

منظمة
العمل
الدولية



التفكير التعاوني

نموذج تدريبي منخفض التكلفة وسهل الاستخدام للأشخاص المهتمين
بتأسيس جمعية تعاونية أو الانضمام إليها





Think.COOP



لقد تم تطوير نموذج Think.COOP: كأداة تدريبية منخفضة التكلفة وسهلة الاستخدام للأشخاص المعنيين في تأسيس جمعية تعاونية أو الانضمام إليها. ومن خلال الاستفادة من المحتوى الفني في المواد المتوفرة حالياً من مختلف أدوات التدريب التعاوني ومنهجيات التعلم من الأقران والقائم على الأنشطة التي أسفر عنه برنامج تطوير المشاريع التجارية القائمة على المجتمع المحلي الذي نفذته منظمة العمل الدولية، تم إعداد نموذج Think.COOP التدريبي الذي يُنفذ على مدى ست ساعات لتقديم معلومات مبسطة حول أسس الجمعيات التعاونية.

وفي نهاية النموذج التدريبي الذي يُنفذ على يوم واحد، يُتوقع من المشاركين:

- فهم ماهية التعاونية (القيم والمبادئ، ومجالات الاختلاف بينها وبين الأشكال الأخرى للمنظمات والمشاريع التجارية، إلخ).
- إدراك المزايا والتحديات الخاصة المتعلقة بنموذج التعاونيات مقارنة مع أنواع المشاريع التجارية أو المنظمات الاقتصادية الأخرى.
- القدرة على اتخاذ قرار مدروس وواعٍ حول ما إذا كانت التعاونية هي خيار تجاري مناسب بالنسبة للمشارك/ة.

لمعرفة المزيد حول عمل منظمة العمل الدولية في مجال التعاونيات، يرجى زيارة الموقع:
www.ilo.org/coop أو مراسلتنا على عنوان البريد الإلكتروني: coop@ilo.org

ولمزيد من المعلومات حول منهجية منظمة العمل الدولية للتعلم من الأقران والقائم على الأنشطة، يرجى زيارة الموقع www.cb-tools.org

شكر وتقدير

لقد تم تطوير نموذج Think.COOP بشكل تعاوني من قبل فريق منظمة العمل الدولية المعني بالعمل اللائق في بانكوك ووحدة التعاونيات التابعة لدائرة المشاريع التجارية في منظمة العمل الدولية. وقد تم صياغة النص من قبل ماريان إي. بوكويرين Marian E. Boquien.

Think.COOP

دائرة المشاريع التجارية
فريق العمل اللائق - بانكوك

الترجمة والتعديل

تمت ترجمة وتنقيح وتعديل هذا الدليل ليناسب الأردن من قبل المكتب الإقليمي لمنظمة العمل الدولية / مكتب عمان التابع لمنظمة العمل الدولية - برنامج الشراكة من أجل تحسين الآفاق للمهجرين قسراً والمجتمعات المستضيفة PROSPECTS الممول من الحكومة الهولندية.



المحتويات

4	الترجمة.....
7	رسالة إلى المجموعة.....
8	اتباع/ي العلامات.....
8	العلامات ومعانيها.....
10	البدء.....
11	عملية التعلم.....
12	الجلسة 1: العلاقات الجيدة وسُبل العيش.....
12	النشاط 1(أ): التعرّف على بعضنا البعض.....
12	الخطوات.....
13	ورقة عمل النشاط 1(أ).....
13	النشاط 1(ب): أهمية العلاقات.....
14	مزايا التعاون والعلاقات الداعمة القوية.....
15	الجلسة 2: العلاقات الأفقية والعمودية.....
15	النشاط 2(أ): تحديد العلاقات الأفقية والعمودية.....
15	أمثلة على العلاقات الأفقية والعمودية.....
16	الخطوات.....
17	النشاط 2(ب): الاتحاد قوة والانقسام هزيمة.....
17	الخطوات.....
20	الجلسة 3: فوائد العمل الجماعي.....
20	النشاط 3(أ): فرص عمل المجموعة.....
22	النشاط 3(ب): أساعد نفسي، أساعد الآخرين.....
23	الخطوات.....
24	مثال على تحويل المعوقات إلى فرص.....
25	ورقة عمل النشاط 3 (ب).....
26	الجلسة 4: اختيار هيكلية العمل التجاري.....
26	النشاط 4(أ): فهم هياكل الأعمال.....
26	الخطوات.....
27	المشروع الفردي.....
27	تعاون موجه نحو المستثمر.....
27	شركات ضمان محدودة.....
28	الجمعية التعاونية.....
30	النشاط 4(ب): عوامل يجب مراعاتها عند اختيار هيكل الأعمال.....
30	الخطوات.....
32	النشاط 4(ج): مبادئ التعاونية.....



34	الخطوات.....
38	الجلسة 5: ممارسة الأعمال.....
38	النشاط 5(أ): أنواع التعاونيات والخدمات المقدمة.....
40	الخطوات.....
43	النشاط 5(ب): إيجابيات وسلبيات التعاونيات.....
44	الخطوات.....
45	الإجابات: النشاط 2 (أ)، الخطوة 1.....
45	الإجابات: النشاط 4 (أ)، الخطوة 2.....
45	الإجابات: النشاط 4 (ب)، الخطوة 2.....
45	الإجابات: النشاط 4 (ج)، الخطوة 2.....



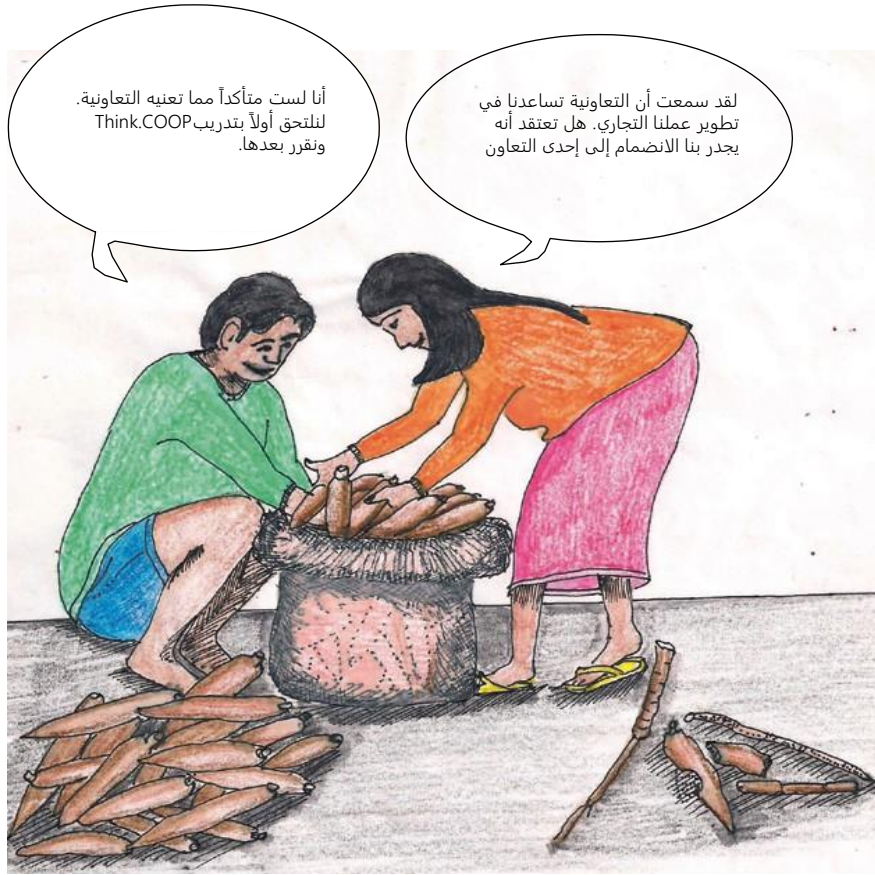
رسالة إلى المجموعة

نموذج Think.COOP هو نموذج مصمم لأشخاص ممن هم معنيون في الانضمام إلى تعاونية ما أو تأسيسها. وخلال هذا التوجيه الذي يمتد لست ساعات، سوف تتمكنون من تحليل مدى قدرة العلاقات الداعمة والتعاون على مساعدتكم للحصول على فرص لتحسين سبل عيشكم، ومعرفة المزيد حول أسس العمل التجاري التعاوني، وفهم الظروف التي تتيحها التعاونية. وفي نهاية هذا التوجيه، سوف تتمتعون بقدرة أفضل على تحديد ما إذا كان نموذج العمل التجاري التعاوني هو الخيار المناسب لكم.

إن الأسلوب المتبع في هذا التدريب يختلف عن نهج التعليم التقليدي. فلن يكون هناك معلم أو مدرب أو خبير لمساعدتك، وإنما ستعملون معاً كفريق لإتباع التعليمات المبسطة على شكل خطوات من خلال عقد جلسات للنقاش وتنفيذ الأنشطة الواردة في الدليل التدريبي الخاص بكم. ونظراً لعدم وجود قائد للمجموعة، سيأخذ كل فرد من أفراد المجموعة دوره أو دورها في قراءة المعلومات والتعليمات بصوت مرتفع على باقي أفراد المجموعة وسيشارك جميع أفراد المجموعة في مسؤولية مراقبة الوقت، ومن خلال هذا الأسلوب التدريبي الجديد، سنتعلم من بعضنا مشاركة الأفكار والآراء والمهارات والمعرفة والتجارب لتحقيق التعاون فيما بيننا.

وسوف يُطلب منكم، قبل وبعد التدريب، استكمال الدراسة الاستقصائية لمعرفة مدى الأثر الناتج عن التدريب. وستبقى هذه المعلومات سرية والغرض منها تحسين المواد التدريبية وتنظيم برامج مستقبلية. كما من شأن هذه المعلومات أن تكون مفيدة في تحديد البرامج التدريبية الأخرى حول التعاونيات التي يمكن عقدها للمشاركين. كما أنه يمكن الاتصال ببعض المتدربين في المستقبل بعد 3 أو 6 أو 12 شهراً لاستطلاع آخر للتعرف على خطط العمل الخاصة بك.





اتبع/ي العلامات

التعليمات الواردة في الدليل التدريبي هي تعليمات سهلة وهناك توقيت محدد لكل خطوة فيها. انتبه/ي لهذه العلامات:

العلامات ومعانيها

تشير هذه العلامة إلى المعلومات العامة التي سيتم قراءتها على المجموعة



تشير هذه العلامة إلى الوقت المقترح للنشاط



تشير هذه العلامة إلى بدء النشاط، وإلى أنه يجب قراءة التعليمات خطوة بخطوة بصوت مرتفع على المجموعة والتقليد بها حسب تسلسلها



تشير هذه العلامة إلى النقاش الجماعي





قبل البدء في التدريب، اتبع/ي الخطوات البسيطة أدناه للتنظيم:

- أملأ/ي الدراسة الاستقصائية السابقة للتدريب. اسأل/ي المنظمين إذا لم يكن لديك نسخة أو لم تملأها بالفعل.
- تنظيم المجموعات الى 5-7 مجموعات صغيرة: سيرشدك المنظمون في أفضل الطرق للقيام بذلك.
- تحديد أحد أفراد المجموعات للتطوع للبدء بالتدريب كـ "قارئ/ة للمجموعة". يتمثل دور "قارئ/ة المجموعة" في قراءة المعلومات وتعليمات النشاط بصوت مرتفع على باقي أفراد المجموعة ممن يعرفون أسس القراءة والكتابة وإتاحة المجال للآخرين بالتشارك في هذا الدور في جميع مراحل التدريب.
- يتحمل جميع أفراد المجموعة مسؤولية مراقبة الوقت، يجب ترشيح شخص متطوع ينوب عن أفراد المجموعة في كل جلسة للتذكير عند الانتهاء من الوقت المسموح له للحفاظ على التوازن في الوقت.
- لا تحتاج إلى اتباع التوقيت المقترح بشكل صارم، ولكن ستحتاج إلى إدارة وقتك للتدريب ككل. ولكن إذا استمر نشاط واحد لفترة أطول من التوقيت المقترح، فحاول توفير الوقت في أنشطة أخرى للحفاظ على التوازن.
- سيحصل جميع أفراد المجموعة على نفس الدليل التدريبي. ويمكن استكمال العمل الفردي في هذه الأدلة كذلك كعمل جماعي.



الوقت	الجلسة
50 دقيقة	العلاقات الجيدة وسُبل العيش 
60 دقيقة	العلاقات الأفقية والعمودية 
70 دقيقة	مزايا العمل الجماعي 
90 دقيقة	اختيار هيكلية العمل التجاري 
90 دقيقة	القيام بأعمال تجارية معاً 

الجلسة 1: العلاقات الجيدة وسبل العيش

لمحة عامة حول الجلسة



5 دقائق

انت تتفاعل مع الناس يوميا. بغض النظر عما تقوم به لكسب لقمة عيشك أو ما تطمح إلى ان تكون عليه، فهذا ينطوي على العمل والتفاعل مع الناس.

وفي هذه الجلسة، سنعرف بعضنا بعضا، وتصبح على دراية بأسلوب هذا التدريب، ونزيد من تقديرك لأهمية لتعاون. هدفنا هو التعلم من بعضنا البعض وانت تكمل الأنشطة في كل جلسة من جلسات التدريب.

عليك أن تساعد بعضنا البعض من خلال تبادل الأفكار والخبرات المختلفة الخاصة بك، وطرح الأسئلة على المجموعة أو ميسر الجلسة إذا لم تفهم مفهوما أو نشاطا.

التعلم معا هو شكل من اشكال التعاون حيث يعمل المشاركون معا لتعظيم التعلم الخاصة بهم والتعلم من بعضهم البعض.

وكّلما عمل الأشخاص معاً لتحقيق فائدة مشتركة، فإنه يحقق لدينا تعاون.

النشاط 1(أ): التعرف على بعضنا البعض



5 دقائق

في هذا النشاط، سوف نتعرف على الآخرين كخطوة أولى في بناء علاقات جيدة وتعزيز التعاون فيما بينكم في البداية، سوف نقوم بقراءة جميع التعليمات قبل البدء بالنشاط الوارد في الخطوة 1.

الخطوات



20 دقيقة

اكتب/ي اسمك ومجال كسب رزقك في الدائرة الموجودة في ورقة العمل.

الخطوة 1

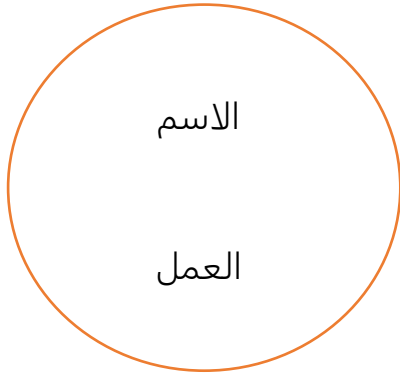
ضع/ي دائرة حول الأشخاص الثلاثة المذكورين في القائمة الأكثر مساعدة لك في تحقيق سبل عيشك. وهؤلاء الأشخاص يشكلون "العلاقات الداعمة" أو "العلاقات الجيدة". فالعلاقة هي طريقة يرتبط من خلالها شخصان أو أكثر مع بعضهما البعض (5 دقائق).

الخطوة 2

سوف نقوم بالتعريف بأنفسنا وتشارك قائمتنا فيما بيننا.

الخطوة 3

النشاط 1(أ): ورقة العمل



اكتب/ي اسمك
وعملك



ضع/ي دائرة حول الأشخاص
الثلاثة الأكثر مساعدة لك



أشخاص يساعدونني ويدعمونني في عملي

الجيران	الزملاء - أشخاص يعملون في نفس مجال	الأشقاء
الأقارب	أشخاص يقرضونني المال	والشقيقات
الوالدان	أشخاص يعملون لدي	موردون
زبائن جدد	أشخاص يساعدونني في الحصول على	
الزوج/الزوجة	ربّ العمل	آخرون (حدّد/ي)

فكر جيدًا عند اختيار الأشخاص الثلاثة. في بعض الأحيان، تُعتبر الأنشطة التي تقوم بها النساء أمرًا مفروغًا منه ولا تُمنحها قيمتها الحقيقية، لكنها في الواقع أساسية في كسب الرزق.

على سبيل المثال، قد تكون أعمال الرعاية غير مدفوعة الأجر أو الأعمال المنزلية التي تكون في معظم الأحيان مسؤولية أساسية للمرأة ضرورية لرفاه الأسرة ومعيشتها.

النشاط 1(ب): أهمية العلاقات

20 دقائق



كما رأيت من القوائم، أنت بحاجة إلى أشخاص بجانبك متعاونين لتحقيق النتائج التي ترحوها في أي عمل تقوم به من أجل ضمان نجاح مبادرتك.

العلاقات الجيدة تجعلك أكثر سعادة وأكثر صحة لإنجاز عملك بسهولة ويسر.

إضافة إلى المهارات، التعاون والعلاقات التي لديك مع الرجال و / أو النساء من زملائك في العمل والمجتمعات المحلية التي تعمل وتعيش فيها من شأنها أن توفر الوسائل الكفيلة بتحقيق أهدافك.

علاقاتك تعطي معنى وثراء لعملك وحياتك. في كثير من الأحيان، تكون العلاقات هي مفتاح حل المشكلة، وفتح فرص جديدة، وإنجاز المهمة.

وبوجود علاقات جيدة داعمة قوية، يتمتع الناس بالقوة التي تتيح لهم إحداث التغيير الحقيقي. لكن إقامة علاقات مع الآخرين، فقط لينجزوا أمور تخص شخص ما هي علاقات لا معنى لها ولن تدوم لأن الآخرين سيشعرون بأنه يتم استغلالهم. فنحن نقيم علاقات مع الآخرين لأننا نحبهم بصدق، ولأن لدينا ما نقدمه لهم، أو لأننا نتشارك معهم في هدف مشترك.

مزايا التعاون والعلاقات الداعمة القوية



والآن، لنلقي نظرة على القائمة التي قمت بإعدادها. سوف تختار علاقة واحدة وتبادل الآراء مع المجموعة حول سبب أهميتها الكبرى، خاصة فيما يتعلق بسبل عيشك.

العلاقة المهمة: علاقتي مع

هذه العلاقة مهمة لأنها

الجلسة 2: العلاقات الأفقية والعمودية

لمحة عامة حول الجلسة



5 دقائق

كل علاقة تختلف عن الأخرى، لكن جميع العلاقات مهمة. سيساعدك النشاط 2 (أ) على فهم الفرق بين العلاقة الأفقية والعلاقة العمودية. وفي النشاط 2 (ب)، سوف تتناول أهمية العلاقات الأفقية في تعزيز وتحسين سبل عيشك.

في البداية، سوف تقوم بقراءة جميع التعليمات قبل البدء بالنشاط الوارد.

النشاط 2(أ): تحديد العلاقات الأفقية والعمودية

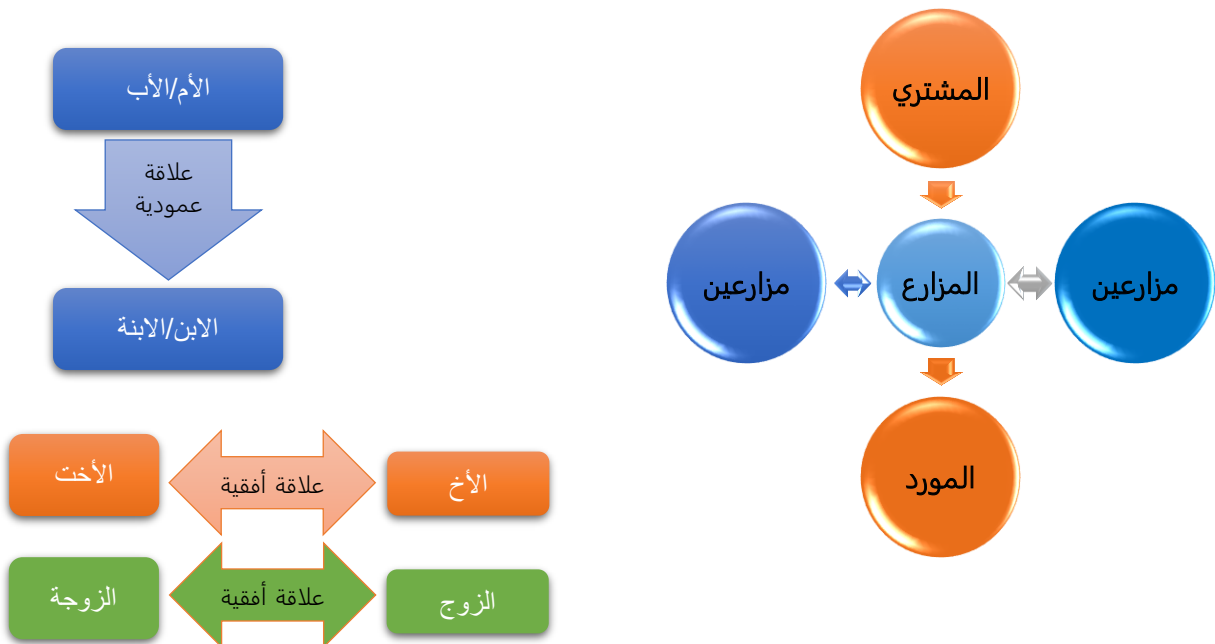


10 دقائق

العلاقات العمودية هي الروابط القائمة بين أشخاص يؤديون وظائف مختلفة في حياتنا الشخصية، فمن الأمثلة على العلاقة العمودية هي العلاقة بين الأب أو الام والابن أو البنت. وفي العمل، يمكن أن تكون هذه العلاقة بين ربّ العمل والموظف.

أمّا العلاقات الأفقية، فهي الروابط القائمة بين أشخاص يؤديون نفس الوظائف. ففي الأسرة، يمكن أن تكون هذه العلاقة بين الأخوة والأخوات. وفي حين أن العلاقات العمودية هي علاقات هرمية بطبيعتها (علاقات من أعلى إلى أسفل)، فإن العلاقات الأفقية تنطوي على التعاون بين الأقران (يتمتعون بنفس الموقع والقوة الاجتماعية).

أمثلة على العلاقات الأفقية والعمودية





20 دقيقة

الخطوة 1

فيما يلي أدناه قائمة بالعلاقات التي تُقام خارج الروابط الأسرية. عند قراءة كل علاقة من العلاقات، سوف تناقش ما إذا كانت هذه العلاقة أفقية أم عمودية. وحالما تتفق على إجابة، قم بتضليل الدائرة.

العلاقة	علاقة عمودية	علاقة أفقية
مزارع يبيع لتاجر	☐	☐
عمال يساعدون بعضهم البعض	☐	☐
صاحب دكان يتشاور مع زميله حول تكنولوجيا جديدة	☐	☐
مورد أسمدة ومزارعون	☐	☐
بائعة أسماك يعملون على إعداد برنامج توفير.	☐	☐
بائع متجول يقترض مخزون من بائع متجول آخر	☐	☐
جيران يبنون مضخة مياه مجتمعية	☐	☐
عامل بناء ومقاول	☐	☐

الإجابات موجودة على الصفحة 45

الخطوة 2

سوف تشارك مثالًا واحدًا لكل علاقة رأسية وأفقية استنادًا إلى تجربتك أو ما رأيته في عملك أو مجتمعك. فكر في العلاقات التي تربطك مع كل من النساء والرجال والتي تجعل من الممكن كسب رزقك.

علاقة عمودية

علاقة أفقية

النشاط 2(ب): الاتحاد قوة والانقسام هزيمة¹

25 دقيقة



إن التعاون الأفقي يرسى أيضاً الأساس الذي تتطور بناءً عليه العلاقات العمودية المفيدة لكلا الطرفين. فعلى سبيل المثال، عندما يجتمع العمال معاً ويتعاونون مع بعضهم البعض لتحقيق فائدة مشتركة، يمكنهم مناصرة بعضهم البعض بشكل أفضل من أجل الحصول على ظروف عمل جيدة. وعلى نحو مشابه، عندما يتحد سائقو سيارات الأجرة معاً، يمكنهم تشكيل مشروع قائم على العضوية لتنفيذ برنامج توفير وائتمان لمساعدة بعضهم البعض للتكيف مع المصاريف الطارئة، وتغطية الرسوم المدرسية، وغيرها من الاحتياجات المالية. عندما تجتمع مع الآخرين تكون أقوى وأكثر قدرة على إنجاز المهام التي ليس بوسعك عادة إنجازها لوحده، وبالتالي يمكنك تحقيق نتائج أكبر.

بالنسبة لهذا النشاط، سوف تقوم بتنفيذ الخطوة أثناء قراءتها.

الخطوات

1. قم/قومي بمزج الصفحة الفارغة (الصفحة التالية).
2. اطو الورقة إلى نصفين متساويين.
3. قم/قومي بمزج الورقة من منتصف الطي. ضع/ي قطعتي الورقة معاً في كومة.
4. كرّر/ي العملية حتى يصبح من غير الممكن مزج رزمة الورق بسبب سمكها الكبير.

سيكون من السهل مزج الورق عندما تكون هناك ورقة منفردة أو بضع أوراق. وكلما زاد عدد الأوراق، كان من الصعب مزجها. وعلى نحو مشابه، عندما يعمل المزارع وحده، قد يجد أو تجد أن موقف التجار أقوى من موقفه في التفاوض. لكن عندما يعمل المزارعون معاً، يصبحون أكثر قوة.

تخيل/ي أن مزارعاً يعمل لوحده ويريد بيع محصوله بسعر 1 دولار للكيلو، لكن التاجر يقول له أن سيدفع 0.75 سنتاً فقط للكيلو. هل تعتقد/ين أن المزارع سيتمكن من الحصول على السعر الذي يريده؟ لماذا نعم أو لماذا لا؟

والآن، تخيل/ي أن المزارع يتحد مع مزارعين آخرين ويتعاونون معاً لمفاوضة التاجر. هل تعتقد/ين أن فرصة الحصول على سعر أفضل ستكون أكبر من فرصة المزارع منفرداً؟ لماذا نعم أو لماذا لا؟

1. هذا التمرين مقتبس بتصرف عن تدريب "تعزيز القيادة لدى مجموعات وتعاونيات المزارعين: رزمة تدريبية" قامت بتفويضها دائرة التسويق الزراعي والتعاونيات في بوتان، وتم إعدادها من قبل معهد دراسات الإدارة بدعم من منظمة SNV بوتان (2011).

ورقة النشاط 2 (ب): يرجى مزعها.





الجلسة 3: فوائد العمل الجماعي

لمحة عامة حول الجلسة



5 دقائق

يشير العمل الجماعي إلى العمل الذي اتخذته مجموعة من الأشخاص الذين يهدفون إلى تحسين وضعهم وتحقيق هدف مشترك. عندما يعمل الناس معًا من أجل المنفعة المتبادلة، يكون لديك تعاون.

والغرض من هذه الجلسة هو مساعدتك على تحديد فرص العمل الجماعي والظروف التي يكون فيها عمل المجموعة أكثر فائدة من المبادرة الفردية.

النشاط 3(أ): فرص عمل المجموعة



10 دقائق

لبلورة أفكار أكثر عمقاً حول نطاق الأنشطة الجماعية التي يمكننا القيام بها، دعونا نقرأ قصة منصور.

منصور هو مزارع لديه قطعة أرض صغيرة يزرعها بالخضروات. وهناك تاجر في قريته يشتري محصوله بسعر متدني جداً لأنه المزارع الوحيد الذي لديه كمية صغيرة لبيعها. كما أن التاجر يدرك بأن منصور لا يستطيع أخذ محصوله إلى قرية أخرى بسبب تكاليف النقل العالية التي ستستنزف أرباحه. وهكذا، يضطر منصور إلى دفع سعرٍ عاليٍ مقابل الأسمدة لأنه لم يشتري سوى كميات قليلة.



في أحد الأيام، دعت جارتها منتهى، وهي مزارعة صغيرة أيضاً، لحضور اجتماع لمجموعتهم. وخلال هذا الاجتماع، علم منصور أن منتهى عضو في مشروع جماعي معروف تم إنشاءه كجمعية تعاونية تتشكل من صغار المزارعين والمزارعات من أمثاله. والجمعية التعاونية تبحث عن مزارعين آخرين للانضمام إليها حتى يتسنى لهم زيادة حجم محصولهم وبيعه مباشرة للباعة المتجولين في البلدة. وبتحادثهم معاً، يمكنهم تلبية متطلبات الحد الأدنى للباعة المتجولين والحصول على سعر أفضل لمحصولهم، وتخفيض تكاليف النقل لكل وحدة إنتاج. كما أنهم تمكنوا من شراء المدخلات الزراعية معاً. ولهذا السبب، تمكنوا من الحصول على مدخلات ذات نوعية جيدة وبسعر أرخص. كما تمكنت التعاونية من الوصول إلى برنامج التوسع الحكومي الذي قدّم الدعم للأعضاء في استخدام الأسمدة بكفاءة.



20 دقيقة



يلخص الجدول أدناه المعوقات التي يواجهها منصور والحل المقترح الذي قدمته منتهى وجمعيتها التعاونية. في العمود 3، اكتب/ي كيف يمكن للحل أن يساعد منصور على تحسين سبل عيشه. شارك/ي وناقش/ي إجاباتك مع المجموعة.

العمود 1 المعوقات أمام منصور	العمود 2 الحل/العمل الجماعي	العمود 3 كيف يمكن للحل أن يساعد منصور على تحسين سبل عيشه ومصدر رزقه؟
عندما تكون كمية المحصول المعروضة للبيع صغيرة، يؤدي هذا إلى تدني السعر وعدم القدرة على التفاوض	يبيع المزارعون محصولهم للجمعية التعاونية؛ وتقوم الجمعية التعاونية بتوريد المحصول مباشرة لباعة السوق دون التعامل مع وسيط	
تكاليف نقل عالية لوحدة الإنتاج بسبب صغر الكمية	تقوم الجمعية التعاونية بشراء الأسمدة بكميات كبيرة بسعر الجملة وتبيعها مجدداً بالتجزئة للمزارع بسعر معقول	
تكاليف سماء عالية	تعقد الجمعيات التعاونية برامج تدريبية	

النشاط 3(ب): أساعد نفسي، أساعد الآخرين

15 دقيقة



فيما يلي إرشادات أساسية حول متى يجب عليك التفكير في عمل جماعي لحل مشكلة ما أو الاستفادة من فرصة:

- الموارد التي تحتاجها هي أكثر مما يمكنك توفيره أو توفيره بشكل فردي. أرادت منتهى ومجموعتها، على سبيل المثال، معالجة بعض خضرواتهم، لكن منفردة لم يتمكنوا من شراء المعدات التي يحتاجونها. قاموا بتجميع أموالهم واشتروا معدات صغيرة لمعالجة الخضروات. يمكن لكل عضو استخدام المعدات مقابل رسوم رمزية لتغطية تكلفة الصيانة.



- انت تسعى إلى تخفيض التكاليف من خلال شراء كميات كبيرة للحصول على خصم. على سبيل المثال، من خلال شراء الأسمدة بكميات كبيرة، عرض الموردون على منتهى ومجموعتها سعر جملة أقل بنحو 30% عن سعر البيع بالتجزئة. وبدلاً من شراء بالة واحدة أو بالتين من السماد بشكل فردي، قاموا بالتناوب في شراء كافة الإمدادات المطلوبة من قبل جميع الأعضاء. وقد أدى هذا إلى توفير في تكاليف النقل.



- الوصول إلى نطاق أوسع من الخدمات. لتحسين المهارات وتعزيز المعرفة وكذلك اكتساب الموارد (مثل التمويل، المعدات، إلخ) لتطوير مشروعك التجاري. غالباً ما تكون وكالات التوسع ومؤسسات التمويل المصغرة مستعدة لخدمة المجموعات، لكنها لا تقدم مساعدات للأفراد.

- تحتاج إلى تعزيز قوتك على المساومة والتفاوض. التعاون الأفقي يتيح لك التفاوض والمطالبة بالخدمات والتأثير في إحداث التغييرات المطلوبة في السياسات. من خلال البيع بكميات كبيرة، يمكن للمجموعات الجماعية استقطاب مشترين جدد والتفاوض معهم على أسعار أفضل.

لنستعرض الآن المعوقات و/أو الفرص التي نواجهها نحن أنفسنا في عملنا أو سبل عيشنا. ومن ثم ستقوم بتحديد إيجابيات التغلب على هذه المعوقات بشكل فردي ومن خلال العمل الجماعي.

يرجى التمعن في المثال الوارد أدناه في الصف الأول من ورقة العمل الخاصة بالنشاط 3 (ب) للاسترشاد والتوجيه.



الخطوات

20 دقيقة



اكتب/ي 3 معوقات على الأقل التي تواجهها/تواجهينها في عملك التجاري أو مصدر رزقك.

الخطوة 1

حدّد/ي الحلول الممكنة للتغلب على معيقاتك. تذكّر/ي أنه عندما تحاول/ي التغلب على معيقاتك باستخدام حلول مناسبة، فإنك/ي بذلك تستحدث/ين فرصاً لتحسين وضعك ووضع الآخرين.

الخطوة 2

حدّد/ي إيجابيات تنفيذ الحل بشكل فردي أو من خلال عمل جماعي. احرص/ي دائماً على تذكّر الإرشادات كي تساعدك في اتخاذ القرار.

الخطوة 3

حدّد/ي ما هو الخيار الأفضل (العمل الفردي أم الجماعي) بالنسبة لك.

الخطوة 4

شارك/ي وناقش/ي خياراتك مع المجموعة

الخطوة 5

مثال على تحويل المعوقات إلى فرص



المعوقات:

فائض في محصول الموز خلال ذروة موسم الحصاد
- انخفاض السعر



الحلول:

إنشاء مرفق خدمات مشترك لمعالجة رقائق الموز. إبرام
اتفاقية تسويق لكميات إنتاج كبيرة مع المشتريين

زيادة الدخل

استحداث قيمة مضافة
في الوظائف
الوصول إلى أسواق أكبر

ورقة عمل النشاط 3 (ب).

المعيقات	الحل الممكن	الإيجابيات العمل الفردي	الإيجابيات العمل الجماعي	أي الخيارات أفضل بالنسبة لك؟ العمل الفردي أم الجماعي؟
مثال: ليس بوسعي شراء مخزون بسعر الجملة لأنني أشتري كميات صغيرة في كل مرة	وبما أن هناك كثير من الباعة مثلي ممن يبيعون نفس المنتج، يمكننا توحيد مشترياتنا	سريع، لا يتطلب التعاون مع باعة آخرين	يمكن شراء المخزون بسعر أقل بـ 20% عن سعر الشراء الحالي، ويمكن أيضاً الطلب من المورد توصيل المخزون إلى صالة عرض منتجاتنا	العمل الجماعي



الجلسة 4: اختيار هيكلية العمل التجاري

لمحة عامة حول الجلسة



5 دقائق

في كثير من الأحيان، تتجمع مجموعات صغيرة من الأفراد أو الأصدقاء بشكل غير رسمي لتبادل الموارد، ودعم بعضهم البعض في العثور على عمل أو بيع منتجاتهم معًا لتوفير تكاليف النقل والحصول على سعر أعلى.

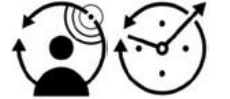
تواجه المؤسسات غير الرسمية قيودًا مثل عدم وجود شكل قانوني للتعامل مع البنوك والمشتريين من المؤسسات (مثل محلات السوبر ماركت)، والعمال الذين لا يتمتعون بمزايا العمل، والالتزامات الفضفاضة بين الأفراد المشاركين، إلخ.

نظرًا لأن هذه المجموعات غير الرسمية تجتمع وتعمل معًا بشكل أكثر انتظامًا، فقد ترغب في تحويلها إلى منظمة رسمية من أجل الحصول على وضع قانوني والحصول على قرض من البنوك وبيعها لكبار المشتريين مثل محلات السوبر ماركت والفنادق وما شابه.

وخلال مرحلة التحول من مجموعة تعاونية غير رسمية إلى مشروع تجاري رسمي، يكون أمامنا اتخاذ خيار مهم فيما يتعلق بملكية المشروع التجاري وهيكلية. سنستعرض من خلال النشاط 4 (أ) العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند اختيار هيكلية للعمل التجاري. وفي النشاط 4 (ب)، سوف نستعرض قيم ومبادئ الجمعية التعاونية ونقوم بتقييم ما إذا كانت تنسجم مع تطلعاتنا.

النشاط 4(أ): فهم هياكل الأعمال²

5 دقائق



قد تكون الأعمال ومملوكة وتتم إدارتها من قبل فرد واحد أو مجموعة من الأفراد، ويطلق على مثل هذا الترتيب للملكية والإدارة هيكل الأعمال. ويؤثر هيكل الأعمال على كل شيء بدءًا من العمليات اليومية إلى رأس المال الذي يحتاج المرء إلى زيادته شخصيًا والمسؤولية الشخصية والضرائب.

ولفهم هياكل العمل المشتركة، قم بتنفيذ الخطوات أثناء قراءتها، وتجدر الإشارة إلى أن الهياكل القانونية للأعمال المسموح بها تختلف من بلد إلى آخر.

الخطوات

45 دقيقة



تناوبوا في قراءة الأوصاف بصوت عالٍ. بعد قراءة كل وصف، حدد نشاطين أو ثلاثة شركات في منطقتك تناسب مع الوصف. (15 دقيقة)

الخطوة 1

² هناك أنواع مختلفة من هياكل الأعمال حسب البلد. يمكنك أن تطلب من الميسر الحصول على معلومات إضافية حول هياكل الأعمال المسموح بها في بلدك.

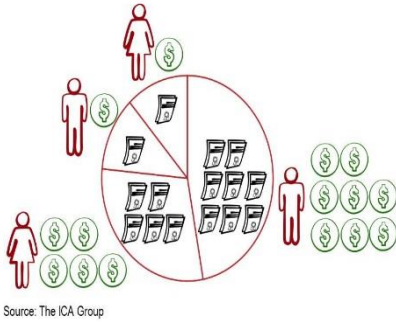
المشروع الفردي

- الملكية الفردية
- يقوم المالك بتوفير اليد العاملة ورأس المال والإدارة
- جميع الأرباح من حقه، ويتحمل المسؤولية عن كافة الخسائر
- الهدف: الحصول على دخل وأن يكون صاحب عمله
- أمثلة: غالباً ما تكون شركات صغيرة



تعاون موجه نحو المستثمر

- طريقة لجمع مبالغ ضخمة من رأس المال
- حصة ملكية وسيطرة حسب المبلغ المستثمر
- المالكون يوفرون رأس المال فقط
- الهدف: تحقيق عائد من رأس مال مستثمر
- أمثلة: غالباً ما تكون مشاريع تجارية متوسطة وضخمة الحجم

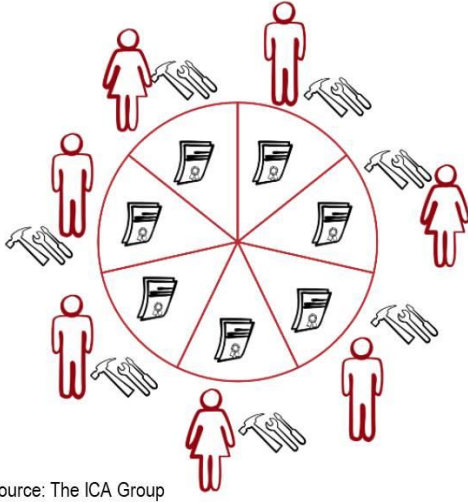


شركات ضمان محدودة

- التمويل الأولي الذي يتم جمعه يكون من خلال المنح والتبرعات
- لا يوجد لديه رأس مال أو مساهمون، ولكن تتكون أعضاء يتصرفون كضامين. يوافقون المساهمة بمبلغ من المال (عادةً ما يكون صغيراً جداً) والذي سيتم تحصيله في حالة مواجهة الشركة لصعوبات مالية.
- تقتصر المسؤولية المالية للأعضاء على ضمان الالتزام.
- لا يتم توزيع الأرباح ولكن يتم إعادة استثمار الأرباح في الشركة
- الهدف منها دعم مناصري الشركة بدلاً من الاستفادة مالياً
- أمثلة: المنظمات غير الهادفة للربح، المنظمات الخيرية



الجمعية التعاونية



Source: The ICA Group

- يملكها ويديرها ويتحكم بها الأعضاء
- إحدى الطرق لتقديم "خدمات بسعر التكلفة" لمجموعات الأفراد و/أو المؤسسات
- يوفر الأعضاء/المالكون/الراعون رأس المال والإشراف والرقابة
- لكل عضو صوت واحد عند التصويت
- الهدف: توفير خدمات مع حصول الأعضاء على جزء من الأرباح العائدة من مشترياتهم
- أمثلة: تعاونية للمزارعين، تعاونية للعمال، تعاونية للباعة المتجولين.

الخطوة 2

بشكل فردي قم بقراءة القصص وحدد نوع هيكلية العمل، قارن إجاباتك مع زملائك وقم بمناقشتها معهم. (20 دقيقة)

أ- فاطمة تدير محل بقالة في القرية. وتشتري من محمد ومن تجار آخرين من سوق الجملة في المدينة. من خلال القيام بذلك تكسب بعض الأرباح. بدأت عملها قبل خمس سنوات من خلال استثمار 300 دينار اقترضتها من التعاونية التي كانت عضوًا فيها لمدة عشر سنوات. واليوم، تدير عملها بنجاح، وتحقق أرباحًا جيدة، وتمكنت من سداد الأموال المقترضة. وقد استخدمت أيضًا عاملين لمساعدتها في المتجر. ما هو نوع هيكل الأعمال في متجر البقالة الذي تديره فاطمة؟

ب- تكسب جميلة ما يكفي فقط لدفع إجارها وتوفير الغذاء الجيد لعائلتها المكونة من طفلين وإرسالهم إلى المدرسة. ما يميز جميلة هو أنها تمتلك ثلاثة متاجر بقالة مع 20 شخصًا آخر مثلها ممن يرغبون في الحصول على طعام بأسعار معقولة وخالية من المواد الكيميائية لعائلاتهم. في عام 2010، استثمر كل منهم 100 دينار وأنشأوا أول متجر لهم. من خلال عضويتها تتمتع جميلة بالحق في التصويت لمجلس إدارتها والتأثير على السياسات الهامة وقضايا الإدارة، ويمكنها الترشح أيضًا للمجلس إذا أرادت ذلك. ما تحبه صوفيا بشكل خاص في أعمالها هو أن جميع أصحاب المتاجر لديهم صوت واحد فقط بغض النظر عن عدد الأسهم التي يملكها كل منهم. عندما تشتري صوفيا الطعام من متجرها، فإن معظم الأموال التي تنفقها تعود إلى المجتمع المحلي عن طريق المنتجين المحليين الذين مصدر أموالهم والعمال الذين يستأجرونها من الحي. وبالمثل، تحصل أيضًا في نهاية العام على حصة من الأرباح تتناسب مع المبلغ الذي أنفقته في متجرها. ما هو هيكل العمل الذي تملكه جميلة؟

ج- يمتلك فتحي وماجد محل بقالة مع ثلاثة مساهمين آخرين. استثمر كل من المساهمين المال ويتوقع أن يكسبوا عائدًا لاستثمارهم. فتحي لديه حصة 50% من الشركة. وبعبارة أخرى، قدم 50% من رأس المال. وتقسم النسبة المتبقية البالغة 50% من قبل المساهمين على الأربعة الآخرين، حيث تمثل ماجد 20%. بما أن فتحي لديه أكبر حصة، فإن رأيه والتصويت له أهمية أكبر. في نهاية كل عام، يحصل فتحي على 50% من الأرباح التي تقرر الشركة توزيعها على المساهمين. يحب فتحي هذا الهيكل لأنه يمكنه من تحقيق مكاسب متناسبة من استثماراته، وفي الوقت نفسه، فإن أصول موظفيه ليست على المحك إذا فشلت الشركة في دفع ديونها. ما نوع هيكل الأعمال الذي كان لدى فتحي وأصدقائه؟

د-

بدلاً من تأجير أو إنشاء متاجر خاصة غالية الثمن، قرر ثلاثون شركة تصنيع فواكه صغيرة إنشاء شركة تسويق محدودة. ومن خلال الشركة، تمكنت الشركات من الحصول على 10 أكشاك في مركز تجاري في المدينة. ودفع إيجار الأكشاك، ومرافق الكهرباء والماء، وراتب مندوب المبيعات، وتلقى الشركة عمولة بنسبة 5 % من كل عضو بناءً على إجمالي مبيعاتها. تستخدم الشركة أيضاً عمولة 5% لتشغيل الحملات الترويجية. لا يتلقى الأعضاء أي حصة في الأرباح التي قد تحققها الشركة. وبالمثل، في وقت التأسيس، تعهد الأعضاء بمنح 5 دولارات أمريكية لكل منهم في حال واجهت الشركة مشاكل مالية ولن تكون قادرة على دفع التزاماتها.

من بين الأنواع الأربعة لبنية الأعمال الموضحة في الأمثلة السابقة، ما الذي النوع الذي أعجبك أكثر من غيره ولماذا؟ ناقش إجابتك مع أعضاء مجموعتك. (10 دقائق)

الخطوة 3



النشاط 4(ب): عوامل يجب مراعاتها عند اختيار هيكل الأعمال



5 دقيقة

يجب مراعاة العوامل الرئيسية التالية عند اختيار هيكل العمل:

- الدافع لإنشاء الأعمال التجارية: ما هي التحديات أو القضايا أو المشاكل التي تحاول حلها؟ ماذا تتوقع أن تحصل عليه من العمل؟
- الملكية: هل ستعمل بمفردك، أم سيكون لدى الشركة مالكيين متعددين؟
- المشاركة والرقابة: من يشارك في قرارات الإدارة والسياسة؟
- توزيع الأرباح: كيف سيتم تقاسم الربح؟
- الموارد: ما هي قدرتك على الحصول على موارد مثل الأرض ورأس المال العامل والبناء والمرافق، وما إلى ذلك؟
- المسؤولية: إلى أي مدى تريد أن تكون مسؤولاً شخصياً عن ديون الشركة؟

عند تحديد اختيارك لهيكل العمل، تأكد من إبراز أهم شيء بالنسبة لك وخططك للمستقبل. تذكر أنه لا يوجد نوع واحد من الملكية يمنحك كل الميزات التي تريدها. مهمتك هي أن تقرر أي نوع من كيانات الأعمال يقدم الميزات الأكثر أهمية بالنسبة لك

الخطوات

30 دقيقة



بشكل فردي، اقرأ السؤال في العمود الأول. ثم اختر الإجابة (من الأعمدة 2 إلى 5) الأقرب إلى ما تشعر به وتعتقد أنها الأفضل بالنسبة لك. (15 دقيقة).

الخطوة 1

اختر وحدد إجابتك				سؤال 1 عمود 1
إجابة 4 عمود 5	إجابة 3 عمود 4	إجابة 2 عمود 3	إجابة 1 عمود 2	
الحصول على خدمات تساعدني وتساعد زملائي في تحسين مصدر رزقنا مع تحقيق فائض/ربح كدخل إضافي	الحصول على خدمات تساعدني وتساعد زملائي في تحسين مصدر رزقنا مع تحقيق فائض/ربح كدخل إضافي	تحقيق أرباح مساوية لقيمة استثماري	تحقيق أرباح لنفسه	ما هو هدفك الرئيسي من الانضمام لهذا المشروع التجاري؟
سيطرة متساوية لجميع الأعضاء	سيطرة متساوية لجميع الأعضاء الذين لديهم حصص	سيطرة قائمة على الاستثمار	سيطرة 100%	ما مدى السيطرة التي ترغب/ين بممارستها في إدارة عملك التجاري؟
لا يتم توزيع الأرباح بين الأعضاء ولكن يتم إعادة استثمارها في العمل	يتم تقاسم الأرباح بناءً على استخدام الخدمة أو بما يتناسب مع العمل الذي أجرته مع المؤسسة	تشارك الربح حسب قيمة الاستثمار	أرباح 100% للشخص الذي وقر رأس المال	ما الطريقة التي ترغب/ين بأن يتم مشاركة الأرباح من خلالها؟

هل تمتلك/ين جميع المهارات والموارد التي تمكنك من إدارة العمل التجاري؟	لدي الموارد والمهارات اللازمة لإنشاء وإدارة الأعمال. يمكنني أيضا استئجار العمال والحصول على قرض كلما لزم الأمر.	لا، بل سيوفر المساهمون رأس المال لتأمين جميع المهارات والموارد اللازمة	لا، وليس لدي القدرة على توظيف الموظفين والحصول على قرض.	لا، وليس لدي القدرة على توظيف الموظفين والحصول على قرض.
ما مدى المسؤولية التي يمكنك تحملها؟	لدي استعداد لتحمل كامل المسؤولية عن الديون والخسائر وغيرها من المسؤوليات.	لست مستعدة/ة لتعريض أصولي الشخصية غير المرتبطة بالعمل التجاري للمخاطر	لست مستعدة/ة لتعريض أصولي الشخصية غير المرتبطة بالعمل التجاري للمخاطر	أتعهد بتقديم المبلغ (الاسمي) الذي تعهدت به عندما أصبح عضواً وذلك في حالة تعرض الشركة لمشاكل مالية

الخطوة 2

أي عمود من الإجابات يصف:

- أ- تعاونية؟
- ب- ملكية فردية؟
- ج- موجهة نحو المستثمرين؟
- د- شركة ضمان محدودة؟

الخطوة 3

مريم هي عاملة بناء. على مر السنين، عملت مريم وصديقاتها من النساء وزملائها من الرجال معا في مشاريع البناء المختلفة. في كل مرة يتعلم فيها أحدهم مشروعاً جديداً، يشاركون أيضاً الفرصة مع أصدقائهم. في كثير من الأحيان، كان عليهم دفع عمولة لوكيل للحصول على عمل في مشاريع البناء. ظروف العمل والدفعات تعتمد أساسا على وكيل. تفكر مريم وأصدقائها في إنشاء مؤسسة يمكن أن تعمل كوكيل لتشبيك القوى العاملة، وربما تعمل في المستقبل القريب أيضاً كمقاول مباشر في مشاريع البناء. تعتقد المجموعة أنه إذا كان بإمكانهم تقديم أنفسهم كمؤسسة، فيمكنهم التفاوض مباشرة مع شركة البناء وتوفير القوى البشرية المطلوبة بدلاً من أن يتم تعيينهم بشكل فردي من قبل الوكيل. حيث أنه وبشكل فردي لا يملكون سوى القليل من المال لإنشاء عمل ولكن لديهم المهارات وبعض الاتصالات في قطاع البناء.

إذا كنت أحد أصدقاء مريم، فما نوع هيكل العمل الذي ستختاره؟ راجع إجابتك في الخطوة 1 واستخدم هذا كأساس لك في اختيار هيكل الأعمال.

حدد نوع الهيكل المقترح _____

ناقش إجابتك مع المجموعة

الخطوة 4

النشاط 4(ج): مبادئ التعاونية

15 دقيقة



الجمعيات التعاونية هي عبارة عن مشاريع تجارية يمتلكها الأعضاء من الرجال والنساء لتلبية احتياجاتهم المشتركة. وبصرف النظر عن السلع والخدمات المقدمة، تنطوي التعاونيات على العناصر التالية:

- التعاونيات هي مشاريع تجارية
- التعاونيات مملوكة ومسيطر عليها من قبل أولئك الذين يستخدمون خدماتهم (الأعضاء)
- التعاونيات محكومة ديمقراطياً
- توجد تعاونيات لخدمة أعضائها

هذا ما يمكن أن تبدو عليه جمعية العاملين التعاونية الخاصة بنا



أعضاء الجمعية التعاونية

تنسيب الوظائف المفاوضات
تحصيل الدفعات
التدريب على استخدام
معدات الوقاية الشخصية
دفع الأجور توزيع الأرباح.



العمل
الدفع مقابل الخدمات/العمولة

الدفعات شركات البناء القوى العاملة

الجمعية التعاونية هي مؤسسه ومنظمة للعمل الجماعي على السواء. وتقدم التعاونية الخدمات و/أو السلع التي يحتاجها الأعضاء، مع مراعاة مصالح واحتياجات الأعضاء من الرجال والنساء وكذلك أهدافها الريادية والاستدامة المالية للمنظمة.

ويعمل الأعضاء كمستخدمين ومالكين على حد سواء في تطوير التعاونيات من خلال المشاركة على ثلاثة مستويات هي:

- المشاركة في توفير الموارد (مثل المساهمة في رأس المال، والعمل، وتقديم المنتج)
- المشاركة في عمليات صناعة القرار في الجمعية التعاونية
- المشاركة في تشارك الأرباح التي تحققها الجمعية التعاونية على شكل مستردات رعاية. ومستردات الرعاية هي عبارة عن دفعة تُمنح للعضو من الأرباح التي تحققها الجمعية التعاونية بناءً على كمية أو قيمة العمل التجاري المنجز مع أو لأجل العضو.



من المهم أن تؤخذ المصالح والاحتياجات والمساهمات الخاصة والفريدة للنساء والرجال في الاعتبار في التعاونية.

يتم تشجيع كل من النساء والرجال على المشاركة بنشاط في مناقشات المجموعة للتعبير عن اهتماماتهم واحتياجاتهم الخاصة واقتراح السبل التي يمكنهم من خلالها المساهمة من واقع كل منهم.

قد ترغب في مراعاة المواقف الخاصة التي تواجهها النساء مثل التشريعات التي لا تسمح لهن بتملك الأراضي أو الاستقلال اقتصاديًا، وعبء المسؤوليات العائلية، والحمل، إلخ.

استراتيجيات مخصصة لضمان مشاركة المرأة الفعالة في التعاونيات سيتم تقديمها من خلال Start.Coop



والآن، لتتناول عن كثب المبادئ السبعة التي تسترشد بها أو تحتكم إليها عملية تأسيس الجمعية التعاونية وعملياتها وتقييم مدى صلتها بأهدافك وغاياتك الخاصة، ولا سيما فيما يتعلق بسبل عيشك ومصدر رزقك. لاحظ/ي أن هذه المبادئ هي مبادئ وصفية، وليست توجيهية، لما يجب أن تكون عليه أية جمعية تعاونية.

الخطوات

45 دقيقة



بعد قراءة كل مبدأ، حدد كمجموعة أي الإجراءات الذي يمثل انتهاكاً للمبدأ. حدد رمز إيجابتك. (30 دقيقة)

الخطوة 1

المبدأ 1: العضوية الطوعية والمفتوحة

الجمعيات التعاونية هي منظمات طوعية ومتاحة لجميع الأشخاص الذين يمكنهم استخدام خدماتها والملتزمين بتحمل مسؤوليات العضوية المترتبة عليهم، دون أي تمييز في الجنس أو الوضع الاجتماعي أو العرق أو السياسة أو الدين. ويمكن للأعضاء أيضاً الانسحاب وقتما شاءوا ذلك.

أي من الإجراءات أدناه يمثل انتهاكاً للمبدأ؟

- أ- الممارسات خالية من التمييز.
- ب- إزالة الحواجز المادية والإجرائية التي تحد من وصول الأعضاء إلى الخدمات.
- ج- مضايقة للأعضاء الذين يرغبون في إنهاء عضويتهم.
- د- مفتوحة لجميع الأفراد المهتمين بالانضمام إلى التعاونيات.



المبدأ 2: سيطرة ديمقراطية للأعضاء

لكل عضو صلاحية متساوية في التصويت واتخاذ القرار في حوكمة العمل التجاري. ولكل عضو صوت واحد، بصرف النظر عن مستوى استثماره أو استثمارها في الجمعية التعاونية. وتحمل النساء والرجال الذين يتم انتخابهم كممثلين المسؤولية عن العضوية.

أي من الإجراءات أدناه يمثل انتهاكاً للمبدأ؟

- يدعو فقط إلى اجتماعات الأعضاء الذين يتفقون دائماً لمقترحات الرئيس.
- يكرم حقوق التصويت على قدم المساواة للجميع.
- فتح في تبادل المعلومات لجميع الأعضاء.
- يشجع جميع أصحابها على تقديم ملاحظاتهم على خدمات التعاونية.



المبدأ 3: المشاركة الاقتصادية للأعضاء



يقوم الأعضاء بتوفير الموارد المالية و/أو العينية اللازمة للبدء فيه وتشغيل العمل التجاري. ويتم اتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية استخدام رأس المال والأموال بشكل ديمقراطي ولا تستند إلى كمية المبالغ المستثمرة. وتكون الفوائد التي يحصل عليها الأعضاء من الجمعية التعاونية تتناسب مع العمل التجاري الذي يؤديه مع الجمعية التعاونية وليس حسب رأس المال المستثمر.

أي من الإجراءات أدناه يمثل انتهاكًا للمبدأ؟

- أ- السماح للأعضاء بالمساهمة بشكل عادل في رأس مال التعاونية.
- ب- تحديد استخدام رأس المال والأموال من قبل أولئك الذين قدموا الجزء الأكبر من رأس المال العامل.
- ج- تخصيص الفوائد بالتساوي لجميع الأعضاء.
- د- استخدام رأس المال لتحقيق أهداف التعاونية طويلة الأجل.

المبدأ 4: الاستقلالية والاستقلال



الجمعيات التعاونية هي جمعيات تتمتع بالاستقلالية وهي منظمات تساعد ذاتها ويتحكم بها أعضاؤها. وإذا ما دخلت الجمعيات التعاونية في اتفاقيات مع منظمات أخرى، بما فيها الحكومات، أو قامت بجمع رأس مال من مصادر خارجية، فإنها تقوم بذلك بناءً على أحكام تضمن السيطرة الديمقراطية من قبل أعضائها وتحافظ على استقلاليتها التعاونية.

أي من الإجراءات أدناه يمثل انتهاكًا للمبدأ؟

- أ- تتبع التعاونيات قدر الإمكان "رغبات" السياسيين في كسب مصلحتهم حتى لو كان ذلك يضر بمصالح غالبية الأعضاء.
- ب- تدخل بترتيبات مع الحكومات أو المنظمات الأخرى فقط عندما تحترم الشروط استقلالياتها.
- ج- تعمل كمنظمة مستقلة من خلال سيطرة الأعضاء.
- د- تستخدم استقلالياتها كعامل تمييز في السوق.

المبدأ 5: التثقيف والتدريب والمعلومات



توفر الجمعيات التعاونية التثقيف والتدريب لأعضائها، وممثليها المنتخبين، ومدراءها، وموظفيها بما يمكنهم من الإسهام بفعالية في تطوير جمعياتهم التعاونية. وهي تعمل على توعية الجمهور -خاصة الشباب وقادة الرأي - حول طبيعة وفوائد التعاون.

أي من الإجراءات أدناه يمثل انتهاكًا للمبدأ؟

- أ- يوفر التدريب والتعليم للسماح للأعضاء والموظفين بأداء

- مسؤولياتهم بصورة مرضية وتعزيز المشاركة الفعالة في التعاونية.
- ب- تنظيم حملات توعية حول فوائد التعاونيات والنموذج التعاوني.
- ج- تعزيز معرفة الأعضاء بنموذج عمل التعاونية.
- د- توفير فرص للمشاركة في التدريب فقط لأعضاء مجلس الإدارة والمدير.

المبدأ 6: المشاركة الاقتصادية للأعضاء

التعاونيات تخدم أعضائها وتعزز الحركة التعاونية بالعمل معا من خلال الهياكل المحلية والوطنية والإقليمية والدولية.



أي من الإجراءات أدناه يمثل انتهاكاً للمبدأ؟

- أ- بناء علاقات مع التعاونيات المحلية لحماية الاقتصادات المحلية وخلق قيمة أكبر للأعضاء.
- ب- تجنب مشاركة المعلومات والعمل مع التعاونيات التي تعتبر منافسين.
- ج- المشاركة في فعاليات تبادل المعرفة التعاونية.
- د- التعلم من التعاونيات الأخرى.

المبدأ 7: مراعاة مصالح المجتمع المحلي

تعمل الجمعيات التعاونية على تحقيق التنمية المستدامة لمجتمعاتها المحلية من خلال السياسات والأعمال التي يصادق عليها أعضاؤها.

أي من الإجراءات أدناه يمثل انتهاكاً للمبدأ؟

- أ- معاملة الناس باحترام وكرامة
- ب- استخدام الموارد والمهارات المحلية.
- ج- تنفيذ برامج للمجتمع المحلي والتي يستفيد منها أعضاء الجمعية والمجتمع
- د- لا يوجد أي اعتبار وإع للتأثير البيئي لأن حفظ التنوع البيولوجي ليس من بين الاهتمامات.



- يجب أن تستهدف مشاركة التعاونيات في الخدمات وتقديمها على أساس المبادئ السبعة النساء والرجال على قدم المساواة.
- يمكن إجراء تعديلات للسماح بالمشاركة الكاملة للأعضاء من النساء في أنشطة التعاونية. على سبيل المثال، ينبغي التخطيط لتوفير التدريب خلال ساعات مناسبة بحيث لا تتعارض مع المسؤوليات الأسرية التي تتحملها النساء في أغلب الأحيان وتقييد مشاركتهن في الاجتماعات في خلال المساء.

الخطوة 2

قيم أهمية كل مبدأ في اختيارك لمنظمة لمساعدتك في تحسين مستوى معيشتك والرفاه العام. قيم كل مبدأ باستخدام المقياس: (5 دقائق)

- | | | | |
|---|---------------------|---|-------------------|
| 1 | غير مهم على الإطلاق | 4 | مهم جدا |
| 2 | غير مهم | 5 | مهم بشكل كبير جدا |
| 3 | مهم بشكل ما | | |

المبدأ	التقييم
العضوية الطوعية والمفتوحة	
سيطرة ديمقراطية للأعضاء	
المشاركة الاقتصادية للأعضاء	
الاستقلالية والاستقلال	
التثقيف والتدريب والمعلومات	
المشاركة الاقتصادية للأعضاء	
مراعاة مصالح المجتمع المحلي	

الخطوة 3

استنادًا إلى تقييمك، حدد المبدأ الأكثر أهمية بالنسبة لك وناقش مع المجموعة لماذا تعتبره مهمًا للغاية.

أهم مبدأ هو: _____

مهم بسبب: _____

الجلسة 5: ممارسة الأعمال

لمحة عامة حول الجلسة



في النشاط 5 أ، سننظر في أنواع التعاونيات المختلفة ومجموعة الخدمات التي تقدمها التعاونية. وسننهي هذه الوحدة من خلال سرد مزايا وعيوب التعاونية. حيث سيساعدنا ذلك في تحديد ما إذا كانت التعاونية هي نموذج العمل المناسب للاستجابة لاحتياجاتك وتطلعاتك.

النشاط 5(أ): أنواع التعاونيات والخدمات المقدمة.



تعتمد المنتجات والخدمات التي تقدمها التعاونيات على احتياجات أعضائها، مع مراعاة الاختلافات بين الجنسين في الوصول إلى الموارد والمهارات. في كثير من الحالات، تهدف أنشطة التعاونيات إلى معالجة القيود التي يواجهها الأعضاء في سبل عيشهم و / أو مساعدتهم على الاستفادة من الفرص التي لا يمكنهم القيام بها بمفردهم.

يعرض الجدول أدناه الأنواع الأساسية للتعاونيات ووظيفتها، مقسمة حسب نوع العضوية. ويمكن لأي جمعية تعاونية أن تؤدي عدة وظائف (مثل الإنتاج والتسويق). وعندما تؤدي الجمعيات التعاونية أكثر من وظيفة واحدة، فإننا نسميها جمعية تعاونية متعددة الأغراض.

نوع الجمعية التعاونية	الوصف
تعاونيات مستخدمين	
جمعية المستهلكين التعاونية	تعاونية مملوكة من قبل عملائها. تباع التعاونية منتجات البيع بالتجزئة (المواد الغذائية والملابس والأجهزة والسلع الاستهلاكية الأخرى) لأعضائها العملاء والمستهلكين الآخرين بأسعار معقولة.
الجمعية التعاونية المالية	وهي مؤسسة مالية يمتلكها ويديرها المودعون والمقترضون فيها بهدف توفير الشفافية في ممارسات الإقراض والاستثمار لجميع الأعضاء. والنوع الأكثر شيوعاً للجمعية التعاونية المالية هي جمعية التسليف. أمثلة: الاتحادات الائتمانية، تعاونيات التأمين
جمعية الإسكان التعاونية	توفر فرصة لامتلاك المنازل وسكن اجتماعي مستأجر بأسعار ميسورة.
جمعيات الخدمات العامة التعاونية	توفر خدمات منافع عامة لأعضائها، مثل المياه أو الكهرباء.
جمعية العمال التعاونية	توفير وظائف لأعضائها مثال على القطاعات: الزراعة والملابس والفنون والترفيه والبناء والرعاية المنزلية وخدمات التمريض والتعدين والتصنيع والنقل وما إلى ذلك.

نوع الجمعية التعاونية	الوصف
الجمعيات المنتجة	
جمعية المشترين التعاونية	شراء المنتجات والخدمات بكميات كبيرة لتخفيف أو تشارك التكاليف التي يتحملها الأعضاء الفرديين. مثال على القطاعات: الزراعة، مصايد الأسماك، الحرف اليدوية، إلخ.
الجمعية التعاونية التسويقية	بناء أسواق لتسويق منتجات وخدمات أعضائها، وتحسين قدرة أعضائها على المساومة والمفاوضات، وتسهيل إيصال المنتجات إلى السوق، وتحسين جودة المنتج. مثال على القطاعات: السياحة وسيارات الأجرة / النقل والفنون والحرف والتعليم والخدمات الغذائية ومنتجات الألبان، إلخ.
تعاونية عمليات المعالجة ذات القيمة المضافة	إضافة قيمة لمنتجات الأعضاء من خلال إنشاء مرافق خدمة مشتركة مثل خدمات بعد الحصاد والتخزين والمعالجة. مثال على القطاعات: الحراثة، التعدين الحرفي، الزراعة، مصايد الأسماك، الثروة الحيوانية، إلخ.



لبلورة فهم وتقدير أكبر للخدمات المختلفة التي تقدمها الجمعية التعاونية، اتبع الخطوات التالية أدناه.

الخطوات

45 دقيقة



الخطوة 1

أثناء قراءة كل مثال من الأمثلة، قوموا كمجموعة بتحديد الخدمات التي تقدمها الجمعية التعاونية والميزة/المزايا التي تعود على الأعضاء.

مثال 1.

تتألف جمعية MGV التعاونية من أصحاب مزارع الأسماك ومنشآت النقل والفرز، قبل تشكيل الجمعية التعاونية، كانت الأجور التي تُدفع للعمال الذين يؤدون نفس المهام تتفاوت فيما بينهم حسب قدرة العامل على التفاوض وحسب مدى سخاء صاحب المزرعة. كما أن العمال الذين كانوا يشعرون بالخجل والذين لم يكن لديهم معارف كافية في هذا القطاع كانوا يواجهون صعوبات في الحصول على وظائف. وفي كثير من الحالات، لم يحظ العمال بالحماية الكافية من الشمس وغيرها من المخاطر أثناء موسم الحصاد. ومن المشاكل التي كان يواجهها العمال أيضاً الوصول إلى موقع العمل، خاصة عندما يتم تحديد موعد الحصاد في الصباح الباكر، حيث إنه لم يكن بالإمكان استئجار الدراجات النارية قبل بدء عملها في الساعة السادسة صباحاً. وكان على العديد من النساء البقاء في المنزل لرعاية أطفالهم حيث أن المدارس ومراكز الرعاية النهارية لا تفتح أبوابها قبل الساعة 8:00 صباحاً. وتعمل الجمعية التعاونية اليوم على تنسيق العمال وتحديد جدولهم الزمني، إضافة إلى التفاوض مع أصحاب المزارع. كما تزود هذه الجمعية التعاونية العمال أيضاً بمعدات الوقاية الشخصية الضرورية. كما قامت الجمعية أيضاً بشراء أدوات ومعدات صغيرة لتحسين مستوى سلامة وكفاءة العمال. كما تمكنت المجموعة أيضاً من الحصول على منحة من الحكومة مكنتهم من شراء شاحنة صغيرة ومن تقديم خدمات الجرّ وكذلك توفير خدمة نقل العمال. وقد أصبحت الأجور موحدة نوعاً ما ويتم توزيع العمل بشكل منصف بين جميع الأعضاء. ومع تحسن دخلهم، يمكن للأعضاء توفير مبلغ صغير من المال في صندوق. وفي كل شهر، يمكن لعاملين اقتراض المال من هذا الصندوق.



الخدمات التي تقدمها الجمعية التعاونية:

الفوائد التي يحصل عليها الأعضاء:

مثال 2.

تتشكل جمعية الدواجن السعيدة التعاونية من صغار مربى الدواجن. تتمثل التكلفة الكبرى في تربية الدواجن في العلف. وقد اعتاد مربو الدواجن قبل تشكيل الجمعية التعاونية على شراء العلف من متجر في البلدة. وبما أنه يمكنهم فقط شراء بالة واحدة في كل رحلة، يكون سعر العلف أعلى من السعر الذي يحصل عليه من يستطيعون شراء خمس بالات على الأقل. والأمر ذاته ينطبق على تكلفة نقل بالة واحدة من العلف وخمس بالات منه. وبسبب الفرق الكبير في تكلفة العلف بما في ذلك نقله، ليس يوسع صغار مربى الدواجن منافسة مزارع الدواجن الضخمة. وقد قرر صغار مربى الدواجن تشكيل جمعية تعاونية حتى يتسنى لهم شراء العلف بكميات كبيرة وإعادة بيعه للأعضاء بسعر أقل من سعر التجزئة الاعتيادي. كما تمكن ثلاثة أعضاء من الجمعية التعاونية من الالتحاق بتدريب عقدته إحدى المنظمات غير الحكومية حول إنتاج العلف العضوي. وبعد ذلك، قام هؤلاء الأعضاء الثلاثة بتعميم المعلومات على زملائهم. الجمعية التعاونية التي تأسست العام الماضي نشطت في شراء كميات كبيرة من الأعلاف وقامت ببناء معمل صغير لإنتاج العلف العضوي.

الخدمات التي تقدمها الجمعية التعاونية:

الفوائد التي يحصل عليها الأعضاء:



مثال 3.

بعد مرور خمس سنوات الآن، ما زالت مانويلا تعمل على تصنيع المحافظ والحقائب المنسوجة النسائية لزيادة دخلها. وخلال السنوات الثلاث الأولى، كانت تعمل في مجال الإنتاج والتسويق فقط. لكن بعد ثلاث سنوات من العمل المضني، وجدت أنها تواجه صعوبة كبيرة في الوصول إلى المشترين والأسواق خارج حيّها، مما كان يحدّ من مبيعاتها، لكنها كانت تخاطر برأس مال قليل جداً، وفي عام 2015، تم تأسيس جمعية الصناعات اليدوية الجبلية، وبدلاً من بيع منتجاتهن بشكل فردي لمحلات التحف التذكارية في القرى المجاورة، قررت الجمعية التعاونية استئجار مكان وفتح محل خاص بها. تضيف الجمعية التعاونية 15% على سعر الأعضاء لتغطية التكاليف التشغيلية وتكلفة الإيجار. وفي ظل وجود متجر خاص بهم، أصبح الأعضاء أكثر قدرة على الحصول على حصة أكبر من السعر على الرغم من عمولة الـ 15% التي يتم دفعها للجمعية التعاونية. وهكذا، ضمن الأعضاء أن يتم عرض منتجاتهم والترويج لها بشكل ملائم. وبعد سنة من العمل،

قررت الجمعية التعاونية شراء ثلاث آلات خياطة عالية السرعة والتي يمكن للأعضاء استخدامها مقابل رسوم بسيطة. ومع توفر آلات الخياطة، أصبح الأعضاء أكثر قدرة على إنتاج منتجات أكثر خلال وقت أقل، وبجودة أفضل وتكلفة أقل، ويخطط أعضاء التعاونية الآن لإضافة خدمات الرعاية النهارية لأعضائها وللمجتمع.

الخدمات التي تقدمها الجمعية التعاونية:

الفوائد التي يحصل عليها الأعضاء:

الخطوة 2

فيما يلي قائمة بأنواع مختلفة من التعاونيات ومثال على كيف يمكن أن تساعد في تلبية احتياجاتك. أي من هذه التعاونيات تعتقد أنها ستكون أكثر أهمية للأشخاص في مجتمعك؟ (5 دقائق)

- التعاونية الغذائية (تساعدك على الحصول على الغذاء من المزارعين والمنتجين المحليين)
- تعاونية الإسكان (تساعدك على الحصول على مكان جيد للعيش)
- تعاونية تعدين حرفي (يساعد في إضفاء الطابع الرسمي على عمال المناجم على نطاق صغير)
- تعاونية الرعاية النهارية (تساعد الآباء على الحصول على رعاية نهارية جيدة لأطفالهم)
- تعاونية الطاقة (يساعدك في الحصول على الطاقة بأسعار معقولة)
- اتحاد ائتماني (يساعدك على الحصول على القروض)
- تعاونية مزارعين (تساعد المزارعين على شراء البذور والمعدات بأقل تكلفة وبيع محاصيلهم بسعر أفضل)
- أخرى (حدد) _____

الخطوة 3

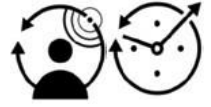
كما رأيت في الأمثلة المختلفة المقدمة هنا، يمكن لمجموعات من الأشخاص إنشاء تعاونيات لتلبية احتياجاتهم. يمكن للتعاونيات أن تساعدك على القيام بأشياء لا يمكنك القيام بها بنفسك، لو كنت تريد/ين الانضمام إلى جمعية تعاونية أو تشكيل جمعية تعاونية، فما هي الخدمات الرئيسية التي كنت ستحتاج/ين إليها؟ ما هي الفوائد التي تتوقع/ين الحصول عليها من أية جمعية تعاونية؟ يرجى مشاركة إجابتك مع المجموعة.

الخدمات التي تقدمها الجمعية التعاونية:

الفوائد التي يحصل عليها الأعضاء:

النشاط 5(ب): إيجابيات وسلبيات التعاونيات

15 دقيقة



لقد تعلمت في الجلسات السابقة أن الجمعيات التعاونية ذات طبيعة مزدوجة، فهي مشاريع تجارية مشتركة من جهة، وجمعيات قائمة على العضوية للعمل الجماعي من جهة أخرى. يكمن الفرق الأساسي بين المشروع التجاري التقليدي والمشروع التعاوني في أنه يتم امتلاك المشروع التعاوني بشكل جماعي وديمقراطي ويتم السيطرة عليه من قبل الأشخاص الذين يستخدمون خدماته أو منتجاته، بينما يتم اتخاذ معظم القرارات في المشروع التجاري التقليدي من قبل شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص. ويكون زبائن المشاريع التجارية التقليدية من خارج الشركة. أما في الجمعية التعاونية، المالكون والمستخدمون أو الزبائن هم نفس الأشخاص؛ هم الأعضاء.

من خلال الجمعيات التعاونية، يتحدّ الناس مع بعضهم البعض لمواجهة المعوقات أو الاستفادة من الفرص التي لا يمكنهم التعامل معها لوحدهم، وقد لا يكون تحقيق الربح هو الهدف الوحيد أو الأساسي للجمعية التعاونية. ما في حالة الشركات التجارية، تحقيق الربح هو الدافع الرئيسي وراء عملها حيث إنه على هذه الشركات إرضاء المساهمين الذين استثمروا فيها. أما في حالة الجمعيات التعاونية، فالمالكون هم نفس الأشخاص الذين يديرون المنظمة والهدف الرئيسي لها هو تحقيق الفائدة لجميع الأعضاء بشكل متساوي. لكن هذا لا يعني ذلك أن الشركات التجارية سيئة وأن الجمعيات التعاونية جيدة. بل يعتمد هذا على ظروف وأهداف الأشخاص الذين يديرون العمل التجاري



وغالباً ما يكون تشكيل الجمعيات التعاونية أو العضوية في الجمعيات التعاونية مفيداً في الظروف التالية:

- أ- تعذر حل المشاكل والتغلب على المعوقات بشكل فردي. يمكن حل المشكلة بشكل أفضل من خلال التعاون مع أشخاص يواجهون نفس المشكلة.
- ب- صعوبة الحصول على المساعدة في حل المشكلة من العائلة، والشركات التجارية الأخرى، والحكومة، والمؤسسات الاجتماعية الأخرى. فالجمعية التعاونية هي الوسيلة الأكثر قدرة على توفير الحل المطلوب.
- ج- إيجابيات العضوية في الجمعية التعاونية (الحصول على الخدمات، والمُدخلات، والخدمات المالية، والوصول إلى الأسواق، إلخ) تستحق عناء وتحمل واجبات العضوية (مثل المساهمة في الموارد من خلال الأموال والوقت والمهارات، إلخ).



يتم إنشاء تعاونيات للنساء فقط لتحسين تلبية احتياجات النساء واهتماماتهن ومساهماتهن، خاصة في السياقات الثقافية حيث لا يختلط الرجال والنساء مع بعضهم البعض لبدء عمل تجاري.

الخطوات

20 دقيقة



اذكري إيجابيات وسلبيات تشكيل أو الانضمام إلى جمعية تعاونية من وجهة نظرك في ظل الظروف التي تواجهها/تواجهها في عملك أو مصدر رزقك.

الخطوة 1

إيجابيات الانضمام إلى/تشكيل جمعية تعاونية	سلبيات الانضمام إلى/تشكيل جمعية تعاونية

بعد إجراء تحليل شامل، هل تعتقد أن التعاونية نموذج أعمال مناسب لك؟ لما ولما لا؟

الخطوة 2

الإجابات: النشاط 2 (أ)، الخطوة 1

العلاقة	
مزارع يبيع محصوله لأحد التجار	علاقة عمودية
عمال يساعدون بعضهم البعض	علاقة أفقية
صاحب محل يتشاور مع زميل له بخصوص تكنولوجيا جديدة	علاقة أفقية
مورد أسمدة ومزارعون	علاقة عمودية
باعة أسمك ينفذون برنامج توفيرات وتسليف غير رسمي	علاقة أفقية
بائع متجول يقترض مخزوناً من بائع آخر	علاقة أفقية
جيران يشيدون مضخة مياه مجتمعية	علاقة أفقية
عامل بناء ومقاول	علاقة عمودية

الإجابات: النشاط 4 (أ)، الخطوة 2

- أ- ملكية فردية
- ب- جمعية تعاونية
- ج- مؤسسة
- د- شركة محدودة الضمان

الإجابات: النشاط 4 (ب)، الخطوة 2

- أ- عمود 5
- ب- عمود 2
- ج- عمود 3
- د- عمود 4

الإجابات: النشاط 4 (ج)، الخطوة 2

- المبدأ الأول: (ج)
- المبدأ الثاني: (أ)
- المبدأ الثالث: (ب)
- المبدأ الرابع: (أ)
- المبدأ الخامس: (د)
- المبدأ السادس: (ب)
- المبدأ السابع: (د)

