



تعاونيتي إدارة تعاونيتك الزراعية

الوحدة الثانية، توفير الخدمات التعاونية

© Copyright 2011

Managing your Agricultural Cooperative, My.COOP, is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported License.

The legal conditions of this copyright procedure are expressed here:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>

قائمة المحتويات

16	ما هي احتياجات الأعضاء؟
17	مقدمة حول احتياجات الأعضاء
17	تقييم او تحديد احتياجات الأعضاء
24	ما الخدمات الواجب تقديمها؟
25	مقدمة حول الخدمات الواجب تقديمها
25	خدمات الدعم
30	ما الخدمات الواجب تقديمها؟
37	من سيقدم الخدمة؟
38	تقديم حول موضوع من سيقدم الخدمة؟
38	كيف نحلل سوق الخدمات ؟
39	كيف نختار مزود الخدمات؟
43	رضا الأعضاء
44	الدروس المستفادة
46	الملحق الأول أداة تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات
51	المراجع الرئيسية

التسيق

كارلين فان إمبل المرفق التعاوني لأفريقيا - منظمة العمل الدولية

التحرير الفني

أنا لافين المعهد الملكي لدراسة المناطق المدارية

كارلين فان إمبل المرفق التعاوني لأفريقيا - منظمة العمل الدولية

الكاتبان

جوس بيجمان جامعة واجينينغان

فرنسيس موانيكاف حلف أوغندا التعاوني

الدعم التعليمي

طوم وامبيكي مركز التدريب الدولي - منظمة العمل الدولية/ برنامج المركز الخاص بتطبيقات التعلّم والتعلّم عن بعد

التدقيق اللغوي

جوليت هايدوك للترجمة

التنويه

إن التعليقات والاقتراحات والمداخلات الأخرى من: إيمان آلن، جولميرا آسانباييفا، إيف شاموريل، ماريا إلينا شافيز، هارم إيزو كليفيرينغ، أ أ فيرسوفا، كريستيان غويه، أليخاندرو غوارين، ماريك هاردزورف، هاغن هنر، وأن هيربرت، رودريغو جوليان، هارون كالينيزا، إيمانويل كامديم، أودري كاوكي، نارجيز كيشيفا، ر ف كونونينكو، هايدي كومبولانين، أنا لافين، مارجاريتا ليكاتا، ألبرت مروما، سام مشيو، جيرالد موتيندا، حسين بولات، ميريلي روبسون، كونستانز شيمل، إليزابيتا تاراسويا، فلورنس تارتانانك، غيل تون، ألفين أرونو، نيلي فان دير باش، كارلين فان إمبل، فيليب فانهوينغيم، كيس فان ريج، ألبرت فينغوي، بيرتوس وينينك، جيم ويندل ول ر ياكوفليفا، ولهم جزيل الشكر.

ساهمت الجهات المذكورة أدناه في هذه المواد التدريبية:



أغريتيرا- منظمة للتعاون الدولي أسستها منظمات الريفيين في هولندا، وهي تقدم عدّة مناه المشورة بين المزارعين والدعم المادي لمناشرا الريفيين في الدول النامية لتصبح منظمات قوية وذات تمثيل. وتُعتبر هذه المنظمات ضرورية للارتقاء بالديموقراطية ولتوزيع الدخل بشكل أفضل ولتحقيق النمو الاقتصادي. إذا نظم المزارعون أنفسهم من أجل تنسيق إنتاجهم وتحسين حضورهم في السوق ارتفعت إمكانية زيادة مداخيلهم واستحداث فرص عمل. تهدف منظمة أغريتيرا إلى الارتقاء بهذا النوع من الأنشطة الاقتصادية وإلى توفير التحفيز والتمويل والدعم للتعاون الدولي بين منظمات الريفيين في هولندا ونظيرتها في الدول النامية. <http://www.agriterra.org>



مركز شؤون التنمية الدولية نيجميغين- هو معهد أكاديمي متعدد الاختصاصات يعالج مواضيع مواضيع انعدام المساواة والفقر والتنمية وتعزيز القدرات. يوفر هذا المركز برامج دراسات أولية وعليا في دراسات التنمية، ويجري الأبحاث في عدد من المواضيع المرتبطة بالتنمية والاقتصاد والاجتماع والأنتروبولوجيا. يتمتع بخبرة واسعة ومتعددة الاختصاصات في التنمية الريفية وسلسلة القيمة والعمل الجماعي والاندماج في السوق بالإضافة إلى تقييم أثر مدونات سلسلة القيمة ومعاييرها ونظرية النوع الاجتماعي والسياسات والإدماج. <http://www.ru.nl/cidin>



الكلية التعاونية في كينيا- تقع على بعد 17 كيلومتراً من وسط مدينة نايروبي في محيط يتسم بالهدوء. أنشئت في العام 1952 بهدف تدريب مفتشي التعاونيات الحكومية على الأشراف على أنشطة التعاونيات في كينيا. تطوّرت الكلية وهي بصدد الحصول على ترخيص لتصبح جامعة، وهي تهدف إلى منح موظفي الحركة التعاونية والاقتصاد التجمعي المهارات الإدارية والإشرافية اللازمة للمساهمة بشكل أكثر فعالية في تطوير التعاونيات. وتقدم الكلية دورات تتيح الحصول على الإجازة والشهادة والدبلوم في الدراسات المصرفية وإدارة التعاونيات، كما تقدّم دورات قصيرة موجّهة إلى موظفي التعاونيات وإداريها. وقد حصلت هذه الكلية على اعتماد ISO 9001:2008 <http://www.cooperative.ac.ke>

التعاونيات. ترتقي المنشأة بالسياسات المؤاتية والبيئة القانونية والبنى العامودية الصلبة (مثل تجمعات التعاونيات واتحادات التعاونيات) وتسعى إلى تحسين حوكمة التعاونيات وتطوير فعاليتها وأدائها. يغطي هذا البرنامج تسعة بلدان في شرقي القارة الأفريقية وجنوبها (بوتسوانا، وإثيوبيا، وكينيا، وليسوتو، ورواندا، وسوازيلاند، وبرّ تانزانيا وجزرها، وأوغندا، وزامبيا) انطلاقاً من مكتب منظمة العمل الدولية في تانزانيا ويحصل على دعم فني من برنامج التعاونيات التابع لمنظمة العمل الدولية في جنيف. انطلق عمل المنشأة في أكتوبر 2007 بتمويل أساسي من وزارة التنمية الدولية في المملكة المتحدة، وهي مبادرة شراكة تضم عدداً من المنظمات الدولية والمحلية. <http://www.ilo.org/coopafrika>



برنامج تمكين المزارعين من أصحاب الحيازات الصغيرة في الأسواق - هو شراكة بين منظمات المزارعين الوطنية في إحدى عشرة دولة و"أغريناتورا". تهدف هذه الشراكة إلى إجراء الأبحاث البناءة المبنيّة على الطلب والتي تدعم أنشطة السياسات التي تنجزها منظمات المزارعين، وذلك لتعزيز قدرات المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة في الدول النامية ليحققوا مداخل نقدية من الأسواق. تحقق ذلك من خلال سياسة مؤاتية وبيئة تنظيمية ومؤسسات ومنظمات اقتصادية فعالة. <http://www.esfim.org>



منظمة العمل الدولية - وكالة تابعة للأمم المتحدة، تتميز بتركيبها الثلاثية وتضم كلاً من الحكومات وأصحاب العمل والعمال من الدول الأعضاء فيها في جهد مشترك من أجل النهوض بالعمل اللائق في مختلف أنحاء العالم. وتشدد منظمة العمل الدولية على أهمية دور التعاونيات في تحسين شروط المعيشة والعمل للنساء والرجال حول العالم. ويهدف برنامج منظمة العمل الدولية التعاوني إلى خدمة الهيئات المكونة والمؤسسات التعاونية استناداً إلى توصية منظمة العمل الدولية رقم 193 بشأن تعزيز التعاونيات الصادرة في العام 2002. ويعمل البرنامج التعاوني في علاقة شراكة وثيقة مع الحلف التعاوني الدولي وهو تابع للجنة تعزيز التعاونيات والنهوض بها (كوباك). <http://www.ilo.org> and <http://www.ilo.org/coop>



مركز التدريب الدولي التابع لمنظمة العمل الدولية - هو الذراع التدريبية لمنظمة العمل الدولية. يتمتع برنامج المركز الخاص بتطبيقات التعلّم والتعلّم عن بعد بسلطين، هما تعزيز قدرة المركز الداخلية على تطبيق أحدث المنهجيات والعمليات التعليمية والتدريبية، وتوفير خدمات تدريبية للمعلمين والشركاء الخارجيين. يقدم المركز هذه الخدمات تماشياً مع توصية منظمة العمل الدولية رقم 195 حول تطوير الموارد البشرية. ويؤمن برنامج المنشآت والتمويل الصغرى والتنمية المحلية تدريباً حول التعاونيات والاقتصاد الاجتماعي والتضامني، بالإضافة إلى مجالات أخرى نذكر منها: تدريب

وثقافة تنظيم المشاريع، وبيئة الأعمال المؤاتية لتطوير المنشآت الصغيرة بشكل مستدام، وسلسلة القيمة وخدمات تطوير الأعمال وتعزيز ريادة النساء. <http://www.itcilo.org>



منظمة الزراعة والأغذية للأمم المتحدة (الفاو) - تقود الجهود الدولية للقضاء على الجوع. تغطي أنشطة

منظمة الفاو الدول النامية والدول المتطورة على حد سواء، وهي تؤدي دوراً منتمياً محايداً يجمع الدول على قدم المساواة للتفاوض على اتفاقيات ومناقشة السياسات. وتعتبر الفاو كذلك مصدراً للمعرفة والمعلومات وتساعد الدول النامية والدول في المرحلة الانتقالية على تحديث وتحسين الممارسات في مجالات الزراعة والغابات ومصايد الأسماك وتأمين التغذية السليمة للجميع. وقد ركزت الفاو منذ إنشائها في العام 1945 على تطوير المناطق الريفية التي يسكن فيها 70 في المئة من الفقراء والجياع في العالم. <http://www.fao.org>



الاتحاد الكيني الوطني للمنتجين الزراعيين - هو اتحاد ديمقراطي مسجل يديره الأعضاء، ويتسم بطابع

غير سياسي وغير تجاري. أنشئ في العام 1946 بإسم تجمع المزارعين الوطنيين في كينيا. وتقضي مهمته بتعزيز قدرات المزارعين الكينيين ورفع صوتهم وتمكينهم من اتخاذ خيارات واعية لتحقيق معيشة أفضل بشكل مستدام. يُعتبر هذا الاتحاد صوت المزارعين الكينيين الشرعي ويتمثل دوره الأساسي في طرح المواضيع التي تظال المزارعين والقطاع الزراعي عامةً. يساعد الاتحاد أعضائه من خلال تأمين التمثيل والمناصرة والضغط، ويسهل التعاون وبناء العلاقات بين الأعضاء أنفسهم ومع الجمعيات الوطنية والإقليمية والدولية. ويؤمن خدمات استشارية ويضطلع بأنشطة الأبحاث خدمةً لمجتمع المزارعين.

<http://www.kenfap.org>



كلية موشي الجامعية لدراسات الأعمال والتعاونيات - تُعتبر أقدم معاهد التدريب على

التعاونيات في تانزانيا، وتتمتع بخبرة 48 سنة في مجالات المحاسبة التعاونية وإدارة التعاونيات والتنمية الريفية. وولدت هذه

الكلية الجامعية بعد أن أصبحت الكلية التعاونية السابقة كليةً ضمن جامعة سوكونين للزراعة في مايو 2004. تؤمن الثقافة التعاونية وثقافة الأعمال على مستويي الدراسات الأولية والعلوية، تنهض بالمعارف والمهارات في مجال التعاونيات والمجتمع والأعمال والتنظيم والريادة والمجالات الأخرى عبر مساعدة الطلاب على اكتساب هذه المعارف والمهارات وتنميتها وتعزيزها ونشرها وتحقيق استدامتها، وذلك من خلال أنشطة التدريب والبحث والاستشارة. <http://www.muccobs.ac.tz>



المركز النيجيري للتنمية التعاونية - يقع على الطريق السريع بين أبوجا ولوكوجا في أرض تبلغ مساحتها 14 هكتاراً بعيداً عن وسط المدينة في محيط مؤات للتعليم والأبحاث. يؤمن المركز الدعم لوزارة التعاونيات الفدرالية والحركة التعاونية برمتها، من خلال إجراء الأبحاث وتبني الممارسات العالمية الفضلى في ضمن السياسات الخاصة بالتعاونيات، والتشريعات والتدريبات ذات الصلة. ويتولى المركز إنتاج وتحليل البيانات التعاونية لدعم السياسات والبرامج الرامية إلى تنمية القطاع التعاوني ومنها تدريب كوادر كفوءة تتولى إدارة التعاونيات والإشراف عليها والتدريب فيها.



المعهد الملكي لدراسة المناطق المدارية - مقره أمستردام وهو مركز مستقل للمعلومات والخبرة في التعاون الدولي والتعاون بين الثقافات. يهدف المعهد إلى المساهمة في التنمية المستدامة والتخفيف من حدة الفقر والحفاظ على الثقافات وتعزيز التبادل الثقافي. ويسعى المعهد من خلال عمله إلى تسليط الضوء على هذه المواضيع والتشجيع على الاهتمام بها. ويتولى المعهد إجراء دراسات وتنظيم أنشطة تدريب وتوفير الاستشارات وخدمات المعلومات، ومن الأنشطة المحورية ضمن مقاربه نذكر تطوير الخبرة التطبيقية في تطوير السياسات وتنفيذها. ويتبنى المعهد كذلك موضوع الإرث الثقافي وينظم المعارض والفعاليات الثقافية الأخرى ويشكّل مساحةً للاجتماعات والنقاشات، ويطمح إلى تعزيز المعرفة بالثقافات المختلفة وفهمها، وإلى تشارك هذه المعارف. إن هذا المعهد منظمة لا تتوخى الربح تعمل لصالح القطاعين العام والخاص بالتعاون مع شركاء في هولندا وخارجها. (بيان المهمة) <http://www.kit.nl>



UGANDA COOPERATIVE ALLIANCE LTD

الحلف التعاوني الأوغندي - منظمة تجمع تحت رايتها منظمات

تعاونية في البلاد. سُجّلت في العام 1961 بهدف الارتقاء بالمصالح الاقتصادية والاجتماعية الخاصة بالتعاونيات في أوغندا. ويهدف هذا الحلف إلى الارتقاء بأنواع التعاونيات ومناصرتها وبناء قدراتها، وهو يستهدف أنواع التعاونيات كافة في البلاد مثل: هي التجمعات الأولية والاتحادات المناطقية والوطنية. وركز الحلف في إطار أعماله التنموية على مجالات ستة: بناء القدرات في الشركات الأولية والمنشآت التعاونية في المنطقة، وتطوير نظام مالي تعاوني قوي قائم على مدخرات الأعضاء، ونقل التكنولوجيا، وتعزيز قدرات النساء، واستحداث فرص عمل للشباب وحماية البيئة. <http://www.uca.co.ug>



جامعة واغينينغن ومركز الأبحاث التابع لها - تستكشف إمكانيات الطبيعة للارتقاء بنوعية الحياة. يبلغ عدد عدد موظفيها 6,500 وعدد طلابها 10,000 من أكثر من 100 دولة يعملون حول العالم لصالح الحكومات ومجتمعات الأعمال عامة في مجال الأغذية الصحية وبيئة الحياة. يعمل مركزها الخاص بالابتكار التنموي على استحداث فرص التغيير وتسهيل الابتكار ونقل المعرفة وبناء القدرات، مع التركيز على الأنظمة الغذائية والتنمية الريفية والأعمال الزراعية وإدارة الموارد الطبيعية. وينقل المركز ما تتمتع به جامعة واغينينغن ومركز الأبحاث التابع لها من معرفة وخبرة بالتعلم والابتكار إلى المجتمع الأوسع.

<http://www.wur.nl/UK> and <http://www.cdi.wur.nl/UK>

قائمة المصطلحات

التزويد الكافي: مجموع الخدمات والسلع المتاحة للاستخدام الذي يكون كافياً لتلبية الطلب او الاحتياج
مشغل في السلسلة: تعاونية تقدم خدمات لتعزيز كفاءة وفعالية وجودة الأنشطة والمنتجات الخاصة بالأعضاء (وغير الأعضاء) عبر شراء المنتجات وزيادة قيمتها قبل بيعها.
داعم في السلسلة: تعاونية تقدم خدمات لتعزيز كفاءة وفعالية وجودة الأنشطة والمنتجات الخاصة بالأعضاء (وغير الأعضاء) من دون بيع شراء المنتج أو تملكه.

سعر تنافسي: سعر أدنى مما يقدمه المنافسون، أو سعر أكثر جاذبية بسبب الحوافز المضافة

المرجع: <http://www.businessdictionary.com/definition/competitive-price.html>

تحليل التكاليف والمنافع: مقارنة اقتصادية لاتخاذ القرارات تُستخدم لتقييم إذا كان مشروع أو برنامج أو سياسة يستحق التنفيذ وذلك من خلال مقارنة مجموع التكاليف المتوقعة لاستثمار معين مقابل إجمالي المنافع المنتظرة.

نقاشات مجموعات التركيز: أداة بحثية تجمع كبار أصحاب المصلحة حول مواضيع أساسية لمناقشة الخبرات والآراء والمواقف المرتبطة بالمواضيع.

مسح رسمي: أداة بحثية تُطبق عادةً عندما تبرز الحاجة إلى بيانات يمكن تحليلها إحصائياً. يستخدم المسح الرسمي استبيانات منظمة (قوائم أسئلة) تحتوي على أجوبة مغلقة تنتج بيانات قابلة للقياس كمّاً.

الموارد الداخلية: الموارد التي يمكن التعاونيات جمعها من الأعضاء أو الطاقم، والأرباح المحتجزة، وبيع الأصول والخدمات.

تقييم السوق: تقييم السوق لناحية منتج أو خدمة، يشمل تحليل توجهات السوق، وتقييم المنافسة، وإجراء الدراسات حول السوق.

الطلب في السوق: كمية ونوع السلع والخدمات التي يريد المشترون شراءها مقابل أي سعر محدد.

التوجه نحو السوق: مقارنة أعمال أو فلسفة أعمال تركز على تحديد وتلبية حاجات ورغبات المستهلكين المعلنة وغير المعلنة.

المصدر: <http://www.businessdictionary.com/definition/market-orientation.html>

استراتيجيات السوق: إستراتيجية تسمح للتعاونية بتركيز الموارد المحدودة على أفضل الفرص لتحقيق أفضلية تنافسية مستدامة.

مراقبة الأعضاء: أداة بحثية لجمع المعلومات من خلال مراقبة أعضاء التعاونية أثناء العمل معهم وخلال الاجتماعات.

دورة الإنتاج: الفترة التي تبقى خلالها المنتجات الزراعية في عملية الإنتاج، منذ بداية الزرع إلى وصولاً المنتج النهائي.

مقابلات شبه منظمة: أداة بحثية تحدّد عدد الأسئلة المحددة مسبقاً وتزيد عدد الأسئلة المفتوحة. تشدد المقابلات شبه المنظمة أكثر على النقاش وتركز أقلّ على الصحة الإحصائية للمسح ما يؤدي إلى بيانات يمكن قياسها نوعاً.

تزويد المدخلات: إجمالي كمية المدخلات المتاحة للاستخدام.

خدمات الدعم: كل الخدمات التي تدعم التعاونيات وأعضائها، من تحضير الحقول إلى بيع المنتج الزراعي. يمكن إدراج خدمات الإنتاج وخدمات التسويق وخدمات إدارة الأعمال والخدمات المالية وخدمات القيمة المضافة.

تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات: أداة للتخطيط الاستراتيجي تساعد على تقييم نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية في تعاونية أو مشروع أو مشروع أعمال.

نظام إيصالات المستودعات: في هذا النظام، يأخذ المزارعون منتجاتهم إلى مستودع ويحصلون على إيصال في المقابل. يمكن استخدام هذا الإيصال كضمانة إذا أرادوا طلب قرض ولا يضطرون للانتظار بيع المحاصيل عن طريق التعاونية قبل الحصول

على مالهم. المصدر: المعهد الملكي لدراسة المناطق المدارية في أمستردام، والمعهد الدولي لتعمير الريف في نيروبي: "تمويل سلسلة القيمة: ما بعد التمويل الصغرى لأصحاب الأعمال الريفيين، (أمستردام، كاي أي تي ناشرون، 2010)

لماذا هذه الرزمة التدريبية حول إدارة التعاونيات الزراعية؟

تُعتبر الزراعة قطاعاً بالغ الأهمية بالنسبة إلى التنمية العالمية لأن "المزارعين يطعمون العالم"، وتشكّل أيضاً المصدر الثاني للتوظيف عالمياً⁴. أدت الزراعة تاريخياً دوراً أساسياً في مسيرة التنمية في عدد من الدول. وتنتشر التعاونيات اليوم في قطاعات متنوعة كالوكالات الإخبارية والمدارس وجهات تزويد الطاقة الخضراء، إلا أن الزراعة تبقى قطاعاً تميّز فيه التعاونيات كمنشآت بارزة.

تعكس هذه الرزمة التدريبية قناعة راسخة بأنه "لا يمكن الارتقاء بالديموقراطية وتوزيع الدخل بشكل أفضل وتحقيق النمو الاقتصادي في البلاد من دون المنظمات الزراعية القوية وذات التمثيل القوي"⁵. وتشير الأدلة إلى أن الكثير من الدول التي تميّز بقطاع زراعي قوي مثل الأرجنتين وإثيوبيا وفرنسا والهند وهولندا ونيوزيلاند والولايات المتحدة على سبيل المثال، تتمتع أيضاً بتعاونيات زراعية قوية⁶. ولكن لا شك في أن التعاونيات الزراعية تواجه تحديات كثيرة داخلية وخارجية. ويمكن ربط التحديات الخارجية بالأسواق واللوائح والبنى التحتية والتغير المناخي، أما التحديات الداخلية فترتبط غالباً بمسائل الحوكمة والإدارة.

في الواقع، تُعدّ التعاونيات من المنشآت التي لا تهدف بشكل أساسي إلى كسب الأرباح بل إلى تحقيق حاجات الأعضاء وتطلعاتهم. يمتلك أعضاء التعاونية منشأتهم من خلال أسهم التعاونية، ويشرفون على هذه المنشأة عبر آليات ديموقراطية. وأخيراً يُعتبر الأعضاء المستفيدين الأساسيين من خدمات التعاونية. ومن شأن هذه العناصر أن تجعل التعاونية نموذج أعمال صلب ومعقد في الوقت نفسه ويمكن أن تجد التعاونيات نفسها بحاجة إلى التوفيق بين مصالح الأعضاء وفرص الأعمال والاعتبارات الاجتماعية (التي غالباً ما تكون متناقضة).

ما الهدف من رزمة "تعاونيتي" My.COOP؟

"تعاونيتي" My.COOP عبارة عن اختصار لجملة "إدارة تعاونيتك الزراعية" في اللغة الإنكليزية. وتهدف هذه الرزمة التدريبية إلى تعزيز إدارة التعاونيات الزراعية كي تتيح لأعضائها خدمات عالية الجودة والكفاءة والفعالية.

⁴ يُعتبر قطاع الخدمات مصدر التوظيف الأهم في العالم. <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/sector/sectors/agri/emp.htm>

⁷ أكتوبر 2011

⁵ About Agriterra, <http://www.agriterra.org/en/text/about-agriterra>

²² سبتمبر 2011

⁶ Global 300, <http://www.global300.coop>

⁷ أكتوبر 2011

وتستقي هذه الرزمة من مواد سلسلة التدريب الخاصة بمنظمة العمل الدولية، والمطورة عبر برنامج التدريب حول المواد والتقنيات الخاصة بإدارة التعاونيات بين العام 1978 وأوائل التسعينيات. وتشكل تعاونيتي مبادرة شراكة واسعة أطلقها المرفق التعاوني لأفريقيا وفرع التعاونيات لمنظمة العمل الدولية. وتأتي هذه الرزمة نتيجة جهد تعاوني يضم طيفاً واسعاً من الشركاء على غرار وكالات التنمية التعاونية، والكلية التعاونية، ومنظمات المنتجين الزراعيين، وبالإضافة إلى الجامعات ووكالات الأمم المتحدة. وتتوافر معلومات إضافية عن الشركاء في القائمة الموجودة في بداية هذه الوثيقة.

تهدف هذه المادة التدريبية إلى مساعدة مدراء التعاونيات الزراعية (الحاليين والمستقبليين) على تحديد التحديات الإدارية الأساسية الخاصة بالتعاونيات المعنية بالتنمية الزراعية الموجهة نحو السوق، ومعالجة هذه المسائل.

وكما تم الإشارة إليه في الفقرات السابقة، فإن التعاونيات تتعرض إلى المواقف التي تفرض على التعاونيات التي يفرض عليها التوفيق بين مصالح الأعضاء وفرص الأعمال والاعتبارات الاجتماعية (التي غالباً ما تكون متناقضة). وفي هذا السياق، على إداري التعاونيات أن يحرصوا على اتخاذ قرارات الخدمات المشتركة بين عدد من التعاونيات بشكل سليم، ومن هذه الخدمات المشتركة نذكر توفير المدخلات الزراعية والتسويق. تراعي هيكلية رزمة "تعاونيتي" هذه هذه المسائل بشكل واضح:

مفهوم واسس العمل التعاوني	1
تقديم الخدمات التعاونية	2
المدخلات الزراعية	3
التسويق التعاوني	4

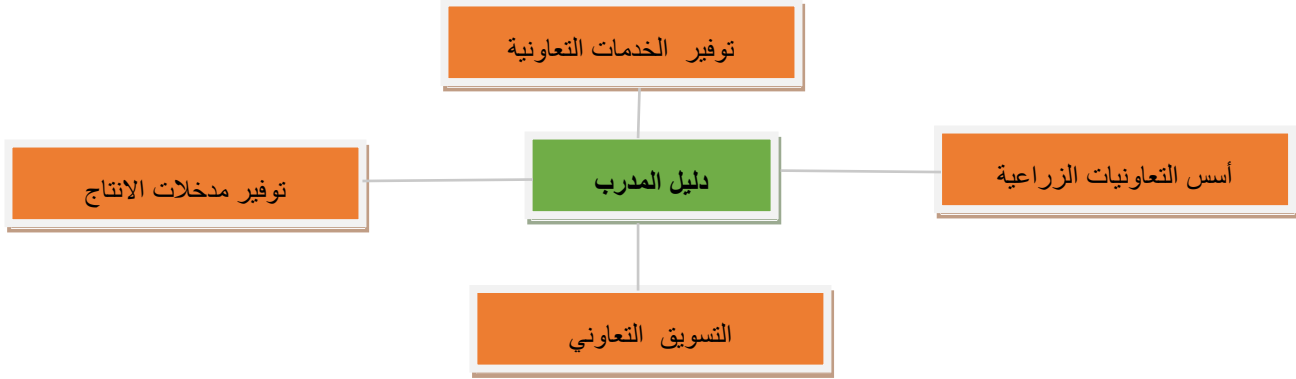
لمن موجه رزمة "تعاونيتي"؟

صُممت رزمة "تعاونيتي" التدريبية للمدراء الحاليين والمستقبليين في التعاونيات الزراعية ولأعضاء المشاركين في المهام الإدارية ضمن التعاونية. تتوجه هذه المواد إلى المديرين والمدراء الذين يتمتعون ببعض الخبرة العملية كأعضاء ناشطين في التعاونيات الزراعية، وهي لا تناسب من ينشئون تعاونية زراعية للمرة الأولى. إن رزمة "تعاونيتي" بمثابة أداة تساعد المنظمات والأفراد على تدريب التعاونيات الزراعية، ومن المنظمات والأفراد نذكر:

- قادة ومدراء المؤسسات المرتبطة في الهيكل التنظيمي للقطاع التعاوني، مثل التجمعات والاتحادات والكفدرالات المدبرون التعاونيون العاملون في مراكز أو شركات استشارية أو جامعات أو في المنظمات غير الحكومية ومع جهات تدريب أخرى
- مسؤولي التعاونيات والطواقم المناط بها تنظيم العمل التعاوني في الوزارات والمؤسسات ((المؤسسة التعاونية الأردنية)

ماذا تشمل رزمة تعاونيتي؟

تشمل هذه الرزمة التدريبية كتيّب المدرب و 4 وحدات أخرى انظر الرسم ادناه الرسم أدناه:



تتعدّد المواضيع في كلّ وحدة، ويحتوي كلّ موضوع على وصف موجز للمحتوى، يُستكمل بحالات واقعية من مختلف أنحاء العالم لتقديم مقارنة لإيجاد حلول للتحديات الشائعة في إدارة التعاونيات الزراعية.

كما يرد في كلّ موضوع مربعات تفسيرية حول التعريفات والمفاهيم والتمارين الذاتية التي تساعد من يتعلّم ذاتياً على تطبيق المحتوى على تعاونيته أو وضعه الخاص. يمكن التطرق إلى الوحدات والمواضيع بشكل مستقل عن بعضها البعض وضمن ترتيب مختلف تماشياً مع الحاجات التدريبية.

رزمة "تعاونيتي" على شبكة الإنترنت

ليست رزمة "تعاونيتي" مجرد رزمة تدريبية، بل تنطوي أيضاً على موقع إلكتروني تجدون فيه الرزمة والخدمات والأدوات ذات الصلة، مثل منصة تعليم عن بعد لتدريب المدربين ورزمة التعلّم بواسطة الهاتف النقال.

حول الوحدة الثانية، تأمين الخدمات التعاونية

تناقش هذه الوحدة الخدمات المختلفة التي يمكن التعاونية أن تقدمها لتحقيق حاجات أعضائها وتلبية الطلب في السوق

يتعين على المزارعين بشكل عام تحسين ممارساتهم الزراعية لتلبية الطلب في السوق بشكل أفضل. ويمكن أن تساعد الخدمات في تحقيق ذلك ، وتشمل الأمثلة عن الخدمات على سبيل المثال لا الحصر المدخلات، والتدريب على ممارسات الإنتاج والنقل.

يُعتبر تقديم الخدمات الكافية للأعضاء الوظيفة الأهم التي تضطلع بها التعاونية، ذلك أنها تقدم الخدمات لتعزيز الأنشطة والمنتجات الخاصة بالأعضاء وغير الأعضاء من حيث الكفاءة والفعالية والجودة. يمكن التعاونية أن تؤدي هذا الدور كداعم في السلسلة من دون

شراء المنتج أو تملكه. ومثال على ذلك هو عندما تتولى التعاونية طحن الذرة للمزارع، ويقوم المزارع ببيع الذرة المطحونة إلى التاجر. غالباً ما يدفع المزارع رسماً مقابل هذه الخدمة ذات القيمة المضافة. إلى ذلك، تستطيع التعاونيات أن تقدم الخدمات كمشغل في السلسلة فتشتري المنتجات من الأعضاء وتضيف القيمة عليها قبل البيع. وما يحصل في هذه الحالة هو تقديم خدمة إلى الأعضاء، بحيث تشتري التعاونية الذرة مثلاً من الأعضاء مقابل سعر ثابت وتطحنها قبل بيعها إلى التاجر بالجملة.

ويتعين على الإداري ولجنة الإدارة اتخاذ قرارات مهمة واستراتيجية حول الخدمات الواجب تقديمها وإذا كان على التعاونية تأمين الخدمة مباشرة أو الاستعانة بمزودي خدمات خارجيين لتقديم الخدمة. على التعاونية أن تؤدي دور الإحالة والوساطة وتؤمن التواصل بين المنتجين ومزودي الخدمات من خلال إتاحة فرص التعارف والتفاوض على الأسعار نيابة عن الأعضاء.

لا يمكن للتعاونيات تلبية سائر احتياجات الأعضاء، ذلك أنها غالباً ما تواجه قيوداً مرتبطة بالميزانية والقدرة التي تعيق تقديم كل ما يطلبه الأعضاء من خدمات. علاوة على ذلك، غالباً ما يكون التركيز والتخصص في خدمة واحدة أو عدد محدود من الخدمات أفضل لجهة الإستراتيجية والكفاءة من محاولة الاستجابة لحاجات الأعضاء كافة. ولا شك في أن البت بشأن الخدمات الواجب تقديمها يتطلب اتخاذ القرارات بشكل إستراتيجي، وتوجيه الأعضاء والتوجه نحو السوق. وتحتاج التعاونيات إلى معلومات عن احتياجات الأعضاء وعن مزودي الخدمات الموجودين أو المحتملين كي تتمكن من اتخاذ قرارات سليمة.

وتبرز مجموعة أولى من الاعتبارات ترتبط بتحديد "احتياجات الأعضاء" (الموضوع الأول). تتعدد احتياجات المزارعين وتتنوع. وعليه، من الضروري وضع الأولويات الخاصة بهذه الاحتياجات، وفقاً لمهمة التعاونية ورؤيتها. وتكمن الخطوة الثانية في إيجاد التوازن بين احتياجات الأعضاء وإمكانيات السوق مع الحرص على تماشي الخدمات التي تم اختيارها مع أغراض التعاونية (الموضوع الثاني).

وتتطرق مجموعة الاعتبارات الثانية إلى "الجهة المسؤولة عن تقديم الخدمة" (الموضوع الثالث). وبعد اختيار الخدمات التي يريد الأعضاء الحصول عليها، ينبغي اختيار مزود خدمات. هل يتيح السوق فرصاً كافيةً لاختار المنتجون الأفراد مزود خدمات، أو يتعيّن على التعاونيّة توفير الخدمة بنفسها؟ وتجدر الإشارة في هذا الإطار إلى إمكانية الاستعانة بمزودي خدمات خارجيين.

بعد أن يتلقّى الأعضاء خدمةً، يتعيّن على التعاونيّة تقييم رضا العملاء. هل كانت الخدمة على قدر توقعات الأعضاء وهل قدّمت النتائج المنشودة؟ هل تمّ توفير الخدمة في الوقت المحدد؟ وهل كانت متماشيةً مع معايير الجودة المتوقعة؟ هل ما زال الأعضاء بحاجة إلى الخدمة؟ ننهي الموضوع الثالث بفكرة رضا العملاء وتقييم تقديم الخدمة. إن هذه الوحدة بمثابة مقدمة للوحدتين الثالثة والرابعة اللتين تتطرقان بشكل مفصّل إلى نوعين من الخدمات: خدمات توفير المدخلات والخدمات التسويقية.

محتوى هذه الوحدة

تحدد هذه الوحدة حول "تأمين الخدمات التعاونيّة" القرارات الإستراتيجية التي يتعيّن على التعاونيّة اتخاذها عند تقييم احتياجات أعضائها، وعندما تقرر الخدمات الواجب تقديمها وعندما تختار مزود خدمات. وتنتهي هذه الوحدة بموضوع تقييم رضا العملاء. تنقسم هذه الوحدة إلى ثلاثة أجزاء فرعية تتناول المواضيع التالية:

الموضوع الأول: ما هي احتياجات الأعضاء؟

الموضوع الثاني: ما الخدمات الواجب تقديمها؟

الموضوع الثالث: من سيقدم الخدمة؟

تتنوع أدوات تقييم سير أعمال التعاونيّة. يقدّم الملحق الأول شرحاً حول تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وكيف يساعد في اتخاذ القرارات حول نوع الخدمات الذي تقدّمه التعاونيّة بالشكل الأفضل.

الأهداف المرجوة

بعد دراسة هذه الوحدة، ستمكن من:

- تقييم احتياجات الأعضاء باستخدام الأدوات المناسبة
- وضع أولوية للاحتياجات التي يمكن التعاونيّة توفيرها
- تحديد مزود خدمات محتملين واختيارهم
- اتخاذ قرارات سليمة حول كيفية تنظيم التعاونيّة عملية تزويد الخدمات
- تقييم رضا العملاء بعد تقديم خدمة معيّنة

الوحدة. الثانية، توفير الخدمات التعاونية

1		الموضوع
---	--	---------

ما هي احتياجات الأعضاء؟

مقدمة حول احتياجات الأعضاء

إنّ التعاونية منشأة تقدّم الخدمات إلى أعضائها. وعليه فإنّ رضا الأعضاء أمر بالغ الأهمية للحفاظ على التزامهم بتعاونيتهم. ، في هذا القسم سيتم الاجابة على سؤال ما هي الخدمات التي يتوجب على التعاونية تأمينها بغية إرضاء عملائها؟

ينبغي على التعاونيات اتخاذ قرارات استراتيجية بشأن الخدمات التي سوف توفرها. فالتعاونية ملزمة بالإستجابة لاحتياجات عملائها، ولكن عليها أن تتقيّد في الآن عينه باستراتيجيتها وألا تفقد توجّها نحو السوق؛ فمن غير المفترض على التعاونية المسؤولة عن معالجة نبات المنيهوت على سبيل المثال أن تستجيب لحاجة المزارعين إلى تحسين تغذية الدجاج، لأنّها في هذه الحال تتجاهل هدفها الخاص وهو تحسين هامش نبات المنيهوت الذي يجري بيعه للمنتج. ففي النهاية، يجب أن تُباع منتجات الأعضاء في السوق، وإذا كان سوق رقائق المنيهوت مشبعاً، لن يكون تدريب الأعضاء على صناعة رقائق المنيهوت مجدياً.

يركّز هذا الموضوع على احتياجات الأعضاء. كيف نعرف ما هي احتياجات الأعضاء؟ فأعضاء التعاونية واحتياجاتهم للخدمات على السواء تقتصر إلى التجانس. لذلك يحتاج الإداريون إلى الحصول على معلومات حول مختلف الإحتياجات كما يسعهم جمعها بطرق مختلفة. سوف نناقش في هذا الموضوع الخطوات والوسائل الممكنة التي تمكّن إداريي التعاونية من القيام بذلك

تقييم او تحديد احتياجات الأعضاء

لا يُشكّل أعضاء التعاونية مجموعة متجانسة لأنّ كلّ عضو من أعضائها له خصائص متغيرة . وتتملي احتياجاتهم للخدمات عليهم سبل عيشهم واستراتيجياتهم المعيشية. ايضاً، يمتلك المزارعون موارد مختلفة، أي موارد بشرية، موارد مائية، موارد مادية، موارد طبيعية وموارد إجتماعية.

الموارد البشرية: يتحلّى المزارعون بمستويات مختلفة من المهارات والمعارف والخبرات. فبعض المزارعين مثلاً قد أنهوا دراستهم الثانوية أو خضعوا لتدريب معين في مجال انتاج المحاصيل أو معالجتها. أمّا بعضهم الآخر، فأميّ ولم يقصد المدرسة يوماً. ومع ذلك، فقد يمتاز هؤلاء المزارعون بمستوى عالٍ من المهارات والمعارف في مجالات أو ممارسات محدّدة.

الموارد المالية: لدى بعض المزارعين موارد مالية كافية، بينما يفتقر بعضهم الآخر إليها. ويؤثر ذلك بشكل كبير على حياتهم بما في ذلك ممارساتهم الزراعية. فالوضع المالي للمزارع يحدد ما إذا كان قادراً على الإستثمار في مزرعته وتسديد ثمن الخدمات أم لا.

الموارد المادية: لا يملك المزارعون كافة مزارع متساوية الحجم. بعضهم يمتلك قطعاً كبيراً من الأراضي الصالحة للزراعة، أما بعضهم الآخر، فلا يملك أي أراضي على الإطلاق وهو مجرد مستأجر. إلى ذلك، تختلف لديهم الأدوات والآلات والآليات والمباني وإمدادات المياه.

الموارد الطبيعية: لا يتمتع المزارعون كافة بالمستوى نفسه من النفاذ إلى الموارد الطبيعية والسيطرة عليها ومنها على سبيل المثال الأشجار لإنتاج العلف أو الأسبجة، والمراعي العامة والموارد المائية. فالمزارعون الذين يحرثون أرضاً تفتقر إلى المغذيات بحاجة إلى خدمات مختلفة مقارنة بالمزارعين الذين يزرعون محاصيلهم على مقربة من نهر. كذلك فإن المزارعين الذين تكون أراضيهم عرضة للفيضانات أو تعاني ندرة المياه أو تأكل التربة أو الحرارة الشديدة لديهم احتياجات مختلفة.

الموارد الاجتماعية: ليس كل المزارعين أعضاء في منظمات أو تربطهم صلة بأشخاص أو منظمات أخرى. يؤثر ذلك على قدرتهم على تعبئة اليد العاملة والمشاركة في اتخاذ القرارات على سبيل المثال.

وبما أن المزارعين يمتلكون موارد مختلفة، سوف يحتاجون حتماً إلى خدمات مختلفة. إلى ذلك، تخضع قدرتهم على النفاذ إلى الخدمات إلى الموارد التي يمتلكونها فضلاً عن الإطار الاقتصادي والسياسي، ما يؤثر على حاجتهم إلى الخدمات. وهنا يختلف المزارعون على صعيد مستوى تدارك المخاطر، والرغبة والقدرة على التغيير، والإبتكار والإهتمام بتعلم مهارات جديدة حول مواضيع معينة. علاوة على ذلك، لكل مزارع استراتيجية مختلفة للارتقاء بمستوى معيشته وتعزيز قاعدة موارده. من المهم هنا أيضاً أن نميز بين المزارعين والمزارعات. فالأدوار والمسؤوليات التي يؤديها الرجال والنساء في الإنتاج الزراعي وسلسلة القيمة تكون مختلفة في معظم الأحيان، وتختلف على السواء قدرتهم على السيطرة والتحكم بالموارد والعمليات وغالباً ما تكون فرصهم بالوصول إلى الخدمات غير متساوية. بالإضافة إلى ذلك، لدى الرجال والنساء قدرات مختلفة على استغلال الموارد المتاحة.

تمرين ذاتي 1.1

ما مدى معرفتك بالمزارعين الذين في تعاونيتك؟ هل تجمع تعاونيتك بيانات حول المزارعين؟ وما هي البيانات التي يمكن جمعها في هذا الشأن؟

تؤثر العوامل المختلفة على تبني المزارعين لممارساتهم الزراعية الفردية، حيث لكل مزارع مجموعة من الخيارات التي يتخذها والطريقة التي يمارس فيها الزراعة والخدمات التي يحتاج إليها. فبعض المزارعين لديهم الرغبة أو القدرة أكثر من سواهم على تسديد ثمن الخدمات. ونظراً إلى غياب التجانس النموذجي بين الأعضاء، يجدر بنا أن نطرح الأسئلة التالية كجزء من تقييم الاحتياجات:

من ينبغي أن يجري تقييم الاحتياجات؟

تقضي الخطوة الأولى نحو تحديد احتياجات الأعضاء لخدمات الدعم بتحديد الجهة التي ستتولى إجراء هكذا تحليل. في معظم الحالات، تكون التعاونية نفسها قادرة على إجراء التحليل، ولكنها قد تفتقر إلى الموظفين أو الوقت اللازم لإجرائه وفق حجم التعاونية وغايتها. في هذه الحال، يمكن تلزيم خدمات تقييم الاحتياجات، ولكن ذلك يستلزم كلفة. قد تستخدم التعاونية مستشاراً محلياً أو شخصاً أو منظمة أخرى ملمة في هذا الشأن (شركة خاصة، منظمة غير حكومية، جامعة، تجمع تعاوني، وغيرها) للمساعدة على تقييم الاحتياجات.

ما هي الأدوات المتاحة للتعاونية لإجراء تقييم للاحتياجات؟

غالباً ما يتفاعل إداريو التعاونية بشكل منتظم مع الأعضاء، ولذلك يكون الإداريون على بيّنة من احتياجاتهم. إلا أنه من الضروري تحديد الاحتياجات بصورة رسمية. فإذا ناقشنا الاحتياجات مع مزارع واحد، قد نحصل على لائحة لا تمثل رأي مزارعين آخرين، علماً أن عدم تلبية احتياجات مختلف المزارعين أمر غير مجدٍ وقد يتسبب أيضاً بأضرار أو يؤدي إلى نزاع.

وعليه، فإن الطريقة الفضلى لتقييم الاحتياجات هي بالإشتراك مع أعضاء التعاونية: فالمزارعون أنفسهم أفضل من يستطيع تقييم احتياجاتهم الخاصة. غير أن الإجراء التشاركي لتقييم الاحتياجات ليس سهلاً دائماً؛ فقد يتطلب أدوات وطرق خاصة. في بعض الحالات، قد يكون من المفيد استخدام مصدر واحد للمعلومات ومجموعة مختلفة من الطرق (الكمية والنوعية معاً) لأن جمع المعلومات من مصادر متعددة يزيد من دقتها وموثوقيتها وملاءمتها للمعلومات التي تم جمعها. وقد تكون هذه الطريقة مفيدة بشكل خاص في التعاونيات الكبيرة التي تضم أعضاء غير متجانسين. يقدم الجدول 1.1 لمحة عامة عن أدوات التقييم فضلاً عن إيجابياتها وسلبياتها. سوف نناقش أربع أدوات:

- المسح (الاستمارة)
- المقابلات شبه المنظمة
- المجموعات المركزة (البؤرية)
- المشاهدة أو الملاحظة

لدى كل أداة إيجابياتها وسلبياتها، ويتم اتخاذ القرار في أي أداة بناء على موازنة الإيجابيات والسلبيات.

الجدول 1.1: أدوات تقييم الاحتياجات، إيجابياتها وسلبياتها

الأداة	الوصف	الإيجابيات	السلبيات
المسح (الاستمارة)	يتم إجراء المسح الرسمي عادة إذا برزت الحاجة إلى بيانات يمكن تحليلها على المستوى الإحصائي. يستخدم	• يمثل كافة الأعضاء • تمثيلاً فعلياً.	• يستهلك الوقت ويكلف كثيراً. • مرتبط إلى حد كبير

<p>بالتصميم: يرجح الحصول على نتائج متحيزة في حال كان التصميم خاطئاً.</p> <ul style="list-style-type: none"> • قد لا تكون العينة ملائمة. 	<ul style="list-style-type: none"> • موضوعي • مفيد بشكل خاص عندما تكون احتياجات الأعضاء متباينة إلى حد كبير. 	<p>المسح الرسمي "استبيانات منظمة" (قوائم أسئلة) تحتوي على أجوبة مغلقة تنتج بيانات قابلة للقياس كمّاً. يتم اختيار حجم العينة وفقاً للهدف والحاجة إلى الدقة. إذا كانت المجموعات صغيرة، يصعب القيام بهذا مسح. في التحليل الإحصائي، قد تختفي الفوارق المثيرة للاهتمام بين فئات المزارعين عند توشي الدقة الإحصائية الملائمة.</p>	
<p>لا يتم جمع المعلومات بطريقة منهجية كما في المسح الرسمي.</p> <ul style="list-style-type: none"> • يسهل جداً الوقوع في فخ التحيز بسبب المسائل المتعلقة بتحديد العينة أو التفسير الذاتي للباحث. 	<ul style="list-style-type: none"> • أقل كلفة من المسح الرسمي • قدرة (أكثر من المسوحات الرسمية) على معالجة المؤشرات النوعية. • قدرة (أكثر من المسوحات الرسمية) على تجسيد الآراء المتأتية من النقاشات والحوارات. 	<p>تشدد المقابلات شبه المنظمة أكثر على النقاش وتركز أقل على الصحة الإحصائية للمسح. قد يعني غياب الصحة الإحصائية تحيزاً. تؤدي المقابلات شبه المنظمة إلى بيانات نوعية. يُجري الباحث مقابلات مع مزارعين كل على حدة عن طريق استبيان شبه منظم أو يُحذ في هذه الحالة استخدام لائحة مرجعية لتوجيه النقاش. وعندما نقيّد عدد الأسئلة المحددة مسبقاً ونزيد عدد الأسئلة المفتوحة، قد يؤدي المسح غير الرسمي إلى نتائج مفاجئة.</p>	<p>المقابلات شبه المنظمة</p>
<ul style="list-style-type: none"> • تتطلب مهارات خاصة للتنشيط (فمن الصعب قيادة نقاشات مجموعة للحصول على النتائج المرجوة) • قد تكون معالجة المعلومات صعبة للغاية (فالمجموعات تولد معلومات أكثر من المطلوب: وهنا تبرز الحاجة هنا إلى التصفية). • قد تكون تركيبة المجموعات متحيزة ونظراً إلى ديناميكيات المجموعة، قد لا يتمكن بعض الأعضاء من التعبير عن رأيهم علناً. • تتطلب التنظيم (جمع المشاركين وغيرها من المسائل) 	<ul style="list-style-type: none"> • ملائمة جداً للحصول على معلومات نوعية • قدرة على تجسيد الآراء المتأتية من حوار أو نقاش (مصالح غير متجانسة) 	<p>إن مجموعة التركيز هي إطار تفاعلي يتألف عادة من عشرة أشخاص تقريباً. تجمع مجموعة التركيز أصحاب المصلحة الرئيسيين ليناقدوا بعض المواضيع الرئيسية بغية تشارك الخبرات والآراء والتصرفات المتعلقة بالمواضيع. وحتى تعمل مجموعة التركيز بشكل مناسب، يجب أن تضم منشطاً ومدون ملاحظات. يطرح المنشط أسئلة مفتوحة، ويستعين في معظم الأحيان بلائحة مرجعية من الأسئلة وينشط الحوار ويقدم ملخصاً شفويّاً عن النقاط المطروحة. تكمن فائدة مجموعات التركيز بشكل خاص في المساعدة على فهم الوضع الراهن بشكل أوضح وإيجاد توافق داخل المجموعة بشأن التوجه المستقبلي. قد يقرر المنشط أيضاً استخدام أساليب وأدوات لتصوير الوضع، بما في ذلك رسم الخرائط، الخطوط العرضية الإجتيازية، الجداول، المخططات الإنسيابية وغيرها. يستحسن في بعض هذه المقابلات فصل النساء عن الرجال. فإذا اجتمعت النساء بصورة منفصلة، وقامت امرأة أيضاً بتنشيط النقاش، سوف يعبر النساء عن آرائهن أكثر مما لو كان الرجال أيضاً حاضرين.</p>	<p>المجموعات المركزة (البؤرية)</p>

المشاهدة (الملاحظة)	يمكن جمع المعلومات عن احتياجات أعضاء التعاونية من خلال مراقبتهم أثناء عملهم مع بعضهم البعض أو خلال الاجتماعات. تعطي هذه المراقبة لمحة عامة ومعلومات قيّمة عن أفكار المزارعين وآرائهم فضلاً عن احتياجاتهم على مستوى دعم الإنتاج.	<ul style="list-style-type: none"> • غير مكلفة عادة • ملائمة لجمع المعلومات النوعية. • قادرة على توليد معلومات مفصلة 	<ul style="list-style-type: none"> • قد تكون النتائج متحيزة. • صعوبة التعميم (من غير السهل التوصل إلى استنتاج بشأن مصلحة عامة متعلقة باحتياجات محددة)
----------------------------	---	---	---

تمرين ذاتي 1.2

ما الأدوات التي اعتادت تعاونيتك على استعمالها؟ هلاً شرحت لم اخترت هذه الأدوات بالذات؟ يمكنك أن تستعين بالجدول 1.1 على شكل مرجع.

إن اختيار أداة واحدة أو مجموعة من الأدوات يعتمد على عدد من العوامل، مثل تنوع الاحتياجات والآراء، وعدد الأعضاء ونوع المعلومات المطلوبة. فعلى سبيل المثال، إذا كان الأعضاء غير متجانسين إلى حد كبير، سيؤدي المسح الرسمي إلى نتائج أكثر تمثيلاً للأعضاء من نقاش مجموعة التركيز. أما نقاش مجموعة التركيز، فقد يكون فعالاً جداً للحصول على معلومات حول آراء الأعضاء المختلفة. حين تكون التعاونية كبيرة، يُنصح بإجراء مسح رسمي. إذا كان المطلوب الحصول على معلومات مفصلة، قد تكون مراقبة المشاركين والمقابلات المعمّقة مفيدة أكثر من الطرق الأخرى.

يساعدك الجدول أدناه على اختيار الأدوات التي تناسب تعاونيتك أكثر من سواها (تشير علامة xxx إلى الأداة الأكثر ملاءمة بينما تشير علامة x إلى الأداة الأقل ملاءمة).

الجدول 1.2: اختيار الأداة المناسبة لتقييم الإحتياجات

الأداة	تركيبة الأعضاء		آراء الأعضاء		عدد الأعضاء		المعلومات المطلوبة	
	غير متجانسة	متجانسة	خلاف	اتفاق	صغير	كبير	عامة	مفصلة
المسح الرسمي	xxx	x	xxx	x	x	xxx	xxx	x
المقابلات شبيه	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx

								المنظمة
XX	XX	XX	XXX	XXX	XXX	XXX	X	مجموعة نقاشات التركيز
XXX	X	X	XXX	X	X	XXX	X	مراقبة المشاركين

كم عدد أعضاء التعاونية الذين ينبغي أن يشاركوا في تقييم الإحتياجات؟

يتطلب تحليل احتياجات الأعضاء مشاركة مجموعة تمثل مختلف أصحاب المصلحة الرئيسيين لضمان الحصول على المعلومات الملائمة. ولكن ذلك لا يعني تلقائياً أن كافة الأعضاء يجب أن يشاركوا في هذه العملية. بالنسبة إلى التعاونيات الكبيرة، قد يستحيل في الأصل إشراك كافة الأعضاء وأصحاب المصلحة الآخرين في التقييم، لأن العملية ستستلزم في تلك الحال الكثير من الوقت أو تكون مكلفة للغاية. في تلك الحالات، يجب اختيار عينة كبيرة بما يكفي لتمثل قاعدة أعضاء التعاونية بكاملها وصغيرة بما يكفي لتكون تكلفتها معقولة. تتراوح هكذا عينة بين 5 و30 في المائة من أعضاء التعاونية، حسب عدد الأعضاء. يجب أن تعكس العينة تنوع أعضاء التعاونية وتشمل النساء والرجال والأعضاء اليافعين وكبار السن معاً، وتضم المجموعات المؤثرة والضعيفة على حد سواء أو الفئات المحرومة وتأخذ بالاعتبار عوامل على غرار الحالة الاقتصادية والاجتماعية، مستوى التعليم ونوع الوظيفة.

دور الجمعيات التعاونية في عملية التنمية في الأردن على مدى السنوات ال 50 الماضية

قامت الجمعيات التعاونية الأردنية بدور تنموي كبير في المملكة، وبحسب دراسة اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة لعام 2016، من أهم الانجازات التي ساهمت بها هذه التعاونيات هي:

1. قامت جمعيات التوفير والتسليف وقروض البنك التعاوني بتوفير مصادر التمويل التي حررت المزارعين والمنتجين المبتدئين من اللجوء للمرابين، حيث عملت على توفير مستلزمات الإنتاج والأسمدة والبذار بأسعار بمتناول المنتجين والمزارعين لمواجهة الابتكارات والمفاهيم الربوية التي كانت سائدة.
2. رفع مستوى المعيشة والخدمات للمناطق النائية والبعيدة عن أي جهد تنموي وتحقيق التنمية فيها، حيث كانت جهود الحركة التعاونية تسير بموازاة الجهد الحكومي، وتمّ من خلال ذلك إيجاد مصادر دخل ساهمت في رفع المستوى الاقتصادي والاجتماعي للتعاونيين وعائلاتهم.
3. ساهمت التعاونيات في تحقيق التنمية في المناطق الزراعية حيث عملت على إدخال الأساليب الحديثة في الري والإنتاج ويسجل للحركة التعاونية أنها أول من ادخل أساليب الري بالتنقيط والمكننة الزراعية إلى العمل الزراعي في الأردن.
4. إقامة مشاريع تنموية، مثل مشاريع الآليات الزراعية، محطات التسمين للثروة الحيوانية، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (محطات التنقية، المخلفات الزراعية).
5. أدخلت مفاهيم الأسواق التعاونية وأسواق الجملة، وكانت السبّاقة في إنشاء الأسواق التعاونية في بداية الثمانينات من القرن الماضي، لتشكل سابقة تم تطويرها من قبل الحكومة لاحقاً، فيما سُمّي بالأسواق الاستهلاكية المدنية والعسكرية.

6. أدخلت مفاهيم البيع بالأقساط للتخفيف عن كاهل المواطنين. يستمرّ هذا المفهوم حتى يومنا هذا وتم تبنيّه من قبل القطاعات الإقتصادية كافة.
7. عملت على تحقيق التنمية في الريف مما أدى إلى الحد من ظاهرة الهجرة من الريف إلى المدن وتحقيق فرص العمل من خلال العمل التعاوني في الريف أو في كافة أماكنه ونشاطاته.
8. تعليم وترسيخ ونشر مفاهيم وقيم العمل الجماعي والتعاون والتكافل بين الأفراد والجماعات لتحقيق مصالحهم وتعليم المفاهيم الديمقراطية والمشاركة في اتخاذ القرارات.
9. تشكل الحركة التعاونية رافداً هاماً وأساساً لجهود الدولة في تنفيذ أهداف التنمية حيث أنها تعمل على استكمال ما لا تقوم به الحكومة لسد الفجوات والثغرات في خارطة المشاريع، من خلال قيامها بدور المكمل لدور الحكومة ومؤسساتها الرسمية في تقديم برامج الرعاية والتنمية وتدعيم هذا الدور لصالح المجتمع عن طريق رفع مستوى الخدمة أو توصيلها من غير منافسة للقطاع العام ولا بديل للجهد الحكومي.
10. التخفيف من الفقر والبطالة، فالأرباح التي تجنيها الجمعيات التعاونية توزّع على أعضائها، مما يساهم في تخفيف حدة الفقر وإيجاد مصادر دخل موازية للأعضاء. إضافة إلى ذلك فهي تساهم في إيجاد فرص عمل حسب حجم مشاريعها.

المصدر: تقرير دراسة حول الوضع التنظيمي والتشريعي للجمعيات التعاونية في الأردن من منظور النوع الاجتماعي، اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة، 2016

الوحدة- الثانية، توفير الخدمات التعاونية

2		الموضوع
---	--	---------

ما الخدمات الواجب تقديمها؟

مقدمة حول الخدمات الواجب تقديمها

بعد تحديد ما يحتاج إليه الأعضاء، ينبغي اتخاذ قرارات بشأن الخدمات الواجب توفيرها. ويتضمن ذلك تحديد الأولويات والتفكير في ما يتناسب مع الميزانية وتحديد العناصر الإستراتيجية المهمة بالنسبة إلى التعاونية والطلب الحالي في السوق. نستعرض في هذا الموضوع مختلف خدمات الدعم ونركز على القرارات الإستراتيجية حول الخدمات الواجب تقديمها والتي يتعين على الإداريين اتخاذها.

خدمات الدعم

تساعد الخدمات التي تقدمها التعاونيات المنتجين على تعزيز الكفاءة والجودة، إلا أن تعزيز كفاءة المحاصيل وجودتها لا يُعتبر مجدياً إلا إذا تمّ بيع المنتج في نهاية المطاف. وفي إطار سائر الخدمات التي تقدمها التعاونية، يتعين عليها أن تأخذ بعين

الاعتبار السوق النهائي للمنتجات. وعليه، يجب أن تعرف ما هي الطلبات في السوق. ويحتاج المزارعون إلى خدمات الدعم كي يتمكنوا من تلبية طلبات السوق لجهة الجودة والكمية والتوقيت. يمكن وضع هذه الخدمات ضمن فئات خمس: (1) خدمات الإنتاج (2) خدمات التسويق (3) خدمات إدارة الأعمال (4) الخدمات المالية (5) خدمات القيمة المضافة

خدمات الدعم

تشمل سائر الخدمات التي تدعم المزارعين ومنظماتهم من تحضير الحقول إلى بيع المحاصيل.

- 1) خدمات الإنتاج:** الخدمات التي تدعم المزارعين لينتجوا بشكل أكثر فعالية بما يعزز كميات الإنتاج ونوعيته. تتضمن خدمات الإنتاج تأمين المدخلات (الأسمدة، ومبيدات الآفات، والبذور، والعلف، وسواها)، والأبحاث الموجهة نحو الإنتاج وخدمات الاستشارات وخدمات الميكنة والخدمات البيطرية بالإضافة إلى المشورة حول تقنيات الإنتاج وسبل تعريف المنتجات وشروط العمل.
- 2) خدمات التسويق:** خدمات تدعم المنتجين من خلال دعم نفاذهم إلى الأسواق. ويشمل ذلك توفير المعلومات حول السوق وتسهيل مفاوضات العقود والترويج للمنتجات (مثل إطلاق العلامات التجارية) وتنظيم المعارض التجارية أو المشاركة فيها والمشورة حول إستراتيجيات السوق ومنح الشهادات ومسائل أخرى.
- 3) خدمات إدارة الأعمال:** خدمات تؤمنها التعاونيات لأعضائها بغية تحسين قدراتهم الإدارية والريادية مثل الدعم لتطوير خطط الأعمال وإدارة الحسابات والتدريب عليها.
- 4) الخدمات المالية:** وهي كلّ الخدمات مثل المدخرات والتسليف، والتأمين، والصناديق الاستثمارية، ودعم النفاذ إلى الإعانة وضمانات البيع.

5) **خدمات القيمة المضافة:** الخدمات التي تضيف القيمة على المنتج بعد الحصاد وقبل التسويق. تضمّ هذه الخدمات التخزين والنقل والمعالجة والفرز والتصنيف والتعليب والوسم. ويرد في الجدول أدناه عدد من الأمثلة حول أنواع الخدمات الخمسة:

الجدول 2.1: قائمة الخدمات

خدمات الإنتاج	تأمين المدخلات (البذور والعلف والأسمدة ومضادات الآفات وسواها)
	إرشاد لاستخدام المواد الكيميائية والمدخلات الأخرى
	تدريب حول إدارة المزارع
	التلقيح الاصطناعي
	تدريب على الممارسات الزراعية الجيدة، والحفاظ على التربة، وإدارة المياه، ومواضيع بيئية ذات صلة
	تدريب على تقنيات جيدة لما بعد الحصاد
	تدريب على ممارسات العمل الآمنة
	خدمات بيطرية
	خدمات الأرصاد الجوية
	إدارة المياه
	اختبار الأتربة وتحليلها
	خدمات الميكنة
	أبحاث موجهة نحو المنتج وإرشاد
	مدارس المزارعين الحقلية
خدمات التسويق	معلومات حول السوق
	التفاوض
	منح الشهادات
	المعارض التجارية
	معارف في الأسواق
	إطلاق الماركات
	تطوير فضاء السوق
	النقل
	الوسم
خدمات إدارة الأعمال	تطوير خطة العمل
	إدارة الحسابات والمحاسبة
	تطوير الموارد البشرية
	الخدمات القانونية
الخدمات المالية	مخططات الادخار
	مخططات التسليف

التأمين (المحاصيل، والموقع والتأمين الصحي وسواها) التأجير	
التخزين والمستودعات	خدمات القيمة المضافة
معدات المعالجة	
التدريب على ممارسات المعالجة الجيدة	
التعليب	
الفرز والتصنيف	

تبين الحالة التالية تقديم خدمة معينة وهي تخطيط المزرعة، لا شك في أن معرفة ما الذي يجب زراعته ومتى يجب بيع المواشي يزيد فعالية المزارعين وكفاءتهم ويمكن أن يؤدي إلى هوامش ربحية أعلى.

الحالة 2.1، قوة أدوات التخطيط التي استخدمها جمعية التنمية الريفية والتجارية SOCODER في تشيلي

تقييم حاجات الأعضاء وقدراتهم

كانت جمعية التنمية الريفية والتجارية في تشيلي رائدة في تقديم خدمات الدعم في التخطيط للمزارعين من أصحاب الحيازات الصغيرة في مقاطعة نيوبلي في تشيلي. تكون التعاونيات أحياناً منخرطة في التنفيذ اليومي للمشاريع وتقديم الخدمات والتعامل مع المشاكل المالية قصيرة المدى ما يجعلها غير قادرة على تشجيع الأعضاء على التفكير في المستقبل. غير أن التخطيط يؤدي دوراً أساسياً في العمل الزراعي الناجح. وبعبارة بسيطة، يمكن القول إن التخطيط يشمل تقييم حاجات المزارعين وقدراتهم كي يكونوا توقعات واقعية حول ما يمكنهم تقديمه وما يمكنهم الحصول عليه في المقابل. ولا شك في صعوبة التخطيط لبعض الأمور مثل موجة جفاف أو انتشار الآفات، إلا أن جوانب أخرى كثيرة في الإنتاج ليست عرضة للتغيير مثل مساحة الأرض المتوفرة، وعدد العجول الذين يولدون لبقرة واحدة، أو الفائدة التي ينبغي إعادة تسديدها على قرض، وكلها أرقام يمكن التخطيط على أساسها.

إن الدعم المقدم للمزارعين في التخطيط يمكن أن يُترجم إلى مبيعات أكثر موثوقية وأرباح متزايدة. وهكذا طوّرت جمعية التنمية الريفية والتجارية في تشيلي عدداً من خدمات دعم التخطيط التي تقدمها لأعضائها، ومنها وضع خرائط لكل قطعة أرض تقترب بتحليل مفصلة للتربة والماء تسمح للأعضاء باتخاذ قرار بشأن نوع المحاصيل المناسبة وكيفية تنظيم تناوب المحاصيل. يستخدم منتجوا الأغنام نظاماً لتسجيل تواريخ الميلاد والتزاوج، ومراقبة نمو الحيوانات والتخطيط لأفضل تواريخ بيع الأغنام في السوق. وبرزت محاولة لجمعية التنمية الريفية والتجارية في تشيلي مؤخراً تجلت في استخدام قوة التكنولوجيا لتطبيق نظام شامل لدعم التخطيط. قررت التعاونية وجامعة محلية (أونيفرسيتاد دو كونسبسيون) تطوير مشروع مشترك يستفيد من زيادة الاتصال بالإنترنت في الريف. أطلقت هاتان المؤسساتان "أغروبيم ديجيتال" وهو نظام يركز على الإنترنت لدعم المنشآت الزراعية الصغيرة والمتوسطة. يقدم "أغروبيم ديجيتال" خدمات كثيرة كانت تُقدم تقليدياً للأعضاء مثل رسم خرائط بالملكات، إلا أنه أداة متطورة جداً ومراعية للمستخدم تسمح للمزارعين بتخزين وتحليل البيانات المهمة للتخطيط. تؤدي المعلومات الكافية إلى قرارات أفضل، والقرارات الأفضل تحسن معيشة المزارعين.

المصدر: مقتبس عن معلومات قدمها كريستيان غوييه، مستشار في أغريتييرا وعن مواد خطية قدمها السيد خوان غيدو فيدال وهو رئيس جمعية التنمية الريفية والتجارية في تشيلي وشريك في أغريتييرا.

تمرين ذاتي 2.1

تظهر الحالة 2.1 التخطيط كأداة لتعزيز إنتاجية المنتجين. كيف تدعم تعاونيتك تعزيز قدرات أعضائها؟ وهل يُعتبر نوع بناء القدرات الذي تعتمده مستداماً؟

الخدمات المدمجة

من المهم أن نعي أن خدمات كثيرة لا تعرف النجاح ما لم تقترن بخدمات أخرى. فنتائج التدريب على الممارسات الزراعية الجيدة لا تظهر نتائجها إلا عندما يتمتع المزارعون لاحقاً بإمكانية الوصول إلى المدخلات الصحيحة (والعكس صحيح). علاوة على ذلك، إن المعلومات حول الأسعار في أسواق المدن تكون مفيدة عندما يتمتع المزارعون بالوصول إلى هذه الأسواق. لا شك في أن حالة كواغرونورت في كولومبيا (الحالة 2.2 في الوحدة الأولى) أظهرت أن بعض الاحتياجات مترابطة بشكل وثيق، كما أظهرت كيفية إدارة تأمين الخدمات من دون المخاطرة بأن تشكّل مجموعة كبيرة من الخدمات عبئاً كبيراً على مالية التعاونية.

مثل عن الخدمات المدمجة: نظام إيصال المستودعات

يقدم نظام إيصال المستودعات مزيجاً مثيراً للاهتمام بين خدمات التخزين والخدمات المالية، وأحياناً خدمات تأمين المدخلات. غالباً ما تدير التعاونيات مستودعاً للحفاظ على المنتجات الزراعية (غير القابلة للتلف) والمدخلات (للحصول على معلومات إضافية حول تخزين المدخلات يمكن الاطلاع على الوحدة الثالثة). يمثل نظام إيصال المستودعات اتفاقاً ثلاثي الأطراف بين التعاونية (التي تشغل المستودع) والمزارع (المودع) والمؤسسة المالية (التي تقدم القرض).

يودع المزارع محاصيله في المستودع للتخزين، ويصبح الحامل القانوني لإيصال من المستودع. يُعتبر إيصال المستودع ضماناً تقدم المؤسسة المالية على أساسه قرصاً لحامل الإيصال (المزارع). يمكن أن يُستخدم القرض لشراء المدخلات لمواسم الحصاد المقبلة من دون بيع منتجات المحاصيل. وتتولى المؤسسات المالية التي تقبل إيصال المستودع كضمانة بثقة بمستوى السيولة المرتفع للسلع المودعة. وتواجه المؤسسات المالية مخاطر منخفضة نسبياً في هذا الإطار، وبموجب إيصال المستودع، تُعتبر المؤسسات المالية مؤهلة للتقدم بمطالبات أمام المقرضين الآخرين. وتؤدي إدارة المستودع بشكل عالي المستوى وأعمال الإشراف من جانب أجهزة المراقبة إلى تخفيض المخاطر بشكل إضافي.

نظام إيصال المستودعات

بموجب هذا النظام، يأخذ المزارعون محاصيلهم إلى مستودع ويحصلون على إيصال في المقابل. يمكن استخدام هذا الإيصال كضمان إذا أرادوا الحصول على قرض بحيث لا يضطرون للانتظار لبيع المحاصيل عبر التعاونية قبل الحصول على أموالهم. وهذا ترتيب مناسب للتعاونيات التي تريد تخزين منتجاتها لحين ارتفاع الأسعار، أو إذا كان على المزارعين الانتظار الدفع من المشترين. المصدر: المعهد الملكي لدراسة المناطق المدارية في أمستردام، والمعهد الدولي لتعمير الريف في نيروبي: "تمويل سلسلة القيمة: ما بعد التمويل الصغرى لأصحاب الأعمال الريفيين، (أمستردام، كاي آي تي ناشرون، 2010)

الحالة 2.2: نظام إيصال المستودعات في زراعة البن في تنزانيا

في تنزانيا، يزود المزارعون البن إلى التعاونيات الأولية (تعاونيات التسويق الزراعي) أو جمعيات المزارعين. ويُعتبر دور تعاونيات التسويق الزراعي ومنظمات المزارعين الأولية الأخرى حاسماً لإتاحة أصحاب الحيازات الصغيرة بجمع محاصيلهم

وبيعها جماعياً. يسمح ذلك للمزارعين أصحاب الملكيات الصغيرة بتلبية الحد الأدنى للحجم المسموح به للإيداع (3 إلى 7 أطنان).

تستلم تعاونية التسويق الزراعي المحصول بعد التأكد أن البن يلبي شروط الجودة الدنيا ثم تعطي إيصالات للمزارعين مع توثيق الحجم الموزع. تعطي بعدئذ المزارع "دفعة أولى" للمزارع غالباً ما تصل إلى سبعين في المئة من سعر البن غير المقشور (أرابيكا).

تتولى تعاونيات التسويق الزراعي تمويل "الدفعة الأولى" من القروض المصرفية الممنوحة بناءً على الميزانية العمومية وسجل النجاحات بالإضافة إلى ضمانات من المسؤولين التنفيذيين. يمكن أن يتوافق أعضاء تعاونيات التسويق الزراعي على تخفيض الدفعة الأولى لتخفيض كلفة التمويل وبالتالي زيادة الهوامش الإجمالية التي يوزع جزء كبير منها عليهم كدفعة ثانية. وبعد جمع حد الإيداع الأدنى، تودع الجمعيات التعاونية الريفية المحاصيل مع مشغل مستودع محدد.

يُعتبر معظم مشغلي المستودعات المحددين في قطاع البن الفرعي مصانع معالجة البن. كثير منها مملوك من التجمعات التعاونية حوّلت إلى كيانات تجارية مستقلة مالياً تؤمن خدمات المعالجة مقابل رسم. ومثال على ذلك شركة معالجة البن في تنزانيا في موشي.

يقوم مشغلو المستودعات بتخزين البن غير المقشور ومعالجته بحسب ترتيب وصوله، إلا إذا أوصاهم المودع بشكل محدد بتأخير المعالجة لأسباب تسويقية إستراتيجية. يعمد المشغلون إلى التركيز على رسوم المعالجة بدل رسوم التخزين (وهي بالتالي منخفضة جداً عادة). كما يستلم هؤلاء إيداعات من التجار والتجمعات التعاونية التي تتولى التسويق نيابةً عن مجموعات من تعاونيات التسويق الزراعي.

يعمد مشغل المستودع بعد استلام البن غير المقشور إلى إصدار إيصالات المستودع وتوثيق حجم البن الذي أودعته تعاونيات التسويق الزراعي ونوعيته. وعلى أساس إيصال المستودع تحصل الجمعية التعاونية الريفية على تمويل بضمان المخزون ما يسمح لها بشراء كميات إضافية من البن من الأعضاء (وأحياناً من غير الأعضاء في مناطق الاستقطاب).

ومن المصارف المشاركة في تمويل إيصالات المستودعات الخاصة بالبن نذكر مصرف كيليمينجارو التعاوني، والمصرف الوطني للتمويل الصغرى، ومصرف تجاري هو CRDB Bank Plc.

ما الخدمات الواجب تقديمها؟

يطلب الأعضاء خدمات كثيرة ومتنوعة. ومن المرجح أن تكون نتيجة أي تقييم للاحتياجات قائمة طويلة بالخدمات المطلوبة. لا يمكن التعاونية تلبية هذه الطلبات كلها، فتعتمد بالتالي إلى تحديد الأولويات، وهي عملية يجب ألا تستند فقط إلى ما تحتاجه بشكل ملح أغلبية أعضاء التعاونية. وتتعدد أسباب هذا الموضوع كما يلي:

- كثيرة هي التعاونيات ذات العضوية غير المتجانسة. وعلى عملية الانتقاء أن تكون عادلة وشفافة لتجنب شعور بعض الأعضاء بالغبين. وقد يكون من المناسب طلب مساعدة شخص من الخارج في عملية من هذا النوع. وفي أي مجموعة لا بد من وجود عدد من الأشخاص يتمتعون بعلاقة مع صانع القرار وفي هذه الحالة هو إداري التعاونية يمكنها أن تحدث تأثيراً.
- في النهاية، يتعين على الأعضاء بيع منتجهم في السوق. على التعاونية الاستجابة فقط للحاجات التي تدعم المنتج في الوصول إلى هذه النقطة، وعلى الخدمات المقدمة أن تستجيب لما يُطلب في السوق. فلا يُعتبر تقديم منتجات عالية الجودة أنتجت بشكل كفو مفيداً ما لم يتوافر السوق لها. فإذا طلب المستهلكون مثلاً الحبوب الموضّبة قد تفكر التعاونية في تأمين خدمات التعليب. علاوة على ذلك، إن الخدمات الموجهة نحو المراحل الأولى في دورة الإنتاج (الإنتاج، وما بعد الحصاد، وسواهما) يجب أن تأخذ بعين الاعتبار طلب السوق النهائي. ومثال على ذلك هو تدريب المنتجين لتعزيز الإنتاجية في إنتاج المنيهوت غير مجدٍ إذا كان سوق المنيهوت مشبعاً.
- علاوة على ذلك، يجب أن يتماشى انتقاء الخدمات مع غرض التعاونية. وعلى الخدمات التي تمّ انتقاؤها دعم استراتيجية التعاونية. فإذا كانت تعاونية تسويق، يجب ألا تقدم الخدمات في أبحاث التربة (أو تقدّمها في حال كان ذلك أساسياً لتحسين التسويق)، وإذا كانت التعاونية تُعنى بمنتجي الموز يجب ألا تقدّم خدمات بيطرية.
- قد يرتبط بعض هذه الحاجات بالسياق المحيط بالتعاونية. وتتعدد الأمثلة ومنها: الطاقة التي يسهل النفاذ إليها وتحسين الطرقات والتغيير في التشريعات. ولا شك في أن تأمين الخدمات التي تستجيب بشكل مباشر لهذه الاحتياجات - مثل تحسين الطرقات لتحقيق نفاذ أفضل إلى السوق - من شأنها المساهمة في استراتيجية التعاونية، إلا أن الأمر ليس سهلاً دائماً. وعليه، قد تقرر تعاونية ما الضغط على الحكومة المحلية أو طلب المساعدة من التجمع أو الاتحاد التعاوني. وبالتالي، حتى عندما تكون الاحتياجات متماشية مع استراتيجية التعاونية، قد يتعين على إداري التعاونية إشراك مزود آخر للخدمة.

التمرين الذاتي 2.2

هل تتسم تعاونيتك بالعضوية غير المتجانسة؟ كيف تتعامل مع هذا الموضوع؟ وكيف تحرص على وصول صوت الجميع؟

في الصندوق، 2.1 قائمة بالمعايير التي يمكن استخدامها لتحديد أولويات الاحتياجات. في بعض الحالات، تُعتبر الاستجابة لاحتياجات مجموعة من الأعضاء، وإن كانوا أقلية، مهمةً لحسن سير التعاونية. ومثال على ذلك هو ضرورة عدم التضحية باحتياجات الشباب والنساء إرضاءً لرغبات الأكثرية. ومن الخيارات المتاحة أمام الإداري في هذه الحالة الاستماع إلى احتياجات الشباب والنساء بشكل منفصل عن أعضاء الفريق الآخرين.

الصندوق، 2.1: معايير لتحديد أولويات احتياجات الأعضاء

ما نسبة الأعضاء الذين يشاركون احتياجاً معيناً؟

على التعاونية أن تُلبي احتياجات الأكثرية قبل الاهتمام بأقلية ما. ولكن مع ذلك لا بد من دعم مجموعات الأقليات المختلفة ضمن أعضاء التعاونية من أجل تجنب التمييز والنتائج غير المقصودة.

هل يمكن مزوّد خدمات آخرين تلبية الحاجة؟

إذا كان من السهل تلبية حاجة محددة (مثل الأسمدة) بسعر تنافسي عن طريق مزودين محليين آخرين، على التعاونية ألا تدرج هذه الحاجة في أعلى سلم الأولويات.

ما أهمية تلبية هذه الحاجة لزيادة الإنتاجية؟

في المبدأ، تستحق الاحتياجات المرتبطة بزيادة الإنتاجية أولويةً عالية.

ما مدى تأثير تلبية الحاجة على زيادة جودة المنتجات؟

ينبغي إيلاء الأولوية إلى الاحتياجات المرتبطة بتحسين الجودة بما أن تلبية هذه الاحتياجات ستسمح للمزارعين بزيادة قيمة محاصيلهم.

إلى أي مدى تعكس الحاجة الندرة محلياً؟

إن الاحتياجات التي تُلبى بالكاد بسبب ندرة خدمات المدخلات يجب أن تُعطى الأولوية، لأن التعاونية يمكن أن تحدث فرقاً كبيراً للمزارعين عبر تلبية هذه الاحتياجات.

هل ترتبط الاحتياجات بجوهر الأعمال في التعاونية؟

على التعاونيات أن تولي الأولوية للاحتياجات المرتبطة بجوهر عملها بدل الاحتياجات الأخرى التي قد تكون مهمةً للإنتاج الزراعي إنما خارج مهمتها الأساسية.

هل تعكس الحاجة مآزقاً ما؟

هل تُعتبر تلبية الحاجة خطوةً ضروريةً لإتاحة عملية إنتاج أو تحوّل تجاري مهمة؟ ينبغي إيلاء الأولوية للحاجات المرتبطة بالمآزق المفصلية.

يبدو الاقتراح بشأن كيفية تحديد الأولوية منطقياً، إلا أنه يتطلب تحلي الإداري بمهارات سليمة. تعتمد التعاونية على أعضائها والأعضاء يشعرون بالالتزام عندما يستطيعون التماهي مع تعاونيتهم. ما إن يخسر الأعضاء هذه الهوية حتى يفقدوا الثقة بقيادة التعاونية. يتعيّن على إداري التعاونية أن يأخذ أهمية التزام الأعضاء بعين الاعتبار وأن يحرص في الآن عينه على التزام التعاونية باستراتيجيتها واستجابتها للطلب في السوق.

من الممكن حصول نزاع بين الإداريين والأعضاء (أو مجلس الإدارة). وفي حالة التلقيح الاصطناعي في تعاونية مزارعي الألبان نيجواتانيرو في كينيا (الوحدة الأولى، الحالة 3.1) شرح لكيفية التعامل مع هذا النزاع وأهمية وجود عملية تشاركية تؤدي إلى الإجماع في الرأي.

تمرين ذاتي 2.3

ما مدى معرفتك باحتياجات المزارعين في تعاونيتك؟ حدد الأولويات في احتياجات أعضاء تعاونيتك من خلال الأسئلة في الصندوق، 2.1

ما الخدمة التي تستجيب للحاجة؟

في هذه المرحلة، أمام إداري التعاونية قائمة بالاحتياجات ذات الأولوية كما عبّر عنها أعضاء التعاونية. ولكن من الواضح أن وسائل الاستجابة لهذه الاحتياجات متعددة. فيمكن على سبيل المثال معالجة الحاجة إلى زيادة الفعالية عبر مدخلات ومعدات أفضل، وعبر تغيير تسلسل سير العمل وتحسين شروط العمل. وبعد تحديد الأولويات، على إدارة التعاونية اتخاذ قرار بشأن الاستراتيجية الفضلى للاستجابة لهذه الاحتياجات. ما الخدمة التي ستؤدي إلى النتيجة الفضلى؟

تحسين الصحة والسلامة في مكان العمل

غالباً ما يكون زيت النخيل المستخدم محلياً من إنتاج مجموعات من النساء. تخيل مجموعة من النساء الجالسات أرضاً في دائرة يكسرن الحبوب قرب النار على مقربة من فرن الغاز. ومن الممكن أن يقع حادث في ظروف من هذا النوع. إن مجرد إعادة تنظيم مكان العمل يمكن أن يخفف المخاطر وبالتالي أن يزيد الإنتاجية.

ويعني ذلك تكوين صورة واضحة جداً عن الحاجة ضمن سياقها. لم الإنتاجية منخفضة؟ هل يعود ذلك إلى قلة المدخلات أو ضعف نوعيتها؟ هل يعود ذلك إلى طريقة زراعة المحاصيل؟ هل لبعض الأعضاء (مثل النساء والشباب) هواجس أكثر من سواهم؟ في بعض الأحيان، تكون الاستجابة للحاجات مجال أعمال مفيد. ويظهر المثل من جمعية تواتاشا التعاونية متعددة الأغراض في زامبيا أن الخدمات البيئية يمكن أن تكون مربحة.

الحالة 2.2: التأقلم مع الفرص الناشئة

في السنوات الأولى، كانت جمعية تواتاشا التعاونية متعددة الأغراض في زامبيا تركز على أنشطة مثل تدريب المزارعين على تخزين المحاصيل ومدّ الجسور بين المزارعين والمشتريين لإبرام صفقات عادلة. وانتقلت التعاونية مؤخراً إلى خدمات الأعمال البيئية مثل خدمات الصرف الصحي للنفايات وجمع القمامة والنظافة البيئية بشكل عام. واتجهت الجمعية نحو هذه الأنشطة بعيد انتشار الأمراض القاتلة مثل الكوليرا وأمراض أخرى تنتقل عبر الماء وتؤثر على الموجودين في السوق خاصة في فصل الأمطار. ويسحب المتسوقون الماء للشرب والطهي من آبار غير عميقة تشكل المصدر الأساسي للتلوث. تولّت جمعية تواتاشا في البدء عمليات جمع النفايات للمساهمة في رفاه المجتمع المحلي ثم ما لبث أن تحوّلت هذه الأعمال إلى أعمال مربحة وقابلة للحياة تتيح فرص التوظيف. وفي نهاية المطاف، تساهم البيئة الأنظف في تحسين الصحة والعمل وظروف الحياة في المجتمع المحلي.

المصدر: إدارة خدمات الصرف الصحي للنفايات وجمع القمامة في زامبيا، منظمة العمل الدولية/ المرفق التعاوني لإفريقيا
<http://www.ilo.org/public/english/employment/ent/coop/africa/download/twatasha.pdf>2009

تحليل التكاليف والمنافع

لمعظم التعاونيات ميزانية محدودة، وقد لا يكون تأمين الخدمات التي تستجيب إلى احتياجات الأعضاء هو مسار العمل الأكثر منفعةً عندما تكون التعاونية هي من يؤمّن هذه الخدمات. ويساعد تحليل التكاليف والمنافع إدارة التعاونية على بلورة فكرة واضحة حول جدوى تأمين خدمة معينة من حيث الوقت والموارد والطاقة.

تحليل التكاليف والمنافع: تقنية لاتخاذ قرار بشأن تنفيذ استثمار أو لا، حيث يتمّ جمع قيمة المنافع الخاصة بمسار عمل، ثم طرح التكاليف الملازمة له، وتظهر النتيجة إذا كان الاستثمار مجدياً.

يُعتبر تحليل التكاليف والمنافع مفيداً لتحديد جدوى الاستثمار في خدمة تستجيب لاحتياجات الأعضاء. يتضمن التحليل خطوتين:

- تحديد التكاليف
- تحديد المنافع

تتلخص الخطوة الأولى في تحديد كمّي للتكاليف المرتبطة بالاستثمار في خدمة وتأمينها. في حالة خدمة تزويد المدخلات، يشمل ذلك الوقت المطلوب للتفاوض مع مزوّد المدخلات، وكلفة بيع المدخلات، وكلفة التخزين وكلفة النقل. يوصى بالخطوات التالية:

- وضع قائمة بسائر التكاليف المالية التي سيتمّ تكبدها عند التنفيذ وطوال مدة حياة المشروع. وتشمل هذه التكاليف على سبيل المثال لا الحصر الرسوم التأسيسية، والرخص، ومواد الإنتاج، ومصاريح جداول الرواتب، وعمليات قبول المستخدمين، والتدريب، وتكاليف السفر.
- وضع قائمة بالتكاليف غير المالية التي من المرجح تكبدها، وهي تشمل الوقت، والإنتاج الذي تتم خسارته، والعمليات الناقصة، ومخاطر أخرى محتملة. حاول تحديد قيمة نقدية لهذه الخسائر

• جمع سائر هذه التكاليف

تشمل الخطوة التالية التحديد الكمي للمنافع المتوقعة كنتيجة لتقديم هذه الخدمة. ومن الأمثلة عن المنافع نذكر: زيادة الدخل للمنتجين، وتخفيض فترة الإنتاج، وتخفيض خسائر ما بعد الحصاد، وتحسين جودة المنتج من خلال التعليب، وتحسين شروط العمل لأعضاء التعاونية أو طاقمها. تُقترح في هذا الإطار الخطوات التالية:

- وضع قائمة بسائر المنافع المالية التي سيتم الحصول عليها مع الخدمة المقدمة. تتضمن هذه المنافع الأرباح المباشرة من السلع و/أو الخدمات، بالإضافة إلى تخفيض تكاليف الإنتاج بسبب تحسين العمليات وزيادة الإنتاجية
- وضع قائمة بسائر المنافع غير المالية التي يمكن الحصول عليها، وهي تشمل على سبيل المثال: تخفيض مدة الإنتاج، وزيادة حجم قاعدة العملاء، وتحسين مستوى الصحة والسلامة في مكان العمل، وزيادة رضا العملاء، والحفاظ على الموارد الطبيعية وتحسين السمعة. وعند الإمكان، ينبغي محاولة تحديد قيمة مالية لهذه المنافع
- جمع العناصر الواردة أعلاه للتوصل إلى قيمة منافع إجمالية

وكخطوة أخيرة يتعين على التعاونية أن تقارن التكاليف والمنافع لتحديد إذا كان الاستثمار المقترح مجدياً. إذا تخطى إجمالي التكاليف إجمالي المنافع بشكل كبير، نستنتج أن الخدمة لا تشكل استثماراً مجدياً لوقت التعاونية ومواردها. أما إذا تعادلت التكاليف والمنافع، فيتعين على التعاونية التفكير في عدد الأعضاء الذين تدعمهم هذه الخدمة.

إن إجراء تحليل التكاليف والمنافع وسيلة قيمة لقياس حسنات تقديم خدمة معينة وسلبياته، وهو أيضاً وسيلة دقيقة لتحديد جدوى فرصة معينة لجهة الوقت والموارد والطاقة.

إستراتيجية التعاونية

يتعين على التعاونية تقييم احتياجات أعضائها، واختيار الاحتياجات التي تتماشى مع إستراتيجيتها، ومواكبة الطلب في السوق ومتابعة المنافع والتكاليف ذات الصلة. في عبارات أخرى، تكمن المهمة في الحرص على تماشي تقييم الحاجات وانتقاء الخدمات مع إستراتيجية التعاونية والطلب في السوق.

ويتعين على التعاونية أن تلتزم بشكل وثيق بإستراتيجيتها في سائر الأنشطة. إلا أن ذلك يتطلب مهارات معينة. ولا شك في أن إحدى المهارات التي على إداري التعاونية التحلي بها هي القدرة على التصرف خارج الروتين اليومي. إن إدارة التعاونية بشكل يومي بمثابة مهمة تتطلب جهوداً كثيرة، وتشمل أنشطة مثل إدارة طاقم العمل والحفاظ على العلاقات مع الشركاء الخارجيين وحل المشاكل. من السهل أن يُنهك الإداري بسبب المسائل اليومية.

إلا أن التعاونية موجودة لخدمة الأعضاء على المدى الطويل. شرحنا في الوحدة الأولى أن التعاونية هي تجمع أشخاص يسعون لتحقيق حاجاتهم وتطلعاتهم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية من خلال منشأة ذات ملكية مشتركة. إنها منظمة ذات غرض محدد ووظيفة معينة (يمكن أن تكون التعاونية مثلاً تعاونية تسويق أو تعاونية خدمات) ومهمة ورؤية. ولكي تستمر

التعاونية على المدى الطويل، يتعين عليها أن تتأقلم مع الظروف المتغيرة وأن تحرص في الآن عينه على الالتزام الوثيق بإستراتيجيتها وأغراضها. فهذه الأغراض هي ما دفع بالأعضاء للانضمام إلى التعاونية أصلاً.

الظروف المتغيرة

لا تتسم استراتيجية التعاونية ومهمتها ورؤيتها بالجمود. لن تتحوّل تعاونية تسويق إلى تعاونية مالية بسهولة، إلا أن استراتيجيتها قد تتبدّل تدريجياً. تُعتبر خدمة الأعضاء هي علة وجود التعاونية، وعندما تتغير احتياجات الأعضاء، على التعاونية تكييف استراتيجيتها. غالباً ما تتغير احتياجات الأعضاء عندما يتغير السوق. عندما يتغير الطلب في السوق، قد يحتاج الأعضاء إلى خدمات مختلفة كي يتسنى لهم الاستجابة إلى الطلب الجديد في السوق. وكذلك الأمر عندما يتغير التزويد في السوق من خلال انسحاب مزوّدي خدمات على سبيل المثال أو إدراج أنواع جديدة من الأسمدة، قد يطلب الأعضاء خدمات أخرى. يتعين على التعاونية التكيف مع الظروف المتغيرة ومع طلبات الأعضاء المتغيرة. إن الأعضاء هم الطرف الذي يستطيع التقدّم بالتغييرات المطلوبة واتخاذ قرارات بشأنها.

يجب أن تتماشى الأنشطة اليومية مع أغراض التعاونية. يتعين على الأنشطة اليومية أن تدعم التعاونية لتحقيق مهمتها ورؤيتها. وعليه، قد يكون من الضروري في بعض الأحيان أن يضع الإداري الروتين اليومي جانباً للتفكير في الأسئلة التالية على سبيل المثال لا الحصر:

- ما الخدمات التي تقدّمها لأعضائنا؟
- ما الغرض من تعاونيتنا؟
- كيف تساهم الخدمات التي نقدمها في استراتيجيتنا؟
- هل تتماشى استراتيجيتنا مع الطلب في السوق؟
- هل يبقى غرض التعاونية مناسباً في ضوء السياق المتغير؟

حماية الأعضاء من تقلبات الأسعار هو أيضاً من أهداف تعاونيتي - مثال الجمعية التعاونية لمربي الدواجن

الجمعية التعاونية لمربي الدواجن م.م تعمل على تقديم سلة من الخدمات التي يحتاجها 136 من مربي الدواجن الأعضاء في الجمعية. يقوم مبدأ تقديم الخدمات للأعضاء على أساس ان تقوم الجمعية بتوفير مدخلات الإنتاج الأساسية للدواجن (العلف والصوص والخدمات والأدوية البيطرية) وإيضاً تسويق منتجات الأعضاء من الدجاج اللحم والبيض في 4 مراكز تسويق يتم ادارتها بشكل مباشر من قبل الجمعية. يقع احد هذه المراكز في وسط السوق المركزي.

أصبح تقديم الخدمات الموثوقة موكولاً للجمعية في مجالي توفير مدخلات الإنتاج وتسويق المنتجات، وبات دور المربي الأساسي هو الإنتاج وان يكون كل تركيزه على الإنتاج النوعي.

يواجه سوق الدواجن في الاردن وفلسطين وفي العديد من دول العالم تقلبات في الأسعار حيث يتكبد المربين خسائر كبيرة نتيجة هذه التقلبات والبعض منهم تتراكم عليه الديون مما قد يؤثر على إستمراريته. لهذا قامت الجمعية بتحديد سعر ثابت لمدخلات الإنتاج وإيضاً سعر ثابت لمدة سنة لمنتجات الأعضاء من الدجاج اللحم ومن البيض بناء على حسابات التكاليف التي تقوم بها الجمعية سنوياً. ثبات سعر البيع ساهم في تحقيق نوع من الحماية للمربين الأعضاء من تقلبات الأسعار التي ترهقهم سنوياً. تحقق الجمعية في بعض الأحيان أرباح من تثبيت سعر المنتج وفي بعض الأحيان تحقق خسائر ولكن بشكل عام ونتيجة تقديمها خدمات متنوعة للأعضاء فان النتائج النهائية للاداء المالي للجمعية تكون بالموجب.

المصدر: مقابلة مع إدارة الجمعية، 2018\1\17

تمرين ذاتي 2.4

هل يمكنك الإجابة عن هذه الأسئلة في إطار تعاونيتك؟ هل طرأ تغيير على الغرض و/أو الخدمات و/أو الإستراتيجية مع الوقت؟

الوحدة الثانية، توفير الخدمات التعاونية

3		الموضوع
---	--	---------

من سيقدم الخدمة؟

تقديم حول موضوع من سيقدم الخدمة؟

بعد تحقيق معمق، يتضح للتعاونيّة الخدمات التي تريد تقديمها لأعضائها. ما الأسئلة التي تُطرح عند البحث عن مزود خدمة؟ نستعرض في هذا الموضوع انقواء مزود الخدمة وناقش فيه الاعتبارات التي يجب التفكير فيها في إطار تقديم التعاونيّة خدمةً ما بنفسها أو لجوئها إلى مصدر خارجي أو تشجيع المنتجين على اختيار مزود خدمة في السوق بشكل مستقل. يقدّم هذا الموضوع معايير يمكن أن تساعد التعاونيّة على اختيار المزود الصحيح. إذا قررت التعاونيّة أن تقدّم بعض الخدمات بنفسها، من المهم مناقشة كيفية تقديم هذه الخدمات.

كيف نحلل سوق الخدمات؟

تتعدد أدوات تحليل سوق الخدمات الحالي، ومثال عليها أداة "اللمحة العامة عن الأسواق"⁷. تسمح هذه الأداة ببلورة فهم سريع للسوق عبر استخدام المصادر الثانوية والمقابلات مع مزودي الخدمات. ويتم تحليل فرص الأعضاء والعوائق أمامهم في إطار الخدمات المنتقاة. يمكن وضع قائمة بمزودي الخدمات من خلال الاستماع لخبرات الأعضاء والتواصل من خلال الأعضاء ومقابلة المسؤولين والمنشآت وغير الأعضاء. وبعدياً يتم مقابلة عدد من المزودين لبلورة فهم فعلي لمدى استجابتهم لاحتياجات الأعضاء. في الجدول أدناه أمثلة عن الأسئلة التي تساعد على ذلك:

الجدول 3.1: أسئلة لتحليل سوق الخدمات الحالي

الطلب	أي أعضاء يستخدمون منتجات خدمات معينة؟ وأي أعضاء لا يستخدمونها؟
المعاملات	ما المنافع التي يتوقعها الأعضاء من الخدمة؟
	ما حجم السوق؟
	ما نسبة الأعضاء الذين جربوا خدمة معينة؟
	لماذا يستخدم الأعضاء الخدمة؟ ولماذا لا يستخدمونها؟
	كيف يريد الأعضاء توفير الخدمة؟
	ما خصائص الخدمات التي يريدونها الأعضاء؟
	ما مدى رضاهم عن التزويد المتاح حالياً؟
التزويد	ما الأسعار التي يدفعها الأعضاء مقابل الخدمة؟
	هل الخدمات المطلوبة متاحة؟
	ما نوع المزودين المتاحين؟
	ما نقاط القوة والضعف لدى المزودين الحاليين؟

⁷A.miehlbrand and M. McVay. Developing commercial market business development services , Seminar Reader(Turing,ITC\ILO.2003).

كيف نختار مزود الخدمات؟

بعد أن تحدد التعاونية الخدمات التي تريد تقديمها للأعضاء أو ترتيب حصولهم عليها، يحين الوقت لتحديد مزود خدمة وانتقائه. إن اختيار خدمة الدعم الصحيحة ومزود الخدمة المناسب بمثابة شرط مسبق لضمان تقديم خدمات ذات نوعية جيدة لأعضاء التعاونية. يمكن تحديد نوعين من مزودي الخدمات

التعاونية كمزود خدمات

في بعض الحالات، يمكن التجمع/ الاتحاد التعاوني مساعدة التعاونيات على توفير الخدمات عن طريق تدريب المدربين أو استخدام المهندسين الزراعيين لتقديم المشورة لأعضاء التعاونيات المحلية. ومثال آخر عن تأمين الخدمات التعاونية هو الأعضاء الذين يساعدون الأعضاء الآخرين من خلال زيارات التبادل ومخططات العرض والمشورة بين المزارعين بالإضافة إلى مشاركة الأدوات والمعدات

• التعاونية: من الممكن أن يكون أمام التعاونية إمكانية تقديم الخدمة بنفسها. ولعلّ المثال على ذلك المزارع الذي تلقى تدريباً حول الممارسات الزراعية الجيدة ويتمتع بالقدرة على تدريب مزارعين آخرين. وتحليل قدرة التعاونية على تأمين خدمة، يمكن اللجوء إلى أداة تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (وهي وسيلة للتخطيط الاستراتيجي تُستخدم لتقييم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في مشروع أو مشروع أعمال). ترد تفاصيل إضافية حول هذه الأداة في الملحق الأول.

• مزودو الخدمات الخارجيون: مزود الخدمات الخارجي هو مؤسسة أو شركة أو شخص متخصص في خدمة. ولعلّ المثال على ذلك هو المصرف الذي يقدم التسليف، أو كلية تعاونية تقدم تدريباً حول إدارة التعاونيات أو مزود أسمدة يدرّب المزارعين على كيفية استخدام منتجه. وتكثر كذلك الأمثلة عن مزودي الخدمات غير الرسميين: مثل فرد من العائلة يتولى مسك الحسابات. يمكن التعاونية أن تستعين بمصدر خارجي لتوفير الخدمات، ما يعني أنها ستتعاقد مع مزود خدمات خارجي لتوفير الخدمات إلى أعضائها. ويبرز خيار آخر يقضي بأن يحصل الأعضاء على الخدمات من مزودي خدمات خارجيين على صعيد فردي. يمكن أن توفر التعاونية الإحالة وتسهّل التواصل بين الأعضاء ومزودي الخدمات المحتملين ويمكنها التفاوض للتوصل إلى سعر أفضل.

ما المعايير الممكن استخدامها لتحديد المزود المناسب؟

• **التوافر:** هل الخدمة موجودة، وفي حال كانت كذلك، هل التزويد كافٍ؟ لا تتوافر الخدمات المطلوبة كلها بشكل دائم. من المفضل أن تكون عملية تحديد مزودي الخدمات المحتملين تشاركيةً. فداًماً ما تكون مجموعة من الأعضاء عارفةً بشكل أفضل بوجود مزودي خدمات في منطقتها، وإن تحديد مزودي الخدمات المحتملين عن طريق مجموعة تشاركية من شأنه وضع قائمة بمزودي الخدمات الذين يمكنهم توفير خدمات الدعم لأعضاء التعاونية. وفي حال عدم توافر مزودي الخدمات (أي في حال عدم توافر الخدمة) يمكن أن توفر التعاونية الخدمة بنفسها.

• **القدرة على تحمّل الكلفة:** هل يمكن الأعضاء تحمّل كلفة الخدمة؟ وهل السعر مقبول؟ وما هي شروط الدفع؟ هل مزود الخدمة مستعدّ لتأمين الخدمة بناءً على سلفة وما هي الشروط التي يطرحها مقابل ذلك؟ تعمل التعاونية وأعضاؤها في ظلّ ميزانية محدودة دائماً، وبالتالي تبرز تكاليف مزود الخدمة والقيمة المستفادة من الخدمة كمعيارين

مهمّين لتحديد مزوّد الخدمة. يساعد تحليل التكاليف والمنافع في مقارنة التكاليف مع قيمة الخدمة المضافة. وبناءً على القيمة المضافة المتوقعة والميزانية المتاحة، يمكن أن تختار التعاونيّة بين اللجوء إلى مزوّد خارجي أو تأمين الخدمة بنفسها أو ترك الأمر للسوق. في بعض الحالات، يكثّر عدد مزوّدي خدمة معيّنة في السوق. من المهم الانتباه إلى أن كلفة استخدام مزوّد خدمات خارجي لا تقتصر على رسوم المزوّد بدل تشمل تكاليف مثل الانتقال إلى مقرّ مزوّد الخدمة ووقت التفاوض والوقت المطلوب للاتفاق على بنود العقد.

- **سهولة الوصول:** هل الخدمة متاحة في مكان يسهل النفاذ إليه، في وقت مناسب (مثل الموسم وساعات العمل)؟ يمكن أن يكون مزوّدو الخدمات متوافرين ويقدموا عروضاً جيدةً لجهة الكلفة والجودة، ولكن هل يسهل الوصول إليهم؟ لا تقتصر سهولة الوصول على وجود مزوّد الخدمة ضمن مسافة معيّنة إنما تنطرق أيضاً إلى الأوقات والتواريخ التي يستطيع المزوّد فيها تأمين الخدمة. هل تتماشى مع دورة الإنتاج التي حددها المنتج؟
- **مدى الملاءمة:** هل تلبي الخدمة مقاييس وشروط الجودة المطلوبة؟ هل تلبي الخدمة الحاجات المحددة وتتلاءم مع خلفية أعضاء التعاونيّة (مثل: النوع الاجتماعي، ومستوى التعليم، والمهارات، ومعالجة المشكلة المناسبة وتقديم النتائج المرجوة)؟ هل حصل مزوّد الخدمات على ترخيص لتقديم الخدمات؟ هل النقل مشمول كجزء من شروط التسليم؟ هل يغطّي المزود التأمين؟ ولعلّ السؤال الذي يزداد أهميةً هو التالي: هل الخدمة مراعية للبيئة؟ ينبغي ألا يكون للخدمة تأثيرات بيئية سلبية، مثل تلوث الهواء وتلويث المصادر المائية وتدهور التربة أو تهديد التنوع البيولوجي.

تمرين ذاتي 3.1

هل لتعاونيتك خبرة مع خدمات تبين أن سعرها مرتفع للأعضاء؟ من الجهة التي قدّمت الخدمات؟ ما الذي قامت به تعاونيتك لحلّ هذه المشكلة؟

فئات الخدمات المحتملة ومزوّدي الخدمات

بعد تحديد مزوّدي الخدمات المحتملين، تكمن الخطوة التالية في تنظيمهم في فئات تسهّل فهم الخدمات التي يقدمون. إن تنظيم مزوّدي الخدمات المحتملين في فئات يعني وضع مزوّدي الخدمات المتشابهين معاً، وتُحدد أنواع الفئات بناءً على الحاجة الواجب تأمينها. ولا شك في أن العودة إلى فئات أو مجموعات من مزوّدي الخدمات أسهل من قائمة احتياجات غير منظّمة.

الخدمات المبطنّة

يمثّل مزوّد الخدمات خياراً أكثر جاذبية عندما يوفّر خدمات مبطنّة، وهي تعني أنه يقدم خدمةً تعزز نتائج المنتج الذي يتمّ شراؤه، ومناشِل على ذلك تقديم إرشادات للمستخدمين أو توفير خدمات الصيانة الخاصة بالمعدات التي تمّ ابتياعها.

في الجدول التالي وسيلة لتنظيم مزوّدي الخدمات المحتملين ضمن فئات استناداً إلى فئات الخدمات المذكورة آنفاً (أي تعاونيات الإنتاج وإدارة الأعمال والجوانب المالية والقيمة المضافة) بالإضافة إلى معايير الانتقاء (أي التوافر والقدرة على تحمّل الكلفة وسهولة الوصول ومدى الملاءمة).

إن تدوين المعلومات في الجدول 3.2 من شأنه مساعدة التعاونيّة على اكتساب نظرة عامة إلى مزوّدي الخدمات الموجودين في السوق.

الجدول 3.2: مثل عن تنظيم مزوّدي الخدمات ضمن فئات

المعايير									
مدى الملاءمة		سهولة الوصول		القدرة على تحمّل الكلفة		التوافر		فئات الخدمات	
الشروط	مقياس الجودة	التوقيت	المسافة	شروط الدفع	السعر	القدرة على التسليم	اسم المزوّد		
الإنتاج									
التسويق									
إدارة الأعمال									
الجوانب الماليّة									
القيمة المضافة									

معايير التلزيـم

في هذه المرحلة، حدّدت الخدمات التي تحتاج إليها وكوّنت صورةً عن مزودي الخدمات المحتملين. هل يمكن التعاونيّة تقديم جزء من الخدمات بنفسها، أو تسعى إلى ذلك في المستقبل؟ كيف يمكن التعاونيّة اتخاذ قرار بشأن تلزيـم جهات خارجية لتوفير الخدمات أو تأمينها بنفسها؟ يمكن أن تكون المعايير التالية مفيدةً لاتخاذ هذا القرار:

- **وفورات الحجم:** لتأمين خدمة معيّنة على التعاونيّة أن تحرص على أن يكون طلب الأعضاء كبيراً لدرجة تؤمّن اسعاراً تنافسيّةً وتخفّض التكاليف بسبب وفورات الحجم. إذا كانت التكاليف مرتفعةً نسبةً إلى المنافع، يتعيّن على التعاونيّة تلزيـم تأمين الخدمة.
- **بنية السوق:** تعتمد قدرة التعاونيّة على تأمين خدمة مقابل أسعار تنافسية على مزودي الخدمات الآخرين في السوق. في الأسواق الاحتكارية التي يكون فيها مزود خدمات وحيد، يتعيّن على التعاونيّات ذات قدرة التوريد الكافية أن تكون قادرةً على تأمين الخدمة مقابل سعر أقلّ (وكسر الاحتكار). أما في الأسواق التنافسية، فيمنع التنافس الشرس التعاونيّات عادةً من الدخول إلى السوق بما أن للمزارعين نفاذ إلى الخدمات ومن الصعب جداً التميّز.
- **الدراية:** إن السؤال الجوهرى الذي يتعيّن على التعاونيّة معالجته قبل اتخاذ قرار بشأن تأمين خدمة معيّنة للأعضاء يتمحور على وجود الخبرة ضمن صفوفها لتأمين خدمات ذات جودة عالية. وإذا كان الجواب سلبياً، يقضى السؤال التالي بإمكانية الحصول على هذه الخبرة بتكاليف معقولة وضمن فترة زمنية مقبولة. وإذا لم يكن ذلك ممكناً، يتعيّن على التعاونيّة تلزيـم مصادر خارجية لتوفير هذه الخدمة.
- **إمكانية مواءمة الخدمات مع خدمات أخرى:** إذا كان نوعان من الخدمات أو أكثر مرتبطين بشكل وثيق ومتكاملين، تبرز ميزة إيجابية في تقديمها كرزمة. وقد ينتج ذلك وفوراً بالحجم أيضاً.
- **القدرة على توفير خدمة العملاء:** لا يقتصر تزويد الخدمة على توفير الخدمة بل ينسحب أيضاً على القدرة على مراقبة مستوى رضا العملاء (الأعضاء) وقدرتهم على الاستفادة القصوى من المنافع التي توفّرها الخدمة. ويشمل ذلك حلّ المشاكل التي قد يواجهها الأعضاء أثناء استعمال الخدمة.
- **تكاليف الطاقم والتكاليف الأخرى:** ما تداعيات تأمين خدمة معيّنة للأعضاء على التكاليف الإجمالية (المباشرة وغير المباشرة) بالنسبة إلى التعاونيّة؟ هل هذه التكاليف مقبولة؟ ما الآفاق المستقبلية (هل سترتفع هذه التكاليف أم تنخفض؟)
- **التحالقات:** هل من الممكن التوصل إلى ترتيب خاص (شروط) مع المنشآت الأخرى لتأمين الخدمات (من خلال التلزيـم)؟ يمكن أن تكون الشراكة مفيدةً أكثر من المنافسة. هل تبرز إمكانية بناء تحالقات مع مزودي خدمات؟ أحد الأمثلة التقليدية في هذا الإطار هو الارتباط مع تجمّع تعاوني.

إن القرار الذي تتخذه التعاونية بشأن الاستعانة بمصادر خارجية في أنشطة معينة مرتبط بشكل كبير بالتكاليف والمخاطر المرتبطة. ومن المشاكل المعروفة ببرز خطر "التطفّل" أي عندما يستفيد الأعضاء من التعاونية من دون المساهمة. إن الحالة التالية حول تعاونية المزارعين في نغارا في تنزانيا تظهر كيفية تعامل القيمون عليها مع هذا الخطر بطريقة مبتكرة.

الحالة 3.1: التصدي لمحاولة المتطفلين في تعاونية المزارعين في نغارا في تنزانيا

من المزعج أن ترى شخصاً يستغل الحافلة من دون دفع ثمن التذكرة، خاصةً إذا تكبدت عناءً كبيراً لدفع ثمن تذكرتك. لماذا يتطفّل شخص على الحافلة من دون مقابل فيما نضطرّ نحن لدفع ثمن التذكرة؟ يظهر هؤلاء المتطفلون في الأماكن كافة لا في الحافلات فحسب. فكلاً يستفيد شخص من مجهود جماعي من دون تقديم مساهمة، فهو يعود بتأثير سلبي على المساهمين. ففي حالة بطاقات الحافلة على سبيل المثال، يضطرّ الركاب الذين يدفعون ثمن البطاقات إلى دفع ثمن أكبر للتعويض عنّ يتطفّل. يُعتبر التطفّل مشكلةً شائعةً تعاني منها التعاونيات. يستفيد الأعضاء (أو غير الأعضاء) أحياناً من الخدمات أو الأنشطة التي تقدّمها التعاونية من دون أن يكونوا راغبين في المساهمة مع المجموعة أو أن يكونوا قادرين على ذلك. إليكم مثل من تعاونية لزراعة البنّ في شمالي غرب تنزانيا يظهر الأثر السلبي الذي تحدثه ظاهرة التطفّل على التعاونية، كما الوسيلة المبتكرة التي تمّ اللجوء إليها لمعالجة هذه المشكلة.

عملت جمعية مزارعي نغارا التعاونية جاهدةً طوال فترة تجاوزت عقداً من الزمن من أجل تحسين معيشة حوالي ألفي مزارع عبر تقديم مجموعة واسعة من خدمات الدعم للمزارعين. في الأسواق المتطلبة حالياً، تكتسي نوعية البنّ أهميةً قصوى. تكون حساسية الشارين عاليةً تجاه الجودة عند تحديد سعر الشراء وبالتالي فإن تحسين جودة البنّ محطّ تركيز كبير للتعاونية. إلا أن الجهود جوبهت بشكل سلبي بسبب أعمال المتطفلين. عمد بعض المزارعين والوسطاء غير النزهاء إلى دمج حبوب القهوة الناضجة وغير الناضجة ما أثر على جودة المنتج النهائي (تتسم حبوب البنّ غير الناضجة بمذاق غير شهّي). ونتيجة لذلك، كان السعر المقدم للمزارعين أدنى ممّا كان ممكن الحصول عليه عادةً.

وكان هذا التصرف غير الأخلاقي ممكناً لأن حبوب البنّ تُباع جافةً ومن الصعوبة بمكان التمييز بالعين المجردة بين الحبوب الناضجة وغير الناضجة بعد جفافها. طوّرت التعاونية حلاً يعتمد على استراتيجيتين. اعتمدت الاستراتيجية الأولى على تعزيز قدرة الوصول إلى المزارعين لزيادة وعيهم بالتداعيات السلبية الناجمة عن مزج الحبوب الناضجة وغير الناضجة، وحتى المزج بين نوعي أرابيكا وروبوستا. واعتمدت الاستراتيجية الثانية على التوقّف عن معالجة الحبوب الجافة. وبموجب القوانين الجديدة، يُعالج البنّ وهو رطب، وهي عملية تتجح فقط عند معالجة الحبوب الناضجة وتسهّل تحديد حبوب غير الناضجة. إن الأنشطة المشتركة الناتجة من هاتين الإستراتيجيتين خفّفت الغشّ في البنّ، وأدّت إلى تحسين الجودة- وإلى تحسين الأسعار بالنسبة إلى أعضاء التعاونية.

المصدر: بناءً على تقرير كتبه السيد سام مشيو من منظمة العمل الدولية، ومقابلة أجراها مع السيد جون سميث إمانا، نائي رئيس التعاونية

رضا الأعضاء

يُعتبر الأعضاء بمثابة الأصول الأهم في التعاونية، وهم في الآن عينه عملاء التعاونية الأساسيين. وللحفاظ على التزام الأعضاء، يتعيّن على التعاونية تقديم منافع كافية لأعضائها. ولا شك في أن الحفاظ على العملاء ممكن فقط عندما يكون هؤلاء راضين عن الخدمات المقدّمة، وعليه، من الأهمية بمكان تقييم رضا الأعضاء بعد استعمالهم الخدمة.

تتعدد المعايير التي يمكن استخدامها لتقييم الخدمات. يوفّر الجدول أدناه بعض الأمثلة:

الجدول 3.3: معايير تقييم الخدمات

معايير التقييم	الأسئلة
نوعية الخدمة	هل تماشى عمل مزود الخدمة مع متطلبات أعضاء التعاونية ومقاييس الجودة التي حددها؟
القدرة على التسليم	هل قدّم المزود الخدمة في الوقت المحدد؟ هل قدّم المزود الكمية المطلوبة؟
الموثوقية	هل تقيّد مزود الخدمة بالتزاماته؟
الكلفة	هل تعكس منافع الخدمة جدوى الاستثمار؟
الشروط	هل التزم مزود الخدمات بالشروط المتفق عليها لجهة الدفع والتسليم؟

الخطوات الواجب اتخاذها بعد التقييم

يتعيّن على التعاونية بعد تقييم رضا العملاء أن تتخذ قرارات إضافية. وتُطرح سيناريوهات ثلاثة في هذا الإطار:

- كانت الخدمة مرضية: إذا كانت الحاجة إلى الخدمة ما تزال مستمرة، تقرر إدارة التعاونية المضي قدماً في تأمين الخدمات إلا إذا برز مزودون آخرون يقدمون الخدمة بشكل أفضل/ أقلّ كلفةً. وفي حال اللجوء إلى مزودين جدد لا بد من إطلاع الأعضاء على تفاصيل على المزودين الجدد.
- كانت الخدمة مرضية جزئياً: إذا ظلّ الأعضاء بحاجة إلى الخدمة، يتعيّن على إدارة التعاونية إمّا النظر في إمكانية وجود مزودين آخرين أو التفاوض مع مزود الخدمات الحالي حول كيفية تحسين الخدمات.
- لم تكن الخدمة مرضية: يتعيّن على التعاونية تقييم مدى أولوية الخدمة، وفي حال بقيت الخدمة تتحلّى بالأولوية، تبدأ من جديد عملية تحديد مزود للخدمات واختياره. ولا شك في أن القرارات بشأن تزويد هذه الخدمات هي عملية مستمرة، ذلك أن تغييرات تطرأ على الطلب في السوق وعلى حاجات الأعضاء. أضف إلى ذلك أن أداء مزود الخدمة ليس جامداً. ويتعيّن على التعاونية أن تفكّر: ما المطلوب؟ وما الذي يتماشى مع أغراضنا؟ ما الذي يطلبه السوق؟ من مزودو الخدمات المناسبون؟ ولا شك في أن تقييم رضا العملاء أساسي في عملية اتخاذ القرار

الدروس المستفادة

استعرضنا في هذه الوحدة دور التعاونية في تقديم الخدمات. يمكن أن تقدّم التعاونية الخدمة بنفسها أو تسهّل تقديم الخدمات عبر استخدام مزود خدمات اختصاصيين خارجيين أو مساعدة المنتجين الأفراد على إيجاد مزود خدمات في السوق.

يحتاج الأعضاء إلى خدمات كثيرة، ولا تستطيع التعاونية تلبية الاحتياجات كافة. ويبرز تحدّي أمام إدارة التعاونية ويقضي بتحديد أولوية احتياجات الأعضاء. على التعاونية أن تحلّل ما إذا كانت الاستجابة لحاجة معينة متماشية مع غرض التعاونية، وما إذا كان توفير الخدمة يؤدي إلى منتجات مطلوبة في السوق.

بعد أن تتخذ التعاونية القرار بشأن الاحتياجات التي يجب تلبيتها، تواجه مهمة تحديد مزود الخدمات الأفضل. ويمكن الاختيار بناءً على معايير التوافر والقدرة على تحمّل الكلفة وسهولة الوصول ومدى الملاءمة.

ولا تتوقف عملية تقديم الخدمات عند اختيار المزود، فبعد تقديم الخدمة يتعيّن على التعاونية التأكد من رضا الأعضاء، قبل أن تبدأ عملية اتخاذ القرارات من جديد.

الملحق الأول أداة تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات⁵

إن تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات أداة للتخطيط الاستراتيجي تساعد على تقييم نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية في تعاونية أو مشروع أو مشروع أعمال. يشمل تحديد هدف مشروع الأعمال على سبيل المثال، وتحديد العوامل الداخلية والخارجية المؤاتية وغير المؤاتية لتحقيق هذا الهدف. يمكن تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات المساعدة على التحليّ بالبصيرة لدراسة الماضي والتفكير في حلول ممكنة تعالج المشاكل الحالية أو المحتملة.

1- منظمة العمل الدولية/ المرفق التعاوني لإفريقيا 2010، كتيب تصميم المشاريع: أداة مفصلة لدعم نمو التعاونيات

ومنظمات المساعدة الذاتية الأخرى (جنيف). يمكن الاطلاع عليه على العنوان التالي [http://www.ilo.org/](http://www.ilo.org/public/english/employment/ent/coop/africa/download/coopafriaprojectdesignmanual.pdf)

[public/english/employment/ent/coop/africa/download/coopafriaprojectdesignmanual.pdf](http://www.ilo.org/public/english/employment/ent/coop/africa/download/coopafriaprojectdesignmanual.pdf)

[4 أكتوبر 2011]

نقاط القوة

تُعتبر نقاط القوة عوامل داخلية إيجابية، وتشمل أعضاء المجلس المجهّزين والملتزمين، والمستودع، والطاقت الماهر، والمعدات، والنفاذ إلى التمويل.

نقاط الضعف

تُعتبر نقاط الضعف عوامل داخلية سلبية يمكن أن تعرقل عملية تأمين الخدمات للأعضاء بشكل فعال. وتشمل التمويل غير الكافي، والنقص في مهارة الطاقم، وضعف مشاركة الأعضاء، وضعف مجلس الإدارة، وتدقيق داخلي غير فعال.

الفرص

تُعتبر الفرص عوامل خارجية إيجابية يمكن التعاونية الاستفادة منها لتعزيز المشروع أو المنظمة. وتشمل الفرص السياسات الحكومية وخدمات الدعم المؤاتية، ووجود مؤسسات الأبحاث، ووجود كلية تعاونية، ووجود التعاونيات الثانوية، والتجارة العادلة، والبنى التحتية الجيدة، والتعاون مع شركاء الأعمال والمؤسسات الأخرى.

التهديدات

تُعتبر التهديدات عوامل خارجية يمكن أن يكون لها تأثيرات سلبية على التعاونية. وتشمل التهديدات السياسات الوطنية غير المؤاتية، والكوارث الطبيعية، والنزاعات القبلية، والهجرة، وانعدام الاستقرار السياسي وضعف البنى التحتية.

- إن نقاط القوة والضعف كلاًهما عوامل داخلية يمكن استخدامها لتحسين قدرة التعاونية على تقديم الخدمات لأعضائها
- تعكس نقاط القوة الموارد الداخلية. يتعين على التعاونية استخدام نقاط قوتها بشكل فعال لتحسين قدرتها على تقديم الخدمات. فعلى سبيل المثال، يمكن التعاونية أن تلجأ إلى طاقمها الماهر والكفوء لتقديم خدمات دعم الإنتاج لأعضائها.
- على صعيد آخر، تقوض نقاط الضعف قدرة التعاونية على تقديم الخدمات. وفي هذا السياق، على التعاونية التفكير في وسائل تسمح لها لمعالجة نقاط الضعف من أجل تحسين قدرتها على تقديم الخدمات. إذا تجلّت نقطة الضعف في قلة كفاءة الطاقم، يمكن التعاونية تنظيم أنشطة تدريبية لتحسين قدرة الطاقم على تقديم الخدمات
- إن الفرص والتحديات عوامل خارجية يمكن أن تؤثر على قدرة التعاونية على تقديم خدمات الدعم والإنتاج. تُعتبر الفرص عوامل خارجية إيجابية يمكن البناء عليها لتحسين قدرة التعاونيات على تقديم الخدمات. فعلى سبيل المثال، يمكن التعاونية الاستفادة من وجود مركز أبحاث للنفاذ إلى نتائج الأبحاث ونشرها لصالح المزارعين كي يطبقها هؤلاء في الإنتاج الزراعي
- إن التحديات عوامل خارجية سلبية يمكن أن تتسبب بتأثيرات سلبية على سير أعمال التعاونية وبالتالي زعزعة قدراتها. ينبغي اتخاذ قرارات للحد من مخاطر بهذه التحديات وتجنبها.

نموذج التحليل الرباعي (SWOT) لعينة مختارة من الجمعيات التعاونية في الأردن⁸

ان تحديد أكثر العوامل بروزاً وتأثيراً بالجمعيات التعاونية هو أمر مهم، حيث يجب أخذ هذه العوامل بعين الاعتبار من أجل ضمان الحوكمة والشفافية والتكاملية في العمل التعاوني ليصار فيما بعد إلى الارتقاء بمستويات العمل الإداري، وبناء القدرات السليمة المتعلقة بمعايير الأداء و مؤشرات القياس الحقيقية من خلال تحليل الفجوات المهاراتية للعاملين بالتعاونيات.

بناء على تحليل تقرير اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة لعام 2016 للإطار القانوني والتنظيمي للجمعيات التعاونية، وعلى ضوء المشاكل التي يعاني منها القطاع التعاوني كما برزت نتيجة تحليل الاستبانة، المقابلات، واللقاءات والعصف الذهني المبني على الحقائق والأرقام والمقارنات النوعية، تم تلخيص نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التالية التي تواجه هذا القطاع الإقتصادي الهام:

العوامل الداخلية	نقاط القوة	نقاط الضعف
نقاط القوة والضعف لدى التعاونيات	<ul style="list-style-type: none"> تراكم الخبرة التعاونية التي تطورت خلال الأعوام السابقة من العمل التعاوني الانتشار الجغرافي للجمعيات التعاونية ووجود عدد معقول منها يضم عددا لا بأس به من الأعضاء إسهام التعاونيات في تطوير الروابط الإنسانية المباشرة بين أفراد المجتمع وتقوية قيم التعاون تبث التعاونيات في الناس شعورا بالأمان المتولد عن سيطرتهم المباشرة على عناصر مهمة من حياتهم اليومية مثل العمل والحصول على السلع الأساسية وضمان توافر الأدوات الضرورية لاستمرارهم في الإنتاج تساعد التعاونيات في التخفيف من ظاهرتي الفقر والبطالة تتميز التعاونيات بقدر عال من المرونة في مواجهة الأزمات الاقتصادية مقارنة بأنماط الاستثمار الأخرى تنوع عمل قطاعات هذه التعاونيات كقوة إقتصادية في المجتمع وتوفير البيئة المناسبة لنمو وازدهار الاستثمارات 	<ul style="list-style-type: none"> تعاني التعاونيات من قلة تسديد اشتراكات الأعضاء مما ينتج عنه ضعف رأس المال وقلة مصادر الدخل للجمعية لإقامة المشاريع، بالإضافة إلى عدم القدرة على مخاطبة الجهات المختلفة لاستقطاب التمويل عدم توفر بنك للإقراض التعاوني وصعوبة الحصول على قروض ميسرة قلة المتوفر من الدعم الفني والعلمي والاستشاري والتدريب الرفيع المستوى للتعاونيات لتخرج من إطارها التقليدي إلى المنافسة في الإنتاج ضمن شروط الجودة المتعارف عليها لكي تتمكن من أن تجد لها مكاناً في الأسواق من خلال شركات مهنية متميزة بهدف تعزيز القدرات المؤسسية لهذه التعاونيات لتتحول إلى طاقات حقيقية عدم فعالية لجان الرقابة في التعاونيات، حيث أن تفعيل هذه اللجان في الجمعيات يعتبر أمراً ضرورياً لمراقبة عملها وبخاصة مراقبة لجان إدارتها لتحقيق أهداف الجمعية ونشاطاتها ضعف آليات المراقبة والمتابعة والتقييم لأداء عمل هذه المؤسسات مما يسبب ضعف الجودة وتكرار

⁸ من تقرير دراسة حول الوضع التنظيمي والتشريعي للجمعيات التعاونية في الأردن من منظور النوع الاجتماعي، اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة، 2016

<p>القيام بنفس المشاريع وكذلك بسبب غياب الدور التوجيهي والتوعوي للجمعيات التعاونية</p> <p>• ضعف الحوار والتفاوض والاتصالات الإلكترونية وغيرها بين التعاونيات مما ينجم عنه عدم القدرة على الاطلاع على الأنماط المتولدة للعمل، ما يؤثر على استمرارية التعاونيات ومواكبة ما هو جديد</p> <p>• هشاشة التنظيم المؤسسي لغالبية التعاونيات وقلة الجهات الداعمة فنياً ومالياً مما ينتج عنه عدم وجود خطط عمل واستراتيجيات متوافقة لهذه التعاونيات وضعف الحوكمة الرشيدة لأعضاء الهيئة الإدارية</p> <p>• ضعف الرؤية الاستراتيجية للجمعيات التعاونية والمتمثلة بعدم وجود خطط استراتيجية للجمعيات وضعف مشاركة الأعضاء في صنع القرارات هناك فجوة بين الأداء الفعلي للأفراد العاملين، والاتجاهات المحددة التي تتشدها هذه التعاونيات من أجل القيام بأداء مشاريع بشكل أكثر كفاءة وفاعلية، مما يؤدي إلى عدم التزام الجمعيات التعاونية بسياسة إقتصادية واجتماعية واحدة</p> <p>• ضعف تسويق إنتاج المشاريع وعدم القدرة على منافسة القطاع الخاص</p> <p>• بعض الجمعيات تعاني من عدم وجود معدات ومباني ملائمة لأعمال الجمعية التعاونية</p> <p>• ضعف المهارات والمعارف وقدرات أعضاء الجمعيات التعاونية والتي منها الإدارية والمالية والإنتاجية والتشريعية والعملية.</p> <p>• ضعف التنسيق والتشبيك ما بين هذه التعاونيات وتفتت وتشعب وضعف أدائها بالمحصلة، وقلة وجود شراكات حقيقية مع جمعيات تعاونية أخرى</p> <p>• لا توجد دراسات حقيقية أو أبحاث ذات قيمة مضافة لغالبية هذه التعاونيات وبالتالي عدم القدرة على التنبؤ بالحاجات الحقيقية للسوق</p> <p>• ضعف العلاقة ما بين المؤسسة التعاونية الأردنية والجمعيات التعاونية</p>	<p>المتوسطة والصغيرة</p> <ul style="list-style-type: none"> • وجود قانون و نظام للجمعيات التعاونية • وجود تنظيم مالي وإداري مستقل لكل جمعية تعاونية • الاستفادة من البرامج الدولية في مجال تطوير التعاونيات • توفر المعلومات والبيانات الخاصة بشؤون التعاونيات • وجود مؤسسة رسمية تشرف على الجمعيات التعاونية (المؤسسة التعاونية الأردنية) • وجود الديمقراطية و هيئة إدارية منتخبة (حرية الانتخاب والتصويت) وعدم التمييز في العضوية واختلاف وجهات النظر لتحقيق الأفضل • وجود قيادات نسائية فاعلة في الجمعيات التعاونية • إمكانية تجميع مبالغ جيدة من اشتراكات الأعضاء • وجود تجارب محلية رائدة في العمل التعاوني • توفر إمكانات جيدة لدى المواطنين المنتسبين للجمعيات التعاونية • وجود رأسمال ذاتي لا بأس به يحسن دخل الأعضاء ويزيد قيمة الدخل القومي • وجود بنية تحتية لعمل هذه المؤسسات • وجود عدد كبير من هذه التعاونيات في مناطق البحث • وجود أشخاص يؤمنون بقيمة العمل التطوعي راغبين في تنشيط وتفعيل التعاون للإفادة من الخبرات والمعارف التي يملكونها • وجود تقارير إدارية ومالية مصادق عليها • وجود علاقات تعاونية وتشبيك مع المؤسسات والجمعيات الأخرى • تنمي التعاونيات القدرات المادية للمجتمعات الفقيرة مما يسهم في إخراجها من حالة الفقر إلى وضع يسمح لها بالاعتماد على الذات ورفع مستويات معيشتها 	
--	---	--

<ul style="list-style-type: none"> • معظم مشاريع الجمعيات التعاونية في المحافظات والمناطق الريفية تقليدية مثل تصنيع الألبان أو بيع التجزئة • يغلب على علاقة أعضاء الجمعيات التعاونية في المحافظات والمناطق الريفية العلاقة العائلية من خلال سيطرة عائلة معينة على المناصب الإدارية لتلك الجمعية التعاونية • قلة معرفة أعضاء الجمعية التعاونية بمتطلبات العمل التعاوني وحقوقهم وواجباتهم تجاه الجمعية التعاونية 	<ul style="list-style-type: none"> • توفر خبرات تعاونيه سابقه ناجحة في الأردن واستخلاص نموذجها للمتابعة والتقييم للتحسين 	
التحديات	الفرص المتاحة	العوامل الخارجية
<ul style="list-style-type: none"> • شمول الجمعيات التعاونية بضررتي الدخل والمبيعات والضرائب الأخرى • ضعف الخدمات التسويقية المقدمة من المؤسسات الرسمية او من مقدمي الخدمات التعاونية • عدم الاستقرار السياسي بالمنطقة • تراجع مستوى الشعور بجدوى الانضمام إلى التعاونيات والثقافة التعاونية بين أفراد المجتمع الأردني بشكل كبير • عدم القدرة على تأمين المتطلبات المستحدثة للسوق • وصول الدعم والتمويل لغير المستحقين وعشوائية تمويل القطاع التعاوني، حيث تعتمد بعض التعاونيات على الدعم والمنح المقدمة من بعض المؤسسات الأهلية والدولية، ولكن بعض هذه التعاونيات لا تستخدم هذه الأموال بالصورة الصحيحة، وقد يتم تسجيلها كأرباح لتوزع على المساهمين • ضعف مواكبة الدعم المقدم من الجهات المانحة مع المتطلبات المتزايدة لاحتياجات التعاونيات • عدم التزام الأعضاء بدفع قيمة اشتراكاتهم • طول الفترة الزمنية اللازمة لتجميع رأس المال • ضعف الحوكمة وعدم وجود تغييرات في أعضاء لجان إدارة بعض الجمعيات التعاونية خاصة 	<ul style="list-style-type: none"> • وجود تشريع ومظلة قانونية ناظمة للعمل التعاوني • الاستفادة من الاتفاقيات التجارية مع الدول العربية والدولية لفتح أسواق جديدة بالإضافة إلى وجود سوق محلي للمنتجات التعاونية، حيث يمكن الاستفادة من هذه الاتفاقيات، الأمر الذي يفتح أسواقاً جديدة لكثير من منتجات التعاونيات، كالأعمال اليدوية والحرفية وزيت الزيتون، وغيرها • التوجه العالمي نحو الاهتمام بالتعاونيات • وجود فرصة إقامة مشاريع تعاونية والحصول على جزء منها من خلال الجهات المانحة للجمعيات التعاونية ودعم نشاط الجمعيات المستحقة للمنح بعمل مجلس خاص للدراسات والبحوث الميدانية وآخر لدراسات الجدوى للمشاريع التي تقدمها الجهات المانحة • توجه المؤسسات التمويلية لدعم القطاع التعاوني • إعادة تأهيل المعهد التعاوني وتنظيم دورات للجمعيات وللموظفين وتزويدهم بالأصول المالية والمحاسبية في إدارة الجمعيات وفهم التشريعات التعاونية بشكلها الصحيح • الاستفادة من برامج ومشاريع منظمه العمل 	<p>الفرص و التحديات التي تتعرض لها التعاونيات</p>

<p>منصب الرئيس ونائبه وأمين السر وأمين الصندوق لفترة طويلة</p> <p>• عدم توفر قاعدة بيانات شاملة تعكس واقع القطاع التعاوني من حيث الأعضاء وحقائقهم الاقتصادية والاجتماعية</p>	<p>ضمن هذا السياوجود دعم حكومي للجمعيات التعاونية - قرار مجلس الوزراء الذي ينصّ على دعم الأنشطة التعاونية عن طريق الموارد الأخرى المتاحة وخاصة من خلال مؤسسة الاقراض الزراعي التي توفر مصدر تمويلي للجمعيات التعاونية الزراعية وذلك بأقل كلفه لتتمكن هذه الجمعيات من اقامة المشاريع الزراعية وبالتالي توفير فرص عمل لأعضائها</p> <p>• الضغط الدولي على الحكومات للاهتمام بالتعاونيات.</p>	
--	---	--

المراجع الرئيسية

منظمة العمل الدولية/ المرفق التعاوني لإفريقيا 2010، كتيب تصميم المشاريع: أداة مفصلة لدعم نمو التعاونيات ومنظمات المساعدة الذاتية الأخرى (جنيف). يمكن الاطلاع عليه على العنوان التالي <http://www.ilo.org/public/english/employment/ent/coop/africa/download/coopafricaprojectdesignmanual.pdf>

[7 أكتوبر 2011]

المصدر: إدارة خدمات الصرف الصحي للنفايات وجمع القمامة في زامبيا، منظمة العمل الدولية/ المرفق التعاوني لإفريقيا 2009

يمكن الاطلاع عليه على العنوان التالي <http://www.ilo.org/public/english/employment/ent/coop/africa/download/twatasha.pdf>

[7 أكتوبر 2011]

هاربر م.، 1979، إدارة التعاونيات الزراعية الأكبر، مواد للتدريب على الإدارة في التعاونية الزراعية (جنيف، ماتكوم، منظمة العمل الدولية)

ميهلبارت أ، ماكفي م. 2003، تطوير خدمات تطوير الأعمال في الأسواق التجارية، مشاركة في الندوات (تورين، مركز التدريب الدولي/ منظمة العمل الدولية)

المعهد الملكي لدراسة المناطق المدارية في أمستردام، والمعهد الدولي لتعمير الريف في نيروبي: "تمويل سلسلة القيمة: ما بعد التمويل الصغير لأصحاب الأعمال الريفيين، (أمستردام، كاي آي تي ناشرون)

2008، تطوير التجارة، بناء التعاون بين المزارعين والتجار (أمستردام، ماي آي تي ناشرون)

القراءات الإضافية المقترحة

بلاك آي، 1981، إدارة النقل، مواد للتدريب على الإدارة في التعاونيات الزراعية (جنيف، ماتكوم، منظمة العمل الدولية)

إينهورن، ه؛ بيكس، ج 2009 ؛ تحدي القيود: دراسة في القيود والفرص الفعلية والمفترضة لنمو المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة في أفريقيا جنوبي الصحراء. يمكن الاطلاع عليه على <http://www.wur.nl/NR/rdonlyres/453186A9-2388-402A-B616-D9F8EDB91BEC/79143/EenhoornBecxfinalConstrainConstraints.pdf> [7 أكتوبر 2011]

منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، 2001/1998. تطوير التعاونيات الزراعية- كتيب للمدربين (روما)

هنيهان ب؛ أندرسون ب 2001، التفكير في التعاون: دليل لتطوير التعاونيات الجديدة (إيثاما، نيويورك، جامعة كورنيل)

منظمة العمل الدولية، 2010. مدونة ممارسات الصحة والسلامة في الزراعة (جنيف)

يمكن الاطلاع عليه على العنوان التالي: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/normativeinstrument/wcms_161135.pdf)

documents/normativeinstrument/wcms_161135.pdf

[7 أكتوبر 2011]

2006، دراسة حالة: معارض المنشآت متوسطة الحجم في سري لانكا، المسح المرجعي بي دي أس
(كولومبو)