



السلطة الوطنية الفلسطينية

وزارة العمل

الادارة العامة للتعاون

واقع تعاونيات الثروة الحيوانية في الضفة الغربية

دراسة تشخيصية
لصالح الادارة العامة للتعاون

تشرين ثاني
2011

ضمن مشروع دعم القدرات المؤسسية والإقتصادية للجمعيات التعاونية



المراكز الفلسطينية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية
Economic & Social Development
Center of Palestine





السلطة الوطنية الفلسطينية

وزارة العمل

الإدارة العامة للتعاون

واقع تعاونيات الثروة الحيوانية في الضفة الغربية

دراسة تشخيصية
لصالح الإدارة العامة للتعاون

تشرين ثاني 2011

الباحث: الدكتور / عبدالحميد موسى البرغوثي

تنويه: إن المعلومات والأفكار ووجهات النظر الواردة في هذا الكتاب لا تعكس بالضرورة أفكار وجهات نظر أو السياسات الرسمية لـ الوكالة السويدية للتنمية الدولية Sida أو المركز التعاوني السويدي SCC أو المركز الفلسطيني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ESDC، كما أن الجهات المذكورة لا تتحمل أية مسؤولية تجاه محتويات الكتاب من معلومات وجدواه وإحصائيات وإنما هي مسؤولة 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 تسجم مع إستراتيجية القطاع بأكمله، فتشخيص أوضاع الجمعيات والاتحادات التعاونية هو الخطوة الأولى في تصويب أوضاع القطاع التعاوني من خلال تعزيز دور الاتحادات التعاونية والتي ستشكل أحد مكونات الهيئة العامة التي سترى على إدارة القطاع التعاوني حسب قانون التعاون والخطة الاستراتيجية للقطاع.

قائمة المحتويات

9	المقدمة.....
11	ملخص النتائج والإقتراحات (ملخص خارطة الطريق)
16	ملخص الدراسة:
25	1.1 تحليل المشكلة:
27	2.1 أهداف الدراسة:
29	2. منهجية الدراسة:
29	2.1 الإطار المفاهيمي:
29	2.2 جمع البيانات:
30	3.2 تصنيف الجمعيات التعاونية:
32	4.2 تحليل البيانات:
33	5.2 هيكلية الدراسة:
34	6.2 محددات الدراسة:
36	3. ماهية وأداء الجمعيات التعاونية:
36	3.1 خارطة الجمعيات التعاونية للثروة الحيوانية.....
38	2.3 النشأة:
40	3.3 الرؤية والرسالة ومبادئ العمل التعاوني:
41	4.3 الأنظمة المرعية في الجمعيات التعاونية:
44	5.3 الهيئات الحاكمة في الجمعيات التعاونية:
51	6.3 العمل المأجور والتطوعي:
53	7.3 إدارة العضوية:
61	8.3 إدارة الموارد والمشاريع:
72	9.3 الإدارة المالية:
91	4. كيف تفكير الجمعيات التعاونية:
91	1.4 تحليل الوضع:
92	2.4 تحديد الأهداف:
93	3.4 تحديد الاستراتيجيات والمشاريع:
95	4.4 تحديد الاحتياجات:

96	5.4 الدعم والعمل التعاوني:.....
99	5. علاقات الجمعيات التعاونية:.....
99	1.5 العلاقة مع أعضاء الجمعية:.....
100.....	2.5 العلاقة مع المجتمع المحلي:.....
102.....	3.5 العلاقة مع شركاء التنمية:.....
105.....	4.5 العلاقة مع اتحاد الجمعيات التعاونية للثروة الحيوانية:
108.....	5.5 التشبثك مع التجار والصناع:.....
108.....	6. التعلم والتغيير في الجمعيات التعاونية:
108.....	1.6 في مجال مفهوم التعاون
109.....	2.6 في مجال التعلم:
111.....	3.6 في مجال التغيير:
112.....	خطوات التغيير:
113.....	4.6 مقتراحات بشأن التغيير:
114.....	7. اتحاد الجمعيات التعاونية للثروة الحيوانية:
114.....	1.7 تعريف بالاتحاد:
117.....	2.7 إستنتاجات بشأن الاتحاد:
120.....	8. الإستنتاجات والتوصيات:
120.....	1.8 الإستنتاجات:.....
125.....	2.8 التوصيات:.....
126.....	الملاحق:
127.....	ملحق (1): مؤشرات مختارة لدراسة وضع الجمعيات التعاونية للثروة الحيوانية
132.....	ملحق (2): تحليل نقاط القوة والضعف والتهديد والفرص لدى الجمعيات التعاونية في مجال العضوية والمشاريع
135.....	ملحق (3): خارطة طريق للنهوض بالجمعيات التعاونية للثروة الحيوانية واتحاد الجمعيات التعاونية للثروة الحيوانية :

قائمة الجداول

جدول (1) : الجمعيات التعاونية للثروة الحيوانية من حيث الغرض وممارسة المهنة	37
جدول (2) : عدد الجمعيات حسب سنة التسجيل تبعاً للمنطقة	38
جدول (3) : آخر اجتماع للهيئة العامة للجمعيات التعاونية.....	45
جدول (4) : آخر إنتخابات لهيئة الإدارة	47
جدول (5) : الجمعيات التعاونية حسب مؤشر الاستدامة والمنطقة والغرض وسنة التسجيل..	67
جدول (6) : المتغيرات المالية (دينار) للجمعيات التعاونية على مستوى الضفة الغربية والمناطق... 75	
جدول (7) : الاستثمار حسب المنطقة والغرض ومؤشر الاستدامة وعضوية الاتحاد	77
جدول (8) : هيكلية النفقات الجارية للجمعيات التعاونية	80
جدول (9) : سنوات وزعاتها فيها أرباح	82
جدول (10) : آخر ميزانية من الجمعيات التعاونية.....	85
جدول (11) : قراءة في ميزانيات الجمعيات التعاونية للثروة الحيوانية.....	86

قائمة بالأشكال

- شكل (1) : الجمعيات التعاونية حسب سنة النشأة والمنطقة (عدد و %) 39
شكل (2) : مقارنة الجمعيات التعاونية حسب الغرض من حيث حجم الهيئة العامة .. 46
شكل (3) : الجمعيات من حيث الميل للاستثمار حسب المنطقة والغرض ومؤشر الاستدامة.... 79
شكل (4) : توزيع النفقات الجارية حسب بنود الإنفاق وبحسب عدد الجمعيات المعنية بكل بند .. 81

المقدمة

تعتبر الحركة التعاونية الفلسطينية من أقدم الحركات التعاونية على مستوى الوطن العربي، فقد سجلت أول محاولة لتأسيس جمعية تعاونية عام 1918م، وقد استطاعت الجمعيات التعاونية الفلسطينية أن تؤدي عملها في تقديم خدماتها المتنوعة لفائدة المستهدفة، على 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 الإخلاق 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 802 جمعية تعاونية مسجلة في الضفة الغربية في نهاية شهر تشرين ثاني عام 2011، وقد بلغ عدد الأعضاء التعاونيين في الضفة الغربية حوالي 60000 عضو.

9

من أهم الجمعيات التعاونية الفاعلة في فلسطين جمعيات الشروة الحيوانية، وهي التي تتناولها هذه الدراسة، حيث تهدف هذه الدراسة إلى تشخيص أوضاع الجمعيات التعاونية الزراعية النباتية في الضفة الغربية التي يبلغ عددها 91 جمعية تعاونية حسب سجلات الإدارة العامة للتعاون في وزارة العمل لغاية شهر تشرين الثاني لعام 2011.

وفي هذا الإطار فإن وزارة العمل التي تعمل حالياً على إعادة تنظيم الحركة التعاونية للقيام بدورها التموي الاقتصادي والاجتماعي، والخروج من حالة القصور والفوضى والترهل والازدواجية في القوانين السارية التي تعيشها الحركة التعاونية حالياً ما بين قانون مصرى في قطاع غزة وقانون أردني في الضفة الغربية، وإنها أية تعارضات دستورية مع القانون الأساسي الفلسطيني، ومعالجة الشفرات 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، وقدرة 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.



ملخص النتائج والاقتراحات (ملخص خارطة الطريق)

وضعت خارطة الطريق للنهوض بالجمعيات التعاونية للثروة الحيوانية واتحاد الجمعيات التعاونية للثروة الحيوانية، ملحق (3)، بناءً على النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة عبر البيانات التي جمعت من الجمعيات التعاونية المعنية واتحاد الجمعيات التعاونية للثروة الحيوانية. وقد وضعت الخارطة هدفاً عاماً يلخص في: إيجاد وتنمية الجمعيات التعاونية لاستمرار بقاؤها، وتعمل بهم ولهم، وتساهم في الاقتصاد الوطني وإيجاد اتحاد تعاوني كمنصة لعمل الجمعيات التعاونية المشتركة وتعزيز التعاون فيما بينها وتمثيلها بالشكل الصحيح. وقد جاءت الإقتراحات في ثمانية محاور متكاملة، يلخصها الجدول التالي:

المقترح	النتائج
• إجراء إصلاح هيكلي للقطاع التعاوني، وتنمية البيئة القانونية للعمل التعاوني الفعال، وذلك بـ:	• الحاجة لوضع إستراتيجية التعاون
• العمل على توطين مفهوم التعاون بما يتاسب مع الواقع وقاعدة الموارد المتاحة واستبطاط أشكال التعاون المناسبة.	2013-2011 موضع التنفيذ.
• تحديد وإعتماد والحرص على التنفيذ الأمين لقانون التعاون.	ضعف تمثيل الجمعيات التعاونية لمربى الثروة الحيوانية
• تحديث وتطوير الأنظمة الداخلية للجمعيات والاتحاد التعاوني أو الاتحادات التعاونية.	ضعف تمثيل الاتحاد التعاوني للجمعيات التعاونية.
• تحديث وتوحيد الأنظمة والتقارير المالية للجمعيات التعاونية والاتحاد التعاوني.	ضعف الإدارة الرشيدة للجمعيات التعاونية والاتحاد التعاوني، وبخاصة الإدارة المالية.

<ul style="list-style-type: none"> • إيجاد وتقوية نظام معلومات تعاوني، وذلك من خلال: • تنفيذ الدراسات ولا سيما الاقتصادية وتقييم التجارب التعاونية. • عقد ورش العمل والندوات والمؤتمرات وبخاصة بالتعاون. • إنشاء وإدارة نظام معلومات إدارة مشاريع تعاونية. • إيجاد موقع تفاعلي (منصة أو على الشبكة العنكبوتية). • إيجاد نشرة تعاونية إخبارية دورية. 	<ul style="list-style-type: none"> • عدم توفر البيانات والمعلومات حول العمل التعاوني لتمكن القرارات المبنية على المعلومات. • ضعف الدراسة الجدية للحركة التعاونية وتشتها.
<ul style="list-style-type: none"> • بناء الطاقات والقدرات والأجسام (المؤسسات) التعاونية، والتي تتضمن: • إنشاء جمعيات واتحادات تعاونية على الأسس السليمة والمدروسة. • عقد ورشات العمل لتدريب ورفع الوعي التعاوني لمنتسبي التعاونيات. • وضع الخطط التطويرية للجمعيات التعاونية وقدرتها في إدارة المشاريع. • توفير البنى التحتية وتمكين الجمعيات والاتحاد من القيام بالمهام الملقاة على عاتقهم. • وضع الخطط لاستيعاب أعضاء جدد (مربي ثروة حيوانية في الجمعيات وجمعيات في الاتحاد). • تعزيز دور الاتحاد كمنصة للتشاور (Platform) والعمل المشترك بين الجمعيات التعاونية. 	<ul style="list-style-type: none"> • ضعف البنى المؤسسية للأجسام التعاونية من جمعيات أو اتحادات. • تدني الوعي لدى أعضاء الجمعيات التعاونية والاتحاد التعاوني في مجال العمل التعاوني الفعال. • ضعف أداء الهيئات الحاكمة في الجمعيات والاتحاد التعاوني ولا سيما في مجال الإدارة المالية والإدارة الرشيدة المستدامة لمواردها.



<p>إنشاء شبكة علاقات وتقاهم مع الشركاء التمويين مساندة وداعمة للعمل التعاوني، والعمل على:</p> <ul style="list-style-type: none"> إنشاء هيئة وطنية لإدارة وتنسيق الجهود في مجال العمل التعاوني – قطاعياً، التعاون الزراعي...مثلاً. توقيع مذكرات تقاشم مع الجهات المانحة وشركاء التنمية الآخرين لتنسيق الجهود والأدوار، بعد مراجعة استراتيجية دعم القطاع التعاوني ووضع الأسس للعمل المشترك. توقيع مذكرات تقاشم مع المنظمات غير الحكومية بما يخدم كل الجهات المستهدفة. 	<ul style="list-style-type: none"> ضعف علاقات التنسيق والتعاون مع الجهات المعنية بالعمل التعاوني من جهات محلية أو خارجية. عدم وضوح الأدوار والمهام الملقاة على عاتق الشركاء في تنمية التعاون.
<ul style="list-style-type: none"> تطوير إنتاجية وخدمات الوحدات التعاونية (جمعيات واتحادات)، وذلك بـ: زيادة الاستفادة من التجارب السابقة في العمل الجماعي. تنفيذ مشاريع ريادية لتعزيز قدرة التعاونيات على تحمل المخاطرة. وضع أسس الإدارة الناجعة (مالياً وإدارياً) موضع التنفيذ. إدراة فعالة للمنح والقرروض إدراة فعالة لصناديق الادخار الذاتية أو البنية أو الوطنية. الاستفادة من برامج التشغيل الوطنية لزيادة فعالية الجمعيات وتقليل تكاليف إدارتها. 	<ul style="list-style-type: none"> تدني إنتاجية وربحية التعاونيات الزراعية والقيمة المضافة للعمل التعاوني في مجال الإنتاج ونوعية الخدمات المقدمة للفئات المستهدفة (مربي الشروء الحيوانية من قبل الجمعيات والجمعيات التعاونية من قبل الاتحاد)

<ul style="list-style-type: none"> • تعزيز وتوطيد العلاقة والاندماج في المجتمع المحلي (خزان التعاون)، وذلك من خلال: • العمل على والمساهمة في حشد الجهود والموارد المحلية من شرية وطبيعية وغيرها. • خلق والمشاركة في المناسبات والمواسم الوطنية والزراعية بما في ذلك التراثية. • المساهمة في تحديد المشاكل المجتمعية وتحمل جزء من عبء مواجهتها. 	<ul style="list-style-type: none"> • ضعف علاقة وتفاعل الأجسام التعاونية مع المجتمع المحلي وضعف اندماجهم في المجتمعات المحلية
<ul style="list-style-type: none"> • بناء نظام متابعة لعمل الأجسام التعاونية من جمعيات واتحادات، وذلك من خلال: • وضع قائمة بالمؤشرات الحيوية في مجال التعاون، من مؤشرات الحجم والإنجاز وخلافه ليجري متابعتها، جمعاً ونشرأً، بشكل دوري. • تصميم النماذج المالية والفنية لمتابعة نشاط الجمعيات التعاونية والأجسام التعاونية عموماً. • وضع أدلة وتعليمات لتبئنة بطاقات وسجلات التعبئة للمتابعة. • تدريب الكادر المختص (مراقبي التعاون) وكذلك المعينين في الجمعيات والاتحاد على تبئنة النماذج بمساعدة مراقببي التعاون. 	<ul style="list-style-type: none"> • عدم توفير البيانات والمعلومات عن أداء الأجسام التعاونية بشكل دوري وبتفطية شاملة للأمور الفنية والمالية الحيوية لعمل التعاون، • ضعف القدرة على المتابعة الحثيثة لعمل الأجسام التعاونية



<ul style="list-style-type: none"> • تشجيع وتنفيذ المشاريع التعاونية/الاستثمارية المشتركة، وهو ما يستوجب: • إجراء دراسات الجدوى لمشاريع مطلوبة في مجال تربية الشروفة الحيوانية. • خلق المشاريع المجدية فنياً واقتصادياً ومالياً، والتي تتناسب مع آلية العمل التعاوني. • وضع صيغ للعمل المشترك بين الجمعيات التعاونية وبين الجمعيات والأطراف الأخرى، بما فيها التنمية. • الربط بين الإقراض وصناديق الادخار والتعاون. 	<ul style="list-style-type: none"> • تدني مساهمة ومشاركة الجمعيات التعاونية في المشاريع الاستثمارية المشتركة بين التعاونيات أو بإشراك القطاع الخاص، • ضعف التواصل بين الجمعيات والخوف من المشاريع المشتركة، • ضعف العمل التعاوني المنتج بين الجمعيات التعاونية عموماً،
--	---

١. ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى «تحليل واقع الجمعيات التعاونية في مجال الثروة الحيوانية ووضع تقرير (دراسة) تحليلية، والتي يمكن الركون إليها في وضع أسس انضمام هذه الجمعيات إلى اتحاد الجمعيات التعاونية للثروة الحيوانية؛ وكدليل لاستراتيجية تربية هذا القطاع التعاوني».

اعتمدت الدراسة على إستمارتين لجمع البيانات، أحدهما لجمع البيانات من الجمعيات التعاونية لمربى الثروة الحيوانية، وأخرى من اتحاد الجمعيات التعاونية للثروة الحيوانية. وقد تولت الإدارة العامة للجمعيات التعاونية في وزارة العمل مسؤولية جمع البيانات والتي إستمرت حتى نهاية الشهر الثامن (آب) 2011.

ولتوفير إمكانية المقارنة بين الجمعيات، فقد صنفت هذه في نجاحها واستدامتها تبعاً لعدد من مؤشرات الحجم أو الإنجاز أو الاستدامة ... الخ وبشكل استنباطي ونوعي وليس كمياً إلى 4 فئات متباينة داخلياً، متعددة فيما بينها، وهي إما عالية النجاح أو جيدة أو متوسطة أو دون المتوسط.

وقد ضمت الدراسة بالإضافة إلى المقدمة والمنهجية خمسة فصول وبخاصة بالجمعيات التعاونية تبعاً للإطار المفاهيمي المعتمد، وهي : الكينونة To be، والتفكير To think، والنشاط والأداء والإنجاز To do، وال العلاقات To relate، والتعلم learn وفصل خاص بالإستنتاجات والتوصيات. كذلك ضمت الدراسة 3 ملاحق هي استعراض لمؤشرات النجاح للجمعيات التعاونية للثروة الحيوانية المشار إليها أعلاه وملحق تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات للجمعيات التعاونية، وملحق يس تعرض خارطة الطريق المقترحة للنهوض بالجمعيات التعاونية للثروة الحيوانية.

وقد بُرِزَ تأثير واضح للمنطقة فقط على مؤشر نجاح الجمعيات التعاونية واستدامتها، أما باقي العوامل المدروسة من سنة التسجيل وغرض الجمعية وعضووية الاتحاد فلم يكن هناك ما يؤيد علاقتها بقيمة المؤشر، بمعنى أن إنجاز هذه التعاونيات يختلف حسب المنطقة وليس تبعاً للعوامل الأخرى سالفة الذكر.

ومن الملاحظ أن رسالة الجمعيات قد صيفت لترجمة الأعمال والمشاريع التي تنفذها الجمعية وليس بالضرورة ما يعبر عن ويتترجم الرؤيا.

وبالرغم من أن حجم الهيئة العامة للجمعيات التعاونية متواضع نسبياً، وما زال العديد من مرببي الشروة الحيوانية خارج الجمعيات التعاونية، ولا سيما من يعتبرون مصدر قوة للجمعيات فإن الجمعيات تضم أعداداً كبيرة من المزارعين في تخصصات مختلفة، (نحل أو أغنام أو دواجن...الخ)، وهو يوحى بأهمية إنشاء جمعيات أخرى لأغراض محددة وإعادة النظر في منع زدواجية العضوية في الجمعيات التعاونية.

ومن المشاكل التي واجهت الجمعيات التعاونية في طريق عملها وما زالت تعاني منها، تدني السيولة، وضعف الموارد المالية والاقتصادية للجمعية، وقلة الدعم المالي الخارجي، وأزمة التسويق والمنافسة مع قوى السوق الأخرى، والإستيطان وممارسات الاحتلال بما فيها إغلاق المناطق.

17

وقد كانت الإجابات على مدى التزام الجمعيات التعاونية بالمبادئ الأساسية للعمل التعاوني متفاوتة من ناحية درجة تطبيق الجمعيات لهذه المبادئ، وفيها بعض المبالغة والتبسيط، وأن هناك حاجة لتوضيح أبعاد هذه المبادئ وكيف تترجم عملياً في أداء الجمعيات.

وبرز رضى الجمعيات التعاونية عن الأنظمة والمواد القانونية التي تعتمدها مع ملاحظات سلبية وبخاصة بكونها قديمة (القانون الأردني لعام 1956)، ولا تناسب مع المرحلة، وكون بعض البنود مطاطة وتضعف التطبيق أو لا تطبق على الجميع. وقدم البعض مقترنات لتعديل النظام مثل تحديد "آلية لاحتساب" مساهمة الأعضاء الجدد وتحديد الحد الأدنى لمساهمة العضو لتسهيل دخول الأعضاء الجدد.

بخصوص النظام المالي، فإن عدداً محدوداً من الجمعيات التعاونية لديها نظام مالي. وأن قراءة في ميزانيات عدد كبير من الجمعيات التعاونية والاتحاد التعاوني توحى بالحاجة إلى دراسة مستقلة للإدارة المالية والواقع المالي لهذه الأجسام

التعاونية، وذلك لمساعدة الأطراف المعنية ولا سيما من الأعضاء التعاونيين والتعاونيات والمحاسبين على مزيد من الشفافية للمشاكل والمسألة المالية مستقبلاً.

التجربة الناجحة في مجال النظام الداخلي وتطبيقاته في الجمعيات التعاونية تشير إلى أهمية إلزام الجمعيات التعاونية بنظام مالي محدد وأن تعمل الجهات الراعية للتعاون على إيجاد نظام مالي وإدارة مالية فاعلة وذات مصداقية بما في ذلك النماذج والأدلة والتعليمات.

كما تشير البيانات إلى أن الهيئات الإدارية في بعض الجمعيات التعاونية لم تجر إنتخاباتها منذ سنوات وتعاني من بطء في تداول المناصب الإدارية في الجمعيات التعاونية، وبخاصة رئيس هيئتها الإدارية مع اختلاف نسبي في حالة أمين الصندوق. كما تعاني بعض الجمعيات التعاونية من عدم تفرغ أعضائها للعمل في الجمعية. وقد شكل انداب موظفين للعمل في الجمعيات التعاونية من قبل بعض الوزارات أو المشاريع (برامج التشغيل) فرصة ونقطة قوة ودعم لبعض الجمعيات.

وتشير البيانات إلى أن عدد المنسحبين من الجمعيات التعاونية في سنوات عمر الجمعيات أقل بكثير من عدد المنتسبين إليها خلال الفترة نفسها على الرغم من وجود مأزرق في العضوية لدى الجمعيات التعاونية من حيث شروط العضوية ومدى إنفتاح الجمعيات على الأعضاء الجدد، حيث تشكل المصالح الفردية عائقاً أمام زيادة العضوية ومساهمة العضوه في الواقع العملي والفعلي.

كما أوضحت البيانات أن الجمعيات متحفظة بشأن مستقبل مواردها وأن موارد أقل من نصف الجمعيات المدروسة تنمو وتزداد مع الزمن، وفي ثلث الجمعيات التعاونية فالوضع يبدو كثيباً فهي إما تتناقص مواردها أو تتلاشى.

ويشكل الاستثمار معضلة في التعاونيات “الحيوانية”， فقد أظهرت البيانات إحجام التعاونيات عن استغلال رأس المال الأسهم في استثمارات ومشاريع إنتاجية للجمعية. كما يظهر أن الأنشطة التي شارك فيها الجمعيات تأتي بمبادرة من الجمعيات الداعمة وليس بالضرورة من طبيعة نشاط الجمعية ومجالها. وذلك على الرغم من أن

ثلاثي الجمعيات التعاونية تعتقد بأن تربية الثروة الحيوانية إما مربحة جداً أو مربحة.

الصورة لم تكن وردية بالنسبة لجدوى العمل التعاوني، حيث تتبادر آراء الجمعيات التعاونية بشأن ربحية العمل التعاوني بشكل عام، بل أن هناك إحباطاً واضحاً لدى العديد من الجمعيات التعاونية حول جدوا المشاريع وهناك شعور بتراجع كبير في اهتمام الجهات الداعمة والدعم المقدم وكذلك موقف مؤسسات السلطة غير الداعم لنشاط الجمعيات. وقد ورد لدى بعض الجمعيات تخوف من الإدارة المستدامة لموارد الجمعيات التعاونية نظراً لارتفاع عنصر المغامرة والمخاطرة في العمل الإنتاجي الحيواني من ناحية ولأسباب أخرى.

وأن هناك تدنياً للمشاركة الاقتصادية في إدارة شؤون الجمعية، ييرز ذلك في المساهمة المالية من خلال الرسوم أو الأسهم فقد اتفقت الجمعيات التعاونية بشكل عام في المناطق على تدني مساهمة الأعضاء في مصاريف الجمعية السنوي.

أظهرت بيانات النفقات الجارية وبنود الصرف في بعض الجمعيات أنها مرتفعة، ويتجاوز الصرف المبرر مقارنة مع حجم وطبيعة نشاط هذه الجمعيات وتنم عن نمط إستهلاكي نفسي للجمعية أكثر منه تشغيلياً أو حتى ريعياً.

ويصعب الحديث عن توزيع أرباح في الجمعيات التعاونية على أعضائها، فقد تبين أن أقل من خمس الجمعيات التعاونية فقط سبق وزعها أرباح على الأعضاء. كما أن هناك تفاوتاً كبيراً في حجم الديون المرتبة على الجمعيات من منطقة إلى أخرى، وضمن المنطقة الواحدة أيضاً.

وقد أوضح أكثر من نصف الجمعيات التعاونية بأن الوضع المالي للجمعية ضعيف أو على شفا الإفلاس، وعدد قليل من الجمعيات يرى أن وضعها المالي قوي وقدر على الصمود، ومن الواضح أن تقدير الأعضاء لجمعياتهم ليس بالأعلى أو العالى وأن الجمعيات التعاونية لا ولم تحقق الربح المنظر منها.

ومن الواضح أيضاً تدني اهتمام الجمعيات التعاونية بتقديم ميزانياتها العمومية في المواعيد المناسبة، وأن العمل على فهم الميزانيات يتطلب مزيداً من الجهد وهو

ما يقلل من مصداقية وموثوقية هذه الميزانيات. ويظهر غلبة الميزانيات الصغيرة وبالتالي محدودية النشاط الاقتصادي للجمعيات.

وقد أظهرت مراجعة الميزانيات عدم وضوح آلية التعامل مع المنح أو القروض. وقد شكلت هذه عائقاً أمام دخول أعضاء جدد (مربي ثروة حيوانية في الجمعيات وجمعيات تعاونية في الاتحاد). وأن هناك حاجة لتوضيح طريقة التعامل مع المنح والقروض محاسبياً في الجمعية وتبنيها وتوحيدها لدى جميع من يتبعها الشأن المحاسبي في الجمعيات التعاونية.

كما أبرزت مراجعة الميزانيات أهمية وضع الميزانيات للجمعية وتحديد الميزانيات المفضلة، حسب أصول المحاسبين تبعاً لنظام يعد سلفاً. كما يفترض أن يفصل التقرير المالي بنود الصرف ولا سيما تلك القابلة للغموض والتي تدعو إلى الريبة، وذلك ليطمئن قلب الأعضاء أنفسهم. ومن الجدير بالميزانية أن تعكس القيمة الحالية لأسهم الجمعية.

20

كما تشير مراجعة الميزانيات إلى أهمية تعزيز دور مدقق الحسابات أو مكتب المحاسب “التعاوني القانوني” المعتمد من قبل إدارة التعاون للإشراف على مراقبة الدفاتر المحاسبية للجمعيات التعاونية جميعاً.

في الحقيقة إن قراءة في الميزانيات للجمعيات التعاونية والاتحاد تشير مجموعة من التساؤلات المشروعة، منها على سبيل المثال هل يتطلب إشعار جهة أو جهاز معين عند الحصول على قرض أو منحة أو غير ذلك (غير واضحة) حتى يتم مطابقتها فيما بعد مع الميزانية لتلك الجمعية ومتابعة هذا الجانب من نشاطها المالي؟ من يتولى الرقابة المالية على الجمعيات والمؤسسات التعاونية؟ ودرجة تحمله للمسؤولية في حالة الخلل؟ هل هناك نظام محاسبي موحد للجمعيات والأجسام التعاونية يتم التدريب والمراقبة والمتابعة عليه من قبل الجهات المعينة؟

وقد أوضحت الجمعيات أن نقاط قوتها والفرص المتاحة تكمن في توفر طواقم متدرية لدى بعضها، ومزارعين حقيقين ومتدينين كثر، وقدرة على مخاطبة

المؤسسات، ووجود استثمارات يمكن البناء عليها، وتتوفر مشاريع تنموية، وإمكانية الحصول على منح وقروض. أما نقاط ضعفها والتهديدات فتكمّن في قيمة المساهمة العالية، وتدني الوعي التعاوني بين مربى الثروة الحيوانية، وعدم توازن العضوية (زيادة أو نقصان)، وعدم تسديد الإشتراكات، والوضع الاقتصادي والسياسي، ومشاكل السوق والتسويق.

ومن استراتيجيات الجمعيات التعاونية بناء قيادات شابة في مجال التعاون، ولكن تركيز الجمعيات لا زال منصبًا على المشاريع المملوكة وجلب التمويل والتواصل مع المؤسسات وليس الضغط من أجل تحقيق مصالح وحقوق المزارعين ومربى الثروة الحيوانية «العادلة». وتذكر الجمعيات مراراً بعدم قدرتها على تنفيذ المشاريع بدون دعم خارجي. من المفيد أن تركز الجمعيات على تصليب وتجميع جهودها وإمكاناتها الذاتية من أجل إيجاد المشاريع المشتركة التي تخدم مصلحة الأعضاء مجتمعين. ويبرز هنا أهمية الربط الذكي بين الإقراض والتعاون في مشاريع مستقبلية، وكذلك الحال بالنسبة لأهمية إشراك وإدماج التعاونيات في إدارة صندوق الكوارث والتأمينات الزراعية عند تنفيذه.

21

اللافت للنظر تكرار كلمة الدعم في كثير من الأحيان لدى الجمعيات التعاونية، وهي الكلمة السحرية الأكثر ترددًا على لسان التعاونيين. وكان الجمعيات التعاونية هي «جمعيات دعم» للمزارعين وليس تعاونيات للمزارعين.

وبالرغم من إشارة الجمعيات إلى متانة الترابط، وإنتماء الأعضاء، وغلبة التعاون، والتنسيق والعمل المشترك بين الأعضاء، إلا أن الجمعيات التعاونية قد اتفقت تقريباً على تدني وضعف مشاركة غير الأعضاء في أنشطة الجمعية.

كما أن غالبية من الجمعيات تعتقد بأن هناك رضى عن دورها في مجال تنمية المجتمع بشكل (لا يأس به) أو (عالٍ) وقد برزت الإستكانة وقلة نشاط الجمعية على مستوى التجمع كأسباب لتدهور وضع الجمعية وتراجعها وفقدانها جزء من رصيدها وعمقها واهتمام الأعضاء وغير الأعضاء بها.

وأوضحت الأرقام أن تشبّيك وتعاون الجمعيات التعاونية (وليس العمل المشترك) يتم في الغالب مع الجمعيات التعاونية في المنطقة نفسها فقط، وفي حالات قليلة مع جمعيات في الضفة وضمن نشاط الجمعية وغرضها أو مع الجمعيات التنموية الجماهيرية (غير الحكومية).

أما في وضع وتنفيذ المشاريع المشتركة فيبدو الوضع كئيب، حيث أبدى الغالبية العظمى من الجمعيات التعاونية عدم وجود مشاريع قيد التنفيذ أو نفذت مع جمعيات شبيهة الغرض أو جمعيات تعاونية أخرى. كما ركزت الأنشطة المقترنة والمطلوبة للجمعيات التعاونية على الشؤون الذاتية للجمعية، وضمن إطار جفرا في محدود، ولم تلحظ إشارة قوية لاهتمام الجمعيات التعاونية بالأنشطة المشتركة بين الجمعيات التعاونية.

عدد أكبر من الجمعيات غير راض باتاً عن مستوى وطبيعة العلاقة مع شركاء التنمية، وقد عبر ثلث الجمعيات التعاونية عن خشيتها من فشل العمل المشترك، وعبر بشكل خاص عن الخوف من إستشراء الكسل والإتكالية والاحباط واعتماد الجمعيات على بعضها البعض ووجود بعض المنتفعين في الجمعية أو شخصنة المشاريع والخوف من فقدان السيطرة على الجمعية لصالح الشريك.

كما نلاحظ أيضاً أن العلاقة بين الجمعيات التعاونية حتى ضمن المنطقة الجغرافية الواحدة قد إقتصرت على المشاركة في مشاريع تنموية بمبادرة من خارج الجسم التعاوني (المنظمات الأهلية أو الدولية) وأن العمل المشترك في إبداع مشاريع مشتركة تخدم المجتمع يبدو أكثر ضعفاً مما تشير إليه الأرقام.

أما بخصوص اتحاد الجمعيات التعاونية للثروة الحيوانية فقد سجل الاتحاد سنة 2005 ويضم الآن 15 من الجمعيات التعاونية. إلا أن أغلب الجمعيات التعاونية لا زالت خارج الاتحاد، ومرد ذلك بحسب الاتحاد إلى المساهمة العالمية وعدم الوعي بفائدة الإنضمام. ولدى الاتحاد نظام داخلي أعد عام 2004 معدل في آب عام 2005. واللافت في الشروط هو افتتاح الاتحاد على الجمعيات التعاونية للثروة



الحيوانية وإمكانية ضمه لـ "جمعيات زراعية" غير تعاونية. كما يبرز في النظام الداخلي للاتحاد في المادة 21 ما "يلزام الجمعيات الأعضاء بتفطية العجز المتحقق نتيجة أعمال الاتحاد وفقاً لما تقرره الهيئة العامة"، وهو ما يطرد الجمعيات التعاونية عن الاتحاد.

عدد كبير من الجمعيات التعاونية كانت إما سلبية تجاه الاتحاد، وذات تجربة ليست مشجعة، أو متحفظة ولا تعتبره موجوداً، أو أنه بدون نشاط ولا يمثل المزارعين. بالمقابل فهناك جزء هام من الجمعيات التعاونية يرى في وجود اتحاد أهمية بالغة ليكون مظلة للجمعيات التعاونية ونافلاً لصوتهم وجالباً للمشاريع ومكاناً للقاء وللتشاور... الخ ولكنه مشروط بالعمل للجميع مع إشاعة الديمقراطية والشفافية والانتخابات الحرة والعضوية المفتوحة والتوجه للخدمة العامة وخدمة الأعضاء.

كما أن غالبية الجمعيات التعاونية ليست أعضاء في اتحاد الجمعيات التعاونية لمربى الشروة الحيوانية، وأن غالبية الجمعيات غير العضو في الاتحاد لم تحاول الانضمام للاتحاد ولكن الغالبية منها ترغب بالانضمام إلى الاتحاد. أسئلة كثيرة تثار في هذا المجال: من يقرر قيمة الرسوم المطلوبة؟ ما الذي يحدد حجم وطريقة التسديد وأالية الصرف للرسوم؟ ثم أيهما أولى، تمويل الاتحاد من الجمعيات أم عضوية الجمعيات التعاونية لجلب التمويل؟ من صاحب القرار في هذا وما العمل؟ ونستخلص أن رسم العضوية لا يمكن أن يبقى مقبولاً كمبرر لبقاء الجمعيات التعاونية خارج الاتحاد. فهناك رغبة لدى الاتحاد بضم جميع الجمعيات التعاونية للشروة الحيوانية ورغبة لدى غالبية الجمعيات التعاونية للانضمام إلى جسم اتحاد قوي. بمعنى أن هناك حاجة ورغبة وإمكانية، فأين العلة؟ ومن يقرع الجرس؟

وقد أوضحت غالبية من الجمعيات التعاونية قدرتها العالية على التعلم من تجاربها السابقة، ولكن نسبة أقل أبدت قدرة عالية على التعلم من تجارب الآخرين.

أما أسباب ضعف العمل التعاوني فيعود بحسب الجمعيات إلى تدني درجة اهتمام (الأعضاء) بشؤون الجمعية، والتزامهم بأهدافها، وضعف ثقافة التعاون بين

المزارعين، والإتكالية واللامبالاة؛ وصعوبة الحصول على الدعم، وعدم توفر مشاريع كافية، والوضع المالي الصعب للجمعية، وقلة أعداد أعضاء الجمعيات التعاونية، وما يرد للاتحاد فيضم عدم وجود نشاط فعلي للاتحاد، وعدم اهتمام الاتحاد بما فيه الكفاية، وارتفاع رسوم الانتساب للاتحاد، وبخصوص الجمعيات الأهلية: فبسبب عدم تمويل هذه المنظمات (التنموية) لمشاريع ذات إستثمارية، ومزاجية تعاملها مع الجمعيات التعاونية، ضعف قدرة وإرادة السلطة وأجهزتها على دعم الجمعيات التعاونية، ووجود المحسوبية والبيروقراطية في إجراءات مؤسسات السلطة، وقدم قانون التعاون، بالإضافة إلى الوضع السياسي والأمني، وإنعدام اليقين، وغياب الوعي التعاوني، والوضع الاقتصادي المتردي.

وفي مجال التغيير فقد غطت إهتمامات الجمعيات التعاونية مجالات عدة أهمها التغيير في المشاريع وإدارة المشاريع يليها بمسافة كبيرة الحكومة (الإدارة) والعضووية والمالية والإدارة المالية والهوية (الهدف، والرؤية، والرسالة). وإن كان التغيير في معظم الجمعيات ما زال في طور الرغبة، ليس فكرة أو مشروعًا أو قيد التنفيذ بعد.

وبالرغم من الإيجابيات الإيجابية حول توقعات المزارعين والجمعيات بشأن الاستمرار إلا أن العديد من المؤشرات توحى بوجود هاجس حقيقي وخشيّة لدى أعضاء الجمعيات التعاونية من المستقبل وبخاصة إذا ما استمر شح التمويل بهذا الشكل أو تراجع.

وعلى الرغم من حقيقة ضعف قاعدة الموارد المتاحة لربi الثروة الحيوانية إلا أن الواضح أن هناك تخلفاً وضعفاً أكبر في آلية اتخاذ القرار بخصوص الاستثمار وتحديداً في إدارة هذه الموارد المتاحة. من وجهة نظر اقتصادية بحثة، فالمفروض أن يتم الإرتقاء بالقرارات الإدارية والفنية وتحديداً قرارات إدارة الموارد لتعويض العجز أو الضعف في قاعدة الموارد. واقع الأمر على الأرض لا يشير إلى ذلك، لا على مستوى المؤسسات (الجمعيات والاتحاد) ولا حتى على مستوى وحدات الإنتاج، وهي بالتأكيد متراقبة ومتدخلة.

على اتحاد الجمعيات التعاونية للثروة الحيوانية تقع المسؤولية الكبرى في هذا المجال، بل هي مبرر وجوده. كذلك الحال بالنسبة للمديرية العامة للتعاون، فعليها مسؤولية ضبط إيقاع عملية تنمية التعاون، والحرص على لعب الأدوار من قبل الشركاء حسب مواقعهم.

١.١ تحليل المشكلة:

مجموعة من الأسئلة تطرح عندما يأتي الحديث على التعاونيات والتعاون والزراعة ولا سيما الثروة الحيوانية لما نعرفه من مشاكل تواجهها الزراعة عموماً والإنتاج الحيواني خصوصاً في ظل محدودية الموارد والمناخ غير المواتي للإنتاج الزراعي وبخاصة تدعيم الثروة الحيوانية بالعلف والعلاقة والمرااعي، ناهيك عن تخلف السياسات الزراعية على المستوى القطاعي، وكذلك المستوى الكلي وعدم مواكبتها لاحتياجات هذا القطاع الهام. فمن ناحية هناك أهمية وطنية اجتماعية اقتصادية ايكولوجية للزراعة بشكل عام، والثروة الحيوانية بشكل خاص، وهناك من ناحية أخرى شح في الموارد إلا البشرية، والتي لا ترقى إلى مستوى دعم هذه الأهمية وتعزيزها بل وتلبيتها كهدف وطني سامي.

هذا يطرح بالطبع جملة من الأسئلة سنتعامل مع الأجاوبة عنها على أنها من صميم أهداف العمل التعاوني كون التعاون في النهاية هو العمل المشترك من قبل المزارعين وأصحاب المصلحة في تنمية الزراعة من أجل تحقيق أهداف التنمية الزراعية المتمثلة في توليد الدخل وخلق فرص العمل والأمن الغذائي والعدالة كمدخل للكفاءة واستدامة التنمية. الأسئلة المطروحة هي:

١. هل هناك جدوى من الإنتاج الزراعي في الضفة الغربية، وتحديداً تربية الثروة الحيوانية، أخذين بعين الاعتبار أن جدوى الثروة الحيوانية يعززه العمل الحاد في مجال الإنتاج النباتي، وأن الجدوى الاقتصادية وأو المالية للزراعة بشقيها الحيواني والنباتي تعتمد بالضرورة على الجدوى الفنية والمستوى الفني للعملية الانتاجية، وهي التي تحتاج إلى قرار سياسي، وسياسة زراعية ترتقي إلى مستوى المشكلة.

2. أين دور التعاون في مجال خلق قيمة في الزراعة، وهي الرديف لخلق جدوى، أو تعزيزها وأي تعاون وتعاونيات وتعاونيين نريد لتلبية احتياجات هذا القطاع وأصحاب المصالح فيه وهم جسم التعاون ورافعته.

3. هل ما نراه الآن في الأراضي المحتلة في مجال التعاونيات والتعاون هو حقيقة ما نريده؟ وهل يلتقي المزارعون حول تعانياتهم للحفاظ على استدامتها كونها رافعة للعمل الزراعي كما أسلفنا؟ أم أن علاقات مصلحة “أقل استدامة” تربط التعاونيين أو تجذبهم، وبالتالي يعرضون استدامة العمل التعاوني المنتج للمخاطرة، أو أنهم غير ملتقطين أصلاً حول التعاونيات مما يجعل طرح السؤال لماذا؟ مشروعًا وبالتالي ما الذي علينا تداركه وعمله.

4. وحيث أن الدراسة موجهة لتعاونيات الثروة الحيوانية وبخاصة ”قراءة تحليلية لواقعها“، فسنكون أكثر تركيزاً ونسأل عن واقع هذه التعاونيات والتلاف مربى الثروة الحيوانية حولها، ولقائهم على تقوية دورها، واستجابتها لتعلقاتهم ومدى التزامها وتطبيقتها لمعايير وأسس التعاون، وإبداعها في مجال توطين هذه الأساسيات والمبادئ لتمكين المزارعين من الدخول وبالتالي العمل معهم ولهم، وكذلك العلاقة مع اتحاد الجمعيات التعاونية للثروة الحيوانية كونه تعاون التعاونيات ومركز فعاليتها.

5. وقد وجدت الجمعيات التعاونية للأخذ بيد المزارعين مربى الثروة الحيوانية لتجنب بعض المشاكل التي يصعب عليهم مواجهتها منفردين، وبالتالي فما هي شروط العضوية في الجمعية التعاونية؟ وماذا يحكم العضوية؟ وما المنظر من العضو للجمعية؟ وما الذي يمكن أن يتوقعه العضو من الجمعية؟ إذا ما صيفت الجمعيات التعاونية لتلبى حاجة المزارع، مربى الثروة الحيوانية في الوطن آخذين بعين الاعتبار بيئة العمل الاقتصادية (ذات الإمكانيات الفردية الضعيفة والموارد الوطنية المحدودة والأفاق التسويقية الضيقة) وبيئة العمل الاجتماعية التي يغلب عليها التكسب وحق القوة (بما فيها قوة الوصول والإتصال).



6. ومهما حاولنا اللوّج إلى محيط العمل التعاوني والبيئة القانونية والاقتصادية والسياسية التي تتحرك ضمنها الجمعيات التعاونية فإن سؤالنا المركزي سيبقى منصباً على ”ما هو واقع الجمعيات التعاونية وتحديداً جمعيات الشروة الحيوانية، والعلاقة مع مربى الشروة الحيوانية وأكثر تحديداً مع أعضاء هذه التعاونيات وكذلك واقع حال اتحاد الجمعيات التعاونية للشروة الحيوانية وعلاقتها التبادلية مع الجمعيات التعاونية«، كونه المظلة كما أسلفنا، أو كما يجب أن يكون.

2.1 أهداف الدراسة:

تطلق الدراسة من فرضية أن التعاونيات قد أنشئت من قبل مجموعة من المتطوعين الفيوريين على مصلحة المجموع وتكاففت جهودهم للنهوض بنشاطهم وتحمل المسؤولية من أجل العمل الجماعي الأفضل. وبالتالي فإن هذا التحليل وضع في سبيل الأخذ بيد هذه الجماعات لا لترصد اخطاءها وعثراتها وضعفها بل لتسليط الضوء على واقعها من أجل التحسين، بغض النظر عن الحسن الذي تتمتع به هذه الجمعية أو تلك.

27

وعلى فرض أن الضعف والعثرات غير مقصودة وإنما لا بد منها، ومن باب (من يعمل يخطئ) فعلينا في هذه الدراسة تحسس مكامن الضعف من أجل تعديلها وتجاوزها وتلمس مكامن القوة من أجل الإستفادة منها والبناء عليها. هذه الدراسة التزمت هذه الجوانب من جانبها ولم تجد في بيانات الجمعيات التعاونية سوى ما هو معين وصادق جدير بالتقدير والإحترام، وما برز من نقاط ضعف في هذا الجانب سيتم تناوله في حينه.

كما تهدف الدراسة إلى المساعدة في صياغة قواعد عمل ودفاتر شروط لوحدات العمل التعاوني تلبي الغرض (الهدف) من وجودها أولاً وقابلة للتنفيذ ثانياً، وإلا ابتعدنا عن الهدف بقرار، وأغلقنا الطريق على قواعد عمل أكثر إبداعاً يصوغها آخرون قد تظهر في ظروف مواطية أكثر.

وتهدف الدراسة كذلك مساعدة المعنيين بالعمل التعاوني في تعزيز دور قطاع التعاون كقطاع إقتصادي هام بما يتضمن من تشخيص لهذا القطاع، وإعادة هيكلته، لينسجم أكثر مع الأهداف المرجوة والموارد المتاحة، والمساعدة في وضع وتنفيذ سياسة مساعدة القطاع التعاوني بما في ذلك الإجابة على الأسئلة أية تعاونيات نريد؟ وأسس الإدارة المالية والبشرية للتعاونيات، وأي اتحادات نريد؟ وما العلاقة بين الاتحاد والتعاونيات والمؤسسات الزراعية والمنظمات الأهلية المختلفة؟

هذه الدراسة هي تعمق في واقع الجمعيات التعاونية للثروة الحيوانية واتحاد الجمعيات التعاونية للثروة الحيوانية، وهي وبالتالي غوص في التفاصيل، ويفترض أنها تمهد الطريق لوضع أنشطة ومفاسيل الاستراتيجية الوطنية في هذا المجال موضع التنفيذ، وربما تسلح القائمين على تنفيذ الاستراتيجية بما يبرر ما ذهبت إليه من بناء المؤسسات أو قدرات. وقد حددت أهداف الدراسة بـ: تحليل واقع الجمعيات التعاونية في مجال الثروة الحيوانية، ووضع تقرير (دراسة) تحليلية، والتي يمكن الركون إليها في وضع أساس انضمام هذه الجمعيات في اتحاد جمعيات الثروة الحيوانية؛ بيانات أولية لتنمية اتحاد تعاونيات الثروة الحيوانية وكدليل لاستراتيجية تنمية هذا القطاع التعاوني.



2. منهجة الدراسة

1.2 الإطار المفاهيمي:

إنسجاماً مع الإطار المرجعي ونظراً لمركزية دور الجمعية التعاونية كمنظمة، فقد استأنست هذه الدراسة بنظرية تحليل المنظومة كإطار مناسب لجمع البيانات وتحليلها وعرضها، والتي تضم مكونات المنظومة من الكينونة To be، والتفكير To think، والنشاط والأداء والإنجاز To do، والعلاقات To relate، والتعلم learn وبالرغم من صعوبة هذا الإطار في مجال العمل لتعاوني إلا أنه ساعد في عملية التببيب والتحليل واستخلاص الدروس والنتائج بالرغم من تكرار الأفكار أحياناً.

2.2 جمع البيانات:

29

صيفت إستمارتان لجمع البيانات إحدهما لجمع البيانات من الجمعيات التعاونية للثروة الحيوانية (الجمعيات)، وأخرى لجمع البيانات من اتحاد الجمعيات التعاونية للثروة الحيوانية (الاتحاد). وقد تولت الإدارة العامة للتعاون في وزارة العمل مسؤولية جمع البيانات من الجمعيات المستهدفة، (وهي 85 جمعية) من خلال مندوبي التعاون في المحافظات، فهم الأقدر على الوصول والاتصال بالجمعيات وبياناتهم أدق. وقد سبق الميدان ورشة عمل لمناقشة المعلومات والبيانات المطلوبة، وتم مراجعة الاستمارة بندأً بندأً، وجرى تعديليها بناءً على النقاش وملاحظات خبراء الميدان، المراقبين التعاونيin.

إلا أن الإستمارتين كانتا طويتين وتفصيليتين مما أطّل فترة العمل الميداني، فاستمر جمع البيانات حتى نهاية الشهر الثامن (آب 2011)، وكانت قد إنطلقت منذ مطلع الشهر السابع (تموز 2011).

بالإضافة إلى تحليل الاستمارات التي شاركت في تعبئتها 71 جمعية تعاونية بالإضافة لاستماراة واحدة من اتحاد الجمعيات التعاونية للثروة الحيوانية، فقد اعتمدت الدراسة على قراءة في «الميزانيات العمومية» لعدد 40 من الجمعيات التعاونية ومرافقات إضافية لعدد محدود منها.

3.2 تصنیف الجمعیات التعاونیة:

من العبث التعامل مع الجمعیات التعاونیة كوحدات متجانسة أو مشابهة، مع اليقین بأن هناك فروقاً كبيرة وواضحة ومعنوية (إحصائیاً) بين تعاوینة وأخرى من جوانب عدّة (حجم، نشاط، إنجاز، استدامة)، وبالتالي فإن أية دراسة جادة لتشخیص واقع الجمعیات التعاونیة يجب تصنیفها بعّاً لمؤشرات موضوعیة كخطوة أولی. من هنا جاء الاجتهداد بوضع قائمة أولیة لمؤشرات هامة، والتي يمكن بموجبها تصنیف الجمعیات التعاونیة قید الدراسة إلى فئات معدودة فيها درجة من عدم التجانس بين الفئات، ودرجة لا يأس بها من التجانس داخل الفئة الواحدة.

جاءت قائمة المؤشرات الموضوعیة لتصنیف الجمعیات إلى فئات محدودة كسبيل لمراجعة وتحليل واقع الجمعیات لا أكثر، وبالتالي فهو تقسیم آني وذو وظيفة محددة في إطار هذه الدراسة. وقد اعتمدت الدراسة على التحلیل الأولي "الوصفي" للجمعیات التعاونیة المدروسة لعدد من المؤشرات المتوفرة في استماراة جمع المعلومات ونم إيجاد قائمة محدودة من المؤشرات التي تعبّر عن المجموع، ولكنها قادرة مجتمعة أن تمیز بين الجمعیات. ضمت قائمة المؤشرات إتجاه عضویة الجمعیة (زيادة ثبات أو نقصان)، سنة التسجیل (النشأة)، رسوم العضویة ونسبة تسدید مساهمة الأعضاء، قيمة آخر موازنة، قيمة القروض، قيمة المنح، مستحقات على الأعضاء بما فيها الذمم المدينة للجمعیة على الأعضاء، حجم الديون أو الأرباح، حجم الاستثمارات.

30

بناءً على المؤشرات السابقة، فقد تم تصنیف الجمعیات التعاونیة المبحوثة إلى 4 فئات، وكانت التقديرات إستنباطیة ونوعیة وليس کمية، وبالتالي فهناك احتمال لخطأ بشري، لكنه لن يؤثر كثيراً على التصنیف كون الجمعیات قد صنف إلى 4 فئات أو درجات استدامة، وهي إما:

1. عالیة، لديها استثمارات تدر أرباحاً وأعضاء ملتزمون وإدارة تعمل بجهد غالباً مأجور) أو

2. جيدة، وهي كذلك لديها استثمارات تمكّن الجمعية من الصمود والبناء والتوسيع، ولديها إدارة تعمل على تنمية الجمعية، ولكن لديها حجم ديون وذمم دائنة وبخاصة على الأعضاء تضع الجمعية في خطر الشك، أو
3. وسط، وهي في وضع هش بين الصعود والجمود عليها ديون ولديها رأس مال، لكنها تعتمد على مشاريع المساعدات والمنح أو
4. دون الوسط، وهذه الأخيرة أقرب إلى التعرّض والجمود، عليها ديون ومستحقاتها على الأعضاء لم تستكمّل وحجمها يتراجع.

وقد اعتمدت هذه التصنيفات في تحليل الجمعيات التعاونية قيد البحث لمزيد من الفهم لواقع الجمعيات وبخاصة تجاه العوامل المؤثرة في أوضاعها وإنجازاتها، وما يصطلاح على تسميتها عوامل مستقلة.

وفي دراسة تأثير العوامل «المستقلة» الخمسة (المنطقة وتاريخ التسجيل والغرض ومؤشر الاستدامة وعضوية الاتحاد) على إنجازات وأراء وموافق الجمعيات المختلفة في شتى المجالات. فقد ثبت وجود تباين إحصائي معنوي (أي بنسبة خطأ لا تتجاوز 5 %، أو 1 %، عبر عنها في الدراسة بجملة تباين واضح أو تباين واضح جداً وبعلامات * و** على التوالي). وعند دراسة العلاقة بين العوامل الخمسة أعلاه وبين وجود علاقة واضحة (*) بين عضوية الاتحاد أو عدمه مع كل من تاريخ التسجيل وغرض الجمعية، وهناك علاقة واضحة جداً (** بين الاستدامة والمنطقة. عدا عن ذلك فلا علاقة مثبتة إحصائياً فيما بين العوامل الخمسة (المنطقة أو تاريخ التسجيل أو الغرض أو الاستدامة أو عضوية الاتحاد).

وفي قراءة للبيان بين الجمعيات التعاونية من حيث قيمة مؤشر الاستدامة فقد برز تأثير واضح جداً (** للمنطقة فقط على المؤشر، وبلغ قيمة احتمال الخطأ في ثبيت هذه العلاقة فقط 0.003. أما باقي العوامل المدروسة من سنة التسجيل وغرض الجمعية وعضوية الاتحاد فلم يكن هناك ما يؤيد علاقتها بقيمة المؤشر، معنٍ أن إنجاز هذه التعاونيات يختلف حسب المنطقة وليس تبعاً للعوامل الأخرى سالفة الذكر.

4.2 تحليل البيانات:

بعد التأكيد من الإدخال السليم للبيانات في قاعدة البيانات وبخاصة والتأكد من سلامة البيانات وإنسجامها المنطقي مع الأسئلة المطروحة وبخاصة جهة (المجال للمتغير) مع المحافظة على إحترام أرقام وإجابات المبحوثين والتي كانت تفاجئ في بعض الأحيان صعوباً أو هبوطاً، فقد تم إجراء تحليل وصفي أولي لكل المتغيرات والأسئلة باستخدام حزمة SPSS 17، حيث تم التعامل مع الأرقام الشاذة (المرتفعة أو المنخفضة جداً أو المنقوصة) بعد مراجعة الأسئلة الأخرى. غالبية الجداول المستخرجة اعتمدت على التحليل الوصفي (التكرار) حسب متغيرات محددة لغرض الدراسة مثل تبعاً للمنطقة أو السنة أو مؤشر الاستدامة سالف الذكر ... إلخ.

كما تم استخدام نفس الحزمة لتحليل التباين بين المتغيرات المختلفة (Chi-Square Test) تبعاً لمجموعة محددة من العوامل (المتغيرات المستقلة) مثل المنطقة، سنة التسجيل، الغرض، العضوية في الاتحاد، مؤشر الإنجاز أو الاستدامة. وقد استخدم برنامج Microsoft Office Excel 2007 لإدخال النتائج وتصميم الجداول والملحق والأشكال.

32

يجد هنا الإشارة إلى بعض الملاحظات حول البيانات والنتائج المرتبطة عليها:

1. لم تكن المهمة سهلة حيث أن التجاوب في تعبئة الاستماراة شابه بعض الإختلاف، وكذلك تنوع سندات الميزانيات وأالية احتسابها وتدوين البنود المختلفة بل والاختلاف البنيوي فيما بينها كما سنشير إلى ذلك في باب الإدارة المالية للجمعيات وكذلك في تدوين الاستثمارات. هذه أمور يجدر متابعتها فيما بعد من قبل مديرية التعاون وعن كثب وما ستقدمه هذه الدراسة هي بداية وقاعدة يمكن البناء عليها ومراجعتها.
2. كان هناك إجابات مميزة وشبه كاملة حول أسئلة الاختيار من متعدد وقد كان هناك تباين في الإجابات توحى بأن الجمعيات جادة في تعاطيها مع الأمر ومع العمل التعاوني بشكل عام، وهو مؤشر جيد على الإدارة السليمة لهذه الجمعيات



- من ناحية وعلى مصداقية البيانات والنتائج المترتبة عليها من ناحية أخرى،
3. في بعض النواحي الكمية، مثل العضوية والسنوات ... الخ كان هناك انقطاع في الأرقام وأحياناً عدم انسجام، ربما مرد ذلك إلى طول الفترة الزمنية وذاكرة المبحوث أو تغير الإدارة وعدم توفر معلومات دقيقة حول مثل هذه الأسئلة. إجمالاً كان للبيانات الكمية من حركة في العضوية والسنوات ... الخ مصداقية جيدة ويمكن ملاحظة ذلك من الجداول المنشورة عنها، وهي ما تشير إلى أهمية المعلومات المستخلصة ودرجة الوثوق بها،
4. أوضحت البيانات أن الأمور المالية ليست حساسة فحسب، ولكنها تعاني من الغموض وعدم الوضوح، والذي لا يساعد كثيراً على فهم العاملات والواقع المالي للجمعيات التعاونية. هذا ينطبق على الميزانيات المرفقة والبيانات المدنى بها من قبل المبحوثين حول الأسئلة ذات العلاقة بالأمور المالية، كما في القروض والمح والدين والمصاريف والميزانية.
5. هذا لا يشكك في نوعية البيانات ونوعية المعلومات المستخلصة منها، ولكن ذلك يشي بأهمية قراءة الأرقام بنوع من الحذر واعتبارها اتجاهات عامة في هذه المجالات وليس حكماً قطعياً موثقاً به على العديد من هذه المؤشرات، وبخاصة تلك التي تتحمس وتحسّس لها ومنها الجمعيات التعاونية والاتحاد، على السواء.

5.2 هيكليّة الدراسة:

ت تكون الدراسة من ثمانية (8) فصول وعدد من الملحق. وهي بالإضافة إلى الفصلين الأول (1) والثاني (2) الخاصين بالمقدمة والمنهجية على الترتيب، فقد ضمت أربعة فصول وبخاصة بالجمعيات التعاونية وهي من الفصل الثالث وحتى السادس وتبعاً للإطار المفاهيمي المعتمد في هذه الدراسة وأقانيمه، وفصل خاص باتحاد الجمعيات التعاونية للثروة الحيوانية هو الفصل السابع. كما حوت

الدراسة على فصل هو الفصل الثامن يتضمن الإستنتاجات والتوصيات العامة لهذه الدراسة.

بالإضافة إلى متن الدراسة هناك عدد من الملاحق، هي:

- ملحق (١) : مؤشرات مختارة لدراسة وضع الجمعيات التعاونية للثروة الحيوانية.
- ملحق (٢) : تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات للجمعيات التعاونية.
- ملحق (٣) : خارطة طريق للنهوض بالجمعيات التعاونية للثروة الحيوانية واتحاد الجمعيات التعاونية للثروة الحيوانية.

6.2 محددات الدراسة :

شملت الدراسة جميع تعاونيات الثروة الحيوانية في الضفة الغربية (الـ 85) واتحاد الجمعيات التعاونية للثروة الحيوانية، وهي بذلك لا تستطيع الغوص في بيانات كل جمعية على حدة ضمن فترة الدراسة المحددة (آب وأيلول 2011). ولكنها تقدم عرضاً لواقع الجمعيات التعاونية هذه من منظور جمعي، عله يكون بداية لتناول هذه الجمعيات بالدراسة العمقة وعلى المستوى الجزئي (كمؤسسة) لما فيه خير هذه الجمعيات على وجه الخصوص وعلى القطاع التعاوني الزراعي بشكل عام.

ومن المشاكل التي واجهت إجراء وتنفيذ هذه الدراسة ما يعاني منه القطاع التعاوني بشكل عام والتعاون الزراعي على وجه الخصوص، وهي من الأمور التي نجد أهمية لسردها هنا:

- قلة الدراسات الميدانية وبخاصة التحليلية في مجال التعاونيات وذلك بالرغم من وجود عدد من الدراسات الصادرة عن عدد من مراكز البحث والمؤسسات إلا أن هذه الدراسات غالباً ما اعتمدت على التحليل الوصفي وكانت تخلط أحياناً بين جمعية تعاونية وخيرية وأهلية وغيرها.
- عدم توفر سجلات مالية كافية للجمعيات التعاونية متجانسة وشفافة وتوقيت

متناسب لتسهيل عملية البحث والتحليل والمقارنة.

- عدم وجود صورة واضحة وتدوين شفاف للمشاريع المنفذة من قبل الجمعيات التعاونية، وكان هناك انتقائية واضحة لجهة المعلومات التي تخرج عنها عدد كبير من التعاونيات الزراعية، بما فيها الاتحاد، وكذلك الجهات التي تعمل مع الجمعيات التعاونية.
- تباين الأشكال التعاونية الموجودة من حيث الغرض او النشاط أو غيرها من المؤشرات التي تساعده على التحليل والبحث بشكل أوفى، بالإضافة إلى ضيق الوقت لإعطاء هذه الأمور وهذه الفئات حقها من البحث والتمحیص،
- غياب التغطية الكافية لنشاط الجمعيات التعاونية، بغض النظر أكان من خلال نشرات دورية تعاونية او دراسات دورية او حتى صفحات وعلى الدوريات الصحفية.

3. ماهية وأداء الجمعيات التعاونية :

1.3 خارطة الجمعيات التعاونية للثروة الحيوانية

تشير البيانات (جدول 1) إلى أن هناك ستة (6) أنواع من الجمعيات التعاونية مقسمة تبعاً للغرض في التسمية وليس في الممارسة. منها واحدة للأسماك لا زالت في طور التأسيس. الخمسة الأخرى هي تنمية الثروة الحيوانية، تربية الأغنام، تربية الدواجن، تربية الأبقار وتربية النحل. جدول (1) يبين أن هناك 71 جمعية تعاونية للثروة الحيوانية فيها 3354 عضواً تعاونياً، وهم يغطون أيضاً 354 مربيناً للنحل في (21 جمعية) و670 من مربى الدواجن في (33 جمعية) و2128 من الغنامة في (55 جمعية) و160 من البقار في (25 جمعية). من هذه الجمعيات 143 جمعية مسجلة كجمعيات ثروة حيوانية فيها 2563 عضو هيئه عامة منهم 143 من النحالين و435 من مربى الدواجن و1774 من الغنامة و136 بقارة و311 لا يمارسون أي مما ذكر. كما تشير الأرقام إلى وجود 6 جمعيات لمربى النحل فيها 193 عضو هيئه عامة منهم 2 يربون الدواجن و15 غناماً بالإضافة إلى تربية النحل، ... الخ. كما يوضح جدول (1) أن هناك 28 جمعية تضم أعضاء لا يمارسون أي مهنة في مجال الثروة الحيوانية ويوجد هؤلاء في جمعيات مربى الأغنام (19) جمعية فيها 644 عضواً غير ممارس للمهنة (يليها جمعيات تربية الأبقار (11) جمعية فيها 58 عضواً غير ممارس للمهنة) و(5) جمعيات فيها نحالون تضم 93 من غير الممارسين للمهنة.

جدول (١) : المجمعيات التعاونية للشروق الحيوانية من حيث الغرض وعماراتها المبنية

عدد المجمعيات									حسب إسم الجمعية	
العمر	ونحل	دواجن	وأغنام	متحالين	داجنةين	عنامة	لابؤاس	عدد أعضاء الهيئة العامة منهم		
حسب إسم الجمعية										
397	160	2128	670	354	3354	25	55	33	21	71
311	136	1774	435	143	2563	24	50	28	15	54
26	20	313	15	9	321	5	1	5	5	5
11	5	17	217	4	249	4	4	4	4	4
9	2	1	3	9	1			1	1	1
33		15	2	193	193			6	6	6
17			2	19				1		

حسب المدارس

58	40	510	100	282	806	9	14	12	21	21	جمعيات فيها نحالون
203	115	966	594	104	1765	18	27	33	12	33	جمعيات فيها داجنون
258	136	2019	350	127	2611	21	52	27	14	52	جمعيات فيها غنمرون
188	119	904	270	86	1329	25	21	18	9	25	جمعيات فيها بخاره
397	58	644	237	93	1175	11	19	13	5	28	جمعيات غير مدارس

ملحوظة: هناك 13 عضواً في الهيئات العامة ممن يمارسون مهنتاً مكملة ولا يربى إياها معاً ذكر.

جدول (1) يوضح أن الجمعيات التعاونية لمربى الثروة الحيوانية تضم أعداداً كبيرة من المزارعين في تخصصات مختلفة من نحل أو أغنام أو دواجن..الخ، وهي تستحق النظر في عضويتها في جمعيات أخرى أو إنشاء جمعيات أخرى لأغراض محددة. وهو ما يشير كذلك إلى أهمية مراجعة وإعادة النظر في شروط العضوية في الجمعيات التعاونية، وبخاصة تلك التي تمنع زدواجية العضوية في الجمعيات التعاونية.

كان عدد الجمعيات التعاونية والتعاونيين محدوداً في البداية، فكانت الجمعيات متعددة الأغراض أو شاملة للثروة الحيوانية بشكل عام، ومع زيادة التخصص في الإنتاج من إنتاج دواجن أو تربية أغنام أو نحل...الخ وتميز مشاكلهم، فمن المنطقي أن يتم تشكيل جمعيات واتحادات تعاونية نوعية.

2.3 النشأة:

تشير الأرقام (جدول 2) إلى نشوء 10% من الجمعيات التعاونية المدروسة قبل ما يزيد على 15 عاماً (أي قبل 1987)، ولا سيما في منطقة الجنوب والوسط، وتزايد تسجيل الجمعيات التعاونية للثروة الحيوانية في جميع المناطق وبوتيرة واحدة، أما في منطقة الجنوب فكانت الظاهرة أبرز ولا سيما في السنوات الخمس الأخيرة، أي بعد عام 2006.

38

جدول (2): عدد الجمعيات حسب سنة التسجيل تبعاً للمنطقة

ال فترة	المنطقة	الجنوب	الوسط	نابلس	طولكرم	طوباس	المجموع	تراكمي %
قبل 1987	2	3	1	1		7	10	10
1995 -	5	3				8	22	22
2006 -	6	5	3	5	5	3	22	54
2011 -	10	7	5	5	5	5	32	100
المجموع	18	20	10	12	9	9	69	69

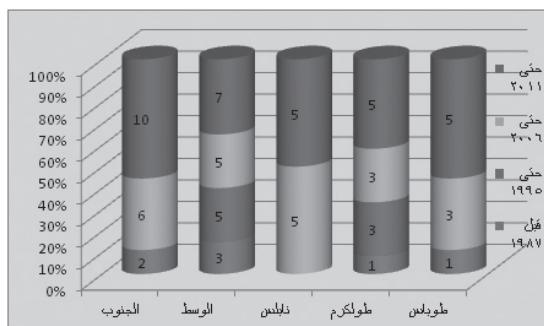


الشكل (1) يشير إلى أن غالبية الجمعيات التعاونية قد نشأت في الفترة الأخيرة، وأن النشأة لم تكن متوازنة بين المناطق عبر السنوات.

في غالبية الجمعيات التعاونية بدأت الفكرة من مجموعة من المزارعين وحاجتهم للشراء أو للبيع الجماعي. وفي عدد آخر من الجمعيات تمت النشأة بعد حصول مجموعة من المزارعين على مشروع تموي جماعي على شكل قطيع من الغنم أو مجموعة خلايا من النحل أو خلاف ذلك. وبالرغم من أن نجاح الجمعية غير مرتبط بأساس إنشائها (صندوق أو مشروع) إلا أن الجمعيات التي بنيت على مشروع كانت أوفر حظاً في الاستمرار. وكون هذه الجمعيات، (أي المبنية على مشروع تموي) خلقت مزارعين ووحدات إنتاج زراعية تدر دخلاً أو تخلق فرصة عمل فهي بحاجة إلى رعاية وبخاصة لحفظها على نسق الإنتاج وكذلك على علاقات التعاون.

شكل (1): الجمعيات التعاونية حسب سنة النشأة والمنطقة (عدد و %)

39



من الأحداث الهمة التي مرت في حياة الجمعيات التعاونية ما هو إيجابي من قبيل إنجاز مشروع للجمعية أو نشاط جماعي أو شراء عقار أو الحصول على قرض أو منحة. أما الأحداث السلبية فكان منها فشل مشروع مشترك وجماعي، أو عدم القدرة على تسويق الإنتاج أو كثرة الديون وعدم القدرة على السداد أو عدم التفاف المزارعين حول الجمعية، أو سوء اختيار بعض الأعضاء المنتسبين إلى الجمعية.

ومن المشاكل التي واجهت الجمعيات التعاونية في طريق عملها تدني السيولة، وضعف الموارد المالية والاقتصادية للجمعية، وقلة الدعم المالي الخارجي، والعلاقة مع المؤسسات المانحة، وأزمة التسويق والمنافسة مع قوى السوق الأخرى والإستيطان وممارسات الإحتلال بما فيها غلق مناطق ج وهي مناطق الرعي ومناطق البنية التحتية الأساسية للثروة الحيوانية والأكثر حيوية لهذا القطاع الحيوي.

3.3 الرؤية والرسالة ومبادئ العمل التعاوني:

بخصوص رؤية الجمعية (أو كيف يريدون رؤية القطاع التعاوني في مجال الثروة الحيوانية في المنطقة مستقبلاً)، وبالرغم من أن السؤال حدد مجال الرؤية بالقطاع التعاوني، فقد تنوّعت الإجابات أو الرؤى لتشمل تحسين المستوى التقني للإنتاج الحيواني وتطوير هذا القطاع والدفع نحو قطاع تعاوني منتج ومميز في مجال الثروة الحيوانية وأن يقوم القطاع التعاوني بخدمة أفضل للأعضاء، وأن يتم انتساب جميع المزارعين ضمن إطار اتحاد الجمعيات، وأخيراً الدفع نحو مجتمع فلسطيني قوي ومتكافف ومتعدد اقتصادياً.

الرؤيا الحقيقية للجمعيات التعاونية والتي صاغها عدد غير قليل من التعاونيين المبحوثين على أنها «نحو قطاع تعاوني منتج ومميز في مجال الثروة الحيوانية، منم لأعضاءه والمجتمع المحلي اقتصادياً ومعرفياً ومساهمة عالية في الاقتصاد الوطني» وذلك من خلال تدريب وبناء قدرات وتعزيز البنية المؤسساتية وتوفير التمويل وتمكين المزارع من تملك وسائل الإنتاج، وضم أكبر عدد من مربى الثروة الحيوانية وتوحيدتهم، والتواصل مع الجهات الرسمية الداعمة، ومساعدة المزارعين في تسويق منتجاتهم وتنفيذ مشاهدات ومزارع ريادية، وتحفيظ مشاريع تنموية، وتطوير تقني للعملية الانتاجية.

من الملاحظ أن رسالة الجمعيات المبحوثة قد صيغت لتترجم الأعمال والمشاريع التي تنفذها الجمعية وليس بالضرورة ما يعبر عن ويتترجم الرؤية إلى مشاريع، أي العمل على إيجاد المشاريع المشتركة والمدرة للربح وتمويل ذاتي ما أمكن. وهي إن



ابعدت بعض الشئ بحكم العمل على الأرض، تبقى الجمعيات التعاونية أو أغلبها صاحبة رسالة وتعمل على تحملها مع التشديد على أهمية العمل لجعل المنطلق رؤية الجمعية وبالتالي حاجة أعضائها ومجتمعها على المدى البعيد والاستراتيجي، وليس إنطلاقاً من فرصة هنا أو هناك.

كانت الإجابات على مدى التزام الجمعيات التعاونية بالمبادئ الأساسية للعمل التعاوني مقاومة من ناحية درجة تطبيق الجمعيات لهذه المبادئ. فقد وافق أو وافق بشدة غالبية الأعضاء على التزام الجمعيات بمبادئ الإدارة الديمocrاطية ومبدأ التدريب والتعليم المستمرين ومبدأ الاهتمام بالمجتمع المحلي ومبدأ المشاركة الاقتصادية ومبدأ التعاون بين التعاونيات وتطبيق الجمعية لمبدأ العضوية الطوعية المفتوحة. وكانت هناك آراء محاذية في مجال تطبيق الجمعية لمبدأ الإستقلالية الذاتية. وقد بُرِزَ تباين واضح (*) لعضوية الاتحاد من عدمه على تطبيق مبدأ العضوية الطوعية المفتوحة، بينما بُرِزَ تباين واضح جداً (**) للمنطقة على كل من تطبيق الجمعيات لمبدأ المشاركة للجمعيات وتأثير واضح (*) للمنطقة على كل من تطبيق الجمعيات لمبدأ المشاركة الاقتصادية ومبدأ الاهتمام بالمجتمع المحلي. إجمالاً، فإن الإنفاق شبه الكامل على تطبيق الجمعيات للمبادئ المذكورة (عدا الإستقلال الذاتي) فيه بعض المبالغة ويشير بأن هناك تبسيط من نوع ما لدى الجمعيات لكنه هذه المبادئ ومفهومها وأن هناك حاجة لتوضيح أبعاد هذه المبادئ وكيف تترجم عملياً في أداء الجمعيات.

4.3 الأنظمة المرعية في الجمعيات التعاونية:

لكل جمعية نظام داخلي كجزء من سند الترخيص، والغالبية العظمى من الجمعيات تعتمد بشكل كامل على النظام الداخلي الموحد. وتشير المعلومات الميدانية إلى استخدام النظام الداخلي في حالات عدة منها العضوية (زوال أو الإنسحاب أو الوفاة) وقبول الأعضاء الجدد، وتحديد قيمة الأسهم ورسوم العضوية، والتزامات الأعضاء بالتسديد، والإقران، والشراء الجماعي، وإشراك غير الأعضاء، وترشح الهيئة الإدارية، وقدرة الهيئة العامة على التغيير، وتوزيع الأرباح، والمشاريع المسموح تعامل الجمعية بها.

وقد بدا واضحاً التوافق على الرضى عن الأنظمة والمواد القانونية التي تعتمد其
الجمعيات التعاونية بسبب بساطتها وتبنيها للمطالب وضبطها للعمل وسهولة
الالتزام بها، ولوجود تسهيلات ومرونة عند التطبيق، وكذلك سهولة تفسير مواد
القانون، ولعدم تركيزها على حجم العضوية بل على النشاط، ولشروط زوال
العضوية وضبط العضوية، مع ملاحظات سلبية ولا سيما كونها قديمة (القانون
الأردني لعام 1956)، وكونها لا تناسب مع المرحلة، وأن بعض البنود فضفاضة
وتضعف عند التطبيق ولا تطبق على الجميع. وقدم البعض مقترنات لتعديل
النظام مثل تحديد «آلية لاحتساب» مساهمة الأعضاء الجدد، وتحديد الحد الأدنى
لمساهمة العضو لتسهيل دخول الأعضاء الجدد، وكون هيئة الإدارة متفرغة أو لديها
المزيد من الوقت.

فمن المفروض التشديد على الالتزام بالنظام الداخلي ووضع آليات للتأكد من ذلك
من خلال لجان الرقابة ومتابعة القائمين على العمل التعاوني حتى في الأمور التي
قد تبدو صغيرة وغير مؤثرة في البداية، والتي ستكبر وتتعمق بشكل مؤثر مع الوقت.
فمحاصرة الخل بعد مرور الوقت يبدو أكثر صعوبة وأقل احتمالاً وأكثر كلفة. فالتعاون
كفكرة أعظم وأهم للوطن من مجرد إنشاء جمعية تعاونية، أية جمعية تعاونية.

لا يأس في مراجعة للنظام الداخلي تأخذ بعين الاعتبار المزاوجة بين القانون
التعاوني ومبادئ التعاون وقاعدة الإنتاج وعلاقاته محلياً. هذا يتطلب مناقشة
النظام الداخلي بعقل منفتح وإجراء التعديلات على النظام وبالطريقة القانونية
في هيئة عامة ومشاورات. الجميع، من المعنيين بالعمل التعاوني والقطاع الزراعي
مدعوون لوضع صيغة محدثة وملائمة للعمل التعاوني، ربما تساهم هذه الدراسة
في جوانبها التحليلية في توليد بعض الأفكار وبخاصة بذلك.

أسئلة كثيرة يطرحها استعراض الإجابات على أسئلة البحث بخصوص النظام
الداخلي، من قبيل: هل يجوز تعديل بنود النظام الداخلي للجمعية التعاونية من قبل
الهيئة العامة؟ وهل ينطبق هذا الأمر (المنع أو الجواز) على كل البنود، أم أن هناك
بنوداً تحتاج إلى العودة للمشرع (المديرية العامة للتعاون) وقانون التعاون... الخ؟



هل التعاونيات والأعضاء على دراية ومعرفة بهذه الأمور؟ وما هو دورهم في حالة الالتفاف على هذه البنود القانونية وتجاوزها؟ أسئلة كثيرة تطرح في سياق النظام الداخلي للجمعيات التعاونية لناحية قوته العملية؟ ودوره الإنمائي؟ ومدى الالتزام به؟ وأدبيات تعقيله والحرص عليه. وجود موقع خاص وعنوان محدد ولقاءات دورية لمناقشة الأمر، من الأمور الهامة لوضع النظام الداخلي موضع التنفيذ ووضعه على طاولة التحديث والتطوير بما يتاسب مع حالة وحاجة الجمعيات التعاونية ولا سيما وأن قدم القانون (أردني لسنة 1956) جاء كأحد أهم المطالب.

بخصوص النظام المالي، فإن عدداً محدوداً من الجمعيات التعاونية لديها أنظمة مالية (لم يتسع الباحث الإطلاع عليها). وقد ساعد هذه الجمعيات في مجال الإدارة المالية ووضع هذه النظم جهات مختلفة ومتباعدة منها مكتب التعاون أو مدعيي الحسابات أو المركز الفلسطيني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية أو مركز التعاون السوسيدي أو آخرون. وعلى العكس من ذلك، فإن غالبية الجمعيات لديها محاسب (غالباً بدوام جزئي)، وتشير البيانات إلى وجود تفاوت بين المناطق في هذا المجال.

43

ترك المجال للتعقب في الإدارة المالية في الجمعيات التعاونية في فصل خاص، ولكن لا بد من الإشارة هنا إلى أن قراءة في ميزانيات عدد كبير من الجمعيات يوحى بال الحاجة إلى دراسة مستقلة للإدارة المالية والواقع المالي للجمعيات التعاونية واتحاد الجمعيات التعاونية للشروع الحيوانية. وذلك ليس ترصدأ أو تخميناً بوجود ما يمكن أن نخشاه، ولكن لمساعدة الأطراف المعنية وبخاصة الأعضاء التعاونيين والتعاونيات والمحاسبين على مزيد من الشفافية والمزيد من القرارات المبنية على المعلومات والمعرفة وتجنب مشاكل مالية. علينا أن نؤكد في هذا السياق أن الإدارة المالية لأية مؤسسة، وبخاصة كانت أو حكومية، تعاونية أو فردية أو ربحية هي الأساس لإستدامتها وتطور عملها وإنشارها وتقويتها، وأن الخلل في الإدارة المالية مهما كان مصدره، أكان مقصوداً للتعيم أو غموضاً للتعييم أو جهلاً بالأسس السليمة والشفافة، هذا الخلل يشكل المقدمة الأولى للعد العكسي

للمؤسسة وتدھورها. ليس لدينا من شك أن الجميع في التعاونيات قد أفرد الوقت والجهد لصالح التعاون وبقصد العمل المنتج. الحاجة واضحة لإبراز ذلك في التقارير المالية.

التجربة الناجحة في مجال النظام الداخلي وتطبيقاته في الجمعيات التعاونية تشير إلى أهمية إلزام الجمعيات التعاونية بنظام مالي محدد وأن تعمل الجهات الراعية للتعاون على إيجاد نظام مالي وإدارة مالية فاعلة وذات مصداقية بما في ذلك النماذج والأدلة والتعليمات.

5.3 الهيئات الحاكمة في الجمعيات التعاونية:

الهيئة العامة:

متوسط الهيئة العامة للجمعيات التعاونية متواضع نسبياً مقارنة بما هو مأمول، حيث تشير الأرقام إلى أنها تتراوح بين 24 و37، وأن الحجم الأعلى الذي بلغته عضوية الهيئات العامة في الجمعيات يتراوح بين 34 و105 عضو فقط. وقد تمكنت نصف الجمعيات التعاونية من زيادة عديد أعضائها في الهيئة العامة خلال السنوات الماضية، وأن بعض هذه الجمعيات، وربما هي نفسها، قد شهدت تراجع في حجم هيئتها العامة خلال الفترة الماضية. وقد أفاد عدد من الجمعيات التعاونية عن تراجع حجم هيئتها العامة بشكل كبير بعضها عاد إلى ما دون حجمها عند التأسيس. إلا أن الواقع في هذا المجال أن الزيادة في عضوية الجمعيات التعاونية هي أعلى بكثير من الإننساب من عضوية الجمعيات التعاونية وأن أعداد من يمكن أن ينخرطوا في العمل التعاوني هي أكثر بكثير من أعداد من يتوقع إنحسابهم مستقبلاً. وهو ما يعني أن العمل التعاوني يحظى باهتمام من قاعدة مربي الشروة الحيوانية، ويستحق بالتالي الجهد الذي يبذل لتطويره وتنميته هذا القطاع.

ومن حيث الإنجاز، يتضح أن دور الهيئة العمومية في نشأة الجمعيات كان أساسياً.

أما بخصوص عدد اجتماعات الهيئة العامة مقارنة بما هو مأمول أو مفروض فقد كانت الإجابات محايدة (61% متوسطة و 11% قليلة و 28% يرى أن عددها كبير

وكاف) وقد بُرِزَ تباين واضح (*) بسبب أو كتأثير لمؤشر الاستدامة، بمعنى أن الجمعيات الأكثر/أقل عدد اجتماعات لهيئتها العامة حققت أعلى/أدنى درجة في مقياس الاستدامة والنجاح.

كما تشير البيانات، جدول 3، إلى تباطؤ بعض الجمعيات التعاونية في عقد اجتماعات هيئاتها العامة، إذ يعود آخر اجتماع للهيئة العامة في 4% من الجمعيات التعاونية إلى ما قبل 10 سنوات وأن 16% من الجمعيات لم تعقد إجتماعاً لهيئتها العامة في السنوات الخمس الماضية (أي منذ 2006).

جدول (3): آخر اجتماع للهيئة العامة للجمعيات التعاونية

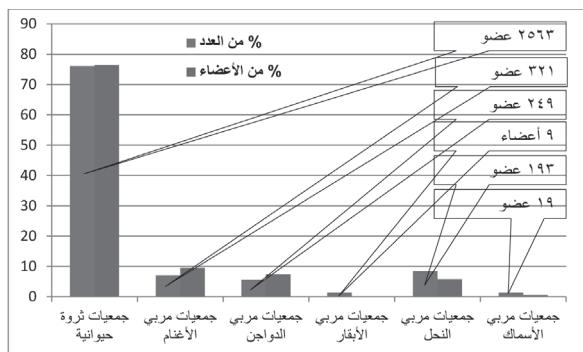
	السنة	النكرار	المجموع									
			لا إجابة	2011	2010	2009	2008	2006	2004	2003	2000	1998
71	7	31	13	9	5	1	2	1	1	1	1	1
		100	90.1	46.5	28.2	15.5	8.44	7.03	4.22	2.81	1.4	%
			تراتمي									

45

وقد بدأت الجمعيات التعاونية للثروة الحيوانية كجمعيات تغطي مربى الثروة الحيوانية ككل (76% من الجمعيات التعاونية ومن أعضاء هيئاتها العامة وبلغ عددهم 2563 عضواً)، كما يظهر ذلك الشكل 2، وذلك بسبب ممارسة المزارعين العدد من أنشطة الإنتاج الحيواني قبل التخصص في نمط إنتاجي محدد. أما في الآونة الأخيرة فتوسعت استثمارات مربى الثروة الحيوانية وزاد تخصصهم مما استدعي ظهور الجمعيات التعاونية الأكثر تخصصاً من نحل وتربية دواجن وغيره.

كذلك نلاحظ من الشكل (2) أن حجم الهيئة العامة في جمعيات الأغنام والدواجن هي الأعلى في نسبة الأعضاء فيها من نسبة الجمعيات، ولكنها الأدنى في جمعيات مربى الأبقار (جمعية واحدة). ليس واضحاً إن كان منع زدواجية العضوية في الجمعيات التعاونية هو السبب وراء ذلك أم تدني عدد مربى الثروة الحيوانية المحترفين، أي الأكثر تخصصاً.

شكل (2): مقارنة الجمعيات التعاونية حسب الغرض من حيث حجم الهيئة العامة



الهيئة الإدارية:

اما الهيئة الإدارية فت تكون في الغالب من 6-9 اعضاء. ولا تختلف كثيراً من منطقة إلى أخرى أو حسب غرض الجمعية كما هو الحال بالنسبة للهيئة العامة.

46

كما أن هناك اختلافاً في وجهات نظر الجمعيات التعاونية تجاه نشاط الأعضاء، حيث يعارض أو يعارض بشدة 41% من الجمعيات المبحوثة (وعددتها 68) مقوله أن جميع الأعضاء يعملون بنفس النشاط لخدمة أهداف الجمعية. وتتفق الجمعيات المبحوثة حول مقوله أن بعض أعضاء الجمعية فقط نشطاء وتعتمد عليهم الجمعية، حيث يقول بذلك 69% من الجمعيات التعاونية. ونلاحظ خروقاً بين المناطق من هذه الزاوية ولكنها ليست مؤكدة إحصائياً.

ويرى 72% من الجمعيات المبحوثة (وعددتها 65) عدم تغفل العلاقات الجهوية واللون السياسي الواحد في نشاط الجمعية، فقط 12% من الجمعيات ترى أن هناك تلوناً سياسياً لبعض الجمعيات التعاونية. هذا الموقف لا يختلف تبعاً للمنطقة. بالمقابل هناك شبه قناعة، 62% من الجمعيات المبحوثة (وعددتها 62) بأن تغليب لون سياسي معين في الجمعية يشكل مشكلة ويضعفها بشكل مؤكد، أما الباقي فإما غير متأكد (يمكن) ونسبتهم 13% من الجمعيات أو جمعيات (17%) ترى أن



التلون السياسي للجمعية لا يؤثر البته. الرأي تجاه أثر تغلغل السياسة والتلون بلون واحد يتباين بشكل واضح (*) بين الجمعيات تبعاً لمؤشر الاستدامة لديها. يمكننا الاعتقاد والاستنتاج أن هناك تقريباً 17% من الجمعيات التعاونية من يغلب عليها لون سياسي محدد.

كما تشير البيانات أن الهيئات الإدارية في بعض الجمعيات التعاونية لم تجر انتخاباتها منذ سنوات. أكثر من 8% من الجمعيات لم تنتخب هيئتها الإدارية منذ 5 سنوات، جدول (4). وهو ما يعني بطء تداول المناصب الإدارية في الجمعيات التعاونية، حيث تشير الأرقام أن 52% من الجمعيات حافظت على رئيس هيئتها الإدارية بشخصه على طول عمر الجمعية (مهما قصر أو طال)، وفقط 23% منها تناوب على رئاسة الهيئة شخصان و11% ثلاثة وهلم جرا. التغيير في هيئة رئاسة الجمعية أعلى في منطقة طولكرم وقلقيلية (2.5) عنه في الجنوب مثلاً (1.5) وقد يكون مرد ذلك إلى عمر الجمعيات، وهي الأحدث في الجنوب.

47

جدول (4): آخر انتخابات لهيئة الإدارة

السنة	النكرار	نراكمي %
1998	1	1.4
2000	1	2.8
2003	1	4.2
2004	2	7.0
2006	1	8.4
2007	1	9.9
2008	8	21.1
2009	15	42.2
2010	19	69.0
2011	21	98.6
بدون	1	100.0
المجموع	71	

الوضع مختلف نسبياً في حالة أمين الصندوق، حيث تشير البيانات أن إثنين أو أكثر قد ترددوا على أمانة الصندوق في 69 % من الجمعيات (مقارنة مع 48 % فقط في حالة رئاسة الهيئة) وأن هناك قسراً لفترة تسلم أمانة الصندوق في الجمعية منذ التأسيس؟ النسبة الأعلى في تقلب أمانة الصندوق نجدها في منطقة الوسط (القدس، أريحا، والأغوار) وفي (طولكرم، وقلقيلية).

وأن المشاركة في المداولات والنقاش في الهيئة الإدارية من قبل جميع الأعضاء، فكانت عالية بشكل لافت للنظر، حيث قالت 85 % من الجمعيات (وعددتها 56) بأن المشاركة كانت من قبل غالبية الأعضاء. وعلى العكس من ذلك، فكانت محدودية وتدني مشاركة الجنس الآخر (غالباً المرأة في الجمعيات الذكرية) في مداولات الهيئة الإدارية. فهذا الأمر لا ينطبق في 49 % من الجمعيات وفاعليتها متوسطة أو دون في 32 % من الجمعيات. وهو ما يعني أن المرأة فاعلة في 19 % من الجمعيات فقط. وهو يضيف بعدها آخر على دور المرأة في الجمعيات التعاونية، سلباً.

أما بخصوص الالتزام بقرارات الهيئة في مجال الإدارة، فتشير البيانات إلى التزام كبير (59 % عالية) ونجد أنه الأعلى في الجنوب والوسط وطولكرم. ولا يختلف الوضع كثيراً في مجال الالتزام بقرارات مجلس الإدارة في مجال تنفيذ المشاريع حيث نرى الالتزام عالياً في 52 % من الجمعيات و49 % للوسط وما دون (مقابل 41 % في حالة القرارات الإدارية)، مع ملاحظة أن الالتزام يتباين بوضوح (*) بين الجمعيات تبعاً للعضوية في الاتحاد، وعلى مستوى الضفة الغربية. وترتanj الجمعيات تدني نشاط هيئة الإدارة وضعف الالتزام في تنفيذ القرارات إلى أمور عدة على رأسها: 26 % ضعف نشاط الجمعية وقلة المشاريع والدعم و17 % عدم تفرغ أعضاء الهيئة الإدارية وإهتمامهم بأشغالهم و17 % أزمة الثقة والخلافات وعدم الانسجام بين أعضاء هيئة الإدارة و13 % القرارات نفسها وعدم التخطيط الاستراتيجي لعمل الجمعية، و9 % عدم نضوج الممارسة التعاونية والعادات الاجتماعية والتقاليد، و9 % النظام الداخلي ومتطلباته وبخاصة جهة النصاب





القانوني، و 9% عدم وجود مقر للجمعية.

أما بالنسبة لآلية الرقابة على عمل هيئة الإدارة فقد ذكرت الجمعيات أن ذلك يتم في 52% من الحالات عبر لجان الرقابة ومتابعة لعمل هيئة الإدارة وفي 33% من الجمعيات من خلال حضور اجتماعات هيئة الإدارة والإطلاع على محاضرها و 14% من خلال المشاورات في المشاريع المستقبلية والمداولات في اللجان.

وبالرغم من المشاركة والالتزام فقد أشار نفر قليل من المبحوثين إلى تراجع في مصداقية جمعياتهم، وردوا ذلك (بالترتيب) إلى قلة المشاريع والدعم، الخسارة، عدم التقرّغ وانشغال أعضاء الجمعية بأشغالهم، المنافة مع جهات شبيهة، تراجع اهتمام الأعضاء وهيئة الإدارة.

49

إن أهم مقوم للإدارة الناجحة إنما يمكن في تحمل مسؤولية القرارات التي يتم اتخاذها أو يشارك في اتخاذها وليس عمليّة اتخاذ القرار ووضعه موضع التنفيذ فحسب. فكما أن للإدارة الحصة الأكبر (معنوياً ومادياً) من المفاصل فعليها وبالتالي أن تتحمل مسؤولياتها بشكل كامل وجدي عندما يتعرض عمل الجمعية للأخطار. حتى التطوع في العمل لا يعني هيئة الإدارة بكلّ أعضائها من المسؤولية تجاه أي تقصير يحصل في الجمعية، وعلى الإدارة السليمة للجمعية تحمل هذه المسؤولية أمام هيئتها العامة من ناحية وأمام المجتمع المحلي من الناحية الأخرى كون هيئة الإدارة لن تحيد نفسها عند الحصول على مساعدة ما. يزيد هذا الأمر أهمية صعوبة الترخيص لجمعية تعاونية في التجمع نفسه ولنفس الغرض، إن لم يكن إستحالة ذلك، وهو ما يجعل مسؤولية هيئة الإدارة مضاعفة، وبخاصة أمام المجتمع المحلي. المديرية العامة للتعاون معنية بوضع هذه الأساس ضمن إطار تعليمات داخلية لإدارة الجمعيات التعاونية.

اللجان:

ضمت لجان العمل في الجمعيات التعاونية 8 أنواع من اللجان على شاكلة الصندوق، مالية، المشتريات، تسويق، مبيعات، توفير، قروض؛ 2 من اللجان وبخاصة بالرقابة

مراقبة، متابعة؛ 2 من اللجان للإتلاف والجرد؛ 3 أنواع من اللجان للمشاريع، معدات، حرفية؛ و6 أنواع من اللجان المشكلة للتواصل منها نسوية، مستشارون، علاقات عامة، مساندة، ثقافية، اجتماعية.

وبالرغم من وجود لجنة رقابة أو مراقبة في الغالبية العظمى من الجمعيات التعاونية، إلا أن البيانات تشير إلى قلة المرات التي تم فيها إنتقاد الإدارة ومسئوليها، فقد أفاد المبحوثون (68 جمعية) أن 48 % من الجمعيات لم يتم فيها مساءلة الإدارة أو كانت المرات فيها محدودة، وفقط 14 % من الجمعيات حصلت المساءلة في حالات عدّة، مع ملاحظة التفاوت بين المناطق في هذا المجال. بالمقابل، فإن 85 % من الجمعيات المبحوثة (67) توافق أو توافق بشدة على أن الاعضاء يمارسون دوراً رقابياً في الجمعية. تحليل البيانات يشير إلى تباين واضح (*) بين الجمعيات في هذا المجال تبعاً للعضوية في الاتحاد أو عدمه. ويعتقد المبحوثون أن أعضاء الجمعيات التعاونية مطلعون على نشاط الجمعية بشكل كامل في 79 % من الجمعيات، ويتباين هذا بشكل واضح (*) بين الجمعيات تبعاً للمنطقة.

ومن جهة أخرى، فإن تعدد تسميات اللجان لدى الجمعيات، رغم قلة نشاط بعضها، قد لا يساعد الجمعية في تعزيز النشاط وزيادة الفاعلية والإنتاج ولكنه لأغراض أخرى غير منتجة. يمكن إقتراح وضع صيغة للجان مطلوب وجودها في الجمعيات التعاونية ووضع مهامات لها والدور الذي قد تلعبه، بغض النظر أكانت دائمة كهيئة إدارة أو مؤقتة كلجنة الجرد ... الخ.

مشاركة المرأة:

هناك العديد من الجمعيات التعاونية النسوية وذلك في المجالات المختلفة من تربية نحل أو تربية أغنام أو تصنيع غذائي، وهي في عداد الناجحة. بخصوص مجتمع الجمعيات التعاونية فمن الواضح أن مشاركة المرأة في الهيئة العامة للجمعيات التعاونية كبير نسبياً، يصل إلى 40 % في طوباس مثلاً، إلا أنها منخفضة في منطقة الجنوب والوسط (بتأثير من أريحا والأغوار). وتشير الأرقام إلى تواجد المرأة



في 57% من الجمعيات التعاونية وأن نشاطها أبرز في مناطق الجنوب والوسط وطولكرم، مرد ذلك في الغالب إلى حداثة الجمعيات التعاونية أو سنة التسجيل، حيث يشير التحليل إلى تباين واضح (*) في وجود المرأة في الجمعيات ونشاطها تبعاً لسنوات تسجيل الجمعيات.

يختلف الوضع قليلاً بالنسبة لوجود المرأة في الهيئة الإدارية، فهي موجودة في 51% من الهيئات الإدارية للجمعيات (أجاب على السؤال فقط 39 جمعية)، مقابل وجود في الهيئة العامة لـ 57% من الجمعيات (أجاب هناك 60 جمعية). بحسبة بسيطة (معامل تصحيح) وعلى فرض أن من لم يجب على السؤال «عم على» وجود المرأة في هيئة الإدارة، نجد أن المرأة موجودة حقيقة في مجلس إدارة 33% من الجمعيات التعاونية فقط، مقابل 57% من هيئتها العامة. وهو ما يؤكده مشاركتها المتواضعة في المداولات. بخصوص التباين فقد كان واضحاً (*) تأثير تاريخ تسجيل الجمعية في هذا المجال أيضاً.

51

6.3 العمل المأجور والتطوعي:

مقدولة أن جميع أعضاء الجمعيات يعملون بنفس النشاط لخدمة أهداف الجمعية غير متطرق إليها، ولكن تتفق الجمعيات حول مقدولة أن بعض أعضاء الجمعية نشطاء فقط وتعتمد عليهم الجمعية. ويرى غالبية من الجمعيات عدم تغلغل العلاقات الجهوية واللون السياسي الواحد في نشاط الجمعية. هذا الموقف لا يختلف تبعاً للمنطقة. بالمقابل هناك شبه قناعة بأن تغلغل لون سياسي معين في الجمعية يشكل مشكلة ويضعفها بشكل مؤكد. الرأي من أثر تغلغل السياسة والتلون بلون واحد يتباين بشكل واضح (*) بين الجمعيات تبعاً لمؤشر الاستدامة لديها.

وتشير البيانات أن 7 فقط من الجمعيات أجبت على سؤال التفرغ والعمل المأجور في الجمعية، وإنقسمت إلى 38% لديها عامل واحد بأجر، 13% لديها عاملان. يختلف الوضع قليلاً من ناحية العاملين في الجمعيات التعاونية من المتطوعين، حيث تشير البيانات إلى أعداد أكبر وتوزيع ينحرف يميناً باتجاه الكثرة (مقابل

ينحرف يساراً باتجاه القلة في العمل المأجور)، حيث يعمل 5 عاملين متطوعين في 29% من الجمعيات، أربعة عاملين متطوعين في 38% من الجمعيات وفقط 5 - 10% من الجمعيات يعمل فيها متطوع أو إثنان أو ثلاثة.

وتعاني بعض الجمعيات التعاونية من عدم تفرغ أعضائها للعمل في الجمعية كون تقييم موظف ليس بالقرار السليم والصائب. ونظراً لحساسية الوضع وكذلك لعدم وجود عبء وظيفي ونشاط على مستوى العديد من الجمعيات يبرر توظيف أو تقييم كادر في عدد كبير من الجمعيات، وبالرغم من أن وجود موظف أو كادر في الجمعية متفرغ لأنشطتها هو مكسب للحركة التعاونية بشكل عام وللجمعية وأعضائها بشكل خاص. وقد شكل إنتداب موظفين للعمل في الجمعيات التعاونية من قبل بعض الوزارات أو المشاريع (برامج التشغيل) فرصة ونقطة قوة ودعم لبعض الجمعيات كما جاء على الأسنة بعض المبحوثين. من هنا يأتي اقتراح بوضع مشروع وطني للتشغيل كموظفين متفرغين تابعين لبرنامج التشغيل من مهندسين زراعيين للعمل مع إدارة الجمعيات التعاونية لفترة محددة ضمن شروط تدريب وتدعيم للجمعيات وتكون مرجعية الموظف مجلس الإدارة من ناحية والإدارة العامة للتعاون (أو لجنة توجيهية مشتركة مع وزارة الزراعة) من الناحية الثانية، على أن تقدم تقارير إنجاز دورية لتلك الجهات.

ومن ضمانات إستمرار نشاط الجمعية إشراك الأعضاء وبخاصة أعضاء مجلس الإدارة في نشاطها وتوزيع الأنشطة والمسؤوليات على الأعضاء دون تركيزها في يد مسؤول واحد أو أكثر، بل بتوسيع قاعدة العاملين والمتطوعين وتبادلها أحياناً، مما يتيح ليس فقط الحضور الأوسع والمختلف كل مرة وإنما المنافسة بين الأعضاء للعطاء والت berhasil الأفضل للجمعية، ويصب ذلك في مصلحة الجمعية دون أدنى شك. هذه الملاحظة من ثقافة الإدارة السليمة للجمعيات والتي قد تلعب الإدارة العامة للتعاون دوراً فيها من خلال حضور الجمعية في المناسبات المختلفة بإختلاف الشخص والت berhasil والحضور على التتويج وذلك من أجل تشجيع جميع الأعضاء على المشاركة وكذلك تعريض (Exposure) الجميع لما هو جديد ومبتكر ولأفكار

الجديدة إن وجدت أو توسيع المشاركة بالأفكار من قبل الجمعية ذاتها.

7.3 إدارة العضوية:

ما زال العديد من مربى الثروة الحيوانية خارج الجمعيات التعاونية وبخاصة ممن يعتبرون مصدر قوة وفرصة للجمعيات. وبيدو حجم العضوية للجمعيات التعاونية مقارنة بالملامول والممكן فقد اتضحت أن هناك تشتتاً واضحاً للإجابات 46 % فقط يرى أن حجم العضوية في الجمعية كبير أو كبير جداً و53% متوسط أو متواضع. وقد بُرِزَ تدني الرقم في منطقة نابلس وسلفيت وطولكرم وقلقيلية (نابلس وطولكرم في الجداول). وفي هذا المجال ينظر الجميع في الجمعيات التعاونية على مستوى الضفة الغربية (وبخاصة في منطقة نابلس وسلفيت) بإيجابية إلى انضمام جميع مربى الثروة الحيوانية إلى الجمعيات التعاونية (64 % مع). وهو ما يشير بكلمات أخرى إلى الحاجة لجذب أعضاء جدد، ولهذا تقدم الجمعية أحياناً المغريات لعضوية الجمعية (سنأتي على ذكرها لاحقاً) ولكن البعض الآخر من الجمعيات من يختلف عن هذا التوجه، ويتجه إلى تقنين عضوية الجمعية، من خلال الشروط وغيرها.

شروط العضوية:

قبول الأعضاء يتم في الجمعيات التعاونية في الغالب بحسب أسس معينة منها أن يملك الثروة الحيوانية بدون تحديد حجم المزرعة، أو أن يملك مزرعة محددة بحجم أدنى، أو بشرط مكان السكن (القرية أو مجموعة من القرى المجاورة)، وبشرط السيرة الحسنة، وبشرط العمر (أقلها 16 والغالبية 18) أو أن لا يكون عضواً في جمعية أخرى.

من الواضح أن التزام الجمعيات بشروط العضوية يتراوح بين العالي والمتوسط، ولكنه أقرب إلى العالي، وأن عدم الالتزام محدود. وبالرغم من شرط ملكية الثروة الحيوانية، وبعضاً يحدد حجم أدنى للحياة الحيوانية، فإن هناك نسبة لا بأس بها من أعضاء الجمعيات التعاونية من غير الممارسين لمهنة تربية الثروة الحيوانية ولا سيما في منطقة الوسط وطولكرم. كذلك الحال بالنسبة لتسديد الرسوم أو

المساهمة وهي من شروط العضوية، وسنأتي على ذكرها لاحقاً في باب الإدارة المالية.

هناك من يعتقد بأهمية امتلاك الثروة الحيوانية كشرط للعضوية، بل أكثر من ذلك بجواز نزع العضوية بعد أن يثبت عدم ممارسة العضو للمهنة لمدة معينة. ولكن الإطلاع على معطيات الجمعيات التعاونية وفلسفة الأعضاء في الانضام وتشكيل التعاونيات يجعلنا نقبل وجهة النظر الأخرى. إن انتساب بعض غير مربى الثروة الحيوانية للجمعيات يشكل مكسباً للجمعية وليس عبئاً عليها، والعكس صحيح، أي أن بعض مربى الثروة الحيوانية قد يشكلون عبئاً على الجمعية لا مكسباً لها.

كون الجمعيات التعاونية تعتمد بالأساس على الدعم الخارجي وليس على نشاط الأعضاء، وبعضها أنشئ على خلفية مشروع مدعوم من الجهات المانحة (كما سبق وأشارنا)، وهذا يعني أن النشاط الإنتاجي ليس مهما وأساساً للجمعية، فلماذا يكون ”امتلاك مزرعة“ شرطاً للعضوية فيها. ثم ما يعزز هذا التوجه أيضاً هو حاجة الجمعية لرأس المال ومساهمة رأسمالية من قبل الأعضاء وليس إلى منتجات يتم تسييقها أو قوة شرائية للشراء الجماعي فحسب، وليس كذلك لعمل مهني منتج ليكون ماهراً وممارساً. كل هذه تشير إلى أهمية رأس المال العضو المرشح وملائته المالية لا مهارته وممارسته للعمل الإنتاجي الفعلي. وبالتالي فإن شرط الملكية للثروة الحيوانية لا مكان له وغير منطقي، وربما كان مغطلاً أكثر من كونه محفزاً وايجابياً. نستتبي هنا بعض الجمعيات التي تعتمد على القوة الشرائية للأعضاء (شراء جماعي) أو تعتمد على تصريف منتجات الأعضاء (عسل وحليب) ولكن حتى في هذه الحالات فإن أي رأسمال داعم خارجي مساهم، قد لا يضر الجمعية بقدر ما هو استثمار في المكان الخطأ لصاحب رأس المال وليس لعضو الجمعية المنتج. في هذه الحالات فلا يوجد مسوغ (اقتصادي) لشرط (قانوني) بملكية الثروة الحيوانية لعضوية الجمعيات.

هذا التحليل يشير إلى أهمية وضوح كل شرط من هذه الشروط وأبعاده المختلفة، وأن يخضع كل شرط من ”شروط العضوية“ للتحليل، وبخاصة موجباته وآثاره ومخاطره على الجمعية وعلى أعضائها، وأهمية الإقتناع بعد التحليل بأهمية هذه

الشروط لإنجاح الجمعية، فشرط العضوية لا يجوز أن يكون تقليداً أو نصاً عابراً، يجوز تجاوزه، فذلك تحديداً ما يدخل في متابهة قانونية من جدو النظمي الداخلي برمهه. إن ما يصح في جمعية تعاونية معينة ليس شرطاً أن يكون ملائماً لجمعية تعاونية ثانية وإن تشابهت العديد من المطاعيم لهذه الجمعيات، فشروط العضوية يحددها في نهاية المطاف مصدر رأس المال الجمعية وأرباحها وفلسفتها إدارة مواردها.

يجب التركيز على أهمية الوعي التعاوني لدى المرشحين لعضوية الجمعيات التعاونية والمدعون لتسديد مستحقات «معينة» لقاء عضويتهم، وأهمية تعزيز قدراتهم في هذا المجال، وأهمية الشفافية في مشروع الجمعية، من حيث المبادئ والمعاملات المالية المتوقعة بما فيها المخاطر المحذقة بهذه المشاريع والخطط، وأن تبدأ قوياً وبعد قليل خير من البدء ضعيفاً بحجم تمويل عال وإنتماء أقل. هذه المفاضلة تقودنا إلى القول بأهمية العضوي في الجمعية قبل مساحتها.

باب العضوية :

تدعي غالبية الجمعيات بأنها مفتوحة العضوية لجميع مربي الثروة الحيوانية ويعتقد أكثر من نصفهم بوجوب أن تكون الجمعيات التعاونية مفتوحة العضوية، والنصف الآخر يرفض ذلك. وما يمنع الحراك في عضوية الجمعيات التعاونية فيعود إلى ارتفاع قيمة المساهمات أو قيمة الحد الأدنى من الأسهم وقلة الدعم وقلة المشاريع الزراعية وأن بعض الجمعيات حدثة العهد وما زالت في مرحلة الإنطلاق. دور محدود تلعبه العوامل السياسية (لون سياسي محدد للجمعية) أو العشائرية في مجال العضوية.

وتشير البيانات إلى أن عدد المنسحبين من الجمعيات التعاونية في سنوات عمر الجمعيات أقل بكثير من عدد المنتسبين إليها خلال نفس الفترة. وملاحظة أخرى بالنسبة للهيئة العامة، هي بتقدير إدارة الجمعيات التعاونية أن عدد من يتخلى عن التعاونيات قليل نسبياً مقارنة بأعضاء هيئاتها العامة الحاليين.

وما زال عدد من مربي الثروة الحيوانية متربدين في الدخول في الجمعيات التعاونية، ومرد ذلك بحسب الجمعيات المدروسة إلى: 23% بسبب الوضع المادي

الصعب والمتردي للمواطن بشكل عام، 21% عدم الوعي بالتعاون والخلط وعدم القناعة بأهمية وجوده، 19% ارتفاع مساهمة العضوية في الجمعية التعاونية، 6% أسباب اجتماعية (عائلية أو فردية أو نزاع عشائري)، 6% وجود جمعيات أخرى، 6% كون الجمعية في بدايتها ولا يعرف مصيرها، 4% النزارع السياسي وتلون الجمعية بلون سياسي، 4% تدني المردود المالي للعمل التعاوني بشكل عام، 2% عدم الانضمام إلى الجمعية من البداية، 2% عدم التمييز لصالح أعضاء الجمعية عند تقديم الدعم، 2% قصور من هيئة الإدارة في الوصول إلى الجميع و2% المشاريع حسب حاجة الأعضاء. من ناحية أخرى، فالواضح عملياً أن باب العضوية لدى عدد من الجمعيات مغلق لكون التمويل غير كافٍ، أو "معنى آخر" طمعاً في إقتسام الموجود مع فئة معينة (سياسية، عشائرية أو نخبوية). هذه الصورة لا تختزل أو تمثل الجمعيات التعاونية فهناك جمعيات تطمح لزيادة أعضائها بإضطراد ووجدت ضالتها في إحتساب قيمة الأسهم بغض النظر عن مصدر التمويل والربح، وفئة ثانية من الجمعيات التعاونية من يطمح لأكبر عدد من الأعضاء لرفد الجمعية كونها تعتمد القوة الشرائية والانتاجية لأعضاء الجمعية.

أبواب بعض الجمعيات التعاونية ولاسيما النشطة منها والتي تلقت الدعم أو لديها نشاط اقتصادي وراكمت رأس المال للجمعية بطريقة أو بأخرى، مثل هذه الجمعيات ليس سهلاً الدخول إليها وهناك من المعوقات، المعلن منها والمستور، كرفع لرسوم الانتساب للجمعية بحجة التكاليف السابقة وما إلى ذلك. وبالتالي فعلى من يبتعفي التعاون والاستفادة من الجمعيات التعاونية (هذه) أن يراهن ويختار بالدخول في الجمعية التعاونية منذ البداية، إذا كان ذلك متاحاً لأسباب أخرى، وهو ما يجعل العمل التعاوني محفوفاً بالمخاطر ومتاحاً لمن يتتحمل مثل هذه المخاطر. إذا ما أيقنا أن المخاطرة لا يركبها سوى الممتلك مالياً أو معلوماتياً (تقنياً) فإن الاستنتاج الصحيح هو قلة هؤلاء على المستوى الفلسطيني. وهو ما يدعوه لإيجاد صيغ عملية ومحليه لتجاوز عدم قدرة البعض على رکوب المخاطرة وتحملها.

ظاهرة بربرت أثاء البحث وهي الرابط بين حجم العضوية في الجمعية التعاونية

والتمويل للمشاريع، فإذا زاد التمويل قد تزيد العضوية وهذا من جانب مناف للقانون والنظام الداخلي، ومن جانب آخر ينبع عن استخدام للعضوية في سبيل جلب التمويل وليس العكس، أي جلب التمويل لخدمة الجمعية وأعضائها.

من الجهة المقابلة، فقد بلغت المهاشة ببعض الجمعيات التعاونية درجة عالية بحيث يشكل خروج عدد من الأعضاء حدثاً هاماً وسلبياً في حياة هذه الجمعية. وكذلك عدم قدرة الجمعية على عزل أو فصل أعضاء من المفید عدم بقائهم في الجمعية. وهو ما يجعلنا نعتقد بأن عدداً من الجمعيات التعاونية ما زالت تعاني من دوامة الإرهاق المالي، عدم الحاجة إلى بعض الأعضاء غير القادرین والذين لا يساعد وجودهم استدامة العمل التعاوني في الجمعية، وفي الوقت ذاته عدم القدرة على التخلص منهم لما يتربى على ذلك من التزامات مالية لتسديد مساهمتهم المالية (المسترددة) والخوف من فتح باب الخروج. بالرغم من قلة أهمية وحضور هذه الظاهرة، إلا أن تأثيرها على نشاط الجمعيات، أو بالأحرى عدم نشاطها، كبير. وبالتالي فمن الضروري وضع آلية للتعامل مع مثل هذه الحالات وتحديدا حصرها ومحاصرتها والتعامل معها. الأقدر على تولي هذه المهمة هو الإدارة العامة للتعاون من خلال مندوبيها في المناطق.

مأرث العضوية :

أبواب بعض الجمعيات وبخاصة تلك التي حصلت على تمويل ومشروع موصدة أمام الأعضاء الجدد أو أنها تضع شروطاً حقيقة تتناسب مع المتانة المالية للجمعية بعد الحصول على المنحة (المالية أو العينية). لا شك أن جهود ومخاطر الأعضاء السابقين تبرر حرصهم على ممتلكات الجمعية وشعورهم بامتلاك هذا الإنجاز. ولكن التعبير عنه لا يجب أن يكون بأن يوصي الباب أمام الأعضاء الجدد بل المفروض ومن وجهة نظر اقتصادية بحثة أن يستخدم هذا الإنجاز كأدلة لترغيب الأعضاء الجدد في الإنضمام، كما ستجد ذلك في جمعيات نجحت في تعويم رأسمالها المالي (الأسهمي) وأصبحت تجد في الأعضاء رأسمالها الحقيقي (القوة

الشرائية، مستلزمات ومنتجات)، وجمعيات أخرى متغيرة والتي تنظر إلى الأعضاء الجدد كرصيد ورأس مال متجدد للجمعية، وهو كذلك، وبخاصة على المدى البعيد. ونجد أن زيادة أعداد الأعضاء هي من استراتيجيات بعض الجمعيات وما تعلم عليه. فرأس المال الأسهم المرتبط بالعضوية باق، أما المنح والمساعدات فزائلة، إقتصادياً ومعنوياً.

إن الجمعيات التعاونية لا تشمل كافة المزارعين في المنطقة أو التجمع. وبالتالي فإن الممول لن ينحاز بسهولة للتعاون مع الجمعية ويستثني المزارعين الآخرين، وبخاصة أن المزارعين غير الأعضاء يمكن أن يشكلوا الفئة الأكثر تهميشاً (اقتصادياً وإنجعانياً) وبالتالي الأكثر استهدافاً من قبل الممول والجهة التنموية الجادة في ذلك نوع من التجاوز للجمعية وتقليل من هيبتها وتقليل من قوة الجذب لديها للأعضاء الجدد.

إن العمل مع الجهات المانحة والتي تقدم المساعدة يتطلب توزيع الدعم على جميع المزارعين بغض النظر كانوا أعضاء أم لا. وهو ما لا يشجع المزارعين غير الأعضاء (في الجمعية) على الانتساب إليها طالما أن الفائدة والمطمع الأهم في الجمعية هو الحصول على الدعم. هذا يضيء على نقطتين، الأولى أن الجمعية هي مركز ارتقاء أكثر منها تعاون ومشاركة في عمل جماعي منتج (أي يضيف قيمة بما فيه التجارة والإنتاج والتصنيع... الخ)، وثانياً أن الجمعية لا تضم كل المزارعين أو العدد الأكبر منهم بحيث أن إستهداف من هم خارجها بات يهدد الجمعية بوجودها. المفروض أن يكون الهدف الاستراتيجي هو ما جاء في رؤية الجمعيات "أن تضم أكبر عدد ممكن من المزارعين".

كما أن خيارات بعض الجمعيات التعاونية في غربلة الأعضاء من منتقين وقدرين ليست سهلة، وذلك لعدة أسباب، منها محدودية عدد المزارعين في التجمع، وحاجة الجمعية للجهود كافة، وبخاصة في مرحلة الانطلاق ومحاولة للحفاظ على توازن اجتماعي وسياسي ... الخ. وتزداد الصعوبة في ظل وجود ثقافة الانتفاع والاستهلاك في المجتمع واستئثارها. إلا أن ذلك ضروري وبالتالي فمن البديهي إيجاد آليات للعمل على تأمين ذلك، ومساعدة الأصوات الصادقة والملتزمة والتي تغلب المصلحة العامة

وقطع الطريق أمام استغلال الجمعية لصالح فئوية أو فردية أو منفعة مجموعة محددة (أوليغاردية).

إن الأشخاص الأقدر على الاتصال مع الجهات المانحة هم أكثر ميلاً للإنتفاع والمبررات كثيرة، ما يشير إلى أهمية وضع آلية وضوابط إستباقية لمنع الوقوع في شرك ”الانتفاع“ وبالتالي فإن تنويع وإشراك عدد أكبر من أعضاء الجمعيات التعاونية قد يقلل من فرص الحصول على الدعم والمساعدة، ولكنه بالتأكيد وعلى المدى البعيد يصب في صالح الجمعية، شفافية وعدلاً واستدامة.

مقترنات بشأن إدارة العضوية:

إيجاد مسابقة ومنافسة وجائزه لأفضل جمعية تعاونية في المجالات المختلفة وبناءً على تقييم أداء موضوعي ومؤشرات مدروسة يلعب دوراً في تحفيز مرببي الشروة الحيوانية للدخول في الجمعيات والاتفاق حول جمعياتهم.

59

هناك ارتباط ما بين حجم المساهمة للأعضاء ونشاطات الجمعية، فالقليل لا يحرك (البدء بالمشروع) والعالى لا يشجع الانساب ويزيد من الخشية من الفشل وترتفع المسؤولية ويكون القرار بعدم المخاطرة بانتظار ”الدعم“. هذا التحليل الواقعى يشير إلى وجود حاجة لدراسة حجم المساهمة الأمثل للأعضاء بحيث تتناسب مع إمكاناتهم من ناحية ومع المشروع المطروح بجد للجمعية، آخذين بعين الاعتبار أن عين الأعضاء والجمعية ليست إلى الاستثمار في المشروع كما هو متوقع منها ومن التعاون بشكل عام وإنما إلى الاستثمار فيها من قبل المانحين والممولين كما أشرنا سابقاً.

إن الإدارة الاقتصادية السليمة للجمعيات التعاونية تقتضي حرية حركة الأعضاء خروجاً ودخولاً، مع تثبيت سعر السهم أو المساهمة في الجمعية وبناءً على معطيات موضوعية وبعيداً عن الشخصية أو المزاجية أو الاستخدام كأداة لإبعاد البعض من تطبيق عليهم شروط العضوية. ولا بد من إيجاد جهة محايدة ”إدارة التعاون مثلاً“ لإعطاء رأي في مثل هذه المسألة، أي حول سعر الدخول أو الخروج من الجمعية، وهي بالتأكيد ليست ثابتة أو متساوية، بل متحركة وديناميكية وتحتفل من جمعية إلى

أخرى، ومن سنة لأخرى، تبعاً لمؤشرات أدائها المالي وملحوظاتها وأرباحها... الخ. كما أسلفنا، فإن نجاح الجمعية يفتح المجال أمام تدفق أعداد من المزارعين ممن تطبق عليهم الشروط الرئيسة. ومن الصعب، بل ومن ضعف وقصر نظر الإدارة، إغفال الباب في وجوههم إذا ما عرفنا أن جزءاً من نجاح الجمعية هو التمويل والدعم وبالتالي فالجمعية ملزمة اديباً إن لم يكن قانونياً بإستيعاب أعداد من المهتمين بالعضوية. ولا يأس في رفع المساهمة بما يتاسب مع تطور الجمعية ورأسمالها وملحوظاتها، فكل ذلك لصالح الجمعية وللصالح العام مع مراعاة أهمية إيجاد خطط لإستيعاب القادمين الجدد وتشغيلهم (وتوظيف إمكاناتهم). كذلك الحال بالنسبة للجمعيات المتشرّبة، فمن المنطقي أن تكون الأبواب مفتوحة لخروج الأعضاء منها وأن تحافظ الجمعية على مصداقيتها وهيبتها برد مساهمة الأعضاء على الأقل لهم وعدم الركون ووضع الشروط أو ربط الإجراء بإيجاد عضو بديل.

السماح بحرية الدخول إلى والخروج من الجمعيات التعاونية ضمن شروط محددة بملكية الثروة الحيوانية وتسديد الرسوم والمساهمة... الخ والسماح بالعضوية في أكثر من جمعية تعاونية إذا ما توفرت لمربي الثروة الحيوانية الشروط المطلوبة.

تتوسع الاتحادات التعاونية لتشمل كل قطاعات الثروة الحيوانية، بمعنى اتحاد الجمعيات التعاونية لمربي الدواجن، اتحاد الجمعيات التعاونية لمربي النحل مثلاً، وخلافه وأن تكون العضوية ملزمة لجميع الجمعيات التعاونية في ذلك المجال، دون التخلّي عن اتحاد الجمعيات التعاونية للثروة الحيوانية. وليكن الأساس هو تعظيم المصلحة المشتركة والهدف المشترك. المسائل الأخرى مثل التمثيل وغيرها قابلة للاجتهداد والحل.

إن إيجاد جسم ما يتلقى أسئلة واستفسارات ومشاكل هذه الجمعيات ضروري، والمفروض أن يتم التعامل معها بجدية وتشخيصها بعمق ووضع الحلول الناجعة لها. ربما يكون إيجاد موقع على الشبكة العنكبوتية وتقويته... الخ مساراً جيداً للوصول إلى هذه المشاكل وحلها وتمتين العلاقة مع الجمعيات وتعزيزها ومتابعة أمور الجمعيات وإستفساراتهم، هذا مقترن قد يصب في اهتمام المنظمات غير



الحكومية والجهات الدولية المهتمة بالنشاط التعاوني في الضفة الغربية .

٤.٣ إدارة الموارد والمشاريع:

أوضحت بيانات الدراسة أن الجمعيات متحفظة بشأن مستقبل مواردها، وأنها من ناحية ثانية تختلف من جمعية إلى أخرى. فتربى 40% من الجمعيات المدروسة أن مواردها تنمو وتزداد مع الزمن، و3% من الجمعيات التعاونية فقط تعتقد بأن مواردها تزداد بشكل جيد، بينما نجدها ثابتة في 30% من الجمعيات. أما في بقية الجمعيات التعاونية (30%) فالوضع يبدو كثيّراً، فهي إما تتناقص في (22%) أو تتلاشى (8%)، مع ملاحظة أن هناك تبايناً واضحاً (*) بين الجمعيات تبعاً للمنطقة. (بالرغم من ذلك التفاوت بين الجمعيات)، فإن الغالبية العظمى (84%) من الجمعيات المبحوثة (وعددتها 62) ترى أن موارد الجمعيات غير كافية أو يصعب المعرفة (7%) وفقط 10% من الجمعيات تعتقد بأن مواردها كافية. على الرغم من بروز اختلاف بين الجمعيات (بالنقطاط) وتبعاً للمنطقة، إلا أن ذلك ليس مسنداً إحصائياً.

دور الجمعية في المشاريع:

تشير أرقام الجمعيات إلى دور جيد للجمعيات في وضع وتنفيذ المشاريع، حيث تتفق 51% من الجمعيات و20% توافق بشدة على أن الجمعية تقوم بدور هام في وضع وتنفيذ المشاريع بنفس النسب تقريباً (51% و17%) للاعتقاد بأن الأعضاء يقومون بدور هام في تنفيذ المشاريع. وتلاحظ تباين الجمعيات فيما بينها بشكل واضح (*) بخصوص أهمية دورها تبعاً لمؤشر الاستدامة، إلا أنها تتبادر بشكل واضح جداً (**) في مجال دور الأعضاء وتبعد نفس المؤشر وتباين بشكل واضح (*) تبعاً لعضويتها في الاتحاد أو عدمها. هل يدل هذا على أن الأعضاء ودورهم في تنفيذ المشاريع أقل من الجمعية ذاتها وأكثر مساهمة في إنجاح الجمعية؟

وفي شأن متصل، يرى غالبية الجمعيات التعاونية المدروسة (وعددتها 64) انسجام المشاريع التي تنفذها مع استراتيجية الجمعية بشكل عالي جداً (23%) أو عالي (47%)، بالمقابل لا نجد الانسجام نفسه بين المشاريع والنتائج المرجوة منها، حيث

قال 16 % فقط بأن درجة الانسجام عالية جداً و38 % بأنها عالية ورأى 31 % من الجمعيات بأن الانسجام بينها متوسط أو حتى ضعيف في 15 % من الجمعيات. ونلاحظ أن هناك تبايناً واضحاً بين هذه الجمعيات في مجال انسجام المشاريع مع إستراتيجيتها تبعاً لأكثر من عامل، فالتبين واضح جداً (**) تبعاً لمؤشر الاستدامة والتبين واضح (*) تبعاً لكل من المنطقة وعضوية الاتحاد من عدمه.

وهو ما يشير من ناحية أولى إلى مرونة في إستراتيجيات التنمية بالنسبة للجمعيات التعاونية وعدم رضى عن نتائج أثر المشاريع المنفذة ومن ناحية ثانية يظهر أن الأنشطة التي تشارك بها الجمعيات تأتي بمبادرة من الجمعيات الداعمة وليس بالضرورة من طبيعة نشاط الجمعية ومجالها.

كما تبينت توقعات الجمعيات بشأن إمكانية تحسين الإدارة لموارد الجمعيات والإدارة الفعلية لهذه الموارد وكذلك توقعاتها في التحسن الفعلي لموارد الجمعية، حيث ترى غالبية الجمعيات التعاونية أو 69 % من الجمعيات المبحوثة (وعددها 53) أن إمكانية تحسين إدارة الموارد للجمعية واردة، أي أن الجمعيات بالأساس لديها فرص جيدة في النهوض والنمو، بينما يرى 8 % فقط من الجمعيات عكس ذلك و23 % من الجمعيات غير متأكدة بهذا الخصوص. ويختلف الأمر كثيراً بشأن الإدارة، إذ يرى (68 %) من الجمعيات المبحوثة (وعددها 57) بأن القرار بشأن إدارة الموارد إما منتقد (12 %) أو يحتاج إلى تحسين (32 %) أو غير مرضي (19 %) أو ميئوس منه (5 %)، فقط 32 % من للجمعيات تعتقد بأن القرار بشأن الموارد مرضٌ. وعلى الرغم من ذلك يغلب التفاؤل على الجمعيات في مجال تحسن موارد الجمعية حيث يرى 67 % من الجمعيات بأنها ستتحسن، بينما نجد أن 33 % منهم إما لا تعرف (20 %) أو لا تعتقد بتحسينها (13 %) مع ملاحظة أن هناك تبايناً واضحاً (*) بين موقف الجمعيات التعاونية هذا تبعاً للمنطقة، وتبيناً واضحاً جداً (**) بينها تبعاً لمؤشر استدامة الجمعيات.

وهو ما يظهر تفاؤل الجمعيات بشكل عام تجاه نمو مواردها وتحفظها على إدارة هذه الموارد، مع الحفاظ على الأمل بتحسين الإدارة وبالتالي تنمية الموارد.



المشاريع المنفذة:

المشاريع التي تنفذها الجمعيات التعاونية متعددة بحسب الجمعيات وتشمل 28% تدريب وبناء قدرات في مجال الإنتاج التقني و25% مساعدات اقتصادية ومشاريع أو منح ودعم للأعضاء و18% توعية في الحقوق أو الاتصال أو الفكر والنهج التعاوني و10% خدمات إرشادية وبيطرية بشكل مباشر أو غير مباشر و10% قروض ميسرة للأعضاء وإدارة صناديق ادخار الأعضاء و5% توزيع أرباح ناجمة عن استثمارات الجمعية و5% إسماع صوت المزارعين وتمثيلهم أمام الجهات الرسمية. وهو ما يعني أن يحدود 50% من الدعم جاء على شكل مساعدات ومشاريع اقتصادية مدرة للربح أو "الربح بعينه". وهو ما تؤكد هذه الجمعيات في موقع آخر حيث تعتقد 50% من الجمعيات المبحوثة (وعددتها 26) أن الدعم يأتي على شكل مشاريع و42% على شكل دعم معنوي وفقط 8% من الجمعيات قالت بالدعم المالي، مع ملاحظة أن حزمة الدعم هذه تبيان بشكل واضح (*) بين الجمعيات تبعاً للuspousive في الاتحاد من عدمه.

63

وتختلف المشاريع والمساعدات الاقتصادية المقدمة لتشمل استثمارات في مصنع والجاروشة وتركتور أو معدات أو مزرعة ريادية (أغنام أو نحل أو أبقار... الخ) وبين عمل جماعي من استرداد لضريبة القيمة المضافة (المشتريات) والتجارة الجماعية (من بيع المنتجات أو شراء مستلزمات الإنتاج) وذلك إما عن طريق تنفيذ المشاريع بشكل مباشر من قبل المنفذ مع الجمعية أو من خلال تسهيلات في القروض المنوحة للجمعية أو عن طريق منح للجمعيات وهبات، جانب منها جاء كذلك عن طريق تعويض للمزارعين عن خسائر تكبدها لأسباب شتى. ويرى غالبية الجمعيات بأن تعدد النشاط الاقتصادي للجمعية مقارنة بالرأسمال والممكن هو إما متوسط أو محدود.

أما على صعيد تمكين المزارع في مجال الإنتاج، فترى بعض الجمعيات أن الجمعية مقصرة وأكثر تقصير على صعيد تسويق منتجات المزارعين ونجد أن الاستدامة تؤثر أو تتأثر بهذا، فيتبين موقف الجمعيات من دورها تجاه المزارعين بشكل واضح

(**) تبعاً لذلك، وفي مجال دور الجمعية في بناء قدرات المزارعين، (الأعضاء) فقد تبانت آراء الجمعيات التعاونية بشكل واضح (*) فيما بينها وتبعاً لمنطقة وبخاصة تجاه دعوة الجمعية لورش عمل وبرامج توعية، وقد اتضحت دور الجمعيات المبحوثة في مثل هذا النشاط. وأن ثلثي الجمعيات كانت لديها مشاركة عالية أو عالية جداً في هذه الأنشطة من قبل أعضائها. وتتبادر في مجال المشاركة الجمعيات التعاونية بشكل واضح (*) فيما بينها وتبعاً لكل من المنطقة وعضوية الاتحاد أو عدمه.

كما أن جزءاً من عمل بعض الجمعيات التعاونية هو الشراء الجماعي لمستلزمات الإنتاج وبخاصة العلف والأدوية وما شابه ويتم بيعه للمزارعين بسعر أقل أو/و بالدين مقابل أرصدمتهم في الجمعية (المساهمة). هذا العمل أتاح لعدد غير قليل من الجمعيات الحصول على كميات من مستلزمات الإنتاج (أدوية وعلف) بأسعار تفضيلية وقدم خدمة للمزارعين كانت جليلة في مرحلة ما. ولكن البيع بالدين، وبضمان الأسهم يحرم الجمعية السيولة ويربط قدرتها على الشراء ثانية والاستمرار في العملية هذه على سداد دين الأعضاء أو «ذممهم» وهو ما يتلاكم به الأعضاء بسبب المخاطرة وعدم الثقة أو عدم القدرة الاقتصادية والمنافسة وغيرها. ولسان حالهم يقول بأنهم إشتروا بقيمة المساهمة واستردوها.

المشاركة في هذه الحالة كانت مشروطة بالحصول على «العلف بسعر أقل» وليس المساهمة في جمعية للشراء الجماعي للعلف. أحد الدروس المستفادة وجاءت على لسان بعض الجمعيات هو «أن يتم البيع نقداً للأعضاء ولغير الأعضاء وأن يتسمى الإبقاء على رأس المال الجمعية والسيولة لمواصلة النشاط التجاري، وهو الغرض من إنشاء الجمعية. علينا أن نفرق بين جمعية لشراء صفة من العلف لمجموعة ما وفي فترة زمنية ما، وبين جمعية تعاونية غرضها المتاجرة بالعلف وكسر احتكار التجار بالعمل الجماعي. الأولى لا تحتاج إلى تسجيل ومعاملات وهيئات إدارية ... الخ بل تحتاج إلى صندوق وحركة عند الشراء قد لا تتوفر بسهولة للجمعية والتي تقاد جماعياً.

المشاريع المقترحة:

تنوع المشاريع المطلوبة للجمعية الواحدة بتنوع مجال نشاطها، بل وخرج أحياناً كثيرة إلى مجالات أخرى تلقى قبول واؤلية لدى الطرف الممول، مثل استصلاح الأراضي وغيرها وهي بعيدة عن مجال نشاط الجمعية وقد يشتت جهدها. وما تطمحه الجمعيات من احتياجات يشمل:

- 23% إقامة مشاريع تخدم الأعضاء وتدر الربح عليهم
- 21% تربية الثروة الحيوانية في المنطقة وزيادة مردودها، وذلك بتقديم الخدمات الإرشادية والبيطرية المدعومة
- 13% زيادة الموجودات الثابتة للجمعيات من أرض ومقر
- 10% إيجاد مصدر إقراض لأعضاء الجمعية، وقد ورد على لسان البعض إيجاد بنك تسليف وتوفير تعاوني
- 10% تسويق منتجات المزارعين
- 10% تطوير قدرات مربى الثروة الحيوانية

هذا يؤكد أن نشاط الجمعيات التعاونية يركز على الجانب التنموي الإغاثي والمشاريع التنموية والأنشطة التوعوية بينما المفترض أن يتركز عمل الجمعيات التعاونية على الجانب الاستثماري في نشاط الثروة الحيوانية.

استدامة نشاط الجمعيات التعاونية:

أختلفت الصورة بالنسبة لtridge الحيوان فيما بين الجمعيات، بتأثير عوامل مختلفة، فقد أبدى 67% من الجمعيات المبحوثة (وعددتها 59 جمعية تعاونية) بأن تربية الثروة الحيوانية إما مربحة جداً (10%) أو مربحة (57%)، بينما شكك البالقي 33% في جدواها، منقسمين إلى 10% يرى فيه خسارة و19% غير محدد وأما 3% فيرى فيها مضيعة للوقت.

إلا أن جدوى العمل التعاوني لم تكن على تلك الصورة الوردية، فقد تبأينت آراء الجمعيات التعاونية بشأن ربحية العمل التعاوني بشكل عام، ولكنها عالية لدى 5% فقط من الجمعيات التعاونية المدروسة (وعددتها 63)، والربح مناسب بالنسبة لـ 33% وقليل بالنسبة لـ 33% من الجمعيات ومحدودة لـ 29% من الجمعيات، وهي نسبة غير قليلة، وتباين وجهات النظر هذه بشأن فوائد التعاون بشكل واضح (*) تبعاً للمنطقة. إلا أن ذلك لا يقلل من أهمية العمل التعاوني للجمعيات حيث جاءت الإجابات على سؤال آخر حول فائدة العمل التعاوني بشكل مغاير، فقد أفادت 83% من الجمعيات بأن العمل التعاوني مفيد جداً أو مفيد، فقط 9% من الجمعيات ترى أن العمل التعاوني قليل الفائدة أو بأنه مضيعة للوقت (3%).

وهو ما يؤكد ما ذهبت إليه بعض الجمعيات التعاونية التي عبرت عن أن قدرة الجمعيات التعاونية على الاستمرار بدون دعم خارجي باتت مشكوكاً فيها، على الأقل بحسب رأي المبحوث من الجمعيات (وعددها 65)، حيث ترى 35% منها فقط بقدرة الجمعية على الاستمرار منفردة وبجهودها الذاتية، أما الغالبية، أو 65%， فتعتقد بتغذر ذلك أو أخرى غير متأكدة (24%). هناك اختلاف بين الجمعيات في هذا المنحى ولكن هذه الفروق غير مؤكدة إحصائياً.

ومن حيث مؤشر الاستدامة والنجاح فيبدو التباين واضحاً (*) بين الجمعيات التعاونية من منطقة لأخرى وبخاصة في الجنوب (3 من 18 جمعية) جيدة جداً، مقابل غالبية الجمعيات التعاونية في منطقة الشمال (نابلس وطوباس وطولكرم) فهي في عداد المتوسطة، وأما في منطقة الوسط (القدس والأغوار ورام الله) فإن نصف الجمعيات التعاونية حصلت على علامة دون الوسط. كما تزداد نسبة الجمعيات ذات المؤشر المتوسط بحسب مقياس النجاح أو الاستدامة بين جمعيات الثروة الحيوانية وجمعيات تربية الأغنام وكذلك النحل والتي تشكل أكثر من ثلاثة أرباع الجمعيات. أما من حيث سنة التسجيل، فالواقع أن سنة التسجيل قليلة التأثير على مؤشر نجاح الجمعيات، انظر جدول 5.

جدول (٥): عدد الجمعيات التعاونية حسب مؤشر الاستدامة والمنطقة وسنة التسجيل

المقاطعة	جيدين جداً	جيدين	دون وسط	متوسط	دون وسط	مجموع	دون وسط	جيدين جداً	جيدين جداً	سنة التسجيل	مجموع	دون وسط	جيدين جداً	دون وسط	جيدين جداً	دون وسط	جيدين جداً	دون وسط
الجنيوب	2	3	2	5	7	18	1	12	2	1987 قبر	18	1	12	2	3	7	2	7
الوسط	2	9	9	4	8	21	10	9	9	1995-	21	1	9	10	9	3	8	3
نابلس	1	1	9	2	22	15	2	2	2	2005-	10	9	1	10	9	2	22	2
طوباس	2	1	10	1	31	23	4	1	1	2012-	13	2	1	10	1	3	31	3
المجموع	2	7	13	47	69	71	6	4	47	المجموع	71	13	47	6	5	12	47	69

هناك إحباط واضح لدى العديد من الجمعيات التعاونية حول جدوى المشاريع وهناك شعور بتراجع كبير في اهتمام الجهات الداعمة والدعم المقدم، وكذلك موقف مؤسسات السلطة غير الداعم لنشاط الجمعيات. وهو ما يؤكد ما ذهبت إليه بعض الجمعيات التعاونية التي عبرت عن أن قدرة الجمعيات التعاونية على الاستمرار بدون دعم خارجي باتت مشكوكاً فيها، على الأقل بحسب رأي المبحوث من الجمعيات، حيث تعتقد أكثر من ثلث الجمعيات التعاونية فقط بقدرة الجمعية على الاستمرار منفردة وبجهودها الذاتية، أما الغالبية، أو غالبية الثلثين فتعتقد بتعذر ذلك أو أن استمرارها غير مؤكد.

بشكل عام فقد ورد لدى بعض الجمعيات تخوف من الإدارة المستدامة لموارد الجمعيات التعاونية نظراً لارتفاع عنصر المغامرة والمخاطر في العمل الإنتاجي الحيواني من ناحية ولأسباب أخرى، ولكن البعض أبرز أهمية أن يكون هناك إرادة قوية لدى التعاونيّين وخطوة واقعية لتطوير عمل الجمعيات التعاونية. وهو ما يشير إلى أهمية وضع الخطط الواقعية التي تأخذ بعين الاعتبار التحديات والإمكانات والبناء على المعلومات والتوقعات المدرّوسة لا على الأماني.

مقترنات الجمعيات بشأن إدارة مواردها:

التحسينات التي تقتربها الجمعيات التعاونية على إدارة مواردها تشمل تطوير موجودات الجمعية وبخاصة الأصول المنتجة وتوسيع قاعدة عضوية الجمعية وإدخال مزارعين فاعلين، وتشكيل لجنة مختصة بكل مورد من موارد الجمعية المتوفرة والمشاركة والتعاون مع جمعيات أخرى تمارس نفس النشاط وتتوسيع الخدمات التي تقدمها الجمعية ووضع نظام إداري ومالي للجمعية والالتزام بالمعايير الدولية والعمل على إشراك المزارعين في المشاريع وإدارتها وتوسيع نشاط الجمعية لتشمل قرى أخرى مجاورة أو مكملة وإشاعة الديمقراطية والالتزام بتطبيق النظام الداخلي والتعاقد مع مختصين لمساعدة الجمعية على إدارة مواردها. من هذه الأمور ما هو معروف والبعض الآخر ما يستحق الوقوف



عنه والعمل على تنفيذه مثل اللجان المختصة بالموارد والنظام المالي والتعاقد مع مختصين.

بعض الجهات المانحة تطلب مساهمة المزارعين او الجمعية في تمويل الأنشطة (25 % مثلاً)، وهذه غير متوفرة على ما يبدو لدى بعض الجمعيات التعاونية على الرغم من أن مساهمة الأعضاء في الجمعية قد تتجاوز المبالغ المطلوبة. وهنا أمران، الأول في حال عدم كفاية رأس المال الأسهم لغطية الـ 25 % وهو ما يعني الاعتماد الكلي على الدعم وفيه مخاطرة، أو أن الجمعية لا تملك قرارها باستخدام رأس المال الأسهم لغطية تلك الحصة وهو ما يعني أن المخاطرة لا تشمل رأس المال الأسهم وفيه من مؤشرات ضعف الإدارة الكبير وبخاصة في مجال إدارة الاستثمار.

آراء بشأن إدارة الجمعيات التعاونية لمواردها:

69

ذكر البعض أن الأوضاع الاقتصادية وعدم وجود مشاريع هي من الأسباب لعدم انعقاد مجلس الإدارة ونشاط الجمعية والمفروض أن الجمعية قد أنشأت لجمع قدرات الأعضاء وتعاونهم من أجل تجاوز المشاكل الاقتصادية التي تواجه الأعضاء منفردين. وبالتالي خلق المشاريع بغض النظر عن بساطتها أو تعقيدها أو تكاليفها، هو من صلحيات وواجبات الجمعية ومجلس إدارتها وبما يتاسب مع حاجة الأعضاء وإمكاناتهم وحاجة التجمع وإمكاناته. فقد يكون الرابط بين الجمعية واستدامتها من ناحية وحجم المشروع المدعوم (وراء النشأة) من ناحية أخرى هو ما يشير إلى البعد السلبي لخطف المشاريع في الجمعيات التعاونية قيد الإنشاء والتي تحظى بمشاريع تتناول مع كسب التمويل وليس بناءً على حاجة الأعضاء ومربي الشروة الحيوانية أو إمكاناتهم.

ونظراً للدور الجمعيات في تنفيذ المشاريع وليس جلب التمويل فهي قد لا تحتاج إلى كتابة مشاريع والتواصل مع المانحين لجلب التمويل ولكنها بحاجة إلى التنسيق والتعاون مع الجهات التنموية المحلية ذات الصلة والعلاقة بالمانحين بما فيها

الأجنبية بعد أن تكون قد بلورت فكرة مشروع، لا تزيد عن صفحة أو اقل. وهي، أي الجمعية التعاونية، لا تحتاج إلى مهارة كتابة المشاريع كون هذه الطاقات موجودة في مكان آخر وغير مستغلة بشكل كامل (الجمعيات الأهلية والمنظمات العالمية) وكون هذا الجهد مضنياً مالياً وزمانياً. المطلوب لدى الجمعيات التعاونية في مجال المشاريع، بالإضافة إلى ما سلف، هو رفع قدراتها والتدريب في إدارة المشاريع من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وإدارة مالية وهي لا شك نقطة ضعف لدى العديد من الجمعيات التعاونية.

ومن البديهي أن نؤكد هنا، أن أبرز مقومات نشاط ونجاح الجمعية التعاونية، أي جمعية تعاونية، إنما يكمن في مشروعها الأول وتحديداً في مساهمتها الذاتية في مشروعها الأول، فهو لا شك سينم عن الحاجة وفيه أيضاً الكثير من ”عرق ومرق“ الأعضاء، وسيحرضون كل الحرص على استمراره وتطوره. هذا النموذج من الجمعيات فيه مكون استدامة وقدرة على المراكلة أكبر، وهذه فرضية مبنية على التحليل الاقتصادي.

مقترنات بشأن إدارة موارد الجمعية:

تشكيل وتفعيل دور لجنة الرقابة في كل جمعية تعاونية والمنصوص عليها في النظام الداخلي على أن تحدد مهامها ومسؤوليتها، وعلى أن يتم إنتخابها مع الهيئة الإدارية (أو من لم يحالقه الحظ من المرشحين) وتقدم تقريرها مع تقرير هيئة الإدارة في الهيئة العامة.

وبالرغم من أن الجمعية قد جاءت لتلبية حاجات المزارعين، إلا أن معظم المزارعين أو قطاعاً رئيسياً منهم لا يساعد في تنفيذ المشاريع، وحتى عند التمويل قلة يساهمون بشكل إيجابي تناهياً في تنفيذ المشروع. تراجع العمل التطوعي واستشراء عقلية المستفيد السلبي يفترض أن تلقى طريقها إلى النقاش الجدي والدراسة الجدية أسبابها وأبعادها والآليات المقترنة ضمن المعطيات المحلية لتجاوزها وتفعيل دور المزارعين الإيجابية. هذا الدور على الجامعات ومراكز البحث (Think Tanks) أن

تلعبه، وبالتالي فمسؤولية الجهات المعنية بالتعاون إشراك تلك الجهات في تسليط الضوء على هذه الظاهرة القديمة المستجدة من خلال ورش العمل والندوات وربما المؤتمرات لما لهذه من تأثيرات مفصلية على تطور الحركة التعاونية وجدواها واستدامتها. ومن البديهي أن تلعب الإدارة العامة للتعاون دوراً محورياً في هذا المجال، وهناك دور فاعل أيضاً لكل من اتحاد الجمعيات التعاونية للشروع الحيوانية ووزارة الزراعة والمنظمات التنموية كالمركز الفلسطيني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والإغاثة الزراعية ولجان العمل الزراعي ... وغيرها.

يساعد أيضاً في مجال الحض على المشاركة والتطوع والحد من الإحباط والاتكالية إيجاد نظام مكافآت للعمل التطوعي في الجمعيات التعاونية ضمن شروط وإجراءات تتفيد تحد من سوء استغلاله وذلك من قبيل ربط المكافأة بتوفر فائض أرباح واتفاق مسبق على هذه السياسة معززة بموافقة الهيئة العامة ووضع تقارير بالجهد المبذول معتمدة من هيئة الإدارة ولجنة الرقابة (شرط أن لا تكون واحدة) وضمن سقوف مكافآت محددة.

71

عقد دورات تدريب وورش عمل دورية للجمعيات التعاونية في مجال إدارة المشاريع وإدارة التعاون، وليكن أحد أهداف هذه الدورات وضع المشاريع التي يقومون على إعدادها أو تنفيذها على سكة البحث والدراسة، ليتم تبادل الخبرات والتجارب فيها، لما فيه من فائدة للجمعيات أولاً وللعمل التعاوني بشكل عام.

البناء على الدروس المستفادة من النشاط التجاري للجمعيات التعاونية بأن يتم البيع نقداً لأعضاء الجمعية وغيرهم، حتى يتثنى الإبقاء على رأس المال الجمعية والسيولة لمواصلة النشاط. مثل هذا الأمر يجدر مناقشه في ورش عمل لدى مديرية التعاون ليصار إلى الخروج بحلول جذرية والاستفادة من التجارب المتنوعة للجمعيات القائمة على مثل هذا النشاط.

أن تقوم المديرية العامة للتعاون في وزارة العمل وهيئة تنسيق المشاريع لدى المنظمات الجماهيرية (إن وجدت) بلعب دور في مجال رفع شفافية المشاريع

المقدمة للجمعيات التعاونية والمنفذة معها، بأن تتولى هذه الجهات متابعة مشاريع الجمعيات التعاونية بشكل حديث، من باب العلم بالشئ لاأخذ القرار به.

عقد حلقات نقاش ضيقة للجمعيات ذات الأهداف المشابهة و/أو ظروف النشأة المشابهة لدراسة الأوضاع والخروج بتجيئات واقتراحات للأخذ بيد هذه الجمعيات وتشييظها. هذا عمل منوط بمديرية التعاون ويجب أن يشكل دين عملها وتقاريرها.

على الإدارة العامة للتعاون وبالتعاون مع الجمعيات الأهلية ومراكز البحوث وغيرها وضع إطار مفاهيمي لما يمكن أن يقدم للجمعيات التعاونية وكيف، بحيث يعمل ذلك على تقنين الدعم وترشيد الصرف على الجمعيات التعاونية والعدالة في توزيع الدعم وتأمين الاستدامة لنشاط الجمعية والأثر الإيجابي لهذا الدعم على الجمعية والمجتمع المحلي والجمعيات الأخرى. إن الدعوة لتقنين الدعم وترشيد الصرف لا تحوي دعوة لتقليل الدعم للجمعيات التعاونية، بل على العكس، فقد تعمل على زيادة الدعم وبخاصة إذا ما نجحت العملية في زيادة قيمة المال المستثمر (Value of Money) بمعنى زيادة الفاعلية والانتاجية للاستثمار والدعم المقدم للجمعيات.

وضع مؤشرات لإنجاز الجمعيات التعاونية ومتابعتها ونشرها دورياً يساعد هذه الجمعيات التعاونية في تعزيز فعالية الاستهداف والمساعدة للجميع، وأن يوجه الدعم من كل المصادر إلى الجمعيات من كل المشارب كونها ناجحة. قد تبدو هذه الخطوه للبعض كنوع من الطبواوية أو دعوة إلى مركبة التخطيط، وهذا غير صحيح بل من خالص تحليل الواقع وتعزيزاً للشفافية والتي هي في قلب الحكومة الرشيدة للمؤسسات ومنها الجمعيات التعاونية والمنظمات الأهلية.

٩.٣ الإٍدارٌة الماليٌة:

من توفر لديه نظام مالي من الجمعيات التعاونية فهو بمبادرة ذاتية أو جزء من مشروع لبناء قدرات الجمعيات التعاونية في هذا المجال كالذى جاء ونفذ بمبادرة من المركز الفلسطيني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ومركز التعاون السوبيدي.



ما تعرضه الدراسة في هذا الجانب فيعتمد على بيانات الاستمارة والميزانيات المرفقة لبعض الجمعيات كما أشرنا في مقدمة الدراسة.

رسوم العضوية والمساهمات:

تعتمد الجمعيات التعاونية في الأساس في تمويلها على مساهمات الأعضاء ومنها جزء بسيط غير مسترد (رسم التسجيل) وهذا يتفاوت من جمعية لأخرى، حيث تشير الأرقام في جدول (6) إلى تقارب رسوم الانتساب إلى الجمعيات في المناطق المختلفة وتتراوح بين 20 و30 ديناراً للعضو، بينما تتفاوت متوسط مساهمة الأعضاء من منطقة إلى أخرى فهي في الجنوب 335 مثلاً بينما في طوباس هي 254 ديناراً فقط. أعلى المساهمات نجدها في الوسط وتبلغ في معدتها 573. فهل هذا أحد أسباب تغتر البعض؟ بحاجة إلى مزيد من البحث.

أما في نابلس فمعدل مساهمة العضو أقل من معدل الضفة الغربية وعلى الرغم من ذلك نجد أن المستحقات على الأعضاء أعلى، فهل تغتر الجمعيات وراء ذلك؟ ربما، وهنا أيضاً حاجة إلى مزيد من البحث. إجمالاً، فإن الجمعيات في طولكرم وطوباس فيما أدنى قيمة للمساهمة وهم بذلك في الأعلى من حيث تسديد ما يستحق على الأعضاء، وإن كانت هذه الأخيرة ليست الأسهم فقط، بل تشمل أيضاً مشتريات الأعضاء من الجمعية أو عن طريقها.

ومن جانب آخر، ففي الوقت الذي نجد فيه أن غالبية رسوم العضوية (الانتساب) مدفوعة كاملاً نجد أن مساهمة الأعضاء مدفوعة كاملاً في نصف الجمعيات فقط وأن التباين بين الجمعيات واضح (*). تبعاً للمنطقة. وهو ما يضع هذه الجمعيات في وضع مالي صعب أو أن ذلك بسبب الوضع المالي الصعب للجمعية. وهو ما يدل على صعوبة الوضع المالي لنصف الجمعيات التعاونية تقريباً.

وبالإضافة إلى ذلك، هناك تدنٌ للمشاركة الاقتصادية في إدارة شؤون الجمعية، ويبرز ذلك في المساهمة المالية من خلال الرسوم أو الأسهم، فقد إنفتحت الجمعيات التعاونية بشكل عام في المناطق على تدني مساهمة الأعضاء في مصاريف الجمعية السنوية.

كما يظهر في عدد كبير من الجمعيات وهي متقاربة من حيث الجغرافيا (بمعنى إمكانية التأثير والتاثير) أن الأعضاء يسددون القسط الأول أو أحد الأقساط من مساهمتهم بانتظار صعود الجمعية وحصولها على تمويل ما، أو تمكنها مالياً، فإن عشر ذلك أو لم يكن الصعود مقنعاً، بقيت هذه المساهمة محجوبة عن الجمعية وتعمل عملها في تجميد النشاط، فلا المشروع المقترح سيرى النور أو لا يكون مقنعاً للتمويل، كون التمويل له أجندته التي تحدها الجهات المانحة والجهات التنموية المحلية. ربما تلعب مساهمة الأفراد دوراً إجتماعياً في تجميع الطاقات المحلية لجلب التمويل والدعم الخارجي للمجموعة أو الجمعية أو التجمع، ولكنها (أي المساهمة) لا ترقى إلى أن تكون تكاليف يتحملها الأعضاء لتعمل دوراً اقتصادياً في استثمار ما يهم الأعضاء أو الجمعية أو التجمع.

الicrosos و المنه:

تفاوت القروض بين منطقة وأخرى بشكل كبير (جدول 6) فهي الأعلى في منطقة الجنوب، (حيث الاستثمار أعلى كذلك) ونجدها الأدنى في طولكرم. إدارة القروض في الجمعيات التعاونية بحاجة إلى الربط ووضع مؤشرات لتقييم أداء الجمعيات من ناحية الاقتراض والقدرة على السداد والديون بما فيها المستحقات على الأعضاء.

وأحياناً نجد الخلط غير المقصود بين المنح والقروض، لهذا يفضل قراءتها معاً بحسب إدراك الجمعيات التعاونية. وهذا يستحق وقفة من المعنيين بالجمعيات التعاونية من ناحية والإقراض من الناحية الثانية. الإدراك الخاطئ والمضل للجمعيات بالنسبة للفرق بين القرض والمنح، وبخاصة عند التسديد، يقلل من فرص السداد وهي معضلة للإستمرار في نشاط الجمعيات التعاونية. المديرية العامة للتعاون وبيوت تمويل وإقراض الجمعيات التعاونية مدعوة لدراسة الوضع ووضع أسس لإصلاح عملية الإقراض، إذا ما ثبت وجود مشاكل وتعثر في السداد لدى الجمعيات.

جدول (6): التغيرات المالية (دينار) للجمعيات التعاونية على مستوى الضفة الغربية والمناطق

الضفة الغربية	طوباس	طولكرم	نابلس	الوسط	الجنوب	البند
66,088	31,556	50,688	72,416	77,607	73,923	قيمة آخر ميزانية
11,246	3,401	2,628	11,687	16,904	17,865	مستحق على الأعضاء
24	29	24	26	23	23	رسوم العضوية
373	254	260	317	573	335	مساهمة العضو
17,234	10,500	3,150	23,016	10,835	23,622	قيمة التبرع
37,656	28,632	52,331	5,000	48,601	26,748	قيمة المنح
34,155	41,345	46,878	5,623	20,422	54,999	قيمة الاستثمارات
33,375	8,735	5,173	9,761	89,309	22,783	رأسمال الجمعية المسجل
9,275	7,683	4,961	7,653	9,840	13,114	عدد الأسهم
37,991	16,215	5,468	7,647	116,007	27,073	رأسمال الجمعية الحالي
9,254	19,462	3,419	7,159	8,751	13,898	رأسمال مسدد (**)
84	63	73	92	85	92	نسبة الرأسمال المسدد
10,664	3,800	12,206	898	12,949	14,348	مستحقات على الأعضاء
730	2,400	35	267	926	544	تبرعات الأعضاء للجمعية
5,287	2,300	626		680	9,517	تمويل من موارد آخر
405	427	200	300	313	590	قيمة المساهمة (افتراضية)
3,344	2,317	1,111	4,467	5,540	3,041	جملة نفقات الجمعية
4,031	1,000	1,866	4,333	5,642	4,980	رواتب وأجور
928	515	777	700	1,087	1,066	أجرة مقر وصيانة
402	226	248	667	425	487	تكليفات مواصلات واتصالات
360	2,256	161	300	198	139	نفقات أخرى (*)
1,208	2,600	307	940	2,235	304	نفقات متعددة
85	100	100	100	66	68	مساهمة الأعضاء في النفقات
24,932	1,400	84,300	17,900	6,374	13,637	حجم الديون
15,725	9,149	4,228	4,045	42,497	10,119	نقد في الصندوق أو البنك
33,573	40,946	24,850	33,614	19,280	48,807	حجم التعامل السنوي

يختلف الأمر بالنسبة لمنح تجاه التفاوت الكبير بين المنح للمناطق (جدول 6).

وتشير البيانات أن أعلى قيمة للمنح نجدها في طولكرم (حيث تدني مساهمة الأعضاء) وفي الوسط وهذا يثير تساؤل حول الأسس المعتمدة للمنح وأي مؤشرات يعتمد بها المانحين في الاستهداف في تحديد قيمة المنحة. ليس من المركزية في شيء معالجة الأمر مركرياً، ليتسنى الربط بين المنح والنجاح، ول يكن الدعم والمنح لتهب للجمعيات فرص الاستثمار والاستمرار.

التعامل مع القروض والمنح للجمعية التعاونية محاسبياً ومالياً وإدارياً يشكل محور هام يجب التعاطي معه بجدية وتحليله بعمق. كونه يشكل خشبة الخلاص والتطور للجمعية من ناحية أو «عصا غليظة» تبعد الأعضاء وجسم الجمعية عنها، فهي إداة حماية بيد من يمسك بسلطة القرار في الجمعية ونار طاردة لباقي الأعضاء، وبخاصة إذا لم يتم التعامل معها مباشرة برشد لخدمة أهداف الجمعية.

ما يستشف من ممارسات الجمعيات التعاونية وإن بشكل إستباطي غير مباشر، هو تعامل «بعض» الجمعيات مع المنح كأرباح لأعضاء الجمعية يصعب توزيعها بشكل مباشر، ويصعب في نفس الوقت تقاسمها مع «أعضاء جدد» لم يساهموا في جلبها وتحمل مخاطر المخاض فيها. وهو ما يضع الجمعية في مأزق من يخاطر بالبعيد لامتلاك القريب، وهو أقرب إلى قصر النظر الاقتصادي، يحتاج إلى تصحيح بالتعامل مع المنحة وإلى حد ما القرض أو بعضها على قاعدة كونها دعماً للجمعية يحفز البناء عليه لا الركون والركود بعد الحصول عليه، ولا يجوز التعامل معها كأرباح بأي شكل وبأي وقت.



جدول (7): الاستثمار حسب المنطقة والغرض ومؤشر الاستدامة وعضوية الاتحاد

المنطقة	المتوسط	العدد	الانحراف المعياري
المجموع	34,155	25	52,120
المنطقة			
الجنوب	54,999	6	41,607
الوسط	20,422	7	19,583
نابلس	5,623	4	5,884
طولكرم	46,878	5	99,314
طوباس	41,345	3	57,156
الغرض			
ثروة حيوانية	33,726	21	54,396
أغنام	50,560	2	67,539
نحل	22,250	2	25,102
مؤشر الاستدامة			
جيد جداً	48,296	3	36,177
جيد جداً	66,498	3	45,537
متوسط	16,077	17	27,849
دون المتوسط	118,090	2	150,457
عضوية الاتحاد			
عضوية الاتحاد	47,908	14	65,615
ليس عضو	16,650	11	17,909

يتضح أن وجود المنح والقروض في بعض الأحيان يشكل عائقاً أمام الإدارة المستدامة لموجودات وملوادر الجمعيات وتؤثر سلباً على تحمل الأعضاء للمخاطرة وهو محرك القيمة. ثم أن المنح والقروض تعزز لدى الأعضاء الميل للاستهلاك والصرف بدل الإنفاق للإنتاج والاستثمار والاستقلال الأفضل للموارد وهو ما يظهر من تضخم مصروف بعض الجمعيات من حيث الرواتب أو المكافآت أو أجور المقر ... الخ. وبالإضافة إلى ذلك، وبناءً عليه، نجد لزاماً العمل على تصويب آلية اتخاذ القرارات في الجمعيات التعاونية بشأن الإقتراض والاستثمار والمنح لما فيه مصلحة الإنجاز وخلق فائض قيمة حقيقي.

الاستثمار:

يشكل الاستثمار معضلة في التعاونيات «الحيوانية». حيث ينفرد قطاع الثروة الحيوانية حتى عن القطاعات الزراعية الأخرى بارتفاع وتيرة المخاطرة والمنافسة وإمكانية (احتمالات الخسارة)، الأمر الذي يجعل قرارات الاستثمار محفوفة بالمخاطر المرتفعة. وكون المخاطرة قراراً لا يقوى عليه سوى المتبقي مالياً أو معلوماتياً فإن القرار هنا يشوبه درجة عالية من التردد. يضاف إلى ذلك أن التعاونيات ليست قراراً منفرداً لمزارع وإنما «أمانة» ومحصلة لرغبات وأراء عدة وتحتاج بالإضافة إلى رأس المال للاستثمار والرصيد لمواجهة المخاطرة (الخسارة المتوقعة) إلى دفعة وتحفيز لطمئن المزارعين وتوحيدهم حول قرار الاستثمار ومزيد من الجهد معلوماتياً ومزيد من التحليل في سبيل الإقناع.

وقد أظهرت البيانات إحجام التعاونيات عن استغلال رأس المال الأسهم في استثمارات ومشاريع إنتاجية للجمعية وأن هذا قرار الجمعية أو الهيئة العامة. يفسر ذلك بالمخاطر التي تتحقق بالمشاريع الزراعية بشكل عام وتلك التي قد تدار جماعياً بشكل خاص، وهو ما يجعل تنفيذ المشاريع حكراً على الجهات التي تحصل على الدعم والتمويل وما رأس المال الأسهم سوى داعم ومشارك ومتمم في أحسن الأحوال للاستثمارات الإنتاجية. وهو معكوس كنه المنشأة الاقتصادية الإنتاجية والتي تعتمد في الأساس على الرأسمال الذاتي يتممه رأس مال أجنبي، عند الضرورة، وعلى شكل قروض لها تكاليفها.

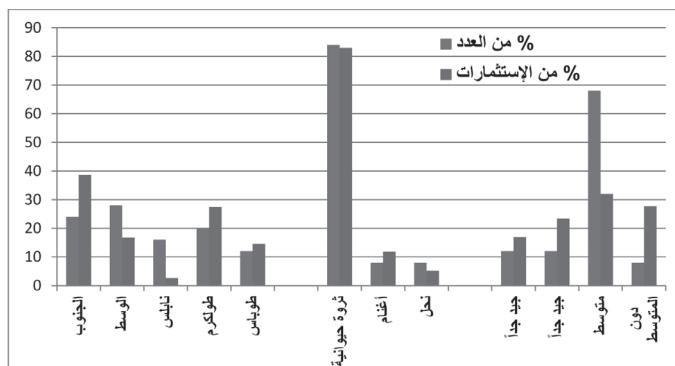
78

البيانات (جدول 7) تشير إلى تواضع استثمارات الجمعيات التعاونية وتفاوتها من منطقة لأخرى وبين الجمعيات حسب الغرض وغير ذلك من العوامل. الجدول يشير إلى أن هناك علاقة خطية ($R^2 = 60\%$) وذات دلالة إحصائية واضحة (*) بين حجم الاستثمار وبين مؤشر استدامة الجمعية، وذلك بالرغم من أن أحد الجمعيات ذات الاستثمار الضخم نسبياً هي في عداد المتعثرة أو دون الوسط. وهو ما يعني أن الاستثمار له علاقة وطيدة باستدامة العمل في الجمعيات.

كذلك تشير البيانات والشكل (3) المنبثق عنها، إلى ارتفاع الاستثمارات في منطقة الجنوب عنها في باقي المناطق وأن الأقل إستثماراً هي جمعيات نابلس والوسط. أما بالنسبة لغرض الجمعية، فيتضح من الجدول أن مربى الأغنام، هم الأكثر ميلاً للاستثمار من مربى النحل مثلاً ويزيد استثمارهم عن المعدل العام. أما بالنسبة للجمعيات العضوة في الاتحاد، فمن الواضح أن لديها استثمارات أعلى كثيراً من متوسط الاستثمار لدى الجمعيات الأخرى، وتفسير ذلك يعود إلى الملاة المالية للجمعيات العضوية في الاتحاد.

الشكل (3) يوضح كذلك أن الميل للاستثمار هو الأعلى في منطقة الجنوب وطوبكرم وطوباس ولكنه الأقل في نابلس إليها الوسط. أما من حيث الغرض فالاستثمار هو الأعلى في الجمعيات التعاونية لتربيه الأغنام بينما نجدها أقل في الجمعيات التعاونية لمربى النحل. وجود علاقة خطية بين الاستثمار والاستدامة بالرغم من تراجع الاستثمار في حالة الاستدامة المتوسطة (شكل 3) وزيادة الاستثمار في الجمعيات دون المتوسطة في مؤشر الاستدامة يشير إلى تأثر هذه الحالات بعدد قليل من الجمعيات (الفاشلة رغم الاستثمار الضخم) وغلبة النجاح والاستدامة في حالة الاستثمار في المقلب الآخر وبشكل عام.

شكل (3): الجمعيات من حيث الميل للاستثمار حسب المنطقة والغرض ومؤشر الاستدامة



يجدر الإشارة هنا إلى أهمية العمل على بث روح المخاطرة (الاستثمار) وتحملها في الجمعيات وإبراز شرط (الربح و/أو الخسارة) كنهج عمل للجمعيات التعاونية، ملزم للأعضاء ومتفق عليه لا ليقبلوا الخسارة فيما بعد ولكن ليتعاونوا في مراكمه وتوليد رأس المال على المدى البعيد.

النفقات:

أقل من خمس الجمعيات التعاونية تتفق على الرواتب والأجور، بما فيها أجور العاملين في المشاريع المنبثقة عن الجمعية، كونها على غير المتوقع والمطلوب، غير مستقلة مالياً إجمالاً، تشكل الأجر البند الأعلى في إنفاق الجمعيات، يليها «المتنوعات» وهي بنود لم يتم إيضاح أوجه صرفها ولكنها العجز بين إجمالي النفقات والنفقات على البند المعرفة، ويلي ذلك الإنفاق على المقر أو الصيانة وهو مثل الرواتب قد لا يستغل لصالح الجمعية وإنما لإدارة استثماراتها أيضاً من مصنع وخلافة. كما نلاحظ في جدول 8، التفاوت الكبير بين الجمعيات في بنود الإنفاق كافة (الانحراف المعياري أكبر بكثير من الوسط).

تشير بيانات الانحراف المعياري (جدول 8) إلى التفاوت الكبير بين إنفاق الجمعيات التعاونية على البنود المختلفة، أقل هذا التفاوت في الرواتب وأجور المقرات، إن وجدت، حيث يتساوى الانحراف المعياري مع المتوسط ويزداد هذا التفاوت فيما بين الجمعيات في البند الأخرى ولا سيما «المتنوعات» حيث يصل الانحراف المعياري إلى أكثر من ثلاثة أضعاف أي معامل تغيير يعادل 29% فقط، وهو إحصائياً متدين جداً.

جدول (8): هيكلية النفقات الجارية للجمعيات التعاونية

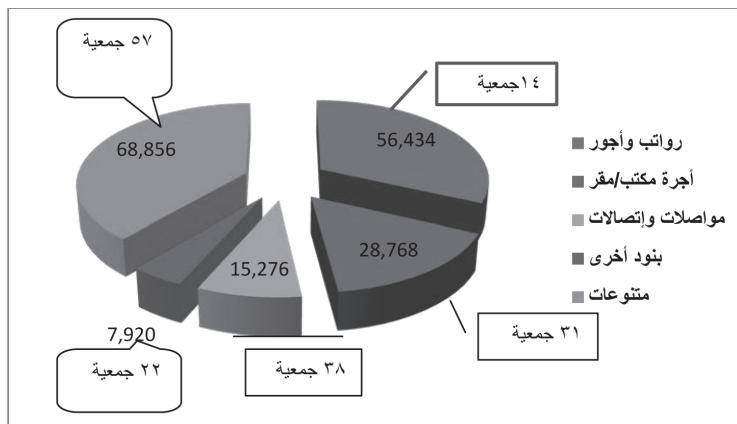
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	البند
6,735	3,344	53	إجمالي النفقات
4,155	4,031	14	رواتب وأجور
1,043	928	31	أجرة مكتب/مقر
638	402	38	مواصلات واتصالات
901	360	22	بنود أخرى
4,128	1,208	57	متنوعات

بيانات الجدول 8 والشكل (4) المنبثق عنها توضح أن بنود الصرف في بعض الجمعيات مرتفعة، وبخاصة الرواتب وأجرة المقررات، وتنم عن نمط إستهلاكي نفسي للجمعية أكثر منه تشغيلياً أو حتى ريعاً، فالمقررات من حيث الإيجار والصيانة مرتفع نسبياً، كذلك الحال بالنسبة للرواتب والأجور. يجدر الإشارة هنا إلى أن بند النفقات المتعددة قد تضم هذه الأمور (أي المكافآت والمواصلات وأجرة المقر... الخ) ولكن بعض الجمعيات التعاونية فشلت في تقديرها وتبويبها في استماراة البحث.

مصروف بعض الجمعيات التعاونية يتجاوز الصرف المبرر لحجم نشاط هذه الجمعيات وبالتالي من الضروري وضع ضوابط ومواصفات للصرف المبرر للجمعيات التعاونية بحيث يتنااسب مع ملائتها المالية ونشاطها الاقتصادي وهدف النشاط، على أن يورد في تقريرها الإداري والمالي المقدم للهيئة العامة وأن يتم المراقبة على العمل من قبل مراقب التعاوني.

81

شكل (4): توزيع النفقات الجارية حسب بنود الإنفاق وبحسب عدد الجمعيات المعنية بكل بند



وأخيراً، فقد يختلط في بعض الجمعيات نشاط الجمعية مع نشاط مشروع تابع

لها فيكون ذلك مبرراً من حيث القيمة ولكنه بالتأكيد غير مبرر من حيث طريقة العرض. حيث يفترض أن تفرد ميزانية أو ميزان صرف وقبض لكل مشروع على حدة ولا تحمل الجمعية سوى التكاليف المباشرة لإدارتها.

الديون والأرباح:

يصعب الحديث عن توزيع أرباح في الجمعيات التعاونية على أعضائها، فقد تبين أن أقل من خمس الجمعيات التعاونية سبق ووزعت أرباحاً على الأعضاء وأن الأرباح لم توزع بالتساوي بين الأعضاء في ثلثي الحالات، وهو دليل على عدم تساوي المساهمات بين الأعضاء، بما فيها النشاط الاقتصادي، إذا كان معياراً لتحديد وتوزيع الأرباح. كما تشير البيانات (جدول 9) إلى أن وتيرة توزيع الأرباح تزداد مع الزمن وهذا مؤشر جيد، إلا أن نسبتها من إجمالي عدد الجمعيات تبقى متدينة وتتراجع، مما يقلل من أهمية ذلك المؤشر. من المفيد تقديم دراسة أعمق للجمعيات التي وزعت الأرباح وذلك للاستفادة من تجاربها.

82

جدول (9): سنوات وزع فيها أرباح

السنة	عدد الجمعيات	نسبة (%) تراكمي
1989	1	1.4
1995	1	2.8
2007	1	4.2
2008	1	5.6
2009	1	7.0
2010	2	9.9
2011	1	11.3
بدون	63	100.0
المجموع	71	100.0

كما تشير البيانات إلى تفاوت كبير في حجم الديون المترتبة على الجمعيات من منطقة إلى أخرى، وضمن المنطقة الواحدة أيضاً. فمتوسط الديون المترتبة على الجمعيات التعاونية في منطقة طولكرم يفوق بثلاث مرات معدل الدين على



الجمعية الواحدة في الضفة الغربية، بل وإثنى عشر ضعف حجم الديون المترتبة على الجمعيات في منطقة الوسط. وهذا يعني وضعاً مالياً صعباً للجمعيات في طولكرم مقارنة مع الجمعيات في المناطق الأخرى، وبخاصة إذا ما رأينا أن حجم النقد (في الصندوق والبنك) يعادل أو أقل منه في المناطق الأخرى.

الوضع المالي للجمعيات التعاونية:

أوضح 54% من المبحوثين الذين تجاوبوا مع هذا السؤال (وعددهم 67 جمعية) بأن الوضع المالي للجمعية ضعيف أو على شفا الإفلاس، بينما لا يستطيع 32% منهم التكهن بأوضاع الجمعية المالية. فقط 13% من الجمعيات يرى أن وضعهم المالي قوي وقدر على الصمود، مع ملاحظة التباين الواضح (*) بين الجمعيات تتبعاً لمؤشر الاستدامة، علماً أن الوضع المالي هو أحد المؤشرات المستخدمة لتصنيف الجمعيات في مجال الاستدامة كما أسلفنا في المنهجية. بالنظر إلى الأرقام في جدول (6) واضح كذلك الاختلاف في الأوضاع المالية للجمعيات تتبعاً للمنطقة، إلا أن هذا التباين يصعب تأكيده إحصائياً.

83

من ناحية النقد في الصندوق أو البنك كأحد المؤشرات على وضع الجمعية المالي نجد أن قيمة النقد في الصندوق أو البنك لدى الجمعيات في رام الله هي الأعلى، إما متأثرة بوفرة السيولة عند بعض الجمعيات أو بسبب عزوف الجمعيات التعاونية عن الاستثمار والخوف من تحمل المخاطرة. إجمالاً ينخفض النقد في صندوق الجمعيات في طولكرم وطوباس حيث ترتفع قيمة الاستثمار والأدنى على الإطلاق في نابلس حيث الاستثمار الأدنى والمستحقات الأعلى على الأعضاء. الصورة في الجمعيات التعاونية في الخليل أكثر إشراقاً من هذه الناحية أيضاً، حيث الإعتدال في مؤشر النقد في الصندوق وارتفاع وتيرة الاستثمار وتدني حجم الديون، نسبياً، وكذلك زيادة حجم التعامل السنوي. ويرتفع حجم التعامل في الجمعيات التعاونية في الجنوب (الخليل وبيت لحم) بشكل كبير نسبياً تليها منطقة طوباس وثالثاً نابلس. حجم التعامل هو الأدنى في الجمعيات التعاونية في منطقة الوسط (القدس

وأريحا ورام الله) ربما مرد ذلك لحجم المخاطرة في المجالات الأكثر رواجاً في هذه المناطق (تربيـة الأغنـام في الجمعـيات التعاونـية الـبدوية وتربيـة الدواجن) وإحـجام الجمعـيات عن الاستـثمار كما أسلـفنا.

من المفيد التفكير في هذا المجال بالربط بين التأمين الزراعي ونشاط أو دور الجمعـيات التعاونـية، وبخـاصة التعاونـيات والـتي تـشكل حاضـنة مناسبـة وهـامة لـتأسيس ووضع برـنامج تـأمين للاستـثمار في التعاونـيات موضـع التنفيـذ.

قيمة الجمعـية:

يـجب التـفـريق هنا بين مـسـاـهمـة العـضـو المـالـيـة في الجـمعـية وـهي المسـاـهمـة المـدـفـوعـة وـ"قيـمة الجـمعـية بـالـنـسـبـة لـلـعـضـو أو قـيمـة مـسـاـهمـته في الجـمعـية"، حيث أن "قيـمة الجـمعـية" بـالـنـسـبـة لـلـأـعـضـاء لا تـعـكـس مـسـاـهمـته المـالـيـة في الجـمعـية وإنـما حـمـاسـه أو إـحبـاطـه وـحـقـيقـة ما يـحـمـلـه العـضـو لـلـجـمعـية وبالـتـالـي فـهي آـنـيـة وـابـنة اللـحظـة ولا تـخـلـفـ فـقطـ من جـمعـية إـلـى أـخـرى وـحـسـبـ المـنـطـقـة وـالـغـرـض وـالـعـمـر الـزـمـنـي (متـغيرـات مـرـتـبـطة بـالـجـمعـية) وـلـكـنـها تـخـلـفـ من عـضـو لـآـخـر حـسـبـ العـمـر وـالـجـنـس... الخـ في نفسـ الجـمعـية وكـذـلـكـ ظـرـفـياً بـالـنـسـبـة لـلـعـضـو الـواحدـ. الصـورـة عن قـيمـة الجـمعـية من وجـهـة نـظرـ الأـعـضـاء (أـوـ مجلسـ إـداـرـةـ الجـمعـية) يـعـكـسـ بالـضـرـورةـ الـوـضـعـ المـالـيـ للـجـمعـيةـ وكـذـلـكـ الـارـتـباطـ «ـالـاعـاطـفـيـ»ـ الـاجـتمـاعـيـ بـيـنـ العـضـوـ وـالـجـمعـيةـ. وبالـنـظرـ إـلـىـ الجـمعـيةـ التـعاـونـيةـ كـمـؤـسـسـةـ رـبـحـيـةـ، فـهـنـاـ تـرجـيـحـ لـلـبـعـدـ الإـقـتـصـاديـ.

وـمـنـ الواـضـحـ (جدـولـ 6ـ السـابـقـ)ـ أـنـ تـقـيـيمـ الأـعـضـاء لـجـمعـيـاتـهـمـ لـيـسـ بـالـأـعـلـىـ أوـ العـالـيـ الـذـيـ يـتـوقـعـهـ المـرـءـ مـنـ جـمـعـيـةـ تـعاـونـيـةـ عـلـىـ مـسـتـوىـ التـجـمـعـ تـعـمـلـ لـلـمـازـارـ وـمـعـهـ. وـلـكـنـ منـ الواـضـحـ أـيـضاـ أـنـ جـمـعـيـاتـ التـعاـونـيـةـ لـاـ وـلـمـ تـحـقـقـ الـرـبـحـ المـنـتـظـرـ مـنـهـاـ، فـنـجـدـ مـنـ يـطـلـبـ أـقـلـ مـنـ مـسـاـهمـتـهـ لـلـخـرـوجـ أوـ بـيـعـ أـسـهـمـهـ، وـبـخـاصـةـ فيـ مـنـاطـقـ الـوـسـطـ (313ـ دـيـنـارـ مـقـابـلـ 573ـ مـسـاـهمـةـ الـعـضـوـ)ـ وـنـابـلـسـ (300ـ مـقـابـلـ 200ـ وـطـوـلـكـرمـ)ـ وـطـوـبـاـسـ (427ـ مـقـابـلـ مـسـاـهمـةـ بـ254ـ)ـ وـالـخـلـيلـ (590ـ مـقـابـلـ 335ـ).ـ هـذـاـ مـؤـشـرـ

بالتأكيد على نجاح واستدامة الجمعية في هذه المناطق.

جدول (10): آخر ميزانية من الجمعيات

السنة	التكرار	تراكمي %
1997	1	1.4
1998	1	2.8
2001	1	4.2
2004	2	7.0
2008	6	15.5
2009	8	26.8
2010	30	69.0
بدون	22	100.0
المجموع	71	

مؤشر «قيمة الجمعية» يستحق الدراسة من أكثر من جانب وبخاصة الإقتصادي والمالي، ولكن أيضاً وضعه في المكان الصحيح لدعم قرارات التعاون وبخاصة تجاه تصويب أوضاع الجمعيات التعاونية والعلاقة مع العضوية... الخ. وهو وبالتالي يستحق مزيداً من البحث والربط مع متغيرات الجمعيات المختلفة وذلك عند البحث الجدي في الجدوى من الجمعيات التعاونية، فليست حقوق المساهمين هي قيمة وأرباح الجمعية بل يضاف إليها ما يكتنزه الأعضاء لجمعياتهم من قيمة إضافية لا يعبر عنها بالدرام.

الميزانية :

من الواضح تدني اهتمام الجمعيات التعاونية في تقديم ميزانياتها العمومية في المواعيد المناسبة، حيث تشير الأرقام (جدول 10) أن بعض الميزانات "الأحدث" تعود إلى ما قبل 10 سنوات، وأن نسبة من الميزانيات تعود إلى ما قبل 6 سنوات، وأكثر من ربع الميزانيات يعود تاريخها إلى ما قبل 3 سنوات. هناك تأخير واضح في تقديم الميزانات العمومية مرده ضعف القدرات المحاسبية، وعدم وجود حركات

مالية تستحق الرصد والتقرير وكذلك عدم اهتمام الجمعيات بالشفافية وأو
الالتزام بالتعليمات.

جدول (11): قراءة في ميزانيات الجمعيات التعاونية للشروع الحيوانية

السنة	متوسط	وسسط	انحراف معياري	عدد	من العدد %	من المجموع %
1997	146,676			1	% 2.6	% 5.7
1998	1,865			1	% 2.6	% 1.
2002	65,004			1	% 2.6	% 2.5
2007	132,514	37,672	195,552	3	% 7.7	% 15.4
2008	39,987	18,500	53,899	4	% 10.3	% 6.2
2009	69,959	20,988	147,555	9	% 23.1	% 24.4
2010	58,838	38,383	60,873	20	% 51.3	% 45.7
Total	66,088	32,002	97,001	39	% 100.0	% 100.0

بالنسبة للميزانيات، فتشير الأرقام (جدول 11) إلى أن الوسيط أقل من المتوسط في كل المناطق وهو يعني انحراف باتجاه الميزانيات الصغيرة أو أن العدد الكبير هو من الميزانيات الصغيرة (القليلة) في كل السنوات وأن ميزانيات السنوات السابقة أعلى من ميزانيات السنوات الحديثة، حيث النسبة من مجموع الميزانيات أعلى من النسبة من عدد الميزانيات. فإن التفاوت بين الميزانيات كبير، وكبير للغاية، حيث يزيد الانحراف المعياري عن ضعفي الوسط وهو ما يعني تشتتاً وتفاوتاً كبيراً في حجم ميزانيات الجمعيات.

86

استنتاجات بشأن الإدارة المالية:

ورد لدى بعض الجمعيات التعاونية اعتمادها على نظام مالي أعد من قبل المركز الفلسطيني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ومركز التعاون السوبيدي وأن هناك دور للاتحاد التعاوني لمراقبة الحسابات. هذه نجاحات وخطوات مهمة يجدر بالجهات المعنية دراستها وتقييمها والعمل على تعزيزها انسجاماً مع القناعة بأهمية إيجاد نظام مالي حديث للجمعيات التعاونية والأجسام التعاونية الأخرى.



ففي قراءة في بنود ميزانيات التعاونيات من باب الإيرادات أو الخصوم (المطلوبات) يتضح وجوب تفسير أو تظهير الغموض والاختلاف والعتمة (عكس الشفافية) فيها. قد يعود ذلك الاختلاف إلى قدرات المحاسبين ومعارفهم ولكن الاختلافات جوهرية وبنوية في بنود الميزانية الرئيسية والفرعية ولا يبررها الاختلاف بين المدارس المحاسبية فقط وإنما تم عن إجهادات من قبل المحاسبين ونظام مالي فضفاض.

العمل والتحليل على فهم الميزانيات واستخلاص المؤشرات منها يتطلب مزيداً من الجهد وهو ما يقلل من مصداقية وموثوقية هذه البيانات.

هناك مبالغة لدى بعض الجمعيات في التوثيق المالي مما يقلل من الشفافية كذلك، وهو ما يحتاج إلى مزيد من الوقت للمرأقب والباحث لمتابعة الشأن المالي للجمعية. هذا يشدد على أهمية وضع نماذج محاسبية محددة تراعي احتياجات الجمعيات التعاونية ونشاطها المالي وتشفف للقارئ (عضو الهيئة الإدارية وعضو الجمعية) عن آلية إدارة الجمعية موجوداتها وتساعده على التحسين والإنجاز.

87

القراءة في الميزانيات تشير مجموعة من التساؤلات المشروعة، منها على سبيل المثال هل يتطلب إشعار جهاز معين عند الحصول على قرض أو منحة أو غير ذلك (ليس موافقة)؟ حتى يتم مطابقتها فيما بعد مع الميزانية لتلك الجمعية، ومتابعة هذا الجانب من نشاطها المالي؟ من يتولى الرقابة المالية على الجمعيات والمؤسسات التعاونية، ودرجة تحمله للمسؤولية في حالة الخل؟ هل هناك نظام محاسبي موحد للجمعيات والأجسام التعاونية يتم التدريب والمراقبة والمتابعة عليه من قبل الجهات المعينة؟

يتم التعامل أحياناً مع المنحة أو القرض وكانها رأس المال الجمعية الحالي، هناك حاجة لتوضيح طريقة التعامل مع المنح والقروض محاسبياً في الجمعية وتبنيتها وتوحيدها لدى جميع من يتعاطى الشأن المحاسبي في الجمعيات التعاونية. فقد دونت بعض المنح كمخصصات، وفي أخرى كذمم دائنة، وهذا يدل على عدم وجود

دليل واحد لوضع الموازنات وهذه اولوية قصوى في سبيل تعزيز شفافية الإدارة المالية وتسهيل المقارنة بين الجمعيات التعاونية، ووضع المؤشرات والخطط وبخاصة بها. على المشرع أن يحدد آلية التعامل مع المنحة.

أظهرت بعض الميزانيات أن مصاريف بعض الجمعيات مبالغ فيها من بينها أجرة المقر مثلًا ... الخ، ويفترض إيجاد مخرج أفضل وبخاصة إذا ما توقف الدعم واعتمدت الجمعية على رأس المال الذاتي. وبهذا الخصوص فمن المناسب وضع سقف أعلى لنسبة أجرة المقر من رأس المال الأسهم أو حقوق الأعضاء أو حجم النشاط الاقتصادي للجمعية (مجردة من المنشآت والهبات ... الخ). وهو ما يؤمن استدامة المقر دون أن تشكل عبئاً على الجمعية في المستقبل.

مقترنات وبخاصة بالإدارة المالية:

وضع مؤشرات إنجاز محددة منها المالية ليتم متابعتها وتحديد الجهة الرسمية المسؤولة عن ذلك، والأولى أن تتولى الإدارة العامة للتعاون هذه المهمة وتتصدر هذا المؤشر ضمن نشراتها السنوية أو تقاريرها كما هو الحال في السوق المالي أو السوق البضائعي مثل مؤشر الأسعار ومؤشر تكاليف الإنتاج ومؤشر غلاء المعيشة.

من مسؤولية مراقب التعاون في المنطقة أن يدقق ويتابع نشاط الجمعية أولاً بأول وأن يتثبت من معطياتها وأدائها بشكل دوري ويكون مسؤولاً ومشاركاً في المسؤولية مع الجمعية أمام الجهات العليا وبخاصة في الإدارة المالية للجمعية وإدارتها لأموال الأعضاء المساهمة والمنح والقروض. مسؤولية إدارة التعاون ومندوبيها المراقبين يجب أن تتوافق وأن يتم مأسستها بما في ذلك العلم بالقروض والمنح والاستثمارات... الخ وأن لا يشكل ذلك تدخلاً في مسؤولية الجمعية وإنما كجزء من برنامج الشفافية ونظام المتابعة المطلوب لإدارة رشيدة للجمعيات التعاونية.

ان تقدم التقارير المالية بحسب نموذج (Format) تعدّها الإدارة العامة للتعاون وتقوم بتدريب أصحاب الشأن من محاسبين وأمناء صناديق وأعضاء في الجمعيات على تعبئتها وقراءتها. إذ كيف يمكن لمزارع عضو في هيئة عامة لجمعية تعاونية أن



يناقش في ميزانية تتوعد وتعدد وتشعبت بنودها وغير واضحة لمتعلقة في أمور الإدارة المالية.

بعض الجمعيات التعاونية لديها نشاط استثماري منتج (مصنع، سوبر ماركت، ... الخ) يفترض أن يكون لكل من هذه المشاريع والأنشطة ميزانيتها وبخاصة بها أو بيانات الدخل والمصروف الخاص بها على الأقل، مرفقة مع ميزانية الجمعية حتى يتسعى للمراقب الحكم عليها بشكل أفضل. ثم أن ذلك أفضل للجمعية ذاتها على المدى المتوسط والبعيد في إدارة موجوداتها وتنميتها وكشف مكامن الخلل والضعف في الإدارة إن لم يكن لفائدة هيئة الإدارة الحالية فلصالح الهيئات القادمة.

كذلك لدى بعض الجمعيات التعاونية والتي حصلت على آليات وأجهزة من أجل تشغيلها ومساعدة المزارعين بها كتركتور وغيره، يفضل أن يكون هناك بيان (بطاقة) تشغيل مثل هذه الآليات مرفقة بالميزانية أو توضيح لتبيان الصرف والقبض والعائدات من استخدام وتشغيل مثل هذه المعدة أو الآلة أو موتور الرش ... الخ.

89

التركيز على أهمية تعاطي الجمعيات مع المنح بجدية تامة وكأنها رأسمال ذاتي، وهو ما يستدعي بناء قدرات الجمعيات والتركيز على هذا الجانب من حيث جدية التعاطي مع المنحة ومتابعته. إدارة الهيئة او المنحة يجب أن تكون أكثر إيراكاً من الرأس المال الذاتي للجمعية كونه مالاً خارجياً و "عليه العين" وهي فرصة ثبت من خلالها الجمعية قدرتها على الإدارة الحكيمة والشفافة للأموال الخارجية بنفس الفاعلية والحرص على إدارة أموالها الذاتية وهي من المؤشرات الهامة لقوة الجمعية واستدامتها.

مقترنات وبخاصة بالميزانية:

هناك حاجة لقراءة كاملة ودراسة مستفيضة في ميزانيات الجمعيات التعاونية، ووضع نظام مالي ومحاسبي ينسجم مع طبيعة المعاملات المالية للجمعيات التعاونية ومع حساسية الأمور المالية لدى الأعضاء المساهمين بشكل عام، وعلى مؤشرات نجاح الجمعية واستدامتها على وجه الخصوص. كما أن هناك حاجة إلى نظام

مالي موحد وشفاف يلبي الطموح ولزام لجميع الجمعيات التعاونية والاتحادات التعاونية كذلك. وهذا تشديد على ما طرح سابقاً.

وضع الميزانيات للجمعية ولكل نشاط من انشطتها كل على حدة حسب أصول المحاسبين تبعاً لنظام يعد سلفاً، كما يفترض أن يفصل التقرير المالي بنود الصرف، وبخاصة تلك القابلة للغموض والتي تدعو إلى الريبة وذلك ليطمئن قلب الأعضاء أنفسهم.

ولتقليل اللبس وزيادة في الشفافية وحتى تصل المعلومات المالية إلى المواطن والعضو التعاوني بشكل لا يقبل التأويل والغموض فقترح أن تقدم إلى جانب الميزانية قائمة بالمصروفات والإيرادات للجمعية والتدفق النقدي، كشروحات وتفاصيل هامة للميزانية علماً بأن العديد من الميزانيات المقدمة فيها من التفاصيل ما ينوف عن هذه بكثير، لكن البعض اختصر الميزانية واكتفى بها الكثير من الغموض.

تفعيل دور مدقق الحسابات أو مكتب المحاسب «التعاوني القانوني» والمعتمد من قبل إدارة التعاون للإشراف على مراسلة الدفاتر المحاسبية للجمعيات التعاونية جميعاً وأولاً بأول، وتبعاً لأولويات يقتضيها نشاط الجمعية وذلك من أجل دعم قدرات الجمعيات محاسبياً، وتوجيه جهود الجمعيات للقيام بواجبها ومهامها على أفضل وجه وتأمين التجانس في العملية المحاسبية بين الجمعيات لتسهيل عملية المقارنة وعمل المؤشرات وتأمين الشفافية التي تعزز مصداقية الجمعية واهتمام بقية الشركاء بها وفي مقدمتهم الجهات التنموية ومربي الثروة الحيوانية، رأس المال الجمعية الحقيقي. والأهم من ذلك كله هو تحمل مدقق الحسابات مسؤولية ما يتم تدوينه من حسابات.

وكون الجمعية التعاونية مؤسسة مساهمة ربحية فمن الجدير بالميزانية والتقرير المالي أن تعكس القيمة الحالية لأسهم الجمعية (على شكل حقوق مساهمين أو غير ذلك) وهذا غير متوفّر بشكل واضح في جميع الجمعيات والموازنات. وأهمية التأكيد على أهمية وجود نموذج محاسبى ومالي مع دليل تعبئة، وبخاصة إذا ما علمنا حجم المشكلة التي قد يحلها التقديرات الموضوعية لقيمة أسهم الجمعية.

4. كيف تفكّر الجمعيات التعاونية :

1.4 تحليل الوضع:

يسهب الكثيرون في وصف المشاكل، وتصبح المشكلة هي في غربلة هذه المشاكل وتصنيفها بين مشاكل يمكن السيطرة عليها وهي من صنعتنا (عقبات)، أو مشاكل يسهل وضع خطط لمواجهتها، وهي من صنع الطبيعة أو غيرنا (تحديات ومخاطر) أو مشاكل لا طائل لنا بها تكسر ظهورنا ولا يسعنا سوى بذل الجهد لتقليل مخاطرها (أزمات وكوارث). المهم في الأمر هنا هو القدرة على عمل قراءة جيدة للمشكلة من أجل وضع الحلول لها بأقل كلفة وأقل آثار جانبية.

في مجال المشاكل التي تواجه الشروة الحيوانية يبرز الجفاف وإرتفاع الحرارة وقلة الأمطار كأحد أهم المشاكل، وهي لا شك مهمة وبخاصة في منطقتنا شبه الجافة وظروف تغير المناخ، تليها وترتبط بها المشاكل وبخاصة بالمياه وارتفاع أسعار مدخلات الإنتاج وتقليلها واحتكار أو تحكم التجار في السوق (بيع وشراء) وقدم تقنيات وتكنولوجيا الإنتاج وإنشار الأمراض وتراجع الانتاجية وإغلاق مناطق الرعي والإجراءات العنصرية في مناطق ج ودور الأجهزة الحكومية الضعيف من بيطرة وغير ذلك.

وقد أوضحت الجمعيات أن نقاط قوتها والفرص، ملحق 2، إنما تكمن في توفر طواقم متدرية لدى بعضها، ومزارعين حقيقين ومنتمين كثر، وقدرة على مخاطبة المؤسسات وجود استثمارات يمكن البناء عليها (مقر وأرض) وتتوفر مشاريع تنموية وأمكانية الحصول على منح وقرض. أما نقاط ضعفها والتهديدات فتكمن في قيمة المساهمة العالمية وتدني الوعي التعاوني بين مرببي الشروة الحيوانية، وعدم توازن العضوية، وعدم تسديد الإشتراكات، والوضع الاقتصادي والسياسي ومشاكل السوق والتسويق وضعف القدرة على إعداد مشاريع. نشير إلى تفاوت هذه النقاط لدى الجمعيات، أنظر الملحق.

كذلك يشير الملحق 2 إلى أن التهديدات مرتبطة بالأرض والسياسة وسياسة الدعم

للدول المانحة ومخاطر السوق أو الطبيعة، وهذه بالضبط هي الأسباب التي حدت بمربي الماشية لعقد العمل التعاوني بينهم للعمل معًا لتجاوز ضعفها ومواجهة التحديات، مع إستثناء أن الدعم وسياسة الدعم لا تهدد إلا من يعتمد عليها بشكل كبير وبالتالي فهي في عداد نقاط الضعف، لا التهديد.

قراءة في الملحق المذكور والمعطيات الأخرى تشير إلى أن العديد من نقاط الضعف التي تعياني منها الجمعيات يقابلها عملياً فرص معاينة لحلها وتجاوزها إما في الجمعية ذاتها وهو ما يشير إلى سوء إدارة وتوصيف أو لدى جمعية وجمعيات أخرى أو الاتحاد، وعلى الجمعية أو المعينين العمل على استغلال هذه الفرص وتبادل المنفعة، أي التعاون. وأن على الجمعية أن تستغل موجوداتها ومكامن القوة أو مقومات الاستمرار فيها وفي الجمعيات الأخرى من رأس المال الاجتماعي وبشرى في خدمة معالجة نقاط الضعف هذه.

إن مكامن الضعف ومكامن القوة في الجمعيات التعاونية هي بالنهاية دروس يستفاد منها لتطوير الجمعية ذاتها وتبادل المعرفة والخبرات مع الجمعيات الأخرى. نظرياً، فإن الدرس المدفع ثمنه في أحد الجمعيات على شكل خسارة قد يأخذ بيض الجمعية ذاتها أو جمعية أخرى (New comer) أو مجموعة من الجمعيات لتجاوز الأزمة أو المشكلة بتكلفة أقل أو بدون خسائر، وهي بذلك تقدم خدمات مضاعفة للجمعية بشكل خاص والقطاع التعاوني بشكل عام. الشرط هو التعاطي بجدية مع البيانات والمعلومات تقديمًا وتحليلًا، وعرضها بطريقة موضوعية وترجمتها إلى أفكار بحثية تام وإيجاد منصة لتعاون التعاونيات ولتبادل التجارب والخبرات مثل الاتحاد أو الاتحادات مثلًا.

2.4 تحديد الأهداف:

حددت الجمعيات التعاونية أهدافها وأهمية وجودها في تطوير الثروة الحيوانية بتشجيع الأنشطة الجماعية وتوفير تمويل لعمل مشاريع تخدم الجمعية وأعضائها، وتنفيذ أنشطة جماعية وتبادل الخبرات والمعارف ونشر الوعي التعاوني بين الناس،

والتأثير على المؤسسات المهتمة بالثروة الحيوانية والتحفيض على المزارعين من ظلم السوق وزيادة أعضاء الجمعيات وأن يكون لدينا مزارع واعٌ وناجح ومبدع.

نلاحظ هنا، أن إدارة الأعضاء وتنمية قدراتهم وعملهم المشترك تأتي في ذيل أولويات التعاونيات، بينما يأتي تطوير قطاع الشروة الحيوانية والتوسع الأفقي والعامودي وجلب التمويل في مقدمة الإهتمامات والأهداف. كجمعية تعاونية تعتمد على الأعضاء وتمثلهم بينما المفروض أن يكون مربو الشروة الحيوانية أولاً وتطوير المشاريع المشتركة بما فيها ما ذكر من شراء وبيع جماعي ثانياً وتوفير الدعم والمساندة بعد الارتكاز على همة الأعضاء هي الأقل أهمية. يبدو أن سلم أولويات العمل التعاوني مقلوب أو منحرف عن الأولويات الحقيقية القادرة على توفير الاستدامة.

3.4 تحديد الاستراتيجيات والمشاريع:

93

وفي سبيل تحقيق الأهداف ترى الجمعيات أهمية العمل على تجديد الدعم الخارجي، وإيجاد مصادر تمويل لتنفيذ المشاريع، والتواصل مع الجهات الرسمية لإيجاد الحلول للمشاكل وإيجاد مخارج تسويق المنتجات المزارعين (الجمعية) وإيجاد صناديق توفير (أصلية أو رديفة) تؤمن السيولة والتثبيك مع الجمعيات الشبيهة، واستصدار قرارات وقوانين لحماية المزارعين. وفي مجال العضوية، ترى الجمعيات أهمية عقد الدورات التثقيفية للأعضاء، وتدريب قيادات تعاونية جديدة وتعزيز تواجد الجمعية على خارطة التجمعات السكانية وتعزيز دور المرأة فيأخذ القرار واندماجها في المجتمع، وزيادة حجم العضوية لتضم أكبر عدد ممكن من المزارعين.

ومن إستراتيجيات الجمعيات التعاونية بناء قيادات شابة في مجال التعاون، ولكن تركيز الجمعيات لا زال منصبًا على المشاريع المملوكة وجلب التمويل والتواصل مع المؤسسات، وليس الضغط من أجل تحقيق مصالح وحقوق المزارعين ومربي الشروة الحيوانية «العادلة» وإنما من أجل إيجاد الحلول الآنية لمشاكلهم بایجاد الدعم

والتمويل. الأولى أن «تعاون الجمعيات التعاونية والأجسام التعاونية الأخرى» على تحديد حقوقها العادلة والعمل على تحقيقها، وهو بعد النقابي المطلبي للجمعيات التعاونية.

هناك اهتمام واضح لدى الجمعيات التعاونية بتنفيذ المشاريع المشتركة، والتي تدر الربح على الأعضاء، وكذلك البيع والشراء الجماعي وأفكار جديرة بالاهتمام مثل إيجاد مصدر للإقرارات وربما بنك للإقرارات التعاوني وما إلى ذلك. لكنها، أي الجمعيات التعاونية لا زالت تركز كثيراً على الدعم وتعول على مساعدة المؤسسات الأخرى في جلب التمويل وتنفيذ المشاريع وأحياناً كثيرة تهبط باقتراحاتها إلى توفير مقر أو دعم ومساعدة مالية صرفة و مباشرة قد تشكل عبئاً عليها في المستقبل إذا لم تحسن إدارته.

كما تذكر الجمعيات مراتاً بعدم قدرتها على تنفيذ المشاريع بدون دعم خارجي، وما تقوم به يقتصر على الإرشاد والتوعية والتواصل لتأمين جلب المساعدات للمزارعين ومربى الماشية. هناك ما يمكن القيام به وهو «على أرضية العمل المشترك» أن تقوم الجمعيات التعاونية بحصر مواردها وإمكاناتها والعمل منفردين كجمعيات تعاونية أو مجتمعين تحت مظلة الاتحاد لإيجاد المشاريع الفردية المكملة والتاجحة وتبادل الخبرات في هذا المجال، ووضع المشاريع المشتركة العابرة للجمعيات أي على مستوى الصفة الغربية. ربما يأتي هنا دور للمجالس الزراعية التي تحتاج للتعاونيات، وبخاصة إذا ما استمر غياب دور فاعل وجامع للاتحاد.

من المفيد أن تركز الجمعيات على تصليب وتجميع جهودها وإمكاناتها الذاتية من أجل إيجاد المشاريع المشتركة التي تخدم مصلحة الأعضاء مجتمعين وبما يضمن مشاركتهم وملكية لهم لها، وهنا يأتي دور الجهات المسؤولة والمعنية في مساعدة الجمعيات التعاونية لتمكنها اقتصادياً ومعرفياً وبناء قاعدة للجمعيات تجمع عليها مربى الثروة الحيوانية.

إن الرابط الذي بين الإقرارات والتعاون في مشاريع مستقبلية وإدارة فاعلة ورشيدة معززاً بإرشاد تعاوني وفني يساعد في تمتين قاعدة التعاون بين مربى الثروة

الحيوانية، وقد يُؤسس لبناء وحدات تعاونية منتجة وناجحة.

كذلك الحال بالنسبة لصندوق الكوارث والتأمينات الزراعية، فقد قطع الصندوق شوطاً مهماً في فلسطين، ونعلم أن التأخير في إقراره ووضعه موضع التنفيذ مرد المخاطرة العالية والمجال الرحب في التلاعيب وسوء الإستغلال. الصندوق ليس بحثنا هنا ولكن ما نود التأكيد عليه في هذا المجال هو أهمية وجود تعاونيات وتعاونيات قوية لإنجاح الصندوق كونها تومن المساهمات والمعلومات والرقابة الجماعية بشكل أفضل. تماماً كأهمية الصندوق لردم التعاونيات وتعزيز فرص نجاحها وتجاوز عثراتها كونه يقلل من المخاطرة التي قد تتعرض لها الجمعية ومربي الماشية. هذه مقدمة فقط للقول بأهمية التعاطي بجدية في إدماج التعاونيات عند النظر في الصندوق وعند تنفيذه.

4.4 تحديد الاحتياجات:

95

حددت الجمعيات التعاونية احتياجاتها بتطوير مشاريع الجمعية وتوسيعها وإيجاد مقر للجمعية (ملك للمستأجر أو استئجار من ليس لديه مقر) وورش عمل لتنمية المزارعين في أسس العمل التعاوني وإنشاء صندوق توفير في الجمعية يردها برأس المال والمراقبة والتصحيح الإداري. أما في مجال احتياجاتها من الدعم الفني فضمنت كتابة المشاريع وتجنيد الأموال والمحاسبة ومسك الدفاتر والإدارة التعاونية وصحة والعناية بالحيوان وتسويق المنتجات الزراعية وتصنيع وحفظ المنتجات الزراعية وغيرها.

عبر عدد محدود من الجمعيات التعاونية عن حاجتها إلى تكنولوجيا متقدمة وعالية، وذلك بالرغم من معرفتنا أن جمعية تعاونية تعتمد على قاعدة الموارد المتاحة لأعضائها (محلياً) قد لا تحتاج إلى تكنولوجيا متقدمة أو عالية الجودة ومكلفة، وإنما إلى تكنولوجيا تتناسب مع القاعدة الانتاجية، وقد تكون هذه التكنولوجيا ناعمة أو تقنية، بمعنى المعرفة في إدارة الموارد وبناء القدرات أو إلى تكنولوجيا متواضعة كجاروشة أو خلاط أو فرن ... الخ.

الخشية من عدم قدرة الجمعيات التعاونية على إدارة بعض المساعدات عالية التقنية التي تقدم لها وعدم استخدامها بشكل فعال ومستدام. بل أن بعض الجمعيات قد ركز مثل هذه الأجهزة والمعدات لعدم توفر الطاقة البشرية لتشغيلها أو لانتهاء عقد من قام بتشغيلها أو لعدم توفر المواد الخام بشكل كافٍ ليبير تشغيلها وغير ذلك من أمور كان حرياً بالقائمين على هذه الجمعية تفاصيلها وأخذها بالاعتبار عند التخطيط وقبل صياغة المشروع. من هنا نرى أهمية أن تدرس الحاجة الحقيقة للجمعية وقادتها الانتاجية وأن يؤخذ بنظر الاعتبار، اعتبارات الاستدامة والقدرة على التشغيل وألفاعليه... الخ. وكان المطلوب العمل على إيجاد التكنولوجيا الأنسب لا الأفضل. بل إن الأفضل أن تحدد الجمعيات التعاونية ما تريده من تكنولوجيا وتقنيات وتعمل من أجل تحصيله لا أن تحصل على ما هو موجود ومتوفر. فما هو موجود ومتوفر لدى البعض من المانحين قد لا ير肯 جانباً فحسب وإنما قد يعرقل ويشبط عمل الجمعيات التعاونية المبنية على قاعدة موارد ضيقه وسوق محدودة. ولنا في هذا من الشواهد الكثير.

96

5.4 الدعم والعمل التعاوني:

من الملاحظات الجيدة حول حصول بعض الجمعيات التعاونية على الدعم والمساعدة والمشاريع من أكثر من جهة محلية ودولية وإن اختلفت أحياناً المشارب والأغراض السياسية لتلك الجهات التي تقدم الدعم. ربما يلعب عدم تلُّؤن الجمعية دوراً في ذلك أو لكون المشاريع مشروطة بدعم الجميع أو أن النجاح لدى جمعية تعاونية بعينها يجر الدعم من الجهات المختلفة وهذا كله وارد وصحيح. وقد أوضحت البيانات تنوّع مصادر التمويل والدعم لدى العديد من الجمعيات التعاونية، وكذلك تذمر بعض الباحثين (الجمعيات التعاونية) من عدم العدالة في توزيع المساعدات على الجمعيات التعاونية والتركيز في الاستهداف من قبل الجهات الداعمة على التعاونيات الناجحة لزيادة نجاحها، كما قال البعض. وهذا كله صحيح ومبرر كما أسلفنا ولكن فيه جانب من الظلم وبخاصة للجمعيات الناشئة والصغريرة والتي لا تمتلك القدرة على الوصول ومهارة الاتصال أو سهولة الحركة.

اللافت للنظر تكرار كلمة الدعم في كثير من الأحيان لدى الجمعيات التعاونية وهي الكلمة السحرية الأكثر ترداداً على لسان التعاونيين. تظهر في رؤية الجمعية، رسالة الجمعية، أسباب تغطية الجمعيات وأدوات تشجيع العضوية وجاءت في سياق مقتراحات لتفعيل دور الأعضاء في الجمعيات التعاونية...الخ، وكان الجمعيات التعاونية هي جمعيات دعم للمزارعين وليس تعاونيات للمزارعين. كما يرد الدعم في سياقات عده مرتبط بالمشاريع (مشاريع الدعم) وكان لا مشاريع بدون دعم.

فالدعم والمشاريع المدعومة وراء خلق الجمعية، وعلى ما يبدو وقد استدامة نشاطها وتفعيل الأعضاء وحتى مجلس الإدارة. حتى أن نقاط القوة لدى الجمعيات التعاونية مشروطة بوجود الدعم. هذه مسألة تستوجب التوقف عندها. من المشاكل بهذا الخصوص، استعجال الهيئة العامة للمشاريع المدعومة. ربما تلخص هذه الجملة مشكلة التعاون في الضفة الغربية وتحديداً في قطاع الشروة الحيوانية وقطاع واسع من هذه الجمعيات والتي تضم مجموعة من المزارعين الباحثين عن دعم ومساعدة وما لديهم سوى قطعان وأمال.

المفروض أن ينظر إلى الدعم لتعزيز نشاط الجمعية وكمساعدة لإكمال مشروع ما بدء العمل به برأس المال ذاتي للجمعية، مع التشديد على بدء العمل به، وإلا فتحن أمام جمعية لـ "يجر المال مالاً"، لا لبناء مشروع فيه مصلحة الجمعية والتجمع والأعضاء والقطاع والاقتصاد الوطني، نباشر فيه بما نستطيع، شركاء على السراء والضراء. ونعمل معاً لإستكمال رأس المال المشروع من خلال قرض أو منحة على أن يتم التعامل مع المنحة كقرض وذلك لإعطاء الجدية للعمل والحفاظ على حقوق الآخر، بغض النظر عمن يكن هذا الآخر. الحكيم اقتصادياً، يفكر في مربى الماشية غير المنتسب للجمعية بأنه الآخر.

هناك حاجة ومطلوب وضع خطة لفطام الجمعيات التعاونية عن الدعم وتقنين وترشيد استخدام الدعم. طلب الدعم وتقديم الدعم للجمعيات التعاونية مشروع وضروري لتنمية القطاع التعاوني، وهو كذلك حتى في الدول الغنية والمتطورة والرأسمالية، ولكن يجب أن يبني على أساس موضوعية وشفافية وأن يكون مشروطاً

بتحقيق إنجاز ما وعادل لا ينحاز إلا للنجاح وأن يكون مرحلياً بمعنى تحقيق انطلاقه للجمعية أو تجاوز عشرة طارئة، وعلى أن يكون احتمال الاستمرار ووقف الجمعية على جهدها الذاتي ممكناً ومتوقعاً.

يبدو أن هرم العمل التعاوني المحلي مقلوب، حيث يبني على قاعدة من التمويل وأفكار التمويل. يجب تصحيح البناء التعاوني، بحيث يصبح بناء الاقتصاد التعاوني على قاعدة من المشاريع المعطمة لقيمة من الموارد المتاحة إلى قمة في الممارسة التعاونية. العمل التعاوني والتشبيك الحقيقي المنتج بين الجمعيات التعاونية ذات الغرض الواحد ومتجانسة الأغراض ربما يكون قاعدة للبناء عليها، مع التنبؤ بأهمية الدور الذي تقوم به المنظمات الأهلية التنموية (غير الحكومية NGOs) وأهمية إشراكها في عملية التغيير هذه. يجدر التنبيه هنا أن بناء اقتصاد تعاوني قوي، وهي الرؤية الجامعية للتعاونيات المبحوثة، لا يستوي وبينها إلا بجمعيات تعاونية صحيحة، وليس شرطاً قوتها، فالجسم "التعاوني" السليم في العقل "التعاوني" السليم.



5. علاقات الجمعيات التعاونية :

1.5 العلاقة مع أعضاء الجمعية:

بالرغم من الحديث عن مجتمع ريفي في الغالب وعلاقاته الاجتماعية متنوعة ومتعددة، إلا أن الجمعية «كجامعة» يجب أن تلعب دوراً في تأمين منصة للعلاقات بين الأفراد وكذلك تطوير هذه العلاقات بين الأعضاء ومع غير الأعضاء أيضاً. تشير الجمعيات إلى م坦ة الترابط وانتماء الأعضاء في أغلب الجمعيات المبحوثة وغبة التعاون والتنسيق والعمل المشترك بين الأعضاء. وأن العلاقة بين الأعضاء قد تطورت في الجمعية ولم تأت من خارج الجمعية فحسب. عدد محدود من الجمعيات قالت بأن العلاقة بين الأعضاء قد تردد أثناء فترة عمل الجمعية. ولكن غالبية الجمعيات تمثل للرأي القائل بالتأثير الإيجابي للجمعية على دور وفاعلية الأعضاء. وجدير باللحظة هنا التباين الواضح (*) بين سلوك أعضاء الجمعيات تبعاً لكل من المنطقة وتاريخ التسجيل.

99

على صعيد العلاقة مع غير الأعضاء، فنرى أن الجمعيات التعاونية قد اتفقت تقريباً على تدني وضعف مشاركة غير الأعضاء في أنشطة الجمعية مع أن عكس ذلك كان مقترحاً من قبل البعض كمدخل لتسويق الجمعية على مستوى التجمع وزيادة إقبال المزارعين للانتساب إليها.

كما أن ثلثي الجمعيات التعاونية تقريباً لا زالت تعتقد بأنها تشكل مظلة لكل مربي الشروء الحيوانية في التجمع أوأنها يمكن أن تكون كذلك في باقي الجمعيات. بالمقابل فإن ثلثي الجمعيات التعاونية ترى أيضاً أن على الجمعية أن تلعب دور المظلة للمزارعين فعلاً. نلاحظ هنا أيضاً وجود تباين واضح جداً (***) بين موقف الجمعيات من هذه المسألة تبعاً لمؤشر الاستدامة وتبالين واضح (*). تبعاً لكل من المنطقة وغرض الجمعية التعاونية وكذلك تبعاً لعضويتها في الاتحاد أو عدمه. من المفيد استنتاج أن ثلث الجمعيات التعاونية لا يشكل مظلة لمربى الشروء الحيوانية (مغلق على عدد من الأعضاء) وأن ثلث (ربما نفسها أو غيرها) لا ترى أهمية لأن

تكون كذلك. والصحيح أن الجمعيات التعاونية يجب أن تشكل مظلة لمربي الثروة الحيوانية وأن تكون مقتنعة بذلك، مهما تبدلت الظروف وتباعدت أدمغة الأعضاء.

أما الوضع بالنسبة لقدرة الجمعيات على الضغط ومناصرة الأعضاء وتمثيلهم أمام المؤسسات المختلفة فهو خلافي. حيث يرى نصف الجمعيات تقريباً أنها إما ضعيفة أو متواسطة في هذا المجال. ونلاحظ هنا تبايناً واضحاً جداً (***) بين الجمعيات التعاونية تبعاً للعضوية في الاتحاد أو عدمه، ولكن الغالبية من الجمعيات ترى أهمية دور الجمعيات في إعلاء شأن المزارعين وإسماع صوتهم. وهو ما يشير إلى أن بعض الجمعيات التعاونية لا تقوم بهذا الدور وأن على الاتحاد أن يمارس دور ما في هذا المجال.

ولتعزيز دور الجمعيات في مجال إعلاء شأن وصوت المزارعين يقترح المبحوثين تقوية وضعها المالي والإداري والمشاركة في المهرجانات وبخاصة الزراعية وغيرها وضم المزارعين في الجمعية كل في مجال نشاطه وعدم تهميش أحد وزيادة النشاط في مجال الضغط والمناصرة وسماع مشاكل المزارعين وإشراكهم في قرارات الجمعية ونشر مجلة شهرية تعنى بشؤون المزارعين والتعاونيات.

كما أن من مصلحة الجمعيات إيجاد السبل لتطوير العلاقة مع غير الأعضاء أيضاً، فهم مصدر قوة للجمعية وليسوا منافسين وبخاصة في ظل حظر ومنع تسجيل جمعيات أخرى في نفس التجمع ولنفس الغرض. ثم أن من مصلحة الجمعية تطوير العلاقة معهم، فبهم تقوى مهما بدا للبعض أن ذلك سيحرمهم من بعض الامتيازات، فالقوة الحقيقة لأي جمعية أو اتحاد هي في التمثيل لا في التهويل.

2.5 العلاقة مع المجتمع المحلي:

ترى الغالبية العظمى من الجمعيات التعاونية أن من مصلحة الجمعية القيام بأنشطة موجهة لخدمة المجتمع المحلي. قلة منها فقط لا تتفق على هذا الرأي، وهنا تباين الجمعيات بشكل واضح جداً (**) تبعاً لمؤشر الاستدامة. من المقلب الآخر، فإن غالبية الجمعيات التعاونية ترى أن من واجب الجمعية القيام بأنشطة



موجهة لخدمة المجتمع المحلي. وتتبادر الجمعيات بشكل واضح (*) فيما بينها في هذا المجال تبعاً لغرض الجمعية ولكنها تتشابه بحسب المناطق.

توضح الأرقام أن مشاركة الجمعيات التعاونية في الأنشطة المجتمعية المختلفة متباينة، فمن مشاركة متوسطة في المجالات الاجتماعية (مواسم واحتفالات)، وأقل من ذلك بقليل في مجال الأنشطة الاقتصادية (بيع وشراء) وقليلة في مجال الأنشطة التنموية. أما في المجالات السياسية فغالبية الجمعيات التعاونية عبرت عن أن نشاطها هو بين القليل والمعدوم. ودللت البيانات على وجود تباين واضح جداً (**) بين الجمعيات من ناحية نشاطاتها التنموية (المشاريع) يعود للاستدامة، وإلى تباين واضح (*) في الأنشطة السياسية يعود للعوضوية في الاتحاد من عدمه، وإلى تباين واضح (*) بين الجمعيات في مجال الأنشطة الاقتصادية تبعاً لتاريخ التسجيل.

وبالرغم من ذلك، فإن غالبية من الجمعيات تعتقد بأن هناك رضى عن دورها في مجال تنمية المجتمع بشكل لا باس به أو عالي، مع ملاحظة أن هناك تبايناً واضحاً (*) بين الجمعيات التعاونية تبعاً لكل من المنطقة ومؤشر الاستدامة. وهنا نلاحظ أيضاً أن الجمعية التي تصرف الجهد والوقت لخدمة المجتمع المحلي لديها مؤشر استدامة أعلى (أو العكس)، رغم أن التوجه لخدمة المجتمع المحلي ليس من ضمن الأسس التي صنفت تبعاً لها استدامة ونجاح الجمعيات التعاونية.

وقد برزت الاستكانة وقلة اجتماعات ونشاطات الجمعية على مستوى التجمع كونها من الأسباب التي تؤدي إلى تدهور وضع الجمعية وتراجعها وقد انها جزء من رصيدها وعمقها المجتمعي واهتمام الأعضاء وغير الأعضاء فيها. لذلك من الضروري أن تبادر وتشابر الجمعية وأعضاء مجلس إدارتها على النشاط داخل التجمع وخارجه للحفاظ على استمرارية الجمعية وعدم الركون إلى عناصر القوة الأخرى المتوفرة للجمعية بما في ذلك الملائة المالية. ومن الضروري والحالة هذه أن يتفكر القائمون على الجمعية التعاونية بشكل خاص والمهتمين بالتعاون بشكل عام على ابتكار وسائل وأساليب جديدة للبقاء على وجود الجمعية ونشاطها على خارطة التجمع

وفي أذهان العامة من أعضاء وغير أعضاء والوسائل لعمل ذلك ليست محددة ولا هي بعيدة.

وتقترح بعض الجمعيات التعاونية العمل مع المؤسسات التعليمية (المدارس) على مستوى التجمع لزيادة الوعي التعاوني بين الدارسين وخلق قيادات تعاونية شابة وهو ما يؤمن إحتضان المجتمع المحلي للعمل التعاوني وكذلك رفعه بقوة بشرية وأعضاء جدد ونوعية أفضل على الدوام. هذا الجانب يستحق الأخذ به والعمل على تجذرية في خارطة عمل الجمعيات التعاونية والجهات المعنية بالتعاون.

ما يحصل أحياناً، هو أن الجمعية أسسها نشطاء اجتماعيون في التجمع، وعليهم مسؤوليات تجاه مجتمعهم ليست ضمن غرض الجمعية فحسب ولكنهم ينشطون في شتى المجالات. وفي هذا تشتيت للجهد ومن مصلحة الجمعية والنشطاء اجتماعياً في التجمع العمل على توزيع المسؤوليات وخلق قيادات أو نشطاء جدد. فالمصلحة بالنسبة للمجموعة لا لفرد، ومصلحة الفرد في الجماعة أكثر من مصلحة الجماعة في الفرد.

ويبرز هنا أيضاً ظاهرة الأنشطة الجماعية وبخاصة المرتبطة بمواسم تراثية وغيرها (رمضان وعيد الشجرة ... مثلاً). فهذه بحاجة إلى دراسة ورعاية وأن توضع على أجندة العمل التعاوني الزراعي الوطني. ربما تكون مثل هذه الأنشطة من مهام الاتحادات الزراعية التي تظل وتؤطر للعمل التعاوني في المجالات المختلفة. من ناحية أخرى، فإن مثل هذه الأنشطة المجتمعية لا تعزز اندماج الجمعية في محيطها الاجتماعي فحسب وإنما قد تعمل على رفعها بالقيادات المتنوعة والشابة وتشكل لها نوعاً من شبكة الأمان والإحتضان. وهي بالنهاية ظاهرة تستحق الاهتمام وإعادة الإحياء.

3.5 العلاقة مع شركاء التنمية:

أوضحت الأرقام أن تشبيك وتعاون الجمعيات التعاونية يتم في الغالب مع الجمعيات التعاونية في المنطقة نفسها فقط. وفي حالات قليلة مع جمعيات في



الضفة وضمن نشاط الجمعية وغيرها، أو مع الجمعيات التنموية الجماهيرية (غير الحكومية). وأما طبيعة العلاقة مع الشركاء فقد ضمت قائمة العلاقات المشتركة التي يتوق وتستند إليها الجمعيات التعاونية المبحوثة كل من تبادل التجارب والخبرات واسترجاع الضريبة وشراء الأصول المنتجة (الأغنام) جماعياً أو تبادلها وصندوق توفير وتسليف دورات تثقيف مشتركة ومشروع جماعي مشترك (توزيع أعلاف، جاروشة...) وشركات أو سوبر ماركت لبيع منتجات الجمعية.

أما في مجال وضع وتنفيذ المشاريع المشتركة، وهو منطلق عمل التعاون، فيبدو الوضع كلياً، حيث أبدى الغالبية العظمى من الجمعيات التعاونية بعدم وجود مشاريع قيد التنفيذ أو نفذت مع جمعيات شبيهة الغرض أو جمعيات تعاونية مختلفة الغرض أو جمعيات تعاونية نباتية أو اتحادات تعاونية، مع ملاحظة وجود تباين واضح (*) بين الجمعيات التعاونية تبعاً لمؤشر الاستدامة والمشاريع المشتركة مع كل من جمعيات تعاونية مختلفة الغرض والجمعيات التعاونية النباتية والاتحادات التعاونية. بالمقابل يجد الغالبية العظمى من الجمعيات التعاونية أهمية عمل مشاريع مشتركة ونلاحظ وجود تباين واضح (*) بين الجمعيات في نظرتها لأهمية المشاريع المشتركة تبعاً لكل من المنطقه ومؤشر الاستدامة.

بحخصوص التنسيق وتبادل الخبرات مع الجمعيات الشبيهة فتبدوا الصورة أكثر وردية حيث تعتقد غالبية من الجمعيات التعاونية أن العلاقة جيدة أو جيدة جداً بينما يرى ثلث الجمعيات أن درجة التنسيق ضعيفة أو معدومة ونلاحظ وجود تباين واضح (*) بين الجمعيات بهذا الخصوص تبعاً للمنطقة. على العكس من ذلك، فغالبية الجمعيات التعاونية ترى في تعاونها مع جمعيات خارج إطار غرض الجمعية أنها ضعيفة أو معدومة. كذلك الحال بالنسبة للعلاقة مع المنظمات غير الحكومية فهي ضعيفة أو معدومة عند أغلب الجمعيات التعاونية، وهنا نلاحظ أيضاً تباين واضح جداً (***) بين الجمعيات التعاونية في هذا المجال وتبعاً لمؤشر الاستدامة.

وقد تركت الأنشطة المقترحة والمطلوبة للجمعيات التعاونية على الشؤون الذاتية للجمعية وضمن إطار جفرا في محدود لا يتجاوز أحياناً القرى المجاورة أو المحافظة

على أبعد تقدير. ولم نلحظ إشارة قوية لاهتمام الجمعيات التعاونية بالأنشطة المشتركة بين الجمعيات التعاونية والتي تشمل مناطق وربما كل الضفة الغربية وهي أنشطة مطلوبة وتحتاجها الجمعيات بشكل عام والتعاون بشكل خاص. الإشارة هنا مثلاً إلى مواسم الزراعة المختلفة (فقوس، مشمش... الخ) وتسويق منتجات الجمعيات ذاتها وجمعيات أخرى.

لا يرقى التشبیک مع الجمعيات الشبيهة إلى مستوى عمل مشاريع مشتركة تخدم الجمعيات التعاونية سوى في مرات معدودة عند الشراء الجماعي والتسيويق الجماعي لمنتجات المزارعين وهو ما يشير إلى الضعف الواضح في مجال التعاون بين التعاونيات والذي نفترض أن فيه منفعة للجميع وشبكة أمان وبخاصة بالجمعيات الصغيرة والناشئة والمتعثرة، وهي الأغلبية من جمعياتنا.

أما من حيث الرضى عن العلاقات مع الشركاء في التنمية المختلفة (سالفى الذكر) فنرى أن هناك رضى تام لدى عدد قليل من الجمعيات وأن عدد أكبر من الجمعيات غير راضية بتاتاً عن مستوى وطبيعة العلاقة مع شركاء التنمية، وللاحظ وجود تباين واضح (***) بين الجمعيات التعاونية بهذا الخصوص تبعاً لكل من مؤشر الاستدامة وعضوية الاتحاد أو عدمها. وبالرغم من أن التشبیک والتنسيق مع الشركاء التنمويين ليس من ضمن المعايير التي صنفت تبعاً لها الجمعيات التعاونية في نجاحها واستدامتها. وتقترح الجمعيات المدروسة لتحسين العمل التعاوني المشترك في الجمعيات جملة من الأفكار منها التواصل بين الجمعيات وتشجيع المشاريع المشتركة وعمل اتحاد نوعي للجمعيات التعاونية كمظلة ومرجعية.

ومن ناحية أخرى فقد عبر ثلث الجمعيات التعاونية عن خشيتها من فشل العمل المشترك بينما يرى أكثر من ذلك من الجمعيات أن لا داعي للخشية. موقف الجمعيات من العمل المشترك والمخاطر المرافقة يتباين بشكل واضح جداً (****) بين الجمعيات التعاونية تبعاً لكل من المنطقة ومؤشر الاستدامة. أما مصادر وأسباب الخشية هذه فمتعدة وتضم الخوف من إستشراء الكسل والإتكالية والاحباط وإعتماد الجمعيات على بعضها البعض ووجود بعض المنتفعين في الجمعية

أو شخصنة المشاريع وإختلاف وجهات النظر وأحياناً لا يتم إحترام الاختلاف والوضع السياسي والخوف من فقدان السيطرة على الجمعية لصالح الشريك.

نلاحظ أيضاً، أن العلاقة بين الجمعيات التعاونية، حتى ضمن المنطقة الجغرافية الواحدة، قد إقتصرت على المشاركة في مشاريع تنموية بمبادرة من خارج الجسم التعاوني (المنظمات الأهلية أو الدولية) وأن العمل المشترك في إبداع مشاريع مشتركة تخدم المجتمع يبدو أكثر ضعفاً مما تشير إليه الأرقام. وقد أشارت البيانات إلى خشية من نوع ما من العمل المشترك. هذه الخشية مشروعة ومتوقعة إذا ما أخذنا بعين الاعتبار تردي الأوضاع السياسية وضعف سلطة "الدولة" ومؤسساتها وكذلك ضيق قاعدة الموارد وعوامل الإنتاج حتى البشرية منها. لا بد من الإشارة هنا إلى أهمية الدور الذي يمكن أن يلعبه اتحاد الجمعيات التعاونية للثروة الحيوانية كجسم تمثيلي للجمعيات التعاونية يعمل لا على تمثيلهم فحسب وإنما تقوية "الاتحاد" بينهم وبالتالي الحد من تخوفاتهم وأن يعمل كأو على إيجاد مظلة أمان للجمعيات التعاونية ومنتسبيها.

4.5 العلاقة مع اتحاد الجمعيات التعاونية للثروة الحيوانية:

غالبية الجمعيات التعاونية ليست عضواً في اتحاد الجمعيات التعاونية لمربى الثروة الحيوانية. ومن جانب آخر لا تعتقد الجمعيات العضوة في الاتحاد بأن عملية الانضمام كانت صعبة. وتشير البيانات أيضاً إلى أن غالبية الجمعيات غير العضوة في الاتحاد لم تحاول الانضمام للاتحاد ولكن الغالبية منها ترغب بالانضمام إلى الاتحاد. ويرى أغلب الجمعيات المدروسة أن الاتحاد مفتوح لجميع الجمعيات التعاونية للثروة الحيوانية. كما أن هناك إجماعاً بين الجمعيات التعاونية على الاعتقاد بوجوب فتح باب العضوية في الاتحاد لجميع الجمعيات، مع ملاحظة أن هناك تبايناً واضحاً (*) بين الجمعيات التعاونية تبعاً للمناطق في كل من الرغبة بالانضمام للاتحاد والانضمام فعلًا إذا ما فتح الباب للجميع. الإجابات هنا توضح الموقف الخلالي وغير الواضح تجاه الاتحاد وكذلك إمكانية الإفتراض بأن الاتحاد لم يرق إلى مستوى طموح الجمعيات ولم يصل إليها. فالرغبة عامة

والدعوة بالدخول، على ما يبدو خاصة. هذا الوضع لا يستقيم بالنظر إلى الأهمية التي توليهها الحركة التعاونية للاتحاد والدور المركزي الذي يفترض أن يلعبه.

لتبرير الرغبة في الانضمام إلى الاتحاد ترى الجمعيات أن العمل تحت مظلة اتحاد شيء إيجابي ويرتبط بأهمية التعاون أو لقوية الجمعية وللحصول على المساعدات الفنية والإدارية أو أن الاتحاد غطاء واقٍ للجمعيات التعاونية أو لإمكانية تقديمها الخدمات للجمعيات المشاركة. أما الرافضون للفكرة والراغبون عن الانضمام إلى الاتحاد (في وضعه الحالي) فأسبابهم تضم رسوم العضوية في الاتحاد عالية أو لا جدوى من الاتحاد وأن الاتحاد لا يقدم خدمات أو أن الاتحاد مغلق على بعض الجمعيات أو أن مسموعات الاتحاد ليست مشجعة وغير مؤهل للتعامل معه أو أنه لا يمتاز بالشفافية.

كما يظهر من أرقام عضوية الجمعيات (الجمعيات التعاونية للثروة الحيوانية) في الاتحاد (اتحاد الجمعيات التعاونية للثروة الحيوانية) من محدودية العدد والذي لا يتجاوز خمس الجمعيات فإن عدداً من الجمعيات أشارت إلى محاولته الانضمام وتقدم طلب بذلك، إلا أنه لم يتلقّ الجواب بعد. إجمالاً حرص عدد كبير من الجمعيات إن لم يكن الغالبية على عضوية الاتحاد لو أتيح لهم ذلك وينتظرون للاتحاد كمخلص وحسبة نجاة لهم في مواجهة الصعاب وإيصال كلمتهم والعدالة في تقديم المساعدات والمشاريع لهم. البعض ترك أمر «أي اتحاد تعني؟» مفتوحاً والبعض الآخر وضع شروطاً يجب على الاتحاد التعلق بها، وهي عملياً رتق السلبيات التي أشاروا إليها في معرض الإجابة على أسباب عدم الدخول في الاتحاد والوارده أعلاه.

عدد كبير من الجمعيات التعاونية كانت إما سلبية تجاه الاتحاد وذات تجربة ليست مشجعة أو متحفظة على الاتحاد ولا تعتبره موجوداً أو أنه بدون نشاط ولا يمثل المزارعين أو مربى الماشية أمام المؤسسات وغير ذلك في مجالات التصدير واللاؤ فعل. وجزء هام من الجمعيات التعاونية يرى في وجود اتحاد أهمية بالغة للأسباب التي ذكرت ومنها لتشكيل مظلة للجمعيات التعاونية وإسماع صوتها وجلب المشاريع ومكان للقاء وللتشاور... الخ ولكنه مشروط بالعمل للجميع مع إشاعة الديمقراطية

والشفافية والانتخابات الحرة والعضوية المفتوحة والتوجه للخدمة العامة وخدمة الأعضاء. وقد أجمع الجميع تقريباً، مع بعض الأصوات المعارضة، على أهمية إيجاد صيغة ومظلة ل الجمعيات التعاونية وأن الاتحاد بحاجة إلى إصلاحات بنوية ليلعب هذا الدور، إن من حيث الرسوم المرتفعة أو العضوية أو الأنشطة والإنتشار.

ومن أهم أسباب عدم دخول الجمعيات التعاونية في الاتحاد هو الرسوم العالية بالإضافة للأسباب الأخرى المذكورة. أسئلة كثيرة تثار في هذا المجال: من يقرر قيمة الرسوم المطلوبة؟ ما الذي يحدد حجم وطريقة التسديد وأالية الصرف للرسوم؟ ثم أيهما أولى، تمويل الاتحاد من الجمعيات أم عضوية الجمعيات التعاونية لجلب التمويل؟ أسئلة كثيرة من هذا النسق، قد لا نعدم الإجابة عليها، ولكن تتبعها ويتبعها المبحوثين بسؤال آخر، من صاحب القرار في هذا وما العمل؟

نظرة سريعة إلى الاتحاد، وأهمية الاتحاد، ومصادر تمويل الاتحاد يدلل على أن المصلحة تقتضي من ناحية وجود جميع الجمعيات التعاونية في الاتحاد إن لم يكن في اتحادات وفي الاتحاد. وتقتضي من ناحية ثانية خفض الرسوم، بل إلغاءها كون الأهمية هي في وجود الجمعيات في الاتحاد، ويبقى الإبقاء على العضوية تحت شروط معينة فيها المساهمة في الأنشطة والحضور والتفاعل والنشاط ... الخ.

رسم العضوية لا يمكن أن يبقى مقبولاً كمبرر لبقاء الجمعيات التعاونية خارج الاتحاد، فمن ناحية هناك رأسمايل لدى الجمعيات ينوف عن الرسوم المطلوبة، رغم عدم تبرير وجود الرسوم وارتفاعها، وهناك مشاريع للاتحاد تتجاوز بمرات قيمة مساهمة الأعضاء المطلوبه، وهناك جهات معنية بوجود جسم تعاوني متين ومتعدد، ولديها القدرة والإمكانية لفعل شيء بهذا الاتجاه. وفوق ذلك كله هناك رغبة لدى الاتحاد بضم جميع الجمعيات التعاونية للشروع الحيوانية، عبر عنها الاتحاد في أكثر من مناسبة، وهناك رغبة لدى غالبية، إن لم نقل جميع الجمعيات التعاونية بالانضمام إلى جسم اتحاد قوي. هناك حاجة ورغبة وإمكانية، فأين العلة؟ ومن يقرع الجرس؟

5.5 التشبيك مع التجار والصناع:

حتى لا يكون هناك منافسة بين التجار والتعاونيين وللحفاظ على علاقة متينة ومتبادلة بينهما فمن الجدير بالاهتمام التعامل بإيجابية مع التجار والصناع وإدماجهم في الأنشطة التجارية للتعاونيات أو في مشاريع تعاونيات التصنيع وإيجاد صيغة حضارية واقتصادية مستدامة مثل هذه العلاقة من المنفعة المتبادلة. وإذا وجدت النية فهناك سبيل لذلك، وإن بدا الأمر صعباً. ولكن مصلحة الطرفين تقتضي التعاون والمشاركة وبخاصة على المدى البعيد.

هذا ما جاء على لسان الجمعيات المبحوثة، إن من باب المشاكل والتهديدات أو المقررات والفرص. وهذا ينطبق كثيراً على الجمعيات التعاونية التي تعتمد البيع أو الشراء الجماعي وكذلك الجمعيات التي تدير مشاريع إنتاجية جماعية. ربما تلعب المجالس الزراعية، آنفة الذكر، دوراً في هذا المجال، ولكن المفروض أن تكون المبادرة و "الشاكوش" بيد التعاونيات الزراعية، الممثل الحقيقي للمزارعين، في غياب اتحاد وتمثيل حقيقي لهم.

108

6. التعلم والتغيير في الجمعيات التعاونية :

1.6 في مجال مفهوم التعاون

تشير البيانات إلى تباين بين الجمعيات في تقديرها للفرق بين ما يطبق لدينا من تعاون والمفهوم العالمي للتعاون. ويعتقد أغلب الجمعيات بأن التطابق كبير بينما يعارض ذلك نسبة غير قليلة من الجمعيات التعاونية. وكمبرر لعدم تطابق التعاون في جمعياتنا مع مفهوم التعاون العالمي تسوق الجمعيات جملة من الحجج أهمها واقع الجمعية لا يعكس مفهوم التعاون وأن الجهات القائمة تهدف المصلحة الفردية أكثر وأن الاعتماد على التمويل الأجنبي يفقد التعاون مضمونه وبسبب خصوصية الوضع الفلسطيني تحت الاحتلال، وكوننا نؤمن بعقيدة وتقالييد وعادات تجعل للتعاون مفهوماً مختلفاً.

نفر آخر من الجمعيات التعاونية يوافق على أن ما يمارس لدينا من تعاون يطابق المفهوم العالمي للتعاون، ثم في الشرح يقر بأن هناك فجوة بين المفهوم العالمي للتعاون ومفهوم مجتمعنا للتعاون، وبهذا يحمل في إجابته الشئ ونقضيه، وكانتا لا نعرف أولاً نريد أن نعرف أن هناك فرقاً. لأن الفرق ليس في صالحنا ولو أردنا أن نحلل الأمر أكثر، لقلنا أن العقدة هنا هي عدم الرغبة في الوقوف على الحقيقة والتدقيق في الأمر، فنلجأ إلى السرعة والتبسيط وثني الحقيقة.

من ناحية أخرى، فإن نجاح بعض الجمعيات التعاونية التي تطبق المبادئ التعاونية ونجحت وراكمت رأس المال وزعمت أرباحاً وتوسعت في عضويتها وزادت قيمة ما استثمر فيها من منح وقرض ومساعدات... الخ هو أكبر دليل على أن المبررات التي سبقت سابقاً من قبل الجمعيات التعاونية للتشكيك بفائدة وجدوى التعاون، رغم مشروعيتها وواقعيتها أحياناً، ليست في الحقيقة سوى عقبات أو مشاكل أو محددات يمكن تجاوزها أو الحد من تأثيرها وبناء علاقات وأجسام تعاونية حقيقة.

109

ويبقى السؤال هل ما يمارس لدينا من تعاون ينطبق على المفهوم العالمي للتعاون؟ ولماذا؟ كون التعاونيات تعتمد أساساً على الدعم وليس على المشاركة الذاتية من قبل الأعضاء. وأن مشاركة الأعضاء بما فيها المشاريع من رأس مال أسهمي وخلافه تقتصر على إيجاد المسوغات للحصول على الدعم. هذا فهم مجزوء وبما مخادع ويرتدي انحراف سلوك جمعياتنا عن مبدأ التعاون القائم بالإستقلال الذاتي (المفهوم العالمي) وتشويفهه بأساليب الاستغلال الذاتي.

2.6 في مجال التعلم:

أبدت غالبية (63%) من الجمعيات المدروسة (وعدددها 65) عدم تحمسها لما حققه الجمعية من إنجازات، ولكن 22% منها أبدى عدم الرضى وفقط 15% كان راضياً. وهو ما يشير إلى الطموح لتحقيق المزيد ودرجة من الرغبة في التعلم والتغيير. وقد أوضحت 59% من الجمعيات التعاونية قدرتها العالمية جداً أو العالمية على التعلم من تجاربها السابقة وقدرة 41% من الجمعيات العالمية والعالية جداً للتعلم

من تجارب الآخرين. ولكن قدرة جزء من هذه الجمعيات (35%) على التعلم من تجاربها متوسطة أو أن قدرتها على التعلم من تجارب الآخرين ضعيفة، نسبة قليلة من الجمعيات التعاونية أو 8%， ولكنها مهمة، أبدت عدم قدرتها أو محدودية قدرتها على التعلم من تجارب الجمعيات الأخرى وتشير البيانات إلى تباهي واضح جداً (***) بين الجمعيات تبعاً للمنطقة.

أما لتبرير تدني قدرة الجمعيات التعاونية على التعلم والتغيير والقيام بالدور المنوط بها والذي عبرت عنه في أكثر من زاوية في هذه الدراسة فتسوق الجمعيات التعاونية المبحوثة جملة من الأسباب توزعت على عدد من الجهات المشاركة والمعنية بالعمل التعاوني، وهي كما يلي:

أولاً. أسباب تعود للأعضاء، وتضم: 35% لتدني درجة الاهتمام بشؤون الجمعية والالتزام بأهدافها، 28% لضعف ثقافة التعاون بين المزارعين ولدى أفراد الجمعيات، 19% لعدم تسديد المستحقات على الأعضاء، 12% للاتكالية واللامبالاة، فالجمعية تقوم على أكتاف عدد محدود، و7% لعدم الصدق في التعامل مع الجمعية وضعف الثقة.

ثانياً. أسباب تعود للجمعية ذاتها، وتضم: 27% لصعوبة الحصول على الدعم وعدم توفر مشاريع كفاية، 13% للوضع المالي الصعب للجمعية ولا يساعد على المبادرة، 13% لقلة أعداد أعضاء الجمعيات التعاونية، 9% لعدم تلبية احتياجات الأعضاء وحل مشاكلهم، 9% لضعف قدرات القائمين على الجمعية في المجالات الإدارية، 9% للاعتماد على المؤسسات المانحة والمساعدات فقط، 5% لفقدان الثقة بالعمل التعاوني نتيجة مسمومات البعض، 5% لعدم وضوح دور الجمعيات والنظام الداخلي لا يساعد، 5% لعدم وجود تعاون بين التعاونيات، و5% للتراهل الإداري وضعف الإدارة.

ثالثاً. أسباب تعود للاتحاد التعاوني، وتضم: 38% لعدم وجود نشاط فعلي للاتحاد ولا يهتم بما فيه الكفاية، 26% لعدم المطالبة أو تحقيق مصالح الجمعيات

وعدم التنسيق معها، 13% لارتفاع مساهمة (رسوم انتساب) الجمعيات التعاونية، 10% لعدم تجديد مشاريع وأموال لتشجيع الجمعيات ودعمها، 8% لعدم لمس وجود ونشاطات الاتحاد ولا يهتم بما فيه الكفاية، و5% لتأثير المحسوبية في تعاملات الاتحاد ونشاطاته.

رابعاً. أسباب تعود للمنظمات الأهلية والممولين، وتضم: 27% لعدم تمويل مشاريع ذات إستمرارية واستدامة، 21% لمزاجية التعامل مع الجمعيات التعاونية، 18% لتسويس الإستهداف والأنشطة التي تقوم بها بعض المنظمات، 15% لعدم التعاون مع الجمعيات مباشرة (أحياناً كونها ربحية)، 12% لعدم الثقة الكافية في قدرات الجمعيات وسيرتها ليست قوية، و6% لشروط الصعبة للتعامل معها.

خامساً. أسباب تعود لمؤسسات السلطة، وتضم: 35% لضعف قدرة وإرادة السلطة لدعم الجمعيات التعاونية، 26% لعدم وجود ميزانية للمشاريع التنموية بشكل عام، 15% لعدم الاهتمام بالجمعيات التعاونية ودورها، 15% للمحسوبية والبيروقراطية في إجراءات مؤسسات السلطة، و9% لقانون التعاون القديم (1956).

وأخيراً، الأسباب العامة والتي تضم: 45% للوضع السياسي وانعدام اليقين، 20% لثقافة المواطن وأحياناً فرديته وغياب الوعي التعاوني، 15% للوضع الاقتصادي المتردي وبخاصة التكاليف المتزايدة، 10% لضعف الحركة التعاونية في الدول العربية بشكل عام، و10% لعدم توفر الدعم المالي الكافي.

3.6 في مجال التغيير:

غطت إهتمامات الجمعيات التعاونية بشأن التغيير مجالات عدة أهمها في مجال المشاريع وإدارة المشاريع وحصل على 37% من الأصوات، يليها الحكومة (الادارة) وحصل على 19% من الأصوات والعضوية والمالية والإدارة المالية والهوية (المهدف والرؤية والرسالة) وحصلت على 17% و15% و8% من الإجابات على التوالي. علمًا بأن السؤال تضمن إمكانية تعدد الخيارات وكان هناك 99 إجابة

من 51 جمعية (20 جمعية لم تحدد خياراتها) أي بواقع 1,9 إجابة أو خيار لكل جمعية تعاونية.

خطوات التغيير:

وفي الوقت الذي تشعر فيه 74 % من الجمعيات التعاونية المدروسة (وعددتها 65) بالحاجة إلى التغيير فإن 64 % منها لا زالت هذه الحاجة في طور الرغبة و16 % تبلورت الحاجة إلى فكرة، و2 % استطاعت ترجمتها إلى خطة و2 % بدأت العمل الفعلي على التغيير مع التذكير أن التغيير المقصود هنا يتركز على المشاريع وإدارة المشاريع.

ومن ناحية ثانية، فقد أبرزت الإجابات على أسئلة التغيير تبايناً واضحاً (*) بين الجمعيات تبعاً للمنطقة وكذلك تبعاً لمؤشر الاستدامة. أما موقف الجمعيات التعاونية من خطوات التغيير فقد لخصتها إجابات الجمعيات المدروسة (والبالغة 56 جمعية) على الأسئلة العشرة في النقاط التالية:

- 62 % من الجمعيات أعضاء الإدارة فيها متتفقون على ماهية التغيير المطلوب؛
- 73 % من الجمعيات تعتقد أن الشركاء فيها (الهيئة العامة) مع هذا التغيير؛
- 57 % من الجمعيات لدى أعضائها الوعي بمساوئه عدم التغيير؛
- 54 % من الجمعيات لا تمتلك أدوات وفريقاً قادراً على إجراء التغيير؛
- 77 % من الجمعيات لم يسبق ونفذت دراسات ملائحة التغيير المطلوب؛
- 68 % من الجمعيات لم تضع استراتيجية أو خطة لتنفيذ التغيير المأمول (رغم أن بعضها (77 % ناقص 68 %) لم يقم بعمل دراسات عن ماهية التغيير)؛
- 69 % من الجمعيات لم تخاطب المعنيين ولم تتقاوض معهم حول هذا التغيير؛
- 68 % من الجمعيات التعاونية لم تطرح تخوفات البعض وبخاصة المعنيين بعملية التغيير؛
- 63 % من الجمعيات لم يتم تحديد مسؤولية الأطراف المعنية بالتغيير فيها؛

57% من الجمعيات لم تحاول فعلاً البدء بالتغيير.

هذه الأسئلة تشير من جهة أخرى إلى أن 31% من الجمعيات قد خاطبت فعلاً المعنيين وبدأت التفاوض معهم حول هذا التغيير وأن 30% منها طرحت تخوفات البعض وبخاصة المعنيين بعملية التغيير و37% منها حدد مسؤولية الأطراف المعنية بالتغيير و44% منها حاول فعلاً بالتغيير والتجريب. ومن الناحية الأخرى توحى هذه الأمور بعدم جدية الجمعيات التعاونية في تناول مسألة التغيير باعتبارها عملية معقدة تحتاج إلى تحليل ودراسات... الخ. بل أنها لخصت المسألة، ربما، في الحصول على مشروع آخر، كنوع من التغيير، وهو جانب آخر من جوانب الاستعجال والتبسيط التي سبق وأشارنا إليها في هذه الدراسة، على أنها علة العلل.

أما الأسباب التي تعيق التغيير من وجهة نظر الجمعيات المبحوثة فتضم 31% المشاريع المقدمة محدودة ومتكررة وتفتقر أحياناً للجذوى، و19% عدم الوعي الكلي لدى الأعضاء لأهمية التغيير وماهيتها و15% عدم وجود رقابة من قبل الجهات المختصة، و15% كون المجتمع غير مشجع ولا يساعد على التغيير وبخاصة العادات و12% لعدم المتابعة والاهتمام من قبل الهيئة العامة في الجمعيات و8% بسبب الخلافات العشائرية.

4.6 مقتراحات بشأن التغيير:

أشارت بعض الجمعيات ولا سيما الناشئة منها إلى تدني قدرة الجمعيات التعاونية على التعلم من تجاربها وبخاصة وذلك لضعف التواصل فيما بينها من ناحية وعدم إيصال التجارب الناجحة وتعيمها على بقية الجمعيات. من هنا نجد أهمية تعزيز دور وعضوية الاتحاد من جهة كمنصة للتشاور (Platform) والعمل المشترك وكذلك إيجاد منصات أخرى للتفاعل مثل موقع الكتروني تفاعلي للجمعيات التعاونية تتبعاه جهة ما.

نقترح أن يتم عقد لقاءات دورية للجمعيات التعاونية على مستوى المحافظة أو محافظات (المنطقة) وذلك من أجل النقاش المعمق في ممارساتنا التعاونية

والتناول الجدي لحلول تخرج الجمعيات من دوامة البحث عن تمويل ومساعدات مهما علا شأنها وكبر رأس مالها.

وحتى نستطيع النهوض بجمعياتنا إلى ما يناسب مجتمعنا وقاعدتنا الانتاجية وبيئتنا الاقتصادية واستدامة التنمية لدينا فعلينا بالدرجة الأولى أن نصوغ مفهوما محليا للتعاون يبني على أساس التعاون المترافق عليها لا يحيد كثيرا عنها بل يستقيد منها، وهو ما يتطلب دراسة تحليلية للعمل التعاوني ولمارساته (التعاون) لدينا ووضع أساس إصلاحها بنيوياً وهيكلياً، بمعنى الحاجة إلى إصلاح هيكلي في الجسم التعاوني *Structural Adjustment in the Cooperative Movement*.

7. اتحاد الجمعيات التعاونية للثروة الحيوانية :

1.7 تعريف بالاتحاد:

سجل الاتحاد سنة 2005 ويعمل ضمن رؤية شاملة لقطاع الثروة الحيوانية نحو «قطاع ثروة حيوانية منافس وممكن ويلبي احتياجات العاملين فيه، ويساهم في تحقيق الأمن الغذائي والتنمية المستدامة في فلسطين»، وذلك باعتماد المبادئ والقيم التعاونية للمساهمة في تطوير والنهوض بالثروة الحيوانية وتحقيق الأمن الغذائي ورفع المستوى الاقتصادي والاجتماعي والثقافي والبيئي.

114

بدأت فكرة الاتحاد على هامش لقاء ضم 15 من الجمعيات التعاونية عام 2004 وفيه ظل ارتفاع أسعار الأعلاف والجفاف والتضييق على مصادر الرعي وقلة الدعم لقطاع الثروة الحيوانية. حيث تشكلت لجنة تأسيسية من 5 أعضاء. لاحقاً بات اختيار الأعضاء يتم تبعاً لأسس معينة، وهي: أن تكون جمعية تعاونية للثروة الحيوانية أو جمعية زراعية معظم نشاطاتها تتعلق بالثروة الحيوانية ومسجلة في الجهة المختصة ومضى على إنشائها سنة مالية وانجزت ميزانيتها وأن تكون نشطة وفاعلة وملتزمة بقانون الجمعيات التعاونية ونظمها الداخلي، وأن تكون قد وقعت على التعهد الخطي المحدد بصيغة طلب الانتساب للاتحاد بعد اتخاذ قرار من لجنة الجمعية بالانتساب للاتحاد شريطة أن يوقع طلب الانتساب من قبل اللجنة



المالية المخولة من قبل الجمعية المعتمد توقيعها على المعاملات المالية بالإضافة إلى خاتمتها كجمعية مسجلة.

يرى الاتحاد أنه يضم تقريباً جميع الجمعيات التعاونية للثروة الحيوانية المؤهلة للعضوية، وأنه مفتوح العضوية لكل الجمعيات التعاونية. ويرى أن مصلحة الاتحاد تكمن في وجود جميع الجمعيات التعاونية وأن عضويته تزداد مع الوقت وتشمل أهم الجمعيات التعاونية في مجال الثروة الحيوانية. ويعمل الاتحاد ضمن استراتيجيات ضم جميع الجمعيات التعاونية العاملة في مجال الثروة الحيوانية وتعزيز فعالية الاتحاد والجمعيات التعاونية وتعزيز مفهوم التعاون وقيمته ومبادئه وتعزيز مفهوم البرامج التنموية والمشاريع الجماعية الاقتصادية وذلك لتحقيق الأهداف الموضوعة.

ويوافق الاتحاد بشدة على اعتماده لمبادئ التعاون "السبعة" ولكنه يقلل من أهمية اعتماده على مبدأ المشاركة الاقتصادية والتعاون بين التعاونيات. ولدى الاتحاد طاقة تدريب في مجالات متعددة منها إدارة المزرعة وتصنيع الحليب وإدارة المشاريع الصغيرة المدرة للربح وإعداد الخطط الاستراتيجية والتقنية. ويحتاج الاتحاد لبناء قدراته في مجال كتابة المشاريع باللغة الإنجليزية والتدريب على برامج المحاسبة.

كما أن لدى الاتحاد نظام داخلي أُعد عام 2004 وُعدّ النظام في آب عام 2005. كما أن لدى الاتحاد نظام مالي أعدته مؤسسة أهلية NDC ومحاسب بدوام جزئي (يوم أسبوعياً). وتشير بنود النظام الداخلي للالتزام الاتحاد بشكل واضح باللوائح المالية للإدارة العامة للتعاون.

وتتسم العلاقات بين الجمعيات المنضوية في الاتحاد بالتعاون والتتنسيق والفاعلية. وتشترك الجمعيات بشكل فاعل في أنشطة الاتحاد، كما لعب الاتحاد دوراً في تطوير هذه العلاقة ويرى أهمية تنفيذ «مشروع إقتصادي يمتلكه الاتحاد ويخدم جميع الأعضاء بالتساوي كل حسب حجمه واحتياجه» وذلك لتحسين هذه العلاقة بين

الجمعيات الأعضاء من جهة وبينها وبين الاتحاد من جهة ثانية.

كما يشارك الاتحاد في الأنشطة الاجتماعية والثقافية بشكل معتدل ولكن مشاركته في الامور الاقتصادية لا زالت متوسطة بالرغم من مشاريع تجميع وتصنيع حليب الأغنام والسيلاج التي نفذت لدى المزارعين. أما نشاطه السياسي فمعدوم رغم اعتقاد بأن طغيان اللون السياسي الواحد في الاتحاد لا يؤثر البته على عمله ولا يضعفه.

أما أهم ما يقدمه الاتحاد لأعضائه من الجمعيات التعاونية فتشمل التمثيل أمام السلطة والمؤسسات الأهلية والنصح والإرشاد والتدريب والمساعدة في كتابة المشاريع وتطبيقها وإعداد الخطط الاستراتيجية.

وبالرغم من أن باب العضوية مفتوح لجميع التعاونيات إلا أن أغلب هذه الجمعيات ليست عضواً في الاتحاد ومرد ذلك تبعاً للاتحاد إلى المساهمة أو ثمن الأسهم (400 دينار كحد أدنى تدفع على أقساط بقرار من الهيئة العامة) وعدم الوعي بماذا يمكن أن يعني تمثيلهم وما الفائدة من الانضمام وخصوصاً أن معظم هذه الجمعيات لا تقدم شيئاً لأعضائها وبالتالي لا يؤمنون أنهم سوف يستفيدون من انضمامهم للاتحاد.

ومن المشاكل التي تواجه مربى الماشية في مجال التعاون يرى الاتحاد أنها تضم عدم الوعي بمفهوم التعاون ومبادئه وقيمه وعدم الانضمام إلى الجمعيات التعاونية. أما الحل المقترن فيمكن في دمجهم في الجمعيات القرية منهم، وتأسيس جمعيات جديدة وتحويل واضح للاتحاد من قبل الوزارة بالمساعدة بمثل هذه المهام.

ومن نقاط الضعف يرى الاتحاد محدودية التمويل سواءً على المستوى المؤسسي أو التنفيذي، واعتماد الاتحاد على المشاريع في توظيف الكادر، وعدم توفر قاعدة بيانات مفصلة وحقيقية عن قطاع الثروة الحيوانية وضعف إمكانيات الاتحاد في المجال الإعلامي والعلاقات العامة. أما نقاط القوة فتضمن الخبرة العالية في قطاع الثروة الحيوانية وإنشار الأعضاء في كافة الريف الفلسطيني والتزام الاتحاد بمبادئ الإدارة الرشيدة والحكومة والنزاهة عن طريق إعتماد الأنظمة



الإدارية والمالية وميثاق الشرف في عمله ونجاح إدارة الاتحاد على التشبيك مع كافة المؤسسات الحكومية وغير الحكومية والأهلية لما فيه مصلحة قطاع الشروة الحيوانية وتتوفر البنى التحتية الأساسية لمقر الاتحاد ولدى بعض الجمعيات التعاونية ونجاح الاتحاد في تعزيز روح العمل التعاوني والجماعي وتبادل الخبرات بين الجميع. وتضم الفرص وجود التمويل ومصنع الحليب وحاجة السوق والوضع السياسي والتوجه العام للسلطة وغيرها. أما التحديات فتشمل المنافسة من قبل المؤسسات الخيرية ومحدودية الموارد والإحتلال وقلة الوعي.

كما يرى الاتحاد بأنه مقصّر تجاه المزارعين في مجال تمكين المزارعين في مجال الانتاج وكذلك على صعيد تسويق منتجاتهم. ويوافق الاتحاد على مقوله أن ما يمارس لدينا في مجال التعاون ينطبق على المفهوم العالمي للتعاون، ويرى أن احتياجات الإستمرار تكمن في إيجاد مشروع مدر للدخل وفرض دوار لترسيخ برنامج الشراء والتسويق الجماعي وتوفير دعم لمدة 3 سنوات يغطي المصروفات الإدارية للاتحاد.

2.7 إستنتاجات بشأن الاتحاد:

كان تركيز رؤية الاتحاد على قطاع الشروة الحيوانية، وليس التعاون، وإن كان في رسالته يعرّج على التعاون وذلك بقوله “اعتماد المبادئ والقيم التعاونية”. وكان حريأً بالاتحاد أيضاً أن يعمل وبتركيز على تنمية الوعي التعاوني وأسس العمل التعاوني وإرساء قواعد العمل التعاوني بين الجمعيات.

كما كان الاعتقاد بأن الاتحاد يشكل تكتل إقتصادي للجمعيات التعاونية للشروع الحيوانية على أساس تعاونية، لكنه يركز على خدمة المجتمع المحلي والديمقراطية والانفتاح والاستقلال الذاتي والتدريب، وذلك بالرغم مما جاء من إعتماده على الدعم الخارجي (كحدث هام) وشدة القلق على طاقمه الوظيفي إن لم يوجد التمويل الكافي (كحدث سلبي).

بعد تحليل وضع الجمعيات التعاونية، اتضح أن الجمعيات في حقيقة الأمر هي

”جمعيات دعم“ وهنا نجد أن الدعم يحظى على جانب مهم من آلية التفكير والفعل للاتحاد. وبينما عقدت الأمال على الاتحاد لتعزيز الإدارة الذاتية للجمعيات التعاونية، نرى أنه يعني من ”نقص في الدعم“ لتفعيلية كادره الوظيفي.

كان حرياً بالاتحاد أن يتحدث عن سلبية عدم قدرته على ضم باقي الجمعيات التعاونية للثروة الحيوانية، التي يحتاجها فعلاً كمبر لبقاءه وتحتاجه هي كونه المظلة القانونية الوحيدة المتاحة لتلك الجمعيات. هل تستطيع الجمعيات التعاونية للثروة الحيوانية غير المنضوية في الاتحاد، لسبب أو لآخر، أن تشكل اتحاداً آخر؟ أم هي المظلة الإجبارية لتلك الجمعيات، إن شاءت أن تتحد.

شروط عضوية الاتحاد لم تأت على ذكر المساهمة المرتفعة التي تشكو منها غالبية الجمعيات التعاونية للثروة الحيوانية المعنية أساساً بعضوية الاتحاد، ثم إن الشروط الأخرى، إما أنها شكلية وفضفاضة من قبيل الالتزام بقوانين وأنظمة أو توقيع لجنة مالية معتمدة أو ”حرفية“. ولكن اللافت في الشروط هو إنفتاح اتحاد الجمعيات التعاونية للثروة الحيوانية وإمكانية ضمه لـ ”جمعيات زراعية أخرى معظم نشاطاتها تتعلق بالثروة الحيوانية“، وبالتالي لا تقتصر عضويته على التعاونيات التي وجد من أجلها.

ويضم الاتحاد أقل من ربع الجمعيات التعاونية للثروة الحيوانية، لكن الملاحظ أن الجمعيات المنضوية في الاتحاد هي من الجمعيات النشطة والتي حصلت على مؤشر نجاح جيد (مؤشر الاستدامة)، وهو ما يجعلنا نعتقد أن الاتحاد ضم الجمعيات الأكثر نجاحاً ولم يكن وراء هذا النجاح، وذلك توضيحاً لما جاء في الدراسة من تأثير لعضوية الاتحاد على التباين بين الجمعيات التعاونية في مجالات شتى بما فيها مؤشر الاستدامة.

الطاقة التدريبية المتوفرة لدى الاتحاد هامة لبناء قدرات الجمعيات التعاونية في مجالات عدة. وكلاهما، أي الاتحاد والجمعيات التعاونية بحاجة إلى بناء قدرات في مجال المحاسبة والإدارة المالية التعاونية، حيث يدب الضعف الشديد في مجال

الإدارة المالية حيث تعاني منه الجمعيات وكذلك الاتحاد.

تصنيف الاتحاد لمشاكل مرببي الثروة الحيوانية في محله وكذلك تشخيصه لحالة الجمعيات التعاونية للثروة الحيوانية بأنها ضعيفة في تقديم العون لمرببي الثروة الحيوانية. كان على الاتحاد أن يضم هذه الجمعيات في مظلته. فشرعية الاتحاد تأتي من الجمعيات التعاونية للثروة الحيوانية وليس بالضرورة مأخوذة من مؤسسات السلطة. على الاتحاد أن يعمل مع المديرية العامة للتعاون لتشخيص علة الجمعيات التعاونية كل على حده، ويضع الخطط للنهوض بها ومعها. الاتحاد في هذا السياق شخص العلة بشكل جيد وأعطى وصفة لمرض أو "غرض" آخر.

غطى النظام الداخلي للاتحاد أمور العضوية وزوالها والمالية وشؤونها بشيء من التفصيل ولم يخل من الجوانب "المضافة" و "حملة الأوجه". النظام الداخلي بحاجة إلى دراسة متأنية وعميقة، وقراءة على قاعدة كونه "اتحاد الجمعيات التعاونية للثروة الحيوانية". هيئته العامة مندوبون عن الجمعيات هذه وأن يوضع النظام لخدمة أهدافه وأهدافها والأهداف المشتركة. يبرز في النظام الداخلي جملة في المادة 21 منه تقول: "تلتزم الجمعيات الأعضاء بتعطية العجز المتحقق نتيجة أعمال الاتحاد وفقاً لما تقرره الهيئة العامة". أي جمعية تعاونية ستلبي دعوة الانضمام للاتحاد وهي لا تضمن مشاركتها في القرار، ولكن سيف تعطية نفقاته من ميزانيتها مسلط على رقبتها. الحاجة ملحة لتصويب الوضع ووضع نظام داخلي للاتحاد يأخذ بعين الاعتبار الهدف الذي يشكل من أجله والذي يحمل 80% من اسمه "الجمعيات التعاونية للثروة الحيوانية"

لم يتسرّ لنا الإطلاع على النظام المالي، فقط تم الإطلاع على تقرير عن المركز المالي للاتحاد في 31 آذار 2010 موقع من رئيس الهيئة الإدارية للاتحاد وليس ميزانية. بالخلاصة، ينطبق على التقرير المالي المذكور ما جاء بشأن الإدارة المالية للجمعيات التعاونية والتي يمكن تلخيصها بمصطلح "عتمة الميزانيات" لا شفافيتها.

8. الاستنتاجات والتوصيات:

1.8 الاستنتاجات:

إجابات الجمعيات على استماراة البحث تفتح المجال أمام حديث مطول حول العديد من القضايا والمحاور ذات العلاقة بالحركة التعاونية في الضفة الغربية، وتحديداً في مجال الثروة الحيوانية، كونه يضم التعاونيات الأكثر إشكالية من الأشكال المؤسسية الاقتصادية، وكون تربية الثروة الحيوانية من القطاعات الزراعية الأكثر عرضة للمخاطر والخسائر والأكثر ملائمة لتوفير حياة كريمة لعائلة الزارعية أو الريفية.

- من حيث مؤشر النجاح فإن غالبية الجمعيات التعاونية دون المتوسط أو الوسط وعددًا محدودًا من فئة الجيد وقلة قليلة جيدة جدًا أو عالية، مع بروز تأثير واضح للمنطقة فقط على مؤشر نجاح الجمعيات التعاونية واستدامتها،
- الجمعيات تضم أعداداً كبيرةً من المزارعين في تخصصات مختلفة، نحل أو أغنام أو دواجن..الخ، يستوجب إعادة النظر في منع وحدانية الجمعيات التعاونية على مستوى التجمع وعدم ازدواجية العضوية في الجمعيات التعاونية،
- هناك رضى عن الأنظمة والمواد القانونية التي تعتمدها الجمعيات التعاونية مع ملاحظات سلبية وبخاصة بكونها قديمة (القانون الأردني لعام 1956) ولا تناسب مع المرحلة، بعض البنود مطاطة،
- تطبيق الجمعيات لمبادئ التعاون (عدا الإستقلال الذاتي) فيه بعض المبالغة، ويشي بأن هناك تبسيطًا من نوع ما لدى الجمعيات لهذه المبادئ ومفهومها،
- العديد من الهيئات الإدارية للجمعيات التعاونية لم تجر انتخاباتها منذ سنوات، وتعاني من بطء في تداول المناصب الإدارية في الجمعيات التعاونية، وبخاصة رئيس هيئة الإدارية. كما تعاني بعض الجمعيات التعاونية من عدم تفرغ أعضائها، وقد شكل إنتداب موظفين (برامج التشغيل والتدريب) للعمل في

الجمعيات التعاونية فرصة دعم لها ،

- لا زال العديد من مرببي الشروة الحيوانية خارج الجمعيات التعاونية، وباب العضوية لدى عدد من الجمعيات مغلق، والمساهمة «للعضوية» تعيق دخول مرببي الشروة الحيوانية في الجمعيات التعاونية، مع تنوع شروط العضوية في الجمعيات التعاونية وإن كانت غير معيبة لدخول الأعضاء وتبدو غير ملزمة بالكامل عند التطبيق،
- سجل الاتحاد سنة 2005، إلا أن أغلب الجمعيات التعاونية لا زالت خارج الاتحاد. المادة 21 في النظام الداخلي للاتحاد تقول بإلزام الجمعيات الأعضاء بتغطية العجز المتحقق نتيجة أعمال الاتحاد وفقاً لما تقرره الهيئة العامة. وهذا طارد فعال للجمعيات التعاونية عن الاتحاد. وعدد كبير من الجمعيات التعاونية كانت إما سلبية تجاه الاتحاد وذات تجربة ليست مشجعة أو متحفظة ولا تعتبره موجوداً وبدون نشاط.
- عدم ضم الاتحاد للجمعيات التعاونية للشروة الحيوانية التي يحتاجها فعلاً كمبرر لبقاءه وتحتاجه هي كونه المطلة القانونية الوحيدة المتاحة لتلك الجمعيات.
- عدد محدود من الجمعيات لديها نظام مالي. وأهمية إلزام الجمعيات التعاونية بنظام مالي محدد بما في ذلك النماذج والأدلة والتعليمات.
- بنود الصرف في بعض الجمعيات مرتفعة يتجاوز الصرف المبرر لحجم نشاط هذه الجمعيات وتنم عن نمط استهلاكي نفسي للجمعية أكثر منه تشغيلي أو حتى ريعي.
- وتعامل «بعض» الجمعيات والاتحاد مع المنح والنظر إليها كأرباح، وليس رأس المال إحتياطي عام، يشكل العائق الفعلي أمام إدخال أعضاء جدد في الجمعيات أو الاتحاد.
- يصعب الحديث عن توزيع أرباح في الجمعيات التعاونية على أعضائها وهناك تقاؤت كبير في حجم الديون المترتبة على الجمعيات من منطقة إلى أخرى.

- يشكل الاستثمار معضلة في التعاونيات «الحيوانية» وبظاهر إحجام التعاونيات عن استغلال رأس المال الأسهمي في استثمارات ومشاريع إنتاجية للجمعية وأن هذا قرار الجمعية أو الهيئة العامة.
- من الواضح تدني اهتمام الجمعيات التعاونية بتقديم ميزانياتها العمومية في المواعيد المناسبة، وأن العمل على فهم الميزانيات يتطلب مزيداً من الجهد وهو ما يقلل من مصداقية وموثوقية هذه الميزانيات، مع غلبة الميزانيات الصغيرة، كما أبرزت مراجعة الميزانيات أهمية وضع الميزانيات للجمعية وكل نشاط من انشطتها كل على حدة. ومن الجدير بالميرانية أن تعكس القيمة الحالية لأصول الجمعية.
- الميزانيات (للجمعيات والاتحاد) عرضت بطريقة يصعب فهمها أحياناً ويصعب مقارنتها مع ميزانيات أخرى دائماً وتقلل من شفافية ومصداقية وموثوقية هذه البيانات، وتثير مجموعة من التساؤلات المشروعة. وهي بحاجة إلى مراجعة حقيقة.
- كما تشير المراجعة إلى أهمية تفعيل دور مدقق الحسابات أو مكتب المحاسب «التعاوني القانوني» المعتمد من قبل إدارة التعاون للإشراف على مراقبة الدفاتر المحاسبية للجمعيات التعاونية، جميعاً.
- عدم وجود صورة واضحة وتدوين شفاف للمشاريع المنفذة من قبل الجمعيات التعاونية، وغياب التغطية الكافية لنشاط الجمعيات التعاونية، بعض النظر أكان من خلال نشرات دورية تعاونية او دراسات دورية او حتى صفحات وعلى الدوريات الصحفية والشبكة العنكبوتية.
- تعاني الجمعيات التعاونية من تدني السيولة وضعف الموارد المالية والاقتصادية وقلة الدعم المالي وأزمة التسويق والمنافسة مع قوى السوق الأخرى والاستيطان وممارسات الإحتلال بما فيها إغلاق المناطق.



- أوضحت البيانات أن الجمعيات متحفظة بشأن مستقبل مواردها وأن موارد أقل من نصف الجمعيات المدروسة فقط تنمو وتزداد مع الزمن. وفي ثلث الجمعيات التعاونية فالوضع يبدو كئيباً، فهي إما تناقص مواردها أو تتلاشى.
- ضعف الموارد المالية والاقتصادية للجمعيات التعاونية يجعل من الضروري التدخل لتأمين انطلاقه قوية للجمعيات التعاونية وذلك إما من خلال دعم بنيتها التحتية والمعلوماتية أو من خلال بناء قدرات طواقمها ومنتسبيها في المجالات المختلفة.
- أوضح أكثر من نصف الجمعيات التعاونية بأن الوضع المالي للجمعية ضعيف أو على شفا الإفلاس، وأن هناك تدنياً للمشاركة الاقتصادية في إدارة شؤون الجمعية، ويبرز ذلك في المساهمة المالية من خلال الرسوم أو الأسهم. كما أن الصورة بالنسبة لجدوى العمل التعاوني لم تكن وردية، بل أن هناك إحباطاً واضحأً لدى العديد من الجمعيات التعاونية حول جدوا المشاريع المشتركة.
- وبالرغم من حقيقة ضعف قاعدة الموارد المتاحة لمربى الشروة الحيوانية، إلا أن الواضح أن هناك تخلقاً وضعفاً أكبر في آلية اتخاذ القرار بخصوص الاستثمار وتحديداً في إدارة هذه الموارد المتاحة.
- ومن المفيد أن تركز الجمعيات على تصليب وتجميع جهودها وإمكاناتها الذاتية من أجل إيجاد المشاريع المشتركة التي تخدم مصلحة الأعضاء مجتمعين. ويبرز هنا أهمية الرابط الذي بين الإقراض والتعاون في مشاريع مستقبلية، وكذلك الحال بالنسبة لأهمية إشراك وإدماج التعاونيات في إدارة صندوق الكوارث والتأمينات الزراعية عند تفيذه.
- اللافت للنظر تكرار كلمة الدعم في كثير من الأحيان لدى الجمعيات التعاونية وهي الكلمة السحرية الأكثر ترداداً على لسان التعاونيين. وكأن الجمعيات التعاونية هي "جمعيات دعم" للمزارعين وليس تعاونيات للمزارعين.
- كما أوضحت الأرقام أن تشبيك وتعاون الجمعيات التعاونية (وليس العمل

- المشترك) يتم في الغالب مع الجمعيات التعاونية في المنطقة نفسها فقط. وفي حالات قليلة مع جمعيات في الضفة وضمن نشاط الجمعية وغرضها أو مع الجمعيات التنموية الجماهيرية (غير الحكومية). أما في وضع وتنفيذ المشاريع المشتركة فيبدو الوضع كثيّراً، ولم نلحظ إشارة قوية لاهتمام الجمعيات التعاونية بالأنشطة المشتركة بين الجمعيات التعاونية.
- عدد أكبر من الجمعيات غير راضية بتأثُّرَ عن مستوى وطبيعة العلاقة مع شركاء التنمية، بل خشية البعض من فشل العمل المشترك بسبب الخوف من استشراء الكسل والاتكالية والإحباط وجود بعض المنتفعين أو شخصنة المشاريع أو فقدان السيطرة على الجمعية لصالح الشركاء.
 - أما أسباب ضعف العمل التعاوني فيعود بحسب الجمعيات إلى تدني درجة اهتمام (الأعضاء) بشؤون الجمعية والالتزام بأهدافها وضعف ثقافة التعاون بين المزارعين ، صعوبة الحصول على الدعم وعدم توفر مشاريع كافية، وعدم وجود نشاط فعلي للاتحاد، وعدم تمويل المنظمات الأهلية (التنمية) لمشاريع ذات استمرارية، وضعف قدرة وإرادة السلطة وأجهزتها على دعم الجمعيات التعاونية بالإضافة إلى تردي الوضع السياسي والأمني والإقتصادي.
 - وفي مجال التغيير فقد غطت اهتمامات الجمعيات التعاونية مجالات عدة أهمها في المشاريع وإدارة المشاريع، يليها بمسافة كبيرة الحكومة (الإدارة) والعضوية والمالية والإدارة المالية والهوية (الهدف والرؤية والرسالة) وإن التغيير في معظمها لا زال في طور الرغبة، لم يصل بعد إلى طور الفكرة أو المشروع.
 - على اتحاد الجمعيات التعاونية للثروة الحيوانية تقع المسؤولية الكبرى في مجال تطوير الجمعيات التعاونية ونشاطها المشترك. كذلك الحال بالنسبة للمديرية العامة للتعاون فعليها مسؤولية ضبط إيقاع عملية تنمية التعاون والحرص على لعب الأدوار من قبل الشركاء، كُل حسب موقعه.



2.8 التوصيات:

بناءً على التحليل السابق والاستنتاجات فقد وزعت التوصيات والاقتراحات على ثمانية محاور أو مجالات عمل متكاملة كما تظهر بشكل مفصل في خارطة الطريق المتبعة في الملحق 3 لهذه الدراسة:

أولاً. إصلاح هيكلي للقطاع التعاوني: نحو بيئة قانونية لعمل تعاوني فعال.
ثانياً. إنشاء نظام معلومات تعاوني.

ثالثاً. بناء الطاقات والقدرات والأجسام (المؤسسات) التعاونية.
رابعاً. إنشاء شبكة علاقات وتفاهم مع الشركاء التنمويين مساندة وداعمة للعمل التعاوني.

خامساً. تطوير إنتاجية ونوعية خدمات الأجسام التعاونية (جمعيات واتحادات).
سادساً. تعزيز وتوطيد علاقة واندماج الأجسام التعاونية في المجتمع المحلي.

سابعاً. بناء نظام متابعة لعمل الأجسام التعاونية من جمعيات واتحادات.
ثامناً. تشجيع وتنفيذ المشاريع التعاونية/الإدارية المشتركة.

نبرز في مجال التوصيات الاقتراحات الأربع التالية والتي جاءت في متن خارطة الطريق أيضاً:

1. تشكيل لجنة قطاعية تعنى بالعمل التعاوني الزراعي تؤلف من الجهات التنموية والتمويلية والتنفيذية الفاعلة في هذا القطاع، ويمكن للإدارة العامة للتعاون وربما مركز التعاون السويدي والمركز الفلسطيني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية أن يشكلوا لب هذه اللجنة.

2. أن يتم عقد لقاءات دورية للجمعيات التعاونية على مستوى المحافظة أو محافظات (منطقة) وذلك من أجل النقاش المعمق في ممارساتنا التعاونية والتناول الجدي لحلول تخرج الجمعيات من دوامة البحث عن تمويل ومساعدات

الملاحق:

ملحق (1): مؤشرات مختارة لدراسة وضع الجمعيات التعاونية للثروة الحيوانية

ملحق (2): تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات للجمعيات التعاونية

ملحق (3): خارطة طريق للنهوض بالجمعيات التعاونية للثروة الحيوانية واتحاد الجمعيات التعاونية للثروة الحيوانية

مهمًا علا شأنها وكبر رأس مالها.

3. إجراء دراسات مستقلة لمراجعة وتقدير تجربة التعاونيات الزراعية في المجالات الرئيسية وبخاصة الشراء الجماعي، التسويق الجماعي، التصنيع التعاوني، النحل، ... الخ وذلك بأخذ التجارب السابقة كل على حدة بغض النظر عن المفند والممول والمنطقة وذلك للاستفادة من نجاحات البعض والتعلم من عثرات وزلات البعض الآخر.

4. التعاون مع الجهاز المركزي للإحصاء لإنجاز تقارير دورية وبخاصة بالتعاونيات (الزراعية وغيرها) تزود الباحثين والمهتمين بالشأن وبالقطاع التعاوني بمؤشرات وبخاصة بالجمعيات والاتحادات التعاونية على الأراضي الفلسطينية. إن قاعدة المعلومات، وعلى رأسها الإحصائية، تعتبر أولوية للتنمية وللتخطيط السليم ورافعة للعمل التعاوني.



ملحق (١): مؤشرات مختارة لدراسة وضع الجمعيات التعاونية للثروة الحيوانية

رقم	اسم الجمعية	سنوات النشأة	عدد أعضاء الهيئة العامة	آخر موэрنة	البيانات المالية		
					الإثنى عشر	الآن	الأربعين
1	جمعية انطلاع التعاونية لإيماء الثروة الحيوانية	2003	43	18	71	71	2011
2	جمعية سوسنبا التعاونية لإيماء الثروة الحيوانية	2010	153	153	85	85	2010
3	جمعية سافر يطا التعاونية لإيماء الثروة الحيوانية	2007	15	15	23	23	2007
4	جمعية إلواق التعاونية لتنمية الثروة الحيوانية	2008	53	53	98	98	2008
5	جمعية الرجيم التعاونية لإيماء الثروة الحيوانية	2003	66	66	70	70	2003
6	جمعية المسوؤل لإيماء الثروة الحيوانية	2011	16	16	17	16	2011
7	جمعية سكة للثروة الحيوانية	1986	30	122	30	30	1986
8	الجمعية التعاونية لإيماء الثروة الحيوانية - اسوان غرب	2003	50	54	40	40	2010
9	جمعية الطاهرية التعاونية لتنمية الثروة الحيوانية	2010	45	55	53	53	2010
10	جمعية سق العافية التعاونية للثروة الحيوانية	2011	21	21	21	21	2011
11	جمعية صورت التوفيقية للثروة الحيوانية	-	ـ	ـ	ـ	ـ	-
12	جمعية زانة التعاونية لإيماء الثروة الحيوانية	2009	80	80	80	80	2009
13	جمعية مسافر بنى نعيم التعاونية للتنمية وتغذيرات	2000	50	50	9	9	2000
14	جمعية بنى نعيم التعاونية لتنمية الأغنام	2010	50	9	10	300	98317
							37873
							37022
							98317

رقم	اسم الجمعية	سنة التسادة	عدد أعضاء الهيئة العامة	آخر موэрنة	مستحق	قيمة المقرض	قيمة المدخرة	قيمة الدين	قيمة الدين	استدامة الدين
15	جمعية طهول المازنية لروي المواريج وش.ج.	2000	8	8	8	8219	2009	8	1500	4000
16	جمعية يت أمر الشاوية لـ الشورة الجموانية	2011	-	12	12	12	12	0	150	150
17	جمعية الشامرة الشاوية لأندية الشورة الجموانية	1997	18	150	18	3236	5	100	25000	33945
21	جمعية عرب السواحرة الشاوية	1981	14	23	14	10262	19	14	620	5
22	جمعية المهمخة العربية لتنمية الأبدل وث.ث.	1981	39	120	39	43545	80	5	150	98000
23	جمعية شرق القدس تطوير مركزي التعليم	2005	15	15	15	5730	2010	10	230	400
24	جمعية عرب الجهالن/إسلام د.ث.ث.	1989	41	32	32	37672	2007	32	5	25113
25	جمعية بادية القاس الشاوية	2006	25	23	23	14761	2010	20	0	400
26	جمعية زينها الشاوية لإنشاج ش.ث.	2006	18	18	18	37672	2007	0	11000	0
27	الجمعية العالمية لتنوير ث.ث. في المجتمع البدوي	2011	-	105	105	0	30	20	0	10000
28	جمعية زينها والاعمار الشاوية التربية التخل	2008	42	65	65	7053	10	0	40000	40000
29	الجمعية العالمية لتنمية الشارة السمسكية	2009	19	15	19	15000	50	2000	33700	0
30	جمعية المحتال العشوائية تربية الدواجن	2008	22	22	22	4000	10	0	10660	0
31	كتف نعمه الشاوية	1986	15	23	15	103972	23	1	103972	230870
32	كتور العالمية للشورة الجموانية	2003	16	16	16	459970	2009	13	13	1600
33	خرطايا الصبح	1991	13	13	13	1865	13	13	100	4



وأقع تعاونيات الشروة الحيوانية في الضفة الغربية

رقم	اسم الجمعية	سنة إنشاء	عدد أعضاء الهيئة العامة	آخر موازنة	مستحق		قيمة الماج	قيمة التروض	قيمة رسم	مساهمة العضو	الإثنان								
					الإثنان	الإثنان													
34	جمعية المطرة العازية	١٩٩٣	٣	١٩٩٣	٤١	٤٠	٢٠٠٢	٦٥٥٠٤	١١٠٠٠	٤٠٠	٤٠٠	٤٠	٤١	٣	١٩٩٣	٤٠٠	٤٠٠	٤٠٠	
35	جمعية الأباء العازية	٢٠٠٨	٩	٢٠٠٨	٩	٩	٢٠٠٢	٦٥٥٠٤	١١٠٠٠	٤٠٠	٤٠٠	٤٠	٤١	٣	١٩٩٣	٤٠٠	٤٠٠	٤٠٠	
36	جمعية نوبابا توفر وتناسب وتحل	١٩٥٦	٢٠	١٩٥٦	٥٧	٥٧	١٩٩٧	١٤٦٦٧٦	٩٠٠	٩٠٠	٩٠٠	٩٠٠	٦٠	٢٠	٢٠	١٩٥٦	٤٠٠	٤٠٠	٤٠٠
37	جمعية بيت عور المغوفا	٢٠٠٤	١٧	٢٠٠٤	١٧	١٧	٢٠١٠	٤١٢٩٨	٨٠٠	٨٥٠	٣٠٠	٣٠٠	٢٠	٢٠	٣٢	٣٢	٣٢	٣٢	
38	الجمعية التعاونية لمجلس التعليم	٢٠٠٤	١٥	٢٠٠٤	١٥	١٥	٢٠١٠	٤٦٩٦٩	٤٠٠	٤٠٠	٣٠٠	٣٠٠	٢٠	٢٠	٣٢	٣٢	٣٢	٣٢	
39	الجمعية التعاونية لدور المدارس	٢٠٠٤	١٧	٢٠٠٤	١٧	١٧	٢٠١٠	٤١٢٩٨	٩٠٠	٩٠٠	٣٠٠	٣٠٠	٢٠	٢٠	٣٢	٣٢	٣٢	٣٢	
40	الجمعية التعاونية لدور الاله والبليرا	١٩٩٨	١٧٨	١٩٩٨	١٧٨	١٧٨	٢٠١٠	٣٥٤٦٧	٩٠٠	٩٠٠	٣٠٠	٣٠٠	٢٠	٢٠	٣٢	٣٢	٣٢	٣٢	
41	جمعية بيلاشل لتنمية القرية العازية	١٩٦٩	١٦	١٩٦٩	١٦	١٦	٢٠١٠	١٠٧٤٦٨	٣٠٠	٣٥	٢٥	٢٥	١٥	١٦	٢٥	٢٥	٢٥	٢٥	
42	جمعية العازية لذوي الداروحة الم gio	١٩٩٢	٦٠	١٩٩٢	٦٠	٦٠	٢٠٠٧	٢٤٦٨	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	٢٠	٢٠	١٥	١٥	١٥	١٥	
43	جمعية ديدانيا العازية	٢٠٠٥	١٦	٢٠٠٥	١٦	١٦	٢٠١٠	٣٨٨٦٧	٣٠٠	٣٥	٢٥	٢٥	١٥	١٦	٢٥	٢٥	٢٥	٢٥	
44	جمعية إسكناك العازية لإحياء الشروة الحيوانية	٢٠٠٤	٣٥	٢٠٠٤	٣٥	٣٥	٢٠٠٧	٢٤٦٨	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	٢٠	٢٠	١٥	١٥	١٥	١٥	
45	مسجلة العازية لتنمية القرى الم gio	٢٠٠٥	٣٢	٢٠٠٥	٣٢	٣٢	٢٠٠٧	٥٠٠	٣٠٠	٣٥	٣٠	٣٠	٢٠	٢٠	٣٢	٣٢	٣٢	٣٢	
46	الجمعية التعاونية لـ شرق نابلس	٢٠٠٦	١٣٢	٢٠٠٦	١٣٢	١٣٢	٢٠٠٨	١١٨٥٥٠	٤٠٠	٤٠٠	٣٠٠	٣٠٠	٢٠	٢٠	٢٥	٢٥	٢٥	٢٥	
47	جمعية إسكناك العازية لإحياء الشروة الحيوانية	٢٠٠٨	١٥	٢٠٠٨	١٥	١٥	٢٠٠٩	٣٥٥٠	٤٠٠	٤٠٠	٣٠٠	٣٠٠	٢٠	٢٠	٢٥	٢٥	٢٥	٢٥	
48	جمعية العازية الم gio	٢٠٠٥	٤٠	٢٠٠٥	٤٠	٤٠	٢٠٠٩	٦٤٠	٥٠٠	٥٥٠	٥٠٠	٥٠٠	٣٠	٣٠	٣٢	٣٢	٣٢	٣٢	
49	الجمعية التعاونية لـ شرق نابلس	٢٠٠٦	٥٩	٢٠٠٦	٥٩	٥٩	٢٠٠٨	١٣٢	٤٠٠	٤٠٠	٣٠٠	٣٠٠	٢٠	٢٠	٢٥	٢٥	٢٥	٢٥	
50	جمعية الساوية التعاونية لـ إحياء الشروة الحيوانية	٢٠٠٨	١٥	٢٠٠٨	١٥	١٥	٢٠٠٩	٢٠٩٩٨	٤٠٠	٤٠٠	٣٠٠	٣٠٠	٢٠	٢٠	٢٥	٢٥	٢٥	٢٥	
51	جمعية العازية الم gio	٢٠١٠	٢٥	٢٠١٠	٢٥	٢٥	٢٠١٠	٥٠	٣٠٠	٣٥	٣٠٠	٣٥	٢٠	٢٠	٢٥	٢٥	٢٥	٢٥	

رقم	اسم الجمعية	سنة المشادة	عدد أعضاء الهيئة العامة	آخر موازنة	مستحق			قيمة المدخر	قيمة الدخل					
					النقدية	الأن	السنة							
٥٢	جمعية بيت فوريك التعاونية	٢٠٠٨	٢٥	١٧	٢٥	١٧	٢٠١٠	١٩٦٣٠	١٣٩٠	٤٠٠	٧٠٨٠	١٠٠٠	١٥٠٠	٤٢
٥٣	الجمعية العمالية لمدبي التحال في محافظة أبابا	٢٠٠٨	١٤	١٤	١٤	١٤	٢٠٠٩	٤٧٣٧	٣٧٥٠	٥٠	٤٥٠٠	٣٤٠	٣	
٥٤	جمعية فروش بيت مرح	٢٠٠٣	٣٤	٢٣	٣٨	٢٤	٢٠٠٩	٦٣٦٤١	٥٣٥٤	٧٠	٢٥٠	١٠٠٠٠	٥٠٠٠٠	٣
٥٥	جمعية برازيليا للتنمية الشروذة الحموائية	٢٠٠٤	٧٣	٧٣	٧٣	٢٧	٢٠٠٩	٣٥٥٠٠	١٤٥٠٠	١٠٠	٣٧٤٠	٤٠٠٠	١٢٠٠٠	٣
٥٦	جمعية رامين التعاونية لتنمية الشروذة الحموائية	٢٠٠٣	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠٠٨	٤٤٤٩	١٢٠٠	٠	٥٠٠٠	٢٠	٣	
٥٧	جمعية صيدا التعاونية لتنمية الشروذة الحموائية	٢٠٠٣	٦٣	٢٦	٦٣	٢٦	٢٠٠٩	٢٨٥٣٣	٣٦٠١	٢٠	٢٠٠	٠	٢٠٠	٣
٥٨	الجمعية العمالية لمدبي التحال في محافظة طرابلس	١٩٩٣	٣٣	٢٦	٣٣	٢٦	٢٠٠٩	٤٢٥٦	٥٠	١٠٠	٠	٢١١٥	٦٤٠	٣
٥٩	جمعية دير الصوون التعاونية لإحياء التراثة الحموائية - زناتية	١٩٩٣	٩	٩	٢٧	٢٧	٢٠٠٨	٣٢٠٠٢	٣٣٥٠	١٠	٦٤٠٠	٢١١٥	٦٤٠	٣
٦٠	الجمعية العمالية لتنمية الشروذة الحموائية - زناتية	١٩٨٤	٦٤	٤٦	٦٤	١٧	٢٠٠٧	٣٥٧٤٠١	٨٨٠٠	٥٠	٥٠٠	٢٢٤٤٧٩	١٥٨٨٠٢	٤
٦١	جمعية بيت إيد التعاونية لتنمية الشروذة الحموائية	٢٠٠٩	٤٦	٤٦	٥٦	٥٦	٢٠٠٩	٤٢٩٠	١٢٠	٠	٠	١٠٠	٤٠	٤
٦٢	فرعها العائوفية لتنمية الشروذة الحموائية	٢٠٠٨	١٣	٢٠	١٥	٢٠٠٨	٩٦٤٢	٩٦٤٢	١٨٠	٣٠٠	٠	٨٩٨	٨٩٨	٣
٦٣	جمعية كفر ثمانية لتنمية الشروذة الحموائية	٢٠٠٦	٢٣	٢٣	٢٣	٢٣	٢٠١٠	٣٨٩٦	٢٠٠	٢٠٠	٠	١١٣٣٠	٣٨٩٦	٣
٦٤	الجمعية العمالية لتنمية الشروذة الحموائية - سفريا	٢٠٠٧	١٧	١٧	١٧	١٧	٢٠١٠	١٢٧٧١	٥٠	٥٠	٥٠	٥٠٠	٥٠	٣
٦٥	الجمعية العمالية لمدبي التحال - قتليلة	١٩٩٦	٣٠	٣٠	٣٩	٣٩	٢٠٠٨	٤٩٩٧	٩٦٨	١٠٠	٠	٩٦٠	٦٧٠	٣
٦٦	الجمعية العمالية لتنمية الشروذة الحموائية - عزرون	١٩٩١	٢١	٥٥	٢١	٢١	٢٠١٠	١٥٤٠٢١	٣٠٠	٥٢٠	٠	٢٩٠٠	١٤٠٠	٢
٦٧	جمعية باقة الخطب التعاونية	٢٠٠٨	١٥	١٥	١٩	١٩	٢٠١٠	٨١٠٠	٣٠٠	١٠	٢٠٠	٢٩٠٠	٤٠٠	٢



رقم	اسم الجمعية	سنة النشأة	عدد أعضاء الهيئة العامة	آخر موэрنة	مستحق على الأعضاء	المسنة الأذان	النسمة الأذان	مستحق على الأعضاء	قيمة الفروض	مساهمة المغير	قيمة النسخ	قيمة استشارات	حجم الدين	استدامة عالي
68	جمعية كفر قرم العشوائية للتوصيلات	-	20	2009	20	18	20	20	400	10	600	4771	3	جيد
69	جمعية عاطف الطقاوية التنموية	2005	25	2005	28	24	29	25	450	10	9000	2700	3	متوسط
70	جمعية العطية التعاونية العشوائية الزراعية	2007	18	18	68	18	18	18	300	0	31556	14335	2	دون
71	جمعية بدرة لإحياء الشروق الحيوانية	2008	34	34	57	57	57	57	200	10	1300	2125	3	متوسط
72	جمعية البتمية الشرقية لإحياء الشروق الحيوانية	2009	35	35	28	28	35	30	4300	10	4000	1400	3	متوسط
73	جمعية فقروة التعاونية لمربى الشروق الحيوانية	2004	41	41	33	33	41	33	100	8500	14375	23	متوسط	
74	جمعية زبورة التعاونية لمربى الأغنام	2004	18	18	26	26	26	18	160	10	260	160	3	متوسط
75	جمعية رملة التعاونية للشروع الحيوانية	2009	12	12	20	20	12	12	1280	10	1440	107000	3	متوسط
76	جمعية راما التعاونية لرعي الأغنام	2007	19	19	29	29	29	19	200	25	200	3	متوسط	
77	جمعية مرجي الدواجن التعاونية لتسويق	1986	31	31	71	71	71	71	8500	10	2009	71	3	متوسط

ملحق (2): تحليل نقاط القوة والضعف والتهديد والمروية والمشاريع

أهم التهديدات في مجال المضوية ٩	%	%
القدرة على سداد الاشتراكات والوفاء بشروط المضوية	20	21
الوضعي السياسي في المنطقة والاحتلال ومارساته	13	21
ارتفاع الدعم المالي والمشاريع المقيدة للجمعيات التعاونية	11	17
ارتفاع الأسعار وتقليلها وترابح القروة الشرائية	9	13
تنذيب الأمطار والجفاف	9	8
منافسة التجار للعمل في الجمعية ومنافسة السلاسل الأجنبية	9	8
تراجم أهمية الثروة الحيوانية وعدد المزارعين المهتمين	9	8
أخذات غير مبرر وتفعيل المشاريع المقدمة وشروطها	7	8
عدم كفاءة الاستهدا ف لدى المانحين ومتندى المشاريع	7	4
المسؤولية والواسطة والمالي السياسي	7	5
عمل المانحين بشكل مباشر مع المزارعين	4	4
عدم وجود سياسة جودة تحكم المنتج المحلي ٢		



أهم نقاط الضعف في مجال المضاريع ^٦		
عدم وجود موظف أو طاقم وظيفي متخصص في العمل الجمعية	% 6	% 6
عدم وفاء الأعضاء بالتزاماتهم من مالية وجهد تضوعي الجهل بالتعاون وعدم القناعة بأهمية التعاون	21	22
ارتفاع المستحقات على الأعضاء وعدم تسديد مسماها لهم عدم توازن العضوية (زيادة أو نقصان)	19	16
ضعف الممارسة في جذب أعضاء جدد ضعف الجمعية في جذب أعضاء جدد	16	14
عدم التزام البعض بالنظام الداخلي وضعف روح الائتماء، عدم وجود الشفافية وتقدير البعض بذراة الجمعية	9	12
عدم مواقف الهيئة العامة (ووصوعية) استخدام أموال الجمعية ضيق قاعدة الموارد المتاحة للجمعية ورأس مال الجمعية، ضعف المشاري المشركة وقتها	7	10
ضعف الإدارة بما فيها تدني الخبرة والمهارة الإدارية ضعف الإخبارية وأثرها الإدارية	7	8
عدم مواقف الهيئة العامة (ووصوعية) استخدام أموال الجمعية ضعف المشاري دون الرجوع للجمعية	7	4
عدم وجود الشفافية وتقدير البعض بذراة الجمعية، عدم وجود الشفافية وتقدير البعض بذراة الجمعية	7	4
أهم نقاط القوة في مجال المضاريع ^٧	% 6	% 6
طاقم متدرّب ويحرص على التعليم وبناء قدراته، أعضاء الجمعية من أربعين حقيقةين	26	21
الخبرة في إدارة المشاريع ومن الناحية الإدارية، صندوق تدريب الجمعية للمساهم والشريكين	20	21
موقف الأعضاء الإيجابي تجاه الجمعية، موقف الأعضاء الإيجابي تجاه الجمعية	17	18
القدرة على مخاطبة المؤسسات وال التواصل معها، توسيع سياسي وعمري والاسناد الفكري بين الأعضاء	14	15
حضور الجمعية التقوى على مستوى المجتمع المحلي، الانتقام والتفاهم بين الأعضاء	9	12

أهم الممارسات المتاحة في مجال المشاريع:	% (%)	أهم الممارسات المتاحة في مجال العضوية:
حاجة المؤسسات التنموية أو المؤسسات الخادرجية المانحة	23	تتوفر فرص التدريب وزيادة الوعي التنازلي
الخبرة في إنتاج الثروة الحيوانية المتوفرة في المجتمع	17	وجود عدد كبير من المزارعين المغتربين بالانضمام
إمكانية الحصول على منتج من منتج من جهات مختلفة	17	فرص رفع تطوير المهارات الإدارية للجمعية وأعضائها،
فرص للتدريب وبناء القدرات والمعارض وورش العمل	17	اهتمام القطاع الخاص ورؤيته في المشاركة
فرص للاقراض	10	الحصول على يد عاملة مدفوعة الأجر من برامج التشغيل
وجود ثروة حيوانية قابلة للتطوير	7	التشغيل



ملحق (3): خارطة طريق للنهوض بالجمعيات التعاونية للثروة الحيوانية واتحاد الجمعيات التعاونية للثروة الحيوانية :

الهدف:

الهدف من وضع خارطة الطريق يكمن في:

- ترسیخ التعاون كنهج عمل وخلق البيئة المناسبة للتعاون بما في ذلك الوعي والاهتمام لدى جمهور مربى الثروة الحيوانية.
- زيادة إنخراط مربى الثروة الحيوانية في العمل التعاوني من خلال عضوية الجمعيات وزيادة إنتماهم ومساهمتهم.
- الأخذ بيد الجمعيات التعاونية واتحاد الجمعيات التعاونية للثروة الحيوانية للقيام بدورها كمنصة عمل مشتركة لمربى الثروة الحيوانية.
- إدماج الجمعيات التعاونية في الاتحاد بصفته يتشكل من الجمعيات ويمثلها.

135

خطوات وضع خارطة الطريق:

- توصيف المشاكل ونقاط الضعف، كما توصلت لها الدراسة التشخيصية.
- العمل بشكل متوازي ومتزامن مع مشاكل ونقاط ضعف الاتحاد والتعامل مع الاتحاد كوحدة تعاونية، على الأقل في المرحلة الأولى.
- البناء على ما تقدم من الدراسات والأبحاث والتقارير بما في ذلك "الخطة الاستراتيجية للقطاع التعاوني 2011-2013" وأرشيفها.
- وضع الحلول المناسبة للمشاكل آخذين بعين الاعتبار مقتراحات وآراء الجسم التعاوني.
- تحديد أو توزيع المهام ما أمكن، ليتم تحديد من (من المؤسسات)؟ يعمل ماذا (من الأنشطة ويتحمل مسؤولية الحلول)؟

تصنيف المشاكل والحلول المقترحة:

التشخيص الأولي لقطاع التعاون في مجال الثروة الحيوانية من جمعيات تعاونية أو اتحاد، يشير إلى وجود مشاكل بنوية في الوحدات التعاونية، وجاءت نتائج الدراسة متطابقة مع إستنتاجات «استراتيجية التعاون» (ص. 7) :

- تدني مستوى الثقافة والمعرفة بقيم ومبادئ وطبيعة العمل التعاوني.
- مبرر العمل التعاوني لبعض الجمعيات هو تجنيد الهبات للأعضاء، وهو ما أطلقت عليه الدراسة «جمعيات الدعم».
- مستوى فاعلية الهيئات العامة وبعض أعضاء مجالس الإدارة محدود.
- محدودية الإمكانيات المتوفرة لدى الجمعيات التعاونية والمؤسسات الراعية لها.
- معظم الجمعيات لا توفر لها البيئة المناسبة لمزاولة عملها.
- محدودية فرص العمل التي يوفرها العمل التعاوني.
- محدودية (ضعف) مستوى والقدرات الفنية والإدارية والمالية للجمعيات التعاونية.
- ضعف فرص التمويل المتاحة للعمل التعاوني.
- التشريعات القائمة والناجمة للعمل التعاوني غير محفزة.
- إجراءات الإحتلال وسياساته العنصرية لا زالت معرقلة للعمل التعاوني بشكل خاص، لأهمية التواصل الجغرافي في نجاح التعاون بين التعاونيات ووحدات الإنتاج.

وإن اختفت المقاربة التي تطرحها هذه الدراسة كحلول للمشاكل المشار إليها، فإنها لا شك تأتي معرزة للتوجه والنشاط الذي وضعته الاستراتيجية، وإن جاءت هذه التوصيات أكثر تفصيلاً عما عرض في الأهداف الاستراتيجية («استراتيجية القطاع ص. 11)، وهي:

- إيجاد بيئة مؤسسية تمكن تتميمه ونمو الحركة التعاونية كأحد القطاعات الاقتصادية الرئيسية.
- زيادة إجمالي قيمة الاستثمارات القائمة للجمعيات التعاونية.
- تحسين الأداء العام للجمعيات التعاونية القائمة بما ينسجم مع أفضل الممارسات في العمل التعاوني.
- تشجيع مبادرات مجتمعية جديدة لإقامة جمعيات تعاونية قابلة للتطور أو لتطوير ما هو قائم.

خارطة الطريق المقترحة:

وقد خلصت المراجعة والدراسة التشخيصية لواقع الجمعيات التعاونية للثروة الحيوانية واتحاد الجمعيات التعاونية للثروة الحيوانية إلى صياغة رؤية للتحرك في سبيل تحقيق الأهداف الاستراتيجية مبنية على تلخيص لواقع العمل التعاوني في مجال الثروة الحيوانية وما هو مأمول أو مقترح لتحقيق الهدف العام. في سبيل وضع خارطة طريق أكثر تفصيلية:

الهدف العام:

جمعيات تعاونية: تستمر بقوة أعضائها وتعمل بهم ولهم وتساهم في الإقتصاد الوطني من خلق قيمة وفرص عمل وتعمل على نشر ثقافة التعاون

اتحاد تعاوني: منصة لعمل الجمعيات التعاونية المشتركة وتعزيز التعاون وتبادل الخبرات والتجارب فيما بينها وتمثيلها الصحيح ونشر ثقافة التعاون

المأمول/ المقترن	الواقع
<ul style="list-style-type: none"> • مزارع ومواطن يعي التعاون ويعمل من أجله ويقتنع بأن مصلحته في تعظيم مصلحة المجموعة لا على حسابها، يحرص على مبادئه (العمل التعاوني) ويدافع عن مصالحة (الحياة الكريمة). 	<p>المشاكل المشار إليها في الاستراتيجية والتي دلت عليها نتائج الدراسة التشخيصية إن على مستوى:</p> <ul style="list-style-type: none"> • الفرد المزارع: تدني وعي، بحث عن دعم وفردية في التعامل، يكتفي بالقليل لذاته وإن على حساب الكثير للجميع.
<ul style="list-style-type: none"> • قانون تعاوني عصري يأخذ بنظر الاعتبار ضعف الموارد والمشاكل البنوية المشار إليها ويقترب ما أمكن من التعاون، فعلاً لا قولاً. 	<ul style="list-style-type: none"> • الجمعية التعاونية: قلة فاعلية وعجز في التمويل الذاتي وضعف في إدارة مواردها المختلفة.
<ul style="list-style-type: none"> • مؤسسات مسؤولة تحرص على تطبيق القانون بموضوعية وعدل وتحمل مسؤولية ذلك أمام الفرد والجمعية والاتحاد. 	<ul style="list-style-type: none"> • اتحاد الجمعيات التعاونية: تمثيل محدود ونشاط محدود وخارج إطار الرسالة ورؤيا الاتحاد وضعف في إدارة الموارد.
<ul style="list-style-type: none"> • نظام داخلي مفصل تبعاً لحاجة الجمعية ومجتمعها، ينبعق عن قانون التعاون وينسجم مع روحه القانونية. 	<ul style="list-style-type: none"> • مؤسسات: كادر (عدد وعده) محدود، سلطة (قانونية) محدودة، متابعة ضعيفة.
<ul style="list-style-type: none"> • إعطاء الأولوية للمشاريع التعاونية الجماعية وتمويلها. 	<ul style="list-style-type: none"> • أنظمة وقانون: قديم، فضفاض وفيه ثغرات و نقاط ضعف بحاجة إلى تحديث
<ul style="list-style-type: none"> • مراقبة تنفيذ المشروع والتحقق من حسن الإنجاز. 	
<ul style="list-style-type: none"> • شفافية ومصداقية وتجانس الإدارة المالية ومخرجاتها. 	
<ul style="list-style-type: none"> • متابعة وتقييم المشروع (نشاط، جمعية، إصلاح...). 	



ت تكون خارطة الطريق المقترحة من ثمانية مكونات متكاملة وتعتمد بعضها على بعض وقد بنيت بمجملها على الدراسة التشخيصية والتي استخدمت نتائجها ومقتراحاتها كمسوغات للإجراءات والأنشطة المقترحة للوصول إلى الأهداف المرجوة والتي بدورها تعتبر لبيات لتحقيق الهدف العام والمشار إليه أعلاه. أما الخطوات الثمانية فهي:

1. إصلاح هيكلى للقطاع التعاو尼 نحو بيئة قانونية لعمل تعاوني فعال: يتناول البيئة القانونية التي تعمل ضمنها التعاونيات والاتحاد، بما في ذلك تحديث القوانين وتوطين مفهوم التعاون بما ينسجم مع واقع الحال والمعطيات المحلية ووضع الأنظمة الداخلية والإدارية والمالية للجمعيات التعاونية والاتحاد بما ينسجم مع مخرجات الدراسة واقتراحاتها،
2. إنشاء نظام معلومات تعاوニー: يجمع الدراسات والأبحاث والمعلومات المتوفرة باعتبارها معيناً لتحسين القرارات إن على المستوى المركزي أو على مستوى الجمعيات والاتحادات التعاونية. المعلومات متوفرة وتحتاج إلى مزيد من الجهد في التحديث والتوضيب والنشر والتعيم وكذاك الاستخدام.
3. بناء الطاقات والقدرات والأجسام (المؤسسات) التعاونية: فقد جاءت الجمعيات التعاونية لتأخذ بيد مربى الشروة الحيوانية وتحسن من أدائهم بعمل مشترك يؤمن جدوى اقتصادية أفضل من العمل الفردي، وكذلك الاتحاد فهو منصة لعمل الجمعيات التعاونية (كل الجمعيات التعاونية) بشكل جماعي ومشترك لتحسين شروط عملهم،
4. إنشاء شبكة علاقات وتفاهم مع الشركاء التنمويين مساندة وداعمة للعمل التعاواني: حيث لكل من الجمعيات والمنظمات الأهلية والصناديق والمنظمات الدولية المانحة وكذلك المؤسسات الحكومية دور هام لتنشئة وتطوير عمل الجمعيات التعاونية والاتحاد، بدون تنسيق الجهود هذه، سيكون تدني الفاعلية والزدواجية والتكرار وربما تعلم الجهد الفردية لهذه المنظمات على الهدر وتدنى فاعلية الإستهداف وكفاءة التنفيذ.

5. تطوير إنتاجية ونوعية خدمات الأَجسام التَّعاونية (جمعيات واتحادات): حيث يفترض أن إنتاجية وحدات الإنتاج التعاونية هي الهدف المركزي للعمل التعاوني وذلك بتحسين نوعية المنتج وزيادة قدرته على المنافسة داخلياً وخارجياً، وهو ما يتطلب تحسين نوعية الخدمات التي تقدمها الجمعيات مرببي الثروة الحيوانية والاتحاد لجمعيات التعاونية.
6. تعزيز وتوطيد علاقة وإندماج الأَجسام التَّعاونية في المجتمع المحلي: حيث أن العلاقة مع المجتمع المحلي ليست لصالح المجتمع المحلي فحسب، وإنما وبدرجة أكبر هي لصالح الأَجسام التعاونية من جمعيات واتحاد، كون المجتمع المحلي هو خزان الجمعيات للقوة البشرية والعضوية وكذلك سوق أول لمنتجاتها وخدماتها وضمان لاستدامة عملها وتسويقها لدى الجهات الأخرى. فالجمعيات والاتحاد هي الأذرع المحلية الأهم للشركاء في التنمية من منظمات أهلية أو دولية غير ربحية أو مؤسسات حكومية. وإن لم تكن الأَجسام التعاونية كذلك، فعليها أن تكون.
7. بناء نظام متابعة لعمل الأَجسام التعاونية من جمعيات واتحادات: حيث أن العمل مع الجمعيات ومنتسبيها من مرببي الثروة الحيوانية وكذلك الاتحاد ونشاطه مع الجمعيات التعاونية التي تشكله، كل ذلك يحتاج إلى جهد متواصل للمتابعة وعلى أكثر من صعيد (إداري ومالى وإقتصادى وإحصائى...الخ). تشكل مخرجات نظام المتابعة المقترن دفعاً هاماً من المعلومات والبيانات لنظام المعلومات المقترن أعلى، ولكن وضعه كمكون مستقل جاء بسبب الأهمية المركزية التي يلعبها نظام المتابعة في إستمرار ودورية تدفق المعلومات والبيانات.
8. تشجيع وتنفيذ المشاريع التعاونية/الإدارية المشتركة: حيث أن نجاح التعاون يقاس بحجم العمل المشترك للتعاونيين من مرببي الثروة الحيوانية وجمعياتهم إن من حيث مشاريع إستثمارية وإنتاجية أو بيع المنتج أو شراء مستلزمات الإنتاج أو حتى في الضغط لتحقيق مطالب الأعضاء من مزارعين وجمعيات وتحسين بيئه وعملهم القانونية وشروط عملهم الاقتصادية.



تالياً، استعراض لكل مكون من مكونات خارطة الطريق المشار إليها أعلاه بعد تحديد الهدف من هذا المكون والنتائج المرجوة منه ووصف للإجراءات والخطوات أو الأنشطة المقترحة لتحقق هذه الأهداف ومعالجة المشاكل، والتي بنيت على معالجة المسوغات أو المشاكل التي تستوجب التدخل، وهذه الأخيرة مبنية على استنتاجات الدراسة التشخيصية لواقع الجمعيات التعاونية لمربى الشروء الحيوانية واتحاد الجمعيات التعاونية لمربى الشروء الحيوانية.

أولاً. إصلاح هيكلي للقطاع التعاوني نحو بيئة قانونية لعمل تعاوني فعال

إجراءات:	الهدف:
<ul style="list-style-type: none"> • العمل على توطين مفهوم التعاون بما يتاسب مع الواقع وقاعدة الموارد المتاحة واستبانت أشكال التعاون المناسبة، • تحديث وإعتماد والحرص على التنفيذ الأمين لقانون التعاون، • تحديث وتطوير الأنظمة الداخلية للجمعيات والاتحاد التعاوني أو الاتحادات التعاونية لتؤمن • تحديث وتوحيد الأنظمة والتقارير المالية للجمعيات التعاونية والاتحاد التعاوني 	<p>وضع إستراتيجية التعاون 2011-2013 موضع التنفيذ. كل مربي ثروة حيوانية عضو في جمعية تعاونية على الأقل وكل جمعية تعاونية عضو في اتحاد تعاوني على الأقل.</p> <p>جمعيات تعاونية تحفظ حقوق الأعضاء وتعظم عملهم المشترك، واتحاد تعاوني يحفظ حقوق الجمعيات ويعظم عملها المشترك</p> <p>إدارة رشيدة للأجسام التعاونية (اتحاد وجمعيات) بما يضمن الشفافية والمصداقية وتبادل/تناوب الإدارة.</p>

في مجال توطين مفهوم التعاون:

- تطبيق الجمعيات للمبادئ المذكورة (عدا الإستقلال الذاتي) فيه بعض المبالغة ويشي بأن هناك تبسيطاً من نوع ما لدى الجمعيات لهذه المبادئ ومفهومها وأن هناك حاجة لتوضيح أبعاد هذه المبادئ وكيف تترجم عملياً في أداء الجمعيات.
- بناء التعاونيات من رحم معاناة المزارعين وعلى تجاربهم وخبراتهم و"عنائهم التقليدية، هذا لا يوطن العمل التعاوني فحسب ولكنه يزيد من الالتحام بين المجتمع المحلي الراسخ والأجسام التعاونية والإنتماء إليهما.
- البناء على الجدوى من الإنتاج الزراعي في الضفة الغربية وتحديدأً تربية الشروة الحيوانية وأن يؤخذ بعين الاعتبار تعزيز الجدوى للثروة الحيوانية بالعمل الجاد في المجالات الزراعية الأخرى من إنتاج نباتي أو تصنيع أو تسويق، فلا تعاونيات ناجحة بدون وحدات إنتاج (مزارع) ناجحة ومربيحة.
- يجدر الاهتمام بتطوير العمل التعاوني والإدارة التعاونية بما يتاسب مع الأوضاع المحلية وبخاصة صعوبة الوضع الاقتصادي (تمويل وقومة شراء) وضيق قاعدة الموارد وتدني قدرات المزارعين بشكل عام وما يقتضيه ذلك من اجتراح نماذج تمويلية تعاونية ووضع أساس للعمل التعاوني تتناسب والواقع وتخدم الأعضاء بشكل جدي وفعال.
- على الإدارة العامة للتعاون وبالتعاون مع الجمعيات الأهلية ومراكز البحث وغيرها وضع إطار مفاهيمي لما يمكن أن يقدم للجمعيات التعاونية وكيف؟ زيادة قيمة المال المستثمر (Value of Money) بمعنى زيادة الفاعلية والانتاجية للاستثمار والدعم المقدم للجمعيات.
- أن نصوغ مفهوماً محلياً للتعاون يبني على أساس التعاون المتعارف عليه ووضع أساس إصلاحها بنيوياً وهيكلياً، بمعنى الحاجة إلى إصلاح هيكلي في الجسم التعاوني .Structural Adjustment in the Cooperative Movement

في مجال تحديث وإعتماد قانون التعاون:

- تقليل الخلط بين الجمعية التعاونية والجمعية الخيرية والمنظمة الأهلية وغيرها.
- تنويع الاتحادات التعاونية لتشمل كل قطاعات الشروء الحيوانية، بمعنى اتحاد الجمعيات التعاونية لمربى الدواجن، اتحاد الجمعيات التعاونية لمربى النحل مثلاً...
- تسهيل تشكيل اتحادات تعاونية نوعية لتشمل جميع الجمعيات التعاونية للشروع الحيوانية بما يعظم المصلحة المشتركة بين أعضائها من الجمعيات التعاونية، مع التأكيد على الصفة التمثيلية للاتحاد للجمعيات التعاونية المشتركة في الفرض بشكل عام وأهمية وجود كل جمعية في اتحاد واحد على الأقل، كشرط رئيس ويبنى عليه.
- تسهيل تشكيل جمعيات تعاونية لتشمل جميع مربى الشروع الحيوانية (حسب المهنة والممارسة) بما يؤمن ويعظم المصلحة المشتركة بين أعضاء الجمعيات التعاونية، بما في ذلك شروط العضوية لضمان مشاركة أوسع.
- تأمين الضوابط القانونية لتأمين إدارة ديمقراطية (شفافة ونزيهة وتداول للسلطة) في الأجسام التعاونية مع التأكيد على كونها تدار ذاتياً وتقصد الربح وتدير المال العام (بما فيها المنح والهبات) بشكل مستدام.

في مجال تحديث النظام الداخلي للأجسام التعاونية:

- المفروض التشديد على الالتزام بالنظام الداخلي ووضع آليات للتأكد من ذلك أو التعديل في النظام الداخلي (حسب الأصول) لمواكبة التغيرات والاحتياجات.
- الحاجة إلى مراجعة للنظام الداخلي تأخذ بعين الاعتبار المزاوجة بين القانون التعاوني ومبادئ التعاون وقاعدة الإنتاج وعلاقاته محلياً.
- الحضن على المشاركة والتطوع والحد من الإحباط والإتكالية وذلك بإيجاد نظام مكافآت للعمل التطوعي في الجمعيات التعاونية ضمن شروط وإجراءات تنفيذ تحد من سوء استغلاله.

- أهمية مراجعة وإعادة النظر في شروط العضوية في الجمعيات التعاونية، التي تمنع زدواجية العضوية في الجمعيات التعاونية، بحيث تؤمن انضمام مربى الثروة الحيوانية إلى جمعية تعاونية واحدة على الأقل وتوفير جو المنافسة بين الجمعيات لتطوير أدائها، وأخذ الإستنتاجات التالية (في مجال العضوية وشروط العضوية) بنظر الاعتبار.

في مجال العضوية وشروط العضوية (محور أساسي في النظام الداخلي):

- باب العضوية لدى عدد من الجمعيات مغلق وكذلك الحال بالنسبة للاتحاد فهو شبه مغلق، إذا ما أخذت الشروط وبعض الأمور الداخلية بعين الاعتبار.
- عدم قدرة الاتحاد على ضم باقي الجمعيات التعاونية للثروة الحيوانية، التي يحتاجها فعلاً كمبرر لبقاءه. وتحتاجه هي كونه المظلة القانونية الوحيدة المتاحة لتلك الجمعيات.

- رسم العضوية لا يمكن أن يبقى مقبولاً كمبرر لبقاء الجمعيات التعاونية خارج الاتحاد، كذلك رسوم العضوية لمربى الثروة الحيوانية ومساهمتهم يجب أن لا تشكل عائقاً أمام عضويتهم في أحد الجمعيات التعاونية، طالما أن الأرباح توزع حسب النشاط التجاري (السحب) من الجمعية والضخ فيها أو من خالها.
- أهمية وضوح كل شرط من الشروط وأبعاده المختلفة وأن يخضع كل شرط من ”شروط العضوية“ للتحليل وبخاصة موجباته وأثاره ومخاطره على الجمعية وعلى أعضائها، وأهمية الإقتناع بعد التحليل بأهمية هذه الشروط لإنجاح الجمعية.

- العضوية في الاتحاد (أو اتحاد في حال تعدد الاتحادات) ملزمة لجميع الجمعيات التعاونية في ذلك المجال، دون التخلص عن اتحاد الجمعيات التعاونية للثروة الحيوانية.

- وضع شروط عضوية تشجع دخول أعضاء جدد حيث لا زال العديد من مربى



الثروة الحيوانية خارج الجمعيات التعاونية وبخاصة ممن يعتبرون مصدر قوة وفرصة للجمعيات. وهو ما يشير بكلمات أخرى إلى الحاجة لجذب أعضاء جدد، والسماح بحرية الدخول إلى والخروج من الجمعيات التعاونية، ضمن الشروط المحددة والسماح بالعضوية في أكثر من جمعية تعاونية إذا ما توفرت لمربى الثروة الحيوانية الشروط المطلوبة.

في مجال تحديد وتجانس (Coparability) الأنظمة المالية للأجسام التعاونية:

- الحاجة لقراءة كاملة ومستفيضة في ميزانيات الجمعيات التعاونية ووضع نظام مالي ينسجم مع طبيعة المعاملات المالية للجمعيات التعاونية ومع حساسية الأمور المالية لدى الأعضاء المساهمين بشكل عام وعلى مؤشرات نجاح الجمعية واستدامتها على وجه الخصوص.
- إيجاد نظام مالي وإدارة مالية فاعلة وذات مصداقية بما في ذلك النماذج والأدلة والتعليمات والإزام للأجسام التعاونية والتقييد به. وذلك في سبيل تعزيز شفافية الإدارة المالية وتسهيل المقارنة بين الجمعيات التعاونية ووضع المؤشرات والخطط وبخاصة بها. ولا سيما إذا علمنا حجم المشكلة التي قد يحلها التقديرات الموضوعية لقيمة أسهم الجمعية، أي جمعية.
- نفقات بعض الجمعيات التعاونية يتجاوز الصرف المبرر لحجم نشاط هذه الجمعيات، وبالتالي من الضروري وضع ضوابط ومواصفات للصرف المبرر للجمعيات التعاونية بحيث يتناسب مع ملائتها المالية ونشاطها الاقتصادي وهدف النشاط.
- تعامل «بعض» الجمعيات والاتحاد مع المنح والنظر إليها كأرباح. كما يتم التعامل أحياناً مع المنحة أو القرض وكأنها رأس المال الجمعية الحالي. على المشرع أن يحدد آلية التعامل مع المنحة وتوضيح طريقة التعامل مع المنح والقروض

محاسبياً في الجمعية وتشييدها وتوحيدها لدى جميع من يتعاطى الشأن المحاسبي في الجمعيات التعاونية، بحيث يتم التأكيد على أن المنح والهبات هي مال عام (رأسمال عام) لا يوزع كأرباح تحت أي ظرف.

- فهم الميزانيات وإستخلاص المؤشرات منها يتطلب مزيداً من الجهد ويقلل من شفافية ومصداقية وموثوقية هذه البيانات. هناك مبالغة لدى بعض الجمعيات في التوثيق المالي، مما يقلل من الشفافية كذلك.
- هذا يشدد على أهمية وضع نماذج موازنة عمومية موحدة ومتجانسة تراعي احتياجات الجمعيات التعاونية ونشاطها المالي وتشف للقارئ (عضو الهيئة الإدارية وعضو الجمعية) عن آلية إدارة الجمعية لموجوداتها وتساعده على التحسين والإنجاز.
- ان تقدم التقارير المالية بحسب نموذج (Format) تعدّها الإدارة العامة للتعاون وتقوم بتدريب أصحاب الشأن من محاسبين وأمناء صناديق وأعضاء في الجمعيات على تبعيتها وقراءتها.
- أن يكون لكل نشاط إستثماري منتج (مصنع، سوبر ماركت، ... الخ) من هذه المشاريع والأنشطة ميزانيتها وبخاصة بها او بيانات الدخل والمصروف الخاص بها على الأقل، وأن يكون هناك بيان (بطاقة) تشغيل مثل هذه الآليات مرفقة بالميزانية أو توضيح لبيان الصرف والقبض والعائدات من استخدام وتشغيل مثل هذه المعدة أو الآلة أو موتور الرش ... الخ. مرفقة مع ميزانية الجمعية حتى يتسرى للمراقب الحكم عليها بشكل أفضل.
- أن يفصل التقرير المالي بنود الصرف وبخاصة تلك القابلة للغموض والتي تدعى إلى الريبة.
- أهمية وجود نظام محاسبي موحد للجمعيات والأجسام التعاونية يتم التدريب والمراقبة والمتابعة عليه من قبل الجهات المعينة؟



- تفعيل دور مدقق الحسابات أو مكتب المحاسب «التعاوني القانوني» المعتمد من قبل إدارة التعاون للإشراف على مراقبة الدفاتر المحاسبية للجمعيات التعاونية، جميعاً.
- الحاجة إلى نظام مالي قوي وفعال يؤمن التعامل الشفاف والفعال مع القروض والمنح للجمعية التعاونية محاسبياً ومالياً وإدارياً والتعاطي معها بجدية؛ على قاعدة كونها دعماً للجمعية يحفز البناء عليه لا الركود والركود بعد الحصول عليه، ولا يجوز التعامل معها كأرباح بأي شكل وبأي وقت؛ تصويب آلية اتخاذ القرارات في الجمعيات التعاونية بشأن الاقتراض والاستثمار وإدارة المنح لما فيه مصلحة الإنجاز وخلق فائض قيمة حقيقي.

ثانياً. نحو نظام معلومات تعاوني:

147

إجراءات/خطوات/أنشطة:	الهدف:
<p>تنفيذ الدراسات وبخاصة الاقتصادية وتقييم التجارب التعاونية.</p> <p>عقد ورش العمل والندوات والمؤتمرات وبخاصة بالتعاون.</p> <p>إنشاء وإدارة نظام معلومات إدارة مشاريع تعاونية.</p> <p>إيجاد موقع تفاعلي (منصة أو على الشبكة العنكبوتية)</p> <p>نشرة تعاونية إخبارية دورية</p>	<p>توفير البيانات والمعلومات حول العمل التعاوني والجمعيات والاتحاد التعاوني وتوفير القاعدة المعلوماتية لتمكن القرارات المبنية على المعلومات.</p> <p>إفساح المجال أمام مناقشة جدية وتفاعلية للمنتجات المعلوماتية للحركة التعاونية.</p>

المسوغات:

في مجال تنفيذ الدراسات ولا سيما الاقتصادية وتقييم التجارب:

- أهمية توثيق الخبرات والتجارب المحلية والعالمية في مجال التعاون وتقييم للأنشطة والأجسام التعاونية.
- تحضير أوراق سياسية (Policy papers) حول العمل التعاوني ومفهوم ومبادئ العمل التعاوني والممارسات في العمل التعاوني، من قبيل التعاون والتأمين الزراعي، التعاون والإقراض الزراعي، إدارة المنح وأثرها في استدامة التعاون... الخ.
- فلة الدراسات الميدانية ولا سيما التحليلية في مجال التعاونيات، وذلك بالرغم من وجود عدد من الدراسات الصادرة عن عدد من مراكز البحث والمؤسسات، معظمها دراسات وصفية وإحصائية لا تركز على المحتوى التعاوني.
- الحاجة إلى دراسات مستقلة للإدارة المالية والواقع المالي للجمعيات التعاونية واتحاد الجمعيات التعاونية للثروة الحيوانية.
- حاجة لدراسة حجم المساهمة الأمثل للأعضاء بحيث تتناسب مع إمكاناتهم من ناحية ومع المشروع المطروح بجد عند إنشاء الجمعية.
- دراسات مستقلة لمراجعة وتقدير تجربة التعاونيات الزراعية في المجالات الرئيسية وبخاصة الشراء الجماعي، التسويق الجماعي، التصنيع التعاوني، النحل، ... الخ وذلك بأخذ التجارب السابقة كل على حدة بغض النظر عن المنفذ والممول والمنطقة وذلك للاستفادة من نجاحات البعض والتعلم من عثرات وزلات البعض الآخر.
- من المفيد تقديم دراسة أعمق لبعض الجمعيات، مثلًا تلك التي وزعت الأرباح أو غيرها وذلك للاستفادة من تجاربها.
- دراسة أهمية وألية الربط بين صندوق التأمين الزراعي والتعاون لزيادة فاعلية

التأمين وتقليل مخاطر التعاون، وبخاصة التعاونيات والتي تشكل حاضنة مناسبة وهامة لمؤسسة ووضع برنامج تأمين للاستثمار في التعاونيات موضع التنفيذ.

في مجال عقد ورش العمل والندوات:

- الحاجة إلى مزيد من ورش العمل والندوات والمؤتمرات الوطنية لتناول العمل التعاوني بالدراسة والتحليل والنقاش.
- عقد حلقات نقاش ضيقة للجمعيات ذات الأهداف المشابهة و/أو ظروف النشأة المشابهة لدراسة الأوضاع والخروج بتجيئات واقتراحات للأخذ بيد هذه الجمعيات وتنسيطها. هذا عمل منوط بمديرية التعاون ويجب أن يشكل دين عملها وتقاريرها.
- الحاجة إلى النقاش الجدي والدراسة الجدية لظاهرة تراجع العمل التطوعي وإستشراء عقلية المستفيد السلبي (والاقتصاد النفعي بدل الإنتاجي)، أسبابها وأبعادها والآليات المقترحة لتجاوزها وتفعيل دور المزارعين الإيجابية. هذا الدور على الجامعات ومراكز البحث (Think Tanks) أن تلعبه.

في مجال نظام معلومات إدارة المشاريع التعاونية:

- عدم وجود صورة واضحة وتدوين شفاف للمشاريع المنفذة من قبل الجمعيات التعاونية، وكان هناك انتقائية واضحة لجهة المعلومات التي تخرج عنها عدد كبير من التعاونيات الزراعية، بما فيها الاتحاد، وكذلك الجهات التي تعمل مع الجمعيات التعاونية.
- وضع التقارير والخطط الدورية وغير الدورية للأجسام التعاونية (جمعيات واتحادات) في متناول أبناء الحركة التعاونية والمعنيين بها.
- توفير القاعدة المعلوماتية للبناء على الجهود والتجارب السابقة للأجسام التعاونية وتوفير الفرصة للأجسام الأخرى للاستفادة من تجاربها الناجحة وتقادي نقاط الضعف ... الخ.

- إن قاعدة المعلومات، وعلى رأسها الإحصائية، تعتبر أولوية للتنمية والتخطيط السليم ورافعة للعمل التعاوني.
- إيجاد نماذج تنموية للجمعيات التعاونية يمكن الاقتداء بها فيما بعد من قبل الجمعيات الأخرى.
- في مجال التغطية الإعلامية والنشر التفاعلي:
- غياب التغطية الكافية لنشاط الجمعيات التعاونية، بغض النظر أكان من خلال نشرات دورية تعاونية او دراسات دورية او حتى صفحات وعلى الدوريات الصحفية.
- إيجاد جسم يتلقى أسئلة واستفسارات ومشاكل الجمعيات، والمفروض أن يتم التعامل مع المشاكل والإستفسارات بجدية وتشخيصها بعمق ووضع الحلول الناجعة لها.
- أهمية وجود موقع على الشبكة العنكبوتية وتقويته...الخ للوصول إلى مشاكل وتجارب التعاونيـين وتمتين العلاقة مع الجمعيات وتعزيزها ومتابعة امور الجمعيات وإستفساراتهم، هذا مقترن قد يصب في اهتمام المنظمات غير الحكومية والجهات الدولية المهتمة بالنشاط التعاوني في الضفة الغربية.
- أهمية وجود موقع خاص وعنوان محدد ولقاءات دورية لمناقشة الأمور التنظيمية في الأجهزة التعاونـية (داخلية وإدارية ومالية) ووضع الأمور على طاولة التحديث والتطوير بما يتناسب مع حالة الجمعيات التعاونية وتجاربها في هذه المجالـات.



ثالثاً. بناء الطاقات والقدرات والأجسام (المؤسسات) التعاونية:

إجراءات/خطوات/أنشطة:	الهدف:
إنشاء جمعيات واتحادات تعاونية على الأسس السليمة والمدرورة.	إنشاء وتأسيس الأجسام التعاونية وتعزيز إمكاناتها من جمعيات أو اتحادات.
عقد ورشات العمل لتدريب ورفع الوعي التعاوني لمنتسبي التعاونيات.	زيادة وعي الجمعيات التعاونية والاتحاد التعاوني في مجال العمل التعاوني الفعال.
وضع الخطط التطويرية للجمعيات التعاونية وقرارتها في إدارة المشاريع.	بناء قدرات التعاونيين لإدارة منظماتهم التعاونية بشكل رشيد ومستدام.
توفير البنى التحتية وتمكين الجمعيات والاتحاد من القيام بالمهام الملقاة على عاتقهم.	رفع مهارات مربى الثروة الحيوانية
وضع الخطط لاستيعاب أعضاء جدد (مربي ثروة حيوانية في الجمعيات وجمعيات في الاتحاد).	
تفعيل دور الاتحاد كمنصة للتشاور (Platform) والعمل المشترك بين الجمعيات التعاونية.	

المسوغات

إنشاء الجمعيات والاتحادات التعاونية وتشكيل وتفعيل دور اللجان وعلى رأسها لجنة الرقابة في كل جمعية تعاونية أو اتحاد و المنصوص عليها في النظام الداخلي على أن تحدد مهامها ومسؤوليتها وعلى أن يتم انتخابها مع الهيئة الإدارية (أو من لم يحالقه الحظ من المرشحين) وتقدم تقريرها مع تقرير هيئة الإدارة في الهيئة العامة.

عقد ورش العمل وحلقات النقاش والندوات لزيادة تأثير الدراسات على أداء التعاونيين والتعاونيات ووضع نتائجها موضع الإستفادة من قبل المعنيين بها.

بناء قدرات الجمعيات والتركيز على هذا الجانب المحاسبي والمالي من حيث جدية التعاطي مع النفقات والمنح والقروض ومتابعتها.

مساعدة الأطراف المعنية بالشأن المالي للأجسام التعاونية وبخاصة الأعضاء التعاونيين والتعاونيات والمحاسبين على مزيد من الشفافية.

استغلال الطاقة التدريبية المتوفرة لدى الاتحاد والجمعيات العريقة في بناء قدرات الجمعيات التعاونية في مجالات عدة. وكلها، أي الاتحاد والجمعيات التعاونية بحاجة إلى بناء قدرات في مجال المحاسبة والإدارة المالية، حيث يدب الضعف الشديد في مجال الإدارة المالية الذي تعاني منه الجمعيات وكذلك الاتحاد.

قراءة في واقع كل جمعية على حدة ووضع خطة التنمية لكل جمعية بمشاركة فاعلة من الجمعية نفسها بما في ذلك الجانب المالي، الخ.

رفع قدرات الجمعيات التعاونية والتدريب في إدارة المشاريع من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وإدارة مالية وهي لا شك نقطة ضعف لدى العديد من الجمعيات التعاونية.

عقد دورات تدريب وورش عمل دورية للجمعيات التعاونية في مجال إدارة المشاريع وإدارة التعاون، ول يكن أحد أهداف هذه الدورات وضع المشاريع التي يقومون على إعدادها أو تنفيذها على سكة البحث والدراسة، ليتم تبادل الخبرات والتجارب فيها.

ضعف الموارد المالية والاقتصادية للجمعيات التعاونية يجعل من الضروري التدخل لتأمين إنطلاقة قوية للجمعيات التعاونية وذلك من خلال بنيتها التحتية والمعلوماتية أو من خلال بناء قدرات طواعتها ومنتسبتها في المجالات المختلفة.

إيجاد خطط لاستيعاب القادمين الجدد من التعاونين في الجمعيات والجمعيات التعاونية في الاتحادات وتشغيلهم (وتوظيف إمكاناتهم) وكذلك الحال بالنسبة للجمعيات المتعثرة.



رابعاً. إنشاء شبكة علاقات وتفاهم مع الشركاء التنمويين مساندة وداعمة للعمل التعاوني:

الهدف:	إجراءات/خطوات/أنشطة:
تطوير علاقات التنسيق والتعاون مع المانحين والجهات غير الحكومية النشطة في مجال التنمية ومع الجهات الحكومية المسؤولة.	إنشاء هيئة وطنية لإدارة وتنسيق الجهود في مجال العمل التعاوني - قطاعياً، التعاون الزراعي...مثلاً.
توضيف مذكرات تفاهم مع الجهات المانحة وشركاء التنمية الآخرين لتنسيق الجهود والأدوار، بعد مراجعة إستراتيجية دعم القطاع التعاوني ووضع الأسس للعمل المشترك.	توقيع مذكرات تفاهم مع المنظمات غير الحكومية بما يخدم الجهات المستهدفة.

المسوغات

- من المفيد تشكيل لجنة قطاعية تعنى بالعمل التعاوني الزراعي، تؤلف من الجهات التنموية والتمويلية والتنفيذية الفاعلة في هذا القطاع، ويمكن للإدارة العامة للتعاون وربما مركز التعاون السويدي والمركز الفلسطيني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية أن يشكلوا لجنة.
- أهمية الدور الذي تقوم به المنظمات الأهلية التنموية (غير الحكومية NGOs) وأهمية إشراكها في عملية تطوير الجمعيات التعاونية والتغيير،
- مؤسسة وتوثيق مسؤولية إدارة التعاون والمراقبين التنمويين، بما في ذلك العلم بالقروض والمنح والاستثمارات... الخ وأن لا يشكل ذلك تدخلاً في مسؤولية الجمعية وإنما كجزء من برنامج الشفافية المطلوب لإدارة رشيدة للجمعيات التعاونية.

- الحاجة إلى وضع خطة لترشيد وتعظيم استخدام الجسم التعاوني للدعم. طلب الدعم وتقديم الدعم للجمعيات التعاونية مشروع وضروري لتنمية القطاع التعاوني ولكن يجب أن يبنى على أساس موضوعية وشفافية وأن يكون مشروطاً بتحقيق إنجاز ما وعادل، ولا ينحاز إلا للنجاح وأن يكون مرحلياً بمعنى تحقيق انطلاقه للجمعية أو تجاوز عشرة طارئة، وعلى أن يكون احتمال الاستمرار ووقف الجمعية على جهدها الذاتي ممكناً ومتوقعاً.
- مطلوب العلم بأمر المنح والقروض مركزياً من خلال الجمعيات والعلاقة مع الجهات المانحة، وعدم التعاطي مع الأمر كنوع من المركزية، بل لمساعدة الأطراف في إدارة المنح والقروض وزيادة فاعليتها وتأمين النجاح في استخدامها، ومن أجل أن تهب المنح والدعم للجمعيات فرص الاستثمار والاستمرار.

خامساً. تطوير إنتاجية ونوعية خدمات الوحدات التعاونية (جمعيات واتحادات):

الهدف:	إجراءات/ خطوات/أنشطة:
زيادة إنتاجية وربحية التعاونيات الزراعية والقيمة المضافة للعمل التعاوني وبخاصة في مجال الإنتاج وكذلك تحسين نوعية الخدمات المقدمة للفئات المستهدفة.	الاستفادة من التجارب السابقة في العمل الجماعي.
تنفيذ مشاريع ريادية لتعزيز قدرة التعاونيات على تحمل المخاطرة.	تنفيذ مشاريع ريادية لتعزيز قدرة التعاونيات على تحمل المخاطرة.
وضع أسس الإدارة الناجعة (مالياً وإدارياً) موضع التنفيذ.	وضع أسس الإدارة الناجعة (مالياً وإدارياً) موضع التنفيذ.
إدارة فعالة للمنح والقروض.	إدارة فعالة لمنح وقروض الصناديق الادخار الذاتية أو البنية أو الوطنية.
الاستفادة من برامج التشغيل الوطنية لزيادة فعالية الجمعيات وتقليل تكاليف إدارتها.	الاستفادة من برامج التشغيل الوطنية لزيادة فعالية الجمعيات وتقليل تكاليف إدارتها.

المسوغات:

- الاستفادة من تجارب الجمعيات التعاونية في العمل الجماعي (شراء مستلزمات إنتاج وبيع منتجات).
- أهمية إبراز واستغلال الدور الهام الذي يلعبه التعاون والعمل الجماعي في خلق قيمة في الزراعة وتربية الشروة الحيوانية تحديداً.
- إيجاد صيغ عملية ومحليّة لتجاوز عدم قدرة بعض الجمعيات التعاونية على ركوب Cooperative Business Incubators المخاطرة وتحملها (كحاضنة للأعمال التعاونية)، قد تلعب صناديق الإقراض والتأمين والادخار دوراً في إنشاء وإدارة مثل هذه المشاريع التنموية.
- تأمين إيقاف المزارعين حول تعاونياتهم لزيادة دخولهم وللحفاظ على استدامها كونها رافعة للعمل الزراعي كما أسلفنا.
- أهمية وضع وتنفيذ مشروع وطني للتشغيل والتدريب من مهندسين زراعيين وتحصصات أخرى للعمل مع الجمعيات التعاونية لفترة محددة ضمن شروط تدريب وتدعيم للجمعيات وتكون مرجعية الموظف مجلس الإدارة من ناحية والإدارة العامة للتعاون (أو لجنة توجيهية مشتركة مع وزارة الزراعة) من الناحية الثانية، على أن تقدم تقارير إنجاز دورية لتلك الجهات.

سادساً. تعزيز وتوطيد العلاقة والإندماج في المجتمع المحلي (خزان التعاون):

الهدف:	إجراءات/خطوات/أنشطة:
تطوير العلاقة والتفاعل مع المجتمع المحلي وزيادة إندماج الأجسام التعاونية في المجتمعات المحلية	العمل على والمساهمة في حشد الجهود والموارد المحلية من بشرية وطبيعية وغيرها.
خلق والمشاركة في المناسبات والمواسم الوطنية والزراعية بما في ذلك التراثية.	المساهمة في تحديد المشاكل المجتمعية وتحمل جزء من عبء مواجهتها.

المسوغات:

- أهمية إحياء ظاهرة الأنشطة الجماعية وبخاصة المرتبطة بمواسم تراثية وغيرها (رمضان، النبي موسى، المشمش، التين، الفقوس، عيد الشجرة ... مثلاً) وأن توضع على أجندة العمل التعاوني الزراعي الوطني. ربما تكون هذه من مهام الاتحادات الزراعية.
- الحاجة لتعزيز العمل التطوعي لخدمة المجتمع المحلي وخدمة الجمعية ضمن المعطيات المحلية وتفعيل دور المزارعين الإيجابية.
- إيجاد مسابقة ومنافسة وجائزة لأفضل جمعية تعاونية في المجالات المختلفة وبناءً على تقييم أداء موضوعي ومؤشرات مدققة. وهو ما يحفز مربى التروء الحيوانية للدخول في الجمعيات والاتفاق حول جمعياتهم.

سابعاً. بناء نظام متابعة لعمل الأجسام التعاونية من جمعيات واتحادات:

156

الهدف: الإجراءات/خطوات/أنشطة:	
وضع قائمة بالمؤشرات الحيوية في مجال التعاون، من مؤشرات الحجم والإنجاز وخلافه ليجري متابعتها دوريًا.	العمل على توفير البيانات والمعلومات عن أداء الجمعيات التعاونية والأجسام التعاونية عموماً وذلك لدعم القرارات والسياسات الموجهة لخدمة هذا القطاع، وذلك بشكل دوري وبنفعية شاملة للأمور الفنية والمالية الحيوية لعمل التعاون.
وضع أدلة وتعليمات لتعبئة بطاقات وسجلات التعبئة	
تدريب الكادر المختص (مراقبي التعاون) وكذلك المعنيين في الجمعيات والاتحاد على تعبئة النماذج بمساعدة مراقبى التعاون.	



المسوغات:

- توفير النماذج المالية للجمعيات التعاونية كافة وتأمين تجانسها وشفافيتها والتوفيق المناسب لعملية البحث والتحليل والمقارنة.
- أن تقوم المديرية العامة للتعاون في وزارة العمل وهيئة تنسيق المشاريع لدى المنظمات الجماهيرية (إن وجدت)، بلعب دور في مجال رفع شفافية المشاريع المقدمة للجمعيات التعاونية والمنفذة معها، بأن تتولى هذه الجهات متابعة مشاريع الجمعيات التعاونية بشكل حديث، من باب العلم بالشئ لاأخذ القرار به وذلك بتبعة نماذج وبخاصة بالمشاريع لفترات متباينة على طول مراحل التنفيذ، أو الحصول على المعلومات المطلوبة من الجهات المعنية، منعاً للإزدواجية والتكرار.
- دراسة مؤشر «قيمة الجمعية» من أكثر من جانب وبخاصة الاقتصادي والمالي ولكن أيضاً وضع في المكان الصحيح لدعم قرارات التعاون وبخاصة تجاه تصويب أوضاع الجمعيات التعاونية والعلاقة مع العضوية...الخ.
- وضع مؤشرات إنجاز محددة منها المالية ليتم متابعتها وتحديد الجهة الرسمية المسئولة عن ذلك، والأولى أن تتولى الإدارة العامة للتعاون هذه المهمة وتتصدر هذا المؤشر ضمن نشراتها السنوية أو تقاريرها كما هو الحال في السوق المالي او السوق البصائي مثل مؤشر الأسعار ومؤشر تكاليف الإنتاج ومؤشر غلاء المعيشة. مؤشرات الإنجاز للجمعيات التعاونية تساعد الجمعيات التعاونية في تعزيز فعالية الإستهداف والمساعدة للجمعي.
- تشخيص وتجزئة الجمعيات التعاونية بناءً على مؤشرات محددة، وتدارس نتائج ذلك بشكل دوري، ومراقبة التقدم على مستوى كل جمعية أو اتحاد.
- التعاون مع الجهاز المركزي للإحصاء لإنجاز تقارير دورية وبخاصة بالتعاونيات (الزراعية وغيرها) تزود الباحثين والمهتمين بالشأن وبالقطاع التعاوني بمؤشرات وبخاصة بالجمعيات والاتحادات التعاونية على الأراضي الفلسطينية.

ثامناً. تشجيع وتنفيذ المشاريع التعاونية/الإدارية المشتركة:

الهدف:	إجراءات/خطوات/أنشطة:
زيادة مساهمة ومشاركة الجمعيات التعاونية في مشاريع إستثمارية مشتركة بين التعاونيات أو بإشراك القطاع الخاص والقطاعات الاقتصادية الأخرى.	إجراء دراسات الجدوى لمشاريع مطلوبة في مجال تربية الثروة الحيوانية. خلق المشاريع المجدية فنياً واقتصادياً ومالياً وتناسب مع آلية العمل التعاوني. وضع صيغ للعمل المشترك بين الجمعيات التعاونية وبين الجمعيات والأطراف الأخرى، بما فيها التموية. تعزيز العمل التعاوني والتثبيك المنتج بين الجمعيات التعاونية ذات الغرض الواحد ومتجانسة الأغراض.

المسوغات:

- ارتفاع المخاطرة التي تتحقق بالمشاريع الزراعية بشكل عام وتلك التي قد تدار جماعياً بشكل خاص.
- أهمية الربط بين التأمين والتعاون وأهمية وضع الحلول المقترحة موضع التنفيذ
- العمل على بث روح المخاطرة (الاستثمار) وتحملها في الجمعيات وإبراز شرط (الربح و/أو الخسارة) كنهج عمل للجمعيات التعاونية، ملزم للأعضاء ومتافق عليه لا ليتقبلوا الخسارة فيما بعد ولكن ليتعاونوا في مراكمه وتوليد رأس المال على المدى البعيد.
- الاتحاد يشكل تكتلاً إقتصادياً للجمعيات التعاونية للثروة الحيوانية على أساس تعاونية، كما أن الجمعيات هي تكتل إقتصادي لمربى الثروة الحيوانية تسهل وتمكن عملهم ومشاريعهم المشتركة. وليس المطلوب التمثيل فحسب وإنما العمل كأو إيجاد مظلة أمان للجمعيات التعاونية ومنتسبيها.
- أهمية وضع إستراتيجية وخطة لتفعيل الاعتماد والاستقلال الذاتي ولو بحدة

الأدنى لدى الجمعيات التعاونية، إن من خلال أنشطة داخل الجمعية الواحدة أو بالشراكة مع جمعيات أخرى.

- إحجام التعاونيات عن استغلال رأس المال الأسهمي في استثمارات ومشاريع إنتاجية للجمعية وأن هذا قرار الجمعية أو الهيئة العامة، وال الحاجة لتشجيع الجمعيات الناشئة على تحمل المخاطرة.
- أزمة التسويق والمنافسة مع قوى السوق الأخرى وأهمية العمل الجماعي المشترك في البيع والشراء والإنتاج.
- عقد لقاءات دورية للجمعيات التعاونية على مستوى المحافظة أو محافظات (منطقة) وذلك من أجل النقاش العميق في الممارسات التعاونية والتناول الجدي لمشاريع مشتركة كحلول تخرج الجمعيات من دوامة البحث عن تمويل ومساعدة مهما على شأنها وكبر رأس مالها.
- بالرغم من حقيقة ضعف قاعدة الموارد المتاحة لمربи الشروة الحيوانية، أو بسببها، فإن العمل التعاوني جاء لبناء قاعدة موارد أوسع وأعرض تمكن من رفع الجدوى والنوعية والإنتاج المنافس.



Palestinian National Authority
Ministry of Labor
General Directorate of Cooperation

Livestock Cooperatives in the West Bank

Diagnostic Study
For the benefit of the General
Directorate of Cooperation

November
2011

Strengthening the Institutional and Business Capacities
of Cooperatives Project in Palestine



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



KOOPERATION UTAN GRÄNSER
SWEDISH COOPERATIVE CENTRE
المركز التعاوني السويدي



Palestinian National Authority
Ministry of Labor – General Directorate of Cooperation

Livestock Cooperatives in the West Bank Diagnostic Study

**For the benefit of the General Directorate of
Cooperation**

November 2011



Researcher: Dr Abdulhamid Musa

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) or the Economic and Social Development Center of Palestine (ESDC). The content of the book information tables and statistics is the sole responsibility of the Ministry of Labor.

2

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

Executive Summary

The study aimed to diagnose the status quo of Livestock Cooperatives (LC's) in the West Bank and to produce an analytical report, which can be used in laying the foundations for their accession in the Palestinian Union of Livestock Cooperatives PULC. The study provides preliminary data for the development of PULC as well and can guide implementing the sector's strategy.

The study relied on two questionnaires, one for LC's and another for the PULC. The General Directorate of Cooperation in Minsitry of Labour MOL took the responsibility of collecting the data from the field, through its cooperation monitors. Data collection lasted until end of August 2011.

To provide for comparability, the LC's were classified deductively into four internally homogeneous categories from success or sustainability perspective, using several indicators such as size, performance and sustainability indicators. The Coops were either highly successful/sustainable, good, average or below average.

In addition to the Introduction and Methodology, chapter 1 and 2 respectively, the study included five chapters for LC's according to the adopted conceptual framework; Chapter 3 for the Being (To be) and performance and achievement (To do), Chapter 4 for the Thinking (To think), Chapter 5 for networking and relations (To relate); and Chapter 6 for the learning (To learn). The 7th chapter covers the PLUC. The 8th chapter covered the conclusions and recommendations. The study also comprises three (3) annexes, one describes livestock cooperatives by selected financial and performance indicators, annex 1, another annex covering cooperative's perceived SWOT to livestock coops in membership and project areas, annex 2, and the third annex reviews the proposed roadmap for the development of LC's, PULC and cooperative movement in general, annex 3.

There was a statistically significant (clear) association between location (geographical province) and the induced success/sustainability indicator. The other three independent variables



(registration year, purpose, and membership in PULC) were statistically insignificant. It simply means that coops performance differ according to the geographical province but not affected (significantly) by the other listed factors.

Although the size of the general assembly of LC's is relatively modest, and many of livestock breeders are still outside the coops, particularly those who are considered to be a source of strength and opportunity, the coops comprise large number of livestock breeders from different disciplines/purposes. example beekeeping, poultry, small ruminants or cattle breeders. This suggests the importance of establishing coops for specific purposes.

Problems encountered by the cooperatives in the course of their development are low liquidity, weak financial and economic resources-base, lack of external financial support, market crises and competition, occupation, settlement and closure of grazing areas or range lands.

4

Answers on the degree of commitment of coops to the 7 cooperation principles varies between the coops but with some "common" exaggeration and simplification, that shows the need to clarify these principles and the way they should be translated into practice and coops performance.

There is satisfaction of the regulations and legal environment under which the coops operate, with some negative remarks especially being old (Jordanian law of 1956) and not commensurate with status quo, some ambiguity, weakened enforcement and does not apply to everyone. Coops pinpointed out the need to have some modifications, particularly in determining "mechanism to calculate" value of shares and others to facilitate entry of new members.

Only limited number of cooperatives has a financial system in place. A close look in the budgets of a large number of cooperatives and the PULC suggests the need for a separate in-depth study of their financial management systems and financial status in order to assist all concerned parties, especially LC's and PULC members.

accountants and auditor and provide for more transparent financial system. The successful experience in applying cooperatives bylaws, suggests the imperative of inducing a unified financial system, including formats, manuals, guides, and instructions.

Gathered data indicate that elections of LC's administrative boards were not held for years. Coops also suffer from slow handing over of managerial positions especially chairperson of the administrative committee and to a lesser extent in the case of the treasurer. Some coops suffer also lack of full-time workers. Coops have good experience with workers assigned to the coops from ministries or projects as part of job creation or training programmes. This was viewed as a chance and a point of strength and support to some of the coops.

Data indicate also that number of retreated cooperative members since the beginning is much less than number of new members in the same period, despite the existence of a deadlock in the membership of cooperative in terms of membership conditions and openness of coops to new members.

5

The data indicates also that coops are conservative concerning the future of their resources. The resources of less than half of the coops are supposedly increasing with time. In one third of the coops the situation seems bleak, i.e. their resources are diminishing.

It is also clear that investment is a dilemma in the LC's. Data showed the reluctance of cooperatives in the exploitation of their own capital in investments and production projects.

Current expenditure of some coops is high, can not be justified by its activities. It shows a utility consumption pattern rather than productive or even rental pattern. From profit point of view, it is difficult to talk about profit making and distribution. It was shown that only five coops (out of 71) had distributed profits to their shareholders. It is also obvious the disparity in the size of debt inter and intra regions.

More than half of the cooperatives talked about poor financial





position or even about bankruptcy. Only few coops have a strong financial position. Coops showed also reluctance in providing timely budgets. Generally speaking, budgets are predominated by small budgets.

Reviewed budgets showed also the importance of keeping separate budgets for each distinguished activity and project using the standard, transparent, comparable and a pre-defined budgeting system, with detailed expenditure and budget entries. Budgets are expected to show the financial position of the cooperative and the current value of the shares of the coop. It showed the importance of strengthening the role of the auditor and the cooperation audit bureau.

Several issues and questions are raised after reviewing the budgets, example do coops need to inform some one when getting a loan (not approval)? Just to check it out with the budget and can be followed up later. And who is designated to overlook the financial transactions of cooperatives? Are they held responsible in case of bugs? Is there any unified accounting system or similar system obligatory to coops? Are accountants and auditors trained to use these forms? Are these systems monitored by designated authorities?

6

The cooperatives showed that their strengths and opportunities lie in their trained cadre and staff, real and committed breeders, capacity to communicate, presence of certain investments and possibility of obtaining loans and grants. Their weaknesses and threats include high needed contribution from members, low awareness of cooperation among breeders, unbalanced membership (either low or high), non-payment of contributions, economic, political and market uncertain situation.

Among the strategies followed by the coops is building young leaders in the cooperation field. Coops are still focusing on the financial support and raising funds for their projects and members, less is done to lobby for the interest of coop members and for the "fair" rights of farmers. Coops repeatedly express their inability to carry out projects without funding and external support. Interestingly is the repetition

of the word “support” by coops in many cases, as if they are “support societies” for farmers and not cooperatives.

It is eventually useful that coops focus their efforts to pool their own resources and create joint ventures that serve the interests of their members. Important in this respect is the inelegant linking and involvement of coops in managing funds and credit. and also the management of insurance and disaster fund when implemented.

The figures also indicated that networking and cooperation of cooperatives (not joint ventures) often with cooperatives in the same geographical area only. In a few cases there was networking and coordination with associations in the West Bank and within the coops field of activity or with NGOs.

The situation is even less rose respect developing and executing projects. Most coops declared non presence of ongoing or executed joint projects. The focus of proposed projects is on individual cooperative interests not on joint ventures or projetc. There is dim signal of interest in the joint activities among cooperatives.

7

Large number of coops were not satisfied with joint relations with development partners. almost one third of the coops declared, they fear joint ventures. The fear is due mainly to the widespread laziness and frustration; dependence on each other; opportunistic and individualistic behaviours; or losing the control over the project to the partner.

The relationship between the cooperatives. even within the same geographical region. has been limited to participation in development projects initiated from outside the cooperative body (non-governmental or international organizations). Creation of joint ventures seem more vulnerable than indicated by the figures.

The Palestinian Union of Livestock Cooperatives PULC is registered in 2005. Now. it includes 15 of the cooperatives. Most cooperatives are still outside the Union due to the high membership fees, lack of awareness of the usefulness of the accession to the PULC system. The Union has an internal bylaw, prepared in 2004 and amended in





August 2005. Interesting in the entry conditions is its openness to “agricultural societies” not necessarily cooperatives. A close look at Article 21, obliging member cooperatives to cover the financial deficit realized as a result of the Union’s activities, this pushes away the cooperatives from joining the Union.

A large number of cooperatives were either negative towards the Union, have discouraging experience with it, is conservative and does not think it exists or that it is without activity and does not represent farmers. In the contrary, the majority of the cooperatives see the great importance of a union as an umbrella for all cooperatives that makes their voices heard, to bring projects and a platform to meet and consult. Such a union is conditional on work for everyone, democratization, transparency, free elections and open membership, public service orientation and serve its members.

8 Respect learning, majority of coops expressed their capacity to learn from their own experience, but a lower proportion showed capacity to learn from the experiences of other cooperatives, due mainly to lack of interaction or a platform to discuss common issues.

In the area of change, cooperative interests has covered the several areas, most important is in the projects and project management area, followed with governance (management), membership, financial management and identity (purpose, vision and mission). Change in most of cases is still a desire, not even an idea or on the process.

Despite the positive responses of farmers’ and coops’ expectations to continue, many of the indicators suggests that there is a real concern and fear among members and cooperatives of the future, especially if lack of funding continued or gets worse.

Despite that weak resource base available to breeders of livestock, there is a clear underdeveloped and weakened decision-making process, particularly on investment and in the management of these resources available. From a pure economic standpoint, it is supposed to upgrade administrative and technical management

decisions of coops to compensate for the weakness in the resource base. Facts on the ground do not show that.

The PULC holds the major responsibility in this respect. Such a mission is eventually what justifies PULC's existence (*raison d'être*). The same applies to the Directorate General for Cooperation in the Ministry of Labour. It is responsible for controlling the rhythm of the development of cooperation and to overlook roles played by all partners according to their position.

