|  |  |
| --- | --- |
| **من اجل حركة تعاونية معززة لكرامة المزارع الفلسطيني واستدامة العيش**  **نحو الاستمرارية والمالية والتعلم الخطة الاستراتيجية 2021- 2025** | **مسارات التغيير في اتحاد الجمعيات التعاونية الزراعية**  يصبو الاتحاد من خلال استراتيجية عمله 2021-2025 الى حشد المزارعين للانضمام للحركة التعاونية وحشد موارد ومواقف التعاونيات الزراعية للوصول الى خدمات تساهم في ترقية منتجات المزارعين وتعزيز تنافسيتها في الأسواق المحلية والعربية والعالمية وتوفير مدخلات انتاج بسعر ونوعية وطريقة دفع مناسبتين وضمان الوصول الى التمويل والمعرفة الزراعية اللازمة لهم. اننا ندرك بان حشد التعاونيات للحركة التعاونية يساهم ايضاً في التاثير على صناع القرار لتبني سياسات تدعم صمود المزارعين والحركة التعاونية وتعزيز سبل العيش والرفاه للمزارعين والنساء والشباب، لهذا تسعى استراتيجية الاتحاد الى تحقيق مجموعة من النتائج من خلال العمل في ثلاثة مسارات: مسار التغيير الأول، الحشد والمأسسة والذي يهدف للوصول الى سياسات وطنية وثقافة مجتمعية ممكنة للقطاع الزراعي والتعاوني، ومسار التغيير الثاني، تقديم الخدمات التعاونية والذي يهدف لتمكين الجمعيات التعاونية الزراعية من تقديم خدمات نوعية بكفاءة وفاعلية واستمرارية و مسار التغيير الثالث، بناء قدرات الاتحاد والذي يهدف لتعزيز مأسسة وتنظيم الحالي للاحاد تجاه طموحات الأعضاء ومفهوم ومبادئ العمل التعاوني  تموز، 2020 |

# المحتوى

[المحتوى 2](#_Toc46225350)

[الجزء الأول: مقدمة 3](#_Toc46225351)

[1.1. نبذة حول القطاع الزراعي في فلسطين : قطاع صمود وتنمية مستدامة 3](#_Toc46225352)

[1.2. الجمعيات التعاونية الزراعية تنظيم عريق وفاعل للمزارعين في جميع القطاعات 7](#_Toc46225353)

[1.3. اتحاد الجمعيات التعاونية الزراعية الفلسطيني أداة لتعزيز الجمعيات والعمل الزراعي 10](#_Toc46225354)

[1.4. استراتيجية الاتحاد عملية مستمرة ونهج تشاركي 13](#_Toc46225355)

[الجزء الثاني: بيئة عمل الاتحاد 15](#_Toc46225356)

[2.1. السياق العام: مقدمة حول الوضع الاجتماعي والاقتصادي والسياسي للمجتمع الفلسطيني 15](#_Toc46225357)

[2.2. السياق العام: هشاشة الوضع الاقتصادي والسياسي والاجتماعي يعزز من أهمية العمل التعاوني ويفرض تحديات جمة امام الاتحاد 16](#_Toc46225358)

[2.3. السياق العام: عوامل سياسية واقتصادية وتكنولوجية تمكن التعاونيات الزراعية والاتحاد بين التعاونيات من التطور والاستمرار 18](#_Toc46225359)

[2.4. رزمة من المعيقات التنظيمية الداخلية وهشاشة الوضع التنظيمي والمؤسسي للتعاونيات الزراعية تعيق التزام الاتحاد في رسالته وتحقيقه لطموحه 19](#_Toc46225360)

[2.5. عوامل داخلية ممكنة لتعزيز أداء الاتحاد 21](#_Toc46225361)

[الجزء الثالث: الاتجاه التنظيمي ، الى أين المسير؟ 24](#_Toc46225362)

[3.1. رؤية الاتحاد 24](#_Toc46225363)

[3.2. رسالة الاتحاد 24](#_Toc46225364)

[3.3. قيم الاتحاد 25](#_Toc46225365)

[الجزء الرابع: الاستراتيجية ، ماذا سنفعل؟ 27](#_Toc46225366)

[4.1. نظرية التغيير- مسارات للتغيير 27](#_Toc46225367)

[4.2. الاطار الاستراتيجي لنتائج مسار التغيير الأول، الحشد والمأسسة. 29](#_Toc46225368)

[4.3. الاطار الاستراتيجي لنتائج مسار التغيير الثاني، تقديم الخدمات التعاونية 30](#_Toc46225369)

[4.4. الاطار الاستراتيجي لنتائج مسار التغيير الثالث، بناء قدرات الاتحاد 31](#_Toc46225370)

[4.5. سلاسل القيمة ذات الأولوية ( الزيتون، الخضروات، منتجات الأغنام،العسل، التصنيع الغذائي) 32](#_Toc46225371)

[الجزء الخامس: خارطة الطريق نحو الإصلاح والتطوير 40](#_Toc46225372)

[5.1. توفير الجاهزية لتنفيذ الاستراتيجية: الانتقال من الأزمة إلى الاستقرار 40](#_Toc46225373)

[5.2. الاتصال والمساءلة 40](#_Toc46225374)

[5.3. الرقابة والتقييم والتعلّم 41](#_Toc46225375)

[5.4. نحو خارطة طريق لتحقيق النتائج، خطة العمل 2021-2023 42](#_Toc46225376)

# الجزء الأول: مقدمة

## **1.1. نبذة حول القطاع الزراعي في فلسطين : قطاع صمود وتنمية مستدامة**

لطالما لعب القطاع الزراعي في فلسطين دوراً هاما في الاقتصاد الوطني من حيث مساهمته في الناتج المحلي الاجمالي، والعمالة، والأمن الغذائي، وتعزيز ارتباط المواطن الفلسطيني في أرضه. فالزراعة بالنسبة للفلسطينيين كانت وعلى الدوام أكبر من كونها نشاط اقتصادي ووسيلة لتوفير الغذاء والعيش الكريم، حيث أنها شكلت عنوان صمود وتشبث بالأرض وجزءاً لا يتجزأ من التراث الفلسطيني الضارب في عمق التاريخ، بالإضافة إلى إسهامها المباشر في تحسين البيئة والمحافظة عليها وعلاقتها بالقطاعات الأخرى كمزود لمتطلبات الصناعة ومستهلك ومستخدم للمدخلات والخدمات من القطاعات الأخرى.

أشارت نتائج الحسابات القومية للعام 2018 بالأسعار الثابتة إلى أن قيمة الناتج المحلي الإجمالي على مستوى فلسطين وصلت إلى حوالي 15,616 مليون دولار أمريكي[[1]](#footnote-1)، ساهم نشاط الزراعة والحراجة وصيد الأسماك فيه بـ 7.4%. كما بلغت القيمة المضافة لنشاط الزراعة والحراجة وصيد الأسماك بالأسعار الجارية 1,197.9 مليون دولار امريكي (831.5 مليون في الضفة، و366.4 في غزة)

بلغ اجمالي القوى العاملة في فلسطين في العام 2018، 1,382 الف، منهم 956 الف عامل ( 702 الف في الضفة و254 الف في غزة)[[2]](#footnote-2). وبلغت نسبة العاملين في أنشطة الزراعة والحراجة والصيد 6.3%، حيث يعمل معظم عاملي القطاع الزراعي في الضفة الغربية لحسابهم أو لصالح الأسرة. كما بلع معدل الأجر اليوم للعاملين في القطاع الزراعي في الضفة الغربية حوالي 79 شيكل، بواقع 80 شيكل للذكور و57 شيكل للإناث.

تشير بيانات قيمة الصادرات والواردات المرصودة وصافي الميزان التجاري في فلسطين من السلع الزراعية حسب فصول النظام المنسق وبلد المقصد والمنشأ لعام 2018 الى عجز في صافي الميزان التجاري قيمته 1,225,906 - الف دولار امريكي[[3]](#footnote-3)، الجدول ادناه يبين صافي الميزان التجاري لبعض السلع المختارة.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الوصف** | **الصادرات** | | **الواردات** | | **صافي الميزان التجاري** | |
| إسرائيل | دول الأخرى | إسرائيل | الدول الأخرى | إسرائيل | الدول الأخرى |
| حيوانات حية | 40 | - | 140,561 | 16,878 | -140,522 | -16,878 |
| ألبان ومنتجات صناعة الألبان؛ بيض طيور؛ عسل | 4,297 | 756 | 83,015 | 24,292 | -78,718 | -23,536 |
| خضر ونباتات وجذور ودرنات، صالحة للأكل | 53,271 | 4,040 | 50,118 | 15,961 | 3,153 | -11,922 |
| فواكه وأثمار قشرية صالحة للأكل؛ قشور | 4,045 | 30,312 | 130,862 | 9,022 | -126,818 | 21,290 |
| حبوب | 5,507 | - | 54,537 | 35,229 | -49,030 | -35,229 |
| **\***  البيانات لا تشمل ذلك الجزء من محافظة القدس والذي ضمه الاحتلال الإسرائيلي اليه عنوة بعيد احتلاله للضفة الغربية عام 1967. | | | | | | |
| **المصدر**: الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2019. إحصاءات التجارة الخارجية المرصودة- السلع والخدمات، 2018: نتائج أساسية. **رام الله- فلسطين.** | | | | | | |

تبلغ المساحة الاجمالية للضفة الغربية وقطاع غزة 6,024.82 كم2 (الضفة، 5,659.91 وقطاع غزة 364.91) وتبلغ مساحة الأراضي المستخدمة في الزراعة نحو 1,2 مليون دونم أو ما نسبته 20% تقريباً من المساحة الكلية للضفة الغربية وقطاع غزة، 90% منها في الضفة الغربية و10% في قطاع غزة. وما زالت غالبية الأراضي الفلسطينية في الضفة الغربية، وبما فيها الأراضي الزراعية تخضع للسيادة الإسرائيلية الكاملة، حيث يقع 62.9% من هذه الأراضي في المنطقة المصنفة (ج) وفقاً لاتفاقية أوسلو، وبالتالي فهي تخضع للسيادة الإسرائيلية الكاملة، في حين يقع 18.8% في المنطقة المصنفة (ب) والتي تقع تحت السيادة الإدارية الفلسطينية والأمنية الإسرائيلية، و 18.3% في المنطقة المصنفة (أ) وهي المنطقة الوحيدة التي تخضع للسيادة الفلسطينية الكاملة.

أما في قطاع غزة، وبالرغم من "الانسحاب الإسرائيلي" في العام 2005 والذي أعيدت بموجبه أراضي المستوطنات الإسرائيلية فيه إلى السيادة الفلسطينية، فما زالت إسرائيل تمنع وصول المزارعين إلى إراضيهم في ما يعرف بالمنطقة العازلة والتي تمتد على طول حدود القطاع الشرقية المحاذية لإسرائيل وبعمق يتراوح بين 150 متر إلى 1 كم. وتقدر مساحة الأراضي الزراعية التي تقع في المنطقة العازلة والتي لا يتم استغلالها نتيجة لعدم القدرة على الوصول إليها أو تستغل في زراعة محاصيل الحيازات الزراعية: أعدادها وخصائصها[[4]](#footnote-4)

يبلغ إجمالي عدد الحيازات الزراعية في الأراضي الفلسطينية 111,310 حيازة، منها 90,908 حيازة في الضفة الغربية وتشكل ما نسبته 81.7%، والباقي 20,402 حيازة، تشكل ما نسبته 18.3% في قطاع غزة. وتعتبر محافظة الخليل من أكبر المناطق من حيث عدد الحيازات الزراعية، حيث تشكل ما نسبته 18% تقريباً من إجمالي الحيازات في الأراضي الفلسطينية، بواقع 19768 حيازة. ويتركز غالبية الحائزين في الفئة العمرية ما بين 40-49 عام، حيث يشكلون ما نسبته 28.6% من إجمالي الحائزين في الأراضي الفلسطينية، بواقع 28.9% من إجمالي الحائزين الزراعيين في الضفة الغربية و27.3% من إجمالي الحائزين الزراعيين في قطاع غزة.[[5]](#footnote-5)تعتبر الحيازات الزراعية النباتية الأكثر شيوعاً في الأراضي الفلسطينية حيث يبلغ عددها 79,176 حيازة وتشكل 71.1% من إجمالي الحيازات الزراعية، منها 65,267 حيازة (82.4%) في الضفة الغربية و13,909 حيازة (17.6%) في قطاع غزة. وتشير نتائج التعداد الزراعي إلى أن معظم الحيازات الزراعية في فلسطين صغيرة المساحة، حيث يبلغ عدد الحيازات التي تقل مساحتها عن 10 دونمات 83,785 حيازة وتشكل ما نسبته 75.3% من مجموع الحيازات في حين تشكل مساحتها 20.7% فقط من مساحة الحيازات الكلية. بالمقابل، فإن نسبة الحيازات الكبيرة والتي تزيد مساحتها عن 80 دونماً تشكل 1.8% من مجموع عدد الحيازات إلا أن مساحتها تشكل29.5% من المساحة الكلية للحيازات الزراعية. أما فيما يتعلق بمتوسط حجم الحيازة الزراعية فبلغ 10.8 دونم في الأراضي الفلسطينية بواقع 12.2 دونم في الضفة الغربية و5.0 دونم في قطاع غزة.

وتنقسم باقي الحيازات ما بين الحيازات الحيوانية والحيازات المختلطة، حيث تبلغ الأولى 14,241 حيازة وتشكل ما نسبته 12.8% من إجمالي الحيازات الزراعية في الأراضي الفلسطينية، منها 10,879 حيازة (76.4%) في الضفة الغربية و3,362 حيازة (23.6%) في قطاع غزة. في حين تبلغ الثانية 17,893 حيازة، تشكل ما نسبته 16.1% من إجمالي الحيازات الزراعية في الأراضي الفلسطينية، منها 14,762 حيازة (82.5%) في الضفة الغربية و3,131 حيازة (17.5%) في قطاع غزة. وتتشابه الحيازات الزراعية المختلطة والحيوانية من حيث الحجم مع الحيازات النباتية حيث أن معظمها تعد حيازات صغيرة. فعلى سبيل المثال، نجد أن 61% من الحيازات الحيوانية التي تمتلك أبقاراً (1263) لا تتعدى عدد الأبقار فيها ثلاثة رؤوس، و65% من الحيازات الحيوانية التي فيها ضأن (8844) لا تتجاوز عدد الرؤوس فيها 19 رأساً، و66% من الحيازات التي فيها ماعز (5350) لا يزيد عدد الرؤوس فيها ايضاً عن 19 رأساً.

تسيطر اسرائيل على معظم مصادر المياه دون الأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات الفلسطينية من المياه مما ينعكس على فرض قيود على تنمية القطاع الزراعي وخاصة الزراعية المروية عام، حيث لا تشكل المساحة المروية سوى 12% من مساحة الأراضي الزراعية في الضفة الغربية، بالمقارنة مع 77% في قطاع غزة و37% في الأردن و59% في إسرائيل.

يعاني قطاع الانتاج النباتي في الأراضي الفلسطينية، وخصوصاً في الضفة الغربية، من تدني الإنتاجية للدونم الواحد وذلك نتيجة لهيكلية الانتاج النباتي من جهة وتدني نسبة الزراعات المروية. وفقاً لتقرير أعدته اللجنة الرباعية[[6]](#footnote-6)، قدرت انتاجية الدونم الواحد في الأراضي الفلسطينية 0.6 طن، في حين تبلغ 1,2 طن في الأردن و 1,4 طن في إسرائيل. هذا وتختلف إنتاجية الدونم الواحد في الأراضي الفلسطينية حسب المنطقة وأنواع المحاصيل المزروعة.

يلعب الإنتاج الحيواني بفروعه المختلفة دوراً رئيساً في تحسين معيشة الأسر من حيث توفير مصدر للدخل والغذاء (البروتين) لعدد كبير من الأسر في الأراضي الفلسطينية، ويقدر عدد الأسر التي تعتمد بشكل أساسي أو ثانوي على الثروة الحيوانية بحوالي 32200 أسرة[[7]](#footnote-7). ويقدر حجم الثروة الحيوانية في فلسطين وفقاً لنتائج مسح الثروة الحيوانية الذي أجري في العام 2013 والتي تندرج ضمن تعريف الحيازات الزراعية كالتالي: 33980 رأساً من الأبقار، 730894 رأساً من الأغنام، 215335 رأساً من الماعز، 2058 رأساً من الجمال، 32,5 مليون رأساً من الدجاج اللاحم (منها 994,6 ألف رأساً من الأمهات)، 1,8 مليون رأساً من الدجاج البياض، 546,4 ألف طير حبش، 19690 أرنباً و46226 خلية نحل. كما يوجد بالإضافة إلى هذه الأرقام عدداً كبيراً من الدواجن المنزلية وتشمل 258,9 ألف طير من الدجاج المنزلي، 285,6 ألف طيراً من الحمام، و5000 طيراً من الحبش، و29,1 ألف أرنباً و20 ألف طير فر، و29,7 ألفاً من الطيور الداجنة الأخرى[[8]](#footnote-8).

يتوفر للمزارع الفلسطيني العديد من الخدمات الزراعية، والتي تقدمها المؤسسات الحكومية والمنظمات غير الحكومية وشركات القطاع الخاص، تشمل هذه الخدمات الإرشاد الزراعي بمكوناته وعناصره المختلفة والتي تشمل التعليم والتثقيف الزراعي، والخدمات البيطرية، والأبحاث الزراعية، والتمويل الزراعي. بشكل عام، يعاني القطاع الزراعي من ضعف الخدمات الزراعية والتي تشكل بمجموعها عوامل معيقة للاستثمار في الزراعة وتضعف التنافسية والربحية الزراعية.

يتولى المركز الوطني الفلسطيني للبحوث الزراعية (نارك) مسؤولية اجراء البحوث الزراعية ممثلة بدوائره البحثية الخمسة ومحطاته للتجارب الزراعية وعددها سبعة محطات ، منها خمس محطات في الضفة الغربية واثنتان في قطاع غزة، هذا بالإضافة إلى ما تقوم به كليات الزراعة الخمسة في كل من جامعة النجاح والخليل و الأزهر وفلسطين التقنية، وجامعة القدس المفتوحة، بالإضافة إلى شهادة البكالوريوس فان كليات الزراعة الخمسة تمنح شهادة الماجستير في بعض التخصصات. كما يوجد مدرستان ثانويتان زراعيتان هما مدرسة بيت حانون الزراعية في غزة ومدرسة العروب الزراعية في الضفة الغربية. اضافة الى تلك المؤسسات التعليمية فإن هناك وبعض المنظمات غير الحكومية التي تجري البحوث الزراعية مثل معهد القدس للبحوث التطبيقية (اريج)، ومركز أبحاث الاراضي.

تقدم وزارة الزراعة خدمات الإرشاد للمزارعين بشكل دوري ومباشر من خلال وحدات الإرشاد الموزعة على كافة المحافظات، كما يتم تقديم هذه الخدمات من خلال الشركات العاملة في مجال توريد مدخلات الإنتاج والتي تقوم بدورها بتوفير خدمات الإرشاد الزراعي للمزارعين كجزء من عملهم في المبيعات، هذا بالإضافة إلى عدد من مؤسسات المجتمع المدني ضمن مشاريع التنمية الزراعية والتي عادة ما تكون محدودة النطاق والمدة. وتعتبر وزارة الزراعة والشركات العاملة في مجال توريد مدخلات الإنتاج أهم مصادر الإرشاد من وجهة نظر المزارعين.

تضطلع الخدمات البيطرية بدور محوري في حماية الصحة الحيوانية وصحة الغذاء والصحة العامة. وتعتمد إنتاجية الثروة الحيوانية اعتمادًا كبيرًا على مدى توفر خدمات الرعاية الصحية الحيوانية التي تتسم بجودتها المتقدمة وعلى توفيرها للمواشي بصورة منتظمة، والذي تؤديه الخدمات البيطرية في الأراضي الفلسطينية (والذي يتم توفير الجزء الأكبر منه من قبل وزارة الزراعة)، والتي تشمل تحصين الحيوانات مجانا لمرض الحمى القلاعية والحمى المالطية و برسوم لامراض اخرى و توفير التشخيص السريري و المخبري و بشكل شبه مجاني لاهم الامراض الحيوانية و الامراض المشتركة، والقيام بالمسوحات المرضية و برامج المكافحة و الاستئصال لامراض مهمة مثل انفلونزا الطيور عالي الامراضية و كذلك متابعة المسالخ و الصحة العامة للمستهلكين عبر متابعة سلامة المنتجات الحيوانية و تتبع الحيوانات عبر برنامج الترقيم الوطني. وتقدم الخدمات البيطرية الحكومية في الضفة الغربية من خلال العيادات البيطرية التابعة لوزارة الزراعة بالإضافة إلى القطاع الخاص.

يقدر الطلب سنويا على القروض الزراعية بحوالي 200 مليون دولار بينما يقدر المتاح منها بحوالي 30% فقط حيث إن نسبة كبيرة من التمويل الزراعي تأتي خلال التجار والوسطاء والاقتراض من الأقارب والمعارف، حيث لا زالت مؤسسات الإقراض والبنوك الفلسطينية تنظر إلى القطاع الزراعي كقطاع تعلو فيه المخاطرة. قامت الحكومة الفلسطينية في العام 2015 بإنشاء المؤسسة الفلسطينية للإقراض الزراعي، وذلك بموجب القرار بقانون رقم (8) لسنة 2015، لتكون الأداة والوسيلة الحكومة التي تساعد المزارعين الفلسطينيين والشركات الزراعية الفلسطينية في الحصول على القروض لإنشاء وتطوير المشاريع الزراعية ومشاريع تصنيع المنتجات الزراعية ومستلزمات الإنتاج بما يتلاءم مع استراتيجية القطاع الزراعي التطويرية. ما تزال المؤسسة الفلسطينية للإقراض الزراعي في طور الإنشاء والبناء وتطوير الأنظمة الإدارية والمالية المختلفة لضمان تنفيذها لمهامها.

نظراً لعوامل المخاطرة واللايقين العالية في العمل الزراعي، فان أنشطة التأمين الزراعي تصطدم بالعديد من المشاكل والمعوقات وأهمها ارتفاع كلفتها والتي تجعلها غير مجدية للمزارعين ضمن المعطيات والأسس التجارية البحتة. لقد قامت الحكومة الفلسطينية بإنشاء صندوق التأمينات ودرء المخاطر اعتمادا على القرار بقانون رقم (12) لسنة 2013 ليكون مؤسسة من المؤسسات الحكومية تختص في مجال إدارة المخاطر التي تعترض التنمية الزراعية في فلسطين والحد من آثارها من خلال توظيف كافة التدخلات والأدوات والأساليب للتخفيف من آثار الأضرار التي تلحق بالقطاع الزراعي، ولتمكين المزارعين الفلسطينيين لمواجهة الآثار السلبية للتغيرات المناخية والسياسية التي تلحق بالقطاع من حين لآخر. على الرغم من إنشاء الصندوق بقرار من الحكومة الفلسطينية إلا أن الصندوق مازال بحاجة لتفعيل آليات العمل والتمويل ليتمكن من إنجاز المهام المناطة به حسب القانون.

يوكل إلى الإدارة العامة للتسويق مجموعة من المهام التي تتعلق في ضمان وصول المنتجات الزراعية إلى الأسواق المحلية والدولية وذلك من خلال التركيز على مفهوم إنتاج ما يمكن تسويقه بدل تسويق ما يتم إنتاجه وحماية المنتج الوطني وتوفير المعلومات الاقتصادية والتسويقية إلى المستثمرين والمنتجين ووضع تدابير لتطوير الزراعات التصديرية. تساهم مجموعة من الشركات الخاصة الفلسطينية في تصدير المنتجات الزراعية المحلية إلى الخارج وخاصة دول الخليج وأمريكا وأوروبا كما تعمل مجموعة أخرى من الشركات المحلية وبعض التجار على تسويق المنتجات الزراعية في إسرائيل. تعمل العديد من المؤسسات الرسمية ومؤسسات المجتمع المدني والشركات واتحادات المزارعين والجمعيات التعاونية على تنظيم معارض وأيام تسويق ومهرجانات لتسويق المنتجات الوطنية مثل العنب والزيت والمشمش والمنتجات التعاونية والتمور والفقوس.

## **1.2. الجمعيات التعاونية الزراعية تنظيم عريق وفاعل للمزارعين في جميع القطاعات**

يعتبر العمل التعاوني غير المنظم في فلسطين جزءاً وامتداداً للأعراف والتقاليد التي كانت سائدة في المجتمعات العربية والإسلامية على مر التاريخ والتي كانت تأتي في إطار مبادرات واتفاقيات غير مكتوبة في المجتمع الواحد أو في المجتمعات المجاورة وتتمحور حول تبادل المساعدات والمنفعة المشتركة. أما العمل التعاوني المنظم في فلسطين فيعتبر من أقدم التنظيمات الاجتماعية والاقتصادية حيث يعود تأسيس أول جمعية تعاونية في فلسطين إلى عام 1924 وهو العام الذي تم فيه تسجيل أول جمعية عربية في عكا لمنتجي التبغ وذلك وفقاً لأحكام القانون الخاص بالمنفعة المتبادلة المقرر من المندوب السامي في عهد الانتداب البريطاني على فلسطين.[[9]](#footnote-9) ولم يبدأ انتشار العمل التعاوني المنظم في فلسطين حتى صدور أول قانون للتعاون في البلاد وهو قانون رقم (50) لسنة 1933 ونظام التعاون رقم (1) لسنة 1934، حيث تم تسجيل 244 جمعية تعاونية ما بين العام 1933 و 1948 في الوسط العربي، منها حوالي 80% كانت تعمل في قطاع الزراعة والتنمية الريفية و10% كانت تعمل في قطاع النقل و10% كانت جمعيات استهلاكية.[[10]](#footnote-10) وقد مرت التعاونيات الزراعية الفلسطينية بمراحل مختلفة منذ الاحتلال الاسرائيلي لفلسطين، كما يلي:

**المرحلة الأولى (1948-1967):** مع حلول العام ١٩٦٧ كان عدد التعاونيات الزراعية في الضفة الغربية 167 جمعية تضم في عضويتها ٨٩٥٠ مزارعاً، أما في قطاع غزة فكان عدد الجمعيات 17 تضم 1166 مزارعاً. وقد أسس العديد من الاتحادات إبان الحكم الأردني كالاتحاد التعاوني المركزي العام واتحاد مدققي الحسابات التعاوني، ثم اتحاد جمعيات عصر الزيتون العام عام 1966.

**المرحلة الثانية (1967-1995):** استمرت التعاونيات في العمل بعد الاحتلال تحت مظلة المنظمة التعاونية الأردنية، واستطاعت أن تصمد على الرغم من ضغوط الاحتلال وعوائقه التي فرضها على عمل الجمعيات. بقي عدد الجمعيات في الضفة الغربية دون زيادة ملموسة حتى أوائل الثمانينيات، حيث بدأت المنظمة التعاونية الأردنية بتشجيع ودعم التعاونيات، فأنشأت عددا كبيراً منها دون دراسة لجدواها أو مدى الحاجة لها، ما أثر سلبا على الحركة التعاونية، واستمر الدعم حتى العام ١٩٨٨ عندما تم فك الارتباط بين الضفتين. مع بدء الانتفاضة كان عدد ما سجل من جمعيات قليلا جدا، بسبب الضغوطات الإسرائيلية. وفي العام 1987 تم تأسيس الاتحاد التعاوني الزراعي في الضفة الغربية، والذي ضم جمعيات التسويق الزراعي اللوائية الثماني والذي لعب دوراً هاماً في تسويق المنتجات الزراعية الفلسطينية للدول العربية، وخصوصاً الأردن ودول الخليج. ولعل أهم السلبيات التي نتجت عن الدعم الخارجي الذي تلقته الجمعيات التعاونية في فترة الاحتلال الإسرائيلي من خلال المؤسسات الدولية واللجنة الأردنية الفلسطينية المشتركة هي مساهمة هذا الدعم في إضعاف الفكر التعاوني لدى أعضاء الجمعيات وتنمية ثقافة الانتفاع لديهم، وهو ما يتناقض مع مبادئ الفكر التعاوني. فمع توفر التمويل الخارجي تأسست العديد من الجمعيات التعاونية بدون دوافع تعاونية حقيقة عند الأعضاء وأقيمت مشاريع اقتصادية لا تفيد أعضاء الجمعيات التعاونية وفقاً لمبادئ التعاون بالضرورة، وقامت بعض الجمعيات بإغلاق باب عضويتها (مستغلة في ذلك القيود الإسرائيلية المفروضة على العضوية) لتحقيق منفعة أكبر للأعضاء. كما قامت بعض الجمعيات التعاونية في أثناء هذه الفترة بتحمل أعباء مشاريع اقتصادية كبيرة بدأ العمل بها من خلال تمويل اللجنة الأردنية الفلسطينية المشتركة ضخمت من إيراداتها وكانت الجمعيات عاجزة إدارياً عن استمرار إدارته لضعف الكفاءة و الخبرة أو قدمت خدمات من خلالها بأسعار أقل من التكلفة مما سبب لها عجزاً تراكمياً جعل من استمراريتها أمراً مستحيلاً مما حذا العديد منها إلى تعليق عملها.[[11]](#footnote-11) وتشير آخر الإحصائيات المتوفرة حول عدد التعاونيات العاملة في الضفة الغربية وقطاع غزة قبل تأسيس السلطة الوطنية الفلسطينية إلى وجود 719 جمعية تعاونية ضمت في عضويتها ما يقارب خمسين ألف عضو وكان أكثر من ثلثيها جمعيات تعمل في القطاع الزراعي.[[12]](#footnote-12)

**المرحلة الثالثة (1995 - 2017):** بعد تأسيس السلطة الوطنية الفلسطينية في العام 1994، تم ايلاء مهمة تنظيم وإدارة وتنمية القطاع التعاوني إلى وزارة العمل الفلسطينية من خلال الإدارة العامة للتعاون والتي شكل –وما زال- ترشيد الجمعيات التعاونية وإعادة بنائها على أسس تعاونية سليمة أحد أهم أولوياتها. فعملت الإدارة العامة للتعاون على إعادة تصويب عمل الجمعيات التعاونية من خلال التركيز على التأكد من التزام الجمعيات التعاونية بالقوانين السارية في الضفة الغربية وقطاع غزة، فقامت خلال الأعوام 1995-1997 بإعادة تسجيل كافة الجمعيات نتيجة لاختلاف مصادر تسجيلها وحصرها في سجل وطني حافظ على تاريخ تسجيل كل جمعية تعاونية، وإجراء مسح شامل لكافة التعاونيات المسجلة للوقوف على طبيعة عملها وأوضاعها والبدء في وضع الاستراتيجيات والسياسات والرؤية المستقبلية للقطاع التعاوني الفلسطيني حيث وضعت عدد من الخطط لتنكية وتطوير القطاع التعاوني، آخرها يغطي الفترة 2014-2016. بلغ عدد الجمعيات التعاونية الزراعية الفاعلة (أي التي يوجد لديها نشاط تعاوني وملتزمة بشروط تسجيلها القانونية) 251 جمعية، منها 230 جمعية تعمل في الضفة الغربية و 21 جمعية تعمل في قطاع غزة. وشكلت الجمعيات التعاونية الزراعية ما نسبته 47% من إجمالي الجمعيات التعاونية المسجلة لدى الإدارة العامة للتعاون والتي يوجد لديها نشاط فعلي على الأرض والبالغة 610 جمعيات، في حين تضم هذه الجمعيات 44% من إجمالي الأعضاء المنتسبين إلى الجمعيات التعاونية، وبالتالي فهي تضم الكم الأكبر من التعاونيين الفلسطينيين.

**المرحلة الرابعة 2017- 2019:**  صادق رئيس دولة فلسطين القرار بقانون رقم 20 لسنة 2017، بشأن الجمعيات التعاونية ليكون اول قانون فلسطيني تعاوني يوحد شطري الوطن، حيث تم بناء على القانون انشاء هيئة حكومية مستقلة للاشراف والرقابة على القطاع التعاوني تحت اسم هيئة العمل التعاوني والتي باشرت بالقيام بمهامها منفصلة عن وزارة العمل في نهاية العام 2017 وبداية العام 2018.

في نهاية العام 2019، وصل عدد الجمعيات التعاونية المسجلة لدى هيئة العمل التعاوني الى 866 جمعية تعاونية، منها 677 جمعية في الضفة الغربية[[13]](#footnote-13)، و189 جمعية في قطاع غزة[[14]](#footnote-14). شكلت الجمعيات التعاونية في الضفة وقطاع غزة خمسة اتحادات تعاونية قطاعية، هي: الزراعي والاسكاني والخدماتي (التوفير والتسليف) والحرفي والاستهلاكي، كما شكلت الاتحادات الخمسة فيما بينها اتحاداً عاماً سمى الاتحاد التعاوني العام في فلسطين. بلغ عدد الجمعيات العاملة في الضفة مع نهاية العام 2017 ، 342 جمعية، ينضوي تحت عضويتها 39370 عضوا[[15]](#footnote-15)، منها 139 جمعية تعاونية زراعية تضم في عضويتها 10829 (9,710 رجل، 1,119 امرأة)[[16]](#footnote-16). بلغ معدل التشغيل باجر للتعاونية الزراعية العاملة 3.5 عامل، بلغت قيمة موجودات 138 جمعية تعاونية زراعية عاملة 22,355,750 دينار اردني منهم 3,480,863 مليون دينار للجمعية التعاونية لمربي الدواجن في محافظة رام الله والبيرة. حققت 75 جمعية تعاونية زراعية عجز مالي في ميزانياتها حيث سجلت اكثر 3 تعاونيات زراعية عجزاً قيمته، 89,168 دنيار، 51,564 دينار، و 44,755 دينار. كما حققت 50 تعاونية زراعية فائضاً سنوياً قيمته 667,890 دينار. تبلغ قيمة الراس مال الاسهمي للتعاونيات الزراعية العاملة 5.6 مليون دينار اردني. حققت 107 تعاونيات زراعية مبيعات قيمتها 8,395,944 دينار اردني.[[17]](#footnote-17)

في حين أن الكثير من الجمعيات التعاونية الزراعية المسجلة في فلسطين هي جمعيات عريقة، إلا انه يوجد عدد كبير من الجمعيات حديثة النشأة أيضا، حيث أن ما يقارب ثلث التعاونيات الزراعية تم تسجيلها لدى وزارة العمل خلال السنوات الخمس الأخيرة. وتجدر الإشارة إلى أن غالبية الجمعيات غالبية تنشط في المحافظات الشمالية للضفة الغربية ، وتحديداً في محافظات جنين، طولكرم، نابلس، قلقيلية، سلفيت وطوباس والتي تعتبر الزراعة فيها المصدر الرئيسي للدخل.وتتوزع الجمعيات التعاونية الزراعية في الضفة الغربية الى

* تعاونيات مزارعي الثروة الحيوانية: و تخدم بشكل أساسي مربي المواشي والدواجن والنحل عبر التسويق وتوفير مدخلات الانتاج.
* تعاونيات مزارعي الثروة النباتية: تختص بتوفير خدمات التسويق والشراء الجماعي للأعضاء.
* تعاونيات الخدمات الزراعية: تعمل على تقديم خدمات التسويق وتصنيع الأغذية والتطوير الزراعي، بما في ذلك خدمات التمويل والإقراض الزراعي وبعض الجمعيات تنشط في توفير خدمات الري.
* تعاونيات إنتاج وعصر الزيتون وتسويقه: تضم هذه الفئة 22 تعاونية تنتج الزيتون وزيت الزيتون بشكل أساسي.
* تعاونيات التنمية الريفية والتوفير والتسليف: سجلت بأهداف عامة تشمل رفع مستوى المعيشة للمزارعين، وتطوير الخدمات الزراعية والريفية، وتقديم خدمات التوفير والتسليف لأعضائها.

## **1.3. اتحاد الجمعيات التعاونية الزراعية الفلسطيني أداة لتعزيز الجمعيات والعمل الزراعي**

نشأ اتحاد الجمعيات التعاونية الزراعية في فلسطين في أيار 2013 نتيجة لقرارات اتخذتها الهيئات العامة لكل من **الاتحاد التعاوني الزراعي واتحاد جمعيات الثروة الحيوانية بالاندماج** في اتحاد الجمعيات التعاونية لعصر الزيتون وتصنيعه وتسويق منتجاته، وذلك بعد أن قام الاتحاد الاخير بتغيير اسمه ونظامه الداخلي ليتلائم مع متطلبات الاندماج.

جاءت قرارات الاندماج هذه لرغبة الاتحادات الثلاثة في **تفعيل عملها المشترك انسجاماً مع مبادئ التعاون المرتبطة بتعاون التعاونيات من جهة، وتطوير قدرتها على تمثيل قطاع التعاونيات الزراعية وتقديم الخدمات لهذه التعاونيات من جهة أخرى**، وخصوصاً لوجود قدراً كبيراً من التشابه في شروط العضوية في الاتحادات الثلاثة وفي توجهاتها الاستراتيجية لتطوير الحركة التعاونية وهو ما شكل أرضية خصبة لاندماجها والعمل في المجالات الاقتصادية والنقابية وبناء القدرات.

حدد النظام الداخلي هدف اتحاد الجمعيات التعاونية الزراعية ببناء قطاع تعاوني زراعي منتج ومشغل ومساهم في الناتج القومي الفلسطيني وذلك من خلال تمكين الجمعيات التعاونية الأعضاء ورفع قدراتها في مجال بلوغ رسالتها وتحسين الخدمات المقدمة لأعضائها وتعزيز مبادئ وقيم العمل التعاوني فيها وبناء قدراتها المؤسساتية.

ينظر الى الاتحاد، بأنه جمعية تعاونية زراعية تعمل على تنمية أعضائها والحركة التعاونية الزراعية بالاستناد إلى مبادئ وقيم العمل التعاوني من منظور وطني يعزز صمود المجتمع الريفي الفلسطيني وذلك للوصول الى قطاع تعاوني زراعي موحد وفعّال، يساهم في تنمية وتطوير القطاع الزراعي الفلسطيني وزيادة قدرته على المنافسة في الأسواق المحلية والدولية من خلال العمل في المحاور التالية:

* تنشيط وتطوير العمل التعاوني الزراعي الفلسطيني، وتوحيد جهود التعاونيات الزراعية لما فيه من مصلحة للقطاع الزراعي وللجمعيات نفسها.
* تسهيل حصول الجمعيات الأعضاء في الاتحاد على الاحتياجات والأدوات الضرورية لرفع فاعلية وجودة الانتاج، ورفع أداء الجمعيات التعاونية وتنسيق جهودها إدارياً وتنظيمياً وعلى الصعيدين الانتاجي والتسويقي.
* تشجيع الاستثمار وانشاء سوق لمنتوجات القطاع التعاوني الزراعي وتوفير المناخ المناسب والبرامج التسويقية الشاملة وعقد الاتفاقيات التجارية بهدف تسويق انتاج الجمعيات التعاونية سواءً محلياً أو عالمياً وتوفير عوائد مالية مجزية للأعضاء.

***نبذة حول اتحاد الجمعيات التعاونية لعصر الزيتون وتصنيعه وتسويق منتجاته م.م****: تاسس الاتحاد في العام 1966 واستطاع الاتحاد خلال الفترة الاولى من تأسيسه تسويق كميات كبيرة من الزيت للأردن ودول الخليج العربي ، كما استطاع من جلب مساعدات وقروض للمزارعين الفلسطينيين وجمعيات عصر الزيت مكنت العديد منها من انشاء معاصر خاصة بها أو تطوير ما هو قائم منها. وكان الاتحاد اكبر جسم تمثيلي للمزارعين الفلسطينيين خلال الفترة منذ 1966 وحتى 1980، كونه الاطار الاتحادي الزراعي الأول من نوعه في فلسطين وذلك بالرغم مع تأثر الاتحاد بشكل مباشر من سياسات وإجراءات الاحتلال الاسرائيلي والتي قللت من قدرة الاتحاد على ممارسة عمله وفقاً للأصول الديمقراطية وحشد الأعضاء التعاونيين لنصرة قضاياهم. الا انه أثبت وجوده من خلال نشاطه القوي وخاصة في الفترة من 1967 وحتى 1973، وواصل تسهيل عملية تسويق زيت الزيتون حتى اواسط الثمانينات من القرن الماضي.*

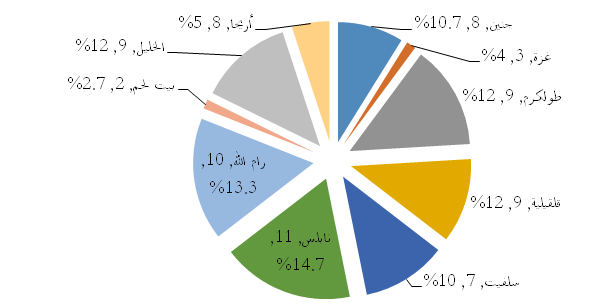
*تراجع أداء اتحاد الجمعيات التعاونية لعصر الزيتون بشكل ملحوظ بعد تأسيس الاتحاد التعاوني الزراعي في العام 1987 والذي أصبح أكبر جسم تمثيلي للمزارعين وقدم خدمات واسعة النطاق للجمعيات الزراعية في مجالات التسويق والإقراض والتمويل (أنظر أدناه) والذي ترافق أيضاً مع إغلاق السوق الأردني أمام الزيت الفلسطيني بعد قيام المملكة الأردنية بفك الارتباط مع الضفة الغربية. ولم يعاود اتحاد الجمعيات التعاونية لعصر الزيتون نشاطه حتى العام 2005 وذلك بدعم من بعض المؤسسات الدولية والتي عملت على تنفيذ مشاريعها التي استهدفت قطاع زيت الزيتون من خلال الاتحاد، حيث عقد اجتماع لهيئته العامة وانتخاب مجلس ادارة جديد بعد انقطاع استمر سنوات، وبدأ نشاطاته من خلال توزيع صناديق بلاستيكية وخزانات ستانلس على المزارعين. وفي العام 2007 عقد اجتماع آخر لهيئته العامة وانتخاب هيئة ادارية جديدة أعقبها في عام 2009 انتخاب هيئة إدارية جديدة وضم عدداً جديداً من الجمعيات التعاونية، ليصبح عدد أعضائه 24 جمعية تعاونية*

***نبذة حول الاتحاد التعاوني الزراعي م.م.*** *تم تأسيس الاتحاد التعاوني الزراعي في العام 1987 ومن ابرز خدماته ما يلي:*

* *استصدار شهادات المنشأ المعتمدة من الحكومة الأردنية ودول الخليج والمطلوبة لأغراض التصدير الزراعي لهذه الدول، حيث وفرت هذه الخدمة دخلاً مهماً للاتحاد في نفس الوقت الذي مكنته من خدمة الأعضاء والمنتجين الفلسطينيين*
* *توفير مدخلات الانتاج الزراعي بأسعار منافسة للمزارعين حيث قام الاتحاد بتأسيس برنامج للشراء الجماعي وتأسيس مستودعات مركزية وفروع لمحال المدخلات الزراعية في مراكز المدن التي تواجدت مقار أعضائها*
* *تقديم خدمات الإرشاد الزراعي للمزارعين وذلك من خلال مهندسين زراعيين كان الاتحاد يوظفهم بشكل دائم*
* *بناء القدرات التنظيمية والإدارية والفنية للجمعيات الأعضاء من خلال برامج التدريب والتثقيف والتوعية للجمعيات وأعضائها*
* *توفير المنح والقروض الدوارة للجمعيات الأعضاء لتمكينها من تطوير خدماتها من جهة ولتوفير قروض لأعضائها المزارعين لتطوير عمليات انتاجهم من جهة أخرى .*

***اتحاد الجمعيات التعاونية للثروة الحيوانية م.م تأسس في***  *آب 2005 ومن أهم انجازات الاتحاد على صعيد تطوير الخدمات الاقتصادية والنقابية وبناء القدرات المقدمة للأعضاء:*

* *البدء في برنامج الشراء الجماعي للأعلاف حيث عمل الاتحاد على تنظيم عملية لاستيراد الأعلاف ومدخلات الانتاج لصالح الأعضاء، إّلا أن هذا البرنامج لم يأتي بالنتائج المتوقعة منه وذلك لضعف تعامل الأعضاء مع الاتحاد.*
* *تنفيذ مشروع لتجميع وتسويق حليب النعاج والأغنام لصالح ثلاثة من الجمعيات الأعضاء في العام 2007 حيث لعب الاتحاد دور الوسيط بين الجمعيات المشاركة في المشروع واثنان من المصانع المحلية، بالإضافة إلى قيامه ببناء القدرات الفنية للمنتجين في مجالات ذات علاقة بزيادة الانتاجية والجودة والسلامة العامة للحليب.*
* *تنفيذ مشروع لصالح أحد الجمعيات الأعضاء تم من خلاله بناء قدرات هذه الجمعية لتجميع الحليب من أعضائها ومن المزارعين في منطقة عملها وتصنيعه وتسويقه، حيث ساهم الاتحاد من خلال خبرائه بساعدة الجمعية في تطوير عملية تجميع الحليب وتصنيعه بالإضافة إلى تشجيع المزارعين للتعامل مع الجمعية. ويعتبر هذا المشروع من المشاريع الريادية التي مكنت الجمعية المستفيدة من تقديم خدمات مميزة لأعضائها مما ساهم في توسيع قاعدة عضويتها.*
* *تنفيذ مشروع لإنتاج الأعلاف المركزة (السيلاج) بالشراكة مع القطاع الخاص ووزارة الزراعة، إلا أن هذا المشروع لم ينجز بسبب انسحاب الشركة من المشروع وعدم قدرة الاتحاد على تغطية التكاليف الخاصة بالمشروع.*
* *العمل على تمثيل الجمعيات الأعضاء في المحافل الرسمية وغير الرسمية والتأثير على السياسات العامة بما يراعي مصالحهم حيث شارك الاتحاد في وضع استراتيجية القطاع الزراعي، والاستراتيجية القطاعية للتعاون ومسودة قانون التعاون الفلسطيني. كما يمثل الاتحاد في مجلس الحليب الفلسطيني.*
* *مساندة وتقديم الدعم للجمعيات الأعضاء في تصويب أوضاعها القانونية ووضع خطط العمل وترتيب ملفاتها لأغراض الاسترجاع الضريبي. كما قدم الاتحاد خدمات استشارية مجانية لمجموعات عديدة من مزارعي الثروة الحيوانية لتأسيس وتسجيل جمعيات تعاونية، بما في ذلك مساعدتهم في متابعة أمور التأسيس والتسجيل.*

****تتكون عضوية اتحاد الجمعيات التعاونية الزراعية في فلسطين من 98 جمعية تعاونية منها 75 جمعية عاملة، وتتوزع الجمعيات العاملة على التخصصات الزراعية كالتالي: 23 جميعه تختص بقطاع الزيتون، 28 جمعية تختص بقطاع الانتاج النباتي والخدمات الزراعية، و 23 جمعية تختص بقطاع الثروة الحيوانية. وتنشط الجمعيات العاملة الأعضاء الاتحاد في 9 من أصل 11 محافظة من محافظات الضفة الغربية بالإضافة الى وجود 3 جمعيات في قطاع غزة. ويوضح الشكل التالي توزيع الجمعيات العاملة في الضفة الغربية.

## **1.4. استراتيجية الاتحاد عملية مستمرة ونهج تشاركي**

يأتي إعداد هذه الخطة في ضوء إدراك الاتحاد لضرورة العمل بشكل استراتيجي ووفقاً لرؤية واضحة لتطوير أداءه المؤسساتي لخدمة أعضاءه وبما يتلاءم مع احتياجاتهم وينسجم مع الأهداف التي حددها الاتحاد لنفسه في نظامه الداخلي، وبما يضمن الاستخدام الأفضل للموارد والطاقات. وفي هذا السياق، تقدم هذه الوثيقة تحليلاً لواقع وبيئة عمل الاتحاد والقضايا الاستراتيجية التي تواجهه، وبناءً عليه تضع رؤية ورسالة الاتحاد واستراتيجيات عمله للسنوات 2021-2025، بما يتضمن خارطة طريق لتيسير عملية التنفيذ. كما تشكل الخطة فصلاً لتوضيح الآلية التي سيتم من خلالها الرقابة على وتقييم الأداء ، بالإضافة إلى الموازنة التقديرية لتنفيذ الخطة والتي تهدف إلى توجيه عمليات حشد المصادر المالية والتمويل لتنفيذ الخطة.

اعتمد الاتحاد في وضع خطته الاستراتيجية هذه على منهجية تشاركية شملت مقابلات معمقة مع رؤساء الجمعيات الأعضاء في الاتحاد تمحورت حول تحليل واقع عمل هذه الجمعيات وتحديد توقعاتها من الاتحاد، وسلسلة من ورش العمل مع أعضاء الهيئة الإدارية للاتحاد تركزت على تحليل احتياجات وتوقعات الجمعيات الأعضاء والسياق الذي يعمل به الاتحاد وتحديد القضايا والتوجهات الاستراتيجية للأعوام الخمس القادمة. واستندت عملية التحليل والتخطيط إلى نتائج مجموعة من الدراسات والتقارير المنشورة حول واقع القطاعين الزراعي والتعاوني في فلسطين، حيث وفرت هذه الدراسات والتقارير معلومات هامة رفدت عملية تحليل الاستراتيجيات وأولويات العمل للسنوات القادمة، ويمكن تلخيص أنشطة اعداد الاستراتيجية كما يلي،

**1. دراسة الاحتياجات التنظيمية لاتحاد الجمعيات التعاونية الزراعية في فلسطين في الربع الأول من العام 2020،** بالاستناد على نهج تشاركي استخدم فيه رزمة من مصادر ووسائل جمع وتحليل المعلومات ذات العلاقة في المتغيرات الأساسية التي تؤثر على وضعية من ضمنها **مراجعة التقارير والوثائق ذات العلاقة** في الاتحاد والتي و**مقابلة جماعية مع مجلس إدارة الاتحاد** لنقاش أهم المشكلات التي تعيق وصول الاتحاد الى أهدافه وتؤثر على أدائه وتحديد عوامل القوة والضعف والفرص والتهديدات الحالية التي تواجه الاتحاد في عمله سواء بشكل عام أو فيما يختص بتقديم الخدمات الستة، وذلك بتاريخ 7\1\2020، و**مقابلة منتظمة مع 29 من الجمعيات الاعضاء( استمارة)** المصنفين بانهم فاعلين وذلك للتعرف على توقعات الأعضاء من الاتحاد وتقييم رضاهم عن الخدمات المقدمة من الاتحاد للاعضاء،و7 **مقابلات شبه منتظمة مع المؤسسات المعنية والشركاء** وذلك لتقييم علاقة الاتحاد مع مختلف المؤسسات و**تنظيم ورشة عمل مركزية وحلقات نقاش مع تعاونيات أعضاء:** وذلك من اجل تحديد عوامل القوة والضعف في الاتحاد وتوقعات الأعضاء من الاتحاد خاصة فيما يتعلق في الوظائف وتقديم الخدمات الستة وايضاً تحديد علاقة رضا الأعضاء وتوقعات الأعضاء من الاتحاد. حيث شارك في الورشة 47 مشارك ومشاركة وتنظيم 11 **مقابلات تلفونية مع جمعيات زراعية فاعلة غير أعضاء في الاتحاد:** وذلك للتعرف على أسباب عدم انضمامها للاتحاد.

**2. عقد ورشة عمل لمراجعة توصيات تقرير دراسة الاحتياجات التنظيمية ووضع سياسات عامة للاستراتيجية:** شارك في الورشة 14 من شركاء الاتحاد وأعضاء مجلس الإدارة والعاملين في نقاش استنتاجات وتصويات تقرير دراسة الوضع التنظيمي للاتحاد وخرجت الورشة بمجموعة من التوصيات التي يجب ان يتم اخذها بعين الاعتبار وخاصة عقد ورش عمل مصغرة لتحديد التدخلات الاستراتيجية حسب الوظائف الأساسية للاتحاد

**3. عقد ورشتي عمل لتحديد استراتيجية الاتحاد للوظائف الأساسية (التسويق التعاوني والشراء الجماعي):** نظم الاتحاد بتاريخ 3 حزيران ورشة عمل في بالتريد خاصة في وظيفتي التسويق وإصدار الشهادات وذلك بمشاركة 21 من الخبراء والمهتمين في التسويق الزراعي من القطاع الخاص والعام ومجلس إدارة وموظفين الاتحاد. خرج المشاركون والمشاركات في ورشة العمل بجموعة من التوصيات الخاصة في مخور التسويق وإصدار الشهادات، وايضاً عقد الاتحاد ورشة عمل بتاريخ 24 حزيران خاصة في وظيفتي الشراء الجماعي والاقراض حضرها 10 من المهتمين في الشراء الجماعي وموظفين الاتحاد وذلك لنفس الغرض.

**4. مقابلات معمقة حول استراتيجية الاتحاد:** قام الفريق الاستشاري بتنظيم مجموعة من المقابلات مع بعض الخبراء والمهتمين الذين لم يتسنى لهم المشاركة في الورش أعلاه بهدف المزيد من المشاورات حول محاور الاستراتيجية.

**5. تنظيم لقاء مجلس إدارة لاتخاذ القرار في استراتيجية الاتحاد**: لقد تم مناقشة وعرض استراتيجية الاتحاد 2021-2025 على أعضاء مجلس الإدارة وتم اعتمادها في جلسة مجلس الإدارة رقم 18 بتاريخ 13/8/2020.

# الجزء الثاني: بيئة عمل الاتحاد

## **2.1. السياق العام:** مقدمة حول الوضع الاجتماعي والاقتصادي والسياسي للمجتمع الفلسطيني

تبلغ المساحة الاجمالية للضفة الغربية وقطاع غزة 6,024.82 كم2 (الضفة، 5,659.91 وقطاع غزة 364.91) . وبلغ عدد السكان في نهاية العام 2019 حوالي [[18]](#footnote-18)5,038,91، منهم 3,019,948 يقيم في الضفة الغربية و2,018,970 يقيم في قطاع غزة، ويبلغ متوسط حجم الاسرة 5 وتبلغ نسبة السكان اقل من 15 سنة 38.3% من اجمالي السكان[[19]](#footnote-19).

تبلغ نسبة العمالة التامة أي الذين يعملون بشكل طبيعي 35 ساعة فأكثر خلال الأسبوع للافراد الذين يزيد أعمارهم عن 15 سنة 32.4%، وتبلغ نسبة الذين لا يعملون مطلقاً ويبحثون عن العمل 11.2%. كما بلغت نسبة المشاركة في القوى العاملة في نهاية العام 2019، 44.3% ومعدل البطالة المنقح[[20]](#footnote-20) 25.3% والتي تتوزع بين الاناث والذكور ( 41.2 اناث، 21.3 ذكور) .

بلغ عدد العاملين في المؤسسات الاقتصادية البالغ عددها 139,778 منشأة في العام 2018، 482,045 عامل منهم 303,881 يعمل بأجر والباقي يعمل دون أجر (عمل اسري او تشغيل ذاتي) ، الجدول ادناه يبين توزيع المؤسسات العاملة واعداد العاملين حس النشاط الاقتصادي في العام [[21]](#footnote-21)2018.

بلغ متوسط استهلاك الأسرة الشهري بالدينار الأردني في فلسطين في العام 2017، [[22]](#footnote-22)946.6 دينار اردني منها حوالي 30% تصرف على الطعام (1,149.4 في الضفة، و578.8 في غزة) وبلغت قيمة الانفاق النقدي الكلي 934.9 دينار اردني( 1,143.6 في الضفة و 556 دينار في قطاع غزة)

بلغت نسب الفقر بين الأفراد وفقا لأنماط الاستهلاك الشهري للأسر في فلسطين في العام 2017، 29.2% ( 13.9 في الضفة، 53 في قطاع غزة وبلغت نسبة الفقر المدقع 16.8%، وتبلغ نسبة الاسر التي لديها جهاز حاسوب لوحي او محمول 33.2% ونسبة الاسر التي لديها خدمة الانترنت في البيت 79.6% ( 83.5 في الضفة و72.7 في قطاع غزة)

بلغت قيمة الناتج المحلي الإجمالي في فلسطين بالأسعار الثابتة لعام 2018، 15,616.2 مليون دولار امريكي منها 1,091.1 مليون دولار مساهمة الزراعة والحراجة وصيد الأسماك(7% تقريبا) ومساهمة انشطة التعدين الصناعة التحويلية والمياه والكهرباء بلغت2,056.6 مليون دولار، ومساهمة قطاع المعلومات والاتصالات 497.0 مليون دولار ومساهمة قطاع الأنشطة المالية وأنشطة التأمين 626.1 مليون دولار بينما يساهم قطاع تجارة الجملة والتجزئة وإصلاح المركبات والدراجات النارية بـ 3,346.1 مليون دولار.

يبلغ عدد الوحدات الإدارية في فلسطين (المحافظات) 16 محافظة منها 11 في الضفة ( القدس، بيت لحم، الخليل، رام الله والبيرة، نابلس، سلفيت، قلقيلية، طولكرم، جنين واريحا والأغوار) و5 محافظات في قطاع غزة (شمال غزة ، غزة، الوسطى، خانيونس، ورفح)، كما بلغ عدد الهيئات المحلية في العام 2015، 407 هيئة محلية.

لا زالت إسرائيل تستعمر الضفة الغربية وتحاصر قطاع غزة وتعزل مدينة القدس عن الضفة الغربية ولا زالت سياساتها في مصادرة الأراضي وتوسعة الاستيطان مستمرة ولا زالت تفرص سيطرتها على الحدود والموارد الطبيعية وخاصة المياه والمناطق المسماه جــ والبحر وايضاً إيرادات الجمارك والمقاصة والتحكم في توريد المياه والطاقة للسكان في الضفة وقطاع غزة. يساند حكومات الاحتلال الإسرائيلي ايضاً الموقف الأمريكي المنحاز بشكل مطلق لإسرائيل والذي كرس اخيراً على ارض الواقع باعتراف أمريكيا بالقدس كعاصمة لدولة إسرائيل ونقل السفارة الامريكية الى مدينة القدس وبوقف المساعدات المالية للفلسطينيين وهو ما ساهم بشكل ملموس في رفع وتيرة السياسات والممارسات الإسرائيلية ضد الشعب الفلسطيني وسرقة أمواله ومصادره الطبيعية.

ان استمرار الانقسام السياسي بين الضفة وغزة والذي نتج عنه وجود حكومة في الضفة وحكومة ارض الواقع في قطاع غزة وحل المجلس التشريعي يفرض مجموعة من التحديات المؤسساتية والتنظيمية على مختلف المؤسسات والقطاعات

يتاثر القطاع التعاوني الزراعي واتحاد الجمعيات التعاونية الزراعية في فلسطين بمجموعة من العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية والتكنولوجية والبيئية، بعض هذه العوامل تسرع من صول الاتحاد لاهدافه طويلة ومتوسطة المدى وبعض هذه العوامل تحد من تنمية واستمرارية عمل التعاونيات الزراعية بشكل عام والاتحاد بشكل خاص.

## 2.2. **السياق العام: هشاشة الوضع الاقتصادي والسياسي والاجتماعي يعزز من أهمية العمل التعاوني ويفرض تحديات جمة امام الاتحاد**

**1.استمرار الاحتلال والسيطرة على الموارد الطبيعية وعزل قطاع غزة واستمرار التبعية الاقتصادية لاسرائيل افقدت الاقتصاد الفلسطيني القدرة على النمو والتطور:** تسيطر اسرائيل على الأرض والمياه والمعابر وتحد من استخدام الأراضي الزراعية الواقعه في المناطق جـ وتضع قيود على تصدير المنتجات الزراعية على الخارج واستيراد المدخلات من الخارح مما يضعف قدرات المنظمات الزراعية والمزارعين خاصة في الوصول الى الأسواق والتوسع في الزراعة ويضعف القدرة التنافسية للمنتجات الزراعية المدعومة من إسرائيل.

**2. تراجع مستوى المعيشة للاسرة الفلسطينية:** وذلك بفعل التضخم وارتفاع الأسعار وثبات الأجور والتوزيع غير العادل للثروة والدخل، وتراجع القطاعات الإنتاجية عموما والزراعة بصورة خاصة وضعف قدرة الاقتصاد الفلسطسني على خلق فرص عمل جديدة وتراجع قدرته على التشغيل واستيعاب العمالة الفلسطينية في ظل تنامي ظاهرة البطالة وخاصة في قطاع غزة وبعض القرى والاحياء في الضفة. *ينعكس ذلك على تهديد تراجع القدرة الشرائية للمنتجات وضعف قدرات المزارعين المالية للاستثمار وتطوير أعمالهم الزراعية والابتكارية وفي بعض الأحيان يهدد الموارد الزراعية وخاصة الأرض.*

**3. محدودية حجم الائتمان المصرفي للقطاعات الإنتاجية:** وخصوصاً قطاع الزراعة والذي ما زال القطاع المصرفي الفلسطيني يعتبره قطاعاً ذو نسب مخاطرة عالية وجدوى متدنية. هذا بالرغم من أن السياق الطبيعي أو المنطقي في العلاقة في ظروفنا الراهنة يتطلب تزايد الدور الوطني للبنوك المحلية في دعم قطاعات الصناعة والزراعة والمشاريع الصغيرة، *إلا أن استمرار الهبوط العام وتفاقم مظاهر الخلل البنيوي للاقتصاد الفلسطيني، ساهم في تغييب الدور الواجب أن تقوم به البنوك في هذا الظرف وهو توفير الرأس مال اللازم لتطوير الاعمال الزراعية*

**4.محدودية الأرض والمياه المتاحة للزراعة:** يرافق محدودية الأراضي الزراعية القابلة للزراعة شح في المياه المخصصة للري، حيث تلعب مجموعة من العوامل السياسية وفي مقدمتها الاحتلال وعوامل اقتصادية اجتماعية مثل زيادة المنافسة على الأرض والمياه من قبل قطاعات أخرى مثل الإنشاءات والصناعة، والسكن على تراجع المساحات الزراعية والمياه الزراعية وهذا يساهم في اضعاف فرص التطوير والنمو في القطاع الزراعي والتعاونيات والاتحاد.

**5. ضعف الخدمات المقدمة للقطاع الزراعي:** يشمل ذلك مجموعة من المشكلات في مقدمتها ضعف البنية الأساسية للبحوث والتجارب الزراعية، والنقص الحاد في وجود المختبرات والمعدات والأجهزة اللازمة بالإضافة إلى نقص الباحثين المدربين لتغطية الابحاث الزراعية المطلوبة وقلة إمكانيات جهاز الإرشاد ووقاية النبات والخدمات البيطرية، وضعف البنية التحتية الخاصة بقطاع التسويق الزراعي، وضعف أنشطة التصنيع الزراعي والغذائي كماً ونوعاً، وقلة البيانات والمعلومات المتوفرة حول الزراعة وتضاربها في بعض الأحيان، وضعف القدرات الفنية الزراعية بين المزارعين، وخصوصاً الصغار منهم. بالإضافة الى نقص الخدمات المالية المقدمة للمزارعين كالاقراض والـتأمينات الزراعية والحماية من الكوارث. ان ضعف الخدمات المقدمة للقطاع الزراعي تزيد من هشاشة القطاع الزراعي وتعرض استمرارية الزراعة وأنظمة الإنتاج للانكشاف وتضعف المنتجين والمزراعين والتي تنعكس ايضاً على التعاونيات الزراعية.

**6. ارتفاع تكاليف مدخلات الإنتاج**: يعتمد معظم المزارعين ومربي الأغنام على مدخلات الإنتاج المستوردة من الخارج وخاصة الاعلاف والاسمدة والبذار والأدوية البيطرية والمبيدات الزراعية. تتعرض أسعار هذه المدخلات الى تقلبات الأسعار في السوق العالمي ولبعض الاحتكارات بالإضافة قيود اسرائيلية في حركتها واستيرادها هي يساهم في اضعاف قدرات صغار المزارعين والمربين على تطوير أعمالهم الزراعية وتزيد من تهميشهم وتحد من ربحيتهم والذي ينعكس ايضاً على العمل التعاوني الزراعي

**7. صغر حجم الحيازات الزراعية:** تتفتت ملكية الحيازات الزراعية نتيجة تقسيم الأراضي بالميراث وشيوع بعض منها بسبب صعوبة تقسيما مما يؤثر على فرص تطوير الحيازات الزراعية نتيجة تجزئة الملكيات او شيوع الأرض.، ويساهم ايضاً صغر الحيازات الزراعية في تدني الإنتاجية للحيازات وتراجع الحافزية للعمل في القطاع الزراعي.

**7. عزوف الشباب عن العمل في القطاع الزراعي**: ان مجموعة المشكلات التي تواجه القطاع الزراعي وضعف فرص الاعمال وتطورها في القطاع وتراجع العائد ساهمت في عزوف الشباب والشابات عن العمل في القطاع الزراعي وخاصة بعد تعرض يعض الاعمال الريادية لخسائر.

**8. ضعف الدعم الداخلي والخارجي للقطاع الزراعي:** يبرز تهميش وهشاشة القطاع الزراعية في محدودية التمويل المتاح لتطوير القطاع الزراعي وخاصة الموازنات المخصصة للزراعة في موازنة السلطة الوطنية الفلسطينية حيث اكثر من 90% من مجموع الموازنة المخصصة للزراعة تخصص للرواتب والأجور ومصاريف التشغيل، حيث بلغت الموازنة الجارية لوزارة الزراعة للعام 2018 حوالي 102 مليون شيكل، حيث يشكل هذا المبلغ أقل من 1% من اجمالي الميزانية العامة.

**9. التغير المناخي يفرض قيود إضافة على القطاع الزراعي**: يتاثر القطاع الزراعي في فلسطين كباقي دول العالم بمجموعة من التأثيرات نتيجة التغير المناخي وابرز هذه التأثيرات عدم انتظام كميات وتوزيع الامطار والرياح وتغيرات درجات الحرارة التي تضر في المحاصيل والمواسم.

## 2.3. **السياق العام: عوامل سياسية واقتصادية وتكنولوجية تمكن التعاونيات الزراعية والاتحاد بين التعاونيات من التطور والاستمرار**

**1. الإرادة السياسية العليا تحفز العمل التعاوني والتعاون بين التعاونيات**، يولي رئيس الحكومة والوزرات ذات الاختصاص اهتمام كبير في تنمية وتطوير العمل التعاوني ويتمثل ذلك بشكل واضح بتني سياسات تشريعية محفزة وفي مقدمتها المادة 17 من قرار بقانون رقم(20) لسنة 2017م بشأن الجمعيات التعاونية الخاصة بالاعفاء من الضرائب والرسوم الجمركية ووضع تسهيلات لتخصيص أراضي للجمعيات الاسكانية وتخصيص مادة لاعفاء التعاونيات من ضريبة الدخل الناتحة عن تعاملات الأعضاء بالإضافة الى اعتماد تدخلات سياساتية في اجندة السياسات الوطنية ذات علاقة في تنمية العمل التعاوني. انعكس الإرادة السياساتية العليا ايضاً بضم 3 أعضاء من الحركة التعاونية الى مجلس إدارة هيئة العمل التعاونية وهي هيئة حكومية تهتم بتنظيم وترويج العمل التعاوني.

**2. اهتمام منظمات وهيئات الأمم المتحدة وهيئات ومنظمات دولية في دعم التعاونيات**: تقدم العديد من الهيئات والمؤسسات التابعة للأمم المتحدة او المنظمات والهيئات الدولية الدعم والتمويل والمساندة الفنية للجمعيات التعاونية بشكل عام والزراعية بشكل خاص وفي مقدمة هذه المؤسسات منظمة العمل الدولية ومنظمة الأغذية والزراعة في الأمم المتحدة(الفاو) وبرنامج الأمم المتحدة الأنمائي، هيئة الأمم المتحدة للمرأة بالإضافة الى منظمات دولية فاعلة مثل منظمة وي افكت السويدية، ومنظمة أوكسفام، ومنظمة كير الدولية، ومؤسسة كوسبي الإيطالية.

**3. مؤسسات مجتمع مدني فاعلة في تقديم الخدمات والدعم للحركة التعاونية**: تنشط العديد من المنظمات الاهلية في تقديم رزمة من الخدمات للتعاونيات الزراعية والحرفية والنسوية والتي تتمثل في خدمات التدريب والتوعية وتوفير المنح المالية لتطوير الاعمال وخدمات تطوير الاعمال. كما تنشط بعض مؤسسات التمويل بتوفير القروض للاعمال الزراعية التي تديرها التعاونيات.

## 2.4. رزمة من المعيقات التنظيمية الداخلية وهشاشة الوضع التنظيمي والمؤسسي للتعاونيات الزراعية تعيق التزام الاتحاد في رسالته وتحقيقه لطموحه

تواجه الحركة التعاونية في فلسطين بشكل عام والتعاونيات الزراعية والاتحاد بشكل خاصة مجموعة من المعيقات التي تحد من انتشاره العمل التعاوني والحد من قدرات العمل التعاوني على خدمة الاعضاء، والمساهمة الفاعلة في تحقيق التنمية المستدامة والمشاركة الاقتصادية. يمكن ان يتم تلخيص هذه المعيقات كما يلي:

***1. الحركة التعاونية في فلسطين*** صغيرة ومحدودة الفاعلية وذكورية ومحدودة رأس المال: فنسبة الأعضاء المنتسبين للعمل التعاوني لا تزيد عن 1% بينما تصل نسبة المنتسبين للتعاونيات في العالم حوالي 16%، ونصف التعاونيات المسجلة هي تعاونيات غير عاملة، ولا تزيد نسبة النساء في التعاونيات الزراعية العاملة عن 10% من اجمالي الأعضاء ومعظم التعاونيات الزراعية تواجه مشكلات مالية بسبب صغر قيمة رأس مال الجمعيات التعاونية (معدل 35 الف دينار) وبسبب العجز المتراكم حيث اكثر من نصف التعاونيات الزراعية يحقق عجز سنوي.

**2. عدم اكتمال البيئة القانونية والمؤسساتية الممكنة للعمل التعاوني :** يتفق جميع الفاعلين في الحركة التعاونية الفلسطينية ان هناك مجموعة من المواد في قرار بقانون رقم (20) لسنة 2017 والتي بحاجة الى مراجعة وتعديل وخاصة التي لها علاقة في *حوكمة هيئة العمل التعاوني وتؤثر على استقلالية التعاونيات* وأيضا التي لها علاقة في الرسوم المفروضة على التعاونيات لصالح الهيئة بالإضافة الى *عدم تأسيس صندوق التنمية التعاوني والمعهد التعاوني* رغم ان القرار بقانون قد نص على تأسيسهم. وعدم اصدار بعض اللوائح والأنظمة المفسرة للقرار بقانون.

3. **ضعف ثقافة الفكر التعاوني بين التعاونيين وفي المجتمع وبين بعض صناع القرار** : فلا يزال هناك ايمان عند الجميع بان محدودية الثقافة والمعرفة في قيم ومبادئ وطبيعة العمل التعاوني تعيق تطوير العمل التعاوني وتعرقل المبادرات الذاتية والرسمية الرامية لتعزيز العمل التعاوني، وخاصة مع انتشار عقلية المنفعة الشخصية والدافعية نحو المنح والمساعدات بدل الدافعية نحو تطوير العمل المشترك بني الأعضاء للتعامل مع القضايا المشتركة، خاصة ان بعض الجمعيات التعاونية التي تم إنشاؤها، وخاصة الزراعية، جاءت نتيجة لدعم أو توجه طرف خارجي، دون وجود مبرر أو دافع ذاتي للتأسيس، كما أن بعض الأعضاء اللذين تم تجنيدهم لعضوية تلك الجمعيات تم على أسس عائلية أو حزبية أو على أساس وجود منفعة ما، حيث لم يكن قرار الأعضاء بتشكيل الجمعية أو الانضمام إليها انطلاقا من قناعتهم بالفكر التعاوني. ينعكس ضعف ثقافة العمل التعاوني ايضاً على مدى ولاء الأعضاء لتعاونيتهم وتعامل الأعضاء مع خدمات جمعياتهم مما يضعف الميزة النسبية التي تقدمها الجمعية مقابل ما هو متاح خارج الجمعية

**4. ضعف نوعية الخدمات المقدمة للقطاع التعاوني :**ويتمثل هذا الضعف في عدم وجود خدمات تدريب تعاوني متخصصة وذات كفاءة؛ وضعف كفاءات خدمات الاستشارات المقدمة للجمعيات التعاونية، وخصوصاً في مجالات التخطيط وتطوير الأعمال؛ وعدم وجود أي معايير وطنية لضمان جودتها، وعدم وجود خدمات مالية متخصصة للجمعيات التعاونية، وتتلاءم مع واقعها واحتياجاتها. ساهم ضعف الخدمات المقدمة للقطاع التعاوني في زيادة هشاشة التعاونيات الزراعية وخاصة في استفادتها من بعض الحوافز مثل الاعفاء الضريبي والجمركي او من إمكانية وصولها الى التمويل اللازم سواء قروض او منح او فرص تسويق وتصدير المنتجات التعاونية والاستفادة من شهادات الجودة والعضوية في بعض المنظمات الدولية مثل التجارة العادلة وايضاً القصور في الوصول الى بعض الخدمات المساندة من قبل بعض الوزارات المعنية في بعض القطاعات ( الاسكان، البنية التحتية، الاقتصاد..)

**5. ضعف حاكمية وإدارة التعاونيات** : تبين العديد من الدراسات التي تمت خلال السنوات الماضية إلى وجود ضعف في الممارسات الديمقراطية والإدارية والحكم الصالح في الجمعيات التعاونية، وهو ما يساهم بشكل مباشر في إضعاف الأداء التعاوني للجمعيات. ومن نتائج ضعف الحكم الصالح قصور التعاونيات عن القيام بدور فاعل في تنمية المجتمعات التي تخدمها اجتماعياً واقتصادياً، وتنفيذ الجمعيات لمشاريع تختلف أو حتى تتعارض مع أهدافها المعلنة، والتي حصلت على تسجيل من أجلها يضاف الى ذلك عدم استقطاب مدراء متفرغين في العديد من التعاونيات وعدم وجود أنظمة وسياسات وخطط عمل واضحة وقابلة للتطبيق لدى معظم الجمعيات التعاونية، وهو ما يؤدي إلى إضعاف أداء الجمعيات وإلى تغييب ممارسات الحكم الرشيد المتمثلة في المساءلة الفاعلة والشفافية، وضعف الالتزام بتطبيق الانظمة الداخلية.

**6. اتحاد الجمعيات التعاونية الزراعية في فلسطين يواجه رزمة من المعيقات التنظيمية والمؤسساتية التي تعيق من وصوله لاهدافه وفي مقدمتها خدمة الجمعيات الأعضاء:**حيث يمكن تلخيص هذه المعيقات فيما يلي:

**1. قصور في التزام الاتحاد في بعض التشريعات الناظمة للعمل التعاوني والنظام الداخلي ومبادئ العمل التعاوني:** ويتمثل ذلك بشكل محدد في عدم توفيق أوضاع الاتحاد بناء على احكام قرار بقانون رقم(20) بشأن لسنة 2017م بشأن الجمعيات التعاونية المواد التي تتعلق في اختصاصات الهيئة العمومية،وعقد اجتماعاتها وفي شروط عضو لجنة الإدارة واجتماعات لجنة الإدارة وتملك رأس المال والميزانية العمومية والفائض الصافي والخدمات المقدمة. يرافق قصور الالتزام في التشريعات ايضاً ضعف التزام الاتحاد وبدرجة كبيرة في مبدأ الشخصية الذاتية المستقلة.

**2. محدودية دور الهيئات القيادية في الاتحاد في إدارة شؤون العضوية وتفعيل الخدمات وتوجيه الكادر التنفيذي**: فقد أثرت المشكلات الداخلية في مجلس الإدارة وبين مجلس الإدارة والأعضاء على فاعلية معظم الهيئات القيادية للاتحاد وخاصة مجلس الإدارة ولجنة الرقابة والجمعية العمومية. فمشاركة الأعضاء في الاجتماع السنوي محدودة وكذلك مشاركة أعضاء مجلس الإدارة في اجتماعات المجلس ضعيفة ودور لجنة الرقابة أيضاً غائب.

**3. الخدمات التعاونية المقدمة من الاتحاد للجمعيات الأعضاء على أسس تجارية (تعاونية) لم ترقى الى رضا الجمعيات الأعضاء ولم تسهم في تحقيق فائض او استمرارية مالية:** فلا زال يغلب على العديد من الجمعيات الأعضاء وبعض أعضاء مجلس الإدارة والموظفين الفكر الخيري في العمل التعاوني أي تقديم خدمات للجمعيات دون مقابل مما يجعل العديد من الأنشطة المقدمة من قبل الاتحاد لا تتوافق مع معايير الخدمات التعاونية والتي في العادة تخضع لاسس تجارية وترتبط بالوظائف الأساسية التي قام من اجلها الاتحاد او تقوم في العادة من اجلها الاتحادات التعاونية بصفتها جمعيات تعاونية من المستوى الثاني او الثالث،

**4. محدودية المصادر المالية والبشرية للاتحاد** : حيث لا زال الاتحاد يعتمد على المنح والهبات لتمويل الانشطة، وهو ما يجعل الاتحاد عرضة لمخاطر التغيرات في توجهات المانحين من جهة، ولا يعكس التزام الاتحاد بمبادئ التعاون من جهة أخرى. يعود سبب محدودية المصادر المالية في الاتحاد الى ضعف الرأسمال الأسهمي بسبب محدودية الأعضاء وعدم التزام جميع الجمعيات بدفع قيمة المستحقات التي عليهم للاتحاد وأيضاً بسبب قلة الخدمات والمشاريع التعاونية المقدمة للأعضاء على أسس تجارية والتي تقدم خدمة للأعضاء وتحقق فائض او ربح سنوي يساهم في تعزيز الاستدامة المالية للاتحاد او لعدم جدوى بعض الخدمات والمشاريع. يعود ضعف الموارد البشرية في الاتحاد أولاً، الى ضعف المصادر المالية في الاتحاد واعتماده على اتفاقيات تمويل قصيرة او متوسطة المدى مما تنعكس ايضاً على اتفاقيات توظيف في اطار هذه الاتفاقيات بالإضافة الى خروج بعض الكوادر من الاتحاد بسبب خلافات الإدارات السابقة

**5. غياب خطة تطوير الأعمال ونظام المتابعة والتقييم وعدم تطبيق السياسات الداخلية في الاتحاد:** تشكل الأنظمة والسياسات التي طورها الاتحاد وايضاً استراتيجية الاتحاد 2016-2020 مرجعاً اساسيات لم يتم البناء عليه من اجل تطوير خطط الاعمال للاتحاد او تطبيق سياسات إدارية ومالية وسياسات الجودة .

**6. ضعف ثقة التعاونيات الزراعية الأعضاء وغير الأعضاء والمؤسسات المعنية في القطاع التعاوني في الاتحاد وقدرته على القيام بدوره :** رغم قناعة الجميع بأهمية دور الاتحاد في مجال تقديم الخدمات للأعضاء وتمثيل التعاونيات الزراعية والدفاع عن مصالح التعاونيات الزراعية والحركة التعاونية الا ان هناك اجماع بين جميع المعنيين من داخل الاتحاد (الأعضاء) ومن خارج الاتحاد وخاصة المؤسسات المعنية والتعاونيات الزراعية غير الأعضاء بان هناك مشكلة في ثقة في الاتحاد وهذه الثقة احد لأسباب بان معظم التعاونيات الزراعية لا زالت خارج الاتحاد.

## 2.5. عوامل داخلية ممكنة لتعزيز أداء الاتحاد

يؤمن ممثلوا الجمعيات التعاونية الزراعية في فلسطين الأعضاء منهم في الاتحاد وغير الأعضاء والمؤسسات الرسمية والدولية ومؤسسات المجتمع المدني ذات العلاقة في العمل التعاوني بان **هناك دور مهم لاتحاد الجمعيات التعاونية الزراعية في** تمكين الجمعيات التعاونية الزراعية من تحقيق طموحات أعضائها من خلال القيام بمهمتين أساسيتين، وهما تقديم الخدمات للجمعيات الأعضاء والدفاع عن مصالح التعاونيات وتمثيلهم. كما لا زالت دوافع الهيئات العامة في العام 2013، لكل من الاتحاد التعاوني الزراعي واتحاد جمعيات الثروة الحيوانية بالاندماج في اتحاد موحد تتوافق مع توقعات التعاونيات الزراعية وخاصة تقديم الخدمات وكذلك تتوافق مع النظام الداخلي الذي تبناه الاتحاد، تمكين الجمعيات التعاونية الأعضاء ورفع قدراتها في مجال بلوغ رسالتها وتحسين الخدمات المقدمة لأعضائها.

تتصف الجمعيا التعاونية في فلسطين بشكل عام بانها صغيرة ومحدودة رأس المال، فنسبة الأعضاء المنتسبين للعمل التعاوني مما يجعل التعاون بين التعاونيات (الاتحاد) ضرورة ملحة لتحقيق طموح الأعضاء بالوصول الى خدمات تساعد المزارعين والمربين لتحسين انتاجهم وترقية منتجاتهم التعاونية والوصول الى الأسواق العادلة ومدخلات الإنتاج ذات النوعية خاصة مع ضعف الخدمات المقدمة للقطاع الزراعي .

**يتوافق جميع الأعضاء والموظفين والمؤسسات على أهمية الرؤيا والاهداف والنتائج والقيم التي حددها الاتحاد لنفسه** في نهاية لعام 2015 لتكون مرجع لبرامجه ومشاريعه وشراكاته. كما تتماشى جميع مكونات الاستراتيجية بشكل كبير مع مفهوم ومبادئ العمل التعاوني واجندة السياسات الوطنية وخاصة الأولويات ذات العلاقة في تحقيق التنمية المستدامة.

راكمت الاتحادات الثلاثة المؤسسة للاتحاد رزمة من الخبرات والعلاقات من خلال **تقديمها خدمات ومشاريع للجمعيات الأعضاء منذ تأسيس اول اتحاد زراعي في العام 1966** وهو اتحاد الجمعيات التعاونية لعصر الزيتون وتصنيعه وتسويق منتجاته ولغاية العام 2013، حيث تم الاندماج. ركزت خدمات الاتحادات الثلاثة على تسويق وتصدير المنتجات التعاونية وخاصة زيت الزيتون وتسهيل وصول المزارعين للقروض والمنح والهبات وإعطاء الشهادات للمنتجات وتوفير مدخلات الإنتاج وتأسيس مستودعات مركزية ومناطقية وتوفير خدمات الارشاد الزراعية وانشاء معاصر الزيتون وخدمات الشراء الجماعي للاعلاف وتصنيع وتسويق منتجات الحليب. كما **استمر الاتحاد بعد الاندماج في توفير الخدمات للأعضاء** حيث عمل على حشد الدعم المالي والتقني لبعض الجمعيات الأعضاء لتنفيذ مشروعات بنية تحتية وإعادة تأهيل ولوازم عمل مختلفة، بالإضافة الى دوه في تمثيل الجمعيات الأعضاء وتيسير مشاركتهم في معارض محلية وخارجية تسويق 1580 تنكة من زيت الزيتون لصالح أعضائه في العام 2013، و 27 طن في العام 2014 وبأسعار أعلى من تلك الموجودة في الاسواق المحلية.

بدأ مجلس الإدارة الحالي منذ عام تقريباً بتفعيل وظائف التسويق والتمويل والاقراض وبناء القدرات وذلك من خلال اتفاقيات شراكة مع مؤسسات ممولة والتي بموجبها تم استقطاب كادر متخصص في التسويق وبناء القدرات وتطوير خدمات الاعمال، هذه الوظائف يمكن ان تشكل ركيزة لتطوير خدمات توفير مدخلات الإنتاج او التدريب او إعطاء الشهادات او تيسير الوصول الى القروض.

قيام مجلس إدارة الاتحاد خلال السنوات الاخيرة بتطوير مجموعة من الوظائف والسياسات المرتبطة في تعزيز الحوكمة والإدارة الرشيدة في الاتحاد وذلك بالاستعانة بعدة خبراء محليين في مجالات التخطيط والإدارية والمالية، خاصة تطوير واعداد خطة استراتيجية شاملة وتبني نظام وسياسات مالي واداري ومدونة سلوك تفصيلية ونظام رقابة وتقييم.

هناك اجماع بين جميع المعنيين من داخل الاتحاد (الأعضاء) ومن خارج الاتحاد بأهمية دور الاتحاد في مجال تقديم الخدمات للأعضاء وتمثيل التعاونيات الزراعية والدفاع عن مصالح التعاونيات الزراعية والحركة التعاونية. لهذا يرى الجميع بضرورة تطوير الاتحاد بما يعزز ثقة الجميع وخاصة الأعضاء والتعاونيات الزراعية غير الأعضاء.

ان استمرار دوافع العمل التعاوني الزراعي والتي تتمثل في ضعف تنافسية منتجات صغار المزارعين في السوق المحلي وفي السوق الخارجي او ارتفاع تكاليف مدخلات الإنتاج خاصة للمزارع الصغير وفي المناطق البعيدة او في ضعف رأس المال العامل للعديد من المزارعين والمزارعين والتعاونيات تستدعي العمل على التطوير المستمر للتعاونيات الزراعية بما يتوافق مع تشخيص الواقع وعوامل القوة والضعف للاتحاد.

|  |
| --- |
| **عناصر قوة الاتحاد نستد عليها في تعزيز أداء الاتحاد**   1. القوة التمثيلية لمجموعة من التعاونيات ذات الامتداد الجماهيري في المحافظات الفلسطينية والتجمعات السكنية 2. مجلس إدارة متنوع يضم رجال ونساء وممثلين لمحافظات مختلفة ولديهم خبرات متنوعة في الإدارة والعمل التنموي والتعاوني ولديهم قدرات وامكانيات للوصول الى صانع القرار. 3. الاستناد على ارث الاتحادات الثلاثة وبعض التعاونيات الفاعلة في مجال العمل التعاوني. 4. وجود علاقات قوية تربط الاتحاد مع منظمات دولية ومؤسسات محلية وشركات تسويق 5. توفر موظفين لديهم خبرات في مجالات عمل الاتحاد خاصة في التسويق وبناء القدرات وتطوير الاعمال. 6. وجود أنظمة وسياسات مالية وإدارية واستراتيجية منسجمة مع اولوليات الأعضاء واجندة السياسات الوطنية 7. تمثيل الاتحاد في مجلس إدارة هيئة العمل التعاوني |

## 

# الجزء الثالث: الاتجاه التنظيمي ، الى أين المسير؟

## 3.1. رؤية الاتحاد

***قطاع تعاوني زراعي موحد وفعّال، يساهم في تنمية وتطوير القطاع الزراعي الفلسطيني وزيادة قدرته على المنافسة في الأسواق المحلية والدولية***

إن رؤيتنا تنبع من ايماننا الراسخ في العمل التعاوني ومبادئه، وحتمية تطور الحركة التعاونية الفلسطينية بشكل عام، والزراعية بشكل خاص لتحقيق التنمية المستدامة في فلسطين. إننا نؤمن بأن قوتنا كجمعيات مزارعين تكمن في وحدتنا وعملنا الدؤوب والجماعي لما فيه مصلحة المزارع الفلسطيني وخدمته، ومن قناعتنا بأن عملنا فرادى لن يكون له الأثر على تعزيز مكانة القطاع التعاوني بشكل عام، والزراعي منه بشكل خاص. بتمثلينا القوي لجمعيات المزارعين التعاونية بكافة قطاعاتها الفرعية، سيكون لنا ثقل ودور رئيسي نلعبه على مستويات صنع القرار الوطني، وخصوصاً تلك القرارات والسياسات والبرامج المتعلقة بالقطاع الزراعي. ولذلك فإننا ***نرى بأن جميع الجمعيات التعاونية الزراعية الفلسطينية العاملة في جميع ربوع الوطن هي ممثلة في الاتحاد***، وتساهم بشكل فعال في عملية صنع القرار فيه وفي تحديد توجهاته وآليات عمله بطريقة ديمقراطية يتوافق حولها الأعضاء وتتحقق التنمية الزراعية المستدامة من خلالها، والتي يكون المزارع الفلسطيني التعاوني، ذكراً كان أم أنثى، عماداً وأساساً لها.

إن تجمعنا وعملنا المشترك على تحقيق المنفعة المتبادلة بيننا كجمعيات تعاونية زراعية وعلى أساس العدالة الاجتماعية، يمكننا من كسر نظام الإلحاق والتبعية القائم، ويمكننا من تحقيق الاستقلال الاقتصادي والتنمية الهادفة إلى خلق علاقات انتاج جديدة تضمن زيادة الانتاجية والتنافسية لمنتجاتنا الزراعية بكافة أنواعها، محلياً واقليمياً ودولياً.عبر هذه المقومات، ستتعزز لدى جمعياتنا الأعضاء وأعضاء هذه الجمعيات من مزارعين ومزارعات القدرة بكل ابعادها السياسية والاقتصادية والمجتمعية– و في حدود معينة – على مواجهة التحديات التنموية، وتحديات الاستخدام والتشغيل والموارد المحدودة من جهة ، وقبل كل ذلك توفير مقومات الاستمرارية المؤسساتية للجمعيات التعاونية ومقومات صمود المزارع الفلسطيني على أرضه.

## 3.2. رسالة الاتحاد

***تمكين الجمعيات التعاونية الزراعية من تحقيق طموحتها بما ينسجم مع مبادئ ومفاهيم التعاون والألولويات الوطنية***

نحن جمعية تعاونية مستقلة تمتلكها جمعياتها التعاونية الأعضاء وتحكمها هيئتها العامة المكونة من منتدبين عن هذه الجمعيات، وفقاً لمبادئ التعاون السبع ونظامنا الداخلي. **مهمتنا الأساسية هي تلبية احتياجات أعضائنا، وتطلعاتهم المشتركة من النواحي الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية**. وفي هذا الإطار، نسعى لأن نمكن جمعياتنا الأعضاء لأن تحقق المهمات التي وضعتها على عاتقها لخدمة وتمثيل أعضائها المزارعين وذلك من خلال **حشد جهود الجمعيات الأعضاء وتجميعها، وتقديم الخدمات الزراعية للجمعيات الأعضاء والتي من شأنها تحسين العائد** من الزراعة للمزارعين المنخرطين في عضوية الجمعيات الأعضاء، وتحسين قدرتهم على الانتاج والاستفادة من أنظمة السوق.

إن رسالتنا تتمحور حول الاستجابة لمتطلبات تطور عمل أعضائنا الجمعيات التعاونية الزراعية، وبالتالي فأننا نعمل على تقديم الخدمات التي من شأنها أن تساهم بشكل فعال واستراتيجي في **تقديم الخدمات ذات القيمة الإضافية لجمعياتنا الأعضاء، والتي تضمن شروط الاستدامة المؤسساتية من جهة والكفاءة والفعالية** من جهة أخرى، وبدون أن تشكل هذه الخدمات أي تعارضاً أو تنافساً مع الخدمات التي تقدمها الجمعيات الأعضاء. ومن هذا المنطلق فإننا نعمل على تقوية قدرات جمعياتنا التعاونية التنظيمية لتلعب دورها الاقتصادي والاجتماعي بما ينسجم مع مبادئ التعاون وذلك من خلال مجموعة من خدمات الدعم الفني المتخصصة والإرشاد التقني والقانوني، بالإضافة إلى تقديم خدمات الأعمال الكفيلة بتحفيز المزارعين للانخراط في عضوية الجمعيات التعاونية والمشاركة الاقتصادية الفاعلة فيهان بما في ذلك خدمات التسويق والتمويل الزراعي والشراء التعاوني الجماعي.

## 3.3. قيم الاتحاد

يؤمن اعضاء الاتحاد وكادره التنفيذي ومتطوعيه بمبادئ التعاون السبعة والقيم المنبثقة عنها والمتمثلة بالمساعدة الذاتية، والمسؤولية الذاتية، والديمقراطية، والمساواة، والإنصاف والتضامن، والصدق، والانفتاح، والمسؤولية الاجتماعية، والاهتمام بالآخرين، ويلتزم بممارستها في جميع نشاطاته. هذا بالإضافة إلى ايماننا العميق بمبادئ التجارة العادلة والتي سيستمر الاتحاد بتجسيدها في ممارساته كما فعل منذ انضمامه لعضوية منظمة التجارة العادلة. وسيعمل الاتحاد على تعزيز هذه المبادئ والقيم بالتزامه بمجموعة القيم التالية والتي ستمكننا من الوصول إلى مبتغانا بكفاءة وفاعلية:

* النزاهة والشفافية والمسائلة: سيعمل مجلس الادارة بشكل دائم على الوصول الى الشفافية المطلقة في عمله، ونشر جميع تقاريره الفنية والادارية والمالية على المواقع الالكترونية، واتاحة جميع المعلومات الفنية والمالية التي تخص الاتحاد والبرامج لجميع من يطلبها. والتزاماً بمبدأ الشفافية والمساءلة، سيعمل مجلس الإدارة على عرض التقدم المحرز في هذه الخطة على أعضاء الهيئة الإدارية بشكل سنوي، وسيقوم بإعداد تقرير تفصيلي خاص بهذا الشأن مستنداً في ذلك على مصفوفة الرقابة والتقييم الخاصة بالخطة الاستراتيجية. هذا وسيعمل الاتحاد على تفعيل نظم الرقابة الداخلية، بما في ذلك لجنة الرقابة الداخلية والتي ستقوم بدورها وفقاً للنظام الداخلي للاتحاد وقانون التعاون الساري وستقدم تقريراً سنوياً مفصلاً حول عملها ونتائجه للهيئة العامة للاتحاد. ويلتزم الأعضاء والموظفين والمتطوعين والشركاء بالتصريح عن أي تضارب مصالح لديهم مع أنشطة الاتحاد، وتجنب المشاركة أو التواجد في أي مكان أو في أي قضية حولها شبهة الفساد.
* المشاركة والشراكة:سنعمل على تعزيز المشاركة العريضة من كافة الأعضاء والمزارعين، وتوسيع آليات التغذية الراجعة لمجمل عملنا، وتوطيد العلاقات الجماهيرية مع المزارعين في جميع التجمعات الزراعية. أيضاً، وتعني المشاركة لنا توفير المعرفة والمعلومات الصادقة لجميع الأعضاء والشركاء في المجتمع الفلسطيني، وتمكين الجمعيات التعاونية الأعضاء وتجمعات المزارعين من غير الأعضاء من لطرح قضاياهم على الاتحاد. سنعمل على تعزيز الشراكة مع المجتمع المحلي أولا ومع جميع المؤسسات التي تؤمن بمنظومة قيمنا وتوجهاتنا.
* الاستقلالية الكاملة:نلتزم بأن تكون انشطتنا ومواقفنا وتصريحاتنا منبثقة من أولويات العمل تعاوني التي تعكسها استراتيجيتنا والتي يحددها أعضاؤنا. ونلتزم بأن تقوم شراكتنا مع المؤسسات الدولية المهتمة في التنمية الزراعية وفي تطوير القطاع التعاوني على مبدأ الندية واستقلالية صنع القرار، وليس على التبعية. وبالتالي، سنرفض أي تمويل مشروط أو أي تمويل يفرض أو يحاول التدخل بأي شكل في تحديد أولويات العمل الخاصة في الاتحاد. تقع شراكتنا وعملنا مع المؤسسات الرسمية أو مؤسسات القطاع الخاص أو المجتمع المدني في إطار التكامل والتنسيق واحترام الآخر ولن يؤثر على تدخلات الاتحاد الاستراتيجية أو مواقفه من أي قضايا في هذه المؤسسات.
* الانحياز لقضايا ومصالح المزارع الفلسطيني: يلتزم الاتحاد بتمثيل مصالح المزارعين الفلسطينيين أولاً وآخراً، نساءً ورجالاً، صغاراً وكباراً، وبما فيه المصلحة الوطنية. فسيعمل الاتحاد جاهداً على إحداث تغيير جوهرى فى قطاع الزراعة للتحديث وإعلاء قيم العدالة وحماية حقوق المزارعين. فالمزارعين يحتاجون من يمثل ويحمي مصالحهم، أو حتى من يقوم بدور التاجر المرجح الذى يقود السوق لضمان اسعار عادلة للبذور والأسمدة والمبيدات والسلالات الحيوانية، وأسعار منصفة للمحاصيل والمنتجات الزراعية، كما يحتاجون إلى يوفر لهم الإقراض الميسر، وهذا ما سيعمل الاتحاد على عمله اما بشكل مباشر أو بالتأثير على الدولة والمؤسسات لتقديمه.
* العدالة الاجتماعية والانحياز الايجابي لفئات المهمشة والفقيرة**:** نعتقد بأن الفئات الأقل حظاً والفقراء والنساء من المزارعين هم الأكثر تضرراً من التشوهات والمشاكل في القطاع الزراعي، وجمعياتهم التعاونية هي الأقل قدرة على تلبية احتياجاتهم. سننحاز في تحديد مجالات عملنا وفي تحديد أولوياتنا لخدمة الجمعيات التعاونية الأعضاء التي تندرج ضمن الجمعيات الضعيفة أو التي تتكون عضويتها من الفئات الأقل حظاً والأكثر انكشافاً، وسنعمل جاهداً على تقديم كل ما يتوفر من دعم مادي وفني لتطوير هذه الجمعيات وبناء قدراتها للاستفادة من خدمات الاتحاد بنفس المستوى والنسق الذي تستفيد منه الجمعيات التعاونية الكبيرة. أن التزامنا هذا يكرس التزامنا بمجموع القيم الناظمة لعملنا كجمعية تعاونية، كالتضامن والمساعدة الذاتية، بالإضافة إلى تكريسه لمبادئ التجارة العادلة المتعلقة بتمكين الفقراء والنساء.

# الجزء الرابع: الاستراتيجية ، ماذا سنفعل؟

## 4.1. نظرية التغيير- مسارات للتغيير

يتطلب تنمية وتطوير القطاع الزراعي الفلسطيني وزيادة قدرته على المنافسة في الأسواق المحلية والدولية، ان نصل أولاً، الى قطاع تعاوني زراعي موحد وفعّال ومساهم في تعزيز معيشة وصمود المزارعين والمزارعات في جميع المحافظات وذلك من خلال رزمة الخدمات التي تقدمها الجمعيات التعاونية الزراعية بكفاءة وفاعلية واستدامة وبالارتكاز على مفهوم ومبادىء العمل التعاوني وأولويات الأعضاء.

نفترض نحن في الاتحاد، بان تعزيز استمرارية الزارعة الفلسطينية وصمود ومعيشة المزراعين مرهون في قدرة التعاونيات الزراعية على توفير رزمة من الخدمات للاعضاء والتي تسهم في الوصول الأسواق المحلية والعربية والدولية والتي تضمن حصولهم أسعار عادلة لمنتجاتهم وايضاً الوصول ال مدخلات الإنتاج بأسعار ونوعية مناسبة وايضاً طريق الدفع التي تلائم وضعيتهم. نفترض ايضاً ان تتبنى مؤسسات دولة فلسطين رزمة من السياسات الزراعية الممكنة والمحفزة للمزارعين ولتطور الابتكارات والريادية في القطاع الزراعي.

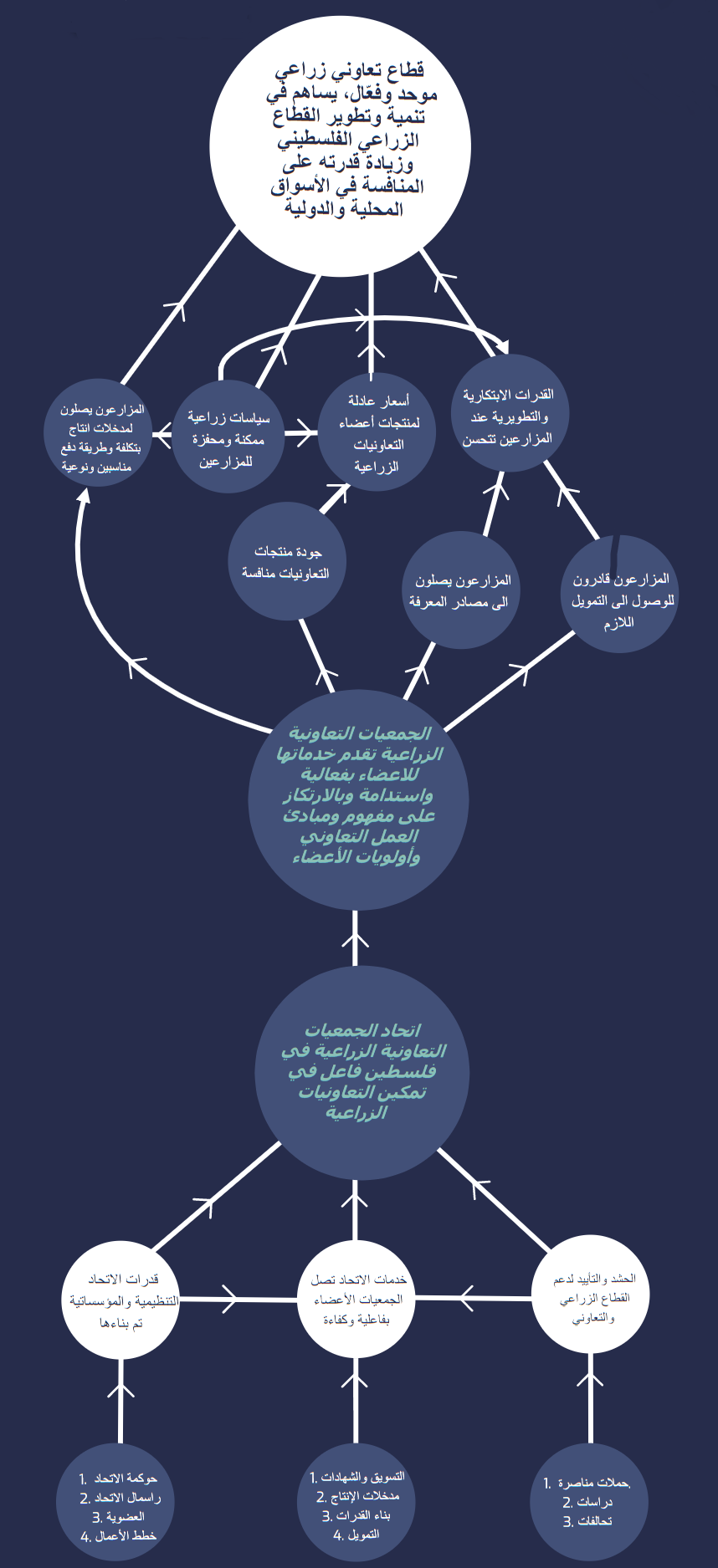
نفترض نحن في الاتحاد، بان الوصول الى الأسعار العادلة لمنتجات الأعضاء يتطلب جهود من الاتحاد ومن المؤسسات الرسمية لتطوير جودة منتجات التعاونيات الزراعية، ونفترض ايضاً بان تعزيز الريادة والابتكار في القطاع الزراعية يتطلب الارشاد والتدريب والتوعية والوصول الى التمويل اللازم.

نفترض نحن في الاتحاد بان تطوير خدمات الاتحاد يجب ان يشمل تقديم الخدمات للجمعيات الأعضاء على أسس تجارية وتشمل هذه الخدمات بالحد الأدنى التسويق التعاوني وإصدار الشهادات او تيسير حصول الجمعيات الأعضاء للشهادات لمنتجات التعاونيات الأعضاء، والشراء الجماعي لمدخلات الإنتاج الأساسية التي يستخدمها أعضاء الجمعيات بالإضافة الى توفير خدمات بناء القدرات والتي تشمل توفير تطوير خطط الاعمال والاستشارات القانونية وايضاً نفترض ان يعمل الاتحاد على تيسير وصول التعاونيات الى التمويل اللازم عبر الإقراض او الضمانات او المنح والمساعدات.

نفترض نحن في الاتحاد، بان الحشد والتاييد لدعم القطاع الزراعي والتعاوني بتطلب من الاتحاد العمل بشكل مكثف في حملات مناصرة مبنية على دراسات وتحليل للسياسات الحالي واثرها على القطاعين الزراعي والتعاوني وايضاً بناء التحالفات والشبكات للمطالبة بتبني السياسات الممكنة.

نفترض نحن في الاتحاد، بان توفير الخدمات النوعية للجمعيات التعاونية الأعضاء بما يسهم في تعزيز الخدمات للمزارعين الأعضاء يتطلب بناء قدرات الاتحاد التنظيمية والمؤسساتية وفي مقدمتها حوكمة الاتحاد بما يتوافق مع القرار بقانون حول الجمعيات التعاونية ومبادئ العمل التعاوني ووضع تدابير خاصة في زيادة رأس مال الاتحاد من مصادر ذاتية وخارجية وبناء على خطط تطوير اعمال قابلة للتطبيق للخدمات الأساسية بالإضافة الى توسيع اقتصاديات الحجم من خلال فتح باب العضوية وتقديم الخدمات لغير الأعضاء.

**اتحاد الجمعيات التعاونية الزراعية في فلسطين، نموذج نظرية التغيير 2021-2025**



## 4.2. الاطار الاستراتيجي لنتائج مسار التغيير الأول، الحشد والمأسسة.

**الهدف الاستراتيجي الأول، سياسات وطنية وثقافة مجتمعية ممكنة للقطاع الزراعي والتعاوني.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **النتيجة** | **المؤشرات** | **القيمة الحالية** | **القيمة المستهدفة 2024** |
| 1.1. المنظومة التشريعية للقطاع التعاوني والزراعي داعمة للحركة التعاونية. | 1. عدد المواد واللوائح التي تم تعديلها او اضافتها من قرار بقانون حول الجمعيات التعاونية بناء على توصيات الحركة التعاونية | 0 | 10 |
| 1. عدد التشريعات الداعمة والمنظمة للعمل التعاوني والزراعي ذات العلاقة في القطاع الزراعي والاقتصادي والمالي والتي تم تبنيها بناء على توصيات الاتحاد والشركاء | 0 | 4 |
| 1.2. تبني وانفاذ خدمات زراعية وسياسات اقتصادية ومالية ممكنة لتسويق وتصدير المنتجات الزراعية والوصول الى مدخلات الإنتاج بنوعية وسعر عادل ومعززة لريادة الأعمال الزراعية. | 1. عدد السياسات التي تم تبنيها او تعديلها او حذفها من صانع القرار والمصنفة من قبل الحركة التعاونية بانها ممكنة للتسويق الزراعي والتعاوني | صفر | 5 |
| 1. عدد السياسات التي تم تبنيها او تعديلها او حذفها والتي تساهم في وصول المزارعين لمدخلات انتاج بتكلفة ونوعية ملائمتين. | 0 | 2 |
| 1. عدد الخدمات والبرامج الداعمة للتعاونيات او للقطاع الزراعي التي استحدثت او تم تطويرها او تفعيلها | 1 | 3 |
| 1.3. المزارعون والمزارعات لديهم الاهتمام بالانخراط في الحركة التعاونية وداعمين للعمل التعاوني الزراعي في فلسطين. | 1. نسبة الزيادة في عدد أعضاء التعاونيات الزراعية في فلسطين 10829 | 10,829 | 10% |
| 1. نسبة الزيادة في عدد الجمعيات التعاونية التي تسجل خلال 5 سنوات |  | 30% |

## 4.3. الاطار الاستراتيجي لنتائج مسار التغيير الثاني، تقديم الخدمات التعاونية

**الهدف الاستراتيجي الثاني،** تمكين الجمعيات التعاونية الزراعية من تقديم خدمات نوعية بكفاءة وفاعلية واستمرارية.

| **النتيجة** | **المؤشرات** | **القيمة الحالية** | **القيمة المستهدفة 2024** |
| --- | --- | --- | --- |
| 2.1. عقود بيع يتم ابرامها لتسويق منتجات الأعضاء من خلال مسوقين او مصنعين محليين او مصدرين. | عدد وقيمة صفقات التسويق التي تم ابرامها واتمامها بنجاح بين الجمعيات الأعضاء والاتحاد وعدد الجمعيات المستفيدة وعدد الاعضاء | عدد الصفقات 1  القيمة 20000$  عدد الجمعيات المستفيدة 11  عدد الأعضاء 220 | صفقات: عدد 10  قيمة 5 مليون $  عدد جمعيات 40  عدد أعضاء 800 |
| 2.2. تسويق وتصدير منتجات الجمعيات التعاونية الأعضاء بأسعار عادلة. | قيمة مبيعات الاتحاد بالدولار الأمريكي لمنتجات التعاونيات والمزارعين مقسمة حسب سلسلة القيمة وسوق محلي وتصدير | 20000  تسويق محلي | 10 مليون دولار. |
| 2.3. توريد مدخلات الانتاج ومستلزمات التصنيع الزراعي للجمعيات الأعضاء بأسعار وطريقة دفع مناسبتين. | قيمة مبيعات الاتحاد المباشرة من مدخلات الانتاج، وقيمة الفائض التشغيلي منها وعدد الجمعيات التعاونية الأعضاء التي تتعامل مع أنشطة الشراء الجماعي | 0 | القيمة:5 مليون $  الفائض: 20الف $  عدد الجمعيات: 50 |
| 2.4. التعاونيات الزراعية الأعضاء تصل الى القروض والمنح اللازمة لتطوير خدماتها | عدد التعاونيات الأعضاء التي حصلت على منح وقروض بضمانة الاتحاد او عن طريق الاتحاد وقيمتها | 0 | 60 تعاونية  مليون دولار. |
| 2.5. حوكمة وإدارة التعاونيات الزراعية منسجمة مع افضل الممارسات التعاونية | عدد التعاونيات التي تحسن فيها مقياس الحوكمة والإدارة بنسبة لا تقل عن 20%. | 24 | 60 |
| عدد الجمعيات التعاونية التي طورت خطط اعمال مبنية على مفهوم الخدمة التعاونية ومعايير الاتحاد في خطط الأعمال. | 10 | 60 |

## 4.4. الاطار الاستراتيجي لنتائج مسار التغيير الثالث، بناء قدرات الاتحاد

***الهدف الاستراتيجي الثالث ،*** *تعزيز مأسسة وتنظيم الحالي الاتحاد تجاه طموحات الأعضاء ومفهوم ومبادئ العمل التعاوني*

| **النتيجة** | **المؤشرات** | **القيمة الحالية** | **القيمة المستهدفة 2024** |
| --- | --- | --- | --- |
| 3.1. الاتحاد يضم في عضويته الغالبية العظمى للجمعيات التعاونية الزراعية المسجلة في الضفة الغربية وقطاع غزة | 1. عدد الجمعيات التعاونية الزراعية الأعضاء في الاتحاد نسبة لعدد الجمعيات التعاونية الزراعية المسجلة والفاعلة | 56% | 80% |
| 3.2. الاتحاد تحكمه أنظمة وسياسات تعكس أفضل ممارسات الحكم الرشيد | 1. تقارير مدققي الحسابات الخارجيين لا تشير إلى وجود أي إشكاليات في في الشؤون المالية والادارية. | نعم |  |
| 1. تقارير لجنة الرقابة الداخلية لا تشير إلى وجود أي إشكاليات في إدارة الاتحاد. | نعم |  |
| 3.3. الاتحاد طور مصادره المالية والبشرية الداخلية | 1. اجمالي التمويل المستقطب لتطوير أنشطة وخدمات الاتحاد مقسمة حسب منح، قروض، مساهمات أعضاء | 500,000 منح  اعضاء 50,000 | مليون و 200 الف دولار |
| 1. نسبة الزيادة في عدد الموظفين العاملين في الاتحاد بشكل دائم. | 4 | 6 |
| 1. نسبة الجمعيات الأعضاء التي دفعت كامل مستحقات عضويتها في الاتحاد من أسهم ورسوم انتساب ورسوم سنوية. | 50% | 100 % |
| 1. قيمة الديون التي تم استردادها من الجمعيات الأعضاء، ونسبتها من إجمالي الديون المتراكمة على الأعضاء. | 51000 دينار | 15% |
| 3.4. الاتحاد مرتبط بروابط وعلاقات قوية مع الحركة التعاونية والمؤسسات ذات العلاقة على المستوى الوطني والدولي | 1. نسبة رضا الاتحادات التعاونية الوطنية والدولية والمؤسسات الشريكة عن دور الاتحاد وفاعليته. | جيدة | ممتازة |

## 4.5. سلاسل القيمة ذات الأولوية ( الزيتون، الخضروات، منتجات الأغنام،العسل، التصنيع الغذائي)

إن تطوير قدرة الاتحاد للاستجابة إلى احتياجات أعضاءه من الجمعيات التعاونية الزراعية للخدمات يرتكز بشكل أساسي على قدرة الاتحاد لفهم مشاكل سلاسل القيمة التي ينشط فيها المزارعون أعضاء هذه الجمعيات، وتحديد المجالات التي يمكن للاتحاد أن يوظف امكانياته فيها للارتقاء بخدماته للجمعيات الاعضاء بما يخدم المزارعين ويمكنهم من تحسين ظروف انخراطهم في سلاسل القيمة التي ينخرطون بها وعوائدهم الاقتصادية والاجتماعية منها. ومن هذا المنطلق، نستعرض بإيجاز فيما يلي أهم إشكاليات ومعوقات تطور سلاسل القيمة الرئيسية التي تنشط فيها الجمعيات التعاونية أعضاء الاتحاد، وهي زيت الزيتون، والخضار، والأغنام والمعاز ومنتجاتها، والمنتجات الغذائية التقليدية المصنعة، حيث يشكل التحليل المقدم هنا الأرضية لخيارات الاتحاد لاستراتيجية والتي يتم تفصيلها لاحقاً في هذه الوثيقة.

1. الزيتون ومنتجاته

لشجرة الزيتون جذور عميقة في تاريخ وثقافة فلسطين، حيث تم استخراج ثمارها وزيتها في فلسطين منذ أكثر من 3000 عام، وتعتبر ثمارها والزيت المستخرج منها عنصراً أساسياً من نظام الغذاء الفلسطيني ورمزًا لصمود وثبات الشعب الفلسطيني. وفي منطقة معروفة بالزيتون وزيت الزيتون، ينظر الكثيرون إلى فلسطين بشكل عام على أنها من البلدان الأفضل انتاجاً للزيت الزيتون من حيث الجودة. غالبًا ما يبلغ عمر الأشجار نفسها مئات السنين، وتنتقل ملكيتها من جيل إلى جيل، مما يمنح الأشجار في كثير من الأحيان أهمية معنوية كبيرة، والتي تعمقها عادة حصاد الزيتون كعائلات ومجتمعات.

تستخدم أكثر من نصف الأراضي الزراعية المزروعة في فلسطين (54٪ من الأراضي الصالحة للزراعة) لزراعة الزيتون، وتشكل 85٪ من إجمالي مساحة أشجار الفاكهة في فلسطين (95.4٪ منها في الضفة الغربية و 4.6٪ في غزة). . ويقُدر التعداد الزراعي 2010/2011عدد أشجار الزيتون بنحو 8،895،000 شجرة ، منها 7،798،000 (88٪) مثمرة في. وتقدر وزارة الزراعة حاليًا عدد أشجار الزيتون بأكثر من 10 ملايين.

يتميز إنتاج الزيتون بزراعة في فلسطين باعتماده على الحيازات الصغيرة والنمط البعلي للزراعة، حيث يبلغ متوسط ​​حيازات الأراضي الفردية 8 دونمات لكل أسرة زراعية. توفر المهام المكثفة للعمالة في صيانة البساتين والحصاد فرص عمل موسمية مهمة لأفراد الأسرة الزراعية (خاصة الشباب والنساء) ، وفرصًا موسمية لكسب الدخل لعدد كبير من الحاصلين على العمل والعمال الزراعيين ، ونسبة كبيرة منهم من الشباب والنساء. بالنسبة لمعظم مزارعي الزيتون، يزيد إنتاج الزيتون من دخلهم من الأنشطة الاقتصادية الأخرى. على مدى العقد الماضي، ظهر زيت الزيتون باستمرار وبشكل تدريجي في قائمة أكبر الصادرات الفلسطينية.

يواجه منتجي زيت الزيتون في فلسطين عدد من الإشكاليات المرتبطة في وظائف الإنتاج والتصنيع والتسويق في سلسلة القيمة، والتي تؤثر بشكل غير متناسب على صغار المزارعين، وأهمها:

|  |  |
| --- | --- |
| على صعيد الانتاج والانتاجية | * محدودية استخدام الممارسات الحديثة في الانتاج والحصاد والضغط والتخزين نتيجة لضعف المعرفة والإرشاد من جهة، والروابط التسويقية التي تحفز تبني الممارسات الفضلى في هذه المجالات من جهة أخرى. * تفشي بعض الأمراض والآفات الخطيرة على نطاق واسع وعدم وجود برامج مكافحة مستدامة وفعالة. * ارتفاع تكاليف الانتاج نتيجة ارتفاع محتوى العمالة اليدوية، وارتفاع تكاليف مدخلات الانتاج نظراً لضعف خدمات الشراء الجماعي وصغر الحيازات المنتجة والتي تحد من قدرة المزارعين على تحقيق وفورات الحجم في تكاليف الانتاج والتسويق. |
| على صعيد التصنيع | * قدم المعاصر وارتفاع نسب الفاقد فيها، بما يؤدي إلى خسارة في الانتاج. * ارتفاع تكاليف صيانة وضبط الجودة للمعاصر. * محدودية فرص الوصول للائتمان اللازمة لتحفيز الاستثمار في قطاع معاصر الزيتون. |
| على صعيد التسويق | * ضعف الاستهلاك المحلي لزيت الزيتون، وخصوصاً في المدن والمخيمات. في معظم السنوات، يتم تلبية الطلب المحلي بالكامل من الإنتاج المحلي، ويصدر الفائض للخارج. * ارتفاع تكلفة خدمات اعتماد وشهادات الجودة لزيت الزيتون، وعدم وجود روابط بين هذه الخدمات وخدمات التسويق كما هو الحال في معظم سلاسل القيمة المتطورة. * ضعف خدمات التسويق التعاونية وتششت ما هو متوفر منها. فمعظم كميات الزيت المنتجة يتم تسويقها من تجار تقليديين، وبطرق تقليدية تحد من تطور القطاع ككل. * ضعف المعلومات السوقية حيث أن مؤسسات دعم التجارة في قطاع زيت الزينون ليست مجهزة تجهيزًا جيدًا لتزويد منتجي زيت الزيتون بمعلومات تجارية عالية الجودة. * ضعف العلامات التجارية في الأسواق، حيث تعاني منتجات زيت الزيتون الفلسطينية التي يتم تسويقها مباشرة من المزارعين أو من خلال جمعياتهم التعاونية من نقص في العلامة التجارية. * محدودية قنوات التسويق التصديرية، وخصوصاً لأسواق التجارة العضوية والعادلة. * المنافسة غير العادلة نتيجة لضعف الرقابة على التزام المستوردين بالشروط الفنية الالزامية للزيتون المصنع وزيت الزيتون. |
| السياسات العامة | * ضعف السياسات العامة وعدم استجابتها لتحفيز الانتاج الزراعي بشكل عام ودعم تطور وتنافسية قطاع الزيتون بشكل خاص. |

2. الخضروات

تشكل الخضروات جزءًا مهمًا من النظام الغذائي الفلسطيني في كل من الضفة الغربية وقطاع غزة. وتكمن أهمية انتاج الخضار للاتحاد في اعتماد عدد كبير من أعضاءه التعاونيين عليها كمصدر دخل رئيسي، حيث تكمن أهميتها في قصر فترة إنتاجها نسبيًا وبالتالي سرعة العائد المالي من الانخراط فيها. ومن منظور اقتصادي، تهيمن الخضروات على الحجم والقيمة الزراعية في فلسطين وخصوصاً في قطاع غزة. ففي حين أن الجزء الأكبر من المساحة المزروعة في الضفة الغربية مخصص للزيتون وعدد قليل من محاصيل البستنة الشجرية الأخرى، فإن الخضروات تتفوق بسهولة على جميع المحاصيل الأخرى من حيث الحجم والقيمة. وتعد البندورة والخيار والباذنجان والقرع من أهم محاصيل الخضروات من حيث الحجم والقيمة ، حيث تقدر وزارة الزراعة الفلسطينية بأنها تشكل نحو 75٪ من إجمالي حجم الخضروات وقيمتها. وتقدر وزارة الزراعة إجمالي إنتاج الخضار في الضفة الغربية في عام 2017 -وهي آخر سنة تتوفر إحصاءات رسمية تفصيلية حولها-بنحو 697 ألف طن (3.8٪ نمو سنوي منذ عام 2000) على 186000 دونم من المساحة (0.7٪ نمو سنوي منذ عام 2000). ويتم ري ما يقرب من 80٪ من المساحة الإجمالية المخصصة لإنتاج الخضار في فلسطين، منها 30٪ تحت البيوت البلاستيكية[[23]](#footnote-23).

يواجه القطاع الفرعي للخضروات في الضفة الغربية تحديات بسبب عدد من الاختناقات السوقية التي تحول دون تطوير القطاع ككل. وتنطبق هذه القيود على جميع محاصيل الخضروات التقليدية، وإن كان تتأثر فيها بشكل متفاوت. نلخص أدناه هذه الاختناقات والتي تؤثر بشكل خاص على المزارعين أعضاء الجمعيات التعاونية الأعضاء في الاتحاد. وتندرج هذه الاختناقات في ثلاث مجالات رئيسية في سلسلة القيمة: تلك التي تؤثر على المزارع وقاعدة الإنتاج والانتاجية؛ تلك التي تؤثر على قنوات السوق والتصنيع؛ وتلك المرتبطة بالبيئة السوقية للقطاع، أي السياسات العامة.

|  |  |
| --- | --- |
| على صعيد الانتاج والانتاجية | * اعتماد عالي على سوق المدخلات الزراعية المستوردة من خلال وسطاء إسرائيليين، مع وجود قيود استيراد يفرضها الاحتلال على مجموعة كبيرة من المدخلات مزدوجة الاستخدام. * ارتفاع أسعار مدخلات الانتاج نتيجة لضعف وفورات الحجم المتاحة للجمعيات التعاونية والمزارعين لتوفيرها. * تشتت أنظمة الانتاج وتجزئتها وضعف وفورات الحجم الممكنة فيها نتيجة لصغر الحيازات الزراعية وتنوع المحاصيل في الحيازة الواحدة. * تذبذب وزيادة الإنتاج في مواسم معينة بسبب ضعف التصنيع والتخطيط التسويقي، مما يؤدي إلى اختناقات تسويقية وتدني في العائد. * ضعف خدمات الإرشاد والتدريب المتخصص التي يتم توفيرها، وخصوصاً لصغار المنتجين. * ضعف خدمات التمويل والائتمان الزراعي المتاح للمزارعين للاستثمار في تطوير مشاريعهم الزراعية خارج سلسلة القيمة. |
| على صعيد التسويق | * طول وتشتت كبير في قنوات التسويق المحلية يقلل من العائد للمزارعين ويقلل من قدرتهم على التأثير بالأسعار وظروف التسويق، في ظل ضعف تنظيم الاسواق المركزية ومحدودية خدمات التسويق التعاونية وهيمنة آليات التسويق الفوري بسبب ضعف الزراعة التعاقدية. * ضعف الروابط التسويقية بين المزارعين والمستهلك النهائي من جهة، وبين المزارعين والمصنعين والمشترين في الأسواق المتخصصة (العضوية مثلا) من جهة أخرى يقلل من عائد الانتاج. * أعراف وتقاليد التسويق المتبعة في السوق المحلي لا تحفز الاستثمار في تحسين جودة المنتجات وتطوير تنافسيتها بناء على ميزاتها النسبية. هذا الأمر يضعف من توجه المزارعين للاستثمار في علاماتهم التجارية. * ارتفاع تكلفة خدمات اعتماد وشهادات الجودة لمنتجات الخضروات، وعدم وجود روابط بين هذه الخدمات وخدمات التسويق كما هو الحال في معظم سلاسل القيمة المتطورة. |
| السياسات العامة | * ضعف السياسات العامة وعدم استجابتها لتحفيز الانتاج الزراعي بشكل عام ودعم تطور وتنافسية قطاع الخضروات بشكل خاص. |

3. منتجات الأغنام والماعز

تعد الأغنام والماعز من أقدم الحيوانات التي تم تدجينها في فلسطين، وتعتبر اليوم من أهم قطاعات الثروة الحيوانية الفرعية في فلسطين، حيث تقدر وزارة الزراعة الفلسطينية والجهاز المركزي للإحصاء عددها بما يقارب المليون ألف رأس في العام 2019، يتم تربية معظمها في الضفة الغربية. وتشير ذات التقديرات تمارس حوالي 25 ألف أسرة الآن شكلاً من أشكال تربية الأغنام والماعز، وهو ما يجعلها تحظى هي ومنتجاتها بأهمية اقتصادية وغذائية وثقافية كبيرة لمساهمتها الكبيرة في القيمة الاجمالية للانتاج الزراعي، وفي دورها الكبير في خلق فرص العمل والدخل وتوفير سبل المعيشة على نطاق واسع في الأرياف الفلسطينية حيث تتم تربيتها في جميع محافظات الضفة الغربية وقطاع غزة بسبب العلاقة الوثيقة بين الثروة الحيوانية والقطاع الزراعي ككل. وعادة ما يدير أفراد الأسرة ، وخاصة النساء، القطعان. يُعد الألبان ومنتجات الألبان من العوامل الرئيسية التي تساهم في النظام الغذائي والدخل المنزلي للمربين، وبالتالي فهي مهمة في سبل عيش أسر المزارعين والأمن الغذائي.

تسود السلالات التقليدية متدنية الانتاجية سلسلة الانتاج، ويمثل صغار المنتجين (أي من يملكون أقل من 5- رأساً) السواد الأعظم من المنتجين في سلسلة القيمة. يميز القطاع الفرعي للأغنام والماعز ارتفاع الاكتفاء الذاتي وانخفاض حجم الصادرات، ,ويقدر الانتاج السنوي بما يقارب الـ 26 ألف طن. ونتيجة لانخفاض القدرة الشرائية للمستهلك الفلسطيني خلال السنوات العشرة الأخيرة، حول الفلسطينيون الاستهلاك من لحوم الأغنام والماعز إلى لحوم البقر المجمدة ولحوم الدجاج. ويبدو أن هذا يرجع إلى الزيادات النسبية في الأسعار السابقة وليس بسبب التحولات في الذوق. ويرجع السبب في تحول الأسعار في الغالب إلى زيادة أسعار الأعلاف والتي تشكل ما نسبته 65-70% من إجمالي تكلفة التربية الاجمالية على أقل تقدير في ظل محدودية المراعي والقيود التي يفرضها الاحتلال لوصول المربين المناطق الرعوية في المناطق المحتلة والخاضعة للسيطرة الاسرائيلية الكاملة. وقد ساهمت هذه العوامل في الحد من تطور القطاع ونموه، بالإضافة إلى تسريع التحول في نماذج الإنتاج إلى الإنتاج المكثف وشبه المكثف.

بالإضافة إلى القضايا الرئيسية التي تواجه القطاع الزراعي ككل، مثل ضعف تنظيم المزارعين وجمعياتهم التعاونية، وصعوبة الحصول على التمويل والوصول إلى مصادر المياه، فإن التحديات الرئيسية التي تواجه التوسع في الإنتاج وربحية إنتاج الأغنام والماعز تتركز في ضعف السياسات العامة الموجه لنمو هذا القطاع الفرعي وجوانب الانتاج والتسويق في سلسلة القيمة كما هو مبين في الجدول التالي.

|  |  |
| --- | --- |
| على صعيد الانتاج والانتاجية | * ارتفاع أسعار مدخلات الانتاج نتيجة لضعف وفورات الحجم المتاحة للجمعيات التعاونية والمزارعين لتوفيرها بأسعار أقل وجودة أفضل. * ضعف مهارات التربية والإدارة الاقتصادية للمزرعة نتيجة لوجود تقاليد عميقة في تربية الأغنام والماعز لا تلاءم متطلبات وتنعكس في تربية السلالات ذات الانتاجية المتدنية نسبياً. * خدمات الإرشاد العامة والخاصة محدودة ونادراً ما تكون مناسبة لمتطلبات الارتقاء بالنتاج وانتاجية المزرعة، وتوفر عموماً القليل من القيمة في بناء القدرات الفنية أو التجارية لأصحاب الحيازات الصغيرة على وجه الخصوص. * تدني انتاجية انتاج اللحوم والحليب نتيجة لتدني الانتاجية الطبيعية للسلالات التي يتم تربيتها من جهة، ولجوء الكثير من المربين لبيع المواليد من الخراف بعمر صغير نتيجة لعدم قدرتهم المادية على توفير الطعمة اللازمة لتسمينها قبل بيعها ن جهة أخرى. |
| على صعيد التسويق | * هيمنة التجار واللحامين على حلقة التسويق والانتاج في بعض الاحيان (نتيجة لخدمات تمويل الانتاج التي يقدونمها للمربين)، ما يجعل المربين غير قادرين على التأثير او التفاوض بشأن السعر النهائي لمنتجاتهم من لحوم وألبان. فالأسعار التي يدفعها التجار للمنتجين متقلبة إلى حد ما بمرور الوقت، مما يعكس متغيرات متعددة. * ضعف خدمات التسويق المتاحة للمربين من قبل جمعياتهم التعاونية نتيجة لعدد من العوامل المتشابكة ومنها ضعف قدرات الإدارية، ضعف البنية التحتية والمعدات والقدرة على تقديم الخدمات للمزارعين (مما يؤدي إلى عدم القدرة على خدمة جميع الأعضاء بالتساوي)، ضعف قدرة الجمعيات على تقديم خدمات تمويل الانتاج للمزارعين بما يمكنهم من كسر هيمنة التجار على حلقة التسويق، ضعف الروابط السوقية والعلاقات التجارية مع المشترين والشركات التي ترغب بشراء منتجات الحليب على وجه الخصوص. * عدم وجود أي علامات تجارية لمنتجات اللحوم وضعف العلامات التجارية –إن وجدت- لمنتجات الالبان من الأغنام والماعز يحد من تميز هذه المنتجات وقدرتها التنافسية. |
| السياسات العامة | * ضعف السياسات العامة وعدم استجابتها لتحفيز الانتاج الحيواني بشكل عام ودعم تطور وتنافسية قطاع الأغنام والماعز بشكل خاص. |

4. المنتجات الزراعية المصنعة تقليدياً

تنبع أهمية المنتجات الزراعية المصنعة في الضفة الغربية وقطاع غزة في ارتباطها الوثيق كقناة تسويق واستهلاك لمعظم قطاعات الزراعية الفرعية، وفي كونها أحد القطاعات التي توفر فرص عمل ومصادر دخل إذافية لفئة واسعة من المزارعين أعضاء الجمعيات التعاونية في الاتحاد، وخصوصاً النساء منهم. ويقدم قطاع تصنيع المنتجات الزراعية التقليدية نقاط دخول متعددة لتعزيز كل من النمو الاقتصادي وديناميكيات النوع الاجتماعي في أنظمة الانتاج والتسويق الزراعي بسبب المشاركة الكبيرة للمرأة في أنشطة التصنيع. علاوة على ذلك، من المرجح أن تؤثر التحسينات الملموسة في أداء الأعمال وناتج صناعة التصنيع الزراعي على كل من الإنتاج الزراعي وتجارة التجزئة ، خاصة إذا كانت هذه التحسينات مدفوعة بسلاسل التوريد المحلية المعززة.

إن أسواق المنتجات الغذائية المصنعة بطرق تقليدية وتميل لكونها منتجات بيتية آخذة بالتوسع بوتيرة سريعة في الأعوام الخيرة وذلك بسبب زيادة الطلب عليها في الأسواق المحلية ونمو السكان وزيادة نسب التوسع الحضري والتمدن وما يرفاقها من ظواهر تحول في أنماط الاستهلاك وهو ما يعتبر فرصة لتطوير سلاسل قيمة هذه المنتجات، وخصوصاً للنساء التي تبرع في انتاجها. وفي هذا السياق، يتزايد تنوع المنتجات الغذائية على رفوف الأسواق الحضرية والريفية المتنامية في الضفة الغربية وقطاع غزة لتلبية متطلبات أنماط الحياة والتفضيلات والدخل المتغيرة للمستهلكين النهائيين. وبالرغم من هذه التحولات الايجابية، إلا أن الجمعيات التعاونية التي تنشط في مجال التصنيع ما زالت غير قادرة على الاستفادة من الفرص التسويقية المتاحة وذلك كون امكانياتها في تصنيع وتسويق الأغذية لا تزال صغيرة النطاق وتعتمد بشكل أساسي على أسواق محدودة بالرغم من الفرص التسويقية الكبيرة.

وتشير دراسة أعدتها منظمة أوكسفام في العام 2018 حول سلسلة قيمة الأغذية التقليدية المصنعة في فلسطين إلى وجود ما يقارب 12500 إمرأة تعمل بشكل غير رسمي في قطاع انتاج الأغذية بشتى أنواعها، بما في ذلك في إطار الجمعيات التعاونية الزراعية والحرفية. هنا يتم تصنيف النساء إما كعاملين لحسابهن الخاص، أو كجزء من مجموعات المنتجين أو أعضاء الجمعيات التعاونية التي يتم تشغيلهن في مشاريع هذه الجمعيات، أو كعاملات بدون أجر في مشاريع الزراعة المنزلية. وتلعب النساء العديد من الأدوار في هذا القطاع، حسب السلعة التي يتم تصنيعها، وقرب الأسواق النهائية، ومستوى سيطرتها على الأصول الإنتاجية. وتتضمن هذه الأدوار إنتاج/شراء المدخلات، التصنيع، التعبئة والتسويق. وفي حين أن العوائد من أنشطة التصنيع غير الرسمية والتعاونية جيدة بشكل عام لمعظم السلع الغذائية المصنعة، إلا أن الإنتاج مجزأ للغاية وغالباً ما يعاني من ضعف في تناسق الانتاج وجودته، وهو غالباً ما يؤدي إلى تدني الدخل المتحقق من أنشطة التصنيع. فقليل من النساء والجمعيات التعاونية التي تنخرط في التصنيع الغذائي وتسويق المنتجات الغذائية التقليدية تحقق أرباحًا كافية لإعادة الاستثمار لرفع مستوى نشاطهن. ويعتبر الائتمان مشكلة رئيسية بالنسبة لسيدات الأعمال وتعاونيات التصنيع الغذائي، كونها عادة ما تفتقر إلى الضمانات ورأس المال اللازم للحصول على قرض. إن نقص رأس المال مسؤول جزئياً عن حقيقة أن العديد من النساء والتعاونيات لا تتمكن من الاستثمار في المعدات، وتضطر للاعتماد على طرق التصنيع اليدوية التي تجعل عائدهن على العمل منخفضًا للغاية.

وفي هذا السياق، نورد فيما يلي أهم القضايا والاختناقات في سلسلة قيمة المنتجات الغذائية التقليدية والتي تواجهها الجمعيات التعاونية أعضاء الاتحاد، حيث تتركز هذه الاختناقات والقضايا في جوانب سلسلة القيمة ذات العلاقة بالانتاج والتسويق بشكل أساسي:

|  |  |
| --- | --- |
| على صعيد الانتاج | * ارتفاع تكاليف الانتاج نتيجة لارتفاع تكاليف المدخلات والعمالة، لغياب وفورات الحجم في التوريد والانتاج. * ضعف في حواجب جودة المنتجات المصنعة من حيث اتساق الانتاج نتيجة لضعف عمليات ضبط الجودة والمواصفات، وضعف المهارات الفنية في بعض جوانب الجودة. * ضعف القدرة الانتاجية بسبب ضعف القدرات المادية والمالية، بما في ذلك السيولة. |
| على صعيد التسويق | * ضعف علاقات التسويق بين المنتجين والجمعيات التعاونية والمشترين. * ضعف العلامات التجارية للمنتجات التي يتم تصنيعها بما يقلل من تميز المنتجات والقدرة على ترويجها بناء على ميزاتها النسبية وبما يضعف من تنافسيتها في السوق. |
| السياسات العامة | * ضعف السياسات الصناعية، وخصوصاً فيما يتعلق بطوير التصنيع الزراعي والمنتجات التقليدية المصنعة التي تنتجها المنشآت التعاونية والمنظمات النسوية. |

5. العسل

لقد ظهر بشكل واضح في السنين الأخيرة الاهتمام المتزايد في أغلب دول العالم بتربية ورعاية نحل العسل، وزيادة منتجاته المتنوعة، وذلك لأهميتها الكبيرة في مختلف المجالات: الزراعية، الغذائية، العلاجية، التجميلية، الاقتصادية؛ إضافة إلى دوره في تشغيل الأيدي العاملة وتوفير مصدر للدخل. وفي فلسطين، يعتبر نحل العسل أحد الكنوز الطبيعية في فلسطين، حيث اعتنى المزارع الفلسطيني بالنحل منذ القدم، ورباه في خلايا فخارية تسمى "قواديس" في بساتين الأشجار القريبة من سكنه بغرض الاكتفاء الذاتي، وتوفير ما يحتاج إليه الناس من غذاء ودواء، وكانت تربية النحل هواية أكثر منها مهنة يعتمد عليها. أما اليوم، فيعتبر نحل العسل من أهم المنتجات الزراعية ذات القيمة العالية، ويتم تربية النحل بشكل أساسي لأهداف اقتصادية. وتعد مشاريع تربية النحل أحد أهم فروع الإنتاج الزراعي الحديث الأقل كلفة؛ إذ تعتمد على رحيق الأزهار، الذي يعد ثروة مفقودة إذا لم تستغل. ويشكل هذا القطاع مصدرًا داعمًا للناتج المحلي؛ حيث رفد الدخل القومي الفلسطيني بمقدار 13 مليون دولار خلال العام 2019؛ فيما يعمل في هذا القطاع 3000 شخص[[24]](#footnote-24).

ويربي النحل في فلسطين اليوم باعتماد الطرق العلمية، حيث يستخدم النحالون الأجهزة والتقنيات الحديثة في تربية النحل وتصنيع منتجاته. ويدرك المنتج الفلسطيني أهمية هذا القطاع والميزات التي تختص بها أرض فلسطين وتساعد في نمو هذا القطاع ؛ فتنوع المناخ يمكن المزارع من نقل النحل للتصييف والتشتية، وملاحقة النباتات وهي في طور الإزهار؛ والنحل في فلسطين يعمل ثمانية أشهر في السنة، بعكس العديد من الدول التي لا يعمل فيها النحل سوى شهرين في السنة. ويمتاز النحل في فلسكين بخاصيتي التأقلم، ومقاومة الأمراض؛ ما جعل منه سلالة صالحة للانتخاب والتحسين، مع أختلاف أنواع العسل تبعاً لعوامل كثيرة ومتداخلة، منها: اختلاف أنواع النحل، واختلاف المرعى، من أشجار وأزهار وتربة وعوامل بيئية، تشمل العوامل المناخية، والجغرافية،

ونتيجة لهذه العوامل، يتميز انتاج العسل في فلسطين بعدم الاستقرار ويعاني من ضعف بالانتاجية على مستوى الخلية الواحدة، حيث تشير بيانات وزارة الزراعة والجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني[[25]](#footnote-25) إلى تزايد أعداد خلايا النحل في فلسطين بين الأعوام 1994 و 2000 من 47900 إلى 65921 خلية، وتزايد الإنتاج في ذات الفترة من 368 طناً إلى 521 طناً، لتعود هذه الأرقام إلى الوراء بعد ذلك حيث تراجعت  كمية الإنتاج إلى  400 طن من العسل في العام 2014، لتسجل ارتفاعاً ملحوظا مرة أخرى في العام 2015 حتى بلغت 1000 طن؛ وتراجعا في العامين 2016 و2017، حيث بلغت إنتاجية العسل 540 طنًا و640 طنًا على التوالي، وذلك رغم الزيادة في عدد الخلايا لتصل نحو 84 ألف خلية في العام 2018 تتوزع بين الضفة وقطاع غزة[[26]](#footnote-26). وفي العام 2019. بلغت كمية الإنتاج 120 طن فقط[[27]](#footnote-27)، حيث يقدر الخبراء في القطاع عدد النحالين في فلسطين بنحو 1800-2000 نحال، جلهم في الضفة الغربية. ويبلغ استهلاك الفرد من العسل حوالي 175 غم سنوياً[[28]](#footnote-28)، ويعتبر هذا دون الحد الأدنى عالمياً والذي يبلغ 500غم؛ علماً أن كميات إنتاج العسل في فلسطين لا تغطي الاستهلاك المحلي، إذ يستهلك الفلسطينيون أكثر من 1000 طن من العسل سنويًا؛ لذلك يتم استيراد نحو 400-500 طن من دول أخرى[[29]](#footnote-29)؛ فيما تصدر فلسطين للعالم كميات قليلة جدًا. وفيما يلي أهم الاشكاليات التي تواجه قطاع العسل في فلسطين، حسب جوانب سلسلة القيمة لهذا القطاع.

|  |  |
| --- | --- |
| على صعيد الانتاج | * تدني الانتاجية نتيجة لمحدودية الخبرات: نقص الخبرات أدى إلى الحد من تطور معظم النحالين في فلسطين؛  وهنا تأتي أهمية الإرشاد الزراعي للمربيين، وتأهيل نحالين جدد وتشجيعهم للعمل في الميدان ومساعدتهم؛ كما يمكن تطوير دور التعاونيات في تطوير الخبرات والمعارف. * الأمراض: النحل كائن شديد الحساسية لديه قابلية عالية للإصابة بالعديد من الأمراض. ومن العوامل التي تساعد على انتشار أمراض النحل عدم تقيد النحالين ببرامج وقائية، وتوزيع خلايا النحل بشكل متقارب. * ارتفاع تكاليف مدخلات الانتاج: يتم استيراد معظم مدخلات الانتاج الصناعات النحلية من إسرائيل والخارج بأسعار عالية؛ ما يشكل عقبة أمام تطور تربية النحل في فلسطين. * تشتت الانتاج وعدم قدرته على تلبية الطلب المحلي. |
| على صعيد التسويق | * عدم وجود هيئات تسويقية متخصصة لحماية الإنتاج المحلي وتسويقه بطرق منافسة للمنتجات المستوردة. * اعتماد معظم المنتجين على علاقاتهم الشخصية لتسويق العسل، وعلى أسس الثقة وليس على أسس الجودة الموثوقة، ما يزيد من تكلفة التسويق ويجعلها أكثر صعوبة. * ضعف العلامات التجارية لمنتجات العسل المنتجة بشكل فردي وبشكل تعاوني. |

# الجزء الخامس: خارطة الطريق نحو الإصلاح والتطوير

## 5.1. توفير الجاهزية لتنفيذ الاستراتيجية: الانتقال من الأزمة إلى الاستقرار

سيعمل مجلس إدارة الاتحاد وبالتنسيق مع جميع الشركاء الوطنيين والدوليين وخاصة الحكومة الفلسطينية وهيئة العمل التعاوني على وضع تدابير وسياسات تضمن إعادة انعاش العمل التعاوني والذي تاثر في الإجراءات التي اتخذت نتيجة جائحة كورونا او الإجراءات الناتجة عن قرار إسرائيل بضم بعض البلدات والأراضي الفلسطيني. اننا ندرك باننا لا زلنا عاجزين من وضع تصور للفترة الزمنية التي ستمتد فيها إجراءات الحد من انتشار كوفيد19 وخاصة اغلاق المعابر ووقف أنشطة التصدير ووقف بعض الاعمال وتدهور الوضع المعيشي، كما لا نعرف ايضاً متى ستحل ازمة السلطة المالية والتي انعكست بتراجع مستوى معيشة معظم المواطنين وتعطل عجلة الاقتصاد. سترتكز تدابير الاتحاد الحالية للتعامل مع الازمات الحالية على حماية الجمعيات الأعضاء والمزارعين والمنتجين من خلال ما يلي،

1. التركيز على التسويق المحلي للمنتجات الزراعية من خلال حملات التضامن المجتمعية والمؤسسات الوطنية الفاعلة وضمان وصول المنتج الزراعي على جميع المحافظات بغض النظر عن موقع الإنتاج.

2. العمل على تشجيع التصنيع الزراعي مع ضمان جودة المنتج ومراعاته للمواصفات الوطنية او العالمية وكذلك تنويع المنتجات من السلع الأساسية خاصة منتجات الألبان والخضروات.

3. استقطاب شراكات محلية ودولية لدعم التعاونيات الزراعية التي تعثرت بسبب الازمة سواءً من خلال المنح او القروض الميسرة او بعض التمويلات الإسلامية، وإصدار تقرير دوري حول اثر الكورونا والإجراءات الإسرائيلية وخاصة الضم وقيود العمل والحركة في المناطق ج على الزراعة والعمل التعاوني كادة لحشد الشراكات والتاثير.

4. العمل مع الشركاء على وضع قطاع التعاون والزراعة وخاصة التعاونيات الزراعية على قائمة الأولويات الوطنية في خطط الإنعاش الاقتصادي اثر جائحة كورونا.

## 5.2. الاتصال والمساءلة

انسجاماً مع القيم والمبادئ التي حددها الاتحاد لنفسه وفي مقدمتها قيم الشفافية والمساءلة والشراكة فان مجلس إدارة الاتحاد سيعمل باستمرار على تعميم الاستراتيجية والنتائج المحققة منها ، وذلكبهدف اطلاع جميع أعضاء الجمعيات التعاونية الزراعية الأعضاء وغير الأعضاء والشركاء من خارج الاتحاد على خطط عملنا وعلى انجازاتنا من الخطط التي تم وضعها وسترتكز عمليات التواصل والتعميم في هذا المجال على الأنشطة التالية.

* **نقاش ومراجعة الاستراتيجية مع أعضاء الهيئة العامة**، مباشرة بعد إقرار الاستراتيجية من مجلس الإدارة، سيتم اتخاذ التدابير اللازمة لتعميم وثيقة الاستراتيجية الكترونيا على جميع الأعضاء، ليلي ذلك عرضها ونقاشها في اقرب اجتماع عادي للهيئة العامة. كما سيعمل مجلس الإدارة على وضع مراجعة الاستراتيجية والبرامج على جدول اعمال اجتماعات الهيئة العامة العادية بشكل دوري وذلك من خلال عرض ما تم إنجازه في البرامج الخمسة وخاصة على صعيد المخرجات والنتائج.
* **عرض ونقاش الاستراتيجية مع الجمعيات التعاونية غير الأعضاء**، سيعمل أعضاء مجلس الإدارة على تنظيم لقاءات مع الجمعيات التعاونية غير الاعضاء في الاتحاد كل في محافظته وذلك لعرض ونقاش الوثيقة الاستراتيجية بهدف زيادة الوعي بأهداف الاتحاد ورسالته والاهتمام بعضوية الاتحاد. وستكون اللقاءات الأولى التي سينفذها الاتحاد في هذا السياق بمثابة أنشطة للإعلان عن بدء تنفيذ الاستراتيجية والتي تعتبر الجمعيات التعاونية الزراعية عنصراً أساسياً فيها، كونها مستهدفة من البرامج، وايضاً شريكة في أنشطة أخرى خاصة، مثل أنشطة الضغط والتأثير التي تستدعي مشاركة الجمعيات التعاونية في حشد الأعضاء وقيادات المزارعين المحلية لدعم مطالب الاتحاد. هذا وسيعمل مجلس الإدارة على ترتيب اجتماع سنوي للجمعيات الزراعية غير الأعضاء بهدف عرض ونقاش نتائج عمل الاتحاد، وخصوصاً في البرامج المرتبطة بالخدمات التعاونية للحصول على التغذية الراجعة حول الاستراتيجية من جهة، وتحفيز الجمعيات الزراعية للانخراط في عضوية الاتحاد من جهة أخرى.
* **عرض ونقاش الاستراتيجية مع المؤسسات الداعمة للجمعيات التعاونية**. سيتم إطلاق الاستراتيجية بعد اقرارها من خلال فعالية خاصة وسيدعى إليها جميع المؤسسات الأجنبية الممولة او الشريكة او التي تدير برامج ذات علاقة في عمل الاتحاد. وبشكل سنوي سيتم دعوة ذات المؤسسات وأخرى يبرز اهتمامها لاجتماع احتفالي يتم فيه عرض الانجازات الخطط العملية المستقبلية لتنفيذ الخطة. وسيهدف هذا الاجتماع الى الترويج لخطة الاتحاد وبحث آفاق الشراكة الاستراتيجية في التمويل والعمل المشترك. سيعمل الاتحاد على ان يتم تنظيم هذا الاجتماع بشكل سنوي وان يحضر له بشكل مناسب وخاصة في تحضير الوثائق اللازمة باللغات العربية والانجليزية وان تتم التحضيرات والدعوة للاجتماع مع مؤسسة قيادية تساعد الاتحاد في الوصول الى جميع المؤسسات المعنية.
* **عرض الاستراتيجية وتقارير العمل على الموقع الالكتروني**، سيعمل الاتحاد على نشر تقرير الاستراتيجية بعد إقرارها باللغة العربية والإنجليزية على الموقع الالكتروني للاتحاد وكذلك نشر التقارير السنوية الفنية والإدارية والمالية بعد إقرارها من مجلس الإدارة .

## 5.3. الرقابة والتقييم والتعلّم

سيعمل الاتحاد خلال العامين الأول والثاني من تنفيذ الاستراتيجية على تطوير نظام للرقابة والتقييم بالاستناد على نهج الادارة بالنتائج وذلك بالتركيز على رصد مؤشرات قياس النتائج. سيشمل نظام الرقابة والتقييم والتعلم على مصفوفة التحقق من مؤشرات قياس الأداء المندرجة في الاستراتيجية وذلك بمشاركة واسعة من الموظفين ومجلس الادارة والشركاء الاستراتيجيين الذين سيتم العمل معهم في السنة الاولى من تنفيذ الاستراتيجية. ولهذا الغرض فإن الأنشطة الأساسية التي ستتم في السنة الاولى هي ما يلي:

* تحديد الاطراف المعنية التي ستستخدم نظام الرقابة والتقييم وخاصة مجلس الادارة وادارة البرامج في المؤسسات الشريكة.
* عقد ورشة عمل لمراجعة المؤشرات الحالية المرتبطة في النتائج بمشاركة جميع المعنيين لتحديدها وتعريفها ودراسة مدى مطابقتها لمواصفات المعايير الاساسية وخاصة الموثوقية والتكلفة اللازمة وملائمتها لقياس النتائج متوسطة المدى وتحديد القيم المرغوب تحقيقها في فترة الاستراتيجية الحالية.
* عقد ورشة عمل لتحديد مصفوفة الرقابة والتقييم والتي تشمل مصادر ووسائل التحقق التي سيتم استخدامها لجمع المعلومات وتحديد المسؤوليات عن جمع المعلومات والمستخدمين.
* العمل من خلال الكادر التنفيذي على تطوير الادوات اللازمة لجمع المعلومات التي تقيس وضعية المؤشرات وتنفيذها على مستوى المؤشرات التي يلزمها دراسة خط الاساس قبل بدء تنفيذ البرنامج بفترة زمنية قصيرة.
* العمل مع الشركاء على تطوير الاطار العام للتقارير السنوية وتقارير البرامج وذلك من حيث المحتوى والاطار الزمني.
* الاتفاق بين جميع المعنيين على الاجتماعات الدورية وأي آليات اخرى لنقاش نتائج العمل على مستوى المؤشرات المتفق عليها.
* في نهاية كل عام، تتم المراجعة لمجمل انجازات ومعيقات العمل في العام المنصرف ووضع الخطوط العريضة لخطة عمل العام القادم بمشاركة جميع المعنيين، وذلك بضمان مشاركة فعالة لأعضاء الهيئة العامة.

## 5.4. نحو خارطة طريق لتحقيق النتائج، خطة العمل 2021-2023

سيعمل مجلس إدارة الاتحاد وكوادره التنفيذية على تحقيق النتائج في المسارات الثلاثة وفق خارطة طريق تشكل المخرجات اساسها. تفصل خارطة الطريق المرفقة مع وثيقة الاستراتيجية الأنشطة التفصيلية التي سيقوم بها الاتحاد والمسؤوليات داخل الاتحاد عن تحقيق المخرجات بالإضافة الى الاطار الزمني والشركاء المحتملين، ويفصل الجدول ادناه مجموعة المخرجات المخططة على المدى المتوسط (3 سنوات) .

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **مخرجات مسار التغيير الأول، الحشد والمأسسة** | | | | | | | | | |
| **1.1. المنظومة التشريعية للقطاع التعاوني والزراعي داعمة للحركة التعاونية** | | | **1.2. تبني وانفاذ خدمات زراعية وسياسات اقتصادية ومالية ممكنة لتسويق وتصدير المنتجات الزراعية والوصول الى مدخلات الإنتاج بنوعية وسعر عادل ومعززة لريادة الأعمال الزراعية.** | | | | **1.3. المزارعون والمزارعات لديهم الاهتمام بالانخراط في الحركة التعاونية وداعمين للعمل التعاوني الزراعي في فلسطين** | | |
| 1.1.1. تيسير اعمال ائتلاف حوكمة وتنظيم العمل التعاوني  1.1.2. حشد مواقف صناع القرار لتبني أوراق موقف ائتلاف حوكمة وتنظيم العمل التعاوني | | | 1.2.1 اعداد أوراق موقف حول سياسات مدخلات الإنتاج والتسويق وريادة الأعمال الزراعية  1.2.2. دعم جهود الائتلافات والشبكات الزراعية الرامية للوصول الى سياسات زراعية عادلة | | | | 1.3.1 إعداد مواد ارشاد وتوعية حول مفهوم وأهمية العمل التعاوني الزراعي  .1.3.2 توعية المزارعين والمزارعات والشباب حول مفهوم ودوافع العمل التعاوني الزراعية | | |
| **مخرجات مسار التغيير الثاني، تقديم الخدمات التعاونية** | | | | | | | | | |
| **2.1. عقود بيع يتم ابرامها لتسويق منتجات الأعضاء من خلال مسوقين او مصنعين محليين او مصدرين** | **2.2. تسويق وتصدير منتجات الجمعيات التعاونية الأعضاء بأسعار عادلة** | | | **2.3. توريد مدخلات الانتاج ومستلزمات التصنيع الزراعي للجمعيات الأعضاء بأسعار وطريقة دفع مناسبتين** | | **2.4. التعاونيات الزراعية الأعضاء تصل الى القروض والمنح اللازمة لتطوير خدماتها** | | | **2.5. حوكمة وإدارة التعاونيات الزراعية منسجمة مع افضل الممارسات التعاونية** |
| 2.1.1 روابط تسويق ثنائية ومتعددة الأطراف بين التعاونيات الأعضاء وبين مسوقين او مصنعين او مؤسسات محلية.  2.1.2 روابط تسويق ثنائية ومتعددة الأطراف بين التعاونيات الأعضاء وبين مصدرين محليين او مؤسسات عربية | 2.2.1. العلامة التجارية للمنتجات التي يسوقها الاتحاد بطريقة مباشرة تطورت  2.2.2. استكمال وتشغيل مركز تسويق المنتجات التعاونية في منطقة الوسط  2.2.3 استكمال وتشغيل مركز تسويق المنتجات التعاونية في منطقة الجنوب  2.2.4 استكمال وتشغيل مركز تسويق المنتجات التعاونية في منطقة الشمال  2.2.5. برامج تدريب مختصة في تطوير جودة منتجات التعاونيات الأعضاء والحصول على شهادات جودة. | | | 2.3.1 صفقات شراء جماعي لمدخلات انتاج سلاسل القيمة ذات الأولوية  2.3.2 انشاء 3 مراكز لتوريد مدخلات الانتاج | | 2.4.1 رفع جاهزية الجمعيات الأعضاء التنظيمية لتلقي المنح والقروض  2.4.2 عقد اتفاقيات بين الاتحاد وشركات التمويل والمؤسسات الشريكة لتمويل التعاونيات الأعضاء | | | 2.5.1 وضع خارطة طريق لتصويب أوضاع التعاونيات الاعضاء بالنسبة للتشريعات ومفاهيم العمل التعاوني  2.5.2 الهيئات الإدارية ولجان الرقابة في الجمعيات الأعضاء حسنت معارفها في فهم مبادئ التعاون وآليات ممارستها |
| **مخرجات مسار التغيير الثالث، بناء قدرات الاتحاد** | | | | | | | | | |
| **3.1. الاتحاد يضم في عضويته الغالبية العظمى للجمعيات التعاونية الزراعية المسجلة في الضفة الغربية وقطاع غزة** | | **3.2. الاتحاد تحكمه أنظمة وسياسات تعكس أفضل ممارسات الحكم الرشيد** | | | **3.3 الاتحاد طور مصادره المالية والبشرية الداخلية** | | | **3.4. الاتحاد مرتبط بروابط وعلاقات قوية مع الحركة التعاونية والمؤسسات ذات العلاقة على المستوى الوطني والدولي** | |
| 3.1.1. مجالس إدارة التعاونيات الزراعية لديها المعرفة بدور واستراتيجية الاتحاد وبرامجه المستقبلية  3.1.2 تبني سياسة تحفيز انضمام التعاونيات للاتحاد | | 3.2.1. نظام داخلي ميسر لعمل مجلس إدارة الاتحاد ولجنة الرقابة  3.2.2 قاعدة بيانات حول الواقع التنظيمي والمؤسساتي للجمعيات الأعضاء تم تطويرها  3.2.3 نظام لتقييم أداء الاتحاد وتحديد احتياجات الأعضاء تم اعتماده وانفاذه  3.2.4 نظام تخطيط ورقابة وتقييم واعداد الموازنة تم تطبيقه وانفاذه | | | 3.3.1 الجمعيات التعاونية الأعضاء في الاتحاد مستوفية لكامل متطلبات عضويتها في الاتحاد ومسددة لجميع ديونها للاتحاد  3.3.2 شراكات تمويل مع مؤسسات مانحة وشركات اقراض ومؤسسات محلية  3.3.3 تعيين كوادر مؤهلة للوظائف الأساسية بعقود طويلة المدى | | | 3.4.1.المشاركة الفاعلة في الاتحاد التعاوني العام في فلسطين و والاتحاد التعاوني العربي وحلف التعاون الدولي  3.4.2 الاتحاد يقيم علاقات ثنائية ومتعددة الأطراف مع اتحادات والمؤسسات الداعمة للقطاع الزراعي والتعاوني.  3.4.3 الاتحاد ينظم حملة إعلامية حول أهمية العمل التعاوني ودور الاتحاد | |

1. الجاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2019، الحسابات القومية بالأسعار الجارية والثابتة، 2004 2018، رام الله - فلسطين [↑](#footnote-ref-1)
2. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني،2019، مسح القوى العاملة الفلسطينية: التقرير السنوي 2018 [↑](#footnote-ref-2)
3. http://www.pcbs.gov.ps/Portals/\_Rainbow/Documents/Other-2018-A-19.html [↑](#footnote-ref-3)
4. استراتيجية القطاع الزراعي 2017-2022"صمود وتنمية. [↑](#footnote-ref-4)
5. نفس المصدر أعلاه [↑](#footnote-ref-5)
6. Office of the Quartet Representative, Initiative for the Palestinian Economy-Agriculture, 2014. [↑](#footnote-ref-6)
7. استراتيجية القطاع الزراعي 2017-2022" صمود وتنمية" [↑](#footnote-ref-7)
8. المصدر السابق. [↑](#footnote-ref-8)
9. وفقاً لإحصائيات دائرة التعاون العربية في فلسطين فقد تم تسجيل أربعة جمعيات تعاونية عربية في فلسطين بين الأعوام 1924 و 1932 هي: جمعية فلسطين العربية لمزارعي التبغ في عكا (1924)؛ جمعية مزارعي الحمضيات في يافا (1931)؛ جمعية مزارعي الحمضيات في رام الله (1932)؛ وجمعية العمال التعاونية للنقل في يافا (1932). [↑](#footnote-ref-9)
10. وزارة العمل الفلسطينية، الجمعيات التعاونية في فلسطين: ورقة معدة لورشة عمل لمناقشة مستقبل الحركة التعاونية الفلسطينية، 1997. [↑](#footnote-ref-10)
11. وزارة العمل الفلسطينية، ورقة عمل حول واقع الجمعيات الاستهلاكية في فلسطين، رام الله، 1997. [↑](#footnote-ref-11)
12. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي/برنامج مساعدة الشعب الفلسطيني، وثيقة مشروع برنامج دعم الجمعيات التعاونية الفلسطينية، 2004. [↑](#footnote-ref-12)
13. المصدر: السجلات الادارية لهيئة العمل التعاوني، رام الله، فلسطين. [↑](#footnote-ref-13)
14. المصدر: تقرير الانجاز للعام 2019، هيئة العمل التعاوني، مقر غزة، فلسطين. [↑](#footnote-ref-14)
15. *الجمعية غير العاملة هي جمعية تعاونية لم تنجز ميزانيتها خلال أي من السنوات المالية الثلاث الأخيرة (2016-2018) ولم تعقد اي اجتماع لهيئتها العامة خلال السنوات (2017-2019)* [↑](#footnote-ref-15)
16. هيئة العمل التعاوني، نيسان 2020، تقرير الإنجاز السنوي لعام 2019. [↑](#footnote-ref-16)
17. نفس المصدر أعلاه. [↑](#footnote-ref-17)
18. يبلغ عدد الفلسطينيين في العالم حوالي 13 مليون منهم فقط 37% يسكن في دولة فلسطين (الضفة الغربية بما فيها القدس وقطاع غزة). [↑](#footnote-ref-18)
19. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، فلسطين في أرقام 2019 [↑](#footnote-ref-19)
20. تماشياً مع احدث المعايير الدولية المتعلقة باحصاءات القوى العاملة التي أوصى بها المؤتمر الدولي لخبراء احصاءات العمل التاسع عشرة (ICLS-19th )، تم قياس معدل البطالة المنفح (LU1) والذي يتم فيه تضييق مفهوم العاطلين عن العمل ليشمل الأشخاص الذين لم يعملوا خلال فترة الاسناد وبحثوا بشكل جدي عن فرصة عمل وكانوا مستعدين وقادرين على العمل [↑](#footnote-ref-20)
21. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، فلسطين في أرقام 2019 [↑](#footnote-ref-21)
22. الدينار الأردني يساوي 1.41 دولار امريكي [↑](#footnote-ref-22)
23. وزارة الزراعة الفلسطينية، بيانات غير منشورة. [↑](#footnote-ref-23)
24. مركز المعلومات الفلسطيني، على الرابط الإلكتروني: <http://info.wafa.ps/ar_page.aspx?id=8778> [↑](#footnote-ref-24)
25. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، الاحصاءات الزراعية 1994-2000. [↑](#footnote-ref-25)
26. مركز المعلومات الفلسطيني، المصدر السابق. [↑](#footnote-ref-26)
27. كلمة وزير الزراعة الفلسطيني خلال إطلاق المنتدى العاشر لتربية النحل في الحوض المتوسط في 30 تشرين الثاني 2019 في مدينة رام الله. [↑](#footnote-ref-27)
28. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، مسح أنفاق واستهلاك الأسرة 2017. [↑](#footnote-ref-28)
29. مقابلات مع خبراء في قطاع العسل تم إدراءها في إطار إعداد الاستراتيجية. [↑](#footnote-ref-29)