



وزارة العمل / الإدارة العامة للتعاون

الخطّة الإستراتيجية للقطاع التعاوني 2014-2016



أعدت هذه الخطّة لصالح الحركة التعاونية الفلسطينية
تشرين الثاني / نوفمبر 2013



تم تمويل هذه الخطة من خلال الوكالة السويدية للتنمية الدولية (Sida) ومنظمة وي إفيكت. إن المعلومات والأفكار ووجهات النظر التي طرحت في هذه الدراسة لا تعكس بالضرورة أفكار ووجهات نظر أو السياسات الرسمية للوكالة السويدية للتنمية الدولية Sida أو وي إفيكت أو المركز الفلسطيني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وإنما هي مسؤولية الباحث فقط.

قام بإعداد هذه الخطة السيد ذوقان قيشاوي من شركة هيدوي، بتمويل من المركز الفلسطيني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال مشروع بناء القدرات المؤسسية والاقتصادية للجمعيات التعاونية ٢٠١٣ ضمن برنامج منظمة وي إفيكت للتنمية في فلسطين.

حقوق الطبع محفوظة لصالح الإدارة العامة للتعاون - وزارة العمل

تقديم

يساهم القطاع التعاوني بشكل كبير في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في فلسطين، حيث تساهم الجمعيات التعاونية في خلق فرص عمل وزيادة الدخل والتقليل من الفقر، كما تساهم الجمعيات التعاونية باعتبارها جزءاً من الهيئات المجتمعية المبنية على العضوية في إحداث تغيير اقتصادي من خلال محافظة أعضائها على المشاركة الاقتصادية العادلة وممارستهم للإدارة الديمقراطية. إضافة إلى ذلك فإن هناك مسؤولية اجتماعية لدى هذه الجمعيات التعاونية تجاه مجتمعاتها مما يؤدي إلى مساهمتها في تعزيز مفهوم المجتمع المدني.

وقد وُجدت الخطة الإستراتيجية الأولى للقطاع التعاوني الفلسطيني ٢٠١٣-٢٠١١ الجهود لكافة الجهات المعنية في تنمية القطاع التعاوني في فلسطين. حيث قادت هذه الجهود نحو النهوض بالحركة التعاونية الفلسطينية. وكونها الخطة الأولى للقطاع فكان لا بد من البدء بتشخيص بالتحديات الجمة التي تواجه القطاع، فتم نشر دراستان عن التعاونيات الزراعية عام ٢٠١١ تحت عنوان ("الجمعيات التعاونية الزراعية في الضفة الغربية / دراسة تشخيصية" والجمعيات التعاونية للثروة الحيوانية في الضفة الغربية / دراسة تشخيصية)، ودليل الحكم الرشيد للجمعيات التعاونية الفلسطينية عام ٢٠١٢، وإعداد ونشر الدراسة التحليلية بعنوان "الدور الاقتصادي والاجتماعي للجمعيات التعاونية في الضفة الغربية" في عام ٢٠١٢. كما تم تنظيم المؤتمر الثاني للقطاع التعاوني في عام ٢٠١٢.

وقد جاءت هذه الجهود المشتركة كنيجة للعمل المتكامل بين الإدارة العامة للتعاون والشركاء المحليين لمنظمة وي إفكت والعديد من الجهات المعنية من الحركة التعاونية والمنظمات التابعة للأمم المتحدة ومنظمات المجتمع المدني المحلية والدولية. وقد تم تمويل تمويل هذا العمل من قبل وي إفكت والوكالة السويدية للتنمية الدولية (Sida).

تستمر الخطة الإستراتيجية الثانية للقطاع في جهود تعزيز وتقوية بيئة عمل التعاونيات في فلسطين حيث تبني هذه الخطة على الدروس المستفادة والمعرفة المكتسبة من تنفيذ الخطة الأولى، حيث ستشكل الإطار العام الذي سيعمل ضمنه كل المؤثرين للوصول إلى قطاع تعاوني مستدام قادر على إحداث أثر كبير على التنمية الاجتماعية والاقتصادية في فلسطين.

في النهاية نتوجه بالشكر إلى فريق الدراسة وجميع الجهات المعنية الذين ساهموا في إنجاز هذا الدراسة.

أكرم الطاهر
المدير التنفيذي
المركز الفلسطيني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية

يوسف العيسة
مدير عام
الإدارة العامة للتعاون

محمد خالد
المدير العام
وي إفكت، فلسطين

الفهرس

3	تقديم
6	مقدمة
8	الفصل الأول: المقدمة و المنهجية
9	المقدمة
10	المنهجية
12	الفصل الثاني: رؤية القطاع التعاوني
14	الفصل الثالث: تحليل الواقع التعاوني
15	نبذة عن القطاع التعاوني
17	القضايا الرئيسية الخاصة بالقطاع التعاوني
18	تحليل البيئة الداخلية و الخارجية
20	الفصل الرابع: الاتجاهات الاستراتيجية و الأهداف الاستراتيجية
24	الفصل الخامس: سياسات القطاع التعاوني
32	الفصل السادس: توزيع الموارد و السيايات و الأدوار
38	الفصل السابع: الرقابة و المتابعة و التقييم



مقدمة

التعاون نظام اقتصادي اجتماعي يعتمد على تجميع وتنظيم جهود الأفراد في مؤسسات تعاونية تعمل طبقاً لمبادئ وقواعد، ونظم اقتصادية واجتماعية وفنية، لتنظيم عمليات الإنتاج، والإقراض، والتسويق، وتوفير مستلزمات الإنتاج والاستهلاك المتنوعة لتحقيق منافع لا يستطيع الفرد الوصول لها بمفرده. ومارست المجتمعات البشرية كافة أشكال التعاون بالفطرة منذ الأزل. وعليه، نستطيع القول أن كلمة التعاون تعني المشاركة والمساعدة المتبادلة والعمل معاً، وقد تطورت أشكال التعاون إلى أن وصلت إلى المشاريع التعاونية والتعاونيات.

يمكن للجمعيات التعاونية أن توسع نشاطها في فلسطين لتساهم بشكل أكثر فعالية في خدمة أعضائها والمجتمع العاملة فيه، كذلك يمكنها تغطية ودخول مجالات اقتصادية وخدمية تعاونية جديدة. لذا، لا بد من توسيع انتشار التعاونيات، وبناء قدراتها لتكون قادرة على تقديم الخدمات للأعضاء والمجتمع، ولتسهم بشكل أكثر فعالية في عملية التنمية.

نبذة عن القطاع التعاوني

يبلغ العدد الكلي للجمعيات التعاونية (في الضفة الغربية وقطاع غزة) ٨٧٦ منها في الضفة الغربية ٧٩٦ جمعية وفي غزة ٨٠، حيث أن الجمعيات التعاونية العاملة (في الضفة الغربية وقطاع غزة) ٦١٠ منها في الضفة الغربية ٥٣٤ وفي القطاع ٧٦، وبذلك تكون لجمعيات التعاونية غير العاملة (في الضفة الغربية وقطاع غزة) ٢٦٦ منها في الضفة الغربية ٢٦٢ والقطاع ٤ جمعيات، وتشير الإحصائيات المحدثه فيما يخص عدد الجمعيات العاملة في الضفة الغربية إلى أن الجمعيات الزراعية تشكل ٤٧٪، وجمعيات الإسكان ٣٤٪، بينما الجمعيات الحرفية ٣٪ والخدماتية ١٣٪ والإستهلاكية ٣٪، بينما تشير الإحصائيات المتعلقة بعدد الأعضاء إلى أن الجمعيات الزراعية شكلت ٤٤٪، بينما جمعيات الإسكان كانت ١٥٪، أما الجمعيات الحرفية فقد وصلت النسبة بها إلى ١,٥٪ بينما الجمعيات الخدماتية كانت نسبتها عالية حيث وصلت إلى ٣٧٪ وأخيراً الإستهلاكية فقد وصلت النسبة إلى ٢,٥٪.

بلغ عدد أعضاء الهيئات العمومية للجمعيات غير العاملة في المحافظات الشمالية هو (٨٦٢٧) وعليه يصبح مجموع الأعضاء التعاونيين في الجمعيات العاملة وغير العاملة في الضفة الغربية هو (٥٦٣٧٥)، حيث أن الرجال شكلوا ما نسبته ٧٦٪ بينما النساء شكلن ٢٤٪، أما فيما يخص قطاع غزة فقد بلغ أعضاء الهيئات العمومية ٤٧٧٤٨ عضواً، حيث شكل الرجال ٧٣٪ والنساء ٢٧٪، أما فيما يخص أعضاء الهيئات الإدارية في الجمعيات العاملة وغير العاملة في الضفة وغزة حيث بلغ مجموع الأعضاء ٢٤٩٨، حيث شكل الرجال ٧٨٪ بينما شكلت النساء ٢٢٪، وقد أشارت الإحصائيات فيما يخص الجمعيات العاملة فقط في الضفة وغزة، فقد بلغ عدد أعضاء الهيئات العمومية ٤٧٧٤٨ عضواً حيث شكل الرجال ٧٣٪ بينما شكلت النساء ٢٧٪، وبلغ عدد أعضاء الهيئات الإدارية في الجمعيات العاملة في الضفة الغربية وقطاع غزة ٢٧٥٣ عضواً، حيث شكل الرجال ٨٠٪ والنساء ٢٠٪.

وتشير الإحصائيات إلى أن عدد الجمعيات التعاونية التي تشارك النساء في هيئاتها العمومية ٣٤٩ جمعية من أصل ٥٣٤ وتشكل نسبة ٦٥ ٪، بينما بلغ عدد الجمعيات التعاونية التي تشارك النساء في هيئاتها الإدارية ١٦٣ جمعية من أصل ٥٣٤ وتشكل ٣١ ٪، وكان عدد النساء في الهيئات العمومية في الجمعيات العاملة وغير العاملة في الضفة الغربية ١٣٤٦٠ وتشكل، نسبة ٢٤ ٪، وكان عدد النساء في اللجان الادارية في الجمعيات العاملة وغير العاملة في الضفة الغربية ٥٤٥ وتشكل نسبة ٢٢ ٪،، حيث بلغ عدد الجمعيات النسوية ٥٧ جمعية من أصل ٥٣٤ وتشكل نسبة ١٠ ٪ تقريباً من مجموع الجمعيات .

وهناك اتحادات نوعية متخصصة هي: اتحاد الجمعيات التعاونية الزراعية، اتحاد جمعيات الإسكان، والاتحاد التعاوني لمراقبة الحسابات، والاتحاد التعاوني لجمعيات التوفير والتسليف.

الفصل الأول

المقدمة والمنهجية

المقدمة

يعتبر القطاع التعاوني هو أحد أهم القطاعات الرئيسة والتي تساهم في عملية إحداث تنمية مستدامة إذا تم استثمارها وتوظيفها ضمن معايير الكفاءة والفاعلية، تعتبر الحركة التعاونية في فلسطين من الحركات الريادية والتي ارتبط وجودها بأحداث سياسية هامة في المنطقة خلال المائة عام السابقة، فقد شهدت ومنذ نشأتها تطورات عديدة نتيجة معاصرتها لخمس عهود سيادية مختلفة بدءاً بالاستعمار البريطاني، فالإدارة الأردنية في الضفة الغربية، والمصرية في قطاع غزة، ثم الاحتلال الإسرائيلي، وأخيراً عهد السلطة الوطنية الفلسطينية الذي بدأ في العام ١٩٩٤، حيث كان لهذه العهود المتعاقبة تأثيراتها المتباينة على مسيرة هذه الحركة ودورها، وبرغم من المتغيرات الكبيرة التي أثرت على واقع القطاع التعاوني إلا أن هناك جهود كبيرة وهامة من أجل مراجعة عمل هذا القطاع واستنهاضه بما يتواءم مع طبيعة المرحلة الحالية.

تقوم وزارة العمل ومكونات القطاع التعاوني بجهود مميزة من أجل إعادة تنظيم وتفعيل وحوكمة هذا القطاع من أجل استكمال الدور الوطني والتنموي لهذا القطاع، وهذا جهد ليس ببسيط فإسقاطات الماضي ما زالت تثقل كاهل هذا القطاع وكذلك المتغيرات الكبيرة التي تعصف في المنطقة تشكل تحدياً جدياً للقيام وبشكل دائم بعمل جدي من أجل التخطيط الأفضل لهذا القطاع. لقد قامت وزارة العمل والحركة التعاونية خلال الثلاث أعوام السابقة بوضع الخطة الإستراتيجية الأولى لهذا القطاع، حيث غطت هذه الخطة الفترة الزمنية ما بين ٢٠١١-٢٠١٣، وشكلت تلك الخطة ركيزة هامة في عنونة وتحديد العديد من الفجوات والثغرات والتي يتوجب العمل عليها، وخل فترة تنفيذ تلك الخطة، تم أيضاً إصدار مجموعة من الأبحاث والدراسات الهامة والتي بدورها أغنت الأدبيات المتعلقة بالقطاع التعاوني.

يأتي إعداد هذه الخطة في ضوء رؤية الوزارة ومكونات القطاع لضرورة عمل مراجعة شاملة للخطة الإستراتيجية السابقة وفحص ما تم تنفيذه وما يتوجب تعديله، وهذه وجهة نظر صائبة وتعتبر من الممارسات الفضلى في الإدارة الإستراتيجية، ستكون الخطة الإستراتيجية للفترة ما بين ٢٠١٤-٢٠١٦ عبارة عن نسخة محسنة من الإستراتيجية السابقة مع الأخذ بعين الاعتبار التغيرات الخارجية التي أثرت على القطاع التعاوني خلال الفترة السابقة.

المنهجية

تم اعتماد منهجية التقييم السريع بالمشاركة والتي اشتملت على ما يلي:-

مراجعة للأدبيات والنشرات المتعلقة بالقطاع وبالأخص الخطة الإستراتيجية الأولى للقطاع (٢٠١١-٢٠١٣) وكذلك بعض الدراسات الحديثة ذات العلاقة مثل دراسة الدور الاقتصادي والاجتماعي للجمعيات التعاونية في الضفة الغربية، ودراسة واقع تعاونيات الثروة الحيوانية في الضفة الغربية، ودراسة واقع التعاونيات الزراعية النباتية في الضفة الغربية

مراجعة تقارير الأداء وتقارير الإنجاز الخاصة بإدارة العمل التعاوني

عمل لقاءات أولية تحضيرية شملت لقاء أولي مع الإدارة العامة للعمل التعاوني في وزارة العمل

عمل ورشة عمل مركزية مكثفة في الهلال الأحمر بتاريخ ٢٣-٩-٢٠١٣ حيث تم دعوة ٢٥ مشارك ومشاركة من الأطراف ذات العلاقة، وتم توثيق الملاحظات وتوثيق ذلك في محضر اللقاء، حيث كان التركيز في تلك الورشة على التوقعات من هذه الخطة الإستراتيجية وكذلك مراجعة معمقة للأهداف الإستراتيجية الأربع في الخطة السابقة.

عمل مقابلات معمقة مع مجموعة محددة من الأطراف ذوي العلاقة

عقد ورشة عمل ثانية بتاريخ ١٧-١١-٢٠١٣

ملاحظات مكتوبة من الأطراف ذوي العلاقة ودمج تلك الملاحظات في الخطة النهائية

الفصل الثاني

رؤية القطاع التعاوني

الرؤية هي الحلم الذي نسعى لأن يكون واقعاً، وبخصوص القطاع التعاوني فإن الرؤية تشكل الإطار الذي ينظم التوجهات الإستراتيجية للقطاع والأهداف الإستراتيجية خلال المرحلة القادمة.

"قطاع تعاوني منتج لديه استقلالية مالية ومشغل ومساهم في الاقتصاد الوطني ولديه قناة وثقافة الفكر التعاوني"

تأتي رؤية القطاع التعاوني لسد الفجوة الموجودة بين مفهوم ومبادئ وأهداف العمل التعاوني وبين الواقع الحالي، وهذا يعني أن تتحول الغالبية العظمى من الجمعيات التعاونية إلى جمعيات منتجة مرافقة مع زيادة مساهمة القطاع التعاوني في الاقتصاد الوطني الفلسطيني، ومن جهة أخرى فإننا نسعى إلى أن تكون الغالبية العظمى من الجمعيات التعاونية قادرة على الاعتماد على ذاتها مالياً في تمويل مشاريعها وأنشطتها.

تسعى الرؤية إلى أن يكون القطاع التعاوني مساهماً في تحقيق مفاهيم العدالة الاجتماعية والاقتصادية من خلال استنهاض قدرات القطاع والانتقال من الفكر الضحل للعمل التعاوني إلى فكر أعمق في تحقيق تنمية مستدامة.

- ولتحقيق الرؤية يجب أن يتم العمل على خلق بيئة مواتية من خلال منظومة التشريعات والقوانين المنظمة لعمل القطاع وكذلك البناء المؤسسي للقطاع وتدعيم ثقافة وفكر العمل التعاوني استناداً إلى المبادئ والقيم التعاونية.
- ولتحقيق الرؤيا فإن هذا يتطلب التزام الحكومة الفلسطينية وكافة الجهات ذات العلاقة بتوفير مرتكزات تحقيق الرؤية وهي:
- إنصاف القطاع التعاوني وإعطائه اهتماماً خاصاً بما يشمل العمل على إيجاد هيئة خاصة لتنظيم العمل التعاوني.
- استصدار التشريعات اللازمة للعمل التعاوني بما يضمن الإسراع في إصدار مشروع قانون التعاون الفلسطيني كحل أكيد لغالبية الإشكالات التي اعترت التشريعات التعاونية القائمة، وخصوصاً تلك المتعلقة منها بازدواجية التشريعات القائمة وقدمها وعدم انسجامه وموائمتها للتطورات والمتغيرات الحاصلة على الحركة التعاونية
- بناء قدرات العاملين في القطاع وتعريضهم لتجارب إقليمية ودولية
- رفع درجة المعرفة والوعي بالقطاع وأهميته ورؤيته وفكره وفلسفته من خلال العمل مع كافة أطراف المجتمع
- تحسين قدرة القطاع التعاوني في جلب فرص التمويل.

الفصل الثالث

تحليل الواقع التعاوني

نبذة عن القطاع التعاوني

يبلغ العدد الكلي للجمعيات التعاونية (في الضفة الغربية وقطاع غزة) ٨٧٦ منها في الضفة الغربية ٧٩٦ جمعية وفي غزة ٨٠، حيث أن الجمعيات التعاونية العاملة (في الضفة الغربية وقطاع غزة) ٦١٠ منها في الضفة الغربية ٥٣٤ وفي القطاع ٧٦. وبذلك تكون لجمعيات التعاونية غير العاملة (في الضفة الغربية وقطاع غزة) ٢٦٦ منها في الضفة الغربية ٢٦٢ والقطاع ٤ جمعيات، وتشير الإحصائيات المحدثّة فيما يخص عدد الجمعيات العاملة في الضفة الغربية إلى أن الجمعيات الزراعية تشكل ٤٧٪، وجمعيات الإسكان ٣٤٪، بينما الجمعيات الحرفية ٣٪ والخدماتية ١٣٪ والإستهلاكية ٣٪، بينما تشير الإحصائيات المتعلقة بعدد الأعضاء إلى أن الجمعيات الزراعية شكلت ٤٤٪، بينما جمعيات الإسكان كانت ١٥٪. أما الجمعيات الحرفية فقد وصلت النسبة بها إلى ١,٥٪ بينما الجمعيات الخدماتية كانت نسبتها عالية حيث وصلت إلى ٣٧٪ وأخيراً الإستهلاكية فقد وصلت النسبة إلى ٢,٥٪.

بلغ عدد أعضاء الهيئات العمومية للجمعيات غير العاملة في المحافظات الشمالية هو (٨٦٢٧) وعليه يصبح مجموع الأعضاء التعاونيين في الجمعيات العاملة وغير العاملة في الضفة الغربية هو (٥٦٣٧٥)، حيث أن الرجال شكلوا ما نسبته ٧٦٪ بينما النساء شكلن ٢٤٪. أما فيما يخص قطاع غزة فقد بلغ أعضاء الهيئات العمومية ٤٧٧٤٨ عضواً، حيث شكل الرجال ٧٣٪ والنساء ٢٧٪، أما فيما يخص أعضاء الهيئات الإدارية في الجمعيات العاملة وغير العاملة في الضفة وغزة حيث بلغ مجموع الأعضاء ٢٤٩٨، حيث شكل الرجال ٧٨٪ بينما شكلت النساء ٢٢٪، وقد أشارت الإحصائيات فيما يخص الجمعيات العاملة فقط في الضفة وغزة، فقد بلغ عدد أعضاء الهيئات العمومية ٤٧٧٤٨ عضواً حيث شكل الرجال ٧٣٪ بينما شكلت النساء ٢٧٪، وبلغ عدد أعضاء الهيئات الإدارية في الجمعيات العاملة في الضفة الغربية وقطاع غزة ٢٧٥٣ عضواً، حيث شكل الرجال ٨٠٪ والنساء ٢٠٪ وتشير الإحصائيات إلى أن عدد الجمعيات التعاونية التي تشارك النساء في هيئاتها العمومية ٣٤٩ جمعية من أصل ٥٣٤ وتشكل نسبة ٦٥٪، بينما بلغ عدد الجمعيات التعاونية التي تشارك النساء في هيئاتها الإدارية ١٦٣ جمعية من أصل ٥٣٤ وتشكل ٣١٪، وكان عدد النساء في الهيئات العمومية في الجمعيات العاملة وغير العاملة في الضفة الغربية ١٣٤٦٠ وتشكل، نسبة ٢٤٪، وكان عدد النساء في اللجان الإدارية في الجمعيات العاملة وغير العاملة في الضفة الغربية ٥٤٥ وتشكل نسبة ٢٢٪، حيث بلغ عدد الجمعيات النسوية ٥٧ جمعية من أصل ٥٣٤ وتشكل نسبة ١٠٪ تقريباً من مجموع الجمعيات.

وهناك اتحادات نوعية متخصصة هي: اتحاد الجمعيات التعاونية الزراعية، اتحاد جمعيات الإسكان، والاتحاد التعاوني لمراقبة الحسابات، والاتحاد التعاوني لجمعيات التوفير والتسليف، إضافة لذلك هناك اتحاد عام للاتحادات التعاونية الفلسطينية

ونظراً لما تقدمه الجمعيات التعاونية من خدمات بدرجات متفاوتة لأعضائها في مجال الإقراض

وتوفير مستلزمات الإنتاج وعمليات تصنيع الإنتاج الزراعي والحيواني وعمليات التسويق بالإضافة إلى خدمات الجمعيات الأخرى للأعضاء في الجمعيات الحرفية والإسكان والنقل والتأمين الصحي وخدمات الماء والكهرباء والإرشاد، فإنه من المفترض أن تساهم هذه النشاطات في التخفيف من مشكلة البطالة، وخلق فرص عمل جديدة، وهو الأمر الذي من شأنه أن يساهم في بناء الاقتصاد وتنمية رأس المال الذاتي، وتشجيع إقامة المشاريع. بيد أنه من الملاحظ أن هذه المساهمة ضعيفة.

القضايا الرئيسية الخاصة بالقطاع التعاوني

رغم نجاح القطاع التعاوني خلال التسعين عاما الماضية في الاستمرار بتقديم خدماته رغم التحديات العديدة التي واجهها وتمكنه من بناء كوادر بشرية مؤهلة لديها خبرة كبيرة في مجال التعاون، إلى جانب تأسيس عدد كبير من التعاونيات منتشرة في مختلف المناطق الفلسطينية وتوفير الهياكل الأساسية والبنى التحتية ما زال القطاع التعاوني يعاني من مجموعة من التحديات والقضايا الرئيسية التي تحول دون تحقيق رؤية العمل التعاوني وإيجاد بيئة ممكنة لهذا القطاع، ويمكننا إيجاز هذه القضايا بالأمور التالية.

ما زال مستوى الثقافة والمعرفة في قيم ومبادئ طبيعة العمل التعاوني لدى أعضاء التعاونيات والمجتمع بشكل

عام محدودا للغاية، فتشير مجمل التقارير والدراسات وخبراء وممثلي التعاون إلى أن الوعي التعاوني والعمل في إطار مبادئ التعاون الرئيسية والتي شملت سبعة مبادئ رئيسية تتعلق في العضوية التطوعية والمفتوحة والإدارة الديمقراطية للأعضاء (لكل عضو صوت واحد) والاستقلالية الذاتية والمشاركة الاقتصادية للأعضاء، والتدريب والتعليم وتوفير المعلومات للأعضاء، والتعاون بين التعاونيات وأخيراً أن يكون لدى الجمعية اهتمام بالمجتمع المحلي.

من جهة أخرى فما زال مبرر وجود العمل التعاوني لبعض الجمعيات هو تجنيد الهبات للأعضاء والمجتمع وليس النشاط الاقتصادي: بعض التعاونيات القائمة والمصنفة على أنها فاعلة لم تفكر حتى الآن في إقامة نشاط اقتصادي، بعض الجمعيات تعمل على تسجيل مشروع اقتصادي للجمعية على الورق فقط وذلك لأغراض يتطلبها التسجيل أو إجراءات تطلبها منه الإدارة العامة للتعاون أما فيما يتعمق بمستوى فاعلية الهيئات العامة وبعض أعضاء مجالس الإدارة: فلا تزال مشاركة الأعضاء في معظم الجمعيات محدودة، فبعض الجمعيات لم تعقد اجتماعات الهيئة العامة لفترات زمنية تزيد عن ثلاثة سنوات، وبعض الجمعيات لا تتمكن في العديد من الحالات أن تعقد اجتماعاتها بسبب عدم توفر نصاب من الأعضاء وذلك لعدم اهتمامهم في أمور الجمعية.

تحليل البيئة الخارجية والداخلية

البيئة الداخلي	
نقاط القوة	نقاط الضعف
• توفر نسبة معقولة من الكادر المؤهل ووجود قيادة متحمسة في القطاع التعاوني. • تراكم خبرة في القطاع التعاوني تطورت خلال ما يزيد عن ٩٠ عاماً من العمل التعاوني. • توفر الهياكل الأساسية والبنى التحتية مثل مراكز البحوث والتجارب والخبرات المختلفة • الانتشار الجغرافي للجمعيات التعاونيات ووجود عدد معقول من الأعضاء ومن الجمعيات التعاونية. • وجود الإرادة والطموح لدى العاملين في القطاع التعاوني. • العلاقات الجيدة مع المجتمع ومع المؤسسات الداخلية والخارجية • وجود تجارب ناجحة لجمعيات محلية يمكن الاستفادة منها.	• حاجة الإدارة العامة للتعاون للبيئة المؤسسية من موازنة خاصة ، وكذلك الأجهزة المكتبية والموارد البشرية والمادية • غياب جسم تنسيقي كامل للقطاع • ظهور الإطار السياسي على الحركة التعاونية
البيئة الخارجية	
التحديات	الفرص
• إجراءات الاحتلال الإسرائيلي تحد من تطور الاقتصاد الفلسطيني بشكل عام واقتصاديات الجمعيات التعاونية بشكل خاص. • الاتفاقيات الاقتصادية الموقعة مع الاحتلال • وصول الدعم والتمويل لغير المستحقين • عدم فتح الأسواق الخارجية للتصدير • عشوائية التمويل	• الاتفاقيات التجارية مع الدول والتجمعات العربية والدولية. • فرصة إقرار القانون التعاوني الجديد • وجود سوق للمنتجات التعاونية • اهتمام المرأة لتكون جزء من القطاع التعاوني

الفصل الرابع

تحليل الواقع التعاوني

الاتجاهات الإستراتيجية الأهداف الإستراتيجية

^(١) من أجل تحقيق هذه الأهداف تمت مراجعة الأهداف الفرعية والسياسات ذات العلاقة، لتصبح أكثر واقعية ويمكن تطبيقها خلال الإطار الزمني المحدد ٢٠١٤-٢٠١٦، أخذين بعين الاعتبار محددات البيئة الداخلية والخارجية.

الهدف الإستراتيجي الأول:

إيجاد بيئة مؤسسية مُمكّنة للحركة التعاونية كأحد القطاعات الرئيسية^(٢)

يعتبر هذا الهدف هو الأراضية الرئيسية الهامة من أجل تحقيق تلك الخطة الإستراتيجية، فعدم وجود قانون تعاون فلسطيني خاص ومنظم للعمل التعاوني وفي ظل ازدواجية القوانين المطبقة حالياً وقدمها وفي ظل الافتقار للتشريعات المتعلقة بتنظيم هذا القطاع فإن واقع العمل التعاوني في فلسطين سيبقى يواجه تلك التحديات، لقد تم صياغة الهدف بطريقة تمكن الأطراف ذات العلاقة من التعامل مع الواقع من تشخيصه وإيجاد الفرص والإمكانات من أجل تحقيق الهدف.

الهدف الإستراتيجي الثاني:

زيادة مساهمة القطاع التعاوني في التنمية الاقتصادية والاجتماعية

هذا الهدف مرتبط بالأصول المتعلقة بالقطاع التعاوني وكيفية تمويلها، حيث يسعى الهدف إلى تحقيق العائد الأفضل والأمثل لمشاريع الجمعيات التعاونية على المستويين الاقتصادي والاجتماعي من خلال تطوير قدرات القائمين على تلك الجمعيات. هذا الهدف لا ينظر إلى التعاونيات على أساس استثماري بحت، بل ينظر إليها من خلال أربعة زوايا هامة وهي:

- أ. قدرات أفضل للقطاع في توفير خدمات للأعضاء
 - ب. قدرات أفضل للأعضاء في مجال عمليات الشراء الجماعي لتقليل التكاليف وتشكيل أداة ضغط على السوق
 - ت. قدرات أفضل في مجال التسويق الجماعي بحيث يضمن وضع أسعار مناسبة تعبر عن طموح وتأملات الأعضاء
 - ث. قدرات عالية في مجال التمويل الجماعي من خلال إيرادات الجمعيات التعاونية وهذا بدوره يقلل الاعتماد على المصادر الخارجية للتمويل
- هناك مستويات مختلفة لدور الجمعيات تبدأ بتقديم خدمات (خدمة محددة للأعضاء)، عمليات شراء جماعي، ومن ثم تسويق جماعي لتصل إلى تمويل جماعي.

الهدف الثالث: تحسين وتطوير الأداء العام للجمعيات التعاونية وبما ينسجم مع أفضل الممارسات

(١) استناداً إلى التوصيات من قبل المشاركين في ورشة عمل يوم ٢٣-٩-٢٠١٣، تم تقليص الأهداف في الخطة القديمة من أربعة أهداف إلى ثلاثة أهداف، وتم إعادة صياغة بعض الأهداف الموضوعية.

(٢) تم صياغة الأهداف لتكون SMART ويمكن مراجعتها باستخدام مسار RADAR

في العمل التعاوني.

يتطرق الهدف إلى أهمية البناء المؤسسي وبناء قدرات الموارد البشرية للقطاع، حيث أن الأنظمة الإدارية والمالية والخطط هي عناصر هامة في البناء المؤسسي هذا بالإضافة إلى أهمية الاستثمار في العنصر البشري. بالإضافة إلى تشجيع تسجيل جمعيات الجديدة.

الفصل الخامس

سياسات القطاع التعاوني

تعتبر السياسات في الخطة الإستراتيجية هي المنارة التي يتم النظر إليها بشكل مستمر من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتحقيق الأولويات بما يتناسب مع الرؤية، وينضوي تحت تلك السياسات مجموعة محددة من التدخلات التي تساهم في تحقيق نتائج محددة، وتم تقسيم السياسات في الخطة الإستراتيجية المحدث ٢٠١٤-٢٠١٦ إلى ثلاثة محاور رئيسية بحيث يرتبط كل محور بالهدف الخاص:-

المحور الأول

السياسات التي تعزز وتساهم في إيجاد بيئة مؤسسية تمكن من تنمية ونمو الحركة التعاونية كأحد القطاعات الاقتصادية الرئيسية

تعتبر السياسات الفرعية المنضوية تحت هذه السياسة العامة عبارة عن منظومة من السياسات الفرعية التفصيلية والتي تسعى إلى أن تكون هناك بيئة مواتية وممكنة للقطاع التعاوني وذلك فيما يختص بالقوانين والتشريعات والوعي وتنظيم ومأسسة قطاع العمل التعاوني.

التشريعات الفلسطينية منظمة ومحفزة لتطوير الجمعيات:

يندرج في إطار سياسة تطوير التشريعات الفلسطينية مجموعة من التدخلات السياسية والتي تعمل معاً بشكل متكامل لتحقيق السياسة أعلاه.

أ. وضع وتنفيذ خطة متابعة إقرار مشروع قانون التعاون الجديد ولوائحه مع المجلس التشريعي ومع الرئاسة الفلسطينية: لتوفير بيئة تشريعية ممكنة لعمل القطاع التعاوني فانو يتوجب القيام بمجموعة من المهام المحددة آخذين بعين الاعتبار الواقع الحالي للمجلس التشريعي الفلسطيني، فحالة الانقسام في الساحة الفلسطينية أعاققت التقدم والمضي قدماً نحو تحقيق العديد من الخطط التنموية، وينضوي على هذا التدخل تشكيل فريق من الأطراف ذات العلاقة من أجل متابعة إقرار قانون التعاون الجديد وذلك من خلال العمل الموجه مع بعض أعضاء المجلس التشريعي وبعض اللجان المنبثقة عن المجلس التشريعي وعلى مستوى آخر يتوجب العمل مع الرئاسة الفلسطينية، حيث أن قانون التعاون الجديد يشكل المظلة الرئيسية للقطاع.

ب. إعداد دراسة حول أثر التشريعات (مقترح عنوان الدراسة) - التشريع والعائد على القطاع التعاوني من النواحي الفردية والمؤسسية والمجتمعية: لا شك أن الأبحاث والدراسات التقنية والمحددة تخدم الخطة الإستراتيجية في تحقيق أهدافها، وفيما يخص القطاع التعاوني فإن هناك أهمية كبيرة للتشريعات والقوانين في تنظيم القطاع التعاوني، وحتى يتسنى للقائمين على هذا القطاع المضي قدماً في هذا المجال، يتوجب القيام بدراسات محددة تخدم الهدف الخاص المتعلق بالبيئة المواتية والممكنة للقطاع، والدراسة المقترحة هنا في التدخل تسعى إلى إبراز أهم العوائد على القطاع التعاوني فيما يخص التشريعات من النواحي الفردية، المؤسسية والمجتمعية على النحو التالي:-

- المستوى الفردي: حيث ستتناول الدراسة العائد الفردي لأعضاء الجمعيات والاتحادات وهذا مهم جداً حيث يتم النظر إلى تلبية الدوافع الفردية للأعضاء وكيف يمكن أن ينعكس ذلك على الالتزام، الانتماء، على الدور الفردي في القطاع.
- المستوى المؤسسي: وهذا جانب مهم جداً فيما يخص البنية المؤسسية للجمعيات والاتحادات وما يترتب عليها من فعالية وأثر لتلك الجمعيات
- المستوى المجتمعي: وهو الجانب الأعم، حيث يتطرق إلى الأثر المجتمعي للتشريعات النازمة لعمل القطاع التعاوني وكيف ينعكس على المجتمع من النواحي الاقتصادية والمجتمعية المختلفة والتي ترتقي لإعادة الاعتبار للدور الوطني الذي لعبه القطاع التعاوني عبر تاريخ القطاع.

وعي مجتمعي شامل بمفاهيم وقيم وأهمية العمل التعاوني:

إن خلق مجتمع تعاوني يتطلب نشر المبادئ والثقافة التعاونية في كافة جوانب وفئات المجتمع، وبما أن تدني مستوى الثقافة والمبادئ التعاونية يعتبر من أهم التحديات التي يواجهها العمل التعاوني، فهناك ضرورة ملحة للقيام بتدخلات محددة تهدف إلى رفع درجة الوعي بمبادئ وقيم العمل التعاوني، ويتم التركيز هنا على القطاع التربوي والتعليمي، ولتحقيق تلك السياسة يتوجب تنفيذ التدخلات التالية المحددة.

أ. صياغة ورقة مفاهيمية بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم حول دمج مفهوم العمل التعاوني في الأنشطة اللامنهجية: ويعتبر هذا التدخل محدد جداً، حيث أن الورقة المفاهيمية تشكل الأرضية التوافقية بين القائمين على القطاع وكذلك بين وزارة التربية والتعليم، فوصول مفاهيم وفكر وفلسفة العمل التعاوني لشريحة الطلاب هو مطلب هام من أجل تحقيق درجة جيدة من الوعي المتعلق بالقطاع، فالورقة المفاهيمية هذه تشكل إطار التحرك وتحدد الأدوار والمسؤوليات، ويمكن ترجمتها مستقبلاً لتصبح برنامجاً مستداماً يفتح آفاق تعاون أخرى وفرص لشراكات مفتوحة مع أطراف جديدة.

ب. صياغة ورقة مفاهيمية لتعزيز مبادرات شبابية في العمل التعاوني مع وزراء التعليم العالي من خلال الجامعات الفلسطينية: هنا يتم العمل على مستوى أعلى من خلال التعاون مع وزارة التعليم العالي من أجل مأسسة التدخلات والبرامج المتعلقة بالوعي بالقطاع التعاوني، حيث أن استهداف وزارة التعليم العالي وتطوير الورقة المفاهيمية بشكل تشاركي ليساهم في فتح آفاق جديدة من التعاون وتطوير برامج مستدامة تستهدف الجامعات والمعاهد والكليات الفلسطينية المختلفة

ت. إطلاق برامج مع ٦ جامعات فلسطينية (بير زيت، القدس، البوليكنيك، النجاح، جامعة القدس المفتوحة، الجامعة الأمريكية) لتعزيز المبادرات الشبابية في العمل التعاوني: الخطة السابقة هي خطة تمهيدية من أجل فتح باب التعاون وبشكل مؤسسي معي العديد من الجامعات الفلسطينية، حيث يخدم هذا التدخل المحدد إلى التعاون الوثيق مع بعض الجامعات الفلسطينية خلال فترة الخطة الإستراتيجية ٢٠١٤-٢٠١٦، وهناك آفاق كبيرة في تنفيذ العديد من البرامج المتنوعة، تم اختيار ٦ جامعات كمرحلة تجريبية ليتم في نهاية عام ٢٠١٦ تقييم التجربة وتلك

الجامعات هي جامعة (بير زيت، القدس، البوليتكنيك، النجاح، جامعة القدس المفتوحة، العربية الأمريكية الأمريكية).

ث. توقيع مذكرات تفاهم مع القطاع الإعلامي العام والخاص والأهلي لتنفيذ برامج مكثقة تهدف إلى رفع درجة الوعي لدى الجمهور بالقطاع التعاوني: لا شك أن الإعلام يلعب دوراً هاماً في التأثير على الجمهور، وهناك فرصة مواتية لاستثمار المنابر الإعلامية المختلفة، ويمكن أن يكون هذا التدخل بمثابة تطوير خطة إعلامية مفصلة ذات أهداف محددة، فعلى سبيل المثال، هناك على الأقل ثلاث فضائيات فلسطينية (الفضائية الفلسطينية، فضائية معاً -مكس-، الفلسطينية) هذا بالإضافة إلى مجموعة كبيرة من التلفزيونات المحلية والإذاعات المحلية، إضافة إلى الإعلام المكتوب والإلكتروني والإعلام المجتمعي، كل هذا يتطلب جهداً ليس بقليل من أجل استثمار تلك الإمكانيات بشكل فاعل وكفؤ، يطرح هذا التدخل توقيع مذكرات تفاهم مع القطاع الإعلامي من أجل أن يلعب الإعلام دوره في المساهمة في رفع درجة الوعي بقيم ومبادئ القطاع التعاوني.

ج. عقد مهرجان سنوي حاشد في يوم العمل التعاوني: استثمار الأحداث العامة من الأفكار المبدعة، والتي يتم من خلالها تمرير الرسائل الموجهة، فيما يخص القطاع التعاوني فإن يوم التعاون الدولي هو بمثابة حدث دولي هام يمكن استثماره بشتى الطرق، ويطرح التدخل هنا أن يكون هناك مهرجان وبشكل سنوي، ويحتاج هذا التدخل إلى تخطيط على أعلى مستوى مع الأطراف ذات العلاقة، حيث يمكن استثمار هذا اليوم في رفع درجة الوعي والمشاركة لفئات كبيرة من المجتمع فيما يخص القطاع التعاوني.

تنظيم وتطوير العمل التعاوني من اختصاص هيئة مستقلة تساهم الدولة في تمويلها:

يتطلب تنظيم وتطوير العمل التعاوني إنشاء هيئة عامة تتمتع بشخصية اعتبارية ذات استقلال مالي وإداري، وتتولى الهيئة الإشراف على القطاع التعاوني وتعمل على رفع المستوى الاقتصادي والاجتماعي والثقافي للتعاونيين، والمجتمع المحلي، وتعزيز الاعتماد على الذات لتحقيق مصالحهم، وتدريب كوادر التعاونيات من خلال إدارة مختصة أو معهد تعاوني، وفيما يلي التدخلات المقترحة لتنفيذ وتحقيق هذه السياسة.

أ. ثلاث حملات ضغط ومناصرة من أجل إقرار تشكيل إقرار القانون: لقد تم بناء هذه التدخلات على ما تم إنجازه في الخطة السابق، فهناك مسودة قانون فلسطيني لدى مكتب الرئيس تنص على إنشاء هيئة عامة لتنظيم العمل التعاوني وأنجز لها مسودة أنظمة ولوائح وهي بحاجة إلى إقرارها من الرئيس، والخطوة القادمة تتعلق بحملات ضغط وتأثير ومناصرة على صناع القرار، وهذا يتوجب تسويق على أعلى المستويات من أجل تشكل الحصول على الموافقة السياسية لتشكيل الهيئة، وهذا يحتاج إلى خطة عمل لحملات الضغط والمناصرة ويمكن هنا الاستعانة بخبرات محلية في مجال الضغط والمناصرة.

ب. إنشاء الهيئة العامة لتنظيم العمل التعاوني وتوفير الكوادر البشرية والمادية والمالية اللازمة

ت. إنشاء التنمية التعاوني في فلسطين

ث. إنشاء المعهد التعاوني

تفعيل علاقات الشراكة والتنسيق بين الفاعلين في العمل التعاوني:

تسعى هذه السياسة إلى تفعيل الأدوار المختلفة للأطراف ذات العلاقة، فالعمل التعاوني ليس حكراً على أحد وهناك أطراف كثير مؤثرة في هذا القطاع وتشكل هويته، وتسعى هذه السياسة إلى خلق فضاء مهني ومسؤول من التنسيق والتخطيط التشاركي بين الأطراف المختلفة ذات العلاقة في القطاع.

أ. إشراك ٥ وزارات و ١٠ مؤسسات ذات الاختصاص من أجل وضع وتنفيذ خطة لاستنهاض القطاع التعاوني: يسعى هذا التدخل إلى إشراك العديد من الجمعيات والاتحادات، والأطراف الحكومية المختلفة ذات الدور الإشرافي وكذلك المؤسسات المهتمة بالقطاع التعاوني، فعلى سبيل المثال تشكل هذه الخطة الإستراتيجية بمجملها أرضية للتشارك بين الأطراف ذات العلاقة في القطاع التعاوني ويقع على عاتق تلك الأطراف المشاركة الفاعلة في صياغتها، الموافقة عليها وتنفيذها وتقييمها أثناء وبعد التنفيذ. هناك فرصة مواتية أمام القائمين على القطاع بتقديم أفضل نماذج الممارسات الفضلى في التنسيق وتحقيق الأهداف المجمع عليها.

ب. تعزيز التشبيك مع ٢٠ من الجهات والمؤسسات الخارجية المهتمة بالحركة التعاونية في فلسطين: لا ينكر أحد أهمية التنسيق والتشبيك على المستوى الدولي لعدة أسباب أهمها الحضور الفلسطيني على المستوى الدولي، والمشاركة الفاعلة من خلال إبراز دور القطاع على المستوى الوطني والمجتمعي هذا بالإضافة إلى فتح آفاق التعاون والتطوير والشراكات، فهناك اتصالات تعاونيات عربية، الحلف الدولي هذا بالإضافة إلى مؤسسات أخرى دولية مثل صندوق التنمية والاقتصادية والاجتماعية التابع للأمم المتحدة.

ت. تطوير وتنفيذ خطة تجنيد أموال مبنية على الخطة الإستراتيجية بالشراكة مع لجان تنسيق متخصصة بين جميع المؤسسات المعنية: تعتبر قضايا التمويل من أهم التحديات التي تواجه تنفيذ الخطط الإستراتيجية، وهناك فرصة مواتية لتسويق تلك الخطة بحيث تجذب اهتمام المانحين المختلفين، وهذا يتطلب القيام بتدخلات محددة فيما يخص تجنيد الأموال مثل إطلاق الخطة الإستراتيجية ودعوة المانحين هذا بالإضافة إلى بناء شبكة من العلاقات مع الأطراف المانحة، هذا التدخل يتطرق إلى بناء خطة شاملة لتجنيد الأموال والموارد.

المحور الثاني

السياسات التي تهدف إلى زيادة مساهمة القطاع التعاوني في التنمية الاقتصادية والاجتماعية: حيث تساهم هذه السياسة العامة في مجملها إلى تحقيق الدور الرئيسي للقطاع التعاوني في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية وذلك من خلال تنفيذ العديد من التدخلات.

مساهمة الأعضاء المالية في مشاريع الجمعية تشكل أساس مشاريعها الاقتصادية :

أ. وضع وتنفيذ خطة متابعة لتحصيل تسديد الأعضاء لاشتراكاتهم: لتعزيز قدرة التعاونيات في الاعتماد على ذاتها لتمويل الأنشطة المختلفة التي تقوم بها، فإنه يتوجب على مجالس إدارة الجمعيات التعاونية وضع خطة متابعة لتحصيل تسديد الأعضاء لمساهماتهم ومن ثم العمل على زيادة رأس المال بما يساهم في تحقيق الاعتماد على الذات في التمويل للتعاونيات بحيث يمكنها ذلك من تعزيز فرصها التمويلية وبذلك تعزيز فرص العوائد المالية للأعضاء والتي سوف تؤثر ضمناً على تنميتهم الاقتصادية والاجتماعية.

ب. زيادة عضوية الجمعيات القائمة :

إن من أهم مؤشرات نجاح الجمعيات التعاونية هي قدرتها على زيادة عدد أعضائها بشكل مستمر، وفي الواقع فإن العديد من الجمعيات التعاونية بشكل عام لم تستطع النجاح في تحقيق زيادة ملموسة في عدد أعضائها وهو ما يحد من رأس مالها وقدرتها على الاعتماد على الذات، قد تحتاج الجمعيات التعاونية إلى تطبيق استراتيجيات جديدة وتحفيزية من أجل زيادة عدد أعضائها، هذا بالإضافة إلى قدرة تلك الجمعيات على الوصول للمستهدفين بطرق مختلفة تتفق مع طبيعة الأشخاص وميولهم وتوقعاتهم ودوافعهم، وهنا يتطلب على تلك الجمعيات تحديد أسباب عدم قدرتها على انتساب أعضاء جدد والتعامل مع تلك الأسباب من خلال خطط محددة.

المشاركة الاقتصادية (الأعمال الاقتصادية للتعاونيات والاتحادات مستدامة وتعكس احتياجات الأعضاء)

أ. التعاونيات

- بناء القدرات الاقتصادية للتعاونيات على إدارة الاستخدام الأمثل للموارد وتعظيمها وهذا يتطلب أن تكون رؤية تلك التعاونيات واضحة وهناك فهم معمق لدور تلك التعاونيات فيما يخص التنمية الاقتصادية والاجتماعية

ب. قطاع تعاوني

- بناء قدرات القطاعات التعاونية في مجال الممارسات الفضلى في الإدارة الاقتصادية للقطاع
- مراجعة وتطوير البيئة الاستثمارية للقطاع التعاوني
- تشجيع الاستثمارات التعاونية - مؤتمر

الجانب الاجتماعي : الاتحادات التعاونية تقدم خدمات مستدامة للأعضاء ومن ثم المجتمع

تطوير خطط الجمعيات لتقديم خدمات اجتماعية لأعضاء الجمعية: وهذا يتطلب بناء قدرات تلك الجمعيات وتأهيلها بما يتناسب مع دورها المجتمعي ومع احتياجاتها بحيث تلعب دوراً هاماً في تقديم خدمات نوعية لأعضائها بما ينعكس على تحسن في مستوى حياتهم وما يستجيب لتطلعاتهم

توفير تمويل ميسر ومنسجم مع الثقافة المحلية لتطوير مشاريع الجمعيات التعاونية:

قضية التمويل للتعاونيات هي من أهم القضايا التي تساهم في تطوير تلك التعاونيات بحيث يؤثر التمويل على برامجها ومشاريعها وهذا ينعكس على الأعضاء والمجتمع.

أ. إطلاق وتنفيذ برامج التمويل الإسلامي من خلال شراكات مع هيئات وبنوك ومؤسسات ذات علاقة: هناك حاجة للاستجابة لاحتياجات الجمعيات والأعضاء التمويلية بما يتناسب مع منظومة القيم المجتمعية، فالكثير من الجمعيات ترفض اللجوء للبنوك التجارية، حيث ترفض تلك الجمعيات فكرة الفائدة المترتبة على القروض، لذا هناك حاجة لتوقيع مذكرات تفاهم مع بعض البنوك التي توفر التمويل الإسلامي.

ب. توقيع وتنفيذ مذكرات تفاهم مع مؤسسات الإقراض والبنوك من أجل توفير التمويل للجمعيات: حتى يتسنى للتعاونيات القيام بمهامها فهي بحاجة إلى توفير البيئة التمويلية وهذا يتطلب القيام بتوقيع مذكرات تفاهم مع البنوك والهيئات التمويلية المختلفة، وقد يتطلب ذلك تطوير دراسات جدوى مسبقة تكون قادرة على جلب انتباه البنوك والهيئات التمويلية.

ت. تحديد وتطبيق نظم الرقابة والمتابعة والتقييم على تمويل مشاريع الجمعيات: لضمان الاستخدام الأمثل للتمويل المقدم للجمعيات التعاونية، فانه من الضروري تأسيس نظام رقابة ومتابعة وتقييم يعمل على مراقبة طرق توظيف التمويل المقدم للتعاونيات، مع التأكيد على ضرورة مراعاة أن يتم إعطاء الأولوية لتوظيف التمويل في مشاريع إنتاجية مدروسة ومدرة للدخل تعزز المساهمة الاقتصادية للجمعيات وقدرتها في الاعتماد على الذات. فالهدف من التمويل هو توفير الموارد اللازمة لتلك الجمعيات من أجل تنفيذ برامج ومشاريع تحقق ربحية.

الأنشطة التي تمارسها الجمعيات تحقق فائضاً متزايداً سنوياً:

هذا يتطلب أن يكون هناك تحفيز لتلك الجمعيات من أجل تحقيق الربح وتوفير الفائض واستثماره الأمثل في مشاريع وبرامج تحقق الدخل المستدام للجمعيات والأعضاء، ويمكن أن يتم ذلك من خلال تحفيز مالي للجمعيات من خلال إلغاء الضرائب والرسوم على الإيرادات والاسترداد الضريبي تعمل العديد من الدول على تقديم حوافز مالية خاصة بالجمعيات التعاونية، تتمثل في إلغاء الضرائب والرسوم على إيراداتها ومن المتوقع أن يساهم هذا الإجراء في تحسين المراكز المالية للجمعيات التعاونية وتعزيز قدرتها على تحقيق فوائض مالية، إلى جانب تشجيع تأسيس تعاونيات جديدة ذات مشاريع إنتاجية تساهم في تعزيز الاقتصاد الوطني الفلسطيني.

الفصل السادس

توزيع الموارد والأدوار والمسؤوليات

السياسات	التدخلات	2014	2015	2016	المجموع \$
	الهدف الإستراتيجي الأول: إيجاد بيئة مؤسسية ممكنة للحركة التعاونية كأحد القطاعات الرئيسية				
١. التشريعات الفلسطينية منظمة ومحفزة وذات علاقة مباشرة بتطوير القطاع التعاوني والاستجابة لتحدياته الآنية	أ. وضع وتنفيذ خطة متابعة إقرار مشروع قانون التعاون الجديد ولوائحه مع المجلس التشريعي ومع الرئاسة الفلسطينية ب. إعداد دراسة حول أثر التشريعات (مقترح عنوان الدراسة) - التشريع والعائد على القطاع التعاوني من النواحي الفردية والمؤسسية والمجتمعية.	40000	40000	40000	40000
٢. وعي مجتمعي بمفاهيم وقيم وأهمية العمل التعاوني	أ. صياغة ورقة مفاهيمية بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم حول دمج مفهوم العمل التعاوني في الأنشطة اللا منهجية ب. صياغة ورقة مفاهيمية لتعزيز مبادرات شبابية في العمل التعاوني مع وزراء التعليم العالي من خلال الجامعات الفلسطينية. ت. إطلاق برامج مع الجامعات الفلسطينية وعلى سبيل المثال (بير زيت، القدس، البوليتكنيك، النجاح، جامعة القدس المفتوحة، الجامعة الأمريكية) لتعزيز المبادرات الشبابية في العمل التعاوني ث. وضع خطة إعلامية ذات علاقة بالخطة الإستراتيجية ج. توقيع مذكرات تفاهم مع القطاع الإعلامي العام والخاص والأهلي لتنفيذ برامج مكثقة تهدف إلى رفع درجة الوعي لدى الجمهور بالقطاع التعاوني ح. عقد مهرجان سنوي حاشد في اليوم العالمي للعمل التعاوني والقيام بكافة التحضيرات اللازمة	200000	200000	200000	400000
		200000	200000	200000	600000
		200000	100000	200000	500000
		50000	50000	50000	150000

السياسات	التدخلات	2014	2015	2016	المجموع \$
٣. تنظيم وتطوير العمل التعاوني من اختصاص الهيئة العامة لتنظيم العمل التعاوني تساهم الدولة في تمويلها	أ. حملات ضغط ومناصرة من أجل إقرار القانون ب. إنشاء الهيئة العامة لتنظيم العمل التعاوني وتوفير الكوادر البشرية والمادية والمالية اللازمة ت. إنشاء صندوق تنمية التعاون ث. إنشاء المعهد التعاوني (يحتاج إلى نظام إدارة المعهد، وتفصيل - التمويل).	20000	20000	20000	60000
٤. تفعيل علاقات الشراكة والتنسيق بين الفاعلين في العمل التعاوني.	أ. إشراك ٥ وزارات و ١٠ مؤسسات ذات الاختصاص من أجل وضع وتنفيذ خطة لاستنهاض القطاع التعاوني (ملاحظة في حالة إقرار القانون، سيكونون شركاء) ب. تعزيز التشبيك مع الجهات والمؤسسات الخارجية المهتمة بالحركة التعاونية في فلسطين (يكون التنسيق من خلال الإدارة العامة للتعاون) ت. صياغة آلية للتنسيق بين الأطراف ذات العلاقة في القطاع التعاوني والإدارة العامة للتعاون ث. وضع خطة لتشجيع انضمام الجمعيات التعاونية للاتحادات التعاونية المحلية (كل حسب التخصص) ج. تصويب أوضاع الاتحادات التعاونية ح. وضع خطة لتشجيع انضمام الاتحادات التعاونية للاتحادات والمنظمات الإقليمية والدولية. خ. تطوير وتنفيذ خطة تجنيد أموال مبنية على الخطة الإستراتيجية بالشراكة مع لجان تنسيق متخصصة بين جميع المؤسسات المعنية	100000	100000	100000	300000
		200000	200000	200000	600000
		100000	100000	100000	300000
		20000	20000		40000

السياسات	التدخلات	2014	2015	2016	المجموع
	الهدف الإستراتيجي الثاني: زيادة مساهمة القطاع التعاوني في التنمية الاقتصادية والاجتماعية				
١. مساهمة الأعضاء المالية في مشاريع الجمعية تشكل أساس مشاريعها الاقتصادية	أ. وضع وتنفيذ خطة متابعة لتحصيل تسديد الأعضاء لمساهماتهم والتزاماتهم المالية. ب. زيادة عضوية الجمعيات القائمة وخاصة العنصر النسوي وقطاع الشباب	40000	40000	80000	80000
٢. المشاركة الاقتصادية للجمعيات التعاونية والاتحادات التعاونية مستدامة وتعكس احتياجات الأعضاء.	أ. التعاونيات • بناء القدرات الاقتصادية للتعاونيات على إدارة الاستخدام الأمثل للموارد وتعظيمها • بناء قدرات ومشاريع التعاونيات والاتحادات بما يتلائم مع احتياجات الأعضاء (الملائمة) ب. القطاع التعاوني • بناء قدرات القطاع التعاوني في مجال الممارسات الفضلى في الإدارة الاقتصادية للقطاع • مراجعة وتطوير البيئة الاقتصادية للقطاع التعاوني • زيادة أصول التعاونيات - مؤتمر • تشجيع المستثمرين في القطاع التعاوني • استهداف قطاعات اقتصادية أخرى في العمل التعاوني.	800000	800000	800000	2400000

السياسات	التدخلات	2014	2015	2016	المجموع
٣. الجانب الاجتماعي والثقافي: الاتحادات التعاونية تقدم خدمات مستدامة للأعضاء ومن ثم المجتمع	- تطوير خطط الجمعيات لتقديم خدمات اجتماعية لأعضاء الجمعية (تدريب تأهيل، توعية عامة) - تعزيز الدور الاجتماعي للتعاونيات في خدمة الأعضاء والمجتمع المحلي.	500000	500000	500000	1500000
٤. توفير تمويل ميسر ومنسجم مع الثقافة المحلية لتطوير مشاريع الجمعيات التعاونية	أ. إطلاق برامج التمويل الإسلامي من خلال شراكات مع هيئات وبنوك ومؤسسات ذات علاقة ب. توقيع وتنفيذ مذكرات تفاهم مع مؤسسات الإقراض والبنوك من أجل توفير التمويل للجمعيات ت. تحديد وتطبيق نظم الرقابة والمتابعة والتقييم على تمويل مشاريع الجمعيات	40000	40000	40000	120000
		10000	10000		20000
		20000	50000	50000	120000
٥. الأنشطة التي تمارسها الجمعيات تحقق فائضاً متزايداً سنوياً	أ. تحفيز مالي للجمعيات من خلال تخفيض الضرائب والرسوم، والاسترداد الضريبي، والإعفاء الجمركي للمعدات الإنتاجية فيما يتعلق بالجمعيات التعاونية.	40000	40000		80000

المجموع	2016	2015	2014	التدخلات	السياسات
				الهدف الثالث: تحسين وتطوير الأداء العام للجمعيات التعاونية وبما ينسجم مع أفضل الممارسات في العمل التعاوني.	
1500000	500000	500000	500000	أ. توفير دعم فني للجمعيات لتطوير أنظمتها الإدارية والمالية وخططتها الاستراتيجية (٥٠ جمعية في كل سنة)	١. مجالس الإدارة في الجمعيات متمكنة من إدارة الجمعيات ومشاريعها الاقتصادية
300000	100000	100000	100000	ب. توفير برامج بناء قدرات لكوادر الجمعيات التعاونية في مجالات إدارية وفنية وفي التشريعات القائمة (٢٥٠ كل سنة)	
120000		60000	60000	أ. تقديم برامج لتطوير الأعمال بما فيها إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية للجمعيات	٢. الجمعيات قادرة على تطوير مشاريعها الاقتصادية
400000	100000	150000	150000	ب. وضع وتنفيذ برامج لتسهيل وصول منتجات التعاونيات للأسواق المحلية والخارجية	
600000	200000	200000	200000	أ. تقديم الإرشاد التعاوني لأعضاء الجمعيات (الهيئة العمومية، لجنة الإدارة، لجنة المراقبة)	٣. الأعضاء التعاونيون والعضوات لديهم التزام في ممارسات مبادئ العمل التعاوني
150000	50000	50000	50000	ب. حملة توعوية سنوية حول العمل التعاوني وأهميته	
150000	50000	50000	50000	أ. متابعة الجمعيات القائمة	٤. رقابة رسمية تنظم وتدعم العمل التعاوني في إطار التشريعات الناظمة والمهنية
40000	10000		30000	ب. دراسة أوضاع الجمعيات غير العاملة واتخاذ الإجراءات القانونية اللازمة.	
60000	10000	10000	40000	ت. متابعة تسجيل الجمعيات الحديثة	
450000	100000	150000	200000	ث. بناء قدرات موظفي الإدارة العامة للتعاون	
55000	5000	10000	40000	ج. إعداد نظام شامل للمتابعة والتقييم (محو سب، إرشادي، أدوات)	

الفصل السابع

الرقابة والمتابعة والتقييم

السياسات	التدخلات	2014	2015	2016	المجموع
5. تشجيع مبادرات مجتمعية جديدة لإقامة جمعيات تعاونية قابلة للتطور أو لتطوير ما هو قائم	أ. إعداد دراسة حول مساهمة القطاع التعاوني في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في نهاية ٢٠١٦			40000	40000
	ب. تطوير قاعدة معلومات حول القطاع التعاوني (نحتاج إلى شخص عنده خبرة في الإحصاء والتحليل، GIS)	100000	40000	30000	170000
	ت. بناء قدرات قادة وقائدات التعاونيين في المجتمع المحلي	100000	50000	50000	20000
	ث. دعم و تشجيع النساء وتأطيرهن في إنشاء التعاونيات التي تستجيب لاحتياجاتهن	100000	100000	100000	300000
	ج. دعم المرأة في تولي مناصب قيادية في التعاونيات والاتحادات	100000	100000	100000	300000

السياسات	التدخلات	المؤشرات	RADAR
الهدف الإستراتيجي الأول: إيجاد بيئة مؤسسية ممكنة للحركة التعاونية كأحد القطاعات الرئيسية			
١. التشريعات الفلسطينية منظمة ومحضرة وذات علاقة مباشرة بتطوير القطاع التعاوني والاستجابة لتحدياته الآنية	أ. وضع وتنفيذ خطة متابعة إقرار مشروع قانون التعاون الجديد ولوائحه مع المجلس التشريعي ومع الرئاسة الفلسطينية ^٣	• خطة عمل مبنية على النتائج • قرار أولي بالموافقة على القانون	النتيجة R: قانون التعاون الجديد المسار A: المجلس التشريعي - مكتب الرئيس من سيقوم بالمهمة D؟ (الإدارة العامة للتعاون والاتحادات والمركز الفلسطيني) تقييم التدخل A: قبل انتهاء التدخل تتم عملية التقييم ويمكن أن يكون هناك تصويب للتدخل مراجعة نهائية للتدخل R: تتم المراجعة لاستخلاص الدروس والعبر
	ب. إعداد دراسة حول أثر التشريعات (مقترح عنوان الدراسة - التشريع والعائد على القطاع التعاوني من النواحي الفردية والمؤسسية والمجتمعية.	• دراسة حول العائد على القطاع التعاوني	النتيجة R: الدراسة ذات العلاقة بأثر العائد على القطاع التعاوني نتيجة تفعيل التشريعات المسار A: بحث يستند لمعايير البحث العلمي من سيقوم بالمهمة D؟ (الإدارة العامة للتعاون بالتعاون بالتعاقد مع مؤسسات مهتمة بالعمل التعاوني (المركز الفلسطيني ، we effect من خلال مستشار تقييم التدخل A: قبل انتهاء المهمة تتم عمليات المتابعة والتقييم مراجعة نهائية للتدخل R: من خلال ورشة عمل شاملة يكون فيها الأطراف ذوي العلاقة

السياسات	التدخلات	المؤشرات	RADAR
٢. وعي مجتمعي بمفاهيم وقيم وأهمية العمل التعاوني	أ. صياغة ورقة مفاهيمية بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم حول دمج مفهوم العمل التعاوني في الأنشطة اللامنهجية	• ورقة مفاهيمية ذات أهداف وأدوار ومسؤوليات خاصة بالتربية والتعليم ووزارة العمل	النتيجة R: ورقة مفاهيمية ذات أهداف واضحة ونتائج محددة وأدوار ومسؤوليات خاصة بالتعاون بين وزارة التربية والتعليم ووزارة العمل المسار A : تطوير الورقة والتوقيع عليها من قبل الوزيرين من سيقوم بالمهمة D ? الإدارة العامة للتعاون بالتشاور (وزارة العمل مع وزارة التربية والتعليم) تقييم التدخل A : قبل انتهاء التدخل تتم عملية التقييم ويمكن أن يكون هناك تصويب للتدخل مراجعة نهائية للتدخل R : تتم المراجعة من خلال فحص وجود تلك الورقة المفاهيمية ومدى وجود سياسات داعمة لتطبيقها
	ب. صياغة ورقة مفاهيمية لتعزيز مبادرات شبابية في العمل التعاوني مع وزراء التعليم العالي من خلال الجامعات الفلسطينية. وإطلاق برامج مع الجامعات الفلسطينية وعلى سبيل المثال (بير زيت، القدس، البوالتكنيك، النجاح، جامعة القدس المفتوحة، الجامعة الأمريكية) لتعزيز المبادرات الشبابية في العمل التعاوني	• ورقة مفاهيمية ذات أهداف واضحة ونتائج محددة وأدوار ومسؤوليات خاصة بالتعاون بين وزارة التعليم العالي ووزارة العمل • برامج ذات علاقة بالعمل التعاوني يتم تطبيقها مع مجموعة من الجامعات الفلسطينية	النتيجة R: المسار A: من سيقوم بالمهمة D? وزارتي العمل والتعليم بالتعاون مع المهتمين بالعمل التعاوني (المركز الفلسطيني we effect ومؤسسات مهتمة) تقييم التدخل A: مراجعة نهائية للتدخل R:

السياسات	التدخلات	المؤشرات	RADAR
	ث. وضع خطة إعلامية ذات علاقة بالخطة الإستراتيجية ج. توقيع مذكرات تفاهم مع القطاع الإعلامي العام والخاص والأهلي لتنفيذ برامج مكثفة تهدف إلى رفع درجة الوعي لدى الجمهور بالقطاع التعاوني	• خطة إعلامية ذات علاقة بالعمل التعاوني • مذكرات تفاهم موقعة مع القطاع الإعلامي ذات علاقة بتفعيل دور القطاع الإعلامي فيما يخص رفع درجة الوعي بالعمل التعاوني	النتيجة R: المسار A: من سيقوم بالمهمة D? وزارة العمل، وزارة الإعلام ومهتمين بالعمل التعاوني. تقييم التدخل A: مراجعة نهائية للتدخل R:
	ح. عقد مهرجان سنوي حاشد في اليوم العالمي للعمل التعاوني والقيام بكافة التحضيرات اللازمة	• مهرجان سنوي يعقد في اليوم العالمي للعمل التعاوني	النتيجة R: المسار A: من سيقوم بالمهمة D? الإدارة العامة للتعاون، الحركة التعاونية الأهلية، المؤسسات المهمة تقييم التدخل A: مراجعة نهائية للتدخل R:

السياسات	التدخلات	المؤشرات	RADAR
٣. تنظيم وتطوير العمل التعاوني من اختصاص الهيئة العامة لتنظيم العمل التعاوني	أ. حملات ضغط ومناصرة من أجل إقرار القانون	• ثلاثة حملات ضغط ومناصرة ناجحة تطبق من أجل إقرار القانون الخاص بتنظيم العمل التعاوني	النتيجة R: المسار A: من سيقوم بالمهمة D? الحركة التعاونية الأهلية، والمؤسسات المهتمة تقييم التدخل A: مراجعة نهائية للتدخل R:
ب. إنشاء الهيئة العامة لتنظيم العمل التعاوني وتوفير الكوادر البشرية والمادية والمالية اللازمة ت. إنشاء صندوق تنمية التعاون ث. إنشاء المعهد التعاوني (يحتاج إلى نظام إدارة المعهد، وتفصيل التمويل).	• الهيئة العامة يتم إنشاؤها • صندوق تنمية التعاون يتم إنشاؤه • المعهد التعاوني يتم إنشاؤه	النتيجة R: المسار A: من سيقوم بالمهمة D? وزارة العمل، والوزارات ذات العلاقة، وأطراف داعمة. تقييم التدخل A: مراجعة نهائية للتدخل R:	

السياسات	التدخلات	المؤشرات	RADAR
٤. تفعيل علاقات الشراكة والتنسيق بين الفاعلين في العمل التعاوني.	أ. إشراك ٥ وزارات و ١٠ مؤسسات ذات الاختصاص من أجل وضع وتنفيذ خطة لاستنهاض القطاع التعاوني (ملاحظة في حالة إقرار القانون، سيكونون شركاء)	• خطو تشاركية مع ٥ وزارات و ١٠ أطراف ذات علاقة خاصة باستنهاض القطاع التعاوني	النتيجة R: المسار A: من سيقوم بالمهمة D? وزارة العمل، وزارة الزراعة، الإسكان، الاقتصاد الوطني الوطني، التربية والتعليم. تقييم التدخل A: مراجعة نهائية للتدخل R:
	ب. تعزيز التشبيك مع الجهات والمؤسسات الخارجية المهتمة بالحركة التعاونية في فلسطين (يكون التنسيق من خلال الهيئة العامة للتعاون) ت. صياغة آلية للتنسيق بين الأطراف ذات العلاقة في القطاع التعاوني والإدارة العامة للتعاون؟	• نتائج ملموسة لعملية التشبيك مع مؤسسات وهيئات خارجية مهتمة بالعمل التعاوني • آلية للتنسيق بين الأطراف ذات العلاقة مقرر من قبل مجلس الوزراء	النتيجة R: المسار A: من سيقوم بالمهمة D? وزارة العمل، الحركة التعاونية، المؤسسات المهتمة بالعمل التعاوني تقييم التدخل A: مراجعة نهائية للتدخل R:

السياسات	التدخلات	المؤشرات	RADAR
	أ. وضع خطة لتنشجيع انضمام الجمعيات التعاونية للاتحادات التعاونية المحلية (كل حسب التخصص) ب. تصويب أوضاع الاتحادات التعاونية ت. وضع خطة لتشجيع انضمام الاتحادات التعاونية للإتحادات والمنظمات الإقليمية والدولية.	• خطة هادفة لتشجيع انضمام الجمعيات التعاونية للاتحادات • أوضاع الاتحادات تم تصويبها • خطة تهدف لتشجيع انضمام الاتحادات التعاونية للإتحادات والمنظمات الإقليمية والدولية	النتيجة R: المسار A: من سيقوم بالمهمة D? الإدارة العامة للتعاون، الإتحادات الإتحادات التعاونية والمؤسسات الداعمة والمؤسسات الأهلية تقييم التدخل A: مراجعة نهائية للتدخل R:
	ث. تطوير وتنفيذ خطة تجنيد أموال مبنية على الخطة الإستراتيجية بالشراكة مع لجان تنسيق متخصصة بين جميع المؤسسات المعنية	• خطة تجنيد أموال مبنية على الخطة الإستراتيجية	النتيجة R: المسار A: من سيقوم بالمهمة D? وزارة العمل والمؤسسات الداعمة، الحركة التعاونية. تقييم التدخل A: مراجعة نهائية للتدخل R:

السياسات	التدخلات	المؤشرات	RADAR
1. مساهمة الأعضاء المالية في مشاريع الجمعية تشكل أساس مشاريعها الاقتصادية	أ. وضع وتنفيذ خطة متابعة لتحصيل تسديد الأعضاء لمساهماتهم والتزاماتهم المالية.	• خطة متابعة لتحصيل مساهمات الأعضاء	الهدف الإستراتيجي الثاني: زيادة مساهمة القطاع التعاوني في التنمية الاقتصادية والاجتماعية النتيجة R: المسار A: من سيقوم بالمهمة D? تقييم التدخل A: مراجعة نهائية للتدخل R:
	ب. زيادة عضوية الجمعيات القائمة وخاصة العنصر النسوي وقطاع الشباب		النتيجة R: المسار A: من سيقوم بالمهمة D? الإدارة العامة للتعاون والاتحادات والجمعيات. والمؤسسات الداعمة تقييم التدخل A: مراجعة نهائية للتدخل R:
	• الزيادة المطردة للعضوية في الجمعيات النسوية وقطاع الشباب		النتيجة R: المسار A: من سيقوم بالمهمة D? الإدارة العامة للتعاون والجمعيات، والمؤسسات المهتمة. تقييم التدخل A: مراجعة نهائية للتدخل R:

السياسات	التدخلات	التأثيرات	RADAR
٢. المشاركة الاقتصادية للجمعيات التعاونية والاتحادات التعاونية مستدامة وتعكس احتياجات الأعضاء.	أ. التعاونيات • بناء القدرات الاقتصادية للتعاونيات على إدارة • الاستخدام الأمثل للموارد وتعظيمها • بناء قدرات ومشاريع التعاونيات والاتحادات بما يتلائم مع احتياجات الأعضاء (الملائمة) ب. القطاع التعاوني • بناء قدرات القطاعات التعاونية في مجال • الممارسات الفضلى في الإدارة الاقتصادية للقطاع • مراجعة وتطوير البيئة الاقتصادية للقطاع • تطوير وتطبيق خطة تستهدف قطاعات اقتصادية أخرى في العمل التعاوني.	• التحسن في قدرات التعاونيات الاقتصادية في إدارة الموارد • التحسن في قدرات التعاونيات لتنفيذ مشاريع ملائمة • التعاونيات تطبق الممارسات الفضلى • البيئة الاقتصادية للقطاع التعاوني تم مراجعتها • عقد مؤتمر تشييعي للاستثمار في القطاع التعاوني • خطة تشجيع المستثمرين في القطاع التعاوني • قطاعات أخرى يتم استهدافها	النتيجة R: المسار A: من سيقوم بالمهمة D? وزارة العمل، المؤسسات المهتمة بالعمل التعاوني. تقييم التدخل A: مراجعة نهائية للتدخل R:

السياسات	التدخلات	المؤشرات	RADAR
٣. الجانب الاجتماعي والثقافي: الاتحادات التعاونية تقدم خدمات مستدامة للأعضاء ومن ثم المجتمع	أ. تطوير خطط الجمعيات لتقديم خدمات اجتماعية لأعضاء الجمعية (تدريب تأهيل، توعية عامة) ب. تعزيز الدور الاجتماعي للتعاونيات في خدمة الأعضاء والمجتمع المحلي.	• خطط الخدمات المقدمة من قبل الجمعيات لأعضائها • دور أفضل للجمعيات على مستوى الأعضاء والمجتمع المحلي	النتيجة R: المسار A: من سيقوم بالمهمة D? وزارة العمل، المؤسسات المهتمة بالعمل التعاوني. تقييم التدخل A: مراجعة نهائية للتدخل R:

السياسات	التدخلات	التأثيرات	RADAR
٤. توفير تمويل ميسر ومنسجم مع الثقافة المحلية لتطوير مشاريع الجمعيات التعاونية	أ. إطلاق برامج التمويل الإسلامي من خلال شراكات مع هيئات وبنوك ومؤسسات ذات علاقة	• برامج تمويل إسلامي يتم تطبيقها	النتيجة R: المسار A: من سيقوم بالمهمة D? وزارة العمل، المؤسسات المهتمة بالعمل التعاوني. تقييم التدخل A: مراجعة نهائية للتدخل R:

السياسات	التدخلات	المؤشرات	RADAR
	ب. توقيع وتنفيذ مذكرات تفاهم مع مؤسسات الإقراض والبنوك من أجل توفير التمويل للجمعيات	• مذكرات تفاهم موقعة مع البنوك ومؤسسات التمويل والإقراض	النتيجة R: المسار A: من سيقوم بالمهمة D? تقييم التدخل A: مراجعة نهائية للتدخل R:
	ت. تحديد وتطبيق نظم الرقابة والمتابعة والتقييم على تمويل مشاريع الجمعيات	• نظام رقابة ومتابعة وتقييم خاص بتمويل الجمعيات	النتيجة R: المسار A: من سيقوم بالمهمة D? وزارة العمل، وزارات الاختصاص، الاتحادات. تقييم التدخل A: مراجعة نهائية للتدخل R:

السياسات	التدخلات	التأثيرات	RADAR
5. الأنشطة التي تمارسها الجمعيات تحقق فائضاً متزايداً سنوياً	أ. تخفيض مالي للجمعيات من خلال تخفيض الضرائب والرسوم، والاسترداد الضريبي، والإعفاء الجمركي للمعدات الإنتاجية فيما يتعلق بالجمعيات التعاونية.	• خطة التحفيز المالي للجمعيات التعاونية	النتيجة R: المسار A: من سيقوم بالمهمة D? (مجلس الوزراء) تقييم التدخل A: مراجعة نهائية للتدخل R:

السياسات	التدخلات	المؤشرات	RADAR
الهدف الثالث: تحسين وتطوير الأداء العام للجمعيات التعاونية وبما ينسجم مع أفضل الممارسات في العمل التعاوني.			
١. مجالس الإدارة في الجمعيات متمكنة من إدارة الجمعيات ومشاريعها الاقتصادية	أ. توفير دعم فني للجمعيات لتطوير أنظمتها الإدارية والمالية وخطتها الاستراتيجية (٥٠ جمعية في كل سنة)	• تدخلات لدعم التفني يتم تطبيقها (٥٠ جمعية كل سنة	النتيجة R: المسار A: من سيقوم بالمهمة D? الإدارة العامة، المؤسسات المهمة. تقييم التدخل A: مراجعة نهائية للتدخل R:
	ب. توفير برامج بناء قدرات لكوادر الجمعيات التعاونية في مجالات إدارية وفنية وفي التشريعات القائمة (٢٥٠ كل سنة)	• تدخلات بناء قدرات تستهدف (٢٥٠) كادر تعاوني كل سنة	النتيجة R: المسار A: من سيقوم بالمهمة D? الإدارة العامة، المؤسسات المهمة، ووزارات ذات اختصاص (وزارة الزراعة) تقييم التدخل A: مراجعة نهائية للتدخل R:

السياسات	التدخلات	المؤشرات	RADAR
٢. الجمعيات قادرة على تطوير مشاريعها الاقتصادية	أ. تقديم لتطوير الأعمال بما فيها إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية للجمعيات	• برامج تطوير أعمال يتم تطبيقها	النتيجة R: المسار A: من سيقوم بالمهمة D? الإدارة العامة، المؤسسات المهتمة. تقييم التدخل A: مراجعة نهائية للتدخل R:
	ب. وضع وتنفيذ برامج لتسهيل وصول منتجات التعاونيات للأسواق المحلية والخارجية	• تنفيذ لتسويق الجمعيات التعاونية خطوط هادفة منتجات منجات	النتيجة R: المسار A: من سيقوم بالمهمة D? الإدارة العامة، المؤسسات المهتمة، وزارة الاقتصاد الوطني، المؤسسات الداعمة تقييم التدخل A: مراجعة نهائية للتدخل R:
٣. الأعضاء التعاونيون والعضوات لديهم التزام في ممارسات مبادئ العمل التعاوني	أ. تقديم التعاوني الجمعيات العمومية، الإدارة، لجنة المراقبة	• تدخلات تعاوني لأعضاء الجمعيات إرشاد تقدم	النتيجة R: المسار A: من سيقوم بالمهمة D? الإدارة العامة، المؤسسات المهتمة تقييم التدخل A: مراجعة نهائية للتدخل R:
	ب. حملة توعوية سنوية حول العمل التعاوني وأهميته	• حملات توعوية سنوية حول أهمية العمل التعاوني	النتيجة R: المسار A: من سيقوم بالمهمة D? الإدارة العامة، المؤسسات المهتمة والاتحادات تقييم التدخل A: مراجعة نهائية للتدخل R:

السياسات	التدخلات	المؤشرات	RADAR
٤. رقابة رسمية وتنظيم وت دعم العمل التعاوني في إطار التشريعات الناظمة والمهنية	أ. وضع وتنفيذ خطة متابعة الجمعيات القائمة	• خطة الجمعيات تنفذ • قائمة متابعة	النتيجة R: المسار A: من سيقوم بالمهمة D? الإدارة العامة تقييم التدخل A: مراجعة نهائية للتدخل R:
	ب. دراسة أوضاع الجمعيات العاملة واتخاذ الإجراءات القانونية اللازمة.	• نتائج دراسات أوضاع الجمعيات العاملة والإجراءات المطبقة بحقها	النتيجة R: المسار A: من سيقوم بالمهمة D? الإدارة العامة تقييم التدخل A: مراجعة نهائية للتدخل R:
	ت. متابعة الجمعيات الحديثة تسجيل	• نتائج تسجيل الجمعيات الحديثة	النتيجة R: المسار A: من سيقوم بالمهمة D? الإدارة العامة تقييم التدخل A: مراجعة نهائية للتدخل R:
	ث. بناء قدرات موظفي الإدارة العامة للتعاون وتطوير هيكلية الإدارة العامة للتعاون	• التدخلات الهادفة لبناء قدرات طاقم الإدارة العامة للتعاون	النتيجة R: المسار A: من سيقوم بالمهمة D? الإدارة العامة، المؤسسات المهتمة بالعمل التعاوني (المركز الفلسطيني، WeEffect) تقييم التدخل A: مراجعة نهائية للتدخل R:
	ج. إعداد نظام شامل للمتابعة والتقييم (محواسب، إرشادي، أدوات)	• النظام الخاص بالمتابعة والتقييم	النتيجة R: المسار A: من سيقوم بالمهمة D? وزارة العمل، المؤسسات الداعمة تقييم التدخل A: مراجعة نهائية للتدخل R:

السياسات	التدخلات	المؤشرات	RADAR
٥. تشجيع مبادرات مجتمعية جديدة لإقامة جمعيات تعاونية قابلة للتطور أو لتطوير ما هو قائم	أ. إعداد دراسة حول مساهمة القطاع التعاوني في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في نهاية ٢٠١٦	• الدراسة الخاصة بمساهمة القطاع التعاوني في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية	النتيجة R: المسار A: من سيقوم بالمهمة D? الإدارة العامة، المؤسسات المهتمة. تقييم التدخل A: مراجعة نهائية للتدخل R:
	ب. تطوير قاعدة معلومات حول القطاع التعاوني (نحتاج إلى شخص عنده خبرة في الإحصاء والتحليل، GIS)	• قاعدة البيانات	النتيجة R: المسار A: من سيقوم بالمهمة D? الإدارة العامة، مؤسسات مهتمة. تقييم التدخل A: مراجعة نهائية للتدخل R:
	ت. بناء قدرات قادة تعاونيين من الجنسين في المجتمع المحلي	• التدخلات المنفذة والهادفة لبناء قدرات قادة العمل التعاوني	النتيجة R: المسار A: من سيقوم بالمهمة D? الإدارة العامة للتعاون والمؤسسات ذات العلاقة تقييم التدخل A: مراجعة نهائية للتدخل R:

السياسات	التدخلات	المؤشرات	RADAR
	ث. دعم وتشجيع النساء وتأطيرهن في إنشاء التعاونيات التي تستجيب لاحتياجاتهن	• التدخلات الهادفة لدعم وتشجيع النساء فيما يخص التأطير وإنشاء تعاونيات مستجيبة لاحتياجاتهن	النتيجة R: المسار A: من سيقوم بالمهمة D? الإدارة العامة للتعاون والمؤسسات ذات العلاقة تقييم التدخل A: مراجعة نهائية للتدخل R:
	ج. دعم المرأة في تولي مناصب قيادية في التعاونيات والاتحادات	• التدخلات الداعمة في تولي مناصب قيادية في التعاونيات والاتحادات	النتيجة R: المسار A: من سيقوم بالمهمة D? الإدارة العامة للتعاون والمؤسسات ذات العلاقة تقييم التدخل A: مراجعة نهائية للتدخل R:

(Footnotes)

١. نظراً لتعطل المجلس التشريعي، فهناك حاجة ملحة للعمل مع الرئاسة الفلسطينية بشكل مباشر
٢. هذا يحتاج إلى موقف من مجلس الوزراء (توضيح الآلية والأدوار بين الأطراف)
٣. نظراً لتعطل المجلس التشريعي، فهناك حاجة ملحة للعمل مع الرئاسة الفلسطينية بشكل مباشر
٤. هذا يحتاج إلى موقف من مجلس الوزراء (توضيح الآلية والأدوار بين الأطراف)

Policies	Interventions	(\$ Cost
4. Official controlling and monitoring system censorship that supports cooperative work within the framework of legislation	G - Follow the existing cooperatives	150000
	H – Review the status on inactive cooperatives and take the necessary legal procedures.	50000
	I - Follow-up registration of new cooperatives .	60000
	J – Build the capacity of The General Directorate of Cooperatives staff .	450000
	K – Develop a comprehensive computerized system for monitoring and evaluation	55000
Total		765000
Encourage new social initiatives for establishing cooperative societies that are able to develop in themselves or develop already established societies.	L – To conduct a study about the contribution of the cooperative sector in achieving economic and social development by the end of 2016	40000
	M – To develop a database system for the cooperative sector (GIS)	170000
	N – To build the capacity of cooperative leaders	200000
	O - Support and encourage women to establish their own cooperatives that respond to their needs	300000
	P - support women in leadership positions inside cooperatives the cooperatives.	300000
Total		1010000
Final Total of Objective Two		4845000

Policies	Interventions	(\$) Cost
5. Increase the annual surplus as a result of implemented activities by cooperatives	J- Offer attractive incentives to cooperatives by reducing taxes and fees, the recovery of some taxes and customs exemption on imported production equipments and machines.	80000
Total		80000
Final Total of Objective Two		4380000
The third objective: To improve and develop the overall performance of the cooperative sector in line with the best cooperative work practices		
Policies	Interventions	Cost (\$)
1.Boards of directors of the cooperatives are empowered and able to manage and run co-operatives projects	A - Provide technical support for the co-operatives to develop their administrative, financial systems (50 Association in each year)	1500000
	B- Offer capacity-building programs co-operatives staff on administrative, technical and legislative related issues (250 per year)	300000
Total		1800000
2.Cooperatives are able to develop economic projects	C - Offer programs on for business plans development - feasibility studies for co-operatives projects	120000
	D - Develop and implement programs to facilitate the access of cooperatives products to overseas markets	400000
Total		520000
3. Members of cooperatives are committed to the core cooperative principles	E - provide guidance to the members of the cooperatives association (General Assembly, the Management Committee, the audit Committee)	600000
	F - Annual awareness campaign about cooperative work and its importance	150000
Total		750000

Policies	Interventions	(\$ Cost
2. Economic participation of cooperatives and cooperative unions is sustainable and reflects the needs of the members.	C – Cooperatives - To build the economic capacities of cooperatives to empower them utilizing their resources - Build the capacities of Cooperatives to run projects that represent the needs of their members D - the cooperative sector Build the capacity of the cooperative sector based on the best practices in managing the sector - Review and develop the economic environment of the cooperative sector - Increase the assets of cooperatives – Conference - Encourage investors to invest in the cooperative sector - Target other economic sectors in collaborative work.	2400000
Total		2400000
3. Social and cultural side: cooperative unions provide sustainable services to members of the community	E- Develop plans of cooperatives to provide social services to their members (capacity building, training, public awareness) F- Strengthening the social role of cooperatives in offering services to their members and the local community.	150000
Total		150000
4. Provide concessional financing that is consistent with the local culture for the development of cooperative sector	G - To launch Islamic finance programs through partnerships with related financial institutions	120000
	H – To sign MOU with different financial institutions to provide loans for cooperatives	20000
	I – Develop and apply control systems, monitoring and evaluation of the finance of cooperatives work and projects	120000
Total		260000

Policies	Interventions	(\$)Cost
4. Mobilize partnerships and coordinate between activists in cooperative work.	A - Involvement of 5 ministries and 10 institutions in order to develop and implement a plan to mobilize the cooperative sector (note if the cooperative law is passed, they will be partners)	300000
	B - Promote networking with foreign bodies and institutions interested in the cooperative movement in Palestine (this to be coordinated by the General Directorate of Cooperatives)	600000
	C - The formulation of a mechanism of coordination between the related parties in the cooperative sector and public administration	
	D - To develop a plan to encourage current cooperative join cooperative unions E - Review the status of cooperative unions F - Develop a plan to encourage cooperative unions to join unions on regional and international levels	300000
	G- Develop and implement a fundraising plan in partnership with the specialized committees and in coordination between all relevant institutions	40000
Total		1240000
Final Total of Objective One		3830000
The second strategic objective: To increase the contribution of the cooperative sector in economic and social development		
Policies	Interventions	Cost (\$)
1. Financial participation by members in the society's projects constitute the basis for its economic projects.	A - Develop and implement a plan enhance collecting cooperative membership fees and their financial obligations.	90000
	B- Increase the memberships of cooperatives specially women and youth	50000
Total		140000

Policies	Interventions	(\$ Cost
2. General social awareness of the importance of cooperative work.	A - Drafting a concept paper in collaboration with the Ministry of Education around the integration of the collaborative work in extracurricular activities	600000
	B - the drafting of a concept paper to promote youth initiatives in cooperative work with the Ministry of Higher Education through Palestinian universities.	600000
	C - Launch programs with some Palestinian Universities, for example, (Bir Zeit, Jerusalem, Polytechnic, An-Najah, Al-Quds Open University, The American University) to promote youth initiatives in cooperative work	
	D - Develop a media plan related to the Strategic Plan	500000
	E - Sign MOU with media sector and public sectors to implement programs aimed at raising awareness in relation to cooperative work and culture	
	H - Prepare and hold annual festival in the World Day of cooperative work (each year)	100000
Total		1850000
3. Place the responsibility for organizing and developing cooperative work on an independent commission which the state should fund.,	A- Three advocacy campaigns in relation to the cooperative law	60000
	B-The establishment of the Public Authority for organizing Cooperative work and provision the required human, financial capitals	600000
	C - The establishment of the Development Fund for Cooperatives	
	D - Create Cooperative Institute (system, management, and detail – funding plan.)	
Total		660000

Objectives and Policies

Within the framework of the agreed upon vision, four main foci for work were defined, whereby each focus included a group of policies and special interventions that will all in all achieve the four objectives of the foci that are in harmony with the needs of the cooperative sector. The three objectives according to the foci are:-

The first strategic objective: The creation of an institutional environment that makes the cooperative movement in Palestine as one of the main economic sectors

The second strategic objective: To increase the contribution of the cooperative sector in economic and social development

The third objective: To improve and develop the overall performance of the cooperative sector in line with the best cooperative work practices

The table below indicates the policies, interventions and costs set within the framework of the three objectives.

Policies	Interventions	(\$) Cost
The first strategic objective: The creation of an institutional environment that makes the cooperative movement in Palestine as one of the main economic sectors		
1. Palestinian legislation is organized and promotes the development of societies.	A - Develop and implement a follow up with the president office and PLC in relation to the cooperative law	40000
	B – To conduct a study about the return of legislation on the cooperative sector on the individual, institutional and societal levels	40000
Total		80000

Introduction

This summary represents a concise version of the 2014-2016 strategic plan for the Cooperative Sector. The General Directorate of Cooperatives at the Ministry of Labor, through an effective partnership with different stakeholders in the cooperative sector, has reviewed the previous strategic plan 2011-2013 and developed this new plan.

Headway company was in charge to facilitate this strategic plan, it conducted several workshops in-depth interviews and literature review, the participatory approach was adopted, the base was the previous strategic plan for the years 2011-2013, some minor changes were made, like clustering some objectives, the current strategic plan has now three strategic objectives with very clear interventions, RADAR (Results, Approach, Deployment, Assessment and review) tool was adopted for the monitoring and evaluation.

Methodology

It was clear that the 2011-2013 previous strategic plan was the major base for developing this current plan, the previous plan, was rich and still have some valid objectives, policies and interventions.

- Initial meetings with The General Directorate of Cooperatives happened before starting the process to understand their expectations
- Two major workshops were conducted, different stakeholders attended these workshops
- Different in-depth interviews were conducted also, it was important to go step by step with some key institutions and individuals
- There were different helpful studies that enriched this current plan

Monitoring and Evaluation

It is very clear that this current plan has SMART interventions and it used the RADAR (Results, Approach, Deployment, Assessment and review) tool for M&E purposes, this M&E tool was able to identify key issues in relation to M&E.

A major challenge that was tackled in this plan is about clear roles and responsibilities for different key players in the sector

This Second Strategic Plan continues the efforts of strengthening cooperatives' working environment in Palestine. It builds on the lessons learnt and knowledge gained during the implementation of the first plan. The long-term goal is to create a more sustainable cooperative sector that will have an even greater effect on the socioeconomic development of Palestine.

Our thanks are extended to the study team and all stakeholders who contributed to accomplishment of this study.

Mohammed Khaled
Country Director
We Effect, Palestine

Yousef Al Ayasah
Director General
General Directorate of Cooperatives in Palestine

Akram Al Taher
Executive Director
Economic and Social Development Center of
Palestine

Foreword

he Cooperative Sector makes a significant contribution to the socioeconomic development in Palestine. Cooperatives contribute to job creation, income generation and poverty reduction. As member-based social enterprises, the cooperative organizations contribute to the economic change while maintaining fair economic participation of their members and practice democratic management. Additionally, cooperatives have their social responsibility toward their communities and contribute to strengthening the civil society concept.

The first Strategic Plan of the Palestinian Cooperative sector, 2011 - 2013, was a unifying document, steering the work of different stakeholders in Palestine. As always, the first time effort was challenging. However, under the plan a) two agricultural cooperative studies ("Agricultural Cooperatives in the West Bank/Diagnostic study" and "Livestock Cooperatives in the West Bank/Diagnostic Study") were published in 2011, b) Guideline/Manual of Good Governance for Palestinian Cooperatives, was produced and published in 2012, c) the analytical study "Socio-economic Impact of Cooperatives in the West Bank" also in 2012, and d) the second conference for cooperative sector was organized in 2012. A key structural change has been the merging of the three former agricultural cooperatives unions into one union called Agricultural Cooperatives Union-Palestine (PACU) in 2013.

The aforementioned are fruits of joint efforts and collaboration of General Directorate of Cooperatives, We Effect partners in Palestine – ESDC, ARIJ and PACU – and many other stakeholders from the cooperative movement, UN agencies, and local and international civil society organizations. The work was financed by We Effect and the Swedish International Development Cooperation Agency (Sida).

This document is financed by the Swedish International Development Cooperation Agency (Sida) and We Effect through the Economic and Social Development Center of Palestine (ESDC). Sida, We Effect and ESDC do not necessarily agree with the opinions expressed. The author/s alone is/are responsible for the content

This study was prepared by Mr. Thouqan Qishawi – Headway Company who were paid by the Economic and Social Development Center of Palestine through its Strengthening the Institutional and Business capacities of Cooperatives in Palestine project under We Effect Country Programme of Palestine.

All Copyrights reserved for the General Directorate of Cooperatives - Ministry of Labour.



The Strategic Plan of the Cooperative Sector in Palestine 2014-2016



**This study was prepared for the benefit of the Palestinian Cooperative Movement
November 2013**

