

المجلس الاقتصادي والاجتماعي



# تقرير حالة البلاد 2019

محور القطاعات الأولية

# الزراعة والثروة الحيوانية





|    |   |
|----|---|
| 4  | المُلخَص التَّنفيذِي  |
| 7  | التقديم   |
| 9  | الاستراتيجية الوطنية للتنمية الزراعية (2016-2025) .....<br>قياس الإنجاز في المشاريع التنموية  |
| 10 | للاستراتيجية الوطنية للتنمية الزراعية خلال المدة (2016-2018) .....<br>قياس الإنجاز لأبرز السياسات والمبادرات<br>التشريعية والإدارية المدرجة في الاستراتيجية |
| 20 | الوطنية للتنمية الزراعية خلال المدة (2016-2018) .....<br>العوامل المسؤولة عن الإنجاز في جهود  |
| 25 | تنفيذ الاستراتيجية الوطنية للتنمية الزراعية (2016-2025) .....<br>متابعة التوصيات المقدّمة في تقرير حالة البلاد  |
| 32 | لعام 2018 والتي تتماشى مع الاستراتيجية المعلنة.....   |
| 35 | نظرة مستقبلية وتوصيات للتنمية الزراعية  |

## الملخص التنفيذي

تُظهر هذه المراجعة حالة قطاع الزراعة 2018 من خلال قياس الإنجاز في الاستراتيجية الوطنية للتنمية الزراعية (2016-2025) خلال المدّة (2016-2018)، وذلك في ضوء الهدف العام لتقرير حالة البلاد لعام 2019، وعرض منهجية قياس الإنجاز، والمؤسسات الشريكة لوزارة الزراعة في تنفيذ الاستراتيجية.

وتقدم المراجعة عرضاً ملخصاً للاستراتيجية الوطنية للتنمية الزراعية (2016-2025) تتضمن الرؤية والأهداف العامة، والقطاعات الرئيسة والفرعية المستهدفة، وعناصر الخطة التنفيذية للاستراتيجية، والشركاء الرئيسيين في الاستراتيجية، والعناصر العامة للخطة الاستثمارية، والمؤشرات العامة لقياس الأداء.

وتقيم المراجعة الإنجازات في مجال المشاريع التنموية الواردة في الاستراتيجية خلال المدّة (2016-2018)، واستند التقييم أولاً إلى عدد المشاريع التي أُنجزت أو التي تحت التنفيذ بنسبة إنجاز كبيرة، من إجمالي عدد المشاريع لدى كل وزارة أو مؤسسة مشاركة في الاستراتيجية. وقد تراوحت نسب الإنجاز بين الصفر و36.4%. ثم تم التقييم على أساس الإنفاق المالي وتراوحت نسب الإنجاز أيضاً بين صفر و35%، يُستثنى من ذلك وزارة الصناعة والتجارة والتموين، إذ إن مشاركتها تقتصر على التمويل من الحساب التجاري، وقد وصل إنجازها المالي إلى 81%، وكذلك مؤسسة الإقراض الزراعي التي وصل إنجازها التمويلي إلى 100%.

كما تم تقييم الإنجازات لأبرز السياسات والمبادرات التشريعية والإدارية المدرجة في الاستراتيجية لتنفيذها من خلال الوزارات والمؤسسات المشاركة، إذ بلغ عددها 36 سياسة ومبادرة. وتم ذلك استناداً إلى ثلاثة مؤشرات هي «نُفذت جزئياً»، و«نُفذت كلياً»،

و«لم تُنفذ». وبلغ عدد ما لم يُنفذ منها 20 (بنسبة 55.8%)، وما نُفذ تنفيذاً جزئياً 6 (بنسبة 19.2%)، وما نُفذ تنفيذاً كاملاً 9 (بنسبة 25%). في حين قدّر فريق البحث أن ما نُفذ بالكامل هو 6 سياسات ومبادرات، وما نُفذ تنفيذاً جزئياً هو 4، وهو ما يرفع نسبة غير المنفُذ منها إلى 72.2%.

واستكمالاً لما سبق حُددت أسباب ضعف الإنجاز في جهود تنفيذ الاستراتيجية خلال المدّة المدروسة (2016-2018). وتم التوصل في هذا المجال إلى أن الاستراتيجية تم إعدادها بمنهجية سليمة، ولكن الفرضيات التي بُنيت عليها لم تضع ظروف ال لايقين الداخلية والخارجية بالاعتبار.

كما وُجد أيضاً ضعف في توافر الإرادة السياسية لتنمية القطاع الزراعي وتطويره، وكذلك ضعف في مستوى توافر التمويل للمشاريع، وضعف آخر في المؤسسية لدى المؤسسات المشاركة في التنفيذ، وهو ما أدى إلى ضعف التنسيق والتعاون في ما بينها، ونشأ عنه بالتالي خلل في مستوى التنفيذ. إضافة إلى أن واقعية الأهداف وقابليتها للتنفيذ لم تكونا بالمستوى المطلوب، فظهرت هذه الأهداف كثيرة وكبيرة بدل أن تكون أكثر تحديداً طبقاً للأولويات.

وتعرض المراجعة في القسم نفسه عدداً من المؤشرات التي أضعفت الأداء المؤسسي، ومنها:

1. عدم قيام وزارة الزراعة بالمتابعة اللازمة لجهود التنفيذ.
2. الملاحظات الواردة في تقارير ديوان المحاسبة.
3. الملاحظات الواردة في تقارير مركز الملك عبدالله الثاني للتميز.
4. غياب الإعداد اللازم لفرق مدربة على التخطيط الاستراتيجي.
5. عدم توافر التمويل اللازم، والتوزيع غير الملائم للمتموّن من التمويل بين القطاعات المختلفة وداخل القطاع الزراعي الفرعي الواحد.
6. ضعف موازنة وزارة الزراعة، العامّين الينبدء تطبيقاً تشكل موازنة الوزارة والمركز الوطني للبحوث الزراعية معاً أقل من 1% من مجموع موازنات الوزارات والمؤسسات الحكومية. يضاف إلى ذلك انخفاض قيمة ونسبة الإنفاق الرأسمالي في موازنة وزارة الزراعة في العامّين الأولين بعد بدء تنفيذ الاستراتيجية، حيث انخفضت قيمة الإنفاق الرأسمالي إلى 13.5 مليون دينار في عام 2016 (22% من الموازنة)، وبلغت 14.5 مليون دينار في عام 2017 (24% من الموازنة)، بينما كانت قيمة الإنفاق الرأسمالي 17.7 مليون دينار في عام 2010 (29.8% من الموازنة)، وارتفعت في عام 2014 لتصل إلى 22.5 مليون دينار (44.8% من الموازنة).



وتشير المراجعة إلى متابعة التوصيات المقدمة في تقرير حالة البلاد لعام 2018 والتي وردت تحت تسعة عناوين لتسعة قطاعات فرعية. وتبين أن نسبة تنفيذ التوصيات تُراوح بين الصفر و30%، وهي أقل من 25% في معظم الحالات. كما أن نسبة تنفيذ التوصيات في 6 قطاعات تساوي الصفر.

وقد ركزت المراجعة على 16 توصية ذات أولوية قصوى معظمها ورد في توصيات تقرير حالة البلاد لعام 2018 تحت عنوان «نظرة مستقبلية وتوصيات للتنمية الزراعية».

## التقديم

### • الهدف العام

يهدف المجلس الاقتصادي والاجتماعي من إعداد تقرير حالة البلاد لعام 2019 إلى وضع إطار للمتابعة والشفافية والمساءلة لأداء عمل المؤسسات الحكومية من القطاعات والمجالات المختلفة، ومستوى إنجازها للخطة التي اعتمدها للقيام بمهامها ومسؤولياتها، وبيان التحديات والأسباب التي تحول دون تحقيق الإنجاز المطلوب.

### • أهداف تقرير حالة البلاد لعام 2019

1. استكمال عملية متابعة تنفيذ الأهداف المعلنة للاستراتيجيات والسياسات والقوانين

من خلال الجهات المعنية، لتحديد ما نُفذ منها وما لم يُنفذ، والأسباب والتحديات التي أدت إلى عدم التنفيذ.

2. متابعة تنفيذ التوصيات التي تضمنها تقرير حالة البلاد لعام 2018، وإمكانية تماشيها مع الاستراتيجية المعلنة للقطاع أو المجال المدروس.

### • الهدف الخاص لمراجعة حالة الزراعة

يتمثل الهدف الخاص لمراجعة حالة الزراعة (2019) بمتابعة تنفيذ الاستراتيجية الوطنية للتنمية الزراعية (2016-2025) المعدّة بالتشارك مع القطاع الخاص والمؤسسات الحكومية ذات الصلة، والمقرّة من الحكومة، وذلك من أجل قياس مستوى الإنجاز خلال السنوات (2016-2018).

### • منهجية قياس الإنجاز في الاستراتيجية الوطنية للتنمية الزراعية (2016-2025)

يمكن قياس مدى تنفيذ الأهداف المتضمنة في الاستراتيجية، بقياس مدى فعالية الأدوات التي اعتمدت لغايات تنفيذ هذه الأهداف، وهي:

1. المشاريع التنموية
2. السياسات متضمنة الدعم بنوعيه المباشر (دعم الأعلاف) وغير المباشر (إعفاء المدخلات من الرسوم الجمركية وضريبة المبيعات).
3. الضرائب لتحفيز الأنشطة والزراعات على حساب أشياء أخرى.
4. تسعير الموارد (المياه والطاقة والتمويل) لتحفيز الزراعات ذات الميزة النسبية.
5. المبادرات الخدمية (تطوير الخدمات المستمرة التي تقدمها المؤسسات الزراعية).
6. المبادرات التشريعية (التعديلات على القوانين والأنظمة والتعليمات التي تحكم عمل المؤسسات الزراعية).
7. المبادرات الإدارية (تعديلات على الهياكل التنظيمية، تفويض صلاحيات، اللامركزية... إلخ).

### • المؤسسات الحكومية التي سيتم قياس درجة إنجازها لأدوات

## تحقيق أهداف الاستراتيجية هي المؤسسات الأكبر مساهمةً في الاستراتيجية، وتشمل:

### 1. المؤسسات الزراعية:

- وزارة الزراعة.

- المركز الوطني للبحوث الزراعية.

- مؤسسة الإقراض الزراعي.

### 2. المؤسسات الشريكة في الاستراتيجية:

- وزارة المياه والري / سلطة وادي الأردن (من خلال إنجاز المشاريع المائية الموكلة إليها في الاستراتيجية الوطنية للتنمية الزراعية (2016-2025)).

- وزارة الصناعة والتجارة (من خلال الإنفاق من الحساب التجاري لدعم الأعلاف وزراعة القمح والشعير).

- وزارة البيئة.

- وزارة الحكم المحلي (الشؤون البلدية سابقاً)، وأمانة عمان الكبرى (من خلال خدماتها لأسواق الجملة ومساهماتها في صندوق إدارة المخاطر الزراعية).

- المؤسسة التعاونية الأردنية (من خلال تطوير الجمعيات التعاونية الزراعية).

## الاستراتيجية الوطنية للتنمية الزراعية (2016-2025)

يمكن تلخيص أبرز مكونات وثيقة الاستراتيجية الوطنية للتنمية الزراعية (2016-2025) بما يلي:

### أولاً: رؤية الاستراتيجية

حدّدت الاستراتيجية رؤيتها لقطاع الزراعة عند اكتمال تنفيذها في عام 2025 بأن يكون القطاع على الصورة التالية:

1. إنتاجية زراعية عالية.



2. كفاءة في استخدام مياه الري.
3. استخدام عالٍ للتكنولوجيا.
4. تشاركية عالية بين القطاعين الحكومي والخاص.
5. تسويق زراعي منافس يربط الإنتاج بالطلب في الأسواق الداخلية والخارجية.
6. أنظمة جودة واعتماد وطنية معتمدة اعتماداً دولياً.
7. إنتاج وتسويق زراعي تصديري يرتبط أولاً بالاحتياجات الغذائية لأسواق الخليج.
8. نسبة عالية من الاعتماد على الذات في الأمن الغذائي.
9. تكامل عالٍ مع القطاعات الاقتصادية الأخرى.
10. قدرة متنامية على مواجهة المخاطر.
11. توزيع عادل لعوائد التنمية الزراعية.

## ثانياً: الأهداف العامة للاستراتيجية

بناء على رؤية الاستراتيجية الوطنية للتنمية الزراعية (2016-2025) للقطاع، تم تحديد الأهداف العامة التالية:

1. استدامة الموارد الزراعية وتطويرها.
2. المحافظة على التنوع الحيوي النباتي.
3. تحسين بيئة الاستثمار في القطاع الزراعي.
4. تعزيز التكامل بين الإنتاج الحيواني والنباتي.
5. تعزيز التكامل بين القطاع الزراعي وبقية القطاعات الاقتصادية.
6. تطوير البحث والإرشاد الزراعي واستخدام التكنولوجيا الحديثة في الزراعة.
7. تحسين تنافسية المنتجات الزراعية النوعية والسعرية.
8. ربط الإنتاج الزراعي بالطلب والأسواق.
9. تنمية الصادرات الزراعية وتنويع الأسواق التصديرية.
10. تعزيز ارتباط الإنتاج والتصدير بالاحتياجات الغذائية للأسواق المستهدفة.
11. حماية السوق المحلي من المستوردات الضارة (المدعومة والإغراقية والمفاجئة في

زياداتها).

12. زيادة دخول المزارعين (أنشطة زراعية وريضية ومكّمة).
13. دعم الأمن الغذائي (توفير الغذاء، إتاحة الغذاء، مأمونية الغذاء).
14. الحد من هجرة أبناء المناطق الزراعية والبدوية إلى المدن.
15. زيادة مساهمة المرأة في التنمية الزراعية.

### ثالثاً: الفرضيات التي بُنيت عليها الاستراتيجية:

1. توافر الإرادة السياسية لتنمية القطاع الزراعي.
2. توافر التمويل للمشاريع المطلوبة في وثيقة الاستراتيجية.
3. قدرة المؤسسات الحكومية على تنفيذ السياسات والمبادرات التي أناطتها بها الاستراتيجية.
4. قيام القطاع الخاص بتنفيذ المشاريع التي أناطتها الاستراتيجية به.
5. توافر التنسيق والتعاون في ما بين المؤسسات الحكومية المكلفة بتنفيذ الاستراتيجية.
6. توافر التنسيق والتعاون بين المؤسسات الحكومية ومؤسسات القطاع الخاص المهنية ومؤسسات ومزوّدي خدمات إدارة الأعمال.
7. عدم تراجع نوعية مياه الري وتوفير كميات المياه الكافية للري.
8. الالتزام التام بتطبيق نظام استعمالات الأراضي وخريطة الأراضي للحفاظ على الأراضي الزراعية.
9. متابعة تنفيذ الخطة التنفيذية للاستراتيجية متابعة جيدة.

### رابعاً: القطاعات الزراعية الرئيسية والفرعية المستهدفة بالاستراتيجية

1. قطاع الموارد الزراعية. ويتفرع منه:

- الأراضي الزراعية.
- مياه الري.
- البيئة والتنوع الحيوي.
- الأيدي العاملة الزراعية.

2. قطاع الإنتاج النباتي. ويتفرع منه:

- الزراعة المروية في وادي الأردن.
- الزراعة المروية في المرتفعات.
- الزراعة البعلية.
- نباتات الزينة وأزهار القطف.

3. قطاع الإنتاج الحيواني. ويتفرع منه:

- الأغنام والماعز.
- أبقار الحليب.
- الدواجن.
- النحل.
- الأسماك.

4. قطاع الحراج والمراعي. ويتفرع منه:

- الحراج.
- المراعي.

5. قطاع التسويق. ويتفرع منه:

- التسويق المحلي للمنتجات النباتية.
- صادرات المنتجات النباتية.
- التسويق المحلي للمنتجات الحيوانية.
- صادرات المنتجات الحيوانية.

6. قطاع البيئة المساندة. ويتفرع منه:

- البحوث العلمية الزراعية.

- الإرشاد والتدريب الزراعي.
- التمويل الزراعي.
- الجمعيات التعاونية الزراعية.
- البيئة المؤسسية للمؤسسات الحكومية الزراعية.
- الشراكة مع القطاع الخاص (المؤسسات المهنية وقطاع الأعمال).

### خامساً: عناصر الخطة التنفيذية للاستراتيجية

تشمل الخطة التنفيذية الأهداف الفرعية المحددة، والمشاريع التنموية، والسياسات والمبادرات التشريعية والإدارية المعتمدة.

وقد بلغ عدد الأهداف الفرعية المتفرعة من الأهداف العامة 89 هدفاً، بينما بلغ عدد المشاريع التنموية 209، أما السياسات والمبادرات التدخلية التشريعية والإدارية المعتمدة فقد بلغ عددها 72.

### سادساً: الشركاء الرئيسون في الاستراتيجية

1. المؤسسات الحكومية الزراعية. وتشمل:
  - وزارة الزراعة.
  - المركز الوطني للبحوث الزراعية.
  - مؤسسة الإقراض الزراعي.
2. المؤسسات الحكومية الأخرى. وتشمل:
  - وزارة المياه والري.
  - وزارة الصناعة والتجارة والتموين.
  - وزارة الإدارة المحلية (الشؤون البلدية سابقاً).
  - وزارة البيئة.
  - المؤسسة التعاونية الأردنية.

### سابعاً: العناصر الأساسية للخطة الاستثمارية للاستراتيجية

وردت هذه العناصر في أربعة جداول:

1. الجدول الأول يبين الكلفة التقديرية لمشاريع وزارة الزراعة ومصادر تمويلها.
2. الجدول الثاني يبين الكلفة التقديرية لمشاريع الاستراتيجية بحسب مصادر التمويل.
3. الجدول الثالث يبين الشركاء الرئيسيين في تنفيذ مشاريع الاستراتيجية وعدد مشاريع كل منهم وكلفتها.
4. الجدول الرابع يبين الضجوة التمويلية لمشاريع كل من الشركاء الرئيسيين في تنفيذ الاستراتيجية.

### ثامناً: متابعة تنفيذ الاستراتيجية

تضمنت وثيقة الاستراتيجية آلية محددة لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية، تتولاها وحدة المتابعة والتقييم في وزارة الزراعة.

## تاسعاً: مؤشرات الأداء الرئيسية للاستراتيجية

الجدول رقم (1):  
مؤشرات الأداء الرئيسية للاستراتيجية

| المؤشر  | خط الأساس<br>عام<br>2014 | السيناريو<br>المتحفّظ<br>عام<br>2025 | السيناريو<br>المتفائل<br>عام<br>2025 |
|---|--------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| زيادة قيمة الناتج المحلي الزراعي بالأسعار الجارية (مليون دينار).                | 845                      | 1140                                 | 1465                                 |
| زيادة نسبة مساهمة قطاع الزراعة بالناتج المحلي الإجمالي.                         | %2.9                     | %3.4                                 | %4.0                                 |
| زيادة نسبة الصادرات الزراعية إلى الصادرات الكلية.                               | %18                      | %24                                  | %30                                  |
| زيادة قيمة التسهيلات الائتمانية المقدمة للقطاع الزراعي (مليون دينار).           | 266                      | 325                                  | 370                                  |
| زيادة مساهمة العمالة الزراعية الأردنية إلى إجمالي العمالة.                      | %1.53                    | %1.72                                | %1.91                                |
| زيادة نسبة العمالة الزراعية الأردنية إلى العمالة الوافدة في القطاع الزراعي.     | %7.4                     | %12                                  | %18                                  |
| زيادة المساحة المروية بالتنقيط لزيادة الإنتاج وكفاءة استخدام المياه (ألف دونم). | 900                      | 951                                  | 1060                                 |
| زيادة المساحة المحرّجة، طبيعياً وصناعياً (ألف دونم).                            | 905                      | 940                                  | 970                                  |

## قياس الإنجاز في المشاريع التنموية للاستراتيجية الوطنية للتنمية الزراعية خلال المدة (2016-2018)

### أولاً: مشاريع وزارة الزراعة

تم قياس إنجاز المشاريع لكل مؤسسة طبقاً لعدد المشاريع المنفذة ونسبة الإنفاق على كل مشروع مما كان ينبغي تخصيصه له. وتعد جميع المشاريع التي وُضعت مخصصات لها خلال المدة (2016-2018) مشاريع مهمة وذات أولوية وإن كان لم يجر ترتيبها من حيث أولوياتها تماماً مثلما لم يجر ذلك مع بقية مشاريع الاستراتيجية.

1. أشارت بيانات الوزارة كما هي في الجدول الأول إلى 54 مشروعاً للاستراتيجية خلال المدة (2016-2018)، من بينها 8 أدرجت تفاصيلها في الجدول الثاني ضمن بيانات الوزارة الخاصة بالمشاريع التي كانت قائمة قبل الاستراتيجية وما تزال مستمرة في موازنة الوزارة.

2. لم تُرصد مخصصات لـ 15 مشروعاً بقيمة 9.6 مليون دينار. فقد إذ تم رصد مخصصات لتنفيذ 39 مشروعاً فقط من أصل 54 (أي ما نسبته 62% من المشاريع).

3. قُدرت مخصصات المشروعات الباقية (39 مشروعاً) بـ 43.9 مليون دينار (27.1 مليون لـ 31 مشروعاً في الجدول الأول، و16.8 مليون لـ 8 مشاريع في الجدول الثاني).

4. تم تخصيص 26.5 مليون دينار للمشاريع الـ 39 الباقية (بدلاً من 43.9 مليون دينار، وبدلاً من 53.5 مليون دينار بسبب عدم التخصيص لـ 15 مشروعاً بما قيمته 9.6 مليون دينار. أي تم تخصيص ما نسبته 49.5% من إجمالي ما طُلب تخصيصه (53.5/26.5).

5. بلغت نسبة ما تم إنفاقه مما تم تخصيصه 73.6% (26.5/19.5). وبلغت نسبة ما تم إنفاقه مما كان يجب تخصيصه 36.4% (53.5/19.5).

7. بلغ عدد المشاريع التي تم تنفيذها كاملاً 19 مشروعاً، أي ما نسبته 35.2% من العدد الكلي للمشاريع (54/19).

8. هذا يعني أن نسبة الإنجاز من مشاريع الاستراتيجية بناء على ما تم إنفاقه خلال مدة التقرير (2016-2018) تبلغ 36.4% فقط. وهي نسبة منخفضة.

نسبة الإنجاز في الإنفاق مما تم تخصيصه نسبةً متوسطة، إذ بلغت 73.6%، وتعد نسبةً متوسطة أيضاً قياساً على إنجاز الإنفاق المعتاد من المخصصات الرأسمالية من الموازنة، والذي يجب ألا يقل عن 85% ليستحق درجة تقدير «جيد». وإذا حُسب عدد المشاريع

التي أضافتها الاستراتيجية خلال هذه المدّة (39 مشروعاً)، يمكن النزول بدرجة تقدير «جيد» من 85% إلى 75%. ولكن ما تحقّق ورد بنسبة 73.6%.

9. يتبين من البندين السابقين (7 و8) أن المشكلة الأساسية للإنجاز تكمن في التمويل، تليها مشكلة القدرات التنفيذية للمؤسسة.

10. يلاحظ أن الموازنة الرأسمالية لوزارة الزراعة قد انخفضت في العامين الأولين لبدء تنفيذ الاستراتيجية (2016 و2017) مقارنة بما كانت عليه في الأعوام السابقة. إذ كانت في هذين العامين 13.512 مليون دينار و14.462 مليون دينار على التوالي، بينما كانت في الأعوام السابقة 14.658 مليون دينار و18.085 مليون و17.727 مليون و19.509 مليون على الترتيب السنوي تنازلياً ابتداء من عام 2015 وحتى عام 2012. بل إنها وصلت إلى 22.719 مليون دينار في عام 2011، و22.472 مليون دينار في عام 2010.

12. لا يتفق ما ورد سابقاً في البند (9) مع بيانات وزارة الزراعة التي تُظهر أنه تم تخصيص 26.5 مليون دينار لمشاريع الاستراتيجية في المدّة (2016-2018). إذ إن مجموع الموازنة الرأسمالية للوزارة في المدّة نفسها بلغ 50 مليون دينار فقط. مما يعني أنه تم تخصيص 23.5 مليون دينار (50-26.5) للمشاريع المستمرة للوزارة (غير المشاريع الجديدة التي أضافتها الاستراتيجية) خلال المدّة المذكورة، أي بمعدل 8 ملايين دينار تقريباً. وتبعاً لذلك يمكن الاستنتاج أن التخصيص لمشاريع الاستراتيجية قد تم على حساب مخصصات المشاريع المستمرة لوزارة الزراعة، أو أن المشاريع التي أوردتها الوزارة في بياناتها على أنها مشاريع للاستراتيجية ليست كلها مشاريع جديدة، بل إن معظمها مشاريع مستمرة على موازنة الوزارة تم عدّها بمثابة جزء من مشاريع الاستراتيجية.

13. إن تخصيص 2.457 مليون دينار لثمانية مشاريع جديدة في موازنات مؤسسات أخرى لتقوم وزارة الزراعة بتنفيذها، وانفاق 1.723 مليون دينار منها كما ورد في الجدول الرابع لا يغير من مستوى الإنجاز المالي كثيراً.  $(1.723+19.5)/(2.457+53.5)=37.9\%$ .

14. في حال تخصيص 23.5 مليون دينار للمشاريع المستمرة خلال 3 سنوات كما تبين في البند (12)، فإن هذا يعني أن ما تم تخصيصه للمشاريع المستمرة للوزارة سنوياً هو بمعدل 8 ملايين دينار، مقابل 14 مليون دينار قبل البدء بتطبيق الاستراتيجية. أي أن مشاريع الاستراتيجية أخذت من المشاريع المستمرة 6 ملايين دينار سنوياً وبمجموع 18 مليون دينار للسنوات الثلاث (2016-2018).، وكذلك فإن قيمة ما خُصص للمشاريع الجديدة للاستراتيجية 4.5 مليون دينار (18-23.5). أي أن نسبة المشاريع الجديدة في الاستراتيجية إلى المشاريع المستمرة للوزارة والتي حُسبت ضمن مشاريع الاستراتيجية هي 17%  $(4.5/26.5)$ .



## ثانياً: مشاريع المركز الوطني للبحوث الزراعية

1. عدد مشاريع الاستراتيجية 34 مشروعاً، رُصدت مخصصات لـ 8 مشاريع منها فقط، ولم ينفذ 26 مشروعاً، أي أن نسبة التنفيذ من عدد المشاريع هي 23.5%.
2. يفترض أن يُخصص للمشاريع بحسب الاستراتيجية مبلغ 4.165 مليون دينار، لكن ما خُصص لها 1.515 مليون دينار، أي ما نسبته 36.4%. ويتضح من ذلك أن المشكلة الأساسية للإنجاز هي توافر التمويل.
3. ما تم إنفاقه 1.416 مليون دينار، وهذا يعني أن نسبة الإنجاز استناداً إلى الإنفاق المالي 34% (4.165/1.416).
4. نسبة ما تم إنفاقه مما خُصص فعلاً 93% (1.515/1.416). وسبب ارتفاع النسبة هو وجود مشروع بناء واحد لمبنى المركز بديرعلاً أنفق عليه 1.019 مليون دينار.

## ثالثاً: مشاريع مؤسسة الإقراض الزراعي

1. عدد المشاريع 13 مشروعاً. وقد نُفذت جميعها.
2. قُدّرت مخصصات جميع المشاريع على مدى سنوات الاستراتيجية العشر 414 مليون دينار، بمعدل 41.4 مليون دينار سنوياً.
3. تقدر مخصصات السنوات الثلاث الأولى (2016-2018) بـ 124.2 مليون دينار.
4. تم زيادة هذه المخصصات إلى 141 مليون دينار.
5. تم إنفاق 140.9 مليون دينار من المخصص، وبنسبة 100% تقريباً.

## رابعاً: مشاريع المؤسسة التعاونية الأردنية

1. عدد المشاريع 9 مشاريع لم ينفذ منها 6 مشاريع، أي أن نسبة الإنجاز استناداً إلى عدد المشاريع 33% فقط.
2. قُدّرت مخصصات كامل المشاريع على مدى سنوات الاستراتيجية العشر بـ 11.145 مليون دينار. وقُدّرت مخصصات المدّة (2016-2018) لكامل المشاريع بمبلغ 2.735 مليون دينار.

3. ما تم إنفاقه من المخصص 80 ألف دينار فقط، بنسبة إنجاز مالي 2.9% (80 دينار ألف دينار/2.735 مليون دينار).

### خامساً: مشاريع وزارة الصناعة والتجارة والتموين

1. عدد المشاريع المناطة بالوزارة 3 مشاريع نُفذت جميعاً.
2. مخصصات هذه المشاريع على مدى السنوات العشر للاستراتيجية (2016-2025) 440 مليون دينار.
3. مخصصات هذه المشاريع على مدى السنوات الثلاث الأولى (2016-2018) 132.036 مليون دينار. تم إنفاق 107 مليون دينار منها، بنسبة إنجاز في الإنفاق المالي تبلغ 81.1%.
4. توزع الإنفاق المالي (البالغ 107 مليون دينار) على النحو التالي:
  - 9 ملايين دينار لدعم أسعار القمح والشعير للمزارعين.
  - 93 مليون دينار لدعم أعلاف الثروة الحيوانية.
  - 5 ملايين دينار توزع لتوفير أعلاف مجانية على مربّي الثروة الحيوانية بدعم من مشروع التعويضات البيئية.

### سادساً: مشاريع وزارة البيئة

1. ورد في الاستراتيجية 17 مشروعاً لوزارة البيئة بقيمة إجمالية 16.1 مليون دينار، وبمعدل حوالي 5 ملايين دينار للمدة (2016-2018).
2. أفادت بيانات وزارة البيئة أن 3 مشاريع ورد ذكرها في الاستراتيجية ولكنها لم تكن موجودة أو تم إلغاؤها لاحقاً.
3. أفادت بيانات الوزارة أيضاً أن 3 مشاريع تم إلغاؤها.
4. بقي 11 مشروعاً وردت في بيانات الوزارة وبمخصصات إجمالية حددتها الاستراتيجية لكامل مدتها (2016-2025) بمبلغ 6.327 مليون دينار، وبقيمة 5.872 مليون دينار للمدة (2016-2018)، مما يعني أن معظم هذه المشاريع ستنفذ بالكامل في المدة (2016-2018).
5. تم تنفيذ مشروع واحد، أي بنسبة إنجاز في عدد المشاريع تبلغ 9.1% (1/11). وهناك مشروعان قيد التنفيذ.

6. تم إنفاق 759.5 ألف دينار من المخصصات البالغة 5.872 مليون دينار، أي بنسبة إنجاز إنفاق مالي تبلغ 12.9% (759.5 ألف دينار/ 5.872 مليون دينار).

### سابعاً: وزارة الإدارة المحلية (الشؤون البلدية سابقاً) وأمانة عمان

1. ورد للوزارة في الاستراتيجية 6 مشاريع بمخصصات إجمالية للمدة 2016-2025 تبلغ 24 مليون دينار، وللمدة (2016-2018) تبلغ 15.9 مليون دينار.

2. لم يتم البدء بتنفيذ 4 مشاريع. أي أن نسبة الإنجاز استناداً إلى عدد المشاريع تبلغ 33% (2/6).

3. ما تم إنفاقه من مخصصات المدة (2016-2018) البالغة 15.9 مليون دينار هو 5.7 مليون دينار فقط، أي بنسبة إنجاز مالي 35.8% (5.7/15.9).

### ثامناً: سلطة وادي الأردن

1. تم تنفيذ 4 مشاريع من أصل 12 مشروعاً، أي أن نسبة الإنجاز استناداً إلى عدد المشاريع تبلغ 33%.

2. تم تخصيص 77.319 مليون دينار لمشاريع السلطة (12 مشروعاً) أنفق منها 55.586 مليون، بنسبة إنجاز في الإنفاق المالي تبلغ 71.9% (55.586/77.319). وما رفع النسبة هو سدّ وادي ابن حماد الذي قدرت مخصصاته بقيمة 27.4 مليون دينار، بينما أنفق عليه 37.9 مليون دينار.

### تاسعاً: وزارة الأشغال العامة

أفادت بيانات الوزارة أن المشروع الوارد في الاستراتيجية الوطنية للتنمية الزراعية (2016-2025) باسم «الطرق الزراعية للمساقط المائية المستهدفة» ليس وارداً ضمن مشاريعها.

## قياس الإنجاز لأبرز السياسات والمبادرات التشريعية والإدارية المدرجة في الاستراتيجية الوطنية للتنمية الزراعية خلال المدة (2016-2018)

### الجدول رقم (2): الإنجازات في السياسات والمبادرات

| الرقم | السياسة أو المبادرة  | الجهة المنصّدة   | نُفذت جزئياً | نُفذت كلياً | لم تنفذ |
|-------|--|--|--------------|-------------|---------|
| 1.    | إعادة النظر في نسب خلط المياه لمعالجة تحسين نوعية مياه الري.                           | سلطة وادي الأردن.  |              |             | •       |
| 2.    | تحسين شبكات صرف مياه الري في وادي الأردن.  | سلطة وادي الأردن.  |              |             | •       |
| 3.    | توجيه التوسع التنظيمي باتجاه الأراضي غير الخصبة زراعياً.                               | وزارة الزراعة، وزارة المالية، وزارة الإدارة المحلية، مجلس الوزراء. |              |             | •       |
| 4.    | تنظيم البناء العمودي داخل بعض المناطق المنظمة في المدن والبلديات.                      | وزارة الإدارة المحلية، مجلس الوزراء.                               |              |             | •       |
| 5.    | مواجهة تفتت الحيازات بسبب الإرث مع المحافظة على حقوق الورثة.                           | وزارة الإدارة المحلية، وزارة الزراعة، مجلس الوزراء.                |              |             | •       |
| 6.    | تعديل نظام المساحات المفروزة بين الشركاء رقم (70) لسنة 2001، لرفعها لأكثر من 4 دونمات. | وزارة المالية، مجلس الوزراء.                                       |              |             | •       |
| 7.    | تعديل قانون مجلس التنظيم الأعلى، لإضافة أمين عام وزارة الزراعة عضواً في المجلس.        | وزارة الإدارة المحلية، مجلس الوزراء.                               |              |             | •       |
| 8.    | تحديث خريطة استعمال الأراضي في نظام تنظيم استعمال الأراضي رقم (6) لسنة 2007.           | وزارة الإدارة المحلية، مجلس الوزراء.                               |              |             | •       |
| 9.    | إغلاق الآبار الارتوازية المخالفة.  | وزارة المياه والري، وزارة الداخلية، مجلس الوزراء.                  |              | •           |         |
| 10.   | تنظيم عدم تسرب العمالة الوافدة من قطاع الزراعة.  | وزارة العمل، وزارة الداخلية، مجلس الوزراء.                         |              |             | •       |

تقرير حالة البلاد لعام 2019: الزراعة والثروة الحيوانية

| الرقم | السياسة أو المبادرة  | الجهة المنفذة                                    | نُفذت جزئياً | نُفذت كلياً | لم تنفذ |
|-------|--|--|--------------|-------------|---------|
| .11   | تنويع مصادر العمالة الزراعية الوافدة.  | وزارة العمل، وزارة الداخلية، مجلس الوزراء        |              |             | •       |
| .12   | تحديث تعليمات وزارة الزراعة الخاصة بتقدير احتياجات المزارعين من العمالة الوافدة. | وزارة الزراعة                                    |              | •           |         |
| .13   | إعفاء ما تبقى من مستلزمات الإنتاج الزراعي من الرسوم الجمركية.                    | وزارة الزراعة، وزارة المالية، مجلس الوزراء       | •            |             |         |
| .14   | تطبيق ضريبة مبيعات بنسبة صفر على مستلزمات الإنتاج.                               | وزارة الزراعة، وزارة المالية، مجلس الوزراء       |              |             | •       |
| .15   | إنشاء محكمة خاصة بقضايا الاعتداء على الحراج.                                     | وزارة الزراعة، وزارة العدل، مجلس الوزراء         |              |             | •       |
| .16   | مراجعة آليات تقديم الأعلاف المدعومة.   | وزارة الزراعة، وزارة المالية، مجلس الوزراء       | •            |             |         |
| .17   | مراجعة التعليمات الخاصة بمعاملات الثروة الحيوانية.                               | وزارة الزراعة                                    | •            |             |         |
| .18   | منع استخدام السماد العضوي غير المعالج.   | وزارة الزراعة، الإدارة الملكية لحماية البيئة.    |              | •           |         |
| .19   | تأسيس شركة مساهمة خاصة لتسويق الخضار والفواكه بدعم حكومي.                        | وزارة الزراعة، وزارة المالية، مجلس الوزراء       |              |             | •       |
| .20   | استكمال خطوات البيع بالوزن لدى وكلاء البيع في سوق الجملة المركزي في عمان.        | أمانة عمان الكبرى، وزارة الزراعة                 |              |             | •       |
| .21   | مراجعة طريقة إجراء المزادات في أسواق الجملة.                                     | أمانة عمان الكبرى، وزارة الزراعة                 |              |             | •       |
| .22   | شراكة حكومية وخاصة في سياسات الاستيراد والتصدير للمنتجات الزراعية وقراراتها.     | وزارة الزراعة، وزارة الصناعة والتجارة            | •            |             |         |
| .23   | تنظيم الشحن البري المبرد بشركات خاصة.  | وزارة النقل، هيئة تنظيم قطاع النقل، مجلس الوزراء |              |             | •       |
| .24   | تنظيم مشاغل مصدري الخضار والفواكه لدول الخليج والرقابة عليها.                    | أمانة عمان الكبرى، وزارة الزراعة                 |              | •           |         |



| الرقم | السياسة أو المبادرة  | الجهة المنفذة   | نُفذت جزئياً | نُفذت كلياً | لم تنفذ |
|-------|--|---|--------------|-------------|---------|
| 25.   | الرقابة المشددة على استيراد الحليب الجاف واستعماله في التصنيع.                         | وزارة الزراعة   |              | •           |         |
| 26.   | إنشاء قاعدة بيانات ومعلومات تسويقية للخضار والفاكهة والدجاج واللحوم والبيض ونشرها.     | وزارة الزراعة   |              | •           |         |
| 27.   | تطبيق نظام رتب البحث العلمي في المركز الوطني للبحوث الزراعية.                          | المركز الوطني، وزارة المالية، مجلس الوزراء                                  |              | •           |         |
| 28.   | مذكرات تفاهم للتعاون والتنسيق في مجال البحث العلمي بين جهات البحث الزراعية.            | المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا، الجامعات، المركز الوطني للبحوث الزراعية. |              | •           |         |
| 29.   | توفير المخصصات والكوادر والمعدات اللازمة لدعم برنامج الإرشاد الزراعي في وزارة الزراعة. | وزارة الزراعة، وزارة المالية، المركز الوطني للبحوث الزراعية، مجلس الوزراء.  | •            |             |         |
| 30.   | إعفاء الدجاج المجهز في المسالخ الخاصة من رسوم الكشف للبلديات.                          | وزارة الإدارة المحلية، أمانة عمان الكبرى، وزارة الزراعة                     |              | •           |         |
| 31.   | توفير نافذة تمويلية للجمعيات التعاونية.  | وزارة المالية، وزارة التخطيط، مجلس الوزراء                                  |              | •           |         |
| 32.   | توفير الكادر الإداري والفني وتأهيله في المؤسسة التعاونية الأردنية.                     | وزارة المالية، وزارة التخطيط، مجلس الوزراء                                  | •            |             |         |
| 33.   | توفير موارد / مصادر تمويل لاستخدام التكنولوجيا في قطاع الزراعة.                        | وزارة المالية، البنك المركزي، مؤسسة الإقراض الزراعي، مجلس الوزراء           | •            |             |         |
| 34.   | إصدار دليل خدمات وزارة الزراعة.  | وزارة الزراعة   |              | •           |         |
| 35.   | توحيد المؤسسات المهنية القطاعية للمزارعين تحت مظلة الاتحاد العام للمزارعين.            | الاتحاد العام للمزارعين، وزارة الزراعة، مجلس الوزراء                        |              | •           |         |

| الرقم | السياسة أو المبادرة           | الجهة المنفذة  | نُفذت جزئياً | نُفذت كلياً | لم تنفذ |
|-------|-------------------------------|--|--------------|-------------|---------|
| 36.   | إصدار قانون غرفة زراعة الأردن | وزارة الزراعة، الاتحاد العام للمزارعين، نقابة تجار ومنتجي المواد الزراعية، غرفة صناعة الأردن، غرفة تجارة الأردن، مجلس الوزراء. |              |             | .       |

يتبين من الجدول رقم (2) أن 9 من أبرز السياسات والمبادرات التشريعية والإدارية قد تم تنفيذها تنفيذاً تاماً، وذلك من أصل 36 سياسة ومبادرة حُدِّدت الاستراتيجية ضرورة تنفيذها في المدة (2016-2018)، أي بنسبة إنجاز من حيث العدد بلغت 25%. وتم تنفيذ 6 من هذه السياسات والمبادرات جزئياً، أي بنسبة 19.2%. ويقدر فريق البحث أن 6 من السياسات والمبادرات قد تم تنفيذها تنفيذاً كاملاً، وأن 4 منها قد تم تنفيذها تنفيذاً جزئياً.





## العوامل المسؤولة عن الإنجاز في جهود تنفيذ الاستراتيجية الوطنية للتنمية الزراعية (2016-2025)

سيتم عرض جميع العناصر المسؤولة عن تعظيم الإنجاز، وتقدير مدى التزام الاستراتيجية بها، بهدف تحديد أسباب ضعف الإنجاز.

### أولاً: درجة التزام وثيقة الاستراتيجية الوطنية للتنمية الزراعية (2016-2025) بمنهجية التخطيط الاستراتيجي

تمثل وثيقة الاستراتيجية خطة العمل لقطاع الزراعة للأعوام العشرة في المدة (2016-2025)، وهي تُعدّ الدليل وخريطة الطريق للجهات التي ستتولى تنفيذ ما ورد فيها من مشاريع ومبادرات لتحقيق ما تضمنته من أهداف.

ويُظهر أن إعداد وثيقة الاستراتيجية خضع لمنهجية التخطيط الاستراتيجي وأن خطوات التخطيط الاستراتيجي اتبعت بصورة واضحة ومتسلسلة كما يلي:

1. جاءت الوثيقة منسجمة مع وثيقة «رؤية الأردن 2025» في الجزء المتصل بالأغذية والزراعة (ص10-12).
2. حددت الوثيقة القواعد الأساسية للتخطيط الاستراتيجي بخطواته الأربع (ص12-14). فقد حددت الرؤية، ثم الأهداف العامة واجبة التحقيق للوصول إلى الرؤية، ثم الفرضيات التي على أساسها بُنيت الأهداف، ثم مؤشرات قياس الأداء.
3. تضمنت الوثيقة خطة أو برنامج عمل تنفيذياً لكل قطاع فرعي من القطاعات الزراعية في جانبيه النباتي (خضار وفواكه، زيتون، تمور، نباتات زينة وأزهار قطف، حبوب، حراج، مراعي)، والحيواني (دواجن، أغنام، أبقار، حليب) (ص17-69).
4. تم تحليل كل قطاع فرعي بتحديد نقاط القوة والضعف فيه، ثم تحديد الفرص والتحديات في البيئة الخارجية (SWOT Analysis) (ص17-69).
5. جرى تحديد الأهداف الفرعية المحددة واجبة التحقيق لكل قطاع فرعي (ص17-69).
6. في ضوء الأهداف المحددة جرى تحديد الأدوات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف (ص17-69).
7. تضمنت الاستراتيجية أدوات تحقيق الأهداف (ص17-69)، وشملت ما يلي:

## 7-1 مشاريع تنموية.

7-2 سياسات (إعفاءات من الضرائب والرسوم، دعم نقدي وعيني مباشر، تسعير موارد؛ المياه، والطاقة، والتمويل).

7-3 مبادرات إدارية.

7-4 مبادرات تشريعية.

8. تضمنت الوثيقة تحديداً للنتائج المتوقع الحصول عليها من تنفيذ الاستراتيجية (ص70-73).

9. تضمنت الوثيقة آلية لمتابعة الجهات المشاركة بتنفيذ الاستراتيجية للتمكن من مراقبة سير التنفيذ وتقييمه وتصحيح خط سيره وتسريعه (ص74).

10. تضمنت الوثيقة أساساً جيداً لبناء الخطة الاستثمارية الرأسمالية اللازمة للمشاريع التنموية من خلال إعداد أربعة جداول تضمنت الجهات المنفذة للاستراتيجية، وعدد المشاريع لكل جهة، والتكاليف المالية، ومصادر التمويل، والفجوة التمويلية (ص75-76).

## ثانياً: درجة مصداقية الافتراضات التي بُنيت عليها الاستراتيجية

يرتبط إنجاز الاستراتيجية ارتباطاً كبيراً ومباشراً بالافتراضات التي بُنيت عليها. فالافتراضات تمثل شروطاً يُفترض توافرها من أجل أن يأخذ الإنجاز المطلوب طريقه إلى التنفيذ. فكلما كانت الافتراضات على درجة عالية من الدقة وتبينت صحتها عند التنفيذ، ازدادت احتمالية النجاح في تنفيذ الاستراتيجية.

ورغم الارتفاع النسبي لمخاطر اللايقين في مدة إعداد الاستراتيجية، إلا أن الاستراتيجية حددت أهدافها وأدوات تحقيق أهدافها بناء على الفرضيات التالية:

1. قدرة الحكومة على الاستجابة للمتطلبات والسياسات الواردة في الاستراتيجية  
لقد تبين خلال مدة التقييم (2016-2018) أن الأوضاع الإدارية للمؤسسات الحكومية لا تسمح لها بمتابعة تنفيذ الاستراتيجية بالقدر الكافي. كما أن الوضع المالي للحكومة دعاها للتراجع عن إعفاء أو تصفير ضريبة المبيعات على مدخلات الإنتاج الزراعي، وفرض ضريبة مبيعات عليها بنسبة 5%. وقد أخطأ واضع الفرضية في تقدير تبعات التباطؤ الاقتصادي على تراجع السياسات الحكومية.

2. توافر التمويل اللازم للمشاريع التنموية من الموازنة ومن القروض والمنح الخارجية هذه الفرضية لم تكن صحيحة في ظل الأزمة الاقتصادية والمالية التي يشهدها الأردن. فالموازنات استمرت بعدها موازنات تقشفية، وأزمة المالية العامة ما كان من المتوقع لها أن تنحسر، مما أدى إلى خفض الإنفاق الرأسمالي. كما تم افتراض توافر التمويل بسبب اعتقاد خاطئ قائم على التأكد من تجديد المنحة الخليجية للأردن.

3. أهلية الأداء المؤسسي لتنفيذ المشاريع والمبادرات التي تضمنتها وثيقة الاستراتيجية يشير عدم تنفيذ آلية المتابعة للاستراتيجية بحسب ما تم توصيفها في وثيقة الاستراتيجية، إلى ضعف في الأداء المؤسسي. وتُشير إلى هذا الضعف أيضاً الملاحظات السنوية الصادرة من ديوان المحاسبة عن مئات المخالفات التي ترتكبها المؤسسات الحكومية. ويشير إليه أيضاً أن أعلى درجة أحرزتها مؤسسة حكومية خلال المسابقات الثماني التي عقدتها جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز الإداري لم تتجاوز 55%. وقد كانت أعلى درجة لوزارة الزراعة في دورات ثلاث تقدمت لها 30% فقط.

4. توافر التنسيق والتعاون بين المؤسسات الحكومية المعنية بتنفيذ الاستراتيجية لم يظهر تنسيق كافٍ بين هذه المؤسسات، بدليل عدم تنفيذ آلية المتابعة لتنفيذ المشاريع والمبادرات التي تضمنتها الاستراتيجية، مع أن وثيقة الاستراتيجية قد تضمنت آلية مفضلة للمتابعة تكفي لتطبيق التنسيق المطلوب.

5. توافر التنسيق والتعاون في ما بين المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص. كان التنسيق والتعاون متوافراً بين المؤسسات الحكومية والمؤسسات المهنية الزراعية من خلال تمثيلها مؤسسياً في اللجان الفنية للمؤسسات الزراعية وفي المجلس الزراعي الأعلى كذلك. كما تم في المدة (2016-2018) تأسيس مجلس الشراكة للمؤسسات الزراعية ومؤسسات القطاع الخاص.

6. التغلب على تراجع نوعية مياه الري بدلاً من وقف تراجع نوعية المياه المخصصة للزراعة، فإن الاستراتيجية الوطنية للمياه تنص على زيادة نسبة المياه المعالجة المخلوطة بمياه الري من 25%، وصولاً إلى 33% في نهاية الاستراتيجية في عام 2025.

7. الالتزام بتطبيق نظام استعمالات الأراضي للمحافظة على الأراضي الزراعية ما يزال الالتزام بالنظام ضعيفاً إلى درجة كبيرة، إضافة إلى أنه لم يتم حتى الآن تحديث خريطة استعمالات الأراضي التي تعدُّ جوهر النظام. كما لا يؤخذ رأي وزارة الزراعة في تطبيق النظام، وما تزال الوزارة غير ممثلة في مجلس التنظيم الأعلى الذي أنيطت به مسؤولية تطبيق النظام، في مخالفة صريحة لنص المادة (57) من قانون الزراعة الذي يمنح الوزارة صلاحية في هذا الأمر.

يتضح مما سبق أن الفرضيات التي بُنيت عليها الاستراتيجية قد غلب عليها التفاؤل رغم ظروف اللاحقين. ويعود هذا التفاؤل للأسباب التالية:

1. التفكير بعقلية تفاوضية تقوم على طلب «الأكثر» من التمويل للحصول على «الكثير».
2. مجارة ممثلي القطاع الخاص الذين شاركوا في وضع الاستراتيجية وكانوا أقل مراعاة لظروف اللاحقين.
3. الوقوع في خطأ الاعتقاد بأن تجديد المنحة الخليجية أمر مؤكد.
4. مجارة وثيقة «رؤية الأردن 2025» في تفاؤلها.

### ثالثاً: واقعية الأهداف التي تبنتها الاستراتيجية الوطنية للتنمية الزراعية (2016-2025) وقابليتها للتحقيق

جاءت أهداف الاستراتيجية أقرب إلى اللاواقعية منها إلى الواقعية للأسباب التالية:

1. تضمنت وثيقة الاستراتيجية 89 هدفاً توزعت على 24 قطاعاً فرعياً.
2. استلزم تحقيق هذا العدد الكبير من الأهداف عدداً كبيراً من المشاريع التنموية بلغت نحو 200 مشروع تجاوزت كلفتها 1.5 مليار دينار. كما توزع تنفيذها على 8 مؤسسات حكومية.
3. إضافة إلى العدد الكبير من المشاريع، استلزم تحقيق هذه الأهداف 55 تدخلاً بين سياسة ومبادرة تشريعية وإدارية.

ما سبق ذكره يشير إلى أن تحقيق الأهداف يلقي قدراً كبيراً من المسؤولية على الجهات المنفذة. فالأهداف كثيرة، والتنسيق بين ثماني جهات لتنفيذها ليس بالأمر اليسير. وبخصوص التمويل، فقد بلغت الضجوة التمويلية المقدرة 138.5 مليون دينار، وهو مبلغ من الصعب توفيره. وقد جاء ذلك نتيجةً للتفاؤل الزائد في الافتراضات التي بُنيت عليها الاستراتيجية، مما انعكس على طبيعة الأهداف من حيث عددها وتوسع امتدادها

تشمل 21 قطاعاً فرعياً، إلى جانب حجم احتياجاتها التمويلية، وهو ما زاد من عبء تنفيذ الاستراتيجية في ظل ارتفاع نسبي لمخاطر الالايقين في المرحلة التي وُضعت فيها الاستراتيجية واستمرار ذلك حتى وقت إعداد هذه المراجعة.

4. إضافة إلى العدد الكبير من المشاريع (209 مشروعاً)، تضمنت الاستراتيجية تحقيق 55 مبادرة سياسية وتشريعية وإدارية، مما شكّل عبئاً إضافياً على الحكومة وعلى المؤسسات الحكومية المكلفة بتنفيذ الاستراتيجية من الناحيتين المالية (بصورة إعفاءات ودعم)، والإدارية (بصورة ضعف في التنسيق والمتابعة).

## رابعاً: الأداء الإداري للمؤسسات الحكومية في تصميم الخطط التنموية والإشراف على تنفيذها

يحدد الدور التنموي لأي مؤسسة حكومية بموجب التشريعات التي تحكم أعمالها، وهي قانون المؤسسة وأنظمتها واللوائح/ التعليمات الداخلية الصادرة عنها. وتتضمن التشريعات الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، والمهام التي يتوجب عليها القيام بها لتحقيق تلك الأهداف. ويناط بالجهاز الإداري مسؤولية القيام بالمهام المحددة للمؤسسة وفي مقدمتها تصميم الخطط اللازمة لذلك والإشراف على تنفيذها.

وبناء على ذلك، يعتمد نجاح الاستراتيجية التنموية على الوضع الإداري للمؤسسة/ المؤسسات التي تتولى تصميم وثيقة الاستراتيجية التنموية والإشراف على تنفيذ ما جاء فيها. ويرتبط ذلك بكفاءة إدارة المؤسسة/ المؤسسات في القيام بوظائف الإدارة الرئيسية، وهي: التنظيم، والتخطيط، والتوجيه، والرقابة (المتابعة والتقييم).

وتشير المؤشرات، ومن ضمنها مؤشرات من الجهات ذات الصلة في متابعة الأداء الإداري للمؤسسات الحكومية، إلى ضعف ملموس في كفاءة أداء هذه المؤسسات. ومن ذلك:

1. عدم قيام وزارة الزراعة بالمتابعة الدائمة لتنفيذ المشروعات والمبادرات التي تضمنتها وثيقة الاستراتيجية الوطنية للتنمية الزراعية (2016-2025). إذ لم تقم مديرية المتابعة في الوزارة بمهام المتابعة وإعداد التقارير الدورية الخاصة بالإنجاز رغم أن وثيقة الاستراتيجية تضمنت آلية محددة لمتابعة التنفيذ. وهذا ما ورد في تقرير ديوان المحاسبة السابع والستين لعام 2017 (ص213).

2. الملاحظات السلبية العديدة في التقارير الدورية لديوان المحاسبة حول أداء المؤسسات الحكومية. فهناك آلاف المخالفات التي توثق قبل قيام المؤسسات بالتصويب الأولي بناء على طلب من الديوان، ويتبقى منها المئات بعد التصويب والتي لو صحّ النصف

منها لكان كافياً للإشارة إلى وجود اختلالات لا يستهان بها في الأداء الإداري لهذه المؤسسات.. وبخصوص وزارة الزراعة تحديداً فقد كان من بين أهم ما ورد عنها في تقرير ديوان المحاسبة لعام 2017 ثلاث ملاحظات:

- عدم وجود قاعدة بيانات تشمل جميع اتفاقيات المشاريع العاملة لدى الوزارة في القطاعات المختلفة.
  - عدم قيام مديرية المتابعة والتقييم بالوزارة بمتابعة جيع المشاريع وتقييمها واعداد التقارير الدورية اللازمة.
  - مشروع المؤشرات الجغرافية لزيت الزيتون الأردني، والذي تبلغ كلفته مليون يورو، لم يتم البدء فيه بعد رغم انقضاء أكثر من ثلث عمر المشروع.
3. ضعف الأداء الإداري للمؤسسات الحكومية المشاركة. وقد تم استنتاج هذا المؤشر من تقارير مركز الملك عبدالله الثاني للتميز عن دوراته الخاصة لتطوير الأداء الإداري للمؤسسات الحكومية (مسابقتها للمؤسسات الحكومية في هذا المجال والتي بلغت ثماني مسابقات حتى وقت إعداد هذه المراجعة). إذ أشارت التقارير إلى أن نسبة التحسن الكلي السنوي في إدارة المؤسسات الحكومية تبلغ 1% فقط. وقد بلغت في الدورة الثامنة الأخيرة 1.85%. كما أشارت إلى أن دعم التميز والتطوير الإداري لا يجد من هذه المؤسسات الاهتمام المطلوب. وكشفت التقارير أن علامة الأداء الكلي للمؤسسة الأعلى أداءً هي 55%، وأن معدل درجة الأداء الميداني للمؤسسات لم يتجاوز حاجز 30%، وأن آخر درجة للأداء الكلي لوزارة الزراعة 35% وهي مماثلة لدرجتها في الدورة التي سبقتها، وأكثر بخمس درجات من الدورة قبل الأخيرة. وبينت التقارير أن درجات الأداء للمؤسسات المشاركة في تصميم الاستراتيجية الوطنية للتنمية الزراعية وتنفيذها تتراوح ما بين 35% و50%.
4. عدم أهلية فرق المؤسسات الحكومية التي تتولى مهمة التخطيط الاستراتيجي للقيام بهذه المهمة (وهذا يشمل وزارة الزراعة). ويعود ذلك إلى أنه لم يتم العمل على إعداد فرقٍ للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية وتدريبها منذ عام 2001 الذي بدأت فيه هذه المؤسسات باعتماد التخطيط الاستراتيجي لخططها التنموية.
5. ضعف توافر التمويل وعدم ملاءمة توزيعه في ما بين متطلبات الاستراتيجيات التنموية للقطاعات المختلفة، وحتى بين متطلبات الاستراتيجية القطاعية الواحدة. إذ ليس باستطاعة الحكومة في أغلب الأحيان أن تلبي تمويل المشاريع الجديدة في الاستراتيجية والتغلب على الفجوة المالية، وهذا يعني بقاء موازنات المؤسسات وخططها السنوية قائمة على تمويل المشاريع المستمرة وبالسقوف المالية

السابقة نفسها. بل إن الموازنة الرأسمالية لوزارة الزراعة قد انخفضت في بداية تنفيذ الاستراتيجية عن السنوات السابقة. وهذا ما يبينه الجدول رقم (4) لموازنات وزارة الزراعة للأعوام 2010-2019، إذ يظهر منه انخفاض الموازنة الرأسمالية للوزارة للعامين الأولين من الاستراتيجية (2016 و2017). أما الزيادة في عام 2018 فهي مخصصة لمجالس المحافظات في إطار مشروع اللامركزية.

الجدول رقم (4):  
ملخص عن إجمالي موازنة وزارة الزراعة للأعوام 2010-2019

| السنة | إجمالي موازنة الوزارة | الموازنة الجارية | الموازنة الرأسمالية | نسبة الموازنة الجارية من إجمالي الموازنة | نسبة الموازنة الرأسمالية من إجمالي الموازنة |
|-------|-----------------------|------------------|---------------------|--|---|
| 2010  | 50,114,000            | 27,642,000       | 22,472,000          | % 55.20                                  | % 44.80                                     |
| 2011  | 52,496,000            | 29,782,000       | 22,714,000          | % 56.70                                  | % 43.30                                     |
| 2012  | 50,594,000            | 31,085,000       | 19,509,000          | % 61.40                                  | % 38.60                                     |
| 2013  | 54,719,000            | 36,992,000       | 17,727,000          | % 67.60                                  | % 32.40                                     |
| 2014  | 60,462,000            | 42,377,000       | 18,085,000          | % 70.1                                   | % 29.9                                      |
| 2015  | 62,039,000            | 47,381,000       | 14,658,000          | % 76.4                                   | % 23.6                                      |
| 2016  | 61,289,000            | 47,777,000       | 13,512,000          | % 77.9                                   | % 22.1                                      |
| 2017  | 61,402,000            | 46,940,000       | 14,462,000          | % 76.4                                   | % 23.6                                      |
| 2018  | 68,419,000            | 46,354,000       | 22,065,000          | % 67.7                                   | % 32.3                                      |
| 2019  | 67,509,000            | 44,483,000       | 23,026,000          | % 65.9                                   | % 34.1                                      |

المصدر: وزارة الزراعة.

- ملاحظات:

1. ارتفعت الموازنة الرأسمالية لعام 2018 بمبلغ 12,429,500 دينار، وبلغ عام 2019 بمبلغ 12,481,386 ديناراً لغايات تنفيذ مشاريع زراعية في المحافظات وخاصة في مشاريع اللامركزية.
2. عوضاً عن زيادة الموازنة الرأسمالية مع بداية تطبيق الاستراتيجية، شهدت هذه الموازنة انخفاضاً في العامين الأولين لتطبيق الاستراتيجية مقارنة بما كانت عليه خلال الأعوام الستة الأخيرة التي سبقت ذلك.
3. الموازنة تشمل وزارة الزراعة والمركز الوطني للبحوث الزراعية معاً.

## متابعة التوصيات المقدمة في تقرير حالة البلاد لعام 2018 والتي تتماشى مع الاستراتيجية المعلنة

تتناول المراجعة في هذا الجزء القسم التوصيات التي وردت في تقرير حالة البلاد لعام 2018 التي تم تنفيذها أو بوشر بتنفيذها أو هي قيد التنفيذ خلال المدّة (2016-2018) وذلك في ضوء نتائج التقييم الذي تمّ لقياس الإنجاز في الخطة التنفيذية (Action plan) للاستراتيجية الوطنية للتنمية الزراعية (2016-2025).

### أولاً: في مجال الموارد

1. عدد التوصيات 10.
2. هناك توصيتان بوشري في تنفيذهما وما زالتا قيد التنفيذ بنسبة 20%، وهما:
  - تعزيز مشاريع الحصاد المائي، وخاصة في مناطق البادية.
  - توسّع مؤسسة الإقراض الزراعي في برنامجها الذي بدأته في عام 2015 لتمويل الأنشطة الريفية.

### ثانياً: قطاع الإنتاج النباتي البستاني والحقليّ

1. عدد التوصيات 7.
2. هناك توصيتان بوشري في تنفيذهما وما زالتا قيد التنفيذ بنسبة 28%، وهما:
  - دراسة توسيع دور صندوق إدارة المخاطر باتجاه تحويله إلى نظام التأمين.
  - الاستمرار في مشاريع تطوير المساقط المائية واستصلاح الأراضي بمنح من المؤسسات الدولية.

### ثالثاً: قطاع الحراج والمراعي

1. عدد التوصيات 4.
2. هناك توصيتان بوشري في تنفيذهما وما زالتا قيد التنفيذ بنسبة 50%، وهما:
  - التحريج حول السدود.
  - التوسع في الحصاد المائي والخدمات البيطرية في البادية بدعم من مشروع التعويضات البيئية.



## رابعاً: قطاع الإنتاج الحيواني

وردت 4 توصيات في هذا القطاع، لم يتم المباشرة في تنفيذ أي منها.

## خامساً: التسويق الزراعي

### • التسويق المحلي للمنتجات النباتية

1. عدد التوصيات 13.
2. تم تنفيذ توصية واحدة (أي ما نسبته 7.5% من التوصيات)، وهي: تخصيص ساحة لبيع المنتجات المعروضة للتصدير في سوق الجملة المركزي في عمان.

### • تسويق الصادرات النباتية

عدد التوصيات 9، لم يتم تنفيذ أي منها.

### • التسويق المحلي للمنتجات الحيوانية

1. عدد التوصيات 8.
2. تم تنفيذ توصية واحدة وتنفيذ جزئي لتوصيتين بنسبة تنفيذ 24.2% (تنفيذ جزئي لتوصيتين يعادل تنفيذ توصية واحدة بالكامل).
  - التوقف عن استيراد الأغنام الشبيهة في عام 2016 (تنفيذ كامل).
  - ضبط الاستخدامات المحظورة للحليب الجاف في صناعة الألبان (تنفيذ جزئي).
  - حماية الإنتاج المحلي من الدواجن بتطبيق القواعد الفنية (تنفيذ جزئي).

### • تسويق الصادرات الحيوانية

عدد التوصيات 4، لم يتم تنفيذ أي منها.

## سادساً: البحث العلمي الزراعي والإرشاد

1. عدد التوصيات 5.
2. تم تنفيذ توصية واحدة (أي 20% من التوصيات)، وهي: تأسيس مختبر لفحص بذور الحصاد لتمكين انضمام الأردن لمنظمة (ESTA)، وهو ما يسهل تصدير البذور الأردنية.

## سابعاً: قطاع التعاون/ الجمعيات التعاونية الزراعية

عدد التوصيات 2، لم يتم تنفيذ أيٍّ منها.

### ثامناً: الاستثمار الزراعي

1. عدد التوصيات 10.

2. نُفذت توصية واحدة جزئياً، وهي: إنشاء سوق جملة للخضار والفواكه في إربد. إذ تم شراء الأرض والمباشرة بالدراسة المالية والاقتصادية والفنية بكلفة إجمالية 5.7 مليون دينار. أي أنه تم تنفيذ 2.5% من التوصيات فقط، على أساس أن التنفيذ الجزئي يمثل 25% من التنفيذ الكامل، إلى جانب أن الكلفة الإجمالية للسوق قُدرت بـ 20 مليون دينار.

### تاسعاً: تطوير أداء المؤسسات الحكومية المعنية

عدد التوصيات 6، لم يتم تنفيذ أيٍّ منها.

### عاشراً: إعادة هيكلة الاتحاد العام للمزارعين ودمج المؤسسات المهنية الزراعية في الاتحاد

وُضعت توصية واحدة في هذا المجال، ولم تُنفذ.

### حادي عشر: تطوير أداء قطاع الأعمال الزراعي

وُضعت توصيتان، ولم تُنفذ أيٍّ منهما.

## نظرة مستقبلية وتوصيات للتنمية الزراعية

النظرة المستقبلية لقطاع الزراعة هي نفسها الرؤية التي يجب أن يكون عليها القطاع عند انتهاء مدة الاستراتيجية، وتتلخص في إطارها العام بأن يقوم الإنتاج الزراعي على أساس الميزة النسبية، وأن يقوم التسويق الزراعي على أساس ربط الإنتاج بالطلب في السوق. وهي تعني في الإطار الأكثر تفصيلاً، كفاءة استخدام مدخلات الإنتاج من الموارد (وحدة العمل، ووحدة رأس المال، ووحدة الأرض، ووحدة المياه) لزيادة العائد منها من خلال تجميع وحدات الإنتاج، والاستخدام العالي للتكنولوجيا، والزراعات التعاقدية، والزراعات التصديرية والتصنيعية المتخصصة، وإقامة الشراكات الاستراتيجية مع المستوردين في الأسواق المتقدمة لدعم المشاريع المحلية برأس المال والخبرة والمعارف (Know How)، وإنشاء أنظمة الجودة والاعتماد والتتبع الوطنية.

وعلى صعيد تطوير قدرات المؤسسات العامة على التخطيط لتحقيق الرؤية المستقبلية المستهدفة، لا بد من بناء فرق للتخطيط في هذه المؤسسات وتدريبها وإكسابها مهارات عالية في التخطيط الاستراتيجي، مما يمكنها من تصميم استراتيجيات تنموية وفقاً لمنهج التخطيط الاستراتيجي السليم، لتكون الفرضيات القائمة عليها واقعية ودقيقة، والرؤية فيها واضحة، والأهداف واقعية ومحددة وقابلة للتحقيق، وتتضمن خطة تنفيذية (Action Plan) متماسكة وواضحة ومحددة في مشاريعها وسياساتها ومبادراتها الداخلية من حيث الزمن، والكلفة، ومصادر التمويل، والجهة المسؤولة عن التنفيذ، والنتائج المتوقعة.

وبناء على ما تقدم، قد يصبح مفيداً وضع التوصيات التالية التي منها ما هو جديد ومنها ما ورد في مراجعة قطاع الزراعة ضمن تقرير حالة البلاد لعام 2018 بقصد التأكيد عليها نظراً لأهميتها. ولأهمية التوصية الأولى فقد جرى التوسع فيها بعدها مثلاً على إمكانية التوسع بالتوصيات الأخرى التي تعدُّ كلُّ منها نواةً لمبادرة يمكن البناء عليها وتقديمها لصانع القرار.

### 1. التوصية الأولى

المشروع الريادي لتجميع الحيازات والحائزين الزراعيين في وادي الأردن لتطوير صادرات الخضراوات للأسواق الأوروبية. وسيتم التوسع فيه نظراً لفائدته في توفير مزايا الإنتاج الكبير وتعزيز الميزة النسبية وزيادة الصادرات للأسواق عالية الدخل.

### • فكرة المشروع

تجميع حيازات المشاريع الفردية للمزارعين في وادي الأردن في مشاريع ذات سعات أكبر تستفيد من الميزات الاقتصادية والإدارية والفنية للمشاريع ذات السعة الكبيرة في الإنتاج والتسويق.

### • مسوؤغات المشروع

1. تزايد مشاكل تفتت الحيازات الزراعية نتيجة لعامل الإرث.
2. الآثار الإدارية والاقتصادية السلبية للوحدات الصغيرة على صعيد التكاليف والجودة النوعية والإنتاجية.
3. زيادة التحديات أمام التصدير للأسواق الأوروبية.
4. انخفاض القدرة التنافسية للمنتجات.
5. تذبذب عوائد المزارعين من أصحاب الحيازات الصغيرة وانخفاضها.
6. الحاجة إلى نموذج محفّز لتنفيذ مشاريع مشابهة تقوم على تجميع الحيازات.
7. الحاجة إلى توفير فرص عمل للأيدي العاملة المحلية في الأغوار.

### • الأهداف العامة للمشروع

1. تعزيز قدرات المزارعين على توفير التمويل، واستخدام التكنولوجيا، وتحسين الممارسات الفنية الإنتاجية والتسويقية، وتطبيق الزراعة التعاقدية.
2. تحسين الميزة التنافسية لمنتجات المزارعين من الخضار وزيادة الصادرات منها للأسواق الأوروبية.
3. تقليل المخاطر في الإنتاج والتسويق.
4. تحقيق عائد أكبر للمزارعين.
5. خلق فرص عمل لأبناء وادي الأردن وإحلالهم محلّ العمالة الوافدة.
6. تحسين الشروط البيئية داخل وحدات المشروع وفي منطقة وادي الأردن تحسباً عاماً.

### • نطاق المشروع

يبدأ المشروع في ثلاثة مواقع، في الأغوار الشمالية والوسطى والجنوبية، تدار بإدارة مشتركة أو مستقلة عن بعضها بعضاً.

### • الإطار الاستثماري للمشروع

يتم اختيار الصيغة القانونية للحالة الاستثمارية بصورة جمعيّة، أو جمعيّة تعاونية، أو شركة مساهمة خاصة أو أي صيغة يرضيها الشركاء.

### • الأسس التي يقوم عليها الإنتاج والتصدير في المشروع

1. أن يقوم الإنتاج على أساس تجميع الحيازات الزراعية وتوحيد إدارتها، وأن يقوم التسويق على أساس الزراعة التعاقدية بين الأعضاء المزارعين والمصدّرين المتعاقدين معهم سواء كانوا من الأعضاء المشاركين أو من غير المشاركين في المشروع.
2. أن يتم نقل الصادرات إلى الأسواق التصديرية بصورة أساسية براً ثم جواً عندما يكون النقل الجوي متاحاً ومناسباً اقتصادياً. ويتطلب النقل البري انفراج الأوضاع في سوريا.

### • فريق متابعة خطوات البدء بتنفيذ المشروع

- تتولى متابعة قيام المشروع مجموعة ريادية مهتمة وذات خبرة يكون من بينها:
1. مزارعون، ويفضّل أن يكونوا ممن سبق أن مارسوا الزراعة التعاقدية مع المصدّرين.
  2. مصدّرون للأسواق الأوروبية، وخاصة ممن سبق أن تعاقدوا مع المزارعين بهدف التصدير لهذه الأسواق.

### • خطوات الإعداد للمشروع

1. يتولى فريق متابعة التنفيذ عقد ورشات عمل للمصدّرين للأسواق الأوروبية ممن سبق أن تعاقدوا مع المزارعين لغاية التصدير، وللمزارعين الذين مارسوا الزراعة التعاقدية، للتوافق على التنفيذ واختيار الصيغة الاستثمارية وإنجازها.
2. تحديد الراغبين في المشاركة.
3. تحديد صيغة المشاركة والمهام والأدوار تحديداً قانونياً ضماناً لاستمرار العمل.

4. دراسة الأسواق الأوروبية وبخاصة التي ما زالت الخضراوات الأردنية تُصدّر إليها.

5. التنفيذ بمجرد أن يصبح متاحاً نقل الصادرات عبر الأراضي السورية.

### • تنظيم العلاقة بين الأعضاء الشركاء في المشروع:

يجري تنظيم العلاقة بعقود بين المصدرين والمزارعين تحت إشراف إدارة المشروع ليكون واضحاً دور كل منهم. وتتم إدارة المشروع وفقاً لتعليمات مُقرّة من الهيئة العامة، يتم تطبيقها من خلال إدارة تنفيذية تحت إشراف مجلس الإدارة.

## 2. التوصية الثانية

إنشاء قاعدة بيانات زراعية شاملة ومتكاملة على أسس علمية لدعم أنشطة التخطيط ونشر المعلومات اللازمة للمنتجين والمسوقين.

## 3. التوصية الثالثة

رفع رأسمال مؤسسة الإقراض الزراعي تدريجياً حتى عام 2025 ليصبح 200 مليون دينار. بهدف التوسع في تمويل المزارعين، واستخدام التمويل لتوجيه السياسات الزراعية، والتوسع في تمويل الأنشطة الريفية المرتبطة بالزراعة.

## 4. التوصية الرابعة

وقف الأبار المخالفة والاعتداء على خطوط المياه، والتوسع في مشاريع الحصاد المائي، والبدء بمشاريع تحلية المياه، والبدء ببرنامج للزراعة المائية، وتطوير إدارة المياه داخل المزرعة.

## 5. التوصية الخامسة

دمج جميع المؤسسات المهنية للمزارعين كاتحادات نوعية ضمن الاتحاد العام للمزارعين.

## 6. التوصية السادسة

استبدال مشروع لتطوير الخدمات الصحية البيطرية بمشروع دعم الأعلاف للثروة الحيوانية المعمول به.. ويشمل المشروع المقترح: العيادات البيطرية المتنقلة، والإرشاد

الصحي، واللقاحات والعلاجات المجانية، والحصاد المائي، وتنمية المراعي، وتطوير مختبرات البيطرة والصحة الحيوانية، وإنشاء أسواق جملة للماشية، وإنشاء محاجر بيطرية.

## 7. التوصية السابعة

إنشاء مؤسسة عامة مستقلة للتسويق الزراعي تستفيد من تطوير تجربة مؤسسة التسويق الزراعي التي ألفت، وتكون مهامها مراقبة المرافق والأنشطة التسويقية، وتحسين جودة المنتجات، وتنفيذ الدراسات التسويقية المتخصصة، وتدريب المزارعين على الممارسات التسويقية الجيدة، وإنشاء قاعدة بيانات تسويقية ونشرها، وتشجيع الصادرات، وبناء الزراعة التعاقدية، والتأسيس لزراعات تصديرية وتصنيعية متخصصة لا تقوم على فوائض الإنتاج. وعقد شراكات استراتيجية مع المستوردين في الأسواق المتقدمة للاستفادة مالياً ومعرفياً (Know How).

## 8. التوصية الثامنة

تحسين المزايدات في أسواق الجملة، وإكمال خطوات البيع بالوزن في سوق الجملة المركزي في عمان.

## 9. التوصية التاسعة

استكمال إنشاء سوق الجملة الجديد في إربد، وتطوير سوق العارضة في وادي الأردن، وتوسعة وتطوير سوق الجملة المركزي في عمان.

## 10. التوصية العاشرة

إنشاء شركة مساهمة خاصة متوسطة أو كبيرة الحجم، لتسويق المنتجات الزراعية وتصديرها، وبخاصة المنتجات البستانية.

## 11. التوصية الحادية عشرة

استكمال خطوات الحصول على المعاملات التفضيلية في السوق الروسي.

## 12. التوصية الثانية عشرة

تنظيم وضبط العمالة الزراعية الوافده لمنع انتقالها من القطاع الزراعي إلى القطاعات الأخرى، ومنع المتاجرة بها.

## 13. التوصية الثالثة عشرة

إجراء دراسة بحثية لواقع البحوث الزراعية في المركز الوطني للبحوث الزراعية، لتعزيز استجابتها لحاجات قطاع الزراعة، ونقل التكنولوجيا وتوطينها وتفعيل تطبيقات البحوث.

## 14. التوصية الرابعة عشرة

إجراء دراسة بحثية لواقع الإرشاد الزراعي وآفاق تطويره ومتطلبات التطوير.

## 15. التوصية الخامسة عشرة

إلغاء الرسوم الجمركية وضريبة المبيعات عن مستلزمات الإنتاج والأصول والمنتجات النباتية والحيوانية.

## 16. التوصية السادسة عشرة

الاهتمام البحثي والإرشادي والوقائي بزراعة الزيتون وبزيت الزيتون.

## 17. التوصية السابعة عشرة

إطلاق برنامج دائم لاستئصال سوسة النخيل الحمراء بوصفها التحدي الأول والأكبر لزراعة النخيل.

## 18. التوصية الثامنة عشرة

دراسة إمكانية اتباع دورة زراعية في الزراعة المروية تكون زراعة القمح جزءاً منها، ووقف زراعة القمح في المناطق التي لا تتجاوز كميات الهطول المطري فيها 250 ملم، واستبدال زراعة الشعير بها.



## 19. التوصية التاسعة عشرة

دعم المؤسسة التعاونية الأردنية لتعزيز الخدمات للجمعيات التعاونية، وخاصة الزراعية منها، وردّ ممتلكاتها التي استحوذت عليها الحكومة، ووقف تمويل الجمعيات من قبل وزارة التخطيط لتتولى المؤسسة التعاونية القيام بهذه المهمة.

## 20. التوصية العشرون

عقد ندوة في المجلس الاقتصادي والاجتماعي لمديري المالية والتخطيط والمتابعة في المؤسسات المعنية، وممثلين عن كل من وزارة تطوير الأداء المؤسسي، وديوان المحاسبة، ومؤسسة الملك عبد الله الثاني للتميز، لتحديد أسباب ضعف الإنجاز.

## 21. التوصية الحادية والعشرون

إجراء دراسة بحثية علمية من قبل المجلس الاقتصادي والاجتماعي عن أسباب ضعف الإنجاز للاستراتيجيات والخطط الحكومية، تكون عينتها الأمناء العامين للوزارات، ومديري المالية والتخطيط والمتابعة في الوزارات، وممثلي كل من وزارة تطوير الأداء المؤسسي، وديوان المحاسبة، ومؤسسة الملك عبد الله الثاني للتميز.

## المراجع

1. الاستراتيجية الوطنية للتنمية الزراعية (2016-2025).
2. الاستراتيجية الوطنية للمياه (2016-2025).
3. البنك المركزي، التقارير السنوية (2015-2018).
4. دائرة الإحصاءات العامة، نشرة الإحصاءات الزراعية (2015-2018).
5. دائرة الإحصاءات العامة، كتاب الإحصاء السنوي (2015-2018).
6. دائرة الإحصاءات العامة، التعداد الزراعي (2017).
7. وزارة الزراعة، التقرير الإحصائي السنوي (2015-2018).
8. وزارة الزراعة، تقرير الإنجازات السنوية (2015-2018).
9. وزارة المياه والري، سياسات قطاع المياه (2016).
10. ديوان المحاسبة، التقرير السنوي السابع والستون (2017).
11. مركز الملك عبد الله الثاني للتميز، نتائج قياس أداء وزارة الزراعة في مشاركتها في جائزة المركز في الدورتين السابعة 2014/2015 والثامنة 2016/2017.