

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# استراتيجية الهيئة العربية للاستثمار والإنماء الزراعي

للأعوام 2002 - 2012

# المحتويات

الصفحة	الموضوع
1	تقديم
2	1. مقدمة
3	2. خلفية حول نشأة وتطور الهيئة
4	3. تحليل وتقييم أداء الهيئة
4	1.3. النشاط الاستثماري
5	2.3. النشاط الإنمائي
6	3.3. النشاط الإقراضي
6	4.3. دور الهيئة في تعزيز برامج الأمن الغذائي
6	5.3. تعزيز التجارة البينية العربية في السلع الزراعية
7	6.3. تقييم الوضع المالي للهيئة
7	7.3. البناء المؤسسي
7	8.3. المعوقات التي واجهت النشاط الاستثماري
8	1.8.3. المعوقات الخارجية
8	2.8.3. المعوقات الداخلية
9	9.3. برنامج متابعة أداء الشركات
9	1.9.3. متابعة أداء الشركات داخل دولة المقر
9	1.1.9.3. منهج المتابعة
9	2.1.9.3. التشخيص الميداني للأوضاع
10	3.1.9.3. الآليات المتبعة للإصلاح
10	2.9.3. متابعة أداء الشركات خارج دولة المقر
10	3.9.3. النتائج المستخلصة من برامج المتابعة للصيقة لشركات الهيئة
11	4. التطورات العالمية والعربية
11	1.4. التطورات العالمية
12	1.1.4. تحرير التجارة الدولية
12	2.1.4. ثورة الاتصالات والمعلومات
13	3.1.4. تطور تقانات الإنتاج
13	4.1.4. الأوضاع المستقبلية للغذاء في العالم
14	2.4. أوضاع الزراعة والغذاء في العالم العربي
15	5. الاستراتيجية
15	1.5. المفاهيم
15	1.1.5. أهداف الهيئة
15	2.1.5. المفهوم العصري للأمن الغذائي
15	3.1.5. الاهتمام بالميزة النسبية والتنافسية للاستثمارات

15	4.1.5. التفاعل مع الدروس والعبر المستخلصة
16	5.1.5. استيعاب المستجدات العربية والعالمية
16	6.1.5. تنويع نشاطات الهيئة
16	7.1.5. الاهتمام بالمشاريع الاستراتيجية
16	8.1.5. تفعيل التبادل التجاري البيئي للسلع الغذائية
16	9.1.5. المحافظة على الموارد البيئية
17	10.1.5. مواكبة التطور التقني
17	11.1.5. توظيف البحث العلمي التطبيقي
17	12.1.5. التنمية الموجهة
17	13.1.5. الأولوية للسلع الاستراتيجية
18	2.5. موجبات النشاط الاستثماري
18	1.2.5. الأولوية في اختيار المشروعات الاستثمارية
18	2.2.5. أولويات السلع الغذائية
19	3.2.5. آليات لتفعيل النشاط الاستثماري
20	4.2.5. اختيار شركاء الهيئة
20	5.2.5. حجم مساهمة الهيئة في الشركات
20	6.2.5. دعم برامج المتابعة للصيقة
20	7.2.5. تحديث معايير المساهمة في المشروعات الاستثمارية
21	3.5. موجبات النشاط الإقراضي والتمويلي
21	4.5. موجبات النشاط التتموي الموظف لخدمة الاستثمار
22	5.5. محور الإسناد والتطوير
22	1.5.5. استراتيجية جديدة لتقنية المعلومات
22	2.5.5. التعاون مع المؤسسات العربية والإقليمية والعالمية
23	3.5.5. برامج فنية وتقنية لتحديث الزراعة العربية
24	4.5.5. توظيف البحث العلمي التطبيقي لأغراض الاستثمار
24	5.5.5. الاهتمام بالنشر العلمي الموجه
25	6.5.5. التدريب والتأهيل
25	6.5. الهيكل التنظيمي
25	7.5. توزيع مخاطر استثمارات الهيئة
25	8.5. تعزيز إمكانات العمل العربي المشترك
26	9.5. آليات التنفيذ
27	ملحق (1): أسماء لجنة الحكماء والخبراء
27	ملحق (2): أسماء لجنة التفكر مع فريق الحكماء حول مضامين الاستراتيجية
27	ملحق (3): أسماء لجنة إعادة تبويب وصياغة الاستراتيجية

## تقديم

تمشياً مع التطورات والمستجدات الاقتصادية والتقنية والبيئية على المستويين العربي والعالمي ، وتمكيناً للهيئة العربية للاستثمار والإنماء الزراعي من مواكبة تلك التطورات والمستجدات تم إعداد هذه الاستراتيجية للأعوام 2002 - 2012 مستندة على تقييم مسيرة الهيئة الاستثمارية عبر ربع قرن من الزمان ومستوعبة التطورات والمستجدات العالمية ومستحضرة التوجهات الجديدة التي تضطلع بها الهيئة العربية خلال المرحلة الحالية والمستقبلية والتي تستهدف تحسين أدائها وتطوير وسائلها لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها.

وقد بدأ الإعداد للاستراتيجية بتكليف مجموعة منتخبة من الحكماء والخبراء العرب ممن لهم خبرة متراكمة وتواصل مع مضامين برامج العمل العربي المشترك لإعداد هذه الاستراتيجية خلال الفترة من 2002 - 2012. وبعد ذلك خضعت هذه الاستراتيجية إلى مناقشات مسهبة من قبل لجنة معينة من خبراء الهيئة العربية بغرض تحديد مفاهيم وموجهات الاستراتيجية والتي قامت بعدئذ بإعادة تبويب وصياغة الاستراتيجية بمضامينها الحالية. ولا شك أن تضافر الجهود المثمرة بين الحكماء والخبراء من خارج الهيئة ومن داخلها قد ساهم بشكل ملموس وجوهري في إخراج هذه الاستراتيجية إلى حيز الوجود.

وبهذه المناسبة لا يسعني إلا أن أتقدم لفريق الحكماء والخبراء من خارج الهيئة بالشكر والامتنان لجهودهم القيمة وإلى أفكارهم السديدة ، وكذلك الشكر موصول إلى اللجنة التي أعادت صياغة الاستراتيجية بمضمونها ومحتوياتها الحالية لكي تكون بمثابة موجهات لأنشطة وبرامج الهيئة خلال المرحلة القادمة.

والله ولي التوفيق ،،،

عبد الكريم محمد العامري  
رئيس الهيئة

## 1. مقدمة:

⇨ أكملت الهيئة العربية للاستثمار والإنماء الزراعي ربع قرن منذ إعلان نفاذ اتفاقية الإنشاء والنظام الأساسي في 22 آذار (مارس) 1977. وقد ظلت طيلة هذه الفترة تسعى للاقتراب من أهدافها محققةً بذلك قدراً من النجاحات.

⇨ وقد شهدت الهيئة العربية طوال سنوات عمرها تطورات وتغيرات عديدة ومتلاحقة على المستويين العربي والعالمي. فعلى المستوى العربي شملت هذه التطورات على وجه الخصوص تقليص أو خروج الدولة من العملية الإنتاجية وتوسع دائرة خصخصة الإنتاج وعلى الصعيد العالمي بروز ملامح عصر العولمة وما ينطوي عليها من آثار على أداء القطاع الزراعي العربي.

⇨ وحتى تتمكن الهيئة العربية من مواكبة هذه المستجدات والتطورات التي جاءت متزامنة مع نهاية العمل باستراتيجية الهيئة الحالية رأت الإدارة العليا للهيئة ضرورة اعتماد استراتيجية جديدة تتضمن وقفة تبصر وتأمل لمسيرة الهيئة العربية يتم بموجبها مراجعة لمجموعة من الثوابت هي:

- استحضار لمبررات وأهداف الإنشاء.
- قراءة للإنجازات المتحققة عبر مسيرة 25 عاماً.
- التفاعل بعقلانية مع المشاكل والعبر المستخلصة.
- استيعاب شامل للمستجدات العربية والدولية للقطاع الزراعي.
- تحديد الدور الواجب أن تضطلع به الهيئة العربية خلال المرحلة القادمة توطئة لوضع استراتيجية مرحلية لفترة عشر سنوات.
- رسم الخطط والبرامج برؤى وآليات تتفاعل مع تجارب الماضي وتستشرف آفاق المستقبل.

⇨ وسعيًا وراء إنجاز هذه المهمة بأكبر قدر من الموضوعية كلف مجلس إدارة الهيئة إدارة الهيئة الاستثناس بالمشورة الخارجية والمتمثلة باختيار مجموعة من الحكماء والخبراء تتولى تحليل وتقييم المسيرة السابقة للهيئة واستحضار التوجهات الحالية تمهيداً لوضع استراتيجية للأعوام 2002-2012. وبموجبه تم اختيار سبعة حكماء وخبراء ممن تتوفر لديهم خبرة متراكمة و/أو تواصل مع المؤسسات العربية والعالمية النظيرة. عقدت هذه

اللجنة ثلاث اجتماعات خلال شهر يناير ومارس وسبتمبر 2001 في مقر الهيئة والتقت بسعادة رئيس الهيئة في كل زيارة بغرض تحديد الجهات، كما عقدت اجتماعات متكررة مع الخبراء في الهيئة العربية وتم تزويد لجنة الحكماء بكافة الوثائق والدراسات ذات الصلة ثم نوقشت مسودات التقارير الأولية والتقرير النهائي للاستراتيجية الذي سلم في منتصف أكتوبر 2001.

⇨ خضع التقرير النهائي للاستراتيجية لمناقشات مسهبة في لجنة التنسيق مع المنظمات العربية والعالمية وبموجبه تم إعداد التقرير الحالي والذي يتضمن موجهاً لاستراتيجية الهيئة العربية للسنوات 2002-2012 معبراً ومتفاعلاً مع المضامين والأفكار والتوجهات التي تضمنها تقرير لجنة الحكماء والخبراء ومبواباً وفق البرامج والأنشطة التي تضطلع بها مسيرة الهيئة العربية الحالية والمستقبلية.

⇨ أما بالنسبة لآليات التنفيذ فإن تحديدها يتم بعد إقرار موجهاً الاستراتيجية من قبل مجلس إدارة الهيئة حيث ستتولى إدارة الهيئة رسم الخطط والبرامج السنوية والأجال الزمنية للبرامج والأنشطة.

## **2. خلفية حول نشأة وتطور الهيئة:**

⇨ لا تزال مبررات وأهداف إنشاء الهيئة عند مرحلة التأسيس قائمة ، إلا أن الهيئة مطالبة خلال المرحلة الحالية والمستقبلية بتبني وتفعيل برامج وآليات تقربها من الأهداف التي أنشئت من أجلها. سيما وان الهيئة قد منحت في لوائحها وقوانينها ونظام تأسيسها المرنة الكافية في تنويع نشاطاتها الاستثمارية والتنمية والتمويلية والاقراضية.

⇨ بلغ عدد الدول الأعضاء في الهيئة 16 دولة حتى نهاية 2001 وهي: المملكة العربية السعودية، دولة الكويت، جمهورية السودان، جمهورية العراق، دولة الإمارات العربية المتحدة، دولة قطر، جمهورية مصر العربية، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المملكة المغربية، الجمهورية الإسلامية الموريتانية، جمهورية الصومال، الجمهورية العربية السورية، الجمهورية التونسية، سلطنة عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، الجمهورية اللبنانية. والباب مفتوح لأية دولة عربية ترغب الانضمام لعضويتها.

⇨ أنشئت الهيئة برأسمال مصرح به بلغ 150 مليون دينار كويتي تعادل 492 مليون دولار أمريكي. وبلغ المدفوع منه حتى 2001/12/31 نحو 100.06 مليون دينار كويتي تعادل 328 مليون دولار أمريكي.

⇨ المقر الرئيسي للهيئة في الخرطوم، ولها مكتب إقليمي في دبي.

### **3. تحليل وتقييم أداء الهيئة:**

#### **1.3. النشاط الاستثماري:**

⇨ بدأت الهيئة نشاطها الاستثماري في السودان عام 1978 بحكم إمكانياته الزراعية الكبيرة ثم توسع عام 1986 ليشمل بقية الدول الأعضاء. وقد بلغت نسبة استثمارات الهيئة في السودان في نهاية عام 2001 نحو 71%، وفي بقية الدول الأعضاء نحو 29%.

⇨ تضمن النشاط الاستثماري المساهمة في رأسمال الشركات والإقراض الموجه للشركات بالإضافة إلى توظيف الأموال السائلة في محافظ استثمارية. وقد بلغ عدد الشركات القائمة حتى نهاية عام 2001 عشرين شركة. كما بلغ عدد الشركات قيد التنفيذ ثمانين شركة، وأنجزت دراسات الجدوى لعدد 4 مشروعات وما يزال 28 مشروعاً في مرحلة الدراسة، منها 11 مشروعاً في مرحلة دراسة الجدوى، و 6 في مرحلة تحديث دراسات الجدوى، و 11 في طور دراسة ما قبل الجدوى.

⇨ توزع نشاط الهيئة الاستثماري حتى نهاية عام 2001 على خمسة قطاعات رئيسية هي: الإنتاج النباتي (38%) والإنتاج الحيواني (21%)، والتصنيع الزراعي (37%)، وبرنامج تنمية التجارة العربية (2%) والخدمات الزراعية (2%).

⇨ بلغت جملة استثمارات الهيئة المباشرة حتى عام 2001 نحو 108 مليون دينار كويتي تعادل نحو 352 مليون دولار. تشكل المساهمات في الشركات القائمة وتحت التنفيذ نحو 62 مليون دينار كويتي تعادل 202 مليون دولار بينما تشكل القروض الموجهة لدعم الشركات نحو 44 مليون دينار كويتي تعادل 143 مليون دولار.

⇨ اعتمدت استثمارات الهيئة على مشاركة الحكومات خلال عقد الثمانينات ثم انتقل هذا الاتجاه إلى مشاركة القطاع الخاص والتعاوني خلال عقد التسعينات.

- ⇨ بلغت أقل نسبة مساهمة للهيئة في الشركات القائمة وتحت التنفيذ نحو 5% (باستثناء برنامج تمويل التجارة البنينية) كما بلغت أعلى نسبة نحو 51%.
- ⇨ تنوزع استثمارات الهيئة في 13 دولة عربية وقد حظي السودان بالحصة الأكبر من هذه الاستثمارات تليه بقية الدول الأعضاء وبنسب متفاوتة.
- ⇨ تتكون دورة المشروع من عدة مراحل تبدأ بمرحلة الفكرة ثم مرحلة إعداد المواصفات المرجعية ثم مرحلة دراسة الجدوى، ثم التقييم، والتأسيس، والتنفيذ وتنتهي في مرحلة المتابعة. ولقد اكتسبت الهيئة العربية في مجال إدارة النشاط الاستثماري خبرة ثرة متراكمة كما تبنت توجهات وآليات جديدة تؤمن نجاح وديمومة هذه الاستثمارات.
- ⇨ تحدد طبيعة وحجم مساهمة الهيئة في المشروعات الاستثمارية مجموعة من المعايير هي:

- وجود المناخ الاستثماري المناسب.
- التوافق مع أهداف وبرامج عمل الهيئة.
- ثبوت الجدوى الفنية والمالية للمشروع.
- وجود جهة مروجة مستعدة للمساهمة في المشروع.
- حجم التكلفة الاستثمارية:
  - (5) مليون دولار كحد أدنى.
  - (350) مليون دولار كحد أقصى.
- حجم التكلفة الرأسمالية لا يقل عن 50% من التكلفة الاستثمارية.
- لا تزيد نسبة القروض عن 50% من التكلفة الاستثمارية.
- يفضل مساهمة الجهة المروجة بما لا يقل عن 25% من التكلفة الاستثمارية.

### 2.3. النشاط الإنمائي:

- ⇨ نصت اتفاقية إنشاء الهيئة على تبني النشاط الإنمائي مع مراعاة الأسس والمعايير التي تمكن من الحصول على عائدات تجارية مناسبة، إلا أن هذا النشاط لم يحظ بالاهتمام الكافي واقتصر على تطوير البنى التحتية لبعض المشروعات القائمة ويقدر محدود. الأمر الذي يتطلب التفكير بانتقاء الجهات اللازمة لدعم نشاطات التنمية في القطاع الزراعي العربي خلال المرحلة القادمة بغرض اتساع دائرة المستفيدين من هذا النشاط وبما يتلاءم ولوائح وضوابط عمل الهيئة العربية.

### 3.3. النشاط الإقراضي:

⇨ تدل تجربة الهيئة في مجال الإقراض أن معظم قروضها انحصرت في شركاتها المتعثرة حيث تم توظيف هذه القروض في عمليات إعادة التأهيل، وكانت معظمها في شكل ضمانات للجهات الممولة. ويبدو أن حصر الهيئة للإقراض في شركاتها قد حد من وصول قروضها إلى نشاطات استثمارية أخرى، الأمر الذي يتطلب التفكير بتبني سياسة إقراضية جديدة وموجهة.

### 4.3. دور الهيئة في تعزيز برامج الأمن الغذائي:

⇨ بما أن الهدف الرئيسي من إنشاء الهيئة هو المساهمة الفاعلة في تحقيق الأمن الغذائي العربي فسوف تظل برامج الأمن الغذائي في مقدمة نشاطات الهيئة، لا سيما وأن الفجوة الغذائية في الوطن العربي في اتساع مستمر. وكان من المتوقع أن تكون الفترة الماضية من عمر الهيئة قد شهدت قيام مشاريع استراتيجية للأمن الغذائي تجسد هذا الهدف الكبير. فالمشاريع التي نفذت رغم أهميتها لا تتميز بالحجم والبعد الاستراتيجي المطلوب. وستظل الهيئة أمام التحدي الكبير في إقامة المشروعات ذات البعد الاستراتيجي والتأثير المباشر في تحقيق الأمن الغذائي وإقامة النماذج الرائدة في أنماط الإنتاج الزراعي المتطور لتستثير وتحثي بها الفعاليات الاستثمارية الزراعية الأخرى. ولعل هذا النهج قد بدأ الآن في برامج الهيئة الحالية وتوجهاتها المستقبلية.

### 5.3. تعزيز التجارة البينية العربية في السلع الزراعية:

⇨ إلى حد ما إن دور الهيئة العربية في تعزيز التجارة البينية العربية خلال الفترة السابقة كان محدوداً. وقد اقتصر على مساهمة الهيئة في برنامج تمويل التجارة البينية العربية بنحو 1.52 مليون دينار كويتي (نحو 5.0 ملايين دولار أمريكي). وهذه خطوة أولية في اتجاه تحقيق هذا الهدف.

⇨ إن عدم تمكن الهيئة من دخول هذا المجال بالشكل المطلوب قد يعزى لوجود مصادر أخرى لتمويل أنشطة التجارة العربية البينية ولحاجة السياسات التي تحكم هذه التجارة للعديد من الإصلاحات التشريعية.

### 6.3. تقييم الوضع المالي للهيئة:

- ⇨ تعكس الحسابات الختامية للهيئة أنها قد حققت أداءً مالياً جيداً خلال الفترة الماضية، حيث تمكنت من توزيع أرباح سنوية وصلت إلى 66% من رأس مالها المدفوع حتى 2001. كما بلغت حقوق المساهمين في نهاية عام 2001 نحو 210.5% من رأس المال المدفوع.
- ⇨ الأمر الذي يشير إلى أن الهيئة تتمتع بوضع مالي متين.

### 7.3. البناء المؤسسي:

- ⇨ ويقصد به إدارات الهيئة وأقسامها المتعددة التي تُعتبر بمثابة أجهزة الهيئة التي ينظمها هيكلها التنظيمي الذي ظل مستقراً لفترات طويلة منذ تأسيسها وحتى عام 2000. وفي عام 2001 تم استحداث تشكيلات تنظيمية جديدة بالإضافة إلى تفعيل التشكيلات القائمة وبما يتوافق والتوجهات والمهام الجديدة التي تضطلع بها الهيئة العربية. وقد شمل ذلك توزيع مهام إدارة المشروعات إلى قسمين جغرافيين يضم كل قسم محفظتين بغرض متابعة نشاطات الهيئة في الدول الأعضاء وقسم فني وقسم للإقراض والتمويل وكذلك استحداث أربعة أقسام جديدة هي: قسم الأبحاث الزراعية التطبيقية وقسم تقنية المعلومات وقسم التعاون الدولي وقسم الدراسات والمعلومات والإحصاء. كما تم تفعيل العمل في مكتب المراجع الداخلي وبقية الأقسام الأخرى. ويعول على هذا البناء المؤسسي الجديد في توجهاته وفي مضامينه في تفعيل البرامج القائمة وفي تبني برامج جديدة من ضمنها موجّهات وآليات استراتيجية الهيئة للسنوات 2002-2012.

### 8.3. المعوقات التي واجهت النشاط الاستثماري:

- من خلال مراجعة شاملة لمسيرة النشاط الاستثماري في الهيئة يمكن الإشارة إلى مجموعة من المعوقات التي ساهمت في تعثر أداء هذا النشاط ويمكن تلخيصها على النحو التالي:

#### 1.8.3. المعوقات الخارجية:

- عدم مواءمة المناخ الاستثماري في العديد من الدول الأعضاء بسبب ارتفاع معدلات التضخم وتدني أسعار صرف العملات الوطنية وعدم تطور الأسواق النقدية والمالية بالدرجة المطلوبة.
- عدم كفاية قوانين تشجيع الاستثمارات الزراعية أو ضعف في تطبيق مضامينها.
- عدم كفاية البنى التحتية الأساسية في بعض الدول الأعضاء.

### 2.8.3. المعوقات الداخلية:

- عدم كفاية الجهد المبذول في استكشاف المشروعات الواعدة في الدول الأعضاء.
- تدني مضامين دراسات جدوى بعض المشاريع وذلك يعود إما إلى ضعف في إعداد المواصفات المرجعية أو عدم توفر البيانات المطلوبة أو عدم توفير الخبرات المؤهلة لإعداد وتقييم هذه الدراسات أو الاعتماد على بيوت خبرة لا تملك خبرات كافية.
- طول الفترة الزمنية في دورة بعض المشاريع تسبب في ابتعاد التنفيذ عن مضامين الدراسة وبالتالي تعثر أداء هذه الشركات وحدث فجوات تمويلية خلال مراحل دورة المشروع.
- قصور في مجال تقييم أصول المشروعات الزراعية القائمة مما أدى إلى ارتفاع التكاليف الثابتة وتضخيم رأس مال بعض المشاريع.
- افتقار الإدارات التنفيذية لبعض الشركات إلى الكفاءة والمهارة المطلوبة أو انحراف بعض الإدارات في تطبيق مضامين دراسات الجدوى كان له الأثر الكبير في تعثر هذه الشركات وبالتالي تكريس لعناصر الفشل.
- ضعف المتابعة الميدانية المستمرة من قبل الهيئة لشركاتها خلال مراحل دورة المشروع ساهم هو الآخر في تعثر أداء بعض الشركات وتعرضها للخسائر المستمرة.

### 9.3. برنامج متابعة أداء الشركات:

كنتيجة لتعثر الأداء الإنتاجي والتسويقي والمالي والإداري لمجموعة من الشركات التي تساهم فيها الهيئة اتبعت إدارة الهيئة منهجاً جديداً اعتمد أسلوب المتابعة المكثفة لهذه الشركات بغرض الوقوف على عناصر ومسببات التعثر والعمل على إيجاد الحلول الملائمة.

#### 1.9.3. متابعة أداء الشركات داخل دولة المقر:

بدأ تطبيق هذا البرنامج عام 1999 على شركات الهيئة في دولة المقر. ثم استمر بوتائر متصاعدة خلال العامين 2000 و2001 معززاً بخبرات ميدانية مكتسبة وإفرازات نوعية جديدة في كيفية متابعة أداء الشركات ساهمت في تضيق حلقات التعثر مما أدى إلى تطوير الأداء.

### 1.1.9.3. منهج المتابعة:

تشكلت فرق متابعة فنية ومالية متخصصة من خبراء الهيئة لكل شركة أو وحدة إنتاجية تابعة للشركة. تقوم هذه الفرق بزيارة الموقع الإنتاجي بصورة متكررة وبعدها تعد تقريراً يتناول تقييم أداء الشركة واقتراح برامج التأهيل الكفيلة بتحسين أوضاعها وبواقع كل شهر. ثم تناقش هذه التقارير من قبل لجنة مركزية تشرف عليها الإدارة العليا للهيئة بصورة مباشرة وبحضور الإدارات المعنية بالشركة. وبموجبه تتخذ الإجراءات اللازمة لمعالجة الأخطاء أو تفعيل الأداء.

### 2.1.9.3. التشخيص الميداني للأوضاع:

- مكن هذا البرنامج الميداني من المتابعة للصيقة من تحديد الآتي:
- الوقوف على أوضاع الشركات وتشخيص مسببات خسائرها.
  - تشخيص نوع وطبيعة المشكلات سواء كانت إنتاجية أم تسويقية أم مالية أم إدارية.
  - الوقوف على حالات الضعف والترهل الإداري.
  - تقييم التنفيذ الفعلي للأداء الإنتاجي أو التسويقي أو المالي مقارنة بالمعدلات المخطط لها.
  - تحديد عناصر التأهيل.

### 3.1.9.3. الآليات المتبعة للإصلاح:

- لقد تمخض عن هذا البرنامج تحديد مجموعة من الآليات الكفيلة بتحسين أوضاع الشركات وهي:
- وضع برامج التأهيل أو التطوير المطلوبة والإشراف على تنفيذها.
  - إحداث تغييرات أساسية في الخطط المعتمدة.
  - تحقيق المزيد من الضبط المحاسبي والمالي.
  - الاهتمام بانتقاء الإدارات الزراعية الكفوءة.
  - اعتماد برامج موجهة للبحوث الزراعية التطبيقية في معالجة المشاكل.

### 2.9.3. متابعة أداء الشركات خارج دولة المقر:

- واصلت الهيئة خلال عامي 2000 - 2001 برنامج المتابعة المكثفة لأداء شركاتها خارج دولة المقر ، وذلك خلال الزيارات الميدانية لمواقع الشركات من قبل خبراء من الهيئة ومن خارجها بغرض تقييم الأوضاع والوقوف على نوع وحجم المشاكل والمعوقات.
- مكنت هذه الزيارات من تشخيص مشاكل ومعوقات تلك الشركات ووضع برامج إصلاح فني ومالي ومحاسبي.

### 3.9.3. النتائج المستخلصة من برامج المتابعة اللصيقة لشركات الهيئة:

- تعتبر برامج المتابعة الميدانية المكثفة لأداء الشركات المتعثرة نقطة إيجابية ومضيئة في مسيرة الهيئة العربية الاستثمارية لما أفرزته من مدلولات جديدة ومتنوعة بدأت آثارها الإيجابية في إصلاح أوضاع الشركات المتعثرة وفي تجويد إدارة البرامج الاستثمارية الحالية والمستقبلية، والتي بالإمكان تلخيصها على النحو الآتي:
- تشخيص ومعالجة أسباب التعثر للشركات والذي استمر لسنوات طويلة وبالتالي تمكنت البرامج المقترحة للتأهيل والتطوير من وضع هذه الشركات في المسار الصحيح خلال فترة قصيرة نسبياً.
- اكتساب الهيئة العربية خبرات فنية ومالية وتنظيمية متراكمة سيكون لها الأثر الفعال في متابعة أداء الشركات القائمة وكذلك في إدارة الاستثمارات الجديدة.
- ساهمت هذه الممارسة الميدانية اللصيقة في إنضاج وتبني مفاهيم جديدة في إدارة النشاط الاستثماري الزراعي خلال مراحل دورة المشروع متمثلة ببلورة فكرة المشروع، كيفية اختيار المساهمين، تحديد حجم مساهمة الهيئة، تحديد مضامين دراسة الجدوى، وأسلوب التنفيذ والمتابعة.
- إنضاج العلاقة بين البحث العلمي الزراعي التطبيقي وبرامج الاستثمارات الموجهة من خلال توظيف وتوجيه البرامج البحثية لخدمة الاستثمارات الزراعية وضمان ملاعمتها ونجاحها وديمومتها.
- تأكيد أهمية انتقاء الإدارات الزراعية ودورها في ضمان نجاح الاستثمارات الزراعية لما لهذا العنصر من تأثير مباشر في ديمومة النجاحات.
- اكتساب خبراء الهيئة المزيد من الخبرات الميدانية في معالجة قضايا الاستثمار الواقعية مما شكل إضافة نوعية في خبرات الهيئة.

- خلق المنافسة بين إدارات الشركات في تجويد الأداء ورفع كفاءة الاستثمار، وتبني مفاهيم جديدة في الإدارة.
- ازدياد قدرة الشركات على الوفاء بالتزاماتها المالية.
- وأخيراً تعزيز الثقة في أهداف ومضامين العمل العربي المشترك وفي قدرات الخبرات العربية في إدارة الاستثمارات الزراعية.

#### 4. التطورات العالمية والعربية:

##### 1.4. التطورات العالمية:

تسببت ظاهرة العولمة في إحداث نقلة جديدة في المفاهيم والسياسات طالت كافة مجالات الحياة. وفي مجال الزراعة والغذاء حصلت تطورات جوهرية يتحتم التفاعل معها ودراسة مدى تأثيرها على مسيرة القطاع الزراعي العربي. ولعل من أهم هذه التطورات هو تحرير التجارة العالمية وتطور تقانات الإنتاج وثورة الاتصالات والمعلومات بالإضافة إلى استقراء التطورات المستقبلية العالمية للغذاء والتحدي المائل في المحافظة على الموارد البيئية.

##### 1.1.4. تحرير التجارة الدولية:

- أدى قيام منظمة التجارة العالمية خلال عقد التسعينات إلى إحداث تغيرات جوهرية في اللوائح والتشريعات اتجهت إلى إزالة العوائق الجمركية والإدارية ورفع الدعم عن السلع الغذائية والتقييد بنوعية وسلامة السلع الغذائية، الأمر الذي أدى إلى ارتفاع حدة التنافس في أسواق مدخلات ومخرجات الإنتاج الزراعي على الصعيد العالمي.
- ولأجل التفاعل مع هذه المتغيرات يتطلب من المهتمين بمسيرة الاستثمار والإنماء الزراعي العربي الاهتمام باختيار السلع المنتجة على أساس ميزتها النسبية وقدرتها التنافسية في الأسواق أولاً وتوظيف أفضل تقانات الإنتاج الحديثة بغرض مضاعفة الإنتاج وتحسين النوعية وتخفيض تكلفة الإنتاج.
- هذا وقد انضمت 11 دولة عربية إلى عضوية منظمة التجارة العالمية كما في بداية عام 2002 هي: مملكة البحرين، دولة الكويت، المملكة المغربية، الجمهورية التونسية، الجمهورية الإسلامية الموريتانية، جمهورية جيبوتي، جمهورية مصر العربية، دولة قطر، دولة الإمارات العربية المتحدة، المملكة الأردنية الهاشمية، سلطنة عمان، بالإضافة إلى عدد 5 دول عربية بصفة مراقب كخطوة أولى وهي الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية والمملكة العربية السعودية وجمهورية السودان وجمهورية اليمن والجمهورية اللبنانية.

#### 2.1.4. ثورة الاتصالات والمعلومات:

- فتحت الثورة الهائلة في الاتصالات والمعلومات آفاقاً واسعة في الخدمات ساهمت في تطور أسواق المال ويسرت من حركة رؤوس الأموال وجودت من برامج إدارة الاستثمارات والمشروعات.
- لقد أدركت الهيئة أهمية هذا الأمر وشرعت في تطوير وتحديث أنظمتها القائمة في مجال إدارة الاستثمارات والحسابات والمشروعات من خلال تبني استراتيجية متكاملة لتقنية المعلومات مع خلق قاعدة متكاملة لضمان نجاح هذه الأنظمة الحديثة.

#### 3.1.4. تطور تقانات الإنتاج:

- بغرض مواكبة التطور الكبير الذي يشهده القطاع الزراعي والمتمثل في استخدام الحزم التقنية المتكاملة في الإنتاج والتصنيع الزراعي يتطلب من المهتمين في الاستثمار الزراعي العربي استيعاب التقانات المتطورة التي تتناسب والظروف البيئية والمناخية بغرض رفع الإنتاجية وتحسين جودة الإنتاج وتخفيض التكلفة والارتقاء بالقدرة التنافسية للأسعار في الأسواق.
- ولعل من أهم التقانات التي يعول عليها في تحقيق طفرة زراعية كمية ونوعية خلال الألفية الثالثة وعلى الصعيد العالمي هي تطبيق تقانات الهندسة الوراثية والتقنية الحياتية في الاستثمارات الزراعية، الأمر الذي يتطلب الانفتاح والتواصل والتفاعل مع هذه التطورات المهمة.

#### 4.1.4. الأوضاع المستقبلية للغذاء في العالم:

- يتوقع أن يرتفع الطلب على الغذاء في العالم كنتيجة لزيادة عدد السكان. فسوف يرتفع الطلب على الحبوب كغذاء للإنسان وكعلف للحيوان بنسبة 40% بحلول العام 2020 ليصل إلى 2500 مليون طن، وسيرتفع الطلب على اللحوم بنسبة 50% ليصل إلى 320 مليون طن.
- وفي البلدان النامية ومنها الدول العربية يتوقع أن يرتفع الطلب على الغذاء بدرجة أكبر من المعدل العالمي. فسوف يرتفع الطلب على لحوم الدواجن بأكثر من 85% بحلول عام 2020 وعلى لحوم الأبقار بنسبة 50%. وسوف يتضاعف الطلب على الحبوب العلفية خلال الفترة من 2001 إلى 2020 ليصل إلى 450 مليون طن. ويتوقع أن يرتفع الطلب على الحبوب كغذاء للإنسان بنسبة 40% ليصل إلى 1000 مليون طن.

○ لمواجهة الطلب المتنامي على الحبوب، يتحتم زيادة الإنتاج الزراعي العالمي بنسبة 40% بحلول عام 2020 ولا بد أن يتحقق ذلك من خلال زيادة معدل الإنتاجية. ويبدو أن إنتاجية الحبوب في البلدان النامية متدنية جداً وبذلك سوف يستمر ازدياد الطلب على القمح في البلدان النامية لمواجهة العجز الحاصل ليلبغ أكثر من 50%. كما سترتفع حصة الذرة لتصل إلى 33% في عام 2020.

#### 2.4. أوضاع الزراعة والغذاء في العالم العربي:

- ⇨ شهدت الدول العربية تطورات إيجابية في السياسات الزراعية باتجاه خصخصة الأنشطة الزراعية، وتحرير تجارة وتسويق المنتجات الزراعية ومدخلات الإنتاج، وتشجيع الاستثمار، وتطوير الخدمات الزراعية المساندة.
- ⇨ إلا أن درجة التطور الحاصلة في استخدام التقانات الحديثة لا تزال محدودة وإن معظم قطاعات الزراعة العربية لا تزال تتبع الأساليب التقليدية في الإنتاج وتتسم بتدني الإنتاجية لا سيما في الزراعات المطرية. وستظل الفجوة التقنية في المنطقة العربية عموماً واسعة في الإنتاج الزراعي بشقيه النباتي والحيواني.
- ⇨ لا تزال المنطقة العربية تستهلك أكثر مما تنتج وبالتالي فهي تواجه فجوة غذائية في مجموعة من السلع الأساسية وكما موضح تفصيلها في الجدول التالي وتقدر قيمتها بنحو 13.5 مليار دولار عام 2000.

#### حجم الفجوة في بعض السلع الغذائية في الوطن العربي خلال عام 2001

السعة	حجم الفجوة (مليون طن)
محاصيل الحبوب:	39.9
القمح والدقيق	18.2
الذرة الشامية	10.9
الشعير	8.1
الأرز	2.0
الألبان ومنتجاتها	7.9
السكر المكرر	3.8
الزيوت والشحوم	1.7
الفاكهة	1.2
اللحوم الحمراء	0.5
اللحوم البيضاء	0.5
الخضر	0.5
الأسماك	0.1

⇨ يواجه قطاع الاستثمار الزراعي والتنمية في الوطن العربي في بداية الألفية الثالثة قدر من التحديات الداخلية والخارجية يتطلب التعامل معها تبني منهج استثماري استراتيجي يجمع ويوازن بين الخصوصيات المحلية والتطورات العالمية. وفي إطار هذه المفاهيم لابد من تحديد موجبات موضوعية وتطبيقية لاستراتيجية الهيئة للسنوات 2002-2012.

## **5. الاستراتيجية:**

لقد أدى تقييم تجربة المرحلة الماضية من عمر الهيئة واستحضار معطيات الحاضر ومؤشرات المستقبل إلى تطوير استراتيجية الهيئة للأعوام 2002-2012 بمفاهيمها وموجهاتها التالية:

### **1.5. المفاهيم :**

#### **1.1.5. أهداف الهيئة :**

تظل الأهداف التي أنشئت من أجلها الهيئة عند مرحلة التأسيس قائمة ويتوجب على الهيئة تنفيذ المشاريع التي تقربها من تحقيق هذه الأهداف خلال مرحلة تطبيق الاستراتيجية.

#### **2.1.5. المفهوم العصري للأمن الغذائي:**

ستظل قضية الأمن الغذائي العربي تحتل المرتبة الأولى في سلم أولويات برامج الهيئة العربية خلال المرحلة الحالية والقادمة إلا أن مفهوم تحقيق الاكتفاء الذاتي الذي كان سائداً خلال الفترة الماضية لا بد أن يخضع إلى نوع من التحديث ليحل محله مفهوم تقليص الفجوة الغذائية مع الأخذ بعين الاعتبار نوعية وسلامة السلع الغذائية ، الأمر الذي يتطلب تبني مفاهيم جديدة في توجيه الاستثمارات الزراعية وبما يتلاءم وهذه المفاهيم.

#### **3.1.5. الاهتمام بالميزة النسبية والتنافسية للاستثمارات:**

لقد أصبحت مسألة توظيف الاستثمارات الزراعية العربية في البيئات الإنتاجية المختلفة على أساس ميزتها النسبية والتنافسية ضرورة تفرض نفسها خلال المرحلة الحالية والقادمة بغرض إنتاج سلعة تتميز بجودة مطلوبة وبتكلفة قليلة وقدرة على منافسة الإنتاج العالمي لهذه السلعة.

#### **4.1.5. التفاعل مع الدروس والعبر المستخلصة:**

انفردت الهيئة العربية بتجربة ميدانية زراعية متراكمة ومتنوعة عبر مسيرة استثمارية طويلة في ساحة الوطن العربي ، وكان لهذه التجربة الطويلة أن أفرزت نقاط هامة واستخلصت مجموعة من الدروس والعبر. الأمر الذي يتطلب استيعابها والتفاعل معها عند رسم البرامج والآليات التي تحكم مسيرة الهيئة خلال فترة الاستراتيجية.

#### **5.1.5. استيعاب المستجدات العربية والعالمية:**

ضرورة استيعاب لمجمل المستجدات والتطورات العربية والعالمية التي تصاحب مسيرة قطاع الاستثمار والتنمية في الوطن العربي خلال الألفية الثالثة والعمل على إيجاد برامج وآليات توازن وتتفاعل مع تلك المستجدات والتطورات العربية والعالمية.

#### **6.1.5. تنويع نشاطات الهيئة:**

تركيز اهتمام الهيئة العربية خلال مرحلة الاستراتيجية على تفعيل أدوات البرامج الاستثمارية بالإضافة إلى تبني برامج تنموية محددة وبرامج اقرضية وتمويلية موجهه الأمر الذي سوف ينعكس في وجود قاعدة متنوعة للنشاطات مما يتطلب تطوير توليفة متجانسة ومتوازنة لتوجيه وإدارة البرامج.

#### **7.1.5. الاهتمام بالمشاريع الاستراتيجية:**

بغرض تقريب المسافة بين أهداف الهيئة وأدواتها الاستثمارية لابد من الاهتمام بإقامة المشاريع الاستراتيجية ذات التأثير المباشر في تعزيز الأمن الغذائي العربي بمفهومه الجديد خلال المرحلة القادمة والعمل على إقامة نماذج زراعية رائدة ومتطورة لتستثير وتحتذي بها الفعاليات المعنية بالاستثمار الزراعي العربي.

#### **8.1.5. تفعيل التبادل التجاري البيني للسلع الغذائية:**

إعطاء أولوية للمشاريع الكفيلة بتفعيل التجارة البينية العربية للسلع الغذائية بين الدول العربية وذلك لما لهذا النشاط من دور فاعل في تنمية وتطوير الزراعة العربية.

#### **9.1.5. المحافظة على الموارد البيئية:**

الاهتمام بالتوازن بين الكفاءة الاستثمارية في المشاريع والمحافظة على قاعدة الموارد البيئية بهدف تحقيق التنمية المستدامة.

### 10.1.5. مواكبة التطور التقني:

إن التطور المتسارع في تقانات الإنتاج وأدواتها المختلفة جعل من الكفاءة الاستثمارية هدفاً متحركاً، الأمر الذي يتطلب التفاعل والمواكبة والتحديث مع المعطيات التقنية وتوظيفها بما يؤمن التطور المستمر في المقدرة التنافسية في الإنتاج النوعي والكمي لمشاريع الهيئة.

### 11.1.5. توظيف البحث العلمي التطبيقي:

إن الحلول المثلّية لمشاكل الاستثمارات القائمة والتحضير الفاعل للمشاريع المستقبلية في البيئات الإنتاجية المختلفة يستوجب قدرًا من البحث العلمي التطبيقي في موقع الاستثمار لا يستعاض عنه بنقل التقنية فقط. ولتحقيق ذلك لا بد من وجود أداة للبحث العلمي التطبيقي في الهيئة، وفق فلسفة وآليات محددة وارتباط وثيق ومتكامل مع آليات الكيانات البحثية القطرية والإقليمية والدولية.

### 12.1.5. التنمية الموجهة:

تبنى مشاريع تعزيز التكامل بين مضامين التنمية الموجهة والاستثمارات المجزية، بغرض توسيع القاعدة الإنتاجية وخلق فرص استثمارية لاحقة. هذا بالإضافة إلى خلق النماذج المتطورة في أنماط الإنتاج لاستثمارات الهيئة لتشكل قاعدة إشعاع تنموي يحتذى بها من قبل القطاعات الإنتاجية الأخرى.

### 13.1.5. الأولوية للسلع الاستراتيجية:

الدخول في مشاريع استثمارية تستهدف التركيز وتكثيف الجهود في إنتاج السلع الاستراتيجية بغرض الإسراع في سد الفجوات السلعية الكبرى كالكمح مثلاً وذلك بالاستغلال الأمثل للموارد على مستوى العالم العربي تبعاً للميزات النسبية التنافسية المتاحة.

## 2.5. موجهات النشاط الاستثماري:

### 1.2.5. الأولوية في اختيار المشروعات الاستثمارية:

- مشروعات ترتكز على مفهوم الإنتاج الزراعي الكبير وتتسم بالتأثير المباشر في تعزيز الأمن الغذائي الكمي والنوعي.
- مشروعات ذات ميزة في تحقيق التكامل بين الإنتاج والتصنيع الزراعي سواء كان ذلك ضمن الدولة الواحدة أو بين الدول الأعضاء.

- مشروعات تستند على تطبيق الحزم التقنية المتكاملة والملائمة في كافة العمليات الزراعية أو التصنيعية.
- مشروعات تركز على تطبيق مفهوم الميزة النسبية في تحقيق التكامل الزراعي بين الدول الأعضاء.
- مشروعات تتسم بالريادة في تطبيق أنماط الإنتاج الزراعي المتطور لتستثير وتحثي بها الفعاليات الاستثمارية الزراعية الأخرى.

### 2.2.5 أولويات السلع الغذائية:

- إعطاء أسبقية للمشروعات التي تساهم في إنتاج السلع الاستراتيجية التالية وفقاً لحجم الفجوة الغذائية ولميزتها النسبية:
- الحبوب وخاصة القمح.
- الزيوت النباتية وخاصة زيوت زهرة الشمس والسمسم وفسنق الحقل وبذرة القطن والزيتون ..الخ.
- الأعلاف الخضراء والحبوب العلفية وخاصة البرسيم (الجت) والذرة والشعير.
- السكّر.
- الألبان ومشتقاتها.
- اللحوم الحمراء.
- الدواجن.
- الأسمك.
- الخضروات والفواكه.
- السلع المساندة أو المكملة وخاصة الأسمدة والأدوية البيطرية..الخ.

### 3.2.5 آليات لتفعيل النشاط الاستثماري :

- استرشاداً بالدروس والعبر التي أفرزتها مسيرة النشاط الاستثماري الزراعي للهيئة العربية لآبد من تبني آليات ومفاهيم جديدة لتقوية وتجويد هذا النشاط بغرض ضمان نجاح وديمومة الاستثمارات خلال المرحلة الحالية والقادمة وهي:
- تحديث وتطوير اللوائح الخاصة في إعداد المواصفات المرجعية واللوائح الخاصة بكيفية اختيار بيوت الخبرة وفي منهجية إعداد وتقييم دراسات الجدوى.
- الاهتمام بالبرامج البحثية التطبيقية قبل تنفيذ المشروع بغرض اختيار النظم الزراعية وتحديد المعايير الإنتاجية الملائمة وبعد تنفيذ المشروع بغرض

تشخيص ومعالجة المشاكل والبحث عن الأساليب الملائمة للتأهيل والتطوير  
والمواكبة.

- (برامج بحثية موسعة ← مشاريع زراعية رائدة ← الإنتاج التجاري).
- التأكيد على مفهوم التكامل والحدثة والملاءمة والديمومة في اختيار التقنيات الخاصة بالمشروع.
- الاستئناس بالأراء المختلفة في كافة مراحل دورة المشروع (الفكرة، الدراسة، التقييم، التنفيذ والمتابعة).
- مساهمة وإشراف الهيئة العربية على مراحل تأسيس وتنفيذ المشروع.
- العمل على تقليص دورة المشروع تلافياً للمتغيرات السلبية.
- مساهمة الهيئة في اختيار الإدارات التنفيذية الكفيلة بإدارة المشروعات وإدامة النجاحات.
- توظيف الخبرات الأجنبية في إدارة وتنفيذ بعض المشاريع المعتمدة على استخدام التقانات الحديثة.
- توظيف الخبرات العربية التي توازن بين التأهيل الأكاديمي والخبرات الميدانية في إعداد وتقييم الدراسات وفي تنفيذ ومتابعة المشروعات.
- الاهتمام بتفعيل وتطوير البرامج التسويقية الكفيلة بنجاح وديمومة النشاط الاستثماري.

#### 4.2.5. اختيار شركاء الهيئة:

تعتبر مسألة اختيار شركاء الهيئة في الاستثمارات الزراعية المختلفة عامل محدد في تقرير منهج النجاح أو الفشل، ولابد من استلهم تجارب الماضي والابتعاد قدر المستطاع عن مشاركة أفراد أو قطاع خاص صغير يتمتع بإمكانيات إدارية وفنية ومالية محدودة أو قطاع عام قليل الاهتمام بمتابعة استثماراته أو في التصدي للمشكلات التي تواجه هذه الاستثمارات، وأن يتم اختيار الشركاء على أساس الخبرة المتراكمة والمقدرة الإدارية والفنية والمالية والالتزام بمؤسسية العمل، كالشركات والمؤسسات العربية أو الإقليمية أو شركات القطاع الخاص الكبيرة...الخ.

### 5.2.5. حجم مساهمة الهيئة في الشركات:

تحديد مساهمة الهيئة العربية في المشروعات بالقدر الذي يمكنها من المشاركة في صنع القرارات الكفيلة بنجاح وإدامة هذه الاستثمارات مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة المشروع والمناخ الاستثماري وهيكل المساهمين ومشاركة أكبر عدد ممكن من القطاع الخاص.

### 6.2.5. دعم برامج المتابعة للصيقة:

دلت النتائج المستخلصة من برامج المتابعة للصيقة لأداء الشركات المتعثرة وما تمخض عنها من إيجابيات متنوعة بأهمية استمرار العمل في هذا المنهج الفاعل خلال فترة الاستراتيجية الحالية باتجاهين هما: متابعة أداء الشركات القائمة لتجنيبها التعثر وضمان استمرارها في المسار الاستثماري الصحيح وكذلك تفعيل أساليب تنفيذ المشروعات الجديدة بما يؤمن استمرار وديمومة النجاح. ولا بد في هذا المجال التأكيد على الدور الفاعل لممثلي الهيئة في مجالس إدارات الشركات.

5

### 7.2.5. تحديث معايير المساهمة في المشروعات الاستثمارية:

تحديث الأسس والمعايير التي تحدد طبيعة وحجم مساهمة الهيئة في المشروعات الاستثمارية تبعاً لخصوصيات المناخ الاستثماري في الدول الأعضاء.

### 3.5. موجبات النشاط الإقراضي والتمويلي :

يعتبر النشاط الإقراضي والتمويلي أحد التوجهات الاستثمارية الرئيسية التي يعول عليها في خلق قاعدة تنموية واسعة تساهم في تطوير القطاع الزراعي العربي. وبموجبه يتطلب التفكير في تبني نشاط إقراضي تمويلي مكمل لنشاطات استثمارية لاحقة تتمتع بجدوى فنية مالية ومن خلال التنسيق مع المؤسسات التمويلية المحلية والإقليمية والدولية النظيرة ذات الاهتمام المشترك وذلك من خلال تبني الموجبات التالية:

• المساهمة في توفير التمويل اللازم للمشروعات أو الشركات الزراعية التي لم تساهم فيها الهيئة العربية وفي الدول التي تقع ضمن النشاط الاستثماري للهيئة العربية وذلك من خلال التنسيق والتعاون مع المؤسسات الإقراضية المحلية والإقليمية والدولية ذات الأهداف المشتركة في إطار تعزيز الأمن الغذائي العربي.

- منح القروض ذات الأجل القصيرة والمتوسطة بضمانات كافية لاسترداد الأموال.
- التعاون والتنسيق مع مؤسسات التمويل المحلية والإقليمية والدولية ذات الاهتمام المشترك وذات العلاقة بأهداف النشاط الاستثماري في عمليات التمويل للاستفادة من خبراتها في مجالات تطوير عملية منح القروض واستردادها.
- دراسة إمكانية المشاركة في برامج اقرضية وتمويلية تستهدف صغار المزارعين من خلال التعاون والتنسيق مع مؤسسات الإقراض والتمويل الدولية والإقليمية والمحلية.

#### 4.5. موجهات النشاط التنموي الموظف لخدمة الاستثمار:

بالنظر لأهمية هذا النشاط في تنمية وتطوير القطاع الزراعي في الدول الأعضاء لابد من التفكير في استحداث برامج تنموية موجهة تستهدف تأسيس قواعد إنتاجية تربط بنشاط استثماري مجزي. على أن يتم ذلك من خلال التنسيق والمشاركة مع المؤسسات التمويلية المحلية والإقليمية والدولية النظيرة. ولتحقيق ذلك لابد من العمل في اتجاهين يتمثلان في دور الهيئة كعامل مساعد Catalyst في الترويج والمتابعة مع المؤسسات التمويلية والحكومية ذات العلاقة أو دورها كمساهم في تمويل البرنامج التنموي مع المؤسسات التمويلية والتنموية ذات العلاقة وفقاً لخصوصيات المشروع في حالة ثبوت جدوى هذا النشاط وديمومته.

#### 5.5. محور الإسناد والتطوير:

##### 1.5.5. إستراتيجية جديدة لتقنية المعلومات:

- ستشهد فترة الإستراتيجية الحالية تبني استراتيجية متكاملة لتقنية المعلومات وقد تم خلال العام 2001 بلورة موجهات هذه الاستراتيجية في ثلاث محاور أساسية هي:
- تنفيذ نظام متكامل (Enterprise Resource Planning System) يناسب الاحتياجات الحالية والمستقبلية للهيئة.
  - استكمال البنية التحتية لقسم تقنية المعلومات (IT Infrastructure) وقد تضمن ذلك استحداث ورشة لصيانة الأجهزة وربط الهيئة بشبكة المعلومات (Internet) والتعاون مع شركة متخصصة لتصميم موقع الهيئة في الشبكة وشراء أجهزة حاسوب ومخدمات Servers. كذلك تمت مفاتحة شركات متخصصة لتحديث شبكة الكوابل المحلية وتدريب منتسبي الهيئة على البرامج التخصصية وربط المكتب الإقليمي في دبي بالمقر الرئيسي.

- اعتماد هيكل تنظيمي جديد بالقسم وتزويده بكوادر مؤهلة.

### **2.5.5. التعاون مع المؤسسات العربية والإقليمية والعالمية:**

بحكم التوسع في مجمل نشاطات الهيئة العربية خلال فترة الاستراتيجية الجديدة للسنوات 2002-2012 لآبد من الاستمرار في تعزيز آفاق التعاون والتنسيق مع المؤسسات العربية والإقليمية والعالمية النظرية وبما يخدم برامج وأنشطة الهيئة في المجالات التالية:

- النشاط الاستثماري.
- النشاط الإقراضى والتمويلي.
- النشاط التنموي.
- البحوث والدراسات.
- البرامج التقنية الحديثة والكفيلة بتطوير الزراعة العربية.
- التدريب والتأهيل.
- التجارة العربية البينية.
- تبادل الخبرات والنشرات العلمية والاستشارية.
- تنظيم اللقاءات العلمية والاستثمارية الموجهة.

جدير بالذكر أن إدارة الهيئة استشعرت أهمية الانفتاح والتنسيق مع المؤسسات النظرية وبموجبه شكلت اللجنة العليا للتنسيق مع المنظمات العربية والإقليمية والعالمية في نهاية عام 1999، التي تبنت مسؤولية الإشراف على هذه الأنشطة ووضعت تصورات متكاملة حول آليات التنسيق والتعاون مع المؤسسات النظرية. وفي نهاية عام 2001 تم تشكيل قسم التعاون الدولي ليتولى مسؤولياته في هذا المجال.

### **3.5.5. برامج فنية وتقنية لتحديث الزراعة العربية:**

التأكيد على دور البرامج التخصصية التي تستهدف دراسة وتقييم نتائج التقانات العالمية في العلوم الزراعية بغرض الاستفادة منها في المشروعات الاستثمارية الزراعية في الوطن العربي خلال المرحلة الحالية والمستقبلية. جدير بالذكر أن هذه البرامج استحدثت خلال العامين 2000-2001 وهي مستمرة في إنجاز أهدافها ويتوقع أن تساهم في بلورة مفاهيم جديدة في تطوير الزراعة العربية خلال فترة سريان استراتيجية الهيئة وهي:

- برنامج توظيف تقنية الزراعة النسيجية في المشروعات الاستثمارية.
- برنامج تطبيقات نتائج الهندسة الوراثية والتقنية الحياتية في المشروعات الاستثمارية.
- برنامج مواكبة استخدام المكننة الزراعية الملائمة في المشروعات الزراعية.
- برنامج الزراعة العضوية.
- برنامج اختيار وتطبيق نظم الري الحديثة في المشروعات الزراعية.

#### 4.5.5. توظيف البحث العلمي التطبيقي لأغراض الاستثمار:

استمرار العمل في تطوير قسم الأبحاث الزراعية بالهيئة ليلعب دوراً في معالجة مشاكل الاستثمارات القائمة وكذلك توفير المعطيات العلمية للمشروعات الجديدة، وذلك من خلال دعم وتفعيل المحطات البحثية التابعة. ولتطوير هذا المرفق لابد من التفاعل والتنسيق مع المراكز البحثية الوطنية والإقليمية والدولية بغرض التنسيق وتبادل الخبرات والمعلومات.

#### 5.5.5. الاهتمام بالنشر العلمي الموجه:

التأكيد على أهمية تشجيع النشر العلمي الموجه وبالتالي تعزيز دور الأقسام التي تم استحداثها خلال عام 2001 وهي قسم الدراسات والمعلومات والإحصاء وقسم الأبحاث الزراعية التطبيقية لمتابعة توجهات الهيئة العربية في النشر العلمي التطبيقي وذلك من خلال الآتي:

- إصدار مجلة زراعية استثمارية محكمة باسم مجلة الاستثمار الزراعي تستهدف نشر موضوعات بحوث علمية تطبيقية أصيلة وموضوعات تخصصية قابلة للاستثمار ودراسات اقتصادية تسويقية عربية وعالمية وعرض للتجارب العربية الرائدة واستعراض لأحدث التقانات الإنتاجية والتصنيعية العالمية.
- إعداد وتوزيع أدلة إرشادية توجه لخدمة المستثمر والمزارع العربي تركز في مضامينها على توظيف أفضل التقانات العالمية في الاستثمارات الزراعية وتعكس من خلالها تجربة الهيئة العربية المتراكمة والتجارب الأخرى في هذه المجالات.
- إصدار نشرة فصلية تغطي أنشطة وإنجازات الهيئة وشركاتها بالإضافة إلى تغطية أبواب أخرى تساهم في تعزيز دور الهيئة وتعريفها للمستثمر أو المزارع العربي.

- إصدار دراسات سلعية قطاعية تبعاً للأولويات الاستثمارية.

#### **6.5.5. التدريب والتأهيل:**

الاهتمام بتطوير العنصر البشري في عمل الهيئة بدرجة تعزز من انفتاحه ومواكبته لمجريات التحديث خاصة في مجالات تقنية المعلومات والتحليل المالي وتقييم المشروعات وتوظيف البحث العلمي التطبيقي، وكذلك العمل على تطوير قدرات خبراء الهيئة العربية الأكاديمية والميدانية من خلال المشاركة في المؤتمرات والندوات وورش العمل والمعارض الزراعية العربية والعالمية والانفتاح على التجارب الزراعية العالمية الرائدة. بالإضافة إلى توسيع قاعدة التدريب والتأهيل ليشمل العاملين في القطاع الزراعي العربي ضمن ضوابط محددة.

#### **6.5. الهيكل التنظيمي:**

- تطوير الهيكل التنظيمي للهيئة العربية باعتباره الأداة الأساس والذي من خلال إدارته وأقسامه تسعى الهيئة لتنفيذ برامجها وأهدافها.
- يتعين على الهيئة مواصلة رصد أداء هذا الهيكل التنظيمي وتطويره بما يضمن التوزيع الأمثل للأعباء وترفيف الأداء واستدامة فعاليته.

#### **7.5. توزيع مخاطر استثمارات الهيئة:**

التفكير بتبني حزم استثمارية كفوءة ومتكاملة لاستثمارات الهيئة بغرض الحصول على أفضل العائدات وبأقل قدر من المخاطر وذلك يتطلب اعتماد أسس ومعايير عالمية ملائمة في هذا المجال.

#### **8.5. تعزيز العمل العربي المشترك:**

- التفاعل مع الشركات والمؤسسات العربية المعنية بتنمية وتطوير القطاع الزراعي العربي، وبما يؤمن التوظيف الأمثل للموارد والإمكانيات في الدول العربية كافة.
- التجاوب مع الخطوات الرامية إلى قيام كيان اقتصادي عربي موحد قادر على التعاطي مع تحديات العولمة والتي تجري في إطار جامعة الدول العربية.

#### **9.5. آليات التنفيذ:**

اهتداءً بالمفاهيم والموجهات التي تضمنتها هذه الاستراتيجية تقوم إدارة الهيئة بتحديد وتطوير آليات التنفيذ والخطط والبرامج الكفيلة بتحقيق أهداف الهيئة خلال فترة سريان الاستراتيجية.

## ملحق (1) لجنة الحكماء والخبراء

- 1- معالي الدكتور/ عبد الله احمد عبد الله منسق الفريق
- 2- معالي الأستاذ/ عبد اللطيف الجواهري عضواً
- 3- معالي الدكتور/ عبد الرحمن عبد الوهاب محمد عضواً
- 4- سعادة الدكتور/ صلاح الدين محمد كمال جلال عضواً
- 5- سعادة الدكتور/ محمود محمد بشير الصالح عضواً
- 6- سعادة الأستاذ/ عبد المجيد سلامة عضواً
- 7- سعادة الدكتور/ خالد تحسين علي عضواً

## ملحق (2) لجنة التفكر مع فريق الحكماء حول مضامين الاستراتيجية

- 1- الدكتور/ نوفل حميد رشيد
- 2- السيد / العربي محمد حامدي
- 3- الدكتور/ محمد احمد الكركي

## ملحق (3) لجنة إعادة تنويب وصياغة الاستراتيجية

- 1- الدكتور/ نوفل حميد رشيد
  - 2- الدكتور/ صديق امبدة رابح
  - 3- الدكتور/ محمد احمد الكركي
  - 4- الدكتور/ أزهر حسن الحبوبي
  - 5- الدكتور/ عباس حسن منوفاي
- رئيساً  
عضواً  
عضواً  
عضواً  
مقررأ