# المركز الفلسطيني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية

# الخطة الاستراتيجية

# 2027-2023

# كلمة مجلس الإدارة

الزملاء والزميلات أعضاء الهيئة العمومية
الزملاء والأصدقاء في المؤسسات والهيئات الدولية الداعمة
شركاء المركز في بناء الاقتصاد المجتمعي

بالأصالة عن نفسي ونيابة عن أسرة المركز الفلسطيني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية يسعدني ويشرفني أن أقدم لكم الخطة الاستراتيجية للمركز للأعوام الخمسة القادمة 2023-2027.

لقد تم تطوير هذه الخطة وفق النهج التشاركي في جميع مراحل العمل وخاصة مرحلة تحديد الأولويات وتصميم البرامج والتدخلات الاستراتيجية، وذلك بمشاركة أعضاء مجلس الإدارة وجزء من أعضاء الهيئة العمومية وعدد من الموظفين الرئيسيين في المركز وبمشاركة بعض الكفاءات والخبرات التنموية ذات العلاقة بعمل المركز من الوزارات ذات العلاقة وبعض المؤسسات الدولية الشريكة. وبموجب منهجية اعداد الخطة تم اشراك ممثلين عن الفئات المستهدفة من التعاونيات والمؤسسات القاعدية والمزارعين.

ويرتكز تصميم هذه الخطة الاستراتيجية على المرجعيات الوطنية الفلسطينية التي تحدد أولويات العمل في الاقتصاد المجتمعي كونه يمثل القطاع الثالث في عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في فلسطين الى جانب القطاعين العام والخاص.

وكلنا ثقة بالعمل داخل المركز كفريق متكامل لتنفيذ الخطة الاستراتيجية بالشراكة والتعاون والتنسيق التام مع الشركاء من القطاع الحكومي والقطاع الأهلي والمؤسسات والمنظمات الدولية الداعمة بما يخدم الفئات المستهدفة من برامج عمل المركز.

**كانون اول 2022**

**محمود حسين**
**رئيس مجلس الإدارة**

# مقدمة

المركز الفلسطيني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية هو مؤسسة أهليه فلسطينية غير هادفة للربح تأسس عام 2003 وسجل لدى وزارة الداخلية الفلسطينية تحت رقم RA/2267/B بموجب قانون الجمعيات الخيرية والمؤسسات الأهلية للعام 2000. وتتركز برامج عمل المركز في التمكين الاقتصادي والاجتماعي للجمعيات التعاونية والمؤسسات القاعدية والأفراد والفئات المهمشة. يعمل في المركز طاقم متخصص في مجالات بناء القدرات المؤسسية والاقتصادية للتعاونيات والمؤسسات القاعدية والخبراء في القطاع الزراعي والمياه والطاقة المتجددة. ويسعى المركز بشكل مستمر إلى تحليل البيئتين الداخلية والخارجية في تصميم وتنفيذ التدخلات التي تخدم الفئات المستهدفة من برامج عمله. حيث كانت الخطة الاستراتيجية الأخيرة التي صممها المركز وعمل على تطبيقها للأعوام 2017–2022.

وقد شهدت السنوات الأخيرة تغيرات كبيرة في مجتمعنا في منظومة القيم والعلاقات والسياق السياسي والدولي، والبيئة المحيطة بمنظمات المجتمع المدني. حيث أثرت هذه التغييرات على المركز بطرق مختلفة وتتطلب مرونة استراتيجية، فيما يتعلق ببرامج العمل ووضعها الاستراتيجي. لذلك يسعى المركز للاستمرار في عملية التطور التنظيمي، وعليه قام المركز الفلسطيني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية بتطوير خطة استراتيجية للأعوام 2023–2027، والتي تستجيب وتنسجم مع هذه التطورات وتستند إلى قدرات المركز وإمكانياته كما ستوفر إطاراً استراتيجياً إرشادياً للمركز وبوصلة عمل المركز خلال السنوات الخمس القادمة.

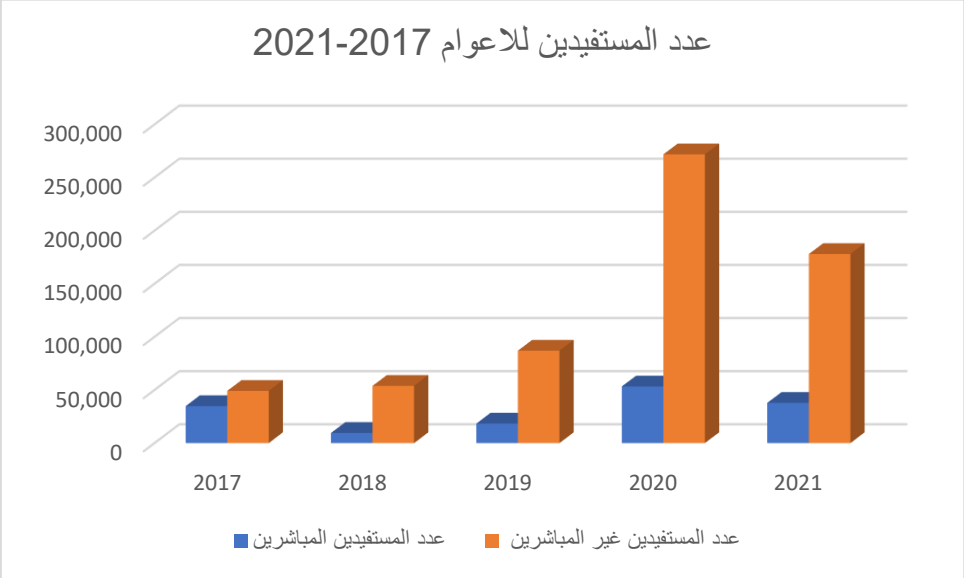
# حول المركز

تأسس المركز الفلسطيني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية عام 2003، كمؤسسة أهلية فلسطينية غير ساعية للربح، تعمل على تنمية المجتمع الفلسطيني لاسيما الريف والفئات المهمشة. حيت تركز عمل المركز مع الجمعيات التعاونية بمختلف قطاعاتها ومع المؤسسات القاعدية ذات الطابع الاقتصادي والاجتماعي من ناحية، ومع الأسر المهمشة والعائلات الفقيرة ومع الأفراد (صغار المزارعين والمنتجين) من كلا الجنسين من ناحية أخرى. وكما استطاع المركز منذ تأسيسه على انشاء العديد من الشراكات مع المؤسسات المحلية والوطنية والدولية. ومن ناحية أخرى عمل المركز منذ تأسيسه في تطوير ذاته وبناء قدراته وادوات عملة لتنسجم مع أفضل الممارسات العالمية في خدمة الفئات المستهدفة وتقديم الخدمات بالجودة العالية من خلال العمل ضمن نظام ادارة الجودة الشاملة في عملياته ISO9001.

وتماشياً مع رؤية المركز في استراتيجيته للأعوام 2017–2022 والتي تنص على "مجتمع فلسطيني يعتمد فيه الفرد اقتصاديا على ذاته ويتمتع بالعدالة الاجتماعية" وأهدافه الاستراتيجية، فقد عمل المركز منذ عام 2017 على لغاية 2021 على تنفيذ العديد من المشاريع والتدخلات في قطاعات التنموية والإنسانية، واستفادة منها أكثر من 153905 مستفيد بشكل مباشر وشكلت النساء أكثر من 59% من المستفيدين المباشرين. بينما وصل عدد المستفيدين غير المباشرين 639693 مستفيد في 160 تجمع سكني موزعين على محافظات الضفة الغربية وقطاع غزة. وكما تمكن المركز من العمل خلال الخمسة سنوات الماضية مع 474 مؤسسة قائمة على العضوية منها 160 مجموعة توفير وتسليف. في حين ان عدد

القروض التي منحتها مجموعات التوفير والتسليف حوالي 2800 قرض منتها 842 قرض ا استخدمت في تطوير او انشاء أنشطة مدة للدخل. وصل متوسط قيمة التوفيريات السنوية لمجموعات التوفير والتسليف 3,495,770 شيكل. وكما عمل المركز على زيادة انخراط الشباب والمزارعين في مؤسسات الاقتصاد المجتمعي، حيث ساهم المركز في زيادة عدد أعضاء المؤسسات القاعدية المستهدفة بنسبة وصلت الى 23% عما كانت عليه قبل عام 2017 من جانب ومن جانب أخر ارتفعت إيرادات السنوية للمؤسسات القائمة على العضوية بنسبة وصلت الى 14%. وعمل المركز على تعزيز قدرات أعضاء المؤسسات القائمة على العضوية والمزارعين في شتى المجالات التقنية والإدارية والمالية، واستفاد من البرامج التدريبية أكثر من 10,000 عضو من اعضائها.

شكل (1): عدد المستفيدين المباشرين وغير المباشرين من أنشطة المركز خلال 2017 لغاية 2021.




وعلى صعيد القطاع الزراعي وتعزيز صمود صغار المزارعين عمل المركز خلال الأربع سنوات الماضية على استصلاح وتأهيل وتطوير 6,061 دونم ضمن المشاريع المنفذة من قبل المركز، وكما عمل المركز على شق وتأهيل أكثر من 140 كم من الطرق الزراعية واستفاد منها 43,834 دونم من الأراضي الزراعية. اما بالنسبة لمسؤولية المركز في تعزيز صمود المزارعين من خلال زيادة الوصول للموارد المائية المتاحة، فقد عمل المركز على تأهيل وانشاء 63 بئر لجمع للمياه الامطار، بالإضافة الى عمل المركز على تطوير الخطوط الرئيسية الناقلة للمياه الري من الابار الارتوازية، حيث تم تركيب أكثر من 20.2 كم من الخطوط الرئيسية. في إطار تعزيز قدرة الوصول لمياه الشرب عمل المركز على تركيب 46 مضخة شمسية متنقلة ذات كفاءة عالية وخفيفة الوزن و20 محطة لتحلية المياه تعمل بالطاقة الشمسية. وساهم المركز في تحسين الممارسات الزراعية المتبعة من قبل المزارعين من خلال تنفيذ المشاهدات الزراعية التي وصل عددها الى 18 مشاهدة خلال الأربع سنوات المنصرمة.

كما عمل المركز على تزويد المزارعين والمؤسسات القاعدية على أنظمة الطاقة المتجددة في مجالات متعدد ة ساهمت في تقليل تكلفة الإنتاج خصوصا في ضخ مياه الري ووحدات الإنتاج الاخرى، حيث وصل مجموع قدرة الأنظمة التي تم تركيبها الى 809.6 كيلو واط. وضمن الطاقة النظيفة والمتجددة ايضا، وكما قام المركز بأنشاء ثلاث هواضم حيوية خلال

الخمس سنوات الماضية، في عام 2019، قام المركز بأنشاء اول هاضم حيوي في مكب النفايات الصلبة في محافظة أريحا، وفي عام 2020، تم انشاء هاضم حيوي في مدينة اريحا بسعة 50 متر مكعب، وكما يخدم الهاضم 41 مزارع، ويعمل على توفير سماد العضوي لأكثر من 500 دونم. وفي عام 2021، تم انشاء هاضم حيوي اخر في مدينة اريحا بحجم 40 متر مكعب في منطقة اريحا، للمساهمة في انتاج ما يقارب 15–20 متر مكعب من الغاز الحيوي " الميثان " يوميا تحت ضغط 2.0 بار 8، وإنتاج 1000 لتر من السماد العضوي المتوازن يوميا والذي يستخدم لتحسين انتاج الارض من المزروعات في البيوت البلاستيكية والمشاتل والاراضي المكشوفة .

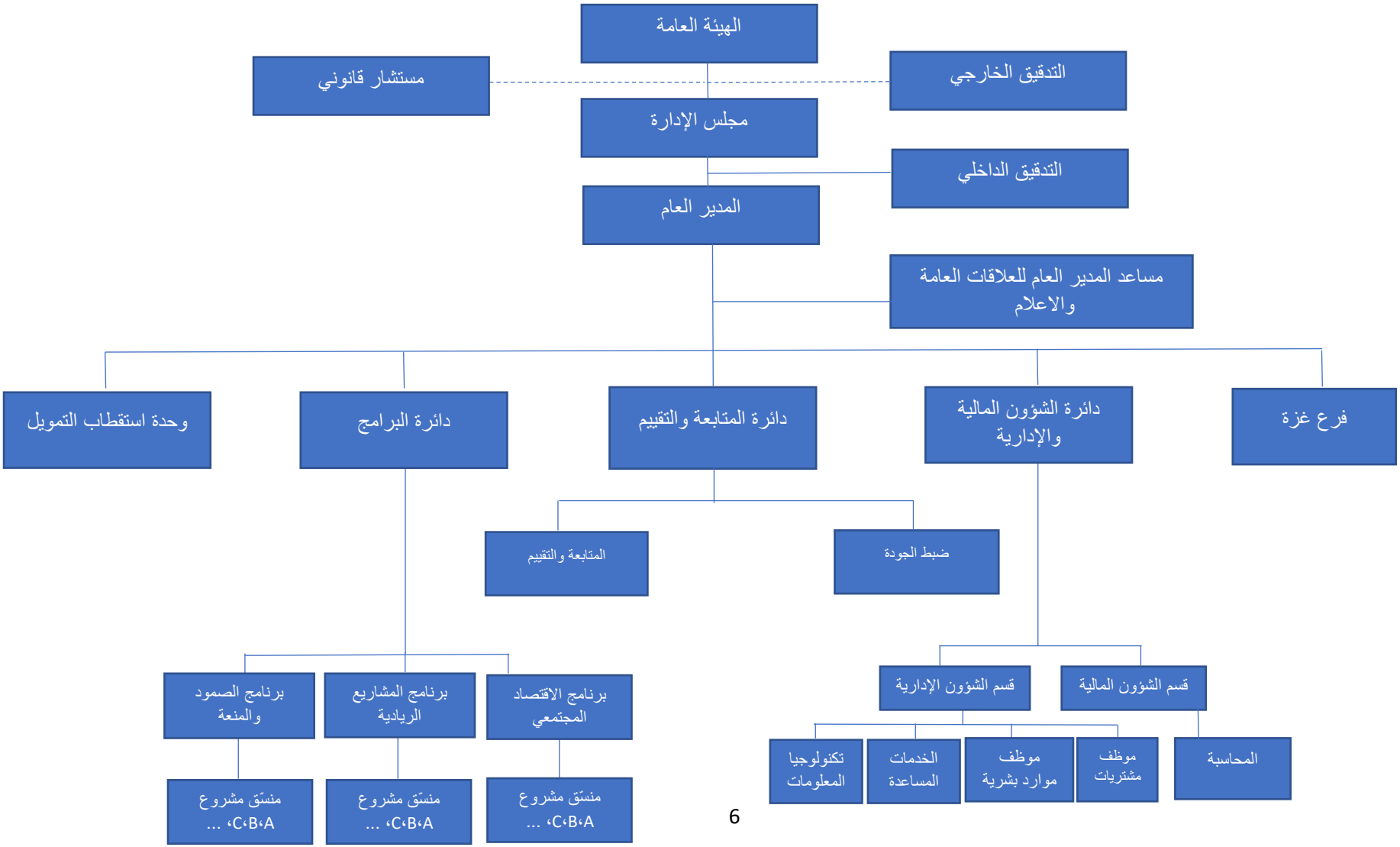
وعلى الصعيد الإنساني، فقد عمل المركز على إيجاد 1,888 فرص عمل ما بين دائمة ومؤقته للأسر المهمشة والضعيفة اقتصادياً، وتوزيع أكثر من 2,901 طرد غذائي. وساهم المركز كمؤسسة مجتمع مدني وبالتعاون مع الدوائر الحكومية والمؤسسات الدولية بشكل فعال في مواجهة انتشار جائحة كورونا والحد من اثارها في محافظات الضفة الغربية وقطاع غزة من خلال الحملات التوعوية التي وصلت الى أكثر من 70 ألف مستفيد، الى جانب توفير مستلزمات صحية والبسة واقية ومواد حماية والطرود الغذائية وتوفير بعض مدخلات الإنتاج للمزارعين مثل الاشتال والاسمدة الذين تضروا من انتشار جائحة كوفيد 19.

## عضوية المركز الوطنية والإقليمية والدولية:

- ✓ شبكة المنظمات الاهلية الفلسطينية
- ✓ التحالف التعاوني الدولي
- ✓ المنظمة الدولية لصيادي الأسماك التعاونيين
- ✓ المنتدى العالمي للاقتصاد الاجتماعي
- ✓ الاتحاد التعاوني العربي

# المركز الفلسطيني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية (ESDC)

## الهيكل التنظيمي



# السياق الفلسطيني

في الوقت الذي بدأ شعبنا الفلسطيني يتعافى من آثار جائحة كورونا (كوفيد19) واستمرار حرب أوروبا الشرقية بين روسيا وأكرانيا وعدم الاستقرار في أوروبا، وتأثر الشركاء الدوليين بهذا الوضع. ومع استمرار الاحتلال وممارساته الاستيطانية وسياساته القمعية واستمرار شعبنا الفلسطيني بتصديه ومقاومته للاحتلال، يتواصل الانقسام الداخلي وآثاره السياسية والاجتماعية والاقتصادية التدميرية، جاءت استراتيجية المركز 2023–2027 استجابة لمجموعة من المتغيرات السياسية والاقتصادية التي القت بظلالها على الواقع الفلسطيني في جميع المناطق وشملت جميع الفئات، وكان أثرها واضح على ازدياد عدد الفئات المحتاجة وزيادة في حدة الاحتياجات وخاصة بين الفئات الفقيرة والأقل حظاً. يأتي في مقدمة هذه العوامل استمرار سياسات القمع والقتل الظالم لأبناء الشعب الفلسطيني المقاوم لممارسات الاحتلال على الأرض الفلسطينية، والتي لم يسلم منها الحجر ولا الشجر، وتوسّع الاستيطان الشرس وقرصنة أموال المقاصة وتراجع التمويل الدولي والعربي. وتقييد عمل مؤسسات المجتمع المدني. وان الحالة الاقتصادية بكل محدداتها وظروفها انتجت حالة من عدم الاستقرار الاقتصادي باستمرار الاحتلال بإغلاق كافة الأفق السياسي مما انعكس أيضاً في الحد من إمكانية توفير اقتصاد فلسطيني مستقل ومعتمداً على ذاته.

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

- ✓ محدودية المصادر الطبيعية وتدهور دورها الاقتصادي: حيث لا زال الاحتلال يسلب الأرض ويعيق الوصول اليها سواءً لتطويرها او لزراعتها او للرعي فيها، بالإضافة الى آثار التغيرات المناخية التي أثرت على الإنتاج والإنتاجية والعائد من القطاع الزراعي بفرعية النباتي والحيواني، ايضاً تعاني المنطقة بشكل عام وفلسطين بشكل خاص من نقص الموارد المائية المتاحة للزراعة في ظل سيطرة إسرائيل على أكثر من ثلثي المياه في الضفة الغربية وتملح المياه في قطاع غزة.
- ✓ محدودية تطور الجمعيات التعاونية افقياً وعامودياً: رغم عراقة الحركة التعاونية الفلسطينية منذ اربعينات القرن الماضي الا ان عدد الجمعيات التعاونية وعدد الأعضاء فيها لا زال محدوداً وان القطاعات التي تنشط فيها الحركة التعاونية لا زالت تقتصر على 5 قطاعات بالإضافة الى تراجع نوعية وكم الخدمات لمقدمة من الجمعيات التعاونية الى أعضائها بسبب ضعف الإدارة وقلة الموارد وضعف الحاكمية وضعف الجوانب المؤسساتية والتشريعية.
- ✓ عدم توفر الحماية اللازمة للمنتجات الزراعية والحرفية والريادية من الكوارث وسياسات الاحتلال: حيث لا زال صندوق التأمينات الزراعية ودرء المخاطر غير قادر على تأطير المزارعين او توفير المصادر المالية والآليات القادرة على حمايتهم من الكوارث الطبيعية او من آثار التغيرات المناخية او من سياسات الهدم والتدمير الذي تمارسه قوات الاحتلال.

- ✓ قدرات المنتج المحلي والزراعي للمنافسة في السوق المحلي والخارجي محدودة: خاصة منتجات المشاريع الصغيرة ومشاريع الجمعيات التعاونية والتي تواجه مشكلات تتعلق في الجودة وفي التعبئة والتدريج والتوجيه وضعف قدرات الجمعيات والمجموعات والافراد على الترويج للمنتجات المحلية على المستوى الوطني او المستوى العربي والدولي وايضاً ارتفاع مدخلات الإنتاج الزراعي والحرفي.
- ✓ ضعف دور الجمعيات والمؤسسات القاعدية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية: وذلك لأسباب تتعلق بالموارد البشرية، والمالية، والخبرات والحوكمة.
- ✓ ضعف آليات الحماية الاجتماعية المقدمة من المؤسسات: حيث ان المساعدات النقدية الحالية المقدمة من وزارة التنمية الاجتماعية ومن مؤسسات المجتمع المدني قليلة ولا تكفي لسد حاجيات الاسر ووجود الوف الاسر الفقير التي لا تستطيع من الوصول الى هذه المساعدات خاصة مع تعدد العوامل السياسية والاقتصادية التي تساهم في تعرض الاسر لفقدان مصادر رزقها وبالتالي عدم قدرتها من تحقيق متطلبات المعيشية الأساسية.
- ✓ ضعف روح المبادرة عند الشباب والنساء وخاصة نحو المشاريع الحرفية والزراعية: وذلك في ظل توجه معظم الخريجين من الشباب والشابات الى البحث عن وظائف عامة وارتفاع نسب المخاطرة في المشاريع الزراعية والحرفية وضعف الخبرات والمعلومات المتوفرة عند الشباب والنساء حول آفاق وفرص الاعمال الزراعية والحرفية وكذلك ضعف الخدمات المقدمة الى المبادرين من قبل المؤسسات الرسمية والمجتمعية.
- ✓ محدودية خدمات تطوير الاعمال المتوفرة للرياديين والنساء وأصحاب الأعمال الصغيرة: وخاصة في المناطق الريفية والمهمشة والتي لا تتوفر فيها أي خدمات تتعلق في التدريب وتطوير خطط الاعمال وتوفير الاستشارات المرافقة في مجال اعداد الجدوى الاقتصادية والاستشارات الضريبية والمحاسبية والتسجيل والتسويق الترويج.
- ✓ محدودية قدرات الاسر والمزارعين والمزارعات من الوصول لمصادر التمويل: والتي تعيق أصحاب وصاحبات المشاريع الصغيرة والجمعيات التعاونية والمزارعين من تطوير مشاريعهم وكذلك تعيق أصحاب أفكار الاعمال من الشباب والنساء والجمعيات للبدء في أعمالهم الريادية. ان آليات التمويل الحالية تتطلب إجراءات وسياسات تمويل لا تتوافق مع قدرات وامكانيات العديد من الاسر الفقيرة والمهمشة وتقصي المشاريع الزراعية والمشاريع التعاونية من إمكانية الاستفادة خاصة السياسات المتعلقة في ضمانات التمويل او نسب الفائدة او ما يسمى بدل إدارة .
- ✓ التشريعات الوطنية الحالية غير محفزة للمشاريع الصغيرة: حيث قانون الاستثمار الفلسطيني يعطي امتيازات للمشاريع التي تشغل أكثر من 20 عامل والتشريعات الحالية لا توفر أي حماية للمنتج المحلي ولا توفر أي امتيازات او محفزات للمشاريع الريادية او الصغيرة.
- ✓ محدودية فرص التدريب المهني الريادي المتاح للشباب والنساء في الريف والمناطق المهمشة: وذلك لارتفاع تكاليف التنقل والمعيشة وعوائق اجتماعية لها علاقة في تنقل المرأة من مكان سكنها، وبُعد مراكز التدريب المهني ايضاً لعدم تطور آفاق ومجالات عمل برامج التدريب المهني المقدمة من قبل مراكز التدريب المهني للنساء والشباب
- ✓ ضعف خدمات الارشاد الزراعي والخدمات البيطرية: خاصة في مجال تنمية تقنيات الإنتاج وعمليات ما بعد الحصاد والإرشاد التسويقي والحماية من الامراض والآفات التي تصيب النباتات والحيوانات والتعامل الأمثل في استخدام المبيدات والاسمدة الكيماوية.

## العوامل المؤثرة على عمل المركز

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

## عوامل خارجية ذات تأثير إيجابي

ثقافة مجتمعية معززة لارتباط المزارع في ارضه وداعمة للتنمية الزراعية في فرعيها الإنتاج الحيواني والإنتاج النباتي.

دور فاعل للمرأة الفلسطينية وللأسرة بشكل عام في العمل الزراعي والاقتصاد المنزلي.

التنوع المناخي يسمح في التنوع الزراعي والإنتاج على مدار أكثر من موسم.

الخبرة والمعرفة المتراكمة عند المزارعين وصغار المنتجين والمهنيين عند الشباب والنساء في مجال الزراعة والمجالات الحرفية المختلفة.

وجود فرص التمويل عبر المنح والمساعدات العينية والقروض وأدوات التمويل الإسلامي من مؤسسات، وصناديق عربية، ودولية وفلسطينية.

وجود مؤسسات محلية ووطنية لها خبرة واهتمام في التنمية الاجتماعية والاقتصادية ولها علاقات قوية مع المجتمع المحلي.

تجربة رائدة في العمل التعاوني منذ أكثر من 80 سنة ووجود نماذج تعاونية في مجال الزراعة والإسكان والخدمات والمجالات الحرفية رائدة.

انخفاض نسبة الامية في المجتمع وانتشار التكنولوجيا والانترنت ووسائل الاتصال المختلفة.

وجود اهتمام مؤسساتي في الحفاظ على البيئة والحماية من المخاطر والتأمينات الزراعية.

وجود اجسام تنسيقية بين القطاع العام والمجتمع المدني واجسام تنسيقية قطاعية وعبر قطاعية.

## العوامل الداخلية ذات التأثير الايجابي:

- ✓ يتوفر في المركز طاقم كفؤ ومتعد التخصصات لديه خبرة في مجالات عمل المركز.
- ✓ خبرة عمل متراكمة في الاستجابة للاحتياجات الانسانية اضافة الى التدخلات التنموية.
- ✓ يتمتع المركز بدرجة عالية من المصداقية والشفافية في التعامل مع الشركاء، والمستفيدين، والمجتمع المحلي، والمؤسسات.
- ✓ يتوفر في المركز انظمة العمل الكافية لإدارة عملياته.
- ✓ يتمتع المركز بعلاقة جيدة من التنسيق والتعاون مع وزارتي العمل والزراعة.
- ✓ يعمل المركز وفق النهج المبني على الحقوق ويعمل مع المستهدفين دون تميز على اساس العرق، واللون، والدين، والجنس.
- ✓ ينتهج المركز نهج المشاركة في التخطيط والتنفيذ مع المستفيدين والمانحين.
- ✓ يغطي نطاق عمل المركز في جميع الاراضي الفلسطينية المحتلة عام 1967 سواء في الضفة الغربية وقطاع غزة.

- ✓ يتمتع المركز بالحياد السياسي، فلم يتم تأسيسه كمبادرة لاحد الاحزاب السياسية مثل بعض المؤسسات الاخرى العاملة في نفس المجال.

## عوامل خارجية ذات تأثير سلبي

- ✓ استمرار الاحتلال الإسرائيلي للضفة الغربية وحصار قطاع غزة ومصادرة الأراضي وتدمير المنشآت وفرض قيود على الحركة من قبل الاحتلال الإسرائيلي.
- ✓ السياسية الخارجية للإدارة الأمريكية وانحيازها الاعمى للاحتلال واعلان خطط الضم غيرها من الاجراءات.
- ✓ تأثر فلسطين بجائحة كرونا وما نتج عنها من اغلاق وحد للحركة وتراجع الاقتصاد وارتفاع نسب البطالة.
- ✓ تراجع النمو في الاقتصاد العالمي وارتفاع نسب البطالة خاصة في الدول الداعمة التي تأثرت بجائحة كرونا مما قلص حجم الاموال المخصصة لدعم الدول الفقيرة ومنها فلسطين.
- ✓ استمرار الانقسام السياسي.
- ✓ عزوف الشباب عن العمل الزراعي والأعمال الحرفية والمهنية.
- ✓ عدم توفر آليات حماية للمنتج المحلي واغراق الأسواق بالمنتجات الإسرائيلية والمستوردة.
- ✓ ضعف المنظومة التشريعية والسياسات الخاصة في تشجيع المشاريع الصغيرة والتعاونيات في ظل غياب المجلس التشريعي عن العمل منذ 10 سنوات.
- ✓ ضعف المصادر المالية وعدم الاستقرار المالي للحكومة الفلسطينية.
- ✓ ضعف الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات الرسمية.
- ✓ تفتت الملكية والغزو العمراني للأراضي الزراعية.
- ✓ ارتفاع أسعار مدخلات الإنتاج الزراعي والحرفي نتيجة نظام التعرفة الجمركي والضرائب وارتباطهما في إسرائيل.
- ✓ ضعف الإطار المؤسسي المساند للمشاريع الريادية والصغيرة.

## عوامل داخلية ذات تأثير سلبي :

- ✓ اعتماد المؤسسة على التمويل غير المستدام (المشاريع) وعدم وجود تمويل اساسي او برامج وشراكات طويلة الامد.
- ✓ ضعف تجنيد الاموال وعدم وجود مختص لكتابة المشاريع في المؤسسة.
- ✓ انخفاض مستوى الامان الوظيفي لدى الطاقم الفني نتيجة لاعتماد تشغيلهم على المشاريع.
- ✓ عدم اكتمال الاعمال في العمارة التي انتقل اليها المكتب الرئيسي، وما ينتج عنها من ازعاج.
- ✓ وجود نقص في بعض الوظائف الداعمة مثل وتكنلوجيا المعلومات والسائق.
- ✓ وجود نقص في الامور اللوجستية مثل السيارات والكاميرات.

وسط هذه الظروف الوطنية والمجتمعية الضاغطة والصعبة جاءت استراتيجية المركز لتستجيب للتحديات التي تواجهها الفئات المستهدفة والشريكة وذلك على مبدأ الشراكة والتكامل مع مختلف الشركاء في الميدان، وبما يحقق رؤية وأهداف المركز. وفي خضم عديد التحدّيات التي يشهدها الواقع الفلسطيني، تتوجه استراتيجيتنا هذه لتحديد الأولويات والتعامل معها، بالاستناد إلى الى مجالات العمل والتخصص والخبرات التي يمتلكها المركز، وإلى الموارد التي يمكن الوصول إليها، وبما ينسجم مع دوره التنموي واحتياجات الفئات المستهدفة. كما ستساهم استراتيجية المركز في تعريف شركائنا من مؤسسات

فلسطينية وإقليمية ودولية بما يتطلع المركز إلى تحقيقه، ولماذا يسعى للوصول إليه، وستوضّح مجالات العمل في المراحل المقبلة. كما تهدف استراتيجياتنا والسياسات والمنهجيات المنبثقة عنها الى التكامل والتناغم مع خطة التنمية الوطنية المحدثة خاصة الاستراتيجية الوطنية للزراعة والحماية الاجتماعية والبيئة، وان تساهم في تحقيق غايات التنمية المستدامة 2030 في العقد المتبقي لهذه الأهداف، وبما يتوافق مع رؤيتنا ورسالتنا ومنظومة قيمنا. كما تركز استراتيجياتنا على الاستمرار في وتعزيز الربط بين عمليات الإغاثة الإنسانية والتنمية الاقتصادية والاجتماعية في جميع برامج المركز.

# المنطلقات الرئيسية للاستراتيجية

### الدروس المستفادة وتراكم الخبرات

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

### الالتزام بأجندة السياسات الوطنية وخطة التنمية الفلسطينية

يرتكز المركز الفلسطيني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في نهجه وتصميم برامجه إلى المرجعيات الوطنية التي تحدد الأولويات في القطاع الاقتصادي والاجتماعي والسياسي للمجتمع الفلسطيني. وتشكل اجندة السياسات الوطنية وخطة التنمية الوطنية 2017–2022 "المواطن اولاً" اطاراً مرجعياً لخطط وبرامج جميع المؤسسات الرسمية ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص وفي هذا الإطار يلتزم المركز الفلسطيني في الرؤية الوطنية لأجندة السياسات الوطنية وللأولويات السياساتية.

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

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

### التكامل والتنسيق مع جهود جميع الأطراف ذات العلاقة

يعمل المركز منذ تأسيسه على تعزيز علاقاته الثنائية ومتعددة الأطراف في جميع القطاعات التي يعمل فيها وخاصة في قطاع التعاونيات والزراعة والتنمية الاقتصادية وذلك من خلال المشاريع المشتركة واللجان والشبكات والتحالفات التي تجمع

جميع الأطراف المعنية في القطاع وسيعمل المركز على تعزيز دور الملتقيات الوطنية والإقليمية في القطاعات المستهدفة تعزيزاً للتكامل وتبادل المعرفة ولفتح الباب امام مزيد من العمل الثنائي ومتعدد الأطراف. كما يعمل المركز من ضمن مبادئ ومرتكزات عمله على تعزيز علاقته مع المؤسسات الإقليمية والعربية والمؤسسات الدولية العاملة في فلسطين وذلك من باب تعزيز الخبرات والتأثير في سياسات التمويل وتعزيز المواقف السياسية والتنموية للمؤسسات الدولية والإقليمية.

### تعزيز الصمود للفئات المحرومة

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

### تعزيز مستمر للحوكمة وبناء القدرات للمركز والشركاء

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

### اهداف التنمية المستدامة 2030

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

## منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية

كسابقاتها من الخطط الاستراتيجية للمركز اعتاد المركز على اتباع نهج المشاركة في إعداد الخطة الاستراتيجية ، فقد تم مشاركة جميع المستويات الإدارية والتنفيذية في المركز، كما تم مشاركة أصحاب العلاقة من مختلف الجهات الحكومية والشركاء والمانحين، بالإضافة إلى مشاركة فعّالة من الفئات المستفيدة (أصحاب الحقوق) والشركاء من المؤسسات القاعدية من جمعيات تعاونية وأهلية خيرية حيث تم عقد العديد من اللقاءات الفردية والجماعية، وكذلك تنفيذ جلسات التخطيط الاستراتيجي. وقد استهلت عملية إعداد الخطة الاستراتيجية على إجراء مراجعة أدبية لأنظمة العمل بما يشمل الإطار القانوني والتنظيمي، والتقارير والدراسات ذات العلاقة، وتم الاطّلاع على الاستراتيجية المنتهية بتمعن، وتقارير الإنجاز، وغيرها من

الوثائق المتوفّرة لدى المركز. كما اشتملت المنهجية تحديد وتحليل أصحاب العلاقة، وكذلك إجراء تحليل الواقع للبيئة الداخلية والخارجية بمنظور نقدي يهدف الى تطوير منهجية وأدوات العمل التنموي للمركز. وقد جاءت الخطة مستجيبة لمخرجات عمليات التحليل المذكور انفا والتقييم الذاتي والموضوعي سعياً لتطوير أساليب العمل والرقي بها بما ينسجم والمتغيرات المختلفة مثل إدماج مفاهيم وآليات مكافحة التغيّر المناخي، وحقوق الإنسان، والنوع الاجتماعي، وغيرهم من الفئات، والعمل بظروف الطوارئ ومن أبرزها جائحة كورونا (كوفيد 19).

## التوجهات الاستراتيجية التي تقوم عليها الخطة:

يتبنى المركز في إطار عمله التوجّهات التالية، ويعمل على إدماجها في تصميم تدخّلاته:

- نهج العمل الجماعي والاقتصاد المجتمعي بإشكاله المختلفة بما فيها العمل التعاوني، وتشجيع تطوير أنماط تعاونية.
- دعم صمود المزارعين وارتباطهم بالأرض.
- الابتكار وتبني أساليب وطرق إنتاجية إبداعية مستدامة.
- حماية البيئة وتعزيز الأنماط المستدامة مثل الطاقة البديلة وانماط الاقتصاد الأخضر واقتصاد إعادة التدوير والوظائف الخضراء.
- تشجيع ادخال الرقمنة والحلول الذكية في الأنماط الإنتاجية.
- الضغط والمناصرة في اطر الشبكات المحلية والإقليمية والدولية للدعم حقوق الفئات الاجتماعية الضعيفة لتعزيز الصمود.
- منهجية عمل المؤسسة متعلمة (Learning Institution) من الدروس المستفادة بمراكمة وإدارة المعرفة وبناء الخبرات.
- اتباع آليات استهداف تضمن عدالة التوزيع الجغرافي والوصول للفئات الأكثر حاجة للتدخل.
- الجاهزية للاستجابة لحالات الطوارئ والأزمات.
- تعزيز ممارسات الحوكمة ومأسستها ضمن المستويات المختلفة في المركز بما يشمل تطوير أنظمة العمل، وآليات الرقابة والمساءلة والمشاركة، وقياس رضا الفئات المستفيدة، الخ.

## رؤيـتنا

**اقتصاد مجتمعي مستدام ومنيع**

## رســالتنا

**نحن مؤسسة أهلية فلسطينية تسعي لتنمية وتطوير المجتمع الفلسطيني اقتصادياً واجتماعياً، من خلال التمكين الاقتصادي، وتعزيز العمل التعاوني، وتعزيز الصمود والمنعة، وبما يضمن الحفاظ على الموارد وتطويرها ومكافحة التغيرات المناخية**

# أهدافنا الاستراتيجية

**الهدف الأول:** تعزيز دور الجمعيات التعاونية والمؤسسات القائمة على العضوية والمجموعات في الاقتصاد المجتمعي

**الهدف الثاني:** تعزيز وتطوير الاقتصاد المحلي من خلال دعم وتطوير المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة، لخلق فرص عمل جديدة تزيد من دخل الفرد وخاصة الشباب والنساء.

**الهدف الثالث:** تعزيز صمود ومنعة المزارعين.

**الهدف الرابع:** تعزيز القدرات المؤسسية للمركز بما يضمن الالتزام بمعايير الإدارة الرشيدة وتبني قيم النزاهة والمساءلة الفعّالة.

## البرنامج الأول: الاقتصاد المجتمعي

### هدف البرنامج: تعزيز دور الجمعيات التعاونية والمؤسسات القائمة على العضوية والمجموعات في الاقتصاد المجتمعي

يتضمن هذا البرنامج مجموعة من التدّخلات المتنوعة والتي تهدف إلى دعم الجمعيات والتعـــاونيات وبشكل خاص التي تعمل في المناطق المهمشة والمتأثرة من ممارسات الاحتلال على مأسسة عملها ورفع كفاءة الحوكمة فيها والإدارة والتشـــغيل لمساعدتها على تحقيق أهدافها التعاونية والإنتاجية. ويسعى البرنامج لتوفير بيئة عمل مؤسسية وبناء شراكات فاعلة وهادفة من شأنها تعظيم حيازات المؤسسات المستهدفة وبناء قدراتها التقنية والإدارية بما يحقق أهدافها ويجعلها أكثر قدرة على الاستدامة وإمكانيات التأثير الإيجابي في سياقاتها الاجتماعية والاقتصادية.

### وصف التدخلات:

- تنمية القدرات الإدارية والمؤسسية: وتشمل بناء الأنظمة المالية والإدارية والخطط الاستراتيجية وأدلة العمل التشغيلية وخطط إدماج مفاهيم التغير المناخي وحقوق الإنسان والنوع الاجتماعي من خلال التركيز على فئات النساء والشباب والأشخاص ذوي الإعاقة.
- بناء القدرات في النواحي الإدارية والمهارات الحياتية، مهارات التسويق، التفاوض، حساب التكاليف، ومبادئ المحاسبة. وتنمية معارفهم التقنية ومراكمة الخبرات المؤسسية بشكل يعزز من دورهم في تنمية المجتمع المحلي اقتصاديا واجتماعياً.
- تطوير الأعمال الاقتصادية والإنتاجية واستثمار الفرص المتوفرة وتقديم الخدمات: وصولا بالجمعيات الى هوية إنتاجية واضحة.
- دعم الأعمال المتعلقة بتطوير التسويق وتحسين التعبئة والتغليف وتسجيل العلامات التجارية. وتطوير السمات التنافسية لمنتجاتهم بما من شأنه رفع مستوى قدراتهم في الوصول للأسواق.
- دعم وتطوير مستلزمات ومدخلات الإنتاج اللازمة بما يعزز امكانياتهم لتحقيق الاعتماد على الذات.
- التشبيك بين الجمعيات – والمجموعات غير الرسمية من حيث تبادل الخبرات وتبادل السلع.
- العمل على نشر وتعميق أفكار العمل الجماعي والتعاوني بين فئات المجتمع الفلسطيني.
- عمل حملات الدعم والمناصرة وخاصة تلك التي تتعلق بالقطاع التعاوني.
- مساعدة الجمعيات بالعمل في الممارسات البيئية السليمة وإعادة التدوير للطاقة النظيفة.
- تطوير قدرات الجمعيات في احتضان الأعمال والنماذج والمبادرات الريادية.
- تمكين وتطوير قدرات التعاونيات للمطالبة بحقوق أعضائها وبالأخص صغار المنتجين.
- ابتكار نماذج تعاونية ريادية جديدة تلبي احتياج أعضائها لتكون نماذج للتعلّم ونقل المعرفة والخبرات المنتجة.

**الفئات المستهدفة:**

1. **الجمعيات التعاونية**
2. **المؤسسات القاعدية**
3. **مجموعات نسوية منتجة**
4. **مجموعات الادخار والتسليف**
5. **مجموعات شبابية**
6. **مجموعات المزارعين**

**النتيجة الأولى:** الجمعيات تعمل ضمن إطار مؤسسي سليم وتدير أعمالها بالإدارة الرشيدة

**النتيجة الثانية:** الجمعيات تدير مشاريع اقتصادية مستدامة

**النتيجة الثالثة:** الجمعيات حاضنة للأعمال الاقتصادية لأعضائها وتخلق فرص عمل لهم

**النتيجة الرابعة:** منتجات الجمعيات والمجموعات المنتجة تتمتع بقدرة تنافسية تسويقية.

**النتيجة الخامسة:** الجمعيات والمؤسسات القائمة على العضوية هي مرجع للأعضاء في أعمالهم الاقتصادية وتمثيل حقوقهم وعنوان للتنمية.

**النتيجة السادسة:** جمعيات تعاونية نموذجية في مجالات جديدة مواكبة للتغيرات الجديدة مثل مجال التغير البيئي، والجمعيات السياحية.

**النتيجة السابعة:** مؤسسات الاقتصاد المجتمعي القاعدية والقائمة على العضوية قادرة للوصول للتمويل اللازم لتطوير اعمالها الاقتصادية.

## البرنامج الثاني: المشاريع الريادية

**هدف البرنامج: تعزيز وتطوير الاقتصاد المحلي من خلال دعم وتطوير المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة، لخلق فرص عمل جديدة تزيد من دخل الفرد وخاصة الشباب والنساء**

دعم المشاريع الريادية والصغيرة ومتناهية الصغر وبشكل خاص لفئة الشباب والنساء وأصحاب الإعاقة، وذلك لتمكينهم لتحقيق مشاريعهم الريادية واندماجهم في سوق العمل، ويشمل ذلك العديد من التدخلات والمشاريع بما يشمل تعزيز القدرات الفنية والإدارية للخريجين والخريجات ولأصحاب المشاريع الريادية، وتعزيز ودعم بيئة العمل للمشاريع الريادية، ومساعدة المشاريع الصغيرة والناشئة المستهدفة في تسهيل الوصول الى الأسواق، والوصول الى التمويل، بالإضافة الى توفير الدعم اللوجستي والتنسيق مع الشركاء والأطراف ذات العلاقة لتسهيل عمل ونمو المشاريع الريادية والناشئة.

### وصف التدخلات:

تقديم حزمة خدماتية متكاملة في ريادة الأعمال للشباب والنساء وتشمل:

- التدريب المتخصص والتوعية وبناء القدرات في مجالات الريادة، ودراسات الجدوى، واعداد خطط الأعمال، والتسويق، والمجالات الفنية والمهارات الادارية والاستثمارية الانتاجية والتسويقية الضرورية.
- الاحتضان والدّعم والإرشاد نحو تطوير مشاريعهم بشكل ذاتي وبدء أعمالهم وإدارتها. جلسات إرشادية مع خبراء ومختصين في قطاعات الاعمال المختلفة.
- توفير مستلزمات واحتياجات تطبيق أفكارهم من تجهيزات ومعدات.
- تطوير مهارات وقدرات التمويل وتسهيل الوصول لخدمات التمويل الصغير.
- المساعدة في التشبيك مع مستثمرين ومسرعات أعمال محلية وإقليمية.
- تقديم الدعم المالي لاحتضان المشاريع الريادية وتحقيق متطلباتها.
- بناء وتنسيق العلاقات التشبيكية المهنية المتخصصة لتحقيق تكاملية استثمارية بين الرياديين الشباب والنساء.
- توفير أدلة العمل والأنظمة والمصادر الإرشادية الضرورية التي تكفل إدماج الاعتبارات البيئية والتغير المناخي وحقوق الانسان وحاجات ذوي الاحتياجات الخاصة والنوع الاجتماعي في سياق الأنشطة الريادية واحتضان الأعمال.

### الفئات المستهدفة:

1. **الجمعيات التعاونية والخيرية**
2. **الشباب**
3. **النساء**
4. **الجامعات والمؤسسات المحلية والحكومية**
5. **الشركات الصغيرة والمتوسطة**

**النتيجة الأولى:** شباب ونساء تم تعزيزهم بقدرات فنية وإدارية تلبي احتياجات السوق.

**النتيجة الثانية:** مشاريع ريادية قابلة للنمو وقادرة على استيعاب طاقات جديدة.

**النتيجة الثالثة:** تعاقدات تمويلية عادلة وميسرة للمشاريع الريادية.

**النتيجة الرابعة:** جسم تنسيقي قوي وفاعل للعاملين في القطاع تم تطويره.

## البرنامج الثالث: الصمود والمنعة

### هدف البرنامج: تعزيز صمود ومنعة المزارعين

يعمل البرنامج على تعزيز صمود ومنعة المزارعين من خلال تسهيل وصول المزارعين إلى أراضيهم، وتمكينهم من استغلال المصادر الطبيعية وتوفير بيئة مناسبة للإنتاج والتنمية الزراعية، وبشكل خاص في المناطق المهددة وبالقرب من الجدار، والمناطق المسماة ج، والقدس، كما سيوفر البرنامج خدمات البنية التحتية للمزارعين، مثل تأهيل واستصلاح الأراضي، وشق الطرق الزراعية، ومد شبكات المياه، وتقنيات الطاقة البديلة، وتعزيز قدرة المزارعين من مواجهة وتخفيف آثار الاخطار المرتبطة بالتغير المناخي والكوارث الطبيعية، وتوفير التدريب والخبرات في التقنيات الزراعية الحديثة، وتمكين المزارعين من الوصول الى خدمات الإقراض والتأمين الزراعي وبشكل خاص المجتمعية المرتبطة بالأشخاص والمجموعات. ونشر الوعي الحقوقي والقانوني، وتمكين المزارعين من الوصول الى خدمات الدعم القانوني والحماية اللازمة لمواجهات انتهاكات القانون الإنساني من الاحتلال.

**المزارعون قادرون للوصول للموارد الطبيعية**

- تطوير الأراضي الزراعية.
- شق وتأهيل الطرق الزراعية.
- تدريب تقني.
- تأهيل وتطوير مراعي طبيعية.
- تطوير وتأهيل الموارد المائية

**إنتاجية المزارعين من وحدة الإنتاج مرتفعة**

- تدريب تقني ومالي واداري.
- تزويد تقنيات انتاج.
- تطوير مدخلات الإنتاج.
- تجميع الموارد المبعثرة.
- تأهيل أراضي.
- تحويل الأراضي البعلية الى مروية.
- الري التكميلي للمحاصيل.
- تطوير التربة وزيادة خصوبتها

**الأنشطة الزراعية متأقلمة مع التغير المناخي.**

- تدريب وبناء قدرات في المهارات العمل الأخضر
- طاقة بديلة.
- أنشطة الاقتصاد الأخضر.
- الزراعة الحافظة.
- الحصاد المائي.

**المزارعون يتلقون الدعم الكافي لإعادة تأهيل مزارعهم المعرضة للأضرار بفعل الاحتلال او الطبيعة، كما يتمتعون بالحماية الكافية اللازمة لمواجهة انتهاكات القانون الإنساني**

- تدخلات ومشاريع استجابة طارئة.
- تدخلات ومشاريع إنسانية.
- تدخلات ومشاريع امن غذائي.
- تدخلات انتاج الغذاء على مستوى المنزل.
- تعزيز الوعي القانوني والحقوقي، وتقديم الدعم القانوني.

**المزارعون تتاح لهم الخدمات المالية اللازمة من اقراض وتأمين**

- خدمات الإقراض للمزارعين ومؤسساتهم القائمة على العضوية.
- تجريب خدمات التامين الزراعي وتطويرها.
- الخدمات المالية المعتمدة على المجتمع والأعضاء.

**الفئات المستهدفة:**

1. **المجتمعات المحلية التي تعاني من ممارسات الاحتلال**
2. **الجماعات الأقل حظا**
3. **جمعيات وتجمعات المزارعين**
4. **المزارعون الأفراد**

**النتائج:**

**النتيجة الأولى:** المزارعون قادرون للوصول للموارد الطبيعية.

**النتيجة الثانية:** إنتاجية المزارعين من وحدة الإنتاج مرتفعة.

**النتيجة الثالثة:** الأنشطة الزراعية متأقلمة مع التغير المناخي.

**النتيجة الرابعة:** المزارعون يتلقون الدعم الكافي لإعادة تأهيل مزارعهم المعرضة للأضرار بفعل الاحتلال او الطبيعة، كما يتمتعون بالحماية الكافية اللازمة لمواجهة انتهاكات القانون الإنساني.

**النتيجة الخامسة:** المزارعون تتاح لهم الخدمات المالية اللازمة من اقراض وتأمين.

## البرنامج الرابع: التطوير المؤسسي

### هدف البرنامج: تعزيز القدرات المؤسسية للمركز بما يضمن الالتزام بمعايير الإدارة الرشيدة وتبني قيم النزاهة والمساءلة الفعّالة

سيعمل المركز على تحسين القدرات الفنية والإدارية للجهاز التنفيذي في المركز بما يشمل التعرّف على التقنيات الجديدة، وتبادل الخبرات، و وكذلك في مجال تعزيز القدرات في مجال الاعلام والاتصال، وكذلك العمل على تحديث السياسات وأنظمة العمل الداخلية والعمل على أتمتتها، وتطوير مقومات الاستدامة المالية مثل إنشاء مشاريع مدّرة للدخل للمركز، وتعزيز القدرات على استقطاب التمويل وتنويع المصادر، وتنمية العلاقات مع الشركاء وتفعيلها وتوسيع قاعدة التحالفات المحلية والإقليمية والدولية، مما يعزز عمل المركز ويدعم نشاطات الحشد والمناصرة وتوعية الفئات المستهدفة بالقوانين والحقوق والواجبات وبما يدعم تفعيل قيم المواطنة والمساءلة للمؤسسات العامة. بالإضافة الى سعي المركز الى تحسين بيئة العمل الداخلية الداعمة.

**وصف المخرجات:**

1- بناء القدرات الفنية للجهاز التنفيذي

- اعداد برنامج تدريبي سنوي
  - ✓ التدريب وورشات العمل
  - ✓ –التدريب على رأس العمل الوظيفي
  - ✓ –المسار الوظيفي للموظفين

2- تحديث اللوائح والانظمة وإجراءات العمل ورقمنتها

- ✓ مراجعة وتحديث ادلة اجراءات العمل وكافة العمليات ورقمنتها.
- ✓ مراجعة وتحديث النظام الداخلي مع زيادة حجم المؤسسة.

3- تعزيز الاستدامة المالية للمركز لتغطية المصاريف التشغيلية

- ✓ تنويع مصادر التمويل المؤسسي والبرامجي وتنميتها
- ✓ تطوير مشاريع استثمارية مدرة للدخل.
- ✓ تنفيذ مشاريع من خلال شراكات مع القطاع الخاص

4- توسيع قاعدة التحالفات للمركز محليا واقليمياً ودولياً

- ✓ تعميق وتفعيل العلاقة مع الشركاء
- ✓ تفعيل الدعم والمناصرة من خلال التحالفات الاقليمية والدولية والمحلية لصالح قضايا الفئات المستهدفة

5- تحسين البيئة الداخلية في المركز

- ✓ توسيع في المقر في رام الله

- ✓ تحديث الاثاث
- ✓ اعادة دراسة سلم الرواتب

6- تحسين الواجهة الإعلامية للمركز

- ✓ انتاج افلام توثيقية عن قصص النجاح.

**الفئات المستهدفة:**

6. **مجلس الادارة**
7. **الجهاز التنفيذي**
8. **الهيئة العامة**

**النتائج:**

**النتيجة الأولى:** دور فاعل للمركز في الحشد والتأثير والمناصرة في السياسات والقضايا التي تهم الفئات التي يخدمها المركز.

**النتيجة الثانية:** طاقم المركز يمتلك القدرات والمؤهلات اللازمة لتحقيق أهداف المركز وتنفيذ برامجه بكفاء وفعالية عالية.

**النتيجة الثالثة:** سياسات وإجراءات العمل محدّثة ومتّبعة وتحقق مبادئ الحوكمة وتدعم الأداء بكفاءة وفاعلية وضمن بيئة عمل ممكّنة وتحقق رضا العاملين.

**النتيجة الرابعة:** تحسين الاستدامة المالية للمركز.

# البرنامج الأول: الاقتصاد المجتمعي

## هدف البرنامج: تعزيز دور الجمعيات التعاونية والمؤسسات القائمة على العضوية والمجموعات في الاقتصاد المجتمعي

**الفئات المستفيدة**

- الجمعيات التعاونية
- المؤسسات القاعدية
- مجموعات نسوية منتجة
- مجموعات الادخار والتسليف
- مجموعات شبابية
- مجموعات المزارعين

**النتيجة الأولى** الجمعيات تعمل ضمن إطار مؤسسي سليم وتدير أعمالها بالإدارة الرشيدة.

**النتيجة الثانية:** الجمعيات تدير مشاريع اقتصادية مستدامة.

**النتيجة الثالثة:** الجمعيات حاضنة للأعمال الاقتصادية لأعضائها وتخلق فرص عمل لهم.

**النتيجة السابعة:** مؤسسات الاقتصاد المجتمعي القاعدية والقائمة على العضوية قادرة للوصول للتمويل اللازم لتطوير اعمالها الاقتصادية.

**النتيجة الرابعة** منتجات الجمعيات والمجموعات المنتجة تتمتع بقدرة تنافسية تسويقية.

**النتيجة الخامسة:** الجمعيات والمؤسسات القائمة على العضوية هي مرجع للأعضاء في أعمالهم الاقتصادية وتمثيل حقوقهم وعنوان للتنمية.

**النتيجة السادسة:** جمعيات تعاونية نموذجية في مجالات جديدة مواكبة للتغيرات الجديدة مثل مجال التغير البيئي، والجمعيات السياحية.

### مجالات التدخل

- تنمية القدرات الإدارية والمؤسسية: وتشمل بناء الأنظمة المالية والإدارية والخطط الاستراتيجية وأدلة العمل التشغيلية وخطط إدماج مفاهيم التغير المناخي وحقوق الإنسان والنوع الاجتماعي من خلال التركيز على فئات النساء والشباب والأشخاص ذوي الإعاقة.
- بناء القدرات في النواحي الإدارية والمهارات الحياتية، مهارات التسويق، التفاوض، حساب التكاليف، ومبادئ المحاسبة. وتنمية معارفهم التقنية ومواكمة الخبرات المؤسسية بشكل يعزز من دورهم في تنمية المجتمع المحلي اقتصاديا واجتماعيًا.
- تطوير الأعمال الاقتصادية والإنتاجية واستثمار الفرص المتوفرة وتقديم الخدمات: وصولا بالجمعيات الى هوية إنتاجية واضحة.
- دعم الأعمال المتعلقة بتطوير التسويق وتحسين التعبئة والتغليف وتسجيل العلامات التجارية. وتطوير السمات التنافسية لمنتجاتهم بما من شأنه رفع مستوى قدراتهم في الوصول للأسواق.
- دعم وتطوير مستلزمات ومدخلات الإنتاج اللازمة بما يعزز امكانياتهم لتحقيق الاعتماد على الذات.
- التشبيك بين الجمعيات – والمجموعات غير الرسمية من حيث تبادل الخبرات وتبادل السلع.
- العمل على نشر وتعميق أفكار العمل الجماعي والتعاوني بين فئات المجتمع الفلسطيني.
- عمل حملات الدعم والمناصرة وخاصة تلك التي تتعلق بالقطاع التعاوني.
- مساعدة الجمعيات بالعمل في الممارسات البيئية السليمة وإعادة التدوير للطاقة النظيفة.
- تطوير قدرات الجمعيات في احتضان الأعمال والنماذج والمبادرات الريادية.
- تمكين وتطوير قدرات التعاونيات للمطالبة بحقوق أعضائها وبالأخص صغار المنتجين.
- ابتكار نماذج تعاونية ريادية جديدة تلبي احتياج أعضائها لتكون نماذج للتعلّم ونقل المعرفة والخبرات المنتجة.

# البرنامج الثاني: المشاريع الريادية

**هدف البرنامج: تعزيز وتطوير الاقتصاد المحلي من خلال دعم وتطوير المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة، لخلق فرص عمل جديدة تزيد من دخل الفرد وخاصة الشباب والنساء**

**الفئات المستفيدة**

- الجمعيات التعاونية والخيرية
- الشباب
- النساء
- الجامعات والمؤسسات المحلية والحكومية
- الشركات الصغيرة والمتوسطة

**النتيجة الأولى:** شباب ونساء تم تعزيزهم بقدرات فنية وإدارية تلبي احتياجات السوق.

**النتيجة الثانية:** مشاريع ريادية قابلة للنمو وقادرة على استيعاب طاقات جديدة.

**النتيجة الثالثة:** تعاقدات تمويلية عادلة وميسرة للمشاريع الريادية.

**النتيجة الرابعة** جسم تنسيقي قوي وفاعل للعاملين في القطاع تم تطويره.

**مجالات التدخل**

- التدريب المتخصص والتوعية وبناء القدرات في مجالات الريادة، ودراسات الجدوى، واعداد خطط الأعمال، والتسويق، والمجالات الفنية والمهارات الادارية والاستثمارية الانتاجية والتسويقية الضرورية.
- الاحتضان والدعم والإرشاد نحو تطوير مشاريعهم بشكل ذاتي وبدء أعمالهم وإدارتها. جلسات إرشادية مع خبراء ومختصين في قطاعات الاعمال المختلفة.
- توفير مستلزمات واحتياجات تطبيق أفكارهم من تجهيزات ومعدات.
- تطوير مهارات وقدرات التمويل وتسهيل الوصول لخدمات التمويل الصغير.
- المساعدة في التشبيك مع مستثمرين ومسرعات أعمال محلية وإقليمية.
- تقديم الدعم المالي لاحتضان المشاريع الريادية وتحقيق متطلباتها.
- بناء وتنسيق العلاقات التشبيكية المهنية المتخصصة لتحقيق تكاملية استثمارية بين الرياديين الشباب والنساء.
- توفير أدلة العمل والأنظمة والمصادر الإرشادية الضرورية التي تكفل إدماج الاعتبارات البيئية والتغير المناخي وحقوق الانسان وحاجات ذوي الاحتياجات الخاصة والنوع الاجتماعي في سياق الأنشطة الريادية واحتضان الأعمال.

# البرنامج الثالث: الصمود والمنعة

## هدف البرنامج: تعزيز صمود ومنعة المزارعين

**الفئات المستفيدة**

- المجتمعات المحلية التي تعاني من ممارسات الاحتلال
- الجماعات الأقل حظا
- جمعيات وتجمعات المزارعين
- المزارعون الأفراد

**النتيجة الأولى** المزارعون قادرون للوصول للموارد الطبيعية.

**النتيجة الثانية:** إنتاجية المزارعين من وحدة الإنتاج مرتفعة.

**النتيجة الثالثة:** المزارعون تتاح لهم الخدمات المالية اللازمة من اقراض وتأمين.

**النتيجة الثالثة:** الأنشطة الزراعية متأقلمة مع التغير المناخي.

**النتيجة الرابعة:** المزارعون يتلقون الدعم الكافي لإعادة تأهيل مزارعهم المعرضة للأضرار بفعل الاحتلال او الطبيعة، كما يتمتعون بالحماية الكافية اللازمة لمواجهة انتهاكات القانون الإنساني.

**مجالات التدخل**

- تطوير الأراضي الزراعية.
- شق وتأهيل الطرق الزراعية.
- تدريب تقني.
- تأهيل وتطوير مراعي طبيعية.
- تطوير وتأهيل الموارد المائية
- تدريب تقني ومالي وادراي.
- تزويد تقنيات انتاج.
- تطوير مدخلات الإنتاج.
- تجميع الموارد المبعثرة.
- تأهيل أراضي.
- تحويل الأراضي البعلية الى مروية.
- الري التكميلي للمحاصيل
- تطوير التربة وزيادة خصوبتها
- تدريب وبناء قدرات في المهارات العمل الأخضر
- طاقة بديلة.
- أنشطة الاقتصاد الأخضر.
- الزراعة الحافظة.
- الحصاد المائي.
- تدخلات ومشاريع استجابة طارئة.
- تدخلات ومشاريع إنسانية.
- تدخلات ومشاريع امن غذائي.
- تدخلات انتاج الغذاء على مستوى المنزل.
- تعزيز الوعي القانوني والحقوقي، وتقديم الدعم القانوني.
- خدمات الإقراض للمزارعين ومؤسساتهم القائمة على العضوية.
- تجريب خدمات التامين الزراعي وتطويرها.
- الخدمات المالية المعتمدة على المجتمع والأعضاء.

# البرنامج الرابع: التطوير المؤسسي

**هدف البرنامج: تعزيز القدرات المؤسسية بما يضمن الالتزام بمعايير الإدارة الرشيدة وتبني قيم النزاهة والمساءلة الفعالة.**

**الفئات المستفيدة**

- مجلس الادارة
- الجهاز التنفيذي
- الهيئة العامة

**النتيجة الأولى:** دور فاعل للمركز في الحشد والتأثير والمناصرة في السياسات والقضايا التي تهم الفئات التي يخدمها المركز.

**النتيجة الثانية:** طاقم المركز يمتلك القدرات والمؤهلات اللازمة لتحقيق أهداف المركز وتنفيذ برامجه بكفاءة وفعالية عالية.

**النتيجة الثالثة:** سياسات وإجراءات العمل محدّثة ومتّبعة وتحقق مبادئ الحوكمة وتدعم الأداء بكفاءة وفاعلية وضمن بيئة عمل ممكّنة وتحقق رضا العاملين.

**النتيجة الرابعة:** تحسين الاستدامة المالية للمركز.

**مجالات التدخل**

- بناء القدرات الفنية للجهاز التنفيذي
- اعداد برنامج تدريبي سنوي
- التدريب وورشات العمل (بحسب مؤشرات التدريب المذكورة سابقًا)
- –التدريب على رأس العمل الوظيفي (عدد الساعات التدريبية/ عدد الموظفين المستفيدين)
- –المسار الوظيفي للموظفين (اعداد / تحديث خطة المسار الوظيفي)
- تحديث اللوائح والانظمة وإجراءات العمل ورقمنتها
- مراجعة وتحديث ادلة اجراءات العمل وكافة العمليات ورقمنتها. (عدد الأنظمة والسياسات التي تم تحديثها، عدد الانظمة التي تم حوسبتها /رقمنتها)
- مراجعة وتحديث النظام الداخلي مع زيادة حجم المؤسسة. (النظام الداخلي تم تحديثه)
- تعزيز الاستدامة المالية للمركز لتغطية المصاريف التشغيلية
- تنويع مصادر التمويل المؤسسي والوامجي وتنميتها (زيادة حجم التمويل الخارجي للمركز، زيادة عدد مصادر التمويل – مصادر تمويل جديدة)
- تطوير مشاريع استثمارية مدرة للدخل. (عدد المشاريع الاستثمارية الجديدة التي تم بدء العمل بها)
- تنفيذ مشاريع من خلال شراكات مع القطاع الخاص (عدد المشاريع التي تمت بالشراكة مع القطاع الخاص)
- توسيع قاعدة التحالفات للمركز محليا واقليميا ودوليا
- تعميق وتفعيل العلاقة مع الشركاء (عدد التحالفات الجديدة للمركز، عدد الانشطة والمبادرات المشتركة مع الشركاء، عدد الفعاليات مع الشركاء بما يشمل اللقاءات التنسيقية، الانشطة المشتركة، المؤتمرات وورس العمل، الخ، مع الشركاء.
- تفعيل الدعم والمناصرة من خلال التحالفات الاقليمية والدولية والمحلية لصالح قضايا الفئات المستهدفة (عدد المبادرات التي شارك فيها المركز / قادها المركز في مجال الدعم والمناصرة)،
- تحسين البيئة الداخلية في المركز
- توسيع في المقر في رام الله
- تحديث الاثاث
- اعادة هيكلة سلم الرواتب
- تحسين الواجهة الإعلامية للمركز
- انتاج افلام توثيقية عن قصص النجاح. (عدد الافلام الوثائقية / المواد التوثيقية حول أعمال المركز.

## المؤشرات

**البرنامج الأول: الاقتصاد المجتمعي**

**هدف البرنامج: تعزيز دور الجمعيات التعاونية والمؤسسات القائمة على العضوية والمجموعات في الاقتصاد المجتمعي**

| النتائج | المؤشرات |
|---|---|
| **النتيجة الأولى:** الجمعيات تعمل ضمن إطار مؤسسي سليم وتدير أعمالها بالإدارة الرشيدة. | عدد الأنظمة/الأدلة العمل /الخطط/ السياسات التي تم تطويرها من خلال المركز<br>عدد المؤسسات القاعدية المستفيدة<br>عدد الدورات/ الأنشطة التدريبية التي تم تنظيمها<br>معدل رضا المتدربين عن الدورة التدريبية<br>الزيادة في عضوية الجمعيات المستهدفة |
| **النتيجة الثانية:** الجمعيات تدير مشاريع اقتصادية مستدامة. | نسبة الزيادة في راس مال المؤسسات القاعدية<br>نسبة الزيادة في قيمة أصول المؤسسات القاعدية |
| **النتيجة الثالثة:** الجمعيات حاضنة للأعمال الاقتصادية لأعضائها وتخلق فرص عمل لهم | عدد المبادرات/ المشاريع التي تم احتضانها<br>عدد فرص العمل التي تم توفيرها من خلال المبادرات |
| **النتيجة الرابعة:** منتجات الجمعيات والمجموعات المنتجة تتمتع بقدرة تنافسية تسويقية. | عدد العقود/ الصفقات التي ابرمت بين الجمعيات والسوق.<br>عدد / قيمة المنتجات التي سوقت.<br>عدد المنافذ التسويقية. |
| **النتيجة الخامسة:** الجمعيات والمؤسسات القائمة على العضوية هي مرجع للأعضاء في أعمالهم الاقتصادية وتمثيل حقوقهم وعنوان للتنمية. | عدد الحملات التي نفذها المركز.<br>نسبة الأعضاء الذين يشعرون بالرضا عن الدعم الاقتصادي والفني وتمثيل حقوقهم، وتوفير فرص لتنمية أعمالهم التي توفرها جمعياتهم. |
| **النتيجة السادسة:** جمعيات تعاونية نموذجية في مجالات جديدة مواكبة للتغيرات الجديدة مثل مجال التغير البيئي، والجمعيات السياحية. | عدد النماذج التعاونية/ الجماعية غير التقليدية التي دعم تأسيسها المركز.<br>عدد الأعضاء / المزارعين الذي تعلموا نتيجة لتعرضهم للنماذج الجديدة.<br>عدد النماذج التعليمية التي أسست. |
| **النتيجة السابعة:** مؤسسات الاقتصاد المجتمعي القاعدية والقائمة على العضوية قادرة للوصول للتمويل اللازم لتطوير اعمالها الاقتصادية. | عدد/نسبة مؤسسات الاقتصاد المجتمعي التي نجحت في الحصول على تمويل لأعمالها الاقتصادية.<br>عدد مجموعات التمويل الأصغر المجتمعية التي يشكلها المركز.<br>عدد الأعضاء.<br>قيمة مجمل التوفير.<br>عدد القروض التي تمنحها هذه المجموعات.<br>نسبة القروض المستخدمة في الأنشطة المدرة للدخل من القروض الكلية. |

**البرنامج الثاني: المشاريع الريادية**

**هدف البرنامج: تعزيز وتطوير الاقتصاد المحلي من خلال دعم وتطوير المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة، لخلق فرص عمل جديدة تزيد من دخل الفرد وخاصة الشباب والنساء**

| النتيجة | المؤشر |
|---|---|
| **النتيجة الأولى:** شباب ونساء تم تعزيزهم بقدرات فنية وإدارية تلبي احتياجات السوق. | عدد الشباب والنساء الذين حصلوا على تدريب فني وإداري في مجالات تلبي احتياجات السوق.<br>عدد الشباب والنساء الذين حصلوا على عمل في المجالات التي تلبي احتياجات السوق<br>نسبة الشباب والنساء الذين بدأوا أعمالهم الخاصة في مجالات تلبي احتياجات السوق. |
| **النتيجة الثانية:** مشاريع ريادية قابلة للنمو وقادرة على استيعاب طاقات جديدة. | عدد المشاريع الريادية التي تم أطلاقها<br>عدد الوظائف الجديدة نتيجة للمشاريع الريادية. |
| **النتيجة الثالثة:** تعاقدات تمويلية عادلة وميسرة للمشاريع الريادية. | نسبة / عدد المشاريع الريادية التي استطاعت تأمين التمويل من مصادر متعددة، بما في ذلك التمويل العادل والميسّر. |
| **النتيجة الخامسة:** جسم تنسيقي قوي وفاعل للعاملين في القطاع تم تطويره. | نسبة الجهات الفاعلة العاملة في القطاع التي صرحت عن تأثير إيجابي/ زيادة في قدراتها من مشاركتها الجسم التنسيقي.<br>عدد حالات التعاون أو الشراكات أو المشاريع المشتركة التي تم إنشاؤها نتيجة لجهود الجسم التنسيقي.<br>عدد الفاعلين في القطاع الذين صرحّوا عن زيادة قدرتهم على التأثير في السياسة أو صنع القرار نتيجة لمشاركتهم مع الجسم التنسيقي. |

**البرنامج الثالث: الصمود والمنعة**

**هدف البرنامج: تعزيز صمود ومنعة المزارعين**

| | |
|---|---|
| **النتيجة الأولى:** المزارعون قادرون للوصول للموارد الطبيعية | • مساحة الاراضي الزراعية التي تم استصلاحها/تطويرها / تأهيلها (دونم) بما يشمل (مساحة المراعي المؤهلة / المطوّرة (دونم) ومساحة الاراضي الزراعية التي ستستفيد من الحصاد المائي)<br>• عدد المستفيدين المباشرين وغير المباشرين بتصنيفاتهم المختلفة<br>• الطول الاجمالي بالكيلومتر للطرق الزراعية التي تم شقها وتأهيلها<br>• عدد المزارعين الذين تلقوا التدريب الفني<br>• عدد منشآت جمع وتخزين مياه الري التي تم انشاؤها / تأهيلها<br>• السعة التخزينية للمنشآت التي تم انشاؤها او تأهيلها.<br>• أطوال خطوط المياه الناقلة (كم)<br>• عدد المضخات الشمسية<br>• عدد محطات التنقية<br>• كمية المياه بالمتر المكعب التي أصبحت متاحة للري. |
| **النتيجة الثانية:** إنتاجية المزارعين من وحدة الإنتاج مرتفعة | • نسبة الزيادة في كمية الإنتاج الزراعي من الدونم لدي المزارعين المستهدفين.<br>• نسبة الزيادة في إنتاجية القطيع لمربي الثروة الحيوانية |
| **النتيجة الثالثة:** الأنشطة الزراعية متأقلمة مع التغير المناخي. | • عدد المتدربين<br>• عدد محطات الطاقة البديلة التي تم توفيرها<br>• قدرة المحطات الانتاجية<br>• مساحة الاراضي الزراعية المخدومة<br>• عدد المستفيدين<br>• نسبة التوفير المالي<br>• عدد المشاريع/ التجارب/ المبادرات التي تم فيها توظيف / استخدام أنشطة الاقتصاد الاخضر<br>• نسبة المشاريع / المبادرات التي سيستمر اصحابها بتبني انشطة الاقتصاد الأخضر بشكل دائم كجزء من الممارسات الزراعية<br>• عدد الهواضم حيوية / سعة / عدد المزارعين المستفيدين / مساحة الاراضي المستفيدة بالكم / حجم الانتاج من السماد / الغاز الحيوي<br>• عدد المشاريع/ التجارب/ المبادرات التي تم فيها توظيف / استخدام أنشطة الزراعة الحافظة.<br>• نسبة المشاريع / المبادرات التي سيستمر اصحابها بتبني انشطة الزراعة الحافظة بشكل دائم كجزء من الممارسات الزراعية. |

| | |
|---|---|
| **النتيجة الرابعة:** المزارعون يتلقون الدعم الكافي لإعادة تأهيل مزارعهم المعرضة للأضرار بفعل الاحتلال او الطبيعة، كما يتمتعون بالحماية الكافية اللازمة لمواجهة انتهاكات القانون الإنساني. | • عدد ايام عمل تم توفيرها<br>• عدد العائلات المستفيدة.<br>• كمية المنتجات الغذائية الموزعة على العائلات المتضررة<br>• عدد المنشآت الزراعية المؤهلة لاستعادة سبل عيش الاسر المتضررة.<br>• عدد المستفيدين من توزيع مستلزمات للتعامل مع الحالات الطارئة<br>• عدد المشاركين في ورشات تعزيز الوعي القانوني<br>• عدد حالات خدمات الدعم القانوني التي تم تقديمها بدعم من المركز. |
| **النتيجة الخامسة:** المزارعون تتاح لهم الخدمات المالية اللازمة من اقراض وتأمين. | • عدد المستفيدين من الجمعيات والمزارعين الذين حصلوا على خدمات مالية (الخدمات المالية: التوفير والقروض والتامين)<br>• عدد الخدمات المالية المتاحة للمزارعين.<br>• حجم التمويل الذي تم الحصول عليها نتيجة تدخلات المركز. |

**البرنامج الرابع: التطوير المؤسسي**

**هدف البرنامج: تعزيز القدرات المؤسسية للمركز بما يضمن الالتزام بمعايير الإدارة الرشيدة وتبني قيم النزاهة والمساءلة الفعّالة**

| النتائج | مؤشرات النتائج |
|---|---|
| **النتيجة الأولى:** دور فاعل للمركز في الحشد والتأثير والمناصرة في السياسات والقضايا التي تهم الفئات التي يخدمها المركز. | • عدد مبادرات الحشد والمناصرة التي يقودها المركز<br>• عدد الشراكات أو الائتلافات الجديدة أو المفعّلة للمركز (محلياً، إقليميا، ودولياً) مع المؤسسات الأخرى للدفاع عن القضايا التي تهم المجموعات التي يخدمها المركز.<br>• عدد الدعوات التي تلقاها المركز للمشاركة في ورش ومؤتمرات وأنشطة الحشد والمناصرة (محلياً، إقليمياً، ودولياً).<br>• عدد الأفراد أو المجموعات الذين تأثروا بشكل مباشر بجهود المناصرة التي ينفذها المركز.<br>• عدد المرات التي تم فيها الاستشهاد بالمركز في وسائل الإعلام أو المطبوعات كصوت رائد في القضايا التي تهم المجموعات التي يخدمها المركز.<br>• عدد الأحداث أو الأنشطة التي ينظمها المركز لزيادة الوعي أو حشد الدعم للسياسات أو القضايا التي تهم المجموعات التي يخدمها المركز.<br>• عدد برامج التدريب أو بناء القدرات التي يقدمها المركز للأفراد أو الجماعات التي يخدمها المركز في مجال الحشد والمناصرة. |
| **النتيجة الثانية:** طاقم المركز يمتلك القدرات والمؤهلات اللازمة لتحقيق أهداف المركز وتنفيذ برامجه بكفاء وفعالية عالية. | • نسبة المنفذ من خطط بناء القدرات للطاقم.<br>• عدد المتدربين<br>• احتياجات العمل التي تم الاستجابة لها في تدريب الطاقم |
| **النتيجة الثالثة:** سياسات وإجراءات العمل محدّثة ومتّبعة وتحقق مبادئ الحوكمة وتدعم الأداء بكفاءة وفاعلية وضمن بيئة عمل ممكّنة وتحقق رضا العاملين. | • نسبة العاملين الذين صرحوا بأنهم يشعرون بالحافزية في عملهم ويمتلكون المؤهلات اللازمة للقيام بعملهم<br>• نسبة العاملين الذين حققوا مستوى أداء يفوق المتوقّع في التقييم السنوي للعاملين<br>• عدد الأنظمة والأدلة المطورة. |
| **النتيجة الرابعة:** تحسين الاستدامة المالية للمركز. | • نمو عدد المانحين وقيمة التمويل<br>• معدل الاحتفاظ بالمانحين<br>• معدل الاحتفاظ بالمانحين هو النسبة المئوية للمانحين الذين قدموا تمويل أكثر من مرة. |