



تعاونيتي إدارة تعاونيتك الزراعية

الوحدة الأولى، مفهوم وأسس العمل التعاوني

© Copyright 2011

Managing your Agricultural Cooperative, My.COOP, is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported License.
The legal conditions of this copyright procedure are expressed here:
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>

تعاونيتي

إدارة تعاونيتك الزراعية

"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. وتأتي هذه الرزمة نتيجة جهد تعاوني يضم طيفاً واسعاً من الشركاء على غرار وكالات التنمية التعاونية، والكليات التعاونية، ومنظمات المنتجين الزراعيين، وبالإضافة إلى الجامعات ووكالات الأمم المتحدة

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.

قائمة المحتويات

14	حول الوحدة الأولى، أسس التعاونيات الزراعية
16	الموضوع الأول، أسس التعاونيات الزراعية
17	مقدمة حول الموضوع الأول أسس التعاونيات الزراعية
17	الحاجة إلى العمل الجماعي
20	خصائص التعاونيات
29	أسباب انضمام المزارعين إلى التعاونيات
31	التحديات الملازمة للتعاونيات
32	تمهيد حول موضوع التحديات الملازمة للتعاونيات
32	التعامل مع الازدواجية
35	الوظائف الأساسية التي تضطلع بها التعاونيات في الأسواق الزراعية
42	الريادة التعاونية في الزراعة
46	حوكمة التعاونيات
46	مقدمة الموضوع الثالث، حوكمة الجمعيات
46	مبدأ حوكمة الشركات في التعاونية
47	حوكمة التعاونيات
53	التحديات الملازمة لحوكمة التعاونيات
57	إلتزام الأعضاء
62	الإدارة وتشكيل رأس المال والتمويل
63	مقدمة الموضوع الرابع، الإدارة وتشكيل رأس المال والتمويل
63	إدارة التعاونية
66	تشكيل رأس المال والتمويل
71	التدقيق التعاوني
74	الدروس المستفادة
74	المراجع الرئيسية

تنويه

التنسيق

كارلين فان إمبل المرفق التعاوني لأفريقيا- منظمة العمل الدولية

التحرير الفني

آنا لا فين المعهد الملكي لدراسة المناطق المدارية

كارلين فان إمبل المرفق التعاوني لأفريقيا- منظمة العمل الدولية

الكاتبان

جوس بيجمان جامعة واجينينغان

فرنسيس موانيكا حلف أوغندا التعاوني

الدعم التعليمي

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

التدقيق اللغوي للنسخة الإنجليزية

جوليت هايدوك للترجمة

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

ساهمت الجهات المذكورة أدناه في هذه المواد التدريبية:



أغريتيرا- منظمة للتعاون الدولي أسستها منظمات الريفيين في هولندا، وهي تقدم 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 موجهة إلى موظفي التعاونيات وإدارييها. وقد حصلت هذه الكلية على اعتماد ISO 9001:2008 <http://www.cooperative.ac.ke>

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

برنامج تمكين المزارعين من أصحاب الحيازات الصغيرة في الأسواق – هو شراكة بين منظمات المزارعين الوطنية في إحدى عشرة دولة و"أغريناتورا". تهدف هذه الشراكة إلى إجراء الأبحاث البناءة المبنية على الطلب والتي تدعم أنشطة السياسات التي تنجزها منظمات المزارعين، وذلك لتعزيز قدرات المزارعين أصحاب الملكيات 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 بسلتين، 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 دور منتدى محايد 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 باسم 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 سوكوين للزراعة في مايو 2004. تؤمن الثقافة التعاونية وثقافة الأعمال على مستويي الدراسات الأولية والعليا، تنهض بالمعارف والمهارات في مجال التعاونيات والمجتمع والأعمال والتنظيم والريادة والمجالات الأخرى عبر مساعدة الطلاب على اكتساب هذه المعارف والمهارات وتنميتها وتعزيزها ونشرها وتحقيق استدامتها، وذلك من خلال أنشطة التدريب والبحث والاستشارة. <http://www.muccobs.ac.tz>



المركز النيجيري للتنمية التعاونية- يقع على الطريق السريع بين أبوجا ولوكوجا في أرض تبلغ مساحتها 14 هكتاراً بعيداً عن وسط المدينة في محيط موات 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 ويشكل مساحةً للاجتماعات والنقاشات، ويطمح إلى تعزيز المعرفة بالثقافات المختلفة وفهمها، وإلى تشارك هذه المعارف. إن هذا المعهد منظمة لا تتوخى الربح تعمل لصالح القطاعين العام والخاص بالتعاون مع شركاء في هولندا وخارجها. (بيان المهمة) <http://www.kit.nl>



UGANDA COOPERATIVE ALLIANCE LTD

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



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

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

قائمة المصطلحات

الأصول: الموارد التي تتحكم بها تعاونية نتيجةً لأحداث سابقة والتي من شأنها أن تولّد منافع اقتصادية مستقبلية لصالح التعاونية. يمكن أن تكون الأصول ملموسة مثل مخزن أو غير ملموسة مثل معرفة بالتسويق أو شهادة براءة اختراع.

النظام الداخلي (الدستور): القواعد المتفق عليها بين الأعضاء المؤسسين بشأن البنية الداخلية والعمليات ضمن التعاونية، وتمثيل التعاونية تجاه الأطراف الأخرى وحقوق الأعضاء وواجباتهم بشكل موضوعي وملزم لكل الأعضاء الحاليين والمستقبليين الذين يوافقون بتوقيعهم على هذه اللوائح. في بعض الدول، يُسمّى النظام الداخلي بدستور الجمعية (المصدر: مونكنر، هـ. هـ؛ وج. كبريتجي زندويا، 2011. المسرد التعاوني المشروح، منظمة العمل الدولية، جنيف)

التحوّل التجاري: تغيير أغراض الجمعية التعاونية من الارتقاء بالأعضاء إلى تعظيم الأرباح إلى زيادة الحصة في السوق والنمو من خلال خطوات عدة نذكر منها توسيع أعمالها لتشمل غير الأعضاء، والتوسع نحو المستثمرين الخارجيين، وبالتالي التكيف شبه الكامل مع قوانين المنشآت تتوجه إلى المستثمرين (المصدر: مونكنر، هـ. هـ؛ وج. كبريتجي زندويا، 2011. المسرد التعاوني المشروح، منظمة العمل الدولية، جنيف)

التدقيق التعاوني: فحص مستقل للبيانات المالية وأداء الإدارة والتقارير الفنية وإبداء الرأي فيهما عن طريق مدقق يتم تعيينه وينجز عمله وفقاً للمعايير المتفق عليها وبموجب التزام قانوني. (المرجع: دويتشر غينوسنشافتس- اند رايهاينسفيرباند منظمة العمل الدولية. الدليل التشغيلي للتدقيق التعاوني. يصدر قريباً)

حوكمة الشركات: إطار القوانين والممارسات التي تضمن لجنة الإدارة من خلالها المحاسبة والعدالة والشفافية في علاقة الشركة مع أصحاب المصلحة (الماليين والعلماء والإدارة والموظفين والحكومة والمجتمع) (المرجع: <http://www.businessdictionary.com/definition/corporate-governance.html> accessed 7 Oct 2011)

حصة أرباح (على الأسهم المدفوعة): استفادة الأعضاء من فائض التعاونية عبر الحصول على حصة أرباح من رأس مال الأسهم بالتناسب مع مساهمتهم في الأسهم المدفوعة شريطة أن تحقق التعاونية فائضاً قابلاً للتوزيع على الأعضاء وتوافق الجمعية العمومية على هذا التوزيع. وفي التعاونيات تكون حصة الأرباح في رأسمال الأسهم مقيدة بشروط منها على سبيل المثال نسبة الفائدة المدفوعة على الإيداع على المدخرات طويلة الأمد. (المصدر: مونكنر، هـ. هـ؛ وج. كبريتجي زندويا، 2011. المسرد التعاوني المشروح، منظمة العمل الدولية، جنيف)

الأسهم العادية في رأس المال: رأس المال المملوك في التعاونية المكوّن من قيمة الأسهم التي دفعها الأعضاء والاحتياطات المتاحة والمستترة.

التمويل الخارجي (الصناديق): تمويل منشأة عبر مساهمات الأعضاء (التمويل عبر الأسهم) ورأس المال المُقرض، وقروض الأعضاء والإيداع في المدخرات من الأعضاء وغير الأعضاء (التمويل عبر السلف) والمنح والهبات مثل المال الذي يصل إلى المنشأة من مصادر خارجية. (مونكنر، هـ. هـ؛ وج. كبريتجي زندويا، 2011. المسرد التعاوني المشروح، منظمة العمل الدولية، جنيف)

المدخلات الزراعية: الموارد المستخدمة في الإنتاج الزراعي مثل المواد الكيميائية والمعدات والعلف والبذور والطاقة إلخ (المصدر: <http://www.websters-online-dictionary.org/definitions/Farm+inputs>)

سعر السوق: سعر محدد يتفق عليه الشارون والبائعون للتداول في سوق مفتوحة في وقت معين (المصدر: <http://www.businessdictionary.com/definition/market-price.html>)

تجزئة السوق: عملية تحديد وتقسيم سوق كبيرة ومتجانسة إلى أجزاء واضحة يتمتع كل منها بخصائص الحاجات والرغبات والطلبات نفسها. إن الهدف من ذلك هو تصميم مزيج تسويقي يتناسب بشكل تام مع توقعات العملاء في الجزء المستهدف. (<http://www.businessdictionary.com/definition/market-segmentation.html>)

التوزيع التناسبي للفائض: توزيع الفائض (النتائج الاقتصادية) بالتناسب مع حجم المعاملات بين الأعضاء والمنشأة التعاونية، عادةً عندما تكون الأسعار المطلوبة من الأعضاء مرتفعة جداً (في حالة تعاونية التزويد) أو في حال كانت المبالغ التي أعطيت للأعضاء منخفضة جداً (في حالة تعاونية التسويق). (المصدر: مونكنر، هـ. هـ؛ وج. كيرتيجي زندويا، 2011. المسرد التعاوني المشروح، منظمة العمل الدولية، جنيف)

أصول مرتهنة: أصول تستخدم كضمانة للحصول على قرض. تُحوّل الأصول المرتهنة من المقرض إلى المقرض لتأمين الدين، وتبقى ملكية الأصول لصالح المقرض طوال فترة القرض. عند سداد الدين تُعاد الأصول المرتهنة إلى المقرض. يتولى المقرض ملكية القرض إذا تخلف المقرض عن سداده. (المصدر: <http://www.businessdictionary.com/definition/pledged-asset.html>)

الفائض: مصطلح يُستخدم في التعاونيات للتعبير عن النتائج الاقتصادية في نهاية الفترة المالية. (المصدر: مونكنر، هـ. هـ؛ وج. كيرتيجي زندويا، 2011. المسرد التعاوني المشروح، منظمة العمل الدولية، جنيف)

تكاليف المعاملات: تكاليف تحضير معاملات الأعمال وإنجازها، وتكاليف جمع ومعالجة المعلومات ذات الصلة (لتحديد العرض الأفضل، وفرص الأعمال والمخاطر)، وتكاليف إبرام الاتفاقات وضبط تنفيذها. (المصدر: مونكنر، هـ. هـ؛ وج. كيرتيجي زندويا، 2011. المسرد التعاوني المشروح، منظمة العمل الدولية، جنيف)

سلسلة القيمة: مجموعة الخطوات المتعاقبة المطلوبة للخروج بمنتج (سلعة أو خدمة) من البداية وعبر مراحل متعددة من الانتاج و المعالجة والتسليم اللوجستي إلى العملاء الأخيرين. وتُضاف القيمة إلى المنتج في كل من هذه المراحل.

تمويل سلسلة القيمة: تدفق التمويل في قطاع فرعي ضمن العناصر الفاعلة في سلسلة القيمة بهدف وصول المنتج إلى السوق. (المصدر: http://www.cgap.org/gm/document-1.9.2312/africaday_Theme6.pdf)

نظام القسائم: نظام ضبط مالي داخلي للمدفوعات النقدية أو عبر الشيك، تعتمد على قسائم من أجل (1) تحديد صحة المعاملات (2) تحديد المبلغ المدفوع (3) تحديد الحساب أو دفتر الحسابات حيث تُسجل المعاملة. (المصدر: <http://www.businessdictionary.com/definition/voucher-system.html>)

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 تتميز 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 ومُعقد 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.

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>

7 أكتوبر 2011

وتستقي هذه الرزمة من مواد سلسلة التدريب الخاصة بمنظمة العمل الدولية، والمطورة عبر برنامج التدريب حول المواد والتقنيات الخاصة بإدارة التعاونيات بين العام 1978 وأوائل التسعينيات. وتشكل تعاونيتي مبادرة شراكة واسعة أطلقها المرفق التعاوني لأفريقيا وفرع التعاونيات لمنظمة العمل الدولية. وتأتي هذه الرزمة نتيجة جهد تعاوني يضم طيفاً واسعاً من الشركاء على غرار وكالات التنمية التعاونية، 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 إداري التعاونيات أن يحرصوا على اتخاذ قرارات الخدمات المشتركة بين عدد من التعاونيات بشكل سليم، ومن هذه الخدمات المشتركة نذكر توفير المدخلات الزراعية والتسويق. تراعي هيكلية رزمة "تعاونيتي" هذه هذه المسائل بشكل واضح:

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

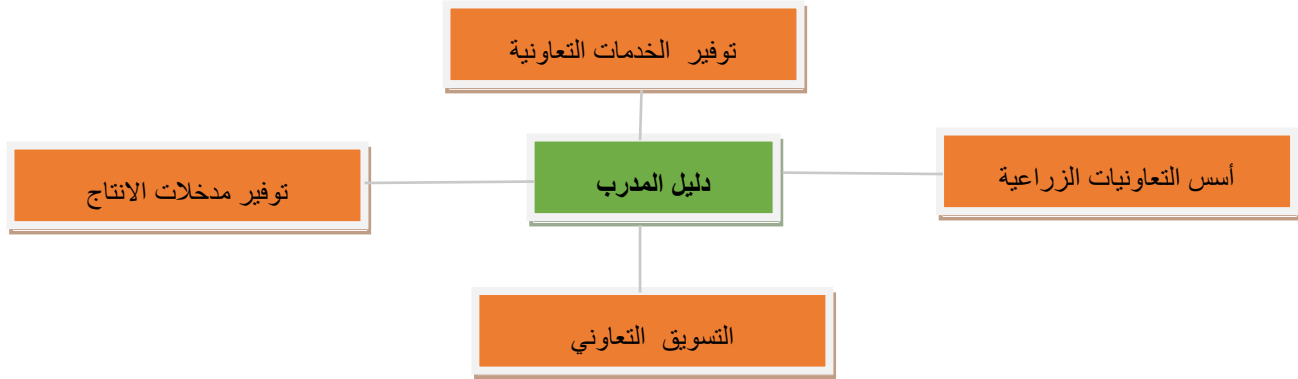
لنن موجه رزمة "تعاونيتي"؟

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

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

ماذا تشمل رزمة تعاونيتي؟

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



تتعدد 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 تنطوي أيضاً على موقع إلكتروني تجدون فيه الرزمة والخدمات والأدوات ذات الصلة، مثل منصة تعليم عن بعد لتدريب المدربين ورزمة التعلّم بواسطة الهاتف النقال.

حول الوحدة الأولى، مفهوم أسس العمل التعاوني

تُعتبر التعاونية الزراعية أحد أشكال العمل الجماعي والمشارك بين المزارعين. ولا شك في أن ضعف الموقف التفاوضي لصغار المزارعين مقابل كبار المنتجين والتجار والمصنعين كان أحد الأسباب الرئيسية التي دفعت المزارعين إلى تنظيم صفوفهم والعمل بشكل جماعي. حيث يلجأ المنتجون الزراعيون بشكل طوعي إلى تنظيم صفوفهم بغية تلبية حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المشتركة، وعليه، يمتلكون منشأةً بشكل مشترك. ويؤدي شراء المدخلات معاً، ومعالجة التحديات البيئية بشكل جماعي وبيع منتجات المزارع بشكل مشترك إلى تعزيز الإنتاجية والاستدامة وقوة التفاوض.

تُشأ التعاونية الزراعية بهدف الارتقاء بمصالح الأعضاء المزارعين (المالكين في الوقت نفسه)، إلا أنها تعمل كمنشأة في بيئة تنافسية تفرض عليها إرضاء العملاء الذين يشترون المنتجات أو الخدمات. وعليه: ، تكون التعاونية بمثابة منظمة مزبوجة الهوية فهي جمعية تضم أشخاصاً يهدفون إلى تحقيق احتياجاتهم وتطلعاتهم المشتركة، وهي في الوقت نفسه منشأة ذات قيم محددة تخدم أعضاءها وتأخذ بعين الاعتبار مصالح عملائها ومجتمعها الأوسع. نفسر في الوحدة الثانية موضوع تقديم الخدمات التعاونية، فيما نشرح في وحدتين الثالثة والرابعة بالتفاصيل نوعين من الخدمات: خدمات توفير المدخلات والخدمات التسويقية.

محتوى هذه الوحدة

تعالج هذه الوحدة التحديات المرتبطة بإدارة التعاونيات الزراعية مثل: كيف يمكن التعامل مع الازدواجية؟ ما سبل الاستجابة للتغيرات في السوق؟ كيف يمكن حوكمة التعاونية وإدارتها بنجاح؟ ما وسائل التعامل مع المتغيرات البيئية والمناخية؟ في هذه الوحدة أربعة أجزاء فرعية تغطي المواضيع التالية:

الموضوع الأول: أسس التعاونيات الزراعية

الموضوع الثاني: التحديات الملازمة للتعاونيات

الموضوع الثالث: حوكمة التعاونيات

الموضوع الرابع: الإدارة وتشكيل رأس المال والتمويل

اهداف الوحدة التعليمية

بعد دراسة هذه الوحدة، ستتمكن من:

- تفسير الخصائص التي تميز المنشآت التعاونية
- اقتراح وسائل للمواءمة بين مصالح الأعضاء ومصالح المنشأة
- اقتراح وسائل لإيجاد التوازن بين الأهداف الاجتماعية والاقتصادية
- شرح الوظائف المختلفة التي يمكن التعاونية الزراعية الاضطلاع بها والخدمات المختلفة التي يمكن أن تقدمها
- تحديد التطورات (العالمية) التي تؤثر على عمل تعاونيتك وتحديد الفرص التي تنتج منها

الوحدة الأولى، مفهوم واسس العمل التعاوني

1		الموضوع
---	--	---------

الموضوع الأول، أسس التعاونيات الزراعية

مقدمة حول الموضوع الأول أسس التعاونيات الزراعية

ما سبب وجود التعاونيات؟ وما الذي يميّز التعاونية عن سواها من منظمات المزارعين؟ وما هي المبادئ التي ترعى تأسيس التعاونية وعملها؟ ولمَ ينضم المزارعون إلى التعاونيات؟ سنسعى من خلال الموضوع الأول إلى الإجابة عن هذه الأسئلة.

الحاجة إلى العمل الجماعي

يرتبط المزارعون بعلاقات تجارية مع مزوّدي المدخلات الزراعية ومع مشتري المنتجات الزراعية. ينتج مزودون الخدمات كميات ضخمة، وكذلك تعمل الجهات التي تقوم بشراء أو تصنيع منتجات المزارعين وتتاجر. وعليه، يضطر المزارعون غالباً إلى مواجهة شركاء تجاريين يتفوقون عليهم من حيث الموارد والقدرات.

ولا شك في أن هذه العلاقة التجارية غير المتكافئة لها مخاطر على المزارعين، ففي كثير من الأحيان لا يحصل المزارعين على معلومات صحيحة عن أحوال السوق ما قد يؤدي إلى معاملتهم بصورة غير عادلة فتكون المبالغ التي يتقاضونها مقابل منتجات المزارع أقل مما يمكنهم الحصول عليه ضمن شروط سوق تنافسية. وقد يحصلون على مدخلات رديئة النوعية بحكم غياب آليات تقييم جودة مدخلات الانتاج، أو عدم توافر جهات بديلة لتوفير مدخلات الانتاج.

ولا شك في أن ضعف موقف صغار المزارعين التفاوضي مع جهات تفوقهم حجماً من مزودين وتجار ومصنعين كان من الأسباب الرئيسية التي دفعت المزارعين إلى إنشاء منظمات العمل الجماعي على غرار التعاونيات، ذلك أن شراء المدخلات وبيع منتجات المزارع بشكل مشترك يعطي دفعاً كبيراً لموقف المزارعين التفاوضي. وسنستعرض في هذه الوحدة أسباباً أخرى تشجع المزارعين على إنشاء التعاونيات.

لم الحاجة إلى تأسيس منظمات العمل الجماعي؟

هل هناك حاجة إلى تنظيم العمل الجماعي بين المزارعين ، كيف يمكن ذلك؟ يمكن ان يعمل المزارعين بشكل جماعي من خلال مجموعة غير رسمية، ولكن مع مرور الوقت ونضوج الأنشطة المشتركة، تلجأ المجموعة غالباً إلى إطار قانوني، وفي دول كثيرة تُعتبر التعاونية الشكل القانوني المناسب للعمل الاقتصادي الجماعي.

وإذا اختار المزارعون اعتماد طابع رسمي، ينبغي استكمال ذلك بإجراءات رسمية لتسجيل التعاونية، ويتضمن ذلك تحضير مستندات ووثائق محددة ومسائل أخرى. وبعد وضع الإطار الرسمي، تدخل التعاونية ضمن نظام قانوني محدد يُعنى بالتعاونيات. وفي بعض الدول ينحصر هذا القانون بالتعاونيات فيما تقتدر دول أخرى إلى قواعد قانونية محددة فتوضع بالتعاونيات ضمن خانة المنشآت الأخرى. وللإطار الرسمي إيجابيات عدة، أولها إمكانية استعادة العضو من نقل خصوم المعاملات التجارية من مجموع الأعضاء إلى التعاونية. وتكمن الإيجابية الثانية في وضع إطار رسمي لعلاقة الأعضاء بالتعاونية أيضاً، بحيث يُنظّم خيار إنهاء العضوية والمطالبة باستعادة الأسهم، إلخ. ولعلّ الإيجابية الثالثة هي في ما ينص عليه النظام القانوني عادةً من إجراءات داخلية لاتخاذ القرارات، وقواعد لاحتساب المصاريف والاستثمارات. وتكمن الفائدة الرابعة في حصول التعاونيات على معاملة ضريبية تفضيلية في عدد من الدول مقارنةً بمنافسيها من جهات غير تعاونية.

وتكتسي إيجابيات الإطار الرسمي أهمية

عندما تريد المجموعة إبرام عقود مع الشارين حول تسليم منتجات المزارع وفق كميات ونوعيات محددة. وتزداد فرص المزارعين أصحاب الملكيات الصغيرة في تأمين منتجات من هذا النوع إلى كبار البائعين ومصنعي المنتجات الغذائية ذات الأسماء التجارية. ويُسجّل ارتفاع في نسبة اعتماد شركات الغذاء العالمية على المزارعين أصحاب الملكيات الصغيرة المنظمين من أجل الحصول على المواد الخام، وذلك كجزء من الاستراتيجية

الاقتصاد غير الرسمي

يزداد في يومنا هذا اعتماد التعاونيات كخيار مناسب لتنظيم الاقتصاد غير المنظم الذي غالباً ما يشتغل فيه العمال في شركات صغيرة كأفراد أو كمجموعات صغيرة في أجواء تتسم بالتنافس الحاد. وعند إنشاء تعاونية والاستفادة من خدماتها، يعزز العمال أواصر التضامن ويوصلون صوته من تعزيز أعمالهم عبر ضمان شراء جهات أخرى كميات كبيرة من السلع التي يتعاملون فيها أو عبر الدفاع عن مصالحهم على سبيل المثال. وفي أنحاء العالم تُعتبر التعاونيات منظمات مهمة في التنمية الزراعية لأنها تتيح للمنتجين فرصة تنظيم صفوفهم ورفع صوته وتحسين معيشتهم.

المصدر: سام مشيو- "التعاونيات كخيار عملي لتنظيم الاقتصاد غير المنظم"- مرفق منظمة العمل الدولية للتعاونيات في أفريقيا (2010)، مؤتمر الاقتصاد غير المنظم، جنوب أفريقيا

الجمعيات التعاونية تساهم في تعزيز الاقتصاد الرسمي (الجمعية التعاونية لمربي الدواجن في رام الله)

تأسست الجمعية التعاونية لمربي الدواجن في العام 1974 من قبل 14 مربي دواجن. تضم الجمعية حالياً 136 مربي دواجن وتساهم في تشغيل 25 موظفاً في مشاريعها التعاونية المختلفة وتلتزم في دفع الضرائب المستحقة عليها. بلغت قيمة الضرائب التي قامت الجمعية بتسديدها لوزارة المالية في العام 2017 حوالي 500,000 دينار أردني. تساهم الجمعية حالياً بشكل ملموس في تحويل قطاع الدواجن من القطاع غير الرسمي الى القطاع الرسمي بالإضافة الى توفير خدمات عديدة للأعضاء والحد من التهرب الضريبي وخداع المستهلكين.

ساهم التزام التعاونية في استكمال إجراءات التسجيل التي تلزم مثل فتح ملف تجاري بتوسيع أعمالها وفتح نقاط بيع جديدة وزيادة المبيعات من منتجات الأعضاء

المصدر: مقابلة مع مدير الجمعية وعضو مجلس الإدارة، 2018\1\17

الاقتصاد الرسمي: يشمل جميع الأعمال التي تحكمها الأنظمة والتشريعات السارية من رواتب وتأمينات وظروف عمل والتزام في الضرائب والتسجيل

الاجتماعية لهذه الشركات التي تدعم إنشاء مجموعات المزارعين الرسمية وإدارتها.

العمل اللائق

لا تنحصر أهمية العمل في كسب الرجال والنساء معيشتهم، ذلك أن نوعية العمل تُصنّف في الأهمية نفسها. وهذا ما تعبّر عنه منظمة العمل الدولية بمصطلح "العمل اللائق".

يشمل العمل اللائق عملاً منتجاً يعود بدخل عادل ويوفر الأمان في مكان العمل والحماية الاجتماعية للأسر، وإمكانيات أفضل لتحقيق التطور الشخصي والاندماج الاجتماعي وحرية التعبير عن الهواجس، وحرية التنظيم ومشاركة الناس في اتخاذ القرارات التي تؤثر على حياتهم، وفي تساوي الفرص والمعاملة العادلة للرجال والنساء

لا شك في أن الإطار الرسمي يتيح فرص الارتقاء بالعمل اللائق. فعلى سبيل المثال، يؤدي تسجيل تعاونية إلى اعتراف قانوني بها، ما يتيح دخولها أنظمة الضرائب والمحاسبة وبالتالي الحصول على تغطية ضمان اجتماعي للعمال. بالإضافة إلى ذلك، وقد يكون النفاذ إلى برامج تدريب عامة أو برامج تفتيش العمل أسهل بالنسبة إلى منظمة رسمية، ما قد يساهم في تحسين شروط الصحة والسلامة في مكان العمل (مثل: يمكن تنظيم مكان العمل إلى أجزاء تتبع تسلسل العمل بشكل منطقي، وحجز المواد الكيميائية في مكان آمن، وتركيب دورات المياه، وتقديم معلومات حول الوقاية من فيروس نقص المناعة البشرية ومتلازمة نقص المناعة المكتسب (الإيدز) وسبل المعالجة). ولكن يمكن أن يبرز تعارض بين دور المزارع كعضو في تعاونية ملتزمة بالعمل اللائق ودوره كصاحب عمل يستخدم عمالاً (موسمين) في مزرعة.

ما سبب وجود التعاونيات الزراعية؟

أسس المزارعون تعاونيات تُعنى بمختلف الأنشطة الخاصة بدعم الزراعة. وي طرح في هذا الإطار سؤالان يساعدان على فهم سبب وجود التعاونيات زراعية.

كيف يستفيد المزارعون من التعاون مع مزارعين آخرين؟

تصور وجود مزرعة تنتج الذرة ، هذه المزرعة قد تكون بحاجة إلى مدخلات زراعية مثل البذور والأسمدة ومبيدات الآفات، كما قد تحتاج إلى المال للاستثمار في المعدات والتخزين، وقد تكون بحاجة إلى مياه الري. هذا من ناحية المدخلات، أما من ناحية المخرجات، فيحتاج المزارع إلى إيجاد سوق، وإلى جمع المعلومات حول الأسواق والأسعار. ولا يتمتع المزارعون عادةً بالموارد والمهارات المطلوبة لإنجاز معظم هذه الأنشطة. وعلاوة على ذلك، إن بيع كلّ مزارع منتجاته الخاصة لا يحقق الكفاءة. ويُسجّل في بعض الأحيان غياب الأسواق التي يشتري منها المزارعون المدخلات. وعليه، عندما يتعاون مزارع الذرة مع مزارعين آخرين، يمكنه إنشاء تعاونية تتفاوض جماعياً مع جهات تزويد المدخلات، أو تنتج المدخلات بنفسها، وتوفر السلف، وتتولى بيع الذرة المزروعة في عدد من المزارع، ويمكنها أن تنظّم وسائل الري. يمكن أن تتولى تعاونية واحدة تنفيذ هذه الأنشطة، أو أن يتولاها بشكل أفضل عدد من التعاونيات المتخصصة.

لماذا يفضل المزارعون إنشاء تعاونية لشراء المدخلات وبيع المنتجات الزراعية بدل التعامل مع شركة خاصة؟

يظهر الواقع أن المزارعين في عدد من الدول والقطاعات يتعاقدون مع شركات خاصة تزود المدخلات والخدمات، إلا أن خدمات هذه الشركات قد لا تكون موثوقة، أو قد تستغل ضعف موقف المزارعين التفاوضي. وفي بعض الحالات، قد لا تكون هذه الشركات الخاصة موجودة أصلاً. وفي حالات فشل السوق، تؤمن التعاونيات الحل عبر توفير الخدمات/ المدخلات غير المتوفرة، علماً أنه وبمجرد وجود التعاونيات تُجبر جهات التوريد الخاصة على طلب أسعار عادلة. وعليه، يمكن التعاونيات توفير المدخلات الناقصة بأسعار أقل وجوداً أفضل، ويمكنها بيع منتجات المزارع من دون استغلال المزارعين. وتتيح التعاونيات للمزارعين التخصص في أنشطة الإنتاج في المزرعة، مع الاستفادة من وفورات الحجم ونطاق توريد المدخلات وتسويق المخرجات وذلك من دون تحمل مخاطر الاستغلال على يد الشركاء التجاريين من ذوي الموارد الكثيرة.

خصائص التعاونيات

تُعرف التعاونية بمنظمة تم إنشاؤها للارتقاء بمصلحة أعضائها، وتجمع في بنيتها خصائص التجمع والشركة. ولعلّ التعريف المستخدم عامةً هو الذي اعتمدته الحلف التعاوني الدولي ومنظمة العمل الدولية.

يعني تعبير "التعاونية" جمعية مستقلة مؤلفة من أشخاص اتحدوا معاً طواعية لتحقيق احتياجاتهم وتطلعاتهم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المشتركة عن طريق منشأة مملوكة ملكية جماعية ويشرف عليها ديمقراطياً⁴. وعليه، تكون التعاونية منشأة ومنظمة عمل جماعي في آن.

في حال التعاونيات الزراعية، يأسست مجموعة من المزارعين منظمة تعمل على حماية مصالحهم المشتركة والارتقاء بها. وبما أن أعضاء المجموعة كافة لهم مصلحة (اقتصادية) في مجال عمل المنظمة الجماعية، يريد هؤلاء المشاركة في عملية اتخاذ القرار. ويفترض ذلك وجود هيكلية لاتخاذ القرارات تعطي لكل الأعضاء صوتاً. وإذا كانت المنظمة صغيرة الحجم، يمكن أن يضطلع الأعضاء كافة في عملية اتخاذ القرارات بشكل مباشر، فنناقش المقترحات ونقارن الإيجابيات والسلبيات، وتتخذ القرارات على أساس أكثرية الأصوات. أما فعلياً فغالباً ما تتخذ القرارات بتوافق الآراء، أي عبر التوصل إلى تسوية تأخذ بعين الاعتبار مصالح الأعضاء كافة.

منظمات المزارعين الأخرى

تتعدد منظمات العمل المشترك الخاصة بالمزارعين، وتتخذ مؤسسات المزارعين أشكالاً عدة إلى جانب التعاونيات، وتؤمن طيفاً واسعاً من الخدمات وتتراوح بين المنظمات الرسمية مثل جمعيات المزارعين الوطنية ومجموعات المزارعين غير الرسمية والجمعيات القروية. ويُطلق على المنظمات نفسها أو المتشابهة أسماء مختلفة مثل منظمة المنتجين، ومنظمة المنتجين الريفيين، ومنظمة المنتجين الزراعيين، والتعاونية الزراعية، وجمعية المزارعين، ومجموعة المزارعين، وجمعية المنتجين.

أما في المؤسسات الأكبر حجماً فيستفيد الأعضاء من صوتهم أو حق الاقتراع لانتخاب ممثلين عنهم بدل مناقشة مقترحات المشاريع مباشرة. ويتخذ لجنة الإدارة القرارات نيابةً عن الأعضاء وهو عرضة للمحاسبة منهم وفق نتيجة القرارات. ويتم عادةً إدراج قواعد انتخاب لجنة الإدارة وإبلاغ الأعضاء في القوانين الداخلية الخاصة بالتعاونية.

⁴ توصية منظمة العمل الدولية رقم 193 بشأن تعزيز التعاونيات وبيان الجمعية العامة للحلف التعاوني الدولي بشأن الهوية التعاونية (1995) إن مصطلح "أشخاص" المستخدم في التعريف يمكن أن يشير إلى أفراد وإلى أشخاص اعتباريين مثل الشركات. وتسمى التعاونيات التي يضم أعضاؤها أشخاصاً معنويين تعاونية ريادة الأعمال. وتضم بعض التعاونيات أعضاء مختلطين (مثل الحكومة المحلية والمنظمات غير الربحية والمنشآت الخ). وتحدد إمكانية إنشاء تعاونيات من هذا النوع بناءً على التشريعات الوطنية.

وكما يرد في التعريف أعلاه، ليست التعاونية الزراعية مجرد جمعية للمزارعين، بل هي منشأة لها هيكلية إدارية وغالباً ما تضمّ مستخدمين وتمتلك أصولاً مثل مخزن أو شاحنة أو قطعة أرض أو مصنع معالجة أو مبنى للمكاتب. وبما أن هذه الأصول مملوكة من التعاونية التي هي بدورها ملك مشترك بين المزارعين الأعضاء، يخضع قرار استخدام الأصول للعملية الديمقراطية الواردة أعلاه.

مبادئ التعاون

يلجأ المزارعون ومستشاروهم غالباً إلى الإرشاد الذي توفره المبادئ التعاونية عند تأسيس التعاونية وتسيير أعمالها. وتعود الحكومات أيضاً إلى هذا الإرشاد عند وضع التشريعات حول التعاونيات، ويمكن اعتبار المبادئ التعاونية بمثابة التعبير العملي عن القيم التي ترعى التكاتف في التعاونيات. وقد وُضعت هذه المبادئ ضمن فترة زمنية طويلة أي منذ تأسيس التعاونية الأولى في العام 1844 على يد رواد روشديل في المملكة المتحدة. يبلغ عدد المبادئ التعاونية سبعة⁵، وقد أعادت الجمعية العامة للحلف التعاوني الدولي في العام 1995 صياغة هذه المبادئ. وترعى هذه المبادئ تأسيس التعاونيات وعملها حول العالم:

المبدأ الأول: العضوية الطوعية والمفتوحة للجميع

إن التعاونيات منظمات طوعية مفتوحة لكل من تنطبق عليه معايير العضوية والاستفادة من خدماتها وراغب بتحمل مسؤوليات العضوية، من دون تمييز على أساس النوع الاجتماعي أو الوضع الاجتماعي أو العرقي أو السياسي أو الديني.

المبدأ الثاني: ممارسة الأعضاء للسلطة الديمقراطية

إن التعاونيات منظمات ديمقراطية تخضع لسلطة أعضائها الذين يشاركون بشكل فاعل في وضع سياساتها واتخاذ القرارات. ويخضع الممثلون المنتخبون إلى محاسبة من الأعضاء. في التعاونيات الأولية يتمتع الأعضاء بحقوق اقتراع متساوية (صوت واحد لكل عضو)، ويتم تنظيم التعاونيات في المستويات الأخرى وفق الوسائل الديمقراطية.

المبدأ الثالث: المشاركة الاقتصادية للأعضاء

يساهم الأعضاء بشكل متساوٍ في رأسمال التعاونية ويتولون الإشراف عليه ديموقراطياً، ويُعتبر على الأقل جزء من رأس المال ملكيةً مشتركةً للتعاونية. وإذا تلقى الأعضاء أي تعويض على أسهمهم المكتتبه في رأس المال كشرط للعضوية يكون عادةً محدوداً. ويخصص الأعضاء فائضاً لأي من الأغراض التالية: تطوير تعاونيتهم من خلال إنشاء احتياطي على سبيل المثال، يكون جزء منه على الأقل غير قابل للتوزيع، ويستفيد الأعضاء وفق معاملاتهم مع التعاونية ويدعمون الأنشطة الأخرى التي يوافق عليها الأعضاء.

المبدأ الرابع: الاستقلالية والاستقلال

⁵ يمكن الاطلاع على المبادئ على العنوان التالي <http://www.ica.coop/coop/principles.html>

إن التعاونيات منظمات تتمتع بالاستقلالية المساعدة الذاتية يشرف عليها أعضاؤها. وعند إبرامها اتفاقات مع منظمات أخرى ومنها الحكومات أو جمعها الأموال من مصادر خارجية فهي تلتزم بشروط تؤمن الإشراف الديمقراطي من الأعضاء وتحافظ على استقلالية التعاونية.

المبدأ الخامس: التعليم والتدريب والمعلومات

تؤمن التعاونيات التعليم للأعضاء والممثلين المنتخبين والإداريين والموظفين كي يساهموا بفعالية في نمو تعاونيتهم. وهي تتولى إطلاع الرأي العام لا سيما الشباب وقادة الرأي على طبيعة التعاونية وفائدتها.

المبدأ السادس: التعاون بين التعاونيات

تخدم التعاونيات أعضاءها بشكل فعال وتعزز الحركة التعاونية من خلال العمل المشترك عبر البنى المحلية والوطنية والإقليمية والدولية.

المبدأ السابع: الاهتمام بالمجتمع المحلي

تسعى التعاونيات إلى تحقيق التنمية المستدامة في مجتمعاتها المحلية من خلال سياسات يوافق عليها الأعضاء.

مبادئ العمل التعاوني في التطبيق

إن المبادئ التعاونية مجرد مبادئ توجيهية مهمة للراغبين بتأسيس التعاونيات أو التدريب أو صياغة التشريعات التعاونية، أي إنها لا تلزم الدول أو القطاعات كلها حرفياً. وإلّا، فإنكم مثل حول تعدد أوجه التطبيق في إطار اتخاذ القرارات ديمقراطياً. ما زال مبدأ "صوت واحد لكل عضو" سائداً في معظم التعاونيات، لكنّ بعض الدول اعتمدت نظاماً انتخابياً نسبياً. وفي تجمعات التعاونيات (الوطنية) غالباً ما يكون التصويت نسبياً، وفقاً لحجم المعاملات أو عدد أسهم الملكية. ولعلّ مثلاً آخر حول "تطبيق المبادئ" يرتبط بمبدأ المشاركة الاقتصادية الذي ينطوي على اختلافات متزايدة. يمكن أن تجمع الأعضاء بتعاونيتهم علاقات مالية شتى، وتتيح بعض الدول مشاركة غير الأعضاء في الأسهم العادية في رأسمال التعاونية (أو المجموعات الفرعية).⁶

في بعض الأحيان ينطوي تطبيق المبادئ التعاونية على بعض الصعوبة. ففي بعض الدول والقطاعات، يصبح المزارعون أعضاء في تعاونيات زراعية لأنها الطريقة الوحيدة ليحصلوا على مدخلات زراعية كالأسمدة. كما قد تفرض برامج التنمية الريفية الممولة من جهات مانحة أو من الحكومات على المزارعين الانضمام إلى تعاونية للحصول على منافع.

ولسوء الحظ، إن هذه الكيانات التي يُجبر الأعضاء على الانضمام إليها، أو تلك التعاونيات الإسمية الموجودة فقط بهدف الحصول على الإعانات المتوافرة مؤقتاً يمكنها أن تواجه صعوبات في استمراريتها وفي سير عملياتها اليومية. لا يتمتع أعضاء التعاونيات الإسمية بالشعور بالانتماء، ولا بحسّ الالتزام، ويمكنهم وبسهولة استغلال الكيان الذي ينهار ما إن تنتفي الفرص الخارجية. وبناءً على ما تقدّم لا يُمكن اعتبار هذه الكيانات تعاونيات فعلية.

⁶ للاستفادة من لمحة عامة حول بنى الملكية/ البنى المالية المختلفة في التعاونيات الزراعية، يمكن الاطلاع على المرجع التالي: شداد، ف.ر.؛ كوك، م.ل. 2004. "فهم نماذج التعاونية الجديدة: تصنيف نموذجي لحقوق الإشراف على الملكية"، في نشرة الإقتصاد الزراعي (ميلووكي، ويسكونسن، جمعية الإقتصاد الزراعي والتطبيقي)، العدد 26، رقم 3، الصفحات 348-360.

وتبرز تحديات أخرى في التطبيق مثل عدم تمتع الجميع بحرية الانضمام إلى تعاونية في بلد معين، إذ قد لا تنطبق عليهم شروط العضوية وذلك على الرغم من وجود سياسة عدم التمييز. ولعلّ المثال على ذلك هو عندما تكون العضوية مفتوحة فقط لمن يمتلك قطعة أرض فيما القانون لا يجيز للنساء امتلاك الأرض. ويمكن تخطي هذا العائق عبر تجمع نساء لا يملكن الأرض ضمن تعاونية نسائية تتيح للنساء فرص الحصول على مدخول. ويمكن أن تكون تعاونية ريفية للادخار والتسليف لدعم إنتاج الأشغال اليدوية التقليدية أو تسويق الخضار والفاكهة التي ينتجها.

إلى ذلك، قد يصعب الحفاظ على استقلال التعاونية. ففي الماضي، عانت التعاونيات في الدول النامية والبلدان الشيوعية بشكل خاص من سيطرة الدولة المحكمة وتدخلها الفاضح، ما قلّص المنافع التي كان يحصل عليها الأعضاء. فعلى سبيل المثال، كانت التعاونيات المعتادة على التحكم بإنتاج البن والشاي والكاكاو وتصديرها تفرض أسعاراً سياسية، ما أعطى المزارعين حوافز قليلة لزيادة المنتجات والجودة. أما اليوم فقد انتقلت معظم الحكومات من التدخل المباشر في شؤون التعاونيات إلى تسهيل تطورها، ولعلّ مثل تعاونية "ميك فيتا" للألبان في بنغلاديش يظهر أن الانتقال من المبادرة الحكومية إلى تعاونية يملكها المزارعون يمكن أن يؤدي إلى تحقيق منافع مهمة للمزارعين.

الحالة 1.1: "ميك فيتا" - من مبادرة حكومية إلى تعاونية يملكها المزارعون

في أوائل سبعينيات القرن الماضي، أطلقت حكومة بنغلاديش بالتعاون مع عدد من شركاء التنمية تعاونية للألبان أرست سلسلة إنتاج وسمحت لمنتجي الألبان ببيع منتجاتهم لجمعيات تعاونية محلية. وكانت هذه الخطوة استراتيجية على أكثر من صعيد، لأن التجمع آمن آلية لتعزيز أمن المداخل وتنظيم صغار المزارعين الريفيين مع تعزيز النفاذ المحلي إلى الخدمات وزيادة جودة المنتجات وتأمين أسعار متهاودة للمستهلكين في المدن. عندما كانت المبادرة خاضعة لسلطة الدولة، صعب عليها توفير عائدات كافية وظلت بحاجة مستمرة إلى الإعانة. وفي العام 1991، أصبحت ميك فيتا تعاونية يملكها المزارعون بشكل فعلي وسعت إلى الارتقاء بمصالح وتطلعات الأعضاء ومجتمعاتهم المحلية على المدى الطويل.

وما عادت تعاونية الألبان خاضعة لموظفي الدولة، بل اكتسب الأعضاء السلطة المطلقة على أنشطة معالجة الحليب والأنشطة التسويقية. وما عادت الخيارات مستندة إلى السياسة، بل أصبحت مرتكزة على مبادئ الأعمال السليمة وفق حاجات الأعضاء الذين تولّوا وض استراتيجيات التعاونية. ارتفعت نسب المشاركة والربح أكثر من عشرة أضعاف، وأصبحت "ميك فيتا" من أكثر منشآت إنتاج الألبان نجاحاً في بنغلاديش. واليوم تجمع ميك فيتا الحليب من أكثر من 150000 مزارع عبر شبكة تعاونيات في أكثر من 1200 قرية. وكانت النتيجة أن أنقذ أكثر من 300000 شخص من أعضاء التعاونيات وأسرهم ومجتمعاتهم من براثن الفقر. وقد حققت ميك فيتا نتائج باهرة دفعت قطاعات ومناطق أخرى في بنغلاديش إلى اعتماد المقاربة نفسها.

بيرشال، ج. 2003. إعادة اكتشاف ميزة التعاونية: الحد من الفقر من خلال مساعدة الذات (منظمة العمل الدولية، جنيف، 2003).

تمرين ذاتي

فكر في الحالة الدراسية اعلاه (ميك فيتا) . كيف استطاعت التعاونية النجاح فقط بعد استقلالها عن الحكومة؟

هل من خبرات مشابهة في بلدك؟ كيف يمكن ضمان استقلال تعاونيتك وضمان استمراريتها؟

.....

.....

التعاون بين التعاونيات

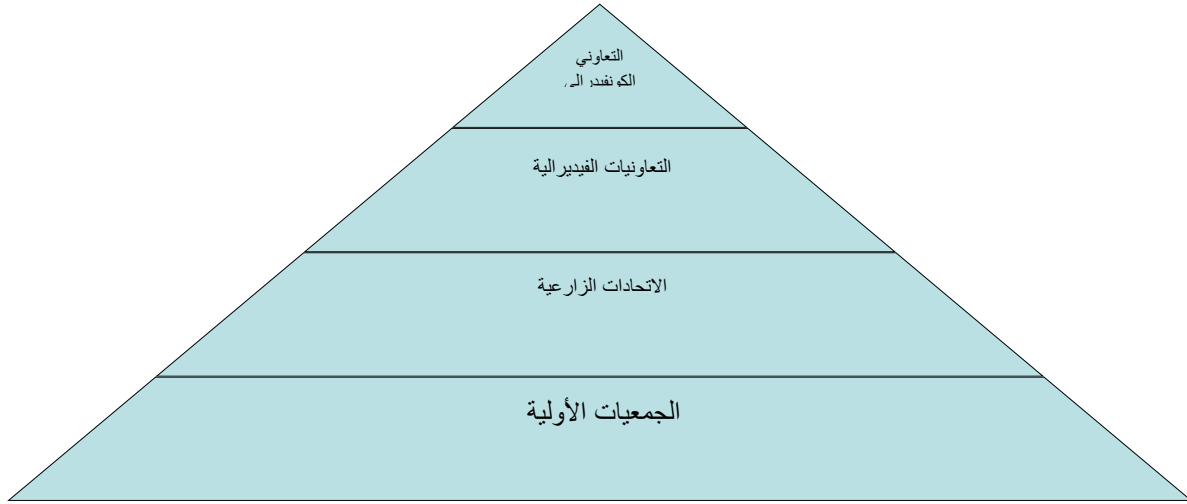
غالباً ما تعمل التعاونيات مع بعضها البعض وفق ما ورد في المبدأ التعاوني السادس. في العادة تعمل التعاونيات المحلية التي تُسمى التعاونيات الأولية إلى توحيد جهودها لتأسيس تجمع تعاوني. يمكن مثلاً أن يلجأ عدد من التعاونيات الأولية من قرى مختلفة إلى جمع المنتجات من أعضائه، على أن يتولى التجمع التعاوني تسويق هذه المنتجات. ولأن التجمع يبيع المنتجات نيابةً عن التعاونيات الأولية، يمكنه الاستفادة من وفورات الحجم في التعامل مع المنتجات مثل فرزها وتصنيفها وتخزينها وتغليفها كما يتمتع بموقف تفاوضي أفضل من التعاونية الأولية. وغالباً ما تتعاون التجمعات التعاونية في اتحاد تعاوني.

يظهر الرسم 1.1 نوعاً مثالياً من مخططات التعاون بين التعاونيات على مختلف المستويات. وفي الحقيقة، لا تتوفر المستويات كافة في البلدان كلها إذ تتبع كل دولة بنى مختلفة وفقاً لاحتياجاتها. أضف إلى ذلك أن التسميات قد تختلف لا سيما بالنسبة إلى المنظمة التي تحتل رأس الهرم، إذ غالباً ما تُسمى رابطة الاتحادات التعاونية "تجمعاً تعاونياً وطنياً"، ويمكن تسمية الاتحاد التعاوني "التجمع التعاوني المركزي/ القطاعي"، كما يمكن تسمية التجمع التعاوني "تجمعاً تعاونياً منطقياً أو إقليمياً".

ويظهر تنظيم التعاونيات في الرسم 1.1 على شكل هرم ما يعني انخفاضاً في عدد المؤسسات مع ارتفاع المستوى. ولا تشير البنية الهرمية إلى أي بنية ترابطية. ويتمّ التعاون من الأسفل إلى الأعلى، وبالتالي، فإن المؤسسة في المستوى الأعلى تعمل لصالح المؤسسة في المستوى الأدنى. على سبيل المثال، يؤمن التجمع التعاوني خدمات مثل توفير الأسمدة إلى أعضائه، أي التعاونيات الأولية التي تقرر مجتمعةً الاستراتيجية والأنشطة التي يضطلع بها التجمع التعاوني.

وينبغي التشديد على أن الهرم التعاوني ليس بالضرورة موجوداً في البلدان كافة. وإذا دعت الحاجة إلى وجود بنية مجزأة، يُبنى الهرم من الأسفل. يمكن بعض الدول وبعض القطاعات أن تحصر بناها بمستويين أو ثلاثة، فيما قد تختار بلدان وقطاعات أخرى نموذج الطبقات الأربع.

شكل 1.1. الهرم التعاوني



اتحاد الجمعيات التعاونية الزراعية في فلسطين - احد نماذج التعاون بين التعاونيات

نشأ الاتحاد نتيجة اندماج الإتحاد التعاوني الزراعي واتحاد جمعيات الثروة الحيوانية في اتحاد الجمعيات التعاونية لعصر الزيتون وتصنيعه وتسويق منتجاته. الاتحاد هو مؤسسة تعاونية ذات صفة اعتبارية، ارتبط أعضاؤها طوعاً، كونهم ممثلين عن جمعيات تعاونية، ومنه أصبح بإمكان الاتحاد ان يمتلك الأموال المنقولة وغير المنقولة وأن يبرم العقود والاتفاقيات ويوقع الرهون وإن يكون طرفاً في الدعاوى التي يقيمها أو تقام عليه وإن يمارس كافة الأعمال التي تمكنه من تحقيق أهدافه وفقاً لقانون التعاون والأنظمة الصادرة بمقتضاه والقوانين الأخرى السارية في دولة فلسطين. يضم الإتحاد أكثر من 80 جمعية تعاونية تشمل على ما يربو على خمسة عشر ألف عضو "مزارع". بالإضافة إلى ذلك، فإن الإتحاد عضو في مجلس الزيت الفلسطيني واتحاد الصناعات الغذائية وشريك في شركة نيوفارم. يرتبط الاتحاد بمذكرة تفاهم مع وزارة الزراعة الفلسطينية و المؤسسة التعاونية الأردنية.

ما يمتلكه الإتحاد ممثلاً بأعضائه من الجمعيات التعاونية يشمل ما يلي:

- معاصر للزيتون (15) و خزانات ستانلس ستيل بسعة 487 طن لتخزين الزيت
- مصنع اعلاف وعدة جواريش للأعلاف
- وحدات تصنيع ألبان (3 وحدات)
- مزارع نموذجية للأغنام
- مصنع سماد عضوي يعد الأكبر في فلسطين
- مختبر للزيت والتربة ومياه الري
- آبار ارتوازية
- ستة محلات لبيع الاسمدة والبذور والعلاجات
- مشاتل للخضروات والاشجار المثمرة

إلى جانب زيت الزيتون، منتجات أعضاء الإتحاد الرئيسية هي:

الصابون، الزيتون المكبوس، زبدة الزيتون، الزعتر، العسل، الدبس بأصنافه المختلفة، اللبنة بالزيت والجبنه والجמיד، السماد العضوي

والسماد السائل، اللوز، المفتول والقمح، التمر والخضراوات والفواكه، اعمال نسوية حرفية.

الخدمات التي يقدمها الاتحاد للجمعيات الاعضاء:

- الضغط والمناصرة وحفظ حقوق الاعضاء والمزارعين والقطاع الزراعي
- التسويق
- تنظيم عمليات الشراء الجماعي
- الدعم الفني للجمعيات لزيادة الانتاجية وتحسين الجودة من خلال الممارسات الصحيحة والشهادات العالمية للجودة
- تأسيس الجمعيات ومساعدتها في الحصول على التمويل اللازم لعملها
- تقديم خدمة صياغة خطط أعمال، و المساعدة في الحصول على تمويل

المصدر: <http://pacu.org.ps/wp/> 2018\1\21

التعاونيات والمجتمع المحلي

لا تقتصر منافع التعاونيات المباشرة على الأعضاء، بل تمتد غالباً لتشمل المجتمع المحلي والمنطقة أيضاً. يمكن في بعض الحالات أن يتمتع غير الأعضاء بالنفاد إلى المنتجات والخدمات التي تؤمنها التعاونية وذلك بناءً على النظام الداخلي. ومن أوجه استفادة المجتمع الأوسع نذكر: استحداث فرص الاستخدام والحفاظ عليها، وخبرة الأعضاء في الإدارة الديمقراطية التي قد يستفيدون منها خارج التعاونية، والمدارس التي تؤسسها التعاونية ويستفيد منها أولاد غير الأعضاء، إلخ. وعليه، قد يستفيد غير الأعضاء أيضاً من وجود التعاونيات. وغالباً ما تشكل المنافع الاقتصادية والاجتماعية أسباباً تدفع الحكومات إلى دعم التعاونيات من خلال معاملة ضريبية تفضيلية أو الإعفاء من قوانين مكافحة الاحتكار.

وتُجبر التعاونيات التي تتبع منتجاتها تحت علامة التجارة العادلة على تأمين خدمات للمجتمع المحلي أو الاستثمار فيه. وفي الحالة 1.2 مثل عن اتحاد تعاونيات أوروميا لمزارعي البن في إثيوبيا الذي يضع جزءاً من فائضه في صندوق اجتماعي مخصص للأنشطة الموجهة نحو المجتمع المحلي

الحالة 1.2 التعاونيات، والتجارة العادلة، والمجتمع المحلي

تجدر الإشارة إلى أنّ اتحاد تعاونيات أوروميا لمزارعي البن في إثيوبيا (OCFCU Ltd.) مملوك من مزارعي البن أصحاب الحيازات الصغيرة ويضمّ 129 تعاونية و 128,361 أسرة و 800,000 عائلة، وهو شركة ديموقراطية يملكها الأعضاء تعمل تحت مظلة المبادئ التعاونية. وتسير أعمال التعاونيات كافة بالتماشي مع مبادئ التجارة العادلة وقد حاز 28 منها شهادة التجارة العادلة. وتوزع نسبة سبعين في المئة من أرباح التصدير التي يجنيها الاتحاد من مبيعات الصادرات على التعاونيات المئة وتسعة وعشرين. وتعود التعاونيات لتوزع 70 في المئة من صافي الربح كحصة أرباح إلى المزارعين الأعضاء وتستخدم نسبة 30 في المئة المتبقية لبناء القدرات والاستثمار في الأصول الثابتة والخدمات الاجتماعية والاحتياط. واستطاع اتحاد تعاونيات أوروميا لمزارعي البن في إثيوبيا حتى الآن إنجاز 74 برنامجاً لتنمية المجتمع بالمبالغ المحصلة من التجارة العادلة وصندوق الاتحاد الاجتماعي في مجالات مثل الماء، والتنمية، والثقافة، والصحة، والكهرباء. المصدر <http://www.oromiacoffeeunion.org> (النفاد 7 أكتوبر 2011)

الجمعيات التعاونية الأردنية ناشطة في مجالات اجتماعية واقتصادية متعددة

الجمعيات التعاونية الأردنية ناشطة في مجالات اجتماعية واقتصادية متعددة

حسب آخر إحصائية رسمية، بلغ عدد الجمعيات التعاونية العاملة في المحافظات 1592 جمعية بمجموع 142322 عضو تعاوني. يبلغ معدّل عدد الأعضاء في التعاونيات حوالي الـ 89 عضواً بالتعاونيّة. أكثر التعاونيات هي تعاونيات متعددة الأغراض بنسبة 55% وتعاونيات زراعية بنسبة 20%، والنسبة الأعلى من هذه التعاونيات موجودة في عمان (24%). وتقصيلاً لأعداد أعضاء بعض من هذه الجمعيات:

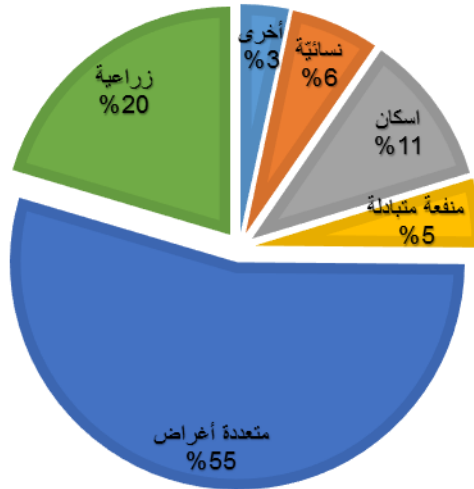
- بلغ عدد الأعضاء التعاونيين في الجمعيات الزراعية 24303 عضو، أي 17% من عدد أعضاء جميع التعاونيات المسجلة في محافظات الأردن.
- بلغ عدد أعضاء الجمعيات متعددة الأغراض 66377 عضو، أي 47% من عدد أعضاء جميع التعاونيات المسجلة في محافظات الأردن.
- بلغ عدد أعضاء الجمعيات العاملة في مجال الإسكان 21508 عضو، أي 15% من عدد الأعضاء التعاونيين.
- بلغ عدد أعضاء الجمعيات التعاونية في عمان 43665 عضو، أي 30% من عدد أعضاء جميع التعاونيات المسجلة في محافظات الأردن، بينما بلغت نسبة الأعضاء في محافظة إربد 11% (16048 عضو)، وفي محافظة المفرق 4% (6444 عضو).

أعداد الجمعيات التعاونية العاملة وعدد الأعضاء حسب المحافظات والنشاط

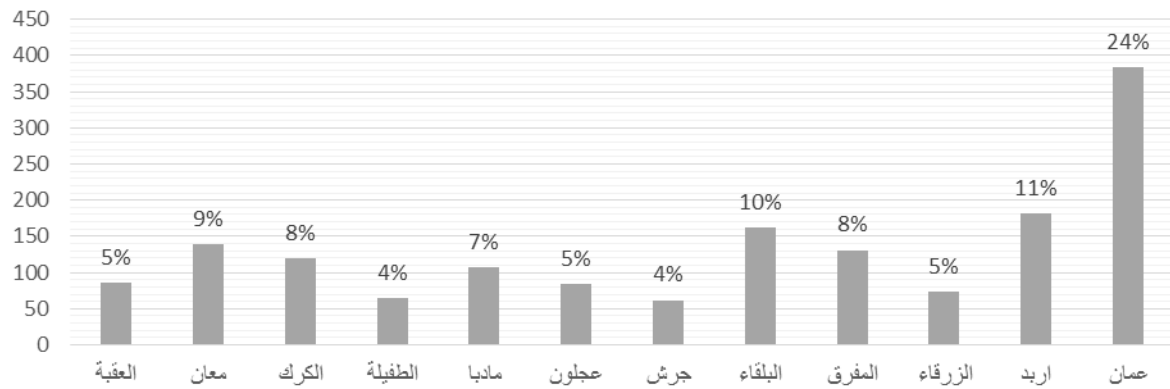
المحافظة	زراعية	متعددة أغراض	منفعة متبادلة	اسكان	نسائيّة	استهلاكية	توفير وتسليف	سياحية	نقل	ثقافية	انتاجية	المجموع	عدد الأعضاء
عمان	13	200	36	115	13	1	4	0	0	1	0	383	43665
إربد	34	110	10	6	16	2	3	0	0	0	0	181	16048
الزرقاء	7	43	7	12	3	1	0	0	0	0	0	73	11071
المفرق	32	92	1	3	3	0	0	0	0	0	0	131	6444
البلقاء	46	87	1	16	10	0	2	0	0	0	0	162	10399
جرش	6	39	1	6	9	0	0	1	0	0	0	62	2885
عجلون	4	61	3	0	12	0	0	3	0	0	1	84	5300
مادبا	26	68	7	1	5	0	0	0	0	0	0	107	6208
الطفيلة	17	35	0	0	4	1	1	6	0	0	0	64	2771
الكرك	51	43	7	4	10	0	2	3	0	0	0	120	9524
معان	70	44	3	1	11	0	0	9	1	0	0	139	13020
العقبة	19	45	0	7	4	0	0	11	0	0	0	86	14987
المجموع	325	867	76	171	100	5	12	33	1	1	1	1592	142322
عدد الأعضاء	24303	66377	16299	21508	4877	1138	2356	5370	50	20	24	142322	

توزيع نسبة التعاونيات بحسب النشاط

■ زراعية ■ متعددة أغراض ■ منفعة متبادلة ■ اسكان ■ نسائية ■ أخرى



توزيع نسبة التعاونيات بحسب المحافظة



المصدر: <http://jcc.gov.jo/> شوهد بتاريخ 2018\10\4

أسباب انضمام المزارعين إلى التعاونيات

بدأنا هذا الموضوع بسؤال حول الحاجة إلى العمل المشترك، ويمكن تقديم إجابة عامة عن هذا السؤال مفادها أن المزارعين يحصلون على المنافع الضاقتصادية عند العمل معاً بدل العمل بشكل فردي. وفي هذا القسم نتطرق بشكل مفصل إلى حوافز المزارعين التي تدفعهم إلى إنشاء تعاونية أو الانضمام إلى أخرى.

للمزارعين حوافز مختلفة تدفعهم إلى إنشاء تعاونية أو الانضمام إلى أخرى وتعتمد هذه الحوافز على نوع المنتج، وبنية المزرعة وإستراتيجيتها، وبنية الأسواق وعملها. وبغض النظر عن السبب، يبقى الهدف الأساسي تحسين مدخول المزرعة. نرى في الجدول 1.1 حوافز المزارعين وأنشطة المزرعة التي تحقق حاجات المزارعين وتطلعاتهم.

الجدول 1.1 الأسباب التي تدفع المزارعين للانضمام إلى تعاونية

حوافز المزارعين	أنشطة التعاونيات
انخفاض أسعار المدخلات	المفاوضة (نيابةً عن المجموعة)
نفاذ سهل إلى المدخلات	إتاحة المدخلات على مسافة قريبة من المزرعة
جودة مدخلات أعلى	مراقبة الجودة
	إنتاج ذاتي للمدخلات
أسعار أعلى للمخرجات الزراعية	المفاوضة (نيابةً عن المجموعة)
أسواق أكثر شفافية	جمع معلومات السوق ونشرها
	تنظيم السوق (مثل: المزادات، وسوق المزارعين)
النفاذ إلى الأسواق (الأمنة)	إقامة علاقات على المدى الطويل مع المشترين (مثل الأسواق المتخصصة)
النفاذ إلى المعونة الفنية	تأمين المعونة الفنية مباشرة أو التوسط للنفاذ إلى هذه الخدمات من مزودين آخرين
نفاذ إلى التعليم والتدريب	تأمين التعليم والتدريب والمعلومات للأعضاء
النفاذ إلى التسليف	تأمين التسليف مباشرة أو التوسط للنفاذ إلى هذه الخدمات من مزودين آخرين
زيادة قيمة منتجات المزارع	فرز وتصنيف وتخزين وتغليف مشترك لمنتجات المزارع
	المعالجة المشتركة لمنتجات المزارع
تقليل مخاطر السوق	استخدام تجمّع لبيع منتجات المزارع
تقليل مخاطر الإنتاج	توفير التأمين مباشرة أو التوسط للنفاذ إلى هذه الخدمات من مزودين آخرين

لطالما شكّلت المفاوضات مع المزودين والشارين نشاطاً محورياً للتعاونية، إلا أن عدداً من الحوافز/ الأنشطة الأخرى أصبح أكثر أهمية نسبياً. فبات على التعاونيات اليوم أن تولي انتباهاً أكبر إلى جودة المنتجات الإجمالية، وهي خطوة تصبّ في مصلحة أعضاء التعاونية وعملاتهم. ولا يرتبط ذلك بجودة المنتج فحسب، بل بجودة عملية الإنتاج نفسها (أي ضمن شروط المسؤولية الاجتماعية والبيئية). وقد تتطلب جهود تركيز الجودة مزيداً من المعونة الفنية ومدخلات أفضل للأعضاء وتقييماً

أكثر للجودة وفرز منتجات الأعضاء، بالإضافة إلى إجراءات أكثر صرامة لمراقبة الجودة. ويعني أخيراً أن التعاونية ستترجم طلبات العملاء إلى متطلبات محددة خاصة بجودة المنتجات، وستتولى إطلاع الأعضاء عليها. وإلى جانب الحوافز الاقتصادية، يمكن أن يكون للمزارعين الأفراد أسباباً غير اقتصادية تدفعهم للانضمام إلى تعاونية نذكر منها:

- اختبار الشعور بالانتماء إلى مجموعة
- الحصول على حماية ضمن مجموعة
- الامتثال لأعراف المجتمع
- اكتساب مقام واحترام من خلال دور ناشط في اتخاذ القرارات وإدارة التعاونية
- النفاذ إلى تعليم وتدريب إضافيين والحصول عليهما

فوائد انضمام المزارعين الى التعاونيات الزراعية في الأردن وفلسطين

ساهمت الحركة التعاونية الفلسطينية والأردنية منذ أربعينيات القرن الماضي في تحسين حياة الناس، حيث لعبت الجمعيات التعاونية دوراً مهماً في توفير السكن الملائم من خلال جمعيات الإسكان التعاوني وتطوير المصادر الطبيعية وتوفير سلة من الخدمات الأساسية للقرى والمدن مثل توفير مياه الشرب لبعض القرى وتوفير وسائل النقل والمواصلات، بالإضافة إلى الدور المهم الذي لعبته هذه الجمعيات في تنمية سبل العيش للمزارعين وتشغيل المرأة.

تساهم الجمعيات التعاونية الزراعية في تحقيق المنافع التالية:

1. عصر الزيتون وتسويق الزيت الفلسطيني في الخارج، وخاصة الزيت العضوي والبكر
2. تصنيع منتجات المزارعين وخاصة منتجات الألبان والعنب والمخللات والمربيات
3. توفير مدخلات الإنتاج للأعضاء من أسمدة وبذور وكمبوست وادوية بيطرية وإعلاف وشبك صيد وأشتال
4. توفير مياه الري للأعضاء وغير الأعضاء
5. تسويق المنتجات
6. اعداد شهادات منشأ، شهادات الجولبل، وشهادات الزراعة العادلة

الوحدة الأولى، مفهوم واسس العمل التعاوني

2		الموضوع
---	--	---------

التحديات الملزمة للتعاونيات

تمهيد حول موضوع التحديات الملازمة للتعاونيات

نناقش في الموضوع الثاني التحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها التعاونيات. تتسم تركيبة التعاونيات بالتعقيد ما يجعلها عرضة لتوترات داخلية. علاوة على ذلك، تواجه التعاونيات طلبات كثيرة ومختلفة من البيئة الاجتماعية والسياسية ما يجبرها على إجراء مفاضلات صعبة. ولعلّ التغير في البيئة الخارجية على الصعيد السياسي وصعيد السوق يدفع التعاونيات إلى السعي المستمر لبلورة الاستجابة المناسبة. إلا أن البيئة الخارجية لا تطرح التهديدات فقط، بل تقدّم فرصاً للمزارعين وتعاونياتهم، وتتطلب الاستفادة من هذه الفرص ريادة في الأعمال من جانب الأعضاء وقادة التعاونيات.

التعامل مع الازدواجية

لعلّ أكثر خصائص التعاونيات الزراعية تميزاً وصعوبةً هي طبيعتها المزدوجة، فهي في الوقت نفسه جمعية للأعضاء ومنشأة. وتتخذ القرارات في الجمعية ديمقراطياً، فيما تتولى المنشأة أنشطة الأعمال لدعم الأعضاء. وفي الواقع وفي أكثر الأحيان لا يبرز خط فاصل بين جزئي المنظمة في أذهان الأعضاء. إلا أنه من المفيد الإشارة إلى هذه الازدواجية التي تؤدي غالباً إلى تعارض. وإلى جانب الازدواجية في البنية التنظيمية تواجه التعاونية أشكالا أخرى من الازدواجية قد تكون أسباباً محتملة للتعارض.

فقد يبرز أولاً نزاع بين الأهداف الاجتماعية والاقتصادية للتعاونية. وبما أن التعاونيات جزء من المجتمع وتستفيد منه (الاستفادة من رأس المال الاجتماعي والبشري والمصادر الطبيعية المتاحة في المجتمع)، يُتوقع منها الحرص عليه ومراعاته. إلا أن للتعاونية وظيفة اقتصادية أولية وينبغي إدارتها كما تُدار الأعمال، وذلك من باب الحرص على استدامتها. وصحيح أنه لا يمكن الفصل بسهولة بين حاجات الأعضاء وحاجات المجتمع (مثل المركز الصحي الذي يشكّل حاجةً للأعضاء وللمجتمع الأوسع) إلا أن الاختلاف قائم في الأولويات. ويتطلب الموقف تواصلاً واضحاً وإدارةً جيدة. ويتعيّن على التعاونية التمييز الواضح بين الدور المدني وأنشطة الأعمال. تتطرق الحالة 2.1 إلى تعاونية نسوية في أوروغواي، ديليسياس كريولاس وتظهر كيف يمكن التعاونية أن تتعامل مع التعارض بين الأهداف الاجتماعية وأهداف الأعمال.

الحالة 2.1 تعاونية نسوية تعمل كمنشأة تجارية مع مسؤوليات اجتماعية

يتم إنشاء معظم التعاونيات والمنظمات الاجتماعية بهدف الارتقاء بقضية اجتماعية. عندما يكون الفرد ضعيفاً، توفّر الجمعيات القوة وتتيح الفرص. إلا أن التعاونيات منشآت أعمال في الوقت عينه وعليها أن تتنافس في سوق لا تقدّم التنازلات. وغالباً ما تضعف المسؤوليات الاجتماعية بسبب شروط السوق القاسية، وقد واجهت تعاونية ديليسياس كريولاس النسوية في أوروغواي هذا التحدي عبر نقل تركيزها من الدعم المؤسسي إلى التحوّل التجاري.

وتعود جذور ديليسياس كريولاس إلى جمعية النساء الريفيات في الأوروغواي، وهي مجموعة منظمات للمنتجات في ريف الأوروغواي. وكما هي الحال في مناطق كثيرة من العالم، تواجه النساء في تلك البلاد عوائق صعبة تؤثر على استقلالهن الاقتصادي. وعلى مرّ السنوات، عملت جمعية النساء الريفيات في الأوروغواي على تعزيز المنشآت النسوية في مجالات إنتاج المعلبات والعسل والمخبوزات.

وشكل هذا التجمع قناة للدعم المؤسسي من خلال التدريب والمشورة الإدارية والنفوذ إلى التسليف. واتضح في نهاية المطاف أنه ومع تحقيق بعض المجموعات هدف الجمعية في تعزيز فرص النساء، واجه عدد من المنشآت صعوبات في النفاذ إلى السوق والوصول إلى الأعمال المربحة.

أنشئت تعاونية ديليسياس كريولاس في العام 2004 لرسم خط فصل واضح بين دور الجمعية على الصعيد المدني وأنشطة الأعمال التي تضطلع بها. ولم يكن ذلك كافياً لدعم المنظمات النسائية كي تصنع منتجات ممتازة، فبرزت حاجة إلى إيجاد سوق لهذه المنتجات. وركزت ديليسياس كريولاس جهودها على إنتاج اسم تجاري قوي وتطوير منتجات قابلة للتسويق وإيجاد منافذ لبيعها. وتبقى هذه العملية مستمرة في وقت تعمل ديليسياس كريولاس على استدامة طويلة الأمد للتعاونية من خلال تطوير منتجات متطورة والتوصل إلى ترتيبات تزويد مع المتاجر وشركات التصدير. ووجدت فرصة أعمال بالغة الأهمية عبر البيع إلى مؤسسات تستخدم المنتجات كهدايا. ولم يؤد هذا الجهد التسويقي إلى فقدان التركيز على علة وجود التعاونية، أي تقديم ظروف عيش أفضل للنساء الريفيات. ويعتمد نجاح الاسم التجاري على قدرته على نقل قصة قيادة النساء خلف المنتج. وتبقى ديليسياس كريولاس خير شاهد على أن الأهداف السامية تُحقق بوسائل واقعية.

المصدر: مقتبس عن مقابلة مع لوسيا باردو، مؤسسة ديليسياس كريولاس، شريكة في أغريتييرا

يمكن أن يكون هذا التعارض بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية ناتجاً من البيئة الخارجية. عندما تدعم مؤسسات أخرى مثل المنظمات الحكومية أو غير الحكومية تطوير التعاونيات، فهي تقدّم طلباً صريحاً بأن تؤدي التعاونية دوراً اجتماعياً. فمقابل أشكال الدعم المادية وغير المادية، تتوقع المنظمات أن تقدّم التعاونيات خدمات للمجتمع الأوسع. يُطلب أحياناً من التعاونية إدراج أكبر عدد ممكن من أصحاب الحيازات الصغيرة في صفوفها، فيما تفرض معايير الكفاءة بعض القيود. وصحيح أن الأدوار الاجتماعية مهمة بالنسبة إلى التعاونيات، إلا أنه لا يمكنها أن تصبح الهدف الأساس، ذلك أن التعاونية الزراعية تُنشأ لدعم منتجي السلع الزراعية، وعندما تتمكن التعاونية من دعم أعضائها، ينعكس ذلك تلقائياً وإيجابياً على المجتمع لأن الأعضاء جزء منه.

ويرتبط سبب آخر للتعارض بخبرة القيادة في تغيير البيئة الخارجية. ففي الماضي، كانت التعاونيات مرتبطة بشكل وثيق بالوقائع السياسية في بعض المناطق، فكانت تولد بدعم من السلطات المحلية وتتلقى غالباً الدعم المادي من الحكومة (المحلية) وتؤدي وظائف في القطاع العام، فيما باتت التعاونيات اليوم تُعتبر منشآت أعمال. إن التطورات الأخيرة في الأسواق الوطنية والدولية مثل الطلبات الخاصة بجودة أفضل مراقبة الجودة بشكل أكثر صرامة باتت تفرض تمتّع القادة بمهارات إدارية وتسويقية. وفي ظل دور التعاونيات كجزء من المجتمعات ودور المزارعين في صناعة خاضعة لتنظيم دقيق، يتعيّن على قيادات اليوم التحلّي بمهارات سياسية. وقد يصعب العثور على قادة تجتمع فيها هذه المؤهلات. وفي التعاونيات المتوسطة والكبيرة، تُحلّ هذه المسألة عبر الفصل بين مهام المدراء الذين يتولون العلاقات الخارجية للتعاونية، والإداري المسؤول عن تسيير أعمال المنشأة.

ويتصل التعارض أخيراً بصراع المصالح المحتمل بين الأعضاء والمنشأة التعاونية. وصحيح أنه نظرياً لا يمكن حصول هذه الصراعات نظراً إلى أن المنشأة موجودة لدعم مصالح الأعضاء، إلا أن الواقع يظهر حصول صراعات من هذا النوع غالباً. يمكن أن يسعى الأعضاء إلى تحقيق مصالح قصيرة الأمد خاصة في أوقات المحن، فيما تتطلب التعاونية تفكيراً على المدى الطويل كي تضمن استمراريتها. ولعلّ خير مثال على ذلك هو عندما يفضّل الأعضاء الذين يفكرون على المدى القصير الحصول على سعر أعلى مقابل منتجاتهم بدل تمويل الاستثمارات المطلوبة لتحقيق استدامة المنشأة التعاونية على المدى الطويل. وهذه مسألة تقليدية مرتبطة بأفاق التفكير، وهي تطرح تحدياً

أمام لجنة الادارة . فوحده مجلس يتمتع بالشرعية الكافية قادر على اتخاذ قرارات لا ترضي سائر المعنيين. ويبقى من الضروري إطلاع الأعضاء بشكل بناء على سبل استفادتهم من الاستثمارات على المدى الطويل.

تمرين ذاتي 2.1

تتسبب الازدواجية في التعاونيات بالتعارض، إلا أن حالة ديليسياس كريولاس في الأوروغواي تظهر أن هذه النزاعات يمكن حلها من خلال الاستفادة من الفرص التي يتيحها السوق، أي في هذه الحالة "بيع" قصة ريادة النساء والتركيز عليها. ما هي القصة التسويقية الخاصة بتعاونيتك؟ وكيف تطلع العملاء على هذه القصة؟

.....

.....

.....

.....

الجمعيات التعاونية النسائية في الأردن

الجمعيات التعاونية النسائية كانت وما زالت تلعب دورا مهما في إشراك النساء في العمل التعاوني وكذلك في منحهم أدوار ريادية في المجتمع، ولكن رغم ذلك تواجه هذه الجمعيات تحديات عديدة تحتاج للدعم فيها. من التحديات التي تم رصدها في الدراسة الحديثة هو أن معظم هذه الجمعيات تفتقد للخبرات والقدرات التعاونية الإنتاجية والإدارية والمالية والتشريبية، مما يخفف من العمل المشترك بين الأعضاء ويجعلهم يميلون للحصول على المنافع المباشرة أكثر مما يميلون إلى العمل التعاوني، وهذا ما يتركز في ضعف النظام الداخلي وغياب الخطط والمشاريع الاستراتيجية. لمواجهة هذا التحدي لا بد من تدريب أعضاء هذه الجمعيات على العمل التعاوني بكل أسسه، مما من شأنه أن يجعل هذه الجمعيات أكثر فعالية. بالإضافة، ضعف علاقة هذه الجمعيات بالمؤسسة التعاونية الأردنية هو تحدي يجعلها تفتقر الدعم المالي الذي من شأنه أن يثبت النشاط بين الأعضاء، خاصة إذا ما تم تدريبهم بشكل عام إن تدريب هذه الجمعيات وتحضيرها للقيام بدورها بشكل فعال هو أمر ضروري لجعل هذه الجمعيات التعاونية مكان حقيقي لنشاط المرأة وخدمة المجتمع. الجيل الجديد من النساء الذي يملك قدرات تعليمية أكثر من الجيل القديم المسيطر على التعاونيات حاليا من شأنه أن يثبت حياة جديدة في هذه الجمعيات ويجعلها أقرب إلى القيام بدورها والانخراط في المجتمع.

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

الوظائف الأساسية التي تضطلع بها التعاونيات في الأسواق الزراعية

تعمل التعاونيات الزراعية كلها لمصلحة المزارعين الأعضاء، إلا أن وظائف كل منها قد تختلف عن الأخرى، انظر الجدول (الجدول 2.1)

الجدول 2.1- الوظائف الأساسية التي تضطلع بها التعاونيات الزراعية

نوع التعاونيات الزراعية	الوظيفة/ الوظائف الأساسية
تعاونية التسويق	- بيع منتجات المزارع - الحلول محل الوسطاء والسماسرة
تعاونية التوريد	شراء المدخلات (البذور والعلف والأسمدة ومبيدات الآفات والطاقة والمياه) الزراعية وإعادة بيعها للأعضاء
تعاونية التأمين	توفير التأمين وبالتالي تقليل المخاطر في المزرعة
تعاونية التسليف والادخار	- إتاحة التسليف ودعم المدخرات - إتاحة التمويل الذاتي من خلال تحفيز مدّخرات الريفيين
خدمات أخرى: الآليات الزراعية، وتربية الحيوانات والنباتات، وتقديم المعونة إلى المزرعة	دعم الإنتاج في حرم المزارع عبر الخدمات التي يمكن الحفاظ عليها بشكل فعال على صعيد يتخطى المزرعة الواحدة

يقدم كثير من التعاونيات الزراعية مجموعة واسعة من الخدمات للأعضاء، وعندما تؤدي التعاونيات أكثر من وظيفة من تلك الواردة في الجدول 2.1 تسمى "التعاونيات متعددة الأغراض".

ومع تركيز التعاونية على إحدى الوظائف أعلاه، يبقى بإمكانها أداء واجبات كثيرة مختلفة. يمكن مثلاً أن تكتفي تعاونية التسويق بجمع منتجات المزارع والتفاوض مع العملاء (يمكن مقارنتها بجمعية مفاوضة)، ولكن يمكنها كذلك فرز منتجات الأعضاء وتقييمها وتخزينها وتغليفها. وتستطيع تعاونية تسويق المنتجات القابلة للتلف معالجة هذه المنتجات وتخفيف إمكانية تلفها (مثل تحويل الحليب إلى جبن أو زبدة). ويمكن لتعاونية التسويق أن تحصر نشاطها بالبيع للتجار وبائعي الجملة، أو أن تلجأ إلى البيع بالتجزئة للمستهلك النهائي (في الوحدة الرابعة شرح التسويق التعاوني). وتستطيع تعاونيات التوريد أن تؤدي وظائف عدة، فيمكنها تحديد نشاطها بشراء المنتجات جماعياً ثم توزيعها على الأعضاء، أو يمكنها إنتاج المدخلات بنفسها، مثل تعاونيات علف الحيوانات (في الوحدة الثالثة مزيد من التفاصيل حول خدمات التوريد).

ويعود قرار التعاونية بتأمين خدمة واحدة أو عدد من الخدمات إلى الوضع المحلي، فإذا تولت جهات أخرى تأمين الخدمات بأسعار تنافسية لا تجد التعاونية ما يشجعها على الدخول إلى هذه السوق. ولكن في حال عدم تزويد المدخلات والافتقار إلى سوق موثوقة، قد تقرر التعاونية أداء هذه الأدوار. وتختار التعاونيات في المناطق الريفية النائية أداء وظائف متعددة، ومع

مرور الوقت وتطور التعاونيات متعددة الأغراض يمكن أن تتفصل إلى عدد من التعاونيات المتخصصة (أو ذات غرض واحد)، ويعود إلى الأعضاء اختيار نطاق الأنشطة والوظائف.

تعاونية متعددة الأغراض

إنها جمعية تعاونية ذات أهداف تطل حاجات أعضائها المتعددة. ولعلّ المثال على ذلك هو تعاونية قروية في منطقة نائية تؤدي بشكل متزامن دور تعاونية تسليف وتعاونية ادخار، وتعاونية تزويد وتعاونية تسويق، وتعاونية مستهلكين وتعاونية تؤمن الخدمات الاجتماعية والطبية.

المصدر: سمونكر، هـ. هـ.؛ وج. كيرتيجي زندوياء، 2011. المسرد التعاوني المشروح، منظمة العمل الدولية، جنيف

وتتمتع التعاونية متعددة الأغراض بأفضلية أن المزارعين يمكنهم التسوق لتأمين احتياجاتهم في موقع واحد (معادلة التسوق في مكان واحد). يمكن المزارع أن يناقش المتطلبات الخاصة بالمدخلات وفرص السوق مع الخبير الفني نفسه في التعاونية.

ولعلّ سيئات التعاونية متعددة الأغراض تكمن في غياب التركيز الاستراتيجي وضرورة توسع نطاق الخبرة التي يتحلّى بها الإداريون، ناهيك عن توزيع الصناديق الاستثمارية على مشاريع عدة. وفي التعاونيات متعددة الأغراض يكون من الأصعب على الأعضاء أن يتولوا المراقبة والإشراف على القيادة، إلا أن حالة كواغرونورت في كولومبيا تظهر إمكانية نجاح التعاونية في إيجاد التوازن الصحيح بين الأنشطة المختلفة من خلال الحصول على دعم مالي صلب.

الحالة 2.2 مقارنة متكاملة لتحقيق رضا الأعضاء

يواجه كثير من التعاونيات معضلة الخيار بين تأمين طيف واسع من الخدمات أو التخصص في عدد قليل منها. ولكل من الخيارين إيجابيات وسلبيات. عندما تكون الموارد المالية والإدارية نادرة، قد يكون من الأفضل الاكتفاء بتأمين عدد قليل من الخدمات مثل شراء المدخلات أو إتاحة التسليف. إلا أن أعضاء التعاونيات قد يكون لهم حاجات كثيرة مختلفة، ومن المرجح أن تكون بعض هذه الحاجات متقاربة. قد يحتاج المزارعون مثلاً إلى الدعم في الأنشطة الزراعية إلا أن هذا الدعم لن يكون مجدياً إذا فشلوا في إيجاد فرص بيع كافية بعد الحصاد. غير أن الخطر يكمن في عرض التعاونية طيفاً واسعاً من الخدمات ما قد يضع عبئاً مالياً هائلاً عليها.

أدركت التعاونية الزراعية في شمالي سانتاندير أو كواغرونورت وهي تعاونية مزارعي الأرز في شمال شرق كولومبيا ضرورة اعتماد مقارنة متكاملة لضمان رفاه أعضائها وقدرة التعاونية على الاستمرار. في الواقع، يواجه مزارعو الأرز في هذا الجزء من كولومبيا تحدياً أساسياً: فهذه المنطقة تقع على الحدود مع فنزويلا، ما يجعل السوق غارقةً بالأرز الفنزويلي الذي ينخفض سعره كثيراً عن الأرز المحلي. وعليه، يحتاج المزارعون إلى نقل منتجهم إلى وسط البلاد حيث يواجهون منافسةً من ماركات محلية كبيرة. وطوال عقد من الزمن أرست كواغرونورت سياسة ضمان سعر الشراء الأدنى وهو في أغلب الأحيان أفضل بكثير من سعر السوق. إلا أن التعاونية أدركت أن السعر التنافسي ليس سوى عاملاً من العوامل الكثيرة التي تسمح للمزارعين بالحفاظ

على عملهم في ظل أوضاع السوق الصعبة. وكانت مقارنة كواغرونورت تقضي بتوفير الدعم للمزارعين من الإنتاج إلى التحويل التجاري، وفي مجالات تتخطى المزرعة نفسها، فتؤمن التعاونية اليوم خدمات المشورة الفنية وخدمات التسليف والتسويق، وحتى التأمين الصحي.

ولعل ما يتيح تقديم هذا الطيف الواسع من الخدمات هو حلقة منتجة، تبدأ برفاه المزارع الذي يؤدي إلى إنتاجية أفضل تشكل بدورها الأساس المالي الذي يسمح للتعاونية بتأمين الدعم المتكامل للمزارعين. وعلى الرغم من أن أعضاء كواغرونورت هم من أصحاب الحيازات الصغيرة الذين يبلغ معدّل مساحة مزارعهم إلى أقلّ من سبعة هكتارات، إلا أن محصولهم يُعتبر من أعلى المحاصيل بين مزارعي الأرز في كولومبيا مقابل أدنى كلفة لكل هكتار. وتُترجم هذه الأرقام إلى دخل أفضل للتعاونية.

يعني الوضع المالي المستقر أن التعاونية قادرة على المضي قدماً في تمويل برامج دعم المزارعين والحفاظ على مستويات إنتاجية مرتفعة. هل هذه المقاربة ناجحة؟ بحسب المسؤول الإداري في التعاونية، يُعتبر ازدياد عدد الأعضاء بشكل دائم بعد عقود أربعة من العمل خير دليل على هذا النجاح.

المرجع: مقتبس عن مقابلة مع نلسون تروجيلو، رئيس كواغرونورت، منظمة شريكة لـ أغريتيرا

تمرين ذاتي 2.2

عدد نوع الخدمات التي تقدّمها تعاونيتك إلى الأعضاء. اكتب حسنات كلّ من هذه الخدمات وسلبياتها ؟

كيف تتعامل التعاونيات مع المتغيرات في الأسواق الزراعية؟

عرفت الأسواق الغذائية والزراعية في الدول النامية تغيرات هائلة في العقود الماضية. زادت العولمة من اندماج القطاعات الزراعية في الدول النامية ضمن أنماط التجارة العالمية. وترافق ذلك مع عملية تحرير مستمرة طالت القطاع الزراعي في كثير من الدول النامية أفضى إلى خصخصة منشآت الدولة وأدى في أحيان كثيرة إلى مستويات أعلى من الاستثمار الأجنبي في تسويق الأغذية المحلية وإنتاجها. أصبحت متاجر السوبرماركت تؤدي عناصر فاعلة ومؤثرة في سلسلة قيمة الأغذية المحلية في بلدان كثيرة.

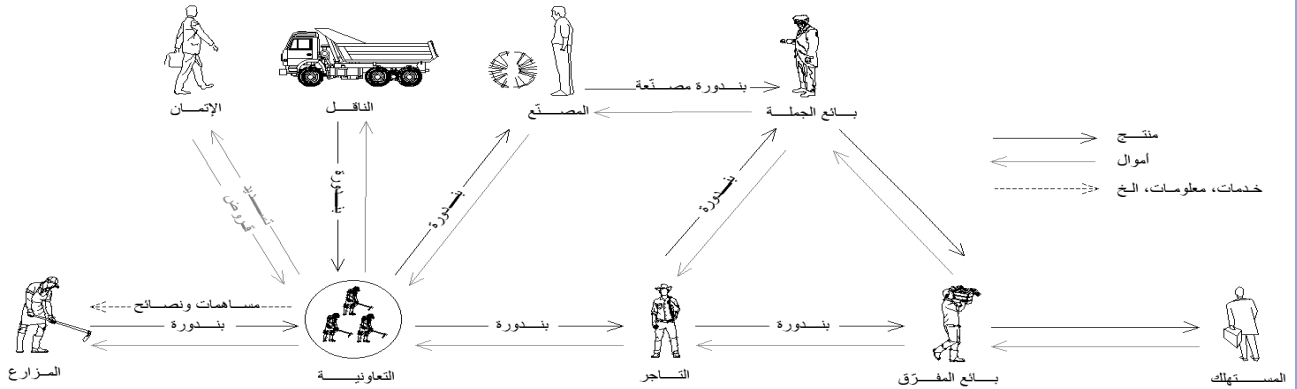
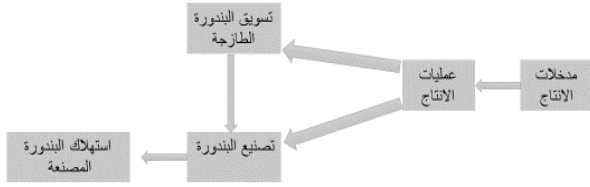
ونتيجةً للتطورات في الأسواق المحلية والدولية، يعاني صغار المزارعين من منافسة إضافية. ويواجهون أيضاً العملاء (النهائيين) الذين يطلبون ضمانات أفضل للجودة، ويجبرونهم على تكييف تقنيات الإنتاج لتتاسب معايير أعلى. وشهد عدد من القطاعات انتقالاً من المعايير الغذائية الخاصة بالقطاع العام إلى معايير القطاع الخاص، ومتطلبات تتبع المنتج استجابةً لهواجس المستهلكين بشأن سلامة الغذاء. أضف إلى ذلك أن المداخل المرتفعة في مناطق كثيرة في العالم ورغبة العملاء في

التنوع زادت تمايز المنتجات وتجزئة السوق (في الوحدة الرابعة تفسير تجزئة السوق بشكل مفصل). وباتت المنتجات الزراعية التي كانت في السابق سلعاً أساسية اليوم تُقاس وفقاً لخصائص محددة ويبرز التمايز بينها وفق خصائص جودة ملازمة لها. ويُعزى تغيّر أذواق العملاء إلى ازدياد القلق بشأن التأثيرات البيئية والاجتماعية التي تنجم عن الأعمال حول العالم ما يؤدي إلى نمو متزايد للمنتجات القابلة للتعقب التي يتم إنتاجها ضمن شروط المسؤولية الاجتماعية والبيئية. وتؤمن هذه التغييرات في طلبات العملاء فرصاً للتعاونيات وأعضائها عندما تستطيع التعاونية توفير ضمانات لعملائها أن الأعضاء يستخدمون وسائل إنتاج مسؤولة. ويمكن أن ينطوي ذلك على مخاطرة، لأن كلفة "المنتجات الأكثر مسؤولية" يمكن أن تتجاوز المنافع، أو لأن الطلبات الجديدة تضع الحواجز أمام النفاذ إلى الأسواق.

وقد أدت هذه التطورات في الأسواق الزراعية إلى زيادة الترابط بين مختلف العناصر المكوّنة للسوق، التي تشكّل عناصر فاعلة في سلسلة القيمة. وتُعرّف سلسلة القيمة بمجموعة من الأنشطة المتعاقبة المطلوبة لإنتاج منتج (سلعة أو خدمة) من الإنشاء مروراً بمختلف مراحل الإنتاج والمعالجة والتسليم اللوجستي للعملاء النهائيين. وتشمل سلسلة القيمة نشاطين (تحويل المنتج أو تسليمه) وعناصر فاعلة. والعناصر الفاعلة هي المزارع والشركات التي تسلّم المنتج. وفي كلّ خطوة من سلسلة القيمة تُضاف القيمة إلى المنتج. وبالإضافة إلى العناصر الفاعلة في السلسلة تؤدي منظمات أخرى دوراً وتدعم سير عمل سلسلة القيمة بشكل سلس. في الشكل 2.1 مثال عن سلسلة القيمة للبندورة في الأردن .

نموذج سلسلة القيمة للبندورة في محافظة المفرق، منظمة العمل الدولية، آذار 2014

مراحل سلسلة القيمة للبندورة في محافظة المفرق



أعدت منظمة العمل الدولية نموذج سلسلة القيمة للبندورة في محافظة المفرق بالأردن في إطار مشروع يسعى إلى تعزيز فرص العمل وتعزيز معيشة المجتمعات المستضيفة للاجئين السوريين والتي تتأثر في أزمة اللجوء السوري في الأردن، حيث تحتاج هذه المجتمعات إلى تدخلات تنموية قادرة على خلق فرص عمل وتحسين دخل الأسرة.

تقع محافظة المفرق شمال شرق العاصمة الأردنية عمان ويبلغ عدد سكانها 293000 نسمة (4.5% من سكان الأردن) الذين يسكن حوالي 70% منهم في مناطق ريفية. اشارت دائرة الإحصاءات المركزية في العام 2012 الى ان نسبة البطالة في المحافظة تبلغ 11.8% ما يعني وجود حوالي 8532 عاطل عن العمل. وفي الوقت نفسه اشارت دائرة الإحصاءات الى اصدار 14000 تصريح عمل للأجانب في محافظة المفرق وكان حوالي 10000 منها تصاريح عمل زراعية معظمها لعمال مصريين.

كما أشير في تقرير منظمة العمل الدولية، يعتبر قطاع البندورة مصدر دخل تقليدي في محافظة المفرق حيث انه يساهم بشكل ملموس في معيشة الأسر في المحافظة، وتحديدًا الريفية منها، خاصة ان محصول البندورة لا يحتاج الى استثمارات كبيرة او تكنولوجيا متقدمة وان هناك أراضي واسعة تصلح لزراعة البندورة. تعتبر الأردن بشكل عام من اهم الدول المنتجة للبندورة رغم صغر مساحتها (ترتبها 26 عالمياً)، حيث بلغت قيمة الإنتاج في العام 2012 حوالي 810,524 طن.

يصنف المزارعون من حيث الحياة الزراعية بانهم مزارعون صغار يقومون بتوريد انتاجهم من البندورة الى السوق المركزي مباشرة وذلك لعدم توفر أي خيارات أخرى. يساهم مجموعة من المصدرين في تصدير البندورة غير المصنعة الى الدول المجاورة ولكن ذلك يحدث دون وجود استراتيجيات واضحة للتصدير وضمن ضعف الاستثمارات والتجهيزات اللازمة.

حاولت 3 شركات ان تعمل في مجال تصنيع رب البندورة وهذه الشركات لم تتجح بسبب عدم قدرتها على تنظيم انتاج المزارعين لضمان توفر الإنتاج الخاص في التصنيع لفترة زمنية طويلة وضمان عقود البيع والتصدير المبرمة مع الشركات. مشكلة تنظيم الإنتاج اثرت على شركات التصنيع وايضاً على المصدرين، مع ذلك فلا يزال هناك مصنع واحد في محافظة المفرق يعمل على تصنيع رب وعصير البندورة ولكنه يعاني من المنافسة مع المستورد وخاصة من الصين.

بالاعتماد على نهج منظمة العمل الدولية وبإشراف خبير مختص، تم تحديد وظائف او مراحل سلسلة القيمة للبندورة في المفرق وكذلك المعوقات التي تواجه كل مرحلة، كما هو موضّح في الشكل أعلاه. تم تحديد سلسلة القيمة للبندورة في ثلاثة مراحل رئيسية: المدخلات والمصادر، الزراعة والإنتاج، التوزيع والتسويق.

1. المدخلات والمصادر

يستخدم المزارعون في محافظة المفرق مجموعة من المدخلات لإنتاج البندورة منها: معدات الحراثة، الاشتال، مضخات المياه ومعدات الري، الأسمدة، اغطية بلاستيكية، مبيدات، وصناديق خشبية للتعبئة. يواجه المزارعين مسألتين في توفير مدخلات الإنتاج: الأولى هي نوعية المدخلات والثانية هي أسعارها.

2. الزراعة والإنتاج

تواجه عمليات الإنتاج مجموعة من المشكلات، أهمها ضعف المعرفة في تقنيات وأساليب الإنتاج وضعف نوعية المُنتَج، خاصة نوعية الثمار، وضعف التنسيق بين الأطراف الأساسية في سلسلة القيمة للبندورة. لا زال المزارعون في محافظة المفرق يعتمدون على الأساليب التقليدية في الزراعة ولا ينوعون في الأصناف المزروعة من البندورة رغم أنَّ بعض الأصناف عالية الطلب كالبندورة الكرزية. كما وأنه يعتمد إنتاج البندورة في الأردن على العمالة الوافدة من الخارج وذلك لعدم رغبة الأردنيين في لعمل في الزراعة. كذلك، تزايد الطلب على البندورة جعل الكميات الحالية لا تكفي لتشغيل المصنع الوحيد في المحافظة.

3. التوزيع والتسويق

يعتمد المزارعون في عمّان على خيار وحيد لتسويق إنتاجهم وهو التسويق من خلال الوسطاء في حسيبة عمان المركزية كسوق وسيط بين المزارعين والمنتجين. نظام التسويق الحالي في السوق المركزي قائم على تحمل المزارعين جميع المخاطر في الأسعار حيث ان نسبة التجار والوسطاء من الأرباح ثابتة. يمارس التجار في هذا النظام الاحتكار مما يضعف قدرة المزارعين على المفاوضة لتحسين أسعار البيع. يواجه المزارعون أيضاً مشكلات تتعلق في النقل والتعبئة والتعليق والتبريد. أما في المفرق، فقد تم ملاحظة أن المزارعين يواجهون مشكلة تتعلق في المعلومات حول السوق وخاصة في الأصناف والمواصفات المطلوبة للسوق وتوجهات المصدرين او المسوقين.

ان تحليل نموذج سلسلة القيمة للبندورة في محافظة المفرق يشير الى وجود فرص لتقليل تكاليف الإنتاج وزيادة كفاءة التسويق في حال قرر أصحاب العلاقة في سلسلة القيمة (الكبار والصغار) العمل مع بعضهم، حيث ان التنسيق والتعاون بين جميع الأطراف لتحسين وضعية المنتج والمزارعين لا يزال محدوداً. ان قطاع البندورة في محافظة المفرق يتطلب ان يكون هناك تعاون وثيق بين المزارعين خاصة أن هناك العديد من المشكلات الحالية التي تتطلب ان يكون هناك تنظيم فاعل للمزارعين في المحافظة.

يوجد حالياً ضعف ثقة بين المزارعين والمؤسسات الحكومية، حيث يفتر المزارعون للحماية والمساعدة من الجهات الحكومية لضمان استمراريتهم في القطاع الزراعي وتحسين ظروف التسويق والتصدير عبر التخطيط وضمان الاستقرار السياسي او عبر مجال الضرائب التي تؤثر سلباً على جميع مراحل سلسلة القيمة.

إنَّ تحسين الظروف الخاصة بسلسلة القيمة للبندورة في المفرق، بما يحقق دخل افضل ويساهم في التقليل من الفقر وتعزيز تنافسية قطاع البندورة، يواجه عوائق تتلخص بما يلي:

1. ضعف نوعية مدخلات الإنتاج المستخدمة في انتاج البندورة؛
2. ارتفاع أسعار مدخلات الإنتاج في محافظة المفرق؛
3. ارتفاع أسعار ضخ المياه وري محصول البندورة؛
4. ضعف مواصفات الاشتال او عدم ضمان صنف الشتل؛

5. معوقات في اصدار تصاريح عمل للعمالة الوافدة؛
6. وجود معدل عرض وطلب غير متوازن على البندورة، حيث ان معدل الطلب عالي ولا يمكن تحقيقه بالموارد المتواجدة؛
7. تركيز المزارعين على زراعة صنف واحد من البندورة؛
8. عدم استخدام البيوت المحمية (الدفيئات) والتكنولوجيا والأساليب الحديثة في زراعة البندورة؛
9. ضعف المعرفة في الفرص التسويقية المتوفرة؛
10. ضعف الخيارات المتاحة للمزارعين لتسويق منتجاتهم ووجود احتكار من بعض التجار؛
11. ارتفاع تكاليف الشحن والبطيء في عملية النقل والشحن؛
12. ضعف التنسيق سواء كان عامودياً أو أفقياً؛
13. عدم وجود آليات من اجل تعزيز أهمية ودور قطاع البندورة؛
14. ضعف التعاون بين مختلف الأطراف؛
15. ضعف في توفر المعلومات والمعرفة والخدمات للمزارعين وباقي الأطراف في سلسلة القيمة؛
16. ضعف الدعم الحكومي وقلة الحوار؛
17. عدم وضوح في الإجراءات المنظمة لقطاع البندورة؛
18. ضعف المعرفة في المعايير الاجتماعية والبيئية التي تساعد في الوصول الى الأسواق الخارجية.

الريادة التعاونية في الزراعة

لم يطرأ أي تغيير على الهدف الأساسي المتمثل ببناء قدرات صغار المنتجين، إلا أن التعاونيات اليوم بحاجة إلى وسائل جديدة لتحقيقه. فبدل الاكتفاء بالتركيز على الدور الدفاعي الذي كانت تؤديه في الماضي (مثل محاولة الحصول على أسعار أفضل للمنتجين من خلال تعزيز قدرتهم التفاوضية)، تواجه التعاونيات الزراعية تحدي أداء دور مبادر في التسويق والدخول في تكامل سلسلة القيمة. ولعلّ الانتقال الناجح إلى هذا الدور الجديد يفترض التمتع بقدرات إدارية محددة. ومثال على ذلك إعادة هيكلة الأنشطة التي قامت بها تعاونيات كثيرة في إفريقيا استجابةً للظروف المتغيرة على الصعيد السياسي وفي السوق⁷. ويزداد عدد التعاونيات التي نجحت في التكيف مع أنظمة السوق الجديدة في بلدان كثيرة، وهي تسجل أداءً أفضل من أدائها في الماضي تحت سيطرة الدولة. وبدا أن هذه التعاونيات استعادت الميزة التي كانت تقتصر إليها عندما كانت مكبلةً بالقوانين المقيدة والمشاعر السياسية المعادية. وفي حين يبدو المستقبل مشرقاً وواعدًا بتطور التعاونيات في بيئة اقتصادية متحررة، يبقى التحدي في تطبيق محاسن الأعمال على الأقلّ تكيفاً أيضاً.

⁷ واناياما، ف.و.؛ ديفلنيري، ب.؛ بويي، ي. هل نصنع الوقت سدى؟ التعاونيات الأفريقية في بيئة اقتصادية ليبرالية، المنشأة التعاونية لأفريقيا، ورقة عمل رقم 1 (جنيف، منظمة العمل الدولية). متوفرة على العنوان التالي:

http://www.ilo.org/public/english/employment/ent/coop/africa/download/wp1_reinventingthewheel.pdf [22 أيلول/سبتمبر 2011]

ويمكن تلخيص الكفاءات الإدارية الجديدة والمنظار الجديد حول دور التعاونيات في سياق سلسلة القيمة بمفهوم الريادة التعاونية. على التعاونيات أن تكون أكثر ابتكاراً وأكثر توجهاً إلى السوق والعملاء وأن تبني علاقاتها الخارجية بشكل استراتيجي. وتتطلب التعاونيات الزراعية القدرة على بناء الشراكات الجديدة والاستفادة الاستراتيجية من الشبكات والعلاقات مع أصحاب المصلحة الآخرين، وذلك بالإضافة إلى الخصائص التقليدية للمبادرة وريادة الأعمال مثل التنبيه إلى الفرص الجديدة والتمتع بالحكم الجيد في ظروف مبهمة والجرأة على المخاطرة للتعامل بنجاح مع التحديات الحالية (المزيد حول هذا الموضوع في الوحدة الرابعة).

هل تستطيع التعاونيات الزراعية أن تكون ريادية أكثر؟

إن التعاونية هي منظمة قائمة على العمل الجماعي ويتولى إدارتها الأعضاء أو ممثلون عنهم، لذلك لا يتضح دائماً من سيتولى تنظيم المشاريع وإلى أي مدى يجب أن تنظم التعاونية المشاريع⁸. (علينا أن نقرّ أولاً بأن الأعضاء هم رواد مشاريع في مزارعهم الخاصة. ذلك أن المزارعين يخاطرون في أنشطتهم الزراعية حين يلجأون إلى الابتكار في المنتجات وإجراءات العمل، وهم منفتحون على فرص تجارية جديدة.) وبما أن التعاونية منظمة مؤسّسة من قبل الأعضاء ولأجلهم، يجب أن توفر الدعم الآيل إلى تسهيل ريادة الأعضاء في مجال الأعمال، وذلك من خلال تقديم التدريب على سبيل المثال أو مساعدة الأعضاء على إيجاد أسواق جديدة. إلا أن التعاونية منظمة جماعية وليس بإمكانها أن تدعم كافة أعضائها حين يسعون وراء الفرص في شتى الاتجاهات. وعليه، يتوجب على الأعضاء الإتفاق بشأن الأنشطة الريادية الفردية التي ستحظى بدعم التعاونية وتلك التي لن تحظى بهذا الدعم. إلى ذلك، تؤدي السلطة التي يتمتع بها القادة، بناء على الخبرة والشرعية، دوراً أساسياً في اتخاذ تلك القرارات الصعبة. من المسائل الأخرى التي تؤثر على التوجه المعتمد ونطاق المشاريع التي يقوم بها الأعضاء هو موقع التعاونية بالنسبة إلى نموذج سلسلة القيمة. فإذا كانت التعاونية على سبيل المثال ترتبط بعلاقة مربحة ومستدامة مع أحد كبار العملاء، يجب ألا تُعرض أنشطة الريادة التي يقوم بها الأعضاء هذه العلاقة للخطر. وبما أن التعاونية تتاجر بالنيابة عن المجموعة، لا يمكنها أن تبطل ببساطة اتفاقية التجارة القائمة حين يرغب مزارعون جدد باستهداف عملاء آخرين. أخيراً، تجدر الإشارة إلى أن التعاونيات الكبيرة على وجه الخصوص لا تضمّ مزارعين من أصحاب الأعمال فحسب، بل أيضاً إداريين رياديين في تنظيم المشاريع. وغالباً ما يرغب الإداريون البارعون بالحصول على هامش معين من الاستقلالية لاتخاذ قرارات وللمغامرة في فرص تجارية جديدة. ولكن في نهاية المطاف، يعود للجنة الإدارة، بصفته ممثل أعضاء التعاونية، أن يقرر مدى الحرية التشغيلية التي سنعطى للإداريين. حين يرغب الإداريون باستغلال فرص تجارية جديدة، يتوجب عليهم أن يزودوا لجنة

⁸ ج. بيجمان وب. دورنيوريت: "الريادة الجماعية والتعاونية المملوكة من المنتجين"، في نشرة الدراسات التعاونية (مانشستر، 2010)، العدد 43، رقم 3: الصفحات 5-16.

الإدارة والأعضاء بأفضل المعلومات حول إيجابيات المشاريع المقترحة وسلبياتها. من ثم يتخذ لجنة الإدارة (بالنسبة إلى المشاريع الصغيرة) أو الجمعية العمومية (بالنسبة إلى الاستثمارات الكبيرة) القرار بشأن المشاريع المقترحة. وعليه، فإن التواصل الجيد والعلاقة القائمة على الثقة بين لجنة الإدارة والإدارة المحترفة أمران محوريان بالنسبة إلى التعاونيات التي تسعى إلى تنظيم مشاريع.

بالنسبة إلى العملاء في سلسلة القيمة الذين يسعون إلى إنشاء علاقات تجارية جديدة مع المزارعين (أصحاب الحيازات الصغيرة)، يمكن أن تكون التعاونيات الوسيط الملائم في هذا الإطار. وتكمن المنفعة الرئيسية الناتجة من العمل مع التعاونيات عوضاً عن التعامل مع عدة منتجين من ذوي الملكيات الصغيرة الفردية في تدني تكاليف المعاملة. فالتعاونية تتولى التنسيق (الأفقي) بين المزارعين وتشرف على التزامهم باتفاقيات الكمية والنوعية. كما أن عمل الجمعية لا يقتصر على جمع المنتجات فحسب، بل يشمل أيضاً المشاركة في عمليات الفرز والتصنيف والتعليب. أخيراً، يمكن التعاونيات الحصول على الشهادات التي يرغب عملاء اليوم برؤيتها.

لا شك أن التعاونيات قادرة على تنظيم المزيد من المشاريع، لا بل يتوجب عليها في بعض الأسواق تنظيم المزيد من المشاريع إذا رغبت بالتفوق على منافسيها. إلا أن التعاونيات يجب أن تدرك أن ذلك قد يخلق بعض التوترات أو الانقسامات داخل المنظمة. والسبب في ذلك هو أن وجود إداريين رياديين إلى جانب أعضاء رياديين قد لا يصب في مصلحة التعاونية ككل. فإذا رأى إداري فرصاً تجارية جديدة وقررت التعاونية التوجه نحو منتجات وأسواق جديدة، ينبغي على الأعضاء أن يقيّدوا بهذه القرارات الجماعية. غير أنه يجوز أحياناً إنشاء هيئات فرعية منفصلة داخل التعاونية نفسها تضم مجموعات مختلفة من الأعضاء. وإذا بات التجانس في صفوف أعضاء التعاونية قوياً جداً، يُستحسن فصل بعض الأنشطة وتشكيل تعاونية جديدة.

وفي ختام هذا القسم، نلفت الإنتباه إلى حدوث تطوّر مثير للاهتمام في الأسواق الغذائية قد يعود بفائدة على التعاونيات الرائدة بتنظيم المشاريع وهو التركيز الكبير الذي تضعه شركات تصنيع الأغذية الكبيرة وشركات بيع الأغذية بالتجزئة حالياً على المسؤولية الاجتماعية للشركات. يقضي أحد أهداف المسؤولية الاجتماعية للشركات باللجوء إلى المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة. من الأهداف الأخرى أيضاً تعزيز الإستدامة البيئية في إنتاج المواد الخام. يدعم هذان الهدفان التعاونيات بشكل خاص في البلدان النامية على وجه الخصوص، مما يقدم حلاً لنزاع محتمل بين الأهداف التجارية والأهداف الاجتماعية. وعليه، فإن التعاونيات التي تتقيد بطلبات المسؤولية الاجتماعية للشركات تبرم صفقات تجارية جيدة وتولي في آن واحد احتياجات الأعضاء الاجتماعية اهتماماً خاصاً.

تمرين ذاتي 2.3

كيف تتعامل تعاونيتك مع الفرص والتهديدات التي تطرحها روح الريادة القوية في تنظيم المشاريع التي يتحلى بها الأعضاء والإداريون؟

الوحدة الأولى، مفهوم واسس العمل التعاوني

حوكمة التعاونيات

مقدمة الموضوع الثالث، حوكمة الجمعيات

يقع على عاتق الأعضاء توجيه أنشطة المنشأة التعاونية والإشراف عليها، وهذا يثير مجموعة من التساؤلات منها على سبيل المثال: من في التعاونية سيحظى بالحق في اتخاذ القرار؟ ومن سيكون مسؤولاً عن قرار محدد ومن سيحاسب أمام من؟: كلها أسئلة تتعلق بحوكمة التعاونيات. يمكننا إذاً أن نعرّف حوكمة التعاونيات بطريقة رسمية على أنها البنى وأنظمة الإشراف التي يكون بموجبها الإداريون مسؤولين أمام أصحاب المصلحة الشرعية في التعاونية، وذلك يعود إلى أن محور حوكمة التعاونيات يكمن بشكل خاص في حقوق المجلس والإداريين في اتخاذ القرارات والحاجة إلى الشفافية في عملية اتخاذ القرارات.

يتطرق هذا الموضوع أولاً إلى الخصائص الرئيسية لحوكمة التعاونيات. بما أن التعاونية هي منشأة يُشرف عليها ديمقراطياً، فإن نطاق إشراف أعضائها عليها ضروري جداً لضمان استقلاليتها. وعليه، يبدأ هذا الموضوع بشرح مفهوم حوكمة الشركات من ثم يعدّد مختلف نواحي "حوكمة التعاونيات"، ومنها تخصيص الحقوق في اتخاذ القرارات، موضوع المساءلة، العلاقة بين الأعضاء والمجلس، والعلاقة بين المجلس والإداريين المحترفين.

مبدأ حوكمة الشركات في التعاونية

على الرغم من أن التعاونيات هيئات اعتبارية، فهي تتصف بعدد من المزايا البنوية التي تجعل حوكمة التعاونيات أصعب من حوكمة المنشآت غير التعاونية. أولاً، تعتمد التعاونيات مبدأ الديمقراطية في اتخاذ القرارات، بينما تطبق معظم المنشآت مبدأ الحكم المطلق في اتخاذ القرارات. بتعبير آخر، في منشأة غير تعاونية، يستلم كبير الإداريين زمام أمور التعاونية ويكون بمثابة الرئيس ويكون له الحق في اتخاذ القرارات؛ أما على صعيد التعاونية، فالأعضاء هم بمثابة الرئيس إذ يملكون في نهاية المطاف

الحقوق في اتخاذ القرار بشأن ما يجب أن تقوم به التعاونية بواسطة لجنة الادارة الذي ينتخبونه بأنفسهم. ثانياً، تعتمد التعاونيات مبدأ التفويض في بنية اتخاذ القرارات. فعلى الرغم من أن الأعضاء يملكون الحقوق في اتخاذ القرارات النهائية، إلا أنهم قد فوّضوا عملياً لجنة الادارة لاتخاذ هذه القرارات، ويجوز أن يفوض لجنة الادارة بدوره بعضاً من حقوق اتخاذ القرارات إلى إداريين محترفين، كالقرارات المتعلقة بالشؤون التشغيلية مثلاً.

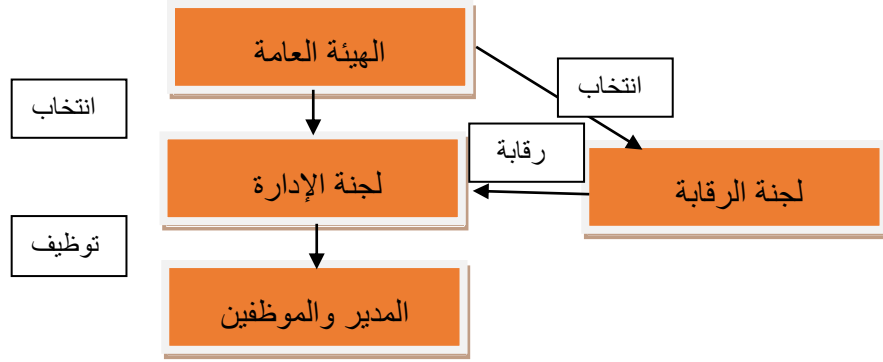
تتعلق المسائل الرئيسية الخاصة بحوكمة التعاونيات بتخصيص الحقوق في اتخاذ القرارات بين الأعضاء، لجنة الإدارة ومدير الجمعية او الموظفين الفنيين وهنا، ترتبط مسائل مثل الإشراف ورفع التقارير والمساءلة ارتباطاً وثيقاً بتوزيع حقوق اتخاذ القرارات. ذلك أن الأعضاء في التعاونية يشرفون على كل من لجنة الإدارة والإدارة المحترفة (بطريقة غير مباشرة). وهنا يُعتبر الإبلاغ بواسطة رفع التقارير "مرآة للإشراف": على لجنة الادارة أن ترفع التقارير إلى الأعضاء (كالجمعية العمومية مثلاً)، وعلى الإداريين أن يرفعوا التقارير إلى لجنة الادارة. وأخيراً، تعتبر المساءلة موضوعاً محورياً على صعيد الحوكمة. ذلك أن الشخص أو الهيئة المسؤولة عن اتخاذ القرار التي مُنحت الحق في اتخاذ هذا القرار، تتحمل على حدّ سواء المسؤولية عن القرار والإجراءات التي تتخذها. وعليه، تخضع الجهات التي تتخذ القرارات للمساءلة أمام أعضاء التعاونية على الإجراءات المتخذة بناء على تلك القرارات. عند السعي إلى تحديد بنى الحوكمة الملائمة في التعاونيات، يتوجب علينا أن نأخذ مميزات التعاونيات التالية بالاعتبار:

- على الرغم من أن التعاونيات منظمات اقتصادية بالدرجة الأولى تعمل لتحقيق مصلحة أعضائها، فهي أيضاً منظمات اجتماعية، تُعنى بالمجتمع الذي تعمل فيه.
- تربط الأعضاء بالتعاونية علاقة ثنائية: فهم المالك للتعاونية والعميل للمنتجات والخدمات التي تقدمها في آن واحد.
- يجري انتخاب أعضاء لجنة الادارة من قبل الأعضاء، بينما يتم توظيف الإدارة المحترفة وطاقم العمل. في بعض البلدان، يؤدي لجنة الادارة وظائف الإدارة الرئيسية على حدّ سواء. أما في التعاونيات الصغيرة، فيؤدي الأعضاء أنفسهم في أغلب الأحيان وظائف طاقم العمل.
- إن الكثير من التعاونيات متعددة الأغراض أي أنها تقدم طيفاً واسعاً من المنتجات/ الخدمات المتنوعة لأعضائها. وبالنظر إلى اختلاف المصالح المتعددة التي لدى (مجموعات) المزارعين في أنشطة التعاونية متعددة الأغراض، تكون حوكمة التعاونية محفوفة بالتحديات.

حوكمة التعاونيات

كيف تُطبّق حوكمة التعاونيات على المستوى العملي؟

يفترض النموذج التقليدي لحوكمة التعاونيات أن يجتمع الأعضاء معاً فيشكلون الجمعية العمومية ويعقدون عادة الاجتماع السنوي وينتخبون لجنة الادارة. ويعين هؤلاء المديرون الإداريين التنفيذيين، أو يتولون المهام الإدارية بأنفسهم. ويكون في معظم التعاونيات لجنة رقابة⁹، يتم اختيارها من قبل الأعضاء للإشراف على لجنة الادارة بالنيابة عن الجمعية العمومية. يجوز إنشاء عدة لجان أخرى تعينها الجمعية العمومية و/أو لجنة الإدارة . يعرض الرسم 3.1 هيئات الإدارة الرئيسية في أي تعاونية.



لجنة الإدارة (لجنة الادارة)

يُشكل الأعضاء المجتمعون معاً في الجمعية العمومية أصحاب المصلحة الأساسيين في التعاونية. فهم ليسوا فقط المستخدمين الرئيسيين للخدمات التي تقدمها التعاونية، إنما يعتبرون مجتمعين مالكي المنشأة التعاونية على حدّ سواء. ومع ذلك، يبقى لجنة الادارة هيئة الإدارة الرئيسية في التعاونية. فهي تطوّر مهمة التعاونية ورؤيتها، وتحدد الاستراتيجية وتوجّه إداري التعاونية وتتواصل مع شركاء الأعمال في التعاونية وترفع التقارير إلى الأعضاء. وعليه، يُعدّ انتخاب أعضاء لجنة ادارة التعاونية أحد أبرز المسائل على صعيد حوكمة التعاونية. وهنا يُطرح عدد من الأسئلة المتعلقة بانتخاب أعضاء لجنة الإدارة.

- أي نوع من الأشخاص نرغب بأن يكونوا أعضاء في لجنة الإدارة ؟
- هل يمثل أعضاء لجنة الادارة أعضاء التعاونية (أي نسبة النساء الأعضاء)؟
- ما مدّة ولاية الأعضاء وكم مرة يجوز إعادة انتخابهم؟
- هل يتوجب انتخاب الأعضاء فقط أم يمكن أيضاً انتخاب خبراء خارجيين؟
- هل يجب التركيز أكثر على الخبرة الإدارية أو العلاقات السياسيّة؟
- هل من الضروري أن يتمتع أعضاء لجنة الادارة بالمهارات الفنيّة أو المهارات النظرية؟
- هل يُحسن أعضاء المجلس التواصل (مع الأعضاء، مع الإداريين/الموظفين، ومع الغير)؟

يجري انتخاب أعضاء لجنة الادارة لفترة محدودة من الوقت، غالباً ما تكون ثلاث أو أربع سنوات كما هي الحال في أي منظمة ديمقراطية. وينص النظام الداخلي للتعاونيات على إمكانية إعادة انتخاب الأعضاء عدة مرات أو لا يسمح بهذه الإمكانية، ولكن

⁹ تُسمّى أحياناً بمجلس الإشراف. حين يكون تفويض لجنة الإشراف محدوداً ويقتصر على تقييم الحسابات المالية، نطلق عليها تسمية اللجنة المالية.

يُستحسن أن يتتحي أعضاء لجنة الادارة بعد ثلاث ولايات في المجلس. مع أن الخبرة التي يتمتع بها الأعضاء الحاليون في لجنة الادارة قد تعتبر ثروة بالنسبة إلى التعاونية، إلا أن التغيير مهم على نحو دوري لأسباب عدّة، أحدها أن لجنة الادارة يجب أن تعكس (تركيبة) الأعضاء. فمع حدوث تغيّرات في الأعضاء، أي مثلاً حين ينضم أعضاء جدد أصحاب مصالح مختلفة إلى التعاونية، يجب أن تتغير لجنة الادارة على السواء. أمّا السبب الآخر، فيتعلق بالخبرة الضرورية لأعضاء اللجنة: فالتعاونيات تعمل في بيئة اقتصادية وسياسية ديناميكية، وقد يتطلب التعامل مع البيئة الحالية مهارات ومعارف تختلف عن تلك التي تلائم البيئة التي كانت سائدة منذ عشر سنوات. فإذا بقي القادة المنتخبون في مناصبهم لفترة طويلة جداً، قد يؤدي ذلك إلى التصلّب وقصر النظر.

ولذلك يجب أن تجد التعاونية توازناً بين المزايا التنافسية للولايات الطويلة والقصيرة. من جهة، يستحسن أن يبقى أعضاء اللجنة في مناصبهم لفترة طويلة تمكّنهم من تأمين الاستمرارية على مستوى الاستراتيجية وتطوير الخبرة التي تؤدي إلى رفع مساهمتهم في أداء التعاونية. من جهة أخرى، يجب أن نفسح بانتظام المجال أمام أعضاء جدد ليقدموا رؤى جديدة. وبغية الحفاظ على الخبرة في لجنة الادارة، لا يبدأ جميع أعضاء المجلس ولايتهم في السنة نفسها. إذا كانت ولاية أعضاء لجنة الادارة ثلاث سنوات، يتم انتخاب ثلث مناصب المجلس فقط كلّ سنة. في بعض البلدان، تدعو التعاونيات خبراء خارجيين (في المحاسبة، التسويق، الخ) للمشاركة في لجنة الادارة، ليكونوا في موقع أفضل يمكّنهم من الإشراف على الإدارة. وتُطبّق التعاونيات الكبرى بالذات هذه السياسة مع الإدارة المحترفة.

تمرين ذاتي 3.1

ما هي الخبرات التي تميّز أعضاء لجنة الادارة في تعاونيتك؟ ما نوع الخبرة التي يفتقرون إليها برأيك؟

لماذا نوظف إداريين محترفين؟

في التعاونيات الصغيرة، يؤدي لجنة الادارة عادة مهام الإدارة اليومية على حدّ سواء، لأنّ هذه المنظمات غير قادرة على توظيف إداريين محترفين. ولكن مع توسّع التعاونية، يتم في أغلب الأحيان اللجوء إلى إداريين محترفين يجري تعيينهم لإدارة المنشأة. يرفع هؤلاء الإداريون التقارير إلى لجنة الادارة بانتظام، إلا أن صلاحية اتخاذ أبرز القرارات تبقى مناطة بلجنة الإدارة. هناك ثلاثة أسباب رئيسية تدفع التعاونيات إلى توظيف إداريين محترفين:

- نظرًا إلى نمو التعاونية، من الصعب تدريجياً على القادة المنتخبين إدارة التعاونية وعملياتها اليومية وإيجاد الوقت بصورة متزامنة لإدارة مزارعهم الخاصة؛
- لا يمتلك أعضاء التعاونية في أغلب الأحيان المهارات الإدارية والخبرة اللازمة لإدارة التعاونية بفعالية؛
- تتطلب إدارة منشأة في سوق ديناميكي قرارات سريعة واستجابة عاجلة للظروف المتغيرة والفرص الجديدة في السوق. غير أن اللجان أو القادة المنتخبين يميلون إلى التصرف ببطء وببيروقراطية، بينما يتولى الإداريون المحترفون بموجب السلطة المفوضة لهم إدارة المنشأة بفعالية أكبر.

حتى وإن برزت الحاجة إلى توظيف إداري محترف، فإن العثر على الإداري المناسب يبقى تحدياً صعباً.

كيف تعزز التشريعات التعاونية الأردنية حوكمة الجمعيات

يحكم الجمعيات التعاونية في الأردن بشكل أساسي قانون رقم (18) لسنة 1997 والذي يشمل 22 مادة. بموجب المادة 3 من القانون تم إنشاء المؤسسة التعاونية الأردنية كمؤسسة رسمية تتمتع بشخصية اعتبارية ذات استقلال مالي وإداري وذلك لتتولى الإشراف على القطاع التعاوني والعمل على رفع المستوى الاقتصادي والاجتماعي والثقافي للتعاونيين والمجتمعات المحلية وتعزيز الاعتماد على الذات لتحقيق المنافع الاجتماعية والاقتصادية للتعاونيات دون ان تمارس العمل التعاوني بذاتها بشكل مباشر. حددت المادة رقم 4 من القانون الاعمال والمهام المناطة بالمؤسسة التعاونية الأردنية كما يلي:

- أ) تسجيل الجمعيات والاتحادات التعاونية والإشراف عليها
- ب) تقديم الإرشاد والتوجيه والخدمات الفنية للجمعيات والاتحادات التعاونية ولأعضائها، ومتابعة ومراقبة حساباتها والتصديق على ميزانياتها
- ت) تقديم الدعم الفني للجمعيات والاتحادات التعاونية لتسيير اتصالاتها بمصادر الإقراض ولتأسيس صناديق تعاونية أو صناديق عامة بهدف تمويل مشاريعها
- ث) تنظيم دورات التدريب والتعليم التعاوني لأعضاء الجمعيات والاتحادات التعاونية العاملين فيها بما في ذلك تأسيس المعاهد التعاونية ومراكز التدريب
- ج) نشر الثقافة التعاونية بين المواطنين عبر وسائل الاتصال المختلفة
- ح) إعداد مشاريع التشريعات المتعلقة بالقطاع التعاوني في المملكة
- خ) التعاون والتنسيق مع الجهات ذات العلاقة لتمكين الجمعيات والاتحادات التعاونية من تنفيذ برامجها التنموية في مختلف القطاعات
- د) الاشتراك مع الجمعيات والاتحادات التعاونية بتمثيل القطاع التعاوني لدى المنظمات العربية والإقليمية والدولية والرسمية

والأهلية

و من ناحية عملية، يحكم الجمعيات التعاونية نظام رقم (36) لسنة 2016 والذي يسمّى "نظام الجمعيات التعاونية"، ويشمل 36 مادة تنظم عمل الجمعيات التعاونية ومنها ما يلي:

1. المادة 3 التي تشترط أن الحد الأدنى لتأسيس جمعية تعاونية هو (15)، وتشترط ان يكون جميع الأعضاء أردنيين، عمرهم اكثر من 18 سنة، متمتعين في الاهلية القانونية، ذوي السلوك الحسن، وأن لا يكونوا أعضاءا في جمعيات أخرى أهدافها مشابهة لأهداف الجمعية بالمنطقة ذاتها

2. المادة 9 التي تحدّد دور الهيئة العامة كما يلي:

- التصرف في الأموال غير المنقولة للجمعية بالبيع او الرهن او بالشراء وب عقود الاقتراض
- إقرار الميزانية العمومية والحسابات المالية الختامية للجمعية
- انتخاب اللجنة (لجنة الإدارة)
- انتخاب لجنة المراقبة
- تعيين مدقق حسابات قانوني وتحديد اتعابه
- تحديد الالتزامات المالية للجمعية
- التصرف في الفائض الصافي والعجز
- اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصفية الجمعية وحلها
- النظر في اعتراضات الأعضاء
- طرح الثقة باللجنة او بأي من أعضائها
- تعديل النظام الداخلي
- المصادقة على اشتراك الجمعية في اعمال مشتركة مع جمعيات تعاونية او جهات أخرى بما فيها تأسيس الشركات
- الموافقة على طلبات الانتساب للجمعية او للإتحادات التعاونية وفقاً لاحكام النظام
- أي أمور أخرى تتعلق بعمل الجمعية

3. المادة 15 التي تحدّد مهام لجنة الإدارة التي تنتخبها الهيئة العامة كما يلي:

- إدارة شؤون الجمعية الإدارية والمالية وفقاً لاحكام النظام والنظام الداخلي
- اعداد التقرير السنوي والحسابات المالية الختامية للسنة المنتهية
- اعداد الموازنة التقديرية للسنة الجديدة
- اصدار التعليمات المالية والإدارية اللازمة لعمل الجمعية بما في ذلك التعليمات المتعلقة بتعيين الموظفين وتحديد حقوقهم المالية واتخاذ الإجراءات التأديبية بحقهم وفق التشريعات النافذة
- تشكيل اللجان الضرورية وتحديد مهامها لمساعدة اللجنة في اعمالها

- أي مهام أخرى تتعلق بإدارة الجمعية وموظفيها، بما في ذلك توكيل المحامين
- 4. المادة 17 التي تشير إلى تشكيل لجنة مراقبة من ثلاثة أعضاء على الأقل، تنتخبهم الهيئة العامة من بين أعضائها الحاضرين بالطريقة ذاتها التي يتم فيها انتخاب لجنة الإدارة، و تكون مهمتها مراقبة سير أعمال الجمعية
- 5. المادة 21 التي تحدد توزيع الأرباح، و هذا ما تقرره الهيئة العامة في اجتماعها السنوي حيث يتم تحديد نسبة الأرباح على أساس قيمة الأسهم المدفوعة من رأس المال. عند توزيع الأرباح تُعامل جميع الأسهم معاملة واحدة وعلى الجمعية ان تقتطع من أرباحها الصافية ما يلي:
- ما لا يقل عن 20% لحساب الاحتياطي العام
- ما لا يقل عن 2% لحساب صندوق التعليم. اذا لم ينفق المبلغ خلال سنتين لهذا الغرض يحوّل الى الاحتياطي العام
- للهيئة العامة ان تقتطع من الأرباح الصافية مبلغا مناسباً لحساب احتياطي اختياري
- للهيئة العامة ان تقتطع لحساب ما يسمى انسحاب الأعضاء المبلغ الذي تراه مناسباً لهذه الغاية
- يجوز توزيع أرباح على الأعضاء بنسبة تعاملهم مع الجمعية وفقاً للنظام الداخلي
- لا يجوز توزيع أرباح او عوائد في السنة التالية للسنة التي يتحقق فيها عجز الا بعد تغطية هذا العجز

المرأة في حوكمة التعاونيات

لا ينبغي استبعاد المرأة في حوكمة التعاونية، كذلك يجب ألا تُهمّش فئة الشباب والمجموعات المحرومة على هذا الصعيد. ففي الكثير من البلدان، تساهم النساء بنسبة كبيرة لا بل بالنسبة الأكبر من الأنشطة الزراعية، ولذلك من الحكمة أن يشاركن في قيادة التعاونية في كافة المراحل وأن يتم تشجيعهنّ على المشاركة في الاجتماعات وعملية اتخاذ القرارات. وتعزز هذه المشاركة من خلال تطوير سياسات النوع الاجتماعي التي توضّح المبادئ التوجيهية حول كيفية إشراك النساء والمجموعات المحرومة الأخرى في الحوكمة. قد تساعدنا قائمة الأسئلة هذه على تقييم قدرة النساء على ممارسة حقوقهنّ وواجباتهنّ كأعضاء في التعاونية على صعيد التعاونيات الزراعية المختلطة¹⁰:

- هل تُشجّع التعاونية العضوية المشتركة أو العضوية الثنائية؟
- هل يحق للنساء التصويت إذا كانت عضوية التعاونية قائمة على الأسر؟
- هل يتم الاعتراف بالكامل بدور النساء في التعاونيات الريفية/إنتاج المحاصيل وتقديره كما يجب؟

¹⁰ منظمة العمل الدولية/ الحلف التعاوني الدولي. مسائل النوع الاجتماعي في التعاونيات. رؤية منظمة العمل الدولية/ الحلف التعاوني الدولي (رزمة التوعية على النوع الاجتماعي) (جنيف، 1995)،

<http://www.ica.coop/gender/ica-ilomanual/index.html> [22 أيلول/سبتمبر 2011]

- هل تحضر النساء الأعضاء اجتماعات اللجنة ويشاركن في النقاشات ويمارسن حقهن في التصويت؟
- هل تشارك النساء الأعضاء في عملية اتخاذ القرارات؟
- هل تشارك النساء في الشؤون الاقتصادية للتعاونية وتراقب تقدّمها؟
- هل تُستعمل خلال الاجتماعات لغة مفهومة بالنسبة إلى كافة المشاركين، أم هي موجهة فقط إلى الأشخاص الذين خضعوا لتعليم رسمي دون سواهم؟
- هل تعقد اجتماعات التعاونية (اجتماعات اللجنة، الجمعيات العمومية، الخ) في أوقات مناسبة للنساء وهل تتاح لهنّ مرافق مثل مرافق رعاية الأطفال؟
- هل تستطيع النساء الإطلاع على المعلومات المتعلقة بالاجتماعات القادمة بسهولة؟ هل تُبذل العناية اللازمة لاستخدام قنوات التواصل المناسبة؟
- هل تشارك النساء في الانتخابات، وهل يترشّحن للمناصب؟

التحديات الملازمة لحوكمة التعاونيات

من المرجّح أن تواجه التعاونية تحديات على مستوى بنية الحوكمة. وتتعلّق هذه التحديات بشكل خاص بالعلاقة بين الأعضاء من جهة، والقيادة من جهة أخرى، حيث قد ينشأ تعارض في المصالح جزاء اختلاف الغايات. تُسمّى هذه المشاكل في المراجع الاقتصادية "مشاكل الوكالة".

مشكلة الوكالة للجنة الإدارة

مشاكل الوكالة للجنة الإدارة

تقع مشكلة الوكالة التقليدية بين موكل (الشخص أ) يفوض مهمة أو قراراً إلى الوكيل (الشخص ب). يعطي الموكل الوكيل حافزاً (أي مثلاً راتب أو دفعة واحدة) ليؤدي المهمة المطلوبة. تقع المشكلة لأن الموكل لا يستطيع أن يشرف بالكامل على الوكيل ولا يملك المعلومات الكاملة عما يقوم به. نتيجة لذلك، قد يتهرب الوكيل من أداء مسؤولياته، أي أنّه قد يبذل جهداً أقل مما يجب أو يقدم عملاً قليل الجودة. لا يمكن أن يقيس الموكل الأداء بسهولة لأن جمع المعلومات عملية مكلفة أو ببساطة مستحيلة. وهنا يطرح السؤال التالي: ما هو مزيج الحوافز والإشراف الذي يؤدي إلى أفضل أداء.

يفوض أعضاء التعاونية المهام أو القرارات إلى لجنة الدارة. ويتوقع الأعضاء أن تصبّ قرارات لجنة الإدارة في مصلحة الأعضاء. إلا أن أعضاء لجنة الإدارة قد تكون لديهم مصالح خاصة. لن يطرح هذا الأمر مشكلة إذا كان الأعضاء قادرين بشكل كامل على رصد قرارات لجنة الإدارة. ولكن في الواقع، لا يمتلك الأعضاء الكفاءات ولا الموارد اللازمة لرصد تصرفات لجنة الإدارة.

ثمة طريقتان تقليديتان لمنع لجنة الإدارة من السعي إلى تحقيق مصالحه الخاصة وهما (1) إنشاء لجنة إشراف للإشراف على اللجنة

و(2) إعادة انتخاب أعضاء اللجنة على نحو منتظم. إلى ذلك، تمتلك الجمعية العمومية أيضاً الصلاحية لعزل أعضاء لجنة الادارة بالكامل إن دعت الحاجة.

قد يقع نوع آخر من مشاكل الوكالة بين لجنة الادارة والادارة المحترفة يمكن وصفه على الشكل الآتي: تكون الإدارة المحترفة عادة أكثر اطلاعاً على عمليات المنشأة و/أو طلبات العملاء. ولكن الخطر يكمن في أن نترك التعاونيات تقوم على الإداريين، إذ إنهم قد يستغلون المعلومات والمعارف التي يمتلكونها ويسعون إلى تحقيق مصالحهم الخاصة عوضاً عن مصالح التعاونية.

ثمة حلّان عامان لمشاكل الوكالة. يقضي الحل الأول بمواءمة مصالح الموكل مع مصالح الوكيل، أي على سبيل المثال، يتم ربط جزء من مكافأة الوكيل بأداء التعاونية. أمّا الحلّ الثاني، فيتطلب زيادة كمية المعلومات التي يتلقاها الموكل حول تصرفات الوكيل. بتعبير آخر، يسمح التواصل والشفافية معاً للموكل بممارسة مهمته بالإشراف على الوكيل. غالباً ما يُطبق الحلان معاً على المستوى العملي.

فاعلية لجنة الإدارة قد تساهم في الحد من تحديات الحوكمة في الجمعيات التعاونية

أشار تقرير لجنة الرقابة الذي تمت قراءته في اجتماع الهيئة العامة السنوي لاجدى الجمعيات التعاونية الزراعية الى مجموعة من القضايا التي تهم الأعضاء ومنها:

- قضايا لها علاقة في الأرض واستخداماتها في ظل ارتفاع ثمنها نتيجة إعادة التصنيف
- اثارة قضية تجديد آلات المصنع المملوك من الجمعية
- قضية التوسع في فروع جديدة لبيع وتسويق منتجات الاعضاء في مناطق أخرى لصالح الجمعية
- ضرورة توفير شاحنة لتوزيع الاعلاف في ظل عدم تجديد الشاحنات الحالية
- ضرورة انتباه الهيئة العامة الى اجمالي الخسائر التي تكبدها المزارعون نتيجة انخفاض الأسعار لهذا الموسم
- متابعات لها علاقة ببعض الديون للتجار

كيف يمكن أن تتعامل تعاونية زراعية مع مشاكل الوكالة في العلاقة التي تربط لجنة الادارة بالإداري؟

هناك طرق عدة للتعامل مع مشاكل الوكالة. سنقدم ثلاثة أمثلة:

- ربط منافع الإداري بمقاييس محددة لأداء التعاونية، مثل سعر الحليب المدفوع إلى أعضاء تعاونية الألبان.
- اجتذاب الإداريين من الأوساط الزراعية وأسر الأعضاء. يتشارك هؤلاء الإداريون القيم والأعراف التي تمتاز بها جماعات المزارعين، بالتالي لن يميلوا على الأرجح إلى سوء استغلال السلطات المعطاة لهم؛
- حين تُنَاط مسؤولية الإدارة بمحترفين، على لجنة الادارة أيضاً أن يصبح أكثر احترافاً، سواء من خلال تدريب أعضاء المجلس وتعليمهم أو عن طريق توظيف خبراء خارجيين لتقديم المشورة إلى لجنة الادارة .

تبيّن الحالة التالية حول التلقيح الاصطناعي في تعاونيات مزارعي الألبان في كينيا كيف أن التوصل إلى إجماع في الرأي بين الأعضاء والإداريين حول الاحتياجات الضرورية والوسائل المحددة لتبليتها يساعد على حل مشكلة تعارض المصالح، في هذه الحالة بين الأعضاء والإدارة.

الحالة 3.1: من تحديد الاحتياجات إلى تنفيذ الإجراءات

يحتاج أعضاء التعاونيات إلى إداريين بارعين كما أن الإداريين بحاجة أيضاً إلى الأعضاء. ولكن الطرفين قد لا يتفقان في وجهة النظر اتفاقاً تاماً. تنشأ هذه التباينات في الآراء من مجرد أن الأعضاء مهتمون برفاهم الخاص، بينما يسعى الإداريون إلى تحقيق رفاه المنظمة، وهذان الأمران لا يتوافقان دائماً. فعلى سبيل المثال، قد يكون لدى الأعضاء فكرة محددة للغاية حول المشاركات الفاعلة التي قد تقوم بها التعاونية ولكن الإداريين قد يجدون الفكرة إما مستحيلة أو مكلفة جداً على صعيد التنفيذ، مما يولد نزاعاً: يعتبر الأعضاء الإداريين بيروقراطيين منفصلين عن واقعهم يدعون المعرفة بكل شيء، ويعتبر الإداريون الأعضاء حالمين وغير واقعيين في توقعاتهم.

إن التعامل مع هذه الأنواع من التوترات أساسي لضمان تلبية احتياجات الأعضاء بطريقة مستدامة بالنسبة إلى التعاونية. وفي هذا الإطار، يعلمنا تنفيذ برنامج التلقيح الاصطناعي من قبل تعاونية مزارعي الألبان نياغواتانيرو في كينيا كيف أن ربط رؤى الأعضاء والإداريين معاً لتحديد المشاكل هو الطريق الذي يؤدي بنا إلى الحل الناجح.

يعتمد مزارعو الألبان في وادي الصدع غربي كينيا على إنتاج الحليب الجيد لتأمين لقمة عيشهم. وقد بدا واضحاً منذ خمس سنوات تقريباً في نظر إداريي تعاونية نياغواتانيرو أن تحسين سلالات البقر شرط ضروري لزيادة الانتاجية وضمان عائدات أفضل. وعليه، فإن تطبيق برنامج تلقيح اصطناعي قد يؤدي إلى تحسين على المدى الطويل في المخزون الجيني وزيادة انتاجية الحليب، ولكن العملية ستتطلب المال والوقت. استطاعت الإدارة العليا أن تحشد تأييداً للفكرة من قيادة التعاونية جمعاء، من ثمّ عرضت الفكرة على جمعية الأعضاء. كان سائر الأعضاء يدركون إدراكاً تاماً الحاجة إلى تحسين سلالات الماشية ووافقوا على أن التلقيح الاصطناعي هو أفضل طريقة للمضي قدماً، لذا دعموا الفكرة بحماس وتعهّدوا بتطبيقها.

وكان العامل الجوهري الذي ساهم في إنجاح مشروع التلقيح الاصطناعي أن الأعضاء لم يعتبروا المشروع مفروضاً من الإدارة العليا، إنّما اعتبروه جزءاً من العملية التي تم من خلالها الاستماع إلى أصواتهم وأخذ احتياجاتهم بالحسبان. وقد ساعد ذلك على تعبئة الأعضاء حول الهدف المشترك وسمح بجمع الأموال اللازمة لتنفيذ الإجراء. فقد كانت الإنتاجية الضعيفة مشكلة مزمنة وقد ساعد الأعضاء في تحديدها، كما شعروا بأن حلّ التلقيح الاصطناعي نابع منهم. لذلك كان دعم الأعضاء ضرورياً لإنجاح البرنامج. لم يساهم البرنامج في تحقيق تحسين ملموس على صعيد انتاجية الماشية والحليب فحسب، إنّما ساعد أيضاً في بناء حسّ من الثقة بين الأعضاء والإدارة، ما ساهم بدوره في الإرتقاء بالتعاونية. المصدر: تستند هذه الحالة إلى تقرير خطي أعده المركز التعاوني السوداني.

التحديات الأخرى الملازمة للحكومة

يبرز عدد من التحديات الأخرى التي قد تؤثر على حوكمة التعاونية، على غرار غياب التزام الأعضاء، التمثيل المتدني لبعض مجموعات الأعضاء في وظائف إدارية، قلة المهارات، وغياب الاستقلالية.

الالتزام

قد لا يرغب الأعضاء (بسبب ضعف التزامهم) أو يعجزون (بفعل غياب الكفاءات اللازمة) عن المشاركة في حوكمة التعاونية، وخاصة في الإشراف على لجنة الادارة . من الحلول الممكنة بناء القدرات، من خلال التدريب والتعليم مثلاً. أنظر أدناه للمزيد من النقاشات حول الالتزام.

الإدماج

يؤدي انعدام التوازن بين الجنسين على مستوى القيادة إلى سوء تمثيل جزء كبير من قاعدة أعضاء التعاونية. قد يكمن الحل في اتخاذ إجراءات مؤيدة وتشجيع انتخاب النساء لتولي مناصب قيادية. ولكن ذلك يتطلب توفير تدريب للنساء على القيادة أو القيام بتغييرات عملية على كيفية إجراء الحوكمة (مواعيد الاجتماعات، ثقافة اتخاذ القرارات، الخ). تجدر الإشارة هنا إلى أن انعدام التوازن بين الجنسين على مستوى القيادة قد يؤدي أيضاً إلى معاملة عسكية للنساء الأعضاء. من هنا، يساعد تقديم العضوية للأسرة بأكملها عوضاً عن فرد واحد والاستثمار في التدريب على التوعية على مسائل الجنسين وتحسين قدرات النساء على المشاركة في عمليات اتخاذ القرارات في حل هذه المشكلة.

قد يعاني أعضاء آخرون في التعاونية غير النساء من ممارسات تمييزية على السواء. هذا الخطر مرتفع بشكل خاص في التعاونية متعددة الأغراض. وقد تعود هذه الممارسات السيئة إلى تفضيل لجنة الادارة أو الإداريين لأنشطة أو منتجات محددة.

المهارات

يمكن التحدي الآخر في التحقق مما إذا كان أعضاء لجنة الادارة والإداريين يتمتعون بالمهارات والمعارف المناسبة، وخاصة إذا كانت بيئة السوق تتغير. ذلك أن قيادة التعاونية تتطلب مهارات في حشد الدعم (السياسي والاجتماعي معاً) ومهارات في تنظيم المشاريع، وتستلزم هذه المهارات كلفة من دون أدنى شك. في حال غياب هذه المهارات، سوف تبرز الحاجة إلى القيام باستثمار في بناء القدرات. وفي حال لم يكن هذا الاستثمار موجوداً في حينه، فبالإمكان اللجوء إلى خيار توظيف إداري محترف.

الاستقلالية

غالباً ما تتلقى التعاونيات الزراعية دعماً لا يُستهان به من أصحاب مصلحة خارجيين، بما في ذلك هيئات حكومية، جهات مانحة ومنظمات غير حكومية تُعنى بالتنمية. لا شك أن هذا الدعم محط تقدير كبير ولا غنى عنه في بعض الحالات لإنشاء التعاونية. غير أن التعاونيات منظمات مستقلة قائمة على أعضائها ويجب أن تبقى كذلك. يفترض هذا المبدأ أن المنظمات الخارجية الداعمة للتعاونية يجب ألا تُحكم سيطرتها على التعاونية، وأن الأعضاء يجب ألا ينظروا إلى التعاونية على أنها مركبة تخولهم الوصول إلى الدعم الخارجي عوضاً عن استخدام مبادراتهم الخاصة لتحقيق هذه الغاية. يجب أن تبقى التعاونية قائمة على أعضائها وموجهة من قبل أعضائها حتى عندما تتلقى الدعم الخارجي.

وتكون الاستقلالية أيضاً على المحك إذا استخدم قادة التعاونية المنظمة لأغراض سياسية؛ أي عندما لا يضع أعضاء لجنة الادارة مصالح الأعضاء نصب أعينهم في عملية اتخاذ القرارات، بل يستبدلونها بطموحاتهم السياسية. في هذه الحالة، يكون الحل بفصل التعاونية عن السياسة والتحقق من قيام الأعضاء بالإشراف الجيد على التعاونية والحد من عدد الولايات.

تمرين ذاتي 3.2

كيف تنظر إلى تعاونيتك على صعيد قيادة النساء؟ كم عدد النساء اللواتي يؤدين أدواراً قيادية فيها؟ ما هي بحسب خبرتك فوائد وجود نساء قائدات في تعاونيتك؟

الالتزام الأعضاء

ماذا عن التزام الأعضاء؟

حتى وإن كانت لدى الأعضاء أسباب وجيهة تدفعهم لإنشاء تعاونية و/أو الإنضمام إليها، فذلك لا يعني تلقائياً أنهم سوف يحافظون على التزامهم بأهداف تعاونياتهم، أو سوف يستمرون بالاستثمار في الجمعية لفترة طويلة. يُقسّم الإلتزام الأعضاء عادةً إلى ثلاثة عناصر:

- إيمان راسخ وقبول بأهداف المنظمة وقيمتها
- الرغبة ببذل جهد إضافي لصالح المنظمة؛
- الرغبة بالبقاء في المنظمة.

توفير خدمات للأعضاء وتحقيق فائض سنوي يعزز التزام الأعضاء في التعاونية
- الجمعية التعاونية لمربي الدواجن

تشير الميزانية العمومية كما هي بتاريخ 2016\12\13 للجمعية التعاونية لمربي الدواجن. م.م. بأن قيمة الدخل لعام 2016 قد بلغت حوالي 7.2 مليون دينار اردني، وأن قيمة صافي الأرباح قد بلغت حوالي 67 ألف دينار اردني. تحققت هذه النتائج من خلال تقديم الجمعية خدمات للأعضاء عبر بيع منتجات مزارعهم وتوفير الاعلاف والصيصان.

ان الأداء المالي الجيد للجمعية يؤثر بشكل واضح على مشاركة الأعضاء في اجتماعات الهيئة العامة حيث تبلغ نسبة المشاركة في معظم الاجتماعات اكثر من 60%. هذا وقد بلغت نسبة المشاركة في الاجتماع السنوي الذي عُقد بتاريخ 2015\3\28 نسبة 72%، حيث حضر الاجتماع 98 عضو من اصل 136 من الأعضاء مكتملي العضوية.

المصدر: مدير الجمعية وعضو مجلس الإدارة، مقابلة خاصة بتاريخ 2018\1\17

ويعتبر التزام الأعضاء بالغ الأهمية بالنسبة إلى التعاونيات لعدد من الأسباب:

يمكن التزام الأعضاء التعاونية من إعداد خطط عمل وميزانية واقعيين، بما فيها خطط استثمارية سليمة.

تتطلب الاستثمارات الطويلة الأمد نوعاً من الضمانة بأن الأعضاء سيستمرون بتفضيل التعامل مع التعاونية. حين يسحب الأعضاء بسهولة تأييدهم للتعاونية، قد يصبح لجنة الادارة متردداً بشأن القيام باستثمارات كفوءة خشية من القدرات المعطلة. ولأن باقي الأعضاء يتأثرون سلباً بخروج الآخرين من التعاونية (لأن إدارة مرافق التعاونية ستصبح برأيهم أقل كفاءة)، درجت العادة بأن يكون هناك ضغط اجتماعي قوي داخل مجتمع الأعضاء للمحافظة على الالتزام.

أن تكون عضواً في التعاونية يتطلب منك استثماراً في الوقت والجهد

بما أن التعاونيات منظمات خاضعة لإشراف أعضائها، على الأعضاء أن يشاركوا في هيئات الإدارة ، ويحضروا الجمعية العمومية لانتخاب أعضاء المجلس، ويوافقوا (أو يعترضوا) على الاستراتيجيات، السياسات والحسابات المالية للتعاونية. إذا لم يكن الأعضاء ملتزمين، قد لا يرغبون باستثمار الوقت والجهد في المشاركة في حوكمة التعاونية. فالمشاركة والالتزام يعززان حوكمة التعاونية إلى حد كبير. ذلك أن المشاركة في الحوكمة لا تدعم الالتزام بالمؤسسة بشكل عام فحسب، بل توفر أيضاً الالتزام بقرارات لجنة الادارة ، وبالتالي تسهل عملية تنفيذ تلك القرارات. بتعبير آخر، كلما أظهر الأعضاء التزاماً أكبر، استطاعت التعاونية أن تتخذ القرارات بالإجماع، ما يدعم بدوره تنفيذ القرارات بمرونة وكفاءة.

يقوم أعضاء التعاونية عادة بتمويلها، وعليه، يؤدي الالتزام الضعيف إلى تدني الرغبة لدى الأعضاء بتأمين أسهم عادية (إضافية) في رأس المال.

تحتاج التعاونيات إلى رأسمال تداولي ورأسمال استثماري لإدارة المنشأة بطريقة فعالة وكفوءة. ينص مبدأ التعاونيات الثالث على أن الأعضاء يساهمون في رأسمال تعاونيتهم. إذا بقي لدى التعاونية فائض، يقرر لجنة الادارة والجمعية العمومية إما توزيع الفائض على الأعضاء أو الاحتفاظ به في التعاونية للاستثمارات الجديدة. إذا كان الأعضاء يظهرون التزاماً ضعيفاً بالتعاونية، نعلمهم على الأرجح سيضغطون من أجل توزيع الفائض، ما يؤدي إلى نقص في رأسمال التعاونية المتوافر للاستثمارات الجديدة.

الالتزام يخفّض تكاليف المعاملات بين العضو والتعاونية ويمنع السلوك الانتهازي.

من غير المرجح أن يقوم الأعضاء الملتزمون بتحقيق منفعة شخصية على حساب التعاونية. علاوة على ذلك، يتحلى الأعضاء الملتزمون عادة برغبة أكبر بتبادل المعلومات الخاصة مع المنشأة التعاونية، مثل المعلومات حول جودة المنتجات المقدمة. ففي تعاونيات الألبان على سبيل المثال، سيرغب الأعضاء الملتزمون بالتبليغ عن حالات مثل تلوث الحليب بالمضادات الحيوية (المستخدمة لمعالجة الأبقار المريضة). ذلك أن الحليب حتى وإن كان يحتوي على كميات قليلة من المضادات الحيوية، سوف يكون تأثيره خطيراً على صناعة الأجبان لأن المضادات الحيوية تعيق عمل البكتيريا المخترّة لدهون الحليب، وهي خطوة مهمة في عملية صنع الأجبان. إذا لم تستطع التعاونية أن تثق بالكامل في أعضائها، عليها أن تضع تدابير إشراف مكلفة.

توضّح الحالة التالية الخطر الذي يشكّله تقلب التزام الأعضاء أو تدني هذا الإلتزام وهي حالة تعاونيات المسالخ ومنتجي لحم الخنزير في هولندا.

الحالة 3.2: توفير الاعلاف من قبل الجمعيات التعاونية الزراعية في الأردن وفلسطين، تحدي تاريخي

خاضت عشرات الجمعيات التعاونية الزراعية في الأردن وفلسطين تجارب مختلفة منذ الثمانينات وحتى الآن، وذلك لتوفير خدمات الشراء الجماعي للاعلاف وأو لتصنيع الاعلاف وبيعها للاعضاء بنوعية وأسعار تنافسية وبطريقة دفع ميسرة. هذه التجارب معظمها لم تنجح في تحقيق الاستمرارية للجمعية وذلك لسببين:

1. عدم التزام الأعضاء بسداد ديونهم للجمعية، حيث تراكمت الديون على العديد من الجمعيات التي أوقفت خدمة توفير الاعلاف لاحقاً او حتى أوقفت اعمال الجمعية بشكل عام.

2. المزارعون الأعضاء لم يلتزموا بالشراء من الجمعية بسبب ارتباطهم المطول مع تجار كبار موجودين في منطقة عملهم، حيث اعتادوا لأجيال عديدة على شراء كل ما يلزمهم من التاجر وإن يكون السداد على المواسم.

المصدر: شوكت صرصور، خبير ومدرب في العمل التعاوني، 2018 ، مادة خاصة في تدريب تعاونيتي

ما العمل للمحافظة على التزام الأعضاء؟

يمكن أن يتأثر التزام الأعضاء بعوامل اجتماعية، اقتصادية ومؤسسية. ثمة على الأقل عاملان اقتصاديان يؤثران على الإلتزام: الاعتماد على الغير والمنفعة الاقتصادية المباشرة. يختلف نطاق الاعتماد على الغير مع توافر الخيارات البديلة للمزارع؛ فالمزارع الذي لا يملك خيارات تزويد أو تسويق بديلة سيظهر على الأرجح التزاماً أكبر. أما المنفعة الاقتصادية المباشرة للأعضاء، فيتم تحديد مداها من خلال حجم الخدمات التي تؤمنها التعاونية، إضافة إلى سعر هذه الخدمات وجودتها. تؤدي الجودة الأفضل إلى التزام أقوى.

هل تقدم التعاونية سعراً جيداً في منتجات المزارع مقارنة بالمشتريين الآخرين؟ هل تقدم التعاونية مدخلات بجودة عالية وسعر متدني، مقارنة بالمزودين الآخرين؟ من المهم أيضاً أن نسأل عما إذا كانت التعاونيات تدفع في الوقت المحدد. فقد درجت التعاونيات على تأخير الدفعات للمزارعين. وإذا كان هذا التأخير ممارسة شائعة، فقد يفكر الأعضاء في بيع منتجاتهم إلى التجار الخاصين إذا كانوا بحاجة إلى السيولة السريعة. تبين لنا حالة تعاونية كابيانغا في كينيا كيف أن البيع الفوري من خلال بيع الفواتير قد حلّ مشكلة التأخر بين الإنتاج والدفعات.

الحالة 3.3: أنظمة استلام الفواتير لضمان الدفعات المستمرة

إن أحد التحديات المالية الكبرى التي يواجهها المزارعون في أنحاء العام كافة هو أنهم بحاجة إلى المال للاستهلاك العائلي ولتسديد تكاليف الزراعة، ولكن الدخل يصل فقط بعد موسم الحصاد. وما يزيد الطين بلة هو أن تسديد ثمن المحاصيل عادة لا يحدث على الفور، إنما بعد فترة تأخير طويلة. غالباً ما يفتر المزارعون إلى السيولة حتى إنهم سيبيعون بسرعة إلى المشترين، ولو كان السعر منخفضاً نسبياً. بذلك يدخل المزارع حلقة مفرغة يصعب عليه الخروج منها.

كان منتجوا الشاي في غرب كينيا يواجهون هذه الورطة بالذات. ومع أن إنتاج الشاي يستمر بشكل شبه دائم على مدار السنة، يتوجب على المزارعين انتظار فترة تقارب الثلاثة أشهر حتى تُسد أتعابهم بعد بيع أوراق الشاي في مزاد في مومباسا. ومع أن معظم هؤلاء المزارعين أعضاء في تعاونية كابينغا التي تضم 3000 عضو، فإن فترة التأخير بين الإنتاج والدفع صعبت عليهم تمويل عملياتهم بطريقة مستمرة وملائمة. لذلك قررت التعاونية اتخاذ خطوتين لمعالجة الوضع: أولاً أعادت فتح مصنعها لمعالجة الشاي حتى تبيع الشاي مباشرة إلى مزاد مومباسا من دون المرور بوسطاء. ثانياً، اتصلت التعاونية بمؤسسة بياشارا فاكورتز وهي مؤسسة تمويل صغرى لتوفير خدمات بيع الفواتير وذلك لضمان الدعم المالي.

تجدر الإشارة إلى أن بيع الفواتير فكرة ذكية لمساعدة المزارعين على التعامل مع الدفع المتأخر. فقد كان الإجراء المعتمد أن يبيع المزارعون منتجاتهم إلى المشتري (إذا كان مزاد مومباسا) ويصدروا فاتورة بالمبيعات. في الحالات الاعتيادية، ينتظر المزارعون لمدة 30 إلى 90 يوماً حتى تصل الدفعة. ولكن بموجب التسوية الجديدة، يذهب المزارعون إلى شركة بيع الفواتير (في هذه الحالة بياشارا) ويبيعون فواتيرهم. وعليه، يحصل المزارعون بصورة شبه فورية على 70 إلى 90 في المئة من قيمة البيع من شركة بيع الفواتير. بعد بيع الشاي في المزاد، تجمع شركة بيع الفواتير الدفعة وتسدد المبلغ المتبقي إلى المزارعين، ناقص الفائدة ورسم معالجة.

عزز بيع الفواتير الوضع المالي لتعاونية كابينغا. فقد بات الأعضاء قادرين على تسديد ديونهم وقد جذبت هذه التسوية المزيد من المزارعين للانضمام إلى التعاونية لأنها طرحت احتمال حصولهم على دفعات منتظمة. إلى ذلك، ازدادت كمية الشاي المعالج في المصنع، وأدى ذلك بدوره إلى منح التعاونية دعماً متيناً للبحث عن موارد تمويل إضافية لتوسيع خدماتها. وإذا أصبحت التعاونية مكتفية ذاتياً أكثر فأكثر، يقل اعتمادها على خدمات بياشارا، ولكنها تستمر بتقديم خدمة بيع الفواتير البسيطة إنما الجبارة.

المصدر: تستند هذه الحالة إلى دراسة حالة بعنوان "بيع الفواتير الصغيرة: دفعة فورية عند تسليم الشاي في كينيا"، الصادرة عن المعهد الملكي لدراسة المناطق المدارية في أمستردام، والمعهد الدولي لتعمير الريف في نيروبي: "تمويل سلسلة القيمة: ما بعد التمويل الصغرى لأصحاب الأعمال الريفيين، (أمستردام، كاي آي تي ناشرون، 2010)، وإلى مقابلة مع رئيس بياشارا فاكورتز بيلي أوماتو.

إن ما يجعل التعاونيات تكسب التزام أعضائها لا يقتصر على إعطائهم السعر الأعلى وتقديم الخدمات الأفضل فحسب؛ إنما يشمل أيضاً تقديم رزمة من الخدمات (مثل التجهيزات والمعونة الفنية معاً، أو التسويق والتسليف معاً). فوجود هذه الرزم يجعل مغادرة التعاونية أمراً غير مرغوب به في نظر الأعضاء.

هناك عامل اجتماعي مهم يؤثر على التزام الأعضاء وهو وجود قواعد التضامن في المجتمع. فإذا كانت القاعدة تقضي بأن يكون المرء عضواً في التعاونية و/أو بأن يتساعد الكل، فسيظهر الأعضاء على الأرجح المزيد من الالتزام. وتكون هذه القواعد أقوى وأمتن عادة في

المجتمعات الصغيرة، غير أنها تحقق نسبة أدنى من النجاح حين تغطي التعاونية مساحة جغرافية واسعة. ومن العوامل الإجتماعية الأخرى وجود الثقة: هل يثق أعضاء التعاونية بالقادة؟ بتعبير آخر، هل أظهر القادة على مر السنوات أنهم أهل للثقة؟ يؤدي تدني الثقة في القيادة إلى التزام ضعيف من جانب الأعضاء.

أمّا المجموعة الثالثة من العوامل التي تؤثر على الالتزام، فهي عوامل مؤسسية. إن المشاركة والالتزام كما أسلفنا وقلنا مرتبطان ارتباطاً وثيقاً. فالأعضاء الذين يشاركون بفعالية في اتخاذ قرارات التعاونية هم عادة أشد التزاماً بالتعاونية. العامل المؤسسي الآخر هو التواصل. يرغب المزارعون لا بل يحتاج المزارعون إلى الإطلاع على كافة الأمور التي تقوم بها التعاونية أو تقررها، ليس فقط لأن من حقهم المشاركة في حوكمة التعاونية، إنما أيضاً لأن العضوية طوعية. إذا لم يُبلغ الأعضاء بقرارات التعاونية، وبالسبب المحددة التي أدت إلى اتخاذ هكذا قرارات بشكل خاص، سيصبحون أقل التزاماً من السابق.

من العوامل المؤسسية الأخرى التي تؤثر على الالتزام عدم تجانس الأعضاء. حين تضم التعاونية أعضاء مختلفين، على مستوى المنتجات التي يسلّمونها مثلاً أو المواقع الجغرافية، يستطيع حينئذ الأعضاء أن يأخذوا بسهولة الانطباع بأن بعض (مجموعات) الأعضاء تتلقى معاملة تفضيلية مقارنة بأعضاء آخرين. يمكن تخفيض هذا الانطباع عبر اعتماد الشفافية قدر الإمكان بشأن الخدمات المقدمة إلى مجموعة الأعضاء. كذلك فإن إدخال مبدأ الكلفة التناسبية قد يبعد الشكوك بشأن المعاملة غير العادلة. ويعني مبدأ الكلفة التناسبية أن الأعضاء الذين يكبدون التعاونية تكاليف مرتفعة يدفعون أيضاً رسوماً مرتفعة. ولكن يجب علينا بالطبع أن نوازن بين إيجابيات إدخال هذا المبدأ وسلبات إضعاف مبدئي التضامن والإنصاف.

باختصار يسعنا القول إن الالتزام مهم للغاية لكافة التعاونيات. فالأعضاء الملتزمون سيلتزمون على الأرجح التعاونية ويشاركون في هيئات إدارة التعاونية، ويمتنعون عن استغلال خدمات التعاونية لتحقيق مصالحهم الخاصة، ويستثمرون في التعاونية ويدافعون عنها في وجه الجهات الأخرى. يمكن الحفاظ على الالتزام وتعزيزه من خلال التواصل الجيد بين الأعضاء والتعاونية، ومن خلال القادة الموثوقين، عبر تقديم خدمات جيدة ودفع أسعار توازي قيمتها على الأقل الأسعار التي يقدمها المشتري البديل.

تمرين ذاتي 3.3

ما هي الإجراءات التي تتخذها في تعاونيتك للمحافظة على التزام الأعضاء؟ ما هي حسب خبرتك التحديات الرئيسية التي تقف في وجه محافظة الأعضاء على ولائهم لتعاونيتهم؟ وما هي الحلول لتلك التحديات؟

الوحدة الأولى، مفهوم واسس العمل التعاوني

4	الموضوع
---	---------

الإدارة وتشكيل رأس المال والتمويل

مقدمة الموضوع الرابع، الإدارة وتشكيل رأس المال والتمويل

يركّز هذا الموضوع على نواحي إدارة الأعمال الخاصة بمنشآت التعاونية الزراعية. تجدر الإشارة إلى أن هذا الموضوع لا يغطي النواحي العامة لإدارة الأعمال المشتركة بين المنشآت التجارية والتعاونية. ولذلك لن يستفيض هذا الجزء في مناقشة الأدوات الإدارية على غرار التخطيط للأعمال، الميزانية، إعداد البيانات المالية وتحليلها، وهي أدوات إدارية أساسية في كل من المنشآت التجارية والتعاونية، وذلك انطلاقاً من الافتراض القائل بأن القراء يفهمون هذه الأدوات فهماً أساسياً.

سوف نفتح هذا الموضوع ببعض البيانات العامة عن الإدارة كي نشرح الأدوار التي يضطلع بها الإداريون في منشأة تعاونية. سبق أن تحدّثنا في الموضوع السابق عن الجهة المسؤولة عن تأدية الوظائف الإدارية، سواء لجنة الإدارة أو الإدارة المحترفة، ولن نكرّر ذلك في هذا الموضوع، إنّما سنركّز بشكل أساسي على أفضل السبل لتأدية الوظائف الإدارية. علاوة على ما تقدّم، يتطرق هذا الموضوع إلى مسألة التمويل. فالأعضاء هم المصدر الرئيسي لرأس المال في التعاونيات الزراعية، ولكن تتوافر أيضاً الكثير من المصادر الأخرى. من الأهمية بمكان ألا تعتمد التعاونيات الزراعية على التمويل الخارجي حتى تبقى مستقلة، ولكن مع ذلك، فإن غياب رأس المال قد يقيد عمل التعاونية بشكل كبير. ولحلّ مسألة الحصول على رأس مال كافٍ، يجب أن ننظر إلى التحدي من منظار سلسلة القيمة: فالعناصر الفاعلة في سلسلة القيمة قادرة على تقديم الدعم في ما بينها للحصول على السلف وتشاركها. أمّا الناحية الأخيرة من نواحي الإدارة التي سيركّز عليها هذا الموضوع فهي التدقيق.

إدارة التعاونية

يؤدي الإداريون أدواراً مختلفة، سواء عملوا في منشأة تعاونية أو أي نوع آخر من الشركات أو المؤسسات. غير أن الإداريين كافة يضطلعون بثلاثة أدوار رئيسية: دوراً في العلاقات بين الأفراد، دوراً إعلامياً ودوراً في اتخاذ القرارات (أنظر الجدول 4.1). ولكن ثقل هذه الأدوار ومحتواها في التعاونية مختلف عن الأنواع الأخرى من المؤسسات.

دور الإداري في العلاقات بين الأفراد

يؤدي الإداري دوراً في العلاقات بين الأفراد يقضي بالتفاعل مع الأشخاص الآخرين، بصفته قائداً للفريق الفني، ومع أعضاء التعاونية العاملين فيها، ويشكّل صلة الوصل مع الأجزاء الأخرى من المنظمة ومع المنظمات الأخرى. ويكون الإداري في التعاونية صلة الوصل بين المنشأة ولجنة الإدارة (الذي يمثل الأعضاء) كما يكون مسؤولاً أمام لجنة الإدارة والأعضاء.

دور الإداري الإعلامي

يؤدي الإداري دوراً إعلامياً كونه يجمع المعلومات عن الإجراءات التشغيلية للمنشأة التعاونية مثلاً وعن أداء الأشخاص والأقسام، وعن التطورات الخارجية وطلبات العملاء ويقوم بنشرها. ولكن الإداري يستطيع اتخاذ قراراته وتقديم مقترحات إلى

لجنة الادارة على أساس معلومات دقيقة وحديثة فقط. في التعاونية يكون دور المتحدث بإسم المؤسسة عادة منوطاً برئيس لجنة الادارة ، ولكنه قد يتشارك هذا الدور مع إداري محترف.

دور الإداري في اتخاذ القرارات

يتخذ الإداري القرارات حول عمليات المنشأة التعاونية، منها على سبيل المثال تخصيص الموارد والموظفين لتأدية مهام مختلفة. قد يطور الإداري أيضاً خططاً جديدة على أساس تقييمه للبيئة المتغيرة وفرص السوق الجديدة. وعليه، يُعدّ الإداري رياديًا في تنظيم المشاريع على السواء. تقوم مهام الإداري الأخرى على التفاوض مع أطراف خارجية عند شراء التجهيزات أو بيع منتجات المزارع. أخيراً يتوجب على الإداري حلّ النزاعات التي قد تنشأ في صفوف الموظفين أو بين الأعضاء والتعاونية (بالتشاور مع لجنة الادارة).

الجدول 4.1: أدوار الإداري الثلاثة¹¹

دور الإداري في العلاقات بين الأفراد	دور الإداري الإعلامي	دور الإداري في اتخاذ القرارات
قائد	مراقب	ريادي في تنظيم المشاريع
صلة وصل	متحدث بإسم التعاونية	تخصيص الموارد
حلّ النزاعات		مفاوض

ما هي أنواع المهارات التي يحتاج إليها الإداريون؟

تتطلب الإدارة الفعالة للتعاونية نوعين من المهارات. أولاً، يحتاج الإداري إلى مهارات الإدارة العامة والمعارف التي قد تكون مطلوبة أيضاً في منشأة غير تعاونية تجري العمليات نفسها ومنها المهارات في الشؤون المالية والفنية وفي إدارة الموارد البشرية. ثانياً، على الإداري أن يفهم البنية المؤسسية المحددة وحوكمة التعاونية. فعلى الرغم من أن الإداريين في المؤسسات الأخرى يحتلون رأس الهرم المؤسسي ويتخذون معظم القرارات الاستراتيجية، يوجد في التعاونيات دائماً مجلس مديرين يُشارك مباشرة في تحديد أنشطة التعاونية الحالية والمستقبلية. وعليه، يحظى الإداريون في التعاونية بهامش أقل من الحرية لاتخاذ القرارات مقارنة بالإداريين العاملين في المنشآت غير التعاونية. ويعني ذلك أن دور الإداري في منشأة تعاونية لا يلائم الجميع. وعليه، فإن الإداريين الذين يعتبرون أن استقلاليتكم بالغة الأهمية قد لا ينجحون في التعاونية. أما العنصر الآخر الخاص بالتعاونية، فهو أن الإداري غالباً ما يُلزم بشرح قراراته إلى الأعضاء. حتى يحافظ الأعضاء على التزامهم، عليهم أن يتلقوا

¹¹ مُقتبس من العنوان التالي: <http://www.bola.biz/mintzberg/mintzberg2.html> (7 تشرين الأول/أكتوبر 2011).

معلومات وفيرة بشأن قرارات الإداري وترتباتها على مزارعهم الخاصة. لذلك غالباً ما نرى في التعاونيات الإداريين يتحدثون في اجتماعات الأعضاء.

إذا شارك التعاونيات بازدياد في سلاسل القيمة المنسقة، على الإداريين أن يتمتعوا بمهارات وخبرة محددة متعلقة بالشؤون اللوجستية، ضبط الجودة، التعقب والتتبع، والاعتماد. إذا لم تكن هذه الخبرة متوفرة، يجب أن يتلقى الإداريون التدريب الملائم في هذا الشأن. ولذلك عند توظيف إداريين جدد، يجب أن نولي المهارات، والمعارف والخبرة التي يملكها المرشحون في إدارة سلسلة القيمة وإدارة الجودة اهتماماً صريحاً.

إن النوع الآخر من مهارات الإدارة الذي يحظى باهتمام متزايد، حين تنمو التعاونيات وحين تصبح جزءاً لا يتجزأ من سلسلة القيمة، يتعلق بإدارة الموارد البشرية. فقد تكون إدارة الموظفين في المجال التشغيلي للتسويق أكثر صعوبة مقارنة بإدارة عمال الإنتاج، لأن المسوق البارِع يعتمد أكثر على المهارات الشخصية. ولتحقيق ذلك، يجب أن يكون المسؤول الإداري العام شخصياً صاحب معارف جيدة في التسويق على المستويين النظري والتطبيقي. كما يتطلب ذلك مزيجاً خاصاً من الحوافز والإشراف للتحقق من أن موظفي التسويق يبذلون الجهد اللازم. تعطي الحالة 4.1 مثلاً عن تحديات الموارد البشرية المطروحة على التعاونية وكيفية حلها من خلال البناء المؤسسي الذكي.

الحالة 4.1: إعادة البناء المؤسسي لتخفيف الاعتماد على وكلاء المبيعات

في العام 1999، واجهت تعاونية البن البوليفي كواين (COAINE) مشاكل مع موظفي التسويق لأنهم لم يبلغوا الأعضاء بالأسعار التي حصلوا عليها لدى بيع المنتج. كانت الأسعار الفعلية تفوق الأسعار التي تباع بها الأعضاء. لذلك طُرد الموظفون من التعاونية ولكنهم أخذوا معهم معظم معلومات السوق وأرقام العملاء. وقد عجزت تعاونية كواين نتيجة لذلك عن الوفاء بالتزاماتها مع العملاء الدوليين وكادت تُفلس. ولكنها وجدت حلاً يقوم على لامركزية اتخاذ قرارات التسويق عبر إنشاء لجان تسويق إقليمية. وتقوم هذه اللجان بالإشراف على الموظفين التجاريين في تعاونية كواين. ابتداء من العام 2002 فصاعداً، عادت تعاونية كواين إلى تصدير القهوة من جديد.

المصدر: روبين موناستيوريوس، مقابلة مبنية على حالة تظهر القوة المؤسسية القياسية، تقييم جزء من أثر صندوق المنح الصغيرة، صندوق التعزيز الاقتصادي للمنظمات الاقتصادية الصغيرة (FONDOECA)، أيار/مايو 2011.

هناك مجال خبرة آخر بالغ الأهمية بالنسبة إلى إداري التعاونيات وهو الإدارة المالية. على الإداريين أن يتمكنوا من إدارة الشؤون المالية للتعاونية بطريقة شفافة، ليس فقط لغرض رفع التقارير إلى لجنة الإدارة، إنما أيضاً لشرح الشؤون المالية في التعاونية إلى الأعضاء العاديين. بما أن الأعضاء هم رسمياً المالكين، لهم الحق في الحصول على معلومات حول الوضع المالي. علاوة على ذلك، إذا أرادت التعاونيات الامتثال لكافة أنواع متطلبات سلسلة القيمة، يجب أن يكون الإداريون قادرين على تحليل الكلفة/المنفعة للمتطلبات الجديدة وإبلاغ لجنة الإدارة والأعضاء بذلك.

تشكيل رأس المال والتمويل

تحتاج التعاونيات، كما المؤسسات الأخرى، إلى رأسمال للاستثمار في مشاريع جديدة وأصول جديدة. وقد تتأني الأموال اللازمة

من مصادر مختلفة هي الأعضاء، الإيرادات المحتجزة، والتمويل الخارجي. وهنا، يُعتبر النفاذ إلى رأس المال والتمويل بالنسبة إلى التعاونيات الزراعية تحدياً كبيراً. ذلك أن مزودي الخدمات المالية كالمصارف يعتبرون القطاع الزراعي عموماً بالغ الخطورة وينطوي على معاملات عالية الكلفة، ولذلك يشكّ مزودو الخدمات المالية في قدرة أصحاب المشاريع الزراعية ورغبتهم في تسديد ديونهم. إلى ذلك، يعتبر المقرضون المحتملون القطاع الزراعي عالي المخاطر لأنهم لا يفهمون هذا القطاع وما من وسيلة متوفرة لتقييم المخاطر الملازمة له.

درجت العادة لدى التعاونيات بأن يساهم الأعضاء في رأس المال. ولأن الأعضاء يؤمنون برأسمال المخاطرة (أو الأسهم العادية في رأس المال)، يصبحون مالكي المنشأة التعاونية. حتى وإن قدّمت جهات الدعم الخارجية (كالحكومة، المنظمات غير الحكومية) إعانات مالية أو نوعاً آخر من التمويل، يجب أن يبقى الأعضاء المصدر الرئيسي لتمويل التعاونية.

حتى يصبح شخص ما عضواً في التعاونية، عليه أن يساهم بتقديم مبلغ أو دفعة عينية لتمويل المنشأة التعاونية المملوكة بشكل مشترك طوال مدة العضوية. ويجوز المطالبة بهذه المساهمة عند انتهاء العضوية.

يشكّل رأس المال (أو صندوق الاحتياطي) الذي يتم إنشاؤه عن طريق الاحتفاظ بالفائض في الإيرادات التزاماً من جانب الأعضاء الذين كانوا ليزعوا جزءاً من الفائض لولا ذلك في ما بينهم. تتخذ الجمعية العمومية رسمياً القرار بشأن توزيع الفائض ويكون ذلك عادة بناء على اقتراح من لجنة الإدارة.

بإمكان الأعضاء أيضاً أن يسلفوا التعاونية. ويعد هذا الخيار جذاباً بالنسبة إلى الطرفين معاً لأنّ الأعضاء يحصلون عادة على فائدة أعلى من تلك التي قد يحصلون عليها على حساب التوفير، كذلك التعاونية تدفع فائدة أقلّ من الفائدة التي كانت لتدفعها عند الاقتراض من مصرف تجاري. هذه هي ميزة التعاونية التقليدية، لأن العلاقة المتينة والمبنية على الثقة بين الأعضاء والتعاونية تؤدي إلى تخفيض تكاليف المعاملات (فالمصارف التجارية تفرض فوائد أعلى نظراً إلى مخاطر التخلف عن الدفع).

تمويل سلسلة القيمة

حين ترتبط مؤسسة مالية واحدة أو أكثر بسلسلة القيمة وتقدم خدمات مالية تعزز العلاقات القائمة في السلسلة، نسمي هذه العملية تمويل سلسلة القيمة. وفي هذه العملية، يعمل البائع، المشتري والوكيل المالي معاً وتشكّل علاقات العمل في سلسلة القيمة ناقلة لتوفير الخدمات المالية. (انظر الوحدة الرابعة للمزيد من المعلومات.)

المصدر: المعهد الملكي لدراسة المناطق المدارية في أمستردام؛ والمعهد الدولي لتعمير الريف في نيروبي: "تمويل سلسلة القيمة: ما بعد التمويل

أما الميزة الأخرى لهذا النوع من التمويل الخارجي، فهي أن التمويل يأتي من الأعضاء أنفسهم، أي أن التعاونية تبقى مستقلة عن المصارف والجهات المانحة.

قد يأتي التمويل الخارجي من المصارف التعاونية والتجارية، مؤسسات التمويل الصغرى، منظمات الدعم التعاوني، المزودين، المشترين أو غيرهم. في معظم الحالات، ما يحفز مزودو الرأسمال الخارجي هو الربح ويتوقعون الحصول على ورقة مالية على شكل ضمان، فضلاً عن معدل فائدة تجارية. أما في حالة التعاونيات الزراعية، فقد يأتي التمويل (جزئياً) من منظمات مانحة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر (كما في حالة سلسلة قيمة الأرز في رواندا).

حين تكسب التعاونية فائضاً¹²، يمكن توزيعه بطرق مختلفة. يعود قسم من الفائض إلى الأعضاء بالتناسب مع حجم التجارة الذي يقومون بها مع التعاونية. يُسمى ذلك التوزيع أو التسديد التناسبي للفائض. أما الجزء الآخر، فيتم الاحتفاظ به على شكل احتياطي في التعاونية لتمويل الاستثمارات الآيلة إلى إنشاء المنظمة وتطويرها. لا تسدد معظم التعاونيات حصة أرباح على أسهم الأعضاء؛ ما يحصل في معظم الأحيان هو أن الأعضاء يحصلون على فائدة ثابتة على مساهماتهم في رأس المال، لأن الأعضاء لا يساهمون في رأسمال أسهم التعاونية العادية بهدف الحصول على أعلى عائد على الاستثمار، بل لأن التعاونية بحاجة إلى رأس المال للقيام بأنشطتها.

أما بالنسبة إلى طريقة توزيع الفائض، فهي مبيّنة في القوانين الداخلية للتعاونية، ولكن الأرقام الدقيقة تحددها الجمعية العمومية، وتقوم هذه الأرقام عادة على اقتراح لجنة الإدارة. لذا، في حال وجود فائض كل سنة، ستقع نقاشات حادة حول ما إذا كان يجب القيام بالتسديد التناسبي للفائض وهو الخيار المفضل لدى الأعضاء، أو الاحتفاظ به في التعاونية كجزء من رأسمال الأسهم أو الاحتياطي غير القابل للتجزئة (للاستثمارات المستقبلية مثلاً). سيوافق الأعضاء على الأرجح على نتيجة هذا النقاش حين يكونون راضين عن خدمات التعاونية ويتقنون بقادتها.

قد يكون من الصعب إرضاء الأعضاء واحتياجاتهم المالية معاً وضمان الجدوى المالية للتعاونية في آن واحد. تكشف الحالة التالية حول منشأة تعاونية منطقة كاتيريرا في أوغندا، كيف تعاملت التعاونية مع المشاكل المزمنة التي تعانيها للحصول على القروض والموارد من خلال دمج الخدمات الإئتمانية والتسويقية داخل بنية التعاونية نفسها.

12 "تحتسب التعاونيات أسعار المعاملات بواسطة التكاليف التقريبية للأعضاء. وبغية تغطية المخاطر المتعلقة بالسوق، يجب إدراج هامش ربح بسيط يُعاد إلى الأعضاء في نهاية السنة المالية إذا لم تتجسد هذه المخاطر وإذا حققت الميزانية العمومية ربحاً. تشكل إعادة التوزيع هذه، التي تحصل على شكل توزيع تناسبي للفائض، والتي يتم احتسابها بالتناسب مع معاملات التعاونية، احتساباً/تخفيضاً مؤجلاً في السعر. وبالتالي، لا نتحدث عن "ربح" في هذا المجال، إنما عن فوائض مؤقتة." هـ. هنري: المبادئ التوجيهية للتشريع التعاوني، الطبعة الثانية (جنيف، 2005). صفحة 47.

الحالة 4.2: ربط الخدمات المالية والتسويقية

يكون أحياناً النقص في الائتمان وعدم وجود الأسواق وجهين لعملة واحدة. فقد يجد المزارعون مشتريين يدفعون سعراً جيداً في محاصيلهم، ولكنهم يفتقرون إلى الموارد اللازمة لتمويل انتاجهم.، والعكس صحيح فقد تتوفر لديهم الموارد المالية الملائمة، ولكن عليهم أن يبيعوا محاصيلهم بسعر أقل من سعر السوق.

اعتمد الحلف التعاوني الأوغندي طريقة مبتكرة لمعالجة هاتين المشكلتين في آنٍ معا وهي نموذج المنشأة التعاونية المتكاملة، يقوم فيه الاتحاد الائتماني وتعاونية تسويقية بالعمل معاً. بدعم من الحلف التعاوني الأوغندي، تمكنت منشأة تعاونية منطقة كاتيريرا من إنشاء نموذج المنشأة التعاونية المتكاملة عاد بالفائدة على أعضائها، وضمن الاستدامة المالية للتعاونية.

يستخدم النموذج المتكامل تعاونيتين مختلفتين، أولهما اتحاد روكوما الائتماني، الذي يحلّ احتياجات المزارعين ويوفر القروض ليتمكن المزارعون من تمويل انتاج القطن، الذرة أو الفول. يُمنح المنتجون فترة سماح، ويُنتظر أن يسددوا المبلغ في نهاية موسم التسويق. أما التعاونية الثانية فهي تعاونية تسويقية، منشأة تعاونية منطقة كاتيريرا. بعد الحصاد، يأخذ المزارعون محاصيلهم إلى منشأة تعاونية منطقة كاتيريرا حيث يحصلون على قسيمة تساوي 75 في المئة من القيمة المتفق عليها للمحصول. من ثم يذهب المزارع إلى الاتحاد الائتماني، حيث يقبض ثمن القسيمة نقداً أو يودع المبلغ في حساب ادخار. إذا كان المزارع قد مُنح قرضاً، يُسترد مبلغ القرض من قسيمة المبيعات. إلى ذلك، تأخذ منشأة تعاونية منطقة كاتيريرا من قيمة المبيعات المتبقية عمولة تغطي تكاليفها التشغيلية وتجني ربحاً.

إن نقطة القوة في النموذج المتكامل هي أن الاتحاد الائتماني (روكوما) يمول عمل تعاونية التسويق (كاتيريرا)، كما أن تعاونية التسويق توفر في الوقت نفسه الآلية التي تضمن إعادة الدفع إلى الاتحاد الائتماني. يضمن العمل المكمل لهاتين التعاونيتين الاستدامة المالية للاتحاد الائتماني ويسمح بجذب المزيد من التمويل. كما يضمن أن تحافظ تعاونية التسويق على قاعدة مزدوين ثابتة ومتوقعة لازمة للتفاوض على سعر جيد في السوق.

المصدر: تستند هذه الحالة إلى تقييم خطي لمنشأة تعاونية منطقة كاتيريرا مقدّم من موظف الارتباط مع أغريتارا ماشا ميدليبيك.

كيف تجتذب التعاونية المزيد من الرأسمال من الأعضاء؟

إن الأعضاء هم المصدر الرئيسي للتمويل كما سبق أن ذكرنا. حين ترغب تعاونية بتطوير أنشطة جديدة وبتنظيم المزيد من المشاريع، غالباً ما تكون بحاجة إلى أسهم إضافية في رأس المال (من الصعب جداً عادة الحصول على قروض إضافية للمشاريع الخطيرة أو أن كلفة رأسمال تصبح مرتفعة للغاية). ماذا تفعل التعاونية إذاً كي تجتذب المزيد من الرأسمال من الأعضاء؟

يتوجب أولاً على التعاونية أن تقدم معلومات شفافة إلى الأعضاء الحاليين والمحتملين، حتى يتمكنوا بناءً على هذه المعلومات من اتخاذ قرار سليم بالاستثمار في التعاونية أو عدمه. لن يرغب الأعضاء بالاستثمار إلا حين يدركون مستوى مخاطر

الاستثمار وبالتالي منافعه المحتملة. يجب أن يكون الأعضاء الحكم النهائي في ما إذا كان أي استثمار سوف يقرب التعاونية من الأهداف المتفق عليها بصورة متبادلة.

سيؤثر تحسين الخدمات المقدمة وكفاءة التعاونية بشكل عام على التمويل ويجتذب المزيد من الأعضاء والمزيد من الأعمال، ويعزز بالتالي التزام الأعضاء. فالتمويل والكفاءة يعززان بعضهما بطريقتين: أولاً لأن التعاونيات التي تملك أموالاً كافية قادرة على الاستثمار في التكنولوجيا الملائمة التي تخفض التكاليف أو تحسن الجودة أو الاثنين معاً. وعندما تستخدم التعاونية التكنولوجيا الحديثة والمتقدمة، فهي ستحقق على الأرجح فائضاً يساهم في تعزيز وضعها المالي. من جهة أخرى، إذا كانت التعاونية تستخدم تكنولوجيا ضعيفة أو قديمة الطراز وكانت تقتصر على الأموال الكافية، فسوف تواجه صعوبة أكبر في تحسين مستوى كفاءتها. هناك عدة طرق تساعد على كسر هذه الحلقة المفرغة، ومنها البحث عن طرق لاستخدام اليد العاملة على نحو أكثر كفاءة والتأكد من أن أعداد الموظفين بأجر غير مفرطة، ومن أن الأفراد ملتزمون بالعمل. تقتضى مقارنة أخرى الاحتفاظ بجزء من الفائض إذا كان ذلك ممكناً كما في السنوات الزراعية العادية مثلاً.

ثانياً، يمكن المحافظة على ولاء الأعضاء أو حجم مبيعاتهم مع التعاونية أو رفعه من خلال سياسات التسعير التنافسية، الدفعات المناسبة، والنفاذ إلى الائتمان. والسبب في ذلك هو أن توفير التسهيلات الائتمانية والدفع الفوري مقابل البضائع التي تم تسليمها يتطلب توافر رأسمال تشغيلي. في هذه الحالة أيضاً، تبرز الحاجة إلى المال لتوليد المال. قد يساعد التمويل بواسطة قروض التعاونيات القصيرة الأمد أو القروض التجارية ذات القيمة الجيدة على تحقيق مستوى المبيعات الذي من شأنه أن يحفز الإجراء.

في بعض التعاونيات العاملة في مجال المعالجة والتسويق (المسمّاة بتعاونيات الجيل الجديد)، يشتري الأعضاء المؤسسون حقوق التسليم التي تضمن أن تشتري التعاونية حجماً محدداً من الانتاج كل سنة وأن يسلم الأعضاء حجماً محدداً من الانتاج. يجوز نقل هذه الحقوق بحرية بين الأعضاء، مما يعطيها قيمة في السوق. سيحفز ذلك الأعضاء على التصرف بطريقة تحافظ على قيمة حقوقهم وتعززها.

تمرين ذاتي 4.1

ما هي الاحتياجات المالية لتعاونيتك وأعضائها؟ ما هي أنواع الطرق (المحتملة) التي يمكنك التفكير فيها لتلبية هذه الاحتياجات؟

تمويل سلسلة القيمة

قد يرغب الممولون الخارجيون بإقراض تعاونية ما إذا كانوا يقدرون العلاقات القائمة في سلسلة القيمة. يبين المربع 4.1 كيف أن تعاونية الأرز في رواندا (أنظر أيضاً المربع 2.1) حصلت على قروض من مؤسسة تمويل صغري وما هي الشروط التي جعلت هذا العمل "المحفوف بالمخاطر" ممكناً.

الصندوق 4.1: مثل عن تمويل سلسلة القيمة في سلسلة قيمة الأرز في رواندا

في حالة الأرز في رواندا، كان المصدر الأساسي لتمويل التعاونية وأعضائها مؤسسة التمويل الصغري صندوق الشؤون المالية (CAF) إيسونغا. وقد أسست مؤسسة التمويل الصغري هذه فرعاً لها بالقرب من مزارع الأرز لتلبية الاحتياجات المالية لمزارعي الأرز. طوّرت مؤسسة إيسونغا مجموعة من الخدمات المالية للمزارعين والتعاونية، وقد استعانت لتحقيق هذا الهدف بدعم فني ومالي من منظمات غير حكومية هولندية (منظمة التنمية الهولندية (SNV) ومؤسسة تيرافينا للتمويل الصغري).

من الأمثلة عن هذه المساعدة تسليف المزارعين حتى يشتروا الأسمدة ويوظفوا العمال. وقد كفلت التعاونية القرض عبر المشاركة في التوقيع على العقد المُبرم بين مؤسسة صندوق الشؤون المالية إيسونغا والمزارع، موافقةً بذلك على تسديد القرض إذا تخلف المزارع عن الدفع. إذا تمت الموافقة على الطلب، تحوّل مؤسسة إيسونغا المال إلى حساب المقرض المصرفي (4). يسدّد المزارع القرض عبر تسليم الأرز إلى التعاونية. إذا تخلف المزارع عن تسديد القرض (أي إذا لم يسلم الأرز إلى التعاونية مثلاً)، تسدّد التعاونية دينه.

من الأمثلة الأخرى أيضاً "قرض تحويل تجاري للأرز". حتى تتمكن التعاونية من الدفع بسرعة أكبر إلى المزارعين، طوّرت مؤسسة التمويل الصغري هذا الخط الائتماني الذي يمكن التعاونية من الدفع إلى المزارعين في اليوم نفسه الذي يسلمون فيه الأرز إلى المستودع (5). تجمع التعاونية الأرز وتخزّنه إلى أن يحين وقت البيع. ما أن تجد مشترياً حاضراً لدفع سعر جيد، تأخذ التعاونية الأرز إلى مطحنة وتسلمه إلى المشتري من ثم تقوم بتسديد القرض زائد الفائدة إلى مؤسسة التمويل الصغري.

وقد استخدم نظام القسائم لتسريع الدفع إلى المزارعين. حين يسلم مزارع الأرز إلى مستودع التعاونية، يُعطى قسيمة تبيّن المبلغ، ويشارك في التوقيع عليها مدير المخزن والمسؤول الائتماني في مؤسسة التمويل الصغري (الذي يعمل أيضاً كحارس للمستودع) (6). بإمكان التعاونية أن تعطي قسائم تصل إلى الحد الأقصى لخطها الائتماني. يقدّم المزارع القسيمة إلى مكتب مؤسسة التمويل الصغري، ويسدّد المسؤول في المؤسسة القيمة الكاملة للأرز الذي جرى تسليمه، بعد خصم قيمة قرض الإنتاج والفائدة (7). تعتمد القيمة على السعر الذي تفاوضت عليه التعاونية مع التاجر (تبيع التعاونية إلى التاجر الذي يعرض السعر الأعلى). يدفع التاجر للتعاونية من خلال مؤسسة التمويل الصغري (8)، ما يسمح للتعاونية بتسديد خطها الائتماني. يعتبر هذا النظام فعالاً لأن الدفعات كافة تتم من خلال مؤسسة التمويل الصغري، ولأن التعاونية ومؤسسة التمويل الصغري هما معاً قيمتان على المستودع ويشرفان معاً على تدفق الأرز من المستودع وإليه.

ساعد مسؤولو الائتمان في مؤسسة التمويل الصغري التعاونية على إجراء تقييم داخلي لاكتشاف السبب الذي يجعل التعاونية تستمر بخسارة الأموال. وقد اكتشفوا أن ذلك يعود بشكل أساسي إلى مصاريف النقل. فقد كانت التعاونية تستخدم الشاحنات لنقل الأرز إلى المطاحن في كيغالي؛ وقد كانت التكاليف مرتفعة جداً لدرجة أنه كان من المستحيل تحقيق أرباح. ولأن التعاونية كانت جديدة وغير قادرة على شراء شاحناتها الخاصة ولم يكن لديها أي قطعة أرض تستخدمها كضمانة للحصول على قرض، أجرت مؤسسة التمويل الصغري

التعاونية شاحنة سعتها 5 طن (9)، وبدأت تدرّ دخلاً صافياً. ولكن لماذا أبرمت معها عقد إيجار ولم تقدّم لها قرضاً استثمارياً؟ لأن مؤسسة التمويل الصغيري ما زالت تملك الشاحنة إلى أن تسدّد التعاونية ثمن الإيجار، ممّا يقلل من مخاطر مؤسسة التمويل الصغيري. وبفضل تخفيض تكاليف النقل وتحسين الحوكمة والشفافية، وتدني الخسائر في الانتاج، بدأت التعاونيات تحقق ربحاً في العام 2008. وقد احتفظت التعاونية بحوالي عشرة في المئة من أرباحها على شكل مدخرات من ثم وزّعت الباقي على أعضائها على شكل حصص في الأرباح (10).

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

التدقيق التعاوني¹³

يُعرّف التدقيق على أنه "المعاينة المستقلة للبيانات المالية الخاصة بمنظمة ما وإبداء رأي فيها من قبل مدقق معيّن يؤدي واجباته وفقاً لمعايير التدقيق المقبولة وبموجب التزام قانوني". يركز هذا التعريف بشكل أساسي على التدقيق المالي وهو تعريف عام. أمّا التدقيق التعاوني، فيمكن تعريفه على أنه معاينة مستقلة للبيانات المالية، والأداء الإداري والتقارير الإجتماعية للتعاونية وإبداء رأي فيها من قبل مدقق معيّن يؤدي واجباته وفقاً لمعايير التدقيق المقبولة وبموجب التزام قانوني¹⁴.

تخضع التعاونيات، تماماً كما المنشآت الأخرى التي تقوم بأنشطة اقتصادية تتعدى حجماً معيناً، للتدقيق. ولكن من المهم أن نذكر هنا أن التدقيق التعاوني يتخطى المطلب الشائع القاضي بالتثبت من البيانات المتضمنة في البيانات المالية، بما أن نجاح التعاونية لا يكمن فقط في الفائض الذي تحققه أو النمو وحصّة السوق التي تحققها (النجاح في السوق). بل يجب أن تتجح التعاونية أيضاً في تعزيز مصالح أعضائها والمجتمع ككل. ولتقييم ذلك، من الضروري القيام بأشكال خاصة من التدقيق، تُسمّى في أغلب الأحيان التدقيق الإداري (أو التدقيق في الأداء)، وتدقيق الأداء الإجتماعي.

لِمَ يجب التدقيق في التعاونيات؟

يجب تقييم أنشطة التعاونيات وأدائها والإشراف عليها بشكل منتظم من خلال التدقيق للأسباب التالية:

- يحق لأعضاء التعاونية معرفة ما إذا كانت تتم إدارة التعاونية بشكل مناسب.
- غالباً ما توظف التعاونيات الكبرى إداريين ليتولوا إدارة التعاونية. وبغية التحقق من وجود مراجعة سليمة لكفاءة الموظفين ونزاهتهم، يطلب المجلس والأعضاء مراجعة منهجية وشاملة للحسابات والعمليات.

¹³ يستند هذا القسم إلى الاتحاد التعاوني والإئتماني الألماني (DGRV)/منظمة العمل الدولية/المنشأة التعاونية لأفريقيا: الدليل التشغيلي للتدقيق التعاوني (يصدر قريباً)

¹⁴ م. بارنز (محرر): الإشراف المالي، سلسلة إدارة الهندسة (لندن، توماس تلفورد، 1990)، الصفحة 24.

- يرغب أعضاء التعاونية الذين يودعون أموالهم في التعاونية وغير الأعضاء الذين يتعاملون مع التعاونية بالتأكد من أن عملياتهم آمنة.
- في معظم الأحيان، يدير التعاونيات التي تأسست حديثاً إداريون فخريون قد يفتقرون إلى المؤهلات الضرورية، وفي بعض الحالات ما من بنى ملائمة للحكومة، ما يؤدي إلى إبلاغ إداري مالي غير كافٍ أو غير موجود. من دون آليات التدقيق، لن تظهر نقاط الضعف المؤسسية ولا المشاكل الإدارية والمالية. وقد تتراكم أوجه القصور هذه لتؤدي إلى خسائر مالية تؤثر مباشرة على الأعضاء وإلى سوء استخدام أموال التعاونية من قبل أعضاء المجلس والإدارة.
- يمكن أن تستخدم الإدارة التدقيق التعاوني كأداة لتحسين أداء التعاونية.

التدقيق
التدقيق المالي هو التثبت من حسابات التعاونية. التدقيق الإداري هو تقييم أداء الإدارة في إجراء أعمال التعاونية. يُكمل التدقيق الإداري كلاً من التدقيق المالي والاجتماعي. تدقيق الأداء الاجتماعي هو طريقة مستخدمة لتقييم الأداء غير المالي للتعاونية، ويمكن وصفه على أنه عملية قياس أثر التعاونية على أعضائها، موظفيها، أسرهم والمجتمع ككل. المصدر: الاتحاد التعاوني والإئتماني الألماني (DGRV) / منظمة العمل الدولية، <i>الدليل التشغيلي للتدقيق التعاوني</i> (يظهر قريباً)

- يمكن استخدام التدقيق للتبليغ عن المسؤولية الاجتماعية للتعاونية. على الرغم من أن المسؤولية الاجتماعية للشركات ملازمة للتعاونية، يجب التبليغ عنها بطريقة موثوقة، ويمكن أن يثبت التدقيق هذه الموثوقية.

في معظم البلدان لا بل في البلدان كافة، تصبح التعاونية لدى تسجيلها كياناً اعتبارياً. إذا كانت التعاونية مسجلة، فذلك يعني أن عليها الإمتثال للتشريعات ذات الصلة. يطلب القانون في بعض البلدان أن تخضع كافة التعاونيات المسجلة للتدقيق بانتظام (مرة كل سنة في الكثير من البلدان) ويتم تسليم البيانات المالية المدققة إلى هيئة رصد. إلى ذلك، يمكن أن تستخدم التعاونيات غير المسجلة رسمياً التدقيق التعاوني. في بعض البلدان، قد تخضع التعاونيات الصغيرة للتدقيق مرّات أقل، أي مثلاً مرة

كل سنتين وليس كل سنة. وعلى الرغم من أن التعاونيات في بعض البلدان معفاة من التدقيق الإلزامي، لا يُنصح بالإستفادة من هذا الإعفاء¹⁵.

التدقيق الخارجي والداخلي

من المهم أيضاً أن نُميّز بين التدقيق الخارجي والداخلي. يشير *التدقيق الخارجي* إلى التدقيق الذي تجريه جهة خارجية ومستقلة عن المؤسسة الخاضعة للتدقيق¹⁶. في حالة التعاونية، يجب ألا تجمع الشخص أو الشركة المكلّفة بإجراء التدقيق روابط بالتعاونية.

أمّا *التدقيق الداخلي*، فهو التدقيق الذي يجريه موظف أو مسؤول في التعاونية. وقد تلجأ التعاونية أيضاً إلى بناها الداخلية الأخرى مثل لجان الإشراف أو اللجان المالية لإجراء عمليات التدقيق الداخلية. وعلى الرغم من أن المدققين الداخليين في بعض البلدان هم من الأعضاء وليسوا بالتالي مدققين محترفين، فإن المدققين الداخليين في بلدان أخرى هم محترفون مؤهلون وقد يكونون أعضاء في معهد مراجعي الحسابات الداخليين. ولكن حتى وإن لم يكن مدققو الحسابات الداخليون محترفين، يجب أن يكونوا ملّمين بعمليات التعاونية المالية¹⁷.

يجب تنسيق عمل المدققين الداخليين والخارجيين لضمان أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية. وتحقق التعاونيات الاستفادة القصوى إذا طلبت إجراء تدقيق داخلي وخارجي معاً.

عندما تنشئ التعاونية نظام تدقيق فعال، فإن أداءها سوف يتحسن عمومًا، ما يؤدي إلى زيادة ثقة الأعضاء في تعاونيتهم، الأمر الذي يقود بدوره إلى المزيد من الالتزام. خلاصة القول إن التدقيق التعاوني يصبّ في مصلحة كلّ من الأعضاء، الدائنين، وإدارة التعاونيات.

¹⁶ <http://www.oecd.org/dataoecd/4/3/35079748.pdf> (7 تشرين الأول/أكتوبر 2011)

¹⁷ http://www.turnkeyconsulting.co.uk/resources_support/faq_article.php?id=14 (7 تشرين الأول/أكتوبر 2011).

الدروس المستفادة

لقد قدّمنا في هذه الوحدة الخصائص الأساسية للتعاونية الزراعية على صعيد المزايا المؤسسية ووظائفها الأساسية. في الواقع، تؤدي معظم التعاونيات عدّة وظائف بما أن الأعضاء يطلبون مجموعة من الخدمات تتراوح بدايةً بين توفير المدخلات، مروراً بتقديم القروض وصولاً إلى معالجة منتجات المزارع وتسويقها. تقدم التعاونيات دعماً مباشراً إلى مزارع الأعضاء، ولكنها تقدم أيضاً في أغلب الأحيان خدمات اجتماعية إلى المجتمع. ولذلك يعد إيجاد توازن جيد بين الوظائف الاقتصادية والوظائف الاجتماعية تحدياً لكلّ تعاونية. ولكن في نهاية المطاف، حتى تتمكن التعاونية من الاستمرار، عليها أن تحافظ على جدوى اقتصادية وتوفّر في الوقت نفسه خدمات إلى أعضائها.

تواجه التعاونيات تحديات على صعيد تلبية طلبات أصحاب المصلحة كافة. حتى وإن كانت التعاونية تعمل لتحقيق مصلحة أعضائها، فإن أصحاب المصلحة الآخرين كالعُملاء، والمنظمات غير الحكومية، والحكومات والمجتمع الذي تعمل فيه، كلّهم لديهم مصلحة في الأمور التي تقوم بها التعاونية. يتطلب القيام بخيارات شرعية من بين طلبات مختلف أصحاب المصلحة استراتيجية واضحة وعملية شفافة لاتخاذ القرارات.

تعمل التعاونيات التسويقية على أساس سلسلة القيمة. توفر سلاسل القيمة المنسقة فرصاً جديدة لإنتاج منتجات عالية القيمة وتسويقها. وبما أن التسويق للعُملاء المحليين والأجانب المتطلّبين يستدعي التقيّد بمتطلبات جودة صارمة، تصادق عليها غالباً أطراف ثالثة، يمكن التعاونيات أن تساعد أعضائها على تحسين جودة المنتجات والحصول على الشهادات اللازمة.

تستند الحوكمة الداخلية للتعاونية إلى المبادئ التي يصفها بيان هوية التعاونية المعروف دولياً والتشريع الوطني للتعاونيات. تطبق التعاونيات مبدأ الديمقراطية في اتخاذ القرارات، وبالتالي تعطي كلّ عضو من أعضائها صوتاً مسموعاً. يتم اتخاذ القرارات عن طريق تفاعل دقيق بين الأعضاء كافة (المجتمعين في الجمعية العمومية)، لجنة الإدارة (الذي يتم انتخابه من الأعضاء ومن قبلهم) والإدارة المحترفة. يكون لدى التعاونيات الكبيرة عادة إدارة محترفة تكون مسؤولة أمام لجنة الإدارة .

يؤدي إداريو التعاونية أدواراً مختلفة ويحتاجون إلى مهارات متعددة. وتعد الإدارة المالية بمثابة تحدٍّ، ليس فقط لأن الحصول على التمويل أمر صعب في أغلب الأحيان، بل أيضاً لأن الإداريين يجب أن يتمكّنوا من إدارة الشؤون المالية بشفافية. وأخيراً يمكن استخدام عمليات التدقيق لتقييم أداء التعاونيات والمساعدة على كسب الثقة والالتزام.

المراجع الرئيسية

لائحة بالمؤلفات المرجعية

بارنز، م. (محرر) 1990. *الإشراف المالي، سلسلة إدارة الهندسة* (لندن، توماس تلفورد).

بيجمن، ج.؛ دورنيوريت ب. 2010. "الريادة الجماعية للمشاريع والتعاونية المملوكة من المنتجين"، في *نشرة الدراسات التعاونية*، العدد 43، رقم 3، الصفحات 5-16.

بيرشال، ج. 2003. *إعادة اكتشاف ميزة التعاونية: الحد من الفقر من خلال مساعدة الذات* (جنيف، فرع التعاونيات لمكتب العمل الدولي).
شداد، ف.ر.؛ كوك، م.ل. 2004. "فهم نماذج التعاونية الجديدة: تصنيف نموذجي لحقوق الإشراف على الملكية"، في *نشرة الإقتصاد الزراعي*، العدد 26، رقم 3، الصفحات 348-360.

كوك، م.؛ بلونكت، ب. 2006. "الريادة الجماعية للمشاريع: ظاهرة ناشئة في المنظمات المملوكة من المنتجين." في *مجلة الإقتصاد الزراعي والتطبيقي*، العدد 38، رقم 2، الصفحات 421-428.

دويتشر غينوسنشافتس- اند رايفاينسفيرباند الطبعة الخامسة. منظمة العمل الدولية. يصدر قريباً. *الدليل التشغيلي للتدقيق التعاوني*. هنري ه. 2005. *المبادئ التوجيهية للتشريع التعاوني*، الطبعة الثانية (جنيف، منظمة العمل الدولية). متوفرة على العنوان التالي:
http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_094045/lang--en/index.htm [22 Sep. 2011]

منظمة العمل الدولية. 2002. قرار 193 توصية تعزيز التعاونيات (جنيف).
الحلف التعاوني الدولي. 1995. *مسائل النوع الاجتماعي في التعاونيات. رؤية منظمة العمل الدولية/ الحلف التعاوني الدولي (رمزة التوعية على النوع الاجتماعي)*. متوفرة على العنوان التالي:
<http://www.ica.coop/gender/ica-ilomanual/index.html> [22 أيلول/ سبتمبر 2011]

مونكنر، ه. ه.؛ كبريتجي زندويا، ج. 2011. *المسرد التعاوني المشروح*، (جنيف، منظمة العمل الدولية). متوفر على العنوان التالي:
http://www.ilo.org/public/english/support/lib/resource/subject/coop/glossaire_munker_des.pdf [22 أيلول/ سبتمبر 2011].

موراديان، ر.؛ مانغنوس، ي. 2009. *تحدي الريادة في التعاونيات الزراعية*. متوفر على العنوان التالي:
[http://www.thebrokeronline.eu/Special-Reports/Special-report-The-power-of-valuechains/The-challenge-of-entrepreneurship-in-agricultural-cooperatives/\(language\)/eng-GB](http://www.thebrokeronline.eu/Special-Reports/Special-report-The-power-of-valuechains/The-challenge-of-entrepreneurship-in-agricultural-cooperatives/(language)/eng-GB) [22 أيلول/ سبتمبر 2011].
بورتر، ب. وسكالي، و. 1987. "الكفاءة الاقتصادية في التعاونيات." في *مجلة القانون والإقتصاد*، العدد 30، رقم 2، الصفحات 489-512.

المعهد الملكي لدراسة المناطق المدارية في أمستردام؛ المعهد الدولي لتعمير الريف في نيروبي. 2010. *تمويل سلسلة القيمة: ما بعد التمويل الصغري لأصحاب الأعمال الريفيين* (أمستردام، كاي آي تي ناشرون).
مشيو، س. 2010. *المنشأة التعاونية كخيار عملي لإضفاء طابع نظامي على الإقتصاد غير النظامي*، ورقة مقدمة خلال مؤتمر الإقتصاد غير النظامي، جنوب أفريقيا، 2010. متوفرة على العنوان التالي:

http://www.businessenvironment.org/dyn/be/docs/200/2.2.2_Cooperative_Practical_Option_Informal_Econ.pdf [22 أيلول/ سبتمبر 2011].

وزارة الزراعة الأميركية، التنمية الريفية، العمل الريفي - خدمة التعاونية. 2003. مديرو التعاونيات: يطرحون أسئلة ضرورية (العاصمة واشنطن). متوفر على العنوان التالي:

<http://www.rurdev.usda.gov/rbs/pub/cir62.pdf> [22 أيلول/سبتمبر 2011].

وانايماء، ف.و.؛ ديفليري، ب.؛ بويي، ي. 2009. هل نضيع الوقت سدى؟ التعاونيات الأفريقية في بيئة اقتصادية ليبرالية، المرفق التعاوني لأفريقيا، ورقة عمل رقم 1 (جنيف، منظمة العمل الدولية). متوفرة على العنوان التالي:

<http://www.ilo.org/public/english/employment/ent/coop/africa/download/>

wp1_reinventingthewheel.pdf [22 أيلول/سبتمبر 2011]

أعمال إضافية يُنصح بقراءتها

ألفردسون، ك. 2009. اعتماد المنظار الصحيح. إدماج متلازمة نقص المناعة البشرية والإيدز في تطوير العمل (نيروبي، مركز التعاونية السويدية وبرنامج Vi Agroforestry). متوفر على العنوان التالي:

<http://www.sccportal.org/publications/Studies-and-evaluations/Putting-on-the-right-lenses.aspx> [22 أيلول/سبتمبر 2011].

كارفر، ج.؛ أوليفر، س. 2002. مجالس الشركات وخلق القيمة: حوكمة أداء الشركات من قاعة المجلس (سان فرانسيسكو، كاليفورنيا، جوسي - باس).

مركز حوكمة التعاونيات. 2004. المبادئ التوجيهية النهائية حول حوكمة الشركات في التعاونيات في كينيا، اعتمدها أصحاب المصلحة في منتدى التعاونيات، نيروبي، كينيا، تموز/يوليو.

2003. الحوكمة في التعاونيات: تقرير عن دراسة تطبيقية حول ممارسات الحوكمة المطبقة على التعاونيات (نيروبي، كينيا).
تشامبو، س.أ. 2009. التعاونيات الزراعية: دورها في الأمن الغذائي والتنمية الريفية، ورقة مقدمة في اجتماع فريق الخبراء المعني بالتعاونيات، نيويورك، 28-30 نيسان/أبريل. متوفرة على العنوان التالي:

www.un.org/esa/socdev/egms/docs/2009/cooperatives/Chambo.pdf [22 أيلول/سبتمبر 2011].

شوكو، س.س. 1990. اقتصاد المنشأة التعاونية (ماربورغ، ألمانيا، ماربورغ، منظمي ماربورغ للاستشارات حول تعزيز مساعدة الذات).

- كوبيا، د.و. 1989. *التعاونيات في الزراعة* (انغلوود كليفس، نيوجورسي، برنتس هول).
- كولي، ج.ل. الأصغر وغيره من المؤلفين. 2003. *حوكمة الشركات* (نيويورك، ماكغراي هيل).
- اتحاد التعاونيات. 1995. *مدونة حوكمة الشركات للممارسات الفضلى* (مانشستر، المملكة المتحدة).
- دايفس، ب. 2004. *إدارة الموارد البشرية في التعاونيات: النظرية، الإجراء والممارسة* (جنيف، فرع التعاونيات لمنظمة العمل الدولية).
- دراكر، ب.ف. 1990. *إدارة منظمة غير ربحية: المبادئ والممارسات* (نيويورك، هاربر كولنز).
- اينهورن، ه.؛ بيكس، ج. 2009. *تقييد القيود! دراسة حول القيود والفرص الحقيقية والمنصورة لتطوير مهارات المزارعين أصحاب الملكيات الصغيرة في أفريقيا جنوب الصحراء* (واغينينغن، هولندا، جامعة واغينينغن ومركز الأبحاث التابع لها). متوفرة على العنوان التالي:
http://www.signschoolfeeding.org/_dynamic/downloads/Constraints%20Constrained%20final%20A4%20draft.pdf [22 أيلول/سبتمبر 2011].
- منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة. 2007. *الزراعة المستدامة والتنمية الريفية، موجز سياسات رقم 12: منظمات المزارعين* (روما). متوفرة على العنوان التالي:
<ftp://ftp.fao.org/SD/SDA/SDAR/sard/SARD-farmers-orgs%20-%20english.pdf> [22 أيلول/سبتمبر 2011].
- غارويان، ل.؛ موهان، ب. 1976. *مجلس مديري التعاونيات* (دايفس، كاليفورنيا، جامعة كاليفورنيا).
- منظمة العمل الدولية، 1984. *الاقتصاد الأساسي للتعاونية الزراعية، مواد وأساليب التدريب على إدارة التعاونيات*، عنصر رقم 20-01 (جنيف).
- منظمة العمل الدولية/المرفق التعاوني لأفريقيا. 2009. *تمكين الأشخاص المصابين بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز والفتيات اللواتي يتعرضن للاستغلال الجنسي التجاري من خلال تربية الدواجن، صحيفة وقائع* (جنيف).
2009. *التدريب المبتكر على التعاونية: كتاب المدربين* (جنيف)
- كابوغا، س.؛ باتارينبوا، ب (محررون). 1995. *التعاونيات: الماضي الحاضر والمستقبل* (كامبالا، الحلف التعاوني الأوغندي).

لايت، م. 2001. المجلس الاستراتيجي: دليل خطوة بخطوة نحو حوكمة بالغة الأثر، (ويلي، هوبكن، نيوجورسي).

المجلس الأمريكي لتنمية التعاونيات الخارجية. 2007. التعاونيات: سبل نحو التنمية الاقتصادية، الديمقراطية والإجتماعية في الاقتصاد العالمي (أرلينغتن، فرجينيا). متوفرة على العنوان التالي:

<http://www.ocdc.coop/OCD/CoopPathwaysReport.pdf> [22 أيلول/ سبتمبر 2011].

سولدي، أ. 2006. حوكمة التعاونيات، ورقة مقدمة في مؤتمر المستقبل التعاوني الأوروبي لحوكمة التعاونيات، بروكسل، 2 حزيران/يونيو. متوفرة على العنوان التالي:

<http://www.eurocoop.org/events/en/seminargovernance06/gouvernanceit06.pdf> [22 أيلول/ سبتمبر 2011].

شاتز، ج.م. 1987. الحوافز التي تحت "المزارعين" على اتخاذ تدابير جماعية من خلال التعاونيات. مقارنة المعاملة والكلفة"، في جاي أس روبر (محررون)، النظرية التعاونية: مقاربات جديدة، تقرير عن خدمة التعاونيات الزراعية رقم 18، وزارة الزراعة في الولايات المتحدة الأمريكية (العاصمة واشنطن).

سوليفان، ج.د. وغيره من المؤلفين (محررون). 2003. البحث عن مدراء بارعين: دليل لبناء حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، (مركز المشروعات الدولية الخاصة، العاصمة واشنطن). متوفر على العنوان التالي:

http://www.cipe.org/regional/mena/MENA%20CG%20CD/content/corporategovernancebasics/In_Search_of_Good_Directors_CG_in_the_21st_Century_English.pdf [22 أيلول/ سبتمبر 2011].

الأمم المتحدة. 2009. التعاونيات في التنمية الإجتماعية، تقرير الأمين العام في الجمعية العامة الرابعة والستين للأمم المتحدة، نيويورك. متوفر على العنوان التالي:

[publications/un/a64132e.pdf/http://www.copac.coop](http://www.copac.coop/publications/un/a64132e.pdf) [22 أيلول/ سبتمبر 2011].

وكالة التنمية الدولية التابعة للولايات المتحدة الأمريكية. 2006. تمكين تنمية التعاونيات: مبادئ الإصلاح القانوني، مبادرة قانون التعاونية ونظامها (العاصمة واشنطن). متوفرة على العنوان التالي:

http://www.ocdc.coop/OCD/documents/PUB_CL_one.pdf [22 أيلول/ سبتمبر 2011].