



International
Labour
Organization

ابدأ بالتعاوان

نموذج تدريبي منخفضة التكلفة وسهل الاستخدام
للأشخاص المهتمين بتأسيس جمعية تعاونية أو الانضمام إليها
مواءمة لسلسلة قيمة الفول السوداني

دليل تدريبي



هذا عمل مفتوح الوصول موزع بموجب Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 الترخيص الدولي (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>). يمكن للمستخدمين إعادة الاستخدام والمشاركة والتكيف والبناء على العمل الأصلي غير التجاري ، كما هو مفصل في الترخيص. لأي أعمال جديدة يجب أن يحمل المحتوى الأصلي نفس ترخيص CC-BY-NC-SA. يجب أن يُنسب الفضل إلى منظمة العمل الدولية بوضوح على أنها مالكة العمل الأصلي. لا يُسمح باستخدام شعار منظمة العمل الدولية فيما يتعلق بعمل مستخدم هذه النسخة.

الإسناد - يجب الاستشهاد بالعمل على النحو التالي: Start.COOP. أداة خطوة بخطوة لبدء تعاونية. دليل تدريبي، جنيف: مكتب العمل الدولي ، 2019.

الترجمة - في حالة ترجمة هذا العمل، يجب إضافة إخلاء المسؤولية التالي مع الإسناد: لم يتم إنشاء هذه الترجمة من قبل مكتب العمل الدولي (ILO) ولا ينبغي أخذها في الاعتبار ترجمة رسمية لمنظمة العمل الدولية. منظمة العمل الدولية ليست مسؤولة عن محتوى أو دقة هذه الترجمة.

التعديلات - في حالة تعديل هذا العمل، يجب إضافة إخلاء المسؤولية التالي مع الإسناد: هذا اقتباس من عمل أصلي من إعداد مكتب العمل الدولي. المسؤولية عن الآراء والآراء المعبر عنها في الاقتباس تقع على عاتق مؤلف أو مؤلفي الاقتباس فقط و لم يتم اعتمادها من قبل منظمة العمل الدولية. يجب توجيه جميع الاستفسارات حول الحقوق والترخيص إلى منظمة العمل الدولية للنشر (الحقوق والترخيص)، CH-1211 جنيف 22 ، سويسرا، أو بالبريد الإلكتروني على rights@ilo.org.

رقم: ISBN: 9789220388631 (طباعة)

رقم: ISBN: 9789220388648 (ملف إلكتروني)

التسميات المستخدمة في مطبوعات منظمة العمل الدولية، والتي تتوافق مع ممارسات الأمم المتحدة، و عرض المواد فيه لا يعني التعبير عن أي رأي على الإطلاق من جانب مكتب العمل الدولي فيما يتعلق بالوضع القانوني لأي بلد أو منطقة أو إقليم أو لسلطاتها، أو بشأن ترسيم حدودها.

تقع مسؤولية الآراء المعبر عنها في المقالات والدراسات وغيرها من المساهمات الموقعة على عاتق مؤلفيها، ونشرها لا يشكل مصادقة من قبل مكتب العمل الدولي للآراء المعبر عنها فيها.

الإشارة إلى أسماء الشركات والمنتجات والعمليات التجارية لا تعني تأييدها من قبل مكتب العمل الدولي، وأي إخفاق في ذكر شركة أو منتج تجاري أو عملية معينة ليس علامة على الرفض.

يمكن العثور على معلومات عن منشورات منظمة العمل الدولية والمنتجات الرقمية على الموقع: www.ilo.org/publns

نموذج إبدأ بالتعاون Start.COOP الذي طورته منظمة العمل الدولية هو نموذج مرخص بموجب رخصة Creative Commons Attribution-Non-commercial-ShareAlike4.0 Unported.

جرى تطوير Start.COOP إبدأ بالتعاون كدليل تدريبي منخفض التكلفة وسهل الاستخدام للراغبين في تأسيس تعاونية وإطلاقها بطريقة تشاركية وفعالة، وتعتمد على المحتوى التقني للمواد المتاحة في مختلف أدوات التدريب التعاونية لمنظمة العمل الدولية ومنهجية التعلم من الأقران والقائمة على الأنشطة ضمن برنامج تنمية المشاريع المجتمعية (C-BED) التابع لمنظمة العمل الدولية. وقد جرى تقسيم الدليل التدريبي إبدأ بالتعاون Start.COOP إلى أربع وحدات خاصة بكل مرحلة من مراحل عملية تأسيس التعاونية لإعطائك الوقت الكافي للتفكير في أهمية ما تفعله في مرحلة معينة ورؤية مدى ملاءمته مع الصورة الكبيرة، في حين أن تركيز وحدات الدليل التدريبي ينصب على القرارات التي يجب اتخاذها في كل خطوة بهدف زيادة فرص النجاح.

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

- تحديد الأعضاء الأساسيين في التعاونية الخاصة بك.
- تحديد فكرة عملك.
- البحث في جدوى فكرة عملك.
- إعداد خطة عملك.
- اتخاذ قرار بشأن الهيكلية التنظيمية للتعاونية الخاصة بك.

لمعرفة المزيد حول عمل منظمة العمل الدولية في مجال التعاونيات، يرجى زيارة الموقع: www.ilo.org/coop أو مراسلتنا على عنوان البريد الإلكتروني: coop@ilo.org ولمزيد من المعلومات حول منهجية منظمة العمل الدولية للتعلم من الأقران والقائم على الأنشطة، يرجى زيارة الموقع www.cb-tools.org

شكر وتقدير

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

Start.COOP

دائرة المشاريع التجارية
فريق العمل اللائق - بانكوك
تم مواءمة هذه النسخة لقطاع الفول بالسودان

المواءمة للسودان تمت تحت مشروع آفاق السودان الممول من وزارة الخارجية الهولندية. تمت المواءمة بتنسيق فاطمة سر الختم، مواءمة المحتوى لسلسلة الفول السوداني قام بها أ. شوكت صرصور والتصميم النهائي قام به بشار شاش

رسالة إلى المجموعة

إنّ نجاح التعاونية، سواء في إطلاقها أو في استمرارية أعمالها وعملياتها، يتحدّد إلى حدٍ كبير من قبل أعضائها. لذلك من الأهمية بمكان تحديد الأشخاص المناسبين منذ البداية، بحيث تتكوّن المجموعة الأساسية من الأعضاء المالكين المحتملين من أشخاص يتشاركون الأفكار والاهتمامات والاحتياجات ذاتها، وأن تكون لديهم مشكلة متبادلة لحلّها أو فرصة للاستفادة منها، وأن تكون هذه المشكلات و/أو الفرص أساس فكرة العمل التي تقوم عليها التعاونية. وتسعى الجلسة الأولى في الوحدة الأولى إلى تحديد الأعضاء المالكين المناسبين وأفضل الأفكار للتعاونية الخاصة بك.

توفّر الجلسة الأولى المساعدة في تحديد الأشخاص المناسبين للانضمام إلى تشكيلة التعاونية، وتوضح كيفية العثور على أوجه التآزر والتآلف بين الأعضاء المالكين المحتملين، وكذلك الطرق المتوقعة منهم مشاركتها لإنشاء التعاونية وتسيير عملياتها في المستقبل، فضلاً عن التعريف بالقدرات والكفاءات الواجب توافرها بين الأعضاء المالكين بهدف تأسيس التعاونية وتطويرها بشكل ناجع ومتواصل. أمّا في الجلسة الثانية، سوف يتم مناقشة كيفية تحديد فكرة العمل من خلال تحديد فرص العمل الجماعي عبر تحليل للمشاكل و/أو الفرص المشتركة التي تواجهها المجموعة، وسوف تتمكّن خلال هذه الجلسة من استكشاف الحلول العملية للمشكلات المحددة بشكل يمكن تحويلها إلى فرصة عمل. ويتوقع منك في نهاية هذه الوحدة أن تكون قد حددت فكرة العمل التي سيتم تقييم جدواها في الوحدة الثانية.

يختلف الأسلوب المتّبع في هذا التدريب عن الأساليب التقليدية، حيث أنّك ستعمل مع الآخرين كفريق واحد لاتباع الإرشادات التفصيلية البسيطة الخاصة بالمناقشات والأنشطة في دليل التدريب، وسيكون هناك ميسر متاح للمساعدة في الإجابة على أيّة استفسارات حول محتوى التدريب والتمارين. ونظراً لعدم وجود قائد للمجموعة، يجب أن يتناوب كافة أعضاء المجموعة في قراءة المعلومات والتعليمات بصوت عالٍ وتقاسم مسؤولية تحديد الوقت. ومن خلال هذا الأسلوب الجديد في التدريب سوف يتعلّم أعضاء المجموعة من بعضهم البعض من خلال تبادل الأفكار والآراء والمهارات والمعرفة والخبرة، ويتعيّن على الجميع المشاركة في النقاشات العامة بهدف إنجاح هذا الأسلوب التدريبي.

قبل التدريب وبعده، سيطلب منك إكمال استطلاع للمساعدة في فهم تأثير التدريب، وستبقى المعلومات التي تُدلي بها سرية وسيتم استخدامها لتعزيز المواد التدريبية وتنظيم البرامج المستقبلية. كما سيكون من المفيد أيضاً تحديد ماهية التدريبات الأخرى في مجال التعاونيات التي يمكن عقدها لاحقاً للمشاركين. وقد يتم الاتصال ببعض المشاركين من قبل منظمي التدريب في المستقبل بعد ثلاثة أو ستة أو اثني عشر شهراً بعد انتهاء التدريب لإجراء استطلاع آخر للتعرف على سير عملية تنفيذ خطط العمل الخاصة بهم.

قائمة المحتويات

الوحدة الأولى: تحديد الأعضاء الأساسيين وفكرة العمل

1	وحدات إبدأ بالتعاون Start.COOP
2	رسالة إلى المجموعة
3	اتباع/ي العلامات
4	العلامات ومعانيها
4	البدء
4	عملية التعلم
5	الجلسة 1: إيجاد الأشخاص المناسبين لتأسيس التعاونية
5	النشاط 1(أ): التعرف على بعضنا البعض
7	ورقة عمل النشاط 1(أ)
8	النشاط 1(ب): الكفاءات والمؤهلات اللازمة خلال مرحلة التأسيس
10	الجلسة 2: تحديد فكرة العمل
10	النشاط 2(أ): تحديد الحاجة المشتركة
10	الخطوات
15	النشاط 2(ب): تحديد الأسباب الجذرية والآثار
18	النشاط 2(ج): تعريف فكرة العمل

الوحدة الثانية: البحث في جدوى فكرة العمل

24	وحدات إبدأ بالتعاون Start.COOP
25	رسالة إلى المجموعة
26	اتباع/ي العلامات
26	العلامات ومعانيها
27	البداء
28	عملية التعلم
29	الجلسة 1: البحث عن الأعضاء المحتملين.....
29	النشاط 1(أ): كم عدد الأعضاء المتوقع انضمامهم
31	النشاط 1(ب): ما مدى استعداد الأعضاء للاستثمار في التعاونية؟
32	النشاط 1(ج): ما مدى حجم تعاملات الأعضاء مع خدمات التعاونية؟
34	الجلسة 2: إجراء تحليل للسوق
34	النشاط 2(أ): من هم العملاء المستهدفون
39	النشاط 2(ب): تقييم العملاء المستهدفين أو السوق
39	الخطوات
42	النشاط 2(ج): تقييم المنافسين
45	النشاط 2(د): تقييم المنافسين
50	الجلسة 3: دراسة الجدوى الفنية لفكرة عملك
50	النشاط 3(أ): العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند اختيار هيكلية عمل تجاري
51	الخطوات
58	الجلسة 4: دراسة الجدوى المالية
58	النشاط 4(أ): حساب تكاليف بدء التشغيل
58	الخطوات
66	النشاط 4(ب): تقييم تنافسية الأسعار والربحية
66	الخطوات
69	الجلسة 5: هل يجب أن تمضي قدماً في تنفيذ المشروع؟
69	النشاط 5(أ): قائمة تقييم جدوى المشروع
69	الخطوات
71	الجلسة 6: خطة العمل
71	النشاط 6(أ): مراجعة الأنشطة من تأسيس المجموعة إلى تقييم الجدوى
73	النشاط 6(ب): إعداد خطة العمل

الوحدة الثالثة: إعداد خطة العمل

78	وحدات إبدأ بالتعاون Start.COOP
79	رسالة إلى المجموعة
80	اتباع/ي العلامات
80	العلامات ومعانيها
82	عملية التعلم
83	الجلسة 1: خطة العمل
83	النشاط 1(أ): هيكلية خطة العمل الأساسية
85	الجلسة 2: ملف تعريف بالتعاون
85	النشاط 2(أ): كتابة الملف التعريفي بالتعاون
87	الجلسة 3: ملف تعريف بالتعاون
87	النشاط 3(أ): وصف المنتج و/أو الخدمة
88	الخطوات
90	النشاط 3(ب): وصف السوق
92	النشاط 3(ج): استراتيجية التسويق
92	الخطوات
96	الجلسة 4: خطة العمليات
96	النشاط 4(أ): الموارد المادية: المرافق والمعدات
97	الخطوات
100	النشاط 4(ب): آلية العمل والنظام
100	الخطوات
104	النشاط 4(ج): مبادئ التعاونية وعملياتها
104	الخطوات
107	الجلسة 5: خطة المخاطر
107	الخطوات
109	الجلسة 6: الخطة الإدارية
109	النشاط 6(أ): إعداد الهيكل التنظيمي
111	النشاط 6(ب): الوصف الوظيفي
113	الجلسة 7: الخطة المالية
113	النشاط 7(أ): إعداد بيان العمليات الخاص بك
114	الخطوات
117	النشاط 7(ب): إعداد توقعات التدفق النقدي
118	الخطوات
120	النشاط 7(ج): إعداد الميزانية العمومية
121	الخطوات
123	الجلسة 8: الملخص التنفيذي
123	لمحة عامة حول الجلسة
123	النشاط 8(أ): كتابة الملخص التنفيذي
124	الخطوات

الوحدة الرابعة: إعداد الهيكل التنظيمي

128	وحدات إبدأ بالتعاون Start.COOP
129	رسالة إلى المجموعة
130	اتبع/ي العلامات
130	العلامات ومعانيها
131	البداء
132	عملية التعلم
133	الجلسة 1: الهيكلية الأساسية للتعاونية
133	النشاط 1(أ): الهيئات الأساسية في التعاونية
135	الجلسة 2: الأعضاء والجمعية العامة
135	النشاط 2(أ): حقوق الأعضاء
138	النشاط 2(ب): واجبات الأعضاء
138	الخطوات
141	الجلسة 3: مجلس الإدارة
141	النشاط 3(أ): مسؤوليات مجلس الإدارة
141	الخطوات
145	النشاط 3(ب): أعضاء مجلس الإدارة
146	النشاط 3(ج): مؤهلات مجلس الإدارة
147	الخطوات
148	الجلسة 4: المدير
148	النشاط 4(أ): إعداد الوصف الوظيفي
149	الخطوات
150	الجلسة 5: عقد التأسيس
150	النشاط 5(أ): محتويات النظام الأساسي
152	الجلسة 6: اللوائح الداخلية للتعاونية
152	النشاط 6(أ): أهمية اللوائح الداخلية
153	الخطوات
154	النشاط 6(ب): إعداد الخطوط العريضة للوائح
159	الجلسة 7: إعداد خطة العمل
159	النشاط 7(أ): إعداد خطة العمل

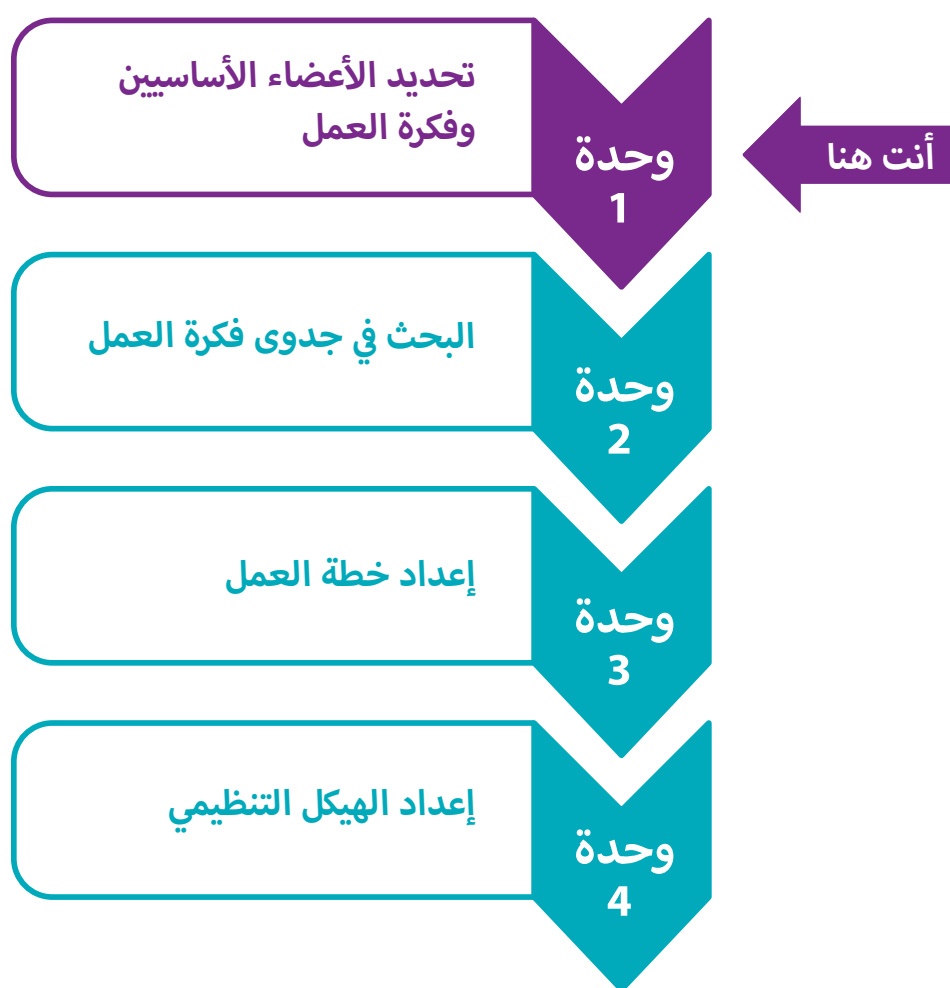
إبدأ بالتعاون

وحدة 1

تحديد الأعضاء الأساسيين
وفكرة العمل



وحدات إبدأ بالتعاون



رسالة إلى المجموعة

إنّ نجاح التعاونية، سواء في إطلاقها أو في استمرارية أعمالها وعملياتها، يتحدّد إلى حدٍ كبير من قبل أعضائها. لذلك من الأهمية بمكان تحديد الأشخاص المناسبين منذ البداية، بحيث تتكوّن المجموعة الأساسية من الأعضاء المالكين المحتملين من أشخاص يتشاركون الأفكار والاهتمامات والاحتياجات ذاتها، وأن تكون لديهم مشكلة متبادلة لحلّها أو فرصة للاستفادة منها، وأن تكون هذه المشكلات و/أو الفرص أساس فكرة العمل التي تقوم عليها التعاونية. وتسعى الجلسة الأولى إلى تحديد الأعضاء المالكين المناسبين وأفضل الأفكار للتعاونية الخاصة بك.

توفّر الجلسة الأولى المساعدة في تحديد الأشخاص المناسبين للانضمام إلى تشكيلة التعاونية، وتوضح كيفية العثور على أوجه التآزر والتآلف بين الأعضاء المالكين المحتملين، وكذلك الطرق المتوقعة منهم مشاركتها لإنشاء التعاونية وتسيير عملياتها في المستقبل، فضلاً عن التعريف بالقدرات والكفاءات الواجب توافرها بين الأعضاء المالكين بهدف تأسيس التعاونية وتطويرها بشكلٍ ناجع ومتواصل.

أمّا في الجلسة الثانية، سوف يتم مناقشة كيفية تحديد فكرة العمل من خلال تحديد فرص العمل الجماعي عبر تحليل للمشاكل و/أو الفرص المشتركة التي تواجهها المجموعة، وسوف تتمكّن خلال هذه الجلسة من استكشاف الحلول العملية للمشكلات المحدّدة بشكل يمكن تحويلها إلى فرصة عمل. ويُتوقع منك في نهاية هذه الوحدة أن تكون قد حدّدت فكرة العمل التي سيتم تقييم جدواها في الوحدة الثانية.

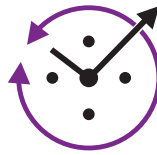
يختلف الأسلوب المتّبع في هذا التدريب عن الأساليب التقليدية، حيث أنّك ستعمل مع الآخرين كفريق واحد لاتباع الإرشادات التفصيلية البسيطة الخاصة بالمناقشات والأنشطة في دليل التدريب، وسيكون هناك ميسّر متاح للمساعدة في الإجابة على أيّة استفسارات حول محتوى التدريب والتمارين. ونظراً لعدم وجود قائد للمجموعة، يجب أن يتناوب كافة أعضاء المجموعة في قراءة المعلومات والتعليمات بصوت عالٍ وتقاسم مسؤولية تحديد الوقت. ومن خلال هذا الأسلوب الجديد في التدريب سوف يتعلّم أعضاء المجموعة من بعضهم البعض من خلال تبادل الأفكار والآراء والمهارات والمعرفة والخبرة، ويتعيّن على الجميع المشاركة في النقاشات العامة بهدف إنجاح هذا الأسلوب التدريبي.

قبل التدريب وبعده، سيُطلب منك إكمال استطلاع للمساعدة في فهم تأثير التدريب، وستبقى المعلومات التي تُدلي بها سرية وسيتم استخدامها لتعزيز المواد التدريبية وتنظيم البرامج المستقبلية. كما سيكون من المفيد أيضاً تحديد ماهية التدريبات الأخرى في مجال التعاونيات التي يمكن عقدها لاحقاً للمشاركين. وقد يتم الاتصال ببعض المشاركين من قبل منظمي التدريب في المستقبل بعد ثلاثة أو ستة أو اثني عشر شهراً بعد انتهاء التدريب لإجراء استطلاع آخر للتعرف على سير عملية تنفيذ خطط العمل الخاصة بهم.

اتبع/ي العلامات

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

العلامات ومعانيها



تشير هذه العلامة إلى الوقت المقترح للنشاط



تشير هذه العلامة إلى المعلومات العامة التي سيتم قراءتها على المجموعة



تشير هذه العلامة إلى النقاش الجماعي



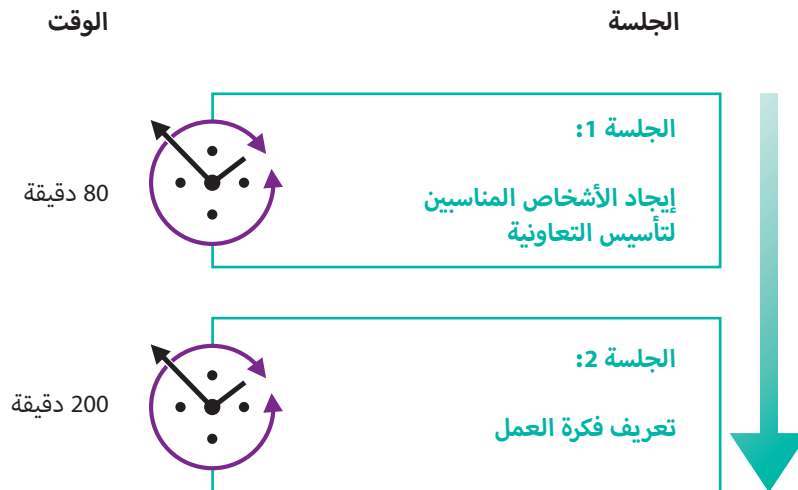
تشير هذه العلامة إلى بدء النشاط، وإلى أنه يجب قراءة التعليمات خطوة بخطوة بصوت مرتفع على المجموعة والتقيد بها حسب تسلسلها

البدء

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

- أملاً/ي الدراسة الاستقصائية السابقة للتدريب. اسأل/ي المنظمين إذا لم يكن لديك نسخة أو لم تملأها بالفعل.
 - تنظيم المجموعات إلى 5-7 مجموعات صغيرة بحد أقصى: سيرشدك المنظمون عن أفضل الطرق للقيام بذلك.
 - تحديد أحد أفراد المجموعات للتطوع للبدء بالتدريب كـ "قارئ/ة للمجموعة". يتمثل دور "قارئ/ة المجموعة" في قراءة المعلومات وتعليمات النشاط بصوت مرتفع على باقي أفراد المجموعة ممن يعرفون أسس القراءة والكتابة وإتاحة المجال للآخرين بالتشارك في هذا الدور في جميع مراحل التدريب.
 - يتحمل جميع أفراد المجموعة مسؤولية مراقبة الوقت، يجب ترشيح شخص متطوع ينوب عن أفراد المجموعة في كل جلسة للتذكير عند الانتهاء من الوقت المسموح له للحفاظ على التوازن في الوقت.
- سيحصل جميع أفراد المجموعة على الدليل التدريبي. ويمكن استكمال العمل الفردي في هذه الأدلة كذلك كعمل جماعي.

عملية التعلم



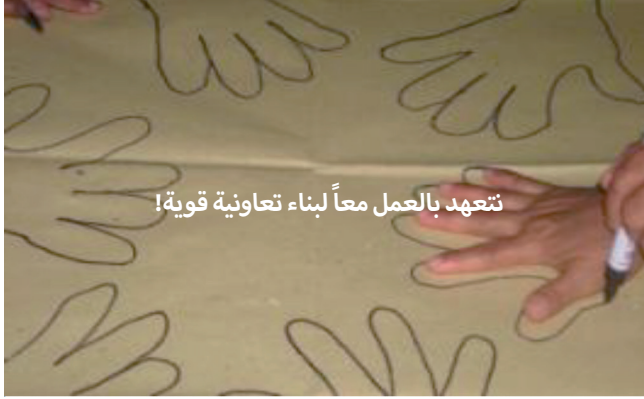
الجلسة 1: إيجاد الأشخاص المناسبين لتأسيس التعاونية

لمحة عامة حول الجلسة

الحصول على التزام الأقران للعمل معاً لبناء التعاونية



5 دقائق



تتمثل المهمة الأولى في إنشاء تعاونية في تشكيل مجموعة أساسية من الأعضاء المالكين المحتملين التي يجب أن تتكوّن من أشخاص لديهم الأفكار والاهتمامات ذاتها وكذلك حاجة أو مشكلة مشتركة للتصدي لها. ويعتمد نجاح إنشاء التعاونية إلى حد كبير على الأشخاص الذين يشكلون تلك المجموعة التنظيمية، حيث أنّ التزامهم ومهاراتهم ودرجة انسجامهم في العمل معاً لا تقل أهمية عن فكرة العمل، وتصبح فيما تلك المجموعة الأساسية من

الأشخاص "الأعضاء المؤسسين" للتعاونية. ومن الجيد أن يكون من ضمن الأعضاء المؤسسين للجمعية رجال ونساء، في ظروف خاصة والتي تكون فيها بيانات ذكورية وأكثر تقييداً، قد يكون تشكيل تعاونيات نسائية فقط استراتيجية تستخدم في معالجة التفاوت الاجتماعية القائمة على النوع الاجتماعي. في هذه الجلسة، سوف يتعرّف المشاركون على بعضهم البعض وعلى آلية الورشة التدريبية هذه، بالإضافة إلى اكتساب المعارف والإرشادات حول كيفية اختيار الأشخاص المناسبين للانضمام إليك في تأسيس التعاونية.

النشاط 1(أ): التعرّف على بعضنا البعض



45 دقيقة

قبل العمل سوياً، ينبغي على المشاركين معرفة بعضهم البعض وأن يكون بينهم فهم مشترك، لهذا يعدّ تحديد أوجه التآزر والانسجام بين الأعضاء المالكين المحتملين أمراً بالغ الأهمية لإنجاح عملية إنشاء التعاونية وإنجاح سير مختلف عملياتها المستقبلية، حيث أنّ العلاقة التي تجمع بين الأعضاء هي من الأمور الأساسية والهامة في نجاح التعاونية، وبشكل عام فإنّه من المرجح أنّ الأعضاء من ذوي الخلفيات المتشابهة أن يثقوا في بعضهم البعض ويقومون بالعمل سوياً وقبول المسؤولية المشتركة عن أنشطتهم. ومع ذلك في بعض الأحيان قد يقوم الأشخاص ذوو والخلفيات الأخرى بالمساهمة بمعارف وخبرات محدّدة أو تعريف أعضاء المجموعة بجهات اتصال مختلفة ذات صلة بالتعاونية، وبالتالي يمكن لهم أن يكونوا أعضاء في التعاونية طالما أنّهم على استعداد للمشاركة على قدم المساواة وبغض النظر عن النوع الاجتماعي. وفي كثير من الأحيان من المهم أيضاً أن يعيش الأعضاء مع بعضهم البعض أو أن يعملوا قريباً من بعضهم البعض لأنهم يحتاجون إلى الاجتماع بانتظام لمناقشة الأنشطة وتنفيذها بشكل جماعي.



قد يقوم النساء والرجال بأنشطة مختلفة ولديهم معرفة وتجارب مختلفة. ولكن هذا لا يعني أنهم لا يستطيعون توحيد هذه الجهود لإقامة تعاون. هذا التنوع هو قيمة مضافة للتعاونية للحصول أداء أفضل.

الآن، تعرف على بعضكم البعض، وحدد الاختلافات والتشابه فيما بينكم، وقيم كيف يمكن أن تدفعك هذه الاختلافات والتشابه إلى العمل معًا لإنشاء تعاونيتك. كما يمكنك أيضًا استخدام هذا التمرين في إعداد قائمة طويلة من المالكين المحتملين للأعضاء. بالنسبة لهذا النشاط، ستقوم بتنفيذ الخطوات عند قراءتها. سوف تستخدم **ورقة العمل 1A** في الصفحة ١٠.

الخطوات

في الدائرة الصغيرة التي تحمل عنوان "هذا أنا"، اكتب ما يلي: (5 دقائق)

- اسمك
- وظيفتك
- سبب (أسباب) رغبتك في تكوين تعاونية
- ما يمكنك تقديمه للتعاونية

الخطوة 1

بعد ذلك، قم بمشاركة ما كتبته مع المجموعة، حيث يتم منح كل عضو دقيقتين لتقديم نفسه، وعندما يقدم كل شخص بتقديم نفسه، قم بتدوين المعلومات التي شاركها في دائرة بعنوان "عضو رقم #". (10 دقائق)

الخطوة 2

بناءً على ما شاركه كل عضو من الأعضاء، اكتب قائمة بكل شيء مشترك بين جميع أعضاء الفريق في الدائرة الكبيرة. (5 دقائق)

الخطوة 3

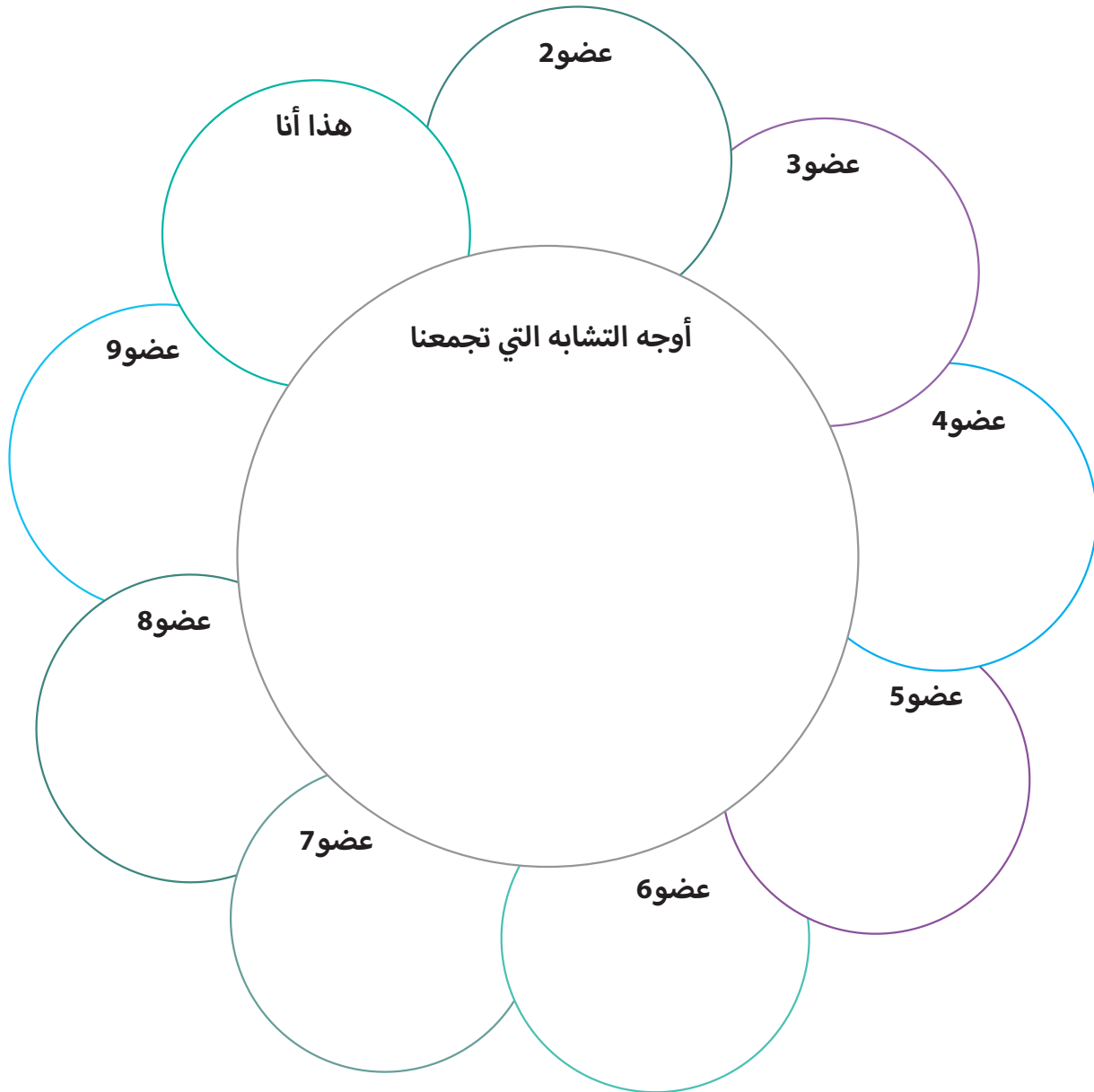
في أسفل الرسم، أجب عن الأسئلة التالية: (10 دقائق)

- كيف يمكن لأوجه التشابه التي تجمعكم المساعدة في التقريب بينكم لتأسيس التعاونية؟
- كيف يمكن للاختلافات بينكم إعاقة تأسيس التعاونية و/أو المساعدة في التقريب بينكم لتأسيسها؟

الخطوة 4

اقرأ بصوت عالٍ أوجه التشابه التي حدّدتها وشارك إجاباتك على الأسئلة مع باقي أعضاء المجموعة. (10 دقائق)

الخطوة 5



كيف يمكن لأوجه التشابه التي تجمعكم المساعدة في التقريب بينكم لتأسيس التعاونية؟

كيف يمكن للاختلافات بينكم إعاقة تأسيس التعاونية و/أو المساعدة في التقريب بينكم لتأسيسها؟

النشاط 1(ب): الكفاءات والمؤهلات اللازمة خلال مرحلة التأسيس

30 دقيقة



يُتوقع أن يشارك الأعضاء الأساسيون في إنشاء التعاونية بالطرق التالية¹:

أ. ضمان أن عملية إنشاء التعاونية تلتزم بالقيم التعاونية للمساواة والمساعدة الذاتية والمسؤولية الذاتية والتضامن والمساواة والديمقراطية.

القيم التعاونية

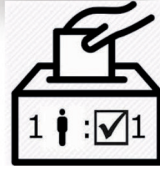
التضامن: يدعم الأعضاء بعضهم البعض داخل التعاونية الواحدة وكذلك أعضاء التعاونيات الأخرى.



الإنصاف: توفر التعاونية للفئات المحرومة والأشخاص الأقل حظاً معاملة وإجراءات وفقاً لاحتياجاتهم تؤسس لمعاملة عادلة على قدم المساواة مع الآخرين.



المساواة: لكل عضو الحق بالتصويت بصوت واحد فقط بغض النظر عن عدد الأسهم التي لديه؛ ويتمتع الأعضاء بحقوق ومزايا متساوية.



المساعدة الذاتية: توفر التعاونية منصة للأفراد والجماعات للعمل على تحسين حياتهم والمجتمعات من حولهم من خلال عملهم وجهدهم.



الديمقراطية: يتم التحكم في التعاونيات وإدارتها وتشغيلها من قبل أعضائها فقط، ويتم احترام وسماع كل صوت ورأي.



المسؤولية الذاتية: جميع الأعضاء في موقع المسؤولية، وبالتالي يتعين على الأفراد تحمل المسؤولية عن أفعالهم وواجباتهم.



منقول عن http://cultivate.coop/wiki/Cooperative_Values

مصدر الصور: دليل بيرفوت

ب. بالمساهمة مالياً في التعاونية عن طريق شراء الأسهم و/ أو مساهمات عينية (تُمنح القيمة العادلة ويجب أن تشكل جزءاً من حصة الأعضاء).

ج. تخصيص وقت لأعمال التعاونية وأنشطتها.

د. المشاركة في إعداد خطة العمل والهيكل التنظيمي وغيرها من الوثائق.

من الأهمية بمكان أن يتحلّى الأعضاء التأسيسيون بالواقعية فيما يتعلق بقدراتهم وكفاءاتهم للاضطلاع بالمسؤوليات المذكورة أعلاه حتى يتمكنوا في مرحلة مبكرة الاستعانة بدعم خارجي أو توظيف أعضاء يمكنهم توفير الموارد والمهارات التي يفتقرون إليها. يمكن أن تساعد الأسئلة الواردة في الجدول أدناه في تقييم الكفاءات والمحددات، ولهذا من المهم أن تكون صادقاً مع نفسك بشأن ما إذا كنت تفي بهذه المتطلبات، وإذا لم يكن كذلك، ما إذا كان يمكنك اكتساب المهارات المطلوبة. بالنسبة لهذا النشاط، يجب عليك تنفيذ الخطوات على الشكل الذي جرى فيه قراءتها بصوت عالٍ.

¹ منظمة العمل الدولية / جاي تشامي، كتيب عن التعاونيات لاستخدام منظمات العمال، جنيف - سويسرا، مكتب العمل الدولي، 2007.

الخطوات

الخطوة 1 إقرأ الأسئلة بعناية وبشكلٍ فردي وضع علامة في العمود الذي يتوافق مع إجابتك. (15 دقيقة)

لا	نعم	المهارات/الكفاءات/المعرفة
		هل أنت ملتزم بالعمل بشكل ديمقراطي ولصالح كافة الأعضاء بدلاً من تحقيق مكاسب شخصية بحتة؟
		هل أنت على استعداد لتبادل المخاطر والمكافآت مع الأعضاء الآخرين؟
		هل لديك فهم جيد للقيم والمبادئ التعاونية؟
		هل تلتزم بالالتزام بالقيم والمبادئ التعاونية؟
		هل أنت على استعداد لتخصيص بعض من وقتك للعمل التعاوني؟
		هل أنت على استعداد للمساهمة بموارد للمساعدة في تمويل إنشاء التعاونية؟
		هل لديك مهارات تواصل جيدة للترويج لعمل التعاونية؟
		هل لديك مهارات جيدة في صنع القرار؟
		هل لديك القدرة على تنظيم وتعبئة الموارد؟
		هل أنت على استعداد للعمل مع الآخرين لتحقيق هدف مشترك؟
		هل لديك الشجاعة لتجربة أشياء جديدة؟
		هل لديك خبرة سابقة في إدارة الأعمال؟
		هل تلتزم باستخدام خدمات و / أو منتجات التعاونية الخاصة بك؟
		هل لديك المهارات اللازمة لتقديم الخدمات المخطط لها؟
		هل تلتزم بممارسة حقوق التصويت الخاصة بك؟
		هل تلتزم بالترشح لمنصب الرئاسة؟
		هل أنت متاح للمشاركة في الاجتماعات والأنشطة التعاونية الأخرى؟
		هل لديك المهارات اللازمة لإدارة الموارد المالية بحكمة لتحقيق أهداف وغايات تعاونكم؟
		هل لديك مهارات وخبرات في مجال الإدارة المالية؟

الخطوة 2 قم بمشاركة الأسئلة التي أجبت عليها بـ "لا" مع بقية المجموعة، واعمل مع الباقي في تحديد الأسئلة التي كانت إجابة معظمكم عليها بـ "لا" ومناقشة كيف يمكن معالجة هذه الفجوات في المعرفة/المهارات. (10 دقائق)

الجلسة 2: تحديد فكرة العمل

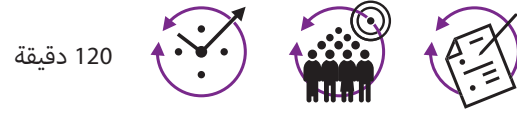
لمحة عامة حول الجلسة



5 دقيقة

يجب أن يتواجد عنصران مترابطان لبدء تكوين تعاونية. العنصر الأول هو أن يشعر أصحاب وأعضاء التعاونية المحتملون بحاجة قوية إلى حل مشكلة شائعة أو الاستفادة من فرصة عمل مشتركة، بينما يكمن العنصر الثاني في أنَّ المشكلة التي يواجهها أصحاب وأعضاء التعاونية المحتملون هي أمر يصعب معالجته بمفردهم وبالتالي هناك حاجة إلى ابتكار حلٍ تعاوني. في هذه الجلسة، سوف يتم النظر في احتياجات الأعضاء المحتملين وتحديد حاجة ملحة واحدة يمكن أن تكون الأساس لتشكيل التعاونية، ستقوم بعد ذلك بتكوين صورة حول كيفية خدمة التعاونية لاحتياجات مجموعتك في السنوات القادمة. ويمكن استخدام المخرجات في هذه الجلسة كجزء من عرضك المبدئي على الأعضاء المحتملين من الرجال والنساء الآخرين، لكن لا تنسى أنَّه على جميع الأعضاء المحتملين الاتفاق على الحاجة المحددة والرؤية التعاونية.

النشاط 2(أ): تحديد الحاجة المشتركة



120 دقيقة

الخطوات

الخطوة 1

قم بإلقاء نظرة على الصور أدناه. اكتب جملة أو عبارة أسفل كل مجموعة من الصور لوصف المشكلات. (10 دقائق)

مجموعة 1 - تحديد المشكلة و/أو الفرصة



المشكلة:

مجموعة 2 - تحديد المشكلة و/أو الفرصة



لم أكن قادراً على كسب ما يكفي من المال هذا اليوم لدفع الرسوم الدراسية لطفلي غداً. كنت آمل لو أن هناك مؤسسة يمكنها مساعدة العمال أمثالنا في أوقات الحاجة.

لقد كسرت ساقى ولن أستطع العمل لمدة أسبوعين. وكما تعلم فإن أسرتي تعتمد على الأموال التي أجنيها من نقل الفواكه إلى السوق، لكنني أنفقت جميع الأموال التي كانت لدي لعلاج ساقى. أنا حفاً باتس الآن وأريد الحصول على المال لإطعام عائلتي. من فضلك ساعدني. سوف أسدد لك المبلغ بغض النظر عن مقدار الفائدة.



المشكلة:

- الخطوة 2** شارك إجاباتك مع بقية المجموعة وفي حال كانت هناك اختلافات في الإجابات، فحاول التوصل إلى اتفاق، ذلك لأنّ إحدى الخصائص المهمة للتعاونيات الناجحة هي مقدرة الأعضاء على حل الاختلافات في الآراء وأن يبقوا في الوقت ذاته على ثقة ببعضهم البعض. (10 دقائق)
- الخطوة 3** الآن وقد رأيت أمثلة على ما تعنيه المشكلات الشائعة، فلننظر الآن في احتياجاتك الخاصة. استخدم ورقة العمل 2(أ) في صفحة 17 وقر بكتابة أهم ثلاثة مشكلات ذات صلة بعملك أو مصدر رزقك في المربع المعنون "مشكلاتي الأساسية". (10 دقائق)
- الخطوة 4** ينبغي على كافة أعضاء المجموعة التناوب في قراءة مشاكلهم. عندما يتحدث كل عضو، قم بكتابة مشاكله الرئيسية في الصناديق المخصصة لذلك. يُرجى إلقاء نظرة على المثال بعد الخطوة 9. (3 دقائق لكل عضو)
- الخطوة 5** انظر إلى جميع المشكلات التي ذكرها أقرانك وقرم بإدراجها كمجموعة في العمود الأول من جدول التصنيف والأولوية (صفحة 16)، بحيث يتم إدراج المشكلات المتشابهة مرة واحدة فقط، وتأكد من أنّ جميع أعضاء المجموعة قاموا بإدراج المشكلات في نفس الترتيب. يُرجى إلقاء نظرة على المثال بعد الخطوة 9. (15 دقيقة)
- الخطوة 6** قم بترتيب المشكلات بحسب الأولوية وتصنيفها حسب أهميتها بالنسبة لك في العمود المعنون "تصنيفي" وذلك بإعطاء الرقم 1 للمشكلة الأهم والرقم 2 للمشكلة الثانية من حيث الأهمية والرقم 5 للمشكلة الأقل أهمية. يُرجى إلقاء نظرة على المثال بعد الخطوة 9. (10 دقائق)
- الخطوة 7** الآن اقرأ بصوت عال التصنيف الذي قمت به، واكتب ما يقرأه كل عضو وذلك في العمود المخصص له. يُرجى إلقاء نظرة على المثال بعد الخطوة 9. (10 دقائق)
- الخطوة 8** عندما يُنهي جميع الأعضاء قراءة التصنيف الخاص بهم، أضف الدرجات لكل مشكلة وضع المجموع في عمود "المجموع" وقرم بقسمة المجموع على عدد الأعضاء للحصول على المتوسط وكتبه في عمود "المتوسط". يُرجى إلقاء نظرة على المثال بعد الخطوة 9. (15 دقيقة)
- الخطوة 9** بمجرد تعبئة عمود "المتوسط"، حدّد المشكلة التي حصلت على أقل درجة، وهي بذلك تكون المشكلة ذات الأولوية بالنسبة للمجموعة، وقرم بعد ذلك بعمل نقاش وجيز لترى فيما إذا كان أعضاء المجموعة يوافقون على هذه النتيجة. (5 دقائق)



قد ترغب النساء في التعبير عن المشكلات الخاصة التي قد يواجهنها. يجب سماع هذه المشكلات والاعتراف بها وإعطاءها نفس الأهمية والوزن اللذين حددهم الرجال.

بهدف مساعدة المجموعة في تنفيذ الخطوات من 3 إلى 9، يُرجى إلقاء نظرة على المثال أدناه، ويمكنك استخدام الآلة الحاسبة لإكمال هذه الخطوات. (15 دقيقة)

مثال: مجموعة من مزارعي الفول السوداني- 5 مزارعين

المشكلات:

مشكلاتي الرئيسة	مزارع 2	مزارع 3	مزارع 4	مزارع 5
ارتفاع تكلفة المدخلات انخفاض إنتاجية المحصول ضعف قنوات التسويق	انخفاض إنتاجية المحصول ضعف قنوات التسويق شح المياه	ارتفاع تكلفة المدخلات انخفاض الإنتاجية ضعف قنوات التسويق	انخفاض الإنتاجية ارتفاع تكلفة المدخلات ضعف قنوات التسويق	شح المياه وعدم وجود مصادر مياه للري ارتفاع تكلفة المدخلات ضعف قنوات التسويق

9 تقسيم 5 = 2.40

12 = 3 + 4 + 1 + 3 + 1

المشكلة	التصنيف					المجموع	المتوسط
	أنا	مزارع 2	مزارع 3	مزارع 4	مزارع 5		
ارتفاع تكلفة الإنتاج	1	5	1	2	2	11	2.2
انخفاض إنتاجية المحصول	2	1	2	1	3	9	1.8
ضعف قنوات التسويق	3	2	3	3	1	12	2.4
شح المياه	5	3	5	5	3	21	4.2

المشكلة ذات الأولوية: انخفاض جودة الفول السوداني

ملاحظة: هذه طريقة بسيطة لتحديد المشكلات ذات الأولوية، ومع ذلك يجب أن تسأل دائماً ما إذا كان غالبية المشاركين يوافقون على النتائج.

ورقة العمل 2 أ (الخطوات من 3 إلى 9)

المشكلات:

عضو 3	عضو 2	مشكلاتي الأساسية
عضو 6	عضو 5	عضو 4
عضو 9	عضو 8	عضو 7

ملاحظة: يُرجى إضافة المزيد من المربعات في حال كان هناك أكثر من ستة أعضاء في المجموع، ويُرجى استخدام المساحة الفارغة لإضافة ملاحظاتك وتعليقاتك.

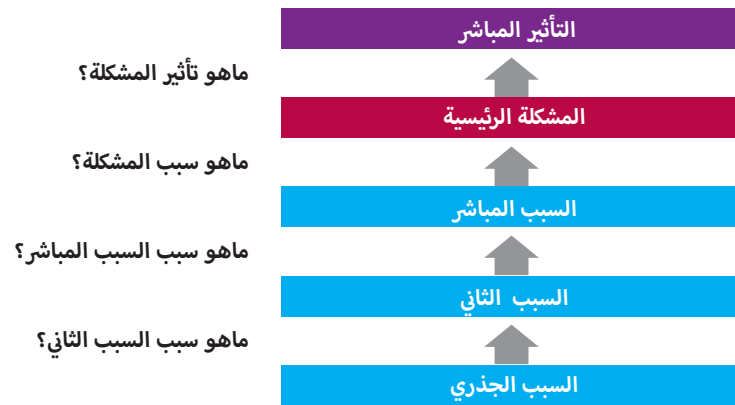
النشاط 2(ب): تحديد الأسباب الجذرية والآثار

30 دقيقة



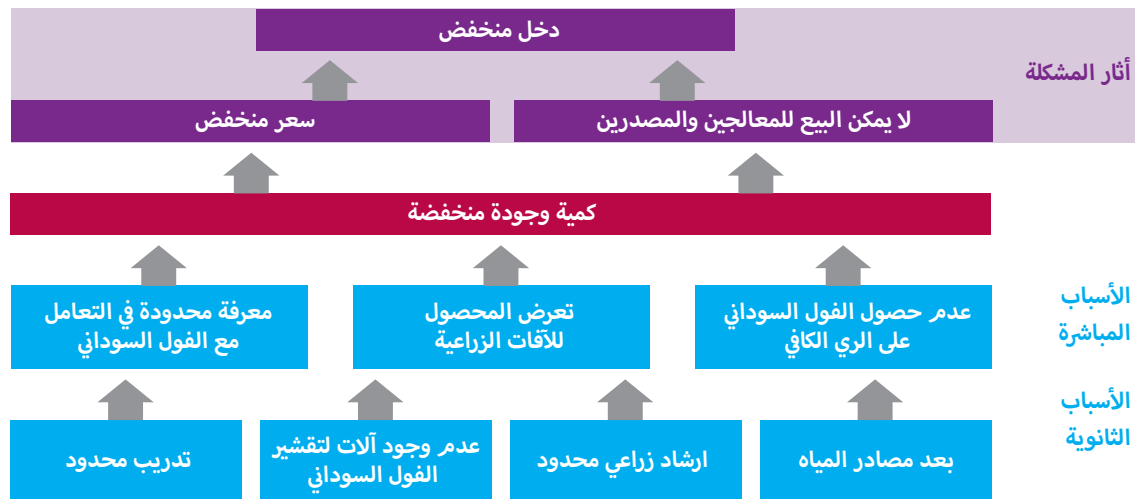
سوف ننظر في هذه الجلسة في سبب وجود المشكلة، ويتضمن هذا النشاط طرح السؤال "ماهي أسباب المشكلة؟" بهدف الكشف عن العوامل الأساسية التي يجب معالجتها للتقليل إلى أدنى حد من آثار المشكلة أو التخلص منها بشكل كامل. علماً أنّ تحليل الأسباب الجذرية يعتمد على الموقف المحدّد لكل مشكلة.

تحديد الأسباب والآثار



لتعرّف على عملية تحديد الأسباب الجذرية والآثار، فلنعد إلى المثال السابق المتعلق بمزارعي الفول السوداني الذين يواجهون مشكلة رئيسية تكمن في تدهور جودة محصول الفول السوداني مما يضطر المزارعون إلى بيع محاصيلهم بسعر منخفض ويحصلون في معظم الحالات على 50% من السعر الأصلي لأنّ المحصول وفقاً للمشتريين مليئاً بالعيوب.

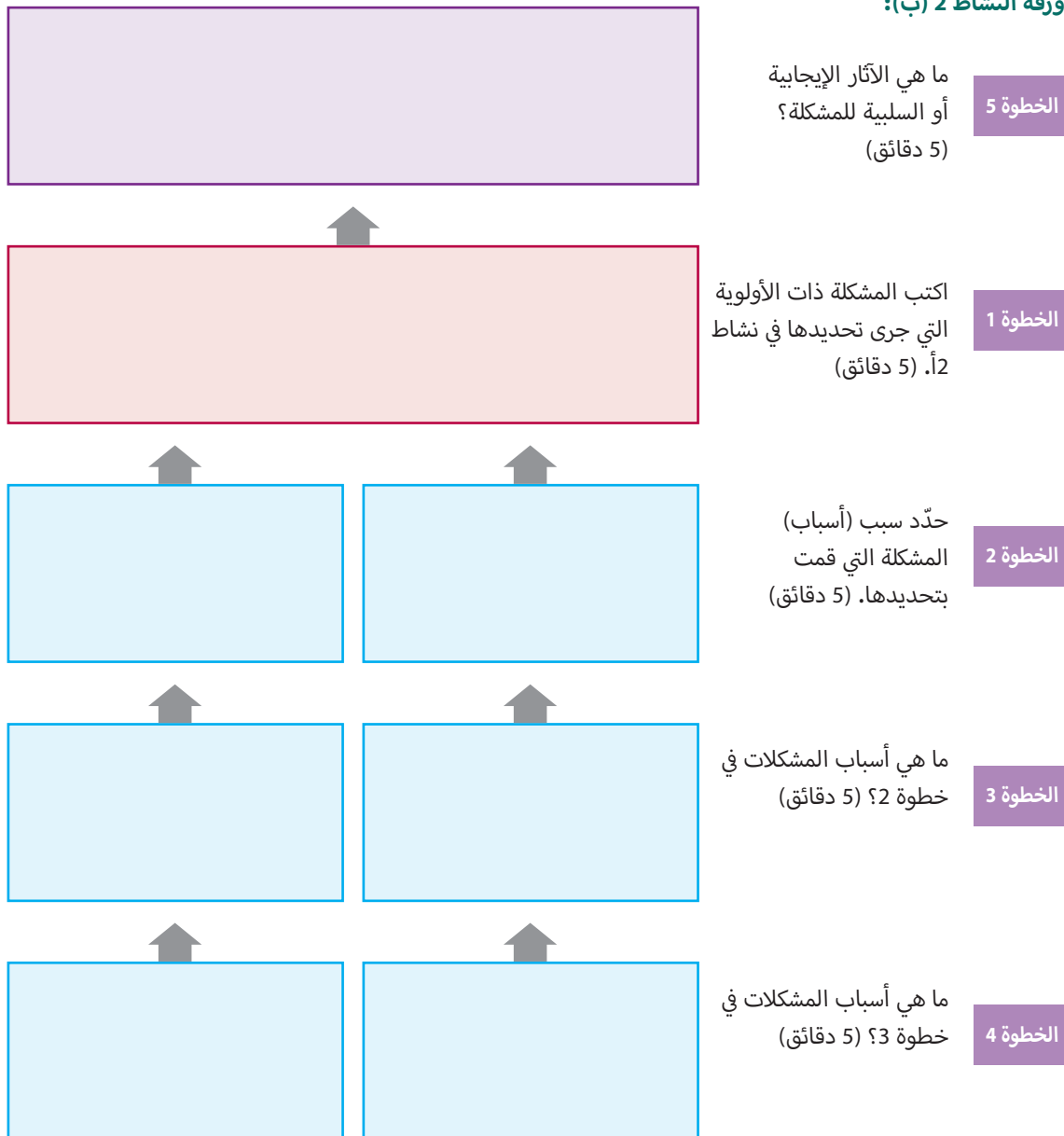
مثال: تحليل أسباب وأثار الفول السوداني منخفض الجودة



لا يمكن للمزارعين سوى توفير محصول منخفض الجودة من الفول السوداني لشحة المياه بسبب عدم وجود مصادر مياه قريبة، وإصابة الأشجار بالآفات الزراعية ولمعرفة المزارعين المحدودة في التعامل السليم مع الفول السوداني لأنهم لم يتلقوا أي تدريب في هذا الشأن، وهم غير قادرين على حضور التدريب لأنه نادراً ما يقوم موظفو الإرشاد والتوعية الحكومي بزيارة مناطقهم بسبب النقص في عدد الموظفين ومحدودية الميزانية. ويعود السبب في انخفاض جودة المحصول وإنتاجية غصن الفول السوداني إلى عدم استطاعة المزارع ري الفول السوداني بشكل كافٍ لقلة الأمطار وعدم امتلاكه معدات كافية وبُعد مصدر المياه عن منزله. ويبلغ متوسط حجم قطع الأرض المزروعة بالفول السوداني حوالي 3 إلى 5 فدان فقط. وبالإضافة إلى كون المزارعين لا يستطيعون تحمل تكاليف الاستثمار في مشاريع المياه، فإنه ليس من العملي أيضاً الاستثمار في نظام المياه والمرافق بشكل فردي لأن حجم إنتاجهم منخفض للغاية.

والآن دعونا نقوم بتحليل الأسباب الجذرية والآثار للمشكلة الرئيسية التي قمنا بتحديدتها في نشاط 2(أ)، وعليك تنفيذ كل خطوة من الخطوات الموضحة أدناه كمجموعة ومن المهم أن يشارك كل عضو من الرجال والنساء بنشاط في الإجابة على الأسئلة وأن يتم التوصل إلى اتفاق حول كافة الأسباب والآثار.

ورقة النشاط 2 (ب):



في حالة احتياجك إلى مساحة أكبر للتحليل، يمكنك الكتابة على الصفحة التالية التي تركت فارغة لهذا الأمر.

الصفحة تُركت فارغة عمدًا

النشاط 2(ج): تعريف فكرة العمل

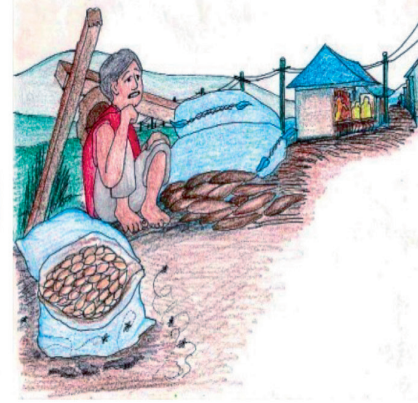
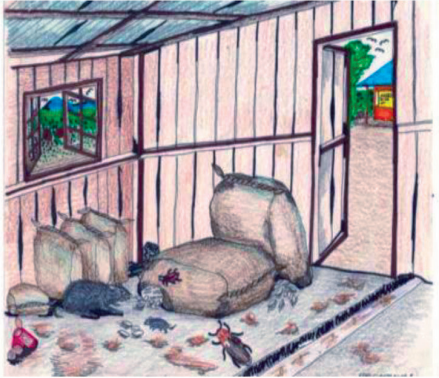
45 دقيقة



إنّ فكرة العمل مستمدة من مشكلة أو فرصة مشتركة أو هي استجابة لها، وتحسين الوضع كمجموعة يوفّر السياق لمشروع تجاري تعاوني. على سبيل المثال، قد ترغب مجموعة من الحمالين أو العتالة في مركز تجاري للخضروات في إنشاء جمعية تعاونية من أجل: جمع الموارد لشراء العربات لتقليل الحاجة إلى حمل سلال الخضروات يدوياً، والحصول على مزايا الضمان الاجتماعي، وإنشاء خدمات ائتمانية للأعضاء بدلاً من الاعتماد على المربين. هذا ويجب أن يعالج مفهوم العمل إلى أقصى حد ممكن الأسباب الجذرية وليس فقط السبب (الأسباب) المباشرة. فأنت عندما يكون لديك معصم مكسور، علي سبيل المثال، يمكنك تناول مسكنات الألم لإيقاف الشعور بالألم لكنك تحتاج إلى علاج مختلف لعلاج العظام بشكل صحيح.

لإعطائك فكرة عن كيفية تحديد فكرة العمل، لنلقي نظرة على كيفية تعامل مزارعي الفول السوداني مع المشكلات المتعلقة بجودة محاصيلهم.

الأسباب الجذرية



(2) تعرض المحصول للآفات الزراعية (الدودة البيضاء - حفارات الساق - صانعة الإنفاق - الأرضة - ثاقبة الثمار)، وعدم وجود إرشاد زراعي كافٍ وتدريب على التعامل مع؟؟ الفول السوداني.

(1) الجفاف وانخفاض منسوب مياه الآبار وقلة مياه الأمطار، ولا يملك المزارعون خزانات مياه لري؟؟ الفول السوداني

حلول عملية لمعالجة الأسباب الجذرية للمشكلة



(2) برنامج تدريب لتحسين الفول السوداني ورفع الإنتاجية: الاختيار المناسب لصنف البذور، الموسم المناسب للزراعة، طرق التقليم ... التجفيف ... التسميد ... مكافحة الأمراض.

(1) بناء وإقامة السدود والحواجز المائية لحصاد مياه الأمطار، واستخدام طرق الري الحديثة وتسهيل الحصول عليها (شبكات الري) ودعم المزارعين وتشجيعهم على استخدامها.

منتجات وخدمات التعاونية المقترحة



توفير آلات تقشير الفول السوداني أو معصرة الزيت للحفاظ على سلامة الفول السوداني والحصول على قشر الفول السوداني كمحصول إضافي لبيعه والاستفادة من قيمته البيعية في رفع دخل المزارع

النتائج والفوائد المتوقعة للأعضاء



الوصول للسوق

الحصول على دخل إضافي من بيع قشر الفول السوداني

الحصول على إنتاجية عالية

الحصول على مصدر مياه للري

لقد تعرفت من المثال على كيفية تحويل مزارعي الفول السوداني للقيود والمشكلات المشتركة إلى فرصة عمل يمكن أن يستفيد منها كل عضو. دعنا الآن نقوم بتعريف الحل العملي للمشكلة التي حدّدها في السابق، وقم بتنفيذ الخطوات كمجموعة ضمن التسلسل الموضح أدناه.

الخطوات

الخطوة 1

اكتب ما يصل إلى ثلاثة
أسباب جذرية لمشكلتك.
(10 دقائق)

الخطوة 2

ناقش كيفية معالجة
الأسباب الجذرية المذكورة
أعلاه على شكل عمل جماعي
واكتب في الصندوق الفكرة
(الأفكار) التي وافق عليها
جميع الأعضاء.
(10 دقائق)

الخطوة 3

ما هي الخدمات و/أو
المنتجات الرئيسية للتعاونية
المقترحة؟ يرجى التأكد
من أن الخدمات و/أو
المنتجات تعالج الأسباب
الجذرية لمشكلتك.
(10 دقائق)



الخطوة 4

ما هي النتائج والفوائد
المتوقع أن يحصل عليها
الأعضاء؟ استعرض تأثيرات
المشكلة وتأكد ما إذا كانت
النتائج والفوائد المتوقعة
توفر وضعاً أفضل لجميع
الأعضاء.
(10 دقائق)



تهانينا!

لقد أنهيت للتو تحديد مفهوم عملك، والآن تعلّم كيفية تقييم
الجدوى من فكرة عملك في الجلسة الثالثة من الوحدة الثانية من
الدليل التدريبي إبدأ بالتعاون Start.COOP

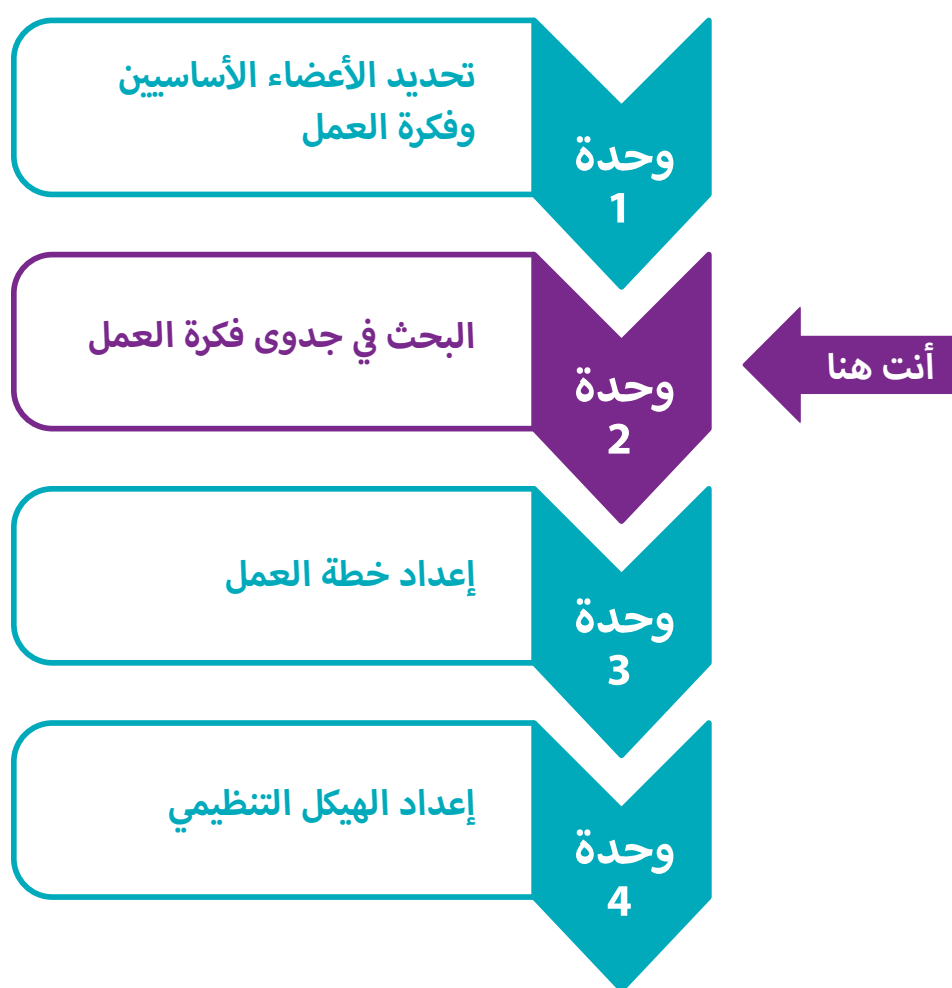
استخدم هذه الصفحة لإجراء الحسابات وإبداء الملاحظات

إبدأ بالتعاون

وحدة 2

البحث في جدوى فكرة العمل

وحدات إبدأ بالتعاون



رسالة إلى المجموعة

لقد قمت في الوحدة الأولى بتعريف فكرة عملك، وسوف تتعلم من خلال الجلسات الست في الوحدة الثانية كيفية تقييم جدوى تلك الفكرة، والجدوى تعني بشكل أساسي الإجابة على السؤال الآتي: هل ستكون قادراً على إنتاج منتج أو تقديم خدمة يرغب الناس في شرائها ويمكن بيعها بشكل مربح؟ تتضمن دراسة الجدوى جمع المعلومات وتحليلها بهدف معرفة ما إذا كانت فكرة العمل جيدة أم لا، وتساعدك هذه الدراسة على تحديد ما إذا كان يمكن تطبيق فكرة العمل المقترحة بناءً على الموارد التي يمكنك الوصول إليها وما إذا كنت قادراً على المنافسة في السوق الذي ترغب في خدمته، فضلاً عن معرفة ما إذا كانت فكرة العمل المقترحة قادرة على معالجة المشكلة (المشاكل) المشتركة التي يواجهها الأعضاء المحتملون.

سوف تحصل في الجلسة الأولى على إرشادات وتوجيهات حول كيفية اختيار الأعضاء المحتملين عن طريق تحديد العدد المتوقع للأعضاء واستعدادهم للاستثمار والمساهمة في إنشاء التعاونية وتشغيل عملياتها. أمّا في الجلسة الثانية، سوف تتعلم كيفية إجراء تحليل للسوق من خلال تحديد وتقييم زبائنك المستهدفين والأسواق والمنافسين، فضلاً عن مساعدتك في فهم اتجاهات الأسعار حتى تتمكن من تحديد سعر عادل وتنافسي لمنتجاتك و/أو خدماتك، بينما تقدّم لك الجلسة الثالثة مساعدة في كيفية تقييم الجدوى التقنية والفنية لفكرة عملك. لهذا الغرض، عليك تحديد الأنشطة والموارد البشرية والمادية اللازمة لصنع ذلك المنتج أو تقديم تلك الخدمة.

تساعدك الجلسة الرابعة على تقييم الجدوى المالية للتعاونية المقترحة من خلال مساعدتك على حساب تكاليف بدء التشغيل، وتوفّر لك إرشادات عملية حول كيفية الحصول على الموارد اللازمة، إمّا من خلال الأعضاء المحتملين أو من خلال مصادر خارجية، كما توضّح لك كيفية إنشاء سعر تنافسي وفي الوقت ذاته مربح لمنتجاتك أو خدماتك. أمّا الجلسة الخامسة، فهي تساعدك على تحليل ما إذا كان يجب عليك متابعة فكرة العمل أم لا. إذا كانت الإجابة نعم، فسوف يتم توجيهك في الجلسة السادسة نحو كيفية إعداد خطة عمل لاستكمال تشكيل المجموعة وتطوير مرحلة مفهوم العمل. ويتوقع منك في نهاية هذه الوحدة أن تعرف ما إذا كانت فكرة عملك ممكنة التحقيق بهدف إعداد خطة عمل يتم تنفيذها في الوحدة الثالثة. قد يكون من الصعب إجراء بعض أجزاء دراسة الجدوى بمفردك، وبالتالي قد تحتاج إلى طلب مساعدة خارجية، لكن من الضروري أن تشارك المجموعة الأساسية في جمع المعلومات وتحليلها، وأن تتخذ القرار النهائي بشأن كيفية المضي قدماً وما إذا كانت ستواصل إنشاء التعاونية. خلال تنفيذك لكل نشاط من الأنشطة الواردة في هذه الوحدة، يُرجى ملاحظة الأجزاء التي تعتقد أنك ستحتاج إلى مساعدة خارجية و/أو إجراء مزيد من البحث فيها.

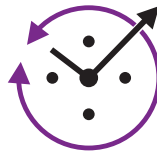
يختلف الأسلوب المتبع في هذا التدريب عن الأساليب التقليدية، حيث أنّك ستعمل مع الآخرين كفريق واحد لاتباع الإرشادات التفصيلية البسيطة الخاصة بالمناقشات والأنشطة في دليل التدريب، وسيكون هناك ميسر متاح للمساعدة في الإجابة على أيّة استفسارات حول محتوى التدريب والتمارين. ونظراً لعدم وجود قائد للمجموعة، يجب أن يتناوب كافة أعضاء المجموعة في قراءة المعلومات والتعليمات بصوت عالٍ وتقاسم مسؤولية تحديد الوقت. ومن خلال هذا الأسلوب الجديد في التدريب سوف يتعلم أعضاء المجموعة من بعضهم البعض من خلال تبادل الأفكار والآراء والمهارات والمعرفة والخبرة، ويتعيّن على الجميع المشاركة في النقاشات العامة بهدف إنجاح هذا الأسلوب التدريبي.

قبل التدريب وبعده، سيطلب منك إكمال استطلاع للمساعدة في فهم تأثير التدريب، وستبقى المعلومات التي تُدلي بها سرية وسيتم استخدامها لتعزيز المواد التدريبية وتنظيم البرامج المستقبلية. كما سيكون من المفيد أيضاً تحديد ماهية التدريبات الأخرى في مجال التعاونيات التي يمكن عقدها لاحقاً للمشاركين. وقد يتم الاتصال ببعض المشاركين من قبل منظمي التدريب في المستقبل بعد ثلاثة أو ستة أو اثني عشر شهراً لإجراء استطلاع آخر للتعرف على سير عملية تنفيذ خطط العمل الخاصة بهم.

اتبع/ي العلامات

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

العلامات ومعانيها



تشير هذه العلامة إلى الوقت المقترح للنشاط



تشير هذه العلامة إلى المعلومات العامة التي سيتم قراءتها على المجموعة



تشير هذه العلامة إلى النقاش الجماعي



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

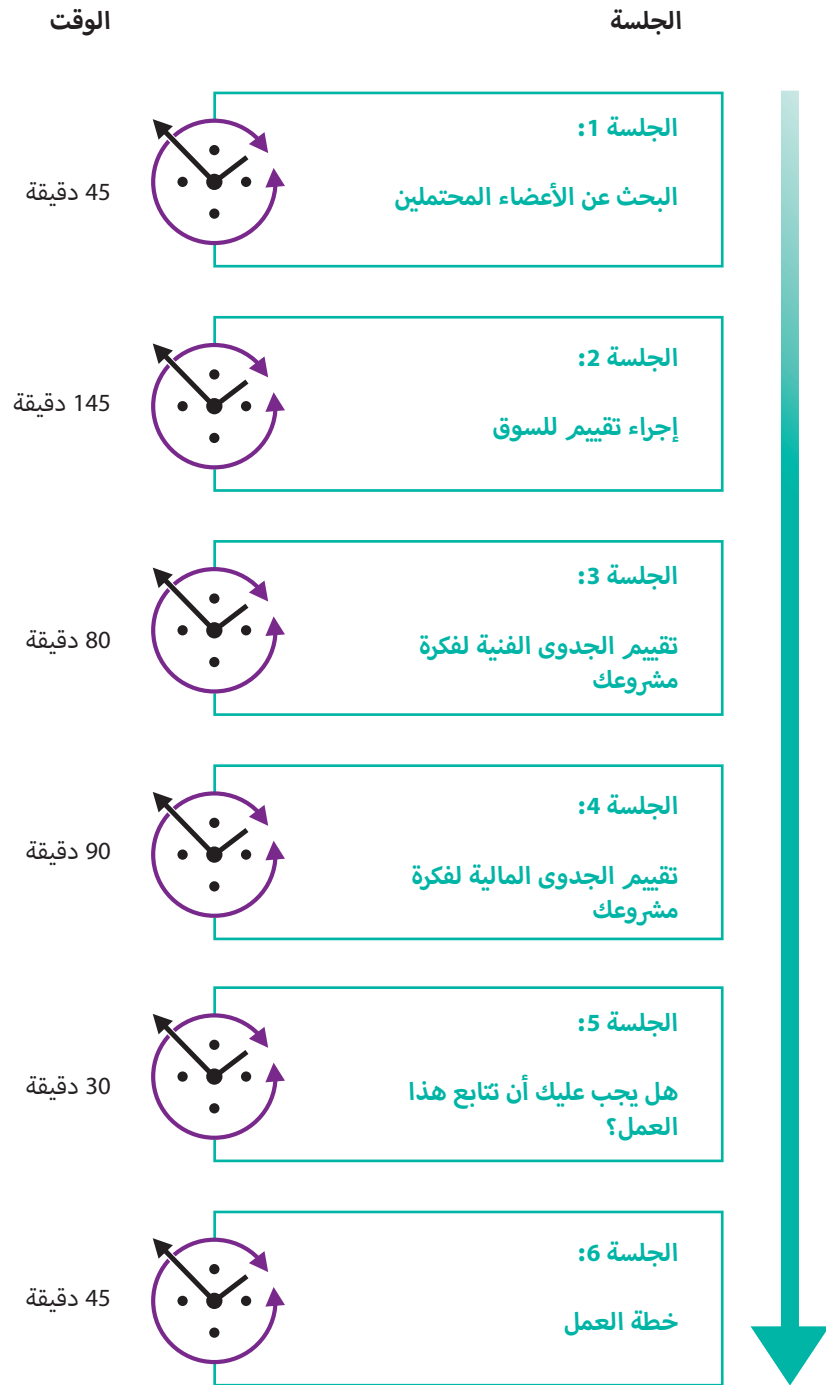
البدء

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

- أملأ/ي الدراسة الاستقصائية السابقة للتدريب. اسأل/ي المنظمين إذا لم يكن لديك نسخة أو لم تملأها بالفعل.
- تنظيم مجموعات صغيرة من 5-7 أفراد كحد أعلى: سيرشدك المنظمون عن أفضل الطرق للقيام بذلك.
- تحديد أحد أفراد المجموعات للتطوع للبدء بالتدريب كـ "قارئ/ة للمجموعة". يتمثل دور "قارئ/ة المجموعة" في قراءة المعلومات وتعليمات النشاط بصوت مرتفع على باقي أفراد المجموعة ممن يعرفون أسس القراءة والكتابة وإتاحة المجال للآخرين بالتشارك في هذا الدور في جميع مراحل التدريب.
- يتحمل جميع أفراد المجموعة مسؤولية مراقبة الوقت، يجب ترشيح شخص متطوع ينوب عن أفراد المجموعة في كل جلسة للتذكير عند الانتهاء من الوقت المسموح له للحفاظ على التوازن في الوقت

سيحصل جميع أفراد المجموعة على نفس الدليل التدريبي. ويمكن استكمال العمل الفردي في هذه الأدلة كذلك كعمل جماعي.

عملية التعلم



الجلسة 1: البحث عن الأعضاء المحتملين

لمحة عامة حول الجلسة



أنت تحتاج إلى التحدث مع الأعضاء المحتملين بغية معرفة المزيد عنهم ، ويمكنك القيام بذلك عن طريق إجراء استطلاع و/أو عقد اجتماعات مصغرة، حيث أنّ الهدف من التحدث إليهم هو تحديد اهتمامهم بالعمل المحتمل، كما سيساعد ذلك في توضيح ماهية المنتجات والخدمات التي قد تقدمها التعاونية وسيوفر لك بعض الأفكار حول كيفية إدراك الآخرين لأهمية المنتجات أو الخدمات المقترحة.

النشاط 1(أ): كم عدد الأعضاء المتوقع انضمامهم



يجب ضمان وجود عدد كافٍ من الرجال والنساء للمشاركة في أنشطة التعاونية، فالمنتج على سبيل المثال عليه أن يضمن أن يكون لديه عدد كافٍ من الأعضاء لتوفير المخزون، ومن المهم كذلك استشارة الجهة الحكومية المسؤولة عن التعاونيات لمعرفة الحد الأدنى لعدد الأعضاء المطلوبين لتسجيل التعاونية والمتطلبات الأخرى لإنشائها.

كم عدد الأعضاء المتوقع انضمامهم؟



مصدر الصورة: مجموعة تشكيل الأعمال،
منظمة العمل الدولية 2008

دعنا نجيب على الأسئلة التالية كمجموعة واحدة. بعد قراءة كل سؤال، قم بمناقشة الإجابة التي وافق عليها الجميع وأكتبها. أما بالنسبة للأسئلة التي لا تعرف إجابتها، ضع علامة (✓) أمام الإجراء الذي يجب اتخاذه والذي يمكن أن يكون إما "للبحث" أو "مساعدة خارجية" وإضافة عمّا يجب القيام به. قد يتم طلب المساعدة الخارجية من الهيئات الحكومية، الاتحاد التعاوني الزراعي، التعاونيات القائمة، وجهاء القرى، وغيرها، استخدم فكرة التعاونية الموضحة في الوحدة الأولى كأساس لإجاباتك.

الأسئلة	إجابتك	للبحث	مساعدة خارجية
كم من الأشخاص تتوقع أن يستفيدوا من خدماتك و/أو منتجاتك المقترحة؟			مثال: ✓ الحصول على معلومات من مسؤول الإرشاد الزراعي
من بين العدد التقديري للأشخاص أعلاه، كم عدد الأشخاص المرجح انضمامهم إلى التعاونية خلال السنة الأولى؟ سيعطيك هذا فكرة عمّا إذا كان لديك العدد الكافي لإطلاق مشروعك.			مثال: ✓ طلب المشورة من موظف الإرشاد التعاوني
أين يتواجد هؤلاء الأعضاء المحتملين؟ إجابات ممكنة: • في نفس القرية • في مكان العمل • بعيداً عن بعضهم البعض إنّ تواجد الأعضاء المحتملون في أماكن بعيدة عن بعضهم البعض قد يسبّب مشاكل في التنسيق والاستفادة من خدمات التعاونية، إلخ.			مثال: ✓ التشاور مع؟؟

النشاط 1(ب): ما مدى استعداد الأعضاء للاستثمار في التعاونية؟



يجب أن يكون لدى التعاونية التزام مالي كافٍ من أعضائها المحتملين للتنظيم (تكاليف بدء التشغيل) والعمل بنجاح (تكاليف التشغيل الأولية)، ويمكن أن يكون الاستثمار من الأعضاء نقدي أو عيني (القيمة تعادل المساهمة المتفق عليها).

دعنا نجيب على الأسئلة التالية كمجموعة واحدة وباتّباع الطريقة ذاتها في نشاط 1(أ).

الأسئلة	إجابتك	للبحث	مساعدة خارجية
ما مدى استعداد الأعضاء المحتملين للاستثمار، لا سيما خلال مرحلة البدء؟	يمكنني المساهمة بـ 10,000 جنيه		مثال: ✓ طلب مشورة التعاونيات القائمة أو الاتحاد التعاوني الزراعي
هل سيقوم الأعضاء المحتملون بتقديم استثماراتهم دفعة واحدة عند إنشاء التعاونية أم على فترات من 6 إلى 12 شهراً؟	على 3 دفعات		
ما مقدار الاستثمار الإجمالي الذي يمكن أن تتوقعه التعاونية من الأعضاء؟ المبلغ لكل عضو مضروب بعدد الأعضاء: 10,000 جنيه / عضو × 51 عضواً = 510,000 جنيه كرأس مال لإنشاء التعاونية			

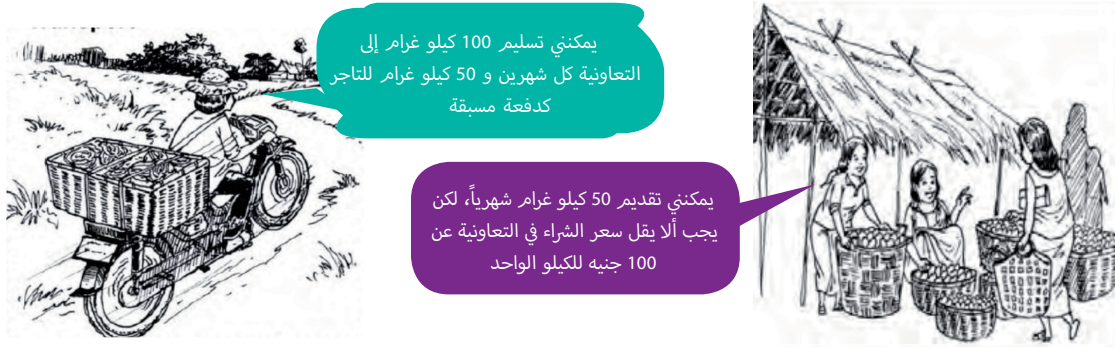
النشاط 1(ج): ما مدى حجم تعاملات الأعضاء مع خدمات التعاونية؟



20 دقيقة

يجب أن يكون لدى التعاونية بعض الضمانات حول الحجم الكافي للعمل كمشروع تجاري، حيث أن معرفة حجم الأعمال المتوقع من الأعضاء ستساعد أيضاً الأعضاء الأساسيين على التخطيط للمرافق والمعدات والموارد اللازمة.

ما هو حجم الأعمال المتوقعة من الأعضاء؟



مصدر الصورة: مجموعة تشكيل الأعمال،
منظمة العمل الدولية 2008

بالنسبة إلى تعاونيات التسويق والإنتاج، يشير هذا إلى حجم المنتجات التي سيقدمها الأعضاء للتعاونية لمزيد من المعالجة أو التسويق الجماعي. لكن من المهم أن تذكر أنه في كثير من الحالات قد يكون لدى المنتجين التزامات سابقة (على سبيل المثال على المزارع ديون من أحد التجار وبالتالي فهو ملزم بتقديم جزء من محصوله كدفعة)، وبالتالي لا يمكن تسليم كل محصولهم أو إنتاجهم إلى التعاونية. كما تشير الممارسات الجيدة الناشئة إلى أن السماح للمنتجين ببيع جزء من إنتاجهم للمشتريين بخلاف التعاونية من شأنه أن يقلل من حدوث عمليات بيع جانبية (على سبيل المثال 60% من الإنتاج للتعاونية و 40% لمشتريين من اختيارهم).

أما بالنسبة للتعاونيات الائتمانية، يكون حجم الأعمال المتوقع هو مقدار المبلغ الذي يقترضه الأعضاء من الصندوق وعدد مرات الاقتراض.

يُرجى اتباع العملية ذاتها كما في نشاط 1(ب) لكن أجب فقط عن الأسئلة ذات الصلة بمنتجاتك أو خدماتك المقترحة.

الأسئلة	إجابتك	للبحث	مساعدة خارجية
تعاونية الادخار			
ما هو متوسط القرض المتوقع لكل عضو في السنة؟			مثال: ✓ طلب مشورة التعاونيات القائمة أوالاتحاد التعاوني الزراعي
ما هو متوسط سعر الفائدة الذي قد يدفعه الأعضاء؟			

الأسئلة	إجابتك	للبحث	مساعدة خارجية
للتعاونية التي ستشارك في شراء السلع بالجملة			
ما هي القيمة المتوسطة التي سيشتريها الأعضاء من التعاونية في السنة الواحدة؟			مثال: ✓ طلب مشورة التعاونيات القائمة أوالاتحاد التعاوني الزراعي
ما هي الزيادة في سعر الشراء التي قد يوافق الأعضاء على دفعها؟ مثال: اشترت التعاونية أسمدة بـ 5000 جنيه للكيلو الواحد، وقد وافق الأعضاء على 1000 جنيه للكيلو الواحد لتغطية تكاليف التعاونية وللربح. الزيادة هي: (1000 جنيه مقسوماً على 5000 جنيه) $20\% = 100\% \times$			
للتعاونية التي ستشارك في تسويق المنتجات أو الخدمات			
ما هو متوسط حجم المنتجات التي يمكن للأعضاء الالتزام بها خلال عام واحد؟ مثال: يلتزم كل مزارع للقول السوداني بتوفير 40 جوال من الفول السوداني في السنة، بينما يلتزم الحمال بتقديم خدمات لـ 200 شخص في اليوم بموجب التعاونية.			مثال: ✓ الحصول على معلومات من موردي السلع
ما هو مقدار العمولة التي سيدفعها الأعضاء للتعاونية؟ يجب التعبير عن العمولة كنسبة مئوية من سعر البيع في التعاونية. مثال: قامت التعاونية ببيع الفول السوداني مقابل 10,000 جنيه للجوال، واتفق المزارعون على أن تحصل التعاونية على 1000 جنيه للجوال أو عمولة بنسبة 10%			
للتعاونية التي ستشارك في معالجة منتجات الأعضاء وتجهيزها			
ما هو متوسط حجم المنتجات التي يمكن للأعضاء الالتزام بها خلال عام واحد؟			مثال: ✓ الحصول على تمويل من برنامج إنمائي لإجراء مسح
ما هو السعر الذي يطلبه الأعضاء مقابل بيع منتجاتهم للتعاونية؟ إجابات ممكنة: في سعر السوق السائد على الأقل ____% أعلى من سعر السوق السائد (يرجى الإشارة إلى النسبة المئوية)			

الجلسة 2: إجراء تحليل للسوق

لمحة عامة حول الجلسة



5 دقائق

يتضمن إجراء تحليل للسوق التحدث إلى العملاء المحتملين من الرجال والنساء وفهم احتياجاتهم ورغباتهم، حيث أن تحليل السوق يساهم في تحديد ما إذا كان لديك المنتجات المناسبة للسوق الذي تستهدفه وتحديد الأسعار المقبولة لذلك السوق وتقدير الحصة المحتملة من السوق التي يمكنك الحصول عليها. يرجى التمعن في المثال الوارد أدناه في الصف الأول من ورقة العمل الخاصة بالنشاط 3 (ب) للاسترشاد والتوجيه.

عند تحليل عملائك المحتملين، ستحتاج إلى مراعاة الاحتياجات العملية لعملائك من الرجال والنساء. على سبيل المثال، إذا كنت تباع الأدوات الزراعية وتأتي جميعها بأحجام كبيرة فقط، قد لا تتمكن النساء من العثور على أدوات ذات أحجام أصغر تناسبهن. وفي هذه الحالة، لن تحرم النساء فقط من شراء منتجاتك، ولكن قد تفقد أيضاً العملاء المحتملين.

النشاط 2(أ): من هم العملاء المستهدفون



30 دقيقة

من الأفضل إنتاج منتج معين إذا كان هناك شخص مستعد لدفع ثمنه، ولا يمكن بيع المنتج أو الخدمة إلا في حال توفر عميل يرغب في شرائه. لذلك، تعتبر معرفة مكان بيع منتجاتك أمراً ضرورياً لنجاح التعاونية المقترحة

الخطوات

الخطوة 1

انظر إلى الرسم وقم بتحديد المنتجات والخدمات والأسواق المستهدفة في كل مثال من الأمثلة. (10 دقائق)

الخدمات التعاونية:

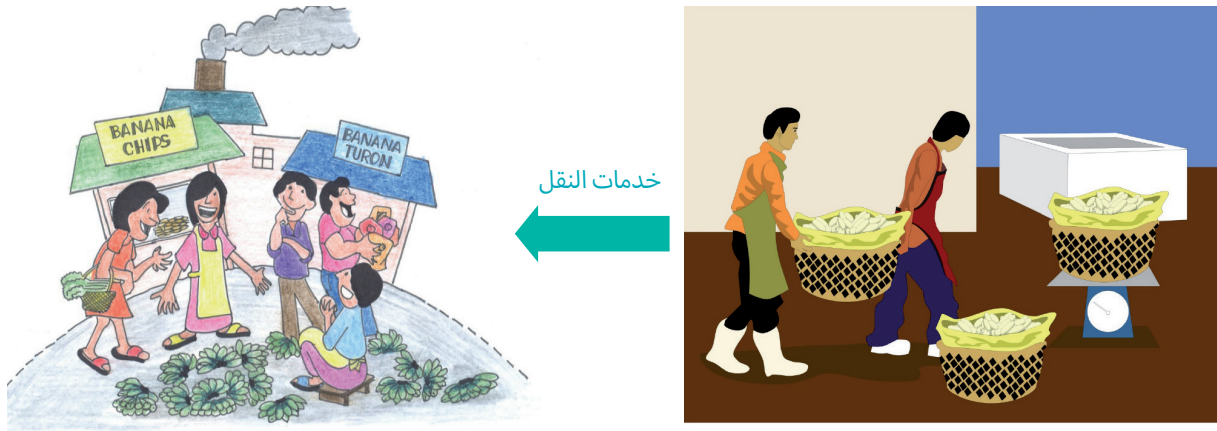


منتجات/خدمات التعاونية:

أسواق التعاونية:

التعاونية تتألف من عمال غير رسميين:

أشخاص يقومون بنقل وحمل الفواكه والخضروات



العملاء: باعة السوق، تجار الجملة، المعالجات، إلخ.

منتجات/خدمات التعاونية:

أسواق التعاونية:

الأعضاء هم المالكون والمستخدمون وعملاء التعاونية

تعاونية الادخار والائتمان



العملاء: الأعضاء أنفسهم

خدمات الادخار
والائتمان



عضو

مصدر الصورة: مجموعة تشكيل الأعمال،
منظمة العمل الدولية 2008

منتجات/خدمات التعاونية:

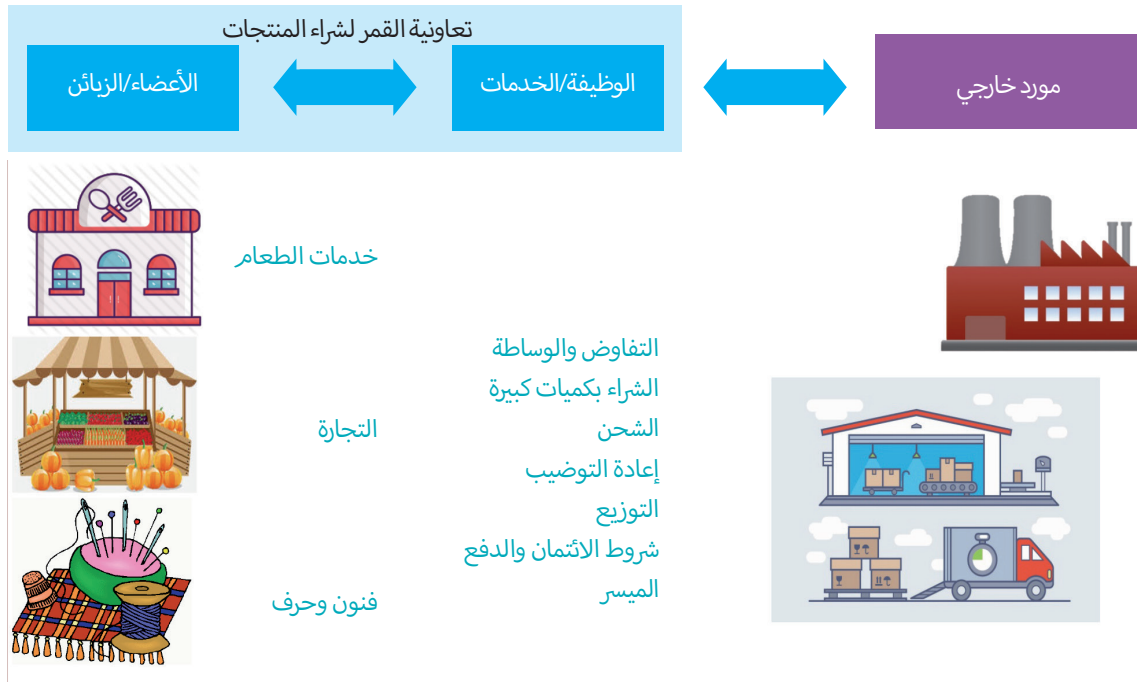
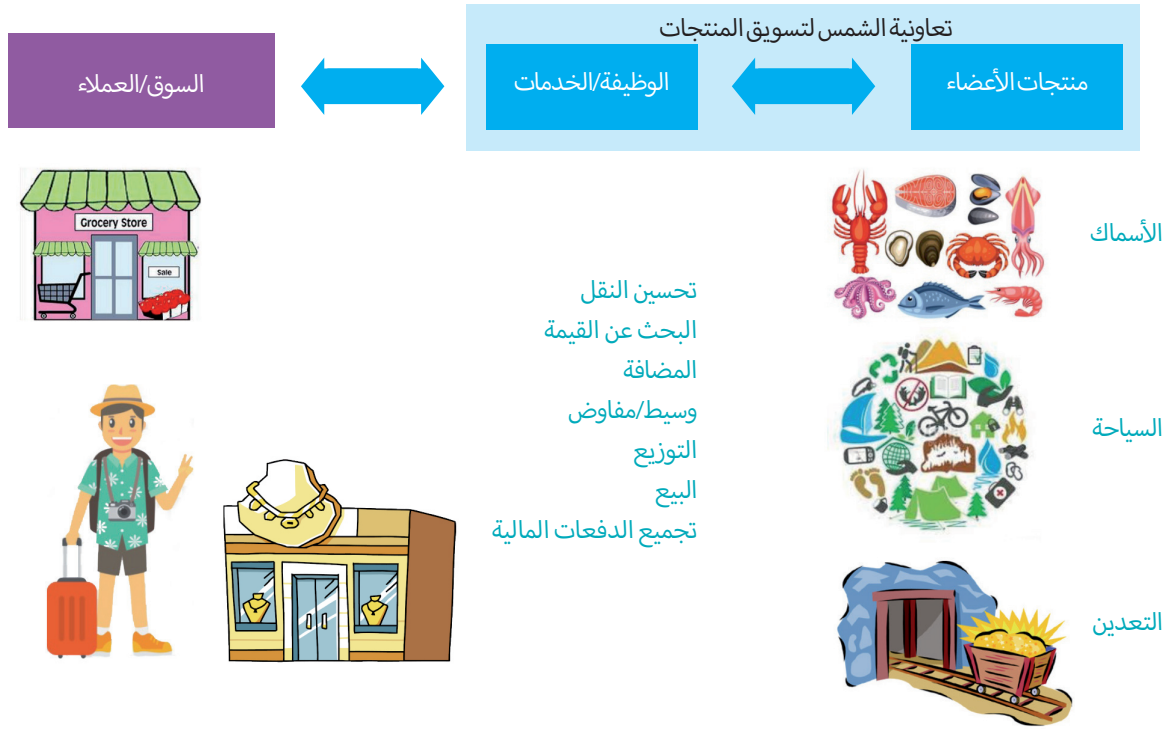
أسواق التعاونية:

الخطوة 2 باستخدام المثال أدناه كمرجع، قم برسم نموذج أعمال التعاونية المقترحة وتحديد المنتجات و/أو الخدمات والأسواق المستهدفة. (15 دقيقة)

نموذج أعمال التعاونية المقترحة:



فيما يلي أمثلة عامة أخرى لتلهمك عند التفكير في نموذج عملك. تذكر أن التعاونية يمكن أن توفر مجموعة من الخدمات حسب الاحتياجات المحددة للأعضاء المحتملين والموارد التي يمكنك الوصول إليها من خلال رأس المال





تقديم الخدمات الجيدة بأسعار معقولة:
إسكان
طاقة
اقتصاد
الرعاية الصحية
الرعاية النهارية
رعاية منزلية
مرافق الخدمة المشتركة

سكان القرى
الأمهات العاملات
كبار السن
الشباب
الحرفيين وغيرهم

يمكن أن تكون الخدمات متاحة أيضاً لغير الأعضاء



قم برسم المخطط هنا:

النشاط 2(ب): تقييم العملاء المستهدفين أو السوق

30 دقيقة



يُرجى من المجموعة قراءة كل سؤال ومناقشة الإجابات، ثم كتابة تلك الإجابات التي وافقت عليها المجموعة، حيث تشكّل الإجابات المعلومات الأساسية التي تحتاج إليها لتحديد ما إذا كان هناك سوق أو عملاء كافيين للعمل المقترح والمتطلبات التي عليك تلبيتها لبيع منتجاتك للعملاء المستهدفين. لكن تذكر أنّ البحث مطلوب لجمع المعلومات اللازمة للإجابة على الأسئلة. وعلى هذا النحو وبالنسبة للأسئلة التي لا تعرف إجاباتها أو ليس لديك معلومات كافية حولها، قم بوضع إشارة (v) أمام الإجراء التالي الذي يمكن اتخاذه والذي قد يكون إما "للبحث" أو "مساعدة خارجية" وإضافة تعليق حول ما يجب القيام به.

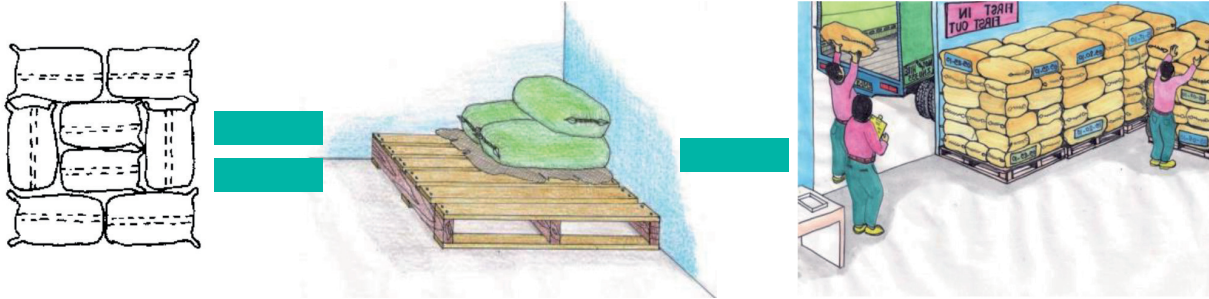
دعنا الآن نقوم بتنفيذ كل خطوة من الخطوات التالية كمجموعة بحسب التعليمات الواردة فيها.

الخطوات

15 دقيقة

الخطوة 1

ماهي الكمية المقدرة من المنتج أو الخدمة التي هي أقل من العرض الحالي؟



النقص في الكمية: الكمية المطلوبة من قبل العملاء التي هي أقل من العرض الحالي.

العرض في السوق: كمية المنتجات التي يمكن للمنتجون نقلها إلى السوق لبيعها.

الطلب في السوق: كمية المنتجات التي يرغب العملاء في شرائها ولديهم القدرة على شرائها.

في حال كان لدى المجموعة العديد من المنتجات، يُرجى اختيار منتج واحد فقط لأغراض التدريب، في حين أنّ تحليل المنتجات الأخرى سيكون جزءاً من خطة العمل.

الأسئلة	إجابتك	للبحث	مساعدة خارجية
من هم المشتريين الرئيسيين لمنتجك (منتجاتك)؟			
كم عدد المشتريين الذين يمكن أن تباع لهم منتجاتك؟			
ما هو إجمالي الطلب أو الكمية التي يحتاجها المشترون المستهدفون؟			
ما هي الكمية المقدرة التي يمكن للمشتريين المستهدفين حالياً الحصول عليه؟			
ما هي الكمية غير المتوفرة؟ الكمية غير المتوفرة = إجمالي الطلب ناقص إجمالي العرض			
متى يطلب المشترون كمية أكبر من المنتج؟ يُرجى ذكر الأشهر			
ما هو اتجاه الطلب لهذا المنتج؟ اختر أحد الإجابات التالية: مستقر، مرتفع، منخفض			
هل سيرغبون في شراء منتجك أو خدمتك في السنوات الخمس المقبلة؟			

ما هي مواصفات السلع أو الخدمات (النوع والجودة) التي يطلبها العملاء؟

شركة اي بي سي بنانا شيبس



نحن نشترى فقط الموز الطازج الذي يلي المواصفات التالية:

النوع: Cardava
 النضج: غير ناضج
 اللون: أخضر
 الحجم: ٣ بوصات فما فوق
 المظهر: خالٍ من الشوائب
 بقايا المبيدات: خالٍ من بقايا المعادن الثقيلة، تحليل الاختبارات المخبرية

الأفضلية للموز العضوي المعتمد
 عدم وجود عمالة من الأطفال في المزارع
 يجب تسليم كمية لا تقل عن ١٥٠ كيلوغرام

مساعدة خارجية	للبحث	إجابتك	الأسئلة
			ما هي مواصفات السلع أو الخدمات (النوع ونسبة النضج واللون والحجم وطريقة التعبئة، الخ) التي يطلبها المشترون؟
			بالإضافة إلى ما ذكر أعلاه، ما هي المتطلبات الأخرى (شهادة منتجات عضوية، عدم وجود عمالة أطفال، وما إلى ذلك) التي يجب على المجموعة الامتثال لها لبيع المنتجات للمشتريين المستهدفين؟
			ما هي أصغر كمية يمكن للمشتريين شراءها من الموردين؟
			كم مرة سيقوم المشترون المستهدفون بشراء المنتج؟ اختر من التالي: يوميًا أسبوعيًا شهريًا لا يوجد جدول زمني غيرها _____ (حدّد)
			كيف يمكن أن تصبح التعاونية المورّد المفضل لديك؟ أن تكون المورّد المفضل للمشتري يعني أن يفضّل المشتري الشراء منك بدلاً من منافسيك، ويُنظر إلى الموردين المفضلين على أنهم قيمة إضافية لأعمال المشتري، والوصول إلى هذه المكانة يعدّ أحد أفضل الاستراتيجيات لضمان وجود علاقة طويلة الأجل مع المشتريين الرئيسيين الذين يشكلون دخلاً للتعاونية.

النشاط 2(ج): تقييم المنافسين



25 دقيقة

سوف ننظر في هذا النشاط إلى منافسيك وطريقة قيامهم بأعمالهم، حيث ستساعدك المعلومات التي تجمعها على تحديد ما إذا كانت التعاونية المقترحة يمكن أن تكون منافساً قوياً في السوق، فضلاً عن مساعدتها على تحديد القدرات والإمكانات اللازمة التي تحتاجها التعاونية لتكون قادرة على المنافسة في السوق. وبالنسبة للأسئلة التي لا تعرف إجاباتها أو ليس لديك معلومات كافية حولها، قم بوضع إشارة (v) أمام الإجراء التالي الذي يمكن اتخاذه والذي قد يكون إما "للبحث" أو "مساعدة خارجية" وإضافة تعليق حول ما يجب القيام به.

دعنا الآن نقوم بتنفيذ كل خطوة من الخطوات التالية كمجموعة بحسب التعليمات الواردة فيها.

الخطوات

الخطوة 1 10 دقائق

من هم منافسوك؟

المنافسون هم مؤسسات تنتج المنتجات ذاتها التي تخطط لإنتاجها ويقومون ببيعها للجهات ذاتها التي تخطط لبيع منتجاتك لها.



مساعدة خارجية	للبحث	إجابتك	الأسئلة
			من أين يشتري المشترون المستهدفون منتجاتهم في الوقت الحالي؟
			ما هي أوجه التشابه بين عملك المستقبلي وعمل منافسيك؟
			إذا قامت شركات أخرى ببيع منتج/خدمات مماثلة، فلماذا يشتري العميل منك بدلاً من تلك الشركات؟ كيف يمكنك أن تكون مختلفاً؟

كيف يقوم منافسوننا بتسويق منتجاتهم؟



مصدر الصورة: مجموعة تشكيل الأعمال، منظمة العمل الدولية 2008

الأسئلة	إجابتك	للبحث	مساعدة خارجية
هل يسهل أو يصعب عليك دخول السوق؟			
ما هي الميزات الرئيسية لمنتجات منافسيك الرئيسيين التي يحبها العملاء كثيراً؟			
ما هي نقاط قوة منافسيك؟			
ما هي نقاط ضعف منافسيك؟			

مساعدة خارجية	للبحث	إجابتك	الأسئلة
			ماذا يمكنك أن تتعلم من منافسيك لتحسين منتجاتك أو خدماتك؟ نصائح: فكر في كيف يمكن أن تكون تعاونيتك أفضل من منافسيها. في كثير من الأحيان، يمكن أن تكون مبادئ التعاونية مصادر القوة والتمايز. أن تكون أكثر استجابة لاحتياجات العملاء من النساء قد يساعدك أيضًا في أن تصبح المورد المفضل. أمثلة: يقوم الأعضاء المحتملين للتعاونية الخاصة بك للتجار: حدد سبب عدم رغبة الأعضاء المحتملين في البيع للتجار. يمكن ألا يقوم التجار بتصنيف المنتجات بشكل صحيح مما يؤدي إلى تسعير غير صحيح. يمكن التعاونية وضع سياسة أن الفرز والتصنيف سوف تستند إلى المعايير المتفق عليها. سيتم التصنيف الفعلي أمامهم ويجب أن يتم الاتفاق على النتائج بشكل متبادل. المشتريين المستهدفين مصدرهم حالياً من التجار. قم بتوظيف المزيد من الأعضاء للانضمام إلى التعاونية- كلما زاد عدد المشاركين في التعاونية، كلما كانت القوة التفاوضية أقوى. ساعد الأعضاء على إنتاج منتجات بأسعار تنافسية وفقاً لمواصفات المشتريين للفوز بحصة السوق. قد ترغب أيضًا في استكشاف التعاون المريح للجانبين مع التجار بدلاً من «الاستغناء عنهم» - أي أن تقوم بالدمج بما في ذلك خدمات النقل والخدمات اللوجستية بأسعار عادلة بدلاً من الاستثمار التعاوني في شاحنة وما إلى ذلك أثناء بدء التشغيل.

النشاط 2(د):تقييم المنافسين

55 دقيقة



السعر هو الثمن الذي يدفعه العميل مقابل السلعة أو الخدمة، والعمل الناجح هو العمل الذي يبيع شيئاً يحتاجه أو يريده العميل بسعر يرغب في دفعه مع ضمان أن هذا السعر أعلى من تكاليف توفير المنتج . في هذا النشاط، سننظر في الثمن الذي سيدفعه العملاء مقابل منتجات مماثلة لما تخطط لإنتاجه والعوامل التي تؤثر على الأسعار. بعد الانتهاء من قراءة كل خطوة والأسئلة المرتبطة بها، قم بمناقشة إجاباتك وتدوينها في عمود "إجابتك". وبالنسبة للأسئلة التي لاتعرف إجاباتها أو ليس لديك معلومات كافية حولها، قم بوضع إشارة (v) أمام الإجراء التالي الذي يمكن اتخاذه والذي قد يكون إما "للبحث" أو "مساعدة خارجية" وإضافة تعليق حول ما يجب القيام به.

الخطوات

10 دقائق

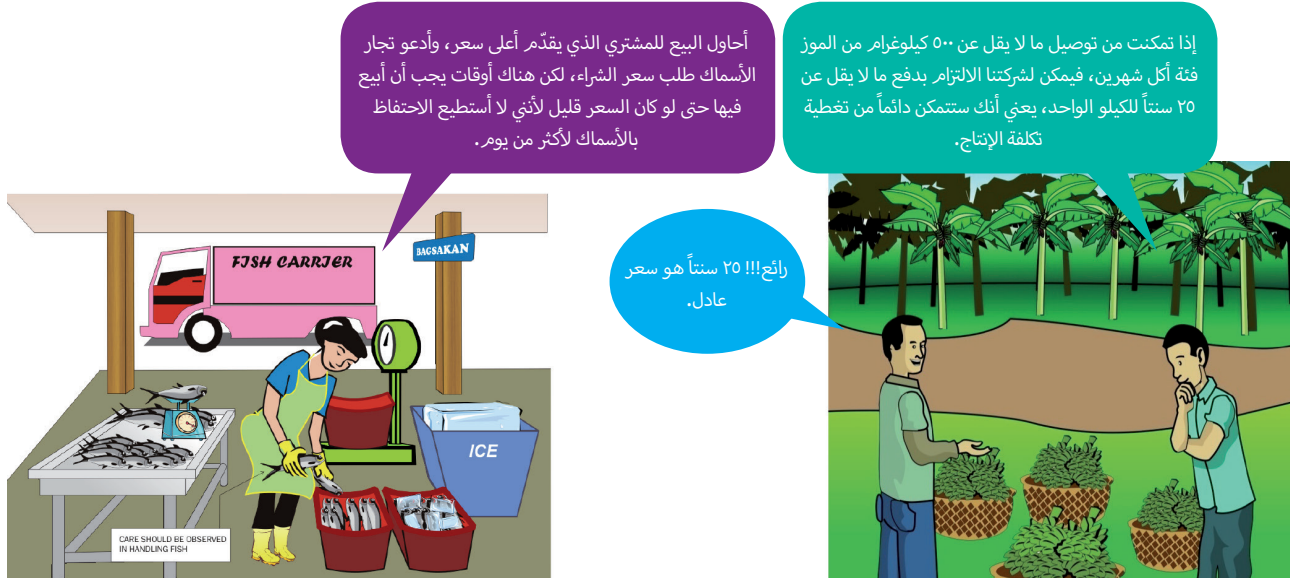
الخطوة 1

بأي سعر تبيع الشركات الحالية المنتج أو الخدمة؟



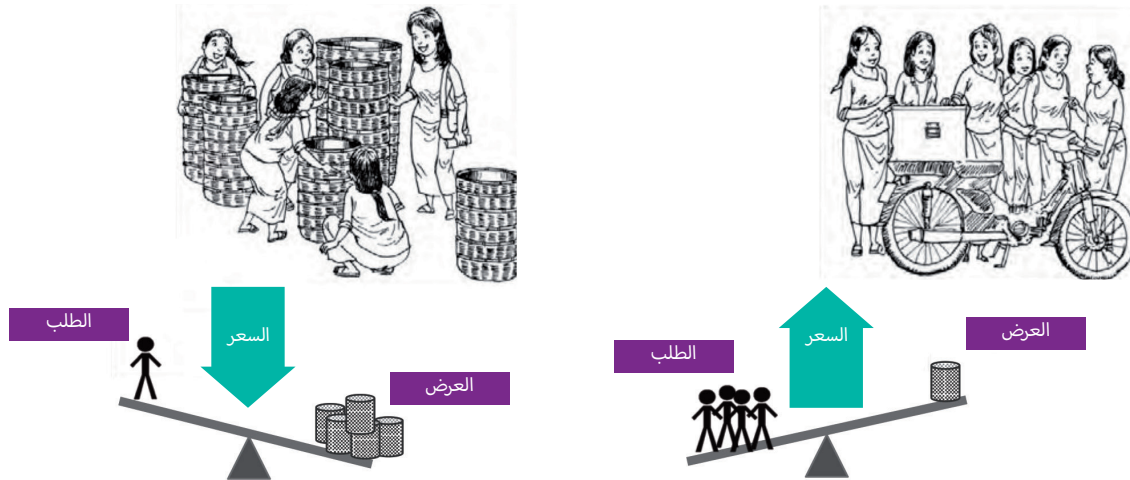
مساعدة خارجية	للبحث	إجابتك	الأسئلة
			بأي سعر تبيع الشركات الحالية المنتج أو الخدمة؟
			ما هو أساس السعر؟ إجابات ممكنة: الجودة المهارات الكمية غيرها _____ (حدّد)

كيف يتم تحديد الأسعار؟



مساعدة خارجية	للبحث	إجابتك	الأسئلة
			ما هي الممارسات الشائعة في تحديد أسعار المنتجات الشبيهة بمنتجاتك؟ إجابات ممكنة: المشتري هو من يحدد السعر البائع هو من يحدد السعر اتفاق بين البائع والمشتري على السعر وقت الشراء اتفاقية تسويق بين المشتري والبائع تتضمن السعر وشروط الدفع المحددة مسبقاً الحكومة هي من تحدد السعر غير ذلك (حدد) من الممكن الحصول على إجابات متعددة.
			هل السعر هو السبب الرئيسي الذي يعتمد عليه العملاء لتحديد من يشترون منه؟

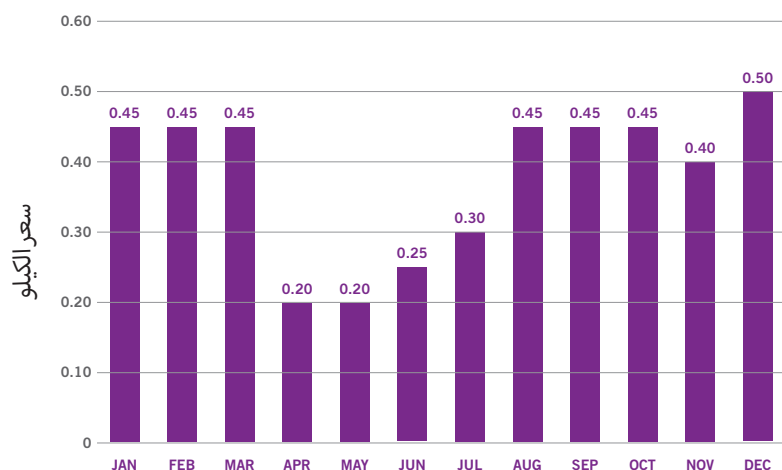
كيف تختلف الأسعار خلال العام؟ ماهي العوامل الأسعار ارتفاع الأسعار وهبوطها؟



مصدر الصورة: مجموعة تشكيل الأعمال، منظمة العمل الدولية 2008

مساعدة خارجية	للبحث	إجابتك	الأسئلة
			هل تختلف أسعار المنتجات خلال السنة الواحدة
			ما هي العوامل التي تفسر ارتفاع الأسعار وهبوطها؟ أمثلة: ينخفض سعر الطماطم خلال موسم ذروة حصادها، بينما يرتفع سعرها بشكل ملحوظ في غير موسمها. ينخفض سعر الموز الأصلي خلال الإجازة، حيث يقوم بائعو الطعام في الشوارع بطهي وجبات موز أقل بسبب عدم وجود أطفال المدارس.

هل هناك أنماط موسمية واضحة؟



كيفية حساب متوسط السعر في السنة
أضف جميع الأسعار خلال فترة معينة

$$0.20 + 0.20 + 0.45 + 0.45 + 0.45 + 0.45 + 0.45 + 0.30 + 0.25 + 4.55 = 0.50 + 0.40 + 0.45$$

قسم المجموع على عدد الأشهر
 $4.55 \div 12 \text{ شهر} = 0.38$

مساعدة خارجية	للبحث	إجابتك	الأسئلة
			هل يوجد نمط محدد لارتفاع الأسعار أو انخفاضها؟
			في أي شهر من السنة تكون الأسعار أعلى ما يمكن؟
		اليوم: العام الماضي: منذ عامين: منذ ثلاثة أعوام:	ما هو متوسط الأسعار لهذا اليوم؟ العام الماضي؟ قبل عامين؟ قبل ثلاث أعوام؟
			خلال السنوات الخمس الماضية، هل ارتفعت الأسعار أم انخفضت أم بقيت في نفس المستوى؟

هل هناك مجال للحصول على أسعار أفضل بناءً على جودة المنتج أو خصائص محدّدة له؟



مساعدة خارجية	للبحث	إجابتك	الأسئلة
			هل يعتمد نظام التسعير على الجودة؟
			هل يدفع المشترون أكثر للموردين الذين يمكنهم توصيل كميات كبيرة؟
			هل هناك مميزات أو خصائص محدّدة يبحث عنها المشترون ويرغبون في دفع سعر أعلى مقابلها؟ إذا كانت الإجابة بنعم، يُرجى ذكر تلك المميزات أو الخصائص. مثال: قد يكون العميل على استعداد لدفع 5% أكثر من السعر الأصلي للخضروات المنتجة دون استخدام المواد الكيميائية أو للخضروات التي يمكنهم شراؤها من أماكن قريبة من مكان السكن.
			أيّ من العملاء على استعداد أن يدفع أسعار أعلى؟

الجلسة 3: دراسة الجدوى الفنية لفكرة عملك تحديد فكرة العمل

لمحة عامة حول الجلسة

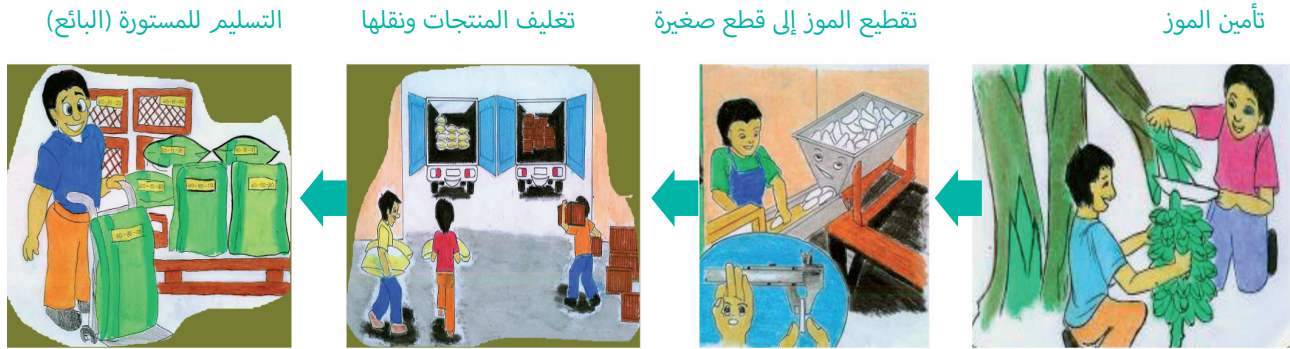


5 دقائق

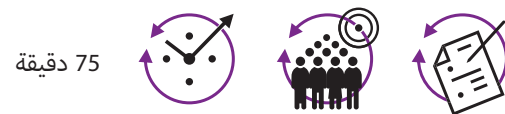
الآن وقد أصبح لديك بالفعل بعض الأفكار حول الأسواق المستهدفة، فقد حان الوقت للتفكير في كيفية صنع المنتجات أو تقديم الخدمات، فأنت تحتاج إلى تحديد الموارد البشرية والوقت والمعدات وكذلك المواد الخام والأدوات المساعدة اللازمة، بالإضافة إلى التفكير في نقاط القوة والضعف الخاصة بك فيما يتعلق بهذه العوامل.

ما هي المهارات والموارد التي قد تحتاجها التعاونية لصنع منتج أو تقديم خدمة ما؟

مثال: تعاونية رقائق الموز



النشاط 3(أ): العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند اختيار هيكلية عمل تجاري تحديد الحاجة المشتركة



75 دقيقة

الآن دعونا نحدد تدفق العمل خطوة بخطوة لتقديم خدمة ما للعملاء، بالإضافة للمهارات الأساسية والمعدات والموارد الأخرى اللازمة لأداء النشاط.

سيتم توفير مثال على كل خطوة لتكون بمثابة دليل ومرجعية لحل النشاط.

يُرجى تنفيذ الخطوات كمجموعة من خلال أولاً الرجوع إلى المثال في كل خطوة قبل تعبئة الجدول بناءً على عملك المقترح.

الخطوات

الخطوة 1

قم بتحديد الأنشطة الرئيسية لإنتاج المنتجات النهائية، وقم بتحديد العوامل الرئيسية لكل نشاط اللازمة للوفاء بمتطلبات المشترين والامتثال للمعايير واللوائح. (30 دقيقة)

مثال: تعاونية رقائق الموز

«تعود أصول رقائق الموز الى ولاية كيرلا الهندية وإندونيسيا. وهي عبارة عن شرائح موز تغطى بالسكر او العسل، أو يتم قليها بالزيت والتوابل ولديها طعم مالح او حار»

النشاط	عوامل النجاح الرئيسية
تأمين الموز وزيت جوز الهند	ضمان حصول التعاونية على إمدادات الموز وزيت جوز الهند معرفة المورد بمتطلبات الجودة ولديه القدرة على الامتثال لها
فحص طلبية التسليم من المورد	فحص وضبط الجودة وفق المعايير المتفق عليها تقييم عادل وشفاف
قياس وزن الموز وغسله وتقشيره	سياسة "الوصول أولاً الخروج أولاً" استخدام المياه النظيفة للغسيل استخدام مقاشر وصناديق جرى تعقيمها مسبقاً وغير قابلة للصدأ استخدام سكاكين ومقاشر مصممة بشكل صحيح وبحالة جيدة منطقة راحة مخصصة لطاقم الغسيل للراحة لمدة 15 دقيقة كل أربع ساعات التقشير في وضع جلوس مريح تقليل رفع الأحمال الثقيلة إلى أقصى حد ممكن
تقطيع الموز المقشر	حجم الرقائق موحد وحسب المواصفات معايير آلة القطع قبل وبعد الإنتاج. استخدام آلات قطع مصممة بشكل صحيح وبحالة جيدة
قلي رقائق الموز	مراقبة نسبة زيت جوز الهند إلى رقائق الموز استخدام أواني طهي مصممة تصميماً جيداً ونظيفة وآمنة على العمال استخدام معدّات الحماية الشخصية
تحلية رقائق الموز	استخدام مياه نظيفة خلو السكر أو الشراب من الأوساخ والملوثات الأخرى على العمال التقيد بضوابط النظافة الشخصية
التعبئة ووضع العلامات والتخزين	خلو الرقائق من الأوساخ والمعادن وغيرها من الملوثات تعبئة صحيحة وقياس الأوزان تخزين الرقائق بشكل صحيح. على العمال التقيد بضوابط النظافة الشخصية تهوية وإضاءة جيدة لمنطقة العمل
التسليم إلى المشتري	التسليم في الوقت المحدد الرقائق حسب المواصفات المطلوبة من قبل المشتري التعامل السليم مع الرقائق تعبئة الرقائق وتحميلها بطريقة تقلل من الرفع الثقيل

باستخدام المثال أعلاه كمرجع، قم الآن بتحديد الأنشطة وعوامل النجاح الرئيسية الخاصة بك. إذا كنت لا تعرف عوامل النجاح الرئيسية، قم بإضافة إشارة (v) في عمود «للبحث»، كما يمكنك طلب مساعدة المُيسّر في تحديد الخطوات أو الأنشطة الرئيسية لإنتاج المنتج أو تقديم الخدمة.

النشاط	عوامل النجاح الرئيسية	للبحث

بالرجوع إلى الأنشطة وعوامل النجاح الرئيسية المحددة أعلاه، قم بتحديد الأشخاص والمهارات والمعارف المقابلة اللازمة لصنع المنتج أو تقديم الخدمة، فضلاً عن تقييم ما إذا كانت المعرفة والمهارات موجودة بالفعل لدى الأعضاء والعمّال في منطقة العمليات. استخدم المثال أدناه كمرجعية لحل النشاط. (15 دقيقة)

الخطوة 1



فكر في المعرفة والمهارات التي قد تجلبها النساء إلى تعاونيتك كأعضاء أو عمال محتملين. لا تفترض أن المرأة قادرة فقط على أداء وظائف معينة. على سبيل المثال، لا تفترض أن المرأة ستكون جيدة لغسل الموز فقط. بدلاً من ذلك، يمكنك إدراك قدرتها على أداء العديد من الوظائف، بدءاً من تشغيل آلة التقطيع إلى إدارة تعاونية.

مثال: تعاونية رقائق الموز

النشاط	ما يلزم من الأشخاص لإنتاج المنتج	ما يلزم من مهارات ومعرفة أساسية	هل يوجد لدى الأعضاء أو العمال المهارات أو المعرفة اللازمة؟		
			نعم	لا	لا أعرف
تأمين الموز وزيت جوز الهند	مزارعو الموز	معرفة ممارسات الزراعة الجيدة	√		
فحص طلبية التسليم من الموردين	الفاحص/المستلم	المهارة في تحديد الدرجات المقبولة من الموز للمعالجة	√		
		القراءة والكتابة وتنفيذ العمليات الحسابية الأساسية	√		
قياس وزن الموز وغسله وتقشير	عمال الفرز	القراءة والكتابة وتنفيذ العمليات الحسابية الأساسية	√		
	عمال الغسيل	معرفة ممارسات التصنيع الجيدة		√	
	عمال التقشير	مهارة وسرعة في تقشير الموز	√		
		معرفة ممارسات التصنيع الجيدة		√	
		خبرة في تشغيل المعدات الميكانيكية وخاصة آلة التقطيع		√	
تقطيع الموز المقشر	عمال آلة التقطيع	معرفة ممارسات التصنيع الجيدة		√	
		قراءة قياسات المعيار لقطر وسمك الرقائق	√		
		خبرة في صيانة الآلات واكتشاف الأخطاء وإصلاحها		√	
		خبرة في إنتاج الموز	√		
قلي رقائق الموز تحلية رقائق الموز	عمال الطبخ/القلي	معرفة ممارسات التصنيع الجيدة		√	
		القراءة والكتابة وتنفيذ العمليات الحسابية الأساسية	√		
	عمال الفرن	خبرة في تشغيل الفرن وكيفية التعامل معه		√	
التعبئة ووضع العلامات والتخزين	عمال التعبئة والنقل	معرفة ممارسات التصنيع الجيدة		√	
		القراءة والكتابة وتنفيذ العمليات الحسابية الأساسية	√		
التسليم إلى المشتري	موظفو التسويق	مهارات التعامل مع الآخرين والتفاوض	√		
		القراءة والكتابة وتنفيذ العمليات الحسابية الأساسية	√		
		المعرفة بسوق / تسويق رقائق الموز	√		
	المدير	خبرة في إدارة محطة معالجة	√		
الإشراف والإدارة		مهارات القيادة والتعامل مع الآخرين			√

الخطوة 3

قم بتحديد المعدات والمرافق التي قد تحتاجها لصنع المنتج أو تقديم الخدمة من خلال نسخ الأنشطة التي حددتها في الخطوة الأولى لتحديد المعدات والمرافق اللازمة لكل نشاط، فضلاً عن تحديد ما إذا كنت ستتمكن من الحصول على هذه الموارد بنفسك أم لا. (15 دقيقة)

مثال: تعاونية رقائق الموز

هل يمكنك الحصول عليها؟	المعدات والمرافق اللازمة		النشاط
	نعم	لا	
✓			تأمين الموز وزيت جوز الهند
	✓		
	✓		
	✓		فحص طلبية التسليم من المورد
	✓		قياس وزن الموز وغسله وتقسيره
	✓		
	✓		
✓			
✓			
	✓		
	✓		
✓			تقطيع الموز المقشر
	✓		
✓			
	✓		
	✓		قلي رقائق الموز
✓			
✓			
	✓		
	✓		تحلية رقائق الموز
✓			
	✓		
✓			
✓			التعبئة ووضع العلامات والتخزين
	✓		
	✓		
✓			
	✓		التسليم إلى المشتري
	✓		
✓			

والآن كمجموعة قم بتحديد المعدّات والمرافق اللازمة للتعاونية المقترحة.

هل يمكنك الحصول عليها؟		المعدات والمرافق اللازمة	النشاط
لا	نعم		

قم بإدراج السلع أو المواد الرئيسية أو المواد التي تحتاجها في عملك، وقرم بتحديد مصادر هذه المواد في العمود الثاني، مع الإشارة إلى سهولة أو صعوبة الحصول عليها. (10 دقائق).

مثال: تعاونية رقائق الموز

هل يمكنك الحصول عليها؟	المصدر			المواد
	نعم	لا	لا أعرف	
	✓			الموز
		✓		زيت جوز الهند
	✓			قشور الأرز
	✓			السكر
✓				أكياس أو صناديق فرز الأغذية
				شركة التغليف

والآن قمر بمناقشة وكتابة المواد التي قد تحتاجها للمنتج أو الخدمة المقترحة باستخدام المثال أعلاه كمرجعية.

هل يمكنك الحصول عليها؟	المصدر			المواد
	نعم	لا	لا أعرف	

الجلسة 4: دراسة الجدوى المالية

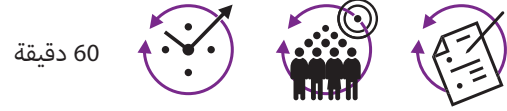
لمحة عامة حول الجلسة



5 دقائق

يجب أن تدرّ التعاونية دخلاً لكي تبقى قائمة، ومن هنا لابد من إجراء دراسة الجدوى المالية من خلال تقدير المبالغ المالية اللازمة لبدء المشروع وإدارته قبل أن تبدأ التعاونية في كسب الدخل، ومصدر تلك الأموال وتكلفة الإنتاج المتوقعة والأرباح. وهذا سيعطيك أيضاً فكرة عن حجم العمل المطلوب لجعل التعاونية مشروعاً ناجحاً. من الأفضل لك استشارة محاسب لمراجعة عملك بعد الانتهاء من إجراء دراسة الجدوى المالية.

النشاط 4 (أ): حساب تكاليف بدء التشغيل



60 دقيقة

ستقوم في هذا النشاط بحساب الأموال التي ستحتاجها التعاونية لبدء أعمالها وتشغيلها حتى تحقق أرباح. يُرجى تنفيذ الخطوات كمجموعة على النحو المذكور في كل خطوة.

الخطوات

الخطوة 1 10 دقائق

كم يكلف المشروع التعاوني للحصول على المعدات والمرافق الأساسية اللازمة لتطوير المنتج أو تقديم الخدمة

لبدء مشروعنا نحتاج إلى



أونف لديه مكان شاغر يمكننا أن نسأل ما إذا كان بإمكاننا استخدام المكان

يمكننا خلال السنة الأولى استئجار شاحنة فقط.

نحتاج لبناء مبنى صغير وشراء المعدات الأساسية.

أما بالنسبة لنظام المياه، يمكننا طلب المساعدة من هيئة المياه الولائية

ولا تسأنا نحتاج إلى معدات حماية شخصية لضمان سلامتنا.

قمت في نشاط 3(أ) بتحديد المعدّات والمرافق التي تحتاجها، والآن دعنا ننظر في الطرق الممكنة للحصول على هذه المرافق والمعدّات. قد يكون من الممكن وجود برامج دعم مالي أو برامج تطوير في منطقتك يمكنها تقديم المساعدة في هذا المجال، وبالمثل قد يكون لدى أحد الأعضاء عقار أو أرض شاغرة يمكنك استئجارها لبدء مشروعك. عليك استكشاف جميع الوسائل الممكنة لخفض تكاليف الاستثمار في المشروع. للحصول على بعض الأفكار حول كيفية تنفيذ هذه الخطوة، إليك المثال التالي.



في العديد من المجالات، تكون إمكانية وصول المرأة إلى الأرض و / أو الموارد المالية ومراقبتها وملكيته محدودة بسبب المعايير الاجتماعية أو حتى التشريعات. يجب ألا تمنع هذه المواقف النساء من الانضمام إلى جمعية تعاونية أو تشكيلها. يمكن للمرأة أن تساهم بعدة طرق مختلفة، بما في ذلك من خلال مهاراتها ومعرفتها، والوقت، وما إلى ذلك. وينبغي إعطاء مساهمات النساء نفس قيمة مساهمات الرجال.

مثال

المعدّات/المرافق	الوحدة	عدد الوحدات	كيفية تأمينها	تكلّفها (بالجنيه)
قطعة أرض	متر مربع	250	أحد الأعضاء سيسمح باستخدام أرضه	1,000,000
مبنى	متر مربع	150	منحة من الحكومة المحلية	4,000,000
آلة تقطيع	وحدة	2	تقديم اقتراح لوحدة برامج التطوير	1,000,000
كراسي	وحدة	10	شراء	50,000
ميزان	وحدة	2	شراء	10,000
طاولة مقاومة للصدأ	وحدة	3	شراء	150,000
نظام مياه	وحدة	1	الطلب من الحكومة المحلية تحديث نظام المياه الحالي	2,000,000
قدور طبخ وغيرها من الأواني	مجموعة	2	شراء	200,000
معدّات الحماية الشخصية	مجموعة	10	شراء	50,000
التكلفة الإجمالية				8,460,000
مخصصاً منه: الأموال من أنشطة جمع الأموال / مساهمة الأطراف الثالثة غير القابلة للسداد				4,860,000
المبلغ الذي يتعين على التعاونية جمعه				3,600

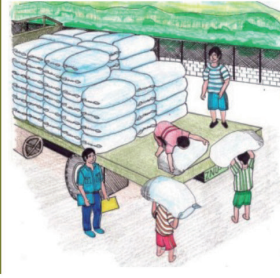
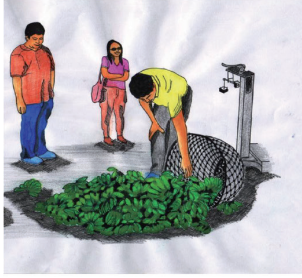
والآن قم بتنفيذ هذه الخطوة من خلال معلومات عن مشروعك التعاوني من خلال أولاً نسخ قوائم المعدّات والمرافق التي حدّدتها في نشاط 3(أ)، وهذا يوفّر لك فرصة لمراجعة تلك القائمة، ومن ثم قم بتقدير عدد الوحدات التي ستحتاج إليها وكيفية الحصول عليها والتكلفة الإجمالية. لا تقلق إذا كانت معظم إجاباتك مجرد تقديرات، فالمهم هنا هو أن تتعلم كيفية القيام بذلك، ولاحقاً عندما تضع خطة لعملك، ستقوم بالتحقق من صحة هذه المسائل كجزء من المهام الخاصة بك. كما ويمكنك استخدام الآلة الحاسبة لإكمال هذه الخطوة.

المعدّات/المرافق	الوحدة	عدد الوحدات	كيفية تأمينها	تكلّفها (بالجنيه)
(1) - التكلفة الإجمالية				
(2) - مخصصاً منه: الأموال من أنشطة جمع الأموال / مساهمة الأطراف الثالثة غير القابلة للسداد				
المبلغ الذي يتعين على التعاونية جمعه				

تكلفة الإنتاج

والآن قم بمناقشة وكتابة المواد التي قد تحتاجها للمنتج أو الخدمة المقترحة باستخدام المثال أعلاه كمرجعية.

رواتب المدير وموظفي المكاتب وغيرهم ممن لا يشاركون مباشرة في الإنتاج المرافق/ تأجير الضرائب	تكلفة التعبئة والنقل	أجور العمال	تكلفة المواد الخام
--	----------------------	-------------	--------------------



التكاليف تتغير تبعاً لحجم الإنتاج

يمكن تصنيف تكاليف الماء والكهرباء على أنها تكاليف متغيرة إذا تغيرت بشكل كبير حسب حجم الإنتاج

التكاليف التي لم تتغير نسبياً بغض النظر عن مستوى الإنتاج

يحتاج أي مشروع إلى تكاليف قبل أن يحقق ربحاً، حيث تُسمى الأموال اللازمة لتغطية النفقات التشغيلية الأولية رأس المال العامل، وهو ما يلزم لبدء العمل واستمراره حتى يولد دخلاً كافياً لتغطية جميع التكاليف. من الضروري تقدير تكلفة الإنتاج أو التكلفة التشغيلية ثم تحديد الفترة أو عدد الدورات قبل أن تبدأ التعاونية في توليد الدخل. إليك المثال التالي.

مثال: إنتاج رقائق الموز

حجم الإنتاج المستهدف: 15 طن من رقائق الموز شهرياً
يعتمد حجم الإنتاج على: (1) الكمية المطلوبة من العملاء، (2) توريد المواد الخام

فترة ما قبل توليد الدخل: ستبدأ التعاونية في كسب دخل بعد شهر واحد أو بعد إنتاج أول 15 طن من رقائق الموز، أي أنّ التعاونية سوف تحتاج إلى رأس مال عامل لمدة شهر واحد من بدء المشروع.

افتراضات:

- كيلو واحد من رقائق الموز = 4 كيلو من الموز الطازج
- لإنتاج 15 طن (15000 كيلوغرام) من رقائق الموز، ستحتاج التعاونية إلى 60000 كيلوغرام من الموز الطازج
- الاستهلاك من زيت الطهي: 10% من وزن الموز الطازج، 10% من 60000 كيلوغرام من الموز الطازج = 6000 كيلوغرام من زيت الطهي
- السكر: 4.5% من وزن الموز الطازج، 4.5% من 60000 كيلوغرام من الموز الطازج = 2700 كيلوغرام من السكر
- التعبئة بالجملة - سيتم بيع رقائق الموز للمصدرين
- عمال التقشير: يتقاضون أجراً للكيلو الواحد
- عمال التشغيل (2) / القلي (3) / الفرز والتعبئة (3): أجرة يومية

تكلفة الإنتاج لدورة واحدة قبل تحقيق الربح.

المواد	الوحدة	عدد الوحدات	تكلفة الوحدة (بالجنيه)	التكلفة (بالجنيه)
الموز	كيلو	60,000	160	9,600.000
زيت الطهي	كيلو	6,000	900	5,400.000
السكر	كيلو	2,700	800	2,160.000
كرتون مقوى	قطع	3,000	400	1,200.000
بطانات	قطع	3,000	60	180.000
شريط التعبئة والتغليف	لقة	150	800	120.000
أيدي عاملة مباشرة				3,020.00
عامل تقشير	كيلو	60,000	30	1,800.000
عامل تشغيل آلة التقطيع	شخص لليوم	40	8,000	320.000
عامل قلي	شخص لليوم	60	8,000	480.000
عامل فرز/تغليف	شخص لليوم	60	7,000	420.000
النقل				150.000
استئجار شاحنة النقل + عمال النقل	رحلة	1	150,000	150.000
تكاليف ثابتة				900.000
المدير	شهري	1	200,000	200.000
المحاسب	شهري	1	100,000	100.000
موظف مكتب	شهري	1	50,000	50.000
بواب	شهري	1	30,000	30.000
كهرباء	شهري	1	10,000	10.000
مياه	شهري	1	10,000	10.000
نفقات أخرى	شهري	1	100,000	100.000
إجمالي النفقات				22,330.000

والآن يُرجى منك حساب التكاليف التي يتطلبها تطوير منتجك أو تقديم خدمتك باتباع المثال أعلاه.

- ما هي الكمية المستهدفة شهرياً بناءً على طلب المشتري (المشتريين) وقدرة التعاونية؟
- بعد أي شهر من بدء المشروع ستحقق أرباحاً؟
- ما هي الافتراضات الرئيسية للإنتاج الأولي (على سبيل المثال، حجم المواد أو البنود اللازمة لـ xxx أشهر من الإنتاج قبل أن تبدأ التعاونية بتحقيق الأرباح، وعدد العمال لإنتاج كمية xxx من المنتجات، كمية الإنتاج لكل عامل، كيفية تسديد أجور العمال - بحسب عدد القطع، بشكل يومي، شهري، إلخ)؟

يُرجى بعد ذلك إكمال الجدول أدناه. قد لا تتوفر لديك في الوقت الحالي كافة المعلومات المتعلقة بالمواد والأيدي العاملة والتكاليف الثابتة، لكن من المهم أن تتعلم عملية حساب تكاليف بدء الإنتاج، ويمكنك طلب المساعدة والتوجيه من الميسر واستخدام الآلة الحاسبة لإكمال هذه الخطوة.

المواد	الوحدة	عدد الوحدات	كلفة الوحدة (بالجنيه)	التكلفة (بالجنيه)
مجموع كلف المواد				
إجمالي تكاليف العمالة المباشرة (أجور العمال المنتجين أو مقدمي الخدمة)				
النقل				
إجمالي التكاليف الثابتة (التكاليف التي ستتحملها التعاونية بغض النظر عن مستوى الإنتاج-رواتب المدير، موظفي التسويق، أمين المال، وغيرهم من الموظفين غير المشاركين مباشرة في الإنتاج، والمرافق، واستئجار الأراضي والمباني، وما إلى ذلك)				
إجمالي النفقات				

إجمالي تكاليف بدء التشغيل



تكاليف المعدات والمرافق



تكاليف الإنتاج/ التشغيل
(قبل أن تحقق أرباحاً أو أن
الأرباح غير كافية)



نفقات أخرى: تراخيص، تسجيل،
تسويق، دراسات السوق إلخ.

لتحديد المبلغ الإجمالي للأموال التي تحتاج إليها لإنشاء التعاونية وبدء تشغيلها، قم بإضافة كلفة المعدات والمرافق (خطوة 1) وكلفة الإنتاج والتشغيل (خطوة 2) وغيرها من النفقات التي لم تدرج بعد في الخطوتين الأولى والثانية.

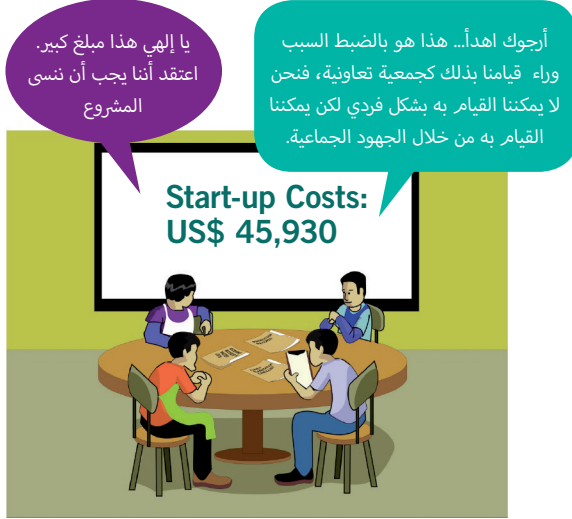
مثال: تعاونية رقائق الموز

المواد	التكلفة المتوقعة (بالجنيه)
معدات ومرافق	22,600,000
كلفة الإنتاج والتشغيل لشهر واحد	22,730,000
نفقات أخرى	000,600
التسجيل	100,000
التراخيص	100,000
الحملات التسويقية	200,000
أبحاث ونفقات أخرى	200,000
إجمالي تكاليف بدء التشغيل	45,930,000

والآن قم بالخطوة ذاتها لاحتساب إجمالي كلفة بدء التشغيل لمشروعك الخاص، ويمكنك الاستعانة بآلة حاسبة لتنفيذها.

المواد	التكلفة المتوقعة
معدات ومرافق	
كلفة الإنتاج والتشغيل لشهر واحد	
نفقات أخرى	
إجمالي تكاليف بدء التشغيل	

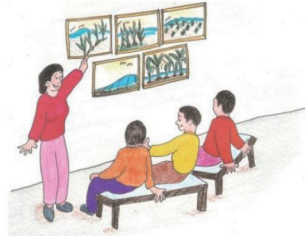
كيف يمكننا جمع الأموال لتأمين رأس مال لبدء التشغيل؟



في حال قمت بتوقيع اتفاقية تسويق معنا، فيمكن لشركتنا أن تمنحك دفعة مقدمة بنسبة 30%.



يمكن لكل عضو تقديم 1000 كغ من الموز بمعدل 50% لبيعها للتجار، بحيث تشكل المبيعات جزءاً من رأس المال العامل.



يمكن أن نقدم لك منحة، لكننا نحتاج أولاً إلى مراجعة دراسة الجدوى وخطة العمل الخاصة بك.

قد يسأل الكثير منكم الآن كيف يمكنكم جمع الأموال اللازمة لبدء مشروعك التعاوني، وفي الواقع أنك إذا قمت بذلك بشكل فردي فقد يستغرق الأمر حياتك بأكملها وما وراءها لجمع رأس المال، لكن إذا عملتم معاً كمجموعة عندئذٍ يمكنكم القيام بذلك وإطلاق التعاونية. فيما يلي مثال على كيفية جمع مزارعي الموز المال لإنشاء تعاونيتهم.

مثال: تعاونية رقائق الموز

المبلغ (بالجنيه)	الوصف	المصدر
19,600,000	مساهمة عينية من منتج الموز عدد الأعضاء 50 عضوا مساهمة كل عضو 1960 كيلو سعر الجملة للكيلو = 200 جنيه	الأعضاء
9,000,000	دفعة مسبقة	المشترون
20,000,000	مساهمة الجهات الخارجية / الأموال التي يتم جمعها من أنشطة جمع الأموال	الحكومة / برنامج التنمية / المساهمة الخارجية
48,600,000	المبلغ المتوقع من التعاونية جمعه	
45,930,000	المبلغ المتوقع اللازم لإنشاء الجمعية	
2,670,000	الرصيد لنفقات الطوارئ	

قم الآن كمجموعة بمعرفة كيفية جمع المال اللازم لإنشاء الجمعية التعاونية. كن مبدعاً وواسع الحيلة واستعن بألة حاسبة للقيام بالأمر.

المبلغ (بالجنيه)	الوصف	المصدر
	المبلغ المتوقع من التعاونية جمعه	
	المبلغ المتوقع اللازم لإنشاء الجمعية	
	الرصيد لنفقات الطوارئ	

النشاط 4(ب):
تقييم تنافسية الأسعار والفائض والربح

10 دقيقة

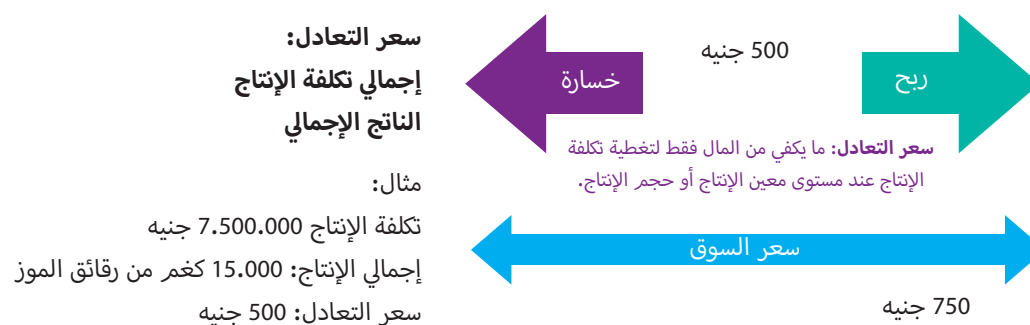


لتكون قادراً على المنافسة في السوق، يجب أن تكون قادراً على توفير منتجات بنفس سعر منتجات منافسيك. وبالمثل عليك التحقق مما إذا كان السعر الذي من المتوقع أن تحصل عليه لمنتجك أو خدمتك سيمكّنك من تغطية التكاليف وحي الأرباح، علماً أنّ حساب سعر التعادل يساعد الشركة في تحديد السعر الذي ستحتاج إلى تحصيله مقابل منتجاتها. يُرجى تنفيذ الخطوات التالية كمجموعة بحسب التعليمات الواردة في كل خطوة.

الخطوات

الخطوة 1
10 دقيقة

ما هو سعر التعادل مقارنة بسعر السوق السائد؟



يجب أن يكون سعر السوق أعلى من سعر التعادل لكي تكون الأعمال مربحة.

لنقوم الآن بحساب سعر التعادل لمنتجك أو خدمتك، ويمكنك استخدام الآلة الحاسبة لإكمال هذه الخطوة.

السؤال	إجابتك
ما هي تكلفة الإنتاج الإجمالية؟ نسخ من نشاط 4 (أ) خطوة 2	
بالنسبة لتكلفة الإنتاج أعلاه، ما هو حجم الإنتاج المتوقع؟	
ما هو سعر التعادل؟ اقسم إجمالي تكلفة الإنتاج على إجمالي الإنتاج.	
ما هو متوسط السعر الذي يرغب المشتري في دفعه؟	
هل سعر التعادل أقل من السعر الذي يرغب المشتري في دفعه؟	

الربح = إجمالي المبيعات أو الدخل - إجمالي النفقات

الخطوة 2 10 دقيقة



إنّ كل عمل يولد دخل أو إيرادات من خلال بيع السلع أو الخدمات، والإيرادات هي المبلغ الإجمالي الذي يدفعه العملاء مقابل المنتج أو الخدمة وتعتمد الإيرادات الناتجة عن نشاط تجاري على كمية السلع أو الخدمات التي جرى بيعها وسعر البيع، ويجب أن توفر الأموال التي تأتي من المبيعات ربحاً معقولاً حتى تتمكن التعاونية من مواصلة النمو والتطور. ويتم الحصول على الربح عن طريق طرح إجمالي النفقات من إجمالي المبيعات. إليك المثال الآتي والذي يفترض أنّ التعاونية تتوقع مستوى إيرادات أكثر أو أقل كل شهر.

مثال: تعاونية رقائق الموز

السؤال	إجابتك
الإيرادات	
ما هو السعر الذي سيتم بيع المنتج به؟	2000 جنيهه/كيلو
كم عدد الوحدات المتوقع بيعها في السنة؟	$180,000 = X \times 12$ 15,000 كيلو
إجمالي المبيعات أو الإيرادات	$360,000,000 = X \times 2000$ 180,000 جنيهه
النفقات	
كم تبلغ تكلفة الوحدة لك منتج؟	1520 جنيهه
نفقات التشغيل السنوية	$273,600,000 = 180,000 \times 1520$ جنيهه
الأرباح	
إجمالي الأرباح	$86,400,000 = 360,000,000 - 273,600,000$ جنيهه
هامش الربح الإجمالي	$24\% = 86,400,000 / 360,000,000$

الآن قدر الأرباح التي يمكن أن تجنيها التعاونية الخاصة بك. يرجى اتباع التعليمات. افعل النشاط مع المجموعة.

السؤال	إجابتك
الإيرادات	
ما هو السعر الذي سيتم بيع المنتج به؟ يرجى الرجوع إلى سعر التعادل في الخطوة 1 وسعر السوق السائد. يجب أن يكون السعر الذي حددته أعلى من سعر التعادل ولكن ليس أكثر مما يرغب السوق في دفعه.	
كم عدد الوحدات المتوقع بيعها في السنة؟ يجب أن يستند ذلك إلى الطلب في السوق والعرض المتاح وقدرة التعاونية.	
إجمالي المبيعات أو الإيرادات سعر البيع × عدد الوحدات المتوقع بيعها	
النفقات	
كم تبلغ تكلفة الوحدة لك منتج؟ انسخ سعر التعادل في الخطوة 1	
نفقات التشغيل السنوية عدد الوحدات المتوقع بيعها × تكلفة الوحدة لكل منتج	
الأرباح	
إجمالي الأرباح إجمالي المبيعات - نفقات التشغيل السنوية	
هامش الربح الإجمالي إجمالي الأرباح مقسومة على إجمالي المبيعات	

الجلسة 5:

هل يجب أن تمضي قدماً في تنفيذ المشروع؟

لمحة عامة حول الجلسة

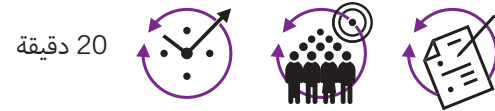


5 دقيقة

ستساعدك هذه الجلسة في تحديد ما إذا كنت ستتابع تنفيذ فكرة المشروع استناداً إلى نتائج دراسة الجدوى الخاصة بك (الجلسات من 1 إلى 4)، فضلاً عن مساعدتك في تحديد المعلومات التي قد تحتاج إلى جمعها لاتخاذ قرارات جيدة.

النشاط 5(أ):

قائمة تقييم جدوى المشروع



20 دقيقة

تلخص قائمة المراجعة العوامل الرئيسية التي يجب دراستها عند تحليل فكرة العمل. قم بتنفيذ الخطوات بحسب التعليمات الواردة فيها.

الخطوات

أجب عن الأسئلة التالية بشكل فردي، وضع علامة (✓) في العمود الذي يمثل أفضل إجابتك، وقد يكون من الضروري مراجعة ما جرى نقاشه في الجلسات الأولى إلى الرابعة أثناء الإجابة على كل سؤال. (10 دقائق)

الخطوة 1

السؤال	نعم	لا	لا أعرف
هل هناك اهتمام والتزام كافيين لإطلاق التعاونية؟ (جلسة 1)			
هل المجموعة الأساسية والأعضاء المحتملين على استعداد لتوفير رأس المال لبدء التعاونية وتشغيلها؟ (جلسة 1)			
هل لدى أعضاء المجموعة الأساسية والأعضاء المحتملين وقت فراغ كافٍ لتكريسه للتعاونية؟ (جلسة 1)			

لا تعلم	لا	نعم	السؤال
			هل سيكون للتعاونية سوق ثابت وموثوق به لمنتجاتها أو خدماتها؟ (جلسة 2)
			هل ستكون التعاونية قادرة على التنافس مع المنافسين الحاليين؟ (جلسة 2)
			هل ستكون التعاونية قادرة على تقديم سعر تنافسي في السوق؟ (جلسة 2)
			هل سيشتري العملاء المستهدفون منتجاتك أو خدماتك بدلاً من شراء منتجات وخدمات منافسيك؟ (جلسة 2)
			هل هناك أعضاء في المجموعة الأساسية لديهم القدرة على إنتاج المنتج أو الخدمة؟ (جلسة 3)
			هل هناك أعضاء في المجموعة الأساسية لديهم مهارات إدارية لتسيير الأعمال؟ (جلسة 3)
			هل هناك برامج أو مقدمو خدمات يمكنهم مساعدة التعاونية في بناء قدراتها على تطوير المنتج أو الخدمة وفقاً للمعايير المطلوبة من قبل المشترين واللوائح القانونية؟ (جلسة 3)
			هل ستكون التعاونية قادرة على تأمين الموارد المالية اللازمة لإطلاق أعمالها وتحقيق مستويات الدخل المرغوبة؟ (جلسة 4)
			هل يمكن أن تجد التعاونية مباني مناسبة للعمل فيها؟ (جلسة 3)
			هل يمكن الوصول إلى الموقع المقترح للتعاونية بواسطة سيارة دفع رباعي؟ (جلسة 3)
			هل تستطيع التعاونية الحصول على الأدوات والمعدات والتكنولوجيا التي تحتاجها؟ (جلسة 3 و 4)
			هل المواد الخام اللازمة متاحة للتعاونية بشكل منتظم؟ (جلسة 3)
			إذا كانت الأعمال بحاجة إلى ماء وكهرباء، فهل تستطيع التعاونية الحصول على هذه الخدمات؟ (جلسة 3 و 4)
			هل ستحقق التعاونية أرباحاً كافية لاسترداد تكاليف بدء التشغيل وتوفير الأموال للتوسع والنمو؟ (جلسة 4)

إذا لم تكن قادراً على الإجابة بـ «نعم» على معظم الأسئلة، فيجب عليك إعادة النظر في فكرة عملك المقترحة. أما بالنسبة للأسئلة التي أجبت عليها بـ «لا أعرف»، يجب عليك جمع المعلومات اللازمة حولها.

شارك وناقش إجاباتك مع المجموعة للتوصل إلى إجماع حول ما إذا كان يجب على المجموعة المضي قدماً في تنفيذ فكرة العمل. (10 دقائق)

الخطوة 2

هل يجب على المجموعة المضي قدماً في تنفيذ فكرة العمل؟

نعم _____ لا _____

بعد التأكد من جدوى فكرة عملك، سترشدك
الوحدة الثالثة من الدليل التدريبي إبدأ بالتعاون
Start.COOP حول كيفية إعداد خطة العمل



الجلسة 6: خطة العمل

لمحة عامة حول الجلسة

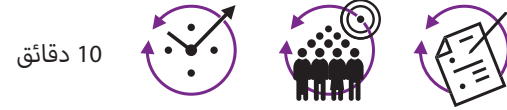


5 دقائق

سوف تقوم في هذه الجلسة بوضع خطة لمشروعك المستقبلي لإكمال مرحلة تشكيل المجموعة الأساسية وتنمية مفهوم الأعمال لإطلاق التعاونية.

النشاط 6 (أ):

مراجعة الأنشطة من تأسيس المجموعة إلى تقييم الجدوى تحديد الحاجة المشتركة



10 دقائق

توضح الصور أدناه الأنشطة المختلفة التي يجب القيام بها للتوصل إلى قرار بشأن ما إذا كانت فكرة عملك قابلة للتحقيق، وعلى أعضاء المجموعة تحديد كيفية ترتيبها عند القيام بها وذلك من خلال وضع الرقم 1 للنشاط الأول المراد تنفيذه والرقم 2 للنشاط الثاني، وهكذا.

خطوة رقم

تحديد المشكلة أو الحاجة المشتركة



خطوة رقم

تحديد المالكين والأعضاء المحتملين



مصدر الصورة: مجموعة تشكيل الأعمال، منظمة العمل الدولية 2008

خطوة رقم

تقييم دعم الأعضاء لفكرة العمل المقترحة والتزامهم بها



خطوة رقم

معرفة ما إذا كان هناك سوق للمنتج



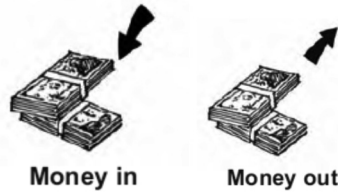
خطوة رقم

تحديد الحدود العملية التي يمكن أن تقدمها المجموعة لمعالجة المشكلة الأكبر



خطوة رقم

تقييم الجدوى المالية والمصاريف الأولية (القدرة على تحمل التكاليف، القدرة على الوصول للمساعدات)



خطوة رقم

تقييم الأسعار



خطوة رقم

تقييم منافسيك



قرار بشأن المضي قدماً في تنفيذ فكرة العمل



مصدر الصورة: مجموعة تشكيل الأعمال، منظمة العمل الدولية 2008

تقييم الجدوى الفنية



مصدر الصورة: مجموعة تشكيل الأعمال، منظمة العمل الدولية 2008

الإجابات في صفحة 89

النشاط 6 (ب): إعداد خطة العمل

30 دقائق



كمجموعة، انظر إلى أوراق العمل الخاصة بك وحدد العناصر التي تفتقر إليها من المعلومات. حدد ما تحتاج إلى القيام به لإكمال جميع الأنشطة المشار إليها في النشاط 6 (أ)

ما هي الأنشطة التي يجب القيام بها	متى سيتم القيام بها	من سيقوم بها	المساعدة الخارجية اللازمة
1. تحديد المالكين والأعضاء المحتملين			
مثال: إجراء مسح للمزارعين في قريتك	الأسبوع الأول من يناير 2018	المجموعة الأساسية بقيادة عارف	

ما هي الأنشطة التي يجب القيام بها	متى سيتم القيام بها	من سيقوم بها	المساعدة الخارجية اللازمة
2. تحديد المشكلة أو الحاجة المشتركة			
مثال: دعوة للقاء مع الأعضاء المحتملين	الأسبوع الثالث من يناير 2022	المجموعة الأساسية بقيادة محمود	
3. تحديد الحلول العملية التي يمكن أن تقدّمها المجموعة لمعالجة المشكلة الأكبر			
مثال: دعوة للقاء مع الأعضاء المحتملين	الأسبوع الثالث من يناير 2022	المجموعة الأساسية بقيادة محمود	
4. تقييم دعم الأعضاء لفكرة العمل المقترحة والتزامهم بها			
مثال الطلب من الأعضاء المحتملين التوقيع على نموذج التزام	الأسبوع الثالث من يناير 2022	المجموعة الأساسية بقيادة فاطمة	
5. معرفة ما إذا كان هناك سوق للمنتج			
مثال اجتماع مع شركات المعالجة	الأسبوع الرابع من يناير 2022	نور وسامر	
6. تقييم المنافسين			
مثال اجتماع مع شركات المعالجة	الأسبوع الرابع من يناير 2022	سامر	سؤال الحكومة المحلية عن الجهات المعنية

ما هي الأنشطة التي يجب القيام بها	متى سيتم القيام بها	من سيقوم بها	المساعدة الخارجية اللازمة
7. تقييم الأسعار			
مثال: تحليل البيانات التي تم جمعها	الأسبوع الأول من فبراير 2022	عالية وسليم مع أعضاء المجموعة الأساسية	الطلب من موظف الإرشاد والتوعية مراجعة التحليل
8. تقييم الجدوى الفنية			
مثال: الأنشطة والمهارات الأساسية	الأسبوع الثاني من فبراير 2022	المجموعة الأساسية بقيادة إدريس	طلب المشورة الفنية من موظف البرنامج الإنمائي
9. تقييم الجدوى المالية			
مثال: وضع اللمسات الأخيرة على تكاليف بدء التشغيل	الأسبوع الثالث من فبراير 2022	عالية وسليم مع أعضاء المجموعة الأساسية	طلب المشورة الفنية من موظف البرنامج الإنمائي
10. التعرف على الإطار التنظيمي لإنشاء التعاونيات			
مثال: الحصول على معلومات من هيئة تطوير التعاونيات	الأسبوع الثالث من فبراير 2022	المجموعة الأساسية بقيادة سامر	طلب الإرشاد والتوجيه من موظف التوعية
11. اتخاذ قرار بشأن المضي قدماً في تنفيذ فكرة العمل			
مثال: تقديم نتائج دراسة الجدوى والتحقق من قائمة المراجعة	الأسبوع الرابع من فبراير 2022	المجموعة الأساسية بقيادة سامر	

الإجابات: نشاط 6(أ)

- تحديد المشكلة أو الحاجة المشتركة: 2
- تحديد المالكين والأعضاء المحتملين: 1
- معرفة ما إذا كان هناك سوق للمنتج: 5
- تقييم دعم الأعضاء لفكرة العمل المقترحة والتزامهم بها: 4
- تقييم الجدوى المالية: 9
- تحديد الحلول العملية: 3
- تقييم المنافسين: 6
- تقييم الأسعار: 7
- تقييم الجدوى الفنية: 8

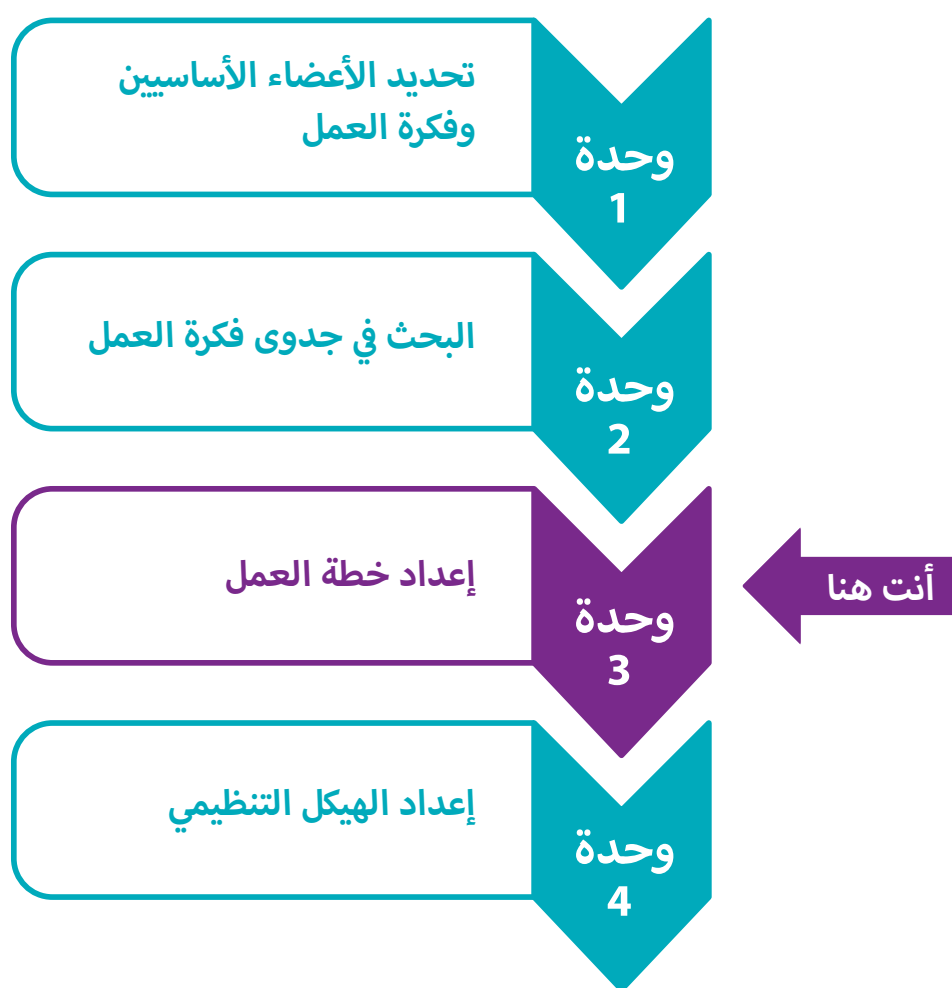
استخدم هذه المساحة لإجراء الحسابات وإبداء الملاحظات

إبدأ بالتعاون

وحدة 3

إعداد خطة العمل

وحدات إبدأ بالتعاون



رسالة إلى المجموعة

تعلمنا في الوحدة الثانية كيفية إجراء دراسة الجدوى، وحين الوقت في الوحدة الثالثة للشروع في إعداد خطة العمل، ففي حين أن دراسة الجدوى قد أجابت على السؤال "هل سينجح هذا المشروع"، تجيب خطة العمل على السؤال "كيف سينجح هذا المشروع"، حيث تتضمن الوحدة الثالثة سبعة جلسات حول إعداد خطة عمل أساسية تهدف إلى توفير إرشادات حول كيفية إدارة المشروع خلال المراحل الأولى من إنطلاقه.

سوف تتعلم في الجلسة الأولى خطة العمل وهيكلتها، بينما تساعدك الجلسة الثانية على كتابة ملف تعريف للمشروع يتضمن المعلومات الأساسية عن التعاونية، وستتعرف في الجلسة الثالثة على عناصر الخطة التسويقية مثل وصف المنتجات و/أو الخدمات والسوق وكذلك الاستراتيجية التسويقية، في حين تقدّم لك الجلسة الرابعة لمحة عامة عن خطة العمليات التي تصف كيفية إعداد منتجك أو تقديم خدماتك وتتضمن معلومات عن الموارد المادية اللازمة والمتطلبات ذات العلاقة بآلية العمل والأنظمة. أما الجلسة الخامسة، فهي تشمل الخطة الإدارية التي تركز على الموارد البشرية اللازمة وإرشادات لكيفية وضع مخطط تنظيمي وتحديد الموظفين الذين ستحتاج إليهم لإدارة التعاونية وإعداد الوصف الوظيفي. والجلسة السادسة مخصصة لمساعدتك في تقدير ربحية العمل من خلال إعداد بيان الدخل وإجراء توقعات التدفق النقدي وإنشاء ميزانية عمومية. وأخيراً يمكنك في الجلسة السابعة الحصول على مساعدة حول كيفية إعداد ملخص تنفيذي لخطة عملك بعد أن قمت بصياغة خطة عملك من أجل تحديد الاحتياجات من حيث الموارد البشرية التي سيتم تنفيذها في الوحدة الرابعة.

في مرحلة ما من عملية تطوير خطة عملك، قد تحتاج إلى طلب بعض المساعدة الخارجية، لكنّ المهم هو أنّ الأفكار الواردة في خطة العمل ومحتواها قد أتت من المجموعة الأساسية أو الأعضاء المحتملين في التعاونية. لذلك، من المهم أن تتعلم كيفية إعداد خطة العمل، ويتوقع أن يكون لديك مخطط تفصيلي لخطة عملك في نهاية هذه الوحدة.

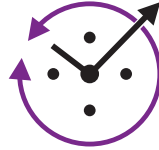
يختلف الأسلوب المتبع في هذا التدريب عن الأساليب التقليدية، حيث أنّك ستعمل مع الآخرين كفريق واحد لاتباع الإرشادات التفصيلية البسيطة الخاصة بالمناقشات والأنشطة في دليل التدريب، وسيكون هناك ميسر متاح للمساعدة في الإجابة على أيّة استفسارات حول محتوى التدريب والتمارين. ونظراً لعدم وجود قائد للمجموعة، يجب أن يتناوب كافة أعضاء المجموعة في قراءة المعلومات والتعليمات بصوت عالٍ وتقاسم مسؤولية تحديد الوقت. ومن خلال هذا الأسلوب الجديد في التدريب سوف يتعلم أعضاء المجموعة من بعضهم البعض من خلال تبادل الأفكار والآراء والمهارات والمعرفة والخبرة، ويتعين على الجميع المشاركة في النقاشات العامة بهدف إنجاح هذا الأسلوب التدريبي.

قبل التدريب وبعده، سيطلب منك إكمال استطلاع للمساعدة في فهم تأثير التدريب، وستبقى المعلومات التي تُدلي بها سرية وسيتم استخدامها لتعزيز المواد التدريبية وتنظيم البرامج المستقبلية. كما سيكون من المفيد أيضاً تحديد ماهية التدريبات الأخرى في مجال التعاونيات التي يمكن عقدها لاحقاً للمشاركين. وقد يتم الاتصال ببعض المشاركين من قبل منظمي التدريب في المستقبل بعد ثلاثة أو ستة أو اثني عشر شهراً لإجراء استطلاع آخر للتعرف على سير عملية تنفيذ خطط العمل الخاصة بهم.

اتبع/ي العلامات

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

العلامات ومعانيها



تشير هذه العلامة إلى الوقت المقترح للنشاط



تشير هذه العلامة إلى المعلومات العامة التي سيتم قراءتها على المجموعة



تشير هذه العلامة إلى النقاش الجماعي



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

البدء

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

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

عملية التعلم

الوقت	الجلسة
15 دقيقة	الجلسة 1: ما هي خطة العمل؟
25 دقيقة	الجلسة 2: الملف التعريفي للتعاونية
105 دقيقة	الجلسة 1: الخطة التسويقية
115 دقيقة	الجلسة 1: خطة العمليات
50 دقيقة	الجلسة 1: خطة المخاطر
35 دقيقة	الجلسة 1: الخطة الإدارية
105 دقيقة	الجلسة 1: الخطة المالية
35 دقيقة	الجلسة 1: ملخص تنفيذي



خطة عملك

جلسة 1: خطة العمل

1(أ): هيكلية خطة العمل الأساسية

جلسة 2: ملف تعريفى للتعاونية

2(أ): كتابة ملف تعريفى لعملك

جلسة 3: الخطة التسويقية

3(أ): وصف المنتج و/أو الخدمة

3(ب): وصف السوق

3(ج): استراتيجية التسويق

جلسة 4: خطة العمليات

4(أ): الموارد المادية: المرافق والمعدات

4(ب): آلية العمل والنظام

4(ج): مبادئ التعاونية وعملياتها

جلسة 5: خطة المخاطر

5(أ): تحديد المخاطر وتدابير التخفيف

جلسة 6: الخطة الإدارية

6(أ): إعداد المخطط الهيكلي

6(ب): الوصف الوظيفي

جلسة 7: الخطة المالية

7(أ): إعداد كشوفات الدخل

7(ب): إعداد توقعات التدفق النقدي

7(ج): إعداد الميزانية العمومية

جلسة 8: ملخص تنفيذي

8(أ): كتابة الملخص التنفيذي

الجلسة 1:

خطة العمل

لمحة عامة حول الجلسة

5 دقائق



خطة العمل هي خارطة طريق توضح بالتفصيل مسار التعاونية وكيفية الوصول إلى ذلك المسار، وتوضح ما هو عمل التعاونية وكيف إدارتها وتشغيلها، ووجود خطة عمل جيدة سوف تساعد التعاونيات على تقليل مخاطر الفشل، كما يمكن للتعاونيات الاستعانة بها عند التقدم للحصول على الدعم من برامج التنمية.

A business plan should be reviewed and updated regularly to reflect changes in the business environment and status of the cooperative. In this session, you will familiarize yourselves with the structure of the business plan.

النشاط 1(أ):

هيكلية خطة العمل الأساسية

10 دقائق



تتألف خطة العمل من أقسام مختلفة هي:

- ملخص تنفيذي
- ملف تعريفى بالمشروع
- خطة تسويق
- خطة عمليات
- خطة المخاطر
- خطة إدارية
- خطة مالية

وعلى الرغم من أنَّ الملخص التنفيذي هو القسم الأول من خطة العمل، إلاَّ إنه يكتب بعد إعداد جميع الأقسام الأخرى، والسبب في ذلك يعود إلى أنَّه يقدم خلاصة بكافة المعلومات الهامة التي وردت في الأقسام الأخرى.

أنت على الأرجح على دراية بالفعل بعناوين الأقسام الأخرى، حيث كانت هذه هي المجالات التي قمت بدراستها ومناقشتها عندما أجريت دراسة الجدوى الخاصة بك، لكن من المراجعة دعونا نلقي نظرة على الصور أدناه لتحديد القسم من خطة العمل الذي تمثله (باستثناء الملخص التنفيذي). على سبيل المثال، تُظهر الصورة الأولى المعلومات التي يجب تضمينها في

قسم ملف تعريف المشروع.

قم بمشاركة إجاباتك مع المجموعة ومناقشتها.

صورة 1



الجواب: ملف تعريفى بالمشروع

صورة 2



الجواب:

صورة 3



الجواب:

صورة 4



الجواب:

صورة 5



الإجابات في ص 144

صورة 6



الجواب:



خطة عملك

- جلسة 1: خطة العمل
1(أ): هيكلية خطة العمل الأساسية
جلسة 2: ملف تعريفى للتعاونية
2(أ): كتابة ملف تعريفى لعملك
جلسة 3: الخطة التسويقية
3(أ): وصف المنتج و/أو الخدمة
3(ب): وصف السوق
3(ج): استراتيجية التسويق
جلسة 4: خطة العمليات
4(أ): الموارد المادية: المرافق والمعدات
4(ب): آلية العمل والنظام
4(ج): مبادئ التعاونية وعملياتها
جلسة 5: خطة المخاطر
5(أ): تحديد المخاطر وتدابير التخفيف
جلسة 6: الخطة الإدارية
6(أ): إعداد المخطط الهيكلي
6(ب): الوصف الوظيفي
جلسة 7: الخطة المالية
7(أ): إعداد كشوفات الدخل
7(ب): إعداد توقعات التدفق النقدي
7(ج): إعداد الميزانية العمومية
جلسة 8: ملخص تنفيذي
8(أ): كتابة الملخص التنفيذي

الجلسة 2:

ملف تعريفى بالتعاونية لمحة عامة حول الجلسة

5 دقائق

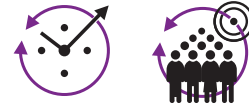


عادةً ما يأتي الملف التعريفي بالمشروع بعد الملخص التنفيذي، حيث أنه يوضح التفاصيل الحيوية حول التعاونية من موقع وجهة اتصال وحجم الأعمال وطبيعتها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

النشاط 2(أ):

كتابة الملف التعريفي للتعاونية

10 دقائق



عليكم كمجموعة تعبئة الملف التعريفي لمشروعكم التعاوني من خلال الإجابة على الأسئلة المدرجة أدناه، حيث يوفر العمود الثاني أمثلة بهدف الإرشاد والتوجيه. يرجى الإجابة عن الأسئلة بعد قراءتها وكتابة الإجابة في العمود الثالث، ويمكن إيجاد العديد من الإجابات في مخرجات دراسة الجدوى.

العمود الأول الأسئلة	العمود الثاني الأمثلة	العمود الثالث الإجابة		
معلومات خلفية				
اسم التعاونية	جمعية الوادي التعاونية الزراعية			
العنوان	ولاية شرق دارفور/ غرب كردفان - محلية عسلاية/ الميرم/ الكيلك			
بيانات جهة الاتصال	اسم رئيس الجمعية رقم الهاتف			
عدد ونوع الأعضاء	51 مزارع			
من غايات وأهداف التعاونية 1- تشجيع العمل التعاوني والمبادرات الشبابية للإسهام في التنمية الزراعية في منطقة نشاط الجمعية 2- تبني البرامج والمشاريع التعاونية وتنمية الموارد الاقتصادية وعلي وجه الخصوص الفول السوداني والسمسم 3- إعانة المزارعين بتوفير المدخلات الزراعية والمعدات والوسائل والمستلزمات الزراعية والحيوانية التي يحتاجونها وتشجيعهم على الاهتمام بتنمية الثروة الحيوانية والنباتية كغرس الأشجار المثمرة والمدرّة للدخل مثل زراعة الفواكه				
ما هي أهداف تشكيل التعاونية؟	لتقليل خسائر ما بعد الحصاد والمشاركة في أنشطة القيمة المضافة من خلال إنتاج الفول السوداني والسمسم باستخدام تقنيات محسنة وفي ظل ظروف عمل صحية وآمنة.			
ملاحظة: مراجعة نواتج الوحدة الأولى من هذا الدليل				
ما الذي ترغب المجموعة في تحقيقه من خلال العمل معاً؟	زيادة الدخل الوصول إلى أسواق أكبر وأكثر ربحية وظائف مستقرة لأفراد العائلة الوصول إلى أنظمة حفظ المياه			
المنتجات و/أو الخدمات				
نوع التعاونية	✓	إنتاج		
		تسويق		
		خدمات		
		أخرى (حدّد)		
ضع علامة أمام الخيار الصح				
ما هو المنتج/الخدمة الذي ستقدمه التعاونية؟	إنتاج الفول السوداني والسمسم			
لماذا يقوم العملاء بشراء منتجاتك أو استخدام خدماتك؟	يمكننا تقديم إمدادات منتظمة من الفول السوداني والسمسم عالية الجودة بأسعار تنافسية والتي يتم إنتاجها في ظل ظروف آمنة وصحية. كما ستدافع التعاونية عن ظروف عمل لائقة وآمنة ليس فقط في مصنع المعالجة الخاص بها ولكن أيضاً لدى مورديها.			
الأسواق				
السوق المحلية والأسواق المجاورة والسوق الدولي				
من هم عملاؤك؟	سيتم بيع الفول السوداني والسمسم للتجار الكبار ولشركات التصدير الموجودة في المنطقة، وسنقوم بإبرام اتفاقية توريد مع أكثر من تاجر وشركة لتقليل المخاطر.			



خطة عملك

جلسة 1: خطة العمل

1(أ): هيكلية خطة العمل الأساسية

جلسة 2: ملف تعريفى للتعاونية

2(أ): كتابة ملف تعريفى لعملك

جلسة 3: الخطة التسويقية

3(أ): وصف المنتج و/أو الخدمة

3(ب): وصف السوق

3(ج): استراتيجية التسويق

جلسة 4: خطة العمليات

4(أ): الموارد المادية: المرافق والمعدات

4(ب): آلية العمل والنظام

4(ج): مبادئ التعاونية وعملياتها

جلسة 5: خطة المخاطر

5(أ): تحديد المخاطر وتدابير التخفيف

جلسة 6: الخطة الإدارية

6(أ): إعداد المخطط الهيكلي

6(ب): الوصف الوظيفي

جلسة 7: الخطة المالية

7(أ): إعداد كشوفات الدخل

7(ب): إعداد توقعات التدفق النقدي

7(ج): إعداد الميزانية العمومية

جلسة 8: ملخص تنفيذي

8(أ): كتابة الملخص التنفيذي

الجلسة 3:

الخطة التسويقية

لمحة عامة حول الجلسة

5 دقائق



يقدم هذا القسم وصفاً للمنتجات و/أو الخدمات مع التركيز على القيمة التي ستقدمها لعملائك، بالإضافة إلى تقديم ملخص لنتائج تحليل السوق (التي أجريت كجزء من دراسة الجدوى) مع التركيز على فرص السوق لمنتجاتك و/أو خدماتك، وهناك أيضاً وصف لاستراتيجياتك بشأن كيفية وصولك إلى العملاء المستهدفين وتمييز عملك عن عمل المنافسين.

النشاط 3(أ):

وصف المنتج و/أو الخدمة

30 دقيقة



يصف هذا النشاط ميزات المنتج أو الخدمة ونقاط البيع المميزة التي يقدمها المنتج أو الخدمة وكيف يلبي المنتج أو الخدمة احتياجات العميل وتوقعاته. هذا نشاط جماعي، لذا يرجى تنفيذه كمجموعة وبحسب التعليمات الواردة والأمثلة المقدمة.

الخطوات

الخطوة 1 20 دقيقة

وصف المنتج



مثال: تعاونية مزارعي الفول السوداني

سوف تقوم بإنتاج محصول الفول السوداني ذو جودة عالية، وسوف تقوم بالتعاونية بجمع الأموال والتنسيق مع الجهات الحكومية المعنية والاتحاد التعاوني الزراعي للمساعدة في بناء حازم مائي في المكان المناسب في منطقة التعاونية. فيما يلي بعض الملامح الرئيسية لمحصول الفول السوداني.

المواصفات	الوصف
المواد الخام: محصول الفول السوداني ذو الجودة العالية	
بدأ الإثمار	السنة الثالثة من زراعة الشتلة
موعد الحصاد	سبتمبر - فبراير من كل عام من بداية الإثمار
المظهر	لا يوجد دليل على إصابتها بالآفات لا توجد أجزاء فاسدة أو تالفة
ثمار الفول السوداني	
محتوى الرطوبة	11%
المظهر واللون	ياقوتي قبل التجفيف - بني بقره بعد التجفيف - اخضر فاتح بدون قشر بعد التجفيف لا يوجد دليل على إصابتها بالآفات لا توجد أجزاء فاسدة أو تالفة
حجم الثمرة	مختلف حسب الصنف
الرائحة	خلوها من روائح مخمرة أو كريهة
التعبئة والتغليف	أكياس مخصصة لحفظ الفول السوداني ونظيفة ولا تستخدم للمكونات التي يمكن أن تؤثر على سلامة الغذاء
حجم الإنتاج	200 طن في السنة
مستخدمو المنتج الخام	صالح للاستهلاك خلال ثلاث سنوات

وصف المنتج و/أو الخدمة

استخدم الأسئلة الإرشادية لمساعدتك في وصف منتجك و/أو خدمتك. في حال كان لديك العديد من المنتجات أو الخدمات، فقم بوصف أحدها فقط خلال النشاط ومن ثم يمكنك استكمال وصف المنتجات أو الخدمات الأخرى عند الاجتماع مرة أخرى لوضع اللمسات الأخيرة على خطة العمل.

1. ماهو منتج أو خدمة التعاونية الخاصة بك؟

2. ماهي المواصفات الرئيسية للمنتج أو الخدمة؟

3. ماهي كمية الإنتاج في شهر أو سنة؟

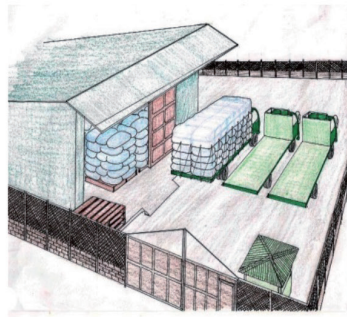
4. ماهي الاستخدامات الرئيسية للمنتج أو الخدمة؟

الخطوة 2 10 دقائق

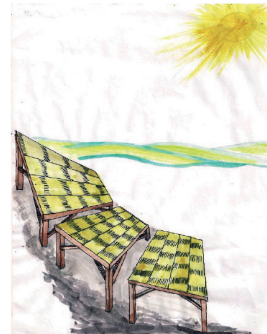
ما الذي يجعل منتجاتنا تحمل صفة تنافسية لما هو متوفر بالسوق:



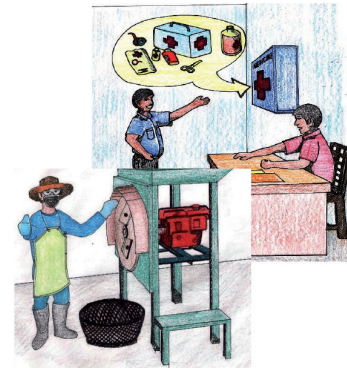
منتجات طازجة وخالية من المواد الكيميائية تزرع في مزارع ملتزمة بالممارسات الزراعية الجيدة.



منتجات عالية الجودة وبأسعار تنافسية ونظام صارم في مراقبة الجودة



منتجات نظيفة وآمنة



بيئة عمل آمنة وعمال سعداء ومنتجون: تضمن التعاونية مستوى عال من الأمان والسلامة في كل خطوة من عملياتنا.

عندما تجيب على السؤال أدناه، تخيل أنك في اجتماع مع أحد العملاء المحتملين وترغب في إقناعه بالشراء من التعاونية الخاصة بك.

ما الذي يجعل منتجك أو خدمتك أفضل مما هو متوفر فعلياً في السوق؟

النشاط 3(ب): وصف السوق

30 دقيقة



يوضح هذا النشاط طبيعة العملاء المستهدفين وسبب اختيارك لهذا السوق من غيره، كما يجب عليك تحديد سبب احتياج العملاء المستهدفين إلى المنتج أو الخدمة المزعم توفيرها، وكذلك إجراء تحليل للمنافسين.



- عند استهداف عملائك، فكر في النساء والرجال على حد سواء.
- من المرجح أن تكون النساء من بين زبائنك المستهدفين. وغالبًا ما لا يكونون معيلين/ يعولون أسرة فقط ولكن في بعض الحالات يكونون المعيل الرئيسي.
- فكر في الاحتياجات الخاصة التي قد تكون لدى زبائنك من النساء المحتملات وكيف يمكن لمنتجك أو خدمتك تلبية تلك الاحتياجات.

عليكم كمجموعة القيام بهذا النشاط من خلال الإجابة على الأسئلة المدرجة أدناه في العمود الأول، في حين أن العمود الثاني يوفّر عينة من الإجابات للرجوع إليها، كما يمكنك الرجوع إلى مخرجات جلسة تحليل السوق في الوحدة الثانية.

العمود الأول أسئلة إرشادية	العمود الثاني مثال: تعاونية مزارعي الفول السوداني	العمود الثالث إجابتك
من هم العملاء المحتملين؟ أشّر إلى الأنواع المختلفة من العملاء أو مستخدمي منتجاتك أو خدماتك	شركات التصدير وتجار الفول السوداني: عدد كبير على مستوى البلاد شركة الوادي لإنتاج وتصدير الفول السوداني، لؤلؤة تهامة للاستيراد والتصدير والتجارة، منصور لتسويق وتصدير الفول السوداني آخري: قشارة الفول السوداني - عصارة الفول السوداني	
من بين كافة العملاء المحتملين الذين قمت بتحديدهم، ما نوع العملاء أو القطاع الذي ستركز عليه تعاونيتك؟	شركات تصدير الفول السوداني	
لماذا اخترت التركيز على قطاع التصدير؟	لأن الفول السوداني مطلوب في السوق العالمي والمصدرين يمكن الوصول إليهم من خلال التعاونية هناك سوق مضمون وسعر أدنى من خلال عقد اتفاقية توريد تقدم الشركات أيضاً دفعات مقدماً ومساعدة للموردين	

العمود الأول أسئلة إرشادية	العمود الثاني مثال: تعاونية مزارعي الفول السوداني	العمود الثالث إجابتك
لماذا يحتاج العملاء المستهدفون منتجك أو خدمتك؟ ما هي الاحتياجات المحددة في السوق التي سوف يستهدفها المنتج أو الخدمة؟	هناك نقص في كميات الفول السوداني المنتجة على مستوى البلد وعلى مستوى السوق العالمي مقارنة بحجم الطلب سنكون قادرين كذلك على تلبية الطلب على محصول الفول السوداني المنتج عضوياً بدون استخدام للمواد الكيماوية	
من هم منافسوك؟	المنافسون المباشرون هم من يجمعون المحصول من مزارعهم الخاصة في مناطق زراعة الفول السوداني ويبيعونه بأسعار أقل.	
كيف يمكنك التنافس مع منافسيك؟	نحن نقوم بزراعة المنتج ومعالجته وبيعه، بدون الحاجة للوسطاء لذلك ستكون أسعارنا منافسة وسنعمل على تشجيع زراعة أراضٍ محددة واعتماد الزراعة الطبيعية بين أعضائنا حتى نحصل على ثمار عضوية وخالية من المواد الكيماوية.	
ما هو كمية الطلب المحتملة على منتجك أو خدمتك؟	يبلغ إجمالي الطلب في المنطقة حوالي 2000 طن سنوياً، وهناك نقص بحوالي 1000 طن سنوياً	
ما هي النسبة المئوية من السوق التي تأمل في دخولها؟	حجم الإنتاج السنوي المتوقع من التعاونية: 200 طن وهذا يمثل حوالي 10% من إجمالي الطلب، وبالتالي سوف تقوم التعاونية بسد جزء من النقص بحوالي 20%.	
كيف يمكنك زيادة حصتك في السوق مع مرور الوقت؟	يجب على الأعضاء زيادة إنتاجية المزارع، حيث أن العائد الحالي هو فقط حوالي 70% من العائد المطلوب نحن بحاجة إلى تحسين إنتاجية المزارع والمعالجة حتى تتمكن من المنافسة مع التجار الكبار. كذلك يجب علينا زيادة طاقتنا الإنتاجية من الفول السوداني	
هل من المحتمل أن ينمو السوق الخاص بك، وكم سينمو؟	من المتوقع أن ينمو سوق الفول السوداني وخاصة الأسواق المجاورة، وأسواق التصدير لأن هناك طلب في الأسواق العالمية على الفول السوداني.	

النشاط 3(ج): استراتيجية التسويق

40 دقيقة



لقد عملت على تحديد أسواقك ومنتجاتك أو خدماتك والتي من الواضح أنها يمكن أن تساعد في تلبية أهدافك المشتركة. سوف تقوم في هذا النشاط بتحديد آلية إقناع عملائك بشراء منتجاتك و/أو خدماتك.

هذا نشاط جماعي يجب على الجميع المشاركة فيه من خلال أفكارهم والاستماع إلى بعضهم البعض.

الخطوات

الخطوة 1 15 دقيقة

استراتيجية الترويج:

كيف سيصل منتجك أو خدمتك إلى العملاء المستهدفين؟



القيام بزيارة المشترين المحتملين



رسائل نصية/ وسائل التواصل



المشاركة في معارض تجارية



الإعلانات



- عند الترويج لبيع منتجاتك وبيعها، فكر في القنوات التي يمكن أن تصل بسهولة إلى العملاء المحتملين من النساء أيضاً. على سبيل المثال، يمكنك التفكير في تنفيذ أنشطتك الترويجية في الأماكن التي تعرف أن النساء يجتمعن فيها.
- قد ترغب في التفكير بعناية في الرسالة الترويجية المراد استخدامها، ويجب أن توضح كيف يمكن للمنتج أو الخدمة أن تستجيب لاحتياجات العملاء المحتملات من النساء.

العمود الأول أسئلة إرشادية	العمود الثاني مثال: تعاونية مزارعي الفول السوداني	العمود الثالث إجابتك
كيف ستقوم بإبلاغ عملائك المستهدفين بمنتجاتك أو خدماتك ومشروعك التعاوني؟	سنلتقي مع عملائنا المحتملين ونقدّم لهم عينات ونبذة عن أعمالنا، ونقوم بدعوتهم لزيارة مزارع الفول السوداني الخاصة بنا من أجل كسب ثقتهم.	
ما هي الرسالة (الرسائل) الرئيسية التي ستوصلها عبر أنشطتك الترويجية؟	إنّ الفول السوداني الذي ننتجه منتج ذات جودة أفضل، وسعر أفضل أنا ننتج الفول السوداني المزروع بطريقة عضوية والخالي من المواد الكيميائية. من خلال قاعدة عضوية تضم 51 من مزارعي الفول السوداني الذين يعتمدون على الزراعة النموذجية، سوف يكون المشتري مطمئناً للحصول على نوعية ممتازة من الفول السوداني.	

الخطوة 2 10 دقائق

استراتيجية التوزيع: كيف ستوصل منتجاتك لعملائك المستهدفين



صفقة فورية



بواسطة اتفاق تعاقدى بين المشتري والبائع

عليك في هذه الخطوة شرح كيفية إيصال منتجاتك أو خدماتك لعملائك المستهدفين من خلال قراءة الأسئلة أدناه (العمود الأول) والأمثلة (العمود الثاني) ومشاركة الأفكار والإجابة عليها (العمود الثالث).



- في بعض الحالات، يمكن للنساء استخدام منتجاتك أو خدماتك ولكن لا يمكنهما الوصول إليها، في مثل هذه الحالات، قد ترغب في التفكير الإبداعي في كيفية إتاحتها.
- على سبيل المثال، قد ترغب في التفكير في التوصيل للمنزل / مكان العمل أو ترتيب نقاط لقاء بجانب الأماكن التي تذهب فيها النساء بانتظام مثل المدارس والمراكز المجتمعية والعيادات الصحية إلخ
- قد ترغب أيضاً في التفكير في إنشاء مدفوعات مرنة لمنتجاتك أو خدماتك.

العمود الأول أسئلة إرشادية	العمود الثاني مثال: تعاونية مزارعي الفول السوداني	العمود الثالث إجابتك
كيف سيصل منتجك أو خدمتك إلى العميل؟	ستقوم التعاونية ببيع المنتج مباشرة إلى تجار الفول السوداني الرئيسيين وشركات الاستيراد والتصدير في المنطقة، ذلك عبر ترويج مسبق للمحصول وعقد اتفاقات مع التجار.	
ما هي العلاقة التعاقدية بينك وبين عملائك المستهدفين؟	ستوقع التعاونية عقد تسويق غير حصري مع التجار وشركات تصدير الفول السوداني الرئيسية من خلال تقديم سعر أدنى مضمون ودفعة مقدماً تتراوح بين 20% و30% من الحجم المتفق عليه للتسليم، وسنقوم بتسليم الفول السوداني بشكل موسمي.	

الخطوة 3 15 دقيقة



تتضمن استراتيجية التسعير تحديد كيفية تسعير منتجك أو خدمتك. يُرجى العمل معاً للإجابة على الأسئلة الإرشادية أدناه.

العمود الأول أسئلة إرشادية	العمود الثاني مثال: تعاونية مزارعي الفول السوداني	العمود الثالث إجابتك
كيف ستحدد سعر منتجك أو خدمتك؟	سنتفاوض مع المشتري للحصول على سعر أدنى مضمون يغطي جميع التكاليف ويزيادة لا تقل عن 15%. وإذا كان سعر السوق السائد في وقت التسليم أعلى من السعر الأدنى، فسوف تحصل التعاونية على السعر الأعلى. تحدد جمعيتنا سعر محصول الفول السوداني بناءً على الجودة. فمثلاً الثمار التي تحتوي على نسبة رطوبة أعلى من 11% تحصل على خصم في سعر الشراء. للحصول على القيمة المثل لمنتجاتنا، ستعمل التعاونية على زيادة حجم الإنتاج لتكون مؤهلة للحصول على الحوافز المقدمة من تجار وشركات الفول السوداني الكبيرة القادرة على شراء كميات كبيرة من الفول السوداني شهرياً.	
كيف يقارن سعر منتجك أو خدمتك بسعر السوق للمنتجات أو الخدمات المماثلة؟	سعر السوق هو الذي يحدد السعر حسب العرض المتاح من الفول السوداني. من أجل أن تظل تعاونيتنا قابلة للحياة، سوف نستثمر في التحسين المستمر للإنتاجية للحفاظ على تكاليف الإنتاج المنخفضة للفول السوداني.	



خطة عملك

- جلسة 1: خطة العمل
- 1(أ): هيكلية خطة العمل الأساسية
- جلسة 2: ملف تعريفى للتعاونية
- 2(أ): كتابة ملف تعريفى لعملك
- جلسة 3: الخطة التسويقية
- 3(أ): وصف المنتج و/أو الخدمة
- 3(ب): وصف السوق
- 3(ج): استراتيجية التسويق
- جلسة 4: خطة العمليات
- 4(أ): الموارد المادية: المرافق والمعدات
- 4(ب): آلية العمل والنظام
- 4(ج): مبادئ التعاونية وعملياتها
- جلسة 5: خطة المخاطر
- 5(أ): تحديد المخاطر وتدابير التخفيف
- جلسة 6: الخطة الإدارية
- 6(أ): إعداد المخطط الهيكلي
- 6(ب): الوصف الوظيفي
- جلسة 7: الخطة المالية
- 7(أ): إعداد كشوفات الدخل
- 7(ب): إعداد توقعات التدفق النقدي
- 7(ج): إعداد الميزانية العمومية
- جلسة 8: ملخص تنفيذي
- 8(أ): كتابة الملخص التنفيذي

الجلسة 4:

خطة العمليات

لمحة عامة حول الجلسة

5 دقائق



تصف خطة العمليات كيفية صنع منتجك أو تنفيذ خدمتك، فضلاً عن توفير تفاصيل حول الموقع الفعلي والمرافق والمعدات التي ستكون ضرورية لإنتاج المنتج أو تقديم الخدمة. وأخيراً وليس آخراً، تعرض خطة العمليات كيف ستضمن التعاونية جودة المنتج أو الخدمة والإنتاجية وسلامة العمليات بأكملها. يمكن العثور على معظم المعلومات التي ستحتاجها في إكمال خطة العمليات الخاصة بك في المخرجات في الوحدة الثانية.

النشاط 4(أ):

لموارد المادية: المرافق والمعدات

25 دقيقة



تشمل الموارد المادية كلاً من الأرض والمبنى وغيرها من الهياكل والآلات والمعدات، وهذه هي الأصول الملموسة التي ستستخدمها التعاونية لإنتاج المنتج أو تقديم الخدمة.



عند اتخاذ قرار بشأن الموقع، قد ترغب في التفكير في إمكانية وسهولة الوصول للتعاونية بالنسبة إلى النساء الأعضاء.

- هل ستكون المرأة قادرة على الوصول بسهولة إلى مبنى التعاونية وغيرها من المباني؟
- هل سيكون من الآمن لهم الوصول إلى مباني التعاونية؟
- هل سيتم تجهيز هذه المباني بمرافق محددة للنساء؟

يُرجى تنفيذ الخطوات كمجموعة والاستماع إلى أفكار أعضاء المجموعة.

الخطوات

الخطوة 1 10 دقائق

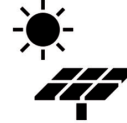
الموقع: حيث سيكون مقر العمل



اعتبارات أساسية عند اختيار الموقع



إمدادات الكهرباء / الطاقة



إمدادات المياه



وسائل الاتصالات



طرق الوصول للمشتريين والموارد



قانوني بموجب القوانين والتشريعات

قم بقراءة الأسئلة أدناه (العمود الأول) والأمثلة (العمود الثاني) ومشاركة الأفكار والإجابة عليها (العمود الثالث).

العمود الأول أسئلة إرشادية	العمود الثاني مثال: تعاونية مزارعي الفول السوداني	العمود الثالث إجابتك
أين سيكون موقع العمل؟	سيكون موقع التعاونية في عسلاية/ الميرمر/ خرسانة التي تعدّ أكبر منتج للفول السوداني بالمنطقة.	
ما هي مزايا وعيوب الموقع؟	يقع الموقع المقترح بالقرب من مزارع الفول السوداني ومعروف للمشتريين المحتملين، ويمكن الوصول إليه بواسطة المركبات ذات الدفع الرباعي، والموقع يزرع اجود أنواع الفول السوداني. لا تحتوي المنطقة على شبكة هاتف أرضي أو اتصال بالإنترنت، لكن يمكن الوصول إليها عبر الهاتف السيار.	

الموارد المادية:

المرافق والمعدات اللازمة لإنتاج المنتج أو تقديم الخدمة



ينبغي عليك تحديد المعدات والمرافق التي ستحتاجها التعاونية وكيفية الحصول عليها. في الوقت الحالي يفترض أن المجموعة قد أنهت مسألة التحقق من إمكانية طريقة الاستحواذ المخطط لها والتي تم تحديدها في دراسة الجدوى، وتذكر أنه يمكنك أيضاً الاستفادة من الأصول والتسهيلات الحالية للأعضاء لخفض تكلفة الاستثمار في المشروع.

مثال: تعاونية مزارعي الفول السوداني

المعدات/المرافق	الوصف	كيفية الحصول عليها
الأرض	500 متر مربع	سوف يسمح أحد أعضاء التعاونية باستخدام أرضه كم منطقة عمل مفتوحة
مخزن	400 متر مربع، تصميم ومخطط متوافقين مع احتياجات التعاونية	منحة من الحكومة المحلية وبمساهمة من الاعضاء
آلة للتقشير	وحدة	شراء
آلة وزن	وحدتان	شراء
اختبار الرطوبة	وحدة	شراء
آلة فرز	وحدتان	شراء
شاحنة	لنقل المنتج	استئجار

والآن قم بإكمال الجدول أدناه للمشروع التعاوني الخاص بك.

المعدات/المرافق	الوصف	كيفية الحصول عليها

النشاط 4(ب): آلية العمل والنظام

40 دقيقة



يصف هذا الجزء من خطة العمليات كيفية تشغيل المشروع من خلال مصادر المدخلات وصولاً إلى خدمات ما بعد البيع، وستختلف العملية حسب طبيعة عملك، وستحتاج أيضاً إلى إظهار كيفية ضمان جودة المنتج أو الخدمة وصحة العمال وسلامتهم.



- قد ترغب في النظر في المنتجات أو الخدمات التي يقدمها كل من الرجال والنساء.
- ينبغي منح النساء نفس الفرص التي يتمتع بها الرجال ليصبحوا موردين للتعاونية.
- يجب اتخاذ قرار اختيار الموردين بناءً على جودة المنتجات والخدمات وليس على جنس المورد.
- قد ترغب التعاونية أيضاً في تطوير سياسة للمشتريات الحساسة للنوع الاجتماعي

يُرجى العمل معاً لإكمال كافة الخطوات الموضحة أدناه والرجوع إلى الأمثلة والرسومات ووضيحية كدليل للإجابة على الأسئلة.

الخطوات

الخطوة 1 15 دقيقة

تجهيز المدخلات / المواد الخام اللازمة لإنتاج المنتج أو تقديم الخدمة



حملة ترويجية لتجنيد الموردين وتدريبهم



الاستلام وفحص الجودة والفرز



الوزن والدفع

العمود الأول أسئلة إرشادية	العمود الثاني مثال: تعاونية مزارعي الفول السوداني	العمود الثالث إجابتك
ما هي البنود/المواد الخام الرئيسية اللازمة لإنتاج المنتج أو تقديم الخدمة؟ كم تحتاج شهرياً؟	ثمار الفول السوداني الطازجة - 200 طن سنوياً	

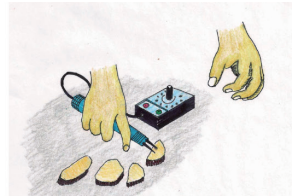
العمود الأول أسئلة إرشادية	العمود الثاني مثال: تعاونية مزارعي الفول السوداني	العمود الثالث إجابتك
من أين سوف تأتي بهذه البنود والمواد؟	الأعضاء وغير الأعضاء	
كيف ستضمن حصولك على إمدادات كافية من الآلات والمعدات ومواد التعبئة والتغليف؟	سُيطلب من الأعضاء تخصيص 20% على الأقل من الموسم للتعاونية. ستقوم التعاونية بانتظام بحملات ترويجية لجذب مزارعي الفول السوداني للحصول على محصولهم لصالح معمل معالجة الفول السوداني (تقشير، فرز، قياس الرطوبة، وزن... الخ) ويصبحوا أعضاء في نهاية المطاف. سوف نشجع الزراعة المعيارية، وسنقوم بإجراء تدريب لمساعدة المزارعين على تحسين الإنتاجية والامتثال لمعايير الجودة.	
ما هي المتطلبات الرئيسية لتصبح المورد؟	مستوى صفر إلى الحد الأدنى للغاية من استخدام المواد الكيميائية، ويجب وضع علامات مناسبة على الفول السوداني الخالي من المواد الكيميائية. عدم وجود عمالة أطفال في مزارعهم. مراعاة إجراءات السلامة الأساسية.	
ما هي شروط الدفع؟	يتمتع الأعضاء بسعر مضمون قدره 10000 جنيه للجوال الواحد. إذا كان سعر السوق أعلى من 10000 جنيه وقت التسليم، فسيحصل الأعضاء على السعر الأعلى. سيتم الدفع لغير الأعضاء على أساس سعر السوق السائد. سيتم تطبيق خصم سعر بنسبة 10% على الثمار غير الصالحة الدفع عن الاستلام.	

الخطوة 2 25 دقيقة

الانتاج / إجراءات العمل



الغسل والتنظيف



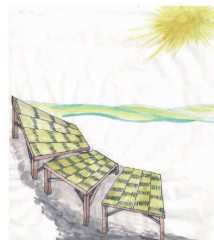
اختبار جودة المنتج



التعبئة والتخزين



التقشير



التجفيف



التوصيل

تدابير لضمان الجودة والسلامة



رسومات استبان إدروفو

في العمود 1، قم بتدوين الأنشطة الرئيسية التي ينطوي عليها صنع المنتج أو تقديم الخدمة.
في العمود 2 حدد التدابير الرئيسية لضمان جودة المنتج وسلامة العمال.
في العمود 3، حدد ملف تعريف الأشخاص اللّازمين لأداء النشاط.

مثال: تعاونية مزارعي الفول السوداني

ملف العامل	تدابير ضمان الجودة والسلامة	النشاط
أعضاء التعاونية وعمال المنطقة	استخدام عمال مهرة	حصاد الفول السوداني
عمال لهم خبرة في هذا المجال	ستكون لون الثمار حمراء (كرز القهوة) يتم نقل الفول السوداني إلى أسطح منازل المزارعين والاماكن التابعة للجمعية المخصصة للتجفيف وذلك لتجف في الشمس منعاً لتلفها والتأكد من تغطيتها ليلاً واثناء هطول الامطار، حتى ينخفض مستوى الرطوبة إلى 11% ليتم تخزينها.	تجفيف الفول السوداني
فريق الوزن	سوف تستخدم أوعية نظيفة لوزن الفول السوداني ، لن يتجاوز سعة الواحد منها 40 كيلوغراماً لتقليل الضغط البدني على عمال النقل.	وزن الفول السوداني
عمال الاستلام	سيتم اختبار درجة الرطوبة من بين العينات المنتجة باستخدام جهاز اختبار خاص	اختبار درجة الرطوبة
عمال التعبئة والتغليف	سيتم تعبئتها في أكياس نظيفة خالية من الثقوب والشقوق، ويتم إغلاقها عن طريق أعطية خاصة لتجنب دخول الآفات.	تعبئة الفول السوداني
عمال الاستلام	سيتم وزن الاكياس باستخدام موازين، وسوف يحتوي كل كيس على 40 كغم من الفول السوداني. سيتم تسجيل الوزن وعدد الاكياس بما في ذلك تاريخ الحصاد.	وزن الاكياس

النشاط	تدابير ضمان الجودة والسلامة	ملف العامل
تخزين الاكياس	سيتم تخزين الاكياس في مناطق تخزين نظيفة وجيدة الإضاءة، وسيتم وضع الاكياس على منصات نقالة بعيدة عن الأرضية والجدران. التراص المناسب لتسهيل المراقبة السهلة وتقليل خطر السقوط والتهوية المناسبة. سياسة "من يصل أولاً يحصل على خدمة أولاً" عند تسليم أكياس الفول السوداني.	عمّال الاستلام
نقل الاكياس وتسليمها	سيتم فحص مركبة التسليم للتأكد من نظافتها، ولن يتم استخدام المركبات المستخدمة في نقل السماد الحيواني والأسمدة والمبيدات الضارة لتوصيل أكياس الفول السوداني. سيتم استخدام العربات في تحميل وتوزيع الاكياس لحماية المنتجات والعمّال.	عمّال المستودع

والآن قم بتعبئة جدولاً مشابهاً يُعنى بمشروع التعاونية الخاصة بك من خلال بدايةً تحديد مخاطر الجودة والسلامة لكل نشاط من الأنشطة الرئيسية بهدف تسهيل تحديد تدابير ضمان الجودة والسلامة.

النشاط	تدابير ضمان الجودة والسلامة	المسؤول

النشاط 4(ج): مبادئ التعاونية وعملياتها

45 دقيقة



التعاونيات ليست مجرد أعمال تجارية. وهي تستند إلى مجموعة من القيم والمبادئ. كمؤسسات يديرها الأعضاء، فإنها تسعى لضمان الصدق والانفتاح والعدالة والنزاهة. في هذا النشاط، سوف تصف كيف ستحقق تعاونيتك المبادئ السبعة التعاونية.

سوف تقوم بهذا النشاط كمجموعة. يمكنك أيضًا طلب مساعدة الميسر في إكماله

الخطوات

الخطوة 1 ناقش كيف ستعمل التعاونية الخاصة بك وفقا لمبادئها في عملياتها. استخدم الأمثلة كدليل لك.

الخطوة 2 اكتب في العمود الثالث الإجراءات والتدابير التي وافقت عليها المجموعة.

تدابير لتطبيق المبدأ		المبدأ
إيجابتك	مثال	
	الانتساب لعضوية التعاونية مفتوحة لجميع الأشخاص القادرين على استخدام خدماتها وعلى استعداد لقبول مسؤولياتهم العضوية. لا تميز التعاونية على أساس الجنس أو النوع الاجتماعي أو السياسي أو الديني. تقوم التعاونية بتوظيف الأعضاء وإجراء توجيه حول عضوية التعاونية. الحقوق ومسؤوليات الأعضاء ستوضع من قبل الأعضاء أنفسهم. جميع السياسات والممارسات تطبق على جميع الأعضاء بالتساوي وستكون خالية من التمييز. سيتم توفير فترة اختبار وتدريب على العضوية لجميع الذين يريدون أن يصبحوا أعضاء.	(1) التطوع والعضوية المفتوحة

تدابير لتطبيق المبدأ		المبدأ
إجابتك	مثال	
	سوف يصوت الأعضاء على القرارات الرئيسية. سيتم عقد جمعية عامة سنوياً. التصويت على قدم المساواة للجميع. سيتم استخدام تقنية المعلومات والاتصالات (ICT) ومنافذ الوسائط الاجتماعية للترويج للمبادرات المستمرة مع الأعضاء، حسب توفرها. سوف يشارك الأعضاء بشكل فعال في التخطيط طويل الأجل.	(2) نظام التصويت الديمقراطي
	سيتملك الأعضاء التعاونية: سيكونون شغوفين لرأس المال التعاونية. يشمل هيكل تمويل التعاونيات ناشئة أسهم الأعضاء وقروض الأعضاء وجمع الأموال. ستستخدم استثمارات حصص الأعضاء ضمن خطط دفع لاستيعاب المواقف المالية المختلفة. سيتم إرجاع الفائض بالتساوي إلى جميع الأعضاء الذين يدعمون التعاونية سيتم استخدام جزء من الفائض لتحقيق أهداف التعاونية طويلة الأجل سيتم تعزيز التطوير المستمر للخدمات / المنتجات لضمان ملاءمتها لاحتياجات الأعضاء	(3) المشاركة الاقتصادية للأعضاء
	التعاونية هي منظمة مستقلة ذاتياً تساعد نفسها بنفسها ويديرها أعضاؤها تدخل التعاونية في ارتباطات مع الحكومات أو المنظمات الأخرى فقط عندما تحترم شروط استقلاليتها وسيطرة العضو الديمقراطي سيتم استكشاف التمويل الجماعي كوسيلة لزيادة رأس المال من مساهمين متنوعين حتى لا تؤثر على سيطرة التعاونية من العضوية. ستتجنب التعاونية الاعتماد على واحد أو عدد قليل من كبار الممولين / العملاء لتقليل خطر المساس بالاستقلالية. ستنشئ التعاونية نظاماً مالياً شفافاً وضوابط مالية فعالة	(4) الحكم الذاتي والاستقلالية

تدابير لتطبيق المبدأ		المبدأ
إيجابتك	مثال	
	سيتم تلقي جميع الأعضاء والأعضاء المحتملين تدريباً على العضوية وكيفية المساهمة بشكل أفضل في التعاونية. سيتم تلقي جميع الأعضاء والمسؤولين، بغض النظر عن جنسهم، تدريباً على الاحتياجات الحالية والمستقبلية. سيتم تنظيم الدورات التدريبية في أوقات مناسبة للسماح بمشاركة جميع الأعضاء، بمن فيهم النساء سيتم إجراء حملات توعية منتظمة حول فوائد نموذج الأعمال التعاوني. ستقوم التعاونية بإبلاغ عامة الناس، وخاصة النساء والشباب وقادة الرأي حول طبيعة وفوائد التعاونية.	(5) التعليم والتدريب والمعلومات
	سيتم متابعة التواصل مع التعاونيات وتعزيز الروابط بين الأعضاء بنشاط. سيتم متابعة التجارة التعاونية. سيتم متابعة التعاون مع التعاونيات الأخرى لتحقيق مقياس اقتصادي. سيتم متابعة فرص العمل مع التعاونيات الأخرى من خلال الهيئات المحلية والوطنية والدولية بنشاط.	(6) التعاونيين التعاونيات
	ستضمن التعاونية خلو عملياتها وعمليات أعضائها من عمل الأطفال والعمل القسري. سيتم الالتزام بمعايير السلامة والصحة المهنية في جميع العمليات. سيتم إنشاء برامج وأنظمة للحد من مخاطر الآثار البيئية والاجتماعية السلبية للعمليات. ستسعى التعاونية للحصول على شهادة التجارة العادلة وغيرها من المبادرات الأخلاقية والمستدامة.	(7) الاهتمام بالمجتمع



خطة عملك

- جلسة 1: خطة العمل
1(أ): هيكلية خطة العمل الأساسية
جلسة 2: ملف تعريفى للتعاونية
2(أ): كتابة ملف تعريفى لعملك
جلسة 3: الخطة التسويقية
3(أ): وصف المنتج و/أو الخدمة
3(ب): وصف السوق
3(ج): استراتيجية التسويق
جلسة 4: خطة العمليات
4(أ): الموارد المادية: المرافق والمعدات
4(ب): آلية العمل والنظام
4(ج): مبادئ التعاونية وعملياتها
جلسة 5: خطة المخاطر
5(أ): تحديد المخاطر وتدابير التخفيف
جلسة 6: الخطة الإدارية
6(أ): إعداد المخطط الهيكلي
6(ب): الوصف الوظيفي
جلسة 7: الخطة المالية
7(أ): إعداد كشوفات الدخل
7(ب): إعداد توقعات التدفق النقدي
7(ج): إعداد الميزانية العمومية
جلسة 8: ملخص تنفيذي
8(أ): كتابة الملخص التنفيذي

الجلسة 5:

خطة المخاطر

لمحة عامة حول الجلسة

5 دقائق



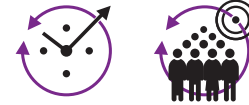
كمؤسسات تتعامل مع موارد الشعوب، عليك أن تؤكد لأعضائك أن استثماراتهم المكتسبة بصعوبة هي استثمارات محمية. ويمكن القيام بذلك من خلال المعالجة الاستباقية للتهديدات المحتملة التي تأتي من داخل وخارج التعاونية.

يؤدي الفشل في إدارة المخاطر بشكل كاف إلى تعريض التعاونيات ليس فقط إلى احتمال تعرضهم للخسائر، ولكن الأهم من ذلك إلى احتمال أنهم قد لا يحققون أهدافهم. في أسوأ الحالات، قد يؤدي عدم الاهتمام الكافي بإدارة المخاطر إلى إغلاق التعاونيات وفقدان استثماراتهم.

النشاط 5(أ):

تحديد المخاطر والتعامل معها

45 دقيقة



الخطوات

الخطوة 1 كمجموعة، فكر في كل الأشياء التي يمكن أن تسير بشكل خاطئ في تعاونيتك. أدرجهم أسفل في العمود 1.

الخطوة 2 قيم احتمال حدوث ذلك:

- من المرجح أن يحدث
- قريب من الحدوث
- ليس من المرجح أن يحدث

الخطوة 3 قيم تأثيرها المحتمل على التعاونية:

- سيء جدا
- سيء
- ليس بهذا السوء

الخطوة 4

حدد ما يمكنك فعله لمنع حدوث ذلك و/أو إذا حدث، وما يمكنك القيام به لتقليل الضرر.

النشاط 4(ب): تقييم تنافسية الأسعار والفائض والربح

الخطر	احتمالية الحدوث	تأثير الحدوث	تدابير لمنع حدوث و / أو تقليل الضرر في حالة حدوثه
توقف المشتري عن الشراء منا	من المرجح أن يحدث	سيء جدا	السياسة التي تنص على ألا يحصل المشتري الواحد من أكثر من 35٪ من المبيعات. هذا لتجنب الإفراط في الاعتماد على مشتر واحد (عدم وضع البيض في سلة واحدة). هذا سوف يقلل أيضا من خطر المساومة على استقلالية التعاونية. تقوم التعاونية بإنشاء روابط مع التعاونيات التي تعمل في أعمال مماثلة لتبادل معلومات السوق، وإجراء أنشطة تسويقية مشتركة، ومساعدة بعضها البعض في تحقيق حجم أو التخلص من المخزون الزائد، إلخ. التواصل المستمر مع المشترين لاستباق التغييرات التطوير المستمر للمنتجات والسوق تنويع قاعدة العملاء من خلال الاستثمار بنشاط في الترويج للسلع والخدمات التي تقدمها التعاونية إذا حدث ذلك: قلل الإنتاج على الفور حتى يتم تأمين عملاء / مشترين جدد. إذا لم يكن ذلك ممكناً، حدد الطرق التي يمكن بها التخلص من المخزونات الزائدة على الفور، خاصة إذا كانت قابلة للتلف أو إطالة العمر الافتراضي إن أمكن.



خطة عملك

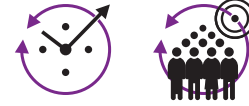
- جلسة 1: خطة العمل
- 1(أ): هيكلية خطة العمل الأساسية
- جلسة 2: ملف تعريفى للتعاونية
- 2(أ): كتابة ملف تعريفى لعملك
- جلسة 3: الخطة التسويقية
- 3(أ): وصف المنتج و/أو الخدمة
- 3(ب): وصف السوق
- 3(ج): استراتيجية التسويق
- جلسة 4: خطة العمليات
- 4(أ): الموارد المادية: المرافق والمعدات
- 4(ب): آلية العمل والنظام
- 4(ج): مبادئ التعاونية وعملياتها
- جلسة 5: خطة المخاطر
- 5(أ): تحديد المخاطر وتدابير التخفيف
- جلسة 6: الخطة الإدارية
- 6(أ): إعداد المخطط الهيكلي
- 6(ب): الوصف الوظيفي
- جلسة 7: الخطة المالية
- 7(أ): إعداد كشوفات الدخل
- 7(ب): إعداد توقعات التدفق النقدي
- 7(ج): إعداد الميزانية العمومية
- جلسة 8: ملخص تنفيذي
- 8(أ): كتابة الملخص التنفيذي

الجلسة 6:

الخطة الإدارية

لمحة عامة حول الجلسة

5 دقائق

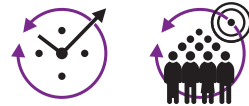


يوضح قسم الخطة الإدارية كيفية تنظيم المشروع التعاوني وتحديد الموارد البشرية والمهارات التي سوف تحتاجها التعاونية لتلبية متطلبات العملاء.

النشاط 6(أ):

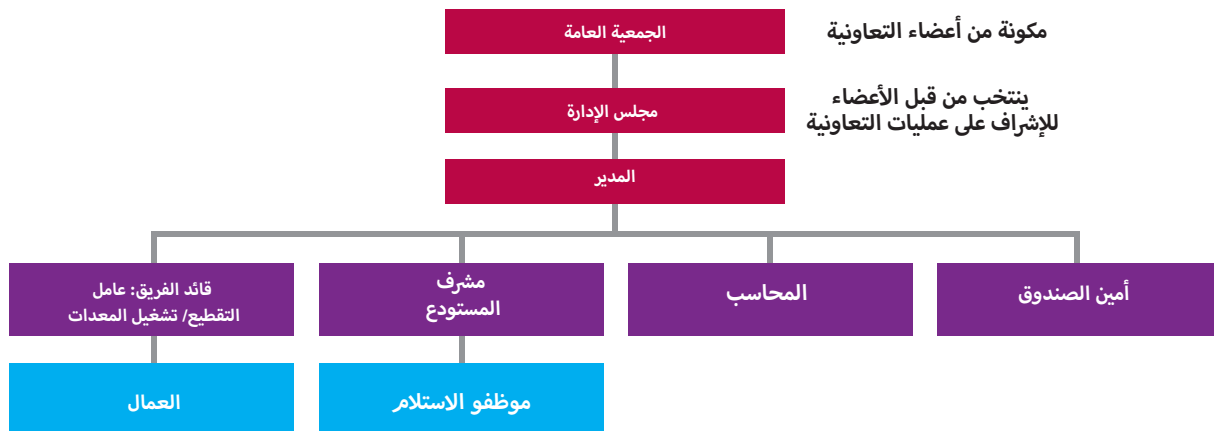
إعداد الهيكل التنظيمي

15 دقيقة



المخطط التنظيمي هو مخطط يوضح هيكلية المشروع التعاوني، ويتم وضعه باستخدام المربعات للإشارة إلى الوظائف أو المهام الرئيسية، بينما تشير الخطوط الرأسية لمهام الإبلاغ بين المشرفين وموظفي الإبلاغ. يوضح المثال أدناه مخطط هيكل تنظيمي لإحدى التعاونيات.

مثال الهيكل التنظيمي تعاونية مزارعي الزيتون



سوف تتعلم عن الجمعية العامة ومجلس الإدارة في الوحدة الرابعة، لكن في الوقت الحالي دعنا نركز على الأشخاص الذين يشاركون مباشرة في العمليات اليومية للمشروع.

والآن على أعضاء المجموعة رسم الهيكل التنظيمي للجمعية التعاونية الخاصة بهم، ويمكن الحصول على المساعدة من خلال مراجعة خطة الإنتاج لتحديد الوظائف الذين تحتاجهم التعاونية بمجرد تحديد الوظائف التي تحتاجها، حدد بعد ذلك التسلسل الإداري.

الهيكل التنظيمي الخاص بك:

النشاط 6(ب): الوصف الوظيفي

25 دقيقة



بعد الانتهاء من رسم المخطط الهيكلي، قم بوصف الواجبات والمسؤوليات المحددة لكل منصب من الوظائف والمهارات المطلوبة والخبرة والمؤهلات الأخرى، بدءاً من المدير ووصولاً إلى العمال.



عند القيام بهذا التمرين، قد ترغب في التفكير في المؤهلات والمهارات اللازمة، بدلاً من جنس الشخص.

مثال: تعاونية مزارعي الفول السوداني

المؤهلات	الوصف الوظيفي	المسمى الوظيفي
على الأقل 3 سنوات من الخبرة في الإدارة معرفة بإنتاج الفول السوداني (أو ما شابه) مهارات جيدة في الإدارة والتسويق	إدارة العمليات في منشأة المعالجة الإشراف على العمليات المالية رفع تقارير إلى مجلس الإدارة	المدير
خبرة لا تقل عن سنتين في عمليات المستودعات وإنتاج الفول السوداني معرفة في مسائل الرياضيات الأساسية	مسؤول عن المستودعات وعمليات التخزين بما في ذلك ضمان النظافة مسؤول عن شراء اللوازم تسجيل ومراقبة المخزون من المواد الخام والمنتجات النهائية مراقبة الجودة	مشرف المخزن
معرفة في إنتاج الفول السوداني معرفة في مسائل الرياضيات الأساسية	فرز الفول السوداني الجاف وترتيبه تسجيل كافة الإمدادات والواردات للمشتريين الاحتفاظ بسجل للمخزون	موظفو الاستلام
خلفية في مسك الدفاتر	تسجيل المعاملات المالية توطيد العلاقات مع الموردين فحص ومعالجة المدفوعات للموردين	محاسب/موظف مالي
خبرة سابقة في مجال العمل	تحصيل المدفوعات من العملاء الدفع للموردين حفظ الأموال النقدية/أموال التعاونية	أمين الصندوق

المؤهلات	الوصف الوظيفي	المسمى الوظيفي
خبرة سابقة في مجال العمل	الفرز اليدوي للمحصول نقل الفول السودانيوزنه	عمال فرز الفول السوداني
خبرة سابقة في مجال العمل	تقشير الفول السودانيوفصل اللب عن القشر	عمال تقشير الفول السوداني
خبرة سابقة في مجال العمل	تعبئة الفول السوداني والقشر في العبوات المخصصة لكل نوع	عمال التعبئة والتغليف

استخدم الجدول أعلاه كمثال أو مرجعية لوضع الوصف الوظيفي للمناصب والوظائف في التعاونية الخاصة بك

المؤهلات	الوصف الوظيفي	المسمى الوظيفي



خطة عملك

- جلسة 1: خطة العمل
1(أ): هيكلية خطة العمل الأساسية
جلسة 2: ملف تعريفى للتعاونية
2(أ): كتابة ملف تعريفى لعملك
جلسة 3: الخطة التسويقية
3(أ): وصف المنتج و/أو الخدمة
3(ب): وصف السوق
3(ج): استراتيجية التسويق
جلسة 4: خطة العمليات
4(أ): الموارد المادية: المرافق والمعدات
4(ب): آلية العمل والنظام
4(ج): مبادئ التعاونية وعملياتها
جلسة 5: خطة المخاطر
5(أ): تحديد المخاطر وتدابير التخفيف
جلسة 6: الخطة الإدارية
6(أ): إعداد المخطط الهيكلي
6(ب): الوصف الوظيفي
جلسة 7: الخطة المالية
7(أ): إعداد كشوفات الدخل
7(ب): إعداد توقعات التدفق النقدي
7(ج): إعداد الميزانية العمومية
جلسة 8: ملخص تنفيذي
8(أ): كتابة الملخص التنفيذي

الجلسة 7:

الخطة المالية

لمحة عامة حول الجلسة

5 دقائق



يوفر قسم الخطة المالية من خطة العمل تفاصيل حول مدى الأرباح المتوقع أن تجنيها الجمعية التعاونية، كما ستحتاج إلى تقديم توقعات من شأنها أن تظهر أن الجمعية سوف تستمر بالعمل من خلال رأس المال الأولي إلى أن تحقق ربحاً. باختصار، عليك أن تثبت في هذا القسم أن المشروع المقترح هو استثمار جيد.

بالإضافة إلى ذلك، تحتاج إلى توضيح الأموال اللازمة لبدء التعاونية وكيفية تأمين التمويل المطلوب، لكن يمكنك تخطي هذه المسألة هذا اليوم نظراً لأنك درست هذا بالفعل في الوحدة الثانية، لكن يُوصى بمراجعة تكاليف البدء قبل الانتهاء من خطة عملك.

النشاط 7(أ):

إعداد بيان العمليات الخاص بك

30 دقيقة



يُظهر بيان الدخل بيانات العمليات لمشروع جديد المبلغ الذي ستكسبه أو تخسره خلال فترة زمنية معينة، ويوضح المبالغ المتوقعة للمبيعات وتكلفة السلع أو الخدمات التي جرى بيعها ونفقات إدارة أو تشغيل المشروع والفائض (الأرباح) المحققة لفترة معينة.

لإعداد قائمة الدخل بيانات العمليات، عليك معرفة كيفية حساب الربح والخسارة، وهو أمر قد تعلمته بالفعل في نشاط 4(ب) في الوحدة الثانية. بالنسبة لهذا النشاط، عليك مراجعة مخرجاتك السابقة وكتابتها في نموذج بيانات العمليات لديك.

الخطوات

الخطوة 1

اقرأ المثال (10 دقائق)

بيان العمليات لتعاونية مزارعي الفول السوداني
للفترة من يناير إلى ديسمبر 2022

المبلغ (بالجنيه)	سعر الوحدة	عدد الوحدات	الوحدة	البند
630,000,000				إجمالي الدخل الدخل: الأموال المدفوعة مقابل الحصول على خدماتك أو منتجاتك
630,000,000	7,000,000	90	طن	مبيعات الفول السوداني
516,840,000				إجمالي النفقات النفقات: الأموال المنفقة أو التكاليف لتوليد الدخل
				المواد
500,000,000	2,500,000	200	طن	ثمار الفول السوداني طازجة
800,000	200	4000	قطع	أكياس
14,040,000				رواتب/ أجور
1,200,000	100,000	12	شخص/شهر	عمال تشغيل آلة التقشير
1,200,000	100,000	12	شخص/شهر	عمال فرز الفول السوداني
1,200,000	100,000	12	شخص/شهر	عمال الوزن
1,440,000	120,000	12	شخص/شهر	مشرف المستودع
1,200,000	100,000	12	شخص/شهر	موظف الاستلام
1,200,000	100,000	12	شخص/شهر	المحاسب
1,800,000	150,000	12	شخص/شهر	أمين الصندوق
2,400,000	200,000	12	شخص/شهر	المدير
2,400,000	200,000	12	شخص/شهر	مزايا الضمان الاجتماعي
1,380,000				خدمات ونفقات أخرى
600,000	50,000	12	شهر	كهرباء
300,000	25,000	12	شهر	مياه
240,000	120,000	12	رحلة	مواصلات
240,000	100,000	12	شهر	نفقات أخرى

المبلغ (بالجنيه)	سعر الوحدة	عدد الوحدات	الوحدة	البند
الاهلاك واستهلاك الدين				
200,000	200,000	1	سنوي	الاستهلاك: بناء سعر الشراء مقسومًا على عدد سنوات الاستخدام المتوقعة للبناء: عادة ما يكون عدد سنوات الاستخدام 20 عامًا سعر الشراء: راجع تكاليف بدء تشغيل الوحدة 2 للمعدات والمرافق مثال: تكلفة البناء: 4,000,000 جنيه عدد سنوات الاستخدام المتوقع: 20 الاستهلاك: $200,000 = 20 / 4,000,000$ جنيه
1,220,000	1,220,000	1	سنوي	لاستهلاك: المعدات والأدوات الصغيرة سعر الشراء مقسومًا على عدد سنوات الاستخدام المتوقعة بالنسبة للمركبات والأثاث والمعدات الصغيرة والأدوات: عادة ما يكون عدد سنوات الاستخدام المتوقعة 5 سنوات مثال: إجمالي سعر الشراء لجميع المعدات الصغيرة والأثاث وغيرها: 6,100,000 جنيه العدد المتوقع لسنوات الاستخدام: 5 الاستهلاك: $1,220,000 = 5 / 6,100,000$ جنيه سوداني
0				اهلاك الدين يشير هذا إلى الدفع مقابل الأموال التي اقترضتها التعاونية. إذا كنت تخطط للاقتراض من أحد البنوك، احصل على معلومات حول دفعاتك الشهرية.
113,160,000	الفائض الإجمالي (الربح) إجمالي الفائض: إجمالي الدخل - إجمالي المصروفات			
561,600				أقل: ضرائب (ضرائب الدخل)
112,598,400				الربح / صافي الدخل الدخل الإجمالي - الضرائب ملحوظة: تعيد التعاونية صافي الفائض إلى مالكيها. ويمكن للتعاونية أن توزع المبلغ على كل مالك كنقد أو يحتفظ بجزء منه كاستثمار إضافي في التعاونية. سوف تتعلم المزيد عن استرداد المستفيدين في إدارة التعاون Manage.COOP الوحدة 5.

الخطوة 2 يُرجى الرجوع إلى مخرجاتك من النشاط 4(ب) من الوحدة الثانية.

الخطوة 3 قم بتعبئة نموذج بيان الدخل أدناه بناءً على البيانات من مخرجاتك في نشاط 4(ب) من الوحدة الثانية، وحدد ما إذا كانت هناك تغييرات ترغب في إجرائها. (20 دقيقة)

نموذج بيان الدخل

بيان الدخل لتعاونية _____
للفترة _____

المبلغ (بالجنيه)	سعر الوحدة	عدد الوحدات	الوحدة	البند
				إجمالي الدخل الدخل: الأموال المدفوعة مقابل الحصول على خدماتك أو منتجاتك
				إجمالي النفقات النفقات: الأموال المنفقة أو التكاليف لتوليد الدخل
				المواد
				رواتب/أجور
				خدمات ونفقات أخرى
				الاهلاك واستهلاك الدين
				الدخل الإجمالي الربح: إجمالي الدخل - إجمالي النفقات
				أقل: ضرائب (في حال عدم معرفة قيمة الضرائب، يرجى ترك فراغ وإدراجها لاحقاً في خطة العمل)
				الربح / صافي الدخل الدخل الإجمالي - الضرائب

استخدم هذه الصفحة لإجراء أي حسابات قد تحتاج إلى إجرائها.

النشاط 7(ب): إعداد توقعات التدفق النقدي

40 دقيقة



يوضح بيان توقعات التدفق النقدي مقدار الأموال التي تتوقع أن تجنيها وتلك التي ستنفقها، وهو أمر ضروري لتحديد إمكانية استمرارية التعاونية، لا سيما قدرتها على دفع المصاريف اللازمة لإنتاج المنتج أو تقديم الخدمة والعمليات الإجمالية، حيث يرصد البيان تدفق النقد ضمن فترة زمنية (بشكل سنوي أو فصلي أو شهري) ويوضح لك مقدار النقد الموجود لديك خلال فترة معينة، فضلاً عن توضيح ما إذا كان وضعك النقدي قد تحسّن ومقدار التحسن خلال فترة معينة (عند بدء العمل وبعد 12 شهر من بدء العمل).

التدفق النقدي



يُرجى الاطلاع على هذه الخطوات في الصفحة التالية، وهذا نشاط جماعي ويجب تنفيذه بحسب التعليمات الواردة في كل خطوة.

الخطوات

الخطوة 1 يرجى الاطلاع على المثال أدناه. (10 دقائق)

تعاوية مزاري الفول السوداني توقعات التدفق النقدي (المبلغ بآلاف الجنيهات) للفترة من يناير إلى ديسمبر 2022												
البنود	يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو	يوليو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
النقد الأولي -انسح نهاية النقدية للشهر السابق		1,675	8,350	14,725	21,400	28,075	34,450	41,125	47,800	54,175	60,850	67,525
تدفقات نقدية داخلية أدرج مصادر النقد	مساهمات الأعضاء	20,000										
	منح	15,680										
	مبيعات: البن (بناءً على الدخل في بيان الدخل)		30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
إجمالي النقدية الداخلة (أدرج بنود النقدية الداخلة)	35,680	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
النقدية الخارجة أدرج النفقات المتوقعة (حسب النفقات في بيان الدخل)	المواد	18,850	18,850	18,850	18,850	18,850	18,850	18,850	18,850	18,850	18,850	18,850
	الرواتب/الأجور	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200
	الخدمات العامة	275	275	275	275	275	275	275	275	275	275	275
	إصلاح/صيانة			300			300		300			30
	معدات/آلات	6,000										
	تشديد المرافق	4,000										
	اهلاك القرض (سداد القرض)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	إجمالي النقدية الخارجة (أدرج بنود النقدية الخارجة)	33,325	23,325	23,625	23,325	23,325	23,625	23,325	23,625	23,325	23,325	23,625
	صافي التدفق النقدي (النقدية الداخلة - النقدية الخارجة)	2,355	6,675	6,375	6,675	6,675	6,375	6,675	6,375	6,675	6,675	6,375
	النقد النهائي (النقد الأولي + صافي التدفق النقدي)	2,355	9,030	15,405	22,080	28,755	35,130	41,805	48,480	54,855	61,530	68,205

الخطوة 2

أكمل جدول توقعات المبيعات النقدية للتعاونية الخاصة بك من خلال العمل كمجموعة وطلب المساعدة من الميسر.
(30 دقيقة)

تعاونية مزارعي الفول السوداني توقعات التدفق النقدي للفترة من يناير إلى ديسمبر 2022												
البود	يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو	يوليو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
النقد الأولي - انسخ نهاية النقدية للشهر السابق												
تدفقات نقدية داخلية أدرج مصادر النقد												
إجمالي النقدية الداخلة (أدرج بنود النقدية الداخلية)												
النقدية الخارجة أدرج النفقات المتوقعة (حسب النفقات في بيان الدخل)												
إجمالي النقدية الخارجة (أدرج بنود النقدية الخارجة)												
صافي التدفق النقدي (النقدية الداخلة - النقدية الخارجة)												
النقد النهائي (النقد الأولي + صافي التدفق النقدي)												

النشاط 7(ج): إعداد الميزانية العمومية

30 دقيقة



يوضح بيان الدخل ما تكسبه التعاونية، في حين تظهر الميزانية العمومية القيمة الإجمالية للتعاونية من خلال إضافة كل شيء تملكه التعاونية وطرح كل ما تدين به التعاونية وبيان الفرق كقيمة صافية للتعاونية، وهي تعكس الوضع المالي للشركة أو المؤسسة في فترة معينة (على سبيل المثال نهاية العام).

الميزانية العمومية

الأصول = **المطلوبات** + **الأسهم**
شيء له قيم تملكه الشركة ديون أو مبالغ تدين بها الشركة لأشخاص أو شركات خاصة حصة الأعضاء / المالكين



سيولة في متناول اليد
نقود في البنك



حسابات مدينة:
مدفوعات لم تستلمها بعد



حسابات دائنة:
أموال مستحقة على الشركة



بداية رأس المال:
مساهمة الأعضاء - المنح



مخزون ومواد خام في متناول اليد



مباني ومركبات ومعدات



رصيد القرض البنكي



صافي الربح

الخطوات

الخطوة 1 اقرأ المثال التالي وادرسه بعناية. (10 دقائق)

تعاونية مزارعي الفول السوداني الميزانية العمومية في (اذكر الفترة)			
الأصول		الالتزامات + حقوق الاعضاء	
أدرج كافة الأشياء التي سوف تمتلكها الشركة والقيمة المقابلة لها حسب التاريخ الموضح أعلاه		الالتزامات أدرج كافة الديون والقيمة المقدرة بحلول 31 ديسمبر 2022	
السيولة في متناول اليد	74,580,000 جنيه	حسابات دائنة	صفر جنيه
المباني والمعدات والمرافق	45,000,000 جنيه	القروض	صفر جنيه
دفعات لشهر ديسمبر	30,000,000	العوائد (لهذا النشاط، افترض أن رد العوائد سيبدأ العام المقبل)	
		إجمالي المطلوبات أدرج كافة البنود	صفر جنيه
		حقوق الاعضاء	
		ما مقدار رأس المال الذي ستحصل عليه الشركة بحلول 31 ديسمبر 2022؟	
		بداية رأس المال مساهمة من الأعضاء، المنح، وما إلى ذلك - راجع التدفق النقدي	35,680,000
		صافي الربح	114,580,000 جنيه
		الرجوع إلى بيان الدخل رأس المال النهائي	
		أضف كافة البنود في قائمة القيمة المالية	150,260,000
إجمالي الأصول أضف كافة البنود في قائمة الأصول	149,580,000	إجمالي المطلوبات + حقوق الأعضاء	149,580,000

الأرقام يجب أن تكون مطابقة

ملاحظة: سيتم تقسيم حقوق الأعضاء في البيانات الفرعية إلى رأسمال الأعضاء، وإثمانات الأسهم المخصصة، والأرباح المحرزة، وصندوق التعليم والتدريب، وصندوق تنمية المجتمع. ستعرف المزيد عنها في Manage.COOP Module 5.

الخطوات

الخطوة 2

والآن قم بعمل ميزانية عمومية للتعاونية الخاصة بك. (20 دقيقة)

اسم التعاونية الميزانية العمومية في (اذكر الفترة)			
المطلوبات + القيمة المالية		الأصول	
المطلوبات		أدرج كافة الأشياء التي سوف تمتلكها الشركة والقيمة	
أدرج كافة الديون والقيمة المقدرة بحلول 31 ديسمبر 2022		المقابلة لها حسب التاريخ الموضح أعلاه	
	أموال أنفقتها التعاونية ولم تُدفع بعد		السبولة في متناول اليد
	القروض		الأصول الثابتة
			الدفعات التي لم يتم جمعها مقابل البضائع أو الخدمات التي تم بيعها أو تسليمها
	إجمالي المطلوبات		
	أدرج كافة البنود		
	القيمة المالية		
	ما مقدار رأس المال الذي ستحصل عليه الشركة بحلول الفترة المذكورة أعلاه		
	بداية رأس المال		
	مساهمة من الأعضاء،		
	المنح، وما إلى ذلك - راجع التدفق النقدي		
	صافي الربح		
	الرجوع إلى بيان الدخل		
	رأس المال النهائي		
	أضف كافة البنود في قائمة القيمة المالية		
	إجمالي المطلوبات + القيمة المالية		إجمالي الأصول
			أضف كافة البنود في قائمة الأصول

الأرقام يجب أن تكون مطابقة



خطة عملك

- جلسة 1: خطة العمل
1(أ): هيكلية خطة العمل الأساسية
جلسة 2: ملف تعريفى للتعاونية
2(أ): كتابة ملف تعريفى لعملك
جلسة 3: الخطة التسويقية
3(أ): وصف المنتج و/أو الخدمة
3(ب): وصف السوق
3(ج): استراتيجية التسويق
جلسة 4: خطة العمليات
4(أ): الموارد المادية: المرافق والمعدات
4(ب): آلية العمل والنظام
4(ج): مبادئ التعاونية وعملياتها
جلسة 5: خطة المخاطر
5(أ): تحديد المخاطر وتدابير التخفيف
جلسة 6: الخطة الإدارية
6(أ): إعداد المخطط الهيكلي
6(ب): الوصف الوظيفي
جلسة 7: الخطة المالية
7(أ): إعداد كشوفات الدخل
7(ب): إعداد توقعات التدفق النقدي
7(ج): إعداد الميزانية العمومية
جلسة 8: ملخص تنفيذي
8(أ): كتابة الملخص التنفيذي

الجلسة 8:

الملخص التنفيذي

لمحة عامة حول الجلسة

5 دقائق



هذا ملخص لكل قسم من أقسام خطة العمل، وعادةً ما يكون القسم الأول من الخطة كما أسلفنا الذكر في الجلسة الأولى، لكن لا يمكن إكماله إلا بعد إكمال جميع الأقسام، والذي يقدم نظرة عامة قصيرة وموجزة ومتفائلة عن المشروع بطريقة تجذب انتباه القراء وتجعلهم مهتمين في الحصول على المزيد من المعلومات والتفاصيل.

النشاط 8(أ):

كتابة الملخص التنفيذي

30 دقيقة



أسهل طريقة لكتابة الملخص التنفيذي هي مراجعة خطة العمل وكتابة جملة أو جملتين لتلخيص كل قسم.

الخطوات

الخطوة 1 يُرجى قراءة المثال التالي ومناقشته. (10 دقائق)

مثال على الملخص التنفيذي
اسم التعاونية
جمعية مزارعي الفول السوداني
الموقع
تقع جمعيتنا التعاونية في عسلايا/ الميرمر/ الخرسانة، من أكبر مناطق إنتاج الفول السوداني في البلاد - السودان.
الأعضاء
أبدى حوالي 51 مزارع من مزارعي الفول السوداني اهتمامهم بالانضمام إلى التعاونية، وتتوقع أن ينضم مزيد من المزارعين للتعاونية
المنتج/الخدمة والاستخدامات
ستقوم التعاونية بمعالجة محصول الفول السوداني الطازجة التي تأتي من أعضاء التعاونية وتحويلها إلى الفول السوداني عالي الجودة للسوق المحلي والتصدير وبيع قشر الفول السوداني لاستخدامه كعلف للحيوانات، وسوف يتطلب ذلك شراء آلة تقشير.
السعة الإنتاجية
في السنة الأولى سيكون حجم الإنتاج المستهدف 200 طن من الفول السوداني، ونخطط لزيادة حجم الإنتاج بنسبة 5% سنوياً.
عملية الإنتاج
سنشجع زراعة قطع أرض معيارية والزراعة الطبيعية بين أعضائنا كي نحصل على ثمار ممتازة وخالية من المواد الكيميائية، وسوف تكون المعالجة حسب المعايير لتجنب تكسر حبوب الفول السوداني، وسلامة العمال ستكون أولوية قصوى.
العملاء
ستوقع التعاونية عقد تسويق غير حصري مع التجار الكبار وشركات التصدير في أمانة العاصمة، لأن الطلب على الفول السوداني المطري عاليا سواء في السوق المحلي أو التصدير.
إدارة الموارد البشرية
سوف يشرف مجلس الإدارة على عمليات مصنع المعالجة، بالإضافة إلى تعيين مدير لإدارة العمليات اليومية والإشراف عليها، وسيتم تدريب عمالنا على ممارسات المعالجة الجيدة وسلامة العمال وصحتهم.
التوقعات المالية
سنحتاج إلى 35 مليون جنيه لبدء أعمالنا، حيث من المتوقع أن تصل مساهمة الأعضاء إلى 20 مليون جنيه، ونأمل في الحصول على الـ 15 مليون المتبقية من جمع التبرعات. أما الدخل السنوي، فهو يقدر بحوالي 630 مليون جنيه ويبلغ إجمالي النفقات 516,840,000، بينما يقدر الربح السنوي بحوالي 113,160,000 جنيه.

الخطوات

الخطوة 2

قم بإعداد ملخص تنفيذي لخطة عملك بالرجوع إلى المخرجات في الأقسام السابقة وتعيين اثنين إلى ثلاثة أعضاء للعمل على كل موضوع. (20 دقيقة)

اسم التعاونية
الموقع
الأعضاء
المنتج/الخدمة والاستخدامات
السعة الإنتاجية
عملية الإنتاج
العملاء
إدارة الموارد البشرية
التوقعات المالية

الإجابات: نشاط 1(أ)

- صورة 1 - ملف تعريف العمل
- صورة 2 - الخطة المالية
- صورة 3 - خطة التسويق
- صورة 4 - خطة العمليات
- صورة 5 - الخطة الإدارية
- صورة 6 - خطة المخاطر

تعلم كيفية إطلاق مشروعك التعاوني من
خلال الوحدة الرابعة من الدليل التدريبي إبدأ
بالتعاون Start.COOP



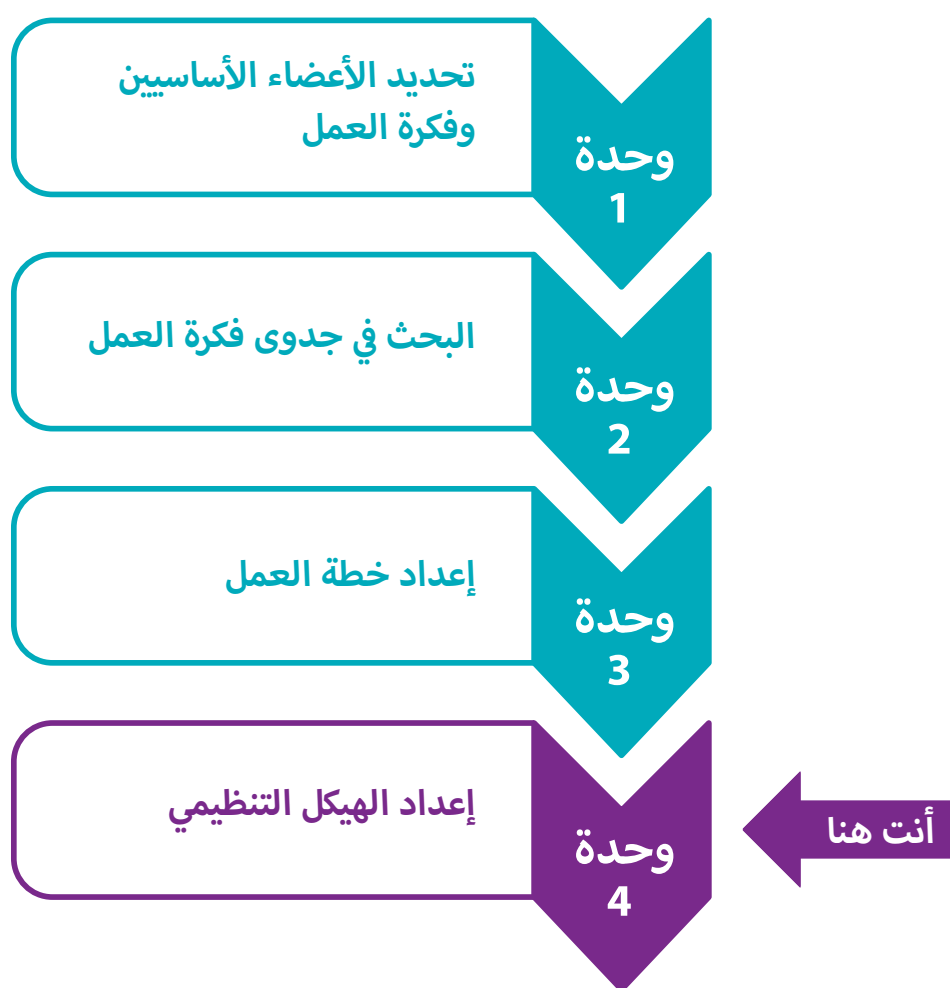
استخدم هذه المساحة لإجراء الحسابات وإبداء الملاحظات.

إبدأ بالتعاون

وحدة 4

إعداد الهيكل التنظيمي

وحدات إبدأ بالتعاون



رسالة إلى المجموعة

كما سبق أن رأيت في الوحدات السابقة، فإنّ من يسيطر على التعاونية ويملكها ويستخدمها هم الأعضاء أنفسهم الذين يتحملون مسؤولية دعمها من خلال تحويلهم إلى أعضاء فاعلين ونشطين. في المقابل، يجب أن تسعى التعاونية إلى خدمة احتياجات أعضائها وعملاتها في كافة الأوقات لكي تبقى وتستمر. سوف تتعلم خلال الجلسات السبع للوحدة الرابعة كيفية إعداد هيكلية التعاونية وحكمها وإدارتها بهدف تنفيذ خطة العمل بفعالية، فضلاً عن تحديد الهيكل التنظيمي الذي قمت بإعداده في قسم الخطة الإدارية في خطة عملك وصياغة القواعد واللوائح اللازمة لضمان حسن إدارة شؤون التعاونية وأعضائها.

تقدّم لك الجلسة الأولى نظرة عامة على الهيكلية الأساسية للتعاونية، بينما توفر لك الجلسات الثانية والثالثة والرابعة مزيداً من التفاصيل حول أدوار ومسؤوليات الهيئات الرئيسية والموظفين الذين جرى تحديدهم في الجلسة الأولى، بما في ذلك الأعضاء والجمعية العامة ومجلس الإدارة والمدير. أمّا في الجلسة الخامسة، سوف تتعرف على محتويات عقد التأسيس، حيث ستكون هناك حاجة إلى هذا المستند لتسجيل شركتك ككيان قانوني، وتشدّد الجلسة السادسة على أهمية اللوائح وترشدك أثناء صياغة اللوائح الخاصة بالتعاونية، في حين توضّح الجلسة السابعة كيفية وضع خطة عمل لإطلاق التعاونية، وتشمل عناصر خطة العمل تلك العمل التحضيري المطلوب والتواريخ والأعضاء المسؤولين للقيام بالعمل التحضيري. ويتوقع منك في نهاية هذه الوحدة أن تكون قد حددت الاحتياجات من حيث الموارد البشرية والهيكل التنظيمي للتعاونية الخاصة بك.

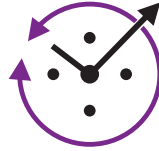
يختلف الأسلوب المتبع في هذا التدريب عن الأساليب التقليدية، حيث أنّك ستعمل مع الآخرين كفريق واحد لاتباع الإرشادات التفصيلية البسيطة الخاصة بالمناقشات والأنشطة في دليل التدريب، وسيكون هناك ميسر متاح للمساعدة في الإجابة على أية استفسارات حول محتوى التدريب والتمارين. ونظراً لعدم وجود قائد للمجموعة، يجب أن يتناوب كافة أعضاء المجموعة في قراءة المعلومات والتعليمات بصوت عالٍ وتقاسم مسؤولية تحديد الوقت. ومن خلال هذا الأسلوب الجديد في التدريب سوف يتعلّم أعضاء المجموعة من بعضهم البعض من خلال تبادل الأفكار والآراء والمهارات والمعرفة والخبرة، ويتعيّن على الجميع المشاركة في النقاشات العامة بهدف إنجاح هذا الأسلوب التدريبي.

قبل التدريب وبعده، سيطلب منك إكمال استطلاع للمساعدة في فهم تأثير التدريب، وستبقى المعلومات التي تُدلي بها سرية وسيتم استخدامها لتعزيز المواد التدريبية وتنظيم البرامج المستقبلية. كما سيكون من المفيد أيضاً تحديد ماهية التدريبات الأخرى في مجال التعاونيات التي يمكن عقدها لاحقاً للمشاركين. وقد يتم الاتصال ببعض المشاركين من قبل منظمي التدريب في المستقبل بعد ثلاثة أو ستة أو اثني عشر شهراً من التدريب لإجراء استطلاع آخر للتعرف على سير عملية تنفيذ خطط العمل الخاصة بهم.

اتبع/ي العلامات

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

العلامات ومعانيها



تشير هذه العلامة إلى الوقت المقترح للنشاط



تشير هذه العلامة إلى المعلومات العامة التي سيتم قراءتها على المجموعة



تشير هذه العلامة إلى النقاش الجماعي



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

البدء

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

- أملأ/ي الدراسة الاستقصائية السابقة للتدريب. اسأل/ي المنظمين إذا لم يكن لديك نسخة أو لم تملأها بالفعل.
- تنظيم المجموعات إلى 5-7 مجموعات صغيرة كحد أعلى: سيرشدك المنظمون عن أفضل الطرق للقيام بذلك.
- تحديد أحد أفراد المجموعات للتطوع للبدء بالتدريب كـ "قارئ/ة للمجموعة". يتمثل دور "قارئ/ة المجموعة" في قراءة المعلومات وتعليمات النشاط بصوت مرتفع على باقي أفراد المجموعة ممن يعرفون أسس القراءة والكتابة وإتاحة المجال للآخرين بالتشارك في هذا الدور في جميع مراحل التدريب.

يتحمل جميع أفراد المجموعة مسؤولية مراقبة الوقت، يجب ترشيح شخص متطوع ينوب عن أفراد المجموعة في كل جلسة للتذكير عند الانتهاء من الوقت المسموح له للحفاظ على التوازن في الوقت

سيحصل جميع أفراد المجموعة على الدليل التدريبي. ويمكن استكمال العمل الفردي في هذه الأدلة كذلك كعمل جماعي.

عملية التعلم

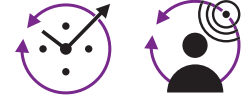
الوقت	الجلسة
20 دقيقة	الجلسة 1: الهيكلية الأساسية للتعاونية
60 دقيقة	الجلسة 2: الأعضاء والجمعية العامة
80 دقيقة	الجلسة 3: مجلس الإدارة
30 دقيقة	الجلسة 4: المدير
30 دقيقة	الجلسة 5: عقد التأسيس
105 دقيقة	الجلسة 6: اللوائح والقوانين الداخلية
35 دقيقة	الجلسة 7: خطة العمل

الجلسة 1:

الهيكلية الأساسية للتعاونية

لمحة عامة حول الجلسة

5 دقائق



التعاونية هي وحدة أعمال مملوكة للأعضاء، مما يعني أن الأعمال تخضع لسيطرة وملكية نفس الأشخاص الذين يستخدمون خدماتها. يقوم أصحاب التعاونيات بتمويل وإدارة الأعمال، والسعي لتحقيق المنفعة المتبادلة من خلال العمل معًا. من المتوقع أن يشارك جميع الأعضاء ويتقاسمون مسؤولية إدارة المؤسسة. الهيكل التنظيمي موجه نحو السيطرة الديمقراطية وصنع القرار المشترك. إن المجموعات الأربع من الأشخاص اللازمة لبدء عمليات التعاونية هي الأعضاء ومجلس الإدارة والمدير والموظفين، ويعتمد الهيكل التنظيمي للتعاونية على مبادئ ديمقراطية.

النشاط 1(أ):

الهيئات الأساسية في التعاونية

15 دقيقة



الهيئات الأساسية للتعاونية هي الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمدير والعمال. كأصحاب للعمل فإن الأعضاء هم صناع القرار. يتم اتخاذ القرارات في المقام الأول من خلال الجمعية العامة. يتحكم الأعضاء في تعاونيتهم من خلال مجلس الإدارة الذي ينتخبونه من بينهم. مجلس الإدارة يجعل السياسات خاضعة لموافقة الأعضاء من خلال الجمعية العامة. يقوم مجلس الإدارة بتعيين مدير للإشراف على العمليات اليومية للتعاونية. يعتمد التشغيل الناجح للتعاونية وإدارتها على التعاون الفعال للأعضاء مع مجلس الإدارة والمدير والموظفين.

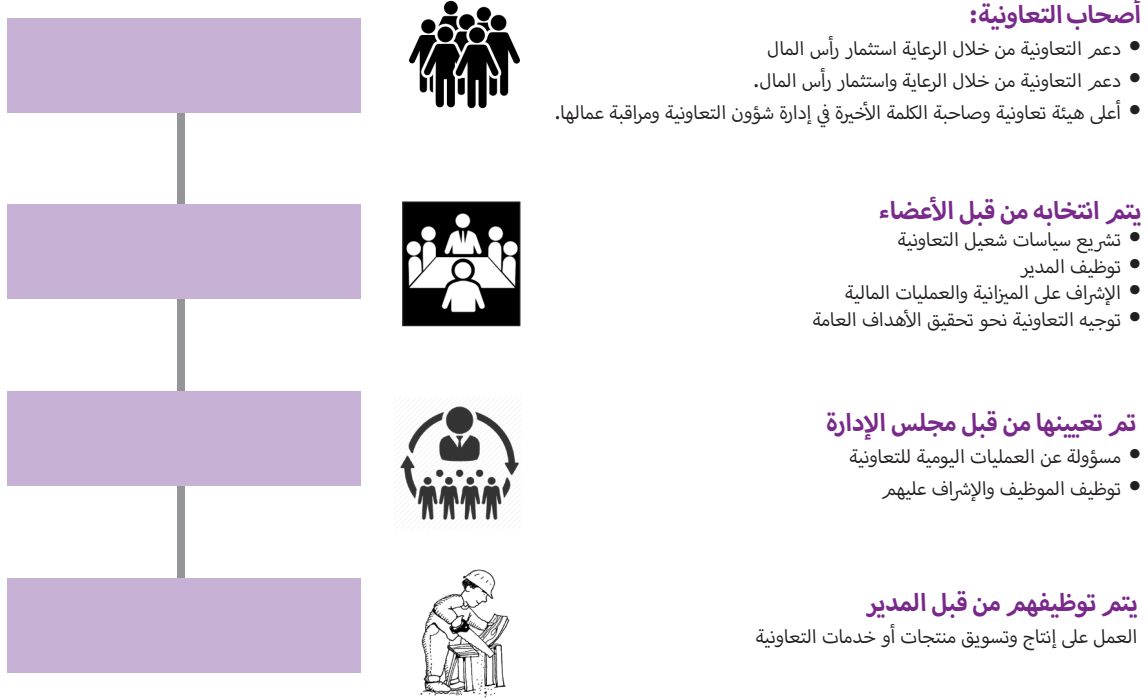


- ينبغي لجميع أعضاء الجمعية التعاونية، بصرف النظر عن جنسهم، المشاركة بنشاط في الجمعية العامة.
- وبالمثل، ينبغي إعطاء جميع النساء والرجال المؤهلين اعتبار متساوي على مهاراتهم ومؤهلاتهم عند انتخاب أعضاء مجلس الإدارة وعند تعيين المدير والموظفين الآخرين في التعاونية.

الهيكل التنظيمي الأساسي للتعاونية

في هذا النشاط، قم بملء المربعات في المخطط التنظيمي باسم الجسم الصحيح. يمكنك أيضًا تسمية الصور من خلال قراءة وصف التلميحات. هذانشاط جماعي

الهيئات الأساسية للتعاونية: الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمدير والموظفين.



لمساعدة مجلس الإدارة والمسؤولين في إدارة التعاونية، من المهم تشكيل لجان مختلفة للتعامل مع الشؤون المختلفة للتعاونية مثل الانتخابات والتدقيق والائتمان والتحصيل والعضوية والتمويل والتعليم والتدريب. سيكون لكل لجنة عضو مجلس إدارة تم تعيينه لهم كجهة اتصال. سوف تتعلم المزيد حول كيفية تشكيل اللجان ومهامها إذا شاركت في تدريب إدارة التعاون Manage.COOP بعد قيامك بإنشاء تعاونيتك.



يجب أن يكون جميع الأعضاء المؤهلين قادرين على المشاركة في اللجان التعاونية، بغض النظر عن جنسهم.

الجلسة 2:

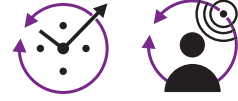
الأعضاء والجمعية العامة

لمحة عامة حول الجلسة

الهيكل التنظيمي الأساسي للتعاونية



5 دقائق



كما تعلمت في الجلسة الأولى، فإنَّ الجمعية العامة هي أعلى هيئة لصنع القرار في التعاونية وتمتّع بالسلطة النهائية في إدارة شؤون التعاونية، وتتكون من أعضاء يتمتعون بوضع جيد، أي الامتثال للواجبات والمسؤوليات كما هو منصوص عليه في اللوائح التعاونية. في هذه الجلسة، سوف تعمل على صياغة حقوق وواجبات الأعضاء والتي ستشكل لاحقاً جزءاً من قواعد التعاونية أو اللوائح.

النشاط 2(أ):

حقوق الأعضاء

15 دقيقة



يصبح لك حقوق بمجرد انتسابك إلى التعاونية دون تمييز، حيث تشير حقوق الأعضاء إلى القواعد الأساسية لما هو مسموح أو مستحق للأعضاء استناداً إلى لوائح التعاونية، ويتم تعريفها بواسطة الأعضاء أنفسهم وتستند أيضاً إلى تشريعات التعاونيات الحالية في البلد. في هذا النشاط، ستنظر في الحقوق الأساسية للأعضاء للحصول على بعض الأفكار حول ما يجب أن تدرجه في اللوائح الداخلية للتعاونية الخاصة بك، علماً أنَّه نشاط جماعي ويجب تنفيذه بحسب التعليمات الواردة في كل خطوة.

الخطوات

قم بتحديد الحق الأساسي الموضح في الصور من خلال اختيار إجاباتك من القائمة الواردة أدناه ويُرجى فقط كتابة الرقم المقابل لإجابتك. (15 دقيقة)

الخطوة 1

بعض حقوق الأعضاء:

1. الحق في اقتراح مسائل للمناقشة/المشاركة في الاجتماعات
2. الحق في الاطلاع/الوصول إلى المعلومات المتعلقة بشؤون التعاونية
3. الحق في التصويت
4. الحق في الانسحاب طوعية من التعاونية
5. الحق في انتخابه في مجلس الإدارة
6. الحق في الاستفادة من مرافق وخدمات التعاونية
7. الحق في تعديل اللوائح
8. الحق في الحصول على استرداد تكاليف الرعاية

صورة 2

لقد تم ترشيحي لشغل مقعد في مجلس الإدارة.



الجواب:

صورة 1

سوف أقترح خلال الاجتماع أن نبيع أيضاً إلى محلات السوبر ماركت لتوسيع سوقنا



الجواب:

صورة 4

علينا مراجعة التقارير المالية للتعاونية لمعرفة ما إذا كنا نحني المال



الجواب:

صورة 3

بالإضافة إلى بيع الموز للتعاونية، أود أيضاً الاستفادة من خدمات التدريب لتحسين جودة الموز



الجواب:

صورة 6



الجواب:

صورة 5



الجواب:

صورة 8



الجواب:

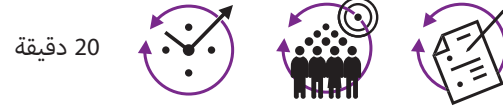
صورة 7



الجواب:

الخطوة 2 اكتب الحقوق الأخرى للأعضاء التي ترغب في أخذها في الاعتبار عند إعدادك للوائح التعاونية. (10 دقائق)

النشاط 2(ب): واجبات الأعضاء



بالإضافة إلى الحقوق، يقع على عاتق الأعضاء واجبات ومسؤوليات ينبغي توضيحها في لوائح التعاونية. سوف تحدّد في هذا النشاط الواجبات الرئيسية للأعضاء كمجموعة واحدة. علماً أنّه نشاط جماعي ويجب تنفيذه بحسب التعليمات الواردة في كل خطوة.



كما في حالة الحقوق، يتحمل جميع الأعضاء بغض النظر عن جنسهم، واجبات الامتثال للتعاونية. ومع ذلك، قد تكون هناك حالات معينة لا تستطيع فيها النساء الامتثال لواجبات معينة. على سبيل المثال، قد لا يتمكن من حضور أنشطة تعاونية خلال ساعات عندما يتعين عليهن رعاية أطفالهن. في هذه الحالات، قد ترغب التعاونية في وضع ساعات ملائمة للأنشطة حتى تتمكن المرأة من المشاركة والامتثال لواجباتها كأعضاء تعاونيين.

الخطوات

الخطوة 1 قم بتحديد الواجب الموصوف في كل صورة من خلال اختيار إجابة من القائمة الواردة أدناه ويرجى فقط كتابة الرقم المقابل لإجابتك. (10 دقائق)

بعض واجبات الأعضاء

1. رعاية خدمات أو منتجات التعاونية
2. دفع الحصة المتفق عليها من رأس المال والمستحقات الأخرى
3. حضور التدريبات المطلوبة
4. المشاركة في تقييم واختيار أعضاء مجلس الإدارة/ممارسة الحق في التصويت
5. الامتثال لمتطلبات الإنتاج والاتفاقيات المبرمة (كماً ونوعاً)

صورة 2



الجواب:

صورة 1



الجواب:

صورة 4



الجواب:

صورة 3



الجواب:

صورة 5



الجواب:

الإجابات في صفحة 180

اكتب الواجبات الأخرى للأعضاء التي ترغب في أخذها في الاعتبار عند إعدادك للوائح التعاونية. (10 دقائق)

الخطوة 2

الجلسة 3:

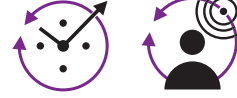
مجلس الإدارة

لمحة عامة حول الجلسة

الهيكل التنظيمي الأساسي للتعاونية



5 دقائق



يقوم مجلس الإدارة بإدارة عمليات التعاونية والتحكم بها نيابة عن أعضائه، فهو من يقود التعاونية، حيث يضع الأعضاء ثقتهم واحتياجاتهم وسلطاتهم في هذا المجلس الذي يختارونه ويقومون بانتخاب أعضائه. في هذه الجلسة، ستقوم بصياغة واجبات ومسؤوليات مجلس الإدارة وكيفية اختيار أعضائه وانتخابهم، حيث ستشكل مخرجات هذه الجلسة أيضاً الأساس لصياغة اللوائح أو القواعد الداخلية للتعاونية فيما بعد.

النشاط 3(أ):

مسؤوليات مجلس الإدارة

15 دقيقة



يصبح لك حقوق بمجرد انتسابك إلى التعاونية، حيث تشير حقوق الأعضاء إلى القواعد الأساسية لما هو مسموح أو مستحق للأعضاء استناداً إلى لوائح التعاونية، ويتم تعريفها بواسطة الأعضاء أنفسهم وتستند أيضاً إلى تشريعات التعاونيات الحالية في البلد. في هذا النشاط، ستنظر في الحقوق الأساسية للأعضاء للحصول على بعض الأفكار حول ما يجب أن تدرجه في اللوائح الداخلية للتعاونية الخاصة بك، علماً أنه نشاط جماعي ويجب تنفيذه بحسب التعليمات الواردة في كل خطوة. لنعمل سوية على تحديد واجبات مجلس الإدارة ومسؤولياته.

الخطوات

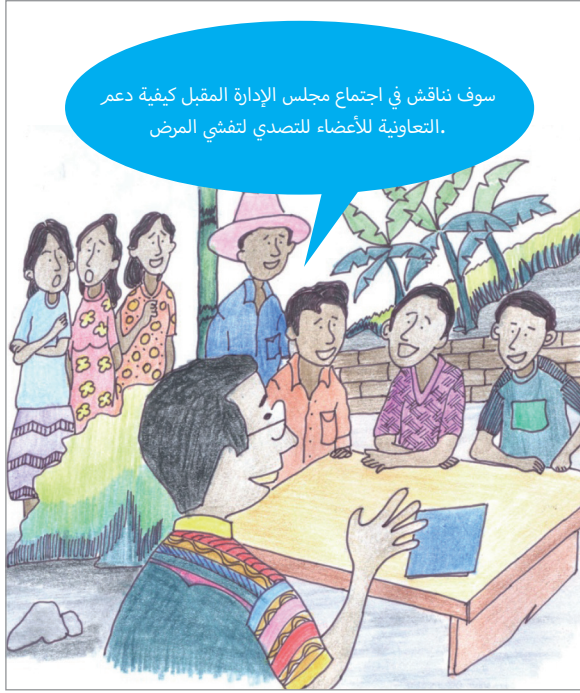
توضّح الصور أدناه المسؤوليات الأساسية لمجلس الإدارة، قم بتحديد المسؤولية التي تصفها كل صورة من خلال اختيار إجابتك من قائمة المسؤوليات وكتابة الرقم المقابل لإجابتك. (15 دقيقة)

الخطوة 1

المسؤوليات الأساسية لمجلس الإدارة:

1. الإشراف على حفظ أصول التعاونية وإدارتها
2. وضع سياسات التعاونية
3. اطلاع الأعضاء على سير الأعمال
4. تعيين المدير/ فريق الإدارة والإشراف عليهم
5. الحفاظ على الطابع التعاوني للمؤسسة
6. تمثيل الأعضاء
7. تقييم أداء التعاونية

صورة 1



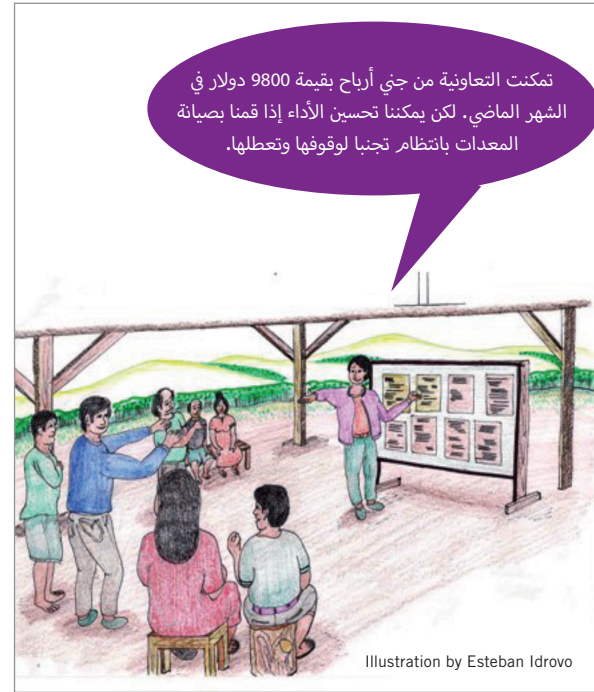
الجواب:

صورة 2



الجواب:

صورة 4



الجواب:

صورة 3



الجواب:

صورة 6



الجواب:

صورة 5



الجواب:

صورة 7



يحدّد مجلس الإدارة سياسة التعاونية. وعلى هذا النحو، يجب على كل عضو ضمان أن تُدار التعاونية بطريقة ديمقراطية وأن تكون كافة الانتخابات علنية ونزيهة ومفتوحة لمشاركة النساء والرجال على حد سواء.

الجواب:

الإجابات في صفحة 180

اذكر الواجبات الأخرى التي تعتقد أنّها مهمة للغاية ويجب مراعاتها أثناء إعداد اللوائح. (10 دقائق)

الخطوة 2

النشاط 3(ب): أعضاء مجلس الإدارة

15 دقيقة



وفقاً لقوانين الدولة المتعلقة بالتعاونيات واللوائح الداخلية للتعاونية، يمكن أن يضمّ أعضاء مجلس الإدارة رئيس ونائب رئيس وسكرتير وأمين الصندوق، وعادةً ما يتم انتخاب الرئيس ونائبه من أعضاء مجلس الإدارة، ويجوز تعيين أو انتخاب السكرتير وأمين الصندوق والمناصب الأخرى التي قد تحتاجها التعاونية من قبل مجلس الإدارة، بحيث يكون لكل موظف واجبات محدّدة على النحو المفصل في اللوائح الداخلية للتعاونية.

من أجل فهم واضح لواجبات الموظفين الأساسيين في التعاونية، أجب على الأسئلة التالية. عند قراءة كل سؤال، قم بوضع إجابتك بشكلٍ فردي ثم شاركها مع المجموعة، على أن تتوصل المجموعة إلى إجماع حول الإجابة قبل الانتقال إلى السؤال التالي.

1. من الذي يؤدّي واجبات الرئيس في حال تغيب الرئيس أو لم يتمكن من أداء واجباته؟

- ☐ المدير
- ☐ نائب الرئيس
- ☐ لسكرتير
- ☐ أمين الصندوق

2. من يحتفظ بالقائمة الكاملة للأعضاء وسجلات كافة اجتماعات مجلس الإدارة والجمعية العامة؟

- ☐ الرئيس
- ☐ نائب الرئيس
- ☐ السكرتير
- ☐ أمين الصندوق

3. من الذي يدفع كافة المعاملات المالية بناءً على توصية المدير أو مجلس الإدارة ويصادق على صحة الوضع النقدي للتعاونية في جميع البيانات المالية والتقارير المقدمة إلى مجلس الإدارة؟

- ☐ الرئيس
- ☐ نائب الرئيس
- ☐ السكرتير
- ☐ أمين الصندوق

4. من الذي يعدّ إشعارات ومحاضر الاجتماعات؟

- ☐ الرئيس
- ☐ نائب الرئيس
- ☐ السكرتير
- ☐ أمين الصندوق

5. من يترأس الاجتماعات ويتأكد من اتباع جميع القواعد والسياسات والإجراءات؟

- ☐ الرئيس
- ☐ نائب الرئيس
- ☐ السكرتير
- ☐ أمين الصندوق

6. من يحتفظ بكافة الأموال وغيرها من الوثائق المالية للتعاونية؟

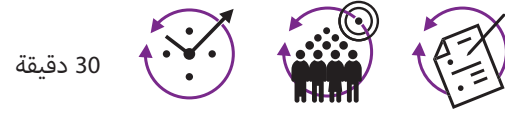
- ☐ الرئيس
- ☐ نائب الرئيس
- ☐ السكرتير
- ☐ أمين الصندوق

7. من يحتفظ بشكل رسمي بلوائح التعاونية وسجلات العضوية وغيرها من الوثائق الرسمية؟

- ☐ الرئيس
- ☐ نائب الرئيس
- ☐ السكرتير
- ☐ أمين الصندوق

الإجابات في صفحة 180

النشاط 3(ج): مؤهلات مجلس الإدارة



يعتمد عدد أعضاء مجلس الإدارة على قوانين التعاونية وقوانين التأسيس للدولة بالإضافة إلى طبيعة التعاونية ونطاق عملها. وكقاعدة عامة، يحتاج مجلس الإدارة الفعال إلى خمسة مدراء على الأقل، ومن الأفضل أن يكون عدد فردي (مثل 5 أو 7 أو 11 أو 13 وهكذا) لتجنب تعادل الأصوات، يجب أن يشجع مجلس الإدارة التكافؤ وأن يتألف من رجال ونساء. وعادة ما يشمل انتخاب أعضاء مجلس الإدارة على العملية التالية:

- يجب على عضو آخر ترشيح الشخص لهذا المنصب.
- يجب على الشخص المرشح أن يعلن استعدادده للتنافس على هذا المنصب.
- يجب على الجمعية العامة انتخاب الشخص لهذا المنصب.

يعتمد نجاح التعاونية إلى حد كبير على نوعية قادتها، ولهذا من المهم للغاية اختيار أعضاء مجلس الإدارة بعناية.

الخطوات

الخطوة 1 قم بشكل فردي بدراسة المؤهلات المدرجة في العمود الأول ومراجعتها، وضع علامة اختيار لأعلى 5 مؤهلات تعتقد أنّ الأعضاء يجب أن يمتلكوها ليكونوا مؤهلين لانتخابهم في مجلس الإدارة للتعاونية. (10 دقائق)

مؤهلات المرشحين لمجلس الإدارة	ضع ✓/ لأعلى 5 مؤهلات
يحظر على رئيس وأعضاء مجلس الإدارة أن يزاولوا لحسابهم أو لحساب الغير أعمالاً من أعمال الجمعية التعاونية التي تزاولها أو أعمالاً تتعارض مع مصالحها	
صادق وعادل	
معروف بين الأعضاء بحسن تقديره وحسّ التجاري	
يتحلّى بالولاء للتعاونية	
قائد مجتمعي وقادر على العمل مع الناس	
ناجح في عمله التجاري الخاص به	
ليس لديه تضارب في المصالح (أي يستخدم التعاونية لمصلحته الخاصة)	
معرفة بالتعاونيات ووظيفة المدير، بما في ذلك الاستماع إلى الأعضاء	
الاستعداد لحضور اجتماعات مجلس الإدارة المجدولة والخاصة وأي ندوات تدريبية للمدراء	
خبرة في أعمال التعاونية	
المشاركة الفعّالة في شؤون التعاونية كعضو	
خبرة في المجالس واللجان الأخرى والعمل مع المنظمات المجتمعية	
معرفة بمسائل التمويل والقدرة على قراءة البيانات المالية	
الحساسية للمساواة والإدماج بين الجنسين (النساء والرجال)	

الخطوة 2 اذكر المؤهلات الأخرى غير المدرجة في القائمة أعلاه التي تعتقد أنّها مؤهلات مهمة للغاية لمرشحي مجلس الإدارة. (10 دقائق)

الخطوة 3 شارك وناقش إجاباتك مع المجموعة بهدف التوصل إلى توافق في الآراء بشأن المؤهلات التي ينبغي أن تتواجد لدى أعضاء مجلس الإدارة المحتملين. (01 دقائق)

الجلسة 4:

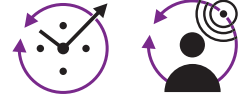
المدير

لمحة عامة حول الجلسة

الهيكل التنظيمي الأساسي للتعاونية



5 دقائق



يتم اختيار مدير التعاونية من قبل مجلس الإدارة ويكون مسؤولاً أمامه، وتقع على عاتقه تنفيذ السياسة التي وضعها مجلس الإدارة ومسؤول عن التشغيل الكلي للتعاونية كما هو مفوض من قبل المجلس. كما أنه يشارك في العديد من الحالات في اجتماعات مجلس الإدارة كمشارك فعال لكن لا يحق له التصويت. ويتم التعاقد مع المدير لإدارة التعاونية والتأكد من خدمة الأعضاء والعلماء، وغالباً ما يكون ذات مؤهلات كافية لكن ليس عضواً.

النشاط 4(أ):

إعداد الوصف الوظيفي

20 دقيقة



عندما تقرّر التعاونية تعيين مدير، يجب على مجلس الإدارة إعداد وصف وظيفي لهذا المنصب، وهو مستند يوضح المهام والمسؤوليات العامة لأي منصب بما في ذلك المؤهلات أو المهارات التي يحتاجها الشخص ليكون قادراً على أداء الوظيفة.



- يتم في بعض الأحيان وضع افتراضات حول قدرات النساء عندما يتعلق الأمر بأداء نوع معين من الوظائف التي تتطلب مهارات قيادية، على سبيل المثال، مناصب إدارية.
- لهذا السبب، من المهم عند التفكير في صياغة أي وصف وظيفي، أن تأخذ في الاعتبار المؤهلات والمهارات اللازمة للوفاء بالوظيفة بدلاً من جنس الشخص الذي يمكنه القيام بذلك.
- تؤدي النساء بصفتهن مديرات وقادة تعاونيات مسؤولياتهن بفعالية عبر القطاعات والمناطق في جميع أنحاء العالم.

قم أنت وأعضاء المجموعة بإعداد مخطط تفصيلي لوصف وظيفة مدير التعاونية بحسب التعليمات الواردة في كل خطوة.

الخطوات

الخطوة 1 بناءً على مشروعك المقترح، قم بتحديد مهام المدير بالرجوع إلى الأمثلة في العمود الأول. (10 دقائق)

العمود الأول أمثلة على مهام المدير	العمود الثاني إجابتك
تنظيم العمل - يقرر من يفعل ماذا	
الموافقة على تسلّم الإمدادات من الموردين	
الإشراف على الجودة والانتاج	
تجهيز الاقتباسات/الأسعار	
تلقي الطلبات	
تجهيز الفواتير	
استلام الدفعات	
اختيار العمّال وتوظيفهم	
مراقبة المخزون	
التأكد من أنّ جميع المعدات في حالة جيدة وآمنة	
إجراء التدريب حول سلامة العمّال ومراقبة اعتماد إجراءات السلامة	
المشاركة في كافة اجتماعات مجلس الإدارة	
المساعدة في توظيف أعضاء جدد	

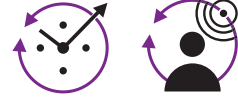
الخطوة 2 بناءً على المهام التي حدّدتها، قم بتحديد المهارات أو المؤهلات الأساسية اللازمة للمدير. (01 دقائق)

الجلسة 5:

عقد التأسيس

لمحة عامة حول الجلسة

5 دقائق



تطلب معظم البلدان من التعاونيات تقديم نظام أساسي قبل أن تعمل ككيان قانوني، وهو عقد يجب أن يتم توثيقه قبل إرساله إلى الجهة المسؤولة عن تسجيل التعاونيات. يعد التسجيل جزءًا من عملية إضفاء الطابع الرسمي على تعاونيتك. إضفاء الطابع الرسمي على الوسائل التعاونية الخاصة بك يعني:

- تسجيل والترخيص من السلطات المختصة في بلدك
- الوصول إلى الضمان الاجتماعي للأعضاء التعاونيين والموظفين
- الامتثال للإطار القانوني، بما في ذلك الضرائب والضمان الاجتماعي وقوانين العمل.

إضفاء الطابع الرسمي على التعاونية الخاصة بك سوف تسهل الوصول إلى التمويل، وخدمات تطوير الأعمال، والتقنيات من الحكومة والمؤسسات المالية ومنظمات التنمية. وسوف يقلل من تعرضك للغرامات الحكومية ومخاطر السمعة. تتمتع التعاونيات المسجلة أيضًا بوصول أفضل إلى الأسواق حيث أنها تتمتع بالشخصية القانونية للدخول في العقود. معظم المشترين المؤسسيين يتعاملون فقط مع الشركات المسجلة. التسجيل يحمي قانونيًا حصة أو استثمار الأعضاء.

النشاط 5(أ):

حقوق الأعضاء

25 دقيقة



في السودان يوجد نموذج محدد خاص بالنظام الأساسي الذي تسترشد به الجمعيات التعاونية في إعداد أنظمتها الداخلية وينبغي التماس المساعدة من الجهة المسؤولة عن تطوير التعاونيات و/أو محام عند إعداده. سوف تتعلم في هذا النشاط المعلومات الأساسية التي تحتاج إلى تقديمها لتسهيل إعداد النظام الأساسي. يجب تنفيذ هذا النشاط كمجموعة وعلى الأعضاء مساعدة بعضهم البعض في توفير المعلومات اللازمة، وقد جرى توفير مثال لإرشادك. إذا لم يكن لديك المعلومات بعد، فاكتمب "سيتم تحديدها" وأدرجها في خطة العمل الخاصة بك (الجلسة السابعة).

المعلومات المطلوبة في عقد التأسيس	مثال	إجابتك
الاسم القانوني للتعاونية	تعاونية مزارعي الفول السوداني	
الغرض ونطاق العمل	تمكين الأعضاء من الوصول إلى مرافق الخدمة المشتركة معالجة جماعية للفول السوداني وبيعه	
شروط التأسيس	عدد السنوات التي ستعيشها التعاونية. أسأل الجهة المسؤولة عن التعاونيات إذا كان هناك قانون في هذا الصدد	50 سنة
الموقع	عسلاية/ الميرم/ خرسانة	
الأعضاء المؤسسون (الاسم والعمر والعنوان)	يشمل أعضاء المجموعة الأساسية ومجلس الإدارة. راجع قانون التعاونيات في بلدك لمعرفة الحد الأدنى والحد الأقصى لعدد الأعضاء المؤسسين.	سيتم تحديدهم
الرابطة المشتركة للعضوية	الشيء المشترك بين الأعضاء - على سبيل المثال جميع الأعضاء هم سائقو سيارات الأجرة ويعيشون في نفس القرية، إلخ.	أعضاء الجمعية التعاونية هم جميعاً مزارعي الفول السوداني في محلية عسلاية/ الميرم/ الكيلك.
قائمة بأسماء مجلس الإدارة	سيتم تحديدهم فيما بعد	
مقدار رأس المال وأسماء وعناوين المساهمين	قائمة بمساهمات الأعضاء	سيتم تحديده فيما بعد

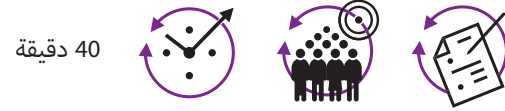
الجلسة 6: اللوائح الداخلية للتعاونية لمحة عامة حول الجلسة



5 دقائق

اللوائح الداخلية للتعاونية هي القواعد التي تحكم الإجراءات اليومية للتعاونية وتحول دون وقوع نزاعات داخلية وتوضح مسؤوليات كل هيئة، ويجب أن تعكس طبيعة أنشطة التعاونية وأن تتوافق مع قوانين التعاونيات في بلدك. خلال إعداد اللوائح الداخلية، سيكون من الجيد طلب المساعدة من الجهة المسؤولة عن التعاونيات في منطقتك، وتهدف هذه الجلسة إلى تعريفك بشكل عام على محتويات اللوائح الداخلية حتى تتمكن من اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن محتوياتها.

النشاط 6(أ): أهمية اللوائح الداخلية

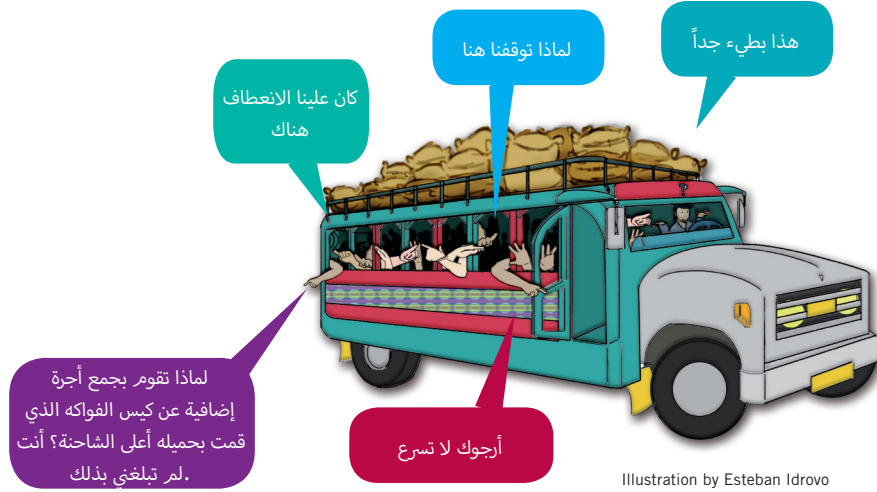


40 دقيقة

يجب فهم القيم والمبادئ وقبولها والالتزام بها من قبل أعضاء التعاونية. حتى لو كنت صاحب العمل، فأنت بحاجة إلى قواعد وتعليمات لإرشادك حول الطريقة التي تسير بها الاعمال. للحصول على فهم أفضل لأهمية اللوائح الداخلية، يُرجى تنفيذ الخطوات التالية بحسب التعليمات الواردة فيها.

الخطوات

الخطوة 1 بناءً على المهام التي حدّدتها، قم بتحديد المهارات أو المؤهلات الأساسية اللازمة للمدير (10 دقائق)



الخطوة 2 بناءً على المهام التي حدّدتها، قم بتحديد المهارات أو المؤهلات الأساسية اللازمة للمدير. (10 دقائق)

الخطوة 3 إذا حدث مثل هذا الموقف في التعاونية، كيف سيؤثر ذلك على العمل؟ اكتب إجابتك وشاركها مع المجموعة. (10 دقائق)

الخطوة 4 كيف يمكن للقواعد واللوائح أن تقلل من خطر النزاع وعدم الرضا عن المجموعة؟ اكتب إجابتك وشاركها مع المجموعة. (10 دقائق)

النشاط 6(ب): إعداد الخطوط العريضة للوائح

20 دقيقة



جرى تصميم اللوائح الداخلية لتأسيس حقوق وواجبات الأعضاء، وفي الوقت نفسه تحديد مسؤوليات الهيئات الأساسية في التعاونية، وكذلك الإجراءات التي يجب اتباعها لضمان إدارة شفافة وديمقراطية لأعمال التعاونية. لذلك، من الأهمية بمكان أن يشارك الأعضاء في وضعها وتطويرها لضمان فهم القواعد وقبولها، ومن الأهمية بمكان أيضاً أن تدعم تلك القواعد واللوائح لتحقيق أهدافك وأهداف التعاونية، ويجب اعتمادها بشكل رسمي من قبل الجمعية العامة، وقد تكون هناك حاجة إلى اصطحاب نسخة من اللوائح المعتمدة لتسجيل التعاونية بحسب قوانين التعاونيات في بلدك.



- قد ترغب في النظر في إدراج بند المساواة بين الجنسين في لوائحك الداخلية ينص على المساواة في المعاملة بين المرأة والرجل، بما في ذلك المساواة في الوصول إلى مناصب مجلس الإدارة واللجان داخل التعاونية.
- هذا البند هو عنصر حاسم في ضمان المساواة بين الجنسين في التعاونية الخاصة بك.

سوف تتعرف في هذا النشاط على الأسئلة الأساسية التي يجب الإجابة عليها في اللوائح الداخلية، لذا حاول الإجابة بالقدر الذي تستطيع، واكتب "سيتم تحديدها" في عمود الإجابات إذا كنت لا تعرف الإجابة في الوقت الحالي. يمكن العثور على مثال على اللوائح التعاونية في الملحق الإرشادي.

الأسئلة	الإجابة
1. ما هي أهداف التعاونية؟ يرجى الرجوع إلى خطة عملك	
2. من يستطيع أن يصبح عضو في التعاونية؟ قائمة المؤهلات	
3. كم عدد أعضاء التعاونية؟ ترغب بعض التعاونيات بعدد محدّد وقليل من الأشخاص للانضمام لعضويتها.	
4. كيف يمكن لشخص مهتم التقدم بطلب للحصول على العضوية؟ مثال: إجراءات التقديم • تعبئة استمارة العضوية • مقابلة مع مجلس الإدارة • تقييم الطلب من قبل لجنة العضوية • حضور جلسة التوجيه إذا ما تمّت الموافقة • دفع رسوم العضوية	
5. هل يمكن لغير الأعضاء الاستفادة من خدمات التعاونية؟ إذا كانت الإجابة نعم، تحت أي ظروف؟ مثال: هل سيتم قبول مزارعي الفول السوداني غير الأعضاء كموردين؟	
6. ما هي حقوق الأعضاء؟ يرجى الرجوع إلى نشاط 2(أ)	
7. ما هي واجبات الأعضاء؟ يرجى الرجوع إلى نشاط 2(ب)	
8. ما مقدار رأس المال وبأي شكل يمكن دفعه وما هي آلية الدفع؟ قد تقبل التعاونية مساهمات عينية (مثل الفول السوداني) بدلاً من النقد كرأس مال للأعضاء.	
9. تحت أي ظرف يمكن إقالة عضو من التعاونية أو إنهاء عضويته؟ أمثلة: العضو الذي لا يسلم الفول السوداني إلى التعاونية ويفضّل بيع كل الموسم لتاجر آخر. العضو الذي لا يحضر الاجتماعات.	

الأسئلة	الإجابة
1. ما هو إجراءات إنهاء العضوية؟ مثال: سيتم توجيه تحذير أو تنبيه للعضو، وسيتم إنهاء عضويته بشكل تلقائي في حال تلقى ثلاثة تحذيرات أو تنبيهات. يمكن للأعضاء الذين تم إنهاء عضويتهم سحب رأس مالهم على أن يكون أقل مما يدينون به للتعاونية.	
2. كم مرة ستجتمع الجمعية العامة؟ يجب أن تجتمع الجمعية العامة مرة واحدة في السنة على الأقل.	
3. كيف سيتم إطلاع الأعضاء بالاجتماع؟ مثال: سيتم إرسال رسائل إلى الأعضاء وسيتم الإعلان عن الاجتماع في إحدى الصحف المحلية أو الإذاعة المحلية أو استخدام مكبرات الصوت الجواله للدعوة	
4. ما هو عدد ونسبة الأعضاء لتشكيل نصاب قانوني؟ هذا مهم وهو --- النصاب القانوني مطلوب لإقرار سياسة أو اتخاذ قرار ليتم اعتماده من قبل الجمعية العامة.	
5. ما هي المؤهلات اللازمة لتكون مؤهلاً للانتخاب في مجلس الإدارة؟ يُرجى الرجوع إلى نشاط 3(ج)	
6. كم عدد أعضاء مجلس الإدارة؟ يجب أن يتراوح العدد المثالي بين خمسة 5 وخمسة عشر 15 وأن يكون عدد فردي.	
7. ما هي عملية اختيار وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة؟ مثال: • تقديم الترشيحات خلال اجتماع الجمعية العامة • التصويت بعد نشر قائمة المرشحين • التصويت من خلال الاقتراع السري • الاقتراع خلال اجتماع الجمعية العامة	
8. ما هي المناصب في مجلس الإدارة وواجباتهم؟ يُرجى الرجوع إلى نشاط 3(ب)	
9. كيف يتم اختيار أعضاء مجلس الإدارة؟ مثال: ينتخب أعضاء المجلس الأعضاء أنفسهم أو يمكن للجمعية العامة انتخاب الرئيس من أعضاء مجلس الإدارة.	

الأسئلة	الإجابة
10. ما هي مدة ولاية مجلس الإدارة؟ تشير مدة العضوية إلى عدد السنوات التي يشغلها الأعضاء في مجلس الإدارة، والمدة المثالية هي 2-3 سنوات.	
11. كم دورة يمكن للمدير أن يشغل منصبه؟ على سبيل المثال، هل يمكن انتخاب المدير الحالي مرة أخرى في الانتخابات القادمة؟	
12. ما هي أسباب إقالة أو تعليق أعضاء مجلس الإدارة؟ أمثلة: فساد أمين الصندوق، تضارب المصالح	
13. ما هو الإجراء الخاص بإقالة أو تعليق أعضاء مجلس الإدارة؟ مثال: تحدّد الجمعية العامة اجتماعاً استثنائياً للتصويت على عزل عضو في مجلس الإدارة بناءً على وقائع مؤكدة في القضية، ويمكن إقالة العضو مجلس بتصويت ثلثي أعضاء الجمعية العامة.	
14. هل سيحصل أعضاء مجلس الإدارة على تكريم مادي؟ إذا كانت الإجابة بنعم، ما مقداره؟ مثال: سيحصل أعضاء مجلس الإدارة على تكريم بقيمة 100 ألف جنيه (أو 10% من الأرباح) في نهاية العام بشرط أن تكون التعاونية في وضع مالي جيد.	
15. كيف سيتم استخدام أرباح التعاونية وتوزيعها؟ مثال: 30% من ربح التعاونية ستستخدم لتدريب الأعضاء. 40% للاحتياجات / المدخرات والنفقات الرأسمالية؛ 30% للتوزيع على الأعضاء كعوائد.	

الأسئلة	الإجابة
1. من الذي يقرر الجزء أو النسبة المئوية من صافي الفائض الذي سيتم توزيعه مرة أخرى على الأعضاء كعوائد؟ العوائد هو مبلغ يتم إرجاعه إلى الأفراد الذين يراعون سلع وخدمات التعاونية بما يتناسب مع رعايتهم الفردية. في بعض التعاونيات، يتم تحديد النسبة بواسطة مجلس الإدارة، بناءً على تحليلهم للصحة المالية للتعاونية. يحدد البعض الآخر نسبة التوزيع في لوائحهم. تقرر بعض التعاونيات النسبة كل عام في اجتماعها السنوي بناءً على التقارير المالية. مثال: يجب ألا يقل المبلغ المخصص لاسترداد الرعاية عن ثلاثين بالمائة (30%) من صافي الفائض بعد خصم الاحتياطيات القانونية بناءً على مبدأ حقوق الملكية. في أي حال من الأحوال يجب أن يكون معدل استرداد الرعاية أكثر من ضعف سعر الفائدة على رأس المال. يتاح المبلغ المخصص لاسترداد أموال الرعاية بنفس المعدل لجميع أعضاء الجمعية التعاونية بما يتناسب مع رعايتهم الفردية، شريطة أن: أ) في حالة وجود عضو له مساهمة رأسمالية مدفوعة، فيجب أن يدفع لها / له المبلغ المتناسب لاسترداد رعايته / ها إذا لم يوافق / توافق على اعتماد المبلغ لحسابه / مساهمة رأسمالية إضافية. في حالة العضو غير المسدد في رأس المال، يضاف إلى حسابه المبلغ المتناسب لاسترداد رعايته إلى أن يتم دفع رأسماله بالكامل.	
2. مسائل أخرى تتعلق بالأنشطة الأساسية للتعاونية مثال: تشكيل لجان - لجنة التعليم والتدريب، لجنة الانتخابات، لجنة التدقيق، إلخ.	

يُرجى الاستفسار من أقرب جهة مسؤولة عن تطوير التعاونيات في منطقتك حول متطلبات تسجيل التعاونية.



الجلسة 7:

إعداد خطة العمل

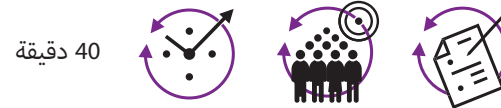
لمحة عامة حول الجلسة



5 دقائق

تهانينا لكم جميعا على إكمال كافة وحدات هذا الدليل التدريبي، وبقي عليكم إكمال جميع الأعمال التحضيرية وإطلاق مشروعكم التعاوني. وكنشاط جماعي أخير، عليكم إعداد خطة العمل الخاصة بالتعاونية.

النشاط 7(أ): حقوق الأعضاء



40 دقيقة

ينبغي عليكم الآن كمجموعة إكمال خطة العمل من خلال إدراج المهام الرئيسية في العمود الأول. إذا كنت قد أكملت المهمة بالفعل، فانتقل إلى الصف التالي، وحدّد متى سيتم تنفيذ هذه المهام في العمود الثاني ومن سيقوم بتنفيذها في العمود الثالث وطبيعة المساعدة الخارجية التي قد تحتاجها في العمود الرابع.

المهام التي يجب إكمالها	متى سيتم تنفيذها	من سيقوم بتنفيذها	المساعدة الخارجية التي سوف تحتاجها
تحديد أعضاء المجموعة الأساسية			
وضع اللمسات الأخيرة على فكرة العمل			
أجراء دراسة الجدوى			
إعداد خطة العمل			
إعداد اللوائح الداخلية			
فتح باب العضوية			

المهام التي يجب إكمالها	متى سيتم تنفيذها	من سيقوم بتنفيذها	المساعدة الخارجية التي سوف تحتاجها
عقد اجتماع الجمعية العامة الأول وانتخاب مجلس الإدارة: جدول أعمال: • اعتماد اللوائح. • اعتماد خطة العمل. • تعيين مدقق خارجي. • انتخاب أعضاء مجلس الإدارة			
إعداد عقد التأسيس			
إعداد الوصف الوظيفي			
تسجيل التعاونية			
تحصيل مساهمات الأعضاء (رأس المال المشترك)			
جمع أموال إضافية			
التفاوض مع المشتريين			
التفاوض مع الموردين			
شراء المرافق والمعدات/إنشاء المرافق			
توظيف المدير			
توظيف العمال			
إطلاق المشروع			

بمجرد إطلاق مشروع التعاونية الخاص بك،
يُرجى المشاركة في التدريب إدارة التعاون
Manage.COOP لمساعدتك في إدارة الأعمال
والمهام اليومية للتعاونية!



الإجابات: نشاط 2(أ)

- صورة 1: 1
- صورة 2: 5
- صورة 3: 6
- صورة 4: 2
- صورة 5: 3
- صورة 6: 4
- صورة 7: 8
- صورة 8: 7

الإجابات: نشاط 2(ب)

- صورة 1: 2
- صورة 2: 3
- صورة 3: 4
- صورة 4: 1
- صورة 5: 5

الإجابات: نشاط 3(أ)

- صورة 1: 6
- صورة 2: 4
- صورة 3: 5
- صورة 4: 1
- صورة 5: 3
- صورة 6: 7
- صورة 7: 2

الإجابات: نشاط 3(ب)

- 1. نائب الرئيس
- 2. السكرتير
- 3. أمين الصندوق
- 4. السكرتير
- 5. الرئيس
- 6. أمين الصندوق
- 7. السكرتير

استخدم هذه الصفحة لإجراء الحسابات وإبداء الملاحظات

