



المركز العربي للتطوير الزراعي
"أكاد"

الخطة الاستراتيجية
(2022 – 2020)
الملخص التنفيذي



شركاء المستقبل





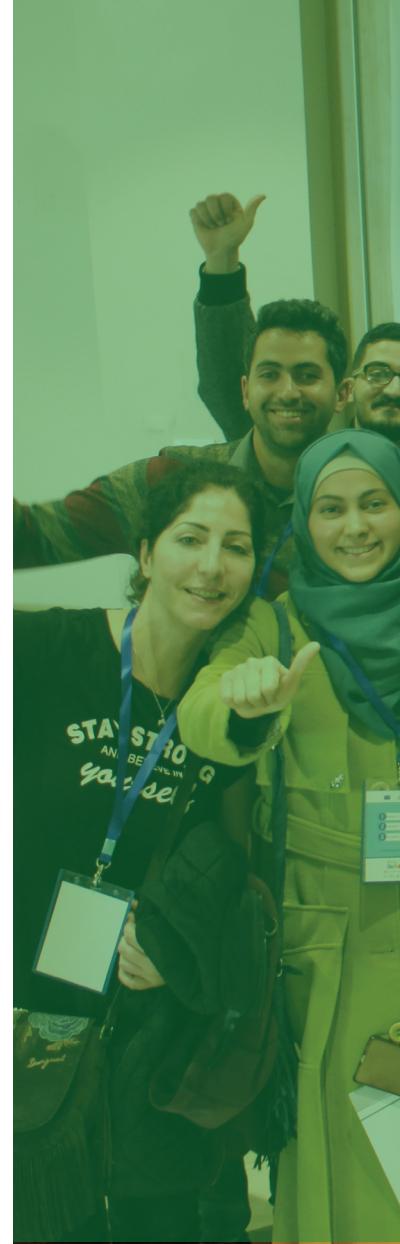
المركز العربي للتطوير الزراعي
"أكاد"

مؤسسة فلسطينية غير ربحية
تعمل في مجال التنمية الزراعية والريفية

الخطة الاستراتيجية

(2022 – 2020)

الملخص التنفيذي



تمهيد:

طورت وثيقة التوجهات الاستراتيجية للمركز العربي للتطوير الزراعي "أكاد" بالاعتماد على مراجعة الخطة الاستراتيجية السابقة وتقييم عمل وأداء المركز خلال المرحلة الماضية؛ وبمشاركة أعضاء مجلس الإدارة وممثلين عن الهيئة العامة والطاقم التنفيذي في المركز من خلال سلسلة من اللقاءات وورش العمل والمراجعات التي عقدت في بداية عام 2020. تم إقرار الخطة من قبل مجلس إدارة المركز والمصادقة عليها من قبل الهيئة العامة للمركز لتقود الجهود التنموية للمركز العربي وتطوير قدراته بما يساهم في تنمية القطاع الزراعي والريف الفلسطيني ولتشكل رادفاً أساسياً لجميع الأعمال والنشاطات والسياسات التي سيتم تنفيذها وتبنيها خلال المرحلة القادمة.

النشأة والتطور:

ابتدأ المركز العربي للتطوير الزراعي "أكاد" مسيرته التنموية منذ عام 1988 على شكل مشروع باسم الشركة الزراعية المتحدة، بغرض بناء القدرات الاقتصادية لصغار المزارعين الذين كانوا يواجهون مخاطر الانهيار في ظروف الاحتلال القاسية عبر التمويل العيني، واستهدفت المناطق الزراعية في غور الأردن ثم توسعت لتشمل وسط الضفة الغربية ولاحقاً مدينة نابلس في شمال الضفة. في عام 1993 تمت مأسسة المشروع عبر تسجيل مؤسسة أهلية غير هادفة للربح في مدينة القدس باسم المركز العربي للتطوير الزراعي، كمركز متخصص في تمويل المشاريع الصغيرة. وحدد المركز أهدافه العريضة في تنمية وتطوير القطاع الزراعي ومساعدة صغار المزارعين من خلال التمويل والتسويق والدعم الفني.

الاهمية او المسؤولية او هدف اللجنة او الهيئة او المنصب في التعاونية

الترتيب	الوصف
22	اعداد وتحضير جدول أعمال جلسات لجنة الادارة
23	اعتماد التصرفات الناقلة والمقيدة للملكية العقارية
24	الاحتفاظ تحت طائلة المسؤولية بجمع سجلات الجمعية ومستنداتها ووثائقها وختمها على أن يبقى بالمكان الذي تعينه لتلك لجنة الادارة
25	تعيين الموظفين والمستخدمين، وتحديد أجورهم وذلك في حدود الموازنة السنوية وتوفرهم وتكفلهم عن العمل
26	اختيار مدقق حسابات مرخص له بمزاولة مهنة تدقيق الحسابات
27	تنقل بعض صلاحيات أمين الصندوق أو أمين السر إلى مدير أو موظفي الجمعية لضمان حسن سير عملها
28	بيع عقارات الجمعية بإشعار مسبق إلى المجلس، إلا إذا كانت الجمعية قد حصلت على تلك العقارات من أراضي الحكومة، فحسب في هذه الحالة موافقة المجلس المسبقة
29	قرار التماح جمعيتين أو أكثر
30	قبول الهبات والوصايا، وأي إهدايات أخرى تتلقاها الجمعية
31	ترأس جلسات لجنة الادارة واجتماعات الهيئة العمومية
32	مراقبة إدارة نشاطات الجمعية ومشاركتها ومتابعة تنفيذ قرارات الهيئة العمومية
33	تحضير خطط العمل والموازات وفق سنة الادارة
34	يتم إجراء التدقيق في الشؤون المالية للجمعيات
35	التصرف في عائد الأسهم، والمعادن والاعمال
36	اعداد تقرير سنوي لتقرير الجمعية
37	قيام بأعمال الاشراف والتطبيق
38	اعداد خطط العمل للترويج
39	تحضير العقود والاتفاقيات
40	التواصل مع الأعضاء
41	اعداد التقرير السنوي
42	التصرف في الإيرادات
43	التوقيع على المعاملات
44	المساهمة في التدريب
45	اختيار المفوضين
46	أن يمثل الجمعية
47	الاطلاع على حسابات
48	تفسيح الجمعية
49	تدوين وقائع الاجتماعات
50	توفير جميع ما يلزم

وحتى العام 2013 عمل المركز في اتجاهين:

1. تمويل المشاريع الزراعية الصغيرة المدرة للدخل في أكثر المناطق الزراعية في فلسطين.
 2. تقديم خدمات فنية وتنموية وبناء قدرات للمزارعين والمناطق الريفية المهمشة.
- راكمت أكاد خبرة طويلة في تقديم خدمات التمويل والمشاريع التنموية بحيث أصبحت جزءاً مهماً من قطاع التمويل الصغير ومتناهي الصغر ومن قطاع العمل الأهلي التنموي في فلسطين.

منذ انطلاق مشروع التمويل عام 1988 وحتى نهاية 2013 مولت أكاد 14,773 مشروع بقيمة 34 مليون دولار، إضافة إلى تمويل 30 جمعية تعاونية بقيمة تتجاوز 500,000 دولار.

وعلى صعيد النشاط التنموي قامت أكاد منذ عام 2000 وحتى نهاية 2019 بتنفيذ ما يزيد عن 100 مشروعاً تنموياً في مجال بناء القدرات والتمكين الاقتصادي والاجتماعي للنساء والشباب والأشخاص ذوي الإعاقة والأمن الغذائي والمياه واستصلاح الأراضي والبنية التحتية وبناء قدرات المنظمات المجتمعية وفي مجال الضغط والمناصرة وبناء التعاونيات بقيمة إجمالية تتجاوز 16 مليون دولار.

ولعبت أكاد دوراً بارزاً في تطویر العمل الأهلي التنموي في فلسطين إذ كانت من المبادرين لتأسيس شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية عام 1994 والمشاركة في بلورة قانون المنظمات الأهلية الفلسطينية الذي صدر عام 2000. كما كانت الرائدة في بلورة قطاع التمويل الصغير ومتناهي الصغر في فلسطين إذ كانت من مؤسسي شبكة مؤسسات التمويل الفلسطينية عام 2002 ورأست مجلس إدارتها لأكثر من 6 سنوات. أقامت أكاد شراكات واسعة على الصعيد المحلي وخاصة مع وزارة الزراعة والاقتصاد والوطني وسلطة النقد الفلسطينية وهيئة العمل التعاوني والمنظمات الأهلية الفلسطينية وشاركت بفعالية في صياغة الاستراتيجيات الوطنية الفلسطينية.

وعلى الصعيد الدولي كان لها شركاقات واسعة مع معظم الجهات الدولية الفاعلة في فلسطين كالاتحاد الأوروبي الممول الرئيسي، بنك الاستثمار الأوروبي، UNDP، البنك الإسلامي للتنمية في جدة، وزارة الزراعة الأمريكية، برنامج المساعدات الشعبية النرويجية، وكالة التنمية الفرنسية، الوكالة الإيطالية للتنمية والتعاون ومؤسسات غير حكومية دولية عديدة.

وبعد صدور قانون شركات الإقراض المتخصصة عام 2013، والذي يحصر ممارسة نشاط الإقراض والتمويل غير البنكي في شركات متخصصة مرخصة من قبل وزارة الاقتصاد الوطني وسلطة النقد الفلسطينية، بادرت أكاد إلى مفاوضات مع شركاء ومستثمرين محليين ودوليين توجت بتأسيس شركة أكاد للتمويل والتنمية برأسمال 5,35 مليون دولار تملك 56% من أسهمها إضافة إلى: بنك الاستثمار الأوروبي، مؤسسة غرامين في فرنسا، مؤسسة SIDI الفرنسية، وشركة تربل جمب الهولندية. وتحصر الشركة نشاطها في مجال التمويل الصغير ومتناهي الصغر ذو البعد الاجتماعي وتستهدف المناطق الريفية المهمشة وفقراء المزارعين والنساء المنتجات.

استمر المركز العربي للتطوير الزراعي، المؤسسة الأم، في تطوير وتوسيع خدماته التنموية غير المالية والوصول إلى أكثر التجمعات تهميشاً في الضفة الغربية وقطاع غزة والقدس.

ومع أن **المؤسستين** أكاد وأكاد للتمويل **مؤسستين مستقلتين** مالياً وإدارياً وعلى صعيد الحوكمة والإطار القانوني إلا أنهما متكاملتين ضمن مفهوم التنمية المتكاملة الشاملة التي تستهدف الفئات والتجمعات المهمشة والفقيرة ودعم صمودهم من خلال المساهمة في بناء قدراتهم لإدارة وتشغيل مشاريعهم الاقتصادية الصغيرة.

القطاع الزراعي الفلسطيني:

بفعل الإهمال التاريخي، وشح الموارد المخصصة لتنميته، يواجه القطاع الزراعي الفلسطيني في كل من الضفة الغربية وقطاع غزة حالة من التراجع المتواصل، تصاحبها العديد من المشكلات والتحديات التي أعاقت وما زالت تعيق من نموه وأدت إلى تراجع مساهمته في تكوين الاقتصاد الوطني.

تعتبر الزراعة تاريخياً في فلسطين جزءاً ومكوناً أساسياً من مكونات النسيج البيئي الاقتصادي والاجتماعي في فلسطين، بالإضافة للأهمية التقليدية تكتسب الزراعة أهمية خاصة للفلسطينيين، حيث أنها تمثل إحدى مكونات الهوية الوطنية، بكل ما تتضمنه من معاني اقتصادية وتراثية وإنسانية، وهي عنوان صمود وتصدي وتشبث بالأرض المهتدة بالمصادرة والاستيطان، كما أنها تشكل ملاذاً ومصدراً للدخل والغذاء في أوقات الأزمات وملجأً لفئات القوى العاملة كما حدث خلال الأزمات المتعاقبة، وعلى الرغم من تراجع نسبة العاملين في القطاع الزراعي فإن ما لا يقل عن 60% من الأسر الفلسطينية تنتفع بشكل أو بآخر من القطاع الزراعي في تكوين معيشتها وتوفير غذائها.

ولعله من الممكن تبويب أهم المشاكل التي يعاني منها القطاع الزراعي والمجتمع الريفي الفلسطيني كالتالي:

1- استهداف الاحتلال الإسرائيلي لمناطق "ج" بالمصادرة والضم، وتحويل جزء هام من الصراع الفلسطيني الإسرائيلي إلى مناطق "ج"، حيث تمثل هذه المنطقة حيز الإنتاج الزراعي ومخزون التنمية

الوطنية لما تحتويه من أراضي وموارد طبيعية من أملاح ومعادن ومياه، وتلقائياً منطقة التشغيل ونشاط القوى العاملة ورأس المال الفلسطيني.

2- محدودية قدرات المزارعين وضعف تنظيمااتهم النقابية والتعاونية ومواجهتهم للصعاب بشكل فردي، مما يؤثر سلباً على عائد العمل الزراعي وبالتالي على تنمية وازدهار القطاع الزراعي والريفي الفلسطيني.

3- عوائق الوصول إلى الموارد ومستلزمات الإنتاج الزراعي، حيث تخضع النسبة الأعلى من الموارد الطبيعية للسيطرة الإسرائيلية، إضافة إلى أن مستلزمات الإنتاج الزراعي الأساسية (أسمدة، مبيدات، أعلاف، بذور) تأتي من الخارج عبر إسرائيل أو من خلال منتج إسرائيلي وضعف البنية التحتية اللازمة لنموه (الري، النقل، التخزين، التسويق والتصدير).

4- تبعية السوق وضعف تنظيم عمليات الإنتاج والتسويق وإعادة الإنتاج بفعل غياب أو ضعف أو عدم تطبيق التشريعات والقوانين الفلسطينية (تنظيم الإنتاج والسوق، التأمين والتعويضات، التعامل مع الكوارث، الاستثمار وتكوين رأسمال).



القضايا الاستراتيجية في البيئة الخارجية:

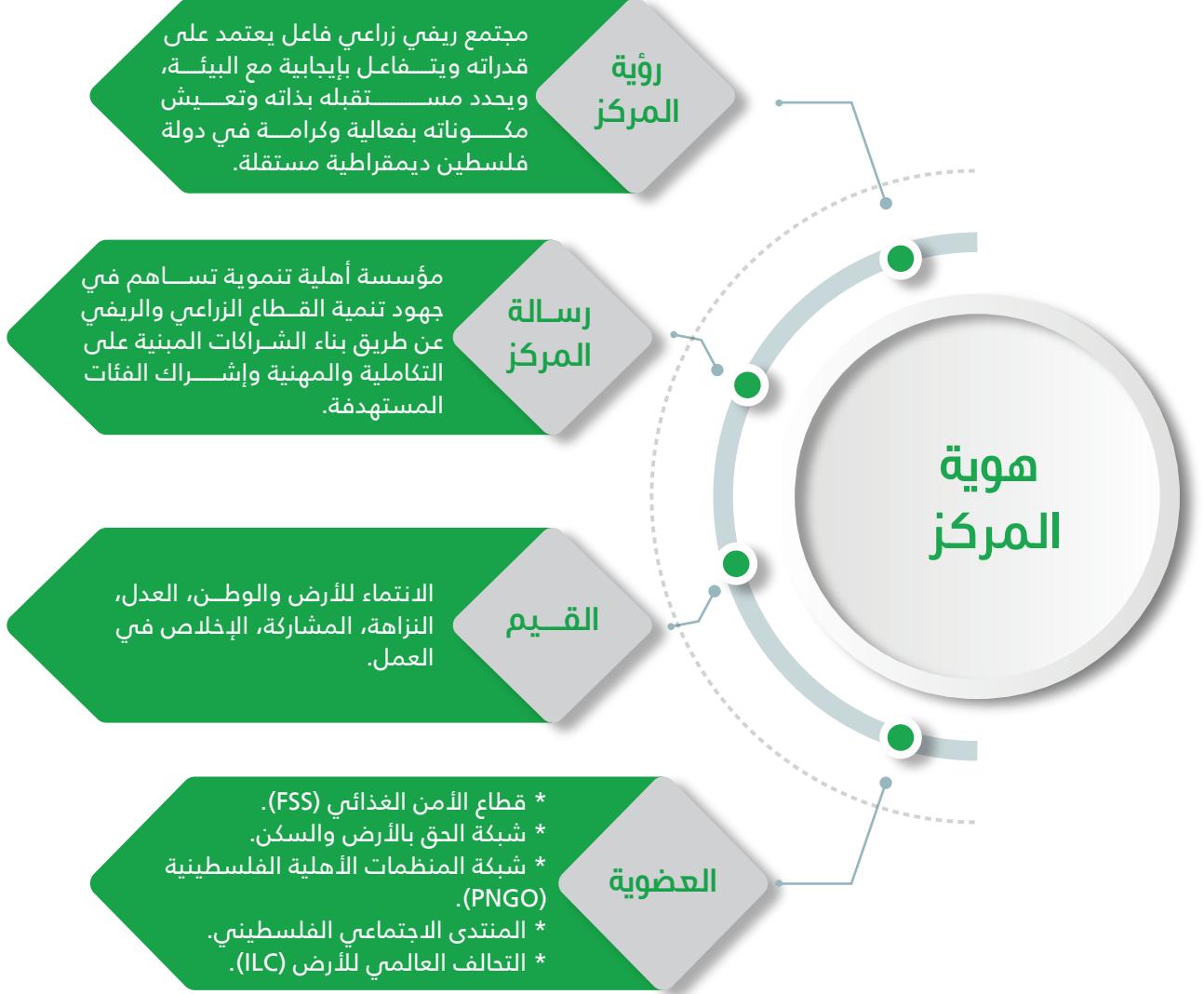
بالاستناد إلى ما تقدم من تحليل؛ يعمل المركز العربي للتطوير الزراعي "أكاد" على التركيز على المحاور التالية كتوجهات عمل استراتيجية أساسية لمجمل نشاطاته وأعماله في المراحل القادمة:

1- بناء القدرات: على مستوى الفئات المهمشة (صغار المزارعين والنساء والشباب والأشخاص ذوي الإعاقة) والمؤسسات ومنظمات المزارعين، وبما يشمل المساهمة في بناء قدراتهم التقنية، الإدارية، الاقتصادية والحقوقية والاستنهاض بوضعهم وتمكينهم اقتصادياً، وسياسياً وحقوقياً.

2- الأمن الغذائي والبنية التحتية: التركيز على التدخلات التي تفعل من عملية الإنتاج الزراعي في إطار سلاسل القيمة المولدة للأمن الغذائي.

3- العمل التعاوني: والذي يشمل على تفعيل تنظيم المزارعين وتنشيط عملهم في الوحدات الاقتصادية الاجتماعية التعاونية من منظور النوع الاجتماعي، وبما يتضمن تعظيم قدراتهم وتنظيمها بشكل جماعي يزيد من قدرتهم على الإنتاج وعلى الحصول على الخدمات، وعلى التأثير على صناعات القرار وعلى التعامل مع آليات السوق.

ما تقدم يشكل أهم محاور التدخل التي يعمل عليها المركز العربي للتطوير الزراعي، من أجل إعادة الاستنهاض في القطاع الزراعي وتوسيع خيارات سكان الريف للعيش بكرامة.





استراتيجيات عمل المركز وأهدافه المرحلية خلال الثلاثة أعوام المقبلة:

- الاستراتيجية الأولى: تمكين وبناء قدرات الفئات المهمشة من صغار المزارعين والنساء والأشخاص ذوي الإعاقة والشباب.

- الاستراتيجية الثانية: المساهمة في تحسين الأمن الغذائي الفلسطيني والحفاظ على البيئة والمساهمة في تقديم الدعم الطارئ والإغاثي وتنمية المناطق المنكوبة ومناطق «ج».

- الاستراتيجية الثالثة: بناء وتطوير وتفعيل الجمعيات التعاونية لتحسين الإنتاج وللدفاع عن الحقوق الفردية والجماعية.

- الاستراتيجية الرابعة: العمل على استدامة المركز وتطوير برامجه لخدمة القطاع الزراعي والريفي.

برامج المركز:

وفقاً لمحاور عمله يعمل المركز في أربعة برامج رئيسية، وسيتم تطوير هيكلية المركز بما يتفق مع هذه التوجهات، للربط بين الأهداف الاستراتيجية ودوائر العمل في الهيكلية التنظيمية الإدارية.



برنامج التمكين وبناء القدرات:

- يتضمن هذا البرنامج مجموعة من التدخلات تركز على:
 - بناء القدرات الفنية والإدارية والاقتصادية للفئات المستهدفة من صغار المزارعين والنساء والشباب والأشخاص ذوي الإعاقة.
 - توفير الخدمات الإرشادية والإنتاجية والتسويقية وخدمات إدارة المشاريع للمزارعين والنساء والشباب والأشخاص ذوي الإعاقة.
 - نشر الوعي الحقوقي للفئات المستهدفة وخاصة صغار المزارعين.
 - تنظيم والمشاركة في حملات الضغط والمناصرة لصالح قضايا الفئة المستهدفة.
 - توفير وجمع المعلومات اللازمة الخاصة بالقطاع الزراعي والريفي.
 - إدارة المخاطر الناتجة عن الكوارث.
 - دعم وتعزيز الزراعة العضوية في فلسطين من خلال: تقديم الإرشادات في الزراعة العضوية، تقديم الوعي الاجتماعي، فتح أسواق الزراعة العضوية.
 - تعزيز صمود المزارعين في أراضيهم وخاصة في مناطق «ج» في الضفة الغربية.

برنامج تحسين الأمن الغذائي والحفاظ على البيئة: يتضمن هذا البرنامج مجموعة من التدخلات تركز على المجالات التالية:

- توسيع فرص الوصول واستخدام الأراضي الزراعية والمياه (الموارد الزراعية) بشكل أفضل.
- تسهيل التعامل مع كافة حلقات سلسلة القيمة للأمن الغذائي.
- تطوير آليات ونماذج عمل الزراعة الحضرية الاقتصادية الآمنة.
- تطوير قطاع الثروة الحيوانية (أسماك، مواشي، طيور) إضافة إلى توفير مدخلات الإنتاج الزراعي الجيدة من خلال برنامج الشراء الجماعي معتمدين على برنامج التوفير والتسليف في التعاونيات الزراعية.
- تسهيل حصول المزارعين على تمويل للمشاريع (الحاضنة) الزراعية من خلال شركة أكاد للتمويل والتنمية.
- العمل على تنشيط المزارعين لتبني برنامج المكافحة المتكاملة والتقليل من استخدام الكيماويات الزراعية وإعادة تدوير المخلفات.
- المساهمة في تحسين فرص التسويق ضمن مفهوم التجارة العادلة بالشراكة مع الجهات المتخصصة العاملة في فلسطين.
- بناء شراكات محلية وإقليمية ودولية من أجل تحسين حالة الأمن الغذائي في فلسطين وتبادل الخبرات وتجنيب القدرات من أجل خدمة أفضل للفئات المستهدفة.

تستند كافة التدخلات على مبدأ البيئة الخضراء.

برنامج العمل التعاوني والعمل المشترك:

يحتوي هذا البرنامج على شبكة من التدخلات ذات الصلة بنشر وتقوية وتعظيم دور الحركة التعاونية، وبما يشمل:

- نشر فكر ومبادئ وأسس العمل التعاوني بين المجموعات المستهدفة (مزارعين، نساء، شباب وأشخاص ذوي إعاقة).
- تشجيع تنظيم وتأطير الفئات المستهدفة في وحدات اجتماعية اقتصادية (تعاونيات).
- تقديم الدعم المؤسسي للجمعيات التعاونية من خلال الحاضنات (Hubs).
- مساندة الجمعيات والتعاونيات العاملة في القطاع الزراعي والريفي وقطاع الإعاقة على مأسسة عملها ورفع كفاءة الحوكمة والإدارة والتشغيل لمساعدتها على تحقيق أهدافها التعاونية والإنتاجية.
- تفعيل دور الحاضنة التنموية (حاضنات الأعمال) لتشبيك وتدريب الآخرين.

برنامج الاستدامة وتحسين الأداء:

يتخصص هذا البرنامج في مجال:

- العمل على استدامة المركز من خلال السعي لتجديد أكبر للموارد الذاتية والخارجية.
- بناء قدرات الكادر الوظيفي للوصول إلى الريادة في العمل التنموي.
- العمل على ممارسة قواعد الحكم الرشيد وتبني قيم النزاهة ونظم المساءلة الفعالة.

تتضمن الخطة الاستراتيجية على:

- إطار العمل الاستراتيجي بتفاصيله.
- هيكلية المركز العربي للتطوير الزراعي «أكاد».





رام الله - شارع يافا- عمارة البردوني- الطابق الثالث 

+970 2 2960390/1/2/3 

+970 2 2982741 

info@acad.ps 

www.acad.ps 

@AcadNgo 

ACAD_ps 

acad.ps 

ACAD ps 

ACAD-Arab Center for Agricultural Development 