



جمعية المشروع الإنشائي العربي

الخطة الإستراتيجية 2023-2028 م

إستراتيجية حماية المقدرات التأهيل والتفعيل

"تأهيل وإستدامة"

تموز – 2023 م

كلمة جمعية المشروع الانشائي العربي

انجزت استراتيجية جمعية المشروع الإنشائي العربي لتؤثت لحقبة جديدة من عمر المؤسسة وتستهنض قواها والتي من خلالها تم بلورة أهم التوجهات والأولويات للارتقاء بعمل الجمعية وتفعيلها وتطويرها، وتغطي هذه الاستراتيجية جميع القضايا الهامة المتعلقة بطبيعة عمل الجمعية، بالإضافة إلى أهم الأنشطة اللازمة لتخطي التحديات المرتبطة بنقل الجمعية النوعي من وضعها الحالي إلى وضع أكثر فعالية واستقرار واستدامة، وبات معروفا ان تخطي تلك التحديات والعقبات ليس بالعملية السهلة وانما يتطلب سلسلة من الأنشطة والتدخلات التي تحمل في طياتها الكثير من التغيرات الجذرية، ما يشكل الإضافة الحقيقية لعملية التغيير برمتها، وقد بنيت على اساس المشاركات القيمة والإبداعية للأعضاء والعاملين في الجمعية وللتدخلات الحكومية التي تعزز الشفافية والحوكمة فيها كمؤسسة لها قيمتها الاقتصادية والتنموية ولها قيمة تاريخية وارث كبيرين لا يمكن ان ينفصلا عن الاهمية الجيوسياسية لموقعها.

تؤسس هذه الاستراتيجية لتحقيق جملة من الأهداف التنموية والمجتمعية الهامة في المجالات الأساسية المرتبطة باهداف الجمعية مع مراعاة مواثمة تلك الاهداف للتغير الزمني للجمعية، وتحضيراً للتطوير النهائي لبرنامجها التنموية، وتعرض هذه الاستراتيجية قائمة شاملة بالتدخلات والأنشطة التي يقترح تنفيذها في إطار هذه الخطة الرئيسية واثرها المالي والمجتمعي والتي تندرج في اربع مجالات استراتيجية لها علاقة مباشرة بالتطوير الاداري ومبادئ الحكم والادارة الرشيدة والتنمية الاجتماعية والاقتصادية المستدامة والمجال الفني والمهني التدريبي و الحفاظ على فلسطينية الأرض والمصادر الطبيعية والتاريخية والموروثات الأثرية والثقافية الموجودة في الجمعية وتطوير الصناعات الزراعية والسياحة البيئية والشراكات التي تضمن الاستدامة الذاتية لمشاريع الجمعية الانتاجية ولديمومة خدمات الجمعية وانشطها.

قائمة المحتويات

الرقم	العنوان	الصفحة
1	ملخص الدراسة	1
1.1	رؤية الإستراتيجية للتنمية الشاملة المستدامة في الجمعية	6
1.2	الفرضيات الرئيسة التي بنيت عليها الإستراتيجية:	6
1.3	ملخص البرامج والمجالات التنموية الرئيسية والفرعية لتنفيذ الإستراتيجية	7
2	المنهجية	9
3	الاقتصاد الفلسطيني والامن الغذائي	11
3.1	فلسطين والامن الغذائي.	11
3.2	تحليل الوضع القائم للقطاع الزراعي الفلسطيني وتقييم النتائج المحققة خلال الأعوام 2017-2023م.	12
3.2.1	العوامل الاقتصادية الاجتماعية والسياسية المؤثرة على القطاع الزراعي.	12
3.2.1.1	الواقع الديموغرافي والاجتماعي.	12
3.2.1.2	سياسات الاحتلال والتوسع الاستيطاني	14
3.2.1.3	الازمة المالية للحكومة	14
3.2.1.4	تباطؤ التعافي من جائحة كورونا	15
3.2.1.5	البطالة	16
3.2.1.6	ارتفاع الدين العام	16
3.2.1.7	اسعار الاستهلاك	16
3.2.2	خصائص القطاع الزراعي الفلسطيني.	17
3.2.2.1	زيادة في عدد الحائزين الزراعيين ومعظمها حيازات صغير وفجوة واسعة بين عدد النساء والرجال الحائزين لصالح الرجال	17
3.2.2.2	الانتاج النباتي	18
3.2.2.3	الانتاج الحيواني	18
3.2.2.4	الموارد الطبيعية	18
4	نبذة تاريخية عن الجمعية.	20
4.1	البنية التنظيمية للجمعية	23
4.2	توصيف اراضي جمعية المشروع الانشائي العربي	24
4.3	وصف حالة لفاعليات وانشطة المشروع.	27
4.4	المشاكل والتحديات التي تواجه المؤسسة	37
4.4.1	الاحتلال وسياساته وممارساته.	37
4.4.2	محدودية الموارد المائية.	38
4.4.3	محدودية القدرات التقنية والتسويقية.	41
4.4.4	العادة والتقليد والموروث.	41
4.4.5	تغول المستأجرين على الجمعية بين ثلاث اصناف منهم:	42
4.4.6	تقادم البنية التحتية من مياه وكهرباء ومباني وتوقف المدرسة المهنية والمحددة والمنجرة عن العمل وعدم وجود برامج صيانة دائمة.	42
4.4.7	ضعف القدرة على ادارة مقدرات المشروع	42
4.4.8	ضعف الأداء والتكامل مع القطاع الزراعي	43
4.4.9	مشاكل أخرى	43

قائمة المحتويات

الرقم	العنوان	الصفحة
4.4.9.1	مشاكل متعلقة بالتمويل.	43
4.4.9.2	عدم وضوح الرؤية وغياب التخطيط الاستراتيجي الواقعي.	43
4.5	التعاون مع المؤسسات.	44
4.6	الأصدقاء والداعمون للمشروع الانشائي العربي	45
5	التحليل الرباعي Swot Analysis	46
6	عوامل نجاح تنفيذ الخطة الإستراتيجية للجمعية	55
7	الخطة الاستراتيجية لجمعية المشروع الانشائي العربي 2023-2028	56
7.1	الرؤية والرسالة والقيم	56
7.2	رسالة الجمعية:	56
7.3	القيم الساندة في جمعية المشروع الإنشائي العربي	56
7.4	الأهداف الاستراتيجية للخطة:	57
7.4.1	الهدف الاستراتيجي الأول: "جمعية المشروع الانشائي العربي تعزز قدراتها تجاه تحقيق رسالتها"،	58
7.4.1.1	"جمعية المشروع الانشائي العربي تداربفاعلية وفقا لممارسات الحكم الرشيد."	59
7.4.1.2	"طواقم جمعية المشروع الانشائي العربي وكوادرها قادرعلى التطوروالعمل بكفاءة عالية لحماية ممتلكات ومقدرات الجمعية وتشغيلها والسيطرة على ممتلكاتها."	59
7.4.1.3	جمعية المشروع الانشائي العربي تستخدم التكنولوجيا الذكية والميكنة الحديثة لخدمة أهدافها."	60
7.4.1.4	"جمعية المشروع الانشائي العربي تضطلع بدورمحوري ومؤثر في السياسات ذات العلاقة بالمشروع الانشائي العربي.."	60
7.4.1.5	جمعية المشروع الانشائي العربي تمكنت من الوصول بشكل اكبر للمجتمع الفلسطيني وأكثر قدرة على التواصل محليا ودوليا."	60
7.4.2	الهدف الاستراتيجي الثاني: "خدمات جمعية المشروع الانشائي العربي تطورت وتعززت"،	61
7.4.2.1	"جمعية المشروع الانشائي العربي تقدم خدمات نوعية وجديدة."	61
7.4.3	الهدف الاستراتيجي الثالث: القدرات الانتاجية والاستثمارية والمالية واستدامتها قد تعززت"،	61
7.4.3.1	"تعزيز واعادة تأهيل البنية التحتية لجمعية المشروع الانشائي"	62
7.4.3.2	"تعزيز الاستثمار في المشاريع الزراعية والبيئية واعادة التدوير."	62
7.4.3.3	"بناء شراكات وتشجيع الاستثمار في المشروع الانشائي العربي."	62
7.4.3.4	"زيادة وصول جمعية المشروع الانشائي العربي الى الفرص التمويلية من الممولين والمانحين."	63
7.4.3.5	"تعزيز العائدات المالية من الخدمات التي تقدمها جمعية المشروع الانشائي."	63
7.4.3.6	"تقليل التكاليف التشغيلية."	63
7.5	نظرية التغيير	64
7.5.1	الاجراءات والضمانات المطلوبة لاحداث التغيير.	65
7.5.2	ملخص عملية التغيير التي تبنتها جمعية المشروع الانشائي العربي للوصول لأهدافها الاستراتيجية	66
7.6	استراتيجيتنا وأهداف التنمية المستدامة	67
7.6.1	هدف التنمية المستدامة رقم 1: القضاء على الفقر.	68
7.6.2	هدف التنمية المستدامة رقم 2: القضاء على الجوع.	68
7.6.3	هدف التنمية المستدامة رقم 5: المساواة بين الجنسين.	68
7.6.4	هدف التنمية المستدامة رقم 13: العمل المناخي.	69
7.6.5	هدف التنمية المستدامة رقم (17): عقد الشراكات لتحقيق الاهداف:	69
7.7	المتابعة والتقييم	70

1. ملخص الدراسة

تم اعداد هذه الخطة الاستراتيجية لجمعية المشروع الإنشائي العربي للفترة الواقعة ما بين العامين 2023 و2028، والتي من خلالها تم بلورة أهم التوجهات والأولويات لإعادة تأهيل وتفعيل عمل الجمعية وتطورها وضمان استدامتها وتغطي هذه الخطة جميع القضايا الهامة المتعلقة بواقع عمل الجمعية واهدافها والتحديات ومعوقات العمل وأفاق إعادة التأهيل ابتداءً من رصد بياناتها و مقدراتها وتشخيص التهديدات ومعوقات العمل الى الفرص الموجودة والتي نشأت بفعل التغير المرتبط بعامل الزمن والسياسة في قراءة واقعية واعية لأهمية المكان والتنوع فيه آخذين بعين الاعتبار الأهمية الجيوسياسية لأراضي الجمعية الممتدة على مساحة ذات بعد استراتيجي يشكل اساساً لافاق اقتصادي كبيرٍ مستقبلي، بالإضافة إلى أهم الأنشطة اللازمة لتخطي التحديات المرتبطة بنقل الجمعية من وضعها الحالي إلى وضع أكثر فعالية وتقدماً، وكل ذلك بضمان الاهتمام والارادة الرسمية و المشاركات القيمة والإبداعية للأعضاء والعاملين في الجمعية.

تؤسس هذه الاستراتيجية لتحقيق جملة من الأهداف التنموية الهامة في المجالات الأساسية وتحضيراً للخطة الرئيسية لخمس السنوات القادمة من برنامج إعادة التأهيل والتحضير لانطلاق برنامج التنمية الشاملة المستدامة للجمعية والتي تستند الى الخطط القطاعية وعبر القطاعية للوزارات والمؤسسات التي تتقاطع مسؤولياتها مع عمل الجمعية اخذة بعين الاعتبار المعايير الوطنية والدولية في تحويل المشروع الى مشروع مجتمعي علمي آمن مستدام وصولاً للاستقلالية الاقتصادية من خلال عرض هذه الوثيقة لقائمة شاملة بالمشاريع التي يقترح إدراجها في الخطة

الرئيسية في إطار أربعة (عناوين رئيسية) استراتيجية:

1. حصر الممتلكات وتأهيل المقدرات ورفع الكفاءة.
2. التنمية الاجتماعية والاقتصادية المستدامة.
3. المجال التدريبي والفني والمهني.
4. الحفاظ على الموروث وتطوير الصناعات الزراعية والسياحة البيئية.

ويعتبر القائمين على ادارة الجمعية ان هذه الخطة تعتبر أداة مهمة لتمكينها من توجيه الجمعية للانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات وصولاً إلى رؤية مختلفة تحقق التغيير المنشود، عبر تدخلات واقعية منطقية مدروسة بعناية وفق البيانات التي تم حصرها وجمعها لمقدرات الجمعية وامكاناتها المتاحة وعلاقتها الناشئة الاخذة بالتقدم والتطور.

لذا فإن وجود رؤية مستقبلية واضحة مترجمة في خطة استراتيجية يخلق دافعاً لدى المؤسسة وكوادرها لتركيز

الطاقات والموارد والزمن لتحقيق الاهداف في اطار ادراك ادارتها العليا لقيمة وأهمية ذلك بالنسبة لهم.

بالاستناد لما ورد اعلاه عكف فريق التخطيط على تحليل الوضع الراهن بطريقة علمية ذات إجراءات واضحة ومن ثم تحديد الإمكانيات المتاحة لتوجيه المؤسسة على استغلالها بالشكل الأمثل لتحقيق الاهداف من خلال تدخلات محددة اشركت فيها كل المستويات الادارية المختلفة، وفي سبيل ذلك اعتمدت مجموعة من الاجراءات التي يمكن

اجمالها فيما يلي:

1. تشخيص الوضع القائم وتحديد أولويات وفرص ومعيقات التاهيل والعملية التنموية ومن ثم تحديد الإمكانيات المتاحة والعمل على استغلالها بالشكل الأمثل.
2. وضع رؤية تنموية شاملة لتطوير الوضع القائم ضمن إطار زمني واضح ومحدد.
3. رسم الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق رؤية ورسالة المؤسسة التي اعتمدت.
4. تحديد مشروعات التاهيل والبرامج التنموية الهامة وذات الاولوية المرتبطة بمبادئ المؤسسة واهدافها.
5. وضع خطة تنفيذ متكاملة وضمن إطار زمني معقول وتقديرات مالية واقعية.
6. وضع منهجية وأدوات واضحة لمتابعة ومراقبة الأداء في تنفيذ الخطة.
7. وضع مؤشرات القياس ومعايير النجاح المتوقعة خلال فترة تنفيذ الخطة.

وتنبع أهمية استخدام المنهجية اعلاه من كونها تركز على مبادئ الحكم والإدارة الرشيدة، وتتمثل هذه المبادئ بما يلي:

- المشاركة: من حيث الاعتماد على مشاركة المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص والجهات الداعمة وأصحاب العلاقة الآخرين في تحديد القضايا والأولويات التنموية وعمليات اتخاذ القرار، وتشمل هذه

المؤسسات على سبيل المثال لا الحصر: مؤسسات البحث الزراعي التطبيقي، مؤسسات الإرشاد الزراعي والتطوير التكنولوجي، الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، وزارة الزراعة، مؤسسات إدارة وتطوير الثروة السمكية، مؤسسات إدارة الموارد المائية والارتقاء بكفاءة استخداماتها، مؤسسات وهيئات الاستثمار والتمويل، تنظيمات القطاع الخاص ورجال الأعمال، مؤسسات الخدمات والتسهيلات التسويقية والتجارية، مؤسسات صياغة وتنفيذ السياسات التجارية، مؤسسات صياغة وتحليل السياسات الزراعية، المؤسسات المعنية بصياغة سياسات التعليم الزراعي والتدريب المهني، المؤسسات المعنية بشئون المرأة والحد من الفقر، مؤسسات دعم وإسناد المشروعات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات المهتمة بشئون البيئة، المنظمات الفنية العربية والدولية المتخصصة، المؤسسات والصناديق الإنمائية والتمويلية العربية والإسلامية، الهيئات والشركات العربية المعنية بالاستثمار الزراعي والمجالس والإتحادات والمؤسسات العربية ذات العلاقة و المؤسسات التنموية الإقليمية والدولية المعنية.

● تناغم الخطة: كذلك مع أجندة التنمية الدولية 2030 حيث أصدر معهد التنمية الدولية (ODI)، تقريراً موجزاً خلال العام 2015، استطلع خلاله احتمالات تحقيق أهداف التنمية المستدامة بحلول العام 2030 وصنف الأهداف السبعة عشر في ثلاث مجموعات: الأولى تتطلب إصلاحات من أجل تحقيقها، وتشمل الفقر، والنمو الاقتصادي، والتنوع الحيوي، والثانية أهداف تحتاج إلى ثورة على الأداء الحالي، وهي الأهداف المتعلقة بالصحة، والتعليم، والجوع، والشراكات الدولية، والسلام، والمياه، والطاقة، والتنوع الاجتماعي، والمجموعة الثالثة تحتاج إلى تغيير في بوصلة الأداء بشكل عكسي تماماً، وهي الأهداف المرتبطة بالتحضر، وإدارة، والتغير المناخي، والمحيطات.

● الشفافية والمساءلة: من حيث الإفصاح عن نشاطات الجمعية ومشاركة المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص والجهات الداعمة وأصحاب العلاقة الآخرين في تخطيط وتنفيذ النشاطات التنموية، لما في ذلك من أهمية كبرى في تعزيز التعاون واستمراريته في متابعة وتقويم الانجازات وتحقيق الأهداف المرجوة.

• **التكاملية:** من حيث التطرق للقضايا الاجتماعية والاقتصادية والبيئية والبنية التحتية والإدارية، وتكاملها مع خطط المستويات المختلفة للمؤسسات (المحلية والوطنية والإقليمية) ذات العلاقة والتي تتقاطع اهدافها واعمالها مع المؤسسة.

• **البعد الإستراتيجي:** من حيث التركيز على القضايا ذات الأولوية مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد والفرص المتاحة والمعوقات المحتملة.

• **الاستمرارية والاستدامة:** إجراء دراسات سليمة للجدوى الاقتصادية و تحسين التدريب على الإدارة المالية والتحليل المعمق للسلامة والاستدامة المالية. و النظر في إمكانية المشاركة في مشاريع طويلة الأجل لبناء القدرات على مستوى الجمعية والمؤسسات المجتمعية.

• **الاقتصاد الأخضر او الاقتصاد الدائري (Circular Economy):** هو أحد مسارات التنمية المستدامة، ومغزى هذا المنهج بصورة عامة هو تعزيز دور النمو الاقتصادي في تحقيق التنمية المستدامة ومكافحة الفقر، عن طريق القضاء على الهدر والاستخدام المستمر للموارد والمحافظة على قاعدة الموارد الطبيعية وتوسيعها، من خلال إعادة الاستخدام والمشاركة والإصلاح والتجديد وإعادة التصنيع وإعادة التدوير لإنشاء نظام حلقة مغلقة، مما يقلل استخدام مدخلات الموارد إلى الحد الأدنى ويخفّض انبعاثات النفايات والتلوث وانبعاثات الكربون، بمعنى فك الارتباط بين النمو والموارد.

• **الإستراتيجية والمرأة الريفية:** تعتبر هذه الإستراتيجية المرأة الريفية قوة إنتاجية فاعلة، علاوة على دورها العائلي فإنها تلعب دوراً هاماً كمنتجة و من خلال انجازها للأعمال الحقلية المتنوعة رغم صعوبتها، وإيمان المؤسسة بان هناك خسارة مؤكدة في حال ضياع فرصة الاستفادة من علاقة التكامل بين الرجل والمرأة في موقع العمل.

ويوصي فريق التخطيط بأن يقوم مجلس إدارة الجمعية والادارة التنفيذية بالتنسيق مع ذوي العلاقة وكذلك

صنّاع القرار، بما في ذلك الموظفين والهيئة العامة في اختيار قائمة المشاريع النهائية التي سيتم إدراجها في خطة

العمل. ويجب إعداد المشروعات المشتركة بالصورة الصالحة للتمويل، ويقترح أن يقوم مجلس إدارة الجمعية

والادارة التنفيذية بالتعاون مع شركاء التنفيذ ببلورة بعض الأنشطة والمشروعات التي سيتم تحديدها في إطار

الخطط التنفيذية، وإعدادها في الصورة الصالحة لاستقطاب الدعم والتمويل من قبل المؤسسات الإنمائية والتمويلية العربية أو الإقليمية أو الدولية، ويعقد لذلك الغرض ورشة عمل بالتعاون مع شركاء التنفيذ. وبعد اختيار القائمة النهائية، سُدَّرع في وضع اللمسات الأخيرة على الخطة الرئيسية جنباً إلى جنب مع جميع الخطط ذات الصلة بما في ذلك الميزانية الاستراتيجية الرئيسية، وخطة تعبئة الموارد، وخطة الشراكة والتعاون، واستراتيجية الاتصالات.

• ولأغراض المتابعة والتقييم: يقترح فريق التخطيط على الإدارة التنفيذية للجمعية بإعداد تقرير للمتابعة والتقييم بشكل ربعي بالتعاون مع مجلس الإدارة، يضم الإنجازات التي تحققت على كل المستويات وفق منهجية علمية معتمدة.

• تمثل خطة العمل المقترحة اطاراً لانجاز إستراتيجية واستدامة المؤسسة: هدفه العمل على خدمة رؤية فلسطينية مشتركة لتطبيق الاستراتيجية في سبيل تذليل التحديات والصعوبات، التي تواجهها الجمعية من جهة، ومن جهة ثانية من أجل خلق فرص التغلب على هذه التحديات والصعوبات لتوفير القدرة على تحقيق التنمية الشاملة المستدامة التي تعتبر جمعية المشروع الانشائي انموذجاً لها، وسيتم تقييم تنفيذ النشاطات المنصوص عليها في الخطة التنفيذية مرحلياً، وستستخدم نتائج التقييم لتحديث الخطة سنوياً لضمان تنفيذ الرؤية الاستراتيجية الجديدة للجمعية التي تقوم على منهجية شاملة متوسطة الأجل لتحقيق التنمية المستدامة في الخمس سنوات القادمة، وتقوم هذه المنهجية على ما يلي:

1. انتهاج المنظور التكاملي في إستراتيجية انتاج واستهلاك الموارد الزراعية الفلسطينية.
2. الوصول إلى سياسات زراعية مشتركة مع الفاعلين في القطاعات المختلفة.
3. زيادة القدرة على توفير الغذاء الآمن للمجتمع الفلسطيني.
4. تحقيق استدامة الموارد الزراعية الفلسطينية.
5. تحقيق التنمية المستدامة في المجتمعات الريفية الفلسطينية وخلق النموذج الريفي الذي يلائم ويتناسب مع طبيعة الموطن الفلسطيني.

6. تحقيق التنوع والاهتمام بالتكنولوجيا الزراعية الحديثة والتدريب عليها وضمان الانسجام مع استراتيجية

التدريب الوطنية واستراتيجية تأهيل الخريجين لسوق العمل.

7. تحقيق كل ما يخدم فكرة الاقتصاد الأخضر او الاقتصاد الدائري (Circular Economy) هو أحد مسارات

التنمية المستدامة.

1.1 تقوم رؤية الإستراتيجية للتنمية الشاملة المستدامة في الجمعية على ما يلي:

- إنتاجية صناعية وزراعية عالية.
- أنظمة جودة وطنية وعالمية معتمدة دولياً.
- كفاءة في استخدام مياه الري.
- الاعتماد على الذات لتحقيق الاستدامة.
- كفاءة عالية في استخدام الأراضي.
- تكامل عالي مع القطاعات الاقتصادية الأخرى.
- استخدام عالي للتكنولوجيا.
- التركيز على الإقتصاد الأخضر والإقتصاد الدائري .
- قدرة متنامية على مواجهة المخاطر.
- تشاركه عالية مع القطاع الحكومي والقطاع الخاص.
- توزيع عادل لعوائد التنمية.
- تسويق منافس يربط الانتاج بالطلب في الاسواق الداخلية.
- إدارة الموارد والمقدرات بأعلى نسبة للحصول على أعلى عائد.

1.2 الفرضيات الرئيسية التي بنيت عليها الإستراتيجية:

تم إعداد إستراتيجية التنمية المستدامة بناء على الفرضيات الرئيسية التالية:

- توفر الإرادة لتطوير وتنمية واستنهاض المشروع.
- توفر الإرادة السياسية والحكومية لتنمية الجمعية.
- توفر التمويل للمشاريع المطلوبة في وثيقة الإستراتيجية.
- قدرة المؤسسات الحكومية على المساهمة في دعم المشاريع والإجراءات المناطة بها في الإستراتيجية.
- توفر الشراكة والاستثمار مع القطاع الخاص.
- توافر التنسيق مع المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص.
- النقص في مياه الري وتزايد استخدام المياه المعالجة.
- الإلتزام التام بتطبيق نظام استعمالات الأراضي.

1.3 ملخص البرامج والمجالات التنموية الرئيسية والفرعية لتنفيذ الاستراتيجية:

في إطار الرؤية المستقبلية وتحقيقاً للأهداف المقترحة للاستراتيجية فإنها تتضمن سبعة برامج رئيسية، تغطي العديد من المجالات التنموية، ويختص بكل مجال برنامجاً فرعياً، وتتلخص على النحو التالي:

1. البرنامج الرئيسي لتطوير التقانات الحيوية والزراعية:

- البرنامج الفرعي لتطوير تقانات موارد المياه.

- البرنامج الفرعي لتطوير تقانات إنتاج الأعلاف المركزة والسلالات الحيوانية.

- البرنامج الفرعي لتطوير تقانات الثروة السمكية.

- البرنامج الفرعي لتطوير تقانات استخدام المخلفات الزراعية.

2. البرنامج الرئيسي لتشجيع استثمارات الزراعة والتصنيع الزراعي في البينات الملائمة:

- البرنامج الفرعي لتحديد فرص الاستثمار الزراعي والصناعي والترويج لها.

3. البرنامج الرئيسي لتعزيز القدرة التنافسية لنواتج التصنيع والزراعة الفلسطينية:

- البرنامج الفرعي للمساهمة في تطوير المواصفات والمقاييس لمنتجات التصنيع والزراعة في الجمعية.

- البرنامج الفرعي لتعزيز القدرات التسويقية وخاصة لصغار المزارعين والمنتجين والجمعيات النسوية.

4. البرنامج الرئيسي لتهيئة بيئة نية التشريعات والسياسات الزراعية:

- البرنامج الفرعي للمساهمة في تنسيق سياسات البحوث الزراعية ونقل التكنولوجيا.

- البرنامج الفرعي للمساهمة في تنسيق سياسات استثمار الموارد المشتركة.

- البرنامج الفرعي للمساهمة في تنسيق سياسات دعم الإنتاج والتصنيع الزراعي.

5. البرنامج الرئيسي لبناء القدرات البشرية والمؤسسية:

- البرنامج الفرعي لتنمية المهارات في مجال الإدارة والمال والبناء المؤسسي والترويج للمشاريع وتحليل

السياسات والتفاوض والتحكيم.

- البرنامج الفرعي لتطوير التعليم والتأهيل المهني.

- البرنامج الفرعي لتعزيز قدرات الإرشاد الزراعي المختص.

6. البرنامج الرئيسي للمساهمة في ازدهار الريف:

- البرنامج الفرعي للتخفيف من معدلات الفقر في الريف الفلسطيني.
- البرنامج الفرعي لتعزيز دور المرأة الريفية في التنمية.
- البرنامج الفرعي لتعزيز القدرة على توليد فرص العمل في الجمعية وفي الريف الفلسطيني.
- البرنامج الفرعي للحد من المخاطر في الزراعة.

7. البرنامج الرئيسي لتطوير نظم إدارة الموارد البيئية الزراعية:

- البرنامج الفرعي للحفاظ على الموارد والأصول الوراثية.
- البرنامج الفرعي للإدارة المتكاملة للموارد المائية.
- البرنامج الفرعي لتنظيم إدارة الموارد الأخرى كالأرض والطاقة النظيفة.
- البرنامج الفرعي لإدارة المهددات والكوارث الطبيعية.

ويندرج تحت كل برنامج فرعي مجموعة من المكونات أو التدخلات والأنشطة التنموية. وقد اتسمت تلك البرامج ومكوناتها التنموية بالتنسيق والتكامل والترابط مع الرؤية والأهداف الاستراتيجية، مع التركيز على الأولويات التنموية والاهتمام بالمجالات التي تعاني الجمعية قصوراً منها.

2. المنهجية

منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية للجمعية

- تشكيل فريق عمل من داخل جمعية المشروع الإنشائي العربي "فريق التخطيط الاستراتيجي" برئاسة مدير عام جمعية المشروع الإنشائي العربي وعضوية المدراء التنفيذيين وعدد من الموظفين فيها وبإشراف أعضاء مجلس الإدارة.
- تنظيم ورشة عمل في مفهوم التفكير والتخطيط الاستراتيجيين وكيفية إعداد الخطة الاستراتيجية لجمعية المشروع الإنشائي العربي بمشاركة أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للجمعية.
- تنظيم ورشة عمل في إعداد الخطة الاستراتيجية وإستراتيجية المخاطر.
- تشخيص الوضع الحالي لجمعية المشروع الإنشائي العربي من خلال التحليل الرباعي، ونقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
- استخلاص عوامل النجاح الأساسية التي تحدد ملامح ورؤية ورسالة جمعية المشروع الإنشائي العربي.
- إعادة النظر بصياغة الرؤية الحالية.
- صياغة رسالة جمعية المشروع الإنشائي العربي بما يضمن التعبير عن هذه الرؤية ويمثل أبعاد البيئة الملائمة والآليات الكفيلة والمناسبة للنهوض بالمشروع.
- تحديد اهداف التنمية المستدامة ذات الصلة بالأهداف الوطنية التي تساهم جمعية المشروع الإنشائي العربي في تحقيقها من خلال اجتماعات دورية للجنة التخطيط في مجلس الإدارة.
- تحديد الأهداف المؤسسية الإستراتيجية وربطها بالأهداف الوطنية من خلال اجتماعات متكررة للجنة التخطيط.
- اعتماد كل من الرؤية والرسالة والأهداف الوطنية والمؤسسية من لجنة التخطيط الاستراتيجي.
- تحديد الاستراتيجيات المناسبة التي ستساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية.

- اعداد البرامج التي سيتم تنفيذها في إطار الخطة الاستراتيجية وتحديد مراحلها الزمنية والجهة المسؤولة عن التنفيذ.
- تحديد الأهداف التنظيمية وربطها بالأهداف المؤسسية.
- بناء خطط العمل التنفيذية للوحدات الإدارية المختلفة.
- اعداد مصفوفة للمعايير ومؤشرات الأداء التي ستعتمد في قياس الأداء المؤسسي.
- إعداد مسودة الخطة ومناقشتها مع لجنة التخطيط الاستراتيجي والتصديق عليها.
- تنظيم ورشة عمل تناول مسودة الخطة ومناقشتها مع لجنة التخطيط الاستراتيجي Validation
- .Workshop
- رفع الخطة لاعتمادها من قبل مجلس الإدارة بصورتها النهائية.

3. الاقتصاد الفلسطيني والامن الغذائي

3.1. فلسطين والامن الغذائي.

تندرج فلسطين تحت فئة " الشريحة الدنيا من البلدان المتوسطة الدخل "، لذا فهي جزء من المنطقة الأكثر فقراً في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، ووفقاً للبنك الدولي، لا يزال الاقتصاد معرضاً بشدة لآثار الاحتلال الإسرائيلي، ولا سيما القيود المفروضة على الوصول والحركة، فضلاً عن حالة التقلبات السياسية التي تسود المنطقة، وهذا بدوره يخلق مجموعة من التحديات أمام التنمية، وأدى إلى فترات طويلة من الركود الاقتصادي، وهشاشة الوضع المالي الحكومي، وارتفاع معدلات الفقر وشبح البطالة الجماعية.

يظهر هذا التقرير أن أقل من نصف الأسر في فلسطين كانت تتمتع بالأمن الغذائي في عام 2020م، ومع ذلك، فإن هذا الرقم يحجب التباين الإقليمي الكبير في ظروف الأمن الغذائي، بين الضفة الغربية وقطاع غزة. أكثر من 60% من الأسر في الضفة الغربية يتمتعون بالأمن الغذائي، في حين أن أكثر من 60% من الأسر في قطاع غزة تتمتع بالأمن الغذائي المتوسط أو انعدام الأمن الغذائي الشديد.

تدهورت حالة الأمن الغذائي في المنطقتين (الضفة وغزة) بين عامي 2020 و2022م، وأصبحت الأسر التي كانت تتمتع بالأمن الغذائي في السابق تتمتع بالأمن الغذائي بشكل هامشي واتسع نطاق انعدام الأمن الغذائي المعتدل والشديد في قطاع غزة، وقد تأثرت الضفة الغربية وقطاع غزة بشكل مختلف، ويرجع ذلك الى تراجع الدعم الدولي وحالة عدم الاستقرار التي سادت في العامين الاخيرين اذ ارتبط النمو في الاقتصاد الفلسطيني ارتباطاً وثيقاً بتدفق المساعدات الأجنبية، ولا سيما دعم الميزانية، وأظهرت التقارير أن ظروف الأمن الغذائي بقيت أسوأ باستمرار في المناطق المسماة (ج) في الضفة الغربية مقارنة بالمنطقتين (أ) و(ب) في عامي 2020 و2022. وفي قطاع غزة، شهدت الأسر الريفية أعلى مستويات الأمن الغذائي أعلى من المناطق الحضرية أو مخيمات اللاجئين.

وهناك حاجة إلى اتخاذ إجراءات من قبل السلطة الفلسطينية وحكومة الاحتلال الإسرائيلي والمجتمع الدولي لتحسين الوصول إلى الموارد والأسواق وتخفيف المخاطر السياسية وإرسال تطمينات إلى الشركات والمستثمرين

وتشجيع الاستثمار في القطاعات المختلفة. ويقدر البنك الدولي زيادة محتملة بنسبة 35 في المائة في الناتج المحلي الإجمالي إذا سمح للشركات التجارية والمزارع الفلسطينية والمزارع بتطوير المنطقة (C).

3.2. تحليل الوضع القائم للقطاع الزراعي الفلسطيني وتقييم النتائج المحققة خلال الأعوام 2017-2023 م.

3.2.1. العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المؤثرة على القطاع الزراعي.

3.2.1.1. الواقع الديموغرافي والاجتماعي.

بلغ عدد السكان المقدر في فلسطين في نهاية العام 2022، 5,419,053 منهم 3,222,646 في المحافظات الشمالية (الضفة الغربية) و 2,196,407 في المحافظات الجنوبية (قطاع غزة). وبلغت الكثافة السكانية (فرد/كم²)، ويتسم الهرم السكاني في فلسطين باتساع قاعدته، انعكاساً لارتفاع نسبة الأطفال والشباب وارتفاع معدلات الخصوبة في المجتمع الفلسطيني، حيث قدرت نسبة الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 15 سنة نهاية عام 2021 بـ 37.7%، ونسبة الأفراد الذين أعمارهم (65 سنة فأكثر) بـ 3.3% وتبلغ نسبة الشباب في المجتمع الفلسطيني حوالي 30% (من عمر 18-30 سنة) .

وبالرغم مما أظهرته نتائج التعداد من تراجع في معدل الخصوبة في فلسطين في السنوات الأخيرة، إلا أن معدل الولادات ما زالت مرتفعة (35 و 66 لكل 1000 في الضفة الغربية وقطاع غزة على التوالي). كما ان الزيادة الطبيعية في عدد السكان (2.83 في المائة) لا يزال مرتفعاً، وخصوصاً في قطاع غزة والذي يقدر النمو السكاني فيه بنحو 3.3 في المائة (مقارنة بـ 2.5 في المائة في الضفة الغربية). وفي هذا السياق، تظهر التوقعات الديموغرافية التي أجراها صندوق الأمم المتحدة للسكان (2016) أن فلسطين على أعتاب تغييرات هامة في تركيبها الديموغرافية. فمن المتوقع أن يتضاعف عدد السكان بحلول عام 2050 إلى 9.5 مليون نسمة، وذلك بالرغم من توقع انخفاض معدلات الخصوبة، وهو ما سيزيد بشكل كبير من الطلب على الغذاء، ومن الضغط على الموارد الطبيعية لتلبية متطلبات توفير الغذاء، وهو ما سيؤدي غالباً إلى زيادة صعوبة تحقيق التوازن بين الاستهلاك والانتاج من الغذاء من جهة،

وبين الزراعة وحماية الموارد الطبيعية ومتطلبات التوسع العمراني المرتبطة بالزيادة المضطربة في اعداد السكان. ومن المتوقع أن يحدث الجزء الأكبر من هذه الطفرة السكانية في قطاع غزة، والذي سيتجاوز عدد السكان فيه عدد سكان الضفة الغربية، ليصبح نحو 50.3 في المائة من السكان يعيشون في مساحة تبلغ 365 كيلومترًا مربعًا، وهي بالفعل واحدة من أكثر المناطق كثافة بالسكان على وجه الأرض. ويبرز التحليل بأن التركيبة السكانية للسكان سوف تتغير لصالح السكان الفلسطينيين في سن العمل.

وبحلول عام 2050، حسب ذات المصدر، من المتوقع أن يكون لدى الاقتصاد الفلسطيني 3.8 مليون مواطن في سوق العمل، ارتفاعًا من حوالي 81.3 مليون في عام 2018. وهذا سيتطلب زيادة في فرص العمل المتاحة بمقدار 72000 وظيفة بحلول عام 2030، وذلك فقط للإبقاء على معدلات التشغيل الحالية. أما بعد عام 2030، فسيتم الحاجة لتوفير الجزء الأكبر من الوظائف الجديدة في قطاع غزة بسبب ارتفاع معدل الخصوبة فيها. إن معدلات البطالة المرتفعة حاليًا -وخصوصاً في قطاع غزة كما نستعرض لاحقاً- تجعل الطلب المتوقع على الوظائف مصدر قلق بالغ، خاصة بالنظر إلى القدرة الاستيعابية المحدودة لسوق العمل في ظل الحصار الإسرائيلي المستمر واستمرار الانقسام الفلسطيني.

يبلغ متوسط حجم الاسرة في فلسطين 5.1، ونسبة الأطفال العاملين في العمر (10-17) سنة، في العام 2021، 2.5%. و نسبة الأطفال دون سن الخمس الذين تركوا في رعاية غير كافية 13.6%. ونسبة الأسر التي لديها أطفال في العمر (5-17 سنة) يستخدمون الحاسوب (مكتبي أو محمول أو لوجي مثل التابلت) في العام 2019، 41.8%. وتبلغ نسبة السكان الفلسطينيين (15 سنة فأكثر) الذين انهوا البكالوريوس او اكثر 17.4%، والدبلوم المتوسط 5.9%، والمرحلة الثانوية 216% والملمين 4.2%. كما بلغت نسبة الاسر التي بتوفر لديها حاسوب مكتبي 8% وحاسوب محمول 22% وحاسوب لوجي 13.2% وهاتف ذكي 86.2% وجهاز تلفون 90.7% ومتصلة في خدمات الانترنت 79.9% وذلك في العام 2019. بلغت نسب الفقر بين الأفراد في فلسطين وفقاً لأنماط الاستهلاك الشهري في العام، 2017، 29.2% (13.9% في الضفة و53% في غزة) وبلغت نسبة الفقر المدقع لنفس العام 16.8% (5.8% في الضفة و33.8% في قطاع غزة)

3.2.1.2. سياسات الاحتلال والتوسع الاستيطاني

استمرت اسرائيل في التوسع الاستيطاني وتقييد تطوير الموارد المائية والاراضي، خاصة في المناطق الخاضعة للسيطرة الاسرائيلية الكاملة والتي تعرف بالمناطق "ج". كما استمرت دولة الاحتلال بحصار قطاع غزة ومنع المزارعين من استغلال اراضيهم على طول الشريط الحدودي، وتضييق مساحات الصيد وعرقلة تصدير المنتجات للخارج او تبادلها بين المحافظات الشمالية والجنوبية. واستمرت دولة الاحتلال ايضاً بمحاولاتها فرض واقع جديد على الأرض من خلال سرقة ومصادرة الاراضي واعادة تصنيف استخداماتها للحد من امكانية استغلالها تمهيداً للسيطرة عليها، حيث ان مجمل القيود الاسرائيلية لا زالت تقيد استخدامات وتطوير الاراضي في اكثر من 60% من اراضي الضفة الغربية ومساحات زراعية واسعة في قطاع غزة لا زال المزارعين ممنوعين من الوصول اليها. هذا فضلاً عن اعتداءات المستوطنين على المزارعين وحرق واقتلاع محاصيلهم، والانتهاكات التي تستمر منظومة الاستيطان بالقيام بها للحد من فرص تطوير واستخدام المزارعين الفلسطينيين لأراضيهم، ومنها تلويث الاراضي الزراعية بمخلفات المناطق الصناعية والمياه العادمة .

3.2.1.3. الازمة المالية للحكومة

على الرغم من رزمة الإصلاحات التي قامت بها الحكومة منذ عام 2020 لتحسين وضعها المالي، كانت الحكومة في قبضة واحدة من أعمق الأزمات المالية في تاريخها، والتي تتميز بفجوة تمويلية كبيرة وتراجع حاد في المساعدات الخارجية، بالإضافة إلى ذلك يسيطر الاحتلال على أكثر من ثلثي الإيرادات المالية الفلسطينية، ويمكنها (وغالبًا ما تفعل ذلك) تعليق تحويلها و / أو تطبيق خصومات من جانب واحد قبل تحويل الباقي. في عام 2021 ، انخفض إجمالي مساعدات المانحين إلى 317 مليون دولار، أو 1.8٪ من الناتج المحلي الإجمالي ، وهو انخفاض حاد من 2 مليار دولار أو 27٪ من الناتج المحلي الإجمالي في عام 2008. وفي الوقت نفسه، انخفض دعم الميزانية إلى النصف مقارنة بعام 2020، حيث بلغ 186 مليون دولار، أو 1٪ فقط من إجمالي الناتج المحلي. الناتج المحلي الإجمالي ، مقارنة بـ 24٪ في عام 2008. وفي الوقت نفسه ، انخفض دعم التنمية من ذروة 10.6٪ في عام 2000 إلى 0.73٪ في عام 2021.

3.2.1.4. تباطؤ التعافي من جائحة كورونا

تشير بيانات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني أن الناتج المحلي الإجمالي لفلسطين قد بلغ عام 2021، مقاساً بالأسعار الثابتة، حوالي 15.02 مليار دولار أمريكي. سجل الناتج المحلي الإجمالي نمواً بلغ بحوالي 7.1% بعد أن انكمش بحوالي 11% خلال العام 2020 نتيجة الانعكاسات الاقتصادية لجائحة الكورونا. تعكس هذه القفزة النمو تأثير ما يعرف بـ "النمو من القاع" قياساً بفترة الانكماش، حيث ما زال مستوى الناتج المحلي الإجمالي أقل مما كان عليه عام 2019 (قبل انتشار الجائحة). وعلى الصعيد المناطقي، ما زال قطاع غزة يعاني من وطأة الحصار الإسرائيلي المفروض عليه منذ عام 2005 وتداعيات الانقسام الفلسطيني. حيث ساهم اقتصاد قطاع غزة فقط بحوالي 18% من مجمل الناتج المحلي الإجمالي بالرغم من أن وزنه السكاني يبلغ حوالي 40%. ويظهر ضعف النشاط الاقتصادي جلياً عند فحص مؤشر نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي والتي بلغت 1,511 دولار مقابل 5,610 دولار في الضفة الغربية. في المجمل، بلغ نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي للضفة الغربية وقطاع غزة حوالي 3,856 دولار أمريكي والذي يقل عن المستوى المقابل في دول الجوار مثل الأردن (6,765 دولار) ومصر (8,204 دولار).

ويعود هذا الضعف بشكل أساسي إلى القيود التي يفرضها الاحتلال الإسرائيلي على الاقتصاد الفلسطيني والذي أثر سلباً على قاعدته الانتاجية وقدرته على خلق وظائف جديدة. ويتجلى هذا في ارتفاع معدل البطالة والذي بلغ، بحسب الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، حوالي 26.4% (155% في الضفة الغربية مقابل 46.9%). وفي المحصلة، دفع شح الوظائف العديد للعمل في سوق العمل الإسرائيلي والذي يرتفع فيه معدل الأجر اليومي (272 شيكل) إلى ما يزيد عن ضعف الأجر في الضفة الغربية. يشكل العاملون من سكان الضفة الغربية السواد العظيم من جموع العاملين في السوق الإسرائيلي (إحصائية)، فما يزال الاحتلال الإسرائيلي يمنع دخول العاملين من قطاع غزة باستثناء السماع لعدد محدود يتغير بطبيعة الظروف السياسية. ولعل ذلك يفسر إلى حد كبير الفروق في معدل البطالة بين الضفة الغربية وقطاع غزة.

شكل الإنفاق الاستهلاكي نسبة 110.6% من الناتج المحلي لعام 2021 ليكون المكون الأكبر بقيمة 16,625 مليون دولار وهو ارتفاع بقيمة 7.3% عن عام 2020، إلا أنه بقي أقل مما كان عليه بنسبة 4% و 0.5% عما كان عليه في العام 2019 و 2017 على التوالي. وتجدر الإشارة هنا إلى أن حصة الزراعة من الإنفاق الحكومي وصلت إلى 0.97% في العام 2019 في فلسطين مقابل 0.93% في 2018، بينما حصة القيمة المضافة لنشاط الزراعة من الناتج المحلي الإجمالي 6.5% في العام 2021 مقابل 7.3% عام 2019.

3.2.1.5. البطالة

تشير البيانات إلى أن معدل البطالة من المشاركين في القوى العاملة في العام 2021 بلغ 26% في فلسطين، بواقع 16% في الضفة الغربية و47% في قطاع غزة. كما وصل معدل البطالة في فلسطين بين الإناث المشاركات في القوى العاملة إلى 43% مقابل 22% بين الذكور المشاركين في القوى العاملة. وتزداد أرقام البطالة عند النظر إلى الشباب بسن 18-29 إذ ان نسبة البطالة تزداد بين الشباب من 26% إلى 42.6% وإلى 53% بين الشباب الحاصل على درجة دبلوم متوسط فأعلى.

3.2.1.6. ارتفاع الدين العام

ارتفاع مجموع الدين العام على فلسطين بنسبة 5.4% نهاية عام 2021، ليصل إلى 3,848.1 مليون دولار أمريكي بعد أن كان 3,649.3 مليون دولار أمريكي نهاية عام 2020. ويُشكل مجموع الدين العام 21.3% من الناتج المحلي الإجمالي عام 2021، بينما بلغ 23.5% في العام 2020.

3.2.1.7. أسعار الاستهلاك

ارتفاع مؤشر الرقم القياسي لأسعار المستهلك في فلسطين خلال العام 2021 بنسبة 1.24% ليصل إلى 102.08 مقارنة مع 100.83 خلال العام 2020 (سنة الأساس 2018). ويعزى ذلك إلى ارتفاع أسعار بعض السلع ضمن

المجموعات الرئيسية ذات الوزن الأعلى، منها أسعار مجموعة المواصلات ومجموعة السكن والمياه والكهرباء والغاز وغيرها من الوقود ومجموعة المواد الغذائية والمشروبات غير الكحولية.

3.2.2. خصائص القطاع الزراعي الفلسطيني.

3.2.2.1. زيادة في عدد الحائزين الزراعيين ومعظمها حيازات صغير وفجوة واسعة بين عدد النساء والرجال

الحائزين لصالح الرجال

بلغ عدد الحائزين الزراعيين في فلسطين حوالي 138 الف حائزا وحائزة خلال العام الزراعي 2021/2020 (منهم 82.4% في الضفة الغربية، و17.6% في قطاع غزة)، مقارنة بحوالي 110,104 حائزين خلال العام الزراعي 2010/2009 بإرتفاع قدره 27,881 حائز. وبلغ عدد الحائزين الذكور 127,332 حائزا، يشكلون ما نسبته 92.3% من إجمالي عدد الحائزين الزراعيين في فلسطين، و10,653 حائزا من الإناث بنسبة 7.7%.. بلغ اجمال الحائزين الزراعيين المشاركين في جمعيات تعاونية او اتحادات زراعية 8660 (5,635 ضفة، 3,025 غزة). كما اشارت النتائج بان معظم الحائزين لم يتلقوا اي نوع من التدريب او التعليم الزراعي (حوالي 93%). وتشير التقديرات إلى أن 94% من مساحة الحيازات الزراعية في فلسطين هي مساحة مزروعة، حيث بلغت مساحة الحيازات الزراعية في فلسطين حوالي 1.21 مليون دونم كما هي في 2021/10/01، حوالي 94% حيازات مزروعة ومنها حوالي 94 الف دونم في قطاع غزة، انظر الجدول الملحق حول مقارنات احصائية حول مؤشرات مختارة.

مساهمة القطاع الزراعي في الناتج المحلي والتشغيل: بلغت القيمة المضافة للقطاع الزراعي خلال العام 2021 977.5 مليون دولار أمريكي عام، منها 260.4 مليون دولار أمريكي سجلت من قطاع غزة، و 717.1 مليون دولار أمريكي في الضفة الغربية. بلغ عدد العاملين في القطاعي في العام 2021، 59600 عامل(44000 في الضفة و15600 فقط في غزة). بلغت معدل الأجر اليومي للعاملين في القطاع الزراعي في العام 2021، 54.8 شيكل (الضفة 89.5 شيكل مقابل 20.9 شيكل فقط في القطاع).

3.2.2.2. الانتاج النباتي

بلغت عدد الحيازات في الانتاج النباتي حسب التعداد الزراعي 2021-2020، 103,143 حيازة باجمالي مساحة 1,209,301 دونم، منها 289,175 دونم مروى يزرع منها 49,845 دونم داخل البيوت المحمية (عالية الانتاجية)، و676,830 دونم مزروعة بحوالي 12.5 مليون شجرة بستنة منها 575,167 دونم مزروعة بالزيتون، وتزرع 202,285 دونم بالخضروات، و217,206 بالمحاصيل الحقلية. تتركز سلاسل القيمة في الانتاج النباتي في محاصيل الزيتون، الخضروات، الافوجادو، الجوافة، المانجا، البلح، البطاطا، المحاصيل الحقلية والنباتات الطبية والعطرية والمحاصيل العلفية.

3.2.2.3. الانتاج الحيواني

يبلغ عدد الحيازات في الثروة الحيوانية 19,909 بالاضافة الى 17,516 حيازة حيوانية مختلطة (نباتية حيوانية) وبلغ عدد رؤوس الضأن 771,168 رأس(امهات)، وعدد رؤوس الماعز 239,966 رأس(امهات)، وعدد الابقار 67,760 (67,760 وتشمل الامهات والمواليد) والجمال 1,547. ويبلغ عدد الدواجن اللحم حوالي 71 مليون والبيض حوالي 3.5 مليون. واعداد خلايا النحل 64,360 64,360 خلية، خلية، وحوالي نصف مليون طير حبش.

3.2.2.4. الموارد الطبيعية

تبلغ مساحة الضفة الغربية وقطاع غزة 6,023 مليون دونم، (94%) في الضفة الغربية، وتبلغ مساحة الأراضي المستخدمة في الزراعة نحو 1,2 مليون دونم (90% منها في الضفة الغربية والباقي في قطاع غزة). حسب الاتفاقات الخاصة بإدارة الأراضي المنبثقة عن اتفايات أوسلو. يقع حوالي 18% من أراضي الضفة الغربية في المنطقة أ (الخاضعة للسيطرة الفلسطينية الكاملة) ، بينما تقع حوالي 19% في المنطقة ب (الخاضعة للسيطرة الإدارية الفلسطينية لكن تحت السيطرة العسكرية الإسرائيلية) ، والباقي 62.9% من الأرض، بما في ذلك الأغلبية. من الأراضي الزراعية وموارد المياه، تقع تحت المنطقة ج (تحت السيطرة الإسرائيلية الكاملة) . تبلغ مساحة المراعي،

2,02 مليون دونم، لكن المتاح منها لا يتجاوز 621 ألف دونم بسبب قيود الوصول والاستخدام التي تفرضها دولة الاحتلال.

بلغت كمية المياه المتاحة في فلسطين 448.4 مليون متر مكعب عام 2020. وتعد آبار المياه الجوفية المصدر الرئيسي لكمية المياه المتاحة حيث تم ضخ حوالي 299.1 مليون متر مكعب من المياه من الآبار الفلسطينية في العام 2020 منها 154.5 مليون متر مكعب للاستخدامات الزراعية). يلها المياه المشتراة من شركة المياه الإسرائيلية (ميكروت) حيث بلغت كميتها نحو 90.3 مليون متر مكعب بنسبة 20.1%، ثم الينابيع حيث بلغ التدفق السنوي 53.3 مليون متر مكعب وشكلت ما نسبته 11.9% من مصادر المياه التي يتم الاعتماد عليها لتغطية الطلب على المياه لمختلف الاستخدامات. بلغت كمية الضخ من الآبار الجوفية في فلسطين. تبلغ مساحة الأراضي المصنفة كغابات مغلقة فتبلغ 94 ألف دونم فيما تبلغ مساحة الأراضي المصنفة كحراج فتبلغ 320 ألف دونم.

4. نبذة تاريخية عن الجمعية

تأسست جمعية المشروع الإنشائي العربي في عام 1945 بقرار من جامعة الدول العربية وهي جمعية خيرية غير سياسية لا تسعى للربح، دعماً لمشروع تقدم به الراحل موسى العلمي ممثل فلسطين المنتخب والناطق باسمها في المحافل الدولية في ذلك الوقت، وقد أعيد تسجيل الجمعية بموجب القوانين الاردنية في عام 1952، ثم من بعد ذلك عند قدوم السلطة الفلسطينية وفقت وضعها القانوني تبعاً لتعليمات وزارة الترخيص.

بدأت جمعية المشروع الإنشائي العربي خلال فترة وجيزة من تأسيسها برنامجاً طموحاً لوضع الأهداف المعلنة موضع التنفيذ، وبحلول عام 1948 كانت قد تملكت ارضاً مساحتها 500 دونم في وادي الفارعة (الجفتلك) في قضاء نابلس، و7584 دونم في مدينة اريحا، وبدأت إعدادها لتكون كل منها مزرعة نموذجية توفر خدمات البحث والإرشاد الزراعي، وبذات الوقت قامت الجمعية بمسح حوالي 350 قرية فلسطينية للتعرف على مشاكلها وتحديد احتياجاتها التنموية، وتوقفت هذه الجهود الواعدة بتقسيم فلسطين عام 1948. وتجاوباً مع الأوضاع التي نشأت نتيجة هذا الحدث، و تفاقم مشكله اللاجئين العرب حولت الجمعية اهتمامها إلى العناية بالأطفال والأيتام والمعوزين بين النازحين، وتوفير المأوى والغذاء واللباس والتعليم والتدريب المهني لهم، وشملت أهدافها ما يلي:

1. إصلاح القرية العربية ورفع مستواها الصحي والثقافي.
2. تحسين حالة المزارعين العرب الاقتصادية والاجتماعية.
3. تحسين الصناعات الزراعية والقروية.
4. تشجيع التشجير بأنواعه.
5. الأخذ بالنظام التعاوني.
6. إنشاء معاهد للتدريب الزراعي والصناعي للأيتام والمعوزين العرب مجاناً.

وقد حققت الجمعية تقدماً ملحوظاً بسرعة فائقة بدعم من جهات عديدة عربية وأجنبية، وقام المشروع بحفر 27 بئراً واستصلح حوالي 4000 دونم من الأراضي المالحة وادخل أنواع عديدة من الأشجار المثمرة والخضراوات والأعلاف، واستورد قطعاً من أبقار الفريزيان وقام بإكثارها، وأسس مصنعاً حديثاً لإنتاج الحليب (المبستر)

ومشتقاته من اللبن واللبننة والجبنة وغيرها، وبلغ إنتاج المشروع مستوى من الجودة فتح أمامه أبواب التسويق في البلدان المجاورة فوصل إلى عمان ودمشق وبيروت ودول الخليج العربي، وساهم المشروع في مساعدة القرى العربية في مشاريع الحفاظ على التربة ومد الطرق الريفية وتوفير مياه الشرب وامتلاك الآلات الزراعية، وتشجيع التعاونيات والصناعات الحرفية، وفوق ذلك كله وسع نشاطاته التعليمية فوصل عدد المتدربين في مركز التدريب التابع له إلى 160 متدرباً في أن واحد.

شكلت الحرب العربية الإسرائيلية في عام 1967 كارثة للمشروع في أريحا، فقد كانت أراضيها طيلة عامين في خط المعركة الأمامي وموقعاً للمدفعية الإسرائيلية، وبالتالي أرضاً للمعارك، وكنتيجة مباشرة للقتال وأثاره الجانبية، فقد المشروع نصف القطيع من الأبقار وجميع أسرابه من الدجاج ومعظم آلاته الزراعية، كما أن نصيباً كبيراً من أجهزته وأباريه أُلِف أو سرق. وكانت أكبر خسائره في قوته البشرية المدربة التي انضم جزء كبير منها إلى صفوف اللاجئين النازحين إلى الأردن وفي عدد المتدربين في معهد المشروع الذين تعرضوا للمصير ذاته.

وفي عام 1983، قبل وفاة مؤسس المشروع المرحوم موسى العلمي بأشهر قليلة تم الاتفاق بين جمعية المشروع الإنشائي من جهة ومجلس اللاجئين النرويجي والمؤسسة السويدية لإغاثة الطفولة من جهة أخرى على أن يقوم الأخيران بإدارة مشروع أريحا حتى عام 1987 وشكلت هذه الجهود بداية إعادة الإعمار الحقيقية، ووفرت للجمعية فرصة لإعادة تقييم المشروع وتقديم العون له، قبل نهاية الاتفاقية مع الجانبين السويدي والنرويجي، قام فريق من الممولين بقيادته الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي في الكويت وبمساهمة البنك الإسلامي للتنمية في جده ومجلس التعاون الاقتصادي الأوروبي في بروكسل وصندوق الأوبك في فيينا بتوفير مساعدات مكنت المشروع من إصلاح جزء كبير من بنيته التحتية وبخاصة مصنع الألبان وحفر بئر جديد وإقامة مباني حديثة لمعهد التدريب الزراعي وبفضل هذا الدعم وجهود الجمعية المثابرة شارف المشروع على إكمال مرحلة إعادة البناء، و أصبح قادراً على مجابهة المهام والتحديات القادمة الا ان الوضع السياسي غير الثابت والفوضى وغياب القانون والحالة الاقتصادية والقيود التي مارستها سلطات الاحتلال في الانتفاضة الاولى والثانية وما بينهما جعلت من المشروع مؤسسة مترهلة غير قادرة على النهوض وبقيت حالتها بين مد وجزر، وبعد دخول السلطة الوطنية الفلسطينية حاولت المؤسسة الرسمية التدخل للحفاظ على المشروع واعادته الى دائرة الفعل التنموي، ولم تفضي التدخلات

السابقة الى شيء، إلا أن تدخلت الحكومة بشكل فعال وقوي في نهاية العام 2021 ووجهت الهيئة الادارية والعامه الى اعادة ترتيب الاوضاع ذاتيا دون تدخل مباشر، وقد أتت اجراءات الاصلاح الذاتية التي بدأت نواتها في العام 2019م أوكلها لتعيد للمشروع مكانته التي تليق به وتاريخه في تشغيل الايدي العاملة وتقديم العون والخدمات الاجتماعية.

يقوم المشروع الإنشائي العربي على ارض مساحتها (7584) دونم شرق مدينة أريحا و(500) دونم في غور الفارعة (الجفتلك) وتم استصلاح وزراعة ما يزيد عن أربعة آلاف دونم في مراحل التأسيس الأولى. غير أن هذه المساحة تقلصت بعد الاحتلال الإسرائيلي الذي حول هذه جزء المساحات إلى مناطق عسكرية، كما انخفض عدد الآبار التي تم حفرها حيث أصبح أكثر من نصفها بحاجة إلى صيانة وحفر آبار بديله بسبب قلة المياه الجوفية وارتفاع نسبة الملوحة التي لا تتماشى واقتصادية الإنتاج ولا يوجد حالياً سوى بئرين منخفضي الانتاج وجودة مياهها متردية من حيث الملوحة التي لا تناسب غالبية النباتات.

تعمل جمعية المشروع الإنشائي العربي بموجب وثيقة تأسيس وأنظمة إدارية وإجرائية متطورة، بإشراف مجلس امناء (هيئة عامة) يتكون من (51) من الشخصيات الفلسطينية المعروفة، والمؤهلة لإدارة الجمعية واستمرار تطويرها للأفضل، وأما اعمال الجمعية فتشرف عليها هيئة إدارية (مجلس ادارة) مكونة من تسعة أعضاء هم الرئيس ونائبه، وأمين السر والصندوق، وخمسة اعضاء آخرين، ويناط بالهيئة الإدارية عدة مهام موضحة في النظام الأساسي وإدارة تنفيذية تتكون من مدير عام ومدراء مساعدون يتميزون بالمهنية العالية، وتدار الجمعية وفق أسس ومعايير تتسم بالوضوح والدقة والشفافية والحكم الرشيد وتخضع بياناتها المحاسبية للرقابة الداخلية والخارجية من قبل طاقم مؤهل من ذوي الخبرات الإدارية المطلوبة.

توفر الجمعية حالياً 55 وظيفة دائمة في مختلف أقسام الجمعية بحيث يتمتع الموظفون بكامل حقوق العمل التي نص عليها قانون العمل الفلسطيني بالاضافة الى اكثر من 1500 وظيفة موسمية، وتؤمن بما ورد في مدونة السلوك المعتمدة لدى المؤسسات الوطنية الفلسطينية، ولا تفرق في التوظيف على معايير الدين واللون او الجنس،

ومعيار الكفاءة هو المعيار الذي تتخذه الجمعية معياراً أساسياً لتعيين كوادرها، ويقوم مجموعة من الموظفين مع عائلاتهم في مساكن الجمعية مما يميزها عن أية مؤسسة فلسطينية أخرى.

4.1. البنية التنظيمية للجمعية

- ستعمل الجمعية للايفاء بواجباتها ومسؤولياتها وفق الهيكل التنظيمي المبني على اربعة وحدات بالاضافة الى مدير عام و مكتب المدير العام ومراقب مالي داخلي ومدقق خارجي ومستشار قانوني والوحدات تشمل اقساماً مختلفة وفق حاجة العمل وتطوره، ويبلغ عدد الوظائف الدائمة على الهيكل التنظيمي 70 وظيفة بالاضافة الى وظيفتين بالتعاقد، ويرتفع الرقم كلما زاد عدد مندوبي المبيعات حسب تطور العمل.
- ويبلغ عدد الموظفين حتى تاريخ اعداد الاستراتيجية (54) موظفاً منهم اناث (9) موظفات و ذكور (45) موظفاً، وتتوزع مؤهلاتهم بحيث يوجد (4) حملة الماجستير، و بكالوريوس (22)، دبلوم (3)، ثانوي (6)، وغير ذلك (19).

- اهم التحديات ذات العلاقة في البنية التنظيمية.

1. تهالك الاجهزة والمعدات الحالية وعدم الانتظام في صيانتها او تحديثها.
2. محدودية وسائل التنقل المتاحة للعاملين (السيارات).
3. ضعف الكوادر فنية المتخصصة لبعض الوظائف في الادارات المختلفة والاحلال والاستبدال المستمر للطواقم وعمليات الاستقطاب والانتخاب هي الالية التي يمكن التعويل عليها.
4. بعض الانظمة والتعليمات وادله اجراءات غيرموجودة اوغير مكتملة او كافية لتنظيم العمل او الرقابة ويحتاج الموظفين الى التدريب عليها.
5. نظام المتابعة والتعليم المستمر بحاجة الى تحديث بما يتوافق مع الهيكل التنظيمي الجديد وتحديد ادوات ومنهجية جمع المعلومات.
6. الهيكل التنظيمي الحالي انجز منذ العام 2020م ويحتاج الى مراجعة جزئية مع بداية العام 2024م.
7. نقص الايدي العاملة والكفاءة لبعض الوظائف يشكل عائق دائم امام العمل.
- 8.

4.2. توصيف اراضي جمعية المشروع الانشائي العربي

تقع ارض الجمعية حسب مخططات المساحة في (8065.369) دونم تبلغ مساحة المنطقة (C) من اراضي المشروع (5968.042) دونم، وتمثل ما نسبته 74% وتبلغ مساحة المنطقة (A) (2097.327) دونم وتمثل ما نسبته 26% من اراضي الجمعية، وتبلغ المساحة الفعلية تحت تصرف المستأجرين (5876.998) دونم بزيادة عن المساحة المحددة بالعقود ب(101.86) دونم و تبلغ مساحة الارض المستأجرة من الاراضي المصنفة (C) (4025.681) دونم اي ما نسبته 68%، وتبلغ مساحة الارض المستأجرة من الارضي المصنفة (A) 1351.317 دونم أي ما نسبته 65%، ويتبقى تحت تصرف الجمعية (2188.371) دونم معتدى على (171.249) دونم و (964.465) دونم تحت خط الالتفافي في المنطقة (C)، و (746.01) دونم هي منطقة عمليات المشروع، و (306.647) دونم هي اراض لا يمكن استغلالها (اطراف اودية وشوارع رئيسية واطراف الشارع الالتفافي وغيرها).

يبلغ عدد المستأجرين (31) مستأجراً في (42) عقد ايجار، لدى بعضهم زيادة في المساحة حيث تبلغ المساحة الزائدة عن العقود (120.766) دونم، وهناك اعتداء من (10) اشخاص على عقارات وارض بمساحة (169.719) دونم، و في العقود كلها اخطاء ومشاكل و مضمون غير عادل للجمعية من حيث الحفاظ على حقوقها ومستحقاتها وآلية الالتزام بذلك.

الفرق بالمساحة	كامل المساحة حسب سندات التسجيل	توزيع المساحة الكاملة للمشروع الانشائي العربي حسب مساحة 2022م	
		8065.369	المساحة بالدونم المتري
-18.829	8084.198	5815.998	المساحة المستأجرة حسب العقود المبرمة
		5876.998	المساحة الفعلية لنفس العقود
		171.249	مساحة الاراضي والعقارات المعتدى عليها
		101.86	الزيادة في المساحة على العقود المبرمة
		-42.413	النقص في المساحة عن العقود المبرمة
		6048.247	كامل المساحة خارج تصرف المشروع
		1964.465	المساحة تحت خط الالتفافي
		964.465	مع المشروع تحت خط الالتفافي
		2017.122	المتبقي من اراضي المشروع بعد المساحة المستأجرة فعليا ومساحة الاعتداءات

توزيع ما تبقى من مساحات تحت تصرف المشروع الانشائي العربي		
الاراضي المعتدى عليها وجزء ممن لديهم مساحات زائد	المساحة دونم	
يجب استرجاعها	964.465	المتبقي من مساحات غير مستأجرة تحت خط الالتفافي (معبر الكرامة)
	746.01	المتبقي من مساحات غير مستأجرة في منطقة (A)
	306.647	مساحات لا يمكن استغلالها، طرق واطراف (الالتفافي و ش. عمان والمغطس) وغيرها و الاودية
	2017.122	المجموع

تصنيف اراضي المشروع الانشائي العربي في مدينة اريحا			
المساحة المحسوبة بالدونم المتري	التصنيف		
453.042	منطقة (ج) داخل حدود البلدية		
5015	منطقة (ج) خارج حدود البلدية		
2097.327	منطقة (أ)		
7565.369	المجموع		
تصنيف وتوزيع اراضي المشروع الانشائي العربي في مدينة اريحا			
المساحة غير المستأجرة بالدونم المتري	المساحة المستأجرة بالدونم المتري	المساحة المحسوبة بالدونم المتري	التصنيف
11.666	441.376	453.042	منطقة (ج) داخل حدود البلدية
1430.695	3584.305	5015	منطقة (ج) خارج حدود البلدية
746.01	1351.317	2097.327	منطقة (أ)
2188.371	5376.998	7565.369	المجموع
تصنيف اراضي المشروع الانشائي العربي في غور الفارعة/ الجفتلك			
المساحة المحسوبة بالدونم المتري	التصنيف		
500	المساحة المسجلة والمحسوبة		
24.38	مساحة الاعتداءات على ارض المشروع		
12.702	مساحة الاعتداء من المشروع على الغير		

4.3. وصف حالة لفاعليات و أنشطة المشروع.

المشاريع	وصف المشاريع مع نهاية عام 2019م	التدخلات التي انجزت حتى اب 2022	المقترحات التطويرية
1. <u>مصادر المياه</u>	<p>الوصف:</p> <p>1. الابار: انقسمت الابار بين متوقف ومؤجر ومؤجر رقمه، وهناك بئرين يعملان بفعالية منخفضة وثمانية آبار متوقفة تماماً عن العمل ضمن أراضي المشروع غير المؤجرة، مع وجود مضخات بالية على احد الابار وعلى بركة التجميع.</p> <p>2. مياه الشرب: خط بلاستيكي زراعي نسبة الفاقد من المياه فيه مرتفعة، وفتحات غير شرعية، وديون مياه 10 الف دولار، ولا تصل المياه للابقار بتاتاً حيث تسقى بالمياه المالحة.</p>	<p>1. مياه الري الزراعية:</p> <p>تغير مضخة احد الابار وتأهيل الكهرباء خاصته.</p> <p>تغيير مضخة بركة التجميع.</p> <p>خزان 750م مكعب.</p> <p>خزان 500 م مكعب.</p> <p>وحدة تكسير الاملاح Electromagnetic unit.</p> <p>شبيكات ري ل 240 دونم تنقيط.</p> <p>1. مياه الشرب:</p> <p>تغيير الخطوط الرئيسية لكافة المشروع وتغيير كافة العدادات.</p> <p>الحصول على تسعيرة ثابتة بدل الشرائح عالية القيمة.</p> <p>تركيب ثلاث وحدات مياه شرب للابقار لثلاث حظائر (خزانات).</p> <p>صيانة بئر تجميع المياه(400)م مكعب.</p> <p>صيانة وحدة تخزين مياه مصنع الالبان.</p>	<p>1- حفر ابار جديدة</p> <p>2- ترميم آبار مغلقة</p> <p>3- تحديث وصيانة الخطوط الناقلة (شبكة المياه الداخلية الرئيسية)</p> <p>4- تركيب محطات تنقية وتحلية للمياه</p> <p>5- إنشاء بركة حصاد مائي لتجميع مياه وادي القلط</p> <p>6- انشاء بركة لحجم 7.5-10 الاف كوب لادارة مياه المشروع.</p> <p>7- فلاتر ترتبط لمضخات المياه الرئيسية.</p> <p>8- اجهزة تكسير الاملاح لكل بئر مياه.</p>

المشاريع	وصف المشاريع مع نهاية عام 2019م	التدخلات التي انجزت حتى اب 2022	المقترحات التطويرية
2. شبكة الكهرباء والطاقة الشمسية.	<p>الوصف: شبكة الكهرباء:</p> <ul style="list-style-type: none"> شبكة داخلية مهترنة ومكشوفة وغاية في الخطر. سرقة الكهرباء من شبكة المشروع. كهرباء غير منظمة وتداخل مراكز التكلفة. <p>الطاقة الشمسية:</p> <ul style="list-style-type: none"> طاقة شمسية 202 كيلو واط منها 168 كيلو واط الواح متحركة. انفيرترات (محولات) غالبا معطل ولا تعمل بكفاءة. خلل يشوب عملية ربط الالواح. 	<p>شبكة الكهرباء:</p> <ul style="list-style-type: none"> تركيب لوحات جديدة لتنظيم الكهرباء و فصل مراكز التكلفة. تغيير شبكات الكهرباء الداخلية في كل الحظائر و المحلب وانارة كل الحظائر و واقسام مزرعة الاسماك. <p>الطاقة الشمسية:</p> <ul style="list-style-type: none"> اضيف 35 كيلو واط/ساعة من المركز الفلسطيني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية تغيير انظمة الربط التي كانت تحدث خللا في ناتج الطاقة مع تغيير الانفيرترات (المحولات) بالكامل، حيث كانت عملية التركيب فيها خلل و فاقدتها عال، ليصبح المجموع 237.5 كيلو واط/ساعة. اصبحت تشكل 45% من الاستهلاك مقارنة ب 28% سنة 2019م. هناك موافقة من شركة الكهرباء وسلطة الطاقة لرفعها الى 450 كيلو واط بالاستناد الى قيمة الاستهلاك. 	<p>1. نقل الكهرباء الزراعية من مكانها الى قرب المنشآت الزراعية لتغذيتها (400 أمبير).</p> <p>2. تغذية المصنع فقط من الكهرباء الصناعية والفاء كافة نقاط التغذية الأخرى.</p> <p>3. عمل غرفة كهرباء مشتركة للاشتراكين وتغذية كل نقاط الخدمة من كهرباء تحت الارض.</p> <p>4. اعادة ترميم الشبكة الداخلية لكل مبنى سيبقى للعمل بفعالية مستقبلاً مثل المحددة والمنجرة ومشغل الخراطة.</p> <p>5. اضافة الواح طاقة شمسية بمقدار 230 كيلو واط لخدمة العمليات الانتاجية وفق للموافقة من شركة الكهرباء والمرتبطة بفاتورة الاستهلاك، وهذا لا علاقة له بالاستثمار بقطاع الطاقة الشمسية.</p>

المقترحات التطويرية	التدخلات التي انجزت حتى اب 2022	وصف المشاريع مع نهاية عام 2019م	المشاريع
<p>1. تعزيز انتخاب السلالات</p> <p>2. بناء حظائر.</p> <p>3. أسيس وحدة انتاج الغاز الحيوي لتعظيم العائدات من المزرعة وتقليل التكاليف</p> <p>4. وحدة معالجة مياه المصنع ومياه مزرعة الابقار.</p> <p>5. زيادة عدد الابقار مع زيادة وتوسعة لحظيرة اخرى تتسع ل250 بقرة حلابة مع اعداد المرحلة الثالثة في الحظيرة الشمالية والتي تشمل تغطية التوسعة.</p> <p>6. تأمين مزرعة الابقار بما يشمل خسائر والارياح</p> <p>7. ادخال طرق التبريد الحديثة لمواجهة حر الصيف.</p>	<p>التدخلات:</p> <ul style="list-style-type: none"> تم استبعاد كل الابقار ذات الوضع الصحي السيء جداً ولم يتبقى سوى 69 بقرة بحالة سيئة لكن لم تبع لانه لا يمكن حسب تاريخية المشروع ان يتم تفريغ المزرعة من الابقار الامر الذي يعني انهيار المشروع وتم الابقاء عليها ووضعت خطة للتأهيل بالشراكة مع وزارة الزراعة (المركز الوطني للبحوث الزراعية واطلاع معالي وزير الزراعة على ذلك) كما يلي: تغيير الادارة القائمة على المزرعة وجزء من الطاقم فيها واستبدالها بطبيب بيطري ومهندس زراعي انتاج حيواني ومنحهم هامش كبير للعمل بحرية ومساعدتهم في اتخاذ القرار وتسهيل مهماتهم. استبدال المياه المالحة بالعذبة فوراً و تغيير التغذية حيث تبين الغش في العليقة نتيجة الفحص المخبري والشروع بعملية تأهيل لصحة الابقار توفير نظام بسيط للتبريد لها في جو اريحا من خلال تحويل الحظيرة الى نظام المشتل الزراعي بالرذاذ لعدم توفر الامكانات. تأهيل حظيرة الحلابات بتغطية جزء كبير منها وتوسعتها مع عمل سور جزئي لمنع دخول المياه الى داخلها. اعده تأهيل المزرعة الشمالية وتنفيذ المرحلة الثانية التي شملت الجدران والتوسعة الارضية ل 250 بقرة. تأهيل الجدران واعمال التسعة الارضية للجافات والبكاكير وعمل تأهيل جزئي لتصريف المياه في الحظيرة الجنوبية. تجهيز مكان لاستقبال المواليد مع نظام تبريد وازفافة كرتون مرطب. يمنع منعاً باتاً بيع الاناث الصغيرة (المواليد). 	<p>الوصف:</p> <ul style="list-style-type: none"> القطيع هو احدى وحدتين اساسيتين في المشروع الانشائي العربي وقد تم استلامها في العام 2019م مزرعة منهرة لا اساس علمي فيها وتسقى بالمياه المالحة بدرجة ملوحة 4000 جزء بالمليون وهذا يعتبر وضعاً كارثياً حيث نفقت في العام 2019م 21% من المزرعة، وما تبقى يعاني امراض مختلفة ناجمة عن اخطاء في التغذية وغش وعدم اتزان في العليقة إضافة لهزل الابقار وضعف أجهزتها الحيوية. الحظائر: الحظائر الموجودة حالياً قديمة ومتآكلة ولا توفر الراحة والبيئة الإنتاجية اللازمة لتربية الابقار باستثناء حظيرة واحدة لا يتسع لأكثر من 140 رأس وهناك خلل في تركيبه حيث تصل الشمس داخل الحظيرة لارتفاعه العالي. 	<p>3. مزرعة الابقار</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • ان توفرت اي مبالغ نتيجة العمل على زيادة التحصيل من الايجارات يتم شراء ابقار. • تم تغيير شبكة الكهرباء كاملة ونظام الاضاءة في المزارع بسبب تهريب الكهرباء وضياعها وخطورتها على الابقار والعاملين وتاهيل الحظائر الموجودة لان اعمالها منقوصة نتيجة الغش وغياب المتابعة. • انشاء حظيرة للعلاجات بمساحة 200م مربع. • تأهيل مخازن الاعلاف والمحشر الخاص بالابقار. • شراء خلاط للاعلاف (Mixer). • انشاء ثلاث وحدات سيلاج بسعة 540 طن. • انتقلت الانتاجية من 1.2 طن بجودة منخفضة ودهن 2.6% ومتوسط انتاج 13.8 الى 5 طن حليب من الابقار الحلوب التي تمثل جزء من العدد اعلاه ودهن 3.93% و معدل انتاج وصل اعلاه الى 34.2 لتر للبقرة الوحدة المنتجة وتم انتخاب جزء من الابقار لتمثل نواة للمزرعة وهي يعتمد عليها في التغيير. 		
--	--	--	--

المقترحات التطويرية	التدخلات التي انجزت حتى اب 2022	وصف المشاريع مع نهاية عام 2019م	المشاريع
	<p><u>التدخلات:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • تاهيل وصيانة لبعض الشاحنات . • وقف سرقات الكهرباء من المصنع. • تنظيم كهرباء المصنع بفصل خدمات بعض المستاجرين عنه. • شراء ثلاث شاحنات حديثة 2022م. • انتاج اصناف جديدة. • شراء مجانس جديد. • اعادة تنظيم وترتيب الاتفاقيات مع جزء من الموزعين. • اثناء خدمات الموظفين غير المؤهلين والذين يشكلون عبئا على المصنع. • التحسن من خسارة 470 الف عام 2019 الى ارباح 400 الف شيكل في العام 2021م • زيادة عملية التوزيع بشكل ذاتي وانهاء التعاقد مع بعض الموزعين. • ادخال منتجات جديدة. 	<p><u>الوصف:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • المبنى منهار من الداخل وميكنة موجودة لا تعمل(ماكينة اللبن المكثف، ماكينة اللبن السائل، فرازة الدهن) وهذه الماكينات لم تعمل بتاتا. • يعمل المصنع الحالي على إنتاج الحليب المبستر وتصنيع الجبنه واللبن واللبننة وينقل المنتج إلى أسواق المدن في الضفة بواسطة سيارات مبرده من خلال موزعين باتفاقيات قديمة بعضها مجحف بحق المشروع. 	<p>4. <u>مصنع الألبان</u></p>

المشاريع	وصف المشاريع مع نهاية عام 2019م	التدخلات التي انجزت حتى اب 2022	المقترحات التطويرية
5. <u>الزراعات الحقلية</u> <u>:الأعلاف</u>	<p><u>الوصف:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • يزرع المشروع حوالي 120 دونم برسيم اخضر على مياه مالحة والري بواسطة الرشاشات. • يزرع المشروع 100 دونم من القمح العلفي. 	<p>التدخلات:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ادخال 180 دونم شبكات ري بالتنقيط. • التخلص من زراعة البرسيم واستبدالها بعلف اليونيكام والذرة العلفية والقمح العلفي. • اعادة تاهيل واستصلاح التربة من خلال عمليات زراعية لتكسير طبقة الملوحة المتشكلة تحت سطح التربة وزيادة المادة العضوية فيها. • اضافة عناصر غذائية مركبة للتربة لتحسين فيزيائيتها. • انهاء خدمات غير المؤهلين. • زراعة الذرة العلفية. • ادخال ميكنة حديثة للحقل. 	<ul style="list-style-type: none"> -1 إدخال اصناف وزراعات حديثة -2 توظيف كوادر فنية مؤهلة -3 إدخال الات وميكنة حديثة -4 تغيير شبكة المياه الرئيسية. -5 شبكات ري بالتنقيط. -6 ماكنة فرد الذبال او الزبل العربي -7 زراعة الذرة.

المقترحات التطويرية	التدخلات التي انجزت حتى اب 2022	وصف المشاريع مع نهاية عام 2019م	المشاريع
<p>1. تركيب نظام ري وتسميد محوسب</p> <p>2. تأمين المزرعة</p>	<p><u>التدخلات:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • بعد انتهاء موسم تلك 2020م تم استعادة المزرعة والبدء بخطة التاهيل من خلال تغيير شبكة الري. • تخصيص نصف بئر جوفي لريها وبناء خزان 500كوب من خلال وزارة الزراعة لتحسين ادارة المياه. • الشروع بممارسة العمليات الزراعية الصحيحة وتركيب حساسات للكشف المبكر على سوسة النخيل التي تهدد المنطقة وتعتبر هي المزرعة الثالثة في الاغوار التي يتم تركيب هذه الحساسات فيها كنقطة مراقبة لخدمة المشروع وكل مزارع المنطقة والتركيب سيضمن نصف المزرعة ويستكمل لاحقا وفق الامكانيات وهذا ايضا بدعم يأتي من خلال وزارة الزراعة وقد ارتفع انتاجها من 18 طن في اخر سنة مع المستأجر الى 32 طن في السنة الاولى، ونتوقع ان يصل بالاستناد الى الاجراءات في السنة القادمة الى 80 طن. • تأهيل شبكة الكهرباء لثلاجة التمور بسعة 80 طن موجودة في المشروع. • طم محيط الشجر لكامل المزرعة. 	<p><u>الوصف:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • هي مزرعة غير الاراضي الموجهة لزراعة النخيل وكانت ملزمة (ضمان) ومهملة من المستأجر. • ولا تصلها المياه وقد اقتربت من الجفاف نتيجة عدم تغيير شبكة الري مهترئة التي لا توصل المياه بشكل صحيح للنخيل. • ولا تخضع المزرعة للحد الادنى من العناية والتربية الزراعية السليمة. 	<p>6. <u>مزارع النخيل</u></p>

المشاريع	وصف المشاريع مع نهاية عام 2019م	التدخلات التي انجزت حتى اب 2022	المقترحات التطويرية
7. <u>مشروع الأسماك</u>	<p><u>الوصف:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • مفرخ بحاجة الى تاهيل لوحداث الكهرياء ومضخات الاوكسجين. • البيوت البلاستيكية الموجودة بحاجة الى تاهيل. • 6 برك ترابية من اصل عشرة. • امهات الاسماك الجيل رقم 8 بمعنى شيخوخة الجينات. 	<ul style="list-style-type: none"> • تم تاهيل وحدات الكهرياء وشراء مضخات كهريائية ذات جود عالية للاكسجين واستبدال بعض البدالات. • تاهيل البيوت البلاستيكية. • تمويل من اليابانيين والمركز الفلسطيني ل 17000 اصبعية اسماك لاختيار امهات لتحديث الجين والالتفاف على منع الاسرائيلين من بيع امهات للفلسطينيين. 	<p>1- ادخال اصناف وسلالات جديدة</p> <p>2- إستحداث مزرعة اسماك بنظام مغلق كامل (مكتف).</p> <p>3- زيادة عدد برك التربية.</p> <p>4- استكمال انشاء وحدة تصنيع اعلاف خاصة بعلف الاسماك.</p>
8. <u>مصنع الالبان الجديد.</u>	<p><u>الوصف:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • الانتهاء جزئيا من المرحلة الاولى وهي مرحلة الحفريات. • عطاء المرحلة الثانية مع توقف المنحة لخلاف مع الصندوق العربي وبالتالي توقف العمل من المقاول. 	<ul style="list-style-type: none"> • تم انجاز المخططات الهندسية ووايداع المخططات لدى البلدية. • تم الانتهاء من 4مراحل من اصل 13 مرحلة لبناء المشروع. 	<p>1- استكمال مراحل عملية البناء</p> <p>2- بناء خطوط إنتاج حديثة ذات مواصفات عالمية وهذا يتطلب إيجاد مصادر تمويلية لشراء خطوط إنتاج ومكينة حديثة</p> <p>3- بناء انظمة الجودة الخاصة بمنتجات الالبان وفقاً للمواصفات الدولية الحديثة</p> <p>4- تدريب طواقم وكوادر المصنع</p>

المشاريع	وصف المشاريع مع نهاية عام 2019م	التدخلات التي انجزت حتى اب 2022	المقترحات التطويرية
9. <u>الميكنة الزراعية</u>	<u>الوصف:</u> 1. جرارات زراعية جزء منها معطل بحاجة الى صيانة وميكنة الحقل قديمة جداً منذ العام 1984. 2. حفار العجل (البايجر) بحاجة الى استبدال.	1. <u>التدخلات:</u> 2. صيانة ثلاث جرارت زراعية وحفار العجل (البايجر) مع تغيير المحركات (اوفرهول) للحفار واحد الجرارت. 3. صيانة دورية لمكبس البالات. 4. شراء فرامة ومكبس بالات بتمويل ذاتي وتاهيل جرار من وزارة الزراعة للاستخدام وماكنة لقص الذرة وجرار بتمويل من UNDP. 5. ماكنة للعزق الاعشاب، صيانة ماكنة لقص الاعلاف، ماكنة لعمل السيلاج.	1. توفير وإدخال اليات وميكنة حديثة.
10. <u>الانشاءات والابنية المتهاكلة</u>	<u>الوصف:</u> 1. منطقة العمل بمساحة 850 دونم بدون سور حماية. 2. بيوت ايلة للسقوط ونفايات ابنية مهدومة.	<u>التدخل:</u> 1. انشاء سور بطول 1220 م من اصل 5000م ستنفذ على مراحل لاغلاق المشروع كلياً وحمايته. 2. تم انجاز ثلاث مراحل من عمليات التنظيف في المشروع للمنشآت والابنية الأيلة للسقوط ونحتاج الى 4 مراحل اخرى اذا ان كلفة التنظيف تصل الى مليون ونصف المليون شيكل للانتهاء والتخلص منها وذلك لفتح المجال امام عمليات التغيير والتحديث.	1. استكمال بناء السور المحيط بمنطقة عمليات المشروع. 2. ترميم بعض المباني القديمة. 3. استكمال إزالة الابنية المتهاكلة.
11. <u>مشروع النحل</u>	<u>الوصف:</u> مشروع مستحدث في الجمعية قيد التطور	بحاجة الى زيادة الاستثمار فيه وتطويره ليلعب المشروع دوراً في تطوير هذه الصناعة خاصة انه يمتلك منجرة كبيرة.	1- زيادة عدد الخلايا المنتجة. 2- استحداث خلايا مقاومة لارتفاع درجات الحرارة.

المقترحات التطويرية	التدخلات التي انجزت حتى اب 2022	وصف المشاريع مع نهاية عام 2019م	المشاريع
<p>1. كل المباني المذكورة بحاجة الى تأهيل.</p> <p>2. تنظيم اتفاقيات مع الجامعات والجهات ذات العلاقة.</p> <p>3. تشكيل مجلس امناء لأكاديمية التدريب.</p>	<p>تقوم فكرة الاكاديمية على تشكيل مجلس امناء من الجامعات واصحاب الخبرة لتقديم خدمات التعليم الفني والمهني ونقل التكنولوجيا لسنة واحدة فقط في تخصصات الزراعة والتغذية والفني البيطري والميكنة الزراعية حيث يتميز المشروع بتنوع أنشطته الانتاجية اضافة لتدريب مكثف للخريجين لتأهيلهم لسوق العمل في عدد من التخصصات الزراعية وبعض المهارات العملية وعلاج التشوهات التي تظهر فجوة بين مخرجات التعليم الجامعي ومتطلبات سوق العمل.</p> <p>وانجز مايلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • تأهيل قاعتين مكيفتين ووحدة الصرف الصحي والمطبخ والمياه. • الجزء الاخر وهي الغرف الفندقية ويوجد 20 غرفة فندقية كانت مؤجرة لشركة الكهرباء وجمعية الشابات المسيحية اعيدت للمشروع وتحتاج الى تأهيل. • الجزء الثالث وهو مبنى مركز التدريب الذي أنشيء ولم يعمل وأجر ليكون مركزا للبحوث الزراعية وسلم للمشروع ثم استأجرته شركة كهرباء محافظة القدس وتم الاتفاق على اخلائه وتسليمه للمشروع مع نهاية العام 2022م ويحتاج الى تأهيل ايضاً. • مبنى المنجرة والمحددة القديمة ومعدات من مخرطة وغيرها بحاجة الى تأهيل لاستقبال الطلاب وامكانية ممارسة التدريب والتعليم المهني. • انجزت دورات زراعية كثيرة في اطار التعاون مع المؤسسات الشريكة ومنحت جامعة القدس المفتوحة فرصة عقد المحاضرات لطلاب الزراعة في فرع اريحا. • تنظيم اتفاقية بين المشروع وجامعتي القدس والقدس المفتوحة وجامعة بيرزيت. • تنظيم اتفاقية مع وزارة الزراعة الفلسطينية. 	<p>الوصف: متوقف تماما و غير مؤهل.</p>	<p>12. اكاديمية المشروع الانشائي العربي</p>

4.4. المشاكل والتحديات التي تواجه المؤسسة

يهدف هذا القسم الى تحديد أهم التحديات التي تواجه الجمعية، والتي اعتمدت بشكل أساسي على تحليل شجرة المشاكل بالتشاور مع المستويات الادارية المختلفة من خلال ورشات العمل واللقاءات الثنائية التي عقدت بشكل مكثف خلال مرحلة الاعداد للاستراتيجية، وتضم التحديات بشكل أساس تلك المتعلقة بالاحتلال الإسرائيلي والقيود التي يفرضها الاحتلال الإسرائيلي، بالإضافة إلى التحديات الفنية والتنظيمية التي تواجه الجمعية.

4.4.1. الاحتلال وسياساته وممارساته.

ليس خفياً على احد سياسات الاحتلال العنصرية تجاة الموارد الطبيعية التي تهدد التنمية الزراعية وتخالف المواثيق الدولية، بالرغم من الادانة الدولية لسياسات اسرائيل في التوسع الاستيطاني ومصادرة الاراضي وتدمير المنشآت الزراعية والمائية ومنع اقامة اي مشاريع بنية تحتية تطويرية في 60% من مساحة الضفة الغربية واجزاء من قطاع غزة الا ان اسرائيل وخلافاً لقرارات الامم المتحدة والموقف الدولي المعلن تستمر وتتوسع في اعتداءها المستمر على الارض والمياه والبحر والانسان والبيئة والشجر والحيوان.

تساهم سياسات الاحتلال ليس فقط في سرقة الموارد الطبيعية ووضع القيود على ادارتها مما يؤدي لاضعاف تنافسية المنتجات من خلال وضع القيود على الحركة بين المحافظات وفرضها قيود على استيراد وتصنيع مدخلات الانتاج وقيود على تصدير المنتجات للخارج وقيود استخدام وتنمية الصيد البحري وقيود على الطاقة وحماية البيئة والتنوع الحيوي هذا بشكل عام، وفيما يتعلق بجمعية المشروع الانشائي العربي فان الارض تحت خط الالتفافي (الشارع الالتفافي) والتي تبلغ (1964.465) دونم وتمثل ما يقارب 25% من اراضي المشروع والتي تخضع قصراً لممارسات عسكرية عنصرية تتمثل بوجود موقع عسكري و سياج أمني وخطوط مياه تابعة لشركة ميكروت (مياه عذبة واخرى عادمة)، وخطوط للاتصالات وشوارع ضمن الحزام الامني المحاذي لنهر الاردن. ويعد هذا احد أشكال واساليب السيطرة الاستيطانية على منطقة الأغوار، كمنطقة استراتيجية، كونها تقع بمحاذاة نهر الأردن، بالإضافة إلى اعتبارها جزء من الاحتياطي الاستراتيجي للمشروع الوطني الفلسطيني، من مخزون الأراضي الزراعية.

4.4.2. محدودية الموارد المائية.

الآبار المتوفرة والحصة في جمعية مستخدمي المياه.

1. وتبلغ حصة المشروع من جمعية مستخدمي المياه : 150000 م مكعب سنوياً.
2. الابار في المشروع 27 والمؤجر منها 17 ومتوقف 8، وبئرين يعملان بفعالية.
3. مياه الشرب: تم تغيير الخطوط الرئيسية لكنها خطوط مؤقتة من البولي اثلين بحاجة الى انجازها بشكل نهائي.
4. تم انشاء خزائين لتحسين ادارة مياه الري باحجام (500م مكعب و750 م مكعب).
5. نوعية المياه: رغم توفر المياه في بعض الآبار إلا أن جودتها تتراجع بشكل مضطرب فتصل الملوحة في بعض الآبار المجاورة الى 25,000 مايكروسيمنز/سم.
6. عدم استغلال فرصة الحصاد المائي من واد القلط.
7. ضعف متابعة وتجديد الخطوط الناقلة القديمة بسبب محدودية الموارد المالية.

No.	Well ID	Name of well (Arabic)	LOC_Name	Governate	X	Y	Z	Well Depth	Water use	Status	GWB_Name
1	19-13/058	جمعية المشروع العربي الانشائي	Jericho (Ariha)	Jericho	196950	139250			Agricultural	Working	Eastern
2	19-13/069	جمعية المشروع العربي الانشائي	Jericho (Ariha)	Jericho	196950	139250	-315	132	Agricultural	Working	Eastern
3	19-13/075	جمعية المشروع العربي الانشائي	Jericho (Ariha)	Jericho	194955	139533			Agricultural	abandoned	Eastern
4	19-14/064	جمعية المشروع العربي الانشائي	Jericho (Ariha)	Jericho	197270	141214	-307.5	90	Agricultural	not working	Eastern
5	19-14/064A	جمعية المشروع العربي الانشائي	Jericho (Ariha)	Jericho	197230	141140		100	Agricultural	abandoned	Eastern
6	19-14/065	جمعية المشروع العربي الانشائي	Jericho (Ariha)	Jericho	197230	141140	-309	110	Agricultural	abandoned	Eastern
7	19-14/066	جمعية المشروع العربي الانشائي	Jericho (Ariha)	Jericho	197310	140660	-309.8800049	33	Agricultural	working	Eastern
8	19-14/067	جمعية المشروع العربي الانشائي	Jericho (Ariha)	Jericho	197010	140560	-308	73	Agricultural	abandoned	Eastern
9	19-14/067A	جمعية المشروع العربي الانشائي	Jericho (Ariha)	Jericho	196992	140617			Agricultural	not working	Eastern
10	19-14/068	جمعية المشروع العربي الانشائي	Jericho (Ariha)	Jericho	196760	140000	-305	300	Agricultural	abandoned	Eastern
11	19-14/068A	جمعية المشروع العربي الانشائي	Jericho (Ariha)	Jericho	196760	140000		300	Agricultural	not working	Eastern
12	19-14/069	جمعية المشروع العربي الانشائي	Jericho (Ariha)	Jericho	197731	139184			Agricultural	working	Eastern
13	19-14/070	جمعية المشروع العربي الانشائي	Jericho (Ariha)	Jericho	196890	140670	-305	250	Agricultural	abandoned	Eastern
14	19-14/071	جمعية المشروع العربي الانشائي	Jericho (Ariha)	Jericho	196870	140080	-306	94	Agricultural	abandoned	Eastern
15	19-14/071A	جمعية المشروع العربي الانشائي	Jericho (Ariha)	Jericho	196870	140080	-306	94	Agricultural	working	Eastern
16	19-14/072	جمعية المشروع العربي الانشائي	Jericho (Ariha)	Jericho	196970	141030	-304	96	Agricultural	abandoned	Eastern
17	19-14/073	جمعية المشروع العربي الانشائي	Jericho (Ariha)	Jericho	197030	141050	-305	80	Agricultural	abandoned	Eastern

No.	Well ID	Name of well (Arabic)	LOC_Name	Governate	X	Y	Z	Well Depth	Water use	Status	GWB_Name
18	19-14/073A	جمعية المشروع العربي الانشائي	Jericho (Ariha)	Jericho	197030	141050			Agricultural	working	Eastern
19	19-14/075	جمعية المشروع العربي الانشائي	Jericho (Ariha)	Jericho	197870	141100	-317.25	77	Agricultural	abandoned	Eastern
20	19-14/076	جمعية المشروع العربي الانشائي	Jericho (Ariha)	Jericho	197790	141470	-319	80	Agricultural	abandoned	Eastern
21	19-14/079	جمعية المشروع العربي الانشائي	Jericho (Ariha)	Jericho	197070	141920	-309		Agricultural	abandoned	Eastern
22	19-14/080	جمعية المشروع العربي الانشائي	Jericho (Ariha)	Jericho	197130	141870	-306.6	100	Agricultural	working	Eastern
23	19-14/081	ابار المشروع بديل (عيساوي)	Jericho (Ariha)	Jericho	197060	142310	-302.1	100	Agricultural	not working	Eastern
24	19-14/091	جمعية المشروع العربي الانشائي	Jericho (Ariha)	Jericho	196930	140280	-305	137	Agricultural	abandoned	Eastern
25	19-14/091A	ابار المشروع بديل (ادعيق)	Jericho (Ariha)	Jericho	196930	140280		137	Agricultural	not working	Eastern

4.4.3. محدودية القدرات التقنية والتسويقية.

1. الكفاءة: ضعف كفاءة العاملين في التسويق الخاص بمنتجات المشروع.
2. القدرات المالية: محدودية وشح الموارد المالية للجمعية.
3. ضعف القدرات التقنية فيما يتعلق بالميكنة وتطويرها.

4.4.4. العادة والتقليد والموروث.

1. من القضايا التي أسهمت بتأخير النقلة النوعية والتحديث للمشروع الإنشائي العربي تباين الآراء لدى عدد من الإدارات السابقة حيث ارتأى البعض أن يحافظ على التقليد والوضع القائم تمسكاً بالماضي وأصل الحكاية.
2. النظام الاساسي للجمعية نظام لا يتناسب وحجم هذه المؤسسة ومقدراتها بمعنى انه لا يعبر عن مضمون الجمعية او يصف طبيعة عملها ولم يتم تحديثه وفق التطور الزمني للجمعية وذلك للأسباب التالية التي تدلل على ضعف هذا النظام او دستور الجمعية اذ ان القيمة الدفترية للجمعية (723000000) يشكل حسب اخر تقدير للموجودات في كانون أول من العام (2023م)، فهي ليست جمعية هامشية صغيرة تعنى بالمعوزين معتمدة على اموال الزكاة فموضوعها مختلف تماماً؛ وانما مؤسسة بمقومات اقتصادية وموارد ضخمة يقيدتها ضعف نظامها الداخلي وضيق الافق فيه والروتين الاداري الذي يقف عاجزاً عن تطوير او متابعة الوحدات الانتاجية التي يشكل كل منها وحدة اقتصادية تتطلب القرارات السريعة التي تستخدم آليات اكثر مرونة تشبه او توافق آليات القطاع الخاص.
3. عانت الجمعية من ترهل اداري وغياب في تحديد الصلاحيات ونطاقها وضعف آليات الرقابة والمتابعة، نتيجة عدم وجود هيكل تنظيمي لمؤسسة عمرها اكثر من 78 عاما مع عدم وجود أدلة اجراءات مالية وادارية معتمدة حسب الاصول وتنسجم تماما مع القوانين الناظمة لاعمال الجمعيات واستثماراتها.

4.4.5. تغول المستأجرين على الجمعية بين ثلاث اصناف منهم:

- إستغلال البعض لأراضي شاسعة من ارض الجمعية دون صغار المزارعين والاستيلاء على مصادر المياه فيها حيث لم يبق سوى بئرين جوفيين من اصل 27 بئر مما اضعف اداءها والقدرة على تفعيل الزراعة فيها.
- اعتداء على اراضي الجمعية واغتصاب لبعض عقاراتها مما يشكل فوضى في المكان وتواجد اناس لا علاقة لهم بالجمعية داخل منشآتها التي لا يتوفر فيها الامن والرقابة على مقدرات منثورة على مدى مساحة الجمعية واستغلال لخدماتها من غير وجه حق.
- عدم الايفاء بالالتزامات وبحقوق الجمعية وفوضى في عقود الايجارات وضعف في الموقف القانوني للجمعية اتجاه غير الملتزمين، مثال ذلك دين قد يتراكم على مستأجر لاكثر من سنة وكأنه قرض بلا فوائد يعطل برامج الجمعية وتطورها او تأمين مصالحها.

4.4.6. تقادم البنية التحتية من مياه وكهرباء ومبانٍ وتوقف المدرسة المهنية والمحددة والمنجرة عن

العمل وعدم وجود برامج صيانة دائمة.

4.4.7. ضعف القدرة على ادارة مقدرات المشروع

بشكل عام ما زالت الأنماط التقليدية للتربية الحيوانية والزراعة النباتية هي السائدة في المشروع رغم الامكانيات لكل انواع الزراعة والتي يمكن تطبيقها كنماذج متقدمة لتربية الاغنام وتطويرها: على سبيل المثال مشروع السمك وتطويره ، الابقار ، النحل ، الأرناب ، النخيل ، ادارة ومعالجة المياه ، مركز التدريب ، المنشآت اللوجستية " الملعب.

4.4.8. ضعف الأداء والتكامل مع القطاع الزراعي

1. رغم الفرص الكامنة لتعظيم الفوائد من التشبيك مع الاتحادات والنقابات (مثال: المهندسين الزراعيين).
2. عضوية الجمعية في الاتحادات والمؤسسات الشريكة (مثال: جمعية النخيل واتحاد الجمعيات الخيرية، الغرفة التجارية و،،، الخ).

4.4.9. مشاكل أخرى

4.4.9.1. مشاكل متعلقة بالتمويل.

- نتيجة الاعتقاد الخاطئ من مجالس الادارة المتعاقبة من ان التمويل للمشروع سيجعل الجهات الرسمية (الحكومة) تضع يدها على المشروع ومصادرة اراضيه، خلق فجوة ما بين المؤسسات الرسمية والمشروع الانشائي.
- الترهل الاداري والاهمال والتعقيدات واللامبالاة التي كانت تمارسها بعض الادارات المتعاقبة والادارة التنفيذية بالاضافة لعدم وضوح رؤية المشروع وغياب التعاون اخرج المشروع من دائرة استهداف المؤسسات غير الحكومية المحلية والدولية.
- تغير كل ذلك بعد العام 2019م واعيد ترميم تلك العلاقات سواء مع المؤسسة الرسمية (وزارة الزراعة ووزارة الداخلية) باعتبارهما وزارتي التسجيل والاختصاص، او مؤسسات المجتمع المدني.

4.4.9.2. عدم وضوح الرؤية وغياب التخطيط الاستراتيجي الواقعي.

اتسمت المرحلة السابقة برؤى حاملة جداً وغير قابلة للتنفيذ لغياب الاستراتيجية الواضحة للمشروع كأساس للعمل سابقاً، ومرتبطة بكوادر غير مهنية او متخصصة ولا تتمتع بالكفاءة اللازمة لادارة مؤسسة بافق مفتوح وادراك عال لحجمها ودورها واهدافها السامية.

4.5. التعاون مع المؤسسات.

ان المشروع الإنشائي يرحب بالتعاون مع كل هيئة ذات مصداقية تخدم الأغراض التي خلق المشروع الإنشائي من أجلها ويحكم هذا التعاون المعايير التالية:

1. أن يكون التعاون مع الغير منسجما مع أهداف المشروع الإنشائي المنصوص عليه في نظامه الأساسي.
2. أن تتأكد الجمعية من كفاءة الجهة الشريكة وحسن سمعتها لتجنب أية مشاكل في المستقبل.
3. أن لا يسبب النشاط الجديد أية إعاقة لأعمال المشروع المعتادة أو للعاملين والمقيمين فيه.
4. أن يخضع التعاون لاتفاقية مكتوبة واضحة وشاملة لا تعتمد إلا بعد الاستشارة القانونية.
5. أن لا تتكبد الجمعية أية نفقات إضافية نتيجة تقديم تسهيلات للغير وان تتوخى تحقيق دخل إضافي يتناسب وطبيعة النشاط الجديد.

وبصوره إجمالية فان جمعية المشروع الإنشائي ما زالت ترى ان مهمتها الرئيسية يجب أن تبقى مركزة على خدمة المجتمع الريفي والعناية بالشباب العربي الناشئ وتوفر فرص التدريب والتعليم له كما ترى ان عملياتها الإنتاجية هي وسيلة لتوفير الموارد كلها أو جزء منها لدعم هذا النشاط وتوفير مجال ميداني واقعي للتدريب ولديه من الوسائل والتسهيلات مجالات متعددة يشمل نشاطها:

- التعاون مع وزارة الزراعة وكليات الزراعة الفلسطينية وتوفير المرافق الميدانية اللازمة لقيامها بالتدريب العملي.
- تشجيع إنتاج الحليب في الأرياف بتوفير الأنواع المحسنة للمزارعين من قطيع المشروع في إطار برنامج تعاوني تشمل عناصره الانتماء الزراعي وجمع الحليب والتلقيح الصناعي والخدمات البيطرية.
- استخدام بعض مرافق المشروع لنشاطات اجتماعية ومحاضرات وورشات عمل وغيرها من النشاطات الثقافية.

4.6. الأصدقاء والداعمون للمشروع الإنشائي العربي

عبر السنوات الماضية تلقى المشروع الإنشائي العربي دعماً سخياً من عدة مؤسسات وأفراد ومن أبرزها:

الدولة	الأفراد والمؤسسات	
(Jordan)	The Arab Bank	1
(Kuwait)	The Arab Fund for Economic and Social Development	2
(Saudi Arabia)	Aramco	3
(U.K)	The British World Refugee Fund	4
(Brussels)	The EEC	5
UN	The Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO)	6
(U.S.A)	The Ford Foundation	7
(U.K)	Friends of the Arab Development Society	8
(Jedda)	The Islamic Development Bank	9
(U.S.A)	Musa Alami Foundation	10
(Norway)	The Norwegian Refugee	11
(Vienna)	The OPEC Fund	12
(U.K)	The Oxford Committee for Famine Relief	13
(U.K)	The Overseas Development Agency	14
(Sweden)	The Swedish Save the Children Fund Agency	15
(Switzerland)	The Welfare Association	16
Palestine	Al-Quds University	17
(U.K)	Oxfam	18
Palestine	ESDC	19
Palestine	Ministry of Agriculture	20
UNDP	(United Nations Development Programme)	21

5. التحليل الرباعي Swot Analysis

يعتبر مسح البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للجمعية أمراً مهماً بالنسبة لعملية التخطيط الاستراتيجي، ويمكن تقسيم العوامل الداخلية للجمعية إلى نقاط قوة (Strength) والتي تختصر ب (S) ونقاط ضعف (Weakness) التي تختصر ب(W)، كما يمكن تقسيم العوامل الخارجية للشركة إلى فرص (Opportunity) التي تختصر ب (O) وتهديدات (Threats) التي تختصر ب(T)، ويسمى هذا التحليل للبيئة الاستراتيجية بتحليل (SWOT).

الموضوع	نقاط القوة	نقاط الضعف
1. أداء الجمعية.	<ul style="list-style-type: none"> تعدد المشاريع والأنشطة المنفذة وتواصلها على مدار 78 عاما والتي تشير إلى نجاح الجمعية في تجنيد الأموال لتنفيذ النشاطات الاجتماعية والثقافية المختلفة. مطابقة المشاريع المنفذة لأهداف الجمعية المدونة في لائحها الداخلية. وجود أثر إيجابي واضح لنشاطات الجمعية وخاصة في المنطقة التي توجد فيها الجمعية. ملائمة المشاريع للتغير في الاحتياجات و متطلبات الفئات المستهدفة. 	<ul style="list-style-type: none"> ضعف إدارة الميزانيات نتيجة لضعف الطاقم الفني المتخصص في متابعة وتدقيق الميزانيات ضعف الاهتمام بوجود مؤشرات لتقييم النجاح و قياس الأثر لكل هدف أو خطة. ضعف قدرة المؤسسة على الوصول الحر و المباشر للفئات المتضررة أثناء الأزمات. عدم مواكبة التطور التكنولوجي والتقنيات الحديثة. الخسائر والديون السابقة المتراكمة.
2. مهارات العاملين.	<ul style="list-style-type: none"> يميز العاملون في الجمعية من حيث المهارة و الخبرة وعدد سنوات الخبرة في مجال العمل الأهلي. ملائمة كل عامل للموقع الوظيفي من حيث الكفاءة ارتفاع نسبة تمثيل ودمج المرأة حيث بلغت نسبة 16.36 من إجمالي العاملين. ارتفاع عدد المتطوعين في الجمعية. 	<ul style="list-style-type: none"> قلة نشاطات التطوير والتدريب الموجهة للعاملين لضعف المصادر المالية الداخلية للجمعية. ضعف القدرة على تطويع البرامج و توصيل الخدمات ليتلاءم مع المتغيرات مستوى تقييم النجاح و قياس الأثر لكل هدف أو خطة و تنفيذ هذا التقييم بدقة ضعف القدرة على إيجاد قنوات مناسبة للوصول للفئات المستهدفة وقياس درجة الرضا. ملائمة قدرات العاملين مع أهداف الجمعية.

<ul style="list-style-type: none"> • مستوى قياس الأداء حسب الوصف الوظيفي. 		
<ul style="list-style-type: none"> • ضعف المهارات الإدارية والخبرة التنموية لبعض أعضاء مجلس الادارة. • دور أقوى في جمع التبرعات و تمثيل العلاقات الخارجية و التجمعات. 	<ul style="list-style-type: none"> • مجلس الإدارة ينتخب انتخاباً من قبل الجمعية العامة مما يعطيه شرعية لتمثيل الجمعية واتخاذ القرار. • أعضاء مجلس الإدارة يتمتعون بمكانة اجتماعية تمكنهم من التواصل الفعال مع المجتمع وتزيد من ثقة المجتمع بالجمعية. • الاستمرارية في عقد الاجتماعات الدورية والتي تساهم في دعم أنشطة الجمعية وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها. • الهيئة الإدارية لها مصداقية عالية و تتميز بالمسئولية. • تحترم نظام العمل الداخلي المتعلق بالشروط الأساسية و اكتمال النصاب. • تعمل بصورة تطوعية. 	<p>3. خصائص مجلس الإدارة.</p>
<p>تحديد المسؤوليات والمتابعة.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • وجود كادر مؤهل في الإدارة العامة وقيادة متحمسة للنهوض بالجمعية. • تراكم الخبرة الإدارية التي تطورت خلال أكثر من 70 عاماً من العمل. 	<p>4. الإدارة التنفيذية للجمعية.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • ضعف المصادر المالية الداخلية للجمعية يؤثر سلباً على جودة الخدمة المقدمة. • ضعف نشر الجمعية للتقارير عن الدروس المستفادة. 	<ul style="list-style-type: none"> • تتميز الجمعية بدقة المتابعة أثناء تنفيذ المشاريع والاهتمام بديمومة الأثر الإيجابي للمشاريع بعد انتهائها • الخبرة والكفاءة العالية للعاملين بالجمعية انعكست إيجاباً على جودة المنتجات والخدمة المقدمة. • تتلاءم المنتجات والخدمات المقدمة مع احتياجات الفئات المستهدفة. 	<p>5. جودة المنتجات والخدمات المقدمة.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • تهديد الاحتلال ومصادرة الأراضي. • فعالية استخدام أراضي الجمعية وإدارة هذه الأراضي بسبب العقود الموقعة من مجالس الادارة السابقة. • الملوحة في الأرض والمياه. 	<ul style="list-style-type: none"> • امتلاك مساحات واسعة من الأرض ووجود عدة مزارع. • امتلاك مزارع أبقار وسلالات جيدة. • انتاج جزء من الأعلاف للزراعة لتغذية الأبقار. 	<p>6. المصادر الطبيعية للجمعية والمواد الأولية اللازمة للإنتاج وتقديم الخدمات.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • تذبذب كميات الأمطار بين موسم وآخر وعدم انتظام توزيعها الموسمي وظهور مؤشرات واضحة على تناقص معدلات هطول الأمطار وازدياد عدد حدوث دورات الجفاف في العقود الثلاثة الأخيرة. • التناقص المستمر في كميات مياه الري السطحية العذبة المتاحة للزراعة واستمرار تردّي نوعيتها بسبب تزايد الملوحة العالية خاصة في مناطق الأغوار الوسطى، مما أدى إلى ارتفاع نسبة ملوحة التربة في الوقت الذي لا تتوافر فيه موارد مائية كافية لاستعمالها في غسل التربة من الأملاح. • استنزاف أحواض المياه الجوفية الناتج عن الضخ الجائر وتزايد نسبة الملوحة في المياه المستخرجة. • ترهل وقدم البنية التحتية بما يشمل المرافق والشوارع والمباني. • الاعتداء على أراضي وحقوق المشروع الانشائي. 	<ul style="list-style-type: none"> • يعزز المشروع التنوع الحيوي والاقتصاد الأخضر. • وجود مباني كنواة لأكاديمية للتدريب. • الموقع الجغرافي الاستراتيجي. 	
<ul style="list-style-type: none"> • انخفاض القدرة الإنتاجية المستغلّة حالياً خاصة في مصنع الألبان. • الإفتقار للقدرة على انتاج الأعلاف المركزة. • الانتاج القادر على المنافسة في الأسواق الخارجية. 	<ul style="list-style-type: none"> • تتمتع الجمعية بمستوى عال من القدرة الإنتاجية الصناعية. • إيلاء الاهتمام الكافي لعمليات تصنيع الألبان بالأشكال التقليدية وضرورة الاهتمام بالمرأة الريفية في هذا المجال. 	<p>7. القدرة الإنتاجية.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • تداخل الصلاحيات أحيانا والذي ينتج عنه عدم الدقة في تعريف المسميات الوظيفية وحدود صلاحياتها وعلاقتها بالآخرين. • ضعف الالتزام بعقد اجتماعات بشكل دوري للعاملين. • ضعف تبادل المعلومات و مشاركتها بين العاملين. 	<ul style="list-style-type: none"> • الهيكل التنظيمي للجمعية لا مركزي مما يعطي حرية أكبر للجمعية . 1. تفويض الصلاحيات لدى العاملين. 2. مشاركة العاملين في القرار. 3. تشجيع العاملين على أخذ المبادرة و الابتكار. • تناسب خبرات كل موظف مع المركز الذي يشغله مما يزيد من فاعلية الهيكل التنظيمي للجمعية. • تم تقسيم الهيكل التنظيمي للجمعية بشكل وظيفي بما يتلاءم مع أقسام ونشاطات الجمعية مما يساعد على تنفيذ النشاطات 	<p>8. الهيكل التنظيمي.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • المتعددة بفاعلية أكبر. • تشجيع العمل الجماعي. 	
<ul style="list-style-type: none"> • التقلبات السياسية في المجتمع الفلسطيني قد تضعف من سمعة الجمعية نتيجة لاستقلالها السياسي. • ضعف الالتزام بمواعيد البدء بتنفيذ المشاريع قد يؤثر سلباً على سمعتها. 	<ul style="list-style-type: none"> • الأثر القوي والواضح في المحيط الذي تعمل به مما يعكس سمعة وشهرة ممتازة للجمعية. • تاريخ الجمعية الطويل (78 سنة من تقديم الخدمات المختلفة) يدعم ويقوي سمعة الجمعية ويزيد شهرتها • المكانة الاجتماعية للجمعية والنتيجة عن التواصل في النشاطات الاجتماعية والثقافية مع السكان تزيد من سمعة وشهرة الجمعية. 	<p>9. سمعة الجمعية وشهرتها.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • ضعف مشاركة الموظفين في تصميم برنامج الجمعية وتقييمه وتطبيقه. • ضعف تبادل المعلومات و مشاركتها بين العاملين. • ضعف تشجيع العاملين على اخذ المبادرة و الابتكار. 	<ul style="list-style-type: none"> • تتبع الجمعية النظام اللامركزي لاتخاذ القرار مما يتيح الفرصة لمشاركة أكبر عدد من العاملين في اتخاذ القرار وبالتالي الحصول على قرارات أكثر صواباً. • وجود آليات واضحة ومكتوبة لاتخاذ القرار. • تستعين الجمعية بخبرات خارجية من أصدقاء الجمعية أو الخبراء المختصين لاتخاذ القرارات الهامة 	<p>10. آلية اتخاذ القرار.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • ضعف المهارات في اللغات الأخرى مما يؤثر سلباً في مخاطبة المانحين. • قلة التدريب لتطوير مهارات الاتصال لدى العاملين. • ضعف نظام الأرشفة والتوثيق ضعف المساهمة في إيجاد قاعدة بيانات quick reference شاملة للمؤسسات العاملة بنفس المجال. • مستوى الكادر البشري المؤهل بتحديث البيانات الخاصة بمجالات العمل و متابعتها. 	<ul style="list-style-type: none"> • تتميز الجمعية بمواكبتها للتكنولوجيا الحديثة واستخدام الوسائل الحديثة " إيميل، جوال، فاكس، شبكة كمبيوتر داخلية، إلخ. • تبادل الخبرات مع الجمعيات والمؤسسات الأخرى من خلال شبكة علاقات واسعة للاستفادة من خبراتها يساعدها في تنفيذ النشاطات بفاعلية أكبر. 	<p>11. وسائل الاتصال.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • ضعف تبادل الموارد بين الجمعية و المؤسسات الأخرى (تدريب، تبادل وثائق ومعلومات). • عدم وجود خطة لتطوير و إيجاد قسم خاص بالعلاقات العامة. • عدم وجود خطة لإدارة المعلومات تقوم بمتابعة 	<ul style="list-style-type: none"> • تتميز الجمعية بالتشبيك مع الجمعيات الأخرى وبناء شراكات معها تمكنها من تبادل الخبرات والتنافس على المشاريع. • تقوم الجمعية بمشاركة المجتمع من 	<p>12. العلاقات العامة والنظم الإدارية والمعلوماتية.</p>

<p>أنظمة تجميع و تحليل البيانات و المعلومات.</p> <p>ضعف في الدخول في شراكات مع الجمعيات الأهلية و مراكز الأبحاث و الجامعات.</p>	<p>خلال الأنشطة الثقافية والاجتماعية والمشاركة في الندوات مما يكسبها علاقات متواصلة مع المجتمع.</p> <ul style="list-style-type: none"> • تتميز الجمعية بمهاراتها بالترويج والتسويق لنشاطاتها من خلال الموقع الإلكتروني والنشرات الدورية واللقاءات. 	
<p>ضعف في تقديم تقارير عن الأنشطة و نتائج التقييم.</p> <p>لا تنشر الجمعية تقارير عن الدروس المستفادة.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • تتميز الجمعية بأسلوب الاعتماد على النتائج في التقييم والذي يحفز العاملين على التركيز على جودة ودقة وسرعة الأداء. • تعتمد الجمعية نماذج معينة تعبأ أسبوعياً لمراقبة الإنجاز في الأعمال وتعد اجتماعات أسبوعية للنقاش. 	<p>13. نظام المراقبة والتقييم.</p>
<p>تعاني الجمعية من ضعف التدريب والتطوير اللازم للعاملين والنتائج عن ضعف المصادر المالية الداخلية.</p> <p>ضعف التخصص الأكاديمي لدى العاملين في مجالي التنمية والإستغلال الأمثل للمصادر الطبيعية (الأرض ، المياه ،).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • تتميز الجمعية بوجود كادر مؤهل من حيث الخبرة والمهارة لمتابعة الأعمال والنشاطات المختلفة خاصة على مستوى الإدارة التنفيذية. • تتمتع الجمعية بخبرات متنوعة لتغطية نشاطات الجمعية المختلفة في مختلف المجالات. • تستفيد الجمعية من أعداد المتطوعين الكبيرة ومن أصدقاء الجمعية في تدعيم وزيادة خبرات الجمعية في المجالات المختلفة. 	<p>14. الخبرات.</p>
<p>قلة معرفة الجمعية بشروط وسياسات الممولين قد تؤثر سلباً على علاقاتها معهم.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • تتميز الجمعية بقدرتها على الحصول على مصادر تمويل متعددة ويتضح ذلك من خلال مشاريعها المتنوعة. • سمعة الجمعية الممتازة تساعدها على بناء علاقات قوية معهم. • استطاعت الجمعية ان تحافظ على علاقات جيدة ومستمرة مع الممولين الذين تعاملت مهم حتى بعد إنتهاء تنفيذ المشاريع. 	<p>15. العلاقات مع الممولين.</p>
<p>عدم تبني سياسة واضحة الوصول الى قطاعات أوسع من الفئات المستهدفة.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • العمل المباشر مع الفئات المستهدفة أحد الأساليب الجيدة والفعالة لدى الجمعية. 	<p>16. أساليب تقديم الخدمة.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> دمج الفئات المستهدفة في عمليات التخطيط والتنفيذ أثر إيجاباً على جذب المستفيدين وتعزيز إنتمائهم نحو نشاطات الجمعية. استطاعت الجمعية أن تحقق ديمومة الأثر الإيجابي للمشاريع من خلال المتابعة المتواصلة للمشاريع حتى بعد انتهائها. 	
<ul style="list-style-type: none"> قلة برامج التدريب والتطوير لدى العاملين بالجمعية. ضعف التخطيط لتنمية الموارد البشرية. ضعف خطة لتدريب العاملين تعتمد على احتياجات المنظمة و أهدافها الإستراتيجية. ضعف آليات الاستمرارية للموارد البشرية و التي تعتمد على مدى الوعي و القدرة على إيجاد مصادر مختلفة و متنوعة تساهم في الأنشطة طويلة الأجل. 	<ul style="list-style-type: none"> وجود الخبرات والكوادر المؤهلة تعتبر أهم الموارد البشرية للجمعية. عدد المتطوعين لدى الجمعية ساهم في توفير موارد بشرية لا تشكل عبئاً مالياً كبيراً على الجمعية. نسبة تمثيل المرأة في الجمعية ساعدت على توفير موارد بشرية هامة وخاصة في مجال أنشطة الطفل والمرأة. 	17. الموارد البشرية.

الموضوع	الفرص	التحديات والمخاطر
18. الوضع الاقتصادي.	<ul style="list-style-type: none"> هناك فرصة للتركيز على المشاريع التي تحسن الوضع الاقتصادي للفقراء وتخفف من معاناتهم. مخاطبة الممولين بغرض الحصول على دعم وعرض قضايا الفقراء على الموليين وإظهارها بصورة إنسانية. 	<ul style="list-style-type: none"> سياسات الحصار الإسرائيلي.
19. التكنولوجيا.	<ul style="list-style-type: none"> التقدم التكنولوجي الدائم والمستمر في مجال الصناعات الغذائية. التطور المستمر في صناعة التعبئة والتغليف. 	<ul style="list-style-type: none"> التقدم التكنولوجي المتسارع للمنافسين. ارتفاع أسعار الطاقة وتذبذب الأسعار.
20. -الظروف السياسية.	<ul style="list-style-type: none"> هناك فرصة للتركيز على مشاريع السلم الأهلي ونشر الوعي المدني لدى المجتمع ومخاطبة الممولين لتجنيد الأموال بهذا الصدد. 	<ul style="list-style-type: none"> استمرار الإحتلال يؤدي على استمرار الحصار على الحركة والوصول و استعمال أراضي الجمعية. استمرار الصراع الفلسطيني الداخلي مما يهدد الجمعية من حيث وضع القيود والتهديد بالإغلاق وغير ذلك.

<ul style="list-style-type: none"> • استمرار تسييس التمويل وربطها بالأوضاع السياسية السائدة والتهديد بتوقف التمويل واقتصره على النواحي الإنسانية فقط. • الاتفاقيات الاقتصادية الموقعة مع الاحتلال والتي يأتي على رأسها اتفاقية باريس، لا شك أن التخلص من تبعات هذه الاتفاقية سيساعد في تسهيل نقل البضائع والخدمات، سواء نقل المواد الخام ومستلزمات الإنتاج إلى أماكن الإنتاج، أو نقل السلع النهائية إلى أماكن الأسواق سواء كانت محلية أو خارجية. 		
<ul style="list-style-type: none"> • احتمال تعطيل قانون المؤسسات الأهلية الصادر لسنة 2000م. • احتمال صدور قوانين جديدة تعرقل عمل المؤسسات الأهلية. • ضعف قانون المؤسسات الأهلية وعدم وضوح العلاقة بين المؤسسات والحكومة. • غياب و/أو عدم تفعيل القوانين والتشريعات والحوافز التي تلزم المنتجين والمصانع بالتقيد بالموصفات القياسية إن وجدت. 	<ul style="list-style-type: none"> • هناك فرص لتقديم قوانين جديدة تدعم فئات المجتمع وتوفر حماية قانونية ورسومية للجمعيات الأهلية. • مشاركة الجمعية في صياغة قوانين تحسن من الوضع الاقتصادي للعمال وتخفف من نسب البطالة. 	<p>21. -التشريعات والقوانين.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • التهديد بتقليص التمويل وتوقف بعض المؤسسات عن الدعم كنتيجة للأوضاع السياسية السائدة. • استمرار تسييس التمويل وربطه بالأوضاع السياسية والتهديد باقتصره على الأنشطة الإنسانية فقط . • ضعف التبرعات والهبات. 	<ul style="list-style-type: none"> • التركيز على الجوانب الإنسانية التي تتعلق بوضع المجتمعات المحيطة الإقتصادي لجذب التمويل اللازم لدعمهم في هذا المجال. • الحصول على تمويل لنشاطات الجمعية . • العمل على بناء علاقات جيدة مع الممولين. • فرصة وجود عدد من المانحين المهتمين بالإقتصاد الأخضر والتدريب المهني. • وجود المساحات للتوسع في الزراعات العلفية وغيرها. • تنوع الاستثمار. 	<p>22. التمويل.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • عدم ايلاء العناية الكافية لمجالات تسويق الألبان ومنتجاتها مقارنة لما تم ايلاءه من عناية واهتمام في مجال الإنتاج. 	<ul style="list-style-type: none"> • الإلتزام التام بتلبية احتياجات وأذواق المستهلكين. • الشهرة والسمعة التاريخية للجمعية 	<p>23. الشراكة/المنافسة.</p>

<ul style="list-style-type: none"> ● المنتجات الإسرائيلية. ● ارتفاع تكلفة المواد الخام. ● ارتفاع تكلفة النشاطات السوقية. ● ارتفاع تكلفة النقل لاتساع المناطق الجغرافية المغطاة. ● ارتفاع درجات الحرارة في منطقة الأغوار. ● تشديد شروط التمويل من قبل الممولين وبالتالي تقليل الفرص أمام الجمعية للمنافسة على التمويل. ● تشابه الأنشطة بين الجمعيات مما يضعف من فرص المنافسة 	<ul style="list-style-type: none"> ● ومنتجاتها. ● اتباع الجمعية لسياسات وإجراءات فعالة للإشراف على الجودة. ● اتباع استراتيجية التنوع في المنتجات ● اتباع سياسة الانتشار الجغرافي الى بقية أنحاء الضفة وقطاع غزة والأردن مستقبلا. ● المساهمة في خدمة المجتمع والبيئة تحقيقا لمبدأ المسؤولية الإجتماعية. ● هناك فرصة لتكوين شراكات حقيقية مع جمعيات أخرى لتحسين فرص المنافسة لدى الجمعية. ● زيادة الاهتمام بالتدريب والتطوير والاهتمام بتنمية القدرات الداخلية للعاملين لتحسين قدرة الجمعية على تجنيد الأموال وكذلك على المنافسة. ● رغبة المانحين لإشراك أكثر من جمعية كشرط للتمويل ومأسسة نظام التمويل مما يوفر الفرصة أمام الجمعية للمشاركة. ● فرصة الدخول في شراكات مع القطاعين الخاص والحكومي. 	
<ul style="list-style-type: none"> ● قلة الوعي لدى المجتمع بأهمية المشاركة يضعف من دور الجمعية في تمثيل المجتمع بشكل حقيقي. ● عدم قيام وسائل الإعلام بادوار فاعلة في مجال توعية المنتجين والمستهلكين خاصة في النواحي الصحية والغذائية للألبان. 	<ul style="list-style-type: none"> ● زيادة المشاركة والوعي المجتمعي تزيد عدد المتطوعين لدى الجمعية. ● إعطاء فرصة للجمعية لتحديد أولويات المجتمع بصورة أفضل ودمج فئات المجتمع في التخطيط والتصميم والتنفيذ للبرامج المختلفة. ● هناك فرصة لدى الجمعية لزيادة التوعية والتثقيف وحث كافة الجهات الحكومية والدولية على تبني هذا المفهوم. ● تطوير أساليب المشاركة المجتمعية ● اهتمام المرأة في أن تكون جزءا من 	<p>24. مشاركة ووعي المجتمع.</p>

	<p>العمل التعاوني، حيث من الملاحظ زيادة مشاركة المرأة - ولو بصورة محدودة - في العمل التعاوني سواء عضوات في الهيئات العامة أو في الهيئات الإدارية، الأمر الذي يمكن أن يزيد من كفاءتها في العمل والإدارة التعاوني، الأمر الذي قد ينعكس إيجاباً على عملها الخاص أيضاً.</p>	
--	---	--

وطبقاً لما جاء في المصفوفة أعلاه، يجب التركيز على ثلاث توجهات استراتيجية للجمعية للنهوض بها خلال خمسة السنوات القادمة.

6. عوامل نجاح تنفيذ الخطة الإستراتيجية للجمعية

1. تدعيم الهيكل الإداري للجمعية بما يكفل تحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية بحيث يراعى فيه التسلسل الإداري المنطقي وسهولة تدفق المعلومات والاتصالات بين وحداته.
2. إيجاد وحدة في الهيكل تختص بمراقبة وتحقيق مؤشرات الخطة وتحدد مستويات الأداء المطلوبة.
3. استيعاب جميع العاملين في الجمعية على اختلاف مستوياتهم الإدارية لمحتويات الخطة.
4. تنفيذ جدول زمني لنشر الخطة الإستراتيجية إعلامياً وشرحها لمجموعات الشركاء ليحدث التواصل ويتحقق التعاون والشراكة المجتمعية.
5. إعداد الخطط التشغيلية التي تتضمن الأهداف التفصيلية وأهم وسائل تحقيقها محددته بزمن التنفيذ وأهم المتطلبات من الموارد البشرية والمادية.
6. تقييم ما تم انجازه من مؤشرات الخطة بصفة دورية مع ضرورة نشر مستوى التقدم الذي تم إحرازها منها بين العاملين بغرض إشعال الحماس لإتمام الدور المطلوب.
7. نشر الوعي بين العاملين في الجمعية فيما يتعلق بتكامل الأدوار فكل فرد يعمل ضمن اختصاصه مسؤول عما يقوم به وملتزم زمانياً بالبرنامج التنفيذي.
8. استمرار تفاعل مجلس إدارة الجمعية للفترتين الإداريتين المقبلتين مع مضمون الخطة وتقييمها بين فترة وأخرى.
9. التعاون مع مختلف الشركاء وذوي العلاقة من قبل الجمعية لتحقيق مؤشرات الخطة.
10. ضرورة توفير المستلزمات المادية اللازمة لتنفيذ مراحل الخطة بشكل مسبق قبل البدء بالتنفيذ.

7. الخطة الاستراتيجية لجمعية المشروع الانشائي العربي 2023-2028

لقد طُورت هذه الخطة بالتعاون المباشر مع أعضاء مجلس الإدارة وتحت إشراف منها ومن الادارة التنفيذية، وعلى مدار ثلاثة شهور من العمل المتواصل، قدم الأعضاء والكوادر العاملة في الجمعية مشاركات فعالة فيما يخص تطوير الرسالة والرؤية والأولويات الإستراتيجية للجمعية وذلك من خلال عقد ورش العمل وإجراء المقابلات اللازمة. وقد تم إطلاع مجلس الادارة على الرسالة والرؤية والأولويات الإستراتيجية التي تم تطويرها للجمعية بهدف مراجعتها والموافقة عليها من قبل مجلس الإدارة. لذلك تنطلق الخطة فعلياً من رؤية المستويات الادارية المختلفة للمشروع الانشائي العربي والمنسجمة مع اجندة السياسات الوطنية، ويمكن تلخيص تلك الرؤية بما يلي:

7.1. الرؤية و الرسالة و القيم

رؤية الجمعية: مشروع مجتمعي علمي ذكي امن مستدام.

7.2. رسالة الجمعية: جمعية تسعى للحدثة والتطوير في خدمة المجتمع الفلسطيني بشكل ذكي مستدام في الزراعة والتصنيع الغذائي والتدريب التقني والتأهيل والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، ولديمومتها تستثمر مواردها المتاحة وتعظم العائد منها، من خلال كادر مؤهل وبناء شراكات مجتمعية ومؤسساتية محلية ودولية تتقاطع معها في رؤيتها ورسالتها واهدافها ومسؤولياتها.

7.3. القيم الساندة في جمعية المشروع الانشائي العربي

- التميز: تقديم الأعمال بطريقة مختلفة شكلا وموضوعا بما يتلاءم مع حاجة السوق.
- الابداع: تقديم أنشطة وحلول مبتكرة وغير مسبوقه.
- العدالة والتضامن: التضامن مع الجمعيات التعاونية والخيرية لنتمكن معاً من اجل فرض سياسات زراعية

منصفة.

- **الشفافية:** تلتزم الجمعية باطلاع الاعضاء والجهات الرقابية بالبرامج والمشاريع والتقارير المالية بشكل دوري.
- **المحاسبة:** تلتزم الجمعية بمبادئ المحاسبة والرصد والتقييم.
- **الجودة الشاملة:** الالتزام بتطوير البرامج والمنتجات والخدمات وفقاً لأفضل المعايير.
- **المشاركة:** والعمل الجماعي صنع القرارات بالتنسيق مع كل الشرائح والمؤسسات ذات العلاقة.
- **التواصل:** تسويق ونشر البرامج والأنشطة بين جميع أعضاء الجمعية فئات والمجتمع الأخرى.
- **أعمال المؤسسات:** تنظيم العمل وفقاً لأنظمة وأدلة اجراءات واضحة ومحددة.
- **المهنية:** تسعى الجمعية لإكساب العاملين فيها المهارات الادارية و مهارات الانتاج في مختلف القطاعات.
- **التنمية:** الإسهام بالهوض بالمستوى الفني والإداري.

7.4. الأهداف الاستراتيجية للخطة:

لقد تم بلورة الأهداف الأساسية والفرعية لجمعية المشروع الإنشائي العربي بناء على الأولويات التي كان قد حُدِّدَت في نقاشات سابقة لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية ومدراء الوحدات ورؤساء الأقسام في الجمعية، بالإضافة إلى أولويات أصحاب العلاقة العاملين في مختلف القطاعات كوزارة الزراعة ووزارة الاقتصاد الوطني ووزارة العمل وأصحاب العلاقة الآخرين في القطاعين الخاص والمدني، وقد تم تحليل هذه الأولويات بالإضافة إلى الأخذ بكافة القضايا التي تخص الجمعية وتفصيلها إلى ثلاثة أهداف إستراتيجية رئيسية و ينبثق عنها إحدى عشرة هدفاً فرعياً، و خمسة وستين نشاطاً او تدخل واقعي قابل للتطبيق، وقد تم تطوير خطة عمل مفصلة تحاكي متطلبات السوق وتوضح كيفية تنفيذ الأهداف الاستراتيجية الموضوعية، وسيعرض هذا القسم من الخطة الأهداف الاستراتيجية الثلاث موضحاً الأهداف الفرعية المنبثقة عن كل هدف استراتيجي بالإضافة إلى أهم الأنشطة اللازمة لتنفيذها، ومن الجدير بالذكر أنه تم ترتيب هذه الأهداف بناء على الأهمية، و بناء على التسلسل المنطقي لتحقيقها، أما بالنسبة للخطة التنفيذية أو خطة العمل، فقد تم طرح النشاطات وفقاً لأهميتها.

إن الجمعية بحاجة لعدد من الإجراءات لتحسين أداء مهامها ووظائفها وزيادة كفاءتها، ولضمان تحقيق ذلك، فمن المهم أن تعمل الجمعية على التقليل من الاعتماد على التمويل الخارجي وإيجاد مصادر تمويلية ذاتية وأكثر استدامة، هذا بالإضافة إلى التركيز على بناء قدرات الكادر البشري للجمعية من خلال التدريب وقياس الأداء ومتابعته، مما يؤدي الى زيادة كفاءة

الجمعية ومهنتها أيضاً، وكذلك مراجعة صلاحيات مجلس الإدارة والعمل على إعادة بلورتها بدقة لتتوافق والأهداف الاستراتيجية الجديدة، هذا بالإضافة إلى تقوية مصادر الجمعية الداخلية وتعزيزها لكي تستطيع تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية من خلال:

- تطوير نظم إدارة ومراقبة الإنتاج الزراعي بشقيه النباتي والحيواني.
 - تطوير نظم إدارة المياه والري.
 - تطوير النظم والتكنولوجيا المستخدمة لتمكين المؤسسة من تقديم الخدمات والدراسات التي تطلب منها.
- وفيما يلي عرض لأهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال اللقاءات التي عقدت مع كوادر الجمعية بكل مستوياتها، والتي ساهمت في تحديد أهم المحاور والأولويات لتطوير الجمعية، وهي:
- تطوير صناعة الألبان في الجمعية والصناعات الغذائية المرتبطة بها.
 - تطوير مزرعة الأبقار وتحسين السلالات، وتطوير المحلب.
 - تحسين كفاءة نظم الري في الجمعية، وتطوير تقانات وأساليب الحفاظ على المياه، وتقانات معالجة المياه.
 - تطوير تقانات المعاملات الزراعية تحت نظم الزراعة غير التقليدية.
 - تطوير أساليب إنتاج الأعلاف بما فيها استخدام المخلفات الزراعية.
 - تطوير أساليب إنتاج الأسمدة العضوية باستخدام المخلفات.
 - حصول الجمعية على الموارد الطبيعية بصورة آمنه ومستدامه.
 - تقييم الأداء التسويقي للجمعية، وتحديد المعوقات الأساسية التي تواجهها، وتحليل روابط السوق مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمزارعين، بالإضافة إلى الفرص المتاحة لتعزيز هذه الروابط.

7.4.1. الهدف الاستراتيجي الأول: "جمعية المشروع الانشائي العربي تعزز قدراتها تجاه تحقيق رسالتها".

يركز هذا الهدف بشكل أساسي على بناء قدرات الجمعية نفسها لتصبح أكثر جاهزية لتقديم الخدمات ، وتحقيق أوسع مشاركة. يقع ضمن هذا الهدف الاستراتيجي خمسة نتائج متوسطة الأمد واربعة وعشرين نشاطاً او تدخلاً قابلاً للتحقق وهي:

7.4.1.1. "جمعية المشروع الانشائي العربي تداربفاعلية وفقا لممارسات الحكم الرشيد".

• الانشطة اوتخلات المطلوبة:

1. إعداد دليل الاجراءات الاداري ونماذج تقارير المتابعة والتقييم.
2. دليل الاجراءات المالي ونماذج تقارير المتابعة والتقييم.
3. تعيين المدقق الداخلي.
4. تعيين المدقق الخارجي.
5. تعيين المستشار القانوني.
6. مراجعة وتقييم النظام الداخلي ومراجعته للمواءمة مع دليل الاجراءات الادارية.
7. مراجعة وتقييم النظام الاساسي للجمعية ومواءمته مع العمر الزمني ومقدرات وامكانات الجمعية.
8. تدريب ادارة الجمعية وكوادرها العليا على كافة الادلة والانظمة المعمول بها في الجمعية.

7.4.1.2. "طواقم جمعية المشروع الانشائي العربي وكوادرها قادر على التطور والعمل بكفاءة عالية لحماية

ممتلكات ومقدرات الجمعية وتشغيلها والسيطرة على ممتلكاتها".

• الانشطة اوتخلات المطلوبة:

1. مراجعة الهيكل التنظيمي للجمعية بشكل دائم (سنوياً)
2. مراجعة الوصف الوظيفي لكافة المسميات الادارية والوظائف على الهيكل التنظيمي
3. اعداد سلم الرواتب ومراجعته بشكل دائم
4. اعداد نماذج خطط العمل الفردية والجماعية للاقسام والادارات ومراكز التكلفة المختلفة في الجمعية
5. بناء نظام تقييم عادل ربعي وسنوي لاداء العاملين بالوظائف المختلفة في الجمعية
6. اعداد وتنفيذ خطة تطوير ورفع كفاءة وبناء قدرات لكافة العاملين بالجمعية ومواءمتها لمسميات العمل
7. استقطاب كفاءات عالية الاحترافية لتعزيز قدرات الجمعية وتحسين انتاجيتها

7.4.1.3. "جمعية المشروع الانشائي العربي تستخدم التكنولوجيا الذكية والمبكرة الحديثة لخدمة أهدافها".

• الانشطة او التدخلات المطلوبة:

1. عمل دراسة شاملة لاحتياجات الجمعية من البرمجيات وكيفية تحقيق التكاملية بينها.
2. إستبدال و/أو إضافة حزم برمجيات محوسبة متكاملة فيما بينها لتسهيل إدارة اعمال الجمعية مبنية على تعريف وانسياب العمليات (Work Flow).

7.4.1.4. "جمعية المشروع الانشائي العربي تضطلع بدور محوري ومؤثر في السياسات ذات العلاقة بالمشروع

الانشائي العربي".

• الانشطة او التدخلات المطلوبة:

1. تطوير ورقة موقف تتضمن رؤية زراعية متكاملة لتقديمها للجهات المعنية لاستخدام الزراعة الذكية كنهج في الجمعية لضمان خدمة عملية الانتاج و اكااديمية التدريب.
2. تعزيز الشراكات مع وزارة الزراعة والمؤسسات المحلية والدولية العاملة في القطاع الزراعي والفاعلة في برامج الزراعة الذكية لتحسين ادارة الموارد وتقليل الكلف.
3. برامج تدريب وتاهيل للكوادر على استخدامات الزراعة الذكية.

7.4.1.5. جمعية المشروع الانشائي العربي تمكنت من الوصول بشكل اكبر للمجتمع الفلسطيني وأكثر قدرة على

التواصل محليا ودوليا".

• الانشطة او التدخلات المطلوبة:

1. تحسين وتطوير على الموقع الرسمي للجمعية وكل مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بها
2. انشاء صفحة للجمعية عبر (لينكد ان) لتعزيز الوصول للشراكات المحلية والدولية
3. عمل قائمة بريدية للمراسلة المستمرة من طرف المشروع الانشائي العربي

4. عمل شراكات مع الجامعات والقطاع الاهلي والخاص من اجل تعزيز الانشطة الارشادية والتوعوية والتدريب على الزراعة الذكية

7.4.2. الهدف الاستراتيجي الثاني : "خدمات جمعية المشروع الانشائي العربي تطورت وتعززت"، حيث يعتبر موقع

ومركز المشروع الانشائي العربي من أهم المنافذ نحو خدمة المجتمع الفلسطيني نحو تنمية اجتماعية واقتصادية أفضل ووعي زراعي تنموا أكبر، ويندرج ضمن هذا الهدف الاستراتيجي نتيجة واحدة متوسطة الأمد وهي: "جمعية المشروع الانشائي العربي تقدم خدمات نوعية وجديدة" وخمسة أنشطة او تدخلات قابل للتحقيق وهي:

7.4.2.1. "جمعية المشروع الانشائي العربي تقدم خدمات نوعية وجديدة".

• الانشطة او التدخلات المطلوبة:

1. الافصاح و الاعلان عن الخدمات التي يقدمها المشروع الانشائي العربي.
2. السعي للحصول على اعتمادات محلية ودولية للخدمات التي يقدمها المشروع الانشائي العربي.
3. خدمات التدريب والتأهيل لخريجي الزراعة والبيطرة والتصنيع الغذائي والمزارعين وفق رؤية أكاديمية التدريب.
4. خدمات دعم التعليم والطلاب والمعوزين.
5. خدمات مرتبطة بالرياضة والخدمات الثقافية والسياحة البيئية.

7.4.3. الهدف الاستراتيجي الثالث : القدرات الانتاجية والاستثمارية والمالية واستدامتها قد تعززت"، وحيث أن

الاستدامة المالية تضمن بقاء واستمرار الخدمات الهامة التي تقدمها جمعية المشروع الانشائي العربي وكذلك ضمان ترابط وتطبيق الأهداف الاستراتيجية الأخرى، يندرج تحت هذا الهدف ستة نتائج متوسطة و ستة وثلاثين نشاط او تدخل واقعي قابل للتطبيق:

7.4.3.1. " تعزيز وإعادة تأهيل البنية التحتية لجمعية المشروع الانشائي "

• الانشطة او التدخلات المطلوبة:

5. استكمال تنظيف المشروع من الركام والأبنية القديمة.
8. البنية التحتية من شبكة مياه/طرق/مجاري/كهرباء.
9. استكمال اغلاق الأرض المستهدفة بالتطوير(800) دونم.
10. تأسيس أكاديمية المشروع الانشائي العربي.
11. تأهيل ملعب كرة القدم والسلة.
12. انشاء متحف موسى العلي الزراعي وساحة للمعارض.
13. توفير وبناء مقر ومبنى جديد لإدارة المشروع.

7.4.3.2. "تعزيز الاستثمار في المشاريع الزراعية والبيئية واعادة التدوير."

• الانشطة او التدخلات المطلوبة:

1. تأهيل منجرة المشروع الانشائي العربي.
2. استكمال بناء مصنع البان المشروع الانشائي العربي .
3. تأهيل محددة المشروع الانشائي العربي
4. تطوير مشروع النحل من خلال زيادة عدد الخلايا.
5. بناء بركسات وحظائر جديدة ومحلح حديث.
6. انشاء مزرعة أغنام (100) رأس.
7. زيادة عدد الأبقار ليصل العدد إلى (500) رأس.
8. انشاء مزرعة ماعز(100) رأس.
9. إنشاء مركز تغذية.
10. بناء 4 حظائر مغلقة حديثة لانتاج الدواجن اللحم.
11. تطوير آليات العمل بالحقل من خلال توفير ميكنة قص الذرة وكبس البالات وفرم جريد النخيل وتجفيف مخلفات التمور وميكنة توزيع السماد والاستفادة من الطاقة الشمسية.

7.4.3.3. "بناء شراكات وتشجيع الاستثمار في المشروع الانشائي العربي."

• الانشطة او التدخلات المطلوبة:

1. بناء مجمع تجاري على مدخل المشروع.
2. حفر وانشاء بركة على مساحة (60) دونم.
3. انشاء مشروع سياحي زراعي (البيوت الريفية).
4. انشاء مشروع فلل ريفية لكبار الزوار..
5. عمل مشروع للطاقة الشمسية.
6. انشاء شركة مساهمة محدودة لخدمة غايات المشروع.

7.4.3.4. "زيادة وصول جمعية المشروع الانشائي العربي الى الفرص التمويلية من الممولين والمانحين."

• الانشطة او التدخلات المطلوبة:

1. تطوير الخطة الاستراتيجية.
2. اعداد الخطط السنوية.
3. التقدم لجائزة النزاهة والشفافية.
4. اعداد خطط لتجنيد الأموال ومقترحات لتقديمها للجهات المانحة او الداعمة او مؤسسات التمويل.
5. انشاء شبكة داعمين لجمعية المشروع الانشائي العربي من المؤسسات المحلية والدولية.

7.4.3.5. "تعزيز العائدات المالية من الخدمات التي تقدمها جمعية المشروع الانشائي."

• الانشطة او التدخلات المطلوبة:

1. عمل دراسة مقارنة لاسعار المنتجات المشابهة لدى أطراف أخرى وتطوير منتجات المشروع.
2. اعداد سياسة سعريّة وتحديد اسعار الخدمات وفقها.
3. السعي لعقد اتفاقيات مع الشركات لتخصيص جزء من تبرعات المسؤولية الاجتماعية لديهم لصالح الجمعية.

7.4.3.6. "تقليل التكاليف التشغيلية."

• الانشطة او التدخلات المطلوبة:

1. دراسة النفقات التشغيلية وعمل خطة لتوفير بدائل موفرة للتكاليف.
2. تركيب أنظمة جديدة للتدفئة والتبريد موفرة للطاقة.
3. انشاء محطة معالجة للمياه العادمة واعادة استخدامها للحدائق.
4. عمل وانشاء هاضم حيوي.

7.5. نظرية التغيير

تؤمن جمعية المشروع الانشائي العربي أن الاحتلال الإسرائيلي هو مشكلة جذرية تحول دون وصول المجتمع الفلسطيني لحقه في الزراعة وإستغلال أرضه وخاصة في الاراضي المسى (ج) حسب التقسيمات المتعلقة بإتفاقية اسلو مما يعيق التنمية السليمة والمستدامة، وبالتالي قدرة كافة أفراد المجتمع على التمتع بحقوقهم الإنسانية في ظل هذا الاحتلال، لذا فإن المجتمع الفلسطيني يعاني من الواقع صعب أفرزه الاحتلال الإسرائيلي وسيبقى حتى الاستقلال الناجز، إضافة إلى ذلك، تدرك جمعية المشروع الانشائي العربي ان هناك حواجز وعوائق اخرى منها محدودية المصادر المالية وضعف الوعي المجتمعي حول المشروع واهميته، وضعف نشر المعلومات وعشوائية مشاريع الخدمات المجتمعية والحاجة الى مأسستها وتراجع الدعم الخارجي وارتباطه احيانا باجندات سياسية تنأى الجمعية بنفسها عنها. علاوة على ذلك تؤمن جمعية المشروع الانشائي العربي أنه بتعزيز قدراتها تصبح أكثر جهوزية لتقديم الخدمات اللازمة لتمكين الفئات المهمشة والضعيفة اقتصاديا واجتماعياً كما تؤمن الجمعية أنّ الحكم الرشيد هو أساس الاستدامة المؤسسية وتعمل على تعزيز تنظيم انشطتها الادارية والتشغيلية بما يتوافق مع ممارسات الحكم الرشيد وقد انجزت الشيء الكثير بقرارات ادارية اصيلة نابعة من المتابعة الدائمة لمجلس الادارة الذي اخذ على عاتقه المضي قدما في عملية اصلاح التشوهات في عمل الجمعية وتطوير عملها. وتدرك جمعية المشروع الانشائي العربي ان رأسمالها البشري هو العمود الفقري لخدماتها وان بناء قدراته بشكل مستمر ومواكبته لكل حديث هو امر حيوي للغاية. ومن ناحية اخرى تسعى الجمعية للوصول لمستويات متقدمة من استخدام الاجيال الحديثة والذكية من التكنولوجيا لخدمة أهدافها. وتدرك الجمعية حقيقة أن السياسات ذات العلاقة بالمشروع بحاجة لتطوير، وعليه ستسعى الجمعية للاضطلاع بدور محوري ومؤثر في السياسات ذات العلاقة بالمشروع من خلال حملات الضغط والمناصرة المنظمة بالتعاون مع الشركاء والفاعلين في هذا القطاع. وتسعى الجمعية لتعزيز وتطوير تواصلها محليا ودوليا.

ومن ناحية اخرى تنشط الجمعية وتتخذ الاجراءات التي تعزز الاستدامة المالية لها لضمان استمرار خدمتها من خلال زيادة وصولها للمانحين والممولين والمتبرعين، ومن خلال تعزيز الدخل المحصل من خدمات جمعية المشروع الانشائي العربي بالتوازي مع تقليل نفقاتها التشغيلية.

7.5.1. الاجراءات والضمانات المطلوبة لاحداث التغيير.

ولتحقيق نظرية التغيير الخاصة بجمعية المشروع الانشائي العربي، تسعى الجمعية لتطبيق الاجراءات التالية لتحقيق

رؤيتنا:

- التركيز على خلق الشراكات والاستثمار وتظافر الجهود.
- التركيز على بناء قدرات الطاقم والتطوير الإداري والفني للعاملين في الجمعية وتحسين الموقف القانوني للجمعية وعمل التسويات على القضايا العالقة.
- اعادة تأهيل البنية التحتية للمشروع الانشائي العربي.
- إزالة و/أو تقليل الحواجز والمعوقات داخل المجتمع.
- المساهمة في رفع الوعي المجتمعي حول القضايا المتعلقة المشروع الانشائي العربي من موقع وتاريخ وتراث فلسطيني.
- التأثير في التشريعات والسياسات العامة لصالح الفئات التي تخدمها جمعية المشروع الانشائي العربي.

7.5.2. ملخص عملية التغيير التي تنتهها جمعية المشروع الانشائي العربي للوصول لأهدافها الاستراتيجية

شكل رقم (2): نظرية التغيير		الزراعة الذكية ذات الابعاد البيئية	
المجتمع الفلسطيني			
قدرات معززة لجمعية المشروع الانشائي		خدمات نوعية وشاملة	
التاثير بالسياسات	تعزيز التواصل	الوصول للمناطق والفئات	تمويل اكبر من المانحين والمتبرعين
استخدام الرقمنة	طاقم محترف	خدمات نوعية متطورة وجديدة	زيادة الدخل من الخدمات
الحكم الرشيد			تقليل النفقات التشغيلية
ازالة وتقليل الحواجز ومحدودية الموارد المالية			
زيادة الوعي	برامج مكثمة	بنية تحتية وتجهيزات حديثة تلبي الحاجة	انتاج طاقة نظيفة
قدرات معرفية ومهاراتية معززة	العمل وفقا لمهام ومسؤوليات واضحة	ابحاث ودراسات	أنظمة موفرة للطاقة
اجراءات ادارية زمانية وتشغيلية واضحة	دور قيادي ووقائي لمجلس الادارة واستجابة سريعة لمتطلبات الادارة اليومية	تبني منهجية المهام المركبة	الخدمات تقدم بطريقة مجدية اقتصاديا
		خدمات جديدة مركز التدريب فاعل	تعزيز العلاقات مع الداعمين من القطاع الخاص والأهلي
			تقديم مقترحات مشاريع
			استيفاء متطلبات الشراكة مع المانحين

7.6. استراتيجيتنا واهداف التنمية المستدامة



تعمل جمعية المشروع الانشائي العربي لتحقيق رؤيتها " مشروع مجتمعي علمي ذكي آمن مستدام." ، ولكنها تدرك أنها ليست الوحيدة التي تعمل لتحقيق هذا الحلم على مستوى فلسطين. كما أن جمعية المشروع الانشائي العربي ليست الوحيدة التي تعمل لتعزيز عناصر التنمية المستدامة وقيم العدالة على مستوى العالم، ولكي تكون أكثر فاعلية في تحقيق رؤيتها وقيمها وأهدافها فإن استراتيجيتها للأعوام الخمسة القادمة تتواءم مع أهداف التنمية المستدامة 2030 التي أقرتها الأمم المتحدة، كما ان استراتيجيتها تتكامل مع الجهود الوطنية في تحقيق هذه الأهداف. هذا وستساهم الأهداف الاستراتيجية للجمعية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة التالية على المستوى الوطني والعالمي .

7.6.1. هدف التنمية المستدامة رقم 1: القضاء على الفقر.

حيث "تمثل أهداف التنمية المستدامة التزاماً جريئاً بإنهاء المسيرة التي بدأها العالم مع مطلع الألفية الثالثة لإنهاء الفقر بجميع أشكاله وأبعاده بحلول عام 2030. ويشمل هذا الجهد استهداف الفئات الأكثر ضعفاً، وزيادة فرص الوصول إلى الموارد والخدمات الأساسية، ودعم المجتمعات المحلية المتضررة من النزاعات والكوارث المرتبطة بالمناخ".

ويتقاطع هذا الهدف الأممي مع الهدف الاستراتيجي الثاني لجمعية المشروع الانشائي العربي "خدمات جمعية المشروع الانشائي العربي تطورت وتعززت" (المزارعين/ المزارعات الذين/ اللواتي يستفيدوا/ يستفدن من تدخلات المشروع الانشائي العربي) يملكون قدرات انتاجية أعلى وجودة افضل لمنتجاتهم"، و" ويتمتع المشروع بفرص أفضل في الوصول للأسواق المحلية والدولية"، وفق الإطار التشريعي الذي ينظم عمل المشروع"، و" يساهم المشروع الانشائي العربي في جهود التأقلم مع التغير المناخي وتخفيف آثاره على قطاع الزراعة الفلسطيني".

7.6.2. هدف التنمية المستدامة رقم 2: القضاء على الجوع.

ويتقاطع هذا الهدف الأممي مع الهدف الاستراتيجي الثاني لجمعية المشروع الانشائي العربي "خدمات جمعية المشروع الانشائي العربي تطورت وتعززت" النتيجة المتوسطة " جمعية المشروع الانشائي العربي تقدم خدمات نوعية وجديدة" بما يحقق زيادة فرص وقدرات المزارعين والمهندسين الزراعيين على الانخراط الفاعل في سلاسل القيمة للقطاع الزراعي ". وتحديد المخرجات التالية "مجموعة مركزة من التدخلات الهادفة لرفع إنتاجية حقول الزراعة كما يسهم المشروع الانشائي بنشر المعرفة حول الممارسات الزراعية الفضلى عبر مركز التدريب المهني المتخصص بمجالات الزراعة والمهن ذات الصلة .

7.6.3. هدف التنمية المستدامة رقم 5: المساواة بين الجنسين.

"لا يمكن تحقيق الهدف الخامس من أهداف التنمية المستدامة والساعي لتحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين جميع النساء والفتيات دون كفالة حقوق متساوية في الموارد الاقتصادية مثل الأرض والممتلكات للمرأة، أو دون

ضمان حصول الجميع على خدمات جيدة للصحة الجنسية والإنجابية. كذلك فإنه على الرغم من وجود عدد أكبر من النساء في المناصب العامة اليوم من أي وقت مضى، لا يمكن تحقيق المزيد من المساواة بين الجنسين دون تعزيز السياسات والتشريعات التي تشجع على تقلد النساء مناصب قيادية".

ويتقاطع مع هذا الهدف الأممي مع الهدف الاستراتيجي الأول للمشروع الانشائي العربي. الهدف الاستراتيجي الأول: "تحسين أداء المشروع الانشائي العربي تجاه تحقيق رؤيته ورسالته". تحديدا النتيجة المتوسطة الامد الثالثة " المشروع الانشائي العربي يحسن أداءه في دعم العدالة بين العاملين والعاملات والمزارعين والمزارعات ". مخرجها "مواءمة أنشطة المشروع بما يساهم في تحقيق العدالة المجتمعية".

7.6.4. هدف التنمية المستدامة رقم 13: العمل المناخي.

حيث يسعى هذا الهدف لاتخاذ إجراءات عاجلة لمكافحة تغير المناخ وأثاره من خلال تنظيم الانبعاثات وتعزيز التطورات في مجال الطاقة المتجددة. ويتقاطع مع هذا الهدف الأممي مع الهدف الاستراتيجي الثالث للمشروع: "القدرة الانتاجية والاستثمارية و المالية واستدامتها قد تعززت". ونتيجته المتوسطة " تعزيز الاستثمار في المشاريع الزراعية والبيئية واعادة التدوير". ومخرجها، "استراتيجيات التأقلم مع التغير المناخي قصيرة المدى يتم تطبيقها في اراضي المشروع بشكل علمي وفعال"، و"استراتيجيات التأقلم مع التغير المناخي طويلة المدى يتم تطبيقها في الحقول التابعة للمشروع".

7.6.5. هدف التنمية المستدامة رقم (17): عقد الشراكات لتحقيق الاهداف:

حيث يسعى هذا الهدف لعقد الشراكات ما بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص والمجتمع المدني لتحقيق الاهداف اذ يتطلب تحقيق هذا الهدف تكوين شراكات ناجحة مبنية على اهداف ورؤى مشتركة ويتقاطع هذا مع الهدف الاستراتيجي الثالث للمشروع ونتيجته المتوسطة "بناء شراكات وتشجيع الاستثمار في المشروع الانشائي العربي" الاضطلاع بدور محوري ومؤثر في السياسات ذات العلاقة بالمشروع".

7.7. المتابعة والتقييم

تبنى المشروع الانشائي العربي نهج التخطيط والرقابة والتقييم والتعلم ووضع لبناته الأساسية تمهيدا لاستكمال بنائه والبدء في تطبيقه. يهدف النهج بشكل عام إلى تحسين المساءلة والتعلم داخل المشروع، وذلك من خلال التحقق من الأداء المطلوب من قبل الإدارة العليا في المشروع ، من خلال التقارير حول مدى تحقيق المشروع لأهدافه أو التغيير الذي يصبو إلى إحداثه، ومجمل التكاليف لإحداث التغيير، ومن ثم الحكم على كفاءة وفعالية العمل المنجز في إطار كامل من الشفافية والمساءلة .

سيعمل المشروع الانشائي العربي خلال العام الأول من تنفيذ الاستراتيجية على استكمال بناء نظام التخطيط والرقابة والتقييم بالاستناد على نهج الإدارة بالنتائج وذلك بالتركيز على رصد مؤشرات قياس الأداء على المستوى الأول للنتائج (المخرجات) والمستوى الثاني من النتائج (النتائج متوسطة المدى) .

سيشمل نظام التخطيط والرقابة والتقييم الخاص في برامج ودوائر المشروع على خطة (مصفوفة) التحقق من مؤشرات قياس الأداء المندرجة في الاستراتيجية، وأدوات المتابعة والتقييم التي سيتم استخدامها ونظام التقارير والجدول الزمنية.

سيتم تنظيم نشاط سنوي عام للموظفين مع مجلس الإدارة لمراجعة الخطة الاستراتيجية (Retreat).