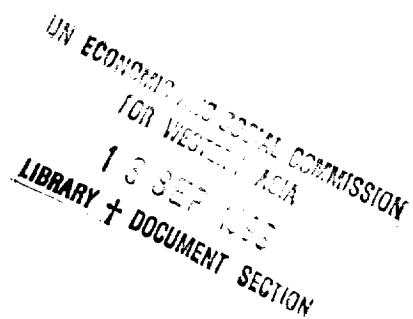


Distr.
GENERAL

E/ESCWA/AGR/1999/2
15 February 1999
ORIGINAL: ARABIC

اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا



وثيقة مشروع
حول إعادة تأهيل القطاع الزراعي
في الأراضي الفلسطينية:

مقترح لإنشاء حاضنة للمشاريع الزراعية



الأمم المتحدة
نيويورك، ١٩٩٩

99-0141

المحتويات

الصفحة

١	مقدمة
٢	أولاً- الخلفية التوضيحية
٢	ألف- خصائص القطاع الزراعي
٤	باء- استراتيجية البلد المصيف
٦	جيم- المساعدات المقدمة
٧	ثانياً- مبررات المشروع
٧	ألف- المشكلة المراد معالجتها
٩	باء- الجهات المستفيدة
٩	جيم- ترتيبات التنفيذ
١١	DAL- التنظيم المؤسسي للمشروع
١١	هاء- الحاجة إلى المساعدة الخارجية
١٢	واو- الشريك المحلي المساند
١٢	زاي- الإنجازات المتوقعة من المشروع
١٤	ثالثاً- الأهداف التنموية
١٥	رابعاً- الأهداف المباشرة للمشروع ونواتجه
١٥	ألف- الأهداف المباشرة
١٥	باء- النواتج
١٥	جيم- المدخلات والميزانية
٢١	DAL- مساهمة الجانب الوطني
٢١	هاء- المخاطرة
	قائمة الأطر
٨	-١
١٠	-٢
١٦	-٣

مقدمة

أعدت هذه الوثيقة بناءً على طلب من وزارة الزراعة في السلطة الوطنية الفلسطينية، وفي إطار نشاطات الإسکوا المتكاملة وال المتعلقة بإعادة تأهيل القطاع الزراعي في الأراضي الفلسطينية.

وتبع أهمية هذا النشاط من كونه وسيلة لتشجيع خريجي الكليات والمعاهد الزراعية ومن في حكمهم على التوجه إلى القطاع الخاص ومحاولة إنشاء مشاريع زراعية اقتصادية خاصة بهم بدل التوجه إلى العمل بأجر لدى القطاعات الحكومية التي لن يكون في مقدورها استيعاب جميع الخريجين. هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن مثل هذا النشاط ي عمل على تعزيز وتوسيع دور القطاع الخاص في الاقتصاد الوطني.

وقد سبق لقسم الزراعة بالإسکوا أن قام بإعداد مجموعة من وثائق المشاريع حول أولويات ملحة في مجال إعادة تأهيل القطاع الزراعي الفلسطيني. ويكمل هذا التقرير مجموعة الدراسات التي بدأها قسم الزراعة في عام ١٩٩٣، بإعداد دراسة تقويمية شاملة للقطاع الزراعي الفلسطيني، وأنبعها فيما بعد بإعداد وثائق مشاريع حول إعادة تأهيل مرافق ذات أولوية بالنسبة للتنمية الزراعية مثل آبار الري والعيون والثروة السمكية وقطاع الخدمات البيطرية والمؤسسات الزراعية الرسمية (وزارة الزراعة) والمؤسسات غير الحكومية. وكان الهدف من إعدادها هو إمداد السلطة الفلسطينية بهذه الوثائق تمهدًا لتطويرها وتقديمها إلى الدول والهيئات الدولية المانحة بغية تمويل تنفيذها.

أولاً- الخلفية التوضيحية

الف- خصائص القطاع الزراعي

ينظر إلى الاقتصاد الفلسطيني على أنه من الاقتصادات الصغيرة التي تفتقر إلى الموارد الطبيعية، خصوصاً في ظل الفصل شبه الكامل بواسطة الاحتلال الإسرائيلي بين اقتصاد الضفة الغربية واقتصاد قطاع غزة. ويمثل القطاع الزراعي العمود الفقري للاقتصاد الفلسطيني ولا يزال يؤدي دوراً رئيسياً فيه حيث يمثل القطاع الإنتاجي التقليدي الذي يوفر الغذاء وفرص العمل لجزء كبير من الفلسطينيين والملاذ الأساسي للأيدي العاملة في أوقات الأزمات الاقتصادية والسياسية، بالإضافة إلى كونه مصدراً هاماً للعملة الأجنبية من جراء تصدير جزء من المنتجات الزراعية إلى الأقطار العربية المجاورة وبعض الأقطار الأوروبية.

وتبلغ المساحة الكلية للأراضي الفلسطينية حوالي ٦٠٦٠ كيلومتراً مربعاً منها حوالي ٥٧٠٠ كيلومتر مربع في الضفة الغربية وحوالي ٣٦٠ كيلومتراً مربعاً في قطاع غزة. وتبلغ المساحة المستغلة زراعياً في الضفة الغربية حوالي ١٧١ مليون دونم وهي تمثل حوالي ٣١% من المائة من المساحة الكلية للضفة الغربية. وتزرع معظم هذه الأراضي بأشجار الزيتون والعنب والحمضيات والخضروات واللوزيات والمحاصيل الحقلية. وتشكل مساحة الأراضي الزراعية المروية حوالي ٥% في المائة من النسبة الأخيرة. وتقدر حصة المياه المخصصة للزراعة في الضفة الغربية بحوالي ٨٠ مليون متر مكعب. أما في قطاع غزة، فإن المساحة المستغلة زراعياً تشكل حوالي ٤٩% في المائة من مساحة القطاع، أي حوالي ١٧٧ ألف دونم منها حوالي ١٠٦ آلاف دونم من الأراضي الزراعية المروية تزرع بأشجار الحمضيات والخضروات والفواكه والزهور. وتبلغ حصة المياه المخصصة للزراعة حوالي ٨٠ مليون متر مكعب. ولا تزال المياه المخصصة للزراعة الفلسطينية أقل من المطلوب، فهي لا تفي بالاحتياجات الحالية ولا تسمح بالتتوسيع في الزراعة مستقبلاً، وذلك بسبب سيطرة إسرائيل على الموارد المائية الفلسطينية حتى الآن.

وتوضح الإحصاءات المتوفرة تذبذب نسبة مساهمة القطاع الزراعي صعوداً وهبوطاً في الناتج المحلي الإجمالي للأراضي الفلسطينية طيلة فترة الاحتلال الإسرائيلي منذ عام ١٩٦٧. وفي أواخر السبعينيات وأوائل الثمانينيات كانت هذه المساهمة تتذبذب بين ٣٧% و٣٢% في المائة من الناتج المحلي الإجمالي. ثم أخذت هذه النسبة بالانخفاض خلال النصف الثاني من السبعينيات وأوائل الثمانينيات متراجعة بين ٢٢% و٢٩% في المائة وبعدها عادت إلى الصعود في بداية التسعينيات لتصل إلى حوالي ٣٩% في المائة عام ١٩٩٢، ثم انخفضت مرة ثانية إلى ٣٢% في المائة عام ١٩٩٤.

ويعتبر القطاع الزراعي أحد المصادر الرئيسية للعمل حيث يعيش حوالي ٧٠% في المائة من السكان في المناطق الريفية. وقد بلغ مجموع القوى العاملة الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة عام ١٩٩٢ حوالي ٣١٩٠٠٠ عامل من بينهم ١٠٤٠٠٠ عامل يعملون في الضفة وقطاع غزة منهم نحو ٢٦% في المائة يعملون في الزراعة الإسرائيلية في الأوقات التي لا يكون فيها وجودهم محظوظاً لأسباب أمنية. وتعتبر مستويات العمل في الزراعة في الأراضي الفلسطينية مرتفعة نسبياً. وقد قام هذا القطاع بدور الجهة المستوعبة للعمالة التي لا تجد فرص عمل في القطاعات الأخرى أو في الخارج. ووفر القطاع الزراعي جزءاً من الأيدي العاملة به في الفترات التي توافرت فيها فرص العمل خارج هذا القطاع، كما حدث في نهاية السبعينيات والنصف الأول من الثمانينيات عندما انخفض عدد العاملين في الزراعة انخفاضاً حاداً بسبب توجه جزء كبير منهم للعمل في إسرائيل بالدرجة الأولى. غير أن الزراعة قد استوعبت جزءاً كبيراً من الأيدي العاملة التي لم يسمح لها بالعمل في إسرائيل خلال فترة الانقسامية وما بعدها، خصوصاً منذ تسلم السلطة الفلسطينية قطاع غزة وأريحا حيث أصبحت إسرائيل ترفض دخول العمال الفلسطينيين إليها، لا سيما في الفترات التي تغلق فيها الحدود مع الأراضي الفلسطينية لأسباب أمنية.

وقد أدت الزراعة دوراً كبيراً نسبياً في التجارة الخارجية للضفة الغربية وقطاع غزة أثناء فترة الاحتلال الإسرائيلي منذ عام ١٩٦٧. وشهدت الصادرات الزراعية خلال الفترة ١٩٨٥-١٩٦٨ زيادة كبيرة بلغت ذروتها في مطلع الثمانينات. وفي عام ١٩٨١، بلغت قيمة الصادرات الزراعية للضفة الغربية ٨٢ مليون دولار من دولارات الولايات المتحدة وكانت تمثل نحو ٤٠% في المائة من إجمالي صادرات الضفة، في حين بلغت قيمة الصادرات الزراعية لقطاع غزة ٥٥ مليون دولار من دولارات الولايات المتحدة، وكانت تمثل نحو ٢٨% في المائة من إجمالي صادرات القطاع. غير أن قيمة الصادرات الزراعية وحصتها النسبية في إجمالي الصادرات أخذت في التناقض بمعدل سريع ابتداءً من عام ١٩٨٢، لا سيما في الضفة الغربية. وفي عام ١٩٨٧، بلغت الصادرات الزراعية للضفة الغربية ٤١ مليون دولار من دولارات الولايات المتحدة وكانت تمثل نحو ١٨% في المائة من إجمالي الصادرات، في حين تناقصت الصادرات الزراعية لقطاع غزة ووصلت إلى ٣٢ مليون دولار من دولارات الولايات المتحدة وكانت تمثل نحو ٦% في المائة من إجمالي الصادرات في الضفة الغربية و٢٥٪ في المائة في قطاع غزة. أما بالنسبة للجزء الأول من التسعينات فإنه يتعدى الحصول على إحصائيات دقيقة ومكتملة عن الصادرات من المنتجات الزراعية بسبب فرض الحصار من آن لآخر على الأراضي الفلسطينية ووضع العقبات أمام هذه الصادرات.

وعلاوة على ذلك، لم تهتم سلطات الاحتلال الإسرائيلي بتطوير البنية التحتية في الأراضي الفلسطينية وبالتالي أصبحت شبكة الطرق، بما في ذلك الطرق الريفية، مختلفة وفي أمس الحاجة إلى الصيانة والتطوير. كما أهملت السلطات الإسرائيلية خدمات المياه والكهرباء والهاتف وغيرها، في حين أنها مدت مستوطناتها المقامية في المناطق الفلسطينية بأحدث شبكات الطرق والمياه والكهرباء والصرف الصحي وغيره من المرافق.

وزيادة على ذلك، لم تهتم إسرائيل بإنشاء آليات رسمية لتنظيم وإدارة الاقتصاد الفلسطيني مثل أجهزة التخطيط والرقابة والمؤسسات التنفيذية القادرة على إدارة وتطوير الاقتصاد الإنتاجي الفلسطيني كمؤسسات التمويل ومؤسسات الدعم. ولذلك أصبحت المشاريع الصغيرة والمختلفة هي سمة القطاع الإنتاجي الفلسطيني. وينطبق نفس الشيء على قطاع الخدمات، فقد خلف الاحتلال، مثلاً في الممارسات العسكرية الإسرائيلية، وضعاً لا ي العمل على تشجيع الاستثمار المحلي والأجنبي. فالحافز على الاستثمار لا يمكن أن يتوفّر في ظل الحكم العسكري وفي غياب تام للمؤسسات القادرة على التشريع والتخطيم الاقتصادي، وأيضاً في غياب تام للمؤسسات المصرفية الحديثة. وقد أدى غياب المؤسسة الفلسطينية الوطنية وسيادة الاحتلال العسكري إلى عدم نشوء قطاع إنتاجي وقطاع خدمات متطورين في الأراضي المحتلة. وقد ظهرت خلال سنوات الانفلاحة مجموعة من المؤسسات التطوعية المتخصصة في تقديم الخدمات الإرشادية للمزارعين واستصلاح الأراضي وتطوير بعض المصادر المائية وتقديم بعض الخدمات البيطرية. ولكن الإمكانيات المادية والكوادر الفنية المتوفرة لهذه المؤسسات التطوعية كانت محدودة.

ولقد ورثت السلطة الفلسطينية اقتصاداً مختلفاً وضعيفاً يعاني من اختلالات هيكلية وبنية تحتية مهلهلة. ولعل القطاع الزراعي كان مستهدفاً أكثر من غيره لأنه يتضمن عنصري الأرض والمياه، اللذين هما الركيزان الأساسيان في السياسات الإسرائيلية تجاه الفلسطينيين. فمنذ عام ١٩٦٧ وإسرائيل تحاول جاهدة الاستيلاء على المصادر المائية وعلى مساحات متزايدة من الأراضي الفلسطينية. وتتمثل المظاهر الرئيسية للاحتلال العسكري الإسرائيلي في ممارساته المباشرة ضد السكان في الأراضي المحتلة، وفي سياسات الإرهاب العسكري، والاعتقالات الواسعة النطاق، وحظر التجول، التي تمارس يومياً وبصورة علنية ضد أعداد كبيرة من السكان الفلسطينيين. ونجمت عن هذه الممارسات أوضاع تعذر فيها على الاقتصاد الفلسطيني أن يعمل بصورة طبيعية ومتوازنة.

باء- استراتيجية البلد المضيـف

تواجه السلطة الفلسطينية تحديات كبيرة فيما يتعلق بتنمية الاقتصاد الفلسطيني، لأنها ورثته اقتصاداً ضعيفاً في مؤسساته وقواعده الإنتاجية رغم توفر رصيد لا يأس به من الموارد البشرية الماهرة في مقابل موارد طبيعية زراعية ومائية محدودة لا يزال معظمها تحت سيطرة السلطات الإسرائيلية.

ورغم عدم وجود استراتيجية واضحة للقطاع الزراعي، فإن هناك متطلبات خاصة بهذا القطاع يجب الانتباه إليها وإيلاؤها الاهتمام اللازم عند رسم السياسة الاقتصادية. ويمكن إبراز هذه المتطلبات فيما يلي:

١- عدم تهميـش دور القطاع الزراعي كما حدث في كثير من دول العالم الثالث والأقطار العربية خلال السبعينات والثمانينات والسبعينات من هذا القرن. فقد أثبتت التجربة الخطأ الفادح الذي وقعت فيه كثير من هذه الأقطار بسبب إهمال القطاع الزراعي لصالح قطاع الصناعة. وعلاوة على ذلك، فإن القطاع الزراعي الفلسطيني يتسم بأهمية حيوية بالنسبة للشعب الفلسطيني في صراعه مع الصهيونية العالمية ودولة إسرائيل الساعية إلى الاستيلاء على الأرض والمياه، اللذين هما الموردان الزراعيان الرئيسيان في فلسطين. وقد مكن هذا القطاع الاقتصادي الحيوي للشعب الفلسطيني من الصمود في الأزمات لكونه مصدر غذاء وعمل. وقد تجلى ذلك خلال مرحلة الانفلاحة ومقاطعة السلع الإسرائيلية من خلال مساهمته الفاعلة في زيادة الاعتماد الفلسطيني على الذات في توفير الغذاء، وعن طريق توفير فرص عمل لكثير من الفلسطينيين الذين فقدوا عملهم في إسرائيل وفي بلدان الخليج إبان أزمة الخليج، وذلك رغم جميع القيود التي فرضها الاحتلال الإسرائيلي على هذا القطاع. وقد كان هذا الاتجاه متمنياً مع أحد أهداف الانفلاحة المتمثل في تقليل اعتماد الفلسطينيين على المنتجات الغذائية الإسرائيلية، مما شجع السكان على استخدام حتى حدافهم الخلفية في إنتاج الخضروات والإنتاج الحيواني لسد بعض احتياجاتهم اليومية.

ويجب التنويع هنا بضرورة إيلاء القطاع الزراعي الاهتمام الذي يستحقه في خطط التنمية الفلسطينية المستقبلية نظراً لأن العديد من المنظمات الدولية، وفي مقدمتها البنك الدولي، قد أعطت القطاع الزراعي درجة منخفضة من الأولوية ضمن أولويات التنمية الاقتصادية. ولقد كان لموقف البنك الدولي هذا تأثير كبير على الولايات المتحدة الأمريكية وبعض الدول الأوروبية المانحة حيث افردت هذه الدول في برنامج دعمها مبالغ متواضعة للقطاع الزراعي الفلسطيني.

٢- ويجب أيضاً عدم تهميـش الـريف. فالـريف يجب أن يحظى بنفس القدر من الاهتمام الذي تحظى به المناطق الحضرية بحيث تتفاصل الفجوة الاقتصادية والحضارية بينهما.

٣- وإضافة إلى ذلك، ينبغي تشجيع السكان الـريـفيـين على المشاركة في عملية التنمية الاقتصادية كغيرهم من المجموعات السكانية، كما ينبغي تمكـينـهم من تـكوـينـ مؤسـسـاتـ شـعـبـيةـ خـاصـةـ بهـمـ، وفي مقدمتها المؤسسات الاقتصادية. كذلك يجب إبراز دور إيجابي للمرأة الـريـفـيـةـ في إطار المشاركة الشعبية للسكان الـريـفيـينـ حتى تصبح المرأة عضـواـ فـاعـلاـ في المجتمع الـريـفيـ.

ومما سبق يمكن التأكـيدـ علىـ أهمـيـةـ أنـ تكونـ عمـليـاتـ التـنـميةـ الـاـقـتـصـاديـةـ دـيمـقـراـطـيـةـ وـشـمـولـيـةـ منـ حيثـ مـشارـكةـ الجـمـيعـ فيـ تـقـديـمـ مـسـاـهـمـاتـ مـادـيـةـ وـغـيرـ مـادـيـةـ لـهـذـهـ العـلـمـيـةـ وـكـذـلـكـ فيـ جـنـيـ ثـمـارـهاـ بـحـيثـ تـعـمـ فـوـائـدـهاـ جـمـيعـ الـمـنـاطـقـ الـحـضـرـيـةـ وـالـرـيفـيـةـ وـقـطـاعـاتـ الشـعـبـ الـمـخـلـفـةـ،ـ بماـ ذـلـكـ الـمـرـأـةـ الـرـيفـيـةـ.ـ كماـ يـنـبـغـيـ مـرـاعـاةـ خـصـوصـيـةـ هـذـاـ قـطـاعـ لـاشـتمـالـهـ عـلـىـ عـنـصـرـيـ المـيـاهـ وـالـأـرـضـ،ـ اللـذـينـ يـمـثـلـانـ رـكـيـزةـ صـرـاعـ الشـعـبـ الـفـلـسـطـيـنـيـ مـعـ الصـهـيـونـيـةـ.

ويمكن في هذا الإطار تحديد أهم أهداف التنمية الزراعية في الأراضي الفلسطينية فيما يلي:

- ١- بناء مؤسسات زراعية رسمية وغير رسمية تكون قادرة على إعادة تأهيل القطاع الزراعي وتطويره بحيث يفصح أمام القطاع الخاص المجال للقيام بالأنشطة الإنتاجية الزراعية والاتجار في المنتجات والمدخلات الزراعية وتجهيز الأغذية.
- ٢- تطوير التشريعات والقوانين الزراعية لتنمسي مع متطلبات العصر الحديث وما تتطلب الظروف الزراعية الإقليمية والدولية.
- ٣- تنمية القوى البشرية العاملة في الزراعة بما يتوافق مع المستجدات العلمية والتكنولوجية الضرورية لقطاع زراعي حديث.
- ٤- تحقيق السيطرة الكاملة على الموارد الأرضية، وخصوصاً الأراضي الزراعية وأراضي المراعي والغابات، واستغلالها الاستغلال الأمثل الذي من شأنه أن يزيد من تحسين فرص الاعتماد على الذات في توفير الغذاء وتحسين الميزان التجاري عن طريق تصدير منتجات زراعية إلى الخارج وزيادة فرص العمل.
- ٥- تحقيق السيطرة الكاملة على الموارد المائية وتطويرها واستغلال مياه الري في الزراعة بكفاءة كبيرة.
- ٦- تطوير الخدمات الزراعية المساعدة مثل خدمات التسويق والإثراض والإرشاد الزراعي وحفر القطاع الخاص على التوسيع في تقديم مثل هذه الخدمات منفرداً أو متعاوناً مع المؤسسات الرسمية الزراعية.
- ٧- إعادة تأهيل الثروة السمكية في قطاع غزة.
- ٨- تطوير البنية التحتية من طرق وشبكات كهرباء ومياه واتصالات في المناطق الريفية.
- ٩- حماية الموارد الطبيعية من تربة ومياه وغطاء نباتي وثروة حيوانية والعمل على حماية البيئة والحفاظ على توازنها البيولوجي.
- ١٠- تطوير المناطق الريفية والعمل على تبني تربية ريفية متكاملة في الخدمات المقدمة إلى الريف ومتكلمة مع المناطق الحضرية، مع مراعاة الحاجة إلى التوسيع في توطين العائدين في المناطق الريفية.
- ١١- أهداف أخرى متداخلة مع الأهداف السابقة مثل زيادة دخول المزارعين ورفاهيتهم والحد من الهجرة من الريف إلى الحضر ورفع إنتاجية العمل والمحاصيل الزراعية.

أما من حيث ترتيب هذه الأهداف في أولويات، فإنه يمكن القول أن تحقيق جميع هذه الأهداف أمر ذو أهمية كبيرة بالنسبة للاقتصاد الفلسطيني بوجه عام والقطاع الزراعي بوجه خاص، وذلك لأن الفترة الحالية تستلزم جهوداً كبيرة لإعادة التوازن إلى هيكلية القطاع الزراعي وإصلاح الضرر الذي لحق به من جراء ثلاثة عاماً من الاحتلال الإسرائيلي. وتحقيق هذه الأهداف يستلزم العمل على جميع الجبهات التنموية في آن واحد والشرع فوراً في بناء مؤسسات زراعية فلسطينية رسمية وخاصة ودعمها لتصبح قادرة في وقت

وحيز على القيام بأعباء التنمية الزراعية بصورة عامة وعلى وضع وتنفيذ البرامج والمشاريع الزراعية التي من شأنها تحقيق الأهداف المذكورة أعلاه.

جيم- المساعدات المقدمة

تفاوض السلطة الفلسطينية دوريا مع الدول والمنظمات الدولية المانحة فيما يتعلق بالمساعدات التي تقدم إلى الشعب الفلسطيني لمساندته في إعادة تأهيل اقتصاده وبناء كيانه الاجتماعي والسياسي بحيث يصبح في المستقبل قادرا على الوقوف على قدميه بعد أكثر من ربع قرن من الاحتلال الإسرائيلي. وتتنوع المساعدات المقدمة إلى الشعب الفلسطيني بين أغراض عديدة مثل بناء المؤسسات المدنية والاقتصادية، وبرامج تدريب لرفع كفاءة أداءقوى العاملة، وتطوير البنية التحتية، ودعم الخدمات المساندة للاقتصاد والصحة والتعليم، وغير ذلك. ويلاحظ أن هناك برامج تعمل على دعم المؤسسات غير الحكومية وتطوير أداء المرأة والمؤسسات الاقتصادية الصغيرة. وتشترك في كثير من هذه الأنشطة بجانب الدول المانحة منظمات دولية وإقليمية مختصة، من بينها وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى (الأونروا) وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، واللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (إسكوا)، ومنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة (الفاو)، ومنظمة العمل الدولية، ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو)، والمنظمة العربية للتنمية الزراعية والصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي.

كما يلاحظ أن هناك بعض التركيز في هذه الجهود على دعم القطاع الخاص لتطويره وتوسيع مجالاته. ومن هنا تتبع إمكانية إيجاد فرص عمل جديدة في مجالات القطاع الخاص على أساس أن يتم تشجيع هذا الاتجاه عن طريق التدريب والبحث ودعم الرياديين الراغبين في إنشاء مشاريع خاصة بهم وتوفير ما يحتاجون إليه من تدريب وفروض ميسرة ورعاية وفقا لما هو مقترن في هذا المشروع.

ثانياً- مبررات المشروع

الف- المشكلة المراد معالجتها

لن يكون بإمكان السلطة الفلسطينية ممثلة بمؤسساتها الرسمية إيجاد فرص كافية سواء للأيدي العاملة المتوفرة حالياً أو تلك التي ستضاف إليها في المستقبل نتيجة للنمو السكاني وعودة المهجرين في الخارج، وذلك بسبب ضعف الإمكانيات الحالية للسلطة بالإضافة إلى أن الاتجاه المحلي والعالمي يرمي إلى تحديد حجم ودور المؤسسات الرسمية مع إعطاء مجال أكبر للقطاع الخاص للتطور والنمو. ولذلك فإن المهمة الرئيسية في هذا النطاق ستمثل في التعرف على فرص العمل المتاحة في القطاع الخاص وتسيير مهمة الرياديين الراغبين في إنشاء مشاريع زراعية خاصة بهم بدلاً من العمل بأجر في المؤسسات الحكومية أو في مؤسسات القطاع الخاص. وهذا يتطلب أيضاً معالجة القضايا التالية:

- بناء الثقة في الاقتصاد الفلسطيني لتشجيع الاستثمار فيه وحفر الرياديين على البحث عن فرص عمل فيه؛
- تطوير التشريعات الخاصة بإنشاء مؤسسات اقتصادية وتقليل الروتين المصاحب لذلك، مع الاهتمام أيضاً بإصدار قوانين لتشجيع الاستثمار؛
- تشجيع مراكز البحث والجامعات على توجيه البحث العلمية نحو إيجاد حلول للمشاكل الواقعية التي يعاني منها الاقتصاد بما في ذلك قطاعاته الإنتاجية والخدمات؛
- إيجاد نوافذ للقروض الميسرة مثل القروض الدوارة وتنظيمها وتسيير عملية الحصول عليها مع ضبطها وإعادة تدويرها بكفاءة كبيرة؛
- إيجاد نوافذ لأفكار استشارية استثمارية لجلب وتشجيع الرياديين الراغبين في إنشاء مشاريع خاصة بهم؛
- البحث عن منافذ لتصدير السلع المنتجة محلياً ودعم توجه المؤسسات في خططها الإنتاجية الموجهة نحو التصدير.

ويمكن أن تتعاون المؤسسات الرسمية والمؤسسات غير الحكومية المحلية والأجنبية في دعم هذه التوجهات التي من شأنها أن تخلق الظروف المناسبة لترعرع الأفكار المتعلقة بإنشاء المشاريع الخاصة وتسيير تنفيذها وتطويرها.

و ضمن هذا النطاق، فإن المشكلة المراد معالجتها تمثل في تشجيع خريجي الكليات والمعاهد الزراعية على خلق فرص عمل من خلال إنشاء مشاريع زراعية خاصة بهم بدلاً من البحث عن عمل في المؤسسات الرسمية خاصة وأن هذه الأخيرة لا تستطيع ان تلبي هذه الاحتياجات للأسباب المذكورة أعلاه. ويستطيع عدد كبير من خريجي الكليات والمعاهد الزراعية إنشاء مشاريع زراعية خاصة بهم تحت رعاية مؤسسات متخصصة كحاضنات المشاريع الزراعية. وعلى سبيل المثال، يبلغ عدد المهندسين الزراعيين الذين يتخرجون سنويًا من كليات الزراعة التابعة لجامعة الأزهر بغزة وجامعة النجاح بنابلس وجامعة الخليل وجامعة القدس المفتوحة حوالي ١٧٠ مهندساً زراعياً، بالإضافة إلى حوالي ٥٠ مهندساً زراعياً من خريجي الجامعات العربية. وتتجدر الاشارة إلى أن عدداً كبيراً من المهندسين الزراعيين الذين تخرجوا في الأعوام

السابقة ما زالوا عاطلين عن العمل أو يعملون في وظائف مؤقتة لا تمت إلى تخصصاتهم الزراعية بصلة. وحيث أن المؤسسات الرسمية لا تستطيع استيعابهم، فإنه يجب تشجيعهم على البحث عن فرص عمل في القطاع الخاص كموظفين أو على إنشاء مشاريع زراعية خاصة بهم.

الإطار ١ - تعريف حاضنات الأعمال

يمكن تعريف حاضنة الأعمال بأنها حزمة متكاملة من الخدمات والتسهيلات وآليات المساعدة والاستشارة توفرها، ولمرحلة محددة من الزمن، مؤسسة قائمة، لها كيانها القانوني ولها خبرتها وعلاقتها، لرياديين الذين يرغبون البدء في إقامة مشاريع خاصة بهم، وذلك بهدف تخفيف أعباء مرحلة الانطلاق. ويشترط على المشاريع المحتضنة ترك الحاضنة عند انتهاء الفترة الزمنية المحددة و"التخرج" منها، لافساح المجال أمام رياديين ومشاريع صغيرة ما زالت في مراحل التأسيس الأولى.

وكما ذكر أعلاه، تعتبر مرحلة الانطلاق بالنسبة لمعظم المشاريع الصغيرة، المرحلة الأصعب، لأن هذه المرحلة تتطلب خبرات قد لا تكون متوفرة لدى إدارة هذه المشاريع، كما تتطلب الاهتمام بقضايا متشعبة ومتنوعة قد تصرف الجهد والموارد عن القضية الأساسية، التي هي الانتاج. ولهذا فإن نسبة تتراوح بين ٥٠ و ٨٠ في المائة من المشاريع الصغيرة تفشل في السنة الأولى أو الثانية من مرحلة الانطلاق. ويتمثل دور الحاضنة في أن توفر للمشاريع الصغيرة الوعادة ما يكفي من الرعاية والحماية والخبرة والتسهيلات المشتركة، بتكلفة محدودة، مما يسهل على هذه المشاريع تخطي مرحلة الانطلاق واختصار وقتها، ويخفف وبالتالي من احتمالات الفشل في المرحلة الحرجة. وإحصاءات الحاضنات تشير إلى أن نسبة النجاح ترتفع بين المشاريع المحتضنة إلى ما يزيد عن ٨٠ في المائة، خاصة إذا تم اختيار هذه المشاريع الوعادة وفقاً لمعايير محددة، وإذا توفر للحاضنة كل العناصر الضرورية المذكورة أدناه.

ويمكن وصف كيفية عمل الحاضنة باختصار كما يلي:

بعد تأسيس الحاضنة وتوفير المكان المناسب لها - أي مكان عمل لإدارة الحاضنة وللمشاريع المحتضنة - يتم انتقاء رياديين يرغبون البدء في إقامة مؤسسات صغيرة خاصة بهم، ويجري انتقاء المشاريع المحتضنة من بين المشاريع الوعادة تبعاً لمعايير اقتصادية وفنية واجتماعية محددة، وبناء على الأهداف التي قامت الحاضنة لتحقيقها. وتقدم الحاضنة للمشاريع المحتضنة رزمة متكاملة من الخدمات والتسهيلات، قد تختلف من حاضنة إلى أخرى وتشمل: مكان عمل للمشاريع، وخدمات إدارية مشتركة، واستشارات مالية وقانونية، بما في ذلك ما يلزم من استشارات ومساعدة لتسكمل وضع خطة عمل مفصلة لمرحلة الانطلاق، وخطة لتوفير التمويل اللازم للمشاريع المختارة وبرنامج السيولة المالية وما إلى ذلك، وذلك مقابل إيجار أو رسم احتضان يختلف أيضاً من حاضنة لأخرى ويتضمن تكلفة معقولة قد تكون أقل من تكلفة السوق، بشرط أن تتعهد المشاريع المحتضنة بأخلاص الحاضنة بعد فترة زمنية محددة. ويتضمن عقد الإيجار أو الاحتفاظ تكلفة بعض الخدمات والتسهيلات التي توفرها إدارة الحاضنة، في حين تقوم المشاريع المحتضنة بدفع تكلفة بعض الخدمات والاستشارات، خاصة تلك التي تتطلب الاستعانة بخبرات من خارج الحاضنة. وتقدم إدارة الحاضنة للمشاريع المحتضنة الرعاية والمساندة المعنوية والاجتماعية اللازمة، كما تسهل لها الاتصالات الخارجية من خلال شبكة العلاقات التي تتبناها. كما تقوم إدارة الحاضنة بتعريف المشاريع المحتضنة إلى مؤسسات التمويل والتسيير، وتسهل المعاملات معها وتعمل على إضفاء المصداقية على المشاريع المحتضنة لدى كافة المؤسسات المعنية خارج الحاضنة.

ومن الخصائص الهامة للحاضنات الناجحة أنها تدار "كمشروع اقتصادي ناجح"، قادر على الاستمرار بذاته، بدون دعم إضافي، بعد فترة انطلاق محددة تعتمد الحاضنة فيها على دعم مالي خارجي. ومعظم الحاضنات في العالم تكتفى بالوصول إلى مرحلة الاقتداء المالي الذاتي، بما تجبيه من موارد من المشاريع المحتضنة: الإيجار أو رسوم الاحتفاظ، ورسوم على الخدمات المقدمة، ونسبة معينة من الأرباح بعد أن تبدأ المشاريع المحتضنة في الانتاج، ونسبة من أسهم المشروع المحتضنة، وغير ذلك من آليات تحصيل الرسوم والتكليف.

باء- الجهات المستفيدة

هذا النشاط موجه بالدرجة الأولى إلى خريجي الكليات والمعاهد الزراعية لتمكينهم من تأسيس مشاريع اقتصادية خاصة بهم بدلًا من البحث عن وظيفة في المؤسسات الحكومية أو غير الحكومية. ويتم هذا المشروع بالدرجة الأولى بالأشخاص الذين لديهم رغبة شديدة للولوج في هذا المجال ولديهم مقدرة على السعي الدؤوب لتحويل فكرة المشروع الاقتصادي إلى حقيقة ملموسة. كما يمكن للجامعات ومراكز البحث الزراعية أن توجهه، ضمن برامج عملها، الطلاب أثناء فترة الدراسة، أي في المرحلة السابقة للتخرج إلى التفكير في إنشاء مشاريع اقتصادية صغيرة خاصة بهم. ومن شأن ذلك أن ينبع الطلبة في وقت مبكر إلى وجود مثل هذه الفرص وأن ينمي قدراتهم، الأمر الذي من شأنه أن يسهم في إنجاح المشروع بصورة أفضل. وبطبيعة الحال فإن نجاح حاضنة المشاريع الزراعية سيكون له أيضاً تأثير كبير ليس فقط على الخريجين بل أيضاً على موظفي المؤسسات الرسمية وغير الرسمية ليجدوا حذو الرياديين ويعملوا أيضًا على تأسيس مشاريع خاصة بهم.

جيم- ترتيبات التنفيذ

تتمثل أهم ترتيبات التنفيذ التي يعتمد عليها نجاح مشروع الحاضنة في توفير الأمور التالية:

- توفير الجو المناسب للاستثمار بصفة عامة مع توажд دعم سياسي لهذا التوجه؛
 - تحديد جهة مساندة تكون مستعدة لتنصيب موارد لتنفيذ مشروع الحاضنة؛
 - تحديد منظمة أو مؤسسة مستعدة وقدرة على تبني مشروع الحاضنة وتنفيذها؛
 - وجود مجموعة من الخريجين الراغبين في إنشاء مشاريع خاصة بهم والمستعدين للعمل من أجل ذلك في إطار حاضنة؛
 - تقديم المؤسسة الاقتصادية المتبنية للحاضنة الدعم المعنوي وغيره من أشكال الدعم لهذه الأخيرة؛
 - إيجاد ترابط قوي بين المشروع ومؤسسات فنية وإدارية معنية مثل الكليات والمعاهد الزراعية ومراكز البحث الزراعية ومعاهد الإدارة ومكاتب الاستشارات الزراعية؛
 - إيجاد نوافذ إقراض وإستثمار لتوفير القروض والاستثمارات التي يحتاجها المنتمون إلى الحاضنة.
- وإن توفر هذه العناصر مجتمعة من شأنه أن ينجح مشروع الحاضنة، في حين أن غياب أحدها سيحد كثيراً من فرص نجاحها. وعليه، فمن الضروري أن تتوافق من البداية جميع هذه العناصر.

الإطار ٢ - الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال

تقديم الحاضنات حزمة متكاملة من الخدمات التي لها علاقة مباشرة بالصعوبات والعقبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة في مرحلة الانطلاق. وتشمل الخدمات المقدمة بعض أو كل الخدمات التالية:

- ١- مكان للإدارة، يمكن التوسيع به حسب حاجة المحاضنة، ويؤجر بأسعار متماشية بأسعار السوق.
- ٢- مكان للانتاج و/أو تقديم الخدمات، بالحدود التي تسمح بها إمكانات الحاضنة.
- ٣- خدمات إدارية مشتركة: قاعة استقبال وموظفة استقبال، ومطبخ صغير لخدمات الاستراحة، وحاسوب، وفاكس وتلكس إذا لزم الأمر، وهاتف دولي وما إلى ذلك. وتقدم بعض الحاضنات الربط الإلكتروني بشبكات المعلومات الدولية. وتقدم هذه الخدمات أو بعضها بتكلفتها للمؤسسات المحاضنة.
- ٤- معلومات حول كيفية التسجيل لدى الدوائر الحكومية، والمساعدة على تخطي عقبات مرحلة التسجيل.
- ٥- تقديم المساعدة/الاستشارة لدراسة السوق، وذلك حسب نوع المنتج وحجم السوق المقترن. وإذا كانت إدارة الحاضنة تستطيع القيام بالدراسة، تقدمها للمؤسسة المحاضنة بتكلفتها، أو تكتفي إدارة الحاضنة بتعريف المؤسسة المحاضنة بالمستشار القادر على القيام بالمهمة.
- ٦- المساعدة في وضع خطة العمل التفصيلية. إن مهمة وضع خطة العمل هي أولاً وأخيراً مهمة المؤسسة المحاضنة. وقد تقدم إدارة الحاضنة الاستشارة والخبرة، ولكنها لا تستطيع أن تتخذ قراراً بالنيابة عن المؤسسة نفسها، خصوصاً فيما يتعلق بالقضايا المالية. وقد تدل إدارة الحاضنة المؤسسة على مستشارين للمساعدة في وضع الخطة (مستشارين قانونيين أو ماليين أو فنيين)، وذلك حسب الحاجة.
- ٧- المساعدة في وضع تفاصيل موازنة المؤسسة المحاضنة، وتحديد مستلزمات التمويل والقروض، والسيولة المالية وتاريخ الحاجة إليها. إن وضع الموازنة هو مهمة أساسية لإدارة المؤسسة المحاضنة، ويقتصر دور إدارة الحاضنة على المساعدة فقط. وبعد وضع الموازنة والاتفاق على تفاصيلها تقوم إدارة الحاضنة بمساعدة المؤسسة الصغيرة على الاتصال بالمؤسسات المملوكة/المقرضة، تزكيها لديها وتدعمها حتى تحصل على القروض المطلوبة.
- ٨- إن بعض الحاضنات قد تمتلك رأس المال الاستثماري بسيط تقدم منه للمؤسسات المحاضنة قروضاً ميسرة صغيرة تساعدها على القيام ببعض المهام المطلوبة، قبل الحصول على التمويل الاستثماري اللازم.
- ٩- تمتلك إدارات معظم الحاضنات شبكة علاقات واسعة مع مختلف الهيئات والمؤسسات في محيطها، جامعات، ومرافق البحث والتطوير، والمدن الصناعية، والجمعيات الصناعية، والبلديات، وغرف التجارة والصناعة، والمؤسسات الأهلية، والبنوك وشركات التأمين، والمؤسسات الاستشارية على أنواعها وما إلى ذلك. وعندما تبدأ المؤسسة المحاضنة بتنفيذ خطط العمل يكون دور إدارة الحاضنة هو توظيف هذه الشبكة من العلاقات في خدمة المؤسسة المحاضنة، لمساعدتها في كل ما تحتاج إليه في مواجهة صعوبات التنفيذ ومرحلة الانطلاق.

دال- التنظيم المؤسسي للمشروع

لوضع ترتيبات تنفيذ مشروع الحاضنة في سياقها الصحيح، يجب القيام بها في إطار مؤسسي كال التالي:

- إنشاء مجلس استشاري للحاضنة يقوم بالترويج لفكرة المشروع والاتصال بالجهات المانحة لتأمين تمويل النفقات الازمة لإنشاء الحاضنة وتشغيلها؛
- يقوم المجلس الاستشاري بتحديد الجهة أو الجهات التي ستقوم بتنفيذ مشروع الحاضنة والاشراف على عملها؛
- تقوم الجهة أو الجهات المنفذة للمشروع والمشرفة عليه بتعيين الجهة التي ستقوم برعاية الحاضنة ومن ثم يتم تعيين مجلس إدارة للحاضنة ليتولى إدارة العمل الاقتصادي المناط بالحاضنة، كما هو موضح بالشكل المرفق.
- وتتمثل أهم عوامل النجاح في هذا المضمار في توافق الأهداف ووضوحها لدى جميع الجهات المعنية بالمشروع في توافق خطط عملها والوفاء بالالتزامات المتفق عليها في مواعيدها والاهتمام الجدي بمتابعة وتقييم أعمال الحاضنة وتصحيح مسارها إن تطلب الأمر ذلك.

ومن بين المؤسسات العديدة التي يمكنها أن تشارك بفعالية في الأنشطة التحضيرية المتعلقة بإنشاء الحاضنة يمكن ذكر ما يلي:

- المؤسسات الرسمية وهي تتمثل بالدرجة الأولى في وزارة الزراعة وكوادرها الفنية والارشادية والتسويقية وتلك العاملة في مجالات البحث الزراعي؛
- المؤسسات التجارية والاقتصادية، وخصوصاً تلك التي يمكن أن توفر لهذا المشروع نوافذ للأراضي والاستثمار، بالإضافة إلى مكاتب الخبرة المختصة في المجالات الزراعية؛
- المؤسسات التعليمية وخصوصاً كليات الزراعة التابعة لجامعة الأزهر بغزة وجامعة النجاح بنابلس وجامعة الخليل وجامعة القدس المفتوحة؛
- المنظمات غير الحكومية، وهي تتمثل في عدد كبير من المؤسسات العاملة في المجال الزراعي مثل الاتحاد التعاوني الزراعي، ومعهد الأبحاث التطبيقية (أريج)، ولجنة الإغاثة الزراعية الفلسطينية (بارك)، واتحاد المزارعين، ومنظمة العمل الزراعي.

هاء- الحاجة إلى المساعدة الخارجية

لم يتح للاقتصاد الفلسطيني خلال النصف الثاني من القرن الحالي تكوين قاعدة متينة تمكّنه من الاعتماد على الذات في تمويل مشاريع التنمية التي يحتاج إلى تنفيذها، لا سيما وأن الاحتلال الإسرائيلي استمر لفترة تزيد عن ربع قرن من الزمان أصبح خلالها الاقتصاد الفلسطيني يعتمد كلياً على الاقتصاد الإسرائيلي. وقد أبدى العديد من دول العالم والمؤسسات الدولية استعداده تقديم مساعدات للسلطة الفلسطينية حيث ان هذه الأخيرة تفتقر إلى الموارد المالية التي يمكن بواسطتها تطوير قاعدة إنتاجية وخدمة تمكّن الاقتصاد الفلسطيني من الوقوف على قدميه. كذلك أصبحت السلطة الفلسطينية تعتمد اعتماداً كلياً على المساعدات التي تردها من بعض دول العالم ومن بعض المنظمات الدولية. وقد تمثلت هذه المساعدات في مساعدات مالية ومساعدات في صورة خبرات في مجالات مختلفة.

ومشروع الحاضنة كغيره من المشاريع الأخرى في حاجة إلى دعم مادي من الخارج بالإضافة إلى المساهمة المحلية. كما أنه بحاجة إلى خبرات متخصصة في مجالات إعداد وثائق المشاريع والتسويق والأراضي والإدارة والتدريب، بالإضافة إلى إتاحة الفرص للقيام بزيارات ميدانية لدول أخرى لمشاهدة حاضنات مشابهة ومشاريع مماثلة لتلك التي تتبناها الحاضنة.

وعلاوة على ذلك، يحتاج مشروع الحاضنة إلى بعض المنظمات الدولية وخبراتها. و تستطيع اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (إسكوا) على الخصوص أن تقدم له، بالتعاون مع بعض المؤسسات الدولية الأخرى، العون الفني والإداري في هذا المجال نظراً للخبرة الكبيرة التي اكتسبتها في مجالات التدريب وتنفيذ مثل هذه الحاضنات في أقطار أخرى. كما أن إسكوا قامت بالترويج لإنشاء حاضنات لمشاريع التنمية الصناعية في الأراضي الفلسطينية، مما يوّهلها لتقديم مثل هذه الخبرات، وذلك بالتعاون مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ومنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، والمنظمة العربية للتنمية الزراعية، والصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، والبنك الإسلامي للتنمية، وغيرها من المنظمات الدولية والإقليمية المعنية بمثل هذه النشاطات.

وأو- الشريك المحلي المساند

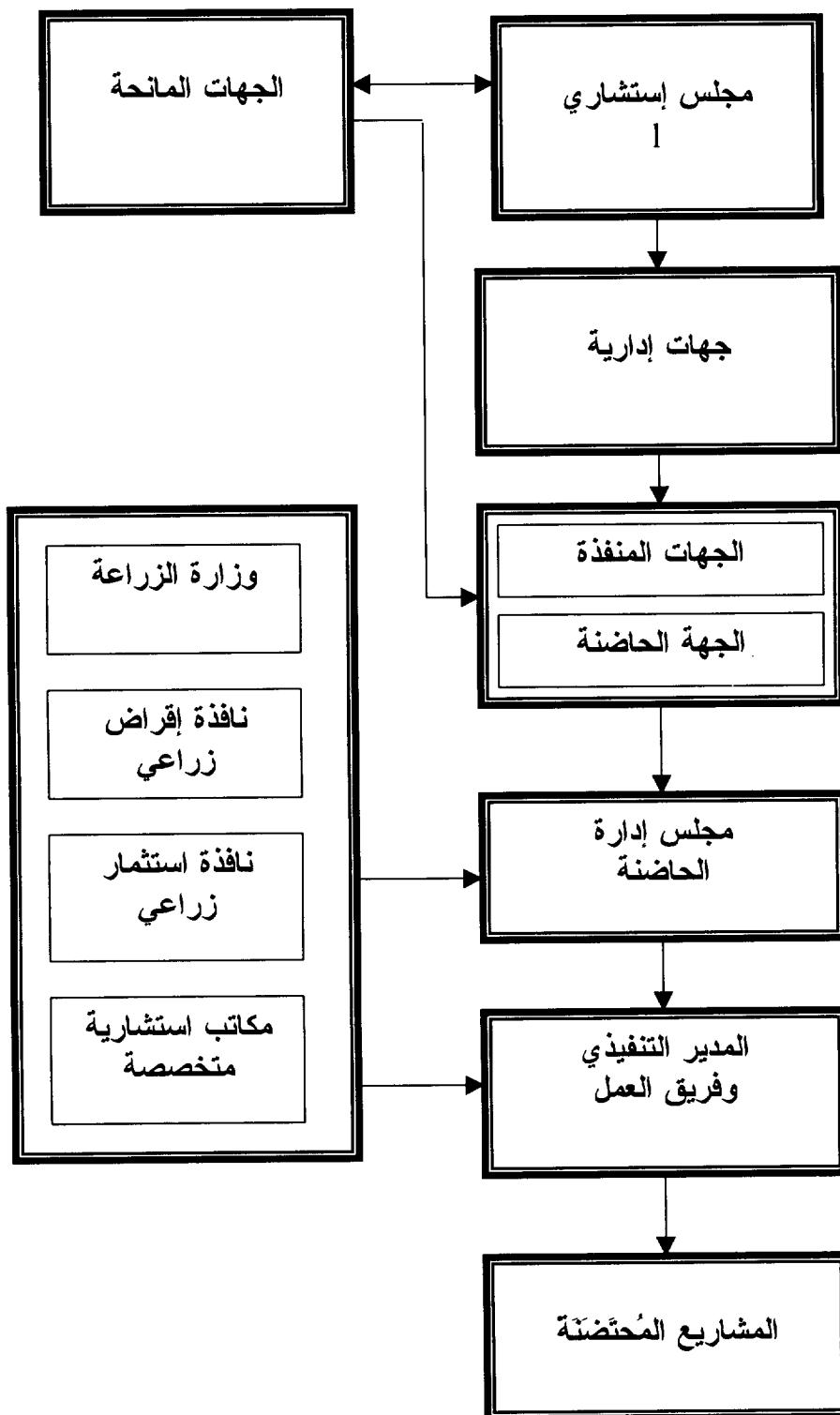
هناك العديد من المؤسسات الزراعية التي يمكنها أن تقوم بدور الشريك المساند للحاضنة. وعلى سبيل المثال، يمكن أن تقوم إحدى كليات الزراعة الأربع بتبني الحاضنة والاشراف على إدارتها. كما أنه يسع لجنة الإغاثة الزراعية (بارك) أو معهد الأبحاث التطبيقية (أريج) أو الاتحاد التعاوني الزراعي، أن يضطلع بمثل هذا المشروع. و تستطيع وزارة الزراعة وهيئاتها المختلفة أن تقدم الدعم للحاضنة في شكل خبرة فنية متخصصة أو تسهيلات إجرائية وقانونية. ومن بين الجهات المحلية المساندة الأخرى البنوك التجارية التي تستطيع فتح نوافذ أراض واستثمار لتسهيل عملية إنشاء المشاريع المحاضنة.

ومن شأن تبني إحدى الجامعات الفلسطينية، ولا سيما كلية الزراعة بها، للمشروع أن يتيح له أولاً فرص الاستفادة من نتائج البحث ومن خبرة الكوادر المتوفرة في هذه الجامعة، ومن جهة أخرى، فإن الحاضنة ستكون لها في مثل هذه الحالة صلة وثيقة بالخريجين، الأمر الذي سيمكنها من حفزهم على تبني مشاريع يمكنها أن تحتضنها وتساعد في عملية تطوير أفكارها وتنفيذها. وهذا لا يستثنى قيام منظمة غير حكومية أخرى مثل لجنة الإغاثة الزراعية الفلسطينية (بارك) بتبني مشروع الحاضنة، نظراً للتوعي أنشطتها وسعة خبرتها في مختلف المجالات الزراعية وتتوفر كوادر جيدة لديها في هذه المجالات.

زاي- الاجازات المتوقعة من المشروع

النتيجة المباشرة المتوقعة من المشروع هي إنشاء حاضنة للمشاريع الزراعية تكون قادرة على الاستمرار في احتضان مشاريع جديدة كلما تم فطام (تخريح) مشاريع. أما النتيجة غير المباشرة فتتمثل في إقامة شبكة تعاون بين المؤسسات المعنية الرسمية وغير الرسمية من القطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية تكون قادرة على دعم الحاضنة ومساندتها معنوياً وسياسياً، بالإضافة إلى أنها يمكن أن تأخذ على عاتقها مبادرات لإنشاء حاضنات أخرى في نفس المجالات الزراعية والمجالات الاقتصادية المتكاملة معها. ومن شأن ذلك أن ينشط البيئة الاقتصادية المحاطة عن طريق إنشاء حاضنات جديدة وزيادة عدد المنضويين في هذه الحاضنة وغيرها وبالتالي زيادة عدد المشاريع المحاضنة والمفتوحة. وسيؤدي ذلك أيضاً إلى زيادة فرص العمل التي يمكن لهذه الحاضنات خلقها، فضلاً عن تشجيع البحث الزراعية التطبيقية ومحاولة تحويل بعض نتائجها إلى مشاريع يتم احتضانها وتطويرها في الحاضنات الملائمة لذلك.

التشابك المؤسسي للحاضنة



ثالثاً- الأهداف التنموية

يمكن إيجاز أهم الأهداف التنموية لإنشاء حاضنات المشاريع الزراعية في الأهداف الجزئية المتكاملة التالية:

- تتميم القطاع الخاص اقتصادياً عن طريق توسيع قاعدته الإنتاجية والخدمية بما تضفيه هذه الحاضنات من أنشطة اقتصادية؛
- إحداث تنوع في أنماط الاقتصاد الوطني؛
- التوسع في تبني مشاريع تتبع أفكارها من نتائج البحث الزراعي التطبيقي، الأمر الذي من شأنه أن يطور هذا المجال ويبعث الحيوية فيه و يجعله لا يقتصر على البحوث الأكademie البحثية؛
- المساعدة في عمليات نقل التكنولوجيا خصوصاً عن طريق المساعدات الخارجية المقدمة لمثل هذه المشاريع؛
- توليد دخول جديدة للقائمين على هذه المشاريع؛
- إتاحة الفرصة للمرأة بصورة عامة والمرأة الريفية بصورة خاصة للمشاركة في تبني مشاريع يمكن أن ترعاها مثل هذه الحاضنات.

وتسمى هذه الأهداف مجتمعة في إحداث تنمية اقتصادية بصورة عامة. ولذلك يمكن اعتبار إنشاء حاضنة للمشاريع الزراعية وسيلة فعالة لتطوير القطاع الزراعي وتنشيط أداءه الاقتصادي، خصوصاً على مستوى المشاريع المتوسطة والصغريرة.

رابعاً- الأهداف المباشرة للمشروع ونواتجه

ألف- الأهداف المباشرة

الهدف المباشر لهذا المشروع هو إنشاء حاضنة للمشاريع الزراعية ولكن هذا الهدف الرئيسي يشمل مجموعة من الأهداف المباشرة الجزئية المتكاملة التي سبق التقويم إليها والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

- تمكين مجموعة من الرواد "الزراعيين" من تبني وتنفيذ مجموعة من المشاريع الزراعية في إطار الحاضنة؛
- خلق عدد من فرص العمل من خلال المشاريع الجديدة التي سيتم احتضانها في الحاضنة؛
- تطوير الكفاءات الإدارية والتنفيذية للمنضوين إلى الحاضنة؛
- إنشاء شبكة تعاون وتنسيق بين الجهات المختلفة المساعدة للحاضنة، سواء الرسمية أو غير الرسمية، المحلية أو الدولية، لمتابعة وتقدير أعمال الحاضنة وتطويرها وتصحيح مسارها إن تطلب الأمر ذلك.

ومع أن الهدف المباشر للمشروع هو إنشاء حاضنة للمشاريع الزراعية، إلا أنه ينبغي ذكر الأهداف الجزئية المتكاملة الآتية التي تسعى الحاضنة لتحقيقها. فالحاضنة في هذه الحالة وسيلة لتحقيق أهداف نهائية منها الآتية المذكورة أعلاه والإثنانية التي سبق ذكرها.

باء- النواتج

لقد سبقت الإشارة إلى النواتج المباشرة للمشروع، والتي تتمثل فيما يلي:

- ١ إنشاء الحاضنة؛
- ٢ إنشاء شبكة تعاون وتنسيق من المؤسسات المرموقة للمشروع والمشرفة عليه؛
- ٣ إيجاد نافذة إقراض زراعية؛
- ٤ إيجاد نافذة استثمار زراعية.

ويعتبر إنشاء الحاضنة الناتج الرئيسي لهذا المشروع في حين تعد بقية النواتج المذكورة أنشطة مكملة لأعمال الحاضنة.

جيم- المدخلات والميزانية

يمكن تحديد مدخلات عملية إنشاء مشروع الحاضنة وميزانيته من خلال تقسيم هذه العملية إلى مراحل الإنشاء التالية:

١- مراحل إنشاء المشروع

(١) مرحلة التمهيد للمشروع

تشمل هذه المرحلة جميع الأنشطة الالزمة لإنشاء الحاضنة مثل التعرف على الجهات المؤسسية المهمة بمثل هذا المشروع والتي لديها الاستعداد للترويج له ومتابعة أعماله. ويشمل ذلك أيضا التعاقد مع هذه المؤسسات لتحديد أدوار والتزامات كل منها. وقبل نهاية هذه المرحلة يتم إعداد مفهوم لمشروع الحاضنة ليستخدم كأداة للترويج في المرحلة التالية.

الإطار ٣ - بعض المشاريع التي يمكن إنشاؤها

- ١ معامل لزراعة الأنسجة النباتية لإنتاج تقاوي وشتلات خالية من الأمراض؛
- ٢ تربية النحل؛
- ٣ إنتاج ورود وزهور؛
- ٤ مزارع لإنتاج الفطر؛
- ٥ إنتاج الحليب ومنتجات الألبان البلدية (البان طرية، لبنة)؛
- ٦ تسمين خراف وعجول (موسمي أو بصورة مستمرة)؛
- ٧ إنتاج الدواجن؛
- ٨ مشاتل متخصصة لإنتاج أنواع معينة من الشتول؛
- ٩ إنتاج عنب بدون بذور بالإضافة إلى إنتاج ورق عنب؛
- ١٠ خدمات ارشادية زراعية متخصصة مع إشراف على العمليات الزراعية؛
- ١١ خدمات تسويقية؛
- ١٢ صناعات صغيرة ريفية متخصصة مثل صناعة المرببات والألبان والمخللات التي تقوم على استغلال المنتجات الزراعية المنتجة في مناطق ريفية معينة؛
- ١٣ ورش لصيانة المعدات والآلات الزراعية
- ١٤ ورش لإنتاج معدات زراعية
- ١٥ صناعة مخصصات طبيعية وكذلك إعداد خلطات من الأسمدة الكيماوية؛
- ١٦ خدمات بيطرية (إرشاد ووقاية وعلاج)
- ١٧ صناعات ريفية مكملة (كالتطريز والحاياكة، وصناعة السلال والصناديق، وما إلى ذلك).

وتحتاج هذه المرحلة إلى مدة أربعة شهور لإتمامها. والتكاليف المترتبة خلال هذه المرحلة يمكن أن تتحملها الجهات المعنية.

(ب) مرحلة الترويج للمشروع

تتضمن هذه المرحلة الترويج لمشروع الحاضنة في ثلاثة اتجاهات:

- تحديد الجهات الأخرى التي يمكن أن تلعب دوراً في تشغيل المشروع؛
- التعرف على الجهات المانحة التي يمكن أن تدعم المشروع مادياً وتزوده بالخبرة وتساهم في تمويله، كالدول الأجنبية والمؤسسات الغربية والدولية؛
- التعرف على الأشخاص الذين لديهم الاستعداد والمقدرة على الانضمام إلى الحاضنة وتبني مشاريع في المجالات الزراعية التي تعنى بها الحاضنة.

كما يتم في هذه المرحلة التعرف على الجهة التي ستتولى الإشراف المباشر على الحاضنة والتعاقد معها. وتقوم بهذا الدور عادةً إحدى كليات الزراعة أو مركز البحوث الزراعية أو إحدى المؤسسات الزراعية غير الحكومية التي لديها المقدرة على تولي شؤون الحاضنة كالمؤسسة التعاونية الزراعية أو لجنة الإغاثة الزراعية الفلسطينية.

ويحتاج تنفيذ هذه المرحلة إلى مدة تتراوح بين ٣ و٤ شهور.

(ج) مرحلة الإعداد للمشروع

في هذه المرحلة يتم تطوير المفهوم المعد سابقاً للمشروع ليصبح خطة عمل تفصيلية تشمل البنية المؤسسية، والاحتياجات من الموارد المالية ومن الخبراء، ونوع المشاريع المراد احتضانها والخطة الزمنية التفصيلية لمرحلة التنفيذ اللاحقة.

وعلاوة على ذلك، يتم تأسيس لجنة توجيهية لتتولى مهمة الإشراف على المراحل المقبلة للمشروع. كما يجرى مسح ميداني لتحديد المشاريع التي سيتم احتضانها في المشروع. كما يتم تحديد موقع المشروع بصورة نهائية بالاتفاق مع الجهة التي ستتولى رعاية الحاضنة. كذلك فإنه يتم إنجاز الإجراءات التعاقدية مع الجهات المانحة لتحديد التزاماتها المالية والعينية والجداول الزمنية للوفاء بهذه الالتزامات. ويحتاج تنفيذ هذه المرحلة إلى أربعة شهور.

(د) مرحلة التنفيذ

تعتبر هذه المرحلة المرحلة الأساسية في تنفيذ المشروع وخروجها إلى حيز الوجود، وهي تشمل ما يلي:

- تعيين مجلس إدارة للمشروع؛
- إنجاز وإشهار الوضع القانوني للمشروع، وذلك بصياغة الوثائق التأسيسية للمشروع واعتمادها من الجهات المعنية؛
- تعيين وتدريب الجهاز الإداري للمشروع؛
- التعاقد مع الخبراء الاستشاريين؛

- تحديد البناءة واستئجارها وكذلك تأثيثها؛
- اختيار المشاريع التي سيتم احتضانها؛
- توقيع العقود اللازمة مع نوافذ الإقراض والاستثمار.

(م) مرحلة التشغيل التمهيدي للحاضنة

تمثل هذه المرحلة بداية العمل الفعلي في الحاضنة وتشمل الأنشطة التالية:

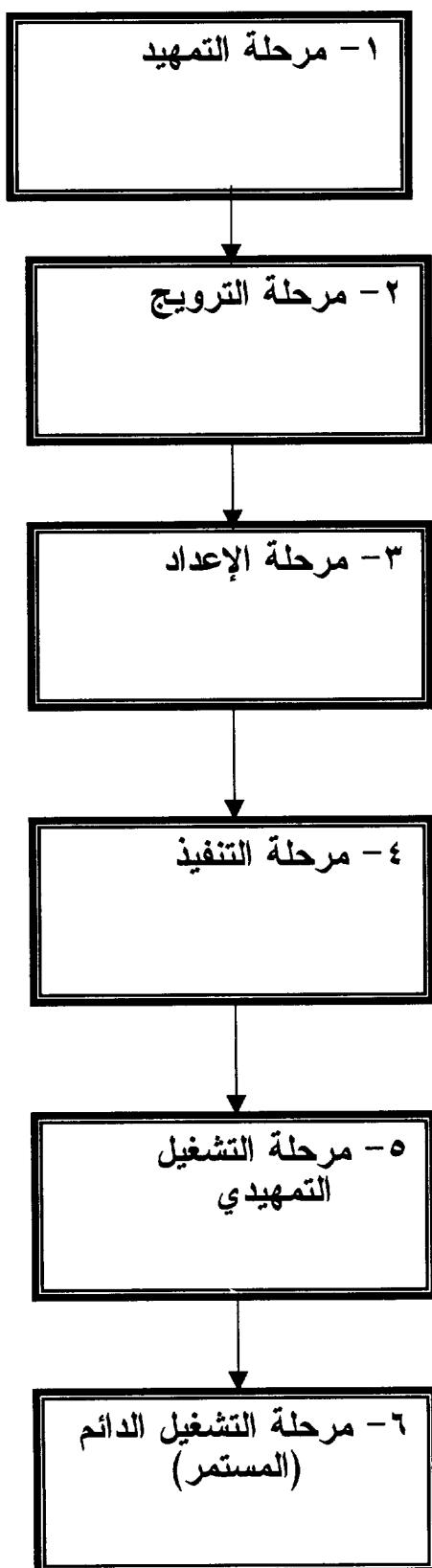
- تقوية شبكة الاتصالات بين الحاضنة والجهات المشاركة الداعمة لها عن طريق المتابعة والتقويم والتوجيه وتنفيذ الالتزامات في أوقاتها؛
- توفير خدمات استشارية لإدارة الحاضنة فيما يتعلق بخدمات نوافذ الإقراض والاستثمار والتسويق وخلافه؛
- تحديد الخيارات التكنولوجية المناسبة للمشاريع المحاضنة؛
- الإشراف على تطوير أفكار المشاريع المحاضنة والبدء في تنفيذها؛
- استمرار عملية تدريب الأشخاص المنضوين إلى الحاضنة؛
- إنشاء شبكات ترابط مع مشاريع مشابهة محلية أو في الخارج بالإضافة إلى جهات يمكن أن تساند فنياً هذا المشروع.

ويحتاج تنفيذ هذه المرحلة إلى مدة تتراوح بين سنتين وثلاث سنوات.

(ن) مرحلة التشغيل الدائم (المستمر)

في هذه المرحلة تأخذ الحاضنة شكلها النهائي بحيث تجري فيها عملية احتضان المشاريع بصورة مستمرة، فكلما تم "قطام" مشروع حل محله مشروع جديد. وعلاوة على ذلك، تستطيع الحاضنة، بعد مسح فترة من الزمان، أن تنشيء أو تساعد على إنشاء، حاضنات أخرى في مجالات الزراعة أو المجالات المرتبطة بذلك، كما تستطيع أن تمدها بما اكتسبته من الخبرة خلال تلك الفترة.

مراحل إنشاء المشروع



٢ - ميزانية المشروع

التكلفة بالدولار الأمريكي

مرحلة التمهيد للمشروع (٤ شهور)

.....

النفقات تتحملها الجهات الوطنية المعنية

-١

مرحلة الترويج للمشروع (٤ شهور)

٥٠٠٠

١-٢ إعداد وتوسيع كتيبات ومواد إعلامية حول المشروع

٥٠٠٠

٢-٢ حملات ترويج عن طريق عروض يقدمها خبراء إلى الجهات
المعنية

١٠٠٠٠

المجموع الفرعي

-٢

١٠٠٠٠

مرحلة الإعداد للمشروع (٤ شهور)

١-٣ إعداد خطة عمل تفصيلية للحاضنة

٥٠٠٠

٢-٣ إجراءات تحضيرية (سكرتارية واجتماعات ومقابلات وإجراء
التعاقدات الالزامية)

١٥٠٠٠

المجموع الفرعي

-٣

مرحلة التنفيذ (٣ سنوات)

١-٤ الكوادر الإدارية

١٥٠٠٠

٤-١ مدير للحاضنة (بواقع راتب سنوي إجمالي قدره
٥٠٠٠ دولار)

٤٨٠٠٠

٤-٢ سكرتارية (عدد ٢ بواقع راتب سنوي إجمالي قدره
٨٠٠ دولار للشخص الواحد)

٢٤٠٠٠

٤-٣ سعاد (عدد ٢ بواقع راتب سنوي قدره ٤٠٠٠ دولار
للشخص الواحد)

٣٠٠٠

٤-٤ سائق (عدد ٢ بواقع راتب إجمالي سنوي قدره ٠٠٠٠٠
دولار للشخص الواحد)

٢٥٢٠٠٠

المجموع الفرعي

٤-٤ الكوادر الفنية

٩٠٠٠

٤-٢-١ خبير فني محلي مساعد لمدير الحاضنة

٩٠٠٠

٤-٢-٢ مستشار حاضنات (بواقع ٣ شهور عمل في السنة
وبمرتب شهري إجمالي قدره ١٠٠٠٠ دولار)

١٢٦٠٠٠

٤-٢-٣ مستشار متخصص (في مجالات التكنولوجيا،
والتسويق، والإقراض، والإستثمار) لفترة ١٨ شهر
عمل وبمرتب شهري قدره ٧٠٠٠ دولار)

٣٠٦٠٠٠

المجموع الفرعي

التكلفة بالدولار الأمريكي

٤- الدورات التدريبية

٣٠ ٠٠٠		٤-٣-١ دورات تدريبية في الحاضنة
٣٠ ٠٠٠		٤-٣-٢ زيارات ميدانية في الخارج
<u>٦٠ ٠٠٠</u>		
	المجموع الفرعي	

١٥ ٠٠٠		٤-٤-١ المكاتب ١٠٠ م ^٢
١٥ ٠٠٠		٤-٤-٢ قاعات التدريب ١٢٠ م ^٢
<u>٩٠ ٠٠٠</u>		٤-٤-٣ مكان الاحتضان ٠٠٠ م ^٢
	المجموع الفرعي	

٤- إيجار المكاتب ومكان الاحتضان

١٥ ٠٠٠		٤-٤-٤ المكاتب ١٠٠ م ^٢
١٥ ٠٠٠		٤-٤-٥ قاعات التدريب ١٢٠ م ^٢
<u>١٢٠ ٠٠٠</u>		٤-٤-٦ مكان الاحتضان ٠٠٠ م ^٢

٤- الأجهزة والمعدات

٣٠ ٠٠٠		٤-٥-١ تأثيث المكاتب والقاعات
٢٠ ٠٠٠		٤-٥-٢ الأجهزة والمعدات والآليات
١٠ ٠٠٠		• أجهزة الحاسوب والطابعات
٥ ٠٠٠		• وسائل العرض والإيضاح
٥ ٠٠٠		• أجهزة الإستسخان
<u>٥٠ ٠٠٠</u>		• وسائل الاتصالات
	المجموع الفرعي	• السيارات عدد ٢

٤- تشغيل الحاضنة

(تكاليف الاتصالات، والكهرباء، والمياه، والتنظيف... إلخ)

٤- نفقات متفرقة أخرى

٤٥ ٠٠٠		٩٧٨ ٠٠٠	
٥٠ ٠٠٠			المجموع الكلي

دال- مساهمة الجانب الوطني

نظراً لقلة الموارد المالية المتاحة للسلطة الفلسطينية وضعف القاعدة الاقتصادية الفلسطينية، فإنه يمكن عرض الميزانية المقترحة للحاضنة على الدول والمؤسسات الدولية المانحة. إلا أن هذا لا يعفي الجهات الوطنية، ولا سيما الجهة التي تبنيت مشروع الحاضنة، من أن تدعم المشروع بالترويج له، وتتوفر له ما يحتاج إليه من مكاتب ومكان احتضان. وينبغي أن يكون مفهوماً للجميع أن الحاضنة، بعد انتهاء مرحلة التنفيذ والتي مدتها حوالي ٣ سنوات، يجب أن تمول نفسها بنفسها عن طريق الرسوم والمساهمات التي ستقرب على المشروعات المحاضنة.

هاء- المخاطرة

يعتبر هذا النوع من المشاريع جديداً في المنطقة ولكن فرص نجاحه، قياساً بالتجارب التي مرت بها الدول المتقدمة وبعض الدول النامية، جيدة، إذا ما توافرت الشروط التالية:

- جدية الأطراف المعنية ويفاؤها بالتزاماتها التعاقدية؛
 - إيجاد مصدر ممول مانح لتعطية التكاليف المالية وتقديم الخبرة المطلوبة؛
 - التحضير للمشروع جيدا قبل بدء تنفيذه، وخصوصا اختيار الرياديين الذين ستقوم الحاضنة برعاية مشاريعهم؛
 - توافر خدمات مساندة مثل نوافذ الإقراض والاستثمار والتسويق والخبرات الفنية؛
 - إيجاد مساندة فعلية من الجهات الحكومية المعنية، وخصوصا من حيث إصدار القوانين واللوائح التي تسهل عملية إنشاء الحاضنات وتوفير الدعم المعنوي والسياسي لمثل هذه الأنشطة؛
 - التركيز على إيجاد مدير مناسب لإدارة الحاضنة وإتاحة الفرصة له للإطلاع عن كثب على تجارب مماثلة في بعض الأقطار التي لها خبرة جيدة في هذا المجال؛
 - وضع نظام متابعة وتقويم فعال حتى يمكن ضبط عمل الحاضنة.
- ومن شأن توافر هذه الشروط أن يقلل عنصر المخاطرة وكذلك الصعوبات التي يمكن أن يواجهها المشروع.