

دليل تشخيص الملائمة

في الجمعيات التعاونية



تم إصدار هذه الدليل بتمويل من

منظمة وي ايفكت

إعداد: عبد ياسين

المركز الفلسطيني للتنمية

الاقتصادية والاجتماعية

ESDC ٢٠١٣

فهرس المحتويات

مقدمة.....	١
تعريف الملاءمة.....	١
دراسة وتحليل الملاءمة.....	١
ملاءمة الجمعيات التعاونية مع الأطر النظرية للعمل التعاوني.....	١
ملاءمة التعاونيات وانسجامها مع مبادئ العمل التعاوني.....	١
ملاءمة التعاونيات وانسجامها مع القيم التعاونية.....	١
تحليل الملاءمة في مرحلة التأسيس والتسجيل.....	١
تحليل ملاءمة الأمور الاستراتيجية للتعاونية.....	١
ملاءمة الأنظمة المعمول بها في التعاونية.....	١
تشخيص ملاءمة وتوافق بيئة عمل التعاونية.....	١
تشخيص ملاءمة الحوكمة في التعاونيات.....	١
ملاءمة الخدمات والعمليات الاقتصادية.....	١
قياس الملاءمة في جانب العمليات الإنتاجية والخدمات والنشاط الاقتصادي.....	١
الملاحق.....	١
المراجع.....	١

تقديم

أعد هذا الدليل كمادة تدريبية مرجعية لتدريب التعاونيات في موضوع الملاءمة، ويأتي كخلاصة تجربة المركز الفلسطيني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ESDC في العمل في موضوع الملاءمة كنموذج جديد لبناء قدرات التعاونيات وزيادة فعاليتها وكفاءتها، حيث تم تطويره ضمن مشروع دعم القدرات المؤسسية والاقتصادية للجمعيات التعاونية للعام ٢٠١٣ الذي ينفذه المركز الفلسطيني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية بتمويل من الوكالة السويدية للتنمية الدولية (Sida)، ومنظمة وي افكت (We Effect)، وذلك ضمن برنامج التنمية في فلسطين الذي تديره منظمة وي افكت (We Effect). وضمن نشاطات هذا المشروع، يتم العمل على زيادة ملاءمة النشاطات والعمليات والخدمات المقدمة من التعاونيات مع احتياجات أعضائها والمجتمع العاملة فيه؛ حيث تم تحليل عنصر الملاءمة ووضع خطة ملاءمة للتعاونيات المستهدفة وتنفيذها؛ كما يشمل هذا المخرج تطوير دليل ملاءمة في التعاونيات، وتدريب ١٥٠ تعاونية عليه.

تنويه

إن المعلومات والأفكار ووجهات النظر التي طرحت في هذا الدليل لا تعكس، بالضرورة، أفكار ووجهات نظر أو السياسات الرسمية للوكالة السويدية للتنمية الدولية (Sida)، أو منظمة وي افكت (We Effect)، أو المركز الفلسطيني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، كما إن الجهات المذكورة لا تتحمل أية مسؤولية تجاه محتويات هذا الكتاب من معلومات وجداول وإحصائيات، وأنها هي مسؤولية المركز.

حقوق الطبع محفوظة

لصالح المركز الفلسطيني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ESDC

مقدمة:

التعاون نظام اقتصادي اجتماعي يعتمد على تجميع وتنظيم جهود الأفراد في مؤسسات تعاونية تعمل طبقاً لمبادئ وقواعد، ونظم اقتصادية واجتماعية وفنية، لتنظيم عمليات الإنتاج، والإقراض، والتسويق، وتوفير مستلزمات الإنتاج والاستهلاك المتنوعة لتحقيق منافع لا يستطيع الفرد الوصول لها بمفرده. ومارست المجتمعات البشرية كافة أشكال التعاون بالفطرة منذ الأزل. وعليه، نستطيع القول أن كلمة التعاون تعني المشاركة والمساعدة المتبادلة والعمل معاً؛ وقد تطورت أشكال التعاون إلى أن وصلت إلى المشاريع التعاونية والتعاونيات.

في فلسطين، تشير الأرقام الأخيرة المحدثّة عن الضفة الغربية بالذات أن عدد الجمعيات التعاونية في الضفة الغربية ١,٣٤٠ جمعية حتى نهاية نيسان ٢٠١٢، منها ٣٩٪ جمعيات عاملة. وتركز التعاونيات في القطاع الزراعي بحصة وصلت ٤٧٪ من التعاونيات العاملة، يليها تعاونيات الإسكان (٣٥٪)، و١٣٪ تعاونيات خدماتية، و٣٪ حرفية، و٢٪ استهلاكية. وبلغ عدد أعضاء الهيئات العامة في الجمعيات العاملة في الضفة الغربية ٤٥,٩٨٣ عضواً (٢٥٪ إناث). ويشكل القطاع الزراعي ما نسبته ٤٥٪ من أعضاء الهيئة العامة في الجمعيات التعاونية، يليه القطاع الخدماتي بنسبة ٣٥٪، و١٥٪ لتعاونيات الإسكان.

يمكن للجمعيات التعاونية أن توسع نشاطها في فلسطين لتساهم بشكل أكثر فعالية في خدمة أعضائها والمجتمع العاملة فيه، كذلك يمكنها تغطية ودخول مجالات اقتصادية وخدمية تعاونية جديدة. لذا، لا بد من توسيع انتشار التعاونيات، وبناء قدراتها لتكون قادرة على تقديم الخدمات للأعضاء والمجتمع، ولتسهم، بشكل أكثر فعالية في عملية التنمية.

إن المركز الفلسطيني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، منذ تأسيسه، يتطلع إلى المساهمة في بناء اقتصاد مجتمعي مستدام من خلال تنمية صغار المنتجين والنساء

الريفيات والفئات المهمشة، وتعزيز قدراتها لتشكيل دعامة رئيسية من دعائم النهوض بالاقتصاد الفلسطيني. وانسجاماً مع هذه الرؤية، يعتمد المركز في عمله على برنامجين هما: برنامج تحسين المستوى المعيشي للأسر المهمشة، وبرنامج البناء المؤسسي والذي يهدف إلى بناء وتعزيز قدرات الجمعيات التعاونية وتأطير تجمعات المزارعين والنساء، أو تشجيعهم على الانضمام لجمعيات تعاونية تخصصية ترعى مصالحهم الاقتصادية والاجتماعية على حد سواء، وذلك من خلال التدريب، وتمكين، وبناء قدرات هذه التعاونيات.

ويأتي هذا الدليل استكمالاً للمواد التدريبية والدراسات التي عمل المركز على تطويرها، كما ويأتي لتتويجاً للخبرات المتراكمة في موضوع بناء قدرات التعاونيات، حيث سيناقش قضية الملاءمة في الجمعيات التعاونية كنمط لتشخيص التعاونيات من كافة الجوانب، وكأداة لبناء قدراتها من خلال خطة الملاءمة التي تسعى إلى تقديم خدمات وممارسة أعمال بفعالية وكفاءة أعلى.

١. الملاءمة

٢،١ تعريف الملاءمة

يقصد بالملاءمة "مدى انسجام وتوافق التعاونيات مع ذاتها وما تستند إليه من مبادئ وقيم وقوانين ناظمة لعملها، وما ينتج عنها من خدمات من جهة، واحتياجات أعضائها ومجتمعاتها من جهة أخرى. وذلك يشمل توافق اختصاص وأهداف الجمعية التعاونية مع واقع واحتياجات الأعضاء الموجودين ضمن عضويته".

إن ارتباط عمل الجمعيات التعاونية، بشكل أساسي، في قضية تهم جميع الأعضاء التعاونيين، والعمل عليها بشكل جماعي للتعامل معها أو تلبية الحاجة بكفاءة وفاعلية، يعتبر أحد عناصر الملاءمة الهامة.

لهذا، فإن تشخيص درجة الملاءمة في التعاونيات مهم لتصويب أوضاعها وزيادة فعاليتها وكفاءتها. ويمكن دراسة وتحليل الملاءمة بشكل عام من خلال المقارنة بين احتياجات الأعضاء والخدمات التي توفرها التعاونية، ودراسة مدى الارتباط بينهما، مع الأخذ بعين الاعتبار تحليل ودراسة كيفية ممارسة التعاونية لعملياتها وأنشطتها، وما تعتمد عليه من أنظمة عمل وموارد.

هناك ارتباط كبير بين عنصر الملاءمة في الجمعيات التعاونية وإمكانية تحقيق الأهداف التي أسست الجمعية لتحقيقها؛ فالعلاقة طردية، بمعنى أن الملاءمة عنصر رئيس في طريق وصول الجمعية إلى النجاح، وقدرتها على تحقيق أهدافها.

٢. جوانب دراسة وتحليل الملاءمة

١٠،٢ النواحي العامة

- البحث في مجال عمل التعاونية الرئيسي، والاختصاص، ومبررات وجودها، أو القضية التعاونية التي تعمل على تحقيقها، والمجالات الاقتصادية الذي يعمل بها الأعضاء والمجتمع. بمعنى آخر، رسالة أو مبررات وجود الجمعية التعاونية.
- البحث في، وتحليل البيئة الداخلية للتعاونية من حيث الأنظمة المعمول بها، وحجم أنشطة الجمعية، وحجم رأس المال العامل، وحجم الاستثمارات، إضافة إلى عدد الأعضاء، وأعمارهم، وجنسهم.
- مراجعة وتحليل العضوية من خلال سجل الأعضاء، ودراسة أحوالهم الاقتصادية والاجتماعية ومجالات عملهم الأساسية، ومصدر دخلهم الأساسي، ومعايير العضوية الحالية في النظام الداخلي، ودراسة مدى الانسجام بين الأمور السابقة مع ما يمارس من قبل الجمعية والأعضاء من جهة، وبين رسالة واختصاص الجمعية المنصوص عليهما في النظام الأساسي، ومعايير العضوية من جهة أخرى. وفي هذا السياق، يجب أن يكون الانسجام ملائماً بشكل كامل، أي شروط العضوية يجب أن تحد من دخول أي عضو لا يرتبط عمله أو واقع معيشته الحالية مع اختصاص عمل الجمعية.
- تحليل القضايا والاحتياجات المشتركة بين الأعضاء، ومراجعة مدى توافق معايير العضوية الحالية مع معايير العضوية الواردة في النظام الداخلي والقضايا والاحتياجات المشتركة من جانب، ومراجعة القضايا المشتركة بين الأعضاء، ومقارنتها في النظام الداخلي. وفي هذا الإطار، يجب أن يكون هناك تطابق بين معايير العضوية الواردة في النظام الداخلي، وبين خصائص الأعضاء الحاليين للجمعية بشكل كامل.

- مراجعة برامج التعاونية وأنشطتها، والتي تقوم بها الجمعية، وخاصة الأساسية في حال كانت مرتبطة في اختصاص الجمعية التعاونية (الرسالة والرؤية) وأهداف الجمعية. وفي هذا الإطار، يجب أن يكون معظم المشاريع والخدمات المقدمة مرتبطاً باختصاص الجمعية ومجال عملها، المرتبط أصلاً باحتياجات الأعضاء وقضاياهم التي تشكل أساس عمل الجمعية التعاونية. وقد ترتبط بعض المشاريع والخدمات بخدمة المجتمع أو بتنمية التعاون مع التعاونيات من خلال الاستثمار في جمعيات تعاونية أخرى.

- مراجعة وتحليل الخدمات وبرامج الخدمات: تتم مراجعة كل خدمة أو برنامج من حيث مدى ارتباطه بحاجات الأعضاء التعاونيين، ومدى أولوية وأهمية هذه الخدمات والمشاريع المقدمة للأعضاء، سواء الأهمية الاقتصادية أو الاجتماعية، وذلك كما يراها الأعضاء أنفسهم.

٢. ٢. ٢. ملائمة الجمعيات التعاونية مع الأطر النظرية للعمل التعاوني

١. ٢. ٢. ملائمة المفهوم

من المهم أن ينسجم مفهوم العمل التعاوني لدى أعضاء الجمعية التعاونية مع مفهوم العمل التعاوني العالمي، حيث إن العمل التعاوني عمل جماعي بين مجموعة من الأعضاء، وحدّتهم احتياجاتهم وغاياتهم المشتركة التي لا يستطيع كل منهم، بشكل فردي، أن يحققها؛ وقد عرفت الجمعية التعاونية من قبل مؤتمر العمل الدولي بأنها «جمعية مستقلة مؤلفة من أشخاص اتحدوا معا طواعية لتحقيق احتياجاتهم وتطلعاتهم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المشتركة عن طريق منشأة مملوكة ملكية جماعية، ويُشرف عليها ديمقراطياً».

كذلك ترتبط قضية الملائمة أيضاً بمفهوم العمل التعاوني من حيث التزام الجمعيات التعاونية بمجموعة من القيم الناظمة للعمل التعاوني بشكل عام، وبشكل خاص لكل

جمعية تعاونية، بالإضافة إلى التشريعات القائمة ومبادئ العمل التعاوني التي أقرها الحلف الدولي للتعاون، والذي يشكل أعلى تنظيم على مستوى العالم. فحتى تكون التعاونية متلائمة، يجب أن تتسجم مع المفاهيم التعاونية. يخلط الممارسون للعمل التعاوني أحياناً بين مفهوم العمل التعاوني مع مفهوم الجمعيات الخيرية والشركات، ويؤدي ذلك إلى تشوّه صورة التعاونيات وما ينتج عنها من أعمال وخدمات، وبالتالي يضعف عنصر الملائمة في هذه التعاونيات.

٢. ٢. ٢. ملائمة التعاونيات وانسجامها مع مبادئ العمل التعاوني.

تعتبر مبادئ العمل التعاوني الإطار الناظم لعمل التعاونيات في العالم. إذ تعتبر هذه المبادئ مرجعية التعاونيات والتعاونيين في ممارسة أعمالهم في منظومة العمل التعاوني. لذا، يعتبر مدى تطبيق هذه المبادئ أساساً لقياس مدى ملائمة وانسجام التعاونيات مع ذاتها ومع مفاهيم العمل التعاوني العالمية. وسنستعرض، فيما يلي، علاقة هذه المبادئ، ومناقشتها، مع مفهوم الملائمة:

المبدأ	جوانب الملائمة
١. العضوية الطوعية والمفتوحة	يختار الناس بمحض إرادتهم تأسيس تعاونيات أو الانتساب إليها، بحيث تكون عضويتها مفتوحة لمن تنطبق عليه شروط العضوية دون تمييز ديني أو عرقي أو اجتماعي... الخ. لذا، فإن ملائمة التعاونيات وانسجامها مع هذا المبدأ يترتب عليها أن تكون عضويتها مفتوحة على الدوام؛ ويمكن التحقق من تطبيق التعاونية لهذا المبدأ من عدد الأعضاء المنتسبين للتعاونية بشكل سنوي، وآلية التقدم وقبول العضوية.

٢. الإدارة الديمقراطية للتعاونية

الجمعية التعاونية هي مؤسسة ديمقراطية يحكمها أعضاؤها، ويسيرون أمورها، ويحددون مستقبلها من خلال اختيارهم لأعضاء يمثلونهم في إدارتها، ويكونون مسئولين أمام ناخبينهم عن سير أداء الجمعية التعاونية وكفاءتها، ويحق لكل عضو في الجمعية، يرى في نفسه الكفاءة، الترشح لإدارة الجمعية التعاونية، أو تشكيل الهيئة الإدارية الخاصة بها.

وتعتبر التعاونية متلائمة ومنسجمة في تطبيقها لهذا المبدأ من خلال الممارسات الديمقراطية التي تمارسها التعاونية في إدارة شؤونها ودورية وتغيير الأجهزة الإدارية فيها. ومن مظاهر ضعف تطبيق هذا العنصر ظاهرة الوجه الأوح للتعاونيات، وعدم اكتراث باقي الأعضاء وتفاعلهم في شؤون التعاونية.

٣. المساهمة الاقتصادية للعضو

على جميع الأعضاء في الجمعية التعاونية المساهمة في رأسمال الجمعية بشكل متساوٍ. ومن خلال هذه المساهمة، يتلقى الأعضاء تعويضاً عن رأس المال الذي وضعوه في الجمعية، والذي يصبح ملكاً للجمعية ككل، وليس لكل فرد في الجمعية بمعزل عن بقية الأعضاء. ويستفيد العضو من الجمعية في المقابل من خلال الحصول على خدمات الجمعية بشكل عام كغيره من باقي الأعضاء، بالإضافة إلى أنه يحصل على تعويض مادي في نهاية السنة من خلال الأرباح التي تتوفر في الجمعية، ويحصل كل عضو على أرباحه من الجمعية بشكل عادل، وذلك حسب نسبة تعامله مع الجمعية التعاونية مقارنة مع باقي أعضاء الجمعية التعاونية.

وتعتبر التعاونية متلائمة ومنسجمة في تطبيقها لهذا المبدأ من خلال توزيعها للأرباح أو الاستثمار وفق القوانين النازمة للعمل التعاوني. ويمكن قياس مدى ملاءمة التعاونية في تطبيقها لهذا المبدأ من خلال مراجعة سجلات المشاركة الاقتصادية وتوزيع الأرباح وسجلات التعامل مع التعاونية.

٤. الإدارة الذاتية المستقلة

الجمعيات التعاونية مؤسسات تدار ذاتياً من قبل مجموعة منتخبة من الأعضاء، يعملون على إدارتها في سبيل الوصول بالجمعية التعاونية إلى تحقيق أهدافها. وتعمل هذه الإدارة على قيادة الجمعية التعاونية مع ضمان التقيد بالقيم التعاونية. وحتى تكون التعاونية منسجمة ومتلائمة مع الإدارة الذاتية فإنها يجب تدار من قبل المجموعة المنتخبة، بحيث يمارس كل عضو من الهيئة الإدارية الدور المنوط به، والذي انتخب من أجله، ويمكن تقييم هذا الجانب في التعاونية من خلال التحقق من ممارسة أعضاء الإدارة لمهامهم ومخرجات تأديتهم هذه المهام بما تم توثيقه منها أو من خلال ملاحظة أداء لجنة الإدارة لمهامها، إضافة إلى درجة استقلالية التعاونية بشخصيتها الاعتبارية، واستقلال القرار فيها بعيداً عن التأثيرات والسيطرة التي قد يفرضها بعض المؤثرين من المؤسسات الحكومية وغير الحكومية.

٥. التعليم والتدريب

تسعى الجمعية التعاونية إلى تقديم خدمات التعليم والتدريب لكافة أعضائها وممثليها والإدارة المنتخبة بها، وذلك في سبيل تمكين الأعضاء والإدارة المسئولة من الحصول على المعارف التي تمكنهم من آليات نجاح العمل التعاوني، ونجاح عمل الجمعية التعاونية في خدمة أعضائها. ويهدف هذا المبدأ إلى نشر مفاهيم ومبادئ التعاون بين أعضاء الجمعية التعاونية، وكذلك المجتمع المحلي لترسيخ معاني التعاون في المجتمع من أجل تشجيع أكبر عدد ممكن من الأشخاص للاهتمام بالتعاون والعمل التعاوني لما له من دور فعال في خدمة المصلحة العامة للمجتمع المحلي، لما يقدمه التعاون من خدمات جليلة على صعيد المجتمع المحلي، وكذلك لما يوفره العمل التعاوني من خيارات لدى العديد من فئات المجتمع وخاصة الشباب في إمكانية العمل والتنمية المجتمعية.

يمكن قياس ممارسة التعاونية لهذا المبدأ وانسجام ممارستها معه من خلال ما تقدمه من خدمات تدريبية وتعليمية لأعضائها، ونوعية الخدمات المقدمة، وانسجام هذه الخدمات مع طبيعة نشاط التعاونية.

٦. التعاون بين التعاونيات

تعتبر الاتحادات التعاونية من أكبر المؤسسات التي تساعد على تحقيق مبدأ التعاون بين التعاونيات. إذ تعتبر هذه الاتحادات هي حلقات الوصل بين الجمعيات التعاونية، ولديها معرفة ووعي بآليات استفادة الجمعيات التعاونية من بعضها البعض ومن خبراتها في مجال العمل التعاوني، كما أن ارتباط الجمعيات التعاونية في أهداف عامة واحدة تتمثل بتحسين الوضع الاقتصادي للأعضاء يساهم في تسهيل توحيد الجهد التعاوني بين الجمعيات في عدة مجالات، منها البيع والشراء، والتخزين، والنقل، والقروض، وتبادل الخبرات وغيرها من المجالات التي يمكن للجمعيات التعاونية الاستفادة منها من خلال التعاون بين التعاونيات.

يشكل مدى تعاون وتشارك التعاونيات في مشاريع اقتصادية في ما بينها، وانضمامها للاتحادات التعاونية مؤشرا على ملاءمتها لهذا المبدأ.

٧. الاهتمام بالمجتمع

إن أولوية التعاونيات تقديم الخدمة المستدامة لأعضائها في المراحل الأولى من عملها. ولا بد أن تتولد خدمات للأعضاء نتيجة ممارسة التعاونية لنشاطها أو استثماراتها. وبعد أن تستقر هذه الخدمات وتستدام، فإن من واجب التعاونية الانتقال لتقديم الخدمات للمجتمع الذي تعمل به؛ سواء في التعليم، الصحة، الطعام، الشراب... الخ، وذلك حسب ما يتفق الأعضاء فيما بينهم عليه.

ولكن يرجع الحكم على هذا المبدأ من حيث الملاءمة على مستوى تطور التعاونية، ومدى تلبيتها لاحتياجات أعضائها من الخدمات المتوقعة منها أولا. بعد ذلك، يمكن النظر إلى ما يمكن أن تقدمه التعاونية من خدمات للمجتمع من حيث الكم والنوعية.

٣. ٢. ٢ ملاءمة التعاونيات وانسجامها مع القيم التعاونية.

تستند التعاونيات في عملها على مجموعة من القيم يجب أن يؤمن بها الأعضاء والعاملون في التعاونية. ويتحلى الأعضاء بهذه القيم الأخلاقية في إطار معاملاتهم وتعاملهم بما تحويه من صدق وصراحة ومسؤولية اجتماعية واهتمام بالآخرين. فكلما كانت هذه

القيم لدى الأعضاء والعاملين أغنى، كلما كانت الطاقة والقدرة أعظم للتعاونية. وتعتبر القيم التالية أهم القيم التي يتبناها الحلف التعاوني الدولي:

- المساعدة الذاتية.
- المسؤولية الذاتية:
- الديمقراطية.
- المساواة.
- الانصاف.
- التضامن.

ويمكن تحليل والحكم على مدى ملاءمة التعاونية مع هذه القيم نسبيا من خلال بعض المؤشرات في الجدول التالي:

القيم	جوانب الملاءمة
المساعدة الذاتية	تحليل إيمان الأعضاء بالاعتماد على ذاتهم ومواردهم المجتمعة ضمن التعاونية، وعدم اعتمادهم على التدخلات الخارجية.
المسؤولية الذاتية	تحليل مدى تحمل كل عنصر في التعاونية لمسؤولياته. ويمكن قياس ذلك من خلال وضع قائمة المسؤوليات لكل عنصر أو لجنة في التعاونية، ومقارنتها مع ما تتحمله هذه الأطراف من مسؤوليات، وتكون الفجوة، إن وجدت، هي التعبير عن مدى ملاءمة التعاونية مع هذه القيمة.
الديمقراطية	البحث في آليات اتخاذ القرار في الجمعية ككل، وقياس مدى معرفة الأعضاء والعاملين بمبادئها، وملاحظة بعض المؤشرات على الممارسة.
المساواة	البحث وتحليل المساواة في الحقوق والواجبات.
الإنصاف	تحليل العدالة في الممارسات، وتقديم الخدمات وتوزيع الأرباح.
التضامن	تحليل مدى التضامن بين الأعضاء.

٣. تحليل الملاءمة في مرحلة التأسيس والتسجيل

يستعرض هذا الجزء عملية ما قبل التأسيس، وما يتلوها من ملاءمة عملية تأسيس وتسجيل التعاونية بالاعتماد على دليل الإجراءات المعمول بها في الإدارة العامة للتعاون، والذي يتلخص في الجدول التالي:

المرحلة	جوانب الملاءمة
مرحلة القضية التعاونية	يجب أن تحدد وتحلل القضية التعاونية والاحتياجات التي يريدون أن يلبوها من خلال الجمعية التعاونية مثل احتياجاتهم إلى سكن ملائم، أو تسويق منتجاتهم، أو مشكلة عدم توفر مدخلات الإنتاج المناسبة. وفي هذه المرحلة، يجب أن تحلل المشكلة والقضية المشتركة، وإن كانت التعاونية هي الخيار الأمثل للاستجابة لهذه الاحتياجات.
تحديد الأعضاء المحتملين	يجب النظر إلى عدد ومواصفات الأعضاء الذين يواجهون نفس المشكلة، أو لديهم نفس الاحتياج (القضية)، وكذلك مدى أهمية تلبية هذا الاحتياج أو المشكلة إلى حياتهم المعيشية، حيث إن هناك علاقة طردية بين أهمية الاحتياج أو المشكلة إلى معيشتهم اليومية ودافعيتهم إلى الانضمام للجمعية. وعند تحليل الملاءمة في هذه المرحلة، يتم وضع المشكلة المشتركة، ومن هم الذين يشتركون في مواجهتها من المجتمع، ويتم وضع مواصفاتهم. والتي سيبنى عليها، فيما بعد، شروط العضوية.
مرحلة تدارس الفكرة	في هذه المرحلة، يتم قياس الأثر المتوقع للتعاونية على تلبية الاحتياجات للأعضاء المحتملين، حيث يتم تدارس الفكرة معهم أولاً، ومن ثم الإدارة العامة للتعاون، ومؤسسات وجمعيات، ودراسة استعدادية الأعضاء المحتملين لفكرة الجمعية التعاونية. وبعدها، يمكن الحكم المبدئي على الفكرة، وفرض نجاحها، وهل سيتم المضي قدماً في تسجيل جمعية تعاونية، أم هناك خيارات أفضل.

مرحلة التسجيل: يجب أن تتلاءم عملية التسجيل مع القانون المعمول به حسب الخطوات التالية:

١. طلب لتأسيس جمعية تعاونية لدى مدير التعاون في المحافظة.
 ٢. يتم بحث مبررات حاجتهم للجمعية والأهداف المرجوة منها، وفي أي قطاع ستعمل، وعن مدى الاستعداد لتوفير رأسمال للجمعية، وذلك للتأكد من وجود حاجة حقيقية لتأسيس جمعية تعاونية من جهة، ووجود دافع قوي لتأسيس مثل هذه الجمعية.
 ٣. يتم الرجوع إلى قائمة الجمعيات المسجلة في المحافظة، والتأكد من عدم وجود جمعية تعاونية مسجلة في نفس المنطقة، ومن نفس النوع، ولها نفس الأهداف.
 ٤. إذا كان تسجيل الجمعية مبرراً، يتم تزويد طالبي التأسيس بنسخة من نموذج "طلب أولي لتسجيل جمعية تعاونية".
 ٥. أخرى تهم طالبي التأسيس، ويقوم بالطلب منهم إعداد دراسة جدوى للمشروع التعاوني المنوي تنفيذه.
 ٦. في بداية اجتماع التأسيس الأولي، يطلب من طالبي التأسيس اختيار رئيس وكاتب للجلسة من بينهم، ليقوم الأول بإدارة الجلسة، وليقوم الثاني بتدوين وقائع الاجتماع، ومن ثم يتم بتقديم شرح موسع عن مبادئ التعاون وآليات عمل الجمعيات التعاونية والمتطلبات القانونية لتسجيل الجمعية، ومن ثم يتم استعراض هذه المتطلبات بالتفصيل، بحيث يتم استعراض ومناقشة واتخاذ القرارات بشأن:
- اسم الجمعية التعاونية المراد تسجيلها، على أن يتضمن الاسم لفظ "تعاون" أو "تعاونية"، وأن تكون التسمية خالية من اسم أي شخص أو عائلة أو طائفة أو حمولة، ولا تعطي أية دلالة على ذلك.
 - دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع التعاوني وأبعاد هذا الدراسة وتبعاتها على قيمة الأسهم. وهنا لا بد لمدير التعاون أو الموظف المسؤول في دائرة أو قسم التعاون في مديرية العمل في المحافظة من مراجعة دراسة الجدوى، واستعراضها مع الأعضاء، والتأكد من موافقة الأعضاء عليها؛ إذ ستكون الأساس في تحديد قيمة الدفعة الأولى من الأسهم الواجب دفعها عند التقدم بطلب التأسيس.
 - إقرار مقدار رسم الانتساب والأسهم المكتتب بها، والدفعة الأولى المستحقة من قيمة الأسهم عند تقديم طلب التسجيل، بحيث تكون الأخيرة متناسبة مع قيمة الأسهم الكلية، وكفيلة بتمكين الجمعية من إحراز تقدم ملموس على صعيد عملها في السنة الأولى من

- التسجيل، على أن لا تقل قيمة الدفعة الأولى من الأسهم عن ٥٠٪ من إجمالي النفقات التشغيلية والاستثمارية التي تحتاجها الجمعية في السنة الأولى وفقاً لدراسة الجدوى التي قدمتها. وهنا، تتم عملية تحديد قيمة الأسهم الواجب تسديدها عند التسجيل من خلال التشاور بين مدير التعاون في المحافظة ومدير دائرة الإرشاد والتسجيل.
- إقرار مشروع النظام الداخلي للجمعية، على أن تتم مناقشة جميع بنود هذا النظام بنداً بنداً من قبل طالبي التأسيس.
 - تشكيل لجنة من طالبي التأسيس لمتابعة إجراءات التسجيل مع الإدارة العامة للتعاون (تسمى هذه اللجنة بـ "لجنة المفوضين").
 - تحديد البنك الذي ستعامل معه الجمعية.
٧. إذا تبين من خلال الاجتماع الأولي أن طالبي التأسيس راغبين وقادرين على اتخاذ جميع القرارات اللازمة لاستكمال طلب التسجيل، وأن مشروعهم الاقتصادي ذو جدوى اقتصادية، تتم تسمية هذا الاجتماع "باجتماع تأسيسي"، ويتم استكمال النماذج التالية وتوقيعها من قبل طالبي التأسيس، علماً بأنه من الأفضل تعبئة هذه النماذج إلكترونياً، ومن ثم طباعتها للتوقيع من طالب التأسيس فقط.
٨. يقوم مدير عام التعاون بصياغة رسالة رسمية للبنك المحدد من قبل طالبي التأسيس، يحدد فيها موافقته على فتح حساب بنكي للإيداع فقط باسم الجمعية تحت التأسيس؛ ويقوم بالترتيب لإرسال أصل الرسالة الموجهة إلى البنك إلى موظف التعاون ذي العلاقة.
٩. تقوم اللجنة التحضيرية المنتخبة من طالبي التأسيس بمتابعة إجراءات فتح الحساب البنكي مباشرة مع البنك، وتقوم بجمع وإيداع قيمة الأسهم المتفق عليها في الاجتماع التأسيسي من الأعضاء في حساب الجمعية تحت التأسيس، على أن يتم الإيداع بأسماء الأعضاء طالبي التأسيس كل على حدة.
١٠. تقوم اللجنة التحضيرية بتسليم قائمة المساهمين أعلاه ووصول الإيداع إلى مدير التعاون أو الموظف المسؤول في دائرة أو قسم التعاون في مديرية العمل في المحافظة، وترفق معها جميع نماذج التسجيل التي تمت تعبئتها سابقاً.
١١. يقوم مدير التعاون أو الموظف المسؤول في دائرة أو قسم التعاون في مديرية العمل في المحافظة بمراجعة ملف طلب التأسيس كاملاً للتأكد من مدى مطابقته للتشريع التعاوني المعمول به، والطلب من المؤسسين استكمال أي نقص أو توفير أية إيضاحات لازمة.
١٢. بعد التأكد من استكمال طلب التأسيس، يقوم مدير التعاون أو الموظف المسؤول في دائرة

- أو قسم التعاون في مديرية العمل في المحافظة برفع طلب التأسيس كاملاً إلى مدير عام التعاون من خلال مدير مكتب العمل في المحافظة، ويرفق مع هذا الطلب كتاب تغطية مبيناً فيه رأيه في طلب التأسيس.
١٣. خلال أسبوع من استلام طلب التأسيس، تدرس لجنة دراسة طلبات التسجيل في الإدارة العامة للتعاون والتي يترأسها مدير عام التعاون، والمكونة من المستشار القانوني ومدراء دوائر الإرشاد والتسجيل وتنمية التعاون والرقابة والتدقيق، طلب التسجيل، وتجري تقييماً فنياً واقتصادياً لجدوى تأسيس الجمعية المقترح تسجيلها، وإذا ما ثبتت هذه الجدوى يتخذ المدير العام قراره بتسجيل الجمعية، وتعطى الجمعية شهادة تسجيل وفق الأصول. هذا، ويتم ختم جميع أوراق طلب التسجيل، وتصدر شهادة التسجيل بثلاث نسخ أصلية.
١٤. في حال تبين عكس ذلك، يقوم المدير العام بمخاطبة الجمعية من خلال مدير مكتب العمل بالمحافظة، ومنه إلى مدير التعاون أو الموظف المسؤول في دائرة أو قسم التعاون في مديرية العمل في المحافظة، مبيناً أسباب رفض طلب التأسيس و/أو أية متطلبات قانونية إضافية تلزم لقبول هذا الطلب، ويقوم بإرجاع ملف طلب التأسيس كاملاً إلى الجمعية. يتم الاحتفاظ بنسخة كاملة من طلب التأسيس وجميع المراسلات حوله في ملف خاص في الإدارة العامة للتعاون.
١٥. عند استصدار شهادة التسجيل، تتولى الإدارة العامة للتعاون نشر قرار المدير العام بتسجيل الجمعية التعاونية في الجريدة الرسمية مباشرة (الوقائع الفلسطينية)، وتقوم بفتح ملف للجمعية المسجلة تحتفظ فيه بنسخة من طلب التأسيس كاملاً ونسخة أصلية عن شهادة التسجيل، وتعيد نسختين من طلب التأسيس وشهادة التسجيل إلى مدير التعاون أو الموظف المسؤول في دائرة أو قسم التعاون في مديرية العمل في المحافظة لاحتفاظ بنسخة منها لفتح ملف للجمعية وإعطاء النسخة الثالثة والأخيرة للجمعية.
١٦. بعد تسليم شهادة التسجيل للجمعية التعاونية، يقوم مدير التعاون أو الموظف المسؤول في دائرة أو قسم التعاون في مديرية العمل في المحافظة بالمتابعة مع أعضاء اللجنة التحضيرية لعقد الاجتماع الأول للهيئة العمومية للجمعية في أقرب فرصة ممكنة، وحضور هذا الاجتماع، وتزامناً مع تسليم شهادة التسجيل، يقوم مدير التعاون بتزويد لجنة المفوضين بكتاب موقع من مدير التعاون في المحافظة يخولهم فيها عمل ختم خاص بالجمعية وبطباعة جميع السجلات التي ينص عليها القانون قبل عقد اجتماع الهيئة

٤. تحليل ملاءمة الأمور الاستراتيجية للتعاونية

٤. ١ ملاءمة الرؤية :

تراجع الرؤية في إطار مراجعة استراتيجية، أي مراجعة المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية والتي تؤثر على رؤيتها، ومدى ملاءمتها لهذه المتغيرات. أما أهم الأسئلة التي ينظر إليها في عملية مراجعة أو تقييم وضع الرؤية في المؤسسات فهي:

- هل أعضاء الجمعية وموظفوها يؤمنون بأن رؤية جمعيتهم قابلة للتحقق؟
- هل قيادة التعاونية تحمل نفس الفكر المتعلق بالرؤية؟
- هل هناك انسجام وملاءمة بين الأهداف الاستراتيجية ورؤية التعاونية؟
- هل الإمكانيات والمصادر المتاحة للجمعية تمكنها من تحقيق أهدافها، وبالتالي الوصول إلى رؤيتها؟
- هل تتسجم الرؤية الحالية مع مستجدات الظروف المحيطة والتغيرات، وهل ما زالت صالحة في ضوء هذه المتغيرات؟

٤. ٢ ملاءمة الرسالة

الرسالة هي سبب وجود الجمعية، ويمكن التعرف على مواءمة الرسالة من خلال التعرف على ماذا تريد الجمعية أن تحقق، ومناطق تدخلات الجمعية المؤسسة في سبيل تحقيق الرؤية والرسالة، وما هي القيم التي تقود في سبيل تحقيق أسباب وجود المؤسسة.

تصاغ الرسالة، وتراجع أيضا كما هو حال الرؤية من حيث ملاءمتها لنشاط الجمعية ومتغيراتها الداخلية والخارجية، حيث يمكن، في العادة، أن تتغير الرسالة في الجمعية، كما هو حال تغير الرؤية لتكون أكثر ملاءمة وانسجاما مع نشاط الجمعية وخدماتها

العامية الأول. يتأكد مدير التعاون من استرجاع هذه الرسالة في الاجتماع الأول للهيئة العمومية للجمعية وذلك لضمان عدم استخدامها خارج سياقها.

١٧. تقوم اللجنة التحضيرية في اجتماع الهيئة العمومية الأول باستعراض تقرير عملها في متابعة إجراءات التسجيل، ويتم في هذا الاجتماع استعراض للنظام الداخلي مرة أخرى، ومناقشة خطة الجمعية للسنة الأولى، وإجراء انتخابات للهيئة الإدارية وفقا لأحكام النظام الداخلي المقرر للجمعية. ويتم تدوين محضر الاجتماع.

١٨. بعد إجراء الانتخابات، وبطلب من الهيئة الإدارية المنتخبة، يقوم مدير التعاون أو الموظف المسؤول في دائرة أو قسم التعاون في مديرية العمل في المحافظة برفع كتاب للمدير العام للتعاون ومن خلال مدير مكتب العمل في المحافظة لطلب تغيير أسماء المفوضين للجمعية لدى البنك المعتمد من قبل الجمعية بأسماء اللجنة المالية التي فرزتها الهيئة الإدارية بعد الانتخابات، واتاحة المجال للجنة المفوضين الجديدة هذه بالقيام بعمليات السحب والإيداع، ويرفق مع هذا الكتاب أصل محضر اجتماع الهيئة العامة، وكشف بأسماء الحضور الموقعين حسب الأصول. يقوم مدير التعاون أو الموظف المسؤول في دائرة أو قسم التعاون في مديرية العمل في المحافظة بتوثيق المراسلة من خلال الاحتفاظ بصورة عنها، وتدوينها في سجل المراسلات الصادرة الخاص بمكتب التعاون إن وجد.

١٩. يقوم مدير عام التعاون بمراسلة البنك المحدد خلال ثلاثة أيام من استلام كتاب التفويض الجديد كحد أقصى، ويقوم بالترتيب لإرسال نسخة من هذه المراسلة إلى موظف التعاون من خلال الفاكس بنفس اليوم الذي صدرت فيه المراسلة مع البنك، وذلك لإتاحة المجال للجمعية لمراجعة البنك والمضي قدماً في أعمالها.

والتغيرات المحيطة بها، ولكن في مراجعة الملاءمة للجمعيات القائمة فإن تغيير رسالة ورؤية المؤسسة، في العادة، يكون في إطار حدوث تغيرات كبيرة في بيئة العمل الداخلية والخارجية.

٤. ٣ ملاءمة الأهداف

من أهم النقاط التي يجب قياس الملاءمة بناء عليها هي الأهداف التي تضعها الجمعية وترغب في الوصول إليها خلال فترة عملها، ويجب أن تتم مراجعة أهداف الجمعية ومطابقتها بالظروف التي تحيط بعملها، كذلك يجب مقارنة أهداف الجمعية مع رؤية الجمعية ورسالتها، وكذلك دراسة واقعية هذه الأهداف ومدى تحقيقها.

الهدف الاستراتيجي هو عبارة عن بيان يصف حالة التغيير المنشود تحقيقها باتجاه تحقيق الرؤية المؤسسية. ومن هنا، فإن خطة العمل الاستراتيجية في العادة تحتوي على مجموعة من الأهداف ترتبط مع بعضها وتساهم في تحقيق رسالة ورؤية المؤسسة (الجمعية التعاونية في هذه الحالة) استناداً إلى تحليل القضايا الاستراتيجية التي تم تحديدها (والتي يتم تحديدها كما أشرنا سابقاً بالاستناد إلى تحليل بيئة العمل). وفي هذا السياق، لا يمكن الحديث عن عدد معين من الأهداف في إطار خطة العمل، إلا أنه يمكن القول أنه من الواجب عدم المغالاة بوضع أهداف كثيرة، وإنما التركيز على أهداف ضرورية لتحقيق النجاح والاستمرارية المنشودة، وفي نفس الوقت يمكن قياسها، وتقييمها، والمحاسبة بناءً عليها. والأهداف الملائمة تأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات المتوفرة للجمعية مثل المصادر البشرية، والمصادر غير البشرية، والميزات، والعوامل الاجتماعية الأخرى.

طبيعة الأهداف الاستراتيجية في الجمعيات التعاونية تتشابه بشكل كبير مع طبيعة الأهداف الاستراتيجية التي تضعها الشركات لنفسها من حيث تركيزها على الجانب المالي والسوقي وتختلف عنها في تحديدها في العادة لأهداف متعلقة بالأعضاء والمجتمع. وفي العادة، يتطلب تحقيق الأهداف الاستراتيجية تضافر جهود أكثر من وحدة تنظيمية واحدة داخل الجمعية، وبالتالي، فإن هذه الأهداف يجب أن تكون أوسع أو أشمل من

تلك التي تضعها الوحدات التنظيمية لنفسها حتى وإن كانت مسؤولية تحقيق الهدف الاستراتيجي تقع بشكل مباشر على وحدة محددة.

ويمكن القول بأن أهداف الجمعيات التعاونية الاستراتيجية يمكن أن تتضمن أهدافاً في المجالات التالية:

- المجال المالي: تحدد التغيير الذي تصبو الجمعية إلى إحداثه من حيث زيادة المبيعات والحصة السوقية وتحقيق العوائد المالية وكيفية توزيعها.
 - المجال الإنتاجي: تحدد الأهداف المتعلقة بالإنتاجية، خدمة الزبائن... إلخ
 - التوعية والتدريب والإرشاد والتثقيف التعاوني: ما هي الأهداف المتعلقة بالتوعية، التدريب، تحسين المهارات.
 - المجتمع: بما أن الجمعيات التعاونية هي منشآت اقتصادية اجتماعية، فلا بد من بيان الأهداف الاجتماعية التي تسعى الجمعية لتحقيقها.
- لا بد أن تتم عملية وضع الأهداف ومراجعتها خلال اجتماع مع الأعضاء أو من قبل لجنة الإدارة والعمل على استمزاز الآراء وإعادة صياغتها إلى حين مناقشتها وإقرارها من الهيئة العامة للجمعية في اجتماع يكون معد له مسبقاً. هناك العديد من الآليات والأدوات الممكن استخدامها في هذا السياق لصياغة الأهداف بذكاء ويمكن قياسها بسهولة. فالأهداف الذكية (SMART Objectives) هي التي تتمتع بالميزات التالية:
- محددة (Specific).
 - يمكن قياسها (Measurable).
 - قابلة للتحقيق (Achievable).
 - واقعية (Realistic).
 - محددة زمنياً (Time-bound).

٥. ملاءمة الأنظمة المعمول بها في التعاونية

في إطار تطور عمل المؤسسات وتبلور عملها، لا بد لها أن تحتكم إلى أنظمة عمل تكون بمثابة المرجعية لعملها ونشاطها، ومن الأهمية أن تتم مراجعة والتعرف على الأنظمة المعمول بها في الجمعيات التعاونية كالنظام الداخلي والنظام المالي والإداري. وعليه، يجب أن تتلاءم محتويات الأنظمة المعمول بها في الجمعيات مع التعاونية وخدماتها، وطبيعة أعمالها. وفي التعاونيات لا بد من توافر بعض المرجعيات لهذه الأنظمة، على سبيل المثال لا الحصر مثل:

١. انسجام الأنظمة مع فلسفة العمل التعاوني؛
٢. أن تنسجم الأنظمة وتتلاءم مع قانون العمل التعاوني المعمول به.
٣. ملاءمة الأنظمة المعمول بها مع طبيعة نشاط الجمعية وخدماتها المقدمة.
٤. ملاءمة الأنظمة مع حجم الجمعية ومتطلبات عملها.
٥. أن تكون الأنظمة قابلة للتطوير فيما يتلاءم مع تطور أنشطة الجمعية وخدماتها.
٦. أن تكون بسيطة وسهلة التطبيق.
٧. أن تعكس متطلبات العمل والجهات المشرفة وذات العلاقة مع عمل الجمعية، مثل التقارير والميزانيات وغيرها.
٨. أن تتسم الأنظمة بالشفافية والنزاهة.
٩. أن تعطى إجراءاتها فرصة للمساءلة.
١٠. أن تتسم بالكفاءة والفاعلية.

١٠. ٥ الآلية المتبعة لقياس ملاءمة الأنظمة

يمكن مراجعة الأنظمة المعمول بها في الجمعية في أكثر من مرحلة؛ فمن بداية تأسيس الجمعية، يمكن مراجعة النظام الداخلي وقياس مدى انسجامه وتلائمه مع الأمور التالية:

١. مبادئ التعاون والقانون التعاوني والقيم التعاونية.
 ٢. ملاءمته لاسم الجمعية والهدف من تأسيسها.
 ٣. ملاءمته لطبيعة نشاط الجمعية ونطاق عملها.
 ٤. ملاءمته للأعضاء المؤسسين والأعضاء الممكنين في المستقبل.
 ٥. ملاءمته للجهات المشرفة والجهات ذات العلاقة.
- أما في ملاءمة الأنظمة لمرحلة تقديم الخدمات والعمليات، ففي هذه المرحلة يجب أن تتناسب الأنظمة المعمول بها مع الخدمات والنشاطات والعمليات، بحيث يؤخذ بالاعتبار النقاط الواردة في الجزء السابق عند تطوير هذه الأنظمة، فيمكن العمل على تحليل توافق الأنظمة المعمول بها من خلال الاطلاع المباشر على هذه الأنظمة، وتحليلها، وفي نفس الوقت تحليل نشاط الجمعية وقدراتها، وحجم الأعمال فيها، والموظفين، وخدماتها المقدمة للأعضاء والمجتمع، ومقارنة ما بين متطلبات هذه الأمور وما هو متوفر من أنظمة، وما فيها من إجراءات ونماذج.
- ومن خلال مراقبة تطبيق هذه الأنظمة وأخذ عينات معينة لقياس مدى فاعلية وكفاءة الأنظمة المعمول بها، يمكن وضع تصور عن الاحتياجات والجوانب التي بحاجة إلى تطوير في الأنظمة الحالية.

أما عند استحداث نظام جديد فيمكن عمل نفس التحليل السابق ليكون نقطة البداية للبدء في تطوير النظام، إضافة إلى الرجوع للأنظمة المثالية المعمول بها في مثل هذه المؤسسات.

٢٠٥ ملائمة الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي (الهيكلية)، وهو الإطار الذي يبين المسؤوليات، والسلطة، وقنوات الاتصال لذوي العلاقة في الجمعية. ويعتبر تطوير الهيكلية ومراجعتها ضمن مهام مجلس الإدارة، وقد يستعان بخبرات خارجية، لأنه في العادة تقتصر التعاونيات إلى وظائف وأقسام إدارية تشمل إدارة المصادر البشرية أو الشؤون الإدارية. وبشكل عام، يراعى أن يتوافق الهيكل التنظيمي مع الأمور في الجدول التالي:

ملائمة الهيكل التنظيمي	توزيع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد في الجمعية.
	• تحديد العلاقات، أي لمن يتبع كل شخص، ومن هم الأشخاص الذين يتبعون له، وتحديد عدد المستويات التنظيمية. • تجميع الأفراد في وحدات تنظيمية • تفويض السلطات، وتصميم الإجراءات لمراقبة ذلك. • تصميم الأنظمة والوسائل لضمان تحقيق الاتصال الداخلي الفعال، ومشاركة الأفراد في عملية صنع القرارات، وكذلك التفاعل والتعامل مع المستفيدين. • توفير القواعد والوسائل اللازمة لتقييم الأداء. • تدرج أهمية الهيكل التنظيمي سواء للمؤسسة أو للمشروع، في تحقيق مجموعة من الأهداف التي تؤثر على الأداء العام للمؤسسة أو المشروع، من هذه الأهداف: • تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للجمعية، • تفادي التداخل والازدواجية بين الأنشطة والعمليات، • تجنب الاختناقات أثناء تنفيذ الأنشطة المختلفة، • تحقيق الانسجام والتناسق بين مختلف العاملين في المشروع أو المساندين للجمعية.

٦. تشخيص ملائمة وتوافق بيئة عمل التعاونية

من العناصر المهمة التي يجب التأكد من عنصر الملاءمة فيها هو دراسة بيئة الجمعية الداخلية التي لها الدور الأكبر في تشغيل الجمعية، والتي تستخدم في إدارة الأمور اليومية للجمعية، وما تولده من خدمات وأعمال، ومن الأمور التي يمكن قياسها لمعرفة مدى ملائمة التعاونية في هذا الجانب ما يلي:

العنصر	جوانب الملاءمة
مقر الجمعية ومكان ممارسة أنشطتها	يمكن البحث في توفر مقر التعاونية أو المكان التي تمارس فيه التعاونية أنشطتها اليومية. ويعتمد تقييم الملاءمة في هذه الحالة على مدى حاجة التعاونية لوجود مقر، وحجم المقر اللازم، وطبيعة الاستثمار فيه. كما يعتمد على حجم نشاط التعاونية، والجدوى الاقتصادية من الاستثمار في المقر في حالة كان المقر ملكا. فبعض التعاونيات تتجه إلى الاستثمار في مقرات تسند معظم رأسمالها، أو تؤدي إلى تجميد معظم رأسمالها العامل.
المعدات المكتبية	يمكن ملاحظة وتحليل الملاءمة في حاجة التعاونية للأجهزة المكتبية لممارسة أعمالها مع الأخذ بعين الاعتبار، عند التحليل، حجم الأعمال اليومية للتعاونية. فبعض التعاونيات لا يتلاءم ما لديها من هذه المعدات مع ما تمارسه من أعمال، وبعضها تمتلئ مقراتها بالأثاث والأجهزة المكتبية دون الحاجة لها.
معدات الإنتاج والخدمات	من الضروري أن تتلاءم هذه المعدات مع حجم الإنتاج والخدمات في التعاونية، لأن الزيادة في التملك دون الحاجة لها أو انخفاض الجدوى من تشغيلها لصغر حجم السوق أو عدد المتفعين من خدماتها، ستشكل عبئا على التعاونية نتيجة لاحتساب الاستهلاك السنوي لهذه المعدات.

يمكن دراسة ملائمة هذا الجانب من خلال تحليل المهام والوظائف المطلوبة لأعمال التعاونية ونشاطاتها من ناحية، وما لديها من موظفين وعاملين والمقارنة بينهم، كذلك يمكن الرجوع لسجلات تقييم الأداء لقياس مدى فاعلية وكفاءة الطاقم في تشغيل التعاونية.

٧. تشخيص ملائمة الحوكمة في التعاونيات

إنطلاقاً من المبادئ الثمانية للحوكمة، فإن الحكم الرشيد في الجمعيات التعاونية هو منظومة من القواعد والمبادئ والمعايير والسياسات والعمليات والسلوك، التي تعبر عن الطريقة التي تمارس فيها إدارة الجمعية التعاونية الحكم بطريقة صالحة من فعالية، وكفاءة، وحسن استخدام الموارد لخدمة أعضاء الجمعية التعاونية، ومن ثم المجتمع بشكل عام.

يمكن قياس ملائمة التعاونية مع قضية الحوكمة من خلال ملاءمتها وانسجامها مع مبادئ الحوكمة.

١٠. ٧ سيادة القانون والالتزام بالقوانين والمواثيق الدولية

يتضمن ذلك إدراك الجمعيات التعاونية، فكراً وممارسة، أن الجميع، حكماً ومسؤولين ومواطنين، يخضعون للقانون، وأن الجمعيات التعاونية تخضع لقانون الجمعيات التعاونية الساري المفعول، والذي يغطي كافة القضايا القانونية المتعلقة بعمل الجمعيات التعاونية، ويضمن ذلك، على الأقل، الالتزام بالمرجعيات الإدارية للتعاونيات. «الإدارة العامة للتعاون هي الجهة المخولة بتسجيل الجمعيات التعاونية والاتحادات، ومراقبة مدى التزامها بتطبيق القانون، وتدقيق حساباتها، وتوعيتها، وشطبها. إضافة إلى الالتزام بالأحكام المالية التي يعالجها القانون، والتي تتضمن إدارة الموارد المالية،

وإصدار التقارير المالية والتدقيق، وملكية الأسهم، وتوزيع الفائض، وتكوين الاحتياطي القانوني.

٢٠. ٧ المشاركة

المشاركة تعني إبداء الرأي، والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرار؛ حيث يجب على مجلس الإدارة الالتزام بتطبيق مبدأ المشاركة من أجل تشجيع وتطوير عمل الجمعية التعاونية والتزامها بإجراء عمليات مشاركة ومشاورة مستمرة مع أعضاء الهيئة العمومية.

وتلعب المشاركة دوراً مهماً في تطبيق الديمقراطية والتي تهدف، بدورها، إلى محاربة العمل الفردي والحد من التلاعب وتعزيز مشاركة الأعضاء بما يساهم بتعزيز الحكم الرشيد، وتشجيع العمل التطوعي، ونقل المعلومات والخبرات بين الأعضاء.

٣٠. ٧ الشفافية

الشفافية تعني ضرورة وضوح العلاقة مع الأعضاء والإفصاح للأعضاء عن السياسات العامة للجمعية، وخاصة السياسات المالية، وكيفية إدارة الجمعية، والحد من السياسات غير المعلنة أو السرية التي تتسم بالغموض، وبما يساهم في إتاحة كافة المعلومات وتسهيل تبادلها بين الأعضاء وكافة الأطراف ذات العلاقة مع الجمعية التعاونية. فمن مؤشرات الشفافية أنها تتضمن الاستعداد لإشراك الأعضاء في المعلومات والحقائق والبيانات والقرارات، والاستعداد لمناقشة أمور الجمعية التعاونية بانفتاح وحرية، والاستعداد لتلقي النقد البناء من الأعضاء، والتقييم الموضوعي والشفاف لأنشطة وبرامج الجمعية التعاونية.

تعتمد الشفافية على توفير المعلومات الكافية للأعضاء بما في ذلك إجراءات المشتريات والنظام الداخلي وإجراءات التوظيف والميزانية العمومية والتقارير السنوية المالية والإدارية، وتدوين محاضر الاجتماعات التي تعتبر وثيقة قانونية ومرجعية لجميع القرارات التي يمكن متابعتها من جهات خارجية وداخلية (لجان الرقابة والمدقق الداخلي والخارجي)، وسائل الإعلان المناسبة لنشر القرارات الصادرة عن الإدارة

والتقارير الشهرية وتقارير الانتساب والاتفاقيات وغيرها.

٤.٧ المساءلة

هي واجب اللجنة الإدارية المرتبط بتقديم تقارير دورية حول سير العمل في الجمعية التعاونية بشكل يوضح مدى نجاح الجمعية في تحقيق أهدافها. وبالتالي، فمن حق أعضاء الهيئة العامة الحصول على المعلومات اللازمة للتأكد من أن أعمال اللجنة الإدارية تسير وفق الخطط والبرامج الموضوعة. ولضمان المساءلة الفاعلة يفترض وجود أنظمة وقنوات اتصال وتحديد واضح للمسؤوليات، لذلك، فإن المساءلة لا تعني مجرد السؤال عن الأداء بل ترتبط بالمحاسبة، وهو ما يستدعي وجود معلومات وبيانات دقيقة يمكن الاعتماد عليها.

٥.٧ المساواة والشمولية

المساواة تعني أنه في إطار الحكم الرشيد الجميع متساوون بالحقوق والحريات والكرامة، وبالتالي فعلى جميع الأفراد أن يخضعوا للمساواة وعدم التمييز على الأساس العائلي أو الحزبي أو الطائفي أو النوع الاجتماعي. وعليه، فإن على الجمعيات التعاونية العمل لضمان المساواة والإنصاف بين أعضاء اللجنة الإدارية والعمومية، وبغض النظر عن مراكزهم الاجتماعية.

٦.٧ التوافق والإجماع

التوافق والإجماع بين أعضاء الجمعية التعاونية يضمنان موازنة المصالح المختلفة في الجمعية التعاونية للتوصل إلى توافق لما فيه مصلحة الجمعية، ويتطلب ذلك فهم الإطار الثقافي والسياسي والاجتماعي لأعضاء الجمعية. أما النشاطات التي لها أن تساهم في تحقيق التوافق في الجمعيات التعاونية فتتضمن القيام بتنظيم ورشات عمل ومجموعات نقاش بؤرية يتم من خلالها الاستماع لأفكار وآراء الأعضاء.

٧.٧ الاستجابة

الاستجابة هي قدرة ورغبة اللجنة الإدارية في تحديد احتياجات ورغبات الأعضاء والاستجابة لها في ظل إطار زمني ملائم، إضافة إلى مراعاة آراء الأعضاء من قبل اللجنة الإدارية، كما تعني الاستجابة تلبية الجمعية التعاونية لاحتياجات المجتمع المحلي وهو ما يستدعي القيام بأنشطة دورية لتحديد احتياجات المجتمع وإشراكه في تصميم البرامج.

وتأتي أهمية الاستجابة من واقع أن اللجنة الإدارية لا تستجيب للمتغيرات التي تحيط بها وما تقدمت به الهيئة العمومية وأنها تستمر على خططها وسلوكها الخاص وذلك بعكس الجمعيات التي تستجيب لما تتطلبه من المتغيرات المحيطة بالشكل وبالسرية المناسبة فإنها تضمن نجاحها بحيث تزيد نسبة الوعي والمشاركة من الهيئة العمومية وإشراك المجتمع المحلي والتأكد أن برامج الجمعية وأنشطتها تتلاءم مع احتياجات المجتمع. من المهم للغاية أن يتم تقييم مدى استجابة أعضاء الهيئة الإدارية لمتطلبات الهيئة العمومية ومدى تماشيها مع أهداف الجمعية التعاونية والتي وجدت من أجلها، ويتم ذلك من خلال:

خبراء من خارج الجمعية التعاونية: بحيث يقومون بتقييم مدى استجابة برامج ومشاريع الجمعية لأهداف الجمعية واحتياجات المجتمع.

أعضاء اللجنة الإدارية: بحيث يقوم أعضاء اللجنة الإدارية بتقييم أدائهم فيما يتعلق باستجابتهم لاحتياجات الأعضاء وذلك عن طريق الاستفتاء. يقوم أعضاء اللجنة الإدارية بتعبئته مرة واحدة على الأقل يقوم بعدها أعضاء اللجنة الإدارية أو الهيئة العمومية بتحليل النتائج وعرضها على الأعضاء.

أعضاء الهيئة العمومية أو لجنة الرقابة: بحيث يقومون بتقييم أعمال اللجنة الإدارية ومدى استجابتهم للخطط المعمول بها، ومدى تلبيةهم للخطط الموكلين بتنفيذها، كل حسب وظيفته بالإضافة إلى مدى استجابتهم لاحتياجات المجتمع المحلي.

٨.٧ الفاعلية والكفاءة

الفاعلية تعني تحقيق أهداف الجمعية التعاونية ضمن الخطط والاستراتيجيات، وأما الكفاءة فتعني استخدام الموارد المتاحة بالطريقة المثلى لتحقيق هذه الأهداف، لذا فإن القدرة والكفاءة في إدارة الجمعيات تضمنان استمرارية تحقيق التقدم والازدهار وتحقيق أهداف الجمعية من خلال الالتزام بتوظيف الموارد المتاحة بالصورة السليمة والواضحة لأفراد المجتمع المحلي والجمعية التعاونية على حد سواء.

٨.٨ تشخيص ملائمة الخدمات والعمليات الاقتصادية

٨.١.٨ الملاءمة حسب مرحلة تطور التعاونية مع الخدمات التي تقدمها

٨.١.٨.١ مرحلة التأسيس:

وهي المرحلة الأولى من عمر التعاونية والتي يجب أن تركز في خلق وتوفير الخدمات للأعضاء، بحيث تكون أولوياتها تقديم الخدمات التي تهدف إلى المساهمة في القضية التعاونية التي أنشئت التعاونية بسببها. وفي هذه المرحلة يمكن الحكم على الملاءمة في التعاونية من الجوانب التالية:

١. مدى استجابة الخدمات المولدة من التعاونية للقضية التعاونية للأعضاء.

٢. عدد الخدمات المقدمة للأعضاء.

٣. نوعية وجودة الخدمات المقدمة للأعضاء.

٤. مدى مساهمة التعاونية في احتياجات الأعضاء من الخدمات التي يطلبها نشاطهم الاقتصادي.

٥. استدامة الخدمات المقدمة للأعضاء.

٦. تكلفة الخدمة مقارنة بالسوق.

٧. سلامة الآليات والإجراءات التي يتم تقديم الخدمات فيها.

٨. كذلك يؤخذ بالاعتبار مدى تطبيق التعاونية لمبادئ العمل التعاوني ومرجعيات العمل التعاوني في تقديمها للخدمة.

٩. إدارة الخدمات ونسبة العائد للتعاونية نظير الخدمات المقدمة.

١٠. عضويتها في الاتحادات التعاونية.

٨.١.٨.٢ مرحلة تطور عمل وخدمات التعاونية والبدء بالأعمال الاقتصادية

وفي هذه المرحلة تبدأ التعاونية بتطوير أعمالها ونشاطاتها لتشمل أعمالا اقتصادية تدر دخلا للتعاونية، ويكون لها علاقة بنشاط الأعضاء. ففي هذه المرحلة، وبعد استدامة الخدمات المقدمة للأعضاء، تبدأ التعاونية بمشاريع اقتصادية تعود بالنفع على الأعضاء والتعاونية فقط.

ويمكن قياس الملاءمة فيها بنفس النقاط في المرحلة السابقة، مع قياس مدى ملاءمة المشاريع الاقتصادية.

٨.١.٨.٣ مرحلة تطوير الأعمال الاقتصادية والاستثمار

في هذه المرحلة، تدخل التعاونية في الاستثمار في قطاعات ومشاريع اقتصادية قد لا يكون لها علاقة مباشرة بنشاط الأعضاء الرئيسي وإنما تكون هذه الأعمال كاستثمار لرأس المال لدى التعاونية بهدف زيادة أرباح التعاونية. على أن هذه المرحلة لا يجب أن تصل إليها التعاونية دون المرور بالمراحل السابقة، وفي هذه المرحلة يجب أن تبدأ التعاونية في تقديم الخدمات للمجتمع المحيط إضافة إلى أعضائها، لذا يمكن

الحكم على مدى ملائمة هذه المرحلة من تطور التعاونية مع ذاتها أولاً ومع خدماتها واستثماراتها وحاجة المجتمع التي تعمل به. حيث يمكن الاعتماد على بعض المحاور التي يمكن قياس عنصر الملاءمة فيها من خلال:

١. النقاط السابقة الخاصة بالمرحلة الأولى.

٢. أنظمة العمل التي تكون أكثر نضوجاً وتفصيلاً.

٣. حاجة الأعضاء وانسجام خدماتها مع احتياجات الأعضاء.

٤. احتياجات المجتمع وانسجام خدماتها المقدمة للمجتمع مع هذه الاحتياجات.

٥. الاستثمارات والمشاريع الاقتصادية من علاقتها باحتياجات المجتمع.

٦. فاعلية الأعمال والاستثمارات والجدوى الاقتصادية منها.

٧. عدد الخدمات المقدمة للمجتمع.

٨. جودة الخدمات المقدمة للمجتمع.

٩. المشاركة المجتمعية.

١٠. فاعليتها وعضويتها في الأطر الاتحادية التعاونية والمشاريع التعاونية المشتركة.

٨. ١. ٤. مرحلة فاعلية التعاونية في خدمة المجتمع

في هذه المرحلة تتسم التعاونيات بالنضوج والمساهمة الفاعلة في تنمية مجتمعاتها من خلال الإسهام في حل القضايا المجتمعية، من خلال مساهمتها في الحد من الفقر وتوفير فرص العمل والمشاركة المجتمعية الفاعلة، إضافة إلى ما سبق من مراحل التطور لدى التعاونية. ويمكن البحث في هذه المرحلة من حيث عنصر الملاءمة إضافة إلى ما سبق من محاور في المراحل السابقة:

١. فاعلية مشاركة التعاونية في المجتمع.

٢. فاعلية التعاونية في الضغط والمناصرة تجاه القضايا التعاونية والمجتمعية.

٣. فاعلية التعاونية في الاتحادات والأطر التعاونية.

٤. فاعلية الخدمات وجودتها في المجتمع.

٩. قياس الملاءمة في جانب العمليات الإنتاجية والخدمات والنشاط الاقتصادي

يمكن قياس ملاءمة وجدوى الأنشطة الاقتصادية للجمعية من خلال البحث في العناصر التالية:

المحور	العناصر المقترحة للبحث في الملاءمة
المشروع الاقتصادي عند التأسيس	١. مراجعة الجدوى الاقتصادية لمشروع الجمعية الاقتصادي عند التأسيس. ٢. التأكد من مطابقة احتياجات الأعضاء مع النشاط الاقتصادي. ٣. التأكد من عدم تعارض مشروع الجمعية مع مصالح الأعضاء. ٤. تطابق مشروع الجمعية مع تخصص الجمعية. ٥. دراسة الوضع التسويقي لمشروع الجمعية. ٦. دراسة سجلات العضوية والوضع الاجتماعي والاقتصادي للأعضاء.
قياس ملاءمة النشاط الاقتصادي في الجمعية مع احتياجات الأعضاء	من الضروري التأكد من مدى ملاءمة المشروع الاقتصادي للجمعية مع احتياجات الأعضاء، فعلى سبيل المثال من المفترض أن يكون كافة أعضاء جمعية مختصين في المجال الزراعي، وللجمعية مشروع اقتصادي زراعي هم مزارعون فيه ويمارسون الزراعة، حيث تقوم الجمعية في هذه الحالة بتقديم كافة التسهيلات لمزارعيها.

نسبة تغطية الجمعية لحاجة الأعضاء الاقتصادية	• يمكن استخدام بعض المؤشرات التي تقارن بين احتياجات الأعضاء من الخدمات كما ونوعا وما تقدمه التعاونية لهم منها. • البحث في جودة هذه الخدمات. • مقارنة سعر الخدمة مقارنة بسعر السوق. • مساهمة الجمعية في زيادة دخل إعضائها وتحسين أوضاعهم الاقتصادية.
ملاءمة نشاطات الجمعية مع احتياجات المجتمع المحلي	أحد أهم مبادئ التعاون، هو خدمة الجمعية للمجتمع المحلي، فالجمعية أسست، في الأصل، لخدمة أعضائها، ولكن يجب أيضا أن تقوم بخدمة المجتمع المحلي المحيط بها، وهذا يعتبر أحد مؤشرات نجاح وفعالية الجمعية، فالأصل أن يؤخذ بعين الاعتبار طبيعة عمل المجتمع المحيط بالجمعية قبل تأسيسها، لأن نجاح الجمعية يتوقف على نوعية المجتمع المحيط بها، فالجمعية الزراعية يجب أن يكون الطابع المجتمعي المحيط بها هو زراعي وهكذا.
نسبة تغطية الجمعية لاحتياجات المجتمع المحلي	من ضمن مقاييس نجاح الجمعية هو مدى قدرة الجمعية على تغطية جزء من احتياجات المجتمع المحيط بها، ومن المؤشرات التي يمكن من خلالها الحكم على عنصر الملاءمة في الجمعية هو نسبة درجة الرضا عن أداء الجمعية في تلبية احتياجات الأعضاء والمجتمع من خلال دراسة الرضا والانطباع عن الجمعية في المجتمع.
تخطيط الأعمال الاقتصادية	من الضرورة مراجعة النشاطات الاقتصادية للتعاونية من خلال عملية تخطيط الأعمال الاقتصادية ودراسة جدوى المشاريع والخدمات القائمة، بهدف إيجاد الملاءمة بين الخدمات المولدة من هذه الأنشطة واحتياجات الأعضاء والمجتمع، إضافة إلى إعادة توجيه الأنشطة الاقتصادية والاستثمارات نحو الأعمال المجدية اقتصاديا، وإغلاق المشاريع والأنشطة التي يتضح من التحليل أنها غير مجدية أو التي لا تتلاءم مع احتياجات الأعضاء.

الملاحق:

ملحق رقم ١ : نموذج تشخيص الملاءمة الخاص بالجمعية

البيانات التعريفية للجمعية:

١. البيانات التعريفية للجمعية		
١, ١	اسم الجمعية التعاونية	
٢, ١	رقم التسجيل	
٣, ١	ما هو مجال عمل الجمعية حسب التسجيل	زراعية، خدمات، إسكان، حرفية، استهلاكية. تخصص.....
٤, ١	تاريخ التسجيل	//
٥, ١	العنوان	
٦, ١	رقم تلفون الجمعية	
٧, ١	رقم فاكس الجمعية	
٨, ١	رقم الجوال	
٩, ١	البريد الإلكتروني للجمعية	
١٠, ١	الشخص المسؤول (رئيس الجمعية)	اسم الشخص المسؤول:
	مسماه الوظيفي في المؤسسة:	
	جوال:	
	تلفون:	
	بريد إلكتروني:	

١١, ١	الشخص النائب (سكرتير الجمعية)	اسم الشخص:
	مسماه الوظيفي في المؤسسة:	
	جوال:	
	تلفون:	
١٢, ١	هل يوجد مقر للجمعية	نعم لا
٢. العضوية		
١, ٢	ذكور	إناث
٢, ٢	ذكور	إناث
٣, ٢	ذكور	إناث
٤, ٢	ذكور	إناث
٥, ٢	ذكور	إناث
٦, ٢	ذكور	إناث
٧, ٢		
٨, ٢	موظفون حكوميون	
	موظفو قطاع خاص	
	عمال	
	أعمال حرة	
	مزارع أو مربو ثروة حيوانية.	
	ربة بيت.	
	عاطل عن العمل	
	ما هي نسبة دخلهم من هذا القطاع؟	
	ما هي نسبة مساهمة الجمعية من هذا الدخل؟	

٦. ما هي مشاريع الجمعية الاقتصادية القائمة حالياً:

اسم المشروع	وضع المشروع: قائم / منتهي	سنة إنشاء المشروع	جهة التمويل	الخدمات التي يولدها المشروع	عدد الأعضاء الذين يخدمهم المشروع	عدد المنتفعين من غير الأعضاء
١.				١.		
				٢.		
				٣.		
٢.				١.		
				٢.		
				٣.		
٣.				١.		
				٢.		
				٣.		

٧. هل يوجد خطة استراتيجية للجمعية؟

١. نعم ٢. لا مدتها: من إلى

٨. ما هي المشاريع المستقبلية المخطط لها حسب الخطة الاستراتيجية أو التفكير المستقبلي للجمعية:

.....

.....

.....

٩,٢	١.
	٢.
	٣.
	٤.
	٥.
	١.
	٢.
	٣.

٣. هل كان هناك علاقة عمل مشتركة بين الأعضاء قبل تأسيس الجمعية وتمس تخصصها؟ وضع

.....

.....

.....

.....

٤. في حال كان هناك عامل مشترك أو علاقة بين الأعضاء وضع كيف أتت فكرة تأسيس الجمعية.

ما هي مبررات إنشائها.

لحل مشكلة لدى الأعضاء:	لسد حاجة لدى الأعضاء:	غير ذلك:
١	١	
٢	٢	
٣	٣	

٥. ما هو المشروع الاقتصادي للجمعية حسب طلب التسجيل

هل تم تنفيذ هذا المشروع؟ ١. نعم ٢. لا

٩. مؤشرات مالية:

المؤشر	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٢
١ قيمة متوسط العائد السنوي			
٢ قيمة الأرباح الصافية (الفائض) للجمعية حسب الميزانية المدققة والمعتمدة من الإدارة العامة للتعاون			
٣ قيمة معدل المصروفات الشهرية بالدولار			
٤ قيمة الموجودات الثابتة			
٥ قيمة الموجودات الرأسمالية			
٦ معدل قيمة الأسهم المدفوعة من كل عضو			
٧ صافي قيمة التعاونية الحالية لكل عضو			
٨ هل تم في السنوات الأخيرة توزيع أرباح على الأعضاء؟ وما هي قيمة أعلى ربح تم توزيعه على الأعضاء؟			
٩ الموجودات المتداولة			
١٠ قروض طويلة الأجل			
١١ الاحتياطي			
١٢ قيمة الفائض			
١٣ قيمة رأس المال			
١٤ الفائدة الموزعة على الأسهم			
١٥ الأرباح الموزعة بناء على تعامل الأعضاء			
١٦ إجمالي التكاليف			

١٠. ممارسات العمل في الجمعية

هل يوجد أنظمة عمل معمول بها في الجمعية	نعم	لا	ما هي :
١. نظام مالي	نعم	لا	
٢. نظام إداري	نعم	لا	
٣. نظام توفير وتسليف	نعم	لا	
٤. أخرى...			
هل يوجد خطة سنوية مكتوبة	نعم	لا	
ما هي أنواع السجلات والمستندات المستخدمة؟			
تاريخ آخر انتخابات للهيئة الإدارية:			
عدد اجتماعات الهيئة الإدارية خلال العام ٢٠١٢:			
تاريخ آخر اجتماع للهيئة العام للجمعية:			

١١. ما هي مجالات عمل الجمعية ونشاطاتها الرئيسية الحالية؟

.....

.....

.....

.....

١٢. الخدمات الرئيسية التي تقدمها الجمعية للأعضاء ولا تقدمها لغير الأعضاء؟

الرقم	البيان	عدد الأعضاء الذين يستفيدون من الخدمة
١	توفير خدمة المعدات والآلات المتوفرة في الجمعية (للزراعة أو الإنتاج أو التسويق أو التعبئة والتغليف)	
٢	شراء جماعي (أعلاف، مستلزمات زراعية، أدوية، أشغال ...)	
٣	تسويق الجمعية لمنتجات الأعضاء.	
٤	توفير سلع إنتاجية أو استهلاكية بأسعار السوق.	
٥	تدريب وتعليم	
٦	قروض صغيرة	
٧	خدمات أخرى، حدد	
٨	خدمات أخرى، حدد	

١٣. هل تتم معاملة الأعضاء وغير الأعضاء بنفس المقياس (من حيث الأجرة) ؟

١. نعم ٢. لا

وضح الفرق إن وجد:

١٤. البيئة المحيطة بالجمعية :

الرقم	البند	الإجابة
١	المنطقة الجغرافية التي يغطيها نشاط الجمعية	
٢	عدد السكان في منطقة عمل الجمعية	
٣	عدد السكان/ المزارعين/ العائلات الذين تغطيهم الجمعية بخدماتها/منتجاتها	

٤	كم عدد المزارعين/ الأشخاص/ السكان الممكن أن يكونوا أعضاء وتنطبق عليهم شروط العضوية؟	
٥	كم عدد النساء الممكن أن يكونوا أعضاء وتنطبق عليهم شروط العضوية؟	
٦	عدد الجمعيات التعاونية التي تعمل في نفس المنطقة.	
٧	ما هي المنتجات التي تشتهر بها المنطقة؟	

١٥. على ماذا تعتمد المنطقة (الموقع) في سبل العيش:

١. نسبة الموظفين	%
٢. نسبة العمال	%
٣. نسبة المزارعين	%
٤. نسبة العاملين في القطاع الخاص	%
٥. نسبة البطالة	%
٦. أخرى حدد	%
٧. أخرى حدد	%

١٦. ما هي أهم المشاكل والاحتياجات التي تعاني منها الفئات التالية من المجتمع:

سكان الموقع	• منطقة مهمشة لا تتوفر فيها الخدمات الأساسية.
بشكل عام	• منطقة مصنفة (ج) يصعب فيها ممارسة النشاط الزراعي والرعي.
	• منطقة محاذية للجدار.
	• منطقة معزولة بالجدار.
	• منطقة محاذية للمستوطنات.
	• منطقة تتعرض لحالات هدم وتدمير لمنشآت سبل العيش للسكان.
	• منطقة لا تتوفر فيها مياه للشرب.
	• منطقة يعاني المزارعون ومربو الثروة الحيوانية من عدم توفر المياه.

للأعضاء	للمجتمع
١.	١.
٢.	٢.
٣.	٣.
٤.	٤.
٥.	٥.

النشاط	التقييم	ملاحظات
عدد النشاطات أو الخدمات المتوافقة؟		
ما هي الخدمات التي تقدمها الجمعية؟ حدد/ي؟		
هل يوجد هيكل تنظيمي في الجمعية؟	نعم تحت الإنشاء لا	
هل يوجد خطة عمل؟	نعم تحت الإنشاء لا	
مدى توافق نشاطات وخدمات الجمعية مع احتياجات الأعضاء.	قوية متوسطة ضعيفة لا علاقة	
مدى تغطية الجمعية للحاجات الأساسية لأعضائها. (تقييم نسبي)	قوية متوسطة ضعيفة لا علاقة	
مدى تغطية الجمعية للحاجات الثانوية لأعضائها. (تقييم نسبي)	قوية متوسطة ضعيفة لا علاقة	

النساء	المشاكل	الاحتياجات
١.	١.	١.
٢.	٢.	٢.
٣.	٣.	٣.
٤.	٤.	٤.
الشباب	المشاكل	الاحتياجات
١.	١.	١.
٢.	٢.	٢.
٣.	٣.	٣.
٤.	٤.	٤.

١٧. اذكر/ي الخدمات الرئيسية التي تقدمها الجمعية لغير الأعضاء؟

.....

.....

.....

.....

١٨. هل هناك احتياجات في بناء قدرات التعاونية؟ **١. نعم** **٢. لا**

إذا كان الجواب نعم، كيف سيسهم ذلك في تحسين الخدمات التي تقدمها التعاونية؟

.....

.....

.....

.....

مدى تغطية الجمعية لحاجات مجتمعها. (تقييم نسبي) اذكرها/يها	قوية	متوسطة	ضعيفة	لا علاقة
---	------	--------	-------	----------

١٩. معلومات عن دخل أعضاء الجمعية التعاونية المستهدفة

الاسم	عدد افراد العائلة	الدخل الشهري	مصادر الدخل					ملاحظات
			وظيفة - عمل	تجارة	الجمعية	نباتي	زراعة	حيواني

ملحق رقم ٢ : نموذج تشخيص الملاءمة الخاص بالأعضاء

يتم تعبئتها من أعضاء الهيئة العامة فقط

الرقم	البند	البيانات
١	اسم العضو	
٣	تاريخ الانتساب	
٤	العنوان	
٥	رقم التلفون	
٦	البريد الإلكتروني	
٧	مجال العمل الرئيسي:	موظف حكومي. موظف قطاع خاص. عامل. أعمال حرة. مزارع أو مربّي ثروة حيوانية. ربة بيت. عاطل عن العمل.
٨	للمزارعين: كم تشكل الزراعة من نسبة دخلك؟	
٩	عدد أفراد الأسرة بمن فيهم رب الأسرة	
١٠	متوسط دخلك الشهري بالشيكّل	

١١	كم اجتماع هيئة عامة شاركت به خلال الأعوام الثلاثة السابقة (٢٠١٠-٢٠١٣)؟	
١٢	كم قيمة الأسهم التي دفعت للجمعية؟	
١٣	هل تلقيت أرباحاً في العام السابق؟	نعم مجمل قيمتها ٢.٠ لا
١٤	كم مرة شاركت في انتخابات الهيئة الإدارية خلال الأعوام (٢٠١٠-٢٠١٣)؟	
١٥	كم تغطي الجمعية من احتياجاتك السنوية؟ (نسبة)	
١٦	مدى رضاك عن أداء جمعيّتك؟	عالٍ، متوسط، قليل
١٧	كيف تقيم قدرة الجمعية على تغطية حاجاتك كمُعضو؟ (نسبة)	

١٨. ما هي مبررات انتسابك للجمعية؟

.....

.....

.....

.....

١٩. ما هي الخدمات التي تتلقاها من الجمعية؟

.....

.....

.....

.....

٢٠. هل هناك تأثير لهذه الخدمات على زيادة متوسط دخلك الشهري؟ وكيف؟

.....

.....

.....

.....

٢١. رتب احتياجاتك كمزارع/ كسيدة/ كشاب حسب الأولوية؟

.....

.....

.....

.....

٢٢. ما هي أهم المشاكل التي يعاني منها قطاع المزارعين/ مربو الثروة الحيوانية/ النساء/ الشباب (الأعضاء) التي تنشط الجمعية في مجاله؟

.....

.....

.....

.....

٢٣. ما هي الحلول المقترحة للمشاكل أعلاه، والتي سوف تنشط عمل الجمعية في هذا المجال؟

.....

.....

.....

.....

٢٤. ما هي ممتلكات الأعضاء (التي لها علاقة بتخصص الجمعية)، مثل أراضي زراعية، أغنام، دواجن، نحل.... مع بيان العدد أو الحجم أو المساحة؟

المراجع:

منهاج تدريب أخصائيين في المجال التعاوني، المركز الفلسطيني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية (٢٠١٣).

«دليل الحكم الرشيد للجمعيات التعاونية»، معهد الأبحاث التطبيقية__أريج.

