



إدارة تعاونيتك الزراعية

الوحدة الثالثة، توفير المدخلات الزراعية

قائمة المحتويات

16	 شراء مدخلات الإنتاج
17	 تقديم حول شراء مدخلات الإنتاج
17	 ما الذي يجب شراؤه؟
18	 ما هي الكمّية التي يجب شراؤها؟
20	 إختيار المزود لمدخلات الإنتاج
24	 إدارة التخزين والمخزون
25	 تقديم حول التخزين وإدارة المخزون
25	 التخزين أو عدم التخزين؟
26	 كيف تتم إدارة المخزون؟
34	 بيع الخدمة
35	 تقديم الموضوع الثالث، بيع الخدمة
36	 المبيعات للأعضاء
38	 سياسة التسعير
42	 بيان الدخل
43	 الدروس المستفادة الرئيسية
43	 المراجع

التنويه

التنسيق

كارلين فان إمبل المرفق التعاوني لأفريقيا- منظمة العمل الدولية

التحرير الفني

آنا لا فين المعهد الملكي لدراسة المناطق المدارية

إلين مانغنوس المعهد الملكي لدراسة المناطق المدارية

الكاتبان

ألبيرت مروما كلية موشي الجامعية لدراسات الأعمال والتعاونيات

ريمكو مور المعهد الملكي لدراسة المناطق المدارية

الدعم التعليمي

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

التدقيق اللغوي

فريق التدقيق شركة جوليت هايدوك للترجمة

الصور

أغريتيرا: ص. 5، 10، 13، 19، 22، 32، 33

منظمة العمل الدولية/ م. كروزيت: ص. 7، 35، 45، 47

فوتوليا: ص. 16

مركز التدريب الدولي- منظمة العمل الدولية/ ج. بالازو: ص. 29، 31

منظمة العمل الدولية/ ب. ديلوش: ص. 39

التنويه

إن التعليقات والاقتراحات والمداخلات الأخرى من: إيما آلن، جوس بيجمان، نيفين دافيد، نياكاتونزي، جوبال جوشي، إستير ن. غيشيرو، أليخاندرو غوارين، ماريك هارسدورف، آن هيربيرت، هارون كالينيزا، نارجيز كيشييفا، ريتشارد كيالو، أنا لافين، غرانيا ماكاي، إيلين مانغنوس، انسييتا مويتي، ستانلي ميرينغو، البيرت مروما، سام مشيو، ديسموس و. أورودي، حسين بولات، ميريلي روبسون، فيرونكا روبو، كونستانز شيميل، غي تشامي، ألفين أوروو وكارلين فان إيمبيل، ولهم جزيل الشكر.

ساهمت الجهات المذكورة أدناه في هذه المواد التدريبية:



أغريتيرا - منظمة للتعاون الدولي أسستها منظمات الريفيين في هولندا، وهي تقدم خدمات عدّة منها المشورة بين المزارعين والدعم المادي المباشر لمنظمات 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. يوفّر هذا المركز برامج دراسات أولية وعليا في دراسات التنمية، ويجري الأبحاث في عدد من المواضيع المرتبطة بالتنمية والاقتصاد والاجتماع والأنثروبولوجيا. 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 يتّسم بالهدوء. أنشئت في العام 1952 بهدف تدريب مفتشي التعاونيات الحكومية على الإشراف على أنشطة التعاونيات في كينيا. تطوّرت

الكلية وهي بصدد الحصول على ترخيص لتصبح جامعةً، 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 تشرين الأول/أكتوبر 2007 بتمويل أساسي من وزارة التنمية الدولية في المملكة المتحدة، وهي مبادرة شراكة تضمّ 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 بتركيبتها 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 التعلم والتعلم عن بعد بسلطين، هما تعزيز قدرة المركز الداخلية على تطبيق أحدث المنهجيات والعمليات التعليمية والتدريبية، وتوفير خدمات تدريبية للعملاء والشركاء الخارجيين. يقدم المركز هذه الخدمات تماشياً مع توصية منظمة العمل الدولية رقم 195 حول تطوير الموارد البشرية. ويؤمن برنامج المنشآت والتمويل الصغري 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 محيياً 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 ديموقراطي 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 صوته وتمكينهم من اتخاذ خيارات واعية لتحقيق معيشة أفضل بشكل مستدام. يُعتبر هذا الاتحاد صوت المزارعين الكينيين الشرعي ويتمثل دوره الأساسي في طرح المواضيع التي تطل 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 والعليا، تهض 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.



Royal Tropical Institute

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 مقاربتة 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 رايته 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 واغنينغن 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 واغنينغن 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

بيان الميزانية: ملخص كمّي عن الوضع المالي لمنظمة معينة في نقطة زمنية محدّدة. ويشمل بيان الميزانية الأصول، والخصوم، والفائض. ويظهر الجزء الأول من بيان الميزانية جميع الأصول المنتجة التي تمتلكها الشركة، فيما يظهر الجزء الثاني جميع طرق التمويل (مثل الخصوم وحقوق الملكية الخاصة بالمساهمين). المصدر:
<http://www.cdfifund.gov/CIIS/2010/FY%202010%20CIIS%20Glossary.pdf>

الضمانات: أصول يرهنها الدائن (المقرض) من أجل ضمان قرض أو نوع آخر من الدين. ويتمّ الحجز على هذه الأصول في حال التعسّر عن تسديد الدين. تُسمّى الضمانات أيضًا "كفالات" أو "رهائن". المصدر:
<http://www.cdfifund.gov/CIIS/2010/FY%202010%20CIIS%20Glossary.pdf>

الميزة التنافسية: قدرة تعاونية ما على إنتاج السلع والخدمات بفعالية أكبر من المنافسين، ما يساهم في تفوّقها عليهم من حيث الأداء.

البيان المالي: تقرير مكتوب يصف "الصحة المالية" للشركة من منظور كمّي. ويشمل عادةً بيان الدخل وبيان الميزانية، بالإضافة إلى بيان التدفقات النقدية في معظم الحالات. وغالبًا ما يتمّ إعداد البيانات المالية على أساس ربعي وسنوي. المصدر:
http://www.investorwords.com/1957/financial_statement.html (17 تشرين الأول/أكتوبر 2011).

أوراق استلام السلع: الدفتر الذي تُسجّل فيه السلع الوافدة. يثبت هذا الدفتر استلام السلع من المزود.

الحصة في السوق: النسبة المئوية لإجمالي مبيعات منتج أو خدمة من نوع معين تابع لشركة محدّدة.

الخطة التشغيلية: خطة قصيرة المدى ومفصلة، تصيغها الإدارة من أجل تحقيق أهدافها، المصدر:
<http://www.businessdictionary.com/definition/operating-plan.html>

المنتجات العضوية: سلع يتمّ إنتاجها باستخدام أساليب لا تشمل مدخلات إصطناعية حديثة مثل المبيدات الإصطناعية والأسمدة الكيميائية، ولا تحتوي أي أجسام معدّلة وراثيًا، ولا تتمّ معالجتها بواسطة المذيبات الصناعية أو المواد الكيميائية المضافة للأغذية.

التسعير: أسلوب تعتمد منه منشأة ما لتحديد سعر بيع منتجها. عادةً يعتمد ذلك على متوسط كلفة المنشأة، وقيمة المنتج بالنسبة إلى العميل بالمقارنة مع قيمة المنتجات المنافسة بالنسبة إليه. المصدر:
<http://www.businessdictionary.com/definition/pricing.html> (17 تشرين الأول/أكتوبر 2011)

تعظيم الربح: عملية تخوضها الشركات بهدف تحديد مستويات المخرجات والأسعار المثلى من أجل تعظيم عائداتها. وغالبًا ما تعتمد الشركات إلى تعديل العوامل المؤثرة مثل كلفة الإنتاج، وأسعار البيع، ومستويات المخرجات، باعتبارها طريقةً لتحقيق هدفها الربحي. المصدر:
http://www.investorwords.com/7690/profit_maximization.html (17 تشرين الأول/أكتوبر 2011)

الربحية: الكسب الإيجابي من استثمار أو عملية تجارية بعد اقتطاع كلّ النفقات. المصدر:
<http://www.investorwords.com/3880/profit.html> (17 تشرين الأول/أكتوبر 2011)

إدارة المبيعات: عملية تشجيع العملاء على شراء السلع أو الخدمات.

إيرادات المبيعات: مبلغ العائد الناتج من بيع السلع أو الخدمات في العمليات العادية للشركة وفي فترة محدّدة، المصدر:

<http://www.businessdictionary.com/definition/sales-revenue.html> (17 تشرين الأول/أكتوبر 2011)

حجم المبيعات: كمية أو عدد السلع أو الخدمات التي تمّ بيعها في العمليات العادية للشركة وفي فترة زمنية محدّدة، المصدر:

<http://www.businessdictionary.com/definition/sales-volume.html> (17 تشرين الأول/أكتوبر 2011)

مراقبة المخزون: نظام سجلات حراك السلع إلى داخل وخارج المستودع. يبيّن هذا النظام الرصيد الفعلي في المستودع في أي وقت.

تكلفة الإحتفاظ بالمخزون: تكاليف الإحتفاظ بالمخزون لفترة زمنية محدّدة، بما في ذلك استئجار مكان التخزين، وإدارة وحوكمة التخزين، وسائر المعدّات الضرورية للتخزين.

تكلفة نفاذ المخزون: حالة يتعدّر فيها تلبية الطلب على سلعة من قائمة المخزون الحالية، المصدر:

<http://www.businessdictionary.com/definition/stockout.html> (17 تشرين الأول/أكتوبر 2011)

جرد المخزون: إحصاء السلع الموجودة في المخزون خلال فترة زمنية محدّدة لتحديد رصيد المخزون الفعلي.

دورة المخزون: سرعة دخول المخزون إلى المنشأة وخروجه منها.

معدّل دوران المخزون: إجمالي قيمة المخزون الذي تمّ بيعه في سنة مقسوم على متوسط السلع الموجودة في المخزون.

التخزين: جميع العمليات الجارية في المستودع لضمان تخزين السلع في ظروف جيّدة، بهدف تلبية احتياجات الأعضاء.

الدفتر المالي للمخزن: الدفتر الذي يحتوي الإيصالات والفواتير اليومية لكل سلعة موجودة في المخزون.

حفظ سجلات المخازن: عملية تسجيل جميع عمليات حراك المخزون، مثل استلام وإصدار السلع.

إدارة الإمداد: الأساليب والعمليات التي تستخدمها التعاونية لعملياتها الشرائية.

الفائض: مصطلح مستخدم في التعاونيات للإشارة إلى النتائج الإقتصادية في نهاية الفترة المالية. المصدر: مونكر، ه. ه.

وج. تكسابارتيغي زيندويا (2011)، Annotiertes Genossenschaftsglossar، مسرد التعاونيات المشروح، منظمة العمل الدولية، جنيف.

حساب التداول: مقارنة عائد المبيعات وكلفة التداول المتغيرة من أجل تحديد إجمالي الفائض أو إجمالي الفاقد.

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 عالمياً¹. 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"². وتشير الأدلة إلى أن الكثير من الدول التي تتميز بقطاع زراعي قوي مثل الأرجنتين وإثيوبيا وفرنسا والهند وهولندا ونيوزيلاند والولايات المتحدة على سبيل المثال، تتمتع أيضاً بتعاونيات زراعية قوية³. 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.

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. وتشكّل تعاونيتي مبادرة شراكة واسعة أطلقها المرفق التعاوني لأفريقيا وفرع التعاونيات لمنظمة العمل الدولية. وتأتي هذه الرزمة نتيجة جهد تعاوني يضم طيفاً واسعاً من الشركاء

¹ يُعتبر قطاع الخدمات مصدر التوظيف الأهم في العالم. <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/sector/sectors/agri/emp.htm>

7 أكتوبر 2011

² About Agriterra, <http://www.agriterra.org/en/text/about-agriterra>

22 سبتمبر 2011

³ Global 300, <http://www.global300.coop>

على غرار وكالات التنمية التعاونية، والكليات 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 إداريي 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 وأسس العمل التعاوني	1
تقديم الخدمات التعاونية	2
المدخلات الزراعية	3
التسويق التعاوني	4

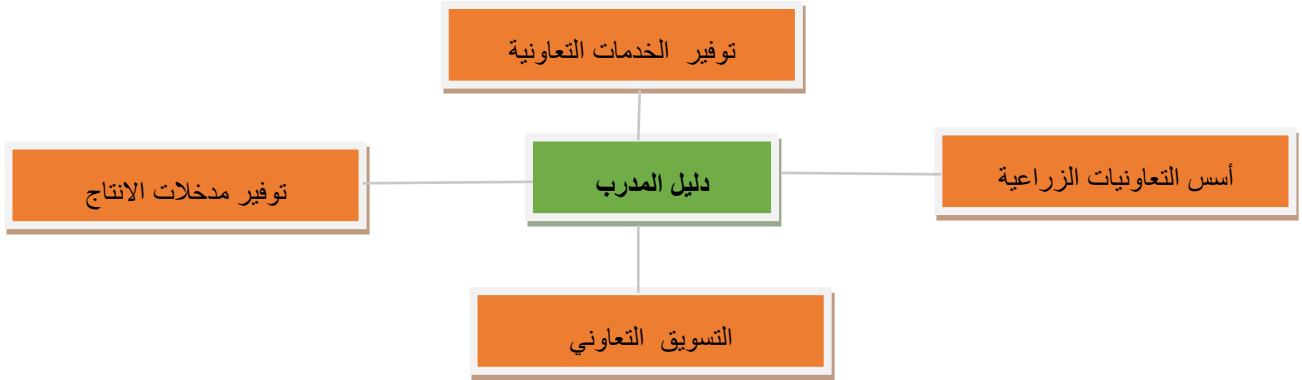
لمن موجه رزمة "تعاونيتي"؟

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 والكنفدرالات 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 مقاربة 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 تتطوي 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 الثالثة، تزويد المدخلات الزراعية⁴

تتطرق هذه الوحدة إلى أساليب وعمليات الشراء الجماعي للمدخلات الزراعية، وإعادة بيعها إلى الأعضاء وسواهم من المستخدمين المحتملين. فمن شأن المدخلات ذات النوعية الجيدة والكلفة المعقولة أن تدعم المزارعين في تحسين المخرجات الزراعية. ويُعتبر تزويد المدخلات الزراعية حيويًا لتعزيز الإنتاج الزراعي والإنتاجية كمًّا ونوعًا في الوقت عينه.

تشمل المدخلات الزراعية البذور والأسمدة والمبيدات والأدوات والآلات والعلف والتلقيح الاصطناعي. إلى ذلك، وتتضمن إدارة الإمداد (توفير مدخلات الإنتاج) إتخاذ القرارات بشأن ما يلي: المدخلات الواجب شراؤها؛ مكان وتوقيت شرائها؛ المبلغ الذي يجب دفعه مقابل المدخلات؛ وكيفية إدارة وتخزين وإعادة بيع المدخلات إلى الأعضاء أو حتى مزارعين آخرين. ويجب أن تضمن هذه الإدارة تسليم المنتج المناسب إلى المكان المناسب وفي الوقت المناسب ولقاء سعر مقبول.

وتجدر الإشارة إلى أنّ إدارة إمداد التعاونية تنطوي في الوقت عينه على تزويد المدخلات التي تلبي احتياجات أعضاء التعاونية من جهة، وريحية هذه الخدمة من جهة أخرى. كما ترمي إلى إدارة توقّعات أعضاء التعاونية، فهم ليسوا مجرد عملاء بل هم أصحاب التعاونية، ويتوقعون الحصول على مدخلات عالية الجودة وبأسعار معقولة. إلى ذلك، يتوقعون الحصول على مدخلات بأسعار تنافسية بالمقارنة مع المنتجات التي يقدمها مزودو المدخلات الآخرون (غالبًا الجهات المزودة الخاصة). وقد تبرز توقّعات أخرى من حيث الحاجة إلى منتجات محدّدة، وتوافر المدخلات، والدفع (مثلاً بعد قطاف المحاصيل وبيعها ودفع ثمنها)، والكميات الملائمة، والخدمات الإضافية.

من جهة أخرى، تشمل إدارة تزويد المدخلات إدارة العلاقات مع الجهات المعنية غير الأعضاء. وتساهم العلاقات الجيدة مع المزودين في تسهيل المفاوضات، وتحقيق فهم أفضل والتزام أقوى بالاتفاق عندما تكون الثقة موجودة بين مختلف الأطراف. وفضلاً عن المزودين، تعمل التعاونيات غالبًا مع المنظمات المعنية بالأبحاث والإرشاد. وتدعم العلاقات الجيدة والتواصل المنتظم عملية نقل المعلومات المحدّثة بشأن المدخلات والتكنولوجيات ذات الصلة. وينطبق ذلك أيضًا على العلاقات مع السلطات؛ فهي تتيح الوصول إلى المعلومات بشأن القوانين واللوائح التنظيمية، مثلاً أحدث اللوائح التنظيمية ذات الصلة بالمبيدات. أما العلاقة المهمة الثانية، فهي تلك التي تربط بين التعاونية والنقابة أو الإتحاد العام.

محتوى هذه الوحدة

تعالج هذه الوحدة التحدّيات التي تواجه عمل الجمعيات التعاونية في مجال توفير مدخلات الإنتاج بشكل جماعي للأعضاء. ومن خلال الإضطلاع بدور توفير المدخلات، يطرح طابع التعاونية المزود تحديًا آخر، يكمن في تحقيق التوازن بين تلبية احتياجات الأعضاء والعمل كمنشأة تجارية. أمّا التحدي بالنسبة إلى إدارة التعاونية، فيقضي بإيجاد التوازن

⁴ تستند هذه الوحدة إلى إصدار م. هاربر بعنوان: "إدارة الإمداد، مواد للتدريب على إدارة التعاونيات في التعاونيات الزراعية" (مواد وأساليب التدريب على إدارة التعاونيات MATCOM)، (جنيف، منظمة العمل الدولية، 1980) وم. هاربر: "إدارة الإمداد، مواد للتدريب على إدارة التعاونيات في التعاونيات الزراعية" (مواد وأساليب التدريب على إدارة التعاونيات MATCOM)، (جنيف، منظمة العمل الدولية، 1982).

الأنسب بين تزويد المدخلات والكفاءة من حيث الكلفة والعائدات، من أجل تلبية احتياجات الأعضاء والسيطرة على التكاليف المترتبة. وتنقسم هذه الوحدة إلى ثلاثة أجزاء، تتمحور حول المواضيع التالية:

الموضوع الأول: شراء المدخلات

الموضوع الثاني: إدارة التخزين والمخزون

الموضوع الثالث: بيع الخدمة.

أهداف الوحدة التعليمية

بعد دراسة هذه الوحدة، ستكتسب القدرة على ما يلي:

- شرح قرارات الإدارة الأهم الواجب اتخاذها في ما يتعلق بإمداد أو توفير المدخلات الزراعية للتعاونية
- تحديد الوقت الذي يجب فيه الإضطلاع بدور تزويد المدخلات؛
- اتخاذ القرارات الإستراتيجية بشأن التخزين أو عدم التخزين؛
- التخطيط لطلب المدخلات ومراقبة المخزون؛
- تحديد التكاليف والمنافع ذات الصلة بالتخزين؛
- اتخاذ القرارات التي تساعد على تحقيق التوازن بين تلبية احتياجات الأعضاء والكفاءة من حيث الكلفة؛
- تحديد سياسة التسعير، بما في ذلك وضع الأسعار وصياغة أهداف التسعير واختيار استراتيجية وتوقيت التسعير وتكييف سياسات التسعير؛
- قياس الأداء المالي لخدمات التزويد.

الوحدة الثالثة، توفير مدخلات الإنتاج

1		الموضوع
---	--	---------

شراء مدخلات الإنتاج

تقديم حول شراء مدخلات الإنتاج

تقضي الخطوة الأولى التي يجب أن تتخذها التعاونية من أجل تزويد أعضائها بالمدخلات، بشراء المدخلات. ويشير مصطلح "الشراء" إلى حيازة المدخلات الزراعية من أجل تلبية احتياجات الأعضاء من حيث التنوع والسعر والنوعية والكمية والتوقيت والمكان. وتشمل عملية الشراء البحث عن مزود للمدخلات، والمفاوضات، وتحديد الصفقة، وإبرامها وترتيب النقل والدفع.

وليس الشراء نشاطاً مباشراً، بل يشمل اتخاذ سلسلة من القرارات الإستراتيجية. أولاً، يختلف أعضاء التعاونية من حيث احتياجاتهم ومستلزماتهم (النوعية، الكمية، التوقيت). ثانياً، على التعاونية أن تقرّر إذا ما كان من المجدي تزويد المدخلات بنفسها. بعد ذلك، تدعو الحاجة إلى البحث عن المزودين والمفاوضات.

يتعمّق هذا الموضوع في دراسة المعضلات والقرارات الإدارية ذات الصلة بالمشتريات. وفي إطاره، نناقش السبل الممكنة التي تتيح للتعاونية إمكانية التعامل مع تلك التحديات والقرارات.

ما الذي يجب شراؤه؟

في ما يخصّ اتخاذ القرار بشأن المدخلات الواجب توفيرها للأعضاء وبالتالي، الإجابة على سؤال ما يجب شراؤه، تُعتبر الأسئلة التالية مهمة

السؤال الأول: ما هي احتياجات الأعضاء؟

لا يشكل أعضاء التعاونية مجموعة متناغمة، بل يتسم كلّ عضو بخصائص فريدة تميّزه عن الآخرين. وتعتمد حاجات الأعضاء على مجموعة من العوامل، مثل

- خصائص المزارع واسرهم (مثلاً: النوع الاجتماعي، والسنّ، والقدرات الجسدية، ومستوى التحصيل العلمي، الإهتمامات والأهداف الشخصية، والجهوزية للمخاطرة)؛
- الأنظمة الزراعية (على سبيل المثال: حجم المزرعة، واستخدام العمّال مقابل أجور، والمحاصيل، وأنماط زراعة المحاصيل، وعدد المواشي وأنواعها، والتربة، وتوافر المياه).

تؤدي العوامل المذكورة أعلاه إلى تنوّع حاجات المزارعين من مدخلات الانتاج الضرورية، ونوعية المدخلات، والكمية، وتوقيت التسليم، وموقع التسليم. الوحدة الثانية تم تقديم منهجية وعدداً من المقترحات الرامية إلى تقييم الحاجات الذي يساعد على تكوين أفكار واضحة بشأن المدخلات التي يحتاج إليها الأعضاء. ويشمل تحديد الحاجات لخدمات تزويد المدخلات، جمع المعلومات حول المدخلات التي يحتاجها الأعضاء، وتحليلها، وترتيب الحاجات بحسب الأولوية، واتخاذ قرار بشأن المدخلات الواجب تزويدها وتخزينها.

ويساعد تحديد الحاجات التعاونية على الحفاظ على مخزون بالكمية والنوعية الصحيحتين واستخدام الموارد المتوفرة بكفاءة. وفي حال إجراء العملية بالشكل الملائم، يصبح من الممكن تفادي الوقوع في فخّ التخزين المفرط أو نقص التخزين.

في إدارة التعاونية، يجب التنبّه إلى أنّ حتّى أفضل تقييم للحاجات لا يضمن بيع جميع المدخلات التي تمّ شراؤها. ولا يؤدي التقييم سوى إلى التخفيف من خطر التخزين المفرط ونقص التخزين.

إلى ذلك، يتعيّن على التعاونية أن تحدّد إذا ما كانت تريد التركيز على حاجات أغلبية الأعضاء فحسب، أم محاولة تلبية احتياجات خاصّة لدى بعض الأقليات من الأعضاء. وفي معظم الأحيان، يكون أسهل وأقلّ كلفة شراء نوع واحد من الأسمدة بكمية كبرى بدلاً من شراء كمّيات صغيرة من الأسمدة بأنواع مختلفة من أجل تلبية احتياجات المزارعين الفردية. ويقع اتّخاذ القرار الأخير على عاتق جمعية عمومية.

في بعض الأحيان، يمتنع الأعضاء عن شراء المدخلات، ليس لأنّهم لا يحتاجون إليها، بل لأنّهم يعجزون عن الدفع نقدًا قبل وصول المحصول. وفي غياب القروض، يتعذّر على الأعضاء استخدام المدخلات، ما يؤثر سلبيًا على الإنتاج، ويؤدي بالتالي إلى معدّلات دوران أقلّ وفائض في المنتجات لدى التعاونية. تقاديًا لهذه المشكلة، يمكن للتعاونية التفكير في توفير خدمات الإقراض من أجل تمكين العضء من الاستفادة من خدمة تزويد المدخلات. تبادر تعاونيات كثيرة إلى التزويد بناءً على قرض، وتستردّ الأموال من الأرباح المتأثّية من بيع منتجات الأعضاء.

ما هي حاجات السوق (من حيث المنتجات الزراعية)؟

في نهاية المطاف، يتمّ استهلاك منتجات الأعضاء أو بيعها في السوق. ويكون توفير المدخلات لمنتج محدّد منطقيًا فقط عندما يتمّ استهلاك أو بيع المنتج النهائي. ويجب على التعاونية أن تأخذ بعين الاعتبار السوق النهائية للمنتجات، وذلك لكلّ المدخلات التي تتوي توفيرها.

ما هي أهداف واستراتيجيات التعاونية؟

من خلال توفير المدخلات، تدعم التعاونية أعضاءها في اتّجاه معيّن. ومن المهمّ أن يكون هذا التوجّه متفقًا مع استراتيجية التعاونية. ومن المهمّ أيضًا التيقّن إلى أنّ احتياجات الأعضاء والسوق ليست ثابتة، وأيّ تغيير يطرأ على تلك الحاجات يؤثر على نوع المدخلات الواجب شراؤها. فلنأخذ على سبيل المثال تعاونية لمزارعي السمسم. ارتفع سعر السوق العالمية وقرّر أعضاء التعاونية زيادة مساحة الإستغلال الزراعي الأكرية المخصّصة لإنتاج السمسم. بالتالي، تضطر التعاونية إلى شراء المزيد من البذور والأسمدة.

ما هي الكمية التي يجب شراؤها؟

ينطوي شراء إمدادات المدخلات بهدف إعادة البيع على مخاطر كثيرة. في حال عجزت التعاونية عن إعادة بيع المدخلات، تواجه تكاليف (تخزين) وحتّى خسائر إضافية. وفي الوقت عينه، يجب أن تكون التعاونية قادرة على الإستجابة للأعضاء عند الحاجة. وتجدر الإشارة إلى أنّ التخزين المفرط ونقص التخزين على حدّ سواء يؤثّران سلبيًا على التعاونية. لكن كيف تعرف التعاونية كمية المدخلات الصحيحة الواجب شراؤها؟

تقضي الخطوة الأولى بالتحقيق في كمية المدخلات التي يحتاجها الأعضاء قبل عملية الشراء. ما هي الكمية التي يقدر الأعضاء أنّهم بحاجة إليها؟ يمكن للتعاونيات الصغيرة أن تطلب من أعضائها ملء استمارة بيانات خلال انعقاد الجمعية العامة. أمّا بالنسبة إلى التعاونيات الكبيرة، يمكن إنشاء نظام لجمع البيانات، على سبيل المثال، نظام يكون فيه أحد الأعضاء مسؤولًا عن جمع البيانات الخاصة بـ 10 مزارعين مجاورين، وإطلاع التعاونية على كمية المدخلات الضرورية. وقد شهد استخدام الهواتف النقالة تناميًا متزايدًا في عمليات جمع البيانات المماثلة. حتّى أنّ بعض التعاونيات أو الإتحادات تمتلك أنظمة رقمية يتمّ تحديثها سنويًا.

ثانيًا، يتعين على التعاونية التفكير في إذا ما كانت المنافع تفوق كلفة تلبية الاحتياجات. ويمكن في هذا السياق أن يساعد تحليل التكاليف والمنافع الملائم التعاونية على اتخاذ القرار الصحيح. يرد في الوحدة الثانية تحليلًا مماثل.

وفي حال أظهر تحليل التكاليف والمنافع أنّ التعاونية لا تمتلك رأس المال الكافي للقيام بمشتريات بالجملة على سبيل المثال، يمكنها أن تقرّر البحث عن مزود مدخلات آخر والإستعانة بمصادر خارجية للخدمة. أمّا الخيار الثاني، فهو التحقيق في إذا ما كانت المصارف مهتمة بتمويل الشراء، وإعادة تسديد القروض بعد قطاف المحاصيل.

وتظهر الحالة التالية المأخوذة من الإتحاد العام لاتحادات الشركات التعاونية لمنتجي الأرز في نيجيريا (FUCOPRI)⁵ كيف تقوم تعاونية لتسويق الأرز بإدارة المخاطر الكامنة في توفير خدمات جديدة.

الحالة 1.1 : المخاطرة من الأصغر الى الأكبر

يكن أحد التحدّيات الأكبر بالنسبة إلى التعاونيات الزراعية في المخاطرة من أجل توفير خدمة جديدة لأعضائها. وفي حال نجاح الخدمة الجديدة، قد تكون المنافع كبيرة جدًا. لكن في حال الفشل، قد يكون وجود التعاونية بحدّ ذاته مهدّدًا. كيف يمكن معرفة إذا ما كان القيام باستثمار جديد أو توفير خدمة جديدة سيكون ناجحًا؟ بالنسبة إلى الإتحاد العام لاتحادات الشركات التعاونية لمنتجي الأرز (FUCOPRI)، وهو تعاونية لتسويق الأرز في نيجيريا، كان حلّ هذه المشكلة التالي: البدء بمعالجة خطر صغير، وفي حال نجح ذلك، الانتقال لمعالجة خطر أكبر. وفي حال فشلت المحاولة، لا تكون الخسارة كبيرة.

وكان اتحاد FUCOPRI بحاجة إلى مدخلات زراعية كثيرة، مثل البذور والأسمدة. كما كان الاتحاد يحتاج إلى ما هو أقلّ كلفة: الأكياس الفارغة لتوضيب الأرز بعد الحصاد. في عام 2006، طُلب من الأعضاء المساهمة بمبلغ بسيط من المال لإنشاء صندوق. ومن شأن هذا الصندوق أن يكون بمثابة ضمانات للمصارف لكي تتمكن التعاونيات من الحصول على قروض من أجل القيام بالمشتريات الكبرى. وفي الوقت عينه، يشكّل الصندوق مصدرًا للتمويل من أجل إعطاء القروض بمبالغ صغيرة إلى الأعضاء. وفي عام 2008، كان الصندوق يحتوي ما يكفي من المال لتقوم التعاونية بمخاطرة أولية وإصدار الطلب الأول على الأكياس الفارغة. وقام الإتحاد بمناقصة لإيجاد المزود الأفضل، وأنجز عملية الشراء بنجاح.

وسمح شراء الأكياس الفارغة للأعضاء بشراء تلك المدخلات الضرورية لقاء 160 فرنك الجماعة المالية الأفريقية، وهو سعر أدنى من سعر السوق أي 250 فرنك الجماعة المالية الأفريقية. ونظرًا إلى شراء الأكياس بالجملة، تمكّنت التعاونية من تحقيق ربح بقيمة 40 فرنك لكل كيس. والأهمّ من ذلك أنّ تجربة الأكياس الفارغة (شراء بقيمة إجمالية بلغت 14 مليون فرنك) سمحت للإتحاد بمعرفة أنّ أعضاءه دافعون موثوقون، وبالشروع بثقة كبيرة في عمليات شرائية أوسع تشمل أنواعًا أخرى من المدخلات. وحاليًا، يستخدم الإتحاد صندوق ضماناته من أجل شراء أنواع كثيرة من المدخلات التي قد تبلغ قيمتها 400 مليون فرنك.

المصدر: تستند المعلومات إلى مقابلة مع السيد أيوب حسن، من شريك أغريتييرا FUCOPRI، والسيدة مارييلا شرورز، المسؤولة عن الإرتباط في أغريتييرا

⁵ الإتحاد العام لاتحادات الشركات التعاونية لمنتجي الأرز (FUCOPRI) Fédération des Unions des Coopératives de Producteurs de Riz

تغيّر طلب الأعضاء

تتغيّر الحاجات مع مرور الزمن. على سبيل المثال، يمكن أن يؤدّي الوصول المفاجئ إلى القروض إلى زيادة الطلب على نوعية أو كمية المدخلات. ويؤثّر تغيّر الحاجات على كمية أو نوع المدخلات التي يتعيّن على التعاونية شراؤها. من جهة أخرى، يؤثّر عدد من العوامل على الطلب على المدخلات، مثلاً:

- عروض أفضل من المنافسين، بأسعار أدنى على سبيل المثال؛
- تغيّرات في النوعيات والأسعار النسبية للمدخلات؛
- تغيّرات في أحوال الطقس؛
- تغيّرات في أنماط الإنتاج (محاصيل جديدة/أخرى)؛
- توافر الدعومات؛
- توافر منتجات جديدة؛
- الوصول إلى القروض؛
- تغيّرات السوق، على سبيل المثال يساهم وجود منفذ مضمون للمنتجات في دعم المنتجين ليستثمروا.

توفير مدخلات الإنتاج لغير الأعضاء

يتعيّن على التعاونية أن تقرّر إذا ما كانت تريد بيع المدخلات إلى غير الأعضاء أو لا. في بعض الحالات، يستفيد غير الأعضاء أيضاً من إمداد المدخلات من جانب التعاونيات. ويجب أن يوفر محفّز العضوية في التعاونية شروطاً ملائمة أكثر من حيث السعر والخدمات الإضافية من جملة أمور أخرى. وتجدر الإشارة إلى أنّ المحفّز الرئيسي بالنسبة إلى التعاونية لبيع المدخلات إلى غير الأعضاء هو الأرباح المتزايدة التي تعود بالفوائد على الأعضاء. يمكن أيضاً للتعاونية أن تقرّر توفير خدمات إضافية للأعضاء بدون إتاحتها أمام غير الأعضاء، أو إتاحة الوصول إليها لغير الأعضاء لكن مقابل كلفة معينة.

اختيار المزود لمدخلات الإنتاج

يُعتبر اختيار المزود عنصراً حيوياً من أجل ضمان تزويد المدخلات بطريقة موثوقة وبكفاءة من حيث الكلفة. وتشمل المصادر المعتادة لشراء المدخلات التعاونيات الثانوية (أو الإتحادات التعاونية)، وبائعي الجملة والتجزئة، والمزارعين (الأعضاء وغير الأعضاء) أو مزودين محليين آخرين. ويشكّل اختيار مزود مدخلات موثوق وجيد حجر الأساس لإدارة الإمداد بشكل ناجح. وتشير الوحدة الثانية إلى أنّ اختيار مصدر الشراء يعتمد على توافر المدخلات، ومدى مقبولية سعرها، وإمكانية الوصول إليها، وملاءمتها. وعند البحث عن مزود للمدخلات، يعني *التوافر* وجود المدخلات في مكان يمكن الوصول إليه وفي الوقت الملائم، وبشكل يتماشى مع الدورة الإنتاجية. أما *مقبولية السعر* فهي متّصلة بشكل أساسي بالأسعار، وتكاليف التسليم، والحسومات، وشروط الدفع. وإمكانية الوصول إلى الخدمة مرتبطة بمكان وتوقيت التسليم. والملاءمة تشمل نوعية المدخلات التي يسلمها المزود. فكمثالاً في التنوّع والنوعية وإصدار الشهادات والمدخلات التي تحصل على موافقة السلطات الرسمية. فضلاً عن النوعية، من المهمّ النظر أيضاً إلى نطاق المخزون وكميات ونسب المنتجات التي يسلمها المزود (مثلاً أكياس

بوزن 50 كلغ أو 5 كلغ؟). وفي حال وقر المزود خدمات إضافية (مثل النقل، المعلومات والإرشاد، القروض، التأمين على المنتجات خلال العبور)، قد يكون ذلك سبباً يدعو إلى اختيار مزود مدخلات معين.

من أجل اختيار المزود الأفضل، لا بدّ من مقارنة قيمة جميع الخدمات الإضافية التي يقدمها المزود مع السعر الأدنى الذي يعرضه المزود أ. إلى جانب المعايير المذكورة أعلاه، تُعدّ موثوقية مزود المدخلات من الجوانب الأخرى التي تلعب دوراً في اختيار مزود. وتسلط الصورة أدناه الضوء على بعض المعايير الواجب أخذها بعين الاعتبار لدى انتقاء المزود والتعاقد معه. الرخصة أدناه تشير إلى مجموعة من المعايير المهم تقييمها للمفاضلة بين مزودي مدخلات الإنتاج المحتملين



لتعاونيتي وهي (أسعار عادلة، موثوقية، نطاق المخزون، تكاليف التسليم، نوعية المنتجات، الخدمة، شروط الدفع)

تُطرح في هذه الصورة بعض الأسئلة المهمة التي يجب أخذها في الحسبان. بالإضافة إلى

الأسعار. يجب أن تكون الشروط الأخرى التي يقدم المزود الخدمات بموجبها مشجعة للتعاونية. ومن الممكن أن تخوض التعاونية مفاوضات مع المزود المحتمل سعياً إلى تحسين الشروط وإبرام صفقة مقبولة ومعقولة من حيث الكلفة. أمّا الخطوة الأخيرة، فهي التوقيع على العقد؛ أي الاتفاق المُبرم بين التعاونية والمزود على الالتزام بالشروط ذات الصلة بتزويد المنتجات. ومن خلال توقيع العقد، يتفق الطرفان على الالتزام بشروطه. والعقد هو الوثيقة القانونية التي تشكل أساس العلاقة التعاقدية بين الطرفين. وقد ترغب التعاونية في تضمين العقد عقوبات في حال عدم الالتزام. ومن المهم تضمين جميع النقاط المتفق عليها في العقد، نظراً إلى أنّ الاتفاقات الشفهية (التي تنتج من الاتفاق المكتوب أو ترمي إلى تغييره في نهاية المطاف) في معظم الولايات القضائية الوطنية يصعب إثباتها. ويُعتبر العقد نافذاً، إلّا إذا كان من الممكن إثبات الاتفاق الشفهي.

من جهة أخرى، يمكن أن تكون التعاونية عضواً في تعاونية ثانوية (اتحاد تعاوني) قادرة على تزويد المدخلات المطلوبة. وفي حالات كثيرة، تشتري التعاونيات الأولية من الاتحاد. لكن في حالات معينة، قد تقرر إدارة التعاونية أن تشتري من مزودي مدخلات مختلفين. يمكن أن تعرض التعاونية الثانوية السلع ذاتها لكن بشروط ليست مشجعة بقدر تلك التي يقدمها بائع الجملة. في هذه الحالة، يمكن للتعاونية التفكير في ما يلي:

- من الممكن أن تتفاوض التعاونية مع التعاونية الثانوية للتوصل إلى شروط أكثر تشجيعاً.
- نظراً إلى أنّ التعاونية هي في الوقت عينه عضو ومستخدم في التعاونية الثانوية، تستطيع أن تقرر إثارة هذه القضية خلال انعقاد الاجتماع العام السنوي.
- يمكن أن تختار التعاونية اعتماد الاتحاد التعاوني كمزود نظراً إلى أنها ستجني حصة من الأرباح في نهاية العام، فرضاً أنّ الاتحاد التعاوني سيحقق فائضاً.

وتبرز ظروف معيّنة قد تدفع التعاونية إلى تغيير المزود. ينصّ معظم العقود على إنهاء العقد في حال فشل المزود في استيفاء الشروط الواردة في العقد. في ظروفٍ عادية، يُفترض بالمزود استيفاء جميع الشروط مثل: الكمية، والنوعية، ووقت التسليم، وتوفير معلومات ملائمة بشأن المنتج، والتسليم إلى الموقع الصحيح، وإصدار الفواتير بشكل دقيق من حيث الكمية والسعر، واحترام الأخلاقيات المهنية الخاصة بالعميل. وفي حال فشل المزود في استيفاء هذه الشروط بدون تقديم شرح مناسب، يتعيّن على التعاونية التفكير في إنهاء العقد بعد إثبات أنّ المزود عجز عن تحسين الخدمات.

عراقلة وتجديد في العمل التعاوني - جمعية خان يونس الزراعية التعاونية



تأسست جمعية خان يونس الزراعية التعاونية المحدودة وبدأت نشاطها في خدمة أعضائها والمزارعين من مدينة خان يونس وضواحيها عام 1944، إبان الانتداب البريطاني على فلسطين. تعتبر خان يونس من الجمعيات التعاونية الأولى التي عملت في مجال تسويق وتصدير المنتجات الزراعية وتوفير مدخلات الإنتاج. افتتحت خان يونس مشروعاً جديداً لتوفير المستلزمات الزراعية للأعضاء في منطقة السطر الغربي بالمدينة، حيث تمكنت من توفير هذه الخدمة نتيجة مساهمة عدد من أعضاء الجمعية في اكتتاب أسهم هذا المشروع.



أشار رئيس مجلس إدارة الجمعية أنّ هذا المشروع جاء من أجل التخفيف عن المزارعين وتقديم أجود الأصناف الدوائية والمستلزمات الزراعية، موضحاً أنّ المشروع يشمل خدمتي الاستشارات الزراعية المجانية والزيارات الميدانية للمزارعين بإشراف زراعي مختص. ويعتبر هذا المشروع بداية لسلسلة مشاريع ستقوم بها الجمعية لخدمة المزارعين بشكل عام وأعضائها بشكل خاص.

المصدر https://www.facebook.com/pg/khan.society1944/about/?ref=page_internal

متى يجب على التعاونية الإضطلاع بدور تزويد المدخلات؟

في بعض الظروف، يجب على التعاونية عدم الإضطلاع بدور مزود المدخلات. على سبيل المثال، يجب ألا تحاول التعاونية تزويد مدخلات معيّنة في حال كان الأعضاء بالفعل يشترونها من مصدر آخر، إلا إذا كانت التعاونية قادرة على عرض خدمة أفضل أو سعر أدنى. وقد يكون من الأفضل تخصيص المال والمساحة لسلع أو خدمات غير متاحة في مصدر آخر. إلى ذلك، إن لم يكن من المرجح أن تستطيع التعاونية بيع السلع بأسعار عادلة وتنافسية، قد يكون من الأفضل إناطة هذه المهمة بهيئة أكثر جهوزية للقيام بها. ويجب أن تكون الأسعار التي تعتمد عليها التعاونية لبيع منتجاتها كافية لتغطية التكاليف، و/أو تحقيق الربح، كما يجب أن تكون أدنى من أسعار المزودين الآخرين. ويجب على التعاونية ألا تهدر الأموال على خدمات الإمداد. ومن الضروري تضمين سعر البيع جميع تكاليف العملية أي الوقت والتكاليف المترتبة عن إبرام العقد. وستتم مناقشة هذه المسألة بشكل أعمق في الوحدة 3. ولا بدّ من إعطاء الأولوية لإمداد السلع الضرورية، إذ يمكن أن تكون بعض السلع أساسية في دورة الإنتاج. على سبيل المثال، قد تتطلب مجموعة جديدة متنوعة من البذور أسمدة أو مبيدات معيّنة. وفي حال تعذّر على الأعضاء الحصول على تلك المواد الأساسية، قد تسوء حالهم أكثر من ذي قبل. من أجل ضمان

حصول الأعضاء على جميع المدخلات الضرورية، تدعو الحاجة إلى تعاونية قادرة على تزويد رزم المدخلات التي تحتوي البذور والأسمدة والمبيدات.

بالرغم من المخاطر، بإمكان التعاونية أن تقرّر توفير المدخلات التي لا تدرّ أي أرباح، أو تزويد المنتجات التي لا يمكن للتعاونية ضمان إمدادها بشكل منتظم. قد ينطبق ذلك عندما تكون المدخلات ضرورية للأنشطة الإقتصادية الرئيسية للأعضاء. والسبب الآخر هو تأثّر وضع الأعضاء المالي بشكل كبير في حال اضطروا إلى التعامل مع تجارٍ من القطاع الخاص. ومن الممكن أيضًا أن يزود تجار خاصون مدخلات بنوعية سيئة تؤثر سلبًا على الإنتاج، أو أن لا يتوفّر بديل عن المدخلات. كلّ تلك العناصر قد تكون أسبابًا تدفع التعاونية إلى مواصلة تزويد المدخلات.

ومن الإعتبارات الأخرى الهامة أيضًا نذكر ضرورة تخزين المدخلات بدون التسبّب بآثار بيئية سلبية خطيرة، مثل تلوث الجو وتلويث الموارد المائية. بالتالي، لا بدّ من تخزين المنتجات بشكل آمن وسليم، بدون إلحاق الضرر بالمحيط الأكبر. في هذا الإطار، بإمكان التعاونية أن تلعب دورًا فاعلاً، لكن كيف؟ على سبيل المثال، إن أرادت التعاونية التخفيف من مخاطر السلامة والصحة ذات الصلة بالمدخلات الكيميائية في موقعها، تستطيع وضع علامات إنذار وتخزين المنتجات الخطيرة في مكان مغلق.

إلى ذلك، يجب أن تكون مرافق التخزين آمنة بالنسبة إلى العمّال. وينطبق ذلك خصوصًا على المبيدات؛ إذ يجب أن تساهم ممارسات التخزين والمناولة في التخفيف قدر الإمكان من مخاطر الصحة للعمّال والأعضاء الذين يتناولون هذه المنتجات. وتجدر الإشارة إلى أنّ المعلومات (مثلًا الحاويات التي تحمل علامات واضحة تشير إلى نسبة السميّة والعيار وأساليب التخزين والمناولة والإستعمال والتخلّص الملائمة) وتدريب الأعضاء يُعتبران من الأمثلة الهامة عن كيفية قيام التعاونية بالوقاية من الآثار السلبية.

تمرين ذاتي 1.1

يُعتبر التعامل مع المدخلات والتعامل مع الصحة أمرين متلازمين، ما هو نوع التدابير التي تتخذها لضمان سلامة استعمال المدخلات؟ وكيف تشجّع المزارعين على اتّباع الممارسات الآمنة؟

الوحدة الثالثة، توفير مدخلات الإنتاج

الموضوع		2
---------	--	---

إدارة التخزين والمخزون

تقديم حول التخزين وإدارة المخزون

يمكن تعريف التخزين على أنه جميع العمليات التي تجري في المستودع من أجل ضمان أن تكون المنتجات المخزنة بحالة جيدة، بهدف تلبية الاحتياجات وحماية صحة الأعضاء. وتشمل الأنشطة التي تدخل في إطار التخزين ما يلي:

- إستلام وفحص المنتجات التي تصل من المزود؛
- ترتيب المنتجات في المستودع؛
- حفظ سجلات ملائمة؛
- توفير مساحات ومرافق ملائمة للتخزين؛
- اعتماد نظام للسلامة وضبط الجودة؛
- السيطرة على التسرب (الناتج من النقل، أو التبخر، أو الإختلاس، إلخ)؛
- المحافظة على نظافة المستودع؛
- تحديد السلع المتدهورة والمتضررة.

والجدير بالذكر أن كلفة امتلاك وإدارة المخزون باهظة، وبالتالي، لا بدّ من تحقيق التوازن بين هدفين: القدرة على تلبية احتياجات الأعضاء في الوقت المناسب، وإبقاء تكاليف التخزين متدنية بقدر الإمكان. ويفترض الهدف الأول امتلاك مخزون كبير ودائم، فيما يعني الهدف الثاني مخزوناً محدوداً في أوقات محدّدة، أو عدم التخزين على الإطلاق. في الواقع، ليس المخزون سوى مالٍ مجمّد في منتجات، لذا يجب إعطاؤه نفس الأهمية التي تُعطى إلى المال. وبهدف ضمان سلامة المنتجات وحراكها بالشكل الملائم، يمكن اعتماد تدابير خاصة بالرقابة (أنظر القسم المتعلّق بالرقابة على المخزون).

التخزين أو عدم التخزين؟

يساهم تخزين المدخلات الزراعية في تحسين توافرها بالنسبة إلى الأعضاء، لكنّ التخزين يُعتبر مكلفاً. بالتالي، تحتاج إدارة التعاونية إلى اتخاذ قرارات هامة بشأن التخزين أو عدم التخزين. في أيّ تعاونية، تكون طبيعة طلب الإمدادات متقطّعة وغير منتظمة. وفي حال قرّرت التعاونية التخزين، تشمل القرارات الهامة التي تقع على عاتق الإدارة توقيت وكمية التخزين وكيفية التخفيف من التكاليف.

قبل مناقشة كيفية التخزين المثلى، من المجدي النظر في إمكانيات قيام التعاونية بمساعدة الأعضاء في الحصول على المدخلات الزراعية بدون أن تضطرّ إلى تخزينها بنفسها. يساهم ذلك في تقادي جميع النفقات التي يتطلّبها التخزين. بإمكان التعاونية أن تنظّم وسائل بديلة لتوفير المنتج. فلنفترض أنّ الأعضاء يحتاجون إلى الآلاف من أكياس الأسمدة في مطلع شهر تشرين الأول/أكتوبر من كلّ سنة. يمكن في هذه الحالة تنظيم الطلب على الأسمدة مسبقاً من خلال جمع الطلبات من جميع الأعضاء.

إلى ذلك، يمكن تقديم طلب على الكمية الإجمالية إلى المزود، على أن يتمّ التسليم في يوم محدّد مباشرةً إلى قرى المزارعين. وفي يوم التسليم، يكون العاملون في التعاونية أو أعضاء مجلس الإدارة متواجدين في القرى، من أجل توزيع الأكياس على الأعضاء بحسب الطلب. في هذه الحالة، ما من حاجة إلى مساحة للتخزين في موقع التعاونية. ويكون هذا الترتيب ممكناً

فقط في حال قَدَم عدد كبير من الأعضاء طلبًا على المنتج في الوقت نفسه تقريبًا، وفي حال كان الموعد محدّدًا مسبقًا وبدون تغييره. وقد يساعد التسليم المباشر إلى عدد كبير من الأعضاء على التخفيف من كلفة التسليم. ومن الضروري أن تكون مجموعة أكيدة من المنتجات متوفّرة لدى المزود بالكمّية المطلوبة، وأن تكون عملية التسليم المباشر سهلة التنظيم. إلى ذلك، من الضروري استخدام المنتجات بعد التسليم مباشرةً، بحيث لا تتطلّب أي مساحة تخزين.

وفي حال لم يكن هذا الترتيب خيارًا متاحًا، يصبح من الضروري بالنسبة إلى التعاونية المحافظة على مخزون من المدخلات. وتبرز أيضًا أسباب أخرى تدعو إلى الحفاظ على مخزون. على سبيل المثال، قد يفرض الأعضاء شراء كمّيات صغيرة من التعاونية، بدلًا من الكمّيات الكبرى التي يبيعها تجار الجملة. وقد تدعو الحاجة أيضًا إلى أن تكون المنتجات المطلوبة على مدار السنة متوفّرة محليًا. أو يمكن أيضًا أن تحتفظ التعاونية بـ"مخزون احتياطي" من المدخلات عندما لا تكون دائمًا متوفّرة من جانب بائعي الجملة. بشكل عام، تنتج من الإدارة الجيدة لنظام التخزين فوائد كثيرة، لكن يمكن أيضًا أن يكون للتخزين عددٌ من المساوئ انظر الى (جدول 2.1).

جدول 2.1: حسنات وسيئات التخزين

إيجابيات التخزين	سلبات التخزين
• قدرة التعاونية على تزويد المزارع بالمدخلات الزراعية في الوقت الملائم، وبالتالي، تلبية احتياجات المزارعين • حماية السلع من الضرر الذي قد ينتج من المطر أو أشعة الشمس أو الآفات • ضمان سلامة المخزون بحيث يتم الحدّ من كافة أشكال التسرّب • التخفيف من تكاليف الطلب إذ يسمح التخزين بطلب كمّيات كبيرة في الوقت عينه • قدرة التعاونية على الحدّ من مخاطر السلامة والصحة نتيجة تخزين المدخلات بشكل آمن بدلًا من تخزينها في منازل المزارعين	• ارتفاع كلفة التخزين، مثل تجميد رأس المال في التخزين، ومساحة ومرافق التخزين، والتأمين، والتسرّب والأجور • خطر التدهور • تسبّب التطوّرات التكنولوجية بتقادم المنتجات المخزّنة • إضطرار الأعضاء إلى شراء المدخلات بأسعار أعلى من سعر السوق بسبب انخفاض الأسعار في السوق. في بعض الأحيان، يمكن للأعضاء شراء المدخلات الزراعية بأسعار أخس في مكان آخر، فتُجبر التعاونية على تخفيض أسعارها وتكبّد الخسائر

كيف تتم إدارة المخزون؟

تفحص المنتجات التي يتم تسليمها

تفحص المنتجات هو عملية التحقق من الكمية والنوعية الفعلية للمدخلات التي تمّ تسليمها، ومقارنتها مع الطلب ووثيقة التسليم من المزود. ويشمل ذلك الإحصاء والقياس والتحقق من النوعية والاختبار وتفحص المظهر الخارجي للبضائع، من أجل التأكّد من حالتها. وعند الشراء بكمّيات صغيرة، قد يكون بالإمكان التحقق من كلّ كيس تشتريه التعاونية. أمّا إذا كانت الكمية أكبر، بإمكان التعاونية اعتماد عيّنة، مثلًا الكيس الخامس من كلّ مجموعة، إذ أنّ التفحص هو عملية مكلفة.

نقل المدخلات

يترتب عن نقل المدخلات كلفة عالية. في الواقع تحتاج إدارة التعاونية إلى ضمان فعالية وكفاءة نقل المنتجات. يمكن أن تقرّر الاضطلاع بهذه الوظيفة بنفسها، لكن يجوز أيضًا أن تتعاقد مع شركة نقل لهذا الغرض.

تدعو الحاجة إلى التخطيط لنقل المنتجات بحذر وذكاء تقاديًا لأي تكاليف غير ضرورية. ويُعتبر وجود وسيلة نقل لدى التعاونية أو تفكيرها في اقتناء سيارة عاملاً هاماً. ويمكن للتعاونية أيضًا اللجوء إلى خيار بديل وعمل الأرجح أقل كلفةً، أي استئجار وسيلة النقل من شركة نقل، أو قد يشمل المزود النقل في الخدمات التي يقدمها. لذلك، لا بدّ من إجراء تحليل التكاليف والمنافع من أجل تحديد البديل الأكثر كفاءة من حيث الكلفة. ويترتب عن تولّي التعاونية مهمة النقل عدد من الحسنات والسيئات (جدول 2.2).

جدول رقم 2، الحسنات والسيئات لتوفير النقل الذاتي لمدخلات الانتاج من قبل تعاونيتي

حسّنات النقل الذاتي	سيّئات النقل الذاتي
• موثوقية خدمات النقل نظرًا إلى قدرة التعاونية على الوصول إلى خدمة النقل في أي وقت. في هذه الحالة تكون سيارات التعاونية متوفرة دائماً – ولا أحد يستطيع المطالبة بها • إمكانية التخفيف من تكاليف النقل نظرًا إلى امتلاك التعاونية وسيلة نقل خاصة بها • ضمان تنظيم رحلات النقل بالشكل الملائم • معرفة التعاونية بالتحديد احتياجاتها في ما يتعلّق بالنقل. بالتالي، تشتري التعاونية السيارة التي تناسب احتياجاتها، إذ قد لا تمتلك شركات تأجير وسائل النقل نوع السيارات الملائم. • زيادة الموجودات التي تملكها التعاونية، وبالتالي زيادة قاعدة الأمان للحصول على القروض • قدرة التعاونية على تأجير السيارة إلى أشخاص آخرين مقابل بدل ما يساهم في درّ المدخول، طالما أنّ السوق غير متخمة	• ارتفاع كلفة الإستثمار في شراء السيارة، والحاجة إلى قرض من المصرف، ودفع فوائد القرض. تحتاج التعاونية أيضًا إلى ضمانات للقرض • ارتفاع كلفة التشغيل والتكاليف الثابتة: الرواتب ورسوم الضمان الإجتماعي وبدلات الإقامة اليومية؛ الوقود؛ تدهور القيمة، وتكاليف الصيانة والتصليح؛ التأمين، والتراخيص، والضرائب على النقل والدخل؛ الوقت الإضافي لإدارة أنشطة النقل • مخاطر الحوادث والتعطّل، ما يؤدي إلى افتقار التعاونية إلى وسيلة النقل، فيما تستطيع شركات التأجير توفير شاحنة أخرى في حال تعطلت الأولى • سوء استخدام السيارة: يمكن لقائد السيارة أو الإدارة أو أعضاء مجلس الإدارة أن يستخدموا السيارة لأغراضهم الشخصية، ما يؤدي إلى زيادة كلفة التشغيل وتدهور قيمة السيارة • احتمال عدم الإستفادة الكاملة من السيارة، إذ أنّ شراء المدخلات الزراعية يتمّ بشكل موسمي وليس من السهل تأجير السيارة لأنّ سوق النقل متخمة

من المهمّ الاعتراف بأنّ امتلاك وسيلة النقل قد يكون أكثر كلفةً وتعقيدًا من استئجارها. لذلك، من الضروري التفكير في طرقٍ لزيادة استخدام وسائل النقل المستأجرة بقدر الإمكان من أجل الحدّ من تكاليف خدمات الإمداد.

تمرين ذاتي 2.1

تحديد الكمية الواجب تخزينها

يُعتبر التخزين مكلفاً، لكنّ شراء كمّيات كبيرة دفعةً واحدة له حسناته أيضاً، مثلاً الحصول على حسم على الكمية الإجمالية لدى شراء كمّيات كبيرة. تحتاج التعاونية إلى تحديد كمية البضائع الاقتصادية الواجب شراؤها وتخزينها. ومن الواضح أنّ تحديد ذلك يرمي إلى تقليص المخاطر وحصد منافع التخزين. ويعتمد اتّخاذ القرار بشأن الكمية الواجب شراؤها وتخزينها على سلسلة من العوامل. ويتّسم شراء وتخزين كمّيات كبيرة من المدخلات بحسناتٍ وسيّئاتٍ نسبية، بالمقارنة مع شراء كمّيات صغيرة.

وتجدر الإشارة إلى أنّ بعض الإمدادات الزراعية ليست موسمية، بل هي ضرورية على مدار السنة. وتعتمد الكمية التي يجب طلبها على منافع ومساوئ طلب كمّيات كبيرة وصغيرة من المخزون. وتواجه مهمّة الإمداد تحديّين متناقضين:

- **تكلفة الاحتفاظ بالمخزون:** التكاليف الناتجة من الاحتفاظ بالمخزون في المستودع؛
- **تكلفة نفاذ المخزون:** التكاليف الناتجة من عدم امتلاك ما يكفي من المخزون لتلبية احتياجات الأعضاء (فقدان عمليات الأعضاء التجارية وفقدان التزاماتهم).

تحدد الكمية الواجب شراؤها من مدخلات الإنتاج عندما تكون تكلفة الاحتفاظ بالمخزون وتكلفة نفاذ في أدنى حدّ. على سبيل المثال، يشتري الأعضاء 10 محاريث في الشهر، أي 120 في السنة. يجب أن تقرّر التعاونية عدد المحاريث التي يجب طلبها من المزود، وتواتر تقديم الطلبات. ليس من السهل اتّخاذ هذا القرار الهامّ. في حال طلبت التعاونية كمية كبيرة جدّاً، أي 120 محراثاً على سبيل المثال، من المفترض أن يكون المخزون كافياً لكلّ السنة. أمّا إذا طلبت التعاونية بضعة محاريث فقط، اثنين مثلاً، فستضطرّ إلى إصدار طلب جديد في غضون أيام قليلة. بالتالي، يمكن القول إنّ طلب كمية كبيرة أو صغيرة من المخزون له حسناتٍ وسيّئاتٍ في الوقت نفسه (جدول 2.3).

تقع على عاتق التعاونية مسؤولية استخدام مواردها المالية بفعالية وتقديم خدمات جيّدة إلى الأعضاء. في المثل المذكور أعلاه، من الواضح أنّ التعاونية لن تطلب 120 محراثاً أو محراثين فقط، إذ يتعيّن على إدارة التعاونية أن تقرّر الحلّ الوسط الأمثل. ويعتمد ذلك على حسومات الكمية التي يمكن الحصول عليها، وعلى معدّل دوران المخزون المرغوب فيه.

جدول 2.3 حسنات وسيّئات المخزون الكبير والمخزون الصغير

سيّئات	حسنات	
• ارتفاع تكاليف الكلفة الناتجة من الفائدة نظراً إلى تجميد رأس المال في المخزون • ارتفاع خطر التدهور، والإنسكاب، والتسرّب، والضرر والخسارة • ارتفاع كلفة التخزين من حيث المساحة	• عدم نفاذ المخزون بسرعة من التعاونية • حصول التعاونية على حسومات في السعر للطلبات الكبيرة • تدنّي نسبي في تكاليف النقل • تقليص العمل الإداري	مخزون كبير

حسّنات	سيّئات	
• حماية الأعضاء من ارتفاع السعر في المستقبل	• محدودية نطاق المخزون إذ أنّ المخزون الواحد يكلف الكثير من المال بحيث يستحيل طلب منتجات أخرى • إمكانية تقادم بعض المنتجات المخزّنة وفقدان قيمتها نتيجة التطوّرات التكنولوجية • ارتفاع كلفة التأمين وتدابير الأمن	
• قيام التعاونية بـ"تجميد" مبلغ ضئيل جدًا في المخزون • عدم الحاجة إلى اقتراض الكثير من المال من أجل دفع ثمن كمّية صغيرة من المنتجات • تدنّي خطر التدهور • الحاجة إلى مساحة صغيرة • انخفاض كلفة التأمين؛ تدنّي خطر السرقة أو الحريق • في حال بروز تصميم جديد أو إمدادات أرخص، لن تكون التعاونية "عالقة" بكمّية كبيرة من المنتج القديم	• ارتفاع كلفة المعاملات لإصدار الطلبات، واستلام البضائع، ودفع الفواتير، إلخ • ارتفاع تكاليف النقل نظرًا إلى كثر رحلات التسليم المطلوبة • تقلّص الفائض في حال نفاذ المخزون واضطرار الأعضاء إلى الشراء من مصادر أخرى • عدم رضى العملاء • خطر ارتفاع الأسعار	مخزون صغير

بالنظر إلى حسّنات وسيّئات الشراء بكميات كبرى، يجب على التعاونية التفكير مليًا في إذا ما كانت ستختار الحسم على الكمّية، بسبب انعكاسات هذا الخيار.

تشير دورة المخزون إلى سرعة دخول المخزون إلى المنشأة وخروجه منها. على سبيل المثال، إذا طلبت التعاونية 20 محراثًا، ستحتاج إلى شهرين كمعدّل لبيع المخزون. ثمّ تصدر التعاونية طلبيةً أخرى لشهرين تاليتين، وهكذا تواليك. في هذه الحالة، يكون معدّل دورة المخزون ستّ مرّات في السنة. فإذا طلبت التعاونية 60 محراثًا دفعةً واحدة، تتمّ دورة المخزون مرّتين في السنة فقط. عادةً، تجد التعاونيات أنّ تحقيق دورة سريعة للمخزون هو الحلّ الأفضل من المنظور الإقتصادي. هذا يعني أنّها تطلب كمّيات صغيرة يمكن بيعها في غضون أسابيع أو أشهر قليلة. وبالتالي، لا تضطرّ التعاونيات إلى ربط رأس مال كبير بكلّ قطعة موجودة في المخزون، ويصبح بإمكانها جني فائض أكبر على رأسمالها.

مخزون مركزي أو لا مركزي

يجب على إدارة التعاونية اتّخاذ قرار آخر بشأن المكان الأمثل للاحتفاظ بالمخزون: في مستودع مركزي أو بشكل لا مركزي وأقرب من الأعضاء؟ قد تمتلك التعاونيات الكبيرة مستودعًا مركزيًا وعدداً من المستودعات الفرعية الأصغر. يظهر الجدول 2.4 عددًا من حسّنات وسيّئات التخزين المركزي.

جدول 2.4: حسنات وسيئات التخزين المركزي

سيئات	حسنات
• مراعاة أقل لاحتياجات الأعضاء • عدم التواجد في المكان الأكثر ملاءمة للأعضاء • خطر أكبر في حال وقوع كوارث طبيعية أو من صنع البشر (مثلًا إندلاع حريق)	• رقابة أسهل • نقطة تسليم واحدة ونقطة تفتيش واحدة • تواصل أسهل مع المزود • إمكانية توحيد الإجراءات • دوران أكبر للمخزون: احتمال تقادم أقل • تكاليف مناولة أقل

متى يجب طلب المدخلات؟

بالإضافة إلى معرفة كمية المدخلات التي يجب طلبها، يتعين على التعاونية أيضًا أن تعرف توقيت الطلبية وموعد التسليم، إما في مستودع التعاونية أو على مستوى المزرعة (أو في الموقعين معًا). ومن المؤكد أن التعاونية لا يمكنها الانتظار حتى نفاذ المخزون لإصدار الطلبية. ولو فعلت ذلك، لنفذ منها المخزون تمامًا لأن المزودين عادة لا يسلمون الطلبيات على الفور. حتى أن بعض المزودين قد يحتاجون إلى بضعة أشهر للتسليم. وبالتالي يجب على التعاونية تخمين كمية المنتجات التي ستبيعها بدءًا من تاريخ إصدار الطلبية وحتى موعد استلام المدخلات الفعلي. عند تحديد توقيت إصدار الطلبية، يجب على التعاونية أخذ ما يلي بعين الاعتبار:

- الطلب على السلع بحسب أنماط زراعة المحاصيل والرعي الموسمية؛
- فترة أو مدة الانتظار الضرورية التي تفصل بين إصدار الطلب واستلام البضائع؛
- كمية المخزون الأدنى التي يجب حفظها احتياطيًا للحالات الطارئة نتيجة تأخير في الاستلام أو تغيير في الطلب.

في حال عرفت التعاونية موعد التسليم والمبيعات الأسبوعية، يمكنها التوصل إلى رقم مفصلي لكل منتج في المخزون. وعندما يبلغ المخزون ذلك الرقم، يجب على التعاونية إصدار طلبية جديدة. على سبيل المثال، بإمكان مزود علف الدجاج التسليم مرة واحدة في الأسبوع بعد قيام التعاونية بإصدار الطلبية. تتبع التعاونية 40 كيسًا تقريبًا في الشهر الواحد. يعني ذلك أنه يجب على التعاونية إصدار طلبية جديدة عندما يصبح لديها 10 أكياس متبقية. لكن حتى في هذه الحالة، يبقى خطر نفاذ المخزون موجودًا بالنسبة إلى التعاونية إذا ارتفعت المبيعات أو تأخر التسليم. بالتالي، تقاديًا لأي مخاطر غير متوقعة، يمكن أن تقرر التعاونية طلب العلف عندما يصل مخزونها المتبقي إلى 15 كيس. عندئذٍ، يكون الرقم المفصلي الخاص بعلف الدجاج 15.

تمرين ذاتي 2.2

متى تقوم تعاونيتك بإصدار الطلبية؟ ما هي العوامل التي يعتمد عليها هذا القرار؟

مراقبة المخزون

مراقبة المخزون هي نظام الإحتفاظ بسجلات عن حراك البضائع من وإلى المستودع ، وتحديد الرصيد الفعلي في المستودع في أي وقت من الأوقات. وتشمل مراقبة المخزون ثلاثة عناصر رئيسية: تسجيل جميع السلع الواردة والخارجة، وجرد المخزون من أجل التحقق من رصيد المخزون، وتأمين المخزون الموجود في المستودع. وتُعتبر مراقبة المخزون عملية بالغة الأهمية في كلّ التعاونيات، إذ أنّها الطريقة الوحيدة التي تسمح للتعاونية بحماية الإستثمار في خدمة الإمداد التعاوني. وتشمل أمثلة فوائد الرقابة الفعلية على المخزون ما يلي:

- ضمان توافر المنتجات في الوقت المناسب وبالكمية المطلوبة. تساهم الرقابة الفعلية على المخزون في تحديد المستوى القياسي وإصدار الطلبية في الوقت الملائم وبالتالي إزالة خطر نفاذ المخزون.
- التخفيف من السرقة والغش، إذ تستطيع التعاونية أن تعلم بفقدان أي من منتجاتها.
- تسهيل عملية تحديد حجم المخزون المتوفّر من حيث الكمية والقيمة.
- تعزيز إعداد البيانات المالية التي تسهّل قياس الأداء المالي للتعاونية.

وكما ورد في عرض الموضوع السابق، يمكن أن يساعد تقييم احتياجات الأعضاء على تحديد جميع المنتجات التي يحتاجونها بالإضافة إلى الكمية الضرورية والتوقيت الملائم. وما أن تصبح هذه المعلومات متوفّرة، واستنادًا إلى أهداف واستراتيجيات التعاونية، بإمكان الإدارة أن تقرر كيفية تنسيق المخزون. عندما تكون مساحة التخزين أو الموارد المالية محدودة، من المفيد ترتيب البضائع الواجب شراؤها بحسب الأولوية. ويمكن أن تظهر نسبة الفائض الشهري إلى الإستثمار لجميع المنتجات المختارة المنتجات المربحة بالنسبة إلى التعاونية والمنتجات غير المربحة. وبالرغم من احتمال الإستمرار في شراء منتجات أقلّ ربحية تلبي حاجات أحد الأعضاء بشكل خاص، يساهم الوعي بمختلف مستويات الربحية في ضمان استشراف الخسائر بشكل أسهل. وبالتالي، تستطيع الإدارة اتّخاذ قرارات مستنيرة أكثر.

حفظ السجلات

يقضي حفظ سجلات المستودعات بتسجيل كلّ حراك المخزون، مثل استلام وإصدار المنتجات. وتجدر الإشارة إلى ضرورة تسجيل كلّ عملية في الوثائق على الفور وخلال إجراءاتها. ليس من الضروري المبالغة في التشديد على أهمية حفظ السجلات، لكن يجب على التعاونية التأكّد من حفظ سجلات ملائمة للتخزين في خدمة الإمداد.

من جهة أخرى، يساهم حفظ السجلات في تسهيل مهمّة تحديد الكمية المتبقّية من المخزون في المستودع بدون عدّها، بحيث يتمّ إدخال واحتساب المخزون الوافد أو الخارج على الفور من أجل التوصل إلى الرصيد بدقّة. أمّا مخاطر عدم حفظ سجلات دقيقة ومحدّثة، فهي التالية:

- إخبار الأعضاء بأنهم سيحصلون على منتجات غير متوفّرة فعليًا.
- عدم إصدار طلبيات جديدة في الوقت المناسب.
- طلب كمّيات مفرطة من المنتجات وإضافتها إلى المخزون.

- عدم إمكانية وضع بيان الميزانية وبالتالي العجز عن ضمان إدارة مالية فعّالة.

قد تدعو الحاجة إلى الإحتفاظ ببعض سجلّات المخازن التالية: ورقة استلام البضائع، وثيقة التسليم ، بطاقة الصندوق، الدفتر المالي للمخزن، أو ورقة جرد المخزون (انظر المرفقات)

تكاليف التخزين

يسفر التخزين عن تكاليف لا بدّ من تضمينها في الثمن الذي يدفعه الأعضاء وغيرهم من العملاء لقاء المنتجات. في الواقع، يُعتبر التخزين مكلفاً ويؤثّر على سعر بيع المنتجات إلى الأعضاء وغير الأعضاء. وتشمل تكاليف التخزين مصاريف مبنى المستودع، والمعدّات، وموادّ التوضيب، واليد العاملة، والتسرّب، والتأمين، والمال المجمّد في المخزون، والسيطرة على الآفات والتدخين، والتكاليف الثابتة. عند اتّخاذ القرار بشأن مكان تخزين المدخلات، يجب على إدارة التعاونية أن تأخذ التكاليف التالية بعين الإعتبار.

مبنى المستودع

إذا كان المبنى ملكاً للتعاونية، يجب احتساب تدهور القيمة على فترات زمنية منتظمة (مثلاً على أساس سنوية، بحسب التشريعات الوطنية). ويتمّ احتساب تدهور القيمة من خلال تقسيم قيمة المبنى على أمد حياة استخدام المبنى. ويستند أمد حياة استخدام المبنى إلى السياسة المالية التي تعتمدها التعاونية. في حال استئجار مبنى المستودع، تكون الكلفة بدل الأجار الشهري أو السنوي. وعندما تقرّر التعاونية بناء أو استئجار المستودع، من المهمّ التفكير في المسافة من مزارع الأعضاء، ووجود مرافق تخزين متوفّرة وسهلة الوصول بالنسبة إلى المزارعين، وتوافر الموارد المالية لبناء وصيانة وتشغيل مرافق التخزين.

المعدّات

يتطلّب التخزين معدّات خاصة مثل الموازين والمنصّات وسواها من معدّات التحميل والتنزيل، وأجهزة الكمبيوتر وتجهيزات مكتبية أخرى. في حال كان أمد حياة المعدّات يفوق السنة الواحدة، يجب على التعاونية احتساب تدهور القيمة. أمّا إذا كانت المعدّات مستأجرة، فيتعيّن على التعاونية أن تأخذ في الحسبان بدل الأجار الذي تدفعه. وفي حال كان أمد حياة استخدام المعدّات أقلّ من سنة واحدة، عندئذٍ يكون سعر الشراء هو الكلفة.

موادّ التوضيب

من الضروري احتساب تكاليف التوضيب اللازمة للتخزين مثل الأكياس، والأوراق، والبراميل والدلاء.

اليد العاملة

تشمل تكاليف اليد العاملة الأجور (بما فيها الضمان الإجتماعي وعلى الأرجح تكاليف وفوائد أخرى) المدفوعة للأشخاص المستخدمين في المستودع مباشرةً، بالإضافة إلى نسبة من أجور المشرفين وأعضاء مجلس الإدارة.

التسرّب

لا بدّ من التفكير أيضًا في التكاليف الناتجة من التسرّب، من حيث الإختلاس، وتضرّر البضاعة، ونفشي الآفات، وتدهور المدخلات من جملة أمور أخرى. بالتالي، من المحبّذ احتساب معدّل التسرّب بحيث يتراوح بين 0.1 و2 في المئة من قيمة المنتجات المخزّنة، بحسب طبيعة المخزون.

التأمين

قد تدعو الحاجة إلى التأمين من أجل تغطية بعض المخاطر ذات الصلة بالتخزين، مثل حدوث سرقة أو نشوب حريق.

ربط رأس المال بالمخزون

في حال بيع المدخلات على الفور، يتمّ جني مال يسمح بكسب فوائد من المصرف. أمّا تخزين المدخلات، فيفوت على التعاونية هذه الفرصة، ويُعتبر بالتالي كلفةً. لذلك، تدعو الحاجة إلى الإطّلاع الدائم على الفوائد المصرفية على القروض وتضمينها في حسابات التعاونية.

التدخين والسيطرة على الآفات

لا بدّ من تضمين النفقات الناتجة من تدخين المستودع لأغراض الحماية من الآفات والحشرات المضرة بالمخزون.

لوازم المكتب

تستعمل خدمة الإمداد القرطاسية ولوازم المكتب في حفظ السجّلات ولأغراض استخدامات أخرى، وبالتالي من المهمّ أخذ كلفتها بعين الاعتبار عند إجراء تحليل التكاليف والمنافع.

فضلاً عن التكاليف، يولّد التخزين منافع مالية أيضًا، لكن لا يمكن قياسها من منظور نقدي. من شأن توافر المدخلات أن يساهم في زيادة إنتاجية المزارعين ومدخولهم. وعلى المدى البعيد، قد يؤدّي أيضًا إلى زيادة في المحاصيل التي يتمّ تسليمها إلى التعاونية. إلى ذلك، يساهم التخزين في تقليص تكاليف الطلب نظرًا إلى التقليل من تواتر إصدار الطلبات.

الوحدة الثالثة، توفير مدخلات الإنتاج

الموضوع		3
---------	--	---

بيع الخدمة

تقديم الموضوع الثالث، بيع الخدمة

يصبّ الإقتصاد والبساطة في العمل في مصلحة الأعضاء. حيث سرعان ما تضطرّ التعاونية التي تخسر أموالاً طائلة جزاء الحرص المفرط على تقديم خدمة جيّدة إلى إيقاف عملها، ما يؤدي بالأعضاء إلى خسارة الخدمة واستثماراتهم. بالتالي، يجب أن تقرّر إدارة التعاونية المستوى الأعلى للخدمة لكلّ منتج، من خلال تحقيق التوازن بين حاجة الأعضاء إلى الخدمة والحاجة إلى التوفير. لذلك، تحتاج التعاونية إلى استرداد تكاليف التسويق والنقل وسواها من خلال بيع منتجاتها من أجل تغطية المخاطر المتّصلة بالسوق. لكن يجب إضافة هامش ربح صغير تتمّ إعادته إلى الأعضاء في نهاية السنة المالية، في حال عدم وقوع الخطر وفي حال أظهر بيان الميزانية تحقيق ربح. وتساعد كفاءة الإدارة على ضمان إبقاء كلفة التشغيل متدنيّة بقدر الإمكان.

ويجب أن تسعى أسعار التعاونية إلى تحقيق التوازن بين رضى الأعضاء والكفاءة من حيث الكلفة، بحسب أهداف مبيعات التعاونية. ويمكن لإدارة التعاونية أن تخفّف من تكاليفها من أجل فرض أسعار متدنيّة على منتجاتها أو يمكنها توفير خدمات إضافية مقابل تكاليف إضافية وأسعار أعلى. وتجدر الإشارة إلى أنّ تلبية توقّعات الأعضاء تعني تكبّد تكاليف إضافية. ويلخّص الجدول أدناه بعضاً من هذه التكاليف.

جدول 3.1: التكاليف الإضافية لتلبية توقّعات الأعضاء

نوع الخدمة	التكاليف
مخزون متنوّع	التكاليف الإدارية وتكاليف الإحتفاظ بالمخزون
قروض	تكاليف الفائدة ومخاطر الديون المتعثّرة
توافر جميع المنتجات في كلّ الأوقات	تكاليف التخزين والتمويل، ومخاطر التدهور
مواقع مناسبة وعمليات تسليم فردية	تكاليف النقل
توافر الرزم بأحجام متنوّعة	تكاليف التخزين والتكاليف الإدارية
معلومات كاملة عن جميع المنتجات، خدمة الإرشاد	تكاليف تدريب العمّال والأجور
أدنى أسعار	فائض قليل لتغطية تكاليف خدمة الإمداد

يمكن للتعاونية وفقاً لأهدافها التفكير في مصلحة المجموعة الأوسع في عملها، سعياً إلى تحقيق مبدأ "الإهتمام بالمجتمع" الكامن في صلب عمل التعاونية. في ما يلي بعض السبل التي قد تلجأ إليها التعاونيات من أجل تحقيق ذلك المبدأ:

- بيع المدخلات إلى غير الأعضاء بالسعر ذاته أو بسعر أعلى بقليل، لكن أدنى بالمقارنة مع أسعار التجار الآخرين. لكنّ ذلك يعتمد على توافر المدخلات وكفاءة عمليات خدمة الإمداد في التعاونية.
- مناولة مدخلات ليس لها أي تأثير سلبي على البيئة؛ حتّى أنّ المدخلات المماثلة قد تؤثر إيجاباً وبشكل غير مباشر على الأهداف التجارية. في الواقع، يساهم تحسين البيئة وصحة الأفراد في تعزيز الإنتاجية.
- تخصيص جزءٍ من فائض خدمة الإمداد لتقديم خدمات إجتماعية، مثل بناء المرافق الصحية، والمدارس، ودفع رسوم التعليم المدرسي للأيتام ومجموعات محرومة أخرى.

المبيعات للأعضاء

بالرغم من أن خدمة الإمداد تهدف إلى تلبية احتياجات أعضاء التعاونية، غير أن المزودين الخاصين يقومون بتجارتهم غالبًا في المنطقة ذاتها، ويعرف الأعضاء تمامًا الخدمات التي يقدمها هؤلاء المزودون. لهذا السبب، يبقى على التعاونية إقناع الأعضاء بنوعية منتجاتها وخدماتها وشروط خدمة الإمداد لديها. وهنا يأتي دور إدارة المبيعات .

يجب على إدارة التعاونية أن تقوم بخيارات لجهة التسعير، وإرساء إجراءات البيع التي تلائم الأعضاء، مع ضمان جودة خدمة الزبائن. يتعين أيضًا على التعاونية أن تقرّر الطريقة المثلى للبيع:

- البيع المباشر: تباع التعاونية خدماتها إلى الاعضاء مباشرةً.
- البيع عبر وكلاء البيع: تستخدم التعاونية وكلاء مبيعات يتقاضون راتبًا أو نسبة على الأرباح (نسبة مئوية من المبيعات).
- البيع عبر بائعي التجزئة.

إجراءات البيع

إمكانية الوصول إلى المدخلات

في الحالات المثالية، يجب أن تكون المدخلات متوفرة على أقرب مسافة من مزارع أعضاء التعاونية، بحيث لا يضطرّ الأعضاء إلى الذهاب بعيدًا للوصول إلى الخدمات. وفي حال استحالة ذلك، يمكن اتخاذ ترتيبات عملية لتقريب الإمدادات من مكان تواجدهم. ويمكن توفير ذلك كجزء من خدمات تزويد المدخلات، أو بشكل خدمات إضافية اختيارية. في الحالة الأولى، يتم تضمين التكاليف في سعر المنتجات؛ أما في الحالة الثانية، فبإمكان الزبائن اختيار الخدمة والدفع بشكل منفصل. إلى ذلك، بإمكان التعاونية إنشاء نقاط بيع/توزيع أو تعيين وكلاء توزيع محليين لخدمة المجموعات المحلية الموجود على مسافة بعيدة من مركز التوكيز الرئيسي للتعاونية. وبطبيعة الحال، يسفر ذلك عن تكاليف معينة.

ترتيبات القروض

يمكن إجراء المبيعات نقدًا؛ لكن قد لا يتمكن المزارعون جميعًا من الدفع نقدًا دائمًا. بالتالي، يمكن للتعاونية التفكير في بيع المدخلات إلى الأعضاء بالدين لكن بموجب ترتيبات خاصة. وتعتبر ترتيبات الإقراض هذه عاملًا مهمًا بالنسبة إلى الأعضاء ليقرروا شراء المدخلات أم لا. في هذا السياق، يجوز التفكير في أشكال متعددة من القروض لتسهيل الوصول إلى المدخلات. وتشمل مكونات الخدمات المالية الهامة ما يلي:

- تكاليف الفائدة؛
- مهلة إعادة التسديد؛
- شروط إعادة التسديد؛
- درجة خطر الإعسار؛

- العقوبات في حال عدم احترام الشروط؛
- الحد الأقصى للقرض؛
- ضرورة ونوع الضمانات.

ينطوي القرض دائماً على مخاطر بالنسبة إلى التعاونية والأعضاء على حدٍ سواء. من أجل الحصول على إمداد المدخلات بالدين، يجب أن يمتلك العضو ضمانات ملائمة. وفي الحالات التي تكون فيها التعاونية مشاركة في تسويق المنتجات، يمكن أن تكون الضمانات مستتدة إلى كمية المحاصيل التي يبيعها العضو من خلال التعاونية. عندئذٍ يمكن اقتطاع القرض من إيداع العضو للمنتجات. أما الطريقة الأخرى للتخفيف من المخاطر، فهي تقديم قرض جماعية (لمجموعة من الأعضاء). في هذه الحالة، تكون المجموعة مسؤولة عن إعادة تسديد القرض الجماعي الواحد.

تمرين ذاتي 3.1

هل تتبع تعاونيتك مدخلاتها نقدًا أم بالدين؟ في حال البيع بالدين: ما هي الترتيبات التي تعتمدها تعاونيتك؟ كيف تضمن التزام الأعضاء بإعادة تسديد القرض؟

توفير الخدمات الإضافية

قد يحتاج المزارعون إلى خدمات إضافية من أجل الوصول إلى خدمات إمداد المدخلات، واستخدام المدخلات بالشكل المناسب. يمكن توفير هذه الخدمات إما من جانب التعاونية أو من مزودي خدمات آخرين، بما فيهم القطاع الخاص، والوكالات الحكومية، ومنظمات الأبحاث، والمنظمات غير الحكومية. إلى ذلك، تقدّم تعاونيات كثيرة عاملة في مجال تزويد المدخلات خدمات إضافية إلى أعضائها. في الوحدة الثانية، ورد ذكر عددٍ من هذه الخدمات. وتشمل الخدمات المتصلة مباشرةً بإمداد المدخلات ما يلي:

- توزيع المدخلات على المنتجين؛
- الخدمات الفنية: المعلومات، والتدريب والإرشاد؛
- الخدمات المالية (أنظر ترتيبات الدفع).

قد تكون الخدمات الإضافية ملزمة بالنسبة إلى الأعضاء وسائر الزبائن، لكن في الوقت عينه تؤدي إلى تكاليف إضافية بالنسبة إلى التعاونية وبالتالي بالنسبة إلى من يشتري المنتجات. لذا، يجب أن تقرّر إدارة التعاونية توفير الخدمات الإضافية أم لا، والجهة التي يجب أن تكون قادرة على الاستفادة من تلك الخدمات، والجهة التي ستدفع التكاليف.

يمكن أن تساهم المعلومات والتدريب والإرشاد في ملائمة خدمات تزويد المدخلات. تدعو الحاجة إلى مهارات وقدرات و/أو درايات إضافية من أجل استخدام المدخلات بالطريقة المناسبة وتعظيم منافع إمداد المدخلات، ما يُعتبر أيضًا من الخدمات

الإضافية التي قد تجذب أعضاء جدد. كما يمكن أن تكون خدمات المعلومات والإرشاد والتدريب متّصلة باستخدام المدخلات، ويمكن على سبيل المثال أن تركز على تدابير السلامة وممارسات الزراعة من جملة مسائل أخرى.

بيع الخدمات إلى غير الأعضاء

في إطار إجراءات البيع، يمكن التمييز بين الأعضاء وغير الأعضاء، إذ تستطيع التعاونية أيضًا أن تقرّر بيع المدخلات إلى غير الأعضاء. في هذه الحالة، يجب على التعاونية التفكير في إمكانية اعتماد شروط بيع مختلفة للأعضاء وغير الأعضاء بهدف التحفيز بوضوح على العضوية أو الإنتساب إلى التعاونية. على سبيل المثال، يمكن أن تقرّر التعاونية بيع المدخلات إلى غير الأعضاء بسعر مختلف. وفي حال نقص المدخلات، يجب إعطاء الأولوية إلى الأعضاء في الحصول على المدخلات. إلى ذلك، تبرز بعض الإجراءات الإدارية. فمن الممكن أن تقرّر التعاونية الإقرار بالحصول على المال المدفوع مقابل المنتجات من خلال إصدار إيصال بيع نقدي للزبون وإرسال الإيصال ذاته إلى أمين المستودع لإصدار المنتجات. بالتالي، من الواضح أنّ التواصل الجيّد بشأن الإجراءات مع الأعضاء وسائر العملاء يكتسي أهمية كبرى.

سياسة التسعير

تحديد الأسعار

في حين ترغب التعاونية في توفير خدمات جيّدة وبكفاءة من حيث الكلفة، ما يريده العملاء هو أسعار منخفضة من أجل الحصول على قيمة أكبر مقابل أموالهم. ويؤثّر تحديد الأسعار على كلّ من المزود (التعاونية) والعملاء (الأعضاء وغير الأعضاء).

والتسعير هو عملية تحديد المقابل الذي تحصل عليه التعاونية لقاء منتجاتها وخدماتها. ليس دافع التعاونية تعظيم الربح، بل توفير خدمات ذات نوعية جيّدة إلى الأعضاء. في هذا السياق، يجب أن يكون السعر المفروض على المدخلات الزراعية مقبولا بالنسبة إلى الأعضاء، لكن كافٍ لاسترداد التكاليف المدفوعة وتحقيق فائض. وتجدر الإشارة إلى أنّ الأسعار تؤثر على التجارة من حيث المبيعات (الحجم والمردود)، والموقع التنافسي، والربحية، ورضى العملاء وصورة التعاونية.

ومن شأن تحديد أسعار كفوءة من حيث الكلفة للمنتجات التي تستهدف احتياجات الأعضاء أن تساهم في المنافع التالية:

- رضى الأعضاء؛
- زيادة المبيعات وعائدات المبيعات والفائض؛
- الإحتفاظ بالأعضاء وانتساب أعضاء جدد؛
- صورة إيجابية للتعاونية؛
- زيادة رأسمال العمل من خلال زيادة الفائض.

تمرين ذاتي 3.2

تحتاج التعاونية إلى تلبية احتياجات الأعضاء وتوفير خدمات بنوعية جيّدة لقاء أسعار مقبولة للمدخلات. فكّر في إحدى المدخلات التي توفّرها تعاونيتك إلى الأعضاء: كيف تمّ تحديد سعرها؟ ما هي العوامل التي أثّرت على على السعر وما هي سياسة التسعير الواجب تطبيقها؟

يمكن أن تتبع سياسة التسعير الخطوات التالية:

- تحديد أهداف التسعير.
- اختيار استراتيجية تسعير.
- تعديل وتكييف سياسة التسعير.

تحديد أهداف التسعير

قبل تحديد السعر، تحتاج التعاونية أولاً إلى تحديد هدفها. هل ترمي إلى بيع أكبر كمّية ممكنة أو زيادة المردود؟ قد تسعى التعاونية أيضاً إلى تحسين موقعها التنافسي واختيار سعر متدنٍ مؤقت. ويمكن التمييز بين الأهداف التالية: حجم المبيعات، وعائدات المبيعات، وحصة السوق، والموقع التنافسي، وصورة التعاونية، والربحية. إلى ذلك، يمكن اعتماد توليفة من الأهداف. وتأخذ سياسة التسعير أيضاً بعين الاعتبار بعض العوامل التي تؤثر على السعر، مثل الكلفة، والطلب، والمنافسة، والخبرة، ومدرجات العملاء، وهدف الفائض الخاص بالتعاونية. في ما يلي جدول لأهداف التسعير:

جدول 3.2: أهداف التسعير

زيادة حجم المبيعات	يتأثر حجم المبيعات إلى حدّ كبير بالسعر المفروض. يعني ذلك أنّ حجم المبيعات ينخفض كلّما كان السعر أعلى، ويرتفع كلّما كان السعر أدنى. يميل الأشخاص إلى شراء كمّيات أكبر عندما تكون الأسعار منخفضة، وأقلّ عندما تكون الأسعار مرتفعة، بحسب مرونة الطلب على المنتجات.
زيادة مردود المبيعات	يشير مردود المبيعات إلى إجمالي العائدات الناتجة من مبيعات المنتج، ويستند هذا المردود إلى حجم المبيعات والسعر. ويؤثر السعر بدوره على قيمة المبيعات التي يمكن أن تحقّقها التعاونية. كما يمكن أن يؤديّ إلى زيادة أو انخفاض في عائد البيعات. عند صياغة سياسة التسعير، من المستحسن تحديد الهدف المرجوّ من مردود المبيعات من أجل تحديد السعر الذي يساهم في تحقيق ذلك الهدف. عادةً، تؤديّ زيادة السعر بنسبة مئوية إلى انخفاض بنفس النسبة المئوية في مردود المبيعات. وتحتاج التعاونية إلى بلوغ السعر الأفضل بحيث يكون مقبولا بالنسبة إلى الأعضاء (أي أدنى من السعر الذي يقدّمه سائر المزوّدين)، ويساهم في الوقت عينه في ضمان حجم مبيعات وعائدات كافية لتغطية التكاليف وتحقيق فائض.
زيادة حصة السوق	تعمل التعاونيات في سوق تنافسية حيث يكثر المزوّدون الآخرون الذين يقدّمون المدخلات ذاتها. لذلك، يجب على التعاونية اعتماد سياسة التسعير الخاصة بها من أجل استهداف جزء من حصة السوق. بالتالي، يجب أن يساهم السعر المفروض في حيازة حصة أكبر من السوق. ويؤثر السعر إلى حدّ بعيد على تحديد حصة السوق.

	في حال تنامي حصّة التعاونية من السوق، قد يُجبر المزودون الآخرون على تخفيض أسعارهم، ما يؤثر بدوره على تحفيز الأعضاء ودفعهم إلى شراء المدخلات من التعاونية نظرًا إلى إمكانية تأثير ذلك بشدّة على عائدات المبيعات والفائض لدى التعاونية.
موقع تنافسي	قد يؤثر السعر على الميزة التنافسية للمنتج في السوق. كما يمكن أن يؤثر السعر على الموقع في السوق. بالتالي، عند التسعير، يجب على التعاونية وضع الأسعار التي يفرضها المزودون الآخرون في السوق من أجل تقديم سعر تنافسي. في بعض الأسواق، يرتبط السعر المرتفع بالنوعية الجيدة. لذا، على التعاونية أن تأخذ في الحسبان سوق المبيعات المستهدفة.
صورة التعاونية	يؤدي السعر الذي تفرضه التعاونية إلى تكوين صورة معيّنة عن التعاونية في صفوف الأعضاء وغير الأعضاء. ففي حال فرض سعر مرتفع، يشعر الأعضاء بأنّ التعاونية تسعى إلى تعظيم الربح أو تستند إلى الفائض. أمّا في حال فرض سعر معقول، تبرز في صفوف الأعضاء صورة التعاونية التي ترمي إلى إرضاء الأعضاء. بالتالي، يجب أن تساهم سياسة التسعير في رسم الصورة التي ترغب التعاونية في إعطائها.
الربحية	تتأثر ربحية التعاونية بأسعار المنتجات، بحيث يؤدي السعر المرتفع إلى تحقيق فائض أكبر فيما يسبب تدني السعر تدنيًا في الفائض. يمكن أيضًا أن تساهم الأسعار المتدنية في زيادة حجم المبيعات وزيادة الفائض. عند صياغة سياسة التسعير، تحتاج إدارة التعاونية إلى إرساء التوازن بين إرضاء الأعضاء بطريقة كفوءة من حيث الكلفة وتحقيق الأرباح.

إختيار استراتيجية التسعير

تستخدم التعاونيات استراتيجية التسعير من أجل تحديد الأسعار. وتبرز استراتيجيات تسعير مختلفة وكثيرة، تستخدمها مختلف أنواع المنشآت التجارية. لكن بإمكان التعاونية أن تختار من بين الإستراتيجيات التالية:

التسعير بهدف الإختراق

في هذه الحالة، يكون السعر الموضوع للمنتجات والخدمات منخفضًا عمدًا بهدف كسب حصّة من السوق. وفور بلوغ هذا الهدف، تتمّ زيادة السعر. يمكن تطبيق ذلك بشكلٍ خاص عند تقديم منتج جديد أو عند الدخول إلى السوق للمرّة الأولى.

التسعير الإقتصادي

يعني ذلك اعتماد سعرٍ متدنٍ إلى حدّ معقول. في هذه الحالة، يتمّ إبقاء تكاليف التسويق والتصنيع على المستوى الأدنى من أجل فرض سعرٍ معقول على الأعضاء.

السعر نفسه

في إطار هذه الإستراتيجية، تفرض التعاونية نفس السعر الذي يقّمه المنافسون. لكن لا بدّ من أن تبرز منافع الشراء من التعاونية بوضوح. على سبيل المثال، يمكن أن يكون محفّز الأعضاء على الشراء من التعاونية مرتبطًا بالفائض المتوقع للتعاونية والخدمات الإضافية، مثل المعلومات والإرشاد، والنقل، من جملة خدمات أخرى. كما يمكن تحفيز الأعضاء (وغير الأعضاء) على الشراء من التعاونية من خلال إجراءات الدفع المشجّعة.

تسعير الكلفة الكاملة

تشمل استراتيجية التسعير هذه جميع تكاليف المنتج، وتضيف إليه هامشًا للفائض بتعرفة موحدة من أجل ضمان تحقيق فوائض صغيرة تُستخدَم لتطوير التعاونية، ويتم تقاسمها أحيانًا بين الأعضاء.⁶

تعديل وتكييف سياسة التسعير

هذه المرحلة هي المرحلة الأخيرة من سياسة التسعير، وتقضي بضبط السياسة لتكون جاهزة للاستخدام. والسعر المستدام هو السعر الذي يضمن استرداد جميع التكاليف المشمولة في شراء وبيع السلع. لكن ليس من السهل وضع سعر مستدام، إذ يتطلب ذلك التحلي بالفكر النقدي، وحس الابتكار، والحكمة في صنع القرارات والتفاعل مع الجهات المعنية. بهدف تحديد سعر مستدام، لا بد من أخذ الاعتبارات التالية في عين الاعتبار:

- بهدف ضمان المدخول، تضع التعاونية سعر بيع أعلى من سعر الكلفة. ويُستخدَم هذا الهامش لتغطية التكاليف، بما فيها التخزين والنقل والوقت. من المهم في هذا الإطار التنبيه إلى ضرورة إضافة نسبة مئوية موحدة إلى جميع المنتجات. قد تقرر التعاونية مثلًا إضافة 10 في المئة من سعر الكلفة على استئجار الجرارات، إذ أن الأعضاء الذين يستأجرون الجرارات يملكون ما يكفي من الإمكانيات المالية، فيما تضيف 2 في المئة فقط على المدخلات. ويعتمد ذلك بالطبع على أهمية المنتج أو الخدمة بالنسبة إلى الأعضاء والمنافسة الموجودة في السوق.
- تحتاج التعاونية إلى كسب فائض يُستخدَم لتطوير المنشأة. عندما تزيد التعاونية السعر، تكون النتيجة تراجعًا في المبيعات وتردي الخدمة المقدمة إلى الأعضاء.
- يؤدي تخفيض الأسعار إلى زيادة في المبيعات وتقديم خدمة أفضل إلى الأعضاء، لكن يكون الفائض أقل. لذا، وبهدف وضع سعر مستدام، لا بد من تحقيق التوازن بين إرضاء الأعضاء وتحقيق الفائض.

العوامل التي تؤثر على التسعير

تؤثر العوامل الداخلية والعوامل الخارجية معًا على تسعير المنتجات، وبالتالي على التعاونية أن تنتبه إلى مختلف العوامل المؤثرة على عملية وضع الأسعار. عند اختيار سعر مستدام، يجب التفكير في العوامل المؤثرة التالية:⁷

جدول 3.3: العوامل المؤثرة على السعر

الكلفة	هذا هو العنصر الأول الذي يجب التفكير فيه في عملية التسعير. على التعاونية أن تأخذ التكاليف الثابتة والمتغيرة في الحسبان على حد سواء. تشمل التكاليف المتغيرة كلفة حيازة المنتج وتكاليف النقل، فيما تشمل التكاليف الثابتة ما يلي: الأجور، التأمين، التخزين، بدلات الإيجار، الأمن، لوازم المكتب وسواها من التكاليف الإدارية.
الطلب على المنتج	يجب على التعاونية تحديد السعر بحسب الطلب على المنتج. يمكنها فرض سعر مرتفع على المنتجات المطلوبة بشدة، وسعر منخفض على المنتجات الأقل طلبًا.

⁶ <http://smbtn.com/books/gb52.pdf> (17 تشرين الأول/أكتوبر 2011).

⁷ دليل رائد الأعمال (باتسولا ميديا، 2001).

المنافسة	لا تعمل خدمة الإمداد لدى التعاونية في عزلة؛ بل في سوق تنافسية. في هذا السياق، على التعاونية تسعير منتجاتها على ضوء الأسعار التي يقدمها المنافسون.
المعدل الصناعي	يجب أن يراعي السعر المعايير والأنظمة السائدة في صناعة المنتج.
الإعتبارات القانونية	يجب أن يكون التسعير متماشياً مع الأنظمة والقوانين المحلية والوطنية في البلد المعني.
توقعات العملاء	من الضروري وضع أسعار المنتجات والخدمات بحسب توقعات العملاء، إذ أنّ بعض العملاء يعون تماماً الأسعار.
الخبرة	يجب تسعير المنتجات وفقاً للثمن الذي كان العملاء مستعدين لدفعه في الماضي.

بيان الدخل

من أجل قياس "الصحة المالية" أو الأداء المالي لخدمة الإمداد، يتم إعداد التقرير المالي بنهاية العام. ويتم إعداد هذا البيان المالي من أجل قياس ربحية خدمة الإمداد. ويُقسّم بيان الدخل لخدمة الإمداد إلى جزئين:

- حساب التداول؛
- حساب الفائض والخسائر.

حساب التداول

حساب التداول هو مقارنة بين عائدات المبيعات وكلفة التداول المتغيرة، من أجل تحديد إجمالي الفائض أو إجمالي الخسائر. وتكاليف التداول المتغيرة هي النفقات التي تتغير بحسب حجم النشاط التجاري، مثلاً شراء السلع، والنقل، ورصيد المخزون في بداية ونهاية العام.

حساب الفائض والخسائر

حساب الفائض والخسائر هو البيان المالي الذي يقارن بين إجمالي الفائض وسائر التكاليف الإدارية أو الثابتة، التي لا تتغير مع حجم النشاط التجاري (مثل الرواتب، وبدل الإيجار، ولوازم المكتب، والمبالغ النقدية المخصصة لأعضاء الإدارة، والإعلانات، والعمّال الإعتياديين والتأمين). وتجدر الإشارة إلى أنّ إجمالي الفائض المحقّق في حساب التداول لا يشمل التكاليف الإدارية. بالتالي، يتمّ اقتطاع هذه التكاليف من حساب الفائض والخسائر من أجل التوصل إلى صافي الفائض أو صافي الخسائر. في حال كان إجمالي الفائض يفوق التكاليف الإدارية، تكون النتيجة صافي الفائض. أمّا في حال كان إجمالي الفائض أقلّ من التكاليف الإدارية، فتكون النتيجة صافي الخسائر.

الدروس المستفادة الرئيسية

في هذه الوحدة، تمّ تقديم القرارات الإستراتيجية المتعلّقة بتزويد المدخلات. أولاً، ركّزنا على التحدّيات ذات الصلة بالمشتريات، وخلصنا إلى أهمّية تحديد احتياجات الأعضاء تقادياً للتخزين المفرط أو نقص التخزين. وتشمل عملية تحديد الاحتياجات ترتيبها بحسب الأولوية. ولا بدّ من إجراء تقييم حاجات مماثل في كلّ مرة قبل الشراء؛ إذ من المهمّ التنبّه إلى أنّ الاحتياجات تتغيّر مع الوقت. في هذا السياق، تبرز مجموعة من العوامل الخارجية المؤثّرة (الطقس، وطلب السوق أو تغيّرات الأسعار).

عند اختيار مزوّد للمدخلات، يجب اعتماد المعايير الرئيسية التالية: مقبولة السعر، إمكانية الوصول، الملاءمة، والتوافر. أمّا لجهة إدارة المدخلات، فلا بدّ من اتّخاذ القرارات بشأن ما يلي: النقل، مركزية أو لا مركزية المخزون، مخزون كبير أو صغير. هل يجب أن تمتلك التعاونية وسيلة نقل خاصّة بها؟ ما هو تواتر شراء المدخلات الصحيح؟ في هذا السياق، يسمح تحليل التكاليف والمنافع للتعاونية أن تقرّر إذا ما كان من المفيد تزويد المدخلات بنفسها، أم إذا كان اللجوء إلى مصادر خارجية أكثر كفاءةً من حيث الكلفة.

فضلاً عن ذلك، تُطرح مسألة بيع المدخلات إلى الأعضاء. غالباً ما لا تكون التعاونية الجهة المزوّدة الوحيدة، بل تضطرّ إلى منافسة مزوّدين آخرين. لكنّ تقديم السعر الأبّخس قد لا يكون حلاً كفوّاً من حيث الكلفة بالنسبة إلى التعاونية. يمكنها في هذه الحلة التفكير في توفير خدمات إضافي تشجّع الأعضاء على شراء المدخلات من التعاونية.

المراجع

هاربر، م. 1982. *إدارة التخزين، موادّ للتدريب على إدارة التعاونيات في التعاونيات الزراعية* (جنيف، موادّ وأساليب التدريب على إدارة التعاونيات MATCOM، منظمة العمل الدولية).

—. 1980. *إدارة التخزين، موادّ للتدريب على إدارة التعاونيات في التعاونيات الزراعية* (جنيف، موادّ وأساليب التدريب على إدارة التعاونيات MATCOM، منظمة العمل الدولية).

هنري، ه. 2005. *خطوط توجيهية للتشريعات المتعلّقة بالتعاونيات*، الطبعة الثانية (جنيف، منظمة العمل الدولية).

مونكنر، ه.ه.؛ تكسابارتيغي زيندويا، ج. 2011. *Annotiertes Genossenschaftsglossar*، مسرد التعاونيات المشروح، منظمة العمل الدولية، جنيف.

باتسولا ميديا، 2001. *دليل رائد الأعمال*.

Harper, M. 1982. *Storage management, Material for cooperative management training in agricultural cooperatives* (Geneva, MATCOM, ILO).

—. 1980. *Supply management, Material for cooperative management training in agricultural*

cooperatives (Geneva, MATCOM, ILO).

Henrÿ, H. 2005. *Guidelines for cooperative legislation*, 2nd ed. (Geneva, ILO).

Münkner, H.H.; Txapartegi Zendoia, J. 2011. *Annotiertes Genossenschaftsglossar, Annotated cooperative*

Glossary, Glosario cooperativo anotado (Geneva, ILO).

Patsula Media, 2001. *Entrepreneur's guidebook*.

قراءات إضافية:

شيانو، ج. ن. وآخرون، 2008. "سوق المدخلات الزراعية في غرب كينيا: تحديات وفرص"، في *الجريدة الأفريقية للأبحاث الزراعية*، الجزء الثالث، رقم 3. متوفر على الموقع الإلكتروني:

<http://www.academicjournals.org/AJAR>

تقاطع طرق تجربة العملاء، 2005. *التعامل مع الشكاوى بفعالية: تحقيق العدالة للناس، لكن حذارٍ من الإحراج*، متوفر على الموقع الإلكتروني: http://www.customercrossroads.com/customercrossroads/2005/07/handling_compla.html (16 تشرين الأول/أكتوبر 2011).

منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة، 2006. *أدوات إدارة الإمداد، مكيّفة من: (موادّ وأساليب التدريب على إدارة التعاونيات MATCOM، منظمة العمل الدولية، 1986)*.

_____. 2001/1998. *تنمية التعاونيات الزراعية - دليل للمدربين (روما)*.

غينيت، ب. 2006. *أهمية تزويد المدخلات بالنسبة إلى أداء سلسلة القيمة*، (ACDI VOCA).

هانسون، ج. 1983. *موادّ بشأن فنّ البيع للتدريب على إدارة التعاونيات في تعاونيات المستهلكين* (جنيف، موادّ وأساليب التدريب على إدارة التعاونيات MATCOM، منظمة العمل الدولية).

هاربر، م. 1985. *خدمات الإمداد، موادّ للتدريب على إدارة التعاونيات في التعاونيات الزراعية* (جنيف، موادّ وأساليب التدريب على إدارة التعاونيات MATCOM، منظمة العمل الدولية).

_____. 1982. *جمع واستلام الناتج الزراعي، موادّ للتدريب على إدارة التعاونيات في التعاونيات الزراعية* (جنيف، موادّ وأساليب التدريب على إدارة التعاونيات MATCOM، منظمة العمل الدولية).

ليبرمان، د.، 2000، *إجعل أئياً كان يفعل أي شيء ولا تشعر بالعجز مجدداً* (نيو يورك).

ستراند، ي. 1982. طلب السلع، مواد للتدريب على إدارة التعاونيات في تعاونيات المستهلكين (جنيف، مواد وأساليب التدريب على إدارة التعاونيات MATCOM، منظمة العمل الدولية).

—. 1981. استلام السلع، مواد للتدريب على إدارة التعاونيات في تعاونيات المستهلكين (جنيف، مواد وأساليب التدريب على إدارة التعاونيات MATCOM، منظمة العمل الدولية).

واديورث، ج. 1994. إستراتيجيات إدارة المخزون لتعاونيات الإمداد الزراعي المحلية، في التقرير رقم 41 لخدمة إدارة التنمية الريفية، خدمة التعاونيات في الولايات المتحدة.

Chianu, J.N. et al., 2008. "Farm inputs market in western Kenya: Challenges and opportunities", in *African Journal of Agricultural Research*, Vol. 3, No. 3.
Available at: <http://www.academicjournals.org/AJAR>

Customer Experience Crossroads, 2005. *Handling complaints effectively: Give people justice, but watch out for the rocky shoals of embarrassment*, Available at: http://www.customercrossroads.com/customercrossroads/2005/07/handling_compla.html (accessed 16 Oct. 2011)

Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2006. *Supply management tools*, Adapted from: (MATCOM, ILO, 1986).

—. 1998/2001. *Agricultural cooperative development – A manual for trainers* (Rome).

Guenette, P. 2006. *The importance of input supply to value chain performance*, (ACDI VOCA).

Hansson, G. 1983. *Salesmanship Material for cooperative management training in consumer cooperatives* (Geneva, MATCOM, ILO).

Harper, M. 1985. *Supply services, Material for cooperative management training in agricultural cooperatives* (Geneva, MATCOM, ILO).

—. 1982. *Collecting and receiving agricultural produce, Material for cooperative management training in agricultural cooperatives* (Geneva, MATCOM, ILO).

Lieberman, D., 2000. *Get Anyone to Do Anything and Never Feel Powerless Again* (New York).

Strand, U. 1982. *Ordering goods, Material for cooperative management training in consumer cooperatives* (Geneva, MATCOM, ILO).

—. 1981. *Receipt of goods, Material for management training in consumer cooperatives* (Geneva, MATCOM, ILO).

Wadsworth, J. 1994. Inventory management strategies for local farm supply cooperatives, in *United States Cooperative Services Rural Development Administration Service Report*, No. 41.