



السلطة الوطنية الفلسطينية

وزارة العمل

الإدارة العامة للتعاون

واقع التعاونيات الزراعية النباتية في الضفة الغربية

دراسة تشخيصية

لصالح الإدارة العامة للتعاون

2011

مشروع دعم القدرات المؤسسية والاقتصادية للجمعيات التعاونية



المركز الفلسطيني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية  
Economic & Social Development  
Center of Palestine



KOOPERATION UTAN GRÄNSER  
SWEDISH COOPERATIVE CENTRE  
المركز التعاوني السويدي



**السلطة الوطنية الفلسطينية**  
**وزارة العمل**  
**الإدارة العامة للتعاون**

2011

رام الله - شارع الإرسال - بناية وزارة العمل - الطابق الرابع  
هاتف ٢٩٨٢٨٢٢ - ٢٩٨٢٨٠١ فاكس ٠٢ - ص.ب: ٣٥٠



## الجهة الاستشارية: المركز الوطني للتنمية المستدامة.

**تنويه:** إن المعلومات والأفكار ووجهات النظر التي طرحت في هذا الكتاب لا تعكس بالضرورة أفكار ووجهات نظر أو السياسات الرسمية للوكالة السويدية للتنمية الدولية Sida أو المركز التعاوني السويدي أو المركز الفلسطيني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، كما أن الجهات المذكورة لا تتحمل أي مسؤولية تجاه محتويات الكتاب من معلومات وجداول وإحصائيات وإنما هي مسؤولية الإدارة العامة للتعاون في وزارة العمل فقط.

حقوق الطبع محفوظة لصالح وزارة العمل - الإدارة العامة للتعاون

## تقديم

أعدت هذه الدراسة لصالح الإدارة العامة للتعاون في وزارة العمل ضمن مشروع دعم القدرات المؤسسية والاقتصادية للجمعيات التعاونية، الذي ينفذه المركز الفلسطيني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية (ESDC)، والممول من الوكالة السويدية للتنمية الدولية (Sida) والمركز التعاوني السويدي (SCC)، ويندرج ضمن برنامج التنمية في فلسطين والذي يديره المركز التعاوني السويدي. يتكون المشروع من أربع مكونات، حيث تأتي هذه الدراسة ضمن المكون الرابع الذي يهدف إلى تحسين إطار سياسات التنمية التعاونية في فلسطين، والتي تهدف بدورها إلى المساهمة في إعادة هيكلة القطاع التعاوني حتى تنسجم مع إستراتيجية القطاع بأكمله، فتشخيص أوضاع الجمعيات والاتحادات التعاونية هو الخطوة الأولى في تصويب أوضاع القطاع التعاوني من خلال تفعيل دور الاتحادات التعاونية والتي ستشكل أحد مكونات الهيئة العامة التي ستشرف على إدارة القطاع التعاوني حسب مشروع قانون التعاون الجديد والخطة الإستراتيجية للقطاع التعاوني.





## فهرس المحتويات

٥	..... المقدمة
٦	..... الملخص
١٥	..... المنهجية
١٦	..... الواقع المؤسسي للجمعيات التعاونية الزراعية
٢٢	..... الواقع الاقتصادي للجمعيات التعاونية الزراعية
٢٤	..... الواقع المالي للجمعيات التعاونية الزراعية
٢٦	..... الواقع الاداري للجمعيات التعاونية الزراعية
٢٧	..... واقع العلاقة والعضوية مع الجمعيات والاتحادات الأخرى
٢٩	..... الاستنتاجات
٣٢	..... التوصيات
٣٤	..... ملحق ١: كشف بأسماء الجمعيات المدروسة
٣٨	..... ملحق ٢: أداة جمع البيانات
٥٠	..... ملحق ٣: تقرير الاتحاد

## المقدمة

تعتبر الحركة التعاونية الفلسطينية من أقدم الحركات التعاونية على مستوى الوطن العربي، فقد سجلت أول محاولة لتأسيس جمعية تعاونية عام ١٩١٨م، وقد استطاعت الجمعيات التعاونية الفلسطينية أن تؤدي عملها في تقديم خدماتها المتنوعة لفضائها المستهدفة، بالرغم من المشاكل الذاتية الداخلية التي تعاني منها الحركة التعاونية الفلسطينية على صعيد الإدارة والتمويل والتنظيم، والمشاكل الخارجية والتي أهمها الاحتلال والإجراءات الإسرائيلية المتلاحقة وعمليات الإغلاق والحصار وبناء جدار الفصل العنصري ومصادرة الأراضي.

تتولى الإدارة العامة للتعاون في وزارة العمل مسؤولية الإشراف ومتابعة عمل الجمعيات التعاونية في فلسطين، والتي بلغ عددها ٨٥٩ جمعية تعاونية مسجلة في نهاية عام ٢٠١٠، منها ٧٧٨ جمعية في الضفة الغربية و٨١ مسجلة في قطاع غزة، وقد بلغ عدد أعضاء هذه الجمعيات ٥٩٠٠٠ عضو تعاوني.

من أهم الجمعيات التعاونية الفاعلة في فلسطين جمعيات الإنتاج الزراعي النباتي، وهي التي تتناولها هذه الدراسة، حيث تهدف هذه الدراسة إلى تشخيص أوضاع الجمعيات التعاونية الزراعية النباتية في الضفة الغربية التي يبلغ عددها ١١٠ جمعية تعاونية حسب سجلات الإدارة العامة للتعاون في وزارة العمل لعام ٢٠١٠.

وفي هذا الإطار فان وزارة العمل التي تعمل حالياً على إعادة تنظيم الحركة التعاونية للقيام بدورها التنموي الاقتصادي والاجتماعي، والخروج من حالة القصور والفوضى والترهل، والازدواجية في القوانين السارية التي تعيشها الحركة التعاونية حالياً، ما بين قانون مصري في قطاع غزة، وقانون أردني في الضفة الغربية، وإنهاء أية تعارضات دستورية مع القانون الأساسي الفلسطيني، ومعالجة الثغرات والمعوقات القانونية التي تعيق أنشطة الجمعيات التعاونية وترسيخ الديمقراطية الداخلية ومبادئ وقيم العمل التعاوني، وتحويل الحركة التعاونية إلى حركة فاعلة ومنظمة ومشاركة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية، وقادرة على إيجاد فرص عمل كي تأخذ دورها الفعال في عملية التنمية الوطنية الشاملة إلى جانب القطاعين العام والخاص، وفي المساهمة في الحفاظ على التماسك الوطني والاجتماعي للشعب الفلسطيني.

يأتي إعداد هذه الدراسة في ضوء توجهات الإدارة العامة للتعاون التي أوصت بإعداد مجموعة من الدراسات التشخيصية للجمعيات التعاونية والاتحادات التعاونية ذات العلاقة بها كمدخل أساسي لتفعيل دور الاتحادات التعاونية، لتأخذ دورها في إعادة تنظيم القطاع التعاوني في فلسطين.

أعدت هذه الدراسة لصالح الإدارة العامة للتعاون في وزارة العمل ضمن مشروع دعم القدرات المؤسسية والاقتصادية للجمعيات التعاونية، والذي ينفذه المركز الفلسطيني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية (ESDC)، والممول من الوكالة السويدية للتنمية الدولية (Sida) والمركز التعاوني السويدي (SCC)، حيث تمحورت هذه الدراسة حول تشخيص واقع التعاونيات الزراعية النباتية، والتي تهدف بدورها إلى المساهمة في إعادة هيكلة القطاع التعاوني وتصويب أوضاعه من خلال تفعيل دور الاتحادات التعاونية والتي ستشكل احد مكونات الهيئة العامة التي ستشرف على إدارة القطاع حسب قانون التعاون والخطة الإستراتيجية القطاعية، من أجل المساهمة في تحسين إطار سياسات التنمية التعاونية في فلسطين، لما لهذه القطاع من تاريخ طويل في مسيرة التنمية الفلسطينية.

بحثت هذه الدراسة في الأمور التشخيصية للتعاونيات الزراعية النباتية من خلال عدة محاور (المؤسسية والاقتصادية والمالية والإدارية وعضويتها في الاتحادات) من خلال العديد من العناصر التي تم دراستها للخروج بالاستنتاجات والتوصيات والاقتراحات.

لقد تم تصميم هذه الدراسة وانجازها وفق المنهج الوصفي، حيث شمل مجتمع الدراسة ١١٤ تعاونية زراعية نباتية في الضفة الغربية، وتم استخدام أسلوب الاستمارة (بعد تصميمها واختبارها) والمقابلة مع الجمعيات المستهدفة لجمع البيانات الأولية اللازمة، وبعد الانتهاء من جمع البيانات تم تحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS (تم جمع البيانات اللازمة وتحليلها خلال شهري كانون ثاني وشباط من عام ٢٠١١).

أظهرت النتائج أن ثلثي أعضاء التعاونيات مزارعين، وأن نسبة النساء الأعضاء لا تتجاوز ٦٪، وأن ٧٢٪ من التعاونيات لا يوجد بها موظفين دائمين، وأن ٤٧٪ من التي يوجد بها موظفين لا يوجد لهم عقود رسمية، وأن ٦٦٪ من التعاونيات لا يوجد بها متطوعين، وأن ٤٨٪ من التعاونيات ليس لها مشاريع اقتصادية وأن ٦٨٪ من التي لها مشاريع مشاريعها خاصة بالتعاونية وليست مشتركة، وأن العجز المالي ثلاثة أضعاف الفائض، وأن ٥٨٪ من المشاريع لم تحقق أرباح حسب آخر سنة مالية، وأن نسبة تسديد الأعضاء للالتزامات المالية المتعلقة بالقروض ٥٣٪، وأن ٥٠٪ من لجان الرقابة لم تجتمع خلال العام السابق، وأن ٨٤٪ من التي اجتمعت لم توثق اجتماعاتها بمحاضر رسمية، وأن ٦٧٪ من التعاونيات لا يوجد لديها خطط إستراتيجية و٧٦٪ منها لا يوجد لديها خطط تنفيذية و٧٣٪ لا تقوم بعمل خطط أو موازنات سنوية، وأن ٣٣٪ من التعاونيات ليس لها مقرات ومكاتب، و٦٢٪ ليس لديها نظام إداري و٤٩٪ ليس لديها نظام مالي و٨٩٪ ليس لديها نظام توريدات و٨٤٪ ليس لديها برنامج محاسبة، وأن ٩١٪ من التعاونيات ليس لديها اشتراك انترنت، وأن ٦٣٪ من التعاونيات لا تنتسب إلى اتحادات أو جمعيات أخرى، وأن أسباب عدم انتسابها إلى الاتحاد التعاوني الزراعي مرتبة حسب الأهمية تعزى إلى عدم تلقيها عرض بالانتساب وارتفاع تكاليف الانتساب وعدم القناعة بجدوى الانتساب وعدم وجود الاتحادات، كما بينت النتائج حقيقة ضعف الاتحاد وعدم وجود اتحاد تعاوني زراعي قوي وفاعل (بسبب عدم رغبة الاتحاد السابقة في جذب واستقطاب جمعيات جدد وارتفاع رسوم الانتساب وعدم دعوة الجمعيات للانتساب للاتحاد، وعدم الإعلان والإعلام عن الاتحاد ودوره وأهمية الانتساب إليه، وضعف نشاطات الاتحاد وعدم وجود أية مزايا أو فوائد ملموسة لعملية الانتساب)، علماً أن ٧٨٪ من التعاونيات تعتبر وجود اتحاد قوي وفاعل هام جداً و٢٢٪ تعبر ذلك هام، وأن ٩٥٪ من التعاونيات غير المنتسبة أبدت استعدادها ورغبتها بالانتساب.

خلصت الدراسة إلى ضعف الفهم والوعي التعاوني، وضعف دور القطاع التعاوني في التوظيف والتشغيل، وانخفاض العمل التطوعي سواء كان من أعضاء الهيئة العامة أو من المجتمع المحلي، وتدني مشاركة ومساهمة المرأة في العمل التعاوني الزراعي، وضعف بنية الأعمال الاقتصادية، ووجود نسبة عالية من التعاونيات التي لا تملك أي مشروع اقتصادي على المستوى الخاص أو بالشراكة مع مؤسسات أخرى، وانخفاض السيولة المالية في التعاونيات ومعاناتها من العجز المالي وقلة الأرباح، وضعف دور لجان الرقابة، وضعف واضح في خدمات البناء

والتطوير المؤسسي وبرامج بناء القدرات، وضعف مستوى التخطيط الاستراتيجي والتنفيذي، وضعف العمل وفق نظم إدارية ومالية وفنية، وقلة الزيارات الإرشادية للجمعيات وضعف القدرة في الوصول للمعلومات، ومحدودية التشبيك والتعاون مع المؤسسات الأهلية والجمعيات التعاونية بما فيها الاتحاد التعاوني الزراعي، وأنه لم يكن تأسيس كل من الاتحاد التعاوني الزراعي ونسبة عالية من الجمعيات التعاونية الزراعية وفق رؤية إستراتيجية أو خطة واضحة المعالم للنهوض بالقطاع الزراعي أو التعاوني في فلسطين، وانخفاض مستوى القدرة على تجنيد الأموال خاصة من القطاع الخاص أو على شكل قروض استثمارية، وعدم وجود اتحاد تعاوني زراعي قوي وفاعل (بسبب عدم رغبة الاتحاد سابقا في جذب واستقطاب جمعيات جدد وارتفاع رسوم الانتساب وعدم دعوة الجمعيات للانتساب للاتحاد، وعدم الإعلان والإعلام عن الاتحاد ودوره وأهمية الانتساب إليه، وضعف نشاطات الاتحاد وعدم وجود أية مزايا أو فوائد ملموسة لعملية الانتساب).

توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة العمل على نشر الفهم والوعي التعاوني، وتوسيع العضوية، ونشر فكر وأهمية العمل التطوعي، وتعزيز وتحفيز وتشجيع مشاركة ومساهمة المرأة في العمل التعاوني الزراعي، وتحفيز إنشاء مشاريع اقتصادية خاصة بالتعاونيات أو مشتركة مع مؤسسات أخرى من أجل الحفاظ على ديمومتها واستمراريتها وسد العجز المالي، والإسهام بشكل فاعل في خلق فرص عمل دائمة ومؤقتة، ومساندة ومساعدة التعاونيات الزراعية النباتية من أجل معالجة مشاكل العجز المالي وتسوية أوضاعها، ودعم توفير مقرات للجمعيات وأفكار التطوير المؤسسي، وبرامج بناء القدرات، وتعزيز العمل في التعاونيات وفق رؤية إستراتيجية أو خطة واضحة المعالم، ودعم وضع خطط استراتيجية وتنفيذية لكل تعاونية على حده، ووضع وتطوير الأنظمة الادارية والمالية وأنظمة التوريدات، وتكثيف الزيارات الإرشادية، وتطوير القدرة في الوصول للمعلومات من خلال شبكة الإنترنت وغيرها، ورفع مستوى التشبيك والتعاون مع المؤسسات الأهلية والتعاونيات الأخرى، وتحسين مستوى إعداد مقترحات المشاريع ودراسات الجدوى من أجل تجنيد الأموال خاصة من القطاع الخاص أو على شكل قروض استثمارية، وتشجيع وتحفيز وتسهيل انتساب الجمعيات إلى الاتحاد التعاوني الزراعي، وإنشاء صندوق للتمويل التعاوني، وقاعدة بيانات خاصة بالحركة التعاونية بما فيها التعاونيات الزراعية النباتية.

كما أوصت الدراسة الاتحاد التعاوني الزراعي بضرورة البدء بإعداد خطة إستراتيجية شاملة للاتحاد للسنوات الخمس القادمة، وتبني خطة لتنمية الموارد المالية والبشرية، وتطوير البرامج والمشاريع، وتطوير وتحديث الأنظمة الإدارية والمالية والفنية، ووضع خطة لتفعيل وتوسيع العضوية، ودعوة الجمعيات التعاونية الزراعية للانتساب، والإعلان والإعلام عن الاتحاد ودوره وأهميته.



## والجدول التالي يلخص أهم استنتاجات وتوصيات الدراسة:

التوصيات	الاستنتاجات
<ul style="list-style-type: none"><li>• نشر الفكر التعاوني بين الأجيال الناشئة من خلال إدخال فصول دراسية ضمن المنهاج التعليمي.</li><li>• تنظيم أنشطة وفعاليات تعاونية محلية على مستوى المواقع التي تعمل فيها الجمعيات التعاونية.</li><li>• تنفيذ برامج توعية وتدريب لأعضاء الجمعيات التعاونية الزراعية.</li><li>• التركيز على الإرشاد التعاوني ضمن الرسالة الإرشادية الزراعية التي يتبناها الإرشاد الزراعي الحكومي وغير الحكومي.</li><li>• أن يكون للإعلام دور في توضيح أهمية العمل التعاوني والمبادئ التعاونية.</li></ul>	<p>١. ضعف الفهم والوعي التعاوني على مستوى المجتمع وعلى مستوى أعضاء الجمعيات التعاونية الزراعية .</p>





• زيادة عضوية الجمعيات التعاونية الزراعية لتشمل أكبر عدد ممكن من المزارعين القاطنين ضمن نطاق عملها.

• إدخال الإرشاد التعاوني ضمن الرسالة الإرشادية التي تستهدف المجتمعات الريفية من قبل المؤسسات الحكومية وغير الحكومية.

• دعم الجمعيات التعاونية في مجتمعاتها اقتصاديا ومؤسسيا، وتفعيل دورها في المجتمع لتجذب إليها المزارعين الآخرين.

• توعية المزارعين وإرشادهم ليكونوا أعضاء في هذه الجمعيات التعاونية.

• تعزيز وتحفيز وتشجيع مشاركة ومساهمة المرأة في العمل التعاوني الزراعي.

• نشر الوعي بين أعضاء الجمعيات التعاونية لتقبل العمل مع المرأة في إطار الجمعية التعاونية.

• إدماج المرأة في مشاريع الجمعيات التعاونية، والعمل على إعطائها الفرصة في صياغة القرار داخل الجمعيات التعاونية بتمثيلها في لجان الإدارة للجمعيات التعاونية الزراعية.

• تعميم النماذج والتجارب الناجحة في مجال العمل التعاوني.

• العمل على توعية وحث الجمعيات التعاونية التي تحقق إرباحا على توزيعها وفق القانون والمبادئ التعاونية لما لذلك من أهمية في زيادة تفاعل الأعضاء مع الجمعية التعاونية واستقطاب أعضاء جدد لها.

٢. هناك استقرار نسبي في عضوية الجمعيات التعاونية الزراعية من حيث الإقبال على الانسحاب لها أو الانسحاب منها.

فعلى الرغم من أن باب عضوية الجمعيات التعاونية مفتوح وان نسبة عالية من الطلبات المقدمة للعضوية يتم قبول أصحابها أعضاء في الجمعيات التعاونية، إلا أن عدد الطلبات المقدمة للانتساب يعتبر قليلا ، وان الجمعيات التعاونية ما زالت غير قادرة على استقطاب المزارعين في عضويتها، كما أن نسبة عضوية المرأة في الجمعيات التعاونية الزراعية متدنية جدا، وإن الجمعيات التعاونية الزراعية شملت في عضويتها غير المزارعين أو من المواطنين الريفيين الذين لا تشكل الزراعة مصدر دخلهم الرئيسي، وان معدل الانسحاب من الجمعيات التعاونية الزراعية منخفض وقد يعبر ذلك عن مستوى رضا وقبول نشاط الجمعيات الزراعية أو وجود توقعات ايجابية تجاه عملها المستقبلي.





التوصيات	الاستنتاجات
<ul style="list-style-type: none"><li>• التأكد من جدوى المشاريع المقدمة مع طلبات الترخيص.</li><li>• ضرورة تسديد الأعضاء لالتزاماتهم المالية.</li><li>• دراسة جدوى المشاريع الاقتصادية القائمة.</li><li>• عمل خطط أعمال اقتصادية مجدية في ضوء ما يتوفر لدى هذه الجمعيات من موارد.</li><li>• توجيه المستثمرين للاستثمار في القطاع التعاوني.</li><li>• توفير مصادر التمويل الميسر لهذه الجمعيات.</li><li>• تقديم تسهيلات ضريبية وجمركية لأعمال ومنتجات الجمعيات التعاونية الزراعية.</li><li>• دعم القدرات التسويقية للجمعيات التعاونية الزراعية من خلال زيادة قدرتها للوصول إلى الأسواق، وتطوير البنية التحتية التسويقية.</li><li>• توفير الفرص الاستثمارية المحلية للجمعيات التعاونية من خلال إعطاء الأولوية لها في فرص الاستثمار.</li></ul>	<p>٣. على الرغم من ضعف بنية الأعمال الاقتصادية لدى الجمعيات التعاونية الزراعية وإن ما نسبته ٤٨% من الجمعيات التعاونية لا تملك مشاريع اقتصادية قائمة، إلا أن هناك مستوى مقبول من المشاركة الاقتصادية على مستوى المشاريع القائمة.</p> <p>وقد ساهمت إجراءات الاحتلال الإسرائيلي في إعاقة وتراجع ربحية القطاع الزراعي. وانعكس ذلك على نجاح المشاريع الاقتصادية الخاصة بالجمعيات التعاونية الزراعية، خاصة المشاريع المرتبطة بالتصدير والتسويق، أو التي تعتمد على توفير مستلزمات الإنتاج أو تلك التي تعتمد على المصادر الطبيعية كالأرض والمياه</p>
<ul style="list-style-type: none"><li>• إنشاء صندوق للتمويل التعاوني الزراعي حتى تتمكن الجمعيات التعاونية من تمويل مشاريعها وفق النظم والمبادئ التعاونية .</li><li>• توفير فرص تمويل متنوعة وفق نظم التمويل الإسلامي إلى جانب مؤسسات الإقراض والبنوك التجارية.</li><li>• تقليل هامش المخاطرة في المشاريع الزراعية من خلال تأمين المشاريع الزراعية الخاصة بالجمعيات التعاونية الزراعية ضد الكوارث الطبيعية .</li><li>• استثمار وتوزيع الأرباح المتحققة في الجمعيات التعاونية وفق القانون والمبادئ التعاونية.</li></ul>	<p>٤. انخفاض الأرباح والسيولة المالية للجمعيات التعاونية الزراعية ومعاناتها من العجز المالي، ومحدودية فرص التمويل للعمل التعاوني وخاصة القروض، ومحدودية الجمعيات التعاونية الزراعية التي تقوم بتوزيع الأرباح على أعضائها.</p>
<ul style="list-style-type: none"><li>• نشر فكر العمل التطوعي في الجمعيات التعاونية الزراعية سواء بين أعضاء الهيئة العامة أو المجتمع المحلي.</li></ul>	<p>٥. ضعف العمل التطوعي في الجمعيات التعاونية الزراعية سواء كان من أعضاء الهيئة العامة أو من المجتمع المحلي، ويعتبر ذلك من جوانب الضعف الحقيقية والمخاطر التي تهدد استمرار عمل الجمعيات التعاونية الزراعية، خصوصا في ظل ضعف دور القطاع التعاوني في التوظيف والتشغيل.</p>





التوصيات	الاستنتاجات
<ul style="list-style-type: none"><li>• حث الجمعيات على عقد اجتماعات الهيئات العامة بشكل دوري وتفعيل دور الرقابة على هذه العملية.</li><li>• العمل على زيادة تفاعل أعضاء الهيئة العامة مع جمعيتهم من خلال حثهم على مشاركتها في اجتماعاتها.</li><li>• تفعيل دور لجان الرقابة في الجمعيات التعاونية.</li></ul>	<p>6. ضعف تفاعل أعضاء الهيئة العامة مع جمعيتهم إضافة إلى ضعف قيام لجان الرقابة بدورها المطلوب.</p>
<ul style="list-style-type: none"><li>• تقديم الإرشاد والتدريب اللازم للمزارعين المتقدمين لترخيص الجمعية التعاونية قبل الترخيص.</li><li>• ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية للجمعيات التعاونية الزراعية.</li><li>• بناء برامج تدريبية وإرشادية ضمن منهاج موحد بناء على هذه الاحتياجات.</li><li>• يجب أن يشمل المحتوى الإرشادي أو التدريبي على الشقين الاقتصادي والمؤسسي لعمل الجمعيات التعاونية الزراعية.</li><li>• استعمال طرق تعليم الكبار والطرق التدريبية التشاركية والتفاعلية والتي تتسم بالارسمية والعملية.</li><li>• متابعة وتقييم البرامج التدريبية المقدمة وقياس أثرها على الجمعيات المستفيدة.</li><li>• تأهيل كادر تدريبي متخصص قادر على نقل المعرفة والمهارة للمتدربين.</li></ul>	<p>7. هناك ضعف في الإرشاد والتدريب والتوعية المقدمة للجمعيات التعاونية الزراعية، على الرغم من كثرة البرامج التي استهدفت الجمعيات التعاونية، إلا أن هذه البرامج تفتقر إلى الاستمرارية وتتسم بالعشوائية وعدم التماثل في ما يقدم للجمعيات التعاونية من محتوى إرشادي وتدريب.</p>





التوصيات	الاستنتاجات
<ul style="list-style-type: none"><li>• العمل على إيجاد أنظمة إدارية ومالية وتشغيلية للجمعيات التي لا يوجد بها هذه الأنظمة.</li><li>• تفعيل استخدام وتطوير الأنظمة الموجودة وغير المستعملة.</li><li>• إدخال الأنظمة الإدارية والتشغيلية كمتطلب للمشروع الاقتصادي المقترح عند طلب تسجيل الجمعيات التعاونية.</li><li>• تفعيل وتقوية جانب التخطيط في الجمعيات التعاونية سواء كان ماليا أو تنفيذيا أو تشغيليا أو استراتيجيا.</li><li>• تدريب وبناء قدرات الجمعيات التعاونية في جوانب التخطيط.</li><li>• بناء خطط إستراتيجية وخطط أعمال للجمعيات بمشاركة الفاعلة بعد تحليل أوضاعها.</li><li>• ربط خطط الجمعيات التعاونية الزراعية مع الخطط الإستراتيجية القطاعية للجهات ذات العلاقة المباشرة بعمل الجمعيات التعاونية، خاصة استراتيجية القطاع التعاوني والقطاع الزراعي .</li></ul>	<p>٨. غالبية الجمعيات التعاونية الزراعية لا تعمل وفق خطط وأنظمة إدارية ومالية وتشغيلية لعدم وجود هذه الأنظمة والخطط، كما أن هناك ضعفا في تطبيق واستخدام وتطوير الأنظمة والخطط الموجودة، وانعكس هذا على عمليات الجمعيات سواء كانت اقتصادية أو مالية أو مؤسسية، كما يجعل عمل نسبة عالية من الجمعيات التعاونية الزراعية يتسم بالعشوائية والتلقائية .</p>





- تفعيل دور الاتحاد التعاوني الزراعي ليكون المظلة التي تشمل في عضويتها غالبية الجمعيات التعاونية الزراعية.
- إتاحة الفرص للعمل المشترك بين الجمعيات التعاونية من خلال المشاركة وتبادل المنفعة في استعمال الموارد مما يخدم المزارع ويحقق الاستعمال الأمثل للموارد.
- تطوير وتحديث الأنظمة الإدارية والمالية والتشغيلية للاتحاد التعاوني الزراعي.
- إعداد خطة إستراتيجية للاتحاد التعاوني الزراعي يتم من خلالها إجراء تشخيص دقيق للواقع وتحديد رؤيته ورسالته ومسارات وبرامج عملة للسنوات الخمس القادمة.
- تبني خطة لتنمية الموارد المالية والبشرية للاتحاد التعاوني الزراعي، وان تكون تتماشى مع الخطة الإستراتيجية الموضوعة للقطاع التعاوني، والقانون التعاوني المقترح.

٩. غياب دور اتحاد تعاوني زراعي فاعل مما انعكس سلبا على عمل الجمعيات التعاونية الزراعية.





التوصيات	الاستنتاجات
<ul style="list-style-type: none"><li>• تشجيع وتحفيز وتسهيل انتساب الجمعيات إلى الاتحاد التعاوني الزراعي.</li><li>• تهيئة وتفعيل الاتحاد ليستوعب الجمعيات التعاونية الزراعية من خلال تذليل العقبات التي كانت تحول دون انخراط هذه الجمعيات في الاتحاد.</li><li>• عقد ورش عمل لتقريب وجهات النظر بين الجمعيات التعاونية الزراعية والاتحاد التعاوني الزراعي.</li><li>• وضعهم بصور الهيكلية المقترحة للقطاع التعاوني والتي بمقتضاها سيكون ملزما لهم الانخراط في هذه العملية.</li><li>• وتوضيح فوائد وجود اتحاد فعال وجمعية فاعلة تنطوي في إطاره.</li></ul>	<p>١٠. هناك فرصة قائمة لانتساب الجمعيات التعاونية للاتحاد التعاوني الزراعي، لما برز من نتائج ايجابية عن تفاعل الجمعيات التعاونية مع غيرها من الجمعيات والمؤسسات، كما أن هناك نسبة عالية من الجمعيات عبرت عن رغبتها بالانتساب وقناعتها بجدوى هذا الانتساب.</p> <p>والتالي هناك فرصة لتفعيل الاتحاد التعاوني الزراعي من خلال استقطاب الجمعيات التعاونية الزراعية الناشطة إلى عضويته.</p>
<ul style="list-style-type: none"><li>• العمل على زيادة قدرات الجمعيات التعاونية بتوفير المقرات المناسبة والأجهزة المكتبية اللازمة لممارسة عملها.</li><li>• زيادة قدرتها للوصول إلى المعلومات من خلال شبك هذه الجمعيات بالانترنت وبوسائل الاتصال الأخرى.</li><li>• تصميم مواقع الكترونية وقواعد بيانات متخصصة في عمل الجمعيات التعاونية، تشكل مصدر للمعلومات يمكن الرجوع اليه متى دعت الحاجة.</li></ul>	<p>١١. معظم الجمعيات التعاونية الزراعية لا تتوفر لها البيئة الملائمة لمزاولة عملها، فنسبة قليلة منها تمتلك مقرات خاصة بها، كما أن معظم الجمعيات التعاونية لا تمتلك التجهيزات المناسبة لمزاولة عملها مثل الأجهزة المكتبية والقرطاسية وأجهزة الحاسوب وغيرها من اللوازم، كما أن الجمعيات التعاونية المنتجة لا تتوفر لها المعدات والتقنيات الحديثة التي تساعد في إنتاج منتجات ذات مواصفات وجودة عالية لديها القدرة على المنافسة في السوق المحلي.</p>



## المنهجية

هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع الجمعيات التعاونية الزراعية النباتية باستثناء جمعيات عصر الزيتون، من خلال تشخيص الواقع المؤسسي والاقتصادي والمالي والإداري وواقع العلاقة والعضوية مع الجمعيات والاتحادات من خلال دراسة العديد من العناصر التي تعكس تشخيص كل جانب من الجوانب المذكورة، والخروج باستنتاجات وتوصيات تنسجم من غرض الدراسة، ولتحقيق هذا الهدف تم الدمج ما بين الأسلوب البحثي الوصفي والمنهج التشاركي لإعداد هذه الدراسة.

**فريق البحث:** تشكل فريق بحث متعدد التخصصات فقد تكون الفريق من المختصين في العمل التعاوني والزراعي والمجتمعي، كما اشتمل فريق البحث على موظفي الإدارة العامة للتعاون العاملين في الإشراف على الجمعيات التعاونية ومتابعتها ومراجعة موازنتها.

**مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من كافة الجمعيات التعاونية الزراعية النباتية، حيث تم دراسة ١١٤ جمعية تعاونية زراعية في الضفة الغربية، حيث تم الاعتماد على الكشوف في الإدارة العامة للتعاون، وعلى الجمعيات المسجلة، وقد كان زيادة أو نقصان في عدد الجمعية المدروسة وفي المجمل كانت الزيادة بواقع ٤ جمعيات، لأن هذه الجمعيات كانت مسجلة حديثاً ولم يشتمل عليها كشف الجمعيات في الإدارة العامة للتعاون، أما النص في بعض المحافظات فكان بسبب أن نسبة قليلة جداً من الجمعيات غير الفاعلة لم يتم التمكن من الوصول إليها. وكان مجتمع الدرسي موزع على النحو التالي:

المحافظة	عدد الجمعيات حسب سجلات الإدارة العامة للتعاون	عدد الجمعيات المدروسة
جنين	١٠	١٣
نابلس	٦	٧
طولكرم	١٣	١٣
قلقيلية	٩	٨
طوباس	٩	٧
أريحا والاعوار	١٢	١٢
سلفيت	٦	٦
رام الله	٢١	٢٢
القدس	١	١
بيت لحم	٤	٤
الخليل	١٩	٢١
المجموع	١١٠	١١٤

**جمع البيانات:** جمعت بيانات هذه الدراسة من خلال عدد من الأدوات، والتي شملت الاستمارة واللقاءات شبه المنتظمة مع ذوي العلاقة بالجمعيات والاتحاد التعاوني الزراعي، بالإضافة إلى المجموعات البؤرية. حيث شارك في جمع بيانات هذه الدراسة موظفو الإدارة العامة للتعاون. ولهذا الغرض عقدت ورشة عمل بمشاركة ٢٦ شخص من موظفي الإدارة العامة للتعاون لمناقشة أداة جمع البيانات، وقد تم اختبار الأداة وتعديلها، واستخدمت



الاستمارة من قبل موظفي الادارة العامة للتعاون كل في محافظته، وكان اختيار موظفي الادارة العامة للتعاون لجمع البيانات بواسطة الاستمارة كونهم ذو خبرة في التعامل مع الجمعيات وأوضاعها، إضافة إلى أن قسم المعلومات من البيانات والمعلومات المطلوبة بحاجة إلى ذوي خبرة واختصاص.

**مراجعة الأدبيات المتعلقة بالعمل التعاوني:** بما في ذلك نتائج وتوصيات الخطة الإستراتيجية ومؤتمر فلسطين للعمل التعاوني (رام الله، ٣٠-٤-٢٠٠٩) والدراسات المنشورة من قبل منظمة العمل العالمية ووزارة العمل.

**مراجعة وتدقيق وتحليل البيانات:** تم فحص البيانات التي جمعت عن طريق الاستمارة من خلال عينات عشوائية للاستمارات المعبئة في كل محافظة، واستخدم برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتفريغ وتحليل البيانات.

## 1. الواقع المؤسسي للجمعيات التعاونية الزراعية

### 1.1 نشأة الجمعيات التعاونية الزراعية والاتحاد التعاوني الزراعي

كانت بداية نشأة الجمعيات التعاونية في فلسطين في بداية عشرينيات القرن الماضي، وعلى الرغم من المشاكل الذاتية الداخلية التي تعاني منها الحركة التعاونية الفلسطينية على صعيد الإدارة والتمويل والتنظيم، والمشاكل الخارجية والتي أهمها الاحتلال والإجراءات الإسرائيلية المتلاحقة وعمليات الإغلاق والحصار وبناء جدار الفصل العنصري ومصادرة الأراضي، وعدم السيطرة على أسواق المدخلات والمنتجات وارتباطها بالسوق الإسرائيلي، فقد استطاعت الجمعيات التعاونية الفلسطينية أن تؤدي عملها في تقديم خدماتها المتنوعة لفئاتها المستهدفة.

تولت الادارة العامة للتعاون في وزارة العمل مسؤولية الإشراف ومتابعة عمل الجمعيات التعاونية بعد قيام السلطة الفلسطينية، والتي بلغ عددها ٨٥٩ جمعية تعاونية مسجلة في نهاية عام ٢٠١٠، منها ٧٧٨ جمعية في الضفة الغربية و٨١ مسجلة في قطاع غزة، وقد بلغ عدد أعضاء هذه الجمعيات ٥٩٠٠٠ عضو تعاوني.

من أهم الجمعيات التعاونية الفاعلة في فلسطين جمعيات الإنتاج الزراعي النباتي، والتي يبلغ عددها ١١٠ جمعية تعاونية حسب سجلات الادارة العامة للتعاون في وزارة العمل لعام ٢٠١٠، وتتوزع الجمعيات التعاونية الزراعية في محافظات الضفة الغربية كما تم تفصيله في الجدول السابق في منهجية الدراسة.

وعند تحليل نشأت الجمعيات التعاونية الزراعية قيد الدراسة، تبين انه قد طرأت زيادة ملحوظة في إعداد الجمعيات التعاونية الزراعية في العقد الماضي، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن حوالي ٦١٪ من الجمعيات التعاونية الزراعية سجلت خلال العشرة سنوات الماضية، بينما يرجع تسجيل ٢٨٪ من الجمعيات إلى أكثر من عشرين عاما، أما فترة التسعينات من القرن الماضي فقد كانت نسبة الجمعيات التعاونية المسجلة فيها حوالي ١١٪.

وقد يتبادر للذهن للوهلة الأولى أن سبب ارتفاع النسبة في تسجيل الجمعيات في العشر سنوات الأخيرة يعود إلى زيادة الوعي التعاوني في المجتمع مما دفع المزارعين إلى الانخراط في جمعيات تعاونية، إلا أن السبب الحقيقي وراء تسجيل غالبية الجمعيات في الفترة الأخيرة هو الحصول على المنح والمشاريع من المؤسسات غير الحكومية المحلية منها والدولية والتي زاد نشاطها بشكل ملحوظ في الفترة المذكورة.



## 1.1.1 نشأة الاتحاد التعاوني الزراعي

أما نشأة الاتحاد التعاوني الزراعي في عام ١٩٨٧، فقد كانت بناء على توجهات سياسية لمؤتمر القمة العربي لتأمين قسم من الدعم المخصص لدعم الشعب الفلسطيني ومؤسساته الوطنية خاصة الزراعية منها، وأسس الاتحاد بهدف عدم إضاعة فرصة الدعم المنتظر، وتم تسجيله لدى الدوائر المعنية كجمعية تعاونية ضمت في عضويتها جمعيات التسويق الزراعي اللوائية وعددها في حينه ٨ جمعيات، وبناء عليه نستطيع القول أن مشروع تأسيس الاتحاد لم يكن استجابة لعمل الجمعيات التعاونية العاملة في مجاله، أو كمرحلة متقدمة من تنظيم العمل التعاوني الزراعي، إنما لأسباب أخرى قد تكون ملحة في حينه، وخلال مسيرته وعلى مدار ٢٣ سنة مضت فقد تراوحت مسيرته بين مراحل الانتعاش وتطور ومراحل انكماش وتراجع، وفي معظم فترة عمله لم يستطع استيعاب الجمعيات الزراعية الوليدة، ولم يستطع تمثيل الجمعيات التعاونية الزراعية.

ويبدو واضحا أن الدوافع الحقيقية وراء إنشاء كل من الاتحاد التعاوني ونسبة عالية من الجمعيات التعاونية الزراعية كانت في أحيانا كثيرة بعيدة عن مبادئ وأهداف العمل التعاوني، كذلك اختلاف الفترة الزمنية لإنشاء الاتحاد التعاوني ونسبة عالية من الجمعيات التعاونية، فلكل مرحلة خصوصيتها وعواملها السياسية والاجتماعية والاقتصادية. وقد تكون هذه بعض الأسباب وراء عدم انخراط الجمعيات التعاونية الزراعية في عضوية الاتحاد التعاوني.

## 1.2 أعضاء الجمعيات التعاونية الزراعية

بلغ عدد الأعضاء المنتسبون للجمعيات التعاونية الزراعية حاليا ١٤٥٩١ عضوا، بمتوسط حسابي قدره ١٢٩ عضوا للجمعية، غالبيتهم من الذكور، حيث شكلت النساء ما نسبته ٤% فقط من مجموع أعضاء الهيئات العامة للجمعيات التعاونية الزراعية، بينما كان مجموع أعضاء هذه الجمعيات عند تأسيسها ٣٥٩١ عضوا، وشكلت نسبة النساء المنتسبات لهذه الجمعيات عند

تأسيسها ٦%، واللافت أن نسبة انتساب النساء لهذه الجمعيات قد قلت على الرغم من أن الزيادة في عدد الأعضاء قد تضاعف بنسبة ٤٠٠%، وعلى الرغم من أن عدد الأعضاء من النساء قد ارتفع إلا أنه كان قليلا جدا مقارنة مع زيادة عضوية الذكور في هذه الجمعيات.

وقد يعود ذلك إلى عدة عوامل أهمها طبيعة المجتمع الريفي المحافظ الذي قد يمنع النساء من العمل في جمعيات مختلطة، بالإضافة إلى تركيز النساء على إنشاء مراكز نسوية أو جمعيات تعاونية أو خيرية بعيدا عن الزراعة.

## 1.3 باب العضوية

تقدم ٤٥٦ طلب انتساب للجمعيات التعاونية الزراعية خلال عام ٢٠٠٨ بمعدل ٤,٢٢ طلب لكل جمعية، وقد تمت الموافقات على ٤١٠ طلب من الطلبات المقدمة، أي بمعدل ٣,٨٣ طلب لكل جمعية، أما في عام ٢٠٠٩ فكانت عدد الطلبات المقدمة للانتساب ٢٨٩ طلب بمعدل ٢,٦٨ طلب للجمعية الواحدة، تمت الموافقة على ٢٥٤ طلب بمعدل ٢,٣٧ طلب لكل جمعية، في حين كان عدد الطلبات المقدمة في عام ٢٠١٠ هو ٣٩٤ طلب بمعدل ٣,٦٥ طلب لكل جمعية، تمت الموافقة على ٢٧٣ طلب بمعدل ٢,٦ طلب لكل جمعية.

نلاحظ من الأرقام السابقة أن ما نسبته ٨٢% من الطلبات المقدمة قد تم الموافقة عليها وقبول أصحابها أعضاء في الجمعيات التعاونية، ويعتبر ذلك مؤشرا على أن باب العضوية بقي مفتوحا وإن نسبة عالية من الجمعيات التعاونية الزراعية تلتزم بهذا المبدأ التعاوني.

كما نلاحظ انخفاض عدد الطلبات المقدمة للانتساب للجمعيات التعاونية، ولا زالت الجمعيات التعاونية الزراعية غير قادرة على استقطاب المزارعين ليكونوا أعضاء فيها.

أما عن أسباب عدم قبول باقي المتقدمين للعضوية من وجهة نظر الجهات الممثلة للجمعيات، فقد أشارت الدراسة إلى عدم توفر شروط العضوية للمتقدمين لعضوية الجمعيات التعاونية الزراعية.



## 1.4 الانسحاب من عضوية الجمعيات التعاونية الزراعية

تقدم ٢١٣ عضواً من أعضاء الجمعيات التعاونية الزراعية بطلبات انسحاب خلال الثلاث سنوات الأخيرة، بمعدل ٢ طلب انسحاب للجمعية الواحدة خلال فترة ثلاث سنوات، أي بمعدل اقل من طلب واحد في السنة الواحدة، تم الموافقة على ٢٠٣ طلب انسحاب خلال الثلاث سنوات الأخيرة، أي أن معدل الانسحاب من الجمعيات التعاونية الزراعية عضوين كل ثلاث سنوات، وهي نسبة منخفضة قد تدل على مستوى رضا وقبول لنشاط الجمعيات الزراعية ووجود توقعات ايجابية تجاه عملها المستقبلي.

## 1.5 المستفيدين من خدمات الجمعيات التعاونية الزراعية

تقدم الجمعيات الزراعية خدماتها للمزارعين ضمن نطاق عملها وتغطيتها الجغرافية، حيث بينت الدراسة أن كافة الجمعيات التعاونية ليس لها أية فروع، ويستفيد من خدماتها المزارعون في المواقع العاملة فيها، وبلغ مجموع عدد المستفيدين المباشرين من خدمات الجمعيات التعاونية الزراعية خلال عام ٢٠١٠ حوالي ٢١٢٦٣ مزارع، بمعدل ٢١٥ مستفيد لكل جمعية.

ويدل ذلك أن الاستفادة من خدمات الجمعيات التعاونية لا تنحصر في أعضائها، وإنما تتعداه إلى المزارعين غير الأعضاء من المجتمع المحلي، وتبين ذلك من مقارنة مجموع عدد الأعضاء مع مجموع عدد المستفيدين.

## 1.6 المهن السائدة لأعضاء الجمعيات التعاونية الزراعية

لوحظ تنوع المهن السائدة لدى الأعضاء المنتسبون للجمعيات التعاونية الزراعية، فقد بينت الدراسة أن ٦٦٪ من الأعضاء هم من المزارعين، و١٧٪ منهم موظفين، و١٠،٥٪ منهم حرفيون، بينما كان ٦،٥٪ من الأعضاء من التجار.

وتدل هذه النتائج أن ثلثي أعضاء الجمعيات التعاونية يمتنون الزراعة كمصدر أساسي للدخل، وعلى الرغم من أنها جمعيات تعاونية زراعية، إلا أنها شملت في عضويتها غير المزارعين أو من المواطنين التي لا تشكل الزراعة مصدر دخلهم الرئيسي، ويعزى ذلك إلى صعوبة نزع صفة المزارع عن المواطنين القاطنين في المناطق الريفية، خصوصاً أن معظم الجمعيات التعاونية الزراعية تمارس عملها في الريف، وبالتالي شروط عضوية هذه الجمعيات قد تنطبق عليهم، فيكون لهم الحق بالانساب لها، وهذا في الواقع قد يضعف الجمعيات التعاونية الزراعية عندما يكون ثلث أعضائها لا تشكل الزراعة مصدر دخلهم الرئيسي، لأن تفاعلهم واهتمامهم يقل.

## 1.7 العاملين في الجمعيات التعاونية الزراعية

تبين الدراسة أن الجمعيات التعاونية تعتمد بشكل أساسي على المتطوعين من الهيئة العامة والادارية في أداء مهامها الادارية والتنفيذية، حيث تبين أن عدد الموظفين الدائمين في هذه الجمعيات قليل جداً، حيث كان متوسط عدد الموظفين الدائمين في الجمعيات التعاونية ٠,٥٧ موظف للجمعية، كما بينت الدراسة أن ٧٢٪ من الجمعيات الزراعية التعاونية لا يوجد بها أي موظف دائم، و فقط ١٥٪ يوجد بها موظف واحد دائم، و ٦٪ من الجمعيات فيها موظفين دائمين اثنين، و ٣٪ من الجمعيات فيها ٣ موظفين دائمين، و ٣٪ فيها من ٤ إلى ٨ موظفين.

ويعتبر انخفاض أعداد الموظفين في هذا القطاع مؤشراً على ضعف الإمكانيات المالية المتوفرة في هذه الجمعيات، الناتج عن ضعف نشاطها الاقتصادي، وبالتالي نجد أن قدرتها على توفير فرص عمل دائمة يعتبر ضعيفا في وضعها الحالي.

## 1.8 العمل التطوعي في الجمعيات التعاونية الزراعية

يتضح من الدراسة انخفاض العمل التطوعي في الجمعيات التعاونية سواء كان من أعضاء الهيئة العامة فيها أو من المجتمع المحلي، فقد تبين أن ٦٦٪ من الجمعيات لا يوجد بها أي متطوع من خارج الهيئة الادارية، في حين أن ٢٣٪ من الجمعيات يتراوح عدد المتطوعين فيها ما بين ١-٥ متطوعين، و ١١٪ من الجمعيات التعاونية يتراوح عدد المتطوعين فيها ما بين ٥-١٠ متطوعين، ومن الجدير بالذكر أن الغالبية العظمى من هؤلاء المتطوعين هم من أعضاء الهيئة العامة للجمعية.



## 1.9 الحاكمية

### 1.9.1 الهيئة العامة

تشكل الهيئة العامة في الجمعيات التعاونية من كافة أعضاء الجمعية التعاونية، وهي الجهة العليا في اتخاذ القرار، ومن أبرز مهامها انتخاب لجنة الإدارة وغيرها من اللجان في الجمعية التعاونية، ويعتبر عدد اجتماعات الهيئة العامة في السنة ونسبة الأعضاء المشاركين في هذه الاجتماعات إلى عدد الأعضاء الكلي من مؤشرات اهتمام وأحيانا تفاعل الأعضاء مع جمعيتهم، فقد بينت محاضر اجتماعات الهيئات العامة في الجمعيات التعاونية إن نسبة أعضاء الهيئة العامة الذين يشاركون في اجتماعات الهيئة العامة كانت تقارب ٦٣٪، وتم بحث نسبة تفاعل الاعضاء مع جمعيتهم من وجه نظر الهيئات الادارية، فاعتبر ٤٣٪ من أعضاء الهيئات العامة انه لا يوجد تفاعل بين أعضاء الهيئة العامة ولجنة الادارة، في حين يرى ٥٧٪ من أعضاء الهيئات الإدارية أن هناك تفاعل بين أعضاء الهيئة العامة ولجان الادارة.

ويمكن الاستخلاص إذا ما قارنا بين النسب السابقة أن الأعضاء الذين يشاركون في اجتماعات الهيئة العامة هم الفاعلين في الجمعيات التعاونية الزراعية، أي أن نسبة تفاعل الاعضاء مع جمعيتهم حوالي ٦٠٪، إن تفاعل أعضاء الهيئة مع جمعيتهم ومشاركتهم في اجتماعاتها يعتبر من عوامل نجاحها، ويعتبر مؤشرا على التجديد والمسائلة والشفافية، إضافة إلى الإلمام بالمبادئ التعاونية، فكلما كان هناك تفاعل والتزام من قبل الهيئة العامة، فإن فرصة تغيير وتجديد لجنة الادارة ستزداد وكذلك المسائلة والشفافية أيضاً من خلال متابعة تقارير لجنة الرقابة، كما انه كلما كان الماما بالقوانين والمبادئ الناظمة لعمل الجمعيات التعاونية سينعكس ذلك على مدى تفاعل الأعضاء مع جمعيتهم.

من هنا لا بد من العمل على ترسيخ الفكر والمبادئ التعاونية في المجتمع بشكل عام وبين أعضاء الجمعيات التعاونية بشكل خاص، لأن ذلك سينعكس على مستوى نجاح وفاعلية العمل التعاوني، ويمكن الوصول لذلك من خلال التربية الوطنية المبكرة للأجيال الناشئة من خلال إدخال فصول دراسية ضمن المنهاج التعليمي للصفوف التعليمية الأساسية.

كما لا بد من ترسيخ وتطوير الفكر التعاوني لدى أعضاء الجمعيات التعاونية، من خلال برامج التوعية التي تستهدف أعضاء الجمعيات التعاونية، التي يجب أن تكون موحدة ومتماثلة، وان يكون العاملين عليها من المختصين المؤهلين حتى تصل الرسالة التوعوية والتدريبية بشكل متمائل وغير مشوه.

أما الاتحاد التعاوني الزراعي والذي عانى منذ تأسيسه من ضعف هيكلياته الإدارية وعدم وجود هيئة عامة قادرة على ممارسة السلطة العليا في الاتحاد بشكل يمكنه من وضع السياسات العامة والإشراف على عمل لجنة إدارة منتخبة، فبالرغم من انتخابه لجان إدارة إلا أن التغيير في الأعضاء لم يتم مما أفقد عملية الانتخاب مضمونها، وقد أدى ذلك أيضا إلى اهتمام الهيئة العامة بمصالح الهيئة الإدارية التي كانت امتداد لها.

### 1.9.2 لجنة الإدارة

#### 1.9.2.1 عدد أعضاء لجان الإدارة في الجمعيات التعاونية الزراعية

تراوح عدد أعضاء الهيئة الإدارية في الجمعيات التعاونية الزراعية ما بين ٥ - ١٥ عضوا، بمعدل بمعدل ٦ أعضاء للجمعية الواحدة، وبينت الدراسة أن ٥٦٪ من الجمعيات التعاونية الزراعية عدد أعضاء لجنة الادارة فيها ٥ أعضاء، و ٤١٪ من الجمعيات عدد أعضاء لجنة الإدارة فيها ٧ أو ٩ أعضاء، أما ٣٪ من الجمعيات فقد كان عدد أعضائها ١١ أو ١٣ عضو ويعتبر عدد أعضاء الهيئة الادارية في الجمعيات مؤشرا على عدد أعضاء الهيئة العامة، فكلما كان عدد أعضاء الجمعيات كبيرا كان عدد أعضاء الهيئة الإدارية أعلى. ونستنتج من ذلك أن نسبة عالية من الجمعيات عدد أعضائها قبل نسبيًا، فقد دلت النتائج إلى أن ٦٤٪ من الجمعيات يقل عدد أعضائها عن ٥٠ عضو.



لا بد من زيادة عضوية الجمعيات التعاونية الزراعية لتشمل أكبر عدد ممكن من المزارعين القاطنين ضمن نطاق عملها، لما لذلك من اثر ايجابي بالغ في تنظيم المزارعين وتحقيق مصالحهم من خلال التحالفات والضغط والمناصرة، إضافة إلى تدليل العقبات والتحديات التي تواجههم، ويمكن تحقيق ذلك من خلال دعم الجمعيات التعاونية في مجتمعاتها اقتصاديا ومؤسسيا، وتفعيل دورها في المجتمع لتجتذب إليها المزارعين الآخرين، بالإضافة إلى توعية المزارعين وإرشادهم ليكونوا أعضاء في هذه الجمعيات.

### 1.9.2.2 تمثيل المرأة في الهيئات الإدارية للجمعيات التعاونية الزراعية

وقد لوحظ انخفاض تمثيل المرأة في عضوية الهيئات الإدارية لهذه الجمعيات، فقد بلغ معدل عدد الإناث في الهيئات الإدارية حوالي ٠,٥٩ عضوا، ويرجع ذلك إلى انخفاض مستوى عضوية وتمثيل المرأة في هذه الجمعيات.

### 1.9.2.3 عدد مرات انتخاب لجنة الادارة مقارنة بعمر الجمعية

بينت الدراسة أن لجنة الادارة تغيرت بمعدل مرة واحدة من خلال عمليتي انتخاب تمت في الجمعيات التي يقل عمرها عن عشر سنوات، في حين تغيرت لجنة الإدارة بمعدل أربع مرات، بمعدل خمس مرات انتخابات في الجمعيات التي يتراوح عمرها من عشرة إلى عشرين سنة، أما بالنسبة للجمعيات التي يزيد عمرها عن عشرين عاما فكانت فقد تغيرت لجنة الادارة فيها بمعدل ٨ مرات، تمت من خلال الانتخابات التي كان معدلها تسع مرات خلال عمر الجمعية.

### 1.9.2.4 معدل عدد اجتماعات لجنة الإدارة السنوية ونسبة الحضور

بينت الدراسة أن معدل عدد الاجتماعات السنوية للجمعيات التي يقل عمرها عن عشر سنوات هو ١٠ اجتماعات، في حين كان هذا المعدل للجمعيات التي يتراوح عمرها بين عشرة وعشرين عاما ١٢ اجتماع، أما الجمعيات التي يزيد عمرها عن عشرين عاما فكان معدل عدد الاجتماعات السنوية للجنة الإدارة ١٣ اجتماع، أما مستوى حضور أعضاء لجان الادارة للاجتماعات فكانت نسبتته ٨٥٪.

### 1.9.2.5 اتخاذ القرار في لجان الادارة

اعتبرت ٨١٪ من الجمعيات التي تم دراستها أن القرارات تتخذ فيها بالأغلبية، بينما اعتبرت ١٩٪ من الجمعيات إن القرارات تتخذ بالإجماع، وتدل هذه النسب إلى أن القرار على مستوى لجان الإدارة يتخذ بالأغلبية في غالبية الجمعيات، وأن هذه القرارات توثق بمحاضر اجتماعات رسمية.

### 1.9.2.6 لجنة ادارة الاتحاد التعاوني الزراعي

أما لجنة إدارة الاتحاد فتعتبر نشطة إداريا إذا ما أخذنا بعين الاعتبار الالتزام بعدد وحضور الاجتماعات بالرغم من عدم مواكبة ذلك لنمو أو وجود برامج عمل حقيقية تتناسب مع أهداف وغايات الاتحاد، ولكن يمكن القول أن هيئة الإدارة تتمتع بالالتزام والرغبة في المتابعة ولكن يجب عدم إعفائها من مسؤوليتها عما آلت إليه الأوضاع الإدارية والمالية للاتحاد، فمن ناحية النشاط والالتزام يمكن التأكيد على أن اللجنة نشطة وملتزمة ولكن مستوى الأداء الإداري والفني كان دائما متدنيا، وقد يعزى ذلك إلى تدني في عدد ونوعية الدورات واللقاءات التدريبية التي حصل عليها أعضاء الهيئة الإدارية للاتحاد إضافة إلى ضعف متابعة ورعاية الجهات ذات الاختصاص.

### 1.9.3 لجنة الرقابة

بينت الدراسة أن ٥٠٪ من الجمعيات التعاونية الزراعية لم تجتمع فيها لجنة الرقابة خلال السنة الأخيرة، وان ٣٨٪ منها اجتمعت لجنة الرقابة، في حين أن ١٢٪ من الجمعيات اجتمعت لجنة الرقابة فيها، وعلى الرغم



أن ٥٠% من الجمعيات اجتمعت لجنة الرقابة فيها خلال العام على الأقل مرة واحدة، إلا أن هذه اللجان لا توثق عملها حسب الأصول، فقد دلت الدراسة أن ٨٣,٥% من الجمعيات التي تجتمع فيها لجنة الرقابة لا توثق اجتماعاتها بمحاضر وسجلات رسمية.

أما في الاتحاد فبالرغم من وجود لجنة رقابة منتخبة إلا أنه ومنذ التأسيس لم تمنح هذه اللجنة الفرصة الكافية للعمل وممارسة نشاطها ولم يسجل لها الخروج بأية ملاحظات، ولم يوثق عملها بمحاضر أو سجلات رسمية، ذلك بالرغم من الترهل الإداري والفني الذي عانى منه الاتحاد، فهي لم تمارس أية دور رقابي باستثناء السنة الأخيرة التي شهدت تفعيلاً لهذه اللجنة التي بدأت تجتمع وتوثق اجتماعاتها بمحاضر رسمية، ولكن لا يزال من السابق لأوانه الحكم على أداء هذه اللجنة.

## 1.10 التدريب والتثقيف

بلغ عدد الاعضاء اللذين شاركوا بدورات تدريبية وورش عمل خلال الثلاث سنوات الماضية حوالي ٢٤٠٠ عضو، بمعدل ٢٩ عضو من أعضاء كل جمعية شاركوا بتدريب وورش عمل في الفترة المذكورة، أما عدد الأيام التدريبية التي شاركوا فيها فقد كانت بمعدل ٢٦ يوم تدريبي لكل جمعية خلال نفس الفترة، أي حوالي ٩ أيام في السنة الواحدة، وقد نظمت الجمعيات ٨٨٨ لقاء إرشادي أو توعوي، بمعدل ٨ لقاءات لكل جمعية خلال الثلاث سنوات الماضية.

وعند مقارنة عدد الزيارات الإرشادية التي تلقتها الجمعيات التعاونية من الإدارة العامة للتعاون ومن وزارة الزراعة والمؤسسات غير الحكومية خلال الثلاث سنوات الأخيرة، بينت النتائج أن المؤسسات غير الحكومية أكثر تواصلًا مع الجمعيات من الإدارة العامة للتعاون ووزارة الزراعة، حيث كان مجموع ما تلقتته الجمعيات من زيارات إرشادية من المؤسسات غير الحكومية ١٠٩٣ زيارة، بمعدل ١٠ زيارات إرشادية لكل جمعية خلال الفترة الزمنية المذكورة، تلقتها الإدارة العامة للتعاون حيث بلغ مجموع ما تلقتته الجمعيات من الإدارة العامة للتعاون ٨٥٩ زيارة بمعدل ٨ زيارات، في حين كان مجموع ما تلقتته من وزارة الزراعة ٨٠٦ زيارات بمعدل ٧ زيارات لكل جمعية، ويتبين من نتائج الدراسة أن معدل ما تلقاه الجمعيات الزراعية من زيارات إرشادية هو ٣-٢ زيارات خلال العام من كل طرف من الأطراف الثلاثة وهو معدل منخفض إلى حد ما.

وتدل هذه النتائج إلى ضعف الإرشاد والتوعية المقدمة للجمعيات التعاونية الزراعية، على الرغم من كثرة البرامج التي استهدفت الجمعيات التعاونية، إلا أن هذه البرامج تفتقر إلى الاستمرارية وتتسم بالعشوائية وعدم التماثل في ما يقدم للجمعيات التعاونية من محتوى إرشادي وتدريب، لذا لا بد من توحيد المادة الإرشادية والتدريبية والتوعوية المقدمة لهذه الجمعيات، من خلال منهاج موحد تقوم الجهة الإشرافية المختصة بمتابعة ما يقدم من برامج والإشراف عليها، كذلك لا بد من إيجاد معهد تدريبي للأعضاء التعاونيين، يوفر لهم المعارف والمهارات المطلوبة لعملهم.

أما بالنسبة لقدرة الجمعيات على الوصول للمعلومات، فقد تم اعتماد وجود الاشتراك بشبكة المعلومات الدولية (الانترنت) كمؤشر على هذه القدرة، وبينت نتائج الدراسة أن ٩١% من الجمعيات الزراعية ليس لديها اشتراك في الانترنت، وتعتبر هذه النسبة متدنية جدا وتعتبر عامل معيق للتواصل مع الجمعيات والوصول إلى المعلومات، من هنا لا بد العمل على زيادة قدرات الجمعيات التعاونية

للوصول إلى المعلومات، من خلال شبك هذه الجمعيات بالانترنت وبوسائل الاتصال الأخرى، لذلك لا بد من تصميم مواقع الالكترونية متخصصة في عمل الجمعيات التعاونية، تشكل مصدر للمعلومات يمكن الرجوع إليه متى دعت الحاجة.



## 2 الواقع الاقتصادي للجمعيات التعاونية الزراعية

### 2.1 المشاريع الاقتصادية القائمة للجمعيات التعاونية الزراعية

عند تحليل وضع الجمعيات من الناحية الاقتصادية، تبين أن ٥٢,٣% من الجمعيات التعاونية الزراعية تملك مشروع اقتصادي قائم، وان النسبة الباقية لا تملك أي مشروع اقتصادي قائم، وعند تحليل وضع الجمعيات التي لها نشاط أو مشروع اقتصادي تبين أن ٣٠,٦% منها تملك مشروع اقتصادي واحد، بينما ٢١,٦% من الجمعيات كان لها مشروعين اقتصاديين اثنين. وان النسبة الباقية تملك أكثر من مشروعين، كما دلت النتائج إلى أن أكثر من ٨٠% من المشاريع القائمة لدى الجمعيات التعاونية أنشأت في العشر سنوات الأخيرة، ويمكن تفسير ذلك إلى أن نسبة عالية من الجمعيات التعاونية الزراعية تم تسجيلها في السنوات العشرة الأخيرة، إضافة إلى أن هذه الفترة الزمنية شهدت توسعا في عمليات الدعم والتمويل للمشاريع بصورة أفضل. وعلى الرغم أن من شروط تسجيل الجمعيات التعاونية هو وجود جدوى اقتصادية لمشروع اقتصادي ضمن نطاق عمل الجمعية، إلا أن نسبته ٤٨% من الجمعيات التعاونية لا تملك مشاريع اقتصادية قائمة، ووجود هذه النسبة العالية قد يفسر على أن نسبة من الجمعيات تبقى مشاريعها على الورق ولا تنفذ وان نسبة منها تفضل اقتصاديا وتغلق، كما تعتبر مؤشرا على ضعف بنية الأعمال الاقتصادية لدى هذه الجمعيات التعاونية.

لذا لا بد من التأكد من جدوى المشاريع المقدمة مع طلبات الترخيص، كما لا بد من دراسة جدوى المشاريع الاقتصادية القائمة وعمل خطط أعمال اقتصادية مجدية في ضوء ما يتوفر لدى هذه الجمعيات من موارد، بالإضافة إلى توفير مصادر التمويل الميسر لهذه الجمعيات لتتمكن من تفعيل دورها الاقتصادي في خدمة أعضائها بشكل خاص والقطاع الزراعي والمجتمع بشكل عام، وحتى تتمكن من توفير فرص عمل للعاطلين عن العمل.

### وفيما يلي قائمة المشاريع الاقتصادية التي تعمل بها الجمعيات التعاونية الزراعية:

١. الميكنة الزراعية وتركزت هذه المشاريع بوجود جرارات زراعية مع بعض معدات الحراثة والدراس والرش مع بعض الحاصدات، والتي تمكن الجمعيات الزراعية من تقديم الخدمات الزراعية للأعضاء وللمزارعين بشكل عام.
٢. مشاريع زراعة محمية لاستثمار للجمعية، حيث لوحظ أن الجمعيات الزراعية في مناطق الزراعة الروية لديها بيوت بلاستيكية كمشاريع تعود بالدخل على الجمعية.
٣. مشاتل سواء لإنتاج اشغال الخضار أو إنتاج الأشجار المثمرة خاصة العنب واللوزيات.
٤. مشاريع أعشاب طبية محمية.
٥. مزارع نباتية وركزت الجمعيات على زراعة الزعتر والنخيل والعنب.
٦. متاجر لتوريد المستلزمات والمدخلات الزراعية والتي تزود المزارعين بالمستلزمات الزراعية من البذور والأسمدة والمبيدات والأعلاف.
٧. مصنع أعلاف أو جاروشة حبوب..
٨. تربية النحل، حيث لوحظ وجود مشاريع نحل لدى بعض الجمعيات التعاونية الزراعية.
٩. مشاريع إنتاج الكومبوست، وهي قليلة.
١٠. مشاريع ري، وتتكون هذه المشاريع في العادة من بئر وشبكة توزيع مياه الري للمزارعين.
١١. تصنيع غذائي فوجد لدى بعض الجمعيات الزراعية بعض المشاريع التي تتعلق بالتصنيع الغذائي مثل تصنيع الالبان و عصر العنب وإنتاج المخللات والمفتول.



١٢. مشاريع ثروة حيوانية مثل تربية الأغنام وتسمين الخراف والدواجن.

١٣. بيوت تعبئة وثلجات ومختبرات زيت.

١٤. خزانات لتخزين زيت الزيتون.

١٥. الاستثمارات العقارية خاصة في الأراضي والمخازن.

١٦. الودائع البنكية والقروض وادارة صناديق التوفير والتسليف.

## 2.2 رأس مال المشاريع الاقتصادية القائمة لدى الجمعيات التعاونية الزراعية

بلغ مجموع رأس المال لهذه المشاريع ١٦٠٠٠٠٠ دينار، بمتوسط حسابي قدره ٥٥٣٨٧ دينار لكل مشروع، إلا أن هذا المعدل لا يمثل رقما واقعيا، حيث أن بعض الجمعيات التي لا تتجاوز عدد أصابع اليد الواحدة تركز غالبية رأس المال للمشاريع المدروسة لديها، حيث وجد لدى بعض الجمعيات بعض المشاريع الذي يتجاوز رأس مالها النصف مليون دينار، وهي عبارة عن مشاريع عقارية أو أراضي بهدف الاستثمار.

وقد عبرت لجان الادارة للجمعيات عن مستوى متفاوت من تقييم الوضع الاقتصادي لهذه المشاريع، حيث اعتبر ٤٩٪ منهم وضع المشاريع القائمة جيدة، بينما اعتبر ٣٤٪ منهم انه ممتاز، في حين اعتبر ١٢٪ منهم انه ضعيف.

وهذا يؤكد على ضرورة إعادة دراسة جدوى للمشاريع القائمة وتوجيه الجمعيات نحو الأعمال المجدية من خلال خطط الأعمال لكل جمعية، والذي يجب أن تقوم الجهات ذات العلاقة بالبدء بهذه العملية.

## 2.3 المشاركة الاقتصادية

أشارت الدراسة إلى أن مستوى مشاركة أعضاء الجمعيات في المشاريع الاقتصادية القائمة كان مرتفعا نسبيا، حيث كانت نسبة مشاركة الأعضاء بهذه المشاريع ٨٦٪. أما بالنسبة للمشاركة الاقتصادية بين الجمعيات وغيرها من المؤسسات الأخرى، فقد بينت الدراسة أن ٣٢٪ من الجمعيات التي لها مشاريع قائمة، لها مشاريع مشتركة مع جهات أخرى، وان غالبية هذه المشاريع (٨٠٪) أنشأت في الثلاث سنوات الأخيرة، وكانت حصة الجمعيات في غالبيتها اقل من ٥٠٪ من رأس المشروع، وكان حوالي ٦٠٪ من الجمعيات المشاركة في هذه المشاريع تملك اقل من ٢٥٪ من رأس مال المشروع.

وبالنظر إلى مستوى المشاركة الاقتصادية للجمعيات التعاونية ومدى تلبيته للمبادئ التعاونية، نلاحظ من الجمعيات التي تملك مشاريع اقتصادية أن مستوى المشاركة الاقتصادي جيد سواء كان مشاركة الأعضاء في المشروع الاقتصادي للجمعية أو بدخول الجمعية بشراكات اقتصادية مع غيرها من المؤسسات واشتراك الأعضاء في هذه الشراكات، وبالتالي يمكن القول إن ٥٢,٣٪ من الجمعيات التعاونية الزراعية تتوافق إلى حد ما مع مبدأ المشاركة الاقتصادية.

أما فيما يتعلق بالاتحاد التعاوني الزراعي فقد تبين من الدراسة انه لا يوجد للاتحاد التعاوني الزراعي أية برامج أو مشروعات قيد التنفيذ حاليا بالرغم من وجود وعود بتقديم الدعم المالي اللازم لبرنامج خاص بإحياء الاتحاد، علما بان البرامج السابقة انتهت بعد أن استنزفت الميزانيات المخصصة لها سواء من خلال ما تم إنفاقه عليها من مصاريف إدارية أو تشغيلية أو ما خلفته ورائها من ذمم صعبة التحصيل مستحقة في معظمها على أعضاء الاتحاد.

من هنا لا بد من تفعيل دور الاتحاد التعاوني الزراعي ليكون المظلة التي تشمل في عضويتها غالبية الجمعيات التعاونية الزراعية، وبالتالي إتاحة الفرص للشراكات والعمل المشترك بين الجمعيات التعاونية من خلال المشاركة وتبادل المنفعة في استعمال الموارد مما يخدم المزارع ويحقق الاستعمال الأمثل للموارد، لذلك لا بد من توفير الفرص الاستثمارية المحلية للجمعيات التعاونية، من خلال إعطاء الأولوية لها في فرص الاستثمار.



## 3 الواقع المالي للجمعيات التعاونية الزراعية

### 3.1 البيانات المالية

بلغ مجموع الموجودات الثابتة للجمعيات ٣١١١٤١٩ دينار بمتوسط حسابي ٣٧٤٨٧ دينار لكل جمعية، في حين كان مجموع الموجودات المتداولة ٢٥٣٩٤٩١ دينار بمتوسط حسابي ٢٧٣٠٦ دينار لكل جمعية، بينما كان مجموع المطلوبات من الجمعيات ٦٥٨٠٥٢١ دينار بمتوسط حسابي قدره ٧٢٣١٣ دينار لكل جمعية، وكان مجموع العجز المتراكم على هذه الجمعيات ١٤٩٨٧٤٣ دينار بمتوسط حسابي قدره ١٦٨٣٩، وفي نفس الوقت أظهرت البيانات المالية أن هناك فائض مجموعه ٤٤٨٩٧٩ دينار بمتوسط حسابي قدره ٥٠٤٤ دينار.

يمكن تفسير العجز حسب حالة كل جمعية على حدة فقد يكون حقيقي بسبب انخفاض مستوى الكفاءة والفعالية في مثل هذه الجمعيات او دفترية بسبب احتساب المنح والمساعدات والتبرعات من الأصول الثابتة وغيرها في جانب المطلوبات، خاصة وان الكثير منها تستهلك لخدمة المزارعين سواء بشك مباشر كالأليات الزراعية أو بشكل غير مباشر كالأثاث المكتبي والأجهزة المكتبية، وهذا طبعا بحاجة لدراسة ومعالجة، أما وجود الفائض والعجز في الوقت نفسه لبعض الجمعيات فهو قد يكون بسبب عدم اتخاذ قرار بالهيئة العامة بعمل تسوية بذلك.

وعند مقارنة الموجودات المتداولة إلى الموجودات الثابتة نلاحظ أن الموجودات الثابتة تزيد عن الموجودات المتداولة ويعتبر ذلك مؤشرا على انخفاض السيولة المالية للجمعيات.

أما عند عدم تطابق المطلوبات والموجودات والفائض أو العجز فسببه يعود إلى عدم توفر قسم من البيانات المالية لبعض الجمعيات.

### 3.2 الموارد المالية و مصادر التمويل للجمعيات التعاونية الزراعية

أظهرت نتائج الدراسة أن الأسهم ورسوم العضوية هما الموردان الأساسيين للمال في الجمعية، حيث بلغ مجموع قيمة الأسهم المكتتبة في الجمعيات التعاونية ٢٠٦٥٨٣٩ دينار بمتوسط حسابي قدره ١٤٢ دينار للعضو وبمعدل ١٨٢٨١ دينار للجمعية، كما بلغ متوسط رسوم الانتساب للجمعيات التعاونية ١٢ دينار، وكان الحد الأعلى لرسوم الانتساب خمسون دينار والغالبية العظمى من الجمعيات كان رسوم الانتساب بها عشرة دنانير.

وشكلت رسوم العضوية والأسهم ٦٠٪ من مصادر تمويل الجمعيات التعاونية، في حين شكلت القروض ٦٪ فقط، بينما ٣٤٪ من التمويل مصدره المؤسسات والجهات المانحة، ونلاحظ من هذه النسب انخفاض مساهمة القروض في تمويل الجمعيات التعاونية، في حين أن المنح شكلت ثلث التمويل المتاح للجمعيات التعاونية الزراعية، ويعتبر ذلك ضعفا وتشوها في العمل التعاوني، لان اعتماد الجمعيات التعاونية على المنح يبعتها عن الفكر التعاوني والمبادئ التعاونية.

لذلك لا بد يتم إنشاء صندوق للتمويل التعاوني، حتى تتمكن الجمعيات التعاونية من تمويل مشاريعها وفق النظم والمبادئ التعاونية، وحتى تتمكن من النهوض بالوضع الاقتصادي للأعضاء المنتسبين لها، وخدمة المزارعين في مناطق عملها.

### 3.3 توزيع الأرباح

توزع الأرباح في الجمعيات التعاونية وفق المبادئ والقانون التعاوني بنسب يحددها القانون، وقد تناولت الدراسة فترة الثلاث سنوات الماضية بالنسبة لدراسة توزيع الأرباح، فقد بينت الدراسة أن ٣٧٪ من الجمعيات التعاونية الزراعية قد حققت أرباح الفترة الزمنية المذكورة، وعلى الرغم من أن ٣٧٪ من الجمعيات حققت أرباحا، إلا



أن ٩١٪ من الجمعيات لم يسبق لها أن وزعت أرباح على أعضائها، وأن ما نسبته ٩٪ فقط من الجمعيات قد وزعت أرباح على أعضائها خلال الفترة المذكورة، كما أشارت الدراسة إلى أن الأرباح الموزعة كانت عند ٧٠٪ من الجمعيات حصيلة عمل الجمعية لأكثر من سنة.

تؤكد الأرقام السابقة انخفاض الجدوى الاقتصادية لمشاريع الجمعيات التعاونية القائمة، لأن غالبية الجمعيات لم توزع أرباحاً طيلة ثلاث سنوات، ولأن ثلث الجمعيات فقط يحقق أرباحاً، كما تؤكد أنه حتى الجمعيات التي تحقق أرباحاً لا يقوم بتوزيعها سنوياً، وهذا يعكس على التزام الأعضاء وتفاعلهم مع جمعيتهم، فهم ينضمون للجمعيات التعاونية لتحسين وضعهم المعيشي والاقتصادي، وبالتالي يجب أن ينعكس على دخلهم بصورة مباشرة، ويؤدي عدم توزيع الأرباح على أعضاء الجمعية إلى ضعف تفاعل أعضائها معها، خاصة إذا لم يتم توسيع وتطوير خدمات الجمعية أو إعلامهم (أي الأعضاء) بأي خطط مستقبلية لاستخدام هذه الأرباح.

وفي هذا الإطار لا بد من توعية وحث الجمعيات التعاونية التي تحقق أرباحاً على توزيعها وفق القانون والمبادئ التعاونية. وسينعكس ذلك على زيادة تفاعل الأعضاء مع جمعياتهم التعاونية.

### 3.4 الالتزامات المالية

تتفاوت نسبة تسديد الأعضاء لالتزاماتهم تبعاً لنوع هذه الالتزامات، فقد تبين من الدراسة أن ٩٨٪ من الأعضاء مسددون لرسوم العضوية، بينما كانت نسبة تسديد الأعضاء للأهم ٨٥٪، ويعتبر هذين الالتزامين المصدرين الأساسيين لتمويل الجمعيات خصوصاً عند تأسيسها، ولذلك بدت هذه النسب مرتفعة، في الوقت الذي يفترض أن تكون فيه هذه النسب قد وصلت إلى ١٠٠٪ كونها من متطلبات تسجيل الجمعية، إلا أنه ويهدف تسهيل تسجيل الجمعيات فقد اتبع نظام تقسيط نسبة من الأهم المكتتبه عند تسجيل بعض الجمعيات. أما نسبة تسديد الأعضاء للالتزامات المالية الخاصة بالقروض فكانت ٥٣٪، في حين كانت نسبة التسديد للالتزامات المتعلقة بمستلزمات الإنتاج فقد وصلت إلى ٩٧٪، بينما كانت نسبة تسديد التزامات المشاريع ٧٥٪، أما خدمات النقل والتسويق فقد كانت نسبة تسديد الالتزامات المتعلقة بها ٥٨٪.

وقد تبين من الدراسة أن نسبة التسديد من قبل الأعضاء هي أعلى من غير الأعضاء الذين يستفيدون من خدمات الجمعيات، فبالنظر إلى نسبة تسديد القروض من قبل غير الأعضاء فقد كانت ٣٣٪ فقط، ونسبة التسديد من قبل غير الأعضاء لالتزامات مستلزمات الإنتاج فكانت ٦١٪.

وتعتبر نسبة التسديد مقبولة نوعاً ما خصوصاً بالنسبة للتسديد الأعضاء، في حين تعتبر متدنية بالنسبة لغير الأعضاء، وتظهر هذه النسب الفرق بين التزام الأعضاء وبين غير الأعضاء في قضية التسديد.

### 3.5 الوضع المالي للمشاريع القائمة لدى الجمعيات التعاونية الزراعية

حسب آخر سنة مالية تبين أن ٥٨٪ من الجمعيات التعاونية التي تملك مشاريع اقتصادية قائمة تحقق أرباحاً، وأن ٢٠٪ تحقق خسارة، في حين أن ٢٢٪ من مشاريع الجمعيات القائمة متعادلة بين الربح والخسارة، وعند تحليل المشاريع التي تحقق خسارة كان ٢٤٪ من المشاريع خسارتها من رأس مال المشروع، في حين أن ٤١٪ من المشاريع التي تحقق خسائر كانت خسارتها من رأس مال الجمعية، ويدل ذلك مدى سوء الوضع المالي بالنسبة للمشاريع غير المجدية والتي تحقق خسائر، وإذا استمرت هذه المشاريع في الخسارة ستؤدي إلى تآكل رأس مال الجمعية، من هنا لا بد تصفية هذه المشاريع قبل أن تستنزف رأس مال الجمعية، ويؤكد ذلك ضرورة إعادة دراسة الجدوى الاقتصادية لهذه المشاريع.

أما المشاريع التي تحقق أرباحاً فقد كانت ٢٣٪ من المشاريع تحقق أرباحاً على مستوى المشروع أي نسبة إلى رأس مال المشروع وليس الجمعية، في حين إن ١٥٪ فقط من المشاريع كانت أرباحها نسبة إلى رأس مال الجمعية.

تشير النتائج السابقة إلى الانخفاض النسبي في أرباح مشاريع الجمعيات الزراعية على الرغم أن ٩٤٪ من هذه المشاريع قد تم إعداد دراسة جدوى لها قبل البدء بالمشروع كما جاء في نتائج الدراسة.



## 4 الواقع الإداري للجمعيات التعاونية الزراعية

### 4.1 مقرات الجمعيات التعاونية الزراعية

تشير نتائج الدراسة إلى ضعف البنية التحتية للجمعيات التعاونية الزراعية، فقد أشارت الدراسة إلى أن ٣٣٪ من الجمعيات ليس لها مقر تمارس من خلاله أعمالها، وأن ٧٠٪ من الجمعيات الزراعية التي لها مقر تمارس أعمالها في مقر مستأجر، وأن ٧١٪ من مقرات الجمعيات التعاونية مجهز بالأثاث والأجهزة المكتبية اللازمة. أما الاتحاد التعاوني الزراعي، فالإمكانات الإدارية (المادية) المتوفرة لديه تعتبر جيدة من حيث توفر المقر المؤثت والمجهز بمتطلبات العمل الأساسية.

### 4.2 الموارد البشرية في الجمعيات التعاونية الزراعية

أكثر من ثلثي الجمعيات التعاونية الزراعية لا يوجد بها موظفين دائمين، حيث دلت النتائج أن ٢٧٪ من الجمعيات فيها موظفين يعملون بشكل دائم، وأن قسم من هؤلاء الموظفين يعملون بعقود عمل رسمية وقد كانت نسبتهم من إجمالي الموظفين ٥٣٪، وأن ٥٥٪ من هؤلاء الموظفين شاركوا في تدريب سابق يتعلق بعمل الجمعية مثل تحديد الاحتياجات وتحليل المشاكل وإعداد المقترحات وتجنييد الأموال وإعداد دراسات الجدوى للمشاريع، وإدارة المشاريع وكتابة التقارير والإدارة المالية.

### 4.3 الأنظمة الإدارية والمالية في الجمعيات التعاونية الزراعية

أما بالنسبة للأنظمة التي تدار بها الجمعيات التعاونية الزراعية، فقد بينت الدراسة أن ٦٢٪ من الجمعيات لا يوجد بها نظام إداري وأن الجمعيات التي يتوفر نظام إداري فإن نسبة تطبيقه عالية نسبياً، كما بينت الدراسة أن ٤٩٪ من الجمعيات لا يتوفر فيها نظام مالي. أما بالنسبة لنظام التوريدات فإن ٨٩٪ من الجمعيات التعاونية لا يتوفر هذا النظام. كذلك لم يتوفر برنامج محاسبة عند ٨٤٪ من الجمعيات.

وتدل هذه النتائج على ضعف الوضع الإداري للجمعيات التعاونية، لذا يجب العمل على إيجاد أنظمة إدارية ومالية وتشغيلية للجمعيات التي لا يوجد بها هذه الأنظمة، وتفعيل استخدام وتطوير الأنظمة الموجودة وغير المستعملة، لأن ذلك يسهل عمليات الجمعيات بكل نواحيها سواء كانت اقتصادية أو مالية أو مؤسسية وحتى تسهل انتقال الإدارة بين اللجان عند انتخاب لجان إدارية جديدة، أو عند استقالة موظف، ويقلل وجود الأنظمة من التفرّد في القرار ويقلل من مؤسسة الرجل الواحد، من خلال المشاركة وتبادل الأدوار.

أما الاتحاد التعاوني فكانت النظم الإدارية والمالية ونظام التوريد متوفرة لكنها غير مفعلة بسبب عدم فاعلية الاتحاد وعدم ممارسة الاتحاد للنشاط الاقتصادي. النظام المحاسبي غير موجود ويجري العمل على اعتماد نظام ملائم علماً بأن هذه الأنظمة لن يكتب لها النجاح دون توفر العنصر البشري المؤهل والذي يفقده الاتحاد التعاوني حالياً. كذلك نظم العمليات ونظم التشغيل غير موجودة أو متوفرة بسبب عدم وجود نشاطات أو برامج عمل عادة ما تصمم هذه البرامج بناء عليها.

### 4.4 التخطيط في الجمعيات التعاونية الزراعية

وبالنظر إلى التخطيط في الجمعيات التعاونية، فقد أشارت الدراسة إلى أن ٦٧٪ من الجمعيات لا يوجد لها خطة إستراتيجية، أما الجمعيات التي يتوفر بها خطة إستراتيجية كان متوسط عدد سنوات هذه الخطط هو ٣ سنوات، أما الخطط التنفيذية فقد بينت الدراسة أن ٧٦٪ من الجمعيات لا يوجد بها خطط تنفيذية، وأن مستوى تطبيق الخطط التنفيذية من قبل الجمعيات التي تتوفر بها كان ٧٦٪. أما بالنسبة للخطط المالية (الموازنات) فقد بينت الدراسة أن ٧٣٪ من الجمعيات لا تقوم بإعداد موازنات سنوية.

وتدل النتائج السابقة على ضعف جانب التخطيط بمختلف مستوياته، وهذا يجعل عمل نسبة عالية من



الجمعيات التعاونية الزراعية يتسم بالعشوائية والتلقائية أحيانا لعدم وجود خريطة تقودها لتحقيق أهدافها الاقتصادية المرجوة، لذا بد من تفعيل وتقوية جانب التخطيط السليم في الجمعيات التعاونية سواء كان ماليا أو تنفيذيا أو تشغيليا أو استراتيجيا، من خلال العمل على تدريب وبناء قدرات الجمعيات التعاونية على التخطيط و بناء خطط لهذه الجمعيات بمشاركة الفاعلة بعد تحليل أوضاعها، كما يجب ان ترتبط هذه الخطط مع الخطط الإستراتيجية القطاعية للجهات ذات العلاقة المباشرة بعمل الجمعيات التعاونية، وان تكون ضمن إطار استراتيجية القطاع التعاوني بشكل خاص.

## 5. واقع العلاقة والعضوية مع الجمعيات والاتحادات الأخرى

### 5.1 التفاعل بين الجمعيات وغيرها من المؤسسات

أكدت الدراسة أن هناك تعامل منتظم ما بين الجمعيات التعاونية الزراعية وبين مؤسسات أخرى في مناطق عملها، فقد دلت النتائج على أن ٧٩٪ من الجمعيات تتعامل بانتظام مع مؤسسات أخرى في منطقة عمله، وتتنوع المؤسسات التي تتعامل معها هذه الجمعيات، فقد وجد ان ٧٣ جمعية تتعامل مع المؤسسات الحكومية، وان ٥٦ جمعية تتعامل مع الهيئات المحلية، و٤٧ جمعية تتعامل مع غيرها من الجمعيات التعاونية، وان ٤٧ جمعية تتعامل مع المؤسسات الأهلية، وان ٤٦ جمعية تتعامل مع المراكز النسوية والأندية الشبابية، في حين أن ٣٩ جمعية تتعامل مع الجمعيات الخيرية.

وتدل هذه المعطيات أن نسبة عالية من الجمعيات التعاونية الزراعية تتفاعل وتتعامل مع غيرها من المؤسسات بمختلف أنواعها، وان تعامل حوالي نصف الجمعيات التعاونية الزراعية مع جمعيات تعاونية أخرى بالإضافة إلى تعاملها مع المؤسسات الأخرى يعتبر ذلك مؤشرا على إمكانية انضمام هذه الجمعيات إلى الاتحادات والتحالفات لتحقيق أهدافها، وبالأخص الاتحاد التعاوني الزراعي الذي يجب ان يمثل مصالحها ويدافع عن حقوقها وينظم عملها، والتالي هناك فرصة لتفعيل الاتحاد التعاوني الزراعي من خلال استقطاب الجمعيات التعاونية الزراعية النشطة إلى عضويته.

### 5.2 الانتساب إلى الاتحادات التعاونية

بينت الدراسة أن ١٤٪ (١٦ جمعية) من الجمعيات تنتسب إلى اتحاد جمعيات تعاوني أو جمعيات تعاونية أخرى، وقد قيمت ٨٥٪ الجمعيات المنتسبة إلى الاتحاد المردود والفائدة المتحققة من الانتساب إلى الاتحاد بأنها مفيدة، في حين اعتبره ١٥٪ من هذه الجمعيات أنها غير مفيدة، كما عبرت ٦١٪ من الجمعيات المنتسبة عن مستوى رضا متوسط عن الخدمات المقدمة من الاتحاد، بينما عبرت ١٢٪ من الجمعيات المنتسبة عن مستوى رضا مرتفع، في حين عبرت ٢٧٪ من الجمعيات المنتسبة عن مستوى رضا ضعيف.

أما الجمعيات التي لا تنتسب إلى أي اتحاد والتي كانت نسبتها ٦٣٪ حسب نتائج الدراسة، فقد برر ١١٪ من هذه الجمعيات أسباب عدم انتسابها إلى عدم وجود مثل هذه الاتحادات، بينما برر ٢٦٪ من الجمعيات غير المنتسبة عدم انتسابها بعدم القناعة بجودى الانتساب، في حين اعتبرت ٦٧٪ من الجمعيات غير المنتسبة عدم تلقيها عرض للانتساب انه سبب عدم انتسابها للاتحاد، بينما اعتبرت ٣١,٥٪ من الجمعيات غير المنتسبة أن ارتفاع تكاليف الانتساب هو العائق الذي حال بينها وبين الانتساب.

تشير النتائج السابقة إلى أن هناك فرصة قائمة لانتساب الجمعيات التعاونية للاتحاد التعاوني الزراعي، لما برز من نتائج ايجابية عن تفاعل الجمعيات التعاونية مع غيرها من الجمعيات والمؤسسات، وتدني نسبة الجمعيات غير المنتسبة التي تعتبر انه لا يوجد جدوى من الانتساب للاتحاد، أي أن هناك نسبة عالية من الجمعيات التعاونية الزراعية عبرت عن قناعتها بالانتساب للاتحاد.



أما علاقات وتحالفات الاتحاد التعاوني الزراعي فلغاية الآن لا يوجد علاقة رابطة بين الاتحاد التعاوني الزراعي والاتحادات النوعية الأخرى العاملة على مستوى الوطن، إلا أن التصور الجديد المنبثق عن الخطة الإستراتيجية التي أعدت لتنمية القطاع التعاوني تشير إلى هذا الموضوع وتقترح هيكلية جديدة يتم من خلالها وضع الاتحاد التعاوني الزراعي على رأس الهيكلية العامة للتعاونيات الزراعية مع الأخذ بعين الاعتبار تمثيل الاتحادات للتعاونيات الزراعية كل حسب تصنيفه أو تخصصه.

فيما تعلق بعضوية الاتحاد في اتحادات إقليمية أو دولية فهي محصورة بعضوية التحالف التعاوني الدولي علما بان هذه العضوية غير فاعلة أو مثمرة لغاية الآن.

### 5.3 أهمية الانتساب للاتحادات التعاونية

أبدت الجمعيات التعاونية الزراعية الاستعداد التام للانضمام إلى الاتحاد التعاوني، فقد أفادت ٩٥% من الجمعيات أنها على استعداد تام للانتساب لهذا للاتحاد، واعتبرت ٧٦% من الجمعيات التعاونية الزراعية أن الانتساب هام جدا، بينما اعتبرت ٢٢% من الجمعيات الانتساب للاتحاد بأنه هام، في حين اعتبرت ٢% من الجمعيات فقط انه قليل الأهمية، وتعطي هذه النتائج منحى ايجابي حول إمكانية انضمام الجمعيات التعاونية إلى الاتحاد التعاوني الزراعي.

### 5.4 واقع الاتحاد التعاوني الزراعي بالنسبة لأعضائه من الجمعيات التعاونية الزراعية

منذ تأسيس الاتحاد وحتى عام ٢٠٠٩ كانت رسوم الانتساب مرتفعة (٦٠٠٠) دينار مما أدى إلى عدم توسيع الهيئة العامة لعدم قدرة معظم التعاونيات الزراعية على دفع هذه القيمة، وان استطاعت فلم يكن هناك ما يشجع على الانتساب بسبب عدم توفر برامج ومشروعات يمكن للجمعيات الاستفادة منها، كذلك لم تمارس لجان الادارة المتعاقبة أية دور فاعل لتشجيع الانتساب إلى الهيئة العامة للاتحاد لأسباب تتعلق برغبة الجمعيات الأعضاء في السيطرة على القرار الإداري والمالي في الاتحاد، وهذا يتضح من التسهيلات التي حصل عليها الأعضاء الدائمون في الهيئة العامة والهيئات الإدارية المنبثقة عنها.

خلال العام ٢٠٠٩ وبعد أن وصل الوضع المالي والإداري في الاتحاد إلى مراحل خطيرة فقد تم اتخاذ قرارا بتوسيع العضوية في الاتحاد أو بالأحرى فتح باب العضوية من خلال تخفيض رسوم الانتساب إلى ٥٠ دينار أردني والحد الأدنى للأسهام المكتوبة ب ٥٠٠ دينار، وقد تراقق مع هذا التعديل نشاطا واضحا في هذا المجال ليلعب عدد أعضاء الهيئة العامة في نهاية العام ٢٠١٠ ما يزيد عن ٧٠ عضو يمثلون ٤٠ جمعية زراعية ويبدو أن العدد لا يزال في ارتفاع مما يعطي مؤشرا واضحا على قرب الخروج من أزمة سيطرة الهيئة العامة والجمعيات التي تمثلها على الاتحاد، وبالتالي فان فرصة اثبات لجنة إدارة بأعضاء جدد أصبح ممكنا الآن.

فيما يتعلق بديمقراطية الإدارة وباب العضوية المفتوح، فان الوضع الحالي يشير إلى أن باب العضوية في الاتحاد أصبح مفتوحا بعد أن كان مفضلا بالممارسة وأصبح من الممكن لأية مؤسسة زراعية أن تنتسب إلى الاتحاد طالما انطبقت عليها شروط العضوية علما بان تخفيض رسوم الانتساب والعضوية يعتبر مؤشرا على ذلك، وبالطبع فان للعضو الواحد صوت واحد أصبح معتمدا من الناحية النظرية والتطبيقية.

أما بالنسبة للجان الإدارية للاتحاد فقد تم انتخابها بشكل ديمقراطي من الناحية الشكلية ولكن في الواقع لم يكن ذلك سليما بسبب العوائق التي كانت مفروضة على الانتساب إلى الاتحاد مما حد من فرص التغيير في عضوية لجان الإدارة حيث لم يسجل أي تغيير حقيقي فيها.

أما فيما يتعلق بمبادئ التعاون الأخرى فلم يتم التأكد من وجودها لعدم توفر الشروط الخاصة بها، فعلى سبيل المثال والتوضيح لم يسبق للاتحاد أن وزع أرباحا لتعرف إذا ما تم مراعاة مبدأ العائد المحدود على رأس المال أو العائد على التعامل مثلا، كذلك عدم اقتطاع نسب من الأرباح لصندوق التعليم أو مساهمة في برامج الخدمة المجتمعية، ولكن وبشكل عام يتضح لنا أن النظام واللوائح الداخلية للاتحاد تنص على الالتزام بكافة المبادئ التعاونية مع وجود توجه عام للالتزام بها.



١. ضعف الفهم والوعي التعاوني على المستوى الوطني وعلى مستوى أعضاء الحركة التعاونية على الرغم من الارتفاع في تسجيل الجمعيات في العشر سنوات الأخيرة إلا أن السبب ليس بالضرورة يعود إلى زيادة الوعي التعاوني في المجتمع الأمر الذي يدفع المزارعين إلى الانخراط في جمعيات تعاونية، وإنما جانب من الأسباب وراء تسجيل نسبة عالية من الجمعيات التعاونية في الفترة الأخيرة هو الحصول على المنح والمشاريع من المؤسسات غير الحكومية المحلية منها والدولية والتي زاد نشاطها بشكل ملحوظ في الفترة المذكورة، وساهم ذلك في تشويه العمل التعاوني في فلسطين، بحيث أصبح نهج عمل نسبة عالية من الجمعيات التعاونية هو تجنيد الأموال والحصول على منح واستقطاب المشاريع، والتي في غالبتها غير مستدام.
٢. إن الدوافع الحقيقية وراء إنشاء كل من الاتحاد التعاوني ونسبة عالية من الجمعيات التعاونية الزراعية كانت في أحيانا كثيرة بعيدة عن مبادئ وأهداف العمل التعاوني، كذلك اختلاف الفترة الزمنية لإنشاء الاتحاد التعاوني ونسبة عالية من الجمعيات التعاونية، فكل مرحلة خصوصيتها وعواملها السياسية والاجتماعية والاقتصادية. وقد يكون ذلك من الأسباب وراء عدم انخراط الجمعيات التعاونية الزراعية في عضوية الاتحاد التعاوني.
٣. إن نسبة عضوية المرأة في الجمعيات التعاونية الزراعية متدنية جدا وقد يعود ذلك إلى عدة عوامل أهمها طبيعة المجتمع الريفي المحافظ الذي قد يمنع النساء من العمل في جمعيات مختلطة، بالإضافة إلى تركيز النساء على إنشاء مراكز نسوية أو جمعيات تعاونية أو خيرية بعيدا عن الزراعة.
٤. نلاحظ أن باب عضوية الجمعيات التعاونية مفتوحا وإن نسبة عالية من الطلبات المقدمة للعضوية يتم قبول أصحابها أعضاء في الجمعيات التعاونية.
٥. إن معدل الانسحاب من الجمعيات التعاونية الزراعية عضوين كل ثلاث سنوات، وهي نسبة منخفضة قد تدل على مستوى رضا وقبول لنشاط الجمعيات الزراعية ووجود توقعات ايجابية تجاه عملها المستقبلي.
٦. شملت الجمعيات التعاونية الزراعية في عضويتها غير المزارعين أو من المواطنين الذين لا تشكل الزراعة مصدر دخلهم الرئيسي، ويعزى ذلك إلى صعوبة نزع صفة المزارع عن المواطنين القاطنين في المناطق الريفية، خصوصا أن معظم الجمعيات التعاونية الزراعية تمارس عملها في الريف، وبالتالي شروط عضوية هذه الجمعيات قد تنطبق عليهم، فيكون لهم الحق بالانتماء لها، وهذا في الواقع قد يضعف الجمعيات التعاونية الزراعية عندما يكون ثلث أعضائها لا تشكل الزراعة مصدر دخلهم الرئيسي، لأن تفاعلهم معها واهتمامهم بنشاطها يقل.
٧. ضعف بنية الأعمال الاقتصادية لدى الجمعيات التعاونية الزراعية، ووجود نسبة عالية من الجمعيات التي لا تملك أي مشروع اقتصادي على المستوى الخاص أو بالشراكة مع مؤسسات أخرى، ووجود هذه النسبة العالية قد يفسر على أن نسبة من الجمعيات تبقى مشاريعها على الورق ولا تنفذ وإن نسبة منها تفشل اقتصاديا وتغلق.
٨. ضعف دور القطاع التعاوني في التوظيف والتشغيل، وإن انخفاض أعداد الموظفين في هذا القطاع يعتبر مؤشرا على ضعف الإمكانيات المالية المتوفرة في هذه الجمعيات، والنتيجة عن ضعف نشاطها الاقتصادي، وبالتالي نجد أن قدرتها على توفير فرص عمل دائمة يعتبر ضعيفا في وضعها الحالي.
٩. ضعف العمل التطوعي في الجمعيات التعاونية الزراعية سواء كان من أعضاء الهيئة العامة أو من المجتمع المحلي، فقد تركز العمل التطوعي في لجنة الإدارة في الجمعيات الفاعلة التي لا يوجد بها موظفين، ويعتبر ذلك من جوانب الضعف الحقيقية والمخاطر التي تهدد انطلاق الجمعيات حديثة النشأة، لأنها في العادة تعتمد على المتطوعين في بدايتها، وكلما كان هناك روح عالية واستعداد للعمل التطوعي كان فرص نجاح هذه الجمعيات أكبر.



١٠. ضعف تفاعل أعضاء الهيئة مع جمعيتهم ومشاركتهم في اجتماعاتها الذي يعتبر من عوامل نجاحها، مما أدى إلى ضعف الهيئة العامة بشكل عام وعدم قيام لجان المراقبة بدورها المطلوب بشكل خاص، فكلما كان هناك تفاعل والتزام من قبل الهيئة العامة، فإن فرصة تغيير وتجديد لجنة الإدارة ستزداد وكذلك المسائلة والشفافية أيضا من خلال متابعة تقارير لجنة الرقابة، كما انه كلما كان هناك الماما بالقوانين والمبادئ الناظمة لعمل الجمعيات التعاونية سينعكس ذلك على مدى تفاعل الأعضاء مع جمعيتهم.

١١. هناك ضعف في الإرشاد والتوعية المقدمة للجمعيات التعاونية الزراعية، على الرغم من كثرة البرامج التي استهدفت الجمعيات التعاونية، إلا أن هذه البرامج تفتقر إلى الاستمرارية وتتسم بالعشوائية وعدم التماثل في ما يقدم للجمعيات التعاونية من محتوى إرشادي وتدريب.

١٢. على الرغم أن من شروط تسجيل الجمعيات التعاونية هو وجود جدوى اقتصادية لمشروع اقتصادي ضمن نطاق عمل الجمعية، إلا أن ما نسبته ٤٨٪ من الجمعيات التعاونية لا تملك مشاريع اقتصادية قائمة، ووجود هذه النسبة العالية قد يفسر على أن نسبة من الجمعيات تبقى مشاريعها على الورق ولا تنفذ وان نسبة منها تفضل اقتصاديا وتغلق، كما تعتبر مؤشرا على ضعف بنية الأعمال الاقتصادية لدى هذه الجمعيات التعاونية.

١٣. يعتبر مستوى المشاركة الاقتصادية جيدة على مستوى المشاريع الاقتصادية القائمة، سواء كان مشاركة الأعضاء في المشروع الاقتصادي للجمعية أو بدخول الجمعية بشراكات اقتصادية مع غيرها من المؤسسات واشتراك الأعضاء في هذه الشراكات، وبالتالي يمكن القول إن ٥٢,٣٪ من الجمعيات التعاونية الزراعية تتوافق إلى حد ما مع مبدأ المشاركة الاقتصادية.

١٤. انخفاض السيولة المالية للجمعيات التعاونية الزراعية ومعاناتها من العجز المالي، وحسب حالة كل جمعية على حدة، فقد يكون هذا العجز حقيقي بسبب انخفاض مستوى الكفاءة والفعالية في مثل هذه الجمعيات أو دفترى بسبب احتساب المنح والمساعدات والتبرعات من الأصول الثابتة وغيرها في جانب المطلوبات، خاصة وان الكثير منها تستهلك لخدمة المزارعين سواء بشكل مباشر كالأليات الزراعية أو بشكل غير مباشر كالأثاث المكتبي والأجهزة المكتبية، وهذا طبعاً بحاجة لدراسة ومعالجة، أما وجود الفائض والعجز في الوقت نفسه لبعض الجمعيات فهو قد يكون بسبب عدم اتخاذ قرار بالهيئة العامة بعمل تسوية بذلك. لأنه وعند مقارنة الموجودات المتداولة إلى الموجودات الثابتة نلاحظ أن الموجودات الثابتة تزيد عن الموجودات المتداولة ويعتبر ذلك مؤشرا على انخفاض السيولة المالية للجمعيات.

١٥. انخفاض مساهمة القروض في تمويل الجمعيات التعاونية، في حين أن المنح شكلت ثلث التمويل متاح للجمعيات التعاونية الزراعية، ويعتبر ذلك ضعفاً وتشوهاً في العمل التعاوني، لان اعتماد الجمعيات التعاونية على المنح يبعدها عن الفكر التعاوني والمبادئ التعاونية.

١٦. يؤدي عدم توزيع الأرباح على أعضاء الجمعية الى ضعف تفاعل أعضائها معها، خاصة إذا لم يتم توسيع وتطوير خدمات الجمعية أو إعلامهم (أي الأعضاء) بأي خطط مستقبلية لاستخدام هذه الأرباح.

١٧. ضعف الوضع الإداري للجمعيات التعاونية، والعمل وفق أنظمة إدارية ومالية وتشغيلية للجمعيات التي لا يوجد بها هذه الأنظمة، وان هناك ضعفاً في تطبيق واستخدام وتطوير الأنظمة الموجودة، وهذا انعكس على عمليات الجمعيات بكل نواحيها سواء كانت اقتصادية او مالية او مؤسسية، وانتقال الإدارة بين اللجان عند انتخاب لجان إدارية جديدة، أو عند استقالة موظف، وأدى إلى وجود تضرد في القرار ووجود مؤسسة الرجل الواحد.



١٨. ضعف جانب التخطيط بمختلف مستوياته، وهذا يجعل عمل نسبة عالية من الجمعيات التعاونية الزراعية يتسم بالعشوائية والتلقائية أحيانا لعدم وجود خريطة تقودها لتحقيق أهدافها الاقتصادية المرجوة.

١٩. إمكانية انضمام هذه الجمعيات إلى الاتحادات والتحالفات لتحقيق أهدافها، وبالأخص الاتحاد التعاوني الزراعي الذي يجب ان يمثل مصالحها ويدافع عن حقوقها وينظم عملها، والتالي هناك فرصة لتفعيل الاتحاد التعاوني الزراعي من خلال استقطاب الجمعيات التعاونية الزراعية الناشطة إلى عضويته.

٢٠. هناك فرصة قائمة لانتساب الجمعيات التعاونية للاتحاد التعاوني الزراعي، لما برز من نتائج ايجابية عن تفاعل الجمعيات التعاونية مع غيرها من الجمعيات والمؤسسات، وتدني نسبة الجمعيات غير المنتسبة التي تعتبر انه لا يوجد جدوى من الانتساب للاتحاد، أي أن هناك نسبة عالية من الجمعيات التعاونية الزراعية عبرت عن قناعتها بالانتساب للاتحاد.

٢١. غياب دور اتحاد تعاوني زراعي قوي وفعال. مما انعكس سلبيا على عمل الجمعيات التعاونية الزراعية، وعلى هيكليات القطاع التعاوني على المستوى الوطني بشكل عام.

٢٢. وجود إطار مؤسسي للحركة التعاونية، وهيكلية جديدة للحركة التعاونية أخذة بعين الاعتبار التجربة السابقة.

٢٣. وجود خطة استراتيجية لتنمية القطاع التعاوني حيث يتوقع أن يستفيد منها بشكل مباشر القطاع التعاوني الزراعي.

٢٤. وجود اهتمام واضح من قبل الجهات الداعمة لتطوير القطاع الزراعي والذي يعتبر القطاع التعاوني مكون رئيسي له.

٢٥. التزام كبير من الأعضاء بتسديد التزاماتهم المالية تجاه جمعياتهم.

٢٦. التعامل المنتظم إلى حد ما بين الجمعيات التعاونية الزراعية وبين المؤسسات الأخرى في مناطق عملها.

٢٧. وجود تجارب ناجحة لجمعيات يمكن الاستفادة منها.

٢٨. وجود رغبة لدى الجمعيات التعاونية الزراعية في الانتساب إلى الاتحاد التعاوني الزراعي.

## 7 التوصيات

١. من هنا لا بد من العمل على ترسيخ الفكر والمبادئ التعاونية في المجتمع بشكل عام وبين أعضاء الجمعيات التعاونية بشكل خاص، لأن ذلك سينعكس على مستوى نجاح وفاعلية العمل التعاوني، ويمكن الوصول لذلك من خلال التربية الوطنية المبكرة للأجيال الناشئة من خلال إدخال فصول دراسية ضمن المنهاج التعليمي للصفوف التعليمية الأساسية.
٢. كما لا بد من ترسيخ وتطوير الفكر التعاوني لدى أعضاء الجمعيات التعاونية، من خلال برامج التوعية التي تستهدف أعضاء الجمعيات التعاونية، التي يجب أن تكون موحدة ومتماثلة، وأن يكون العاملين عليها من المختصين المؤهلين حتى تصل الرسالة التوعوية والتدريبية بشكل متماثل وغير مشوه.
٣. زيادة عضوية الجمعيات التعاونية الزراعية لتشمل أكبر عدد ممكن من المزارعين القاطنين ضمن نطاق عملها، لما لذلك من أثر إيجابي بالغ في تنظيم المزارعين وتحقيق مصالحهم من خلال التحالفات والضغط والمناصرة، إضافة إلى تدليل العقبات والتحديات التي تواجههم، ويمكن تحقيق ذلك من خلال دعم الجمعيات التعاونية في مجتمعاتها اقتصادياً ومؤسسياً، وتفعيل دورها في المجتمع لتجذب إليها المزارعين الآخرين، بالإضافة إلى توعية المزارعين وإرشادهم ليكونوا أعضاء في هذه الجمعيات.
٤. توحيد المادة الإرشادية والتدريبية والتوعوية المقدمة للجمعيات، من خلال مناهج موحدة تقوم الجهة الإشرافية المختصة بمتابعة ما يقدم من برامج والإشراف عليها، كذلك لا بد من إيجاد معهد تدريبي للأعضاء التعاونيين، يوفر لهم المعارف والمهارات المطلوبة لعملهم.
٥. العمل على زيادة قدرات الجمعيات التعاونية بتوفير المقدرات المناسبة لممارسة عملها، وزيادة قدرتها للوصول إلى المعلومات، من خلال شبك هذه الجمعيات بالإنترنت وبوسائل الاتصال الأخرى، لذلك لا بد من تصميم مواقع الكترونية وقواعد بيانات متخصصة في عمل الجمعيات التعاونية، تشكل مصدر للمعلومات يمكن الرجوع إليه متى دعت الحاجة.
٦. التأكد من جدوى المشاريع المقدمة مع طلبات الترخيص، كما لا بد من دراسة جدوى المشاريع الاقتصادية القائمة وعمل خطط أعمال اقتصادية مجدية في ضوء ما يتوفر لدى هذه الجمعيات من موارد، بالإضافة إلى توفير مصادر التمويل الميسر لهذه الجمعيات لتتمكن من تفعيل دورها الاقتصادي في خدمة أعضائها بشكل خاص والقطاع الزراعي والمجتمع بشكل عام، وحتى تتمكن من توفير فرص عمل للعاطلين عن العمل.
٧. ضرورة إعادة دراسة جدوى للمشاريع القائمة وتوجيه الجمعيات نحو الأعمال المجدية من خلال خطط الأعمال لكل جمعية، وتحفيز إنشاء مشاريع اقتصادية خاصة بالجمعيات التعاونية الزراعية أو مشتركة مع مؤسسات أخرى من أجل الحفاظ على ديمومتها واستمراريتها، وسد العجز المالي، والإسهام بشكل فاعل في خلق فرص عمل دائمة ومؤقتة.
٨. لا بد تفعيل دور الاتحاد التعاوني الزراعي ليكون المظلة التي تشمل في عضويتها غالبية الجمعيات التعاونية الزراعية، وبالتالي إتاحة الفرص للمشاركة والعمل المشترك بين الجمعيات التعاونية من خلال المشاركة وتبادل المنفعة في استعمال الموارد مما يخدم المزارع ويحقق الاستعمال الأمثل للموارد، لذلك لا بد من توفير الفرص الاستثمارية المحلية للجمعيات التعاونية من خلال إعطاء الأولوية لها في فرص الاستثمار.

٨. العمل على تشجيع وتحفيز وتسهيل انتساب الجمعيات إلى الاتحاد التعاوني الزراعي من جانب، وتهيئة وتفعيل الاتحاد ليستوعب هذه الجمعيات، من خلال تذليل العقبات التي كانت تحول دون انخراط هذه الجمعيات في الاتحاد، من خلال عقد ورش عمل لتقريب وجهات النظر بين الجمعيات التعاونية الزراعية والاتحاد التعاوني الزراعي، ووضعهم بصور الهيكلية المقترحة للقطاع التعاوني والتي بمقتضاها سيكون ملزماً لهم الانخراط في هذه العملية، وتوضيح فوائد وجود اتحاد فعال وجمعية فاعلة تنطوي في إطاره.
٩. إنشاء صندوق للتمويل التعاوني، حتى تتمكن الجمعيات التعاونية من تمويل مشاريعها وفق النظم والمبادئ التعاونية، وحتى تتمكن من النهوض بالوضع الاقتصادي للأعضاء المنتسبين لها، وخدمة المزارعين في مناطق عملها.
١٠. العمل على توعية وحث الجمعيات التعاونية التي تحقق أرباحاً على توزيعها وفق القانون والمبادئ التعاونية. وسينعكس ذلك على زيادة تفاعل الأعضاء مع جمعياتهم التعاونية.
١١. العمل على إيجاد أنظمة إدارية ومالية وتشغيلية للجمعيات التي لا يوجد بها هذه الأنظمة، وتفعيل استخدام وتطوير الأنظمة الموجودة وغير المستعملة، لأن ذلك يسهل عمليات الجمعيات بكل نواحيها سواء كانت اقتصادية أو مالية أو مؤسسية وحتى تسهل انتقال الإدارة بين اللجان عند انتخاب لجان إدارية جديدة، أو عند استقالة موظف، ويقلل وجود الأنظمة من التفرّد في القرار ويقلل من مؤسسة الرجل الواحد، من خلال المشاركة وتبادل الأدوار.
١٢. تفعيل وتقوية جانب التخطيط السليم في الجمعيات التعاونية سواء كان مالياً أو تنفيذياً أو تشغيلياً أو استراتيجياً، من خلال العمل على تدريب وبناء قدرات الجمعيات التعاونية على التخطيط أو بناء خطط لهذه الجمعيات بمشاركتها الفاعلة بعد تحليل أوضاعها، كما يجب أن ترتبط هذه الخطط مع الخطط الإستراتيجية القطاعية للجهات ذات العلاقة المباشرة بعمل الجمعيات التعاونية، وأن تكون ضمن إطار إستراتيجية القطاع التعاوني بشكل خاص.
١٣. نشر فكر وأهمية العمل التطوعي في الجمعيات التعاونية الزراعية، سواء بين أعضاء الهيئة العامة أو المجتمع المحلي.
١٤. تعزيز وتحفيز وتشجيع مشاركة ومساهمة المرأة في العمل التعاوني الزراعي. ليعكس دورها الحقيقي ومساهمتها في العمل الزراعي، من خلال نشر الوعي بين أعضاء الجمعيات التعاونية لتقبل العمل مع المرأة في إطار الجمعية التعاونية، ومن خلال إدماج المرأة في مشاريع الجمعيات التعاونية، والعمل على إعطائها الفرصة في صياغة القرار داخل الجمعيات التعاونية بتمثيلها في لجان الإدارة للجمعيات التعاونية.
١٥. البدء ودون تأخير بإعداد خطة إستراتيجية شاملة للاتحاد التعاوني الزراعي يتم من خلالها إجراء تشخيص دقيق للواقع وتحديد رؤيته ورسالته ومسارات وبرامج عملة للسنوات الخمس القادمة.
١٦. تبني خطة لتنمية الموارد المالية والبشرية للاتحاد التعاوني الزراعي، وأن تكون تتماشى مع الخطة الإستراتيجية الموضوعية للقطاع التعاوني، والقانون التعاوني المقترح.
١٧. تطوير وتحديث الأنظمة الإدارية والمالية والتشغيلية للاتحاد التعاوني الزراعي.



## ملحق رقم 1 : كشف بأسماء الجمعيات المدروسة.

المحافظة	إسم الجمعية التعاونية	الرقم
القدس	الجيب التعاونية الزراعية للتسليف والتوفير	١
طولكرم	عتيل الزراعية النباتية للري	٢
قلقيلية	الجمعية التعاونية للتسويق الزراعي والري بمنطقة قلقيلية م.م	٣
الخليل	جمعية بقار التعاونية للتسليف والتوفير	٤
جنوب الخليل	رابود التعاونية للتسليف والتوفير	٥
بيت لحم	جمعية وادي فوكين التعاونية الزراعية م.م	٦
طولكرم	النزلة الشرقية التعاونية الزراعية للري	٧
اريجا	جمعية أريحا التعاونية لتسويق الحاصلات الزراعية	٨
اريجا	جمعية المهندسين الزراعيين التعاونية	٩
جنوب الخليل	بيت العروش التعاونية الزراعية	١٠
جنين	الجمعية التعاونية للتسويق الزراعي في جنين	١١
بيت لحم	جمعية الخضار التعاونية الزراعية م.م	١٢
نابلس	الجمعية التعاونية للتسويق الزراعي في لواء نابلس	١٣
طولكرم	بلعا التعاونية للخدمات الزراعية	١٤
سلفيت	الجمعية التعاونية للتسويق الزراعي سلفيت	١٥
طولكرم	الجمعية التعاونية للتسويق الزراعي بمنطقة طولكرم	١٦
جنوب الخليل	ابو العسجا التعاونية الزراعية	١٧
بيت لحم	جمعية العبيدية التعاونية الزراعية م.م	١٨
رام الله	الجمعية التعاونية الزراعية في كفر مالك	١٩
الخليل	الجمعية التعاونية للتسويق والتصنيع الزراعي	٢٠
رام الله	جمعية قرى رام الله التعاونية لتسويق الحاصلات الزراعية	٢١
جنوب الخليل	السيميا التعاونية الزراعية	٢٢
الخليل	جمعية تفوح التعاونية الزراعية	٢٣
الخليل	جمعية الخليل التعاونية الزراعية	٢٤
جنوب الخليل	السموع التعاونية الزراعية	٢٥
رام الله	جمعية دير نظام التعاونية الزراعية	٢٦
الخليل	جمعية خلة صالح التعاونية الزراعية م.م	٢٧
رام الله	جمعية سلواد التعاونية الزراعية	٢٨
رام الله	جمعية بيت عور التحتا التعاونية الزراعية	٢٩
نابلس	جمعية الاتحاد التعاوني الزراعي	٣٠



رام الله	جمعية بيت لقيا التعاونية الزراعية	٣١
رام الله	جمعية خربنا المصباح التعاونية الزراعية	٣٢
طولكرم	جمعية عنبتا التعاونية الزراعية	٣٣
رام الله	جمعية دير أبو مشعل التعاونية الزراعية	٣٤
رام الله	جمعية ترمسعيا التعاونية الزراعية	٣٥
جنين	جمعية كفر دان التعاونية الزراعية	٣٦
طوباس	عين البيضاء التعاونية الزراعية	٣٧
طوباس	خضراء التعاونية الزراعية	٣٨
طوباس	التعاونية للتصنيع الزراعي	٣٩
اريجا	الجمعية التعاونية لمنتجي الموز	٤٠
اريجا	الجمعية التعاونية لمزارعي النخيل	٤١
اريجا	جمعية شابات النوعة التعاونية الزراعية	٤٢
طوباس	ذنابة التعاونية للخدمات الزراعية	٤٣
سلفيت	جمعية كفر الديك التعاونية الزراعية	٤٤
رام الله	جمعية كوبر التعاونية للنسائية للإنتاج الزراعي	٤٥
طولكرم	باقة الشرقية التعاونية للخدمات الزراعية	٤٦
رام الله	جمعية دورا القرع التعاونية الزراعية	٤٧
اريجا	الجمعية التعاونية لمزارعي النباتات الطبية	٤٨
جنين	جمعية الجلمه التعاونية الزراعية	٤٩
طولكرم	نزلة عيسى التعاونية للخدمات الزراعية	٥٠
طولكرم	علاز التعاونية للخدمات الزراعية	٥١
رام الله	جمعية بيتللو ودير عمار التعاونية الزراعية	٥٢
الخليل	الجمعية التعاونية للتصنيع الزراعي في الخليل	٥٣
سلفيت	الجمعية التعاونية للتطوير والتنمية الزراعية	٥٤
الخليل	الجمعية التعاونية لحماية وتطوير البذور البلدية	٥٥
رام الله	الجمعية التعاونية للتنمية الزراعية في كفر نعمه	٥٦
جنوب الخليل	الريحية التعاونية للتطوير الزراعي	٥٧
جنوب الخليل	دورا التعاونية لتطوير الزراعات المروية	٥٨
جنوب الخليل	رافات التعاونية الزراعية	٥٩
رام الله	جمعية بيت سيرا التعاونية الزراعية	٦٠
قلقيلية	جمعية قلقيلية التعاونية للإصلاح والتطوير الزراعي م.م	٦١
سلفيت	جمعية قراوة بني حسان التعاونية الزراعية	٦٢
اريجا	الجمعية التعاونية الزراعية لتنمية الأغوار	٦٣
جنوب الخليل	دورا التعاونية للتصنيع الزراعي	٦٤



٦٥	جمعية الديوك التعاونية الزراعية	اريجا
٦٦	جمعية المغير التعاونية الزراعية	رام الله
٦٧	جمعية ديرابزيع التعاونية الزراعية	رام الله
٦٨	الاغوار الشمالية التعاونية الزراعية	طوباس
٦٩	جمعية المزرعة الشرقية التعاونية	رام الله
٧٠	جمعية قباطيه التعاونية الزراعية	جنين
٧١	جمعية السنابل التعاونية للإنتاج والخدمات الزراعية	الخليل
٧٢	جمعية الأرض الزراعية التعاونية	اريجا
٧٣	جمعية عزبة المدور التعاونية للزراعة والري م.م	قلقيلية
٧٤	المربد التعاونية الزراعية	جنوب الخليل
٧٥	جمعية الأغوار الوسطى التعاونية الزراعية	نابلس
٧٦	طمون التعاونية لزراعة الاعشاب الطبية	طوباس
٧٧	فروش بيت دجن التعاونية للزراعة المحمية	نابلس
٧٨	جمعية كفر قدوم التعاونية للتنمية الزراعية م.م	قلقيلية
٧٩	جمعية مثلث الشهداء التعاونية للزراعة المحمية	جنين
٨٠	كفر اللبد التعاونية للزراعة المروية	طولكرم
٨١	زيتا التعاونية للخدمات الزراعية والري	طولكرم
٨٢	جمعية العوجا التعاونية للتنمية الريفية	اريجا
٨٣	جمعية النماء التعاونية للتنمية الزراعية كفر الديك	سلفيت
٨٤	جمعية الزاوية التعاونية الزراعية م.م	سلفيت
٨٥	جمعية الطيبة التعاونية الزراعية	رام الله
٨٦	جمعية بيت أمر التعاونية للإنتاج والخدمات	الخليل
٨٧	جمعية فلامية التعاونية للنباتات الطبية م.م	قلقيلية
٨٨	جمعية ماسيا التعاونية الزراعية	نابلس
٨٩	جمعية جينصافوط التعاونية الزراعية م.م	قلقيلية
٩٠	جمعية عوريف التعاونية الزراعية	نابلس
٩١	جمعية عين السلطان التعاونية الزراعية	اريجا
٩٢	الجمعية التعاونية الزراعية لقرى جنوب بيت لحم م.م	بيت لحم
٩٣	طوباس التعاونية للتطوير الزراعي	طوباس
٩٤	جمعية رأس عطية التعاونية للتنمية الزراعية م.م	قلقيلية
٩٥	جمعية شوفه التعاونية للخدمات الزراعية	طولكرم
٩٦	جمعية كفردان التعاونية للزراعة والري م.م	جنين
٩٧	جمعية كفر عبوش التعاونية للتطوير الزراعي م.م	طولكرم



قليلية	جمعية سنيريا التعاونية الزراعية	٩٨
اريجا	جمعية نباتنا التعاونية الزراعية في العوجا	٩٩
رام الله	جمعية دير غسانة التعاونية الزراعية	١٠٠
الخليل	جمعية مسافر يطا التعاونية لإنماء وتطوير الثروة الحيوانية	١٠١
جنين	جمعية اليامون التعاونية الزراعية م.م	١٠٢
جنين	جمعية كفر راعي التعاونية الزراعية	١٠٣
جنين	جمعية مرج صانور التعاونية للأشجار المثمرة	١٠٤
جنين	جمعية يعبد التعاونية الزراعية م.م	١٠٥
جنين	الجمعية التعاونية لمزارعي الأشجار المثمرة قرى غرب جنين م.م	١٠٦
جنين	جمعية برقين التعاونية الزراعية م.م	١٠٧
رام الله	جمعية عابود التعاونية الزراعية	١٠٨
رام الله	جمعية قراوة بني زيد التعاونية الزراعية	١٠٩
رام الله	جمعية بيت ريماء التعاونية الزراعية المحدودة	١١٠
جنين	جمعية دير أبو ضعيف التعاونية الزراعية	١١١
الخليل	الجمعية التعاونية لعصر الزيتون وتسويق منتجاته	١١٢
طولكرم	عتيل التعاونية للتطوير الزراعي	١١٣
نابلس	جمعية صرة التعاونية الزراعية م.م	١١٤



## ملحق رقم 2: اداة جمع البيانات

### أ. العمل الميداني:

	رقم الاستثمار	
	المحافظة	
	اسم الباحث الميداني	
----- / --- / ---	تاريخ المقابلة	
----- / --- / ---	تاريخ مراجعة الاستثمار	

### ب. التدقيق المكتبي وإدخال البيانات:

	اسم مراجع / مدخل الاستثمار	
	تاريخ مراجعة الاستثمار	
٢. لم تعتمد	١. اعتمدت	اعتماد الاستثمار
	سبب عدم اعتماد الاستثمار	
	التوقيع	



## أولاً: معلومات عامة عن الجمعية:

1.1	اسم الجمعية كاملاً حسب شهادة التسجيل
1.2	سنة التأسيس
1.3	رقم التسجيل الفلسطيني
1.4	منطقة عمل الجمعية
1.5	المحافظة التي توجد بها الجمعية
1.6	المدينة أو البلدة أو القرية أو المخيم
1.7	الموقع بالتحديد
1.8	رقم هاتف الجمعية
1.9	رقم فاكس الجمعية
1.10	بريد إلكتروني
1.11	الموقع الإلكتروني
1.12	الشخص المسؤول عن الاتصال
1.13	منصبه في الجمعية
1.14	رقم الجوال
1.15	عدد أعضاء الهيئة العامة
	أ. الحالي:.....عضو، منهم.....إناث ب. عند التأسيس:.....عضو، منهم.....إناث
1.16	عدد أعضاء لجنة الإدارة
	..... عضو، منهم ..... إناث
1.17	عدد الموظفين بشكل دائم
1.18	عدد المتطوعين (دون لجنتي الإدارة والرقابة)
1.19	الأمور المالية حسب آخر ميزانية (بالدينار الأردني) والتي هي سنة.....
	أ. الموجودات الثابتة: ب. الموجودات المتداولة: ج. المطلوبات: د. العجز:.....و/أو الفائض:.....
1.20	المصادر المالية للجمعية
	أ. رسوم الانتساب للعضو ..... دينار + ..... دينار أسهم ب. ج. د.
1.21	عدد المستفيدين المباشرين من برامج ومشاريع ونشاطات الجمعية خلال عام 2010
1.22	نشأة الجمعية وفكرتها ومن دعمها، وأهدافها (التسجيل لمشروع اقتصادي ام لتجنيد أموال ومساعدات)، وتطورها:



## ثانياً: الحاكمة:

- 2.1 تاريخ آخر اجتماع للهيئة العامة: .....
- 2.1.1 نسبة الحضور: .....
- 2.1.2 نسبة الأعضاء الفعالين من الهيئة العامة: .....
- 2.1.3 هل هناك تفاعل بين الهيئة العامة ولجنة الادارة؟  
أ. نعم ب. لا
- يرجى التوضيح: .....
- 2.2 عدد مرات انتخاب لجنة إدارة الجمعية منذ تأسيسها: .....
- 2.2.1 كم مرة تغيرت لجنة إدارة الجمعية منذ تأسيسها؟ .....
- 2.3 عدد مرات اجتماع لجنة إدارة الجمعية سنوياً: .....
- 2.3.1 نسبة الحضور: .....
- 2.3.2 نسبة الأعضاء الفعالين من لجنة إدارة الجمعية: .....
- 2.3.3 آلية اتخاذ القرار:  
أ. بالأغلبية (أكثر من 50%) ب. بالإجماع. ج. غير ذلك (حدد): .....
- 2.3.4 هل هناك تفرد في إدارة أمور الجمعية من قبل شخص أو مجموعة قليلة من الأشخاص؟  
أ. نعم ب. لا
- يرجى التوضيح: .....
- 2.4 تاريخ آخر اجتماع للجنة إدارة الجمعية: .....
- 2.5 هل تحتفظ لجنة إدارة الجمعية بمحاضر اجتماعات رسمية؟  
أ. نعم ب. لا
- 2.6 عدد مرات اجتماع لجنة الرقابة في الجمعية سنوياً: .....
- 2.7 تاريخ آخر اجتماع للجنة الرقابة في الجمعية: .....
- 2.8 هل تحتفظ لجنة الرقابة في الجمعية بمحاضر اجتماعات رسمية؟  
أ. نعم ب. لا



### ثالثاً: المبادئ التعاونية:

3.1 هل باب العضوية مفتوح؟

أ. نعم ب. لا

3.3.1 إذا كان الجواب (3.1) نعم، ما نوع العضوية؟

أ. أفراد. ب. أفراد وجمعيات. ج. غير ذلك (حدد):.....

3.2 ما هو عدد المتقدمين بطلبات انتساب للجمعية خلال الثلاث سنوات الأخيرة، وما هو عدد

الطلبات التي تم الموافقة عليها، وأسباب عدم الموافقة؟

السنة	عدد المتقدمين بطلبات انتساب	عدد الطلبات التي تم الموافقة عليها	أسباب عدم الموافقة
2008			
2009			
2010			

3.3 هل يوجد للجمعية مشاريع اقتصادية مشتركة مع مؤسسات أخرى؟

أ. نعم ب. لا

3.3.1 إذا كان الجواب (3.3) نعم، يرجى التوضيح؟

أ. اسم المشروع:.....

ب. سنة إنشائه:.....

ج. رأسماله:.....

د. حصة الجمعية (%):.....

هـ. نسبة أعضاء الجمعية المشتركين فيه:.....

و. المؤسسات الشريكة:.....

ز. وضع المشروع حالياً (ممتاز، جيد، ضعيف، سيء):.....

3.4 عدد الزيارات التي قام بها موظفو الإدارة العامة للتعاون بوزارة العمل أو بالمحافظات لتدقيق

المعلومات أو متابعة عملها خلال 2008-2010 ؟ .....



### 3.5 دور الجمعية في زيادة المعرفة والمعلومات لأعضائها:

العدد	المؤشر
	ما هو عدد أعضاء الجمعية الذين شاركوا في دورات تدريبية او ورشات عمل توعوية خلال ٢٠٠٨-٢٠١٠
	عدد النشرات الإرشادية او التوعوية التي اصدرتها الجمعية خلال ٢٠٠٨-٢٠١٠
	عدد اللقاءات الإرشادية او التوعوية التي نظمتها الجمعية خلال ٢٠٠٨-٢٠١٠
	عدد الأيام التدريبية التي شارك بها أعضاء الجمعية خلال ٢٠٠٨-٢٠١٠
	عدد الزيارات الإرشادية التعاونية التي تلقتها الجمعية من الادارة العامة للتعاون بوزارة العمل خلال ٢٠٠٨-٢٠١٠
	عدد الزيارات الإرشادية التي تلقتها الجمعية من وزارة الزراعة خلال ٢٠٠٨-٢٠١٠
	عدد الزيارات الإرشادية التي تلقتها الجمعية من المؤسسات الأهلية خلال ٢٠٠٨-٢٠١٠
	اشترك انترنت

3.6 كيف تقيم الفهم والوعي التعاوني لدى الأعضاء (خاصة ما يتعلق بفهم مبادئ التعاون العالمية)؟

أ. مرتفع ب. متوسط ج. ضعيف

3.7 هل يوجد لدى الجمعية خطة مكتوبة لزيادة المعرفة والمعلومات لأعضاء الجمعية؟

أ. نعم ب. لا

3.8 هل سبق وان ساهمت الجمعية في تطوير الأماكن العامة (رياض الأطفال، دور المسنين، المدارس، المستشفيات، النوادي الرياضية) في منطقة عملها وذلك ضمن مسؤوليتها الاجتماعية؟

أ. نعم ب. لا

3.8.1 إذا كان الجواب (8.3) نعم، يرجى توضيح نوع كل مساهمة ومبلغها وتاريخها:

الرقم	نوع المساهمة	المبلغ بالدينار الأردني	السنة

3.9 هل كانت الجمعية يوماً عضواً في لجنة مشروع على مستوى الموقع او المحافظة لتنفيذ مشروع ما؟

أ. نعم ب. لا

يرجى التوضيح: .....

3.10 هل سبق وان وزعت الجمعية أرباحاً نقدية على أعضائها؟

أ. نعم ب. لا



3.10.1. إذا كان الجواب (3.10) نعم، هل تم ذلك وفق المبادئ والقوانين التعاونية؟

أ. نعم ب. لا

3.10.2. هل التوزيع كان نتيجة لأرباح سنة أم أرباح أكثر من سنة؟

أ. سنة ب. تراكم أكثر من سنة

يرجى التوضيح: .....

3.10.3. هل حققت الجمعية أرباح في آخر ثلاث سنوات؟

أ. نعم ب. لا

يرجى التوضيح: .....

3.11 هل يتم تسليم كل عضو نسخة من النظام الداخلي عند انتسابه إلى الجمعية؟

أ. نعم ب. لا

3.11.1. إذا كان الجواب (3.11) لا، يرجى توضيح السبب؟

أ. النظام الداخلي قديم.

ب. عدم اهتمام لجنة الإدارة.

ج. عدم وجود نسخ كافية.

د. غير ذلك (حدد): .....

3.12 ما هي نسبة المسددين لجميع التزاماتهم المالية؟

نوع الالتزام	نسبة المسددين من الأعضاء%	نسبة المسددين من غير الأعضاء%
رسوم انتساب		لا تنطبق
أسهم		لا تنطبق
قروض		
خدمات نقل أو تسويق...الخ		
مستلزمات إنتاج		
مساهمة في مشاريع		
غير ذلك (حدد):		

3.13 كيف تقيم عملية الالتزام بتسديد الالتزامات المالية تجاه الجمعية؟

أ. ممتازة ب. جيدة ج. ضعيفة د. سيئة



## رابعاً: نشاطات الجمعية ومشاريعها الحالية وجدواها:

- 4.1 أهم النشاطات الاقتصادية للجمعية مرتبة حسب الأهمية:  
.....
- 4.2 أهم الخدمات التي تقدمها الجمعية لأعضائها:  
.....
- 4.3 أهم الخدمات التي تقدمها الجمعية لغير الأعضاء وبشكل مواز لما يقدم للأعضاء:  
.....
- 4.4 نسبة المهن الساندة لغالبية أعضاء الجمعية: (%)  
أ. مزارعون ب. موظفون ج. حرفيون د. تجار
- 4.5 نسبة الاعضاء الذين يعملون في مجال عمل الجمعية بالتحديد وتنطبق عليهم شروط العضوية الى سائر أعضاء الجمعية: .....
- 4.6 نسبة الاعضاء النشيطين الذين يتعاملون مع الجمعية ويؤمنون بالعمل التعاوني الى سائر اعضاء الجمعية: .....
- 4.7 نسبة أعضاء الجمعية المزارعين من عدد المزارعين في الموقع: .....
- 4.8 مستوى رضى اعضاء الجمعية عن خدماتها المقدمة:  
أ. مرتفع ب. متوسط ج. ضعيف
- 4.9 ما هو عدد المتقدمين بطلبات انسحاب للجمعية خلال الثلاث سنوات الأخيرة، وما هو عدد الطلبات التي تم الموافقة عليها، وأسباب عدم الموافقة؟

السنة	عدد المتقدمين بطلبات انسحاب	عدد الطلبات التي تم الموافقة عليها	أسباب عدم الموافقة
2008			
2009			
2010			

4.10 هل يوجد للجمعية مشاريع اقتصادية مستقلة خاصة بها؟

أ. نعم ب. لا

4.10.1 إذا كان الجواب (4.10) نعم، يرجى التوضيح؟

- أ. اسم المشروع: .....
- ب. سنة إنشائه: .....
- ج. رأسماله: .....
- د. نسبة أعضاء الجمعية المشتركين فيه: .....
- هـ. وضع المشروع حالياً (ممتاز، جيد، ضعيف، سيء): .....



4.11 على ماذا تعتمد الجمعية في تمويل مشاريعها القائمة؟

المشروع	المصدر	النسبة %	هل تم عمل دراسة جدوى اقتصاديه للمشروع قبل البدء به؟	وضع المشروع (ربح أو خسارة أو تعادل) حسب آخر سنة مالية والتي هي.....	نسبة الربح أو الخسارة من رأسمال المشروع	نسبة الربح أو الخسارة من رأسمال الجمعية	هل تم عمل تحليل وتقييم حديث للمشروع
	الأعضاء						
	القروض						
	جهات مانحة						
	مستثمرين						
	غير ذلك (حدد):						
	المجموع						
	الأعضاء						
	القروض						
	جهات مانحة						
	مستثمرين						
	غير ذلك (حدد):						
	المجموع						
	الأعضاء						
	القروض						
	جهات مانحة						
	مستثمرين						
	غير ذلك (حدد):						
	المجموع						



## خامساً: إدارة الجمعية وأنظمتها:

5.1 هل يوجد للجمعية مقر خاص بها؟

أ. نعم  
ب. لا

5.1.1 إذا كان الجواب (5.1) نعم، هل المقر ملك أم مستأجر؟.....

5.1.2 إذا كان الجواب (5.1) نعم، هل المقر مناسب لطبيعة عمل الجمعية؟

أ. نعم  
ب. لا، لأنه.....

5.1.3 إذا كان الجواب (5.1) نعم، هل المقر مجهز بالأثاث والأجهزة المكتبية اللازمة؟

أ. نعم  
ب. لا

5.1.4 إذا كان الجواب (5.1.3) نعم، يرجى تعبئة الجدول التالي بعدد وحدات الأثاث والأجهزة المتوفرة:

الرقم	الأثاث والأجهزة	التوفر نعم أو لا	عدد الوحدات
1	كمبيوتر مكتب		
2	كمبيوتر محمول		
3	آلة تصوير		
4	جهاز فاكس		
5	جهاز 1×4 (آلة تصوير، طابعة، جهاز فاكس، ماسح ضوئي أو سكرن)		
6	جهاز عرض LCD		
7	طاولة كمبيوتر		
8	مكتب إدارة		
9	كرسي إدارة		
10	كرسي اجتماعات منجد		
11	كرسي اجتماعات بلاستيك		
12	خزانة خشب (رفوف) للملفات		
13	خزانة حديد (رفوف) للملفات		

5.2 هل يوجد في الجمعية موظفين يعملون بشكل دائم؟

أ. نعم  
ب. لا

5.2.1 إذا كان الجواب (5.2) نعم، هل يوجد للموظفين عقود عمل رسمية؟

أ. نعم  
ب. لا

5.2.2 إذا كان الجواب (5.2) نعم، ما هي وظائفهم الرئيسية؟

.....



5.2.3. إذا كان الجواب (5.2) نعم، يرجى تعبئة الجدول التالي بالدورات التي حصل عليها موظفي الجمعية و/ أو لجنة ادارتها خلال الثلاث سنوات الأخيرة:

الرقم	الدورة	الحصول على الدورة (نعم او لا)
1	تحديد الاحتياجات وتحليل المشاكل	
2	كتابة مقترحات المشاريع وتجديد التمويل	
3	إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية للمشاريع	
4	إدارة المشاريع	
5	كتابة التقارير	
6	الإدارة المالية	
7	أخرى: (حدد)	

5.3 هل يوجد لدى الجمعية نظام إداري؟

أ. نعم  
ب. لا

5.3.1. إذا كان الجواب (5.3) نعم، ما نسبة تطبيقه والالتزام به: .....

5.4 هل يوجد لدى الجمعية نظام مالي؟

أ. نعم  
ب. لا

5.4.1. إذا كان الجواب (5.4) نعم، ما نسبة تطبيقه والالتزام به: .....

5.5 هل يوجد لدى الجمعية نظام توريدات؟

أ. نعم  
ب. لا

5.5.1. إذا كان الجواب (5.4) نعم، ما نسبة تطبيقه والالتزام به: .....

5.6 هل يوجد لدى الجمعية برنامج محاسبة (محوسب)؟

أ. نعم  
ب. لا

5.7 هل يوجد لدى الجمعية خطة إستراتيجية؟

أ. نعم  
ب. لا

5.7.1. إذا كان الجواب (5.7) نعم، يرجى تحديد فترة الخطة بالسنوات: .....

5.8 هل يوجد لدى الجمعية خطة تنفيذية؟

أ. نعم  
ب. لا

5.8.1. إذا كان الجواب (5.8) نعم، ما نسبة الالتزام بها وتطبيقها: .....

5.9 هل يوجد لدى الجمعية موازنات سنوية تقديرية؟

أ. نعم  
ب. لا

5.9.1. إذا كان الجواب (5.9) لا، يرجى تحديد السبب: .....



5.10 هل يوجد لدى الجمعية هيكل تنظيمي واضح؟

أ. نعم ب. لا

5.11 ما هي أهم المشاريع التي استطاعت الجمعية تجنيد الأموال اللازمة لها وإدارتها؟

الرقم	اسم المشروع	السنة	المبلغ (دولار)	مصدر التمويل

## سادساً: العلاقة والعضوية مع الجمعيات والاتحادات الأخرى:

6.1 هل تنتسب الجمعية إلى أي اتحادات أو جمعيات تعاونية أخرى؟

أ. نعم ب. لا

6.1.1 إذا كان الجواب (6.1) نعم، يرجى توضيح ما يلي:

أ. اسم الجمعية أو الاتحاد الذي تنتسب إليه الجمعية: .....

ب. عنوان الجمعية أو الاتحاد: .....

ج. تاريخ الانتساب: .....

د. هل كانت عملية الانتساب طوعية أم نتيجة ضغوط معينة؟ .....

هـ. نوع العضوية (مؤسس/عامل/مراقب): .....

و. كيف تقيم المردود والفائدة المتحققة من عملية الانتساب

(مفيدة، غير مفيدة)؟ .....

ز. مستوى رضى الجمعية عن خدمات الجمعية او الاتحاد الذي تنتسب اليه:

أ. مرتفع ب. متوسط ج. ضعيف

6.1.2 إذا كان الجواب (6.1) لا، يرجى وضع إشارة على السبب:

أ. عدم وجود مثل هذه المؤسسات.

ب. عدم تلقي عرض بالانتساب.

ج. عدم القناعة بجدوى الانتساب.

د. ارتفاع تكلفة الانتساب.

هـ. غير ذلك (حدد): .....



6.1.3. إذا كان الجواب (6.1) لا، هل الجمعية على استعداد للانتساب للاتحاد؟  
أ. نعم ب. لا

إذا كان الجواب نعم يرجى توضيح التوقعات من الانتساب: .....

6.2 هل تتعامل الجمعية بانتظام مع مؤسسات أخرى في منطقة عملها؟  
أ. نعم ب. لا

6.2.1. إذا كان الجواب (6.2) نعم، يرجى وضع إشارة على المؤسسة:  
أ. جمعيات تعاونية.

ب. جمعيات خيرية.

ج. أندية ومراكز نسوية وشبابية وثقافية واجتماعية.

د. هيئات محلية.

هـ. الوزارات وخاصة وزارة العمل ووزارة الزراعة.

و. مؤسسات أهلية تنموية.

ز. غير ذلك (حدد): .....

6.3 ما أهمية وجود اتحاد تخصصي قوي والانتساب اليه؟  
أ. هام جدا.

ب. هام.

ج. قليل الأهمية.

د. غير هام.

**سابعاً: ما هي أهم المشاكل والعقبات التي تواجه عمل الجمعية، وما هي أهم الاقتراحات لحلها؟**

الرقم	المشاكل والعقبات	اقتراحات الحل



## ثامناً: ملاحظات وتوصيات أخرى:

### ملحق 3 : تقرير الاتحاد التعاوني الزراعي

#### خلفية عامة:

تأسس الاتحاد التعاوني الزراعي عام ١٩٨٧ بناء على توجهات سياسية لمؤتمر القمة العربي لتأمين قسم من الدعم المخصص لدعم الشعب الفلسطيني ومؤسساته الوطنية خاصة الزراعية منها، وبالتالي فقد كان قرار تأسيس الاتحاد التعاوني الزراعي قرارا سريعا ويمكن القول ارتجاليا وذلك بهدف عدم إضاعة فرصة الدعم المنتظر. وبناءا عليه نستطيع القول أن مشروع تأسيس الاتحاد لم يكن وفق رؤية إستراتيجية أو خطة واضحة المعالم للنهوض بالقطاع الزراعي أو التعاوني في فلسطين.

لقد تأسس الاتحاد وتم تسجيله لدى الدوائر المعنية كجمعية تعاونية ضمت في عضويتها جمعيات التسويق الزراعي اللوائية وعددها في حينه ٨ جمعيات مثلت الهيئة العامة والهيئة الإدارية وانبثق عنها أيضا هيئة الرقابة.

خلال مسيرة الاتحاد وعلى مدار ٢٣ سنة مضت حقق الاتحاد بعض الانجازات وكان له أيضا العديد من الإخفاقات وتراوحت مسيرته بين مراحل انتعاش وتطور إلى مراحل انكماش وتراجع وصلت إلى مراحل هددت استمراره وبقاؤه.

في دراستنا التشخيصية لواقع التعاونيات الزراعية والتي تشمل أيضا على دراسة واقع الاتحاد التعاوني الزراعي فقد دراسة المحاور التالية:

١. معلومات أساسية.
٢. الحاكمية.
٣. مدى الالتزام بالمبادئ التعاونية العالمية.
٤. نشاطات وبرامج عمل الاتحاد.
٥. التخطيط الاستراتيجي.
٦. النظم الإدارية والمالية والفنية.
٧. التشبيك والعلاقة بالمؤسسات والهيئات المحلية والدولية.



## أولاً: معلومات عامة عن الاتحاد:

الاتحاد التعاوني الزراعي	1.1 اسم الاتحاد كاملاً حسب شهادة التسجيل
1987	1.2 سنة التأسيس
658	1.3 رقم التسجيل الفلسطيني
الضفة الغربية	1.4 منطقة عمل الاتحاد
نابلس	1.5 المحافظة التي يوجد بها الاتحاد
نابلس	1.6 المدينة
مدينة نابلس - شرع سفيان - عمارة الشنار	1.7 الموقع بالتحديد
09- 2388467	1.8 رقم الهاتف
09-2378471	1.9 رقم الفاكس
fayyad@live.com	1.10 بريد إلكتروني
www.pacu.org.ps	1.11 الموقع الإلكتروني
السيد فياض فياض	1.12 الشخص المسئول عن الاتصال
مدير عام	1.13 منصبه في الاتحاد
0598-780006	1.14 رقم الجوال
70	1.15 عدد أعضاء الهيئة العامة
13	1.16 عدد أعضاء لجنة الإدارة
2	1.17 عدد الموظفين بشكل دائم
0	1.18 عدد المتطوعين (دون لجنتي الإدارة والرقابة)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الموجودات: 361067</li> <li>• المطلوبات: 1218182</li> <li>• العجز: 800620</li> </ul>	1.19 الأمور المالية حسب آخر ميزانية (بالدينار الأردني) والتي هي سنة 2007.
رسوم الانتماء والعضوية	1.20 الموارد المالية
مكتب رام الله	1.21 فروع أخرى إن وجدت
لا احد	1.22 عدد المستفيدين المباشرين من برامج ومشاريع ونشاطات الجمعية خلال عام 2010
1.23 نشأة الاتحاد وفكرته ومن دعمه، وأهدافه (التسجيل لمشروع اقتصادي أم لتجنيد أموال ومساعدات):	
<p>تأسس الاتحاد التعاوني الزراعي استجابة إلى قرار مؤتمر القمة العربي عام 1978 القاضي بتشكيل اللجنة الفلسطينية الأردنية المشتركة، وبناء عليه تم تأسيس جمعيات التسويق اللوائية التي شكلت الهيئة العامة للاتحاد. عملت منظمة التحرير في البداية لتغطية المصاريف الإدارية للاتحاد.</p> <p>الهدف الرئيسي للاتحاد هو النهوض بالقطاع الزراعي من خلال مأسسة هذا القطاع وتنظيمه</p>	

## ثانياً: الحاكمية:

من أهم المشاكل التي عانى منها الاتحاد منذ تأسيسه ضعف هيكلية ته الإدارية وعدم وجود هيئة عامة قادرة على ممارسة السلطة العليا في الاتحاد بشكل يمكنها من وضع السياسات العامة والإشراف على عمل لجنة إدارة منتخبة، بل على العكس من ذلك فقد كانت الهيئة الإدارية امتداداً للهيئة العامة، فبالرغم من انتخاب ه لجان إدارة إلا أن التغيير في الأعضاء لم يتم مما أفقد عملية الانتخاب مضمونها، وقد أدى ذلك أيضاً إلى اهتمام الهيئة العامة بمصالح الهيئة الإدارية.

### 1. الهيئة العامة:

منذ تأسيس الاتحاد وحتى عام ٢٠٠٩ كانت رسوم الانتساب مرتفعة (٦٠٠٠) دينار مما أدى إلى عدم توسيع الهيئة العامة لعدم قدرة معظم التعاونيات الزراعية على دفع هذه القيمة، وان استطاعت فلم يكن هناك ما يشجع على الانتساب بسبب عدم توفر برامج ومشروعات يمكن للجمعيات الاستفادة منها، كذلك لم تمارس الهيئات لإدارية المتعاقبة أية دور فاعل لتشجيع الانتساب إلى الهيئة العامة للاتحاد لأسباب تتعلق برغبة الجمعيات الأعضاء في السيطرة على القرار الإداري والمالي في الاتحاد، وهذا يتضح من التسهيلات التي حصل عليها الأعضاء الدائمون في الهيئة العامة والهيئات الإدارية المنتخبة عنها.

خلال العام ٢٠٠٩ وبعد أن وصل الوضع المالي والإداري في الاتحاد إلى مراحل خطيرة للغاية فقد تم اتخاذ قرارا بتوسيع العضوية في الاتحاد أو بالأحرى فتح باب العضوية من خلال تخفيض رسوم الانتساب إلى ٥٠ دينار أردني والحد الأدنى للأسهام المكتتبه ب ٥٠٠ دينار، وقد ترافق مع هذا التعديل نشاطا واضحا في هذا المجال ليلبغ عدد أعضاء الهيئة العامة في نهاية العام ٢٠١٠ ما يزيد عن ٧٠ عضو يمثلون ١٦ جمعية زراعية ويبدو أن العدد لا يزال في ارتفاع مما يعطي مؤشرا واضحا على قرب الخروج من أزمة سيطرة الهيئة العامة والجمعيات التي تمثلها على الاتحاد، وبالتالي فان فرصة انبثاق لجنة إدارة بأعضاء جدد أصبح ممكنا الآن.

### 2. لجنة إدارة الاتحاد:

لجنة إدارة الاتحاد تعتبر نشطة إداريا إذا ما أخذنا بعين الاعتبار الالتزام بعقد وحضور الاجتماعات الأسبوعية، بالرغم من عدم مواكبة ذلك لنمو أو وجود برامج عمل حقيقية تتناسب مع أهداف وغايات الاتحاد، ولكن يمكن القول أن هيئة الإدارة تتمتع بالالتزام والرغبة في المتابعة ولكن يجب عدم إعفائها من مسؤوليتها عما آلت إليه الأوضاع الإدارية والمالية للاتحاد، فمن ناحية النشاط والالتزام يمكن التأكيد على أن اللجنة نشطة وملتزمة ولكن مستوى الأداء الإداري والفني كان دائما متدنيا، وقد يعزى ذلك إلى تدني الدورات واللقاءات التدريبية التي حصل عليها أعضاء الهيئة الإدارية للاتحاد إضافة إلى ضعف متابعة ورعاية الجهات ذات الاختصاص في مراحل معينة.

### 3. لجنة الرقابة:

بالرغم من وجد لجنة رقابة منتخبة في الاتحاد إلا أنه ومنذ التأسيس لم تمنح هذه اللجنة الفرصة الكافية للعمل وممارسة نشاطها ولم يسجل لها الخروج بأية ملاحظات، ولم يوثق عملها بمحاضر أو سجلات رسمية، ذلك بالرغم من الترهل الإداري والفني الذي عانى منه الاتحاد، فهي لم تمارس أية دور رقابي باستثناء السنة الأخيرة التي شهدت تفعيلاً لهذه اللجنة التي بدأت تجتمع وتوثق اجتماعاتها بمحاضر رسمية، ولكن لا يزال من السابق لأوانه الحكم على أداء هذه اللجنة.

### 4. المدير العام:

منصب المدير العام للاتحاد كان دائما موجودا ومنذ تأسيس الاتحاد وكان دورا مركزيا في عمل الاتحاد خاصة ما يتعلق منه بتنمية الموارد المالية وإدارة البرامج والمشروعات التي تم تمويلها، وقد تراوحت صلاحيات المدير العام بين محدودة وواسعة كما هو عليه الحال حاليا، ولكن وبالرغم من الصلاحيات الواسعة الممنوحة لمدير

عام الاتحاد إلا أن الظرف المالي الصعب الذي يعيشه الاتحاد وعدم توفر الجهاز أو الطاقم الفني والإداري اللازم لتسيير العمل اليومي للاتحاد، من شأنه أن يضع المدير العام أمام تحد كبير وبالتالي فإن نجاح المدير في عمله يتطلب توفير العنصر البشري المؤهل.

### ثالثاً: الالتزام بالمبادئ التعاونية العالمية:

فيما يتعلق بديمقراطية الإدارة وباب العضوية المفتوح، فإن الوضع الحالي يشير إلى أن باب العضوية في الاتحاد أصبح مفتوحاً بعد أن كان مفضلاً بالممارسة وأصبح من الممكن لأية مؤسسة زراعية أن تنتسب إلى الاتحاد طالما انطبقت عليها شروط العضوية علماً بأن تخفيض رسوم الانتساب والعضوية يعتبر مؤشراً على ذلك، وبالطبع فإن للعضو الواحد صوت واحد أصبح معتمداً من الناحية النظرية والتطبيقية.

اللجان الإدارية للاتحاد تم انتخابها بشكل ديمقراطي من الناحية الشكلية ولكن وفي الواقع لم يكن ذلك سليماً بسبب العوائق التي كانت مفروضة على الانتساب إلى الاتحاد مما حد من فرص التغيير في عضوية لجان الإدارة حيث لم يسجل أي تغيير حقيقي فيها.

أما فيما يتعلق بمبادئ التعاون الأخرى فلم يتم التأكد من وجودها لعدم توفر الشروط الخاصة بها، فعلى سبيل المثال والتوضيح لم يسبق للاتحاد أن وزع أرباحاً لنعرف إذا ما تم مراعاة مبدأ العائد المحدود على رأس المال أو العائد على التعامل، كذلك عدم اقتطاع نسب من الأرباح لصندوق التعليم أو مساهمة في برامج الخدمة المجتمعية، ولكن وبشكل عام يتضح لنا أن النظام واللوائح الداخلية للاتحاد تنص على الالتزام بكافة المبادئ التعاونية مع وجود توجه عام للالتزام بها.

### رابعاً: نشاطات وبرامج عمل الاتحاد:

لا يوجد للاتحاد التعاوني الزراعي أية برامج أو مشروعات قيد التنفيذ بالرغم من وجود وعود بتقديم الدعم المالي اللازم لبرنامج خاص بإحياء الاتحاد، علماً بأن البرامج السابقة انتهت بعد أن استنزفت الميزانيات المخصصة لها سواء من خلال ما تم إنفاقه عليها من مصاريف إدارية أو تشغيلية أو ما خلفته ورائها من ذمم صعبة التحصيل مستحقة في معظمها على أعضاء الاتحاد.

بشكل عام يمكن تقييم الوضع البرامجي للاتحاد بأنه صعب أو غير فاعل وإذا لم يتم العمل وبشكل سريع على تفعيل الاتحاد فإن ذلك سيؤدي إلى تراجع مصداقيته أمام أعضاءه خاصة الجدد منهم.

### خامساً: التخطيط الاستراتيجي:

بالرغم من الحديث عن خطة تفعيل للاتحاد إلا أن الواقع يشير إلى وجود توجهات عامة وغير مكتوبة للتطوير، مع عدم وجود أية تخطيط أو خطة إستراتيجية معتمدة، مع أن ذلك يعتبر متطلب أساسي لأية نهضة يسعى الاتحاد لتحقيقها.

### سادساً: النظم الإدارية والفنية:

الإمكانات الإدارية (المادية) المتوفرة في الاتحاد تعتبر جيدة من حيث توفر المقر المؤثث والمجهز بمتطلبات العمل الأساسية.

النظم الإدارية والمالية ونظام التوريد متوفرة في الاتحاد ولكنها غير مفعلة بسبب عدم فاعلية الاتحاد وعدم ممارسة الاتحاد للنشاط الاقتصادي. النظام المحاسبي غير موجود ويجري العمل على اعتماد نظام ملائم علماً بأن هذه الأنظمة لن يكتب لها النجاح دون توفر العنصر البشري المؤهل. نظم العمليات ونظم التشغيل غير موجودة أو متوفرة بسبب عدم وجود نشاطات أو برامج عمل عادة ما تصمم هذه البرامج بناء عليها.



## سابعاً: علاقة الاتحاد بالاتحادات الأخرى

لغاية الآن لا يوجد علاقة رابطة بين الاتحاد التعاوني الزراعي والاتحادات النوعية الأخرى العاملة على مستوى الوطن، إلا أن التصور الجديد المنبثق عن الخطة الإستراتيجية التي أعدت لتنمية القطاع التعاوني تشير إلى هذا الموضوع وتقترح هيكلية جديدة يتم من خلالها وضع الاتحاد التعاوني الزراعي على رأس الهيكلية العامة للتعاونيات الزراعية مع الأخذ بعين الاعتبار تمثيل الاتحادات للتعاونيات الزراعية كل حسب تصنيفه أو تخصصه.

فيما يتعلق بعضوية الاتحاد في اتحادات إقليمية أو دولية فهي محصورة بعضوية التحالف التعاوني الدولي علماً بأن هذه العضوية غير فاعلة أو مثمرة لغاية الآن.

## ثامناً: التوصيات:

بعد الاطلاع على واقع الاتحاد التعاوني فإننا نود تقديم التوصيات التالية التي نراها ضرورية للخروج من الأزمة الحالية وتفعيله بشكل ايجابي:

١. البدء ودون تأخير بإعداد خطة إستراتيجية شاملة للاتحاد يتم من خلالها إجراء تشخيص دقيق للواقع وتحديد رؤيته ورسالته ومسارات وبرامج عملة للسنوات الخمس القادمة.
٢. تبني خطة لتنمية الموارد المالية والبشرية، وتطوير البرامج والمشاريع.
٣. تطوير وتحديث الأنظمة الإدارية والمالية والفضية.
٤. وضع خطة لتفعيل وتوسيع العضوية، ودعوة الجمعيات التعاونية الزراعية للانضمام، والإعلان والإعلام عن الاتحاد ودوره وأهميته.





Palestinian National Authority  
Ministry of Labor  
General Directorate of Cooperation

**Agricultural Cooperatives in the West Bank  
Diagnostic study  
For the benefit of General Directorate of  
Cooperation.**

2011

Strengthening the Institutional and Business Capacities of  
Co-operatives Project in Palestine





**Palestinian National Authority**  
**Ministry of Labor**  
**General Directorate of Cooperation**

**2011**

**Ramallah – Al Ersal St. – Ministry of Labor Building – Fourth Floor**

**Tel: 02-2982822, Fax: 02-2982801, P.O Box: 350**



**Consultant: the National Center for Sustainable Development**

***Disclaimer:*** *The information, ideas and views presented in this book do not necessarily reflect the ideas, views or official policies of the Swedish International Development Agency (Sida), the Swedish Cooperative Centre (SCC) of the Economic and Social Development Center of Palestine (ESDC). The contents, information, tables and statistics is the sole responsibility of General Directorate of Cooperation in Ministry of Labor.*

All rights reserved for the Ministry of Labor – General Directorate of Cooperation



# Abstract

This study has been prepared for the General Directorate of Cooperation in the Ministry of Labor within the project of supporting economic and institutional capabilities of cooperatives, implemented by The Economic and Social Development Center of Palestine, funded by the Swedish International Development Agency, and the Swedish Cooperative Centre. The study focused on diagnosing the reality of the agricultural cooperatives which aims at contributing in the restructuring of the cooperative sector, reactivating the role of cooperative unions where a section in the general committee will supervise the administration of the sector in accordance with the cooperative and sector strategic plan law. And taking into consideration the long history of the Palestinian development process, contribute in developing the frame of cooperative development policies.

The study focused on the diagnostic aspects of the agricultural cooperatives from different axes (institutional, financial, administrative and membership in unions) through many elements that were studied in order to develop conclusions, recommendations and suggestion.

The study was designed accordance to the descriptive approach, where the study community included 114 agricultural cooperatives in the West Bank. The study was based on questionnaires (after being designed and tested) and interviews with the targeted cooperatives and cooperative unions to collect necessary and primary data. The data collected was then analyzed using the statistics analysis software SPSS with the necessary and primary data collected and analyzed during January and February 2011.

Findings showed that two-thirds of the cooperative members are farmers of which women do not exceeds 6%. Seventy-two percent of the cooperatives do not have permanent employees, while 47% of the employees do not have official employment contracts and 66% of the cooperatives do not have volunteers. Moreover, 48% of the cooperatives do not have economic projects while 68% of the cooperatives that have projects are private and not cooperative, with the financial deficit threefold the excess with 58% of the projects not achieving profits according to the recent fiscal year. Payment and fulfillment of members' loans-relevant financial obligations were 53%, while 50% of the control committees did not have meetings during the last year. Moreover, 84% of the committees which have held meetings did not document the meeting in official minutes. When it came to planning, 67% of the cooperatives do not have strategic plans with 76% them not having an executive plan; 73% do not set any plans or conduct annual budgets. Thirty-three percent of the cooperatives have neither headquarters nor offices. In addition, 62% do not have an administrative system, 49% do not have



financial systems, 89% do not have supply systems, 84% do not have an accounting program and 91% are not subscribers to the internet. Moreover, 63% of the cooperatives are not affiliated with any unions or other associations. The reason beyond non-affiliation to the Agricultural Cooperative Union, as arranged due to importance, goes back to the fact that the cooperative did not receive an offer for affiliation, high costs of affiliation, being convinced of unfruitfulness of affiliation and the nonexistence of unions.

The results also showed the reality that the union's weakness; it is absent, inactive and a weak agricultural cooperative union (due to lack of desire to attract new cooperatives, high affiliation fees, absence of affiliation invitations, absence of advertising and publicizing the role of the union and its importance, the union activity weakness, and the absence of any privileges or tangible benefits of affiliation). Still, 78% of the cooperatives considered the existence of a strong and effective union as very important, and 22% considered the same as important, while 95% of the unaffiliated cooperatives expressed their willingness and desire to become members.

The study concluded that a weakness of cooperative awareness and understanding exists. The weak role of cooperative sector in employment, volunteer work among members of the general committee or local society, and low participation of women contribute to its weakness. Also, the weak economic [business] structure, high percentage of cooperatives that do not have economic projects on the private level or in partnership with other institutions, low financial liquidity of cooperative and financial deficit and low profits are also factors of the cooperatives weakness. The role of control committee, lack of buildings and institutional development, the lack of capacity building programs, weakness of strategic and executive planning, work compatibility of the technical, financial and administrative systems are all also weak. Also, the low number of guidance visits of agricultural extension staff to societies and weakness of attaining and reaching information, networking limits and cooperation with the national institutions and cooperatives including the Agricultural Cooperative Union. The study also showed that the Agricultural Cooperative Union together with a high percent of agricultural cooperatives were not working towards their vision with no clear plan for the advancement of agricultural and cooperative sectors in Palestine. Moreover, the study concluded that there is a decrease of monetary recruitment capability, particularly from the private sector or as investment loans. The absence of a strong effective Agricultural Cooperative Union (due to the lack of desire to attract new societies, high affiliation fees, absence of invitations, advertising and publicizing the role of union and the importance of affiliation, the union activity weakness, and the absence of any privileges or tangible benefits of affiliation) were also highlighted in the study.

On the other hand the study has contributed to the development of the following important recommendations:

- There is an importance of disseminating cooperative awareness and understanding among society.



- Increase membership.
- Stimulate the spirit of volunteer work and stressing its importance.
- Enhance and encourage women's participation in agricultural cooperatives.
- Encourage the establishment of economic projects designed for cooperatives or in partnership with other institutions to maintain its sustainability.

Moreover, the study recommends that the Agricultural Cooperative Union prepare and set a comprehensive strategic plan for the union for the next five years and to adapt a developmental plan to develop financial and human resources. Also, develop programs and projects, develop and modernize administrative, financial, and technical systems, set a plan to activate and extend membership, invite Agricultural cooperatives to affiliate, and to advertise the union and its role and importance.



***The following table sums up the most important findings and recommendations concluded in this study:***

Findings	Recommendations
1. Weak cooperative awareness and understanding on the community level and members of Agricultural Cooperative Societies level.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Instill cooperative principles and values among young generations by introducing relevant academic semesters in the curricula.</li><li>• Organize local cooperative activities and events in areas where cooperatives are located.</li><li>• Implement awareness programs and provide training to members of agriculture cooperatives.</li><li>• Focus on cooperative extension within the agricultural extension mission adapted by the governmental and non-governmental agricultural extension.</li><li>• Give the media an effective role in explaining the importance of cooperative work and principles.</li></ul>



2. There is a relative stableness in cooperative membership, in respect of affiliation and withdrawal.

Although doors of membership are open and high percentage of applicants are approved and accepted as members in cooperatives, yet the number of applications submitted for affiliation is considerably low. The cooperative are unable to attract farmers for membership, and the percentage of women is very low. Such cooperatives have included membership of non-farmers or rural citizens to whom agriculture does not constitute a main source of income. Moreover, the average of withdrawal is low. This may give an indication of the level of satisfaction and acceptance to the activities of such agricultural societies or the existence of positive expectations towards its future role.

- Increase membership in agricultural cooperative societies to include the maximum possible number of resident farmers within its scope of work.
- Introduce cooperative extension in the extension mission targeting the rural communities through the governmental and non-governmental organizations.
- Support cooperative societies economically and institutionally in their communities, and activating its role in society to attract other farmers.
- Provide awareness and guidance for farmers to be members in cooperatives.
- Boost, motivate and encourage participation of women in agricultural cooperative work.
- Spread awareness among members of cooperatives to accept working with women inside the cooperatives.
- Integrate women in cooperative projects and give them the opportunity to participate in the decision-making within cooperatives by representing them in administrative committees of the agriculture cooperatives.
- Model successful patterns in the field of cooperative work.
- Urge profitable cooperatives to distribute their profits according to applied laws and cooperative principles because such a practices is important in increasing the interaction of members with cooperatives and in attracting new members.



Findings	Recommendations
<p>3. Despite the weakness of economic work structure of the agricultural co-operatives, 48% do not have standing economic projects, yet there is an acceptable level of economic participation.</p> <p>The Israeli occupation procedures have contributed in hindering and retardation of agricultural sector profits, which is reflected on the successfulness of private economic projects of cooperatives, particularly export and marketing related projects or those depending on supplying inputs or those depending on natural resources such as land and water.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ensure feasibility of projects submitted with license applications.</li><li>• It is necessary that members pay their financial obligations.</li><li>• Conduct feasibility studies of existing economic projects.</li><li>• Set effective economic working plans in light of available resources.</li><li>• Direct investors towards the investment in cooperative sectors.</li><li>• Provide concessional funding for such cooperatives.</li><li>• Provide tax and customs incentives to products and works of cooperatives.</li><li>• Support the marketing capacities through increasing their capacity in reaching markets and developing marketing infrastructure.</li><li>• Provide local investment opportunities to for cooperatives by giving them priority in investment opportunities.</li></ul>



<p>4. Decrease of profits, liquid money and suffering of financial deficit, and limited financing opportunities for cooperative work, particularly for loans, and limited agricultural cooperative that distribute profits among its members.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Establish an agricultural cooperative fund to enable cooperatives to finance their projects as per cooperative principles and systems.</li><li>• Provide assorted financing opportunities conforming with Islamic financing systems in addition to lending institutions and commercial banks.</li><li>• Minimize the margin of risk in agricultural projects through insuring private agricultural projects of agricultural cooperatives against natural disasters.</li><li>• Invest and distribute earned profits as per the cooperative principles and law.</li></ul>
<p>5. Weak volunteer work in the agricultural cooperatives, whether they were among the general committee members or the local society. Such a weakness and risk threatens work continuity of agricultural cooperatives particularly upon considering the weak role of the cooperative sector in respect of employment and operation.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Propagate the spirit of volunteer work among agricultural cooperatives whether among the general committee members or the local community.</li></ul>



Findings	Recommendations
<p>6. There is weak interaction among general committee members with their cooperatives in addition to the weak role of control committees.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Urge societies to hold periodical meetings for the general committee and activate the role of controlling and supervision on them.</li><li>• Increase interaction among the general committee members with their cooperative through urging them to participate in the meetings.</li><li>• Activate the role of control committees in the cooperatives.</li></ul>
<p>7. There is weakness in the agricultural extension; training and awareness provided to the agricultural cooperative societies despite the considerable programs targeting them. However, such programs are sporadic, haphazard and incompatible with provided extension, and training.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Provide necessary extension and training for farmers applying to obtain licenses prior to obtaining such licenses.</li><li>• It is necessary to determine training needs of the agricultural cooperatives.</li><li>• Based on such needs, training and extension programs should be set within a unified course.</li><li>• The extension or training content should include both economic and institutional aspects related to the agricultural cooperative societies.</li><li>• Adult teaching methods as well as interactive participatory methods of informal and practical characteristics should be used.</li><li>• Follow up and evaluation of training programs provided and measuring its effect on beneficial societies should be pursued.</li><li>• Qualifying a specialized training cadre to be able to transfer knowledge and skills to trainees should be developed.</li></ul>



Findings	Recommendations
<p>8. Due to lack of real administrative, financial and operational plans and systems, most of agricultural cooperatives do not work systematically. Moreover, there is weakness in applying and developing existing plans and systems. Therefore, economic, financial and institutional operations of agricultural societies are negatively affected; a high percentage of those cooperatives are shown haphazard and spontaneous.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Create administrative, financial and operational systems for cooperatives suffering from lack of such systems.</li><li>• Activate and develop existing but unused systems.</li><li>• Upon registering cooperatives, administrative and operational systems should be introduced as a prerequisite for proposed economic projects.</li><li>• Activate and strengthening financial, executive and strategic planning in cooperatives.</li><li>• Provide training and building capacity of cooperatives in all related planning aspects.</li><li>• Build strategic and business plans for cooperatives through their active participation and after analysis of their situations.</li></ul>



9. Absence of an active role of the Agricultural Cooperative Union caused negative effect on the operation of agricultural cooperatives.

- Activate the role of the Agricultural Cooperative Union to be an umbrella to include- in its membership- most of agricultural cooperatives.
- Give an opportunity for joint work among cooperatives through participation and exchanging benefit in utilizing resources. This will serve farmers and represents best utilization of resources.
- Develop and update the administrative, financial, and operational systems of the Agricultural Cooperative Union.
- Set a strategic plan for the Agricultural Cooperative Union. Through such a plan, an accurate diagnosis of realities should be conducted and the vision, mission, tracks and work programs for the coming five years are defined.





<p>10. Due to the positive results of the interaction of the cooperative with other cooperatives and institutions, there is an opportunity for affiliation with the Agricultural Cooperative Union. Moreover, there is a high percentage of cooperatives that expressed their desire to affiliate for the usefulness of such affiliation.</p> <p>Therefore, there is an opportunity to activate the Agricultural Cooperative Union through attracting active agricultural cooperatives to its membership.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Encourage, motivate and facilitate affiliation of cooperatives to the Agricultural Cooperative Union.</li><li>• Qualify and activate the union to accommodate agricultural cooperatives through surmounting impediments that hinder the involvement of these bodies in the union.</li><li>• Hold workshops for convergence of views of cooperatives and the Agricultural Cooperative Union.</li><li>• Put them in the picture of the proposed structural status of the cooperative sector, according to which it will be obligatory to them to be involved in this process.</li><li>• Explain the benefits of having an active union and an active committee within its frame.</li></ul>
<p>11. Most of agricultural cooperatives do not enjoy a convenient environment to practice their work. Only a few have headquarters, while most of cooperatives do not have required equipment to practice their work such as office equipment and devices, stationeries, computers and other necessary supplies. Productive societies do not have modern equipment and technologies that help in producing high quality products capable to compete in the local market.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Increase the capacity of cooperatives by providing them with headquarters and necessary office equipment.</li><li>• Increase the ability of cooperatives to access and reach information through linking these cooperatives with the World Wide Web as well as means of communication.</li><li>• Design electronic websites and databases specialized in the field of cooperatives to be the reference whenever needed.</li></ul>