



وزارة العمل / الإدارة العامة للتعاون

منهاج تدريب اخصائيين في المجال التعاوني



أعد هذا المنهاج لصالح الحركة التعاونية الفلسطينية
تشرين الثاني / نوفمبر 2013





تم تمويل إعداد هذا المنهاج من خلال الوكالة السويدية للتنمية الدولية (Sida) ومنظمة وي إفيكت. إن المعلومات والأفكار ووجهات النظر التي طرحت في هذا المنهاج لا تعكس بالضرورة أفكار ووجهات نظر أو السياسات الرسمية للوكالة السويدية للتنمية الدولية Sida أو وي إفيكت أو المركز الفلسطيني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وإنما هي مسؤولية الجهة الاستشارية التي قامت بإعداده فقط.

تم إعداد هذا المنهاج من قبل شركة السهل للتطوير المؤسسي والاتصال، بتمويل من المركز الفلسطيني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال مشروع بناء القدرات المؤسسية والاقتصادية للجمعيات التعاونية ٢٠١٣ ضمن برنامج منظمة وي إفيكت للتنمية في فلسطين.

حقوق الطبع محفوظة لصالح المركز الفلسطيني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ESDC

تقديم

يساهم القطاع التعاوني بشكل كبير في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في فلسطين. تساهم الجمعيات التعاونية في خلق فرص عمل وزيادة الدخل و التقليل من الفقر. كما وتساهم الجمعيات التعاونية باعتبارها جزءاً من الهيئات الاجتماعية في إحداث تغيير اقتصادي من خلال محافظة أعضائها على المشاركة الاقتصادية العادلة و ممارستهم للإدارة الديمقراطية. إضافة إلى ذلك، هناك مسؤولية اجتماعية لدى الجمعيات التعاونية تجاه الجمعيات و تساهم في تعزيز مفهوم المجتمع المدني.

لقد شهد القطاع التعاوني في فلسطين العديد من التحسينات على الصعيدين الكلي و الجزئي. فعلى الصعيد الكلي، تمثلت الانجازات في إجراء تخطيط استراتيجي قطاعي و دراسات تشخيصية قطاعية و دليل الحكم الرشيد للجمعيات التعاونية الفلسطينية و الدراسة التحليلية "الدور الاقتصادي و الاجتماعي للجمعيات التعاونية في الضفة الغربية". فعلى الصعيد الجزئي، حسنت العديد من الجمعيات التعاونية من قدراتها المهنية و التنظيمية و الإنتاجية و التسويقية و عملت على تطبيق ممارسات الحكم الرشيد.

تشير الدراسات الحديثة إلى أن المشكلة الرئيسية للحركة التعاونية في فلسطين تتمثل في عدم فهم مبدأ عمل الجمعيات التعاونية بشكل جيد و غياب النموذج التعاوني. تعتقد الجهات المعنية الرئيسية بأن هناك حاجة ماسة إلى دعم عملية تطوير و تنمية الجمعيات التعاونية النموذجية من أجل استخدامها كوسيلة في نشر المفهوم الصائب للجمعيات التعاونية و جعلها مثالا يحتذى به أمام غيرها من المنظمات.

في هذا السياق و لتوضيح النموذج التعاوني، تم إعداد هذا المنهاج. يعتبر هذا المنهاج مرجعاً لتدريب أخصائيين في القطاع التعاوني و المؤسسات ذات العلاقة من خلال تزويدهم بالمعرفة الجيدة و المهارات و الأدوات اللازمة لتطوير و تنمية الجمعيات التعاونية.

نحن ننظر إلى هذا العمل باعتباره خطوة أولى، إلا أننا نطمح إلى تأسيس كلية تعاونية تتولى مهمة تعليم و تدريب كل ما يتعلق بالجمعيات التعاونية. إن تحقيق هذه الطموحات الكبيرة منوط بمدى تطور القطاع التعاوني و قدرته على خلق فرص عمل للخريجين المتخصصين من الكلية التعاونية.

نتوجه بالشكر إلى جميع المؤلفين و الجهات المعنية الذين ساهموا في إنجاز هذا المنهاج.

أكرم الطاهر
المدير التنفيذي
المركز الفلسطيني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية

يوسف العيسة
مدير عام
الإدارة العامة للتعاون

محمد خالد
المدير العام
وي افيكس، فلسطين

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.

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.

نبذة عن القطاع التعاوني

يبلغ العدد الكلي للجمعيات التعاونية (في الضفة الغربية وقطاع غزة) ٨٧٦ منها في الضفة الغربية ٧٩٦ جمعية وفي غزة ٨٠، حيث أن الجمعيات التعاونية العاملة (في الضفة الغربية وقطاع غزة) ٦١٠ منها في الضفة الغربية ٥٣٤ وفي القطاع ٧٦، وبذلك تكون لجمعيات التعاونية غير العاملة (في الضفة الغربية وقطاع غزة) ٢٦٦ منها في الضفة الغربية ٢٦٢ والقطاع ٤ جمعيات، وتشير الإحصائيات المحدثه فيما يخص عدد الجمعيات العاملة في الضفة الغربية إلى أن الجمعيات الزراعية تشكل ٤٧٪، وجمعيات الإسكان ٣٤٪، بينما الجمعيات الحرفية ٣٪ والخدمات ١٣٪ والإستهلاكية ٣٪، بينما تشير الإحصائيات المتعلقة بعدد الأعضاء إلى أن الجمعيات الزراعية شكلت ٤٤٪، بينما جمعيات الإسكان كانت ١٥٪، أما الجمعيات الحرفية فقد وصلت النسبة بها إلى ١,٥٪ بينما الجمعيات الخدمية كانت نسبتها عالية حيث وصلت إلى ٢٧٪ وأخيراً الإستهلاكية فقد وصلت النسبة إلى ٢,٥٪.

بلغ عدد أعضاء الهيئات العمومية للجمعيات غير العاملة في المحافظات الشمالية هو (٨٦٢٧) وعليه يصبح مجموع الأعضاء التعاونيين في الجمعيات العاملة وغير العاملة في الضفة الغربية هو (٥٦٣٧٥)، حيث أن الرجال شكلوا ما نسبته ٧٦٪ بينما النساء شكلن ٢٤٪. أما فيما يخص قطاع غزة فقد بلغ أعضاء الهيئات العمومية ٤٧٧٤٨ عضواً، حيث شكل الرجال ٧٣٪ والنساء ٢٧٪، أما فيما يخص أعضاء الهيئات الإدارية في الجمعيات العاملة وغير العاملة في الضفة وغزة حيث بلغ مجموع الأعضاء ٢٤٩٨، حيث شكل الرجال ٧٨٪ بينما شكلت النساء ٢٢٪، وقد أشارت الإحصائيات فيما يخص الجمعيات العاملة فقط في الضفة وغزة، فقد بلغ عدد أعضاء الهيئات العمومية ٤٧٧٤٨ عضواً حيث شكل الرجال ٧٣٪ بينما شكلت النساء ٢٧٪، وبلغ عدد أعضاء الهيئات الإدارية في الجمعيات العاملة في الضفة الغربية وقطاع غزة ٢٧٥٣ عضواً، حيث شكل الرجال ٨٠٪ والنساء ٢٠٪.

وتشير الإحصائيات إلى أن عدد الجمعيات التعاونية التي تشارك النساء في هيئاتها العمومية ٣٤٩ جمعية من أصل ٥٣٤ وتشكل نسبة ٦٥٪، بينما بلغ عدد الجمعيات التعاونية التي تشارك النساء في هيئاتها الإدارية ١٦٣ جمعية من أصل ٥٣٤ وتشكل ٣١٪، وكان عدد النساء في الهيئات العمومية في الجمعيات العاملة وغير العاملة في الضفة الغربية ١٣٤٦٠ وتشكل، نسبة ٢٤٪، وكان عدد النساء في اللجان الإدارية في الجمعيات العاملة وغير العاملة في الضفة الغربية ٥٤٥ وتشكل نسبة ٢٢٪، حيث بلغ عدد الجمعيات النسوية ٥٧ جمعية من أصل ٥٣٤ وتشكل نسبة ١٠٪ تقريباً من مجموع الجمعيات.

وهناك اتحادات نوعية متخصصة هي: اتحاد الجمعيات التعاونية الزراعية، اتحاد جمعيات الإسكان، والاتحاد التعاوني لمراقبة الحسابات، والاتحاد التعاوني لجمعيات التوفير والتسليف.



منهاج تدريب أخصائيين في المجال التعاوني

المساق الأول

1

مفهوم العمل التعاوني
وواقعه الحالي

الأوراق التدريبية

الفهرس

٨	مقدمة:
٨	التعاونية والعمل التعاوني:
٩	مبادئ العمل التعاوني
١٠	دور العمل التعاوني في التنمية
١٢	الخط التاريخي للعمل التعاوني في فلسطين
١٤	الملاءمة
١٨	مقدمة

مقدمة:

يقدم الجزء الأول من هذا المساق، مفهوم التعاون في إطار القيم والمبادئ الناظمة له، وذلك بهدف تعميق مفهوم ومبادئ العمل التعاوني عند المختصين والعاملين في مجال تنمية التعاون، وكذلك إبراز أهمية العمل التعاوني في تحقيق التنمية الاجتماعية والسياسية والاقتصادية. ويقدم الجزء الثاني من هذا المساق الخط التاريخي للعمل التعاوني في فلسطين، مع التركيز على وضع الجمعيات التعاونية الحالية من حيث مجالات العمل والتوزيع حسب المحافظات الفلسطينية المختلفة.

يشكل الجزء الأول من مساق مفهوم العمل التعاوني وواقعه، أساساً لجميع المساقات الستة الأخرى التي يشملها منهاج تدريب أخصائيين في العمل التعاوني، وخاصة مساقات حوكمة الجمعيات التعاونية والاستراتيجية والتخطيط والإدارة المالية والمحاسبة. وأخيراً تنظيم العمل التعاوني الذي تقوم به الإدارة العامة للتعاون بشكل أساسي.

التعاونية والعمل التعاوني:

يتم تعريف التعاونية بأنها شكل من أشكال المشاركة في العمل في كافة مراحله، ضمن إطار منظم بين مجموعة من الأفراد تربطهم علاقة عمل أو مرجعية معينة، تساهم في توحيد أفكار مجموع الأفراد، للقيام بواجبات خدمية تساعد في تحسين الظروف الاقتصادية والاجتماعية لأعضاء الجمعية بشكل عادل ومتساوٍ، وتسعى في الأساس إلى تنظيم عمليات الإنتاج وتوفير مستلزماته لكافة الأعضاء في الجمعية التعاونية.

ويعتبر العمل التعاوني جهداً مشتركاً بين مجموعة من الأفراد الذين توحدوا معاً من أجل تحقيق احتياجات مشتركة، سواء كانت اقتصادية، أو اجتماعية، أو ثقافية، أو تنموية، ويقوم العمل التعاوني على أساس من المساعدة والتضامن في تحمل المسؤوليات، وعلى أساس المساواة والعدل فيما بين كافة الأفراد أعضاء الجمعية. وقد عرف مؤتمر العمل الدولي في دورته التسعين في يونيو (حزيران) من العام ٢٠٠٢ تحت توصية رقم ١٩٣ مصطلح "التعاونية" بأنها "جمعية مستقلة مؤلفة من أشخاص اتحدوا معاً طواعية لتحقيق احتياجاتهم وتطلعاتهم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المشتركة عن طريق منشأة مملوكة ملكية جماعية ويُسَرف عليها ديمقراطياً".^(١)

يرتبط أيضاً مفهوم العمل التعاوني بالتزام الجمعيات التعاونية بمجموعة من القيم الناظمة للعمل التعاوني بشكل عام وبشكل خاص لكل جمعية تعاونية، بالإضافة إلى التشريعات القائمة ومبادئ العمل التعاوني التي أقرها المؤتمر الدولي للتعاون والذي يشكل أعلى تنظيم على مستوى العالم. وتتمحور القيم الأساسية للعمل التعاوني فيما يلي:

١. **مساعدة الذات**، أي أن الأعضاء في الجمعية التعاونية يعملون معاً يساعدون أنفسهم في تحقيق أهدافهم الاجتماعية والاقتصادية التي تساهم في تحسين معيشتهم في جوانبها المختلفة.
٢. **المسؤولية الشخصية**، أي أن الجمعية التعاونية مسؤولة عن نتائج عملها.
٣. **الديموقراطية**، تساهم الحركة التعاونية بشكل عام في تعزيز القيمة الديمقراطية في المجتمع والتي تشكل المشاركة والوعي في مجالات الحياة التي تخص المجتمع أساساً لها.
٤. **المساواة**، وهي إيمان جميع التعاونيين بأن جميع أفراد الجمعية وأفراد المجتمع متساوون في أمور الحياة المختلفة، وألا يكون هناك أي تمييز بين أعضاء الحركة التعاونية والمجتمع بشكل عام.
٥. **الإنصاف**، ويعني أن ننحاز إلى الفئات الأقل حظاً في الجمعية والحركة التعاونية والمجتمع بشكل عام بهدف الوصول إلى المساواة في الأمور الأساسية التي تخص المجتمع.
٦. **التضامن**، ويعني أن نساند الفئات التي بحاجة إلى مساندة من داخل الجمعية أو الحركة التعاونية أو المجتمع بشكل عام، وهذا قد يكون تعزيزاً لقيم المساواة والإنصاف.
٧. **الانفتاح**، وتعني قبول الاتجاهات الأخرى في المجتمع والتي قد تختلف عن رؤيتنا التعاونية.
٨. **المسؤولية الاجتماعية**، وتعني أن الجمعية التعاونية والحركة التعاونية ملتزمة بتنمية الجوانب الاجتماعية الخاصة بالأعضاء أولاً والمجتمع المحيط ثانياً.
٩. **الاهتمام بالغير**، ويعني أن الجمعية تخصص مصادر (الوقت، المال، الخدمات) للأعضاء غير التعاونيين وللمجتمع بشكل عام.

(١) مؤتمر العمل الدولي في دورته التسعين في يونيو ٢٠٠٢، توصية رقم ١٩٣.

يختلط أحياناً مفهوم العمل التعاوني مع مفهوم الجمعيات الخيرية والشركات، ويرى البعض أن العمل التعاوني هو خليط بينهما. والعمل التعاوني ليس عملاً خيرياً وليس شركة، وأيضاً هو ليس خليطاً بينهما، بل إن العمل التعاوني هو نهج ومدرسة وفكر وحركة لها جو انب (مبادئها وأسسها وأهدافها الخاصة بها)، انظر الجدول أدناه الذي يبين بعض الفروق بين الجمعيات التعاونية والجمعيات الخيرية والشركات:

الجمعيات التعاونية	الجمعيات الخيرية	الشركات
هدفها اقتصادي اجتماعي.	هدفها اجتماعية انساني خيري.	هدفها اقتصادي رأسمالي.
توجه لدعم توجهات وطموحات أعضائها.	توجه للخدمات الخيرية.	توجه لزيادة أرباح الشركاء.
تتكون من أشخاص يؤمنون بمبادئ العمل التعاوني.	تتكون من أشخاص لديهم الاستعداد للمساعدة وخدمة الآخرين.	تتكون من أشخاص يجمعهم اتحاد رؤوس أموال.
تقاس عوامل النجاح على أساس المكاسب الاقتصادية.	يقاس عامل النجاح على أساس مقدار الخدمات الخيرية المقدمة.	عامل النجاح يعتمد على حجم الأرباح.
الأسهم غير محدودة، وغير قابلة للتداول، وغير قابلة للزيادة.	لا يوجد أسهم، وإنما رسوم اشتراك سنوية.	الأسهم محدودة، ويمكن تداولها في الشركات العامة.
تدار الجمعية على أساس أن هناك صوتاً واحداً لكل عضو.	تدار الجمعية على أساس أن هناك صوتاً واحداً لكل عضو سدد اشتراكه.	تدار الشركة بناء على عدد الأسهم.
يوزع الفائض على الأعضاء في الأساس حسب تعاملهم مع خدمات الجمعية، ونسبة محدودة على الأسهم.	لا يوجد أرباح أو فائض.	توزع الأرباح حسب عدد الأسهم.
يحكم الجمعيات قانون التعاون واللوائح المنظمة.	يحكم الجمعية قانون الجمعيات الخيرية والأهلية، واللوائح.	يحكم الشركات مجموعة من القوانين واللوائح الخاصة بالشركات.

مبادئ العمل التعاوني

تعود الغاية الأساسية من إنشاء الجمعيات التعاونية وتَحَفُّز الأعضاء على إنشاء الجمعيات التعاونية إلى رغبة الأعضاء في تحسين الوضع الاقتصادي أو الاجتماعي أو الثقافي للأفراد أعضاء الجمعية، وهذا الأمر يسهم بدوره في دعم وتطوير التنمية المحلية، وعلى المستوى الوطني، بالإضافة إلى المساهمة في تحسين الظروف الاجتماعية لحياة الأفراد في المجتمع، وبالتالي فإن إنشاء الجمعية يعود بالمنفعة على الجمعية التعاونية، سواء لأعضائها كأفراد أو كمجموع، كون الجمعية التعاونية تساعد الأفراد في الوصول إلى الهدف بشكل أسرع وأسهل وأفضل. تعتبر مبادئ العمل التعاوني هي الإطار العام الذي ينطوي تحته العمل التعاوني في أي دولة أو منطقة، إذ تعتبر هذه المبادئ دليل سير عمل الأعضاء داخل الجمعية التعاونية، وتتركز أهم مبادئ العمل التعاوني حسبما اعتمدتها الجمعية العامة للحلف التعاوني الدولي في العام ١٩٩٥م في سبعة مبادئ عامة، وتتمثل هذه المبادئ السبعة بما يلي:

المبدأ الأول: العضوية الطوعية والمفتوحة: فالجمعيات التعاونية منظمات مفتوحة لكل الأشخاص دون أي تمييز أو سبب؛ ديني، أو عرقي، أو اجتماعي... الخ، وبالتالي فإن أي إنسان من حقه أن ينتمى إلى عضوية الجمعية التعاونية، ومن حقه أيضاً أن يتقدم بالترشح والانتخاب، ومن فوائد هذا الأمر على العضو شعوره بالملكية للجمعية التعاونية في إطار الجماعة الأعضاء فيها.

المبدأ الثاني: الإدارة الديمقراطية للتعاونية: الجمعية التعاونية هي مؤسسة ديمقراطية يحكمها أعضاؤها ويُسيرون أمورها، ويحددون مستقبلها من خلال اختيارهم لأعضاء يمثلونهم في إدارتها، ويكونون مسؤولون أمام ناخبهم 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.

المبدأ الثالث: المساهمة الاقتصادية للعضو: على جميع الأعضاء في الجمعية التعاونية المساهمة في رأس مال 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 بقية 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 بقية أعضاء الجمعية التعاونية.

المبدأ الرابع: الإدارة الذاتية المستقلة : تعتبر الجمعيات التعاونية مؤسسات تدار ذاتيا من قبل مجموعة منتخبة من الأعضاء، وهؤلاء هم الذين يوفرون التمويل المالي للجمعية، ويعملون على إدارته في سبيل الوصول بالجمعية التعاونية إلى تحقيق أهدافها، وتعمل هذه الإدارة على قيادة الجمعية التعاونية مع ضمان التقيد بالقيم الخاصة بالجمعية التعاونية وبقيم الديمقراطية، والحياد السياسي، والطائفي، والعنقي وغيرها من الأمور التي من شأنها أن تنشر الخلاف بين أعضاء الجمعية التعاونية.

المبدأ الخامس: التعليم والتدريب: تسعى الجمعية التعاونية إلى تقديم خدمات التعليم والتدريب لكافة أعضائها وممثليها والإدارة المنتخبة بها، وذلك في سبيل تمكين الأعضاء والإدارة المسؤولة 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، ولما 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.

المبدأ السادس: التعاون بين التعاونيات: تقدم التعاونيات خدمات أكثر كفاءة لأعضائها، وتعمل على تقوية الحركة التعاونية، وذلك بالعمل سويا من خلال كافة المؤسسات والمنظمات والاتحادات التعاونية المحلية والإقليمية والدولية، كما أن هذا المبدأ يساعد على تكوين المزيد من المؤسسات التعاونية الفاعلة في المجال التعاوني، بالإضافة إلى تبادل الخبرات بين المؤسسات التعاونية. وتعتبر 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 بأهداف 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.

المبدأ السابع: الاهتمام بالمجتمع: إن عمل الجمعيات التعاونية لا يجب أن يخلو من الجانب الاجتماعي "الخدمة المجتمعية" إذ على الجمعية التعاونية أن تعمل على توفير خدمات اجتماعية، سواء في التعليم، أو الصحة، أو الطعام، أو الشراب... الخ، وذلك حسب ما يتفق الأعضاء فيما بينهم عليه، فبالرغم من كون الجمعيات التعاونية تهدف في الأساس إلى تقديم خدمات لأعضائها، وإلى تحسين المستوى الاقتصادي لهؤلاء الأعضاء إلا أن الجمعية التعاونية يجب أن تقدم خدمات اجتماعية للمجتمع المحلي الذي تعيش فيه.

دور العمل التعاوني في التنمية

تعتبر الجمعيات والاتحادات التعاونية اليوم من أهم الشخصيات الاعتبارية التي تساهم في الدفع بعجلة التنمية والبناء نحو تقدم البلدان وازدهارها، كما تعتبر في المجتمعات المدنية من أهم طرق التعاون والاستثمار الجماعي التي تفتح المجال أمام أصحاب رؤوس الأموال الصغيرة من المواطنين وذوي الدخل المحدود من موظفي القطاع العام والمختلط لاستثمار أموالهم وتشغيلها وتنميتها، وتحسين أوضاعهم وظروفهم المعيشية، وذلك من خلال الاستثمار في إحدى مجالات التنمية والبناء المتمثلة بالآتي:

١. الاستثمار الجماعي في المجال الزراعي والتسويق الزراعي والحيواني، وتسمى هذه الجمعيات التي تمارس هذا النشاط بـ (الجمعيات التعاونية الزراعية).
٢. الاستثمار الجماعي في مجال بيع وشراء السلع الاستهلاكية، وتسمى الجمعيات التي تمارس هذا النشاط بـ (الجمعيات التعاونية الاستهلاكية).
٣. الاستثمار الجماعي في مجال الانتاج والتسويق السمكي، وتسمى الجمعيات التي تمارس هذا النشاط بـ (الجمعيات التعاونية السمكية).
٤. الاستثمار الجماعي في بناء المساكن وبيعها، وفي شراء الأراضي وتوزيعها بين أعضائها، وتسمى الجمعيات التي تقوم بممارسة هذا النوع من الاستثمار بـ (الجمعيات التعاونية الإسكانية).

٥. الاستثمار الجماعي في مجال الإنتاج الحرفي والصناعي وتسويقه، وتسمى الجمعيات التي تمارس هذه الأنشطة بـ (الجمعيات التعاونية الحرفية).

ونظراً لما تتمتع به الجمعيات والاتحادات التعاونية من أهمية قصوى في المجتمعات المدنية والريفية، ونظراً لما تقوم به من دور فعال في خدمة أعضائها وتحسين أوضاعهم المالية والمعيشية، وما تقوم به من دور فعال في دعم اقتصاد البلدان من خلال الأنشطة التنموية والاستثمارات الجماعية التي تمارسها في شتى مجالات التنمية والبناء المشار إليها سابقاً، فقد أصبحت التعاونيات نموذجاً يحتذى به في التطوير والتنمية.

وفيما يتعلق بمساهمة الجمعيات التعاونية في التشغيل، تشير تقارير منظمة العمل الدولية إلى أن الجمعيات التعاونية تساهم في خلق ما يزيد عن ١٠٠ مليون فرصة عمل في دول العالم المختلفة، وما زالت التعاونيات الزراعية تشكل المصدر الرئيس للدخل والتشغيل في المناطق الريفية، وأن غالبية الجمعيات حول العالم تم تأسيسها للعمل في القطاع الزراعي، حيث ساهمت في خلق فرص عمل كبيرة في التجمعات الريفية، ويتضمن ذلك التشغيل الدائم والتشغيل الموسمي.

كما ساهمت التعاونيات الزراعية في تعزيز التشغيل الذاتي للمزارعين بجعلهم أصحاب أعمال ناجحين، من خلال توفير مدخلات الانتاج بأسعار منخفضة، ومساعدة المزارعين في تسويق منتجاتهم، وبالتالي تعزيز قدرة المزارعين على التفاوض والتعامل مع التجار، وهو ما ساهم أيضاً في خلق فرص عمل، وتحريك عجلة الاقتصاد على مستوى التجمعات.

وفي العديد من التجمعات الريفية حول العالم تشكل التعاونيات المزود الوحيد للعديد من الخدمات حيث إن الشركات التقليدية تواجه صعوبات عديدة في الاستثمار في هذه التجمعات، والتي لا تمكن الشركات من تحقيق عائد مُجدٍ لاستثماراتها بعكس التعاونيات الموجودة في التجمع، والتي تمكنت من تحقيق نجاح ملحوظ في هذا المجال.

أشار العديد من الدول في العالم إلى نمو متواصل في عدد الجمعيات التعاونية الموجودة فيها، فعلى سبيل المثال ارتفع عدد الجمعيات التعاونية ٢٤٪ في الفلبين، و ٣٠٪ في فنلندا، و ١٢٪ في ملدوفيا، و ١٠٪ في ليتوانيا، وفيما يلي أهم الأرقام المتعلقة بمساهمة التعاونيات في التنمية والتشغيل:

الأرجنتين: ٥٨٪ من الكهرباء التي تخدم التجمعات الريفية يتم تقديمها من خلال الجمعيات التعاونية، كما تساهم الجمعيات التعاونيات بحوالي ٦٪ من إجمالي الناتج المحلي الإجمالي.

بنين: تساهم جمعيات التوفير والتسليف في هذه الدولة في تقديم خدمات التمويل، بما في ذلك خدمات التأمين الصحي والتأمين على الحياة لحوالي ٥١٦,٠٠٠ مواطن، يعيش ٩٠٪ منهم في التجمعات الريفية.

أثيوبيا: حوالي ٩٠٠,٠٠٠ مواطن تقريباً يحصلون على دخلهم أو جزء من دخلهم من خلال الجمعيات التعاونية الزراعية.

فرنسا: يوجد ٣,٢٠٠ جمعية زراعية تساهم في خلق ما يزيد عن ١٥٠,٠٠٠ فرصة عمل

الهند: حوالي ٦٧٪ من احتياجات الأسر في التجمعات الريفية يتم تغطيتها من خلال الجمعيات التعاونية.

ايران: ٢٨ مليون مواطن إما أعضاء في جمعيات تعاونية، أو يتلقون خدمات من الجمعيات التعاونية.

اليابان: ٩,١ مليون مواطن من أسر المزارعين هم أعضاء في جمعيات تعاونية، وساهمت الجمعيات التي ينتمون إليها بخلق حوالي ٢٥٧,٠٠٠ فرصة عمل.

منغوليا: ١٩٪ من إجمالي الدخل في المناطق الريفية يأتي من خلال الجمعيات التعاونية.

الفلبين: معظم الجمعيات التعاونية التي يتجاوز عددها ٣٠,٠٠٠ جمعية تتركز في التجمعات الريفية، وتساهم بتوفير ما يزيد عن ٦٥ ألف فرصة عمل من خلال التشغيل المباشر في هذه الجمعيات.

أما في فلسطين فقد أشارت دراسة^(١) صدرت مؤخراً واعتمدت على بيانات عينة من ١٠٠ جمعية، إلى أن عدد التعاونيات العاملة في الضفة الغربية حوالي ٥٢٥ جمعية وهي تمثل ٣٩٪ فقط من مجموع الجمعيات المسجلة، وقد كان توزيعها القطاعي كما يلي: ٤٧٪ زراعية، ٣٥٪ إسكان، ١٣٪ خدمات، ٣٪ حرفية و ٢٪ استهلاكية، منها ٥٧٪ في محافظة رام الله. وقد بلغ عدد أعضاء الهيئات العامة لتلك الجمعيات حوالي ٤٦ ألفاً أي حوالي ٢٪ من سكان الضفة الغربية، ووفقاً للدراسة فإنه بإضافة أعضاء أسر هؤلاء ستصبح نسبتهم ١٠٪ من مجموع سكان الضفة، وربما وفق تقديرنا- بنفس النسبة من القوى العاملة.

(١) الدور الاقتصادي والاجتماعي للجمعيات التعاونية العاملة في فلسطين " دراسة تحليلية لصالح الادارة العامة للتعاون"

تدير التعاونيات أصولاً وموارد مالية تقدرها الدراسة بحوالي ١٣٧ مليون دولار من غير ممتلكات الأعضاء، وتستحوذ تعاونيات الإسكان على حوالي ٦٨٪ منها، بينما تستحوذ التعاونيات الزراعية على ١٨٪، وتشكل الحيازات التعاونية حوالي ٢٣٪ من الحيازات الزراعية، وتقدر قيمة إنتاج الحيازات التابعة لأعضاء التعاونيات الزراعية بـ ٢٣٣ مليون دولار، أي ما يشكل ٢٨٪ من الانتاج الزراعي، ويقدر عدد العاملين في تلك الحيازات بـ ١٥٢١٨ عاملاً أو ما نسبته ٢٣٪ من مجموع العمالة الزراعية. وحسب الدراسة يقدر ما وفرتة جمعيات الاسكان التعاونية بحوالي ٥٠٪ من ثمن الشقق التي أنجزتها، وهو ما يعادل ١٠٠ مليون دولار، كما انها وفرت حوالي ١٤ ألف فرصة عمل.

ومع ذلك يبقى دور الحركة التعاونية في فلسطين مقارنة مع المؤشرات الدولية خصوصاً للدول الصناعية المتقدمة متواضعا، فعلى سبيل المثال: فإنه وفقاً للدراسة هناك حوالي ٨٠٠ مليون تعاوني في العالم من ٣ مليارات شخص أجريت دراسة عليهم عام ١٩٩٤ ويشكل أعضاء الجمعيات التعاونية ٤٠٪ من السكان في كندا، و ٢٨٪ من السكان في فرنسا، و ٢٥٪ في ألمانيا والولايات المتحدة، وتبعاً لذلك فإن مساهمة التعاونيات في الناتج القومي لتلك الدول يكون ضمن تلك النسب أو يزيد.

الخط التاريخي للعمل التعاوني في فلسطين

بدأ العمل التعاوني المنظم في فلسطين عام ١٩٢٤، حيث تم في ذلك العام تسجيل أول جمعية عربية في عكا لمنتجي التبغ، وذلك وفقاً لأحكام القانون الخاص بالمنفعة المتبادلة المقرر من المندوب السامي في عهد الانتداب البريطاني، مع الإشارة إلى أن العمل التعاوني غير المنظم كان بدأ قبل هذا التاريخ كجزء من منظومة القيم والتقاليد والأعراف التي كانت سائدة في المجتمعات العربية والإسلامية على مر التاريخ، والتي كانت تأتي في إطار مبادرات واتفاقيات مجتمعية غير مكتوبة.

ولاحقاً ارتبط وجود وانتشار الجمعيات التعاونية في فلسطين بالسياسات العامة التي حكمت الفلسطينيين في الحقب التاريخية المختلفة، حيث انتشر العمل التعاوني في الفترة الأخيرة من الانتداب البريطاني كنتاج لصدور أول قانون للتعاون في البلاد، وهو قانون رقم (٥٠) لسنة ١٩٣٣ ونظام التعاون رقم (١) لسنة ١٩٣٤، حيث تم في حينه وحتى العام ١٩٤٨ تسجيل ٢٤٤ جمعية تعاونية عربية.

واستمرت الحركة التعاونية في التوسع والانتشار خلال الفترة من العام ١٩٤٨ وحتى العام ١٩٦٧ نظراً لسياسة المملكة الأردنية ومصر الداعمة للعمل التعاوني، حيث تشير الإحصائيات هنا إلى أن عدد الجمعيات التعاونية في الضفة الغربية عشية حرب حزيران ١٩٦٧ بلغ ٤١٨ جمعية من أصل ٧١٩ جمعية مسجلة في المملكة الأردنية الهاشمية.

وقد عمل الأردن على منح الجمعيات التعاونية مساعدات وتسهيلات حكومية، مثل القروض الميسرة والهبات و"كوتا" للاستيراد المعفى من الضرائب، كما قام بالعمل على تشجيع وتسهيل إجراءات تأسيس الاتحادات التعاونية ومدها بالتمويل اللازم، لتمكين من توفير الخدمات الداعمة والتطويرية للجمعيات التعاونية، ويشار هنا إلى تأسيس الاتحاد التعاوني الأردني المركزي الذي اضطلع بتقديم خدمات الإقراض والاستشارات الفنية للجمعيات التعاونية، والاتحاد التعاوني لمدققي الحسابات الذي اضطلع بمهام تقديم خدمات التدقيق المالي للجمعيات التعاونية وتدريب محاسبي وأمناء صناديق الجمعيات التعاونية في الأصول المحاسبية، والمؤسسة التعاونية الأردنية التي اضطلعت بتقديم التدريب والدعم الفني اللازم لتنمية الجمعيات التعاونية، والاتحاد التعاوني لجمعيات عصر الزيتون الذي تأسس بهدف تسويق زيت الزيتون، المنتج من قبل الجمعيات التعاونية المنضوية في إطاره، بالإضافة إلى توفير خدمة صيانة المعاصر المملوكة للجمعيات الأعضاء.

وفي الحقبة التالية، في عهد الاحتلال الاسرائيلي بعد حزيران ١٩٦٧ فرض الاحتلال واقعاً جديداً على حال الجمعيات التعاونية حيث واجهت هذه الجمعيات في الضفة الغربية وقطاع غزة مجموعة من المعوقات المتعلقة بالتسجيل وقبول الأعضاء وعقد الاجتماعات العامة، ووضعت قيوداً على تراخيص الآليات والإنشاءات التابعة لها، كما فرضت الضرائب على الإرباح الموزعة، ووضعت معوقات أمام عمليات التصدير.

ورغم هذه المعوقات، استمرت الجمعيات التعاونية بعد العام ١٩٦٧ في عملها، وساهمت بشكل نسبي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والسياسية للفلسطينيين بدعم مباشر من المؤسسات الدولية واللجنة الأردنية الفلسطينية المشتركة، وقدمت الجمعيات في فترة الاحتلال خدمات للأعضاء وغير الأعضاء في مجالات الإقراض، وتوفير مستلزمات الإنتاج واستصلاح الأراضي، وإقامة المشاريع الإنتاجية في مجالات التصنيع الغذائي وعمليات التسويق والتصدير، بالإضافة إلى خدمات أخرى قدمتها الجمعيات الاستهلاكية والحرفية، وجمعيات الإسكان، والنقل، والتأمين الصحي، وجمعيات خدمات الماء والكهرباء.

مع تأسيس السلطة الوطنية منتصف تسعينيات القرن الماضي واصلت الجمعيات التعاونية أنشطتها، وازداد عددها إلى أن بلغ ٨٣٦ جمعية مسجلة حتى العام ٢٠٠٨، منها ٥٣٥ جمعية عاملة حسب تصنيف الإدارة العامة للتعاون في وزارة العمل، والتي تشير أيضاً إلى أن معظم هذه الجمعيات هي جمعيات زراعية أو جمعيات إسكان (٨٣٪)، كما تشير الإحصائيات إلى أن ٣٨٪ من الجمعيات يقع في وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا).

.وضعية الجمعيات التعاونية الحالية

بلغ عدد الجمعيات التعاونية المسجلة والعاملة في الإدارة العامة للتعاون حتى تاريخ ٢٠١٣/٠٧/٣١ حسب الادارة نفسها ٥٧٩ جمعية تعاونية بمختلف انواع الجمعيات التعاونية العاملة الموجودة في فلسطين والجدول أدناه يبين أعداد هذه الجمعيات حسب نوعها، وأماكن تواجدها في فلسطين، وبعض المتغيرات الأخرى.

الاستهلاكية		الزراعة		الإسكان		الخدمائية		الحرفية		المجموع	
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
٥	١١٥	١٠٩	٧٢٢٢	٣٣	١٩٨٨	٢١	٥٣٥٥	٢	٨٨	١٧٠	١٤٧٦٨
٧	٤٦٩	٧٥	٧٠١٤	١١٧	٣٤٥٠	٣٠	٦٦١٢	٤	١٩٧	٢٣٣	١٧٧٤٢
٥	٧٣١	٥٦	٥٩٦٣	٢٩	١٦٦١	١٣	٥٤٨٦	٥	٣١٣	١٠٨	١٤١٥٤
٢	٠	٢٠	٠	٥٢	٠	١	٠	٠	٠	٧٦	٠
١٩	١٣١٥	٢٦١	٢٠١٩٩	٢٣١	٧٠٩٩	٦٥	١٧٤٥٣	١١	٥٩٨	٥٨٧	٤٦٦٦٤

* لا تتوفر معلومات عن عدد الاعضاء للجمعيات التعاونية في قطاع غزة

ونرى من الجدول أعلاه أن الجمعيات التعاونية الزراعية هي صاحبة النصيب الأكبر من حيث عدد الجمعيات المسجلة والعاملة حالياً حسب الادارة العامة للتعاون، إذ بلغ عدد هذه الجمعيات لغاية التاريخ المذكور أعلاه ٢٦١ جمعية تعاونية زراعية، كما أن الجمعيات التعاونية الزراعية تحوي أكثر من غيرها عدد أعضاء في عضويتها، إذ بلغ عدد أعضاء الجمعيات التعاونية الزراعية في كافة محافظات الوطن بين ذكور وإناث ٢٠١٩٩ عضواً، وتأتي الجمعيات التعاونية الخاصة بالإسكان في المركز الثاني بعد الجمعيات من حيث العدد، إذ بلغ عدد جمعيات الإسكان التعاونية ٢٣١ جمعية تعاونية، في حين بلغ عدد أعضائها من الذكور والإناث ٧٠٩٩ عضواً.

وتأتي الجمعيات الخدمائية في المركز الثالث من حيث العدد، إذ بلغ عدد هذه الجمعيات ٦٥ جمعية تعاونية في حين أنها تأتي في المركز الثاني من حيث احتوائها على عدد الأعضاء من الذكور والإناث، إذ بلغ عدد الأعضاء فيها ١٧٤٥٣ عضواً، مع العلم أن ٦٧,٨٪ من أعضاء هذا النوع من الجمعيات التعاونية هو من النساء، في حين أن ٣٢,٢٪ فقط هم من الذكور.

أما الجمعيات الاستهلاكية العاملة في فلسطين فقد بلغ عددها ١٩ جمعية تعاونية، وبلغ عدد الأعضاء في هذه الجمعيات ١٣١٥ عضواً بين ذكور وإناث، أما الجمعيات الحرفية المسجلة والعاملة فقد بلغ عددها ١١ جمعية تعاونية وتضم في عضويتها ٥٩٨ عضواً بين ذكور وإناث.

بلغ مجموع الجمعيات التعاونية التي تم تسجيلها في فلسطين بين عاملة وغير عاملة وملغاة ١٥٤٩ جمعية تعاونية، أما الجمعيات العاملة منها فقد بلغ عددها ٥٨٧ جمعية، وأما الجمعيات الأخرى فهناك ٢٨٩ جمعية تعاونية غير عاملة، وأما الجمعيات التي تم إلغاؤها فقد بلغ عددها ٦٧٣ جمعية تعاونية، وذلك كما هو موضح في الجدول أدناه.

وضع الجمعية	استهلاكية	زراعية	اسكان	خدمات	حرفية	اتحاد	المجموع
عاملة	١٩	٢٦١	٢٣١	٦٥	١١	٠	٥٨٧
غير عاملة	٨	١٦٩	٧١	٢٨	١٢	١	٢٨٩
ملغاة	٦٤	٢٦٢	٢٣٦	٩٦	٢٥	٠	٦٧٣
المجموع	٩١	٦٩٢	٥٢٨	١٨٩	٤٨	٠	١٥٤٩

الملاءمة

ويقصد بالملاءمة أن يتوافق ويتناسب اختصاص وأهداف الجمعية التعاونية مع واقع واحتياجات الأعضاء الموجودين ضمن عضويتها، وأن يرتبط عملها بشكل أساسي في قضية تهتم جميع الأعضاء التعاونيين. وتعرف القضية التعاونية عادة بوجود مشكلة أو حاجة مهمة لحياة أو معيشة فئة معينة، والعمل عليها بشكل جماعي يساهم بشكل ملموس في التعامل مع المشكلة، أو تلبية الحاجة الحياتية بكفاءة وفاعلية أفضل من العمل الفردي. لهذا فإن أساس دراسة الملاءمة في الجمعيات التعاونية يتم كما يلي:

الخطوة الأولى: تحديد اختصاص عمل الجمعية أو بمعنى آخر رسالة أو مبررات وجود الجمعية التعاونية، مثلاً: توفير مدخلات الانتاج الزراعي الحيواني والنباتي للأعضاء.

الخطوة الثانية: مراجعة معايير العضوية الحالية في النظام الداخلي، ودراسة مدى الانسجام بين رسالة واختصاص الجمعية المنصوص عليه في النظام الأساسي أولاً وبين معايير العضوية، وفي هذا السياق يجب أن يكون الانسجام ملائماً بشكل كامل، أي يجب أن تحد شروط العضوية من دخول أي عضو لا يرتبط عمله أو واقع معيشته الحالية مع اختصاص عمل الجمعية.

الخطوة الثالثة: مراجعة مدى توافق معايير العضوية الحالي مع معايير العضوية الواردة في النظام الداخلي، ومراجعة القضايا المشتركة بين الأعضاء، ومقارنتها بالنظام الداخلي، وفي هذا الإطار يجب أن يكون هناك تطابق بين معايير العضوية الواردة في النظام الداخلي وبين خصائص الأعضاء الحاليين للجمعية بشكل كامل.

الخطوة الرابعة: مراجعة المشاريع والبرامج التي تقوم بها الجمعية وخاصة الأساسية في حال كانت مرتبطة باختصاص الجمعية التعاونية (الرسالة والرؤية) وأهداف الجمعية، وفي هذا الإطار يجب أن يكون معظم المشاريع والخدمات المقدمة مرتبطة في اختصاص الجمعية ومجال عملها المرتبط أصلاً في احتياجات الأعضاء وقضاياهم التي تشكل أساس عمل الجمعية التعاونية وبعض المشاريع والخدمات قد ترتبط بخدمة المجتمع أو في تنمية التعاون مع التعاونيات من خلال الاستثمار في جمعيات تعاونية أخرى.

الخطوة الخامسة: تتم مراجعة كل خدمة أو برنامج من حيث مدى ارتباطه بحاجات الأعضاء التعاونيين ومدى أولوية وأهمية هذه الخدمات والمشاريع المقدمة للأعضاء سواء أهمية اقتصادية أو اجتماعية وذلك كما يراها الأعضاء أنفسهم.



منهاج تدريب أخصائيين في المجال التعاوني

2

المساق الثاني

حوكمة الجمعيات
التعاونية

الأوراق التدريبية

الفهرس

١٨	البيئة التشريعية الناظمة للعمل التعاوني
٢١	تعريف بالمشروع الجديد للمقطاع التعاوني
٢٤	هيئات الحكم في الجمعيات التعاونية
٢٦	مهام لجنة الرقابة
٢٧	مبادئ حوكمة الجمعيات التعاونية

مقدمة

باتت الحوكمة الرشيدة^(١) واحدة من متطلبات الإدارة في الشركات والمؤسسات في مختلف دول العالم، وهي إحدى اليات استكمال عمليات الإصلاح الإداري. وبالنسبة للجمعيات التعاونية فإن الحوكمة الرشيدة هي مصطلح جديد نسبياً يستخدم لوصف العمليات التي تمارسها الجمعيات التعاونية، حيث يتم التأكد من أن الأعمال التجارية وإدارة الجمعيات التعاونية تتماشى وفقاً للمعايير السائدة من أخلاق وفاعلية، بهدف تعزيز مصالح جميع الأعضاء. وبالنسبة لتعريف الحكم الرشيد يوجد أكثر من تعريف متداول، وسنقوم بتناول أهم التعريفات الخاضعة بهذا المفهوم. يعرف البنك الدولي الحكم الرشيد بأنه التقاليد والمؤسسات التي من خلالها تتم ممارسة السلطة في الدول، من أجل الصالح العام، وهذا التعريف يشمل، عملية اختيار القائمين على السلطة ورصدهم واستبدالهم، وقدرة الحكومات على إدارة الموارد وتنفيذ السياسات بفاعلية واحترام كل من المواطنين والدولة للمؤسسات التي تحكم التفاعلات الاقتصادية والاجتماعية فيما بينها.

وفقاً لبرنامج الأمم المتحدة الانمائي فإن مفهوم الحوكمة الرشيدة هو " ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة الدولة على كافة المستويات، ويشمل الآليات والعمليات والمؤسسات التي من خلالها يعبر المواطنون والمجموعات عن مصالحهم، ويمارسون حقوقهم القانونية، ويوفون بالتزاماتهم، ويقبلون الوساطة لحل خلافاتهم". أما خصائص الحكم الرشيد فإنها تتضمن ما يلي:

١. سيادة القانون والالتزام بالقوانين والمواثيق الدولية.
٢. المشاركة.
٣. الشفافية.
٤. المساءلة.
٥. المساواة.
٦. التوجه نحو التوافق (الاهتمام بالإجماع).
٧. الاستجابة.
٨. الكفاءة والفاعلية.

انطلاقاً من المبادئ الثمانية المذكورة أعلاه، 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 فاعلية وكفاءة، وحسن استخدام الموارد، لخدمة أعضاء الجمعية التعاونية، ومن ثم المجتمع بشكل عام.

يتناول هذا المساق التشريعات النازمة للعمل التعاوني ودور الهيئات القيادية في الجمعيات التعاونية كأهم الأسس في بناء نظام الحاكمية، انسجماً مع مبادئ وأسس الحوكمة، بالإضافة إلى المبادئ الأساسية للحوكمة، حسبما تشير إليه أدبيات المؤسسات التي تعنى بتعزيز الحوكمة بشكل عام، وخاصة دليل الحكم الرشيد للجمعيات التعاونية الصادر عن معهد الأبحاث التطبيقية (أريج).

البيئة التشريعية النازمة للعمل التعاوني

ما زالت الجمعيات التعاونية في الضفة الغربية وقطاع غزة تعمل وفقاً لقوانين وأنظمة مختلفة، حيث يسري قانون التعاون الأردني رقم (١٧) لسنة ١٩٥٦ ونظام رقم (١) لعام ١٩٥٧ في الضفة الغربية، ونظام جمعيات الإسكان رقم ٤٢ لسنة ١٩٥٩، بينما يطبق قانون جمعيات التعاون رقم (٥٠) لسنة ١٩٣٣ ونظام جمعيات التعاون لسنة ١٩٣٤ في قطاع غزة. ويرجع هذا الاختلاف إلى إصدار رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية قراراً عام ١٩٩٤ قضى باستمرار سريان التشريعات والقوانين التي كانت سارية المفعول قبل ٥ حزيران ١٩٦٧ في الضفة الغربية وقطاع غزة لحين تعديل المجلس التشريعي الفلسطيني لهذه القوانين.

تعاني قوانين التعاون السارية من مجموعة من المشكلات من ضمنها: عدم مواكبتها للتطورات في القطاع التعاوني خلال عشرات السنوات الماضية، حيث يعود تاريخ هذه القوانين إلى بداية ومنتصف القرن الماضي، وكذلك اختلاف القوانين النازمة للعمل التعاوني بين الضفة الغربية وقطاع غزة، بالإضافة إلى مجموعة أخرى من المشكلات التي تتضمن ضعف الجانب العقابي، والمبالغة في الصلاحيات الممنوحة للمدير، وعدم تقديم أية مزايا تفضيلية لعمل الجمعيات والاتحادات التعاونية.

(١) دليل الحكم الرشيد للجمعيات التعاونية "معهد الأبحاث التطبيقية - أريج"

ومع ذلك فإن القوانين الحالية توفر بيئة تمكن الجمعيات التعاونية من العمل بما في ذلك: عدم التدخل في إدارة وحكم الجمعيات التعاونية، وإمكانية تشكيل الجمعيات وتسجيلها والتوافق مع الشروط الأساسية في القوانين، وتوفير مساحة كافية لمؤسسي الجمعية لوضع نظامها الداخلي بما يعزز هويتها وخصوصيتها، وتوفير المعلومات اللازمة لعمل الجمعيات التعاونية والتي تتضمن تحديد الشروط الخاصة بالعضوية من مؤهلات ومسؤوليات الأعضاء، والحد الأدنى للمساهمة في رأس المال الأسهمي وطرق التسديد.... ووضع الأسس المنظمة لاجتماع الأعضاء بأنواعها المختلفة، وطرق الدعوة إليها وإدارتها. بالإضافة إلى توضيح كيفية إجراء انتخابات الهيئات الإدارية، وأدوار وصلاحيات الأطر المختلفة في الجمعية، وأدوار وصلاحيات اللجان المختلفة، وتحديد آليات تعديل النظام الداخلي، وكيفية حل الخلافات، وطرق حل الجمعية أو الاندماج مع جمعيات أخرى. ولمزيد من المعرفة حول القوانين تبين البنود أدناه^(١) بعض بنود التشريعات الحالية التي تهم المرشد التعاوني:

تأسيس وتسجيل الجمعية التعاونية	مادة ٤: تتكون الجمعية التعاونية من أفراد لا يقل عددهم عن ٧، ويجوز قبول الجمعيات التعاونية الأخرى في عضويتها، كما يجوز قبول هيئات أخرى بموافقة المدير. مادة ٦: طلب التسجيل: يقدم طلب تسجيل الجمعية إلى المدير على ثلاث نسخ ويوقعه سبعة أعضاء تتوفر فيهم شروطاً لعضوية، ويرفق بالطلب أيضاً ثلاث نسخ من النظام الداخلي المقترح للجمعية. مادة ٧: تسجيل الجمعية: إذا اقتنع المدير بأن الجمعية قد راعت القوانين والأنظمة الصادرة وأن نظامها الداخلي المقترح متفق وأحكام هذا القانون يجوز له إما أن يسجلها أو أن يرفض، مع بيان أسباب الرفض. المادة ٨: شهادة التسجيل: تعطى لكل جمعية عند تسجيلها شهادة تسجيل ونسخة من نظامها الداخلي المقترن بموافقة المدير مختومين بختمه وينشر إعلان تسجيلها في الجريدة الرسمية. مادة ٤٩: إلغاء العضوية ١. يجب على المصفي حين انتهاء التصفية، أن يعلم المدير بذلك، بالإضافة إلى التقرير الذي قد يرفعه إلى المحكمة ذات الاختصاص ويشطب المدير من السجل اسم الجمعية حالما يصله نبأ انتهاء التصفية، أو بعد أن يتلقى تقرير المصفي النهائي، وعندئذ تفقد الجمعية صفة الهيئة المعنوية. ٢. ينشر المدير إعلاناً في الجريدة الرسمية بإلغاء الجمعية وتدفع أجرة نشره من أموالها.
	مادة ١٤: يقبل عضواً في الجمعية المسجلة: أ. كل من أتم الثامنة عشرة من عمره باستثناء الورثة القاصرين. ب. أية جمعية تعاونية مسجلة. ت. أية هيئة أخرى بموافقة المدير، إذا لم تكن غاية الجمعية الرئيسة إقراض نقود لأعضائها المادة ١٩: زوال العضوية، تزول العضوية في الأحوال التالية: ١. انسحاب العضو. ٢. وفاة العضو. ٣. فقدان العضو شرطاً من شروط العضوية. ٤. فصل العضو.
مسؤولية الجمعيات التعاونية	تنص المادة ١٦ من القانون على أن الجمعيات التعاونية تقسم من حيث مسؤولية أعضائها إلى قسمين: ١. جمعيات تعاونية محدودة المسؤولية يكون الأعضاء فيها مسؤولين بقدر قيمة أسهمهم في الجمعية أو بقيمة أكثر منها ينص عليها في نظام الجمعية الداخلي. ٢. جمعيات تعاونية غير محدودة المسؤولية يكون فيها الأعضاء مسؤولين بالتضامن عن كافة ما على الجمعية التعاونية من التزامات.

العمومية (المادة ٢٣) عقد اجتماعات الهيئة	• يجوز للجنة الإدارة أن تدعو الهيئة العمومية إلى الاجتماع في أي وقت تشاء أو خلال شهر واحد من تاريخ استلامها طلباً خطياً بذلك من المدير، أو من اتحاد مراقبة الحسابات، أو من المصرف المركزي الذي تنتمي إليه أو من هيئة أخرى معينة في نظام الجمعية الداخلي، أو من نسبة معينة من الأعضاء كما هو مبين في نظامها الداخلي. • إذا لم تدع الهيئة العمومية إلى الاجتماع بناءً على طلب كهذا يحق للمدير نفسه أن يدعوها، وتستوفي النفقات التي يتحملها المدير في سبيل ذلك من الجمعية بمقتضى المادة (٥٥) من هذا القانون ك مبلغ مستحق الدفع إلى الحكومة.
الأسهم في الجمعية التعاونية:	المادة ٢٩: حدود الاسهم: لا يحق للعضو أن يملك ما يزيد على خمس رأس مال الجمعية ما عدا الجمعية المسجلة، فيجوز لها أن تمتلك أكثر من خمس رأس مال الجمعية وفقاً لنظامها الداخلي المادة ٣٠: استملاك الأسهم: لا يجوز تحويل الأسهم أو الحصة التي يملكها أي عضو في رأس مال الجمعية المسجلة، غير أنه يجوز للجمعية أن تستهلكها، مع مراعاة أحكام الأنظمة الصادرة بمقتضى هذا القانون ونظامها الداخلي. المادة ٣١: ارتهان الاسهم:- ١. يحق للجمعية أن ترتهن وفاء للدين المستحق لها على أي عضو حالي أو سابق، أسهمه في رأس مالها وماله المودع لديها، وحصته في الأرباح، أو المكافأة، أو أي مبلغ آخر مستحق لها من المال الفائض، ويجوز لها أن تسقط الدين الذي بذمته عند استحقاقه من أي مبلغ مقيد لحسابه أو مستحق له. ٢. لا يجوز لأي عضو من أعضاء الجمعية المسجلة أن يرهن أسهم الجمعية لها تأميناً للقرض. المادة ٣٢: استثناء الأسهم من الحجز: مع مراعاة أحكام المادة ٣١ لا يجوز الحجز على أسهم العضو أو حصته في رأس مال الجمعية ولا بيعها، استناداً إلى قرار صادر من محكمة، أو إحدى دوائر الإجراء وفاء لدين أو ذمة مستحقة عليه، وإذا أفلس أي عضو فلا يجوز لمأمور طابق إفلاسه أن يضع يده على أسهمه أو حصته في رأس مال الجمعية ولا أن يدعي أو يطالب بها.
تدقيق الحسابات	مادة ٣٧: تدقيق الحسابات: ١. يجب أن تدقق حسابات كل جمعية مسجلة مرة واحدة على الأقل في السنة. فإذا كانت الجمعية تنتمي إلى اتحاد مراقبة الحسابات فيدقق حساباتها أحد موظفي ذلك الاتحاد الذي ينتدب للقيام بهذا الواجب، فإذا لم تكن الجمعية منتمة إلى ذلك الاتحاد، تعين الهيئة العمومية في اجتماعها السنوي مدققاً لحساباتها مجازاً من الحكومة وفي كلا الحالتين يكون التعيين خاضعاً لموافقة المدير، ويشترط في ذلك أنه يجوز للمدير الموافقة على أن يدقق دفاتر أية جمعية مسجلة أحد موظفي دائرته، مع تقدير نفقات ذلك التدقيق ودفعها من أموال الجمعية التي جرى تدقيق حساباتها. ٢. يشمل تدقيق الحسابات المشار إليه في الفقرة (١) من هذه المادة فيما يشمل تدقيق الديون التي فاتت مواعيد استحقاقها ورصيد النقد والسندات المالية وتقدير قيمة موجودات الجمعية والتزاماتها. ٣. يحق لاتحاد مراقبة الحسابات أو المدقق الحسابات المعين بمقتضى الفقرة (١) من هذه المادة أن يطلع على دفاتر الجمعية وحساباتها وقسائم الوصولات وجميع الأوراق الأخرى، وأن يدقق رصيد النقد والسندات المالية، وعلى إدارة الجمعية أن تقدم إلى اتحاد مراقبة الحسابات أو للشخص المعين لتدقيق حسابات الجمعية كل ما يطلبه من معلومات بشأن معاملات الجمعية وأعمالها.

مادة ٢٦: قبول الودائع واقتراض الأموال:

١. يجوز للجمعية المسجلة أن تقبل الودائع وأن تقترض من غير أعضائها وفق الشروط، وإلى المدى الذي يجيزه نظامها الداخلي.
 ٢. تسري أحكام نظام الجمعية المسجلة الداخلي على المعاملات التي تجريها مع غير الأعضاء. مادة ٢٧: قروض الأعضاء ورهن حاصلاتهم وأدواتهم: ١. يحق للجمعية المسجلة أن تسلف قرضاً لأي عضو من أعضائها وفقاً لنظامها الداخلي المسجل ٢. يجوز للجمعية المسجلة أن تكلف أي عضو من أعضائها عندما تسلفه أو تتفق وإياه على تسليفه قرضاً أو عندما يكون مديناً لها أن يرهن لديها الحاصلات والأدوات الزراعية والصناعية والمائية على اختلاف أنواعها أو المواد التجارية، سواء أكانت حين عقد الرهن موجودة أم لم تكن، وسواء أكان الراهن يجرزها أم لم يكن.
 ٣. يعتبر رهن العقود بمقتضى الفقرة (٢) منظماً وفق الأصول إذا وقع العضو الراهن على نسختين من العقد بحضور عضو أو أكثر من أعضاء لجنة الإدارة الموكول إليه أو إليهم في ذلك الحين إدارة أعمالها
- مادة ٢٨: تحويل الرهن:** يجوز للجمعية المسجلة أن تقترض مالياً بضمانة أي رهن منظم باسمها بمقتضى المادة ٢٧ من هذا القانون، ويجوز لها، تحقيقاً لهذه الغاية أن تحول أي رهن من هذه الرهون.

تعريف بالمشروع الجديد للقطاع التعاوني

بالرغم من قدرة القوانين السارية على توفير الأطر الأساسية الناضجة للعمل التعاوني، إلا أن هناك حاجة لتعديل القانون والنظام الساري بما يكفل تحديد الصلاحيات الحكومية بشكل أكثر وضوحاً لا يعطي مجالاً للبس، ومواكبة التطورات التي حدثت على هذا القطاع خلال عشرات السنوات الماضية.

وقد أولت وزارة العمل والإدارة العامة للتعاون منذ تأسيسها أهمية قصوى لإعداد مشروع موحد للجمعيات التعاونية ينهي حالة الإزدواج القانوني بين الضفة الغربية وقطاع غزة، وتحديد الصلاحيات الحكومية بشكل أكثر وضوحاً لا يعطي مجالاً للبس فيما يتعلق برفض طلبات التسجيل وطلبات تعديل الأنظمة الداخلية وتطبيق أحكام القانون، أو تعليق تطبيقها، إلى غير ذلك من الأمور، وبما يساهم بنهوض الحركة التعاونية، من خلال تهيئة المناخ القانوني المنظم لعملها، وتفعيل دورها كعنصر فعال ومشارك في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وقد توجت هذه الجهود بإعداد مشروع قانون جديد للجمعيات التعاونية في العام ٢٠١٠، حيث تم تحويله من مجلس الوزراء إلى رئيس الدولة لكي يتم إيماده.

ومن أهم التعديلات على قانون الجمعيات التعاونية الجديد إنشاء هيئة تعنى بتنظيم العمل التعاوني والإشراف عليه بدلاً من إتباعه لوزارة العمل، ويعود ذلك للأسباب التالية:

١. إتفاق هذا التوجه مع مبادئ العمل التعاوني.
٢. تفعيل مبدأ اللامركزية الإدارية في العمل التعاوني.
٣. إشراك جميع الجهات المعنية بالعمل التعاوني في رسم السياسات والاستراتيجيات الخاصة بهذا القطاع عبر تمثيلها في مجلس إدارة الهيئة.
٤. تجربة العديد من الدول المحيطة وأخذها بهذا التوجه.
٥. إتباع هذا القطاع للهيئة سيزيد من فرص الحصول على التمويل اللازم لمشاريع هذا القطاع.
٦. تعزيز الدور الرقابي والتنظيمي للقطاع التعاوني.

كما تم معالجة مجموعة من الإشكالات، من خلال مشروع قانون التعاون الجديد الذي يتضمن التشريعات الفاعلة ومن هذه الإشكالات:

١. وجود أكثر من قانون ناظم للعمل التعاوني في فلسطين، فهناك تشريعات مطبقة في الضفة الغربية وتشريعات مطبقة في قطاع غزة، حيث يعمل مشروع التعاون الجديد على إلغاء هذا الإزدواج وتوحيد القوانين بين شطري الوطن.
٢. قدم التشريعات الموجودة التي تعود إلى بداية ومنتصف القرن الماضي، وعدم مواكبتها للتطورات الحاصلة على هذا القطاع، بينما يعمل القانون الجديد على مواكبة التطورات التي حدثت خلال الفترة الماضية، وتنظيم القطاع التعاوني بما يتلاءم مع هذه التطورات.

٣. ضعف الجانب العقابي للتشريعات الفلسطينية المطبقة، فبعض مواد القانون المطبقة حالياً تتضمن عقوبات لا تتلاءم مع حجم المخالفات. فالمادة رقم ٥٤ من قانون جمعيات التعاون الأردني الساري في الضفة الغربية تعاقب على أفعال يندرج بعضها ضمن إطار الاحتيال والتضليل بعقوبة لا تتجاوز العشرين ديناراً أردنياً، بينما يعاقب مشروع القانون الجديد لنفس المخالفة و كما هو موضح في المادة ٥٥ بغرامة لا تتجاوز ٥٠٠٠ دينار أردني أو ما يعادلها بالعملة المتداولة قانوناً، أو بالحبس لمدة لا تزيد عن سنتين أو بكلا العقوبتين.
٤. لا تعمل التشريعات السارية على تقديم المزايا التفضيلية والإعفاءات الضريبية لتشجيع العمل التعاوني، وهو ما تم تداركه من خلال مشروع قانون التعاون الجديد الذي يشير في المادة ٤٨ إلى " إعفاء الجمعيات والاتحادات والاتحاد العام من الضرائب والرسوم الجمركية ورسوم التسجيل ..لتنفيذ أهدافها الواردة في النظام الداخلي، شريطة عدم التصرف بها خلال مدة لا تقل عن خمس سنوات.. " وذلك وعلى العكس من التشريعات الفاعلة حالياً والتي تفرض رسوماً على كافة الخدمات التي تقدمها الدولة للجمعيات التعاونية وفقاً للقانون، كما هو الحال في الرسوم المنصوص عليها في المادة ٥٧ من قانون جمعيات التعاون الأردني الساري في الضفة.
٥. بعض المواد في القوانين السارية تعطي المدير العام صلاحيات كاملة فيما يتعلق بالموافقة على تسجيل الجمعيات، وتعيين مدقق الحسابات، وحل الجمعيات وغيرها، حيث تعطي المادة ٩ من قانون جمعيات التعاون رقم (٥٠) لسنة ١٩٣٣ والساري في قطاع غزة " المدير العام للإدارة العامة للتعاون صلاحية عدم الموافقة على طلب تسجيل جمعية دون إبداء الأسباب، بينما تمنح المادة رقم ٣٧ من قانون جمعيات التعاون رقم (١٧) لسنة ١٩٥٦ والساري في الضفة الغربية صلاحية الموافقة أو عدم الموافقة على تعيين الهيئة العامة لمدقق للحسابات، حتى وإن كان مجازاً من الحكومة لعمل ذلك، وهو ما تم تجاوزه في القانون الجديد.
٦. وضوح مشروع القانون الجديد في التعامل مع بعض الأمور المهمة التي يكتنفها الغموض في التشريعات الحالية ويتضمن ذلك، الأمور التي تتعلق برفض طلبات التسجيل وطلبات تعديل الأنظمة الداخلية وتطبيق أحكام القانون أو تعليق تطبيقها إلى غير ذلك من الأمور.

يحتوي قانون التعاون الجديد على ٦٨ مادة موزعة على تسعة فصول تتضمن ما يلي:

١. تعريفات وأحكام عامة ٢.
٢. إنشاء الهيئة العامة لتنظيم العمل التعاوني في فلسطين.
٣. وحدات البنيان التعاوني.
٤. أحكام التأسيس والتسجيل.
٥. إدارة الجمعية التعاونية.
٦. الأحكام المالية.
٧. التحقيق والتصفية والحل.
٨. المخالفات والعقوبات.
٩. أحكام ختامية، تبين البنود أدناه بعض بنود التشريعات الحالية التي تهم المرشد التعاوني:

إجراءات التسجيل المادة (١٩)

١. يختار طالبو تأسيس الجمعية من بينهم ثلاثة أشخاص لمباشرة إجراءات التسجيل.
٢. يقدم طلب تسجيل الجمعية التعاونية إلى المدير العام موقعاً عليه من المفوضين عن المؤسسين ومرفقاً به ثلاث نسخ من المستندات التالية:
 - أ. أ. طلب التأسيس.
 - ب. ب. عقد تأسيس.
 - ت. ت. محضر إجتماع المؤسسين متضمناً أسماءهم، وأسماء المفوضين بالتوقيع الإداري والمالي لأغراض التسجيل.
 - ث. ث. المشروع التعاوني المشترك والجدوى الاقتصادية.
 - ج. ج. نموذج الأحوال الاجتماعية والاقتصادية للمؤسسين.
 - ح. ح. النظام الداخلي المقترح.
 - خ. خ. إيصال الدفع من البنك بقيمة الاسهم ورسوم الانساب.
٣. يستأنس المدير العام برأي الاتحاد المختص والجهات الرسمية ذات العلاقة عند النظر في طلب التسجيل.

قرار التسجيل المادة (٢٠)	١. يصدر المدير العام قراره بالتسجيل أو الرفض مع بيان الأسباب خلال شهر من تاريخ استكمال الطلب، وإذا انقضت هذه المدة دون اتخاذ قرار تعتبر الجمعية مسجلة بحكم القانون. ٢. يجوز لطالبي التسجيل التظلم من قرار المدير العام إلى رئيس الهيئة، خلال شهر من تاريخ صدور القرار برفض طلب التسجيل. ٣. يجوز لطالبي التسجيل الطعن بقرار رئيس الهيئة برفض الطلب إلى المحكمة المختصة خلال شهرين من تاريخ صدور القرار برفض طلب التسجيل. ٤. إذا كان القرار بالموافقة أو انقضت المدة دون رد، يقوم المدير العام بتسجيل الجمعية في السجل المعد لذلك، ويصدر لها شهادة تسجيل، وينشر قرار التسجيل في الجريدة الرسمية.
شروط العضوية وحقوقها.	مادة ١٤: يشترط في عضو الجمعية التعاونية أن يكون: ١. فلسطينياً ٢. أتم الثامنة عشرة من العمر، ومتمتعاً بالأهلية القانونية. ٣. ألا يكون محكوماً بجناية أو جنحة مخلة بالشرف أو الأمانة ما لم يرد إليه اعتباره. المادة ١٦: حقوق العضوية: ١. لا يتمتع أي عضو من أعضاء الجمعية التعاونية المسجلة بحقوق العضوية ما لم يكن قد سدد ما هو مستحق عليه من رسم الانتساب وأقساط الأسهم، حسب نظام الجمعية الداخلي وقرارات الهيئة العمومية. ٢. يتمتع العضو الجديد بكامل الحقوق والالتزامات السابقة لانضمامه للجمعية وبالتساوي مع الأعضاء السابقين. ويجوز للجنة الإدارة أن تطلب منه دفع مبلغ إضافي كفارق أسهم، شريطة موافقة الهيئة. ٣. إذا انتهت عضوية شخص تبقى له نفس الحقوق وعليه نفس الالتزامات حتى تاريخ نهاية عضويته، على أن يتم تسوية تلك الحقوق والالتزامات في نهاية السنة المالية. المادة ٤٠: زوال العضوية يجوز في حال زوال العضوية بسبب الوفاة أن يحل محل العضو المتوفي في الجمعية أحد ورثته الشرعيين أو وصيهم ممن تنطبق عليه شروط العضوية بعد أخذ الموافقة من بقية الورثة.
أعمال الجمعية المادة (٣١)	١. تمارس الجمعية أعمالها وأنشطتها كهيئة معنوية فور انتخاب أول لجنة إدارة لها. ٢. لا يجوز للمفوضين عن المؤسسين التعاقد أو إجراء أي تصرف قانوني باسم الجمعية فيما عدا ما يتعلق بالاككتاب بالأسهم، ومتابعة التسجيل، والدعوة لعقد الاجتماع الأول للهيئة العمومية.
عقد اجتماعات الهيئة العمومية (المادة ٣٧)	• تدعو لجنة الإدارة الهيئة العمومية لعقد اجتماعها السنوي العادي من تلقاء نفسها خلال شهر من تاريخ المصادقة على الميزانية العمومية. • تدعو لجنة الإدارة الهيئة العمومية إلى اجتماع طارئ من تلقاء نفسها أو بناء على طلب ٢٠٪ من الأعضاء، وتسري عليه الأحكام والإجراءات المطبقة على الاجتماع العادي، ويعتبر لاغياً في حالة عدم توفر النصاب القانوني. • إذا لم تدع الهيئة العمومية بناء على طلب كهذا يحق للمدير العام أن يدعوها. • يتم التنسيق مع الهيئة لدعوتها لعقد الاجتماع السنوي أو الطارئ.
إجتماعات لجنة الإدارة (المادة ٣٤)	• تجتمع لجنة الإدارة مرة كل شهرين على الأقل. • تجتمع لجنة الإدارة بشكل طارئ لبحث أمور مستعجلة، بناء على طلب من ثلث أعضائها أو الاتحاد الذي تنتسب إليه الجمعية، أو بناء على طلب المدير العام.

تتكون الموارد المالية للجمعية من: ١. رأس المال الأسهمي. ٢. رسم الانتساب المحدد في النظام الداخلي. ٣. القروض التي تحصل عليها الجمعية. ٤. الهبات والمساعدات والمخصصات غير المشروطة بموافقة المدير العام. ٥. الاحتياطات المختلفة المحولة من الفائض الصافي المتحقق. ٦. الربح الناتج عن المشروعات الاستثمارية التي تشارك بها الجمعية. ٧. الودائع وعائداتها.	الأحكام المالية المادة (٣٦)
لا يجوز للعضو أن يمتلك ٢٠٪ من رأس المال الأسهمي للجمعية، كما لا يجوز للعضو الاعتباري امتلاك ما يزيد عن ٣٥٪ من رأسمالها الأسهمي، على ألا تزيد ملكية الأعضاء الاعتباريين مجتمعين عن ٤٩٪ من رأس مال الجمعية.	تملك رأس المال المادة (٣٧)
على كل جمعية فور انتهاء سنتها المالية وبمدة لا تتجاوز شهرين أن تعد ميزانية عمومية، تبين فيها موجوداتها والتزاماتها، وحساباتها الختامية، وتختار الهيئة العمومية مدققاً لتدقيق حساباتها سنوياً، لبيان نتائج أعمالها ونشاطها، وفق ما هو مبين في اللوائح والنظام الداخلي.	الميزانية العمومية المادة (٤١)
١. يجب أن تدقق دفاتر حسابات كل جمعية مسجلة مرة واحدة على الأقل في السنة وفقاً للأصول المحاسبية. ٢. للمدقق أن يطلع في كل وقت على دفاتر الجمعية وحساباتها وسجلاتها، وعلى لجنة الإدارة أن تقدم له كل ما يطلبه من المعلومات بشأن معاملات الجمعية وأعمالها.	تدقيق حسابات الجمعية (مادة ٤٢)
يوزع الفائض الصافي الناتج عن نشاط الجمعية في نهاية السنة المالية بعد تغطية العجز واقتطاع المصروفات واستهلاك الأصول على النحو التالي: ١. يخصص ما لا يقل عن ٢٠٪ سنوياً لتكوين الاحتياطي القانوني ٢. يخصص ما لا يزيد عن ٢٠٪ عائداً على الأسهم. ٣. يخصص ٥٪ لتنمية المجتمع المحلي. ٤. يخصص ٥٪ لصندوق التنمية التعاوني. ٥. ما تقررته الهيئة العمومية من مكافآت لأعضاء لجنة الإدارة بنسبة لا تزيد عن ١٠٪ من صافي الأرباح. ٦. يوزع باقي صافي الفائض المتحقق من تعامل الأعضاء بنسبة تعاملهم مع الجمعية.	الفائض الصافي المادة (٤٣)

هيئات الحكم في الجمعيات التعاونية

يحكم الجمعيات التعاونية من الناحية الرسمية نظام داخلي مصادق عليه من الإدارة العامة للتعاون في وزارة العمل، وينص النظام الأساسي على أهداف الجمعيات وقضايا العضوية، والهيئة العامة ومجلس الإدارة، والأحكام المالية بالإضافة إلى مجموعة من المواد الخاصة بأحكام عامة. وتتم إدارة الجمعيات التعاونية بطريقة ديمقراطية من قبل أعضائها المالكين لها من خلال مساهمتهم بالأسهم.

تسلط هذه الوحدة الضوء على الأدوار التي يقوم بها كل من أعضاء الهيئة العامة، ولجنة الإدارة، واللجان المنبثقة عنها، بالإضافة إلى السلطات المنوطة بكل من هذه الهيئات، وبما يساهم في توفير المعلومات اللازمة لأعضاء الجمعية وطاقمها التنفيذي لإدارة جمعيتهم والقيام بالأدوار المطلوبة منهم.

الهيئة العامة

تعتبر السلطة العليا في الجمعية، حيث تعتبر قراراتها ملزمة لكافة الأعضاء بما في ذلك الهيئة الإدارية للجمعية واللجان المنبثقة عنها، وذلك حسب النظام الداخلي للجمعيات، وتجتمع الهيئة العمومية مرة واحدة في كل عام، وذلك خلال شهرين من الانتهاء من تدقيق الحسابات السنوية وإعداد الميزانية، حيث تقوم الهيئة الإدارية باستعراض التقارير المالية والإدارية أمامها، ويتم الرجوع إليها للموافقة على التغييرات المقترحة في النظام الداخلي للجمعية وذلك بموافقة ثلثي الأعضاء، ويتم بعد ذلك إرسال النظام الداخلي للإدارة العامة للتعاون للموافقة عليه. ويقع على عاتق الهيئة العامة المسؤوليات والصلاحيات التالية والتي بموجب قانون التعاون الأخير:

- انتخاب أعضاء لجنة الإدارة ولجنة الرقابة والأعضاء الاحتياط لهم، وأية لجان أخرى تقرر تشكيلها وفقاً للنظام الداخلي.
- مناقشة وإقرار الخطة العامة للجمعية للسنة المالية التالية.
- مناقشة وإقرار النظام الداخلي للجمعية أو تعديله بما لا يتعارض مع أحكام القانون.
- مناقشة تقارير ومقترحات لجنة الإدارة ولجنة الرقابة، وأية لجان أخرى تشكلها الهيئة العمومية، واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها.
- مناقشة الحسابات الختامية والميزانية السنوية للجمعية، وإقرارها بعد مصادقة الهيئة عليها.
- حجب الثقة عن لجنة الإدارة أو أحد أعضائها بأغلبية أعضاء الهيئة العمومية (1+0%) وبقرار مسبب.
- تقرير كيفية التصرف في الفائض الصافي القابل للتوزيع أو العجز المتحقق، وفقاً لأحكام القانون.
- الموافقة على اشتراك الجمعية في أعمال مشتركة مع جهات غير تعاونية أو أجنبية.
- إقرار تصفية الجمعية أو اندماجها مع أخرى وبما يتناسب مع القانون.
- تحديد الحد الأقصى للالتزامات المالية ونسبة الفائدة التي تتحملها الجمعية.
- اعتماد التصرفات النافذة والمقيدة للملكية العقارية.
- اختيار مدقق حسابات.
- بيع عقارات الجمعية بعلم مسبق من المدير العام إذا كانت الجمعية، قد حصلت على تلك العقارات من السلطة الوطنية الفلسطينية فيجب في هذه الحالة موافقة المدير العام.
- الهبات والوصايا وأية إيرادات أخرى تتلقاها الجمعية.
- عائد الأسهم والعائد على المعاملات التي مضى على اعتمادها من الهيئة العمومية خمس سنوات ويطالب مستحقوها بها.
- الإيرادات المتحققة من التصرف بالأصول الثابتة بما يزيد عن قيمتها.

السلطات المنوطة بلجنة الإدارة/ مجلس إدارة التعاونية

تتكون لجنة الإدارة من عدد محدد من الأعضاء وفقاً للنظام الداخلي للجمعية التعاونية ويكون هذا العدد عادة عدداً فردياً تسهيلاً للحسم في عمليات التصويت، وتنتخب لجنة الإدارة مباشرة من قبل الهيئة العامة ولمدة ولاية يحددها النظام الداخلي، مع الإشارة إلى أن قانون الجمعيات التعاونية يشير إلى أنه لا يجوز لعضو الإدارة الاستمرار في عضويتها لأكثر من ست سنوات متتالية".

وكلما نجحت الهيئات العمومية في الجمعيات في انتخاب لجنة إدارية تمتلك مهارات قيادية وإدارية ساهم ذلك في الارتقاء بأداء الجمعية، والمساهمة في تعزيز دورها الاقتصادي والاجتماعي، وقدرتها على تلبية إحتياجات الأعضاء، وهو ما يستدعي إدراك الهيئة العمومية في الجمعيات إلى أهمية اختيار أعضاء اللجنة الإدارية على أسس مهنية وعلى أساس الكفاءة، وبما يمكن أعضاء اللجنة من خدمة الجمعية وتحقيق أهدافها.

تمارس لجنة الإدارة كافة الصلاحيات باستثناء الصلاحيات التي تحتفظ بها الجمعية العمومية لنفسها، وذلك وفق نظام جمعيات التعاون⁽¹⁾ الذي ينص على ما يلي: "تمارس لجنة الإدارة جميع الصلاحيات المخولة لها عدا الصلاحيات المحتفظ بها للهيئة العمومية، على أن تراعي اللجنة أية قيود أو تعليمات تضعها الهيئة العمومية". ويمكن تلخيص مهام لجنة الإدارة (مجلس الإدارة) بما يلي:

- إعداد الميزانية العمومية، وحساب الدخل والمصروف، والجداول المالية، وعرضها على الهيئة العمومية خلال اجتماعها

(1) نظام جمعيات التعاون رقم (٢) لسنة

السنوي لإقرارها.

- إعداد الموازنة التقديرية والمشاريع والنشاطات ذات الجدوى لسنة قادمة، وعرضها على الهيئة العمومية خلال اجتماعها السنوي لإقرارها.
- حفظ السجلات والدفاتر الضرورية للقيام بأعمالها وان تحتفظ بحسابات صحيحة لجميع معاملات الجمعية وأعضائها.
- قبول أعضاء جدد ضمن شروط العضوية.
- أن تسهل لمدقق الحسابات القيام بواجبه، وتزوده بالمعلومات والأرقام والبيانات الوافية المطلوبة.
- اتخاذ التدابير لاستيفاء المبالغ المستحقة للجمعية، كرسوم الانتساب، والأسهم، والتوفير، والذمم، والغرامات، وغيرها.
- أن تبرم العقود والاتفاقيات نيابة عن الجمعية وتراقب تنفيذها، وتوقع الرهون.
- أن تساهم باسم الجمعية في الجمعيات المركزية أو الاتحادات التعاونية، أو الهيئات المعنوية ذات العلاقة التي قررت الهيئة العمومية المساهمة بها.
- أن تتدب عند نشوء أي خلاف يتعلق بأعمال الجمعية أي عضو أو شخص آخر لرفع الأمر للقضاء، وكذلك الدفاع عن الجمعية في قضية رفعت عليها، وتعيين المحكم أو المحكمين لحل الخلافات.
- أن تصدر القرارات والتعليمات التي تراها مناسبة لحسن إدارة المشروع وصيانته، وتكون هذه القرارات ملزمة لجميع الأعضاء.
- اتخاذ القرارات المناسبة بحق الأعضاء المخالفين، لتغريمهم وفق قرارات الهيئة العمومية.
- دعوة الهيئة العامة لاجتماعاتها السنوية العادية أو الطارئة، وإعداد جدول الأعمال لها.
- اختيار المفوضين بالتوقيع نيابة عن الجمعية على أن يكون أمين الصندوق واحدا منهم.
- تشكيل اللجان المختصة بغايات الجمعية واهدافها.

سلفا لما تم ذكره، تتكون لجنة إدارة الجمعية التعاونية من مناصب رئيسة تم تحديدها في القانون لأهميتها، وهي:

رئيس مجلس الإدارة: بشكل عام فإن رئيس مجلس الإدارة يتم انتخابه مباشرة من قبل مجلس الإدارة المنتخب، وأحيانا يتم انتخابه مباشرة من قبل أعضاء الهيئة العمومية في الاجتماع السنوي، وتتضمن مهمة رئيس مجلس الإدارة تمثيل الجمعية لدى الأطراف الأخرى، والتوقيع على المعاملات المتعلقة بالجمعية، وترؤس جلسات مجلس الإدارة واجتماعات الهيئة العمومية.

أمين السر: يقوم بتنفيذ المهام والواجبات التي يتطلبها منصبه في الجمعية، ومنها دعوة أعضاء مجلس الإدارة لحضور الاجتماعات، وكذلك التحضير لاجتماع الهيئة العمومية، بما في ذلك دعوة الأعضاء والأطراف ذات العلاقة، مثل الإدارة العامة للتعاون، وتشمل مهمة أمين السر كذلك إعداد جدول الأعمال، وتدوين وقائع الجلسات والقرارات في محضر الاجتماعات، والاحتفاظ بجميع سجلات الجمعية ومستنداتها ووثائقها وختمها، على أن يتقيد بالمكان الذي يحدده مجلس الإدارة، وإعداد التقرير السنوي عن أعمال الجمعية وقراءته على أعضاء الهيئة العمومية في اجتماعها السنوي، وإعداد مراسلات الجمعية وتنظيمها وحفظها حسب الأصول.

أمين الصندوق: ويتم انتخابه من قبل أعضاء مجلس الإدارة ويتولى مسؤولية الأمور المالية للجمعية حيث يكون مسؤولاً عن قبض وتنظيم وحفظ أموال الجمعية، وصرفها في الوجه التي تقررها لجنة الإدارة، وعليه أن يتأكد من صحة القيود في دفاتر وسجلات الجمعية المالية، وأن يبرز الرصيد النقدي للجمعية عندما تطلب إليه ذلك لجنة الإدارة، أو لجنة المراقبة، أو مدقق الحسابات، أو احد موظفي الإدارة العامة للتعاون. ويكون أمين الصندوق أحد المفوضين بالتوقيع على المعاملات المالية للجمعية.

مهام لجنة الرقابة

تتكون لجنة الرقابة من عدد من الأعضاء تنتخبهم الهيئة العمومية ليتولوا مهمة مراقبة إدارة أعمال الجمعية، وفقا للأنظمة والقوانين، وتكون مهمتهم وصلاحياتهم على النحو التالي:

- متابعة أداء لجنة الإدارة من ناحية التزامهم بعقد الاجتماعات حسب النظام، والعمل على تحقيق أهداف الجمعية، وتوعية الأعضاء
- مراقبة إدارة نشاطات الجمعية التعاونية ومشاريعها، والتأكد من مدى تنفيذ قرارات الهيئة العمومية

- التأكد من تنفيذ الخطط.
 - حضور اجتماعات لجنة الإدارة، وتدوين وقائع جلساتها وملاحظات خلال الجلسة.
 - النظر في شكاوى الأعضاء والبت فيها.
 - الاطلاع على جميع السجلات الإدارية والمالية، والبيانات الخاصة بأعمال الجمعية، وأن تكون ممثلة في لجان الجرد.
 - متابعة الأداء المالي والإداري في الجمعية.
 - الطلب من مجلس الإدارة دعوة الهيئة العمومية للاجتماع، لمناقشة بعض الأمور الملحة.
 - إعداد التقرير السنوي للجنة، وتقديمه خلال اجتماع الهيئة العمومية.
- إن وجود لجنة الرقابة الداخلية من شأنه أن يساهم في تعزيز مبدأ النزاهة والشفافية في عمل الجمعيات التعاونية، بالإضافة إلى تفعيل دور الأعضاء في متابعة أعمال جمعيتهم والرقابة عليها، والمشاركة في عملية صنع القرار. وبالتالي فإن عمل لجنة الرقابة يساهم بشكل مباشر في تعزيز الديمقراطية داخل الجمعية. وهو ما يستدعي اهتمام المرشد التعاوني بتشجيع الجمعيات التعاونية على تشكيل وتفعيل لجان الرقابة في الجمعيات بغرض الارتقاء بأدائها.

دور ومسؤوليات مدير التعاونية (المدير التنفيذي)

بشكل عام تناط مسؤوليات الإدارة اليومية للجمعية بمدير وطواقم تنفيذي مثل باقي الشركات، ولكن العديد من الجمعيات التعاونية خاصة غير الإنتاجية منها لا توظف طواقم تنفيذية، وذلك لعدم القدرة على تغطية تكاليف التوظيف. ومن هذا الامر ممكن في بداية عمل الجمعية، إلا أنه يتوجب على الجمعية أن تأخذ بعين الاعتبار ضرورة التخطيط والعمل على توظيف الطواقم المناسب والمؤهل لعمل الجمعية، وبما يضمن تمكين الجمعية من تقديم خدماتها وتحقيق أهدافها. ويفترض أن تعمل لجنة الإدارة على تعيين مدير التعاونية ممن لديهم الخبرات الفنية والإدارية اللازمة لإدارة العمل اليومي للجمعية وتركز مهام المدير/ة بشكل عام في:

- قيادة الجهاز التنفيذي للجمعية، وتنفيذ السياسات الصادرة عن لجنة الإدارة، بما يتوافق مع رسالة الجمعية ورؤيتها.
- القيام بأعمال الإشراف والتنظيم للموظفين، ورفع التقارير بشكل دوري للجنة الإدارة.
- وضع الخطط بالتعاون مع لجنة الإدارة ومتابعة تنفيذها وتحقيق الأهداف الموضوعة.
- المساهمة في تدريب فريق العمل والإشراف المباشر على عملهم والقيام بالتوجيه وتقييم الأداء.
- اختيار فريق العمل التنفيذي والعمل على تعيينهم بحسب الأصول والأنظمة وبموافقة لجنة المديرين.
- التأكد من أن مصاريف الجمعية تتم وفق الموازنة السنوية المصادق عليها من الجمعية العمومية.
- المحافظة على التوازن المالي للجمعية، والتأكد من جدوى المشاريع التي تديرها الجمعية.
- إعداد المسبق لاجتماعات لجنة الإدارة، وإطلاعهم على سير العمل ونتائج الأنشطة المختلفة.
- المساهمة في تطوير علاقات الجمعية مع الجمعيات الأخرى وغيرها من الاطراف ذات العلاقة.
- إعداد تقارير العمل السنوية والتحضير لاجتماعات الهيئة العامة.

مبادئ حوكمة الجمعيات التعاونية

المبدأ الأول: سيادة القانون والالتزام بالقوانين

والمواثيق الدولية

ويتضمن ذلك إدراك الجمعيات التعاونية فكرياً 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 بما يلي:

فيما يتعلق بتسجيل الجمعيات التعاونية: يجب على الجمعيات التعاونية معرفة أن الإدارة العامة للتعاون هي الجهة المخولة بتسجيل

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

الجمعيات التعاونية والاتحادات ومراقبة مدى التزامها بتطبيق القانون وتدقيق حساباتها وتوعيتها وشطبها، بالإضافة إلى التوعية بالفكر التعاوني.

عضوية الجمعيات التعاونية: المعرفة بأنه لا يجوز الجمع في العضوية بين جمعيتين تعاونيتين أو أكثر في ذات المنطقة تعملان في نفس المجال، ولا يجوز انضمام العضو لأي جمعية تعاونية أو اتحاد أو مؤسسة أخرى تنافس في عملها عمل الجمعية التعاونية، كما أن عضو الجمعية التعاونية لا يتمتع بحقوق العضوية، ما لم يكن قد قام بتسديد ما هو مستحق عليه من رسوم انتساب، وأسهم، حسب النظام الداخلي للجمعية

كذلك الالتزام بالأحكام المالية التي يعالجها القانون والتي تتضمن إدارة الموارد المالية، وإصدار التقارير المالية والتدقيق، وملكية الأسهم، وتوزيع الفائض، وتكوين الاحتياطي القانوني.

المبدأ الثاني: المشاركة

المشاركة تعني بأن يكون هناك دور فعال للأعضاء في إبداء الرأي والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرار، كما يلتزم مجلس الإدارة 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 في تعزيز الحكم الرشيد، وتشجيع العمل التطوعي، ونقل المعلومات والخبرات بين الأعضاء.

أما إجراءات المشاركة فإنها تتضمن ما يلي:

- عقد انتخابات دورية ونزيهة.
- إشراك الأعضاء باتخاذ القرارات.
- عقد اجتماعات دورية وطارئة.
- استخدام صندوق الاقتراحات بشكل فاعل.
- القيام بنشاطات تتضمن إشراك المجتمع المحلي.
- تبني الإدارة العامة للتعاون لإجراءات تعزيز المشاركة لدى الجمعيات التعاونية.

المبدأ الثالث: الشفافية

الشفافية تعني ضرورة وضوح العلاقة مع الأعضاء، والافصاح 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. وتتلخص الشفافية بالمكونات التالية:

- الحصول على المعلومة.
 - العلاقة السببية بين المعلومة والموضوع المراد مراقبته.
 - الدقة في الحصول على المعلومة.
- أما مؤشرات الشفافية فإنها تتضمن ما يلي:
- الاستعداد لإشراك الأعضاء في المعلومات والحقائق والبيانات والقرارات والخاصة بعملها.
 - الاستعداد لمناقشة أمور الجمعية التعاونية بانفتاح وحرية.
 - الاستعداد لتلقي النقد البناء من الأعضاء على السياسات المختلفة.
 - التقييم الموضوعي والشفاف لأنشطة وبرامج الجمعية التعاونية.
 - وتتضمن إجراءات الشفافية ما يلي:
 - توفير معلومات للأعضاء، بما في ذلك إجراءات المشتريات، والنظام الداخلي، وإجراءات التوظيف، والميزانية العمومية، والتقارير السنوية المالية والإدارية.
 - تدوين محاضر الاجتماعات التي تعتبر وثيقة قانونية ومرجعية لجميع القرارات التي يمكن متابعتها من جهات خارجية

وداخلية (لجان الرقابة والمدقق الداخلي والخارجي)

- تفعيل استخدام لوحة الإعلانات، لنشر القرارات الصادرة عن الإدارة، والتقارير الشهرية، وتقارير الانتساب والاتفاقيات وغيرها

المبدأ الرابع: 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.

أهمية المساءلة: تعتبر المساءلة من أهم أعمدة الحكم الرشيد في الجمعيات التعاونية حيث إن تطبيقها يؤدي إلى:

- مكافحة الفساد، لأن المساءلة من أهم أدوات المراقبة.
- تقييم أداء اللجنة الإدارية والحد من الانحراف عن أهداف الجمعية التعاونية
- تحقيق الكفاءة والفاعلية في تحقيق الخدمات للأعضاء والمجتمع.
- زيادة قدرة الجمعية على تحقيق أهدافها
- تشجيع مساهمة أعضاء الجمعية التعاونية والمجتمع في عملية الإدارة والحكم الرشيد للجمعية التعاونية.

المبدأ الخامس: المساواة والشمولية

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

تطبيق المساواة: من أجل تطبيق المساواة في الجمعيات التعاونية يوصى باتخاذ الإجراءات التالية:

- تطوير إجراءات صارمة وواضحة لمنع التمييز بأشكاله المختلفة تجاه الموظفين، بما يكفل تكافؤ الفرص في التعيين، ووضوح وشفافية إجراءات التعيين في الجمعية، وتوافق عقود التوظيف مع قانون العمل الفلسطيني.
- توجيه مشاريع الجمعية التعاونية بشكل يشمل جميع فئات المجتمع وخصوصاً تلك الفئات المهمشة والفقيرة، ولتحقيق ذلك على الجمعية اتباع منهجية واضحة وشفافة لاختيار المستفيدين، مع التأكد من تميم ونشر هذه المنهجية.
- المساواة في التكاليف وتوزيع الأعباء في اللجنة الإدارية.
- وجود لجنة رقابة فاعلة لمحاسبة أعضاء اللجنة الإدارية.
- ضمان الحق في الترشح والترشيح.

المبدأ السادس: التوافق والاجماع

التوافق والاجماع 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.

المبدأ السابع: 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 التي لا تستجيب للمتغيرات التي تحيط بها، وما تقدمت به الهيئة العمومية تستمر في خطتها وسلوكها الخاص، وذلك بعكس الجمعيات التي تستجيب للمتغيرات المحيطة بالشكل وبالسريعة المناسبة

فإنها تضمن نجاحها، بحيث تزيد نسبة الوعي والمشاركة من الهيئة العمومية، وإشراك المجتمع المحلي، والتأكد من أن برامج الجمعية وأنشطتها تتلاءم مع احتياجات المجتمع. ومن المهم للغاية أن يتم تقييم مدى استجابة أعضاء الهيئة الإدارية لمتطلبات الهيئة العمومية ومدى تماشيها مع أهداف الجمعية التعاونية التي 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 الاستبيان، حيث 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 تلبيتهم للخطط الموكلة بتنفيذها، كل حسب وظيفته، بالإضافة إلى مدى استجابتهم لاحتياجات المجتمع المحلي.

فوائد تقييم الاستجابة على الجمعية التعاونية وبما يتوافق مع الحكم الرشيد.

- تحسين نوعية المشاريع المعمول بها، والمساعدة في تلبية احتياجات المجتمع المحلي والهيئة العمومية، لضمان أفضل النتائج والاستمرارية في المشاريع،
- زيادة الحس بالمسؤولية تجاه مهام أعضاء اللجنة الإدارية.
- زيادة التواصل مع الأعضاء.
- تنشيط مبدأ المساءلة في الجمعية التعاونية.
- تقوية أداء الجمعية لتلبية احتياجات المجتمع المحلي، وأعضاء الهيئة العمومية، وتقليل الفجوة بين برامج وأنشطة الجمعية واحتياجات المجتمع المحلي.

المبدأ الثامن: الفاعلية والكفاءة

تعني الفاعلية 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.

عناصر الكفاءة والفاعلية

من أهم العناصر التي تؤدي إلى الكفاءة والفاعلية ما يلي:

التفكير الاستراتيجي: وهو عملية ينتج عنها مفاهيم تساعد الجمعية التعاونية على استخدام الموارد بالشكل الأمثل من خلال التحليل الشمولي للبيئة والواقع في الجمعية.

الرؤية: وهي عبارة عن فقرة توضح ما تحلم أن تكون عليه الجمعية في المستقبل، وتؤجّه موارد الجمعية وطاقاتها تجاه هذا الحلم.

الرسالة: وهي تعكس الغرض من إنشاء الجمعية





المساق الأول و الثاني

مفهوم العمل التعاوني وواقعه الحالي
وحوكمة الجمعيات التعاونية

2+1

الجلسات التدريبية

الجلسة التدريبية رقم 1: مفهوم العمل التعاوني في فلسطين وواقعه

أهداف الجلسة	١. يكون لدى المشاركين فهم مشترك حول التعاون ومبادئ العمل التعاوني وأهميته في التنمية. ٢. يكون لدى المشاركين معرفة في وضعية الجمعيات التعاونية في فلسطين ودور. ٣. يقدر المشاركون على تقييم الملائمة في الجمعيات التعاونية.
المحتوى التدريبي	١. التعاونية والعمل التعاوني. ٢. مبادئ العمل التعاوني. ٣. دور العمل التعاوني في التنمية. ٤. لخط التاريخي للعمل التعاوني في فلسطين. ٥. وضعية الجمعيات التعاونية حالياً. ٦. الملائمة في الجمعيات التعاونية.
المواد التدريبية	شفافيات من ٢ إلى ٩، تمرين رقم ١، تمرين رقم ٢.

الزمن

30

دقيقة

رقم النشاط واسمه

1

جلسة نقاش حول مفهوم التعاون

وصف النشاط

وسائل تدريبية

بطاقات، أقلام ماركر

التفاعل مع المجموعة

يحاول المدرب أن يعزز إجابات المشاركين المرتبطة بالتعاون

يوزع المدرب بطاقات ملونة على المشاركين، ويبدأ بطرح سؤال، ماذا تعني جمعية تعاونية؟ ويطلب من كل مشارك أن يقوم بتعريف الجمعية بما لا يزيد عن ٩ كلمات، ويكتبها على البطاقة، ثم يقوم بجمع البطاقات والتعليق عليها من حيث مدى علاقة التعريف بمفهوم التعاون

الزمن

30

دقيقة

رقم النشاط واسمه

2

عرض شفافيات مفهوم العمل التعاوني ومبادئه

وصف النشاط

وسائل تدريبية

- الشفافيات من ٢ إلى ٥
- ورق قلاب خاص بعرض الشفافية رقم ٥

التفاعل مع المجموعة

- إعطاء فرصة للمشاركين لتقديم مداخلات حول الموضوع
- استخدام أسئلة تدريبية في الشفافية رقم ٥

يوزع المدرب بطاقات ملونة على المشاركين، ويبدأ بطرح سؤال، ماذا تعني جمعية تعاونية؟ ويطلب من كل مشارك أن يقوم بتعريف الجمعية بما لا يزيد عن ٩ كلمات، ويكتبها على البطاقة، ثم يقوم بجمع البطاقات والتعليق عليها من حيث مدى علاقة التعريف بمفهوم التعاون

الشفافية رقم ٢: يقوم المدرب بعد الانتهاء مباشرة من التعليق على مداخلات المشاركين بعرض الشفافية ويوضح أن مفهوم التعاون يقوم على العمل المشترك تجاه قضية مشتركة، وهو مختلف عن العمل الخيري الذي يهدف إلى العمل المشتركة من أجل الآخر، أو العمل الاستثماري الذي لا يشترط أن يكون مشتركاً

الشفافية رقم ٣: بعد توضيح القيم يركز المدرب على وجود قيم أخرى مثل تقبل الآخر، التسامح، وأن القيم والمبادئ في العمل التعاوني هي صلب عمله، وهذا أيضاً ما يميز العمل التعاوني، أي أن المشروع

الاقتصادي والعائد مهم ولكن القيم والمبادئ هي الأهم في العمل التعاوني.

الشفافية رقم ٤: يوضح المدرب بأن هذه المبادئ السبعة متفق عليها دولياً منذ اعتمادها في العام ١٩٩٥ من خلال الجمعية العامة للحلف التعاوني الدولي. بعد ذلك يستعرض المدرب ماذا تعني بكل مبدأ من المبادئ السبعة، مع إعطاء بعض الأمثلة الواقعية.

الشفافية رقم ٥: قبل عرض الشفافية يقوم المدرب بطرح سؤال تدريبي على المشاركين مستخدماً الورق القلاب لتوضيح السؤال: ما الفرق باعتقادكم بين الجمعية الخيرية أو الأهلية، والشركات أو المشروع الخاص والجمعية التعاونية...؟ حيث يسمح ببعض المداخلات من المشاركين، ومن ثم يعرض الشفافية ويوضح بأن هناك فروقاً كبيرة بين النماذج الثلاثة، لهذا لا يجوز أن نحرف الجمعية التعاونية باتجاه العمل الخيري أو الأهلي، ولا أن نحرفها باتجاه العمل الاستثماري.

رقم النشاط واسمه

3

الزمن

40

دقيقة

تمرين رقم ١: دور التعاونيات في التنمية.

وسائل تدريبية

نموذج التمرين، ورق قلاب

التفاعل مع المجموعة

العمل بشكل فردي والنقاش يحفز المشاركين

وصف النشاط

يعمم المدرب القسم الاول من نموذج التمرين دون الإجابة، وبعد الانتهاء من التمرين يوزع المدرب الإجابة ويوضح أن هذه بعض الأمثلة من تجارب محلية وتجارب دولية حول دور العمل التعاوني في التنمية، ولמיד من المعلومات يمكن الاطلاع على الدراسة الصادرة عن المركز الفلسطيني للتنمية الاجتماعية والاقتصادية حول دور الجمعيات التعاونية في التنمية

رقم النشاط واسمه

4

الزمن

25

دقيقة

عرض شفافية حول تاريخ وواقع التعاون.

وسائل تدريبية

الشفافيات من ٦-٩

التفاعل مع المجموعة

يركز المدرب على إعطاء أمثلة من الواقع عند تغطية هذا البند وكذلك محاولة اعطاء المشاركين فرصة للتعليق

وصف النشاط

الشفافية رقم ٦: يركز المدرب على قدم الحركة التعاونية، وأنها امتداد لقيمة العونة في المجتمع الفلسطيني التي كانت سائدة في المجتمعات الريفية والزراعية وخاصة في المواسم.

الشفافية رقم ٧: يشير المدرب إلى أن حكومة الاردن ومصر (أيام الرئيس عبدالناصر) دعمتا بشكل جدي التعاون الفلسطيني من خلال الحوافز والامتيازات للتعاونيات المسجلة.

الشفافية رقم ٨: يركز المدرب على أن استمرار العمل التعاوني رغم المعوقات الاسرائيلية كان نتيجة دعم اللجنة الأردنية الفلسطينية المشتركة وبعض المؤسسات للعمل التعاوني. كما يركز المدرب على الزيادة الملموسة في عدد التعاونيات في ظل وجود الإدارة العامة للتعاون في السلطة الوطنية والتي أنيط بها تنظيم العمل التعاوني.

الشفافية رقم ٩: يستعرض المدرب الأرقام ويشير إلى أن يتركز وجود الجمعيات التعاونية على صعيد قطاع (زراعي، إسكان) أو على صعيد جغرافي، مع محاولة تبرير ذلك.

رقم النشاط واسمه

الزمن
40
دقيقة

5

تمرين رقم ٢: تمرين حول الملاءمة.

وسائل تدريبية

نموذج التمرين

التفاعل مع المجموعة

العمل بشكل فردي والنقاش يحفز المشاركين

وصف النشاط

يقوم المدرب بنقاش الإجابات الصحيحة بعد انتهاء المشاركين من وضع إجاباتهم، وبعد عرض مفهوم الملاءمة الذي يركز فيها على ما يلي:

١. مدى ارتباط المشاريع مع اختصاص الجمعية التعاونية (الرسالة والرؤية) وأهداف الجمعية.
٢. مدى ارتباط المشاريع والبرامج بحاجات الأعضاء التعاونيين.
٣. مدى انطباق مواصفات الأعضاء مع معايير العضوية في النظام الأساسي.

دقيقة

156

المجموع

الجلسة التدريبية رقم 2: الحوكمة في الجمعيات التعاونية

أهداف الجلسة	١. يكون لدى المشاركين فهم للقوانين الناظمة للعمل التعاوني في فلسطين. ٢. يكون لدى المشاركين معرفة حول حوكمة الجمعيات التعاونية ومكوناتها. ٣. يكون لدى المشاركين تصور واضح حول دور الهيئات القيادية في الجمعيات التعاونية ولديهم القدرة على تقييم أدائهم.
المحتوى التدريبي	١. القوانين الناظمة للعمل التعاوني في فلسطين. ٢. نافذة على قانون التعاون الجديد. ٣. مفهوم الحوكمة ومكوناتها في الجمعيات التعاونية. ٤. الهيئات القيادية في الجمعيات التعاونية ودور كل منها.
المواد التدريبية	شفافيات من ١٠ إلى ٢١، تمرين رقم ٣، تمرين رقم ٤.

رقم النشاط واسمه

الزمن
20
دقيقة

1

عرض شفافيات القوانين الناظمة للعمل التعاوني.

وسائل تدريبية

الشفافيات من ١٠-١٤

التفاعل مع المجموعة

إعطاء فرصة للمشاركين بمداخلات حول الموضوع

وصف النشاط

يشرح المدرب من خلال الشفافية رقم ١١ طبيعة القوانين الناظمة للعمل التعاوني في فلسطين، والبيئة التشريعية لعمل الجمعيات، ويستعرض بعد ذلك ميزات ومشاكل القوانين الناظمة للعمل التعاوني من خلال الشفافيات ١٢-١٤.

بعد ذلك ينتقل المدرب للحديث عن قانون التعاون المقترح والتعديلات التي يتضمنها، من خلال الشفافية رقم ١٥.

رقم النشاط واسمه

2

الزمن

20

دقيقة

جلسة نقاش حول مفهوم الحوكمة في الجمعيات التعاونية.

وسائل تدريبية

كرتات، أقلام ماركر

التفاعل مع المجموعة

يحاول المدرب أن يعزز إجابات المشاركين المرتبطة بالحوكمة.

وصف النشاط

يوزع المدرب بطاقات ملونة على المشاركين، ويبدأ بطرح سؤال، ماذا نعني بحوكمة الجمعيات؟ ويطلب من كل مشارك أن يقوم بتعريف الحوكمة بما لا يزيد عن ٩ كلمات ويكتبها على البطاقة، ويقوم بجمع البطاقات والتعليق عليها من حيث مدى علاقة التعريف بمفهوم الحوكمة.

رقم النشاط واسمه

3

الزمن

20

دقيقة

عرض شفافيات الحوكمة وخصائصها

وسائل تدريبية

الشفافيات من ١٦ إلى ١٩

التفاعل مع المجموعة

إعطاء فرصة للمشاركين لتقديم مداخلات حول الموضوع

وصف النشاط

الشفافية رقم ١٦: يقوم المدرب بعد الانتهاء مباشرة من التعليق على مداخلات المشاركين بعرض الشفافية وتوضيح مفهوم الحوكمة في الجمعيات التعاونية.

الشفافيات رقم ١٧-١٩: بعد استعراض مفهوم الحوكمة يقوم المدرب باستعراض خصائص الحوكمة ومكوناتها، بالإضافة إلى توضيح معنى المكونات الأساسية لخصائص الحوكمة.

رقم النشاط واسمه

4

الزمن

40

دقيقة

تمرين رقم ١: مدى التزام الجمعيات بمبادئ الحوكمة وتطبيقها.

وسائل تدريبية

نموذج التمرين، ورق قلاب

التفاعل مع المجموعة

العمل بشكل فردي والنقاش يحفز المشاركين

وصف النشاط

يتم تقسيم المشاركين إلى مجموعتين، ويتم توزيع أربع من خصائص الحوكمة على كل مجموعة، ويتم الطلب من كل مجموعة تحديد المعايير المطلوبة للحكم على مدى التزام الجمعية بخصائص الحوكمة التي تم توزيعها على كل مجموعة.

رقم النشاط واسمه

5

الزمن

20

دقيقة

عرض شفافيات حول هيئات الحكم في الجمعيات التعاونية.

وسائل تدريبية

الشفافيات من ٢٠-٢١

التفاعل مع المجموعة

اعطاء فرصة للمشاركين لتقديم مداخلات حول الموضوع

وصف النشاط

الشفافية رقم ٢٠: يركز المدرب على أن حكم الجمعيات التعاونية من الناحية الرسمية يرجع للنظام الداخلي المصادق عليه من الإدارة العامة للتعاون في وزارة العمل.

الشفافية رقم ٢١: يستعرض المدرب الأدوار الرئيسة لكل من الهيئة العامة ولجنة الإدارة، ولجنة الرقابة.

رقم النشاط واسمه

6

الزمن

40

دقيقة

تمرين رقم ٢: تمرين حول فعالية الهيئات القيادية في الجمعيات التعاونية.

وسائل تدريبية

نموذج التمرين

التفاعل مع المجموعة

اعطاء فرصة للمشاركين لتقديم مداخلات حول الموضوع

وصف النشاط

يتم تقسيم المشاركين إلى ثلاث مجموعات وتوزيع قوائم على المجموعات تتضمن الأدوار التفصيلية للهيئات القيادية في الجمعيات التعاونية، حيث يطلب المدرب من المشاركين مراجعة الأدوار المذكورة في الأوراق التي تم توزيعها على المشاركين لتحديد أهم ثلاثة أدوار لكل هيئة من هذه الهيئات، مع تفسير سبب اختيار هذه الأدوار دون غيرها.

دقيقة

160

المجموع

قائمة التمارين

المساقان الأول
و الثاني

مفهوم العمل التعاوني

وواقعه الحالي

2+1

تمرين رقم 1: دور التعاونيات في التنمية

الهدف	يحدد المشاركون أهم الأدوار الممكنة للجمعيات التعاونية في التنمية
الزمن	٢٠ دقيقة للمجموعات و ١٥ دقيقة للنقاش بشكل جماعي .
إجراءات العمل	١. يتم تقسيم المشاركين للعمل بشكل ثنائي، أي كل مشارك يُنعمان معاً. ٢. يقوم كل مشارك بتحديد أهم ٣ أدوار للجمعيات التعاونية من وجهة نظرهما ومن ثم كتابة كل دور على بطاقات ملونة أي أن كل اثنين من المشاركين يسلمان المدرب ثلاث بطاقات ملونة. ٣. يقوم المدرب بجمع البطاقات من المشاركين، وتجميع الأمور المتشابهة مع بعضها، ومن ثم تقوم المجموعة بنقاش نتائج عملها. ٤. يقوم المدرب بعد الانتهاء من التمرين بتوزيع النموذج المرفق للتمرين، والذي يبين بعض أدوار الجمعيات التعاونية، (انظر النموذج المرفق والذي يتم توزيعه بعد انتهاء عرض إجابات المشاركين).
نموذج حل التمرين الذي يتم توزيعه بعد استعراض إجابات المشاركين	١. فتح المجال أمام أصحاب رؤوس الأموال الصغيرة من المواطنين وذوي الدخل المحدود من موظفي القطاع العام والمختلط لاستثمار أموالهم وتشغيلها وتنميتها وتحسين أوضاعهم وظروفهم المعيشية (الاستثمار الجماعي في المجال الزراعي والتسويق الزراعي والحيواني، والاستثمار الجماعي في مجال بيع وشراء السلع الاستهلاكية، الاستثمار الجماعي في مجال الإنتاج والتسويق السمكي، الاستثمار الجماعي في بناء المساكن وبيعها، وفي شراء الأراضي وتوزيعها، الاستثمار الجماعي في مجال الإنتاج الحرفي والصناعي). ٢. المساهمة في التشغيل وإيجاد فرص العمل . ٣. توفير الخدمات الاجتماعية مثل المياه، الكهرباء، الصحة، المواصلات، التعليم. ٤. المساهمة في الحد من الفقر. ٥. المساهمة في تعميم القيم الديمقراطية والإنسانية في المجتمع. ٦. المساهمة في حماية المصادر. ٧. الحماية الاجتماعية. ٨. التثقيف والتوعية المجتمعية بشكل عام. ٩. تحسين الإنتاج والنوعية . ١٠. الحماية من عوامل الانكشاف.

تمرين رقم 2: الملاءمة

الهدف	يقدر المشاركون على تحديد عناصر الملاءمة في العمل التعاوني
الزمن	٢٥ دقيقة عمل للمجموعات و ١٥ دقيقة للنقاش والعرض
إجراءات العمل	١. العمل في مجموعات، (المجموعة من ٣-٥ مشاركون) حسب عدد المشاركين في الورشة التدريبية. ٢. كل مجموعة تقوم بوضع إشارة (صح) أمام العبارة التي تنص على أن عمل الجمعية التعاونية منسجم مع مفهوم العمل التعاوني، وإشارة (خطأ) في حالة كان ذلك غير منسجم مع العمل التعاوني (انظر القائمة أدناه) ٣. بعد انتهاء المشاركين من التمرين يوزع المدرب الإجابة الصحيحة المرفقة، ويشرح مفهوم الملاءمة حسب المادة التدريبية، مستخدماً الورق القلاب .

جمعية تعاونية جميع أعضائها مربو أغنام قامت بمشروع زراعة أراضي وبيوت بلاستيكية.
جمعية تعاونية جميع أعضائها مربو أغنام قامت بمشروع تربية أغنام.
جمعية تعاونية أقامت مجموعة متنوعة من المشاريع داخل القرية منها: سوبرماركت، تأجير مقاعد، روضة، دكان ملابس، محل توفير خدمات الإنترنت.
جمعية زراعية تهتم بتسويق زيت الزيتون، وانسجماً مع "مبدأ العضوية مفتوح"، قبلت أعضاء جديداً من مربي الثروة الحيوانية لارتباط الثروة الحيوانية بالزراعة.
جمعية تسويق زيت الزيتون العضوي قامت بمساعدة المزارعين على استصلاح أراضيهم.
جمعية حرفية لصناعة السجاد اليدوي تضم ٥٠ سيدة يعمل بها ٣ سيدات بشكل دائم ومؤقت في صناعة السجاد.
جمعية إسكان انتهت من البناء، وتسلم الأعضاء شققهم وقررت أن تحل نفسها.
جمعية توفير وتسليف تقوم بمشروع صناعة "المفتول" وتسويقه وتوفير مستلزمات الإنتاج للأعضاء.
جمعية النقل والمواصلات قررت أن تنفذ مشروعاً إضافياً وهو إقامة سوبر ماركت.
جمعية استهلاكية، قررت أن تقوم بتنفيذ مشروع آخر وهو إسكان للأعضاء.

يتبع، تمرين رقم ٢: إجابة مقترحة مع التوضيح

الإجابة	الحالة	التبرير
×	جمعية تعاونية جميع أعضائها مربو أغنام قامت بمشروع زراعة أراضي وبيوت بلاستيكية.	البيت البلاستيكي في هذه الحالة لا يقدم خدمة لأي من الأعضاء، فهو مشروع استثماري وليس تعاونياً، لهذا هو غير ملائم لرسالة الجمعية أو لاحتياجات الأعضاء.
×	جمعية تعاونية جميع أعضائها مربو أغنام قامت بمشروع تربية أغنام	مشروع الغنم في هذه الحالة هو انتاجي ويكون منافساً لإنتاج الأعضاء ولا يلبي حاجة مشتركة لهم، لذا فهو غير ملائم لرسالة الجمعية أو لاحتياجات الأعضاء.
✓	جمعية تعاونية أقامت مجموعة متنوعة من المشاريع داخل القرية منها: سوبرماركت، تأجير مقاعد، روضة، دكان ملابس، محل توفير خدمات الإنترنت.	جميع المشاريع في هذه الحالة مرتبطة برسالة واحدة وهي توفير المواد الاستهلاكية للأسرة في منطقة السكن، وجميع المشاريع هي استهلاكية وجميع الأسر بحاجة إليها، فهي ملائمة
×	جمعية زراعية تهتم بتسويق زيت الزيتون، وانسجماً مع "مبدأ العضوية مفتوح"، قبلت أعضاء جديداً من مربي الثروة الحيوانية، لارتباط الثروة الحيوانية بالزراعة.	في هذه الحالة لا يوجد قضايا مشتركة ستعمل عليها الجمعية لمربي الثروة الحيوانية وإذا أقامت مشاريع مرتبطة بهم فسيكون هناك تشتت وعدم تركيز في عمل الجمعية، لهذا فإن انضمام مربي الثروة الحيوانية غير ملائم.
×	جمعية تسويق زيت الزيتون العضوي قامت بمساعدة المزارعين على استصلاح أراضيهم.	مشروع الاستصلاح مرتبط بزيادة الإنتاج من الزيت وليس بتسويق زيت الزيتون العضوي، وعليه فإنه غير ملائم لرسالة الجمعية.
×	جمعية حرفية لصناعة السجاد اليدوي تضم ٢٠ سيدة يعمل بها ٣ سيدات بشكل دائم ومؤقت في صناعة السجاد.	في هذه الحالة هناك ١٧ عضواً في الجمعية ليس لهم أي حاجة مشتركة من الأعضاء، وهنا يجب فصل الأعضاء غير العاملات في صناعة السجاد، واقتصار العضوية فقط لمن تعمل في صناعة السجاد حتى لا تتحول الجمعية إلى مشروع استثماري لبعض الأعضاء.

الإجابة	الحالة	التبرير
×	جمعية إسكان انتهت من البناء، وتسلم الأعضاء شققهم وقررت أن تحل نفسها.	في هذه الحالة يجب أن تستمر الجمعية في تقديم الخدمات المرتبطة بتنظيم شؤون السكان، وحقوق الملكية، وخروج الأعضاء، ودخول أعضاء جدد، والتفكير في أمور أخرى تعاونية مثل صيانة المباني وتقديم خدمات عامة للسكن.
×	جمعية توفير وتسليف تقوم بمشروع صناعة المفتول وتسويقه وتوفير مستلزمات الإنتاج للأعضاء.	هذه المشاريع غير ملائمة في هذه الحالة لرسالة الجمعية وهي التوفير والتسليف، وفي حال بدأت توفر مستلزمات الإنتاج أو التسويق أصبحت رسالة الجمعية مختلفة.
×	جمعية النقل والمواصلات قررت أن تنفذ مشروعاً إضافياً وهو إقامة سوبر ماركت	المشروع في هذه الحالة، لا يرتبط بالقضية التعاونية التي أقيمت الجمعية من أجلها، وهي توفير المواصلات للأعضاء.
×	جمعية استهلاكية، قررت أن تقوم بتنفيذ مشروع آخر وهو إسكان للأعضاء.	الاسكان ليس حاجة استهلاكية، لهذا فالمشروع بحاجة إلى تدابير مختلفة، وينصح بتسجيل جمعية جديدة بشروط عضوية جديدة.

تمرين رقم 3: مدى التزام الجمعيات بمبادئ الحوكمة وتطبيقها

الهدف	الزمن	التمرين
يتمكن المشاركون من تحديد الجوانب التي يمكن من خلالها الحكم على التزام الجمعية بخصائص الحوكمة.	٢٠ دقيقة للمجموعات و١٥ دقيقة للنقاش بشكل جماعي.	١. يتم تقسيم المشاركين إلى مجموعتين. ٢. يتم توزيع قوائم تتضمن أربع خصائص من خصائص الحوكمة الثماني، على كل مجموعة من المجموعتين، مع شرح مفصل لهذه الخصائص. ٣. تقوم كل مجموعة بمراجعة القوائم التي تم توزيعها عليها، وتحديد المعايير التي يمكن من خلالها الحكم على التزام الجمعية بخصائص من وجهة نظرهم، ومن ثم كتابة المعايير على البطاقات الملونة. ٤. يقوم المدرب بجمع البطاقات من المشاركين، وتجميع المعايير الخاصة بكل عناصر الحوكمة تحت عنوان واحد. ٥. يقوم المدرب بعد الانتهاء من التمرين بتوزيع النموذج المرفق للتمرين، والذي يبين أهم المعايير التي يمكن من خلالها الحكم على التزام الجمعيات بعناصر الحوكمة المختلفة، (انظر النموذج المرفق الذي يتم توزيعه بعد انتهاء عرض إجابات المشاركين).

معايير مقترحة للحكم على التزام الجمعية بمبادئ الحوكمة.

مبادئ الحوكمة	أهم المعايير
المبدأ الأول: سيادة القانون والالتزام بالقوانين.	١. تسجيل الجمعية يتم حسب القانون. ٢. التزام الجمعية بتطبيق القانون فيما يتعلق بإجراء الانتخابات في موعدها وعقد الاجتماعات وفق القانون ٣. الالتزام بالأحكام المالية التي يعالجها القانون، والتي تتضمن إدارة الموارد المالية وإصدار التقارير المالية والتدقيق، وملكية الأسهم وتوزيع الفائض، وتكوين الاحتياطي القانوني. ٤. لعضوية تتم وفق القانون والشروط الموضحة في النظام الأساسي للجمعية.

المبدأ الثاني: المشاركة	• عقد انتخابات دورية ونزيهة. • إشراك الاعضاء في اتخاذ القرارات. • عقد اجتماعات دورية وطارئة. • استخدام صندوق الاقتراحات بشكل فاعل. • القيام بنشاطات تتضمن إشراك المجتمع المحلي. • تبني الإدارة العامة للتعاون لإجراءات تعزيز المشاركة لدى الجمعيات التعاونية.
المبدأ الثالث: الشفافية	• توفير معلومات للأعضاء، بما في ذلك إجراءات المشتريات والنظام الداخلي وإجراءات التوظيف والميزانية العمومية والتقارير السنوية المالية والإدارية • تدوين محاضر الاجتماعات التي تعتبر وثيقة قانونية ومرجعية لجميع القرارات التي يمكن متابعتها من جهات خارجية وداخلية (لجان الرقابة والمصدق الداخلي والخارجي) • تفعيل استخدام لوحة الإعلانات لنشر القرارات الصادرة عن الإدارة والتقارير الشهرية وتقارير الانتساب والاتفاقيات وغيرها.
المبدأ الرابع: المساءلة	• وجود لجنة رقابة فاعلة لمحاسبة أعضاء اللجنة الإدارية. • وجود تقييم موضوعي لأداء اللجنة الإدارية والحد من الانحراف عن أهداف الجمعية التعاونية. • تقارير توضح مدى تحقيق الكفاءة، والفاعلية في تحقيق الخدمات للأعضاء والمجتمع. • قدرة الجمعية على تحقيق أهدافها. • مدى مساهمة أعضاء الجمعية التعاونية والمجتمع في عملية الإدارة والحكم الرشيد للجمعية التعاونية.
المبدأ الخامس: المساواة والشمولية	• وجود إجراءات صارمة وواضحة لمنع التمييز بأشكاله المختلفة. • مدى توجيه مشاريع الجمعية التعاونية بشكل يشمل جميع فئات المجتمع، وخصوصاً تلك الفئات المهمشة والفقيرة، ولتحقيق ذلك على الجمعية اتباع منهجية واضحة وشفافة لاختيار المستفيدين، مع التأكد من تعميم ونشر هذه المنهجية. • المساواة في التكاليف، وتوزيع الأعباء في اللجنة الإدارية. • ضمان الحق في الترشيح والترشيح.
المبدأ السادس: التوافق والاجماع.	• مدى وجود أنشطة تشاركية في تصميم المشاريع وتحديد الأهداف. • القيام بتنظيم ورشات عمل ومجموعات نقاش بورية يتم من خلالها الاستماع لأفكار وآراء الأعضاء.
المبدأ السابع: الاستجابة	• وجود دراسات احتياجات سابقة لتصميم المشاريع. • تلبية الجمعية التعاونية لاحتياجات المجتمع المحلي. • القيام بأنشطة دورية لتحديد احتياجات المجتمع وإشراكه في تصميم البرامج.
المبدأ الثامن: الفاعلية والكفاءة	• تحقيق الأهداف المحددة من قبل الجمعية. • قدرة الجمعية على التوظيف الأمثل للموارد.

تمرين رقم 4: فعالية الهيئات القيادية في الجمعيات التعاونية

الهدف	الزمن	العمل
يتمكن المشاركون من تحديد الجوانب التي يمكن من خلالها الحكم على فعالية الهيئات القيادية في الجمعيات التعاونية.	٢٠ دقيقة للمجموعات و ١٥ دقيقة للنقاش بشكل جماعي.	١. يتم تقسيم المشاركين إلى مجموعتين. ٢. يتم توزيع قوائم تتضمن الأدوار التفصيلية التي من المفترض أن يقوم بها كل من الهيئة العامة، ولجنة الإدارة، ولجنة الرقابة، ويطلب المدرب من كل مجموعة تحديد أهم ثلاثة أدوار يجب أن تقوم بها الهيئات القيادية المذكورة مع تفسير المجموعة لاختياراتها. ٣. تقوم كل مجموعة بمراجعة القوائم التي تم توزيعها عليها وتحديد أهم ثلاثة أدوار مطلوبة من الهيئات القيادية ومن ثم كتابة المعايير على البطاقات الملونة. ٤. يقوم المدرب بجمع البطاقات من المشاركين وتجميع المعايير الخاصة بكل عناصر الحوكمة تحت عنوان واحد. ٥. يقوم المدرب بعد الانتهاء من التمرين بتوزيع النموذج المرفق للتمرين والذي يبين أهم المعايير التي يمكن من خلالها الحكم على التزام الجمعيات بعناصر الحوكمة المختلفة، (انظر النموذج المرفق الذي يتم توزيعه بعد انتهاء عرض إجابات المشاركين).

توضيح الأدوار المطلوبة من الهيئات القيادية في الجمعيات التعاونية

اللجنة / الجهة	الأدوار المطلوبة
الهيئة العامة	- انتخاب أعضاء لجنة الإدارة ولجنة الرقابة والاعضاء الاحتياط لهم، وأية لجان أخرى تقرر تشكيلها وفقاً للنظام الداخلي. - مناقشة وإقرار الخطة العامة للجمعية للسنة المالية التالية. - مناقشة وإقرار النظام الداخلي للجمعية أو تعديله بما لا يتعارض مع أحكام القانون. - مناقشة تقارير ومقترحات لجنة الإدارة ولجنة الرقابة وأية لجان أخرى تشكلها الهيئة العمومية واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها. - مناقشة الحسابات الختامية والميزانية السنوية للجمعية، وإقرارها بعد مصادقة الهيئة عليها. - حجب الثقة عن لجنة الإدارة أو أحد أعضائها بأغلبية أعضاء الهيئة العمومية (١+٥٠٪) وبقرار مسبب. - تقرير كيفية التصرف في الفائض الصافي القابل للتوزيع أو العجز المتحقق، وفقاً لأحكام القانون. - الموافقة على اشتراك الجمعية في أعمال مشتركة مع جهات غير تعاونية أو أجنبية. - إقرار تصفية الجمعية أو اندماجها مع أخرى، وبما يتناسب مع القانون. - تحديد الحد الأقصى للالتزامات المالية، ونسبة الفائدة التي تتحملها الجمعية. - اعتماد التصرفات الناقلة والمقيدة للملكية العقارية. - اختيار مدقق حسابات. - بيع عقارات الجمعية بعلم مسبق من المدير العام إلا إذا كانت الجمعية، قد حصلت على تلك العقارات من السلطة الوطنية الفلسطينية فيجب في هذه الحالة موافقة المدير العام. - الهبات والوصايا وأية إيرادات أخرى تتلقاها الجمعية. - عائد الأسهم والعائد على المعاملات التي مضى على اعتمادها من الهيئة العمومية خمس سنوات ويطالب مستحقوها بها. - الإيرادات المتحققة عن التصرف بالأصول الثابتة بما يزيد عن قيمتها.

لجنة الإدارة	• إعداد الميزانية العمومية وحساب الدخل والمصروف والجداول المالية وعرضها على الهيئة العمومية خلال اجتماعها السنوي لإقرارها. • إعداد الموازنة التقديرية والمشاريع والنشاطات ذات الجدوى لسنة قادمة، وعرضها على الهيئة العمومية خلال اجتماعها السنوي لإقرارها. • حفظ السجلات والدفاتر الضرورية للقيام بأعمالها، وأن تحتفظ بحسابات صحيحة لجميع معاملات الجمعية وأعضائها. • قبول أعضاء جدد ضمن شروط العضوية. • أن تسهل مدقق الحسابات القيام بواجبه، وتزوده بالمعلومات والأرقام والبيانات الوافية المطلوبة. • اتخاذ التدابير لاستيفاء المبالغ المستحقة للجمعية كرسوم الانتساب والأسهم والتوفير والذمم والغرامات وغيرها. • أن تبرم العقود والاتفاقيات نيابة عن الجمعية وتراقب تنفيذها وتوقع الرهون. • أن تساهم باسم الجمعية في الجمعيات المركزية أو الاتحادات التعاونية أو الهيئات المعنوية ذات العلاقة التي قررت الهيئة العمومية المساهمة بها. • أن تنتدب عند نشوء أي خلاف يتعلق بأعمال الجمعية أي عضو أو شخص آخر لرفع الأمر للقضاء، والدفاع عن الجمعية في قضية رفعت عليها، وتعيين المحكم أو المحكمين لحل الخلافات. • أن تصدر القرارات والتعليمات التي تراها مناسبة لحسن إدارة المشروع وصيانتها، وتكون هذه القرارات ملزمة لجميع الأعضاء. • اتخاذ القرارات المناسبة بحق الأعضاء المخالفين لتغريمهم وفق قرارات الهيئة العمومية. • دعوة الهيئة العامة لاجتماعاتها السنوية العادية أو الطارئة وإعداد جدول الأعمال لها. • اختيار المفوضين بالتوقيع نيابة عن الجمعية على أن يكون أمين الصندوق واحدا منهم. • تشكيل اللجان المختصة لغايات الجمعية وأهدافها.
لجنة الرقابة	• متابعة أداء لجنة الإدارة من ناحية التزامهم بعقد الاجتماعات حسب النظام والعمل على تحقيق أهداف الجمعية وتوعية الأعضاء. • مراقبة إدارة نشاطات الجمعية التعاونية ومشاريعها والتأكد من مدى تنفيذ قرارات الهيئة العمومية. • التأكد من تنفيذ الخطط. • حضور اجتماعات لجنة الإدارة وتدوين وقائع جلساتها وملاحظاتهما خلال الجلسة. • النظر في شكاوى الأعضاء والبت فيها. • الاطلاع على جميع السجلات الإدارية والمالية والبيانات الخاصة بأعمال الجمعية، وأن تكون ممثلة في لجان الجرد. • متابعة الأداء المالي والإداري في الجمعية. • الطلب من مجلس الإدارة دعوة الهيئة العمومية للاجتماع لمناقشة بعض الأمور الملحة. • إعداد التقرير السنوي للجنة وتقديمه خلال اجتماع الهيئة العمومية.



منهاج تدريب أخصائيين في المجال التعاوني

3

المساق الثالث

دراسات الجدوى
والتخطيط الاستراتيجي

الأوراق التدريبية

الفهرس

٤٦	دراسات الجدوى والتخطيط الاستراتيجي
٤٨	دراسة الجدوى
٤٩	ما دراسة الجدوى الاقتصادية؟ ولماذا هي مهمة؟
٤٩	الاختلاف والتشابه بين دراسة الجدوى والتخطيط الاستراتيجي
٤٩	مكونات دراسة الجدوى والأسئلة التي تجيب عليها
٥٠	دراسة الجدوى التسويقية
٥١	دراسة الجدوى الفنية والإدارية
٥١	دراسة الجدوى المالية للمشروع
٥٢	خطوات دراسة السوق في إطار دراسة الجدوى الاقتصادية
٥٢	تحديد البيانات اللازمة لإجراء دراسة الجدوى التسويقية
٥٣	إجراء دراسة السوق
٥٩	تقييم دراسات الجدوى التسويقية
٦٢	مدخل الى التخطيط الاستراتيجي للجمعيات التعاونية
٦٣	مقدمة
٦٦	مفهوم التخطيط الاستراتيجي وفوائده
٦٧	الخطوات العملية للتخطيط الاستراتيجي
٧٠	امرحة تهيئة المناخ التنظيمي لعملية التخطيط الاستراتيجي
٧٠	الإطار العام لتهيئة المناخ والتخطيط
٧٢	تشكيل لجنة/فريق التخطيط
٧٤	إعداد خطة عمل
٧٦	تحديد الرؤيا والرسمية
٧٦	ما المقصود بمصطلح بيان الرسمية (Mission Statement)؟
٧٦	خريطة لتطوير الرسمية
٧٧	الرؤية
٧٩	مرحلة دراسة البيئة الداخلية والخارجية
٧٩	دراسة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات
٨٢	جمع المعلومات اللازمة لتقييم البيئة الداخلية والخارجية
٨٢	جمع المعلومات وتحليلها داخليا
٨٣	تحليل البيئة بالاستناد إلى دراسات تحليل المنافسة واحتياجات الأعضاء
٨٤	تحديد القضايا الاستراتيجية
٨٥	مرحلة تحديد الاتجاه التنظيمي
٨٥	الرؤية
٨٥	الرسمية
٨٦	تحديد الأهداف الاستراتيجية، والاستراتيجيات والأهداف المحلية (الاتجاه التنظيمي)
٩٣	مهارات وتقنيات عامة في التفسير
٩٩	مرحلة صياغة خطة العمل الاستراتيجية

دراسة الجدوى

ما دراسة الجدوى الاقتصادية ؟ ولماذا هي مهمة ؟

دراسة الجدوى هي خلاصة لعملية بحث واستقصاء وتحليل للمعلومات التي يحتاج إليها صناع القرار، لاتخاذ قرار بشأن المضي قدماً في مشروعهم. وفي حالة التعاونيات تعتبر دراسة الجدوى من أسس نجاح الجمعيات التعاونية، كونها توفر تحليلاً وافياً لإمكانية تطبيق المشروع التعاوني ونجاحه، وتحدد متطلبات مثل هذا النجاح بشكل واضح يمكن الأعضاء المؤسسين من تقييم قدراتهم في توفير متطلبات النجاح من جهة، ومدى تلبية المشروع لاحتياجاتهم جهة أخرى. فدراسة الجدوى توضح الاستثمارات المطلوبة، والعائد المتوقع والمؤثرات الخارجية على المشروع، مثل قوانين الدولة، والمنافسة والتطور التقني، وتنتهي بتوصية موضوعية تستند إلى الحقائق حول ما إذا كان يجب المضي قدماً في المشروع أم لا. وفي كلا الحالتين تستعرض ما يلزم عمله لضمان نجاح المشروع (في حال ثبت جدواه)، أو ما يجب توفيره ليصبح المشروع قابلاً للتطبيق (في حال لم تثبت الجدوى من خلال الدراسة)، وهي بالتالي تساهم بشكل كبير في تحديد وإيضاح الرؤى المستقبلية الممكنة للمشروع في سياق معطيات السوق والبيئة التي من المفترض أن يعمل المشروع فيها.

ومع أن قانون التعاون رقم ١ لسنة ١٩٥٦ الساري في الضفة الغربية لا ينص صراحة على ضرورة تقديم دراسة جدوى للمشروع التعاوني المنوي تسجيله مع طلب التأسيس، إلا أن القانون أعطى مدير عام التعاون الصلاحية بتحديد متطلبات التسجيل اللازمة، لتحقيقه من الحاجة لتأسيس وتسجيل الجمعية. ومن هنا تعتبر الإدارة العامة للتعاون في وزارة العمل أن إعداد مثل هذه الدراسة يعتبر من العناصر الأساسية لطلب التسجيل، حيث تمكن هذه الدراسة الأعضاء المؤسسين من التفكير ملياً في رغبتهم وقدرتهم على توفير مستلزمات نجاح مشروعهم التعاوني، وبالتالي قرار ما إذا كانوا سيسترون قدماً في مشروعهم التعاوني وفقاً لمعطيات دراسة الجدوى. فدراسة الجدوى تفحص إمكانية النجاح ومتطلبات هذا النجاح، وبالتالي تمكن الأعضاء من معرفة ما إذا كان المشروع التعاوني يتناسب مع توقعاتهم واحتياجاتهم، وتحدد من إشكاليات العضوية التي عادة ما تحدث في حال عدم وضوح الرؤى.

الاختلاف والتشابه بين دراسة الجدوى والتخطيط الاستراتيجي

تتعلق دراسة الجدوى بدراسة مشروع جديد، وتحديد متطلبات نجاحه، أما التخطيط الاستراتيجي فهو دراسة وتحديد أفضل المجالات التي يمكن أن تعمل بها المؤسسة في السنوات القادمة، وكيف يمكنها أن تنافس في هذه المجالات. فالتخطيط الاستراتيجي أعم من دراسة الجدوى، لأنه يوضح أفضل المجالات التي يمكن أن تعمل بها المؤسسة في السنوات القادمة، أما دراسة الجدوى فتختص بدراسة مشروع أو مشاريع محددة. وبالرغم من ذلك هناك تشابه كبير بينهما حيث إن كلا منهما يحتاج إلى دراسة السوق، والمنافسين، والعملاء، والعوامل الخارجية المؤثرة، والقدرات المتوفرة والممكن تعلمها أو شراؤها، وتنتهي بالعائد المادي المتوقع.

يمكن الاستعانة بمكاتب استشارية لإعداد دراسة الجدوى، ويمكن الاستعانة بدراسات للجدوى معدة مسبقاً لمشاريع معينة للاسترشاد بها إن توفرت. غير أن الاستعانة بمكتب استشاري يحمل المشروع تكلفة إعداد الدراسة، ولكنه يضمن توفير معلومات وتحليل مهني وموضوعي لآفاق نجاح المشروع

مكونات دراسة الجدوى والأسئلة التي تجيب عليها

يظن الكثيرون أن دراسة الجدوى تقتصر على الإجابة على السؤال: "هل سيحقق المشروع ربحاً أو فائضاً مالياً؟" وهذا الاعتقاد خاطئ، حيث إن دراسة الجدوى تتكون من أربعة أجزاء رئيسية يتم من خلالها تحديد ما إذا كان المشروع قابلاً للتطبيق والنجاح في المجالات التسويقية، والتنظيمية، والفنية، والاقتصادية/المالية، وبناءً عليه تحدد متطلبات النجاح الأساسية في كل من هـا المجالات. وتختلف دراسات الجدوى عن بعضها البعض من حيث عمقها والقضايا التي تغطيها حسب طبيعة المشاريع المزمع تأسيسها وإنشاؤها من جهة، وحجمها من جهة أخرى. فالمشاريع الجديدة التي تتطلب استثمارات كبيرة والمشاريع التي تنشأ في قطاعات اقتصادية يحكمها الكثير من المعايير والضوابط الفنية والتنظيمية (كقطاعات الاتصالات والصحة مثلاً) التي يتطلب تأسيسها دراسة جدوى تتعمق في دراسة وتحليل الأمور الفنية والإدارية بنفس القدر من التعمق في دراسة الجدوى الاقتصادية. أما المشاريع الأقل تعقيداً والتي تتطلب استثمارات بسيطة نسبياً فلا تحتاج بشكل عام إلى دراسة معمقة للجوانب الإدارية والفنية. ومن هنا، فإن دراسة الجدوى لمشروع تعاوني استهلاكي لمجموعة أعضاء صغيرة تركز أكثر ما

تركز على الجانب التسويقي (دراسة احتياجات الأعضاء وكيف وهل يمكن تلبيتها) والمالي (هل سيكون ممكناً للمشروع أن يغطي تكاليفه ويحقق قدرًا معقولاً من الفائض)، وتستعرض متطلبات إدارة الجمعية كمنشأة اقتصادية. وبأي حال، يجب أن تتضمن دراسة الجدوى لأي مشروع الفصول التالية:

دراسة الجدوى التسويقية

دراسة الجدوى التسويقية هي جزء من دراسة الجدوى، وتتم للمفاضلة بين الفرص الاستثمارية المطروحة لاختيار أفضلها، ولتحديد مدى إمكانية تجاوب السوق والأعضاء المؤسسين والمستقبليين لفكرة المشروع الجديد، وتعتبر الخطوة الأولى والأساسية في دراسة الجدوى. وتحدد دراسة الجدوى التسويقية ما إذا كانت هناك فرصة سوقية لفكرة المشروع التعاوني واحتمالات تجاوب السوق لفكرة المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة التي يسعى المشروع لتقديمها أو إضافته لما هو موجود في السوق. وبناء على تلك الدراسة يتم اتخاذ القرار المناسب إما بالاستمرارية في دراسة جدوى المشروع إذا كانت النتائج ايجابية، وذلك بالانتقال إلى دراسة إمكانية تنفيذ الفكرة فنياً. أي أن مخرجات الدراسة التسويقية في هذا الوضع تمثل الأساس لدراسة الجدوى الفنية والهندسية للمشروع وما يليها من دراسات مالية واقتصادية واجتماعية. وفي الاتجاه الآخر إذا كانت نتائج الدراسة التسويقية غير مشجعة فيتخذ قرار بالتوقف عن استكمال مراحل دراسة الجدوى، ويبدأ البحث مرة أخرى عن أفكار مناسبة. إذاً نقطة البداية لجميع دراسات الجدوى هي إجراء الدراسة التسويقية سواء كان المشروع إنتاجياً أو خدمياً، حكومياً أو خاصاً، جديداً، أو توسعة منشأة قائمة ويتطلب الأمر لإجراء الدراسة التسويقية إعداد إطار تفصيلي للأهداف المطلوب الوصول إليها والتي تتضمن جميع الأنشطة السابقة لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وتشمل:

- توصيف المنتج، سواء كان سلعة أو خدمة.
- توصيف المستهلكين (سواء كانوا أعضاء أو غير أعضاء) واحتياجاتهم ومستواهم الاقتصادي.
- توصيف السوق وحجمه الحالي والمستقبلي والمنافسين وأسعار السلع المثلثة والقوانين المحددة لتداول السلعة أو لتسعيرها.
- تحديد مدى تجاوب السوق لفكرة المنتج أو الخدمة الجديدة التي يسعى المشروع لتقديمها.
- نصيب السلعة أو الخدمة من الفجوة التسويقية (الفرق بين الطلب الكلي والعرض الكلي للسلعة أو الخدمة) وبالتالي تحديد الطاقة الإنتاجية والرقم المتوقع للمبيعات.
- إعداد الهيكل التسويقي أو المزيج التسويقي الأنسب للسلعة أو الخدمة، بما يشمل من تكلفة التسويق، حيث يتضمن هذا:

أ. نوع ومواصفات المنتجات أو الخدمات المختلفة

ب. التسعير وكيف سيتم، مع تحديد الأسعار الأولية

ت. الترويج

ث. المكان والتوزيع وكيف سيتم.

ويراعى أن الدراسات الخاصة بدراسة السوق والتنبؤ بالطلب ونمط الاستهلاك تحدد في الغالب النواحي التسويقية فيما يختص بتوصيف السلعة وكمية المنتج منها والسعر المقترح/الممكن للبيع وهيكل التسويق. من ذلك يتضح أن نقطة البداية لجميع دراسات الجدوى هي الدراسة التسويقية قبل البدء في إجراء أي دراسات أخرى لتغطية جوانب المشروع المختلفة. وتعتبر دراسة الطلب على المنتج المراد إنتاجه من قبل الجمعية التعاونية من أهم مراحل دراسة الجدوى التسويقية، إذ إن دقة التنبؤ بالطلب المستقبلي تؤثر إلى حد بعيد على نجاح المشروع، والتزام الأعضاء، ومن جانب آخر فإن دراسة السوق لها أهميتها الكبيرة أيضاً في الدراسات التسويقية، والتي يقصد بها جميع الأنشطة والمشكلات التسويقية المرتبطة بالمشروع، ومن ثم فإن عدم الدقة أو القصور في إجراء الدراسات التسويقية له عواقب وخيمة على المشروع، تتمثل في إنتاج منتج أو تقديم خدمة لا تشبع رغبات المستهلكين (سواء كانوا أعضاء أو غير أعضاء)، ويبني على ذلك سوء توجيه الاستثمارات وتراكم المخزون من هذا المنتج، إضافة إلى ارتفاع تكلفة التسويق. ولا تكتمل الدراسة التسويقية دون تحليل العرض والمنافسة، إذ إن مثل هذا التحليل يبين الفجوات التسويقية (إذا كان هناك قصور في تلبية الطلب، وأسبابه) وإمكانية المنافسة والنجاح، فدراسة الطلب وحده لا تكفي بتاتاً في تحديد حجم الفرصة التسويقية المتاحة والممكنة. إذن الدقة مطلوبة في دراسات الجدوى، ولكن إلى أي مدى يتم التعمق في الدراسة وفي تجميع البيانات اللازمة لها؟ الحقيقة أن درجة التعمق في دراسات الجدوى التسويقية يتوقف على العديد من العوامل المتداخلة والمتشابكة، ومن أهمها: نوعية المشروع وحجمه من جانب، والميزانية المخصصة للدراسة والوقت المتاح لإجرائها وخبرة القائمين بها ومدى توافر متطلباتها من أدوات وأجهزة من جانب آخر، وحجم السوق

دراسة الجدوى الفنية والإدارية

الجدوى الفنية للمشروع ركن أساسي من أركان دراسة الجدوى، حيث تبين المستلزمات الفنية والهندسية لتأسيس وتشغيل المشروع التعاوني، وتدرس إمكانية توفير هذه المستلزمات وتكاليفها. وبالتالي فإن الدراسة الفنية للمشروع تعتبر أساساً لتحديد متطلبات المصادر البشرية المختصة للمشروع (إن كان هناك حاجة لذلك) وكذلك متطلبات الاستثمارات اللازمة لتلبية الشروط الفنية للمشروع. وتعتمد الدراسة الفنية إلى حد كبير على البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من الدراسة التسويقية. ويقوم بدراسة الجدوى الفنية فريق متخصص في النواحي الفنية أما الدراسة الإدارية أو التنظيمية للمشروع، فتبين المصادر البشرية اللازم توفيرها للمشروع منذ تأسيسه وحتى السنوات الخمس الأولى من حياته، لإدارته وتشغيله، مع الأخذ بعين الاعتبار متطلبات دراسة الجدوى التسويقية والفنية في هذا المجال (مثلاً: كم موظفاً سنحتاج للمبيعات على مدار السنوات الأولى، وكذلك نظام عمل هؤلاء الموظفين، وما مؤهلاتهم؟ إلخ).

دراسة الجدوى المالية للمشروع

استناداً إلى بيانات دراسة الجدوى التسويقية والتي يتم تحديد المبيعات والتكاليف التسويقية فيها، والدراسة الفنية التي تساعد في توفير بيانات حول الاستثمارات الواجب توفيرها في الأصول لسنوات المشروع الأولى يجيب هذا الجزء من دراسة الجدوى على سؤال رئيس: هل سيحقق المشروع التعاوني مردوداً مالياً كافياً لتغطية نفقاته التشغيلية من جهة، وتحقيق عائد يساهم في تحفيز الأعضاء للتعامل مع الجمعية من جهة أخرى؟ ومن هنا يتم في دراسة الجدوى المالية للمشروع تحديد التكاليف الاستثمارية والرئيسية للمشروع منذ بدايته ولغاية ثلاثة سنوات على الأقل، وكذلك التكاليف الجارية والتي تشمل جميع النفقات المرتبطة بتشغيل المشروع من أجور ومواد خام ومصاريف ماء وكهرباء واتصالات ووقود واستهلاكات وسداد قروض وغيرها. هذا وتنعكس دراسة الجدوى المالية تفاصيل المشروع التعاوني بالأرقام من خلال جداول وبيانات مالية معيارية تتمثل - كحد أدنى - فيما يأتي:

بيان التدفقات المالية (Cash Flow Statement)

يبين بيان التدفقات المالية ما إذا سيكون لدى الجمعية كم كافٍ من النقد (cash) أو السيولة لتغطية مصاريفها بشكل شهري لسنوات المشروع الأولى (ثلاثة إلى خمس سنوات). ويبين بيان التدفقات المالية على معطيات دراسة الجدوى التسويقية حول المبيعات والتكاليف التسويقية، وإيرادات مستحقات الأسهم، ومعطيات الدراسة الفنية في مجال تكاليف الاستثمارات اللازمة للمشروع وأوقات استحقاق سدادها. بالإضافة إلى توفيره تحليلاً لمدى إمكانية توفر السيولة لدى الجمعية بشكل شهري، ويوفر بيان التدفقات المالية معلومات حول المبالغ النقدية الواجب دفعها للموردين وللقرض (إن وجدت)، بشكل شهري، والواجب تحصيلها من الزبائن بشكل شهري أيضاً، لضمان إمكانية الوفاء بالالتزامات المالية.

بيان الدخل (Income Statement)

يبين بيان الدخل يبين ما إذا كان المشروع التعاوني سيحقق فائضاً أو عجزاً خلال السنوات الثلاث إلى خمس الأولى بعد تأسيسه، وذلك من خلال بيان صافي الدخل (الإيرادات يطرح منها التكاليف والضرائب). ويعرف بيان الدخل بمسمى بيان الربح والخسارة (Profit and Loss Statement). ويبين بيان الدخل على فرضيات دراسة الجدوى التسويقية المتعلقة بإيرادات المبيعات (بعد خصم جميع المرتجعات والخصومات) والإرجاعات الضريبية (ضريبة القيمة المضافة بالتحديد)، وتكلفة المبيعات أو تكلفة السلع والخدمات المباعة (تكلفة المواد والمصادر البشرية التي تم استخدامها فعلياً في صناعة السلعة أو الخدمة)، والتكاليف الأخرى غير المرتبطة ارتباطاً مباشراً بالمبيعات، مثل أجور الإداريين، والإعلانات والترويج والدعاية، والإيجارات، وأجور التدقيق، والتأمينات، (أجور المستشارين)، والخبراء، أو لسفر والمواصلات، والاتصالات، والتدفئة والكهرباء والمياه والغرامات والرسوم، بالإضافة إلى قيمة الاستهلاك لجميع الأصول.

بيان الموزنة (Balance Sheet)

يوفر بيان الموزنة العمومية في دراسة الجدوى المالية صورة لما يتوقع أن تمتلكه الجمعية التعاونية من أصول وما يستحق عليها من ذمم في نهاية السنة المالية للسنوات الثلاث إلى خمس الأولى من تأسيس المشروع التعاوني.

الأسئلة الواجب أجابته من خلال دراسة الجدوى الاقتصادية للجمعيات التعاونية

لا يوجد هناك نموذج أو طول محدد لدراسة الجدوى، إلا أن دراسة الجدوى يجب أن تجيب على الأسئلة التالية بشكل واضح وغير قابل للشك، كحد أدنى:

لماذا كانت هناك حاجة للمشروع التعاوني (كما حدده الأعضاء المبادرون/الراغبون في التأسيس)؟

ما الفائدة المتوخاة للأعضاء من المشروع التعاوني (مثلاً: تسويق أنجع، أسعار أفضل للمنتجات، تكلفة أقل للمدخلات، قدرة أكبر للوصول إلى تمويل، ظروف سكن أفضل، مخاطر أقل). ما حجم قاعدة العضوية الممكنة، وما حجم الطلب (من الأعضاء) والعرض (للسوق) من الخدمة (ويتم هذا بالعادة من خلال مسح للأعضاء المحتملين ودراسة السوق)؟

كيف سيكون وضع مشروع الجمعية التعاوني في السوق؟

تحديد أسعار مدخلات المشروع التعاوني وأسعار السلع/الخدمات التي سيقوم بتوفيرها،

تحديد حجم المبيعات المتوقعة (عادة لأول خمس سنوات)

شرح تحليلي للسوق الذي ستتنشط فيه الجمعية وحصة الجمعية المتوقعة فيه (للسنوات الخمس الأولى).

ما متطلبات المشروع التعاوني من مصادر مالية وبشرية؟

تقدير موضوعي لاحتياجات التأسيس المالية، (رأس المال المطلوب) للسنوات الخمس الأولى (يرتبط هذا التقدير بالاحتياجات الفنية للمشروع). وتحديد مصادر تغطية رأس المال، وفي حال وجود حاجة لقروض تحديد حجمها وشروطها وإمكانية الحصول عليها. ووصف المرافق والمنشآت والمعدات الواجب توفرها لتوفير السلع/الخدمات المحددة سابقاً، وتحديد كيف سيتم الحصول عليها وتكلفتها.

تقدير متطلبات إدارة المشروع التعاوني من حيث المصادر البشرية والكفاءات اللازمة، وتكلفة مثل هذه المصادر.

ماذا سيكون الوضع المالي للمشروع التعاوني خلال السنوات الثلاث إلى الخمس الأولى (بيان تدفقات مالية، دخل، موازنة)؟

خطوات دراسة السوق في إطار دراسة الجدوى الاقتصادية

- يمكن تقسيم دراسة السوق إلى مراحل لتسهيل القيام بها:
- تحديد البيانات اللازمة لإجراء الدراسة، وتشمل تحديد نوعية البيانات ومصادر الحصول عليها، وتحديد آلية الجمع وجدولتها وتحليلها.
- إجراء دراسة السوق، وتشمل توصيف المنتج أو الخدمة، وتوصيف السوق، وتجزئة السوق، وتحديد السوق المستهدف، وتقدير حجم السوق، وتقدير حجم الفجوة التسويقية، ونصيب المشروع التعاوني منها.
- إعداد المزيج التسويقي بناءً على تحليل السوق، ويشمل: تخطيط مزيج المنتجات والأنشطة المكملة له، والتسعير، وتحديد منافذ التوزيع، والترويج وتكلفة التسويق.
- كتابة التقرير النهائي لدراسة الجدوى التسويقية، متضمناً أهم مخرجات الدراسة التسويقية

تحديد البيانات اللازمة لإجراء دراسة الجدوى التسويقية

يتطلب تحقيق أهداف الدراسة التسويقية أولاً تحديد المعلومات الواجب جمعها، وتجميع العديد من البيانات والمعلومات وتحليلها، للوصول لتلك الأهداف. وتلعب خبرة القائمين بالدراسة دوراً أساسياً في تحديد نوعية البيانات، إذ إنه في الواقع لا يوجد نظام محدد لنوعية البيانات الواجب تجميعها، سواء في المشروعات الإنتاجية أو الخدمية، فالعبرة ليست في تجميع أكبر قدر من البيانات المتاحة، بل في تحديد البيانات المطلوبة واللازمة، والتي ينتج عن تحليلها تحقيق أهداف الدراسة، وبالتالي تحديد مصدر البيانات ونوعيتها، كما يؤخذ في الاعتبار المدى الزمني أو السلسلة الزمنية التي تُجمع البيانات خلالها ومدى تأثير مختلف العوامل خلال تلك الفترة الزمنية على اتجاه الطلب على السلعة المزعم إنتاجها أو الخدمة المطلوب تقديمها حتى

تأتي نتائج الدراسة مواكبة للواقع، ومعبرة بصدق عنه، حتى يمكن الارتكان على نتائجها في اتخاذ القرار المناسب، إذ إن قصر السلسلة الزمنية أو التغيرات الجذرية في العوامل المؤثرة على الطلب أو التغير في الأسعار يؤدي إلى تعديلات هامة في سوق تلك السلعة، وبالتالي تقل الثقة في النتائج المتحصل عليها أو إلى اعتماد القائمين بالدراسة على خبراتهم الشخصية في المجال لتغطية النقص في البيانات المتحصل عليها، مما يقلل الثقة أو الدقة في الدراسة. وأخيراً تتوقف نوعية البيانات عن تحليل السوق على نوعية السلعة، فمما لا شك فيه أن نوعية البيانات اللازمة لإجراء دراسة تسويقية لإقامة مطحنة تعاونية للدقيق تختلف تماماً عن تلك اللازمة لإقامة مشروع دواجن تعاوني، أو لإنشاء تعاونية للنقل والمواصلات.

يقسم بعض الكتاب البيانات اللازمة لإجراء الدراسة التسويقية تبعاً لمصادر الحصول عليها إلى بيانات مكتوبة وأخرى ميدانية، بينما يقسمها البعض الآخر تبعاً لنوعيتها إلى بيانات كمية وأخرى نوعية. وفي الواقع لا يوجد اختلاف بين التقسيمين فالبيانات المكتوبة أو الميدانية يمكن أن تكون نوعية أو كمية، وبالمثل فإن البيانات الكمية أو النوعية يمكن الحصول عليها إما من البيانات المسجلة المنشورة أو تجميعها ميدانياً. وعموماً فنوعيات البيانات المختلفة مكملّة لبعضها ولازمة لإجراء التحليل اللازم وإن الأساس في البيانات، أنها بيانات ميدانية، لأن البيانات الميدانية التي يتم تجميعها في دراسة ما تصبح بيانات مكتوبة لما يليها من دراسات. ويمكن الاسترشاد بالتعريفات التالية في ما يتعلق بنوعيات البيانات ومدلولاتها:

- **البيانات الميدانية (الأولية):** هي البيانات التي يتم تجميعها بواسطة الفريق البحثي القائم بالدراسة
- **البيانات المكتوبة (الثانوية):** وهي البيانات المتاحة والمنشورة، والتي سبق تجميعها إما في دراسة جدوى سابقة أو بواسطة الهيئات الحكومية أو الجامعات وشركات تجميع البيانات أو بنوك المعلومات.
- **البيانات الكمية:** هي البيانات التي يعبر عنها بأرقام مطلقة أهمها البيانات المطلوبة للتنبؤ بالطلب ودراسة السوق، أي أنها تختص بكميات السلعة أو الأسعار.
- **البيانات النوعية (الكيفية):** وهي البيانات التي لا يمكن التعبير عنها بأرقام مطلقة مع أهميتها للدراسة التسويقية ويختص عموماً بتوصيف المستهلكين واتجاهاتهم، وتحديد أساليب التسويق والقوانين واللوائح الخاصة بتنظيم تداول السلع ونظام تسعيرها.

إجراء دراسة السوق

تهدف دراسة الجدوى التسويقية إلى تحديد مدى تقبل السوق للمنتج أو مزيج المنتجات التي سيقدمها المشروع التعاوني. أي إمكانية التسويق من عدمه. وفيما يلي عرض للعناصر الواجب أن تتضمنها دراسة السوق.

- **توصيف المنتج:-** تقسم المنتجات عموماً إلى سلع وخدمات كما تقسم السلع بدورها من وجهة النظر التسويقية تبعاً لمشتريها والغرض من شرائها إلى سلع استهلاكية وأخرى صناعية، وبناءً عليه، يشمل توصيف المنتج تحديد نوعيته، سواء كان منتجاً استهلاكياً أو صناعياً أو خدمة، ويتضمن التوصيف في حالة السلع خصائص المنتج واستخداماته، وتحديد المواد الخام، والأجزاء المستخدمة في تصنيعة، وتصميم شكله وحجمه، وشكل العبوة وكيفية تغليفها، والاسم التجاري والعلامة المميزة، معايير الجودة الاعتمادية عليه، والمواصفات القياسية المستخدمة لتحديد نوعيته وتصنيفه. وعادة ما يشتمل التوصيف على تحديد كيفية استخدام المنتج وصيانته وخدمات ما بعد البيع التي تشمل التركيب، والضمان، والصيانة والإصلاح بعد بيع المنتج للمستهلك.
- **توصيف السوق:** ويشمل توصيف السوق مجموعة من المعلومات حول تجزئة السوق والفاعلين فيه، وتحليل العرض والطلب، والمنافسة، والزيائن. ويقصد بتجزئة السوق تقسيمها إلى مجموعة من الأسواق الفرعية لكل منها مجموعة من الخصائص المميزة، أي تقسيم السوق الكلي إلى قطاعات ومجموعات متجانسة من المستهلكين تعرف باسم القطاعات السوقية والعمل على إشباع احتياجات كل قطاع سوقي أو سوق فرعي حسب خصائصه المميزة، وذلك بتقديم أفضل مزيج تسويقي له. وتكمن الفائدة من تجزئة السوق في:

 1. تحديد الاختلافات الفردية في الخصائص الديموغرافية والاجتماعية والسيكولوجية لكل قطاع سوقي
 2. تحقيق درجة أعلى من الإشباع لاحتياجات ورغبات المستهلكين داخل كل قطاع.
 3. التركيز على دراسات مجموعة أصغر من الأفراد، وبالتالي إمكانية التوفيق بين رغباتهم المختلفة.
 4. تصميم وتخطيط أفضل مزيج تسويقي مناسب مع احتياجات المستهلكين في كل قطاع سوقي.
 5. التعرف على الفرص التسويقية المتاحة وتحديد القطاع السوقي المستهدف.

ويمكن تجزئة وتقسيم السوق الاستهلاكي إلى قطاعات، وفقاً لأسس وعوامل متنوعة، منها:

١. التقسيم على أساس العوامل الجغرافية: حيث يتم تقسيم وتجزئة السوق لأقاليم، ومحافظة، ومدن ومناطق ذات خصائص متشابهة.
 ٢. التقسيم على أساس العوامل الديموجرافية، وهي من أكثر العوامل شيوعاً في الاستخدام عند دراسة تجزئة الأسواق لتوافر البيانات اللازمة والتي تشمل: السن، والجنس، وحجم الأسرة، والحالة الاجتماعية، والدخل، والمهنة، ومستوى التعليم، والطبقة الاجتماعية للزبائن المحتملين.
- ويتم تقسيم السوق الصناعي الذي تقوم فيه المنشآت والمنظمات الصناعية بشراء منتج بغرض استخدامه في عمليات إنتاجية على أساس نوع الصناعة أو الحجم، أو الموقع الجغرافي.
- **تحديد السوق المستهدف:** يقصد بتحديد السوق المستهدف تحديد القطاع، أو القطاعات السوقية التي سيركز المشروع التعاوني على خدمتها، وعادة يفضل عند دخول سوق جديد التركيز على قطاع واحد فقط، وإذا ثبت نجاحه يمكن إضافة قطاعات أخرى.
 - **تقدير حجم السوق:** يعتبر تحديد الطلب المتوقع على منتجات أو خدمات المشروع والعوامل المؤثرة فيه وسوق تلك المنتجات حجر الزاوية في دراسة الجدوى التسويقية ودراسات الجدوى التالية لها، بل ويعتبر الأساس في اتخاذ القرار بصلاحية المشروع للتنفيذ من عدمه. وترجع أهمية تقدير الطلب المتوقع على منتجات المشروع كونه أساساً لجميع التقديرات اللاحقة، بما في ذلك تحديد الموقع والمتطلبات الفنية والإدارية والاستثمارات اللازمة. ويتطلب تقدير نصيب المشروع من السوق تقدير حجم الطلب الكلي، وحجم العرض الكلي، وحجم الفجوة التسويقية، ونصيب المشروع التعاوني المقدر منها.
 - ◀ تقدير حجم الطلب الكلي: بعد تقسيم السوق إلى قطاعات، وتحديد السوق المستهدف لتحديد القطاعات السوقية التي سيركز عليها المشروع تحت الدراسة يأتي تقدير حجم الطلب الكلي والمبيعات المتوقعة الحصول عليها، والذي يعتبر الأساس الذي يضمن حصول منتج المشروع على نصيب من السوق. ويشمل حجم الطلب الكلي تقدير الطلب (المحلي والخارجي حسب طبيعة المشروع) على المنتج تحت الدراسة. ويتم حساب إمكانات السوق الحالي، سواء بالوحدات أو بالقيمة خلال فترة زمنية معينة، وفي ظروف معينة باستخدام المعادلة التالية: عدد المشترين للسلعة تحت الظروف المحددة $\times$ متوسط الكميات المشتراة للمشتري الواحد $\times$ متوسط سعر الوحدة. ومن هنا فلا بد من تقدير عدد المشترين المرتقبين باستخدام معايير خاصة باستبعاد الأفراد الذين يتوقع عدم شرائهم للمنتج، حيث لا يشبع رغباتهم ومن ثم يمكن تقدير عدد المشترين المحتملين للسلعة في قطاع السوق المستهدف.
 - ◀ التنبؤ بالطلب: يستلزم الوصول لقياسات دقيقة عن الحجم المتوقع للمبيعات مراجعة بيانات المبيعات الفعلية للمنتج في الفترات السابقة في حالة المشروعات القائمة التي يجري توسيعه، أو إضافة منتج جديد لمزيج المنتجات، لغرض تحديد المستوى العام للمبيعات ومعرفة اتجاهاتها الموسمية بالزيادة أو النقصان كأن يكون حجم المبيعات في قيمته في فترة معينة في العام في أدنى مستوى له في فترة أخرى. وبمراجعة بيانات المبيعات خلال فترة زمنية معينة تصبح الإجمعية في وضع أفضل لتفهم اتجاه المبيعات السابقة، وبالتالي تزداد قدراتها على توقع المبيعات المستقبلية للمنتج، أما في حالة المشروعات الجديدة فيتم التنبؤ بالطلب المتوقع للسلعة محل الدراسة خلال فترة زمنية معينة، مع تحديد خصائص هذا الطلب.
 - ◀ تقدير حجم العرض الكلي: يتكون العرض الكلي من العرض المتاح حالياً في الأسواق، سواء من المصادر المحلية أو الخارجية في شكل واردات، بالإضافة إلى العرض المتوقع في السنوات القادمة، والتي تغطي العادة ثلاث إلى خمس سنوات. وللوصول إلى تقدير لحجم العرض الكلي يجب جمع معلومات عن الطاقة الفعلية والقصى للمشروعات المنافسة القائمة، والطاقت التوسعية المستقبلية للمشروعات القائمة وبرامج تنفيذها، وحجم الواردات واتجاهاتها المستقبلية. وبالتالي يمكن تقدير حجم العرض الكلي للمنتج محل الدراسة، مع الأخذ في الاعتبار صعوبة التقدير الدقيق لحجم الواردات لارتباطها بالعديد من العوامل كحجم التجارة الخارجية والرسوم الجمركية وغيرها.
 - ◀ تقدير حجم الفجوة التسويقية ونصيب المشروع منها: تتمثل الفجوة التسويقية في الفرق بين الطلب الكلي المتوقع للمنتج محل الدراسة والعرض الكلي المتوقع لنفس الفترات الزمنية. فإذا كان العرض مساوياً للطلب أو أكبر منه دل ذلك على تشبع السوق، وبالتالي لا مجال لإنتاج المزيد من هذا المنتج. وفي هذه الحالة يلزم التوقف عند هذه المرحلة وعدم استكمال المراحل التالية لدراسات الجدوى، لعدم وجود فرصة تسويقية تستلزم استكمالها، إلا إذا توافرت ميزة تنافسية في المنتج الجديد لا تتوافر في المنتجات الحالية، كأن يتميز بميزة فنية أو سعرية، أو ترويجية، أو توزيعية، مما يؤدي إلى توسيع حجم السوق الحالي. أما إذا ظهر الفرق بين الطلب والعرض موجباً، فإن ذلك يعني

وجود فرصة متاحة في البيئة الخارجية ولكن ذلك لا يعنى حتمية تنفيذ المشروع، إذ قد تكون هذه الفجوة ضئيلة بدرجة لا تستحق إقامة مشروع لسدها. وفي الاتجاه الآخر قد تكون فجوة الطلب كبيرة، وتمثل فرصة تسويقية تدفع القائمين بالدراسة لاتخاذ قرار بإقامة المشروع والدخول في السوق والاستمرار في دراسات الجدوى. على أن يراعى ألا يغطي المشروع كل الفجوة التسويقية المتاحة، فقد يفكر مستثمرون آخرون في سد جزء من الفجوة أو قد تتم توسعة لمشروعات قائمة لإنتاج نفس المنتج، وبذا يزداد العرض ويقل حجم الفجوة التسويقية، إضافة إلى أن إقامة مشروع كبير لسد الفجوة بأكملها أو جزء منها يتطلب استثمارات مبالغ فيها تفوق القدرات التمويلية المتاحة للتعاونيين.

• **إعداد المزيج التسويقي:** الخطوة التالية لدراسة السوق والتنبؤ بالطلب في دراسة الجدوى التسويقية هي تحديد وإعداد المزيج التسويقي والذي يقصد به مجموعة الوظائف التي يلزم القيام بها لضمان تدفق المنتج أو الخدمة من مصدر إنتاجه إلى مصدر استهلاكه أو استخدامه، والوسائل التي تحقق رغبات واحتياجات المستهلكين وقدراتهم على الشراء بما يضمن تحقيق المشروع التعاوني لأهدافه في خدمة أعضائه. ويشتمل المزيج التسويقي على أنشطة تخطيط مزيج المنتجات/الخدمات، والتسعير، والتوزيع، والترويج وهو بذلك يعبر عن الأنشطة التسويقية للمشروع. وبالرغم من أن الأنشطة التسويقية تبدأ بعد إتمام تنفيذ المشروع وإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة إلا أنه يلزم التخطيط لها وإعدادها في مرحلة دراسة جدوى المشروع التسويقية، نظراً لارتباطها الوثيق بدراسة السوق، لتحديد الفجوة التسويقية، ومن ثم التخطيط للبرامج التسويقية. إن عدم الاهتمام الكافي بالجانب التسويقي في مرحلة الدراسة التسويقية قد يمثل أحد العوامل المهمة لفشل المشروع خاصة في المراحل الأولى لنشاطه عند طرح المنتج الجديد في الأسواق. فعلى سبيل المثال: إذا تم تحديد الطلب المتوقع بدقة في دراسة السوق ولم يواكبه إعداد جيد للمزيج التسويقي فإن ذلك ينعكس على تقليل فاعلية تقدير الطلب ومن ثم تتضح أهمية الإعداد الجيد للمزيج التسويقي في دراسة الجدوى التسويقية، مما يجعل للمنتج الجديد المزمع تقديمه ميزة تنافسية على المنتجات المثلثة أو البديلة بما يحقق الأهداف التسويقية والبيعية. وتلعب نتائج دراسة السوق الحالي والمستقبلي دوراً مهماً وأساسياً في بلورة الملامح الرئيسية للمزيج التسويقي. ويعكس هذا ضرورة الاعتماد على بيانات حقيقية ودقيقة نابعة من جميع قطاعات السوق ذات التأثير الإيجابي على سلوك المستهلكين أو المستخدمين للمنتج حتى يمكن وضع سياسات المزيج التسويقي بما يتماشى مع رغبات واتجاهات المستهلكين الذين يمثلون المستهدف لمنتج المشروع التعاوني. وفيما يلي بعض الاعتبارات الواجب تذكرها عند تحديد المزيج التسويقي:

◀ في مجال تحديد مزيج المنتجات/السلع/الخدمات: ويقصد بتخطيط مزيج المنتجات ذلك النشاط الخاص باختيار نطاق المزيج التسويقي (تشكيلة المنتجات أو الخدمات) في ضوء احتياجات السوق ووجود المنافسة الحالية والمستقبلية بما يحقق أهداف المشروع التعاوني واحتياجات الأعضاء. وتلعب نتائج دراسة السوق - كما سبق التوضيح - الدور الأساسي في تخطيط وتحديد المزيج السلعي للمشروع إذا توفرت البيانات عن العوامل الخارجية والداخلية المؤثرة على تحديد المزيج السلعي. وتتمثل العوامل الخارجية في: تحديد احتياجات ورغبات ودوافع المستهلكين وانعكاساتها على سلوكهم الشرائي، وعدد المنافسين وتأثيرهم على الوضع التنافسي لمنتجات المشروع، والأثر الإيجابي أو السلبي للسياسات الحكومية على المنتجات، وكذلك أثر التطورات التكنولوجية السائدة في الصناعة على عدد المنتجات ومعدل تقادمها. بينما تتمثل العوامل الداخلية في تحديد الفرص التسويقية المتاحة للتعرف على متطلبات السوق وتحديد الطلب المتوقع، ثم يأتي دور الإنتاج بمسؤوليته عن تخطيط الاستراتيجية الإنتاجية اللازمة لإنتاج المزيج السلعي الذي يتم اختياره. ومن ثم فعلى القائمين بدراسة الجدوى دراسة أثر تلك العوامل على اختيار المزيج السلعي. وبالطبع تختلف الأهمية النسبية لتأثير كل عامل من تلك العوامل، سواء كان عاملاً خارجياً أو داخلياً على كل منتج من المزيج السلعي، وهو ما يلزم تقييمه لتحديد قابلية المنتج للتسويق ومدى مساهمته في تحقيق الربحية، ومدى تأثيره على حجم الطاقة الإنتاجية المطلوبة، ودرجة تكامله مع بقية مكونات المزيج السلعي. وتتحدد قابلية المنتج للتسويق بتحديد حصته من السوق ونمط الطلب عليه، ووضع التنافسي بين تشكيلة المنتجات المثلثة أو البديلة المطروحة في السوق. أما بالنسبة لتحليل الربحية فتهدف إلى تحليل ما يساهم به كل منتج من المزيج السلعي في ربحه المشروع وربط ذلك بوضعه التسويقي والبيعي وبذا يتم تحديد أفضل مزيج سلعي بما يتلاءم مع رغبات واحتياجات المستهلكين وقدرات الأعضاء الذين يمثلون السوق المستهدف لمنتج المشروع التعاوني. ويشمل تخطيط المزيج السلعي للمشروع أيضاً تحديد عدد خطوط المنتجات، وعدد الأصناف المنتجة في كل خط، وتحديد درجة الترابط بين منتجات المشروع سواء فيما يختص بوسائل التسويق أو تماثل مستلزمات

الإنتاج أو الإستهلاك النهائي . ولتوضيح ذلك نفترض أن الدراسات الجدوى تتم لتقييم جدوى إقامة مشروع مسلخ تعاوني آلي للدواجن . فخطوط الإنتاج الممكنة في هذا المشروع تتمثل في ثلاثة خطوط ؛ الأول خاص بذبح وتنظيف وتغليف الدجاج المذبوح، والثاني خاص بإنتاج مصنعات الدجاج المختلفة، والثالث خاص بتصنيع مخلفات الذبح لاستخدامها كأحد مكونات علف تسمين الدواجن للأعضاء. ويلاحظ اختلاف عدد النوعيات والأصناف التي ينتجها كل خط إنتاج، حيث يتم تدريج الدواجن الكاملة المذبوحة تبعاً لأوزانها (الخط الأول) وتختلف نوعيات المصنعات المنتجة (الخط الثاني) ، بينما ينتج الخط الثالث منتجاً واحداً هو العلف. وفي هذا المشروع يوجد ارتباط وثيق بين وسائل التسويق والاستخدام النهائي لكل من الدجاج المذبوح ومصنعات الدواجن، كما أن أهم مستلزم من مستلزمات الإنتاج والمتمثل في الدجاج الحي واحد لجميع خطوط إنتاج المشروع. وعلى القائمين بدراسة جدوى هذا المشروع تحديد المزيج السلي من بين مختلف المنتجات السابق الإشارة إليها تبعاً، لدرجة التكامل المطلوبة للمشروع، الاستثمارات المتاحة ، والأهمية النسبية لكل مكون، والقدرات التسويقية المتاحة للقائمين بالمشروع .

ويجب أن يأخذ القائمون على دراسة الجدوى في اعتبارهم الأنشطة والوظائف المكملة والمرتبطة بتخطيط مزيج المنتجات، كالتعبئة والتغليف والتمييز. فيتضمن التغليف تصميم وإنتاج العبوة، أو الغلاف الخارجي للسلعة لما لها من أهمية في حفظ المنتج، وتسهيل تعرف المستهلك عليه، وتسهيل استعماله، وتسهيل عملية البيع، ويمكن اعتبار الغلاف أو العبوة وسيلة أيضاً للإعلان عن السلعة. وتعتبر التعبئة من الأنشطة التسويقية الهامة نظراً لتأثيرها على تسويق السلعة كأداة جذب للمستهلك، ولذا يلزم تصميم العبوة بما يتلاءم مع رغبات المستهلك وبما يسهل استخدامه للمنتج وفي الاتجاه الآخر تعتبر التعبئة هامة للمنشأة التعاونية، لضمان المحافظة على سلامة المنتج أثناء نقله وتخزينه وتداوله، ولذا تميل التصميمات الحديثة في تصميم العبوات إلى بساطة التصميم وتصغير الحجم مع كتابة البيانات الوصفية والفنية للمنتج على العبوة، ووضع العلامة التجارية المميزة له، منعاً لعمليات الغش التجاري.

وأخيراً فإن تمييز منتجات التعاونية هامة لتمييز المنتج عن المنتجات المنافسة حتى يسهل تعريف المستهلك عليه ويتم ذلك بكتابة الاسم التجاري ورسم العلامة التجارية والشعار المميز على المنتج. ومن ثم يتضح ضرورة توافر البيانات عن المنتجات المشيلة أو البديلة المنافسة، ومواصفاتها، وعدد المنافسين ومواطن قوتهم وضعفهم، وخصائص المستهلكين، واستطلاع رأي رجال البيع والموزعين، لتحديد مجموعة منتجات المشروع التعاوني، مع ضرورة الأخذ في الاعتبار الأهمية النسبية لأي من العوامل الخارجية أو الداخلية المؤثرة على تحدي المزيج السلي، وبذلك يمكن تحديد تشكيلة المنتجات التي تتميز بمواصفات وخصائص تشبع رغبات المستهلك، وبذا يقبل علي شرائها. وبتعبير آخر ضرورة أن يتوافر للمزيج السلي القبول بالسوق حتى يمكن بيعه، مع ضرورة تحديد ربحية كل منتج من المزيج السلي وربط تلك الربحية بالمركز التسويقي والبيعي لها .

◀ في مجال التسعير: يتم تحديد السياسة السعرية بما يتناسب مع نوعية المنتج، وما هو أعلى سعر تستطيع الجمعية أن تفرضه مع عدم إغفال تقييم أسعار المنافسين، وتحديد إمكانية البيع بسعر أعلى أو أدنى، ومدى إمكانية منح تسهيلات في الدفع لمدة أطول تزيد من فرص الشراء من قبل الجمعية مقابل منافسيها، أو عمل خصم مقابل البيع بكميات كبيرة. فإذا كانت الجمعية تنتج سلعة متاحة في السوق فإنها تأخذ دراسة الجدوى التسويقية بأسعار السوق لهذه السلعة، أما إذا كان المشروع سينتج سلعة جديدة أو تختلف في بعض صفاتها عن مثيلاتها في السوق فيمكن أن تتبع إحدى الطرق التالية لتسعرها، مع ضرورة تحليل ما إذا كان السعر الذي سيتم اعتماده سيكون مجدياً للجمعية من جهة، ومتناسباً مع القدرات الشرائية للمستهلكين من جهة أخرى:

■ نسبة الإضافة المعتادة: وهي نسبة يضيفها المنتج على تكلفة الوحدة من السلعة، بحيث تكفي هذه النسبة لتحقيق قدر من الربح. مثال: إذا كانت تكلفة إنتاج الوحدة من السلعة ٥ ونسبة الإضافة ١٠٪ فإن: سعر البيع المتوقع للوحدة = $(١٠ * ٥) + ٥ = ٥٠,٥٠$.

■ على أساس قدرات المستهلكين: تعتمد هذه الطريقة على التعرف على الثمن الذي يراه المستهلكون ملائماً لشراء هذه السلعة، ومن ثم دراسة الكمية التي يمكن أن يستوعبها السوق عند كل سعر معين، ومن ثم اختيار الكمية التي تلائم المشروع، والتي يكون سعرها كافياً لتغطية التكاليف وتحقيق قدر من الأرباح. مثال: أسفرت دراسة سوق منتج مشروع عن:

- « لو بيعت وحدة المنتج بـ ٥ شيكل يمكن بيع ١٠٠٠ وحدة.
- « لو بيعت وحدة المنتج بـ ٥,٥ شيكل يمكن بيع ٨٠٠ وحدة.
- « لو بيعت وحدة المنتج بـ ٦ شيكل يمكن بيع ٥٠٠ وحدة.
- « لو بيعت وحدة المنتج بـ ٤,٥ شيكل يمكن بيع ١٢٠٠ وحدة.

وعلى ذلك فإن ربح الوحدة والربح الإجمالي الذي يمكن تحقيقه يظهر في الجدول التالي:

عدد الوحدات	سعر بيع الوحدة	تكلفة إنتاج الوحدة	ربح/خسارة بيع الوحدة	الربح/الخسارة الإجمالية
١٠٠٠	٥	٤,٥	٠,٥	٥٠٠
٨٠٠	٥,٥	٤,٦	٠,٩	٧٢٠
٥٠٠	٦	٤,٦	١,٤	٧٠٠
١٢٠٠	٤,٥	٤	٠,٥	٦٠٠

يتضح بأن من الأفضل للجمعية أن تحدد حجم إنتاجية بنحو ٨٠٠ وحدة ويبيع الوحدة بسعر ٥,٥ شيكل، بشكل عام. إن تسعير المنتج يجب أن يأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل أهمها: التكاليف (تكاليف الإنتاج والتسويق) ونظرة الزبائن للمنتج (المنفعة والقيمة) وأسعار المنافسين.

◀ في مجال تحديد منافذ التوزيع: يحدد القائمون بدراسة الجدوى التسويقية الأهداف الاستراتيجية للتوزيع لثلاث أو خمسة سنوات ومن ثم يمكن لهم التخطيط لمنافذ التوزيع (قنوات التوزيع) بنجاح، لتوزيع المنتج أو الخدمة قيد الدراسة بما يحقق الأهداف المطلوبة. ومما لاشك فيه أن القرارات الخاصة بتوزيع منتجات (أو خدمات) المشروع لها تأثير مهم على القرارات التسويقية الأخرى للمزيج التسويقي من جانب وعلى نشاط المشروع ككل من جانب آخر. ومن هذا المنطلق سنتناول عملية التوزيع من زاويتين هامتين هما قنوات التوزيع وتصميم هيكل التوزيع. فعلى صعيد هيكل التوزيع، يتعين على القائمين بدراسة الجدوى - كما سبق الذكر - تحديد استراتيجية التوزيع أولاً لكي يمكن تصميم هيكل التوزيع بالوضع الملائم كأحد عناصر المزيج التسويقي الهامة. والخطوة الأولى لتصميم هيكل التوزيع هو تحديد طول قناة التوزيع المناسبة وهو ما يمكن الوصول إليه باختيار سياسة التوزيع المناسبة لطبيعة السلعة وفي هذا الصدد فإن على القائمين بدراسة الجدوى المفاضلة أو الاختيار ما بين سياسة التوزيع المباشر أو غير المباشر أو الجمع بين السياستين.

- سياسة التوزيع المباشر: حيث يقوم المنتج بتوزيع المنتج مباشرة للمستهلك أو المستخدم النهائي دون اللجوء لأي وسيط بينهما، إما عن طريق منافذ توزيع تابعة للمشروع أو عن طريق البيع المباشر بواسطة رجال البيع.
- سياسة التوزيع غير المباشر: حيث يعتمد المنتج على مجموعة وسطاء لتوزيع المنتجات على المستهلكين أو المستفيدين. ويتم ذلك سواء ببيع السلعة لتاجر الجملة وتاجر التجزئة نظير تحديد هامش ربح مناسب له، أو عن طريق الوكلاء الذين يبيعون السلعة لحساب المنتج نظير عمولة بيع متفق عليها دون انتقال ملكية السلعة إليهم. وإذا ما اتضح لخبراء التسويق الذين يتولون إجراء دراسة الجدوى التسويقية ملائمة سياسة التوزيع غير المباشر لمنتج المشروع تحت الدراسة وجب عليهم تحديد عدد مستويات قناة التوزيع والتي يتحكم فيها عدد مستوياتها أو علاقاتها مع العديد من العوامل التي نجمعها فيما يلي:

- « طبيعة السلعة.
- « العرف السائد لهيكل توزيع السلع المثيلة في السوق.
- « قوى السوق المتحركة في هيكل التوزيع.
- « مدى توافق منافذ التوزيع للسلع المثيلة أو البديلة.
- « التشتت الجغرافي لجمهور المستهلكين.
- « مستوى الخدمات التي يؤديها الوسطاء.
- « هامش الربح التي يطلبها الوسطاء.
- « هيكل وحدة المنافسة في السوق.
- « مدى توافر المعلومات عن السوق.
- « مدى معرفة المنتج بالسوق.
- « القوانين والقرارات الحكومية المحدودة لتنظيم قطاع التجارة.

« مدى متانة المركز المالي بالسوق .

◀ في مجال تحديد سياسة الترويج: يعتبر الترويج عنصراً هاماً في المزيج التسويقي الذي تتضمنه دراسة الجدوى التسويقية والمقصود به صور الاتصال المختلفة التي يوجهها المنتج إلى العملاء أو المستهلكين والمستفيدين النهائيين للسلعة لتعريفهم بالمنتج أو الخدمة التي يقدمها، والتأثير عليهم لإقناعهم باتخاذ قرار الشراء، ثم الشراء، وتكرار ذلك في المستقبل. ويمثل الترويج بذلك أداة المنتج أو الجمعية للإتصال بالعملاء الحاليين أو المرتقبين بغرض التأثير على سلوكهم لاتخاذ قرار في صالح بيع السلعة. وترجع أهمية الترويج أيضاً إلى أنه إحدى وسائل جذب ميزة تنافسية على المنافسين، إذ لا يكفي أن يكون المنتج جيداً أو قنوات التوزيع فعالة أو سعر المنتج مناسب دون أن يعرف المستهلك بوجود السلعة ويقتنع بأنها تشبع رغباته واحتياجاته. ولذا فعلى القائمين بدراسة الجدوى التسويقية إعداد استراتيجية الترويج للمنتج أو الخدمة التي تتضمن أنشطة البيع الشخصي والإعلان وتنشيط المبيعات والدعاية. ومن الممكن القيام بعدة حملات ترويجية في وقت واحد أو تكرار الحملة الترويجية على فترات. وتتوقف مدة الحملة على ظروف السوق، والهدف من الحملة، والميزانية المخصصة الواجب تخصيصها في إطار معطيات السوق للترويج. ويتطلب تنظيم الحملة الترويجية ونجاحها الإلتزام بمجموعة من العوامل المترابطة التي يمكن إجمالها فيما يلي:

■ تحديد هدف الحملة الترويجية: يجب أن ترتبط الحملة الترويجية بأهداف البرنامج التسويقي للمشروع أو بعوامل خارجية تفرض أهدافاً معينة للحملة الترويجية وعموما تهدف الحملات الترويجية لزيادة المبيعات، وزيادة نصيب المشروع من السوق، وإيجاد ميزة تنافسية لمنتج المشروع، وتحسين كفاءة الترويج، وتهيئة المناخ المناسب للمبيعات المستقبلية.

■ تحديد الجمهور المستهدف بالحملة الترويجية: يعتبر تحديد الجمهور المستهدف بالحملة الترويجية عاملاً جوهرياً لنجاح تحقيق الحملة لأهدافها المخططة. ومن ثم يلزم تحديد هذا الجمهور، لكي يمكن توجيه الترويج إلى قطاعات السوق المستهدف، وهي جمهور المستهلكين والمشتريين وليس للسوق ككل. ويلزم أيضاً توجيه الترويج إلى الأفراد المؤثرين في قرار الشراء.

■ تحديد عناصر المزيج الترويجي: يتكون المزيج الترويجي من عناصر عديدة تتمثل في ما يأتي:

« البيع الشخصي،

« الإعلان،

« تنشيط المبيعات وفي هذا الأسلوب يقوم البائع بمفرده بتنشيط المبيعات عن طريق توزيع الكتالوجات أو

الكتابات، وتوجيه الرسائل البريدية، وإقامة المعارض، أو الاشتراك فيها، وإقامة المسابقات وتقديم الهدايا

« الدعاية وهي نوع من الاتصال غير المباشر من خلال وسائل الإعلام المختلفة؛ كالصحف، والمجلات،

والراديو، والتلفزيون وغرضها الرئيس زيادة الطلب على السلعة، أو الخدمة المقدمة. وتتوقف المفاضلة

بين وسائل الترويج المختلفة أو اختيار بعض منها دون الآخر على عوامل عديدة وطبيعة السوق، وطبيعة

السلعة، وتوقيت القيام بالحملة الترويجية، وأخيراً الميزانية الممكن تخصيصها للحملة الترويجية.

ولضمان كفاءة ترويج المنتج تحت الدراسة يلزم قيام خبراء الدراسة التسويقية بتحديد الخطة المناسبة

للحملة الترويجية للمنتج، بما تشمله من تصميم الرسائل الإعلانية، واختيار الوسيلة المناسبة، واختيار

التوقيت المناسب لتوجيهها وتكرارها وتنويعها، وتحديد الميزانية المناسبة لتنفيذها. مع ضرورة اختيار

جهاز البيع بكفاءة، وحسن تدريبه للقيام بعمله، وتحديد العدد المناسب من رجال البيع والاهتمام بمنح

حوافز مناسبة لهم، وأخيراً الاهتمام بخدمات ما بعد البيع بما تشمله من خدمات التركيب والصيانة

والإصلاح وخدمات التدريب على كيفية الاستخدام والضمان.

• **كتابة التقرير النهائي لدراسة الجدوى التسويقية:** بعد إتمام تحليل البيانات، ودراسة السوق بما يشمله

من توصيف المنتج، وتجزئة السوق، وتحديد السوق المستهدف، وحجم وصوله إلى تحديد الفجوة التسويقية، ونصيب

المشروع منها، يتم كتابة تقرير عن نتائج الدراسة بحيث يتضمن الهدف من إجرائها، والطرق والوسائل التي اتبعت

في تجميع البيانات وجدولتها وتحليلها، واستخلاص النتائج منها، وأهم المعلومات والنتائج التي تم التوصل إليها من

تحليل البيانات المتاحة، وهل هي في صالح إقامة المشروع، وبذلك يوصى بالقيام بالدراسة الهندسية والفنية، أم أن نتائج

الدراسة في غير صالح المشروع نتيجة لعدم وجود طلب على المنتج، أو أن هناك أوامر تؤثر على مدى تقبل السوق

للسلعة/الخدمة. ولذا تقف دراسة جدوى المشروع عند هذه المرحلة. وإذا كانت دراسة نتائج الدراسة في صالح المشروع

- يجب أن يتضمن التقرير النقاط الأساسية التالية:
- ◀ توصيف المنتج، وتشكيلة منتجات المشروع التعاوني.
- ◀ توصيف المستهلكين، وخصائصهم واتجاهاتهم، وتفضيلاتهم في الشراء.
- ◀ توصيف القطاع الاقتصادي والسوق وصولاً إلى تحديد حجمه والتنبؤ بالطلب لتحديد الفجوة التسويقية ونصيب المشروع الممكن منها.
- ◀ تصميم وتخطيط المزيج التسويقي المبدئي، بما يتضمنه من تخطيط المنتجات، واستراتيجية التسعير الممكنة، وتحديد منافذ التوزيع، وتحديد الترويج، مع تقدير لميزانية مصاريف البيع وهوامش الربح الممكنة.
- وأخيراً تجدر الإشارة إلى أنه إذا كانت نتائج الدراسة التسويقية في صالح إقامة المشروع تبدأ المرحلة التالية من دراسة الجدوى التفصيلية بدراسة الجدوى الفنية والإدارية، وتنتهي بدراسة الجدوى المالية.

تقييم دراسات الجدوى التسويقية

حتى السلعة الجيدة لا تباع نفسها، حيث يحتاج الأمر إلى تسويق، وبنفس المنطق، فإن أي مشروع يحتاج إلى دراسة جدوى تسويقية. وفيما يلي مجموعة من الأسئلة الواجب التأكد من أن دراسة الجدوى التسويقية تجيب عليها بوضوح، والتي يمكن الاسترشاد بها في تقييم الدراسة:

- هل تم تحديد حجم الطلب على السلعة/الخدمة؟
 - ◀ هل هناك طلب على السلعة؟
 - ◀ هل يتم خدمة هذا الطلب بالكامل من المنتجين الحاليين؟
 - ◀ هل هناك إمكانية لجذب عدد من العملاء للسلعة؟
 - ◀ ما عدد العملاء المحتملين للإقبال على السلعة؟
 - ◀ ما حجم الطلب (أو الشراء) من قبل هؤلاء العملاء؟
 - ◀ ما التغيرات الحاصلة على الطلب خلال الأعوام الأخيرة؟ وما هي أسبابها؟ هل هناك أي مؤشرات على تغير الطلب؟
 - ◀ ما فئات الزبائن المختلفة؟ ما اهتماماتهم؟ وما مدى تأثرهم بالسعر وجوانب المزيج التسويقي الأخرى (المنتج، الترويج، التوزيع)؟ من هي الفئة الكبرى؟ ومن هي الفئة الصغرى؟ من هي الفئة التي يتوقع أن تنمو؟
- هل تم تحليل العرض والمنافسة؟
 - ◀ ما حجم العرض الحالي والمتوقع للسنين الخمس إلى العشرة القادمة؟
 - ◀ هل هناك تطور في العرض خلال السنوات الماضية؟ وما أسبابه؟
 - ◀ ما الحصة السوقية للمنافسين؟
 - ◀ من هم المنافسين؟ وما منتجاتهم وأسعارهم؟
 - ◀ من هم المنافسون الرئيسيون؟ وما خصائصهم؟
 - ◀ ما مدى تواجدهم في السوق المستهدف؟ وما حصصهم الرئيسية؟
 - ◀ كيف يختلف المنافسون الرئيسيون عن بعضهم البعض فيما يتعلق بالمزيج التسويقي؟
 - ◀ ما نسبة اعتماد المنافسين على الإيرادات من المنتجات المنوي إنتاجها؟ ما نسبة اعتمادهم على السوق المستهدف من الجمعية؟
 - ◀ ما خطط المنافسين لتطوير أعمالهم؟
- هل تم تحديد شكل المنتج/السلعة؟
 - ◀ ما ملامح وأبعاد السلعة أو الخدمة؟
 - ◀ ما الخانات الداخلة في إنتاجها؟ من أين يمكن توفيرها؟ ما القدرة على توفيرها من الأعضاء، أو من السوق؟
 - ◀ ما التشكيلة والألوان والمقاسات والأحجام المقدمة؟
 - ◀ ما طريقة الاستخدام؟
 - ◀ هل هناك استخدامات مختلفة لنفس السلعة؟
 - ◀ ما السلع المنافسة أو البديلة لها؟
- هل تم تحديد الظروف التسويقية للمنتج؟
 - ◀ ما السعر المتوقع للسلعة؟

- ◀ ما قنوات التوزيع المقترحة للسلعة؟ وهل هي متوافرة؟
- ◀ ما المنتجات المنافسة؟ وما قوتها؟
- ◀ ما أماكن البيع المقترحة؟
- ◀ هل سيتم توصيل الطلبات للعملاء؟
- ◀ ما أساليب الإعلان المقترحة؟
- ◀ هل هناك أساليب أخرى للترويج وتنشيط المبيعات؟
- ◀ هل تم تحليل وإف للمنافسة في مجال التسعير والترويج والمنتج؟ هل تم البناء على هذا التحليل في فحص الجدوى التسويقية؟
- هل تم تحليل ملامح السوق؟
 - ◀ ما الموقع المقترح للسوق أو الأسواق؟
 - ◀ ما وسائل النقل المتاحة؟
 - ◀ ما منافذ التوزيع؟
 - ◀ ما الفرق في التعامل مع تجار الجملة والتجزئة؟
- هل تم تحليل المنافسة؟
 - ◀ ما عدد المنافسين؟
 - ◀ ما قوتهم؟ وما طريقة تعاملهم في السوق؟
 - ◀ ما العرف السائد في التعامل مع المنافسين؟
 - ◀ ما الطريقة الملائمة للسيطرة على حدة المنافسة؟ وما أنسب الطرق لذلك؟
 - ◀ ما الطريقة الملائمة لتجنب تأثيرهم و سطوتهم؟
- هل تم تحليل المستهلكين؟
 - ◀ ما تفضيلات المستهلكين؟
 - ◀ ما مدى استعدادهم لتجربة سلعتك الجديدة؟
 - ◀ ما مدى حساسية المستهلكين للأسعار؟
 - ◀ ما تفضيلاتهم للجودة؟
 - ◀ ما أماكن تواجدهم بكثافة عالية؟
- هل هناك تحليل كافٍ لأنظمة التوزيع؟
 - ◀ ما عدد منشآت التوزيع في هذه السلعة؟
 - ◀ ما شكل تجار الجملة والتجزئة؟
 - ◀ ما عدد تجار الجملة والتجزئة؟
 - ◀ ما هامش الربح لدى تجار الجملة والتجزئة؟
 - ◀ ما طرق التعامل بين تجار الجملة والتجزئة؟
 - ◀ ما اهتمامات الموزعين ومصالحهم؟ كيف يمكن ضمان مراعاة اهتماماتهم ومصالحهم لزيادة المبيعات؟ ما انعكاسات ذلك على التسعير والترويج؟
- توصيات الدراسة



مدخل

الى التخطيط

الاستراتيجي

للجمعيات

التعاونية

- ◀ هل تم تحديد توصية الدراسة بشكل واضح؟
- ◀ هل تم تحديد عناصر النجاح، وكيفية ضمانها؟

مقدمة

تعيش أي منظمة سواء كانت مؤسسة اقتصادية أو اجتماعية أو كليهما كما هو الحال في الجمعيات التعاونية في بيئة داخلية وخارجية دائمة التغير، وهو ما يفرض على المنظمة التي ترغب بالتطور والنمو إحداث التغير في طرائق عملها لمواكبة هذه التغيرات. ومن هنا، فإن فهم التغيرات التي تحدث في بيئة عمل المنظمة الداخلية والخارجية، ومراقبتها، وإيجاد السبل للتعامل معها باستمرار ومن منظور يأخذ بالاعتبار طموح المؤسسة (رؤيتها) يعتبر أساساً للنجاح في تحقيق الأهداف والاستمرارية التنظيمية، وهذا هو مدخل الإدارة الاستراتيجية التي سنستعرض مفاهيمها هنا.

إن تحليل بيئة العمل الخارجية وتبعاتها على البيئة الداخلية للجمعية التعاونية يتيح للجمعية مجالاً لفهم أعمق للبدائل الممكنة للتعامل مع هذه التغيرات من جهة، وللإستجابة بشكل أفضل لاحتياجات الأعضاء التعاونيين ومتطلبات تطور ونمو الجمعية التعاونية من جهة أخرى. وعادة ما تتحدد التغيرات في بيئة العمل والتي تؤثر على أي منظمة في ستة جوانب وهي: السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية والتقنية/التكنولوجية، والقانونية، والبيئية. ويبين الجدول التالي بعض الأمثلة على تغيرات قد تحدث في كل من هذه الجوانب في السياق الفلسطيني، وكيف لها أن تؤثر إيجاباً أو سلباً على الجمعية التعاونية.

جوانب التغير	أمثلة على التغيرات الممكنة	آثار التغير على بيئة العمل في الجمعية التعاونية
البيئة السياسية	• سياسات الاحتلال الإسرائيلي المتعلقة بحرية حركة المواطنين الفلسطينيين والبضائع. • الاستقرار السياسي الداخلي. • الانتخابات وأجندات الأحزاب السياسية. • فيما يتعلق بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية. • زيادة الاستثمارات المحلية والأجنبية أو نقصانها نتيجة للتغير في البيئة السياسية. • زيادة أو نقصان فرص التمويل للقطاع الخاص من المؤسسات الداعمة.	• زيادة أو نقصان قدرة الجمعية على خدمة الأعضاء و/أو الوصول إلى الأسواق لتسويق منتجاتها وخدماتها. • زيادة أو نقصان تكاليف الإنتاج نتيجة لسياسات حكومية معينة. • زيادة أو تدني المنافسة نتيجة للتحسن أو التراجع في البيئة السياسية.
البيئة الاقتصادية	• معدلات الفقر والبطالة ومستويات المعيشة. • الأنماط الشرائية والاستهلاكية للأسر. • توجهات وسياسات الحكومة في مجال تشجيع الاستثمار. • السياسات الضريبية والجمركية العامة أو الخاصة بمنتجات وسلع محددة. • ميزان التجارة والتبادل التجاري (نسبة الصادرات للواردات). • مدى استقرار أسعار صرف العملات ونسب الفائدة.	• زيادة أو نقصان شراء منتجات أو خدمات الجمعية نتيجة لتغير الأوضاع المعيشية للأسر. • التغير في الطلب على خدمات الجمعية من قبل الأعضاء. • زيادة أو نقصان تنافسية الجمعية نتيجة لتغير الضرائب أو السياسات الجمركية أو التجارية. • طلب الأعضاء لرفع الأسعار وقدرة الجمعية على الاستجابة. • طلب الموظفين لرفع الرواتب وقدرة الجمعية على الاستجابة.

جوانب التغيير	أمثلة على التغييرات الممكنة	آثار التغيير على بيئة العمل في الجمعية التعاونية
البيئة الاجتماعية	- الديمقراطية (التركيبة العمرية والجنسية للسكان). - أنماط الحياة للسكان وأماكن السكن (ريف حضر مخيمات). - نظرة المجتمع لقضايا مختلفة (زيادة القبول أو الرفض). - أنماط التسوق وانطباعات ورغبات المستهلكين حول المنتجات. - العلاقات المجتمعية وانعكاسها على السلع والخدمات المقدمة. - مستويات التعليم ومؤشرات الصحة العامة. - نماط الاستهلاك وتوجهات المستهلكين.	- التغير في مدى تلبية خدمات و سلع الجمعية للمستهلكين. - تغير في مدى قبول أو رفض المستهلكين للمنتجات والخدمات. - تغير في متطلبات التسويق (السلعة، المكان، السعر، آليات الترويج). - الحاجة لتوفير قيمة مضافة. - الحاجة للدخول أو الخروج من أسواق محددة. - الحاجة لتعديل نمط وطرق الإنتاج وتقديم الخدمات - الحاجة لتعزيز أو تغيير الثقافة المؤسسية السائدة لتتماشى مع التغير المجتمعي. - الحاجة للتأثير في مواقف الموظفين.
البيئة التكنولوجية	- التكنولوجيا المتوفرة للإنتاج والتسويق والإدارة. - البحث والتطوير ومستجداته. - البدائل التكنولوجية المتوفرة.	- الحاجة إلى تقليل التكلفة لمواكبة المنافسين. - ضرورة الاستثمار في التقنية لزيادة التسويق ومواكبة توجهات المستهلكين. - وجود فرص لزيادة الانتاجية من خلال الاستثمار التقني. - امكانية زيادة الوفر المتحقق للأعضاء والجمعية من خلال التكنولوجيا.
البيئة القانونية	- قانون الجمعيات التعاونية - القوانين والتشريعات السارية والتي تنطبق على عمل الجمعية (مثلاً قانون العمل، قانون الصحة العامة، قانون الضريبة، قانون البيئة). - المواصفات والمقاييس المحلية. - المواصفات والمقاييس الدولية ذات العلاقة.	- البيانات المالية والتصرف بالوفر/الفائض. - الأجور والرواتب والمستحقات. - الحاجة لملاءمة الانتاج للمواصفات والمقاييس المستجدة. - الحاجة للاستثمار بشهادات - الحاجة لملاءمة المبنى أو المكان لتلبية المتطلبات القانونية. - الحاجة لتطوير أنظمة الإدارة والمحاسبة والتدقيق - متطلبات النقابات المهنية والعمالية
البيئة البيئية	- القوانين البيئية ذات العلاقة. - نظرة الزبائن للمواصفات البيئية. - الاستدامة البيئية للجمعية.	- الاستثمار في تقليل الضرر البيئي من خلال التكنولوجيا أو إدارة أفضل للعمليات. - رفع وعي المستهلكين بالتزام الجمعية بحماية البيئة. - ايجاد نظم لحماية البيئة والعمال.

التغيرات كما هي متسارعة وغير متوقعة على الصعيد العالمي وعلى الصعيد المحلي، هي كذلك أيضاً على صعيد الأشخاص وعلى صعيد جمعياتنا التعاونية. فالجمعيات التي تسعى إلى التميز في الأداء لا بد لها أيضاً أن تنظر إلى التغيير الحاصل وتدرسه وتحلله، والذي يمكن أن يحصل في البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للجمعية في الجوانب المبينة في الجدول أعلاه، والتأقلم مع هذه المتغيرات من خلال ثلاثة عناصر رئيسة ومترابطة:

- تحديد رسالة أو مهمة الجمعية المستقبلية في ضوء التغير الحاصل والمتوقع في العوامل الخارجية مثل التشريعات، والمنافسة، والزبائن والتكنولوجيا.
 - تطوير استراتيجية تنافسية تضمن تحقيق المهمة أو الرسالة التي وضعتها الجمعية لنفسها.
 - إيجاد هيكل تنظيمي قادر على إيجاد وتوفير المصادر اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية التنافسية التي حددتها الجمعية.
- ومن هنا، يمكن القول أن استقرار التغيير وفهمه وفهم سياقه هو أساس للإدارة الناجحة ومتطلب أساسي لتمكين أي مؤسسة كانت من البقاء والتطور في عالم دائم التغير. ففي كتاب لـ William Bridges حول التغيير شمل الكتاب مجموعة من المقولات والحكم حول التغيير وأهميته وحتميته من وجهة نظر بعض الفلاسفة والمفكرين العالميين وتم التركيز على أهمية ودوافع التغيير، وقد يختلف البعض مع هذه المقولات وقد يتفق البعض، إلا أنه وبشكل عام فإن التغيير قد يحدث ويحدث بشكل طبيعي أو استجابة لأزمات خارجية أو داخلية، انظر المقولات التالية حول التغيير والتي تم اقتباسها من الكتاب أعلاه.
- الإسراف في الحذر مجلبة للضرر.
 - ليس الضرر في التغيير وإنما إطالة التفكير في البحث عن دوافعه.
 - تغيير الملابس فقط لا يجعل المرء نظيفاً من الداخل.
 - إن اختلاف الأشياء لا يعني حدوث تغيير.
 - انه لأمر سيء أن تنظر وراءك لترى الناس الذين تقودهم فلا تجد أحداً.
 - نحن نفكر في العموميات ولكننا نعيش الجزئيات.
 - كل بداية هي نتيجة لشيء ما، وكل بداية تنهي شيئاً ما.
 - الدخول في الشيء أسهل من الخروج منه.
 - إن التغييرات، حتى تلك التي تمنيناها طويلاً تحمل نصيباً من الأحران، وتكلفنا عبء الانسلاخ عن حياتنا الماضية لندخل في حياتنا الجديدة.
 - الذي ليس لديه وقت للنواح ليس لديه وقت للإصلاح.
 - الخروج من ناحية ما هو إدخال دخول إلى ناحية أخرى.
 - التواصل مع أحداث التاريخ ليس واجبا بل ضرورة.
 - إن وضعا لا يتم إدخال تغيير عليه هو وضع لا يبقى.
 - لا يكتشف المرء بلاداً جديدة إلا بعد أن يكون قد أبحر بعيداً عن الشاطئ ولمدة طويلة.
 - الأزمة تتلخص في أن القديم يموت والجديد لم يولد بعد.
 - الفترة الفاصلة بين هدم القديم ونشوء الجديد هي فترة انتقال، ولا بد أن تكون مشحونة بعدم اليقين والفوضى والخطأ والتعصب العنيف.
 - السؤال السخيف هو أول إشارة على التطورات الجديدة.
 - أن تعيش معناه أن تتغير، وأن تتغير معناه أن تنضج، وأن تنضج معناه أن تتجدد بلا نهاية.
 - إذا خيرت بين أمرين أحلاهما مر، فاختر الذي ليس لك به عهد من قبل.
 - المتعة الوحيدة في العالم هي في البداية.
 - إن أعظم الآلام بالنسبة للإنسان هي آلام فكرة جديدة.
 - العقول الكبيرة لديها أهداف أما العقول الضعيفة فلديها شهوات.
 - تصاب خططنا بالإجهاض لأنها بدون هدف، واتجاه الريح لا يهمنا إذا لم نحدد الميناء الذي نقصده.
 - أصحاب العقول الضحلة يتكلمون عن الماضي، والأذكياء يتكلمون عن الحاضر، والأغنياء عن المستقبل.
 - ضرب المثل ليس الشيء الرئيس في التأثير على الآخرين إنما هو الشيء الوحيد لذلك.
 - عظيم هو فن الابتداء وأعظم منه فن الانتهاء.
 - الحياة هي سلسلة مواجهاة مع المستقبل.
 - يعرف كثيراً من يعرف كيف يتعلم.
 - كل الأخطاء هناك بانتظارنا لنقوم بها.
 - الذاهبون أفضل حالاً من الباقين.
 - ما أتعس الذين يفقدون فضيلة الصبر، فالجراح لا تشفى إلا به.

مفهوم التخطيط الاستراتيجي وفوائده

التخطيط الاستراتيجي هو أحد مكونات الإدارة الاستراتيجية، والتي تعرّف على أنها عملية وفلسفة تتضمن تحديد وتشخيص وفهم البيئة المتغيرة التي تعمل فيها أي مؤسسة، من أجل وضع السبل للتعامل الإيجابي مع التغيير وعناصره بما يخدم متطلبات بقاء وتطور ونمو المؤسسة.

- **فهي كعملية:** تشير إلى مداخل وأساليب مساعدة المديرين للتكيف والتعامل مع ديناميكيات النشاط الذي تتبعه أو تعمل في إطاره المؤسسة، من تحديد للأهداف، والرسالة والاستراتيجية والبرامج التي تحقق رسالتها وأهدافها.
 - **وهي كفلسفة:** تعني بتغيير نظرة المديرين نحو مفاهيم ومتغيرات البيئة وكذلك نظرهم إلى مؤسستهم أيضاً.
- وباختصار يمكن القول: إن التخطيط الاستراتيجي هو عملية مستمرة تهدف إلى الحفاظ على المؤسسة ككل على نحو ملائم أو مناسب في بيئتها، أو القدرة على التعامل مع المتغيرات في بيئة المؤسسة وإدارة التغيير والتعامل معه. ومن أهم مكونات الإدارة الإستراتيجية ما يأتي:

- **التفكير الاستراتيجي:** وهو القدرة على توجيه العقل لملاحظة ورؤية ما يدور حوله، وإدراكه من زوايا متعددة مبتكرة. فالمفكر الاستراتيجي هو من لا يرى ويقرأ الواقع كما هو عليه فقط، وإنما هو من يستطيع أن ينظر للحدث ويرى الواقع من زوايا مختلفة مرتبطة بتحليل عميق للواقع واستشراف موضوعي وواقعي للمستقبل دون اللجوء للمنطق السائد وحده. فهو تفكير ابتكاري تحليلي شمولي، يندفع بالمخيلة وراء الظواهر، فيربط بين ما ليس بينه رابط من قبل، ولا يقنع بالمألوف والمستقر، ولكنه يعمل على إعادة تركيب الموقف بطريقة جديدة تستند إلى الواقع. ويمكن القول هنا إلى أن الإدارة الاستراتيجية دائماً ما تتمحور حول إجابة السؤال: "هل تفعل مؤسستنا بما هو صحيح ولازم؟"
- **رسم الاستراتيجية:** فن وعملية اختيار المسار أو المسلك الأساسي للمؤسسة من بين المسارات البديلة المختلفة المتاحة، لتحقيق أهدافها في إطار رؤية ورسالة في ظل ظروف عدم التأكد والمخاطرة، وعلى ضوء مخططات المؤسسة ومسار كل من تتعامل معهم أو تؤثر على مصالحهم من المؤسسات والنظم والأفراد.
- **تنفيذ ومتابعة الاستراتيجية وتعديلها بشكل مستمر:** وهو عملية ترجمة الاستراتيجيات إلى سلسلة من الأفعال والمهام والأعمال، وهو ما يقتضي ربط هذه الاستراتيجيات بموازنات وبرامج المؤسسة كما يشمل تحفيز العاملين وقيادتهم لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف الموضوعية ومتابعة تقييم الأداء ومراجعة الاستراتيجية وإعادة رسمها بما يتلاءم مع المستجدات والمتغيرات.

إن عملية التخطيط الاستراتيجي توفر منبراً لصياغة القرارات الاستراتيجية بالاستناد إلى منهجية تشاركية تتمحور حول بناء التوافق بين جميع ذوي العلاقة داخل المؤسسة بشأن الرؤيا المشتركة للمستقبل. إضافة إلى ذلك، تسعى عملية التخطيط الاستراتيجي إلى الخروج بأهداف واضحة تضمن بالأقل يقتصر دور المؤسسة على تنفيذ الأشياء بصورة صحيحة، بل يتعدى ذلك إلى تنفيذ الأشياء الصحيحة التي تخدمها.

تختلف الفوائد التي تعود على المؤسسة نتيجة عملية التخطيط الاستراتيجي باختلاف واقع المؤسسة والدوافع التي جعلتها تتخذ قرارها بالمضي قدماً في عملية التخطيط الاستراتيجي. ومع ذلك يمكن تلخيص فوائد عملية التخطيط الاستراتيجي ومخرجاتها على الجمعيات التعاونية بالتحديد بما يأتي:

- توفير منبر غير متاح بشكل طبيعي لإيجاد أو تعزيز الفهم المشترك بين الأعضاء وإدارة الجمعية التعاونية لأسباب وجود الجمعية والقيم الواجب الاستناد إليها دوماً في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وهو ما يعزز انتماء الأعضاء لجمعيتهم وشعورهم بامتلاكها وحكمها من جهة، ويسهل من عمل إدارة الجمعية وعدم اضطرارها لاتخاذ قرارات استراتيجية نيابة عن الأعضاء.
- تحديد رؤية الجمعية لنفسها من خلال عملية التخطيط يحدد مسارات سير الجمعية وتطورها ويسهل عملية تخصيص المصادر لاحتياجات التطور المختلفة بالاستناد إلى هذه الرؤية. أضف إلى ذلك أن وجود رؤية واضحة للمستقبل وقابلة للتنفيذ والمتابعة بشكل دوري يعزز مبرر وجود الجمعية لدى الأعضاء بشكل أساسي، ويؤصل الإدارة بالنتائج وثقافة المحاسبة في عمل الجمعية.
- تعزيز التواصل وروح الفريق بين الأعضاء من جهة، وبين الطاقم الإداري/التنفيذي للجمعية من جهة أخرى، وذلك من خلال تحليل بيئة العمل ومتطلبات تطورها.

- تهيئة الأرضية العملية للتغيير السلس من خلال تحفيز الأعضاء للتفكير في المستقبل، والتركيز على تحديد الأهداف الواجب إنجازها والأكثر أهمية، لضمان نجاح الجمعية في خدمة أعضائها، وبالتالي إيجاد إطار عملي لتوجيه عمل الهيئة الإدارية للجمعية وإدارتها التنفيذية.
- استشراف المشكلات ووضع آليات للتعامل معها بفاعلية، حيث يوفر التخطيط الاستراتيجي مجالاً لتركيز الاهتمام على حلول المشاكل القائمة والمستقبلية، والفرص، والخيارات الجوهرية، وهي طريقة لحل القضايا والمشكلات المترابطة بأسلوب متناسق ومنظم.
- تعزيز العمل الجماعي والتعلم، والالتزام: عملية التخطيط الاستراتيجي هي فرصة ثمينة لتعزيز العمل الجماعي وتأسيس ثقافة التعلم، وبناء التزام بين الأفراد وبين الأفراد والسياسات، بحيث يصبح هنالك فهم أفضل عند المشاركين كيفية ترابط عملهم بعمل الآخرين في الجمعية. ويتيح التخطيط المشترك للقياديين ومجموعات العمل تبني مسلكيات جديدة.
- الاتصال والإعلام: الخطة الاستراتيجية بحد ذاتها أداة فعالة للاتصال مع الداعمين والمستثمرين والأعضاء الجدد.
- قد تواجه الجمعيات التعاونية مجموعة من المعوقات التي من الممكن أن تحد من فاعلية عملية التخطيط الاستراتيجي و/أو تؤدي إلى فشل العملية أو عدم قدرتها على تحقيق الأهداف التي وضعت في بداية عملية التخطيط، حيث إن قيادة العملية يجب أن تواجه هذه التحديات في جميع مراحل عملية التخطيط. **أما أهم هذه التحديات فهي:**
 - عدم مشاركة الأعضاء وصناع القرار الرئيسيين في الجمعية بشكل فعال في عملية التخطيط.
 - وجود إشكاليات لا يمكن حلها من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي أو يجب التعامل معها قبل عملية التخطيط، ومن الأمثلة على ذلك وجود مشكلات قانونية تعرض بقاء الجمعية للخطر، أو وجود حالات من الفساد الإداري أو وجود إشكاليات في العضوية لا تتيح مجالاً للجمعية لاتخاذ قرارات يمكن تنفيذها على أرض الواقع.
 - ضعف التنسيق أثناء التخطيط بين الأطراف المشاركة، وعدم تحديد الأدوار.
 - عدم تخصيص القدر الكافي من الوقت والموارد للعملية.
 - ضعف آليات جمع وتحليل المعلومات اللازمة للتخطيط المستقبلي بفاعلية.
 - تدخل أطراف خارجية، أو فرض وجهات نظر خارجية في توجهات الجمعية وأعضائها، وخصوصاً إذا كانت هذه التدخلات غير منسجمة مع احتياجات تطور الجمعية أو الخدمات التي يحتاجها الأعضاء من جمعيتهم.
- وفي حال تمت عملية التخطيط الاستراتيجي دون إدراك المعوقات أعلاه أو دون إيجاد طرق عملية للتعامل معها فإنه سيكون لها في الغالب عددٌ من السلبيات، والتي قد تشمل:
 - التكلفة قد تكون أعلى من المنفعة المتوقعة: نتيجة قرارات سيئة، وضياع فريق التخطيط في الإجراءات وانشغالهم بقضايا جانبية، أو ظهور مشكلات كامنة ليست بالحسبان. فإن على إدارة الجمعية سؤال نفسها: "هل تكلفة التخطيط المادية والمعنوية تفوق المنفعة المتوقعة؟"، فعند وجود قضايا جوهرية بحاجة إلى حلول لا تحتمل التأجيل، يجب أن تعالج هذه الأزمة قبل البدء بعملية التخطيط الاستراتيجي. فالجمعيات التعاونية كغيرها من المؤسسات بحاجة إلى حد معين من الاستقرار لاستكمال العمل في التخطيط والاستفادة منه.
 - عدم ملاءمة الخطة لمتطلبات التطور، وخصوصاً في حال وضعت فرضيات خاطئة بشأن المستقبل وبنيت الخطة عليها، أو سوء تقدير قدرات الجمعية، أو ضعف ديناميكية المجموعة التي تقوم بالتخطيط. فإذا كان هناك شك لدى المشاركين في إعداد الخطة بأن عملية التخطيط ومخرجاتها لن تلبي الطموح فعليهم مناقشة هذه القضية في وقت مبكر أو طلب المساعدة. فإذا كان مديرو المؤسسة غير معنيين بتنفيذ الخطة فمن الحكمة عدم تكليف الطاقم ومجلس الإدارة باستثمار الوقت والطاقت بالتخطيط. إن عدم تنفيذ الخطة بعد إعدادها سيحدث حالة من السخرية، وخيبة الأمل، والشعور بالضعف بين الموظفين.

الخطوات العملية للتخطيط الاستراتيجي

يرى الكثير من الخبراء في مجال التخطيط الاستراتيجي والكثير من المؤسسات التي خاضت في عمليات تخطيط ناجحة ضرورة التعامل مع عملية التخطيط الاستراتيجي على أنها مشروع قائم بحد ذاته، وبالتالي ضرورة تقسيم عملية التخطيط إلى مراحل محددة الأنشطة، ووضع الآليات والأدوات المناسبة لإنجازها. وفي هذا الإطار، يمكن أن تقسم عملية التخطيط الاستراتيجي للجمعيات التعاونية إلى خمس مراحل أساسية:

المرحلة الأولى: تهيئة المناخ التنظيمي لعملية التخطيط الاستراتيجي.

تركز هذه المرحلة على التأكد من بناء الجاهزية المؤسسية للدخول في عملية التخطيط، وذلك لتسهيل عملية إدارة التغيير التي قد تنتج عن التخطيط من جهة، والترتيب لعملية التخطيط ووضع آليات إدارتها من جهة أخرى. وفي هذا السياق، يتم الإجابة على الأسئلة الآتية في مرحلة تهيئة المناخ:

- ما الفائدة المحددة المرجوة من التخطيط؟ وما المخاوف أو التحفظات حول العملية؟
- هل لدينا القدرة والوقت للتخطيط وإدارته بأنفسنا، أم أننا بحاجة إلى مساعدة خارجية؟
- هل لدينا القدر الكافي من الالتزام من الهيئة الإدارية للجمعية والأعضاء وإدارة الجمعية التنفيذية لعملية التخطيط ومتطلباتها من وقت وجهد؟

وفي حالة تم تحديد الفائدة المرجوة من التخطيط والاتفاق عليها، والإجابة على الأسئلة الأخرى بالإيجاب (بمعنى آخر في حال تم تحديد فريق للتخطيط، وتم التأكد من إمكانية الوصول للمعلومات وجمعها وتحليلها، والتأكد من القدرة على تخصيص الوقت للعملية، يمكن القول إن المؤسسة جاهزة للمضي قدماً في التخطيط. وتخرج المرحلة الأولى للتخطيط بخطة عمل لإدارة عملية التخطيط تتضمن تحديداً لكل من: القضايا المؤسسية التي يجب استعراضها ومناقشتها والتعامل معها في عملية التخطيط، والمسؤوليات والأدوار (من سيقوم بماذا)، لأعضاء اللجنة التي ستقوم أو ستشرف على تنفيذ عملية التخطيط، والمعلومات الواجب توفيرها وجمعها وتحليلها لتستند إليها عملية التخطيط.

المرحلة الثانية: تحديد/مراجعة رؤية الجمعية ورسالتها:

تتمحور هذه المرحلة حول تحديد الاتجاه الاستراتيجي الأولي للجمعية، والذي بدوره يحدد القضايا الواجب أخذها بعين الاعتبار وجمع المعلومات حولها في المراحل اللاحقة، حيث يتم في هذه المرحلة تحديد رسالة الجمعية ورؤيتها المبدئية في حال الجمعيات الناشئة، أو مراجعة بيان الرسالة والرؤية القائمة في حال الجمعيات القديمة والتي قامت بتحديد رسالتها ورؤيتها من قبل.

- بيان الرسالة: يصف بيان الرسالة الجمعية التعاونية من خلال إيضاح مبرر وجودها (لماذا وجدت) وما مجال عملها؟ (ماذا تقدم من خدمات لأعضائها وكيف؟) بشكل أساسي، وأحياناً أيضاً من خلال بيان المبادئ الأساسية التي تستند إليها في عملها في خدمة أعضائها والمجتمع.
- بيان الرؤية: في حين توجز الرسالة ماهية الجمعية ولماذا وجدت وكيف/ماذا تعمل، يصف بيان الرؤية صورة للوضع المستقبلي الذي ستكون عليه الجمعية التعاونية عند قيامها بمهامها ورسالتها مستقبلاً.

عند قيام الجمعية التعاونية بتحديد وصياغة رسالتها ورؤيتها بشكل مبدئي وباتفاق الأعضاء تكون قد خطت خطوة مهمة باتجاه تحديد الفكرة أو الأفكار التي تخطط لتنفيذها على المدى الطويل وإجماع الأعضاء. وبالرغم من أن مخرجات المرحلة الثانية تقتصر على نص وتفسير موجز للرسالة والرؤية، إلا أن هذه المرحلة تعتبر أساساً مهماً جداً للمضي قدماً في عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث يتم خلالها أيضاً تحديداً أولي للقضايا التي من المتوقع أن تؤثر على قدرة الجمعية للقيام بمهامها ورسالتها، والتي يجب البحث فيها ومناقشتها في مراحل التخطيط اللاحقة.

المرحلة الثالثة: التحليل الاستراتيجي (تحليل بيئة العمل).

بعد الانتهاء من تحديد الجمعية التعاونية لسبب ومبررات وجودها (الرسالة) وطموحها (الرؤية)، عليها أن تحدد أين هي الآن من رسالتها وطموحها، وذلك بهدف تحديد مسارها المستقبلي باتجاه رؤيتها، وهذا ما تركز عليه مرحلة التخطيط الثالثة: تحليل بيئة العمل. وتتمحور هذه المرحلة حول جمع المعلومات اللازمة لتقييم نقاط قوة وضعف الجمعية التعاونية من منظور السوق والقدرات الداخلية، والفرص والتهديدات التي تؤثر أو قد تؤثر على عمل الجمعية، بحيث توفر هذه المعلومات أساساً لتحديد أهم القضايا (ما لا يزيد في العادة عن عشر) التي تواجه الجمعية التعاونية والتي هي بحاجة لأن تتم معالجتها من خلال الخطة الاستراتيجية. ومن هنا يعتبر التحليل الاستراتيجي حجر الزاوية لعملية التخطيط الاستراتيجي وفي العادة يتم تقسيم مرحلة التحليل الاستراتيجي إلى مرحلتين فرعيتين، هما: تحليل البيئة الخارجية، وتحليل البيئة الداخلية:

- تحليل البيئة الداخلية: ويشمل هذا تشخيص نقاط القوة والضعف في جوانب العمل الأربعة في الجمعية التعاونية (التسويق، العمليات، المصادر البشرية، والمالية) وذلك بهدف قياس الفاعلية المؤسسية وتحديد التغييرات الواجب إحداثها في كل جانب من هذه الجوانب. وبالرغم من أن تحليل البيئة الداخلية ينظر إلى جوانب العمل داخل الجمعية، إلا أنه يجب

- ألا يتم بمعزل عن تقييم هذه الجوانب لدى المنافسين الرئيسيين.
- تحليل البيئة الخارجية: ويعنى باستكشاف ورصد التهديدات والفرص التي تنشأ نتيجة لعوامل لا تخضع لسيطرة الجمعية ولا تتحكم فيها نسبياً. وهذه العوامل ذات صبغة سياسية، واقتصادية، واجتماعية، وتكنولوجية.
- ويفترض أن تخرج مرحلة التخطيط الثالثة بقاعدة كبيرة من المعلومات التشخيصية حول وضع الجمعية التعاونية والتي تمكن فريق التخطيط من تحديد أهم القضايا الواجب التعامل معها باتجاه تحقيق الرؤية والرسالة عند صياغة الخطة الاستراتيجية، وأثناء تنفيذها.

المرحلة الرابعة: تحديد الاتجاه التنظيمي

- مراجعة الرسالة والرؤية ووضع الاستراتيجيات والأهداف. تتضمن هذه المرحلة مراجعة بياني الرسالة والرؤية في إطار تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وتحديد التوجهات العامة (الاستراتيجيات) والأهداف التي سيتم المضي قدماً في تحقيقها. وتجب هذه المرحلة على الأسئلة الأساسية الآتية، وذلك من خلال نقاش نتائج تحليل بيئة العمل من قبل اللجنة المكلفة بعملية التخطيط وإشراك الأعضاء في هذه المناقشات قدر المستطاع:
- ما رسالة الجمعية في ضوء نتائج التحليل الاستراتيجي؟ هل هناك حاجة لتغيير الرسالة بأي شكل نتيجة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية؟
- ما الأهداف التي ستسعى الجمعية لتحقيقها خلال فترة الخطة (3-5 سنوات) (في العادة يتم وضع أهداف لجوانب التسويق، والعمليات، والموارد البشرية، والإدارة المالية، وخدمة المجتمع)؟
- ما مؤشرات قياس الأداء التي سيتم اعتمادها في قياس مدى تحقيق الأهداف؟
- كيف سيتم تحقيق الأهداف/ما الاستراتيجيات التي سيتم اعتمادها في تنفيذ الخطة؟

المرحلة الخامسة: صياغة الخطة.

تنتهي عملية التخطيط الاستراتيجي بمرحلة صياغة الخطة والتي يقوم بها في العادة رئيس لجنة أو فريق التخطيط أو الميسر الخارجي، بالاستناد إلى مخرجات المراحل الأربع الأولى، حيث تتم مناقشة الخطة المكتوبة عند الانتهاء من صياغتها مع أعضاء فريق التخطيط والهيئة الإدارية والأعضاء للمراجعة والتعليق، ومن ثم تتم صياغتها بشكل نهائي لتكون أساساً للتخطيط العملي أو السنوي للجمعية.

المرحلة الأولى:	تهيئة المناخ التنظيمي لعملية التخطيط.
	المخرج الرئيس: خطة عمل لعملية التخطيط.
المرحلة الثانية:	تحديد/مراجعة الرسالة والرؤية.
	المخرج الرئيسي: نص أولي للرسالة والرؤية.
المرحلة الثالثة:	التحليل الاستراتيجي
	المخرج الرئيس: تقرير تشخيصي مفصل لنقاط قوة وضعف الجمعية، والفرص والتهديدات التي تواجهها من منظور جوانب العمل الرئيسة (التسويق، العمليات، الموارد البشرية، الموارد المالية) والقضايا الواجب التعامل معها.
المرحلة الرابعة:	تحديد الاتجاه التنظيمي للجمعية.
	المخرج الرئيس: نص رسالة متفق عليه، أهداف واستراتيجيات عمل.
المرحلة الخامسة:	صياغة الاستراتيجية
	المخرج الرئيس: خطة استراتيجية متكاملة مكتوبة تعكس مخرجات الخطوات السابقة.

مرحلة تهيئة المناخ التنظيمي لعملية التخطيط الاستراتيجي

الإطار العام لتهيئة المناخ والتخطيط

تتكون هذه المرحلة من مجموعة من الأنشطة والقرارات التي تتخذ من قيادة الجمعية والتي بموجبها تضمن الجمعية سير عملية التخطيط الاستراتيجي في الاتجاه الصحيح، ويتم من خلال التخطيط أيضاً تجنب حدوث المشكلات التقليدية التي تواجه عمليات التخطيط في العادة والتي تم ذكر بعض منها سابقاً. وتبدأ المرحلة باتخاذ قرار من الهيئة الإدارية في الجمعية - وبناء على استشعار الجاهزية المعنوية البشرية والمالية والحاجة - بالمضي قدماً في عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث يمكن الاسترشاد بالمعايير الآتية للتأكد من مدى الجاهزية للبدء في عملية التخطيط الاستراتيجي:

- الالتزام والدعم من القيادة العليا، وخاصة من المدير التنفيذي ورئيس الهيئة الإدارية، بعملية التخطيط ورؤيتها حتى النهاية.
 - وضوح الأدوار والتوقعات لجميع المشاركين في عملية التخطيط، بما في ذلك الوضوح فيما يتعلق بالذين سيساهمون في جمع وتحليل المعلومات اللازمة لعملية التخطيط والذين يستخذون القرارات في سياق العملية.
 - وجود إمكانية الوصول إلى المعلومات اللازمة لتحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية (خصوصاً مدى توفر معلومات تفيد بدراسة السوق بشكل معمق وكاف، والرغبة في التعرف والاستجابة لجميع نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تفرزها عملية جمع وتحليل المعلومات.
 - وجود الجاهزية لإشراك أكبر قدر ممكن من الأعضاء في عملية التخطيط الاستراتيجي بما يضمن إيجاد شعور لدى الجميع بملكية العملية ونتائجها.
 - وجود الحد الأدنى المطلوب من المصادر البشرية والمالية لإتمام عملية التخطيط كما تم تصميمها (على سبيل المثال، وقت الموظفين، ووقت الهيئة الإدارية، والمصادر المالية لدراسة السوق والاستعانة بميسرين أو مستشارين حسب الحاجة).
 - وجود فهم واضح ومشترك لدى الهيئة الإدارية والطاقتنفيذي والأعضاء للغاية من عملية التخطيط الاستراتيجي، وإدراكهم لما يمكن للعملية ومخرجاتها أن تحققه وما لا يمكن أن تحققه، أضف إلى ذلك وجود توافق بين جميع ذوي العلاقة حول مخرجات عملية التخطيط.
 - وجود التزام حقيقي لتقييم البرامج والخدمات الحالية للجمعية من منظور احتياجات الأعضاء ومدى رضاهم عنها.
 - استعداد تام للتعامل مع أي شكوك موضوعية حول قدرات الجمعية وإمكانية استمرارها في سياق الوضع الراهن، والاستعدادية التامة للنظر في طرق جديدة لتسيير وتقييم العمليات في الجمعية.
 - وجود علاقات عمل جيدة نسبياً بين الهيئة الإدارية والطاقتنفيذي من جهة، وبين الأعضاء من جهة أخرى (عدم وجود أي إشكاليات تنظيمية حقيقية تحول دون القدرة على التخطيط، أو تحد من إمكانية تنفيذ الخطة)، أو -على أقل تقدير- إمكانية العمل في إطار أي صراعات طبيعية داخل الجمعية.
- كما هو الحال مع أي جهد كبير، فإن عملية التخطيط الاستراتيجي يجب أن يتوفر لها وقتها ومكانها المناسب في حياة الجمعية التعاونية، ولذلك لا بد من أن تكون الجمعية صادقة مع نفسها في تقييم معايير نجاح عملية التخطيط أعلاه من جهة، وأن تتجنب المزالق الممكن أن تقع فيها أثناء عملية التخطيط من جهة أخرى. ومن هذه المزالق ما يأتي:
- اتجاه عملية التخطيط بإجراءاتها ومخرجاتها وإدارتها نحو الكثير من الشكلية/تقييد الإبداع والمشاركة، أو الجمود أو التعقيد.
 - عدم أو محدودية انخراط القيادة العليا (الهيئة الإدارية والطاقتنفيذي) في عملية التخطيط، وتفويض عملية التخطيط بشكل كامل أو شبه كامل لمستشار خارجي أو لمجموعة صغيرة من الموظفين أو الأعضاء.
 - انشغال الإدارة العليا في معالجة مشاكل تنظيمية أو إدارية أو مالية لدرجة عدم قدرتها على تخصيص الوقت والجهد اللازم لعملية التخطيط بكافة جوانبها.
 - اتجاه الإدارة العليا لرفض القرارات التي صدرت خلال التخطيط وقدرتها على فرض قراراتها الخاصة والمنفصلة عما تفرزه عملية التخطيط.
 - محدودية مشاركة الطواقم التنفيذية (وخصوصاً كبار المديرين إن وجدوا) والأعضاء في عملية التخطيط بشكل

ملحوظ.

- فشل الإدارة العليا لتشمل رؤساء الإدارات والشعب (إن وجدت) في وضع خطط لإداراتهم.
- الفشل في التعبير عن أي نقاط ضعف أو تهديدات قوية في إطار عملية التخطيط كون هذا يؤثر على عدم الرغبة بالتغيير.

إدراك حصول أي من الأمور أعلاه - وفي أي مرحلة من المراحل - فإن على الجمعية التعاونية أن تعي أن عملية التخطيط لن تتكامل بالنجاح ولن تصل إلى غايتها، وبالتالي فإن عليها أن تتخذ قراراً بالتوقف لحين معالجة العوائق التي تحول دون سير عملية التخطيط الاستراتيجي بما يضمن عدم الانزلاق مجدداً في أي من هذه المعوقات. وبشكل مختصر، يمكن القول إن حدوث أي من الأمور أعلاه، غالباً ما يعني عدم جاهزية الجمعية للدخول في عملية التخطيط الاستراتيجي.

يجب أن يكون التخطيط الاستراتيجي للجمعية التعاونية عبارة عن جهد شامل يتم من خلاله إشراك جميع أصحاب المصلحة في مراحلها المختلفة. وصاحب المصلحة في الجمعية التعاونية هو أي شخص يهتم، أو ينبغي أن يهتم، بعمل الجمعية ونجاحها. وهذا يشمل أولئك الذين تقع عليهم مسؤوليات تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وأولئك الذين يستفيدون من تنفيذها (الأعضاء)، وأولئك الذين يمكن أن يساعدوا أو يعيقوا في تنفيذها مثل الموردين والزبائن من غير الأعضاء والمجتمع المحلي والمتعاونين المحتملين والوكالات الأخرى في المجالات الموازية أو ذات الصلة. إن جزءاً من الفكر والإبداع في عملية التخطيط الاستراتيجي يكمن في تحديد الأفراد والجماعات التي عادة قد تعتبر من ضمن أصحاب المصلحة الرئيسيين، ولكن التي من بإمكانها أن تسهم في إعطاء وجهات نظر فريدة وقيمة لعملية التخطيط الاستراتيجي. إن إشراك جميع أصحاب العلاقة في عملية التخطيط الاستراتيجي يسهم في إعطاء الحياة للعملية ككل وينتج عنه في العادة ما يلي:

- يساعد في بناء الحماس داخل وخارج الجمعية ويبني الالتزام في تنفيذ ومتابعة الخطة وخصوصاً بين الأعضاء والطواقم التنفيذي، فأولئك الذين يشعرون بأنهم ساهموا في عملية التخطيط يكونون أكثر قابلية للشعور بملكية الجمعية والانتماء لها، والرغبة في تحقيق الأهداف التي كانوا جزءاً من تحديدها.
- يضيف الموضوعية لهذه العملية - حيث إن الأعضاء والأشخاص الخارجيين غير المرتبطين مباشرة بعمل الجمعية وإدارتها في العادة يمكنهم طرح الأسئلة الحرجة حول القضايا التي قد لا يراها من هم أكثر قرباً للجمعية مهمة، وهي كذلك بالفعل.
- يطور الأسس لعلاقات العمل في المستقبل.
- يضمن عمقاً كافياً، وبيانات واسعة من خلالها تتخذ قرارات مستنيرة.

ويمكن الاسترشاد بما يأتي عند تحديد كيف ومتى ستتم الاستفادة من إشراك أصحاب المصالح المختلفين في عملية التخطيط الاستراتيجي، مع الأخذ بعين الاعتبار الاختلاف في دور أصحاب العلاقة المختلفين في هذا السياق، حيث إن بعض أصحاب العلاقة يقتصر دورهم على إبداء الرأي، في حين أن آخرين يضطلعون باتخاذ القرار ورسم الاستراتيجيات.

- المدير التنفيذي للجمعية. المدير التنفيذي هو عادة المخطط الرئيس والدينامو "المحرك" للخطة، بحيث يعمل بشكل وثيق مع رئيس لجنة التخطيط، وغالباً ما يكون بمثابة همزة الوصل بين الهيئة الإدارية ولجنة التخطيط. وأحياناً أيضاً يقوم المدير التنفيذي بصياغة الخطة الاستراتيجية أو يفوض هذه المسؤولية لشخص آخر في الجمعية. وأخيراً، فإن المدير التنفيذي يلعب دوراً حاسماً كونه المسؤول في نهاية المطاف أمام الهيئة الإدارية عن تنفيذ الخطة.
- الهيئة الإدارية. كونها الهيئة الحاكمة للجمعية، فإن واحدة من المسؤوليات الرئيسة للهيئة الإدارية هي التخطيط وضمان أن عملية التخطيط تسير بشكل مثالي. فالهيئة الإدارية هي المسؤولة بشكل رئيس - نيابة عن الأعضاء الذين انتخبوها - عن تحديد ومراجعة رؤية الجمعية ورسالتها وقيمتها بما يتوافق مع احتياجات جميع الأعضاء، وتوفير المصادر اللازمة لعملية التخطيط، والمشاركة الفاعلة في تقييم البيئة الاستراتيجية من منظور واسع. وتضطلع الهيئة الإدارية بمسؤولية وضع أولويات العمل وتحديد الأهداف ومؤشرات القياس بالتشاور والنقاش المفتوح مع المدير التنفيذي.
- الموظفون. العاملون بأجر والمتطوعون لديهم الخبرة البرنامجية والألفة مع الميدان والعلاء (أعضاء وغير أعضاء)، والتي تعتبر حيوية لتشكيل خطة استراتيجية ملائمة لاحتياجات التطور وقابلة للتطبيق. إن مشاركة الموظفين في عملية التخطيط تضمن ليس فقط تبنيهم لأهداف الخطة والاستراتيجيات التنظيمية، وإنما أيضاً التزامهم بمبادئ عمل الجمعية في عملهم اليومي والتزامهم بتحقيق الأهداف. ويمكن أن تشمل مسؤوليات الموظفين في إطار عملية التخطيط جمع البيانات (أبحاث السوق) وتقييم البرامج والخدمات والمساهمة في وضع الأهداف وتطوير الخطط التشغيلية. ومن الناحية المثالية، ينبغي أن تشمل لجنة التخطيط ممثلين لموظفي الجمعية.

- **العملاء/ الزبائن من الأعضاء وغير الأعضاء.** السبب الوحيد لوجود الجمعيات التعاونية هو خدمة الأعضاء، سواء كان ذلك يعني إثراء الحياة الثقافية، أو إطعام جائع، أو زيادة جودة حياة الأعضاء، أو تقليل تكاليف معيشتهم، أو زيادة دخلهم من الانتاج. وبالتالي فمن الأهمية بمكان توفير القدر الكافي من سبل مشاركة الأعضاء في عملية تقييم أداء الجمعية وخدماتها، وتحديد آليات تحسين هذه الخدمات. وينطبق ذات الأمر على الزبائن من غير الأعضاء حيث يستوجب إشراكهم في تقييم أداء الجمعية ومدى توفيرها لمتطلباتهم (ومن هنا يتم تحديد آفاق توسعة العضوية وزيادة الاستجابة المؤسسية لاحتياجات الزبائن بشكل عام)، والاستفادة منهم في دراسة السوق من حيث المنافسة والعرض والطلب.
- **قادة المجتمع المحلي.** يمكن للقادة المجتمعيين تقديم آراء قيمة حول نقاط القوة والضعف للجمعية من وجهة نظر خارجية، فضلاً عن نظرة ثاقبة لاحتياجات المجتمع الذي يفترض للجمعية التعاونية أن تخدمه في سياق التزامها بمبادئ الحلف التعاوني.
- **المنافسون والمتعاونون المحتملون.** قد تفكر في طرح المنافسين للمساهمة في التقييم البيئي الخاص، وليس لمجرد الحصول على رأي خارجي آخر، بل لجمع معلومات لمساعدة الجمعية على أن تكون أكثر تنافسية وأكثر قدرة على تطوير علاقات تعاونية.

إن اعتماد نهج التخطيط الخليلط يضمن تحقيق توازن بين الحاجة إلى قيادة حاسمة والتعاون المثمر بين إدارة الجمعية التنفيذية والهيئة الإدارية والأعضاء، حيث يوفر هذا النهج اتجاهاً واضحاً لعملية التخطيط تضمن معرفة الجميع واحترامه لأدوارهم ومسؤولياتهم بما يتلاءم مع روح التعاون والتضامن التي تفرضها مبادئ التعاون.

تشكيل لجنة/فريق التخطيط

دور وتشكيل اللجنة

يضعف فريق التخطيط الاستراتيجي بمسؤولية تخطيط وتنسيق وقيادة عملية التخطيط الاستراتيجية للجمعية التعاونية. ويختلف حجم وتكوين فريق التخطيط باختلاف حجم الجمعية، إلا أنه ينبغي لفريق التخطيط أن يتكون من الأفراد الأكثر قدرة على المساهمة في عملية التخطيط وتغطية جوانب عمل الجمعية وخدماتها المختلفة، بما في ذلك الجوانب الفنية والمتعلقة بالميزانية. وبالرغم من هذه المسؤولية، إلا أن اللجنة ليست مسؤولة عن القيام بكل الأعمال المتعلقة بالتخطيط، حيث تتحد مسؤوليتها بشكل أساسي في ضمان أن ينجز العمل، وإشراك أصحاب المصلحة وتحديد الآليات المناسبة لإشراكهم، وترتيب الأولويات أو تضيق المعلومات التي يتم جمعها بهدف تسهيل عملية صنع القرار، وصياغة المسودات الأولية لمخرجات عملية التخطيط. وعادة ما يتم اختيار أعضاء لجنة التخطيط من أعضاء الهيئة الإدارية والموظفين من قبل المدير التنفيذي ورئيس الهيئة الإدارية.

يبدأ عمل اللجنة لحظة تشكيلها، وعادة ما ينصح بعقد اجتماع أولي للجنة مع أعضاء الهيئة الإدارية والموظفين (أو ممثليهم في حالات الجمعيات الكبيرة) ومجموعة مختارة من أعضاء الهيئة العامة للجمعية لايضاح وتكوين فهم مشترك للمفاهيم الأساسية لعملية التخطيط، وخصوصاً مفاهيم الرسالة، والرؤية، والتخطيط الاستراتيجي طويل الأمد، والأهداف والاستراتيجيات، حيث إن هذه المصطلحات غالباً ما تعني أموراً مختلفة للأناس المختلفين. ويتم أيضاً في هذا الاجتماع وضع خطة عمل مبدئية لعملية التخطيط والاتفاق عليها، حيث يمكن للجمعيات الاستعانة بميسر خارجي لهذا الأمر، وللمساعدة في تنفيذ عملية التخطيط إذا لزم الأمر.

استخدام الاستشاريين

في كثير من الأحيان تستعين الجمعيات التعاونية بخبير استشاري خارجي لمساندتها في عملية التخطيط، حيث يمكن أن تتم عملية المساندة هذه لمراحل معينة في عملية التخطيط (مثل تيسير بعض جلسات التخطيط أو الخلوات) أو لمواكبة عملية التخطيط من البداية حتى النهاية. وتختار المؤسسات الاستعانة بخبير خارجي لمساندتها بناء على عدة عوامل، منها: محدودية الخبرة لدى أعضاء لجنة التخطيط في آليات التيسير أو التخطيط، والرغبة في ضمان قدر أكبر من الموضوعية في طرح القضايا وتحليلها، وعدم القدرة على صياغة الخطط وفقاً للممارسات الفضلى.

وعند تحديد ما إذا كان هناك حاجة لدى الجمعية للاستعانة بميسرين خارجيين يجب على لجنة التخطيط ألا تكون فهم واضح لما يراد حقاً من مساعدة المستشار وما يمكن للمستشار توفيره فعلاً. ويصف بيتر بلوك، مؤلف كتاب استشارات لا تشوبه شائبة، ثلاثة أدوار رئيسية يمكن أن يضطلع بها أي خبير استشاري في إطار عمليات التخطيط الاستراتيجي:

- المساعدة في أعمال تستطيع الجمعية القيام بها بقدراتها الداخلية، ولكن ليس لديها مجال لعملها لأسباب موضوعية مختلفة. ومن هذه الأعمال تنظيم وتيسير لقاءات و خلوات التخطيط، وصياغة الوثائق، وإجراء مقابلات مع الزبائن والعلماء.
- توفير الخبرات غير الموجودة لدى الجمعية في مجالات محددة ضرورية لاستكمال عملية التخطيط مثل إجراء دراسات السوق، وتقييم الآثار البيئية لعمل الجمعية، أو عمل الدراسات الفنية اللازمة لتطوير بعض جوانب العمل لتحديد التكلفة.
- تيسير عملية التخطيط بشكل تعاوني، بحيث يعمل المستشار كشريك للجمعية في إطار عملية التخطيط، ويساهم بالمعرفة العملية لعمليات وتقنيات ومنهجيات التخطيط، وتقييم المعلومات التي يتم جمعها، وذلك دون التدخل المباشر في عملية صنع القرار أو تحديد التوجهات. ويمكن للمستشار توفير التوجيه بشأن عملية التخطيط وتيسير الاجتماعات والخلوات، على أن يترك مناقشة المحتوى للجمعية.
- وعادة ما تكون الاستعانة بخبير أكثر فاعلية عندما يوفر مزيجاً من جميع الأدوار الثلاثة - مع التأكيد على الدور التعاوني- التي يمكن أن تضيف إلى حد كبير في الإنتاجية واستمرارية عملية التخطيط، وخصوصاً في حالة محدودة خبرة الجمعية في عملية التخطيط، حيث إن المساعدة التي يقدمها الاستشاري الخارجي في تصميم عملية التخطيط سوف تساعد على تركيز طاقة لجنة التخطيط المشاركة في العملية على المحتوى وليس على المنهجية. أضف إلى ذلك أن العمل مع مستشار خارجي يقدر يكون مفيداً جداً في ضمان الموضوعية والحياد عند طرح القضايا للنقاش، وخصوصاً في حالة الجمعيات الناشئة أو تلك التي تفرض عليها بيئة عملها تغييراً كبيراً في آليات عملها.
- ومع ذلك، يجب على الجمعية التعاونية عدم الاستسلام للحاجة إلى ميسر خارجي لمواكبة عملية التخطيط بأكملها، خصوصاً وأن ذلك قد يكون مكلفاً. ولهذا تنصح الجمعيات التعاونية بالتفكير ملياً بمدى حاجتها لمستشار خارجي للمساعدة في عملية التخطيط، ومن ثم تحديد الدور (إن وجد) الذي يجب على المستشار أن يضطلع به في عملية التخطيط الاستراتيجي.
- إذا قررت الجمعية الاستعانة بمستشار خارجي لمساعدتها في عملية التخطيط الاستراتيجي، يجب عليها التأكد من الاستعانة بشخص لديه خبرة في مجال عملها من جهة، وفي خصوصيات عمل الجمعيات التعاونية ومنهجيات التخطيط من جهة أخرى. وفي بعض الحالات التي يتعذر فيها إيجاد مستشار يجمع بين الخبرات المطلوبة قد يكون من الضروري أن يتم الاستعانة مع أكثر من خبير في مجالات مختلفة. وبأي حال، وبعيداً عن الخبرات، يجب أن تكون الجمعية على ثقة من قدرتها على التعامل مع المستشار الخارجي، وأن هذا المستشار قادر على بناء علاقة عمل جيدة مع لجنة التخطيط.

عند التفكير في العمل مع مستشار للتخطيط الاستراتيجي:

- وضّح التوقعات من المستشار ونطاق عمله داخلياً، وضع هذه التوقعات في صيغة شروط مرجعية تحدد المهام والمخرجات المتوقعة من عمل الاستشاري.
- قرر بشأن المصادر المالية القصوى الممكن رصدها لأجور المستشار، وحدّد أولويات تخصيص المصادر في حال وجود أعمال مختلفة يتوقع مساعدة المستشار فيها.
- تأكد من أن المراجع الأساسية التي يحتاجها المستشار للقيام بعمله بفاعلية موجودة فعلاً.
- اطرح البنود المرجعية على مجموعة معروفة من الاستشاريين واطلب منهم التقدم بمقترح فني ومالي لتنفيذ المهام المطلوبة.
- عند اختيار المستشار، ضع عقداً مكتوباً يبين بوضوح المدخلات والمخرجات المتوقعة، وإطار التنفيذ الزمني، والأجور وجدول دفعها، وآلية تقييم عمل المستشار، والآلية التي يمكن لأي من الطرفين بموجبها إنهاء العقد قبل الانتهاء، واسم الشخص في الجمعية الذي لديه السلطة للموافقة على النفقات أو الموافقة على عمل الاستشاري.

مبادئ وقيم التخطيط

في البداية، ينبغي أن تقوم لجنة التخطيط بتحديد المبادئ والقيم التي من شأنها أن تحكم عملية التخطيط الاستراتيجي وذلك لتمثل إطاراً لضمان وتقييم نزاهة عملية التخطيط وسيرها وفقاً لما تم التخطيط له. وتجري العادة في كثير من

- الأحيان أن تحتكم عمليات التخطيط الاستراتيجي في الجمعيات التعاونية للمبادئ والقيم التالية:
- الشمولية: إتاحة المجال للجميع داخل الجمعية للمشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي.
- مشاركة فعالة ذات معنى: ضرورة أن يشعر الموظفون والأعضاء أن مشاركتهم أساسية في عملية تحديد مسار الجمعية المستقبلية وأن لديهم القدرة على التأثير على نتائج الخطة.
- تقاسم العمل: للانتهاء بنجاح من عملية التخطيط لا ينبغي أن يتوقف العمل على واحد أو اثنين فقط من الأعضاء، وبالتأكيد لا يجب أن يقاد من أي طرف خارجي.
- التركيز على الصورة الكبيرة: عملية التخطيط الاستراتيجي لا يمكن لها أن تعالج جميع القضايا التي تواجه الجمعية، ولكن لها أن تتعامل مع القضايا المصيرية وذات الأولوية لتطور الجمعية.
- بناء الملكية للخطة: يجب أن تسعى عملية التخطيط إلى تطوير ملكية عميقة لدى أعضاء الجمعية والموظفين لرسالة الجمعية ورؤيتها والقضايا التي تواجهها والاستراتيجيات التي ستتبنها لتنفيذ الخطة. وعادة ما يتم بناء هذه الملكية بناء على قدرة الجمعية لفهم بيئة عملها بموضوعية، والذي عادة ما يتكون بناء على أبحاث السوق.

إعداد خطة عمل

وأخيرا وليس آخرا، فإن لجنة التخطيط بحاجة إلى تطوير خطة عمل شاملة لإدارة جهود التخطيط (ويشار إليها أيضا باسم "خطة التخطيط"). وينبغي لخطة العمل أن تشمل جميع الأنشطة التي سيتم القيام بها ومسؤولية تنفيذها، ومتى ستنتهي، وكم ستكلف، ومن سيشارك في كل مرحلة. وعادة ما يتم ذلك من خلال اجتماعات اللجنة التوجيهية أو القيادية لعملية التخطيط الاستراتيجي مع الميسر الخارجي إذا لزم الأمر، وفي نهاية هذه الخطوة يتم رفع خطة العمل لإدارة المؤسسة لإقرارها وبدء عملية التخطيط الاستراتيجي حسب خطة العمل.

في نهاية هذه المرحلة تتم الإجابة على الأسئلة التالية

ما الفوائد التي سنجندها من عملية التخطيط الاستراتيجي بما فيها المشكلات الداخلية التي تؤثر على أدائنا العام.

من هي اللجنة التوجيهية؟ وما دورها في العملية؟

من سيقوم بكتابة تقرير الخطة الإستراتيجية؟

ما الأنشطة التي سنقوم بها منذ البداية وحتى النهاية؟

ما المهام التي سنقوم بها لتنفيذ الأنشطة؟

من سيقوم بتنفيذ هذه المهام؟

متى سنقوم بتنفيذ هذه المهام؟

ما التكاليف الإجمالية التي ستخصص لعملية التخطيط الاستراتيجي؟

مثال لخطة عمل خاصة بعملية التخطيط الاستراتيجي

اللجنة التوجيهية				المشكلات المحتملة	
الميسر				الحلول	
معدوم محرر التقرير					
الفوائد والأهداف					
المرحلة				الأنشطة	المشاركون
المرحلة	الأنشطة	المشاركون	المسؤولية	الفترة	التكلفة \$
١.دراسة البيئة	تحديد المواضيع الرئيسية والفرعية التي سيتم دراستها	اللجنة	الميسر	٥١	٢٥٠
	جمع البيانات حول البيئة الداخلية	جميع الأطراف	الميسر	٥/١٥	١٥٠٠
	إعداد تقرير البيئة الداخلية	جميع الأطراف	الميسر	٥/٢٥	١٠٠٠
	ورشة عمل لتحديد مواضيع دراسة البيئة الخارجية	اللجنة وبعض الموظفين	الميسر	٥/٢	٢٥٠
	جمع المعلومات حول مواضيع البيئة الخارجية	اللجنة وبعض الموظفين	أحد الأعضاء	٥/٣٠	١٠٠٠
	إعداد تقرير البيئة الخارجية	اللجنة	أحد الأعضاء	٦/١٠	٠
٢.تحديد الاتجاه	عقد ورش عمل ومشاورات حول نتائج الدراسة	اللجنة	أحد الأعضاء	٦/٢٠	٢٠٠
	مقابلات مع خبراء ومهتمين لنقاش نتائج الدراسة	اللجنة	أحد الأعضاء	٦/٢٠	
	إعداد تقرير بالمشاورات والنقاشات مرفقة للتقرير	اللجنة	أحد الأعضاء	٦/٢٥	
	عقد ورشة لتحليل النتائج واتخاذ قرارات في الاتجاه التنظيمي	قيادة وإدارة المؤسسة، بعض الخبراء والمهتمين	الميسر	٧/١٥-١٢	٤٠٠٠
٣.صيغة الإستراتيجية	إعداد مسودة تقرير الإستراتيجية	اللجنة	معد التقرير	٧/٢٠	
	نقاش وإقرار مسودة التقرير	قيادة المؤسسة	الرئيس	٧/٢٥	
	تنظيم جلسات نقاش للمسودة مع الأطراف المعنية	اللجنة	عضو	٨/١٠	
	إعداد تقرير بملاحظات التغذية الراجعة	اللجنة	عضو	٨/١٥	
	إقرار تقرير الإستراتيجية النهائي	الرئيس	الرئيس	٨/٢٠	
٤.إطار تنفيذ الإستراتيجية	إعداد الخطط التفصيلية مع الوحدات المسؤولة	المديرون	عضو	٩/١٥	
	إقرار الخطط التفصيلية من قيادة المؤسسة	قيادة المؤسسة	المدير	٩/٢٠	

تحديد الرؤية والرسالة

ما المقصود بمصطلح بيان الرسالة (tnemetatS noissim)؟

الإجابة على السؤال: "كيف سنعمل على حل مشاكلنا المشتركة؟" هي ما تحدده الرسالة. وبيان الرسالة هو إحدى الأدوات الرئيسية التي تستخدمها الجمعية للتواصل مع الأطراف الخارجية، لشرح ماهية عملها، فهي تجيب على ثلاثة أسئلة رئيسية بشكل لا يثير مجالاً للشك: أولاً، ماذا تفعل أو ما مجال نشاط الجمعية التعاونية؟ ثانياً، لصالح من تفعل ما تفعل؟ ثالثاً، كيف أو من خلال ماذا ستعمل؟ باختصار، الرسالة هي سبب وجود الجمعية التعاونية والمهمة التي ستقوم بها.

بيان الرسالة تحدده قيادة وأعضاء الجمعية التعاونية بطريقة تشاركية. وبموجب هذا البيان يقرر أعضاء الجمعية الانضمام للجمعية والعمل المشترك من أجل تحقيق ما جاء في البيان. وتحدد رسالة الجمعية الإطار العام لمجمل وظائف الجمعية، فالأهداف والمشاريع والأنشطة تحدد بناء على رسالة الجمعية. فعلى سبيل المثال، الجمعية التي تحدد رسالتها أنها تعنى بتقديم خدمات الرعاية الصحية الأولية نتوقع أن نجد جميع أهدافها ومشاريعها وأنشطتها ذات علاقة بخدمات الرعاية الصحية الأولية، ولن نجد أي أنشطة لها علاقة بالخدمات الصحية الثانوية أو المتقدمة. كذلك تنعكس الرسالة على إدارة المصادر البشرية في الجمعية، ففي حال ذات الجمعية السابقة نتوقع أن نجد معظم الكوادر من ذوي الاختصاصات المرتبطة بخدمات الرعاية الصحية الأولية وبعض الكوادر المتخصصين في بعض المجالات الداعمة، مثل الإدارة، والمالية والإعلام وما شابه من هذه الأنشطة.

إذن، رسالة الجمعية التعاونية:

- تحدد مسار الجمعية ومسار عمل أعضائها المشترك.
- بيان -في العادة- يكون قصيراً وجامعاً وواضحاً.
- بيان يرى فيه كل عضو ما يلبي حاجته.
- واقعية وقابلة للتطبيق والممارسة.
- تعبر عن قيم التعاون والتزام المؤسسة بها.
- تصف كيف ستحقق الجمعية رؤيتها.

خريطة لتطوير الرسالة

هناك العديد من الآليات والأدوات الممكن استخدامها لتطوير بيان الرسالة. إحدى هذه الطرق تعتمد على البدء بتحديد القضايا أو المشكلات التي تواجه الأعضاء، ومن ثم التدرج في إجابة الأسئلة الثلاثة أعلاه، ومن ثم دمجها في عبارة واحدة. حيث يتم هذا من خلال جلسة تخطيط خاصة بتطوير أو مراجعة الرسالة أو في سياق جلسة التخطيط الأولية التي تتم في مرحلة تهيئة المناخ التنظيمي للتخطيط. الجدول التالي يعطي مثلاً يوضح الآلية التي من الممكن استخدامها في صياغة الرسالة:

المشكلة/القضية	اسم الجمعية	ماذا نفضل	لمن؟	كيف؟
عدم وجود كميات كافية من الإنتاج تؤهل المزارعين من تسويق منتجاتهم لشركات التصدير	جمعية التسويق الزراعي	رفع قدرة المزارعين على تلبية الكميات والنوعيات التي تطلبها شركات التصدير.	لجميع مزارعي الخضار في المنطقة	• من خلال جمع وتدريب وتعبئة الإنتاج. • من خلال توفير المدخلات ذات الجودة والنوعية الممتازة.
بيان الرسالة:	نسعى لرفع دخول المزارعين في المنطقة من النشاط الزراعي من خلال تقديم خدمات التسويق التعاوني المتمثلة في التدريب والتعبئة والتسويق وتوفير مدخلات الإنتاج الزراعي ذات المواصفات العالية والكفيلة بتلبية احتياجات الأسواق التصديرية.			

الخاصة بمراجعة الرؤية والرسالة أو من خلال ورش العمل الخاصة بتهيئة المناخ للتخطيط، حيث تحدد اللجنة الأنسب بهذا الخصوص، وفقاً لتقديرها لدى التوافق حول الرؤية والأهداف، على أن يتم طرح جميع وجهات النظر المتعلقة بالرؤية والرسالة وارتباطهما بشكل موسع:

- هل ما زالت رؤيتنا تعبر عن طموحنا أم هل هي بحاجة إلى تعديل في سياق التقدم المحرز والإمكانات؟ هل ما زالت واقعية؟
 - هل هناك التفاف واتفاق حول الرؤية؟ هل تعبر الرؤية عن الجميع؟
 - هل ما زالت رسالتنا مرتبطة برؤيتنا، أي هل بإمكاننا تحقيق الرؤية من خلال ما ننوي عمله؟
 - ما الأسئلة التي يجب أن نجيب عليها في إطار عملية التخطيط لإعادة تقييم الرؤية في المراحل التالية؟
- ينتهي نقاش الأسئلة أعلاه بقيام لجنة التخطيط بوضع نص لرؤية مبدئية يتوافق عليها الأعضاء، على أن يتم مراجعتها لاحقاً في مرحلة التخطيط التالية.
- وفي حال عدم وجود نص للرؤية فإن مرحلة التخطيط الثانية تركز على تحديد نص رؤية أولية للجمعية من خلال مناقشة الأسئلة التالية مع الأعضاء:
- ماذا نريد لجمعيتنا أن تكون خلال ١٠-١٥ سنة؟
 - ما الفوائد التي سيتم جنيها من قبل أعضاء الجمعية من عمل الجمعية وفقاً للرسالة التي تم تطويرها؟
 - هل يمكن تحقيق طموحنا لجمعيتنا بناء على قدراتنا وما نعرفه حالياً عن السوق الذي ننشط فيه؟
- وتجدر الإشارة هنا إلى أن كلا نصوص الرسالة والرؤية يتم مراجعتها مرة أخرى في إطار تحليل البيئة الداخلية والخارجية والتي غالباً ما تستوجب نتائجها تعديل الرسالة - وبشكل أقل - الرؤية. أما أهم الأسئلة التي ننظر إليها في عملية مراجعة أو تقييم وضع الرؤية في إطار تحليل بيئة العمل الاستراتيجية (أي في المرحلة الثالثة) فهي:

هل قيادة الجمعية وخاصة هيئتها الإدارية، متفقة حول الرؤية المبدئية وتحمل نفس الفكر المتعلق بها؟
هل الموظفون يعتقدون أن رؤية جمعيتهم قابلة للتحقيق، وهل هم متأكدون من أنها ستتحقق؟
هل الأهداف والاستراتيجيات التي تم تبنيها ستحقق الرؤية، وهل المخرجات والأنشطة فعلاً ستحقق الأهداف؟ في حال وجود فجوات، هل هناك حاجة لتعديل الرؤية أم الأهداف والاستراتيجيات؟
من هو المستفيد من تحقق الرؤية؟ وهل حجم الاستفادة والتغيير الذي سيحدث مجدٍ فعلاً ومفيد بدرجة ما سيتم إنفاقه؟
هل لا زالت لدينا القدرات، أو هل يمكن تنمية قدراتنا لتحقيق الرؤية؟
هل الظروف المحيطة لا زالت تمكننا من تحقيق الرؤية؟
هل حدثت تغيرات على الصعيد الاجتماعي، والاقتصادي، والسياسي البيئي تستدعي منا تغيير الرؤية؟

مرحلة دراسة البيئة الداخلية والخارجية

إن ضرورة دراسة وتحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية تأتي من ضرورة فهم مدى تأثير وتأثر الجمعية التعاونية بمتغيرات السوق الذي تنشط فيه كونها لا تعمل في فراغ. فتعريف التخطيط الاستراتيجي الذي استعرضناه سابقاً يركز بشكل لا ريب فيه على ضرورة استشراف المستقبل في سياق بيئة ديناميكية دائمة التغيير، حيث تأتي دراسة بيئة العمل على فهم التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقانونية والبيئية والتقنية التي تؤثر على الأداء المؤسسي للجمعية وتحدد لها الخيارات المتاحة لها للتعامل مع هذه المتغيرات في سياق تحليل البيئة الداخلية، لما فيه مصلحة الأعضاء الذين تخدمهم. ومن هنا يمكن القول إن مدى قدرة الجمعية ومهارتها في تقييم بيئة عملها والاستجابة لمتغيراتها بشكل استباقي - وبعبارة أخرى، التخطيط الاستراتيجي، والتفكير والإدارة الاستراتيجية - تحدد ما إذا كانت الجمعية قادرة على البقاء والتطور واستخدام الموارد بشكل فعال.

ولا بد من الإشارة هنا إلى أن عملية جمع وتحليل المعلومات اللازمة لدراسة وتحليل بيئة عمل الجمعيات التعاونية، يجب أن تتضمن ما يأتي:

- جمع وتحليل وجهات نظر جميع أصحاب العلاقة عن الجمعية وأدائها.
- تقييم أثر خدمات الجمعية ونشاطها على الأعضاء والمجتمع ومتطلبات تطورها.
- تقييم الخدمات والمنتجات التي تقدمها الجمعية من منظور المنفعة والتكلفة والتنافسية.
- تقييم استراتيجيات العمل المعتمدة سابقاً أو الممكنة.

في ختام مرحلة تحليل بيئة العمل، من المفترض أن تكون لجنة التخطيط قد حصلت على جميع المعلومات التي تمكن من صنع القرارات الاستراتيجية، بما في ذلك قائمة من القضايا ذات الأولوية التي تتطلب استجابة من الجمعية، وذلك من خلال التقارير التالية والتي يجب أن يتم إعدادها بالتشاور الوثيق (من خلال ورش العمل والخلوات والاجتماعات) مع ذوي العلاقة داخل الجمعية (مثلاً عند تحليل نقاط القوة والضعف في جوانب التسويق، فلا بد من إشراك الموظفين أو الأعضاء المسؤولين عن وظائف التسويق):

- تقرير دراسة البيئة الداخلية.
- تقرير دراسة البيئة الخارجية.
- تقرير القضايا الاستراتيجية.

دراسة نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات

يعتبر النظر إلى أداء الجمعية وقدراتها من وجهات نظر أصحاب العلاقة المختلفين (وخصوصاً الخارجيين) من الأمور المحورية في عمليات التخطيط الاستراتيجي الفعالة، حيث توفر وجهات النظر هذه معلومات قيمة لدراسة البيئة التي تتم في إطار التخطيط. ومن الأدوات التي يكثر استخدامها لهذا الأمر هي أداة التحليل الرباعي الـ SWOT، والتي تركز على تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات للجمعية وذلك بهدف الخروج بالقضايا الواجب التعامل معها مستقبلاً:

- **نقاط القوة:** وهي جوانب عمل الجمعية التي في الغالب كانت سبباً رئيساً في تحقيق نجاح الجمعية حتى تاريخه. ويجب تحديد نقاط القوة بشكل دقيق ليتسنى الاستفادة من تحليلها استراتيجياً، فعلى سبيل المثال لا يكفي القول بأن خدمة الزبائن نقطة قوة دون تحديد ما يجعلها كذلك بالضبط: هل هي السرعة؟ هل هي معرفة المندوبين؟ أم هل هي خدمة ما بعد البيع.
- **نقاط الضعف:** وهي جوانب العمل التي تحول في العادة دون تطور الجمعية لأسباب خاصة بها (أي أن الجمعية تقدر التأثير عليها إذا ما أرادت، أو توفرت لها المصادر لذلك)، وفي الغالب ترتبط هذه النقاط بالجوانب التي تراها الإدارة غير مهمة أو غير متاحة أو صعبة المنال أو - أحياناً - غير ضرورية. وبعض نقاط الضعف يمكن معالجتها في سياق تطور الجمعية ونموها، في حين إن بعضها يتطلب المعالجة لتستطيع الجمعية التطور والنمو. وعند النظر إلى نقاط الضعف يجب التذكر بأن الجمعيات التعاونية عندما تكون صغيرة أو ناشئة تستطيع أن تتغلب على نقاط ضعفها من خلال نقاط قوتها، في حين إن نقاط الضعف قد تحول دون التطور، أو حتى إنها تساهم في تراجع الجمعية في حالة كونها كبيرة ومتطورة نسبياً. لذا فإن من الضروري بمكان أن يتم إيلاء تحديد وتحليل نقاط الضعف الكثير من الانتباه في إطار

التخطيط الاستراتيجي، كون هذه النقاط هي ما تحدد استراتيجيات التطور التي تحتاج الجمعية لأخذها بعين الاعتبار.

- **الفرص:** وهي المتغيرات في البيئة الخارجية التي قد تتيح مجالاً للجمعية للاستفادة منها، لتحسين وضعها في السوق وفي خدمة الأعضاء، وهي متغيرات تقع خارج نطاق سيطرة الجمعية. ومن الأمثلة على الفرص ما يأتي: تطور عمراني في منطقة قريبة يوفر سوقاً جديدة، تغيير في القانون يعطي ميزة نسبية للجمعية على منافسيها من حيث التكلفة، تصفية جمعية منافسة أو خروج منافس من السوق يوفر فرصة تسويق/تمويل جديدة، فرص تمويل أفضل نتيجة لسياسات نقدية جديدة، حاجة متنامية لشركة تصدير لمنتجات أعضاء الجمعية، إلخ. ويمكن القول: إن الفرص التي تنجح الجمعية في اقتناصها بنجاح اليوم تصبح من نقاط قوتها مستقبلاً.

- **التحديات:** وهي أمور أو متغيرات خارجية تؤثر أو قد تؤثر سلباً على الجمعية في حالة عدم إيجاد سبل للتخفيف أو للتعامل معها. ومن الأمثلة على التحديات: زيادة المنافسة في السوق الذي تنشط فيه الجمعية نتيجة دخول منافسين أقوياء جدد، عزوف مؤسسات الإقراض عن الإقراض لأغراض التمويل العقاري يقلل من قدرة الأعضاء على الوفاء بالتزاماتهم للجمعية، ارتفاع أسعار مدخلات الناتج لا يتيح للأعضاء زراعة أراضيهم، وبالتالي عدم قدرة الجمعية على الوفاء بالتزاماتها لشركات التصنيع/التصدير، اتفاقيات التجارة الموقعة حديثاً ستتيح مجالاً للزبائن لإيجاد بدائل أقل تكلفة مما هو متاح من الجمعية، تشكيل جمعية جديدة في البلدة المجاورة، خروج المشتل الذي يزود الأعضاء بالأشتال من السوق، إلخ.

تقييم نقاط القوة والضعف العام للجمعية ونقاط القوة والضعف في كل خدماتها وأوجه عملها عادة ما يتطلب العديد من التقييمات بمشاركة أعضاء الهيئة الإدارية والأعضاء والموظفين والأطراف الخارجية ذات العلاقة، وذلك باستخدام المقابلات الفردية والجماعية والاجتماعات والخلوات والاستبيانات كما ذكرنا سابقاً. هذه التقييمات يجب أن تأخذ بعين الاعتبار دائماً ما يحدث خارج الجمعية (في السوق) وذلك لأن ما يحدث في السوق يمكن له أن يغير ظروف العمل للجمعية، وقد ينتج عنه فرص وتهديدات. وبالتالي، فإن هذه التقييمات يجب أن تتم من وجهة نظر السوق دائماً (في إطار التحليل، يجب السؤال دوماً عن الوضع المقارن للجمعية في السوق). وكثيراً ما تجد الجمعية التعاونية فائدة في بدء عملية تحليل نقاط قوتها وضعفها من خلال التمحيص في نقاط القوة والضعف في الجوانب التالية، وذلك لجعل عملية التقييم أكثر تحديداً:

أُمثلة عن أسئلة يمكن الاستفادة منها لتقييم نقاط القوة والضعف	جانب العمل
• ما حصة الجمعية من السوق الذي تنشط فيه؟ • هل ما يتم إنتاجه من سلع وخدمات يخدم الأعضاء؟ • هل الأسعار مناسبة من وجهة نظر الأعضاء، ومن وجهة نظر الزبائن الآخرين؟ • ما جودة المنتجات والمبيعات من وجهة نظر الزبائن؟ • هل موقع الجمعية مناسب من وجهة نظر الزبائن والأعضاء؟ • ما القيمة المضافة من السلع أو الخدمات التي توفرها الجمعية (مقارنة بالمنافسة)؟ • ما درجة ولاء الزبائن لمنتجات الجمعية؟	التسويق (السلع/الخدمات، الأسعار، المكان، الترويج)
• هل هناك التزام من الأعضاء للجمعية (كمصدر للمدخلات أو كزبائن)؟ • ما مدى تعامل الأعضاء مع الجمعية؟ وهل هناك قدرة لزيادة تعامل الأعضاء مع الجمعية؟ • ما قدرة الانتاج للجمعية، وهل هي مناسبة لتلبية احتياجات السوق (الأعضاء والزبائن)؟ • ما وضع الجمعية من وجهة نظر إنتاجية مقارنة مع المنافسين؟ • ما تقييم الأداء العملياتي من حيث ضبط الجودة وتوفير الخدمات والسلع في الوقت المناسب؟ • هل هناك قدرة إنتاجية لمواكبة أي زيادة في الطلب؟ • ما هي تكلفة الانتاج (سلع وخدمات) مقارنة بالمنافسين؟ • ما هو تقييم عملية إدارة الإنتاج (ما نقاط القوة والضعف)؟ • هل تعاني الجمعية من أي إشكاليات في توفير مدخلات الإنتاج؟ • هل يتوفر للموظفين المصادر الانتاجية اللازمة للقيام بعملهم؟	العمليات

جانب العمل	أمثلة عن أسئلة يمكن الاستفادة منها لتقييم نقاط القوة والضعف
المصادر البشرية	- هل تتوفر لدى الجمعية الطاقم الإداري والتنفيذي لمواكبة العمل وتطوراتها؟ - هل لدى الطاقم الخبرات في إدارة شؤون الجمعية؟ - هل لدى الجمعية القدرة على الاحتفاظ بموظفيها؟ - هل لدى الموظفين ولاء للجمعية؟ - هل لدى الجمعية السمعة اللازمة لاستقطاب الأفضل من ذوي الخبرات والكفاءات؟
التمويل/ الإدارة المالية/ الوضع المالي	- ما هو تقييم الأداء المالي للجمعية؟ - هل لدى الجمعية القدرة على تمويل نشاطاتها؟ - هل لدى الجمعية الامكانيات للإدارة المالية الفعالة؟

أما التهديدات والفرص فيتم تحديدها من خلال النظر إلى البيئة الخارجية وتأثيراتها على الجمعية كفرص وتهديدات من خلال تحليل البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والبيئية والتقنية. ويمكن استخدام الإطار التحليلي التالي لهذا الغرض، مع العلم أن تحليل البيئة الخارجية بشكل دقيق وموضوعي يحتاج إلى معرفة شاملة لبيئة العمل الخارجية وتطوراتها وبالتالي قد يحتاج لإجراء دراسة خاصة توفر أفضلية صلبة للتحليل.

العوامل البيئية المؤثرة	القوى الأكثر تأثيراً على الجمعية	الآثار المترتبة على الجمعية
السياسية	١. ٢. ٣. ٤. ٥.	
الاقتصادية	١. ٢. ٣. ٤. ٥.	
الاجتماعية	١. ٢. ٣. ٤. ٥.	
القانونية	١. ٢. ٣. ٤. ٥.	

العوامل البيئية المؤثرة	القوى الأكثر تأثيراً على الجمعية	الأثار المترتبة على الجمعية
البيئة	١.	
	٢.	
	٣.	
	٤.	
	٥.	
التكنولوجيا / التقنية	١.	
	٢.	
	٣.	
	٤.	
	٥.	

جمع المعلومات اللازمة لتقييم البيئة الداخلية والخارجية

يمكن جمع المعلومات اللازمة لتقييم بيئة العمل الداخلية والخارجية إما من خلال ورش عمل داخلية يشارك فيها ذوو العلاقة من أعضاء وموظفي الجمعية التعاونية وأطراف خارجية، أو من خلال عمل دراسة خاصة لتوفير المعلومات اللازمة لصناع القرار في الجمعية التعاونية بهدف اتخاذ القرارات المناسبة بشأن تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، والخروج بتحديد للقضايا الواجب التعامل معها استراتيجياً. ويحدد وسيلة جمع المعلومات الأنسب مجموعة من العوامل، أهمها: مدى توفر المعلومات حول السوق الذي تنشط به الجمعية، ومدى توفر المصادر المالية اللازمة لتنفيذ دراسة السوق، ومدى توفر الوقت لإنجاز تحليل بيئة العمل. فعلى سبيل المثال، الجمعية التي قامت بتنفيذ دراسة سوق قبل عام أو عامين قد لا تجد مبرراً لإجراء دراسة سوق شاملة جديدة وقد تكتفي بتحديث بعض جوانبها، أو بالاعتماد بشكل رئيس على المعلومات المتوفرة لديها وخبرات موظفيها وأعضائها لتحليل بيئة العمل من جديد.

جمع المعلومات وتحليلها داخلياً

في حال اختارت الجمعية القيام بتحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية استناداً إلى ما يتوفر لديها من معلومات وخبرات موظفيها وأعضائها، يجب أن تراعي لجنة التخطيط ضرورة المشاركة الواسعة في عملية جمع وتحليل المعلومات. ويمكن أن يتم ذلك من خلال الاستبيانات، ومن خلال المقابلات الهاتفية أو الشخصية، أو من خلال تنظيم مناقشات في مجموعات صغيرة أو اجتماعات أو مزيج من هذه الأساليب، بحيث تقوم لجنة التخطيط (والمستشار الخارجي في حال الاستعانة به) بإعداد تقارير تحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية. أي أن مسؤولية توفير المعلومات اللازمة للخروج بتحليل بيئة العمل، وتحديد القضايا الاستراتيجية (والتي سيتم إيرادها في خطة العمل الاستراتيجية) تقع على عاتق لجنة التخطيط والتي يجب أن تؤطر هذه المناقشات في تقارير خاصة، من خلال القيام بمراجعة المعلومات المتوفرة عن السوق وبيئة العمل (دراسات السوق السابقة مثلاً) والعمل مع الإدارات المختلفة للجمعية (أو كبار الموظفين في حالة الجمعيات الصغيرة) لتحديد قائمة طويلة ومفصلة بجميع نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، لتكون أساساً للنقاش في اجتماعات التخطيط التي تعقدها لاحقاً.

ويمكن للجنة التخطيط الاسترشاد بالإجراءات التالية لتيسير ورش العمل الداخلية الخاصة بتحليل بيئة العمل:

- يقوم الميسر المكلف من لجنة التخطيط (قد يكون أحد أعضائها أو ميسراً خارجياً) مع المجموعة (وقد تكون من الأعضاء أو من الموظفين أو من هيئة الإدارة أو من أطراف خارجية) بعرض تعريف التحليل الرباعي كما هو وارد في التعريفات أعلاه، ثم يتيح الميسر في هذه الخطوة النقاش بين المشاركين والمدخلات حول التعريفات والمعاني لكي يضمن أن المجموعة قادرة على أن تميز بين العوامل الداخلية والخارجية، وبين العوامل التي لها تأثير مهم على رسالة ورؤية وأهداف المؤسسة وبين العوامل الأقل أهمية في التأثير.
- يقوم الميسر بتوزيع المشاركين إلى مجموعات عمل (مجموعتين أو أربع مجموعات أو مجموعة واحدة) حسب عدد

- المشاركين، ففي حال كان عدد المشاركين أكثر من ١٦ يمكن تكوين أربع مجموعات، وفي حال العدد أقل من ١٢ يمكن العمل في مجموعتين وفي حال العدد كان أقل من ٨، يكون العمل في مجموعة واحدة.
- تقوم كل مجموعة بتحديد مكون أو مكونين من مكونات التحليل الرباعي (في حال أربع مجموعات، كل مجموعة تختار مكوناً واحداً)، وتعرض كل مجموعة نتائج عملها أمام الجميع، وهنا قد يتطلب الأمر من الميسر فتح باب النقاش، حيث إن بعض المشاركين قد يصنفون بعض العوامل على أنها عوامل ضعف بينما يصنفها الآخرون على أنها عوامل قوة، هنا يكون الميسر بحاجة إلى مهارات تيسير للوصول إلى حل بين المجموعات.
- يعمل الميسر مع المشاركين، على الوصول لاتفاق حول نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات وكذلك مدى تأثير هذه العوامل على تحقيق رؤية وأهداف المؤسسة.
- يقوم الميسر لاحقاً أو مباشرة، بتحديد الاستراتيجيات بناء على نقاط القوة، ويمكن أن يستخدم الميسر النموذج التالي في تحديد مجالات الاستراتيجيات التي ستعمل عليها المؤسسة في صياغة تقرير الورشة.

الفرص	القوة	الضعف
استراتيجية الاستفادة من نقاط القوة والفرص المتاحة (استراتيجية التطور).	استراتيجية تلاشي الضعف للاستفادة من الفرص.	
استراتيجية الاستفادة من نقاط القوة لتلافي تأثيرات التهديدات التي تواجه المؤسسة.	استراتيجية تطوير البيئة الداخلية وتطوير نقاط الضعف بشكل مميز لتلافي تأثيرات التهديدات (استراتيجية الحماية).	

- تقوم لجنة التخطيط بمراجعة جميع تقارير الورش للخروج بتقرير جامع يكون أساساً لورشة عمل داخلية يتم من خلالها الخروج بتقييم لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
- بناءً على مخرجات الورشة أعلاه، تقوم لجنة التخطيط بتحديد القضايا الاستراتيجية الواجب التعامل معها لتكون أساساً لمرحلة التخطيط التالية (أنظر تحديد "القضايا الاستراتيجية" أدناه)

تحليل البيئة بالاستناد إلى دراسات تحليل المنافسة واحتياجات الأعضاء

الهدف الرئيس من القيام بدراسة لتحليل المنافسة واحتياجات الأعضاء هو توفير قاعدة من البيانات والمعطيات الموضوعية لتمكين صناع القرار في الجمعية التعاونية من تحليل بيئة عمل جمعيتهم بطريقة دقيقة، ويتخذ القرار بإجراء هذه الدراسة في العادة إذا لم تتوفر للجمعية معلومات محدثة ودقيقة حول السوق الذي تنشط به، أو في حال كان هناك حاجة موضوعية من تدقيق معلومات الجمعية حول السوق (مثلاً عند نشأة الجمعية أو بعد توقف الجمعية عن العمل لفترة، والرغبة في معاودة العمل). وتوفر دراسة تحليل المنافسة أو تحليل التنافسية معلومات عن وضع الجمعية التعاونية في السوق من خلال دراسة قدرات الجمعية على التنافس في تقديم الخدمات والسلع للأعضاء وللزبائن غير الأعضاء من منظور السوق والاستناد إلى واقع خدمات وسلع الجمعية التعاونية. وبالتالي توفر هذه الدراسة معلومات عن العملاء والمنافسين والأسواق، فتساهم بشكل كبير في توفير الأرضية المعلوماتية اللازمة لتطوير مقترحات العمل في جوانب عمل الجمعية المختلفة بما يتلاءم مع متطلبات السوق واحتياجات الأعضاء. ويمكن ذكر الأهداف الأساسية الآتية لدراسة التنافسية:

- تطوير فهم الجمعية للسوق وموقعها فيه، بما يخدم عملية صنع القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد لعملية التطوير المستقبلية.
- توفير فهم واضح لاحتياجات الأعضاء الحقيقية من سلع وخدمات مقارنة مع ما تقدمه الجمعية، وبما يضمن تحديد مستوى جودة المنتج والسلع الواجب توفيرها، والسعر، وطرق الترويج، وقنوات التسويق الواجب إيجادها داعمة بشكل متضافر، ومركزة بشكل واضح على العملاء المستهدفين.

وستحتاج دراسة المنافسة إلى أن تدرس على وجه التحديد:

- زبائنك: من سيشتري منتجاتك وخدماتك؟ ما احتياجات الأعضاء والزبائن التي يخدمها المشروع التعاوني على وجه التحديد؟ كم عدد الزبائن الموجودين؟
- منافسيك: ما الشركات القائمة التي تشبع بالفعل احتياجات الأعضاء والزبائن؟ ما نقاط القوة ونقاط الضعف لديها؟ ما الذي يميز الجمعية عنهم؟ وبماذا يتميزون على الجمعية من حيث تلبية احتياجات الأعضاء؟ ما أهم عوامل التميز

التي تزيد التنافسية من وجهة نظر الزبائن ومن وجهة نظر الأعضاء؟ كيف يقوم المنافسون بالموازنة بين هذه الأمور؟

- منتجك أو خدمتك: كيف يمكن أن تهيأ بحيث تفي باحتياجات الزبائن؟
- ما أسعار السوق؟ وكيف تتم عملية التسعير من قبل المنافسة؟ ما السعر الذي يجب أن نطلبه كي يرى على أنه سعر مميز أو منافس (ليس بالضرورة أن يكون هذا السعر الأقل)؟
- كيف يروج المنافسون؟ وما تقييم استراتيجيات الترويج التي تعتمد عليها الجمعية؟ ما المواد الترويجية المطلوبة للوصول إلى الزبائن والتي تستخدمها الجمعية؟ وما الأدوات التي لا تستخدمها وقد تكون فعالة؟
- ما إذا كان موقع عملك مناسباً للوصول إلى عملائك بأقصى سهولة وأقل تكلفة أم لا.

إن توفير دراسة المنافسة واحتياجات الأعضاء لإجابات حول الأسئلة أعلاه يتيح المجال للجنة التخطيط لإدارة عملية التشاور الداخلي بخصوص نقاط القوة والضعف بالتحديد بشكل فعال، حيث توفر الأرضية اللازمة لقيام الجمعية (موظفين وأعضاء هيئة إدارية وأعضاء عاديين) بتقييم أدائها السوقي، وتحديد القضايا الواجب التعامل معها مستقبلاً، وبالتالي لا تقع عملية تحليل بيئة العمل في منزلق اللاموضوعية.

تحديد القضايا الاستراتيجية

عند الانتهاء من تقييم بيئة العمل والخروج بتقرير تحليل بيئة العمل، ينبغي أن تكون لجنة التخطيط في مكان يمكنها من تحديد جميع القضايا الحرجة، والمشاكل الأساسية التي تواجه الجمعية، بالإضافة إلى الخيارات الممكنة لمعالجة هذه القضايا والمشكلات. وأول محاولة لتحديد أولويات القضايا ربما تؤدي إلى قائمة طويلة جداً من القضايا الاستراتيجية والتي قد يتطلب بعضها معالجة سهلة وفورية (مثلاً: إشكالية بين مجموعة من الأعضاء، أو عدم القدرة على تلبية طلبية في موعدها، أو عطل في ماكينة إنتاج) وبعضها الآخر قد لا يحتاج ذلك. وبالتأكيد فإن بعض القضايا التي ستبرز سيكون لها أثر كبير في تحديد قدرة الجمعية على البقاء والاستمرار (مثلاً: العضوية غير الفاعلة أو غير المنتمية، أو تغير أنماط الاستهلاك بشكل لا يتيح الاستمرار في إنتاج السلع التي يتم إنتاجها حالياً). وتشكل هذه المجموعة الأخيرة من القضايا الإطار المرجعي الذي يجب الاستناد إليه في مراحل التخطيط التالية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية بشأنها من حيث الاستراتيجيات والأهداف والمتطلبات المالية.

للوصول إلى هذه القائمة النهائية للقضايا الحرجة حقاً، ينبغي على لجنة التخطيط فرز القضايا وفقاً لجوانب العمل المختلفة (تسويق، عمليات، مصادر بشرية، ومصادر إدارية/ مالية) ومن ثم تقييم القضايا التي برزت من خلال تحليل بيئة العمل وتحديد القضايا الاستراتيجية منها، وذلك بمناقشة ما يلي:

- هل هذه قضية استراتيجية؟ ولماذا هي كذلك (هل هي بحاجة إلى تغيير جذري أم هل هي قضية يمكن التعامل معها إجرائياً ببساطة؟ هل هي قضية يجب التعامل معها فوراً أم هل تقبل الانتظار؟)
- ما العواقب المستقبلية لعدم التعامل مع هذه القضية؟
- لماذا تحتاج القضية إلى اهتمام فوري؟

وينبغي أن تشمل القائمة النهائية لا أكثر من ست إلى عشر قضايا استراتيجية (قد تكون موزعة على جميع جوانب العمل أو بعضها أو على واحد منها فقط) وذلك لتجنب خطر فقدان التركيز وتشتت العمل، حيث تتم مراجعة هذه القضايا مرة أخرى في المراحل اللاحقة في عملية التخطيط. ويمكن للجنة التخطيط استخدام إطار التحليل الآتي لتحديد القضايا الاستراتيجية ذات الأولوية:

الأولوية	القضية	لماذا تم اعتباره قضية؟
١. يحتاج للتعامل معه فوراً (ولكنه ليس استراتيجياً)	ما تبعات عدم التعامل معه؟	
٢. يجب التنبه إليه ومعالجته في مراحل عملية التخطيط التالية		
٣. ليس قضية حقيقية حالياً/يجب الاستمرار في مراقبته		
		١.

٢.		
٣.		
٤.		
٥.		
...		
...		

مرحلة تحديد الاتجاه التنظيمي

في هذه المرحلة يتم تحليل الوضع الحالي لبيئة الجمعية الداخلية والخارجية والربط بين نتائج التحليلين، من أجل اتخاذ قرارات استراتيجية. إن القرارات التي تتخذها قيادة المؤسسة تحدد اتجاه المؤسسة لفترة زمنية طويلة أو متوسطة المدى حيث يتم من خلالها مراجعة رؤية ورسالة الجمعية، وتحديد استراتيجيات العمل والأهداف الاستراتيجية.

تختلف الآليات التي يتم من خلالها اتخاذ قرارات الاتجاه التنظيمي للمؤسسة، وبعض المؤسسات يمكن أن تقوم بهذه العملية من خلال عدة ورش وجلسات مشاورات عامة بمجملها توفر اقتراحات معينة لأصحاب القرار، ومن ثم يقوم أصحاب القرار بإقرار مسودات معينة لمجموعات من المعنيين، هذا النموذج قد يستخدم في الجمعيات الكبيرة، معظم الجمعيات الصغيرة أو متوسطة الحجم تعقد جلسة أو ورشة عمل أو خلوة لفترة زمنية معينة، وخلال هذه الورشة تتم عملية عرض نتائج تحليل بيئة العمل والقضايا الاستراتيجية، ومن ثم اتخاذ القرار في الاتجاه التنظيمي للجمعية، حيث تتم تعديلات أو تغييرات على الاتجاه القائم إن وجد، أو إقرار اتجاهات جديدة إذا لم يوجد خطة إستراتيجية.

الرؤية

تختلف المحاور والأسئلة التي بموجبه تراجع الجمعيات رؤيتها، ولكن بشكل عام تراجع الرؤية في إطار مراجعة استراتيجية، أي مراجعة المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية والتي تؤثر على رؤيتها، أما أهم الأسئلة التي ننظر إليها في عملية مراجعة أو تقييم وضع الرؤية في المؤسسات فهي:

هل قيادة المؤسسة وخاصة مجلس الإدارة، متفقون ويحملون نفس الفكر المتعلق بالرؤيا؟
هل الموظفون يعتقدون أن رؤية مؤسستهم قابلة للتحقق؟ هل هم متأكدون من أنها ستتحقق؟
هل الأهداف ستتحقق الرؤية، هل المخرجات والأنشطة فعلاً ستحقق الأهداف؟ هل يوجد فجوة؟ هل هي كبيرة؟
من هو المستفيد من تحقق الرؤيا؟ هل حجم الاستفادة والتغيير الذي سيحدث مجدٍ فعلاً ومفيد بدرجة ما سيتم إنفاذه؟
هل لازالت لدينا القدرات، أو هل يمكن تنمية قدراتنا لتحقيق الرؤية؟
هل الظروف المحيطة لازالت تمكننا من تحقيق الرؤية؟
هل حدثت تغييرات على الصعيد الاجتماعي، المؤسسي، الاقتصادي، السياسي يستدعي منا تغيير الرؤية؟

الرسالة

تراجع الرسالة أيضا كما هو الحال الرؤية في مرحلة المراجعة الإستراتيجية، حيث يمكن في العادة أن تتغير الرسالة في الجمعية كما هو حال تغير الرؤية، ولكن تغير رسالة ورؤية المؤسسة يكون في العادة في إطار حدوث تغيرات كبيرة في بيئة العمل الداخلية والخارجية. الأسئلة الآتية قد تساعد قيادة الجمعية على تحديد ما إذا كانت رسالتها بحاجة إلى تغيير، وتتمثل هذه الأسئلة في ما يأتي:

هل رسالتنا فعلاً تحقق الرؤيا التي نطمح جميعاً إلى تحقيقها؟
هل ما نقوم به من أعمال يميزنا فعلاً عن غيرنا؟ هل هذا ما نتحدث عنه الرسالة فعلاً؟
هل هناك من يتحدث عن طبيعة ما نقوم به؟ وعن خبرة وتخصص وكفاءة وقيم العاملين؟
في حال لم نقوم بأي عمل، من سيفتقدنا؟ كم عددهم؟ وهل سيفتقدوننا فعلاً أم سيتضررون بشكل جدي؟
هل هناك مؤسسات أخرى تقوم بما نقوم به، وبنفس الطريقة، وفي نفس المنطقة، ولنفس الفئة؟

تحديد الأهداف الاستراتيجية، والاستراتيجيات والأهداف المرحلية (الاتجاه التنظيمي)

مع الانتهاء من تحديد رسالتها ورؤيتها والقضايا الاستراتيجية التي تواجهها، تكون الجمعية التعاونية جاهزة لمناقشة واتخاذ قرارات حول أهدافها الاستراتيجية (strategic goals) واستراتيجياتها وأهدافها المرحلية (strategic objectives). وهنا لا بد لنا من أن نميز الاختلافات بين هذه المصطلحات:

- **الهدف:** هو بيان يحدد نتيجة بعيدة المنال وواسعة النطاق، ويوجه مسار الجمعية، ويساعد وحدات العمل المسؤولة عن جوانب العمل المختلفة (التسويق، العمليات، الإدارة المالية، والمصادر البشرية) في تحديد مساهمتها في تحقيق الهدف. وبالتالي فإن الهدف يرتبط ارتباطاً مباشراً مع الرؤية، وعادة ما يتم صياغته دون أن يكون محدداً وقابلًا للقياس الكمي بالضرورة. ومن الأمثلة على الأهداف الاستراتيجية: "زيادة نوعية في المبيعات تمكننا من أن نصبح المصدر الأهم للإرشاد الزراعي"، "إحداث نقلة نوعية في خدمات البيطرة المقدمة للأعضاء"، "تحقيق زيادة سنوية في حجم الفائض لا تقل عن ٢٠٪".
 - **الاستراتيجيات:** هي عبارة عن نصوص تبين النهج المنسق الذي ستعتمده الجمعية للتعامل مع القضايا الاستراتيجية التي تواجهها لتحقيق الهدف/الأهداف الاستراتيجية التي حددتها لنفسها. وفي العادة يتم تحديد استراتيجيات مختلفة لكل من الوحدات التنظيمية أو جوانب العمل في الجمعية (استراتيجيات تسويق، استراتيجيات عمليات، استراتيجيات إدارة مصادر البشرية، استراتيجيات مالية). وفي حين تختلف الآراء والمدارس حول أيهما يأتي أولاً الأهداف الاستراتيجية أم الاستراتيجيات، نستند هنا إلى الرأي الذي يقول: إن تحديد الاستراتيجيات يجب أن يسبق تحديد الهدف الاستراتيجي، وذلك لاعتقادنا بأن الاستراتيجيات تحدد المسار المتاح والأنسب للتعامل مع القضايا الاستراتيجية، وبالتالي تحكم القدرة على تحقيق الأهداف.
 - **الهدف المرحلي:** هو بيان يحدد نتائج محددة وقابلة للقياس سيتم تحقيقها في فترة زمنية معينة تدعم تحقيق الهدف/الأهداف الاستراتيجية. وفي العادة يتم تحديد أهداف مرحلية لوحدات العمل المختلفة للجمعية، بحيث تحدد هذه الوحدات من خلال أهدافها المرحلية كيفية مساهمتها في تحقيق الأهداف. وتبرز في الخطة الاستراتيجية في العادة مجموعة من الأهداف المرحلية.
- وبشكل أكثر تبسيطاً يمكن القول: إن الاستراتيجية تتعلق بالنهج الذي سيتم اتباعه، أو أساليب العمل التي سيتم اعتمادها، في حين إن الأهداف الاستراتيجية والمرحلية تبين النتائج المحددة التي سيتم تحقيقها في الإطار الزمني الذي تعطيها الخطة. فعلى سبيل المثال، في حال تحديد الحاجة إلى مزيد من المصادر المالية لإحداث تطوير معين داخل الجمعية كإحدى القضايا الاستراتيجية، قد تكون الاستراتيجيات المتاحة هي الحصول على تمويل خارجي أو خفض التكاليف لتوفير التمويل اللازم، أو كلاهما. وفي هذه الحالة قد يكون الهدف المرحلي زيادة العضوية بنسبة ١٠٪ خلال ثلاث سنوات لتوفير التمويل اللازم، بحيث تقع مسؤولية تحقيق هذا الهدف على الوحدة المسؤولة عن إدارة شؤون العضوية (العمليات مثلاً).

الأهداف الاستراتيجية والاستراتيجيات

تتطلب عملية التخطيط الاستراتيجي من الجمعية تحديد أهدافها الاستراتيجية فور انتهائها رسمياً من مراحل دراسة البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الرؤية والرسالة بشكل نهائي. ومع أن عملية النقاش والبحث في الخيارات الاستراتيجية المتاحة تبدأ فعلياً قبل عملية التخطيط وتستمر بعد انتهاء عملية التخطيط، إلا أن ضرورة تخصيص مرحلة معينة لتحديد الأهداف الاستراتيجية بشكل رسمي بعد تحديد الرؤية والرسالة والقضايا الاستراتيجية تلخص في الأسباب التالية:

- بيان الرسالة يحدد مهمة الجمعية، وبالتالي يحدد الاتجاه الذي يجب أن يصل إليه أي هدف استراتيجي في نهاية المطاف.
- بيانات السوق الخارجية التي تم جمعها وتحليلها هي والبيئة الخارجية والداخلية تعطي الإيحاءات اللازمة لتطوير الأهداف الاستراتيجية. وبالتالي تضمن أن الخيارات الاستراتيجية التي يتم تبنيها لا تتعارض مع عوامل البيئة الخارجية والداخلية.
- توفر قائمة القضايا الاستراتيجية إطاراً محدداً للاحتياجات الواجب التعامل معها والاستجابة لها.

في حين إن احتمال مراجعة وتقييم جميع جوانب العمل في إطار تحديد الأهداف والاستراتيجيات قد يبدو منهكاً وخصوصاً إذا ما ثبتت الحاجة لإعادة النظر في بعض القرارات التي تم اتخاذها سابقاً، إلا أن الإجابة على السؤال "ما أفضل ما يمكن عمله؟"

عند نقاش القضايا والخيارات يعد أساسياً لتحديد الأهداف، وفي ذات الوقت قد يبدو ممتعاً وموسعاً لآفاق الجمعية ومدار كها. فعند التوجه لتحديد الأهداف والاستراتيجيات يتسنى لفريق التخطيط أن يمزج بين استخدام المنطق التفسيري وبديهية "أفضل التخمينات" من خلال القيام بما يلي:

- مناقشة القضايا الاستراتيجية التي تم تحديدها.
- تحديد علاقة نقاط قوة وضعف الجمعية مع التهديدات التي تترصد بها، والفرص المتاحة لها، وماهية تأثير التفاعلات بين هذه الأمور على القضايا الاستراتيجية التي تم تحديدها.
- تطوير وتقييم الاستراتيجيات الممكنة للتعامل مع القضايا الاستراتيجية التي تم تحديدها.
- تضيق مجموعة الخيارات الاستراتيجية للوصول إلى الاستراتيجيات النهائية.

مراجعة القضايا الاستراتيجية

إن مراجعة القضايا الاستراتيجية بشكل مستمر وخصوصاً في إطار مرحلة تحديد الاتجاه التنظيمي يعد أمراً في غاية الأهمية لنجاح عملية التخطيط، ولهذا يجب أن يتم تخصيص جلسات خاصة لهذا الأمر مع الهيئة الإدارية وكبار الموظفين. ومن المهم في هذه الجلسات إعادة التفكير في القضايا الاستراتيجية التي تم تحديدها من قبل لجنة التخطيط في المرحلة السابقة وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة المحورية الآتية:

- ما التوجهات والأنماط والاتجاهات السوقية والسائدة في البيئة الخارجية؟ وما هي التغيرات والعوامل الأخرى التي لم يتم تحديدها والتي تدعم فكرة أن هذه القضية هي فعلاً قضية استراتيجية؟
- هل ستغير أهمية هذه القضية مع الوقت؟ وبأي اتجاه؟
- ما القوى أو الأسباب التي تساهم في جعل هذه القضية قضية استراتيجية؟
- ماذا نحتاج لحل المشكلة أو المشكلات الناتجة عن هذه القضية؟ وما السبب الذي يدعونا للتفكير بأن هذه هي الحلول الأنسب؟

الإجابة على الأسئلة أعلاه تضمن التفكير في الأبعاد الخفية لكل قضية من القضايا التي تم تحديدها سابقاً، وتحديد ما يجب القيام به حيال ذلك.

تحديد العلاقات البينية بين نقاط القوة، ونقاط الضعف، والفرص والتهديدات (SWOT)

مصفوفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تم إعدادها في مرحلة دراسة بيئة العمل تشكل أساساً لتحديد العلاقات البينية في بيئة العمل، حيث تتيح هذه المصفوفة مجالاً للرؤية الحسية من خلال النظر لديناميكيات قد تكون في غاية الأهمية في تحديد الخيارات الاستراتيجية، وخصوصاً عند تقاطع نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في محاور معينة. هذا التقاطع في كثير من الأحيان يعطي أفكاراً للخيارات المتاحة للجمعية في التعامل مع القضايا التي تواجهها. فعلى سبيل المثال، في حال تم تحديد عدم القدرة على الحصول على تمويل على أنها قضية استراتيجية، وتم أيضاً ذكر نظام مسك الدفاتر والإجراءات المحاسبية على أنها نقاط ضعف، فإن هذه العوامل تتقاطع وتؤثر إلى ضرورة اتخاذ تدابير لتحسين الإدارة المالية.

بالإضافة إلى ما سبق، إذا حددت الجمعية وجود فرصة للحصول على تمويل لأنشطة تطوير معينة، فإن ضعف مسك الدفاتر وفرصة التمويل تتقاطع. في هذه الحالة، من المرجح أن تقوم الجمعية باتخاذ قرار بالاستثمار في هذه الفرصة من خلال تحسين نظام مسك الدفاتر كوسيلة إضافية لمعالجة الضعف في الإدارة المالية. وفي حين أن هذه الاستراتيجيات قد تبدو واضحة نسبياً من خلال هذا المثال البسيط، إلا أن هناك الكثير من التقاطعات التي قد لا تبرز بوضوح من خلال النظر إلى المصفوفة، خصوصاً إذا تمت عملية مراجعة المصفوفة بشكل يفتقر إلى البعد التحليلي. ويمكن القول هنا إن مصفوفة أو إطار جدول التحليل الرباعي له فائدتان رئيستان في إطار تحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات: الفائدة الأولى تكمن في إبراز أبعاد القضايا الاستراتيجية التي قد لا تظهر على السطح، أما الفائدة الثانية فهي تكمن في توفير إطار تحليلي سهل نسبياً لمناقشة التفاعل بين نقاط القوة والفرص والضعف والتهديدات.

تطوير الاستراتيجيات

في سياق مراجعة العلاقات البينية السابق تبدأ أفكار الاستراتيجيات بالظهور، وربما تكون قد نوقشت فعلاً في هذا السياق. عند هذه النقطة من المهم جداً أن يبدأ التوجه الفعلي لاستكشاف الخيارات الاستراتيجية وعدم الاستسلام لفعل الأشياء كما

جرت العادة لمجرد أنها كانت ناجحة. وبشكل عام، ينبغي دائماً محاولة إيجاد ثلاث استراتيجيات للتعامل مع كل قضية من القضايا التي تم تحديدها سابقاً ومناقشة إيجابيات وسلبيات كل منها، ومن ثم المفاضلة بينها لتحديد الاستراتيجيات التي سيتم اعتمادها. وإذا ما ووجهت صعوبة في تحديد أكثر من خيار الاستراتيجيات يمكن اعتماد استراتيجية عدم فعل أي شيء كأحدى الاستراتيجيات، وذلك لتفعيل النقاش وعدم الاستسلام للخيار الواحد.

ونستعرض فيما يلي بعض الأمثلة لاستراتيجيات مختلفة يمكن الاسترشاد بها في تطوير الاستراتيجيات، مع العلم أن بعض هذه الأمثلة بحاجة إلى أن يكون أكثر تحديداً ليكون عملياً، فليس المقصود من هذه الأسئلة أن تكون دليلاً لوضع خيارات الاستراتيجيات، لأنها ليست إلا مجرد عينة من الأفكار التي قد تكون مفيدة لفهم معنى الاستراتيجيات وحث التفكير على كيفية المفاضلة فيما بينها.

استراتيجيات تحسين الوضع المالي من العمليات

- تعظيم الفائض: زيادة فائض الموارد (الأموال) من أجل مراكمة الموارد للتوسع أو النمو.
- تعظيم الإيرادات: توليد أعلى قدر ممكن من الإيرادات، وربما في محاولة لخلق سمعة للمنتجات والاسم.
- الاسترداد الكامل للتكلفة: إدارة البرامج والخدمات من أجل الوصول لنقطة التعادل.
- الاسترداد الجزئي للتكلفة: بهدف تقليل العبء المالي من الخدمات الضرورية للأعضاء والتي لا يمكن استرداد تكاليفها بالكامل.

استراتيجيات تطوير الخدمات واستعمالاتها وإيراداتها

- تعظيم التعامل: العمل لخدمة أكبر عدد من الأعضاء و/أو من غير الأعضاء.
- الاستهداف وفقاً للتعامل: تطوير جوانب محددة من الخدمات لتشجيع مجموعة محددة من الأعضاء غير المخدمين حالياً (تتقاطع مع تعظيم الإيرادات).
- تحسين رضا الزبائن من خلال خدمات ما بعد البيع والمتابعة والترويج.

استراتيجيات حشد التمويل

- فرض رسوم على الخدمة: توفير الخدمات للعملاء مقابل رسوم أقل من أسعار السوق، ولا تغطي التكلفة الكاملة لتقديم الخدمات.
- إيجاد إيرادات جديدة من خلال تصميم خدمات جديدة، أو تنفيذ أنشطة التسويق المباشر لتوليد مصادر جديدة للإيراد.
- تخفيض النفقات: تخفيض التكاليف الداخلية للتخفيف من أثر نقص التمويل، وزيادة عبء العمل على الموظفين، والاستفادة من المتطوعين، والحد من موظفي الدعم الإداري، وتجميد الرواتب.

استراتيجيات التسويق

قبل تحديد استراتيجيات التسويق يجب تقييم القدرة العملياتية (العرض وقدرة الأعضاء على توفير ما هو مطلوب) والبشرية والمالية لتوفير متطلبات السوق. إن استراتيجيات التسويق العامة تركز إما على إيجاد زبائن جدد، أو على ترويج سلع وخدمات جديدة، أو على مزيج من الاستراتيجيتين. وفي هذا الإطار يتم تحديد استراتيجيات التسويق المفصلة في الجزء الخاص بخطة التسويق في الخطة الاستراتيجية (أنظر مرحلة صياغة الاستراتيجية أدناه)، حيث يستعرض هذا الجزء استراتيجيات الجمعية التفصيلية للتعامل مع الزبائن، والسلع، وقنوات التسويق، والتسعير، والترويج. ومن الخيارات الاستراتيجية التي يتم اعتمادها في خطة التسويق ما يلي:

- فتح نقاط بيع أو فروع جديدة من أجل كسب زبائن جدد أو تقليل تكلفة التسويق.
- تطوير المنتجات من حيث العدد أو النوع.
- تطوير علامة تجارية جديدة بهدف تلبية طلب على سلع أقل أو أكثر جودة.
- رزم الخدمات أو السلع (أو فصلها)، لتحسين فرص بيعها أو لترويج ما لا يباع منها.
- زيادة القيمة للسلعة من خلال الإضافة عليها.
- البيع بأسعار متدنية للسلع أو الخدمات الأساسية، وأسعار توفر هامش ربح عالٍ للسلع أو الخدمات المكملية.
- توفير منتجات أو خدمات بأسعار مختلفة لتلبية احتياجات وأذواق شرائح الزبائن المختلفة.
- اعتماد آلية التسعير الموسمي.
- البيع بالجملة أو بالمفرق/فتح نقطة بيع خاصة.

- الترويج من خلال مكافأة الزبائن على التعامل.
- المشاركة في المعارض.

استراتيجيات العمليات

في العادة يتم وضع استراتيجيات تطوير العمليات لتكون عنصراً مسانداً ومحفزاً لاستراتيجيات التسويق، ويتم استعراضها بشكل تفصيلي في الجزء الخاص بخطة العمليات في الخطة الاستراتيجية (أنظر مرحلة صياغة الاستراتيجية أدناه). ويمكن أن تشمل استراتيجيات العمليات ما يلي:

- زيادة الإنتاج من السلع والخدمات.
- تحسين الكفاءة من خلال زيادة الانتاج أو/و تقليل تكلفة الانتاج.
- تقليل المصاريف والتكاليف على جميع المستويات.

ويمكن أن تتضمن الاستراتيجيات التفصيلية لتحقيق الاستراتيجيات أعلاه استراتيجيات لها علاقة بالمشتريات، وبقدرة الأعضاء كمزودين للمدخلات، وبالقدرة المادية (مكائن ومخازن):

- توفير الوقت للمحزون (لتقليل تكلفة المحزون وإدارته).
- نقل عمليات القيمة المضافة من الجمعية إلى الأعضاء أو إلى مصنعين من غير الأعضاء.
- بيع منتجات مصنعة من قبل آخرين.
- تطوير نظام إدارة الجودة.

استراتيجيات المصادر البشرية

حسب القضايا التي يتم تحديدها، يمكن أن تشمل استراتيجيات المصادر البشرية استراتيجيات لها علاقة بالموظفين والتوظيف، وبالإدارة وبمجلس الإدارة، ويتم استعراضها بشكل تفصيلي في الجزء الخاص بخطة الإدارة في الخطة الاستراتيجية (أنظر مرحلة صياغة الاستراتيجية أدناه). ويمكن أن تشمل هذه الاستراتيجيات:

- استخدام العمالة المؤقتة (لتقليل التكلفة أو لزيادة الإنتاجية).
- استخدام مقدمي الخدمات المهنية (لتقليل التكلفة الإدارية أو تطويرها).
- تطوير برنامج للتدرج الوظيفي (ممكناً للحفاظ على الموظفين).
- تطوير نظام العمولة لحسب بناء على هامش الربح الصافي بدل المبيعات (بهدف المحافظة على طاقم المبيعات أو تحفيز البيع).
- مؤسسة التدريب من خلال.....
- تدوير الإدارة

تحديد الاستراتيجيات التي يتم تبنيها

بعد أن تتم عملية تحديد الاستراتيجيات الممكنة المختلفة لمعالجة كل قضية استراتيجية ومناقشة إيجابيات وسلبيات كل منها، تكون اللجنة قد وصلت إلى مرحلة تمكنها من مناقشة التفاصيل الجوهرية واختيار الاستراتيجيات الأساسية للتعامل مع كل من القضايا الاستراتيجية التي تم تحديدها. إن تحديد الاستراتيجيات يعتبر نقطة مفصلية في عملية التخطيط وذلك لأن هذه الاستراتيجيات تتطلب التزاماً ممن سينفذها، ولذلك ينبغي أن تتأكد لجنة التخطيط من أن الهيئة الإدارية والإدارة العليا وصناع القرار الرئيسيين في الجمعية قد شاركوا في اختيار الاستراتيجيات أو في تحليل القضايا على أقل تقدير.

تحدد استراتيجية الجمعية لتحقيق الأهداف أو الرؤية بناء على مجموعة من المعايير، حيث يتم من خلال هذه المعايير المفاضلة بين مجموعة من الاستراتيجيات الممكنة، وفي النهاية يتم اختيار مجموعة الاستراتيجيات المثلى للمؤسسة. وتختلف هذه المعايير من جمعية إلى أخرى، ومن مجال إلى آخر. ومن المعايير الممكن الاسترشاد بها في تحديد الاستراتيجيات ما يلي:

معيار الخبرة: هل المؤسسة لديها خبرة في الأنشطة التي تدرج في إطار الاستراتيجيات الممكنة؟ وهل يمكن الحصول على الخبرة بتكاليف معقولة وبسهولة؟

معيار التكلفة: ما إجمالي تكاليف تنفيذ الاستراتيجية؟ هل هذه التكاليف معقولة بالنسبة لنا؟ هل هي متوفرة؟ هل هي مناسبة ومجدية؟

معييار الاستدامة: هل هذه الاستراتيجية تساهم فعلياً في تحقيق استدامة الجمعية أو تطورها؟ هل تتوفر لدينا القدرات لتنفيذها والمحافظة عليها؟ هل هناك شعور بالملكية تجاه هذه الاستراتيجية؟ هل ثقافة المجتمع داعمة للاستراتيجية؟

معييار الوقت: ما الوقت المطلوب لتحقيق هذه الاستراتيجية؟ وما الوقت اللازم لكي تحقق هذه الاستراتيجية الهدف الاستراتيجي؟

معييار التكامل: هل عملنا في هذه الاستراتيجية يتكامل مع عمل أعضائنا أو عمل مؤسسات شريكة لنا؟ هل يمكن للعمل بهذه الاستراتيجية أن يحسن من علاقات المؤسسة مع مؤسسات أخرى؟

معييار المخاطرة: ما العوامل الخارجية التي قد تعيق تنفيذ الاستراتيجية، أو تعيق تحقيق الاستراتيجية للهدف؟ هل احتمالية حصول ذلك مرتفع؟ هل يمكن تلافي تأثير مخاطر هذه العوامل؟

معييار التجربة السابقة: هل يوجد خبرة أو دروس مستفادة تحدد مدى مساهمة هذه الاستراتيجية في تحقيق الهدف؟ هل هذه الخبرة السابقة تنطبق على الظروف التي نعمل فيها؟

انظر المثال التالي للمفاضلة بين استراتيجيات مختلفة

القضية	محدودية جود المنتج من وجهة نظر الزبائن	محدودية جود المنتج من وجهة نظر الزبائن	محدودية جود المنتج من وجهة نظر الزبائن
الاستراتيجيات الممكنة	تدريب الكادر	إعادة استخدام المياه الرمادية	الحصاد المائي على المستوى المنزلي
معييار الخبرة	متوفرة	متوفرة	غير متوفرة
معييار الاستدامة	عالٍ	عالٍ	منخفض
معييار التكلفة	عالٍ	عالٍ جداً	عالٍ جداً
معييار الاستدامة	جيد	جيد جداً	منخفض جداً (قاتل)
معييار الوقت	سريع جداً	بطيء جداً	بطيء جداً جداً
معييار التكامل	قليل	قليل	قليل
معييار المخاطرة	عالٍ جداً (قاتل)	منخفض جداً	عالٍ جداً
معييار التجربة السابقة	متوفرة	متوفرة	ليست متوفرة

تحديد الأهداف الاستراتيجية

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 البعض 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 إن من الواجب عدم المغالاة بوضع أهداف كثيرة، وإنما يتم التركيز على أهداف ضرورية لتحقيق النجاح والاستمرارية المنشودة، وفي نفس الوقت يمكن قياسها، وتقييمها، والمحاسبة بناءً عليها. والأهداف الملائمة تأخذ بعين الاعتبار الإمكانات المتوفرة للجمعية مثل: المصادر البشرية، والمصادر غير البشرية، والميزانيات، والعوامل الاجتماعية الأخرى.

تتشابه طبيعة الأهداف الاستراتيجية في الجمعيات التعاونية 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:** تحديد 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 الأهداف المتعلقة بالتوعية، والتدريب، وتحسين 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 معداً له مسبقاً.

تحديد الأهداف المرحلية

المستوى الثاني من الأهداف، يسمى الأهداف المرحلية أو الأهداف المحددة، وهي أكثر تحديداً من الأهداف الاستراتيجية حيث تتحقق هذه الأهداف في إطار زمني (من ٣-٥ سنوات) ويتم تحديدها في إطار استراتيجية العمل التي تحددها المؤسسة لبلوغ الأهداف الاستراتيجية. ويمكن اعتبار كل هدف مرحلي أو هدف خاص بمثابة مشروع، وبهذا فإن مجموع المشاريع التي تنفذ تحقق الأهداف الاستراتيجية، وفي النهاية فإن مجموع الأهداف الاستراتيجية في الإطار الزمني للرؤية يحقق الرؤية.

كما هو الحال في تطوير الاستراتيجيات والأهداف الاستراتيجية، فإن عملية نقاش الأهداف المرحلية قد تتم في جميع مراحل عملية التخطيط، وذلك في إطار مناقشة الأهداف والاستراتيجيات، إلا أن الوقت الأنسب لتحديدها يكون بعد الانتهاء من تطوير الاستراتيجيات والأهداف الاستراتيجية، كونها الأساس لعملية تطوير الأهداف المرحلية. وكما هو الحال في الأهداف الاستراتيجية، ينبغي أن تكون الأهداف المرحلية ذكية لتعزيز المساءلة داخل الجمعية. ويمكن القول: عند وصول الجمعية لمرحلة تطوير الأهداف المرحلية، تكون قد قامت فعلياً بمناقشة واتخاذ معظم القرارات الكبيرة والصعبة حول مسارها المستقبلي، وحددت المشكلات التي تحتاج إلى معالجتها (القضايا الاستراتيجية)، وكيف ستعالجها (الاستراتيجيات) ولماذا؟ ولأي هدف؟ وبالتالي يمكن القول إن الجمعية تكون قد وصلت هنا أيضاً إلى مرحلة تمكنها بسهولة من ترجمة مخرجات كل ما سبق إلى أهداف مرحلية. ومع ذلك، فإن عملية تحديد الأهداف المرحلية يمكن لها أن تمر في عدد من المسودات وتخضع لنقاشات داخلية قبل أن يمكن اعتبارها نهائية، وتلعب لجنة التخطيط دوراً محورياً في عملية تيسير نقاش الأهداف وتحديدها.

وبشكل عام، يجب أن يتم تحديد أهداف مرحلية لجميع جوانب عمل الجمعيات التعاونية في إطار الخطة الاستراتيجية. وكما أشرنا سابقاً، هذه الجوانب عادة ما تتمحور في التسويق، والعمليات، وإدارة المصادر البشرية، وإدارة المصادر المالية. ويتم بلورة الأهداف المرحلية في هذه الجوانب في الجمعيات الكبيرة التي لديها وحدات عمل إدارية واضحة من قبل هذه الإدارات، بالاستناد إلى الأهداف الاستراتيجية والاستراتيجيات التي تم تحديدها مسبقاً. أما في الجمعيات الصغيرة التي لم تطور وحداتها الإدارية بعد، فتتم عملية تحديد الأهداف المرحلية بشكل جماعي وتيسير من لجنة التخطيط. وهنا لا بد من الإشارة إلى أن كل هدف مرحلي يتم تحديده يستلزم تحديد الجهة المسؤولة عن تحقيقه والإطار الزمني الذي سيتم تحقيقه خلاله.

ويمكن الاسترشاد بالأسئلة الآتية لتحديد الأهداف المرحلية.

- ما مستوى النشاط الحالي لجانب العمل؟ مثلاً: ٥٠٠٠٠ شيكل مبيعات سنوية، ٤ منتجات رئيسة دائمة و ٣ موسمية، ٥ أحجام عبوات مختلفة، طاقة إنتاج فعلية ٣٠٪، ٤٠ ساعة إرشاد مدفوعة شهرياً، ٣٠ نقطة بيع، ذمم مدينة ٣٠٠٠ شيكل شهرياً. هذا السؤال، بطبيعة الحال، لا ينطبق إلا على الخدمات القائمة، حيث إن مستوى نشاط برامج جديدة لا يرقى حتى الآن إلى مستوى من النشاط).
 - ما استراتيجية النمو المقترحة في إطار الاستراتيجيات المعتمدة في الخطة؟ مثلاً: توسيع وصيانة، وانخفاض، والقضاء على أو توسيع خدمة جديدة، أو توسيعها.
 - ما الهدف الاستراتيجي الذي يمكن لنا أن نساهم في تحقيقه من خلال تغيير مستوى النشاط (يتم هنا الرجوع إلى نقاش القضايا ونقاط القوة والضعف والذي من المفترض أن تكون الوحدة الإدارية قد شاركت به بفاعلية)
 - ما هو التغيير المستقبلي الذي يمكن لنا أن نحدثه؟
- هناك العديد من الآليات والأدوات الممكن استخدامها في هذا السياق لصياغة الأهداف بذكاء يمكن من القياس بسهولة. فالأهداف الذكية (SMART Objectives) هي التي تتمتع بالمزايا التالية:

- محددة (Specific)
- يمكن قياسها (Measurable).
- قابلة للتحقيق (Achievable)

- واقعية (Realistic).
- ومحددة زمنياً (Time-bound)

الجدول الآتي يتضمن مثلاً على كيفية صياغة هدف مرحلي ذكي في إطار تحليل سهل.

الهدف الاستراتيجي	ما العمل بالتحديد	إلى أي مدى	لن	متى
زيادة الحصة السوقية للجمعية بما لا يقل عن ١٥٪ مع نهاية ٢٠١٩.	زيادة المبيعات لجميع الأصناف	بنسبة ٥٪ عن سنة ٢٠١٣	لجميع الزبائن	مع نهاية العام
إدخال أصناف جديدة	ثلاثة أصناف	للمستهلكين الأغنياء	مع نهاية العام الثاني.	
الهدف المرحلي الذكي:	زيادة المبيعات من جميع الأصناف بنسبة ٥٪، مع نهاية ٢٠١٧.			
	تسويق السلعة ٢، ٣، في جميع نقاط البيع المتخصصة، مع نهاية ٢٠١٨.			

مقترحات تيسير ورشة تحديد الاتجاه التنظيمي

في العادة تحدد قيادة المؤسسات الاتجاه التنظيمي من خلال ورشة عمل، أو سلسلة ورش عمل واجتماعات على مستوى قيادة المؤسسة. ولنجاح ورشة عمل التخطيط الاستراتيجي (الخلوة الاستراتيجية) تقوم المؤسسة بمجموعة من الأنشطة والمدخلات والتي تشمل سلفاً في خطة عملية التخطيط الاستراتيجي.

المدخلات والتحضيرات

بعد انتهاء عملية جمع وتفريغ المعلومات حول البيئة الداخلية والخارجية وإصدار ذلك في تقرير تفصيلي حول العوامل والمؤثرين ذوي العلاقة في رسالة ورؤية المؤسسة. يقوم رئيس مجلس الإدارة بصياغة دعوة المشاركة لجلسة التخطيط الاستراتيجي مرفق معها برنامج الورشة الذي يعده ميسر اللقاء وتقرير البيئة الداخلية والخارجية، والذي يشكل القاعدة والمرجعية الرئيسة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية والخروج بالقرارات في الاتجاه التنظيمي للمؤسسة، وبشكل عام ولكي تنجح ورشة التخطيط الاستراتيجية لا بد أن نراعي مجموعة من الأمور أهمها:

- المشاركون:** الفاعل الرئيس في عملية التخطيط الاستراتيجي هم الأشخاص الذين سيتخذون القرار الاستراتيجي، وفي العادة (الهيئة الإدارية، أعضاء فاعلون من الهيئة العامة، مدير الجمعية والمدراء التنفيذيين للوحدات الإدارية (إن وجدوا). ومشاركة هؤلاء تعتبر أساسية في الورشة أو خلوة التخطيط الاستراتيجي، حيث إنه من دون مشاركتهم تبقى عملية التخطيط الاستراتيجي منقوصة. وقد يشارك في الورشة الموظفون من درجات مختلفة، حيث تهدف مشاركتهم إلى بناء فكر استراتيجي عند الموظفين وإيجاد انسجام وتوافق فكري بين الجسم القيادي في المؤسسة وبين الجسم التنفيذي. هذه المشاركة يجب أن يتم الانتباه إليها من قبل الميسر، لأن معرفة الموظفين وخبرتهم وعلاقتهم قد تحد من دور مجلس الإدارة القيادي، لهذا فإن مداخلات ونقاشات الموظفين يجب أن تكون محدودة وألا تترك الساحة لهم لتوجيه النقاشات والقرارات.
- تقوم لجنة التخطيط في العادة بالاستعانة بشخص خارجي (ميسر) للإشراف الفني على عملية التخطيط الاستراتيجي ولتيسير الورشة. ويقوم ميسر الورشة بمتابعة تنفيذ البرنامج المتفق عليه للورشة، من خلال إدارة النقاش والحوار وتلخيص نتائج الجلسات. ومن أهم الأمور التي يجب مراعاتها في الميسر الحيادية، حيث يجب ألا يكون له رأي في وجهات نظر المشاركين، وألا يحاول أن يدعم وجهة نظر على حساب وجهة نظر أخرى، كما يجب أن يكون لدى الميسر الخبرة في أدوات التيسير، وأدوات التحليل الاستراتيجي التي سيتم التطرق إلى بعض منها لاحقاً.
- قد يدعى إلى الورشة، خبراء من خارج المؤسسة، وقد تكون مشاركتهم محدودة من خلال تقديمهم لمداخلات معينة في أحد مجالات النقاش أو المحاور الاستراتيجية وقد تكون مشاركتهم شاملة، حيث يشاركون في تحليل النتائج الخاصة بالبيئة الخارجية، وكذلك الربط بين تحليل البيئة الداخلية والخارجية، للخروج باستنتاجات محددة.
- التقارير وأوراق العمل:** تعمل اللجنة المنظمة أو لمنسق لعملية التخطيط الاستراتيجي على توفير جميع المواد

والأوراق التي سيتم عرضها، أو التي أعدت لأغراض النقاش في ورشة العمل، وخاصة تقرير تشخيص البيئة الداخلية والخارجية مراعين في ذلك ما يلي:

- ◀ أن تتوفر المواد باللغة أو اللغات التي يفهمها جميع المشاركين بسرعة وسهولة أي لغتهم الأم، وأن تتجنب تعميم التقارير بلغة يصعب فهمها.
- ◀ أن تتوفر تلخيصات للمواد في حال كان حجم التقارير كبيراً، هذه التلخيصات توفر المعلومات الأساسية حول القضايا أو التحديات التي تعنى الورشة بإثارتها أو نقاشها.
- ◀ أن تتوفر المواد لجميع المشاركين في وقت كافٍ، للاطلاع عليها، كما يمكن وضع وتعميم الأوراق على الموقع الإلكتروني للمؤسسة، ودعوة أي من المعنيين للتعليق عليها.

• **المكان والمواد والتجهيزات:** تعقد عادة ورش و خلوات التخطيط الاستراتيجي في مكان ذي مواصفات مريحة لجميع المشاركين، وفي مكان يجعل المشاركين محررين من القيود والمهام اليومية التي تواجههم، أي في مكان يعزلهم عن حياتهم اليومية، ويجعل تركيزهم بالكامل مع أنشطة الورشة. ويعمل الميسر أو الشخص المنسق للورشة على ضمان توفر كافة الأجهزة والمعدات التي تلزم لتنفيذ الأنشطة المخططة في الورشة، لهذا وقبل وقت بداية الورشة يجب التأكد من توفر هذه الأمور وبالنوعية الملائمة.

قاعة الاجتماعات مريحة من حيث	وضعية الطاولة والكراسي والتدفئة والتبريد.
	الصوت والضوء والضوضاء، حيث لا تكون واسعة جداً ولا ضيقة
	حركة المشاركين داخل القاعة
الأجهزة والمعدات المساعدة متوفرة	توفر أجهزة العرض والوصلات اللازمة، والتي تتوافق مع ما تم التحضير له.
	ألواح العرض المختلفة والأقلام التي سيتم استخدامها، بالتنوع والكمية المطلوبة.
	الأوراق والبطاقات التي تلزم

تتراوح الفترة الزمنية لورشة التخطيط الاستراتيجي ما بين يوم إلى سبعة أيام، وفي معظم الأحيان تكون ثلاثة أيام متتالية. ويراعي منظمو اللقاء عند ترتيب جلسات العمل الرسمية طبيعة المكان الذي تعقد فيه الورشة، ومدى معرفة المشاركين وعلاقتهم بالمكان. ففي حال يتم عقد الجلسة في مكان سياحي أو في مدينة لا يعرفها المشاركون، فإن على الميسر أن يخصص وقتاً للمجموعة لكي يزوروا المكان بشكل جماعي، ويتعرفوا على مكونات وطبيعة المكان أو المدينة التي تقع فيها الورشة، ويفضل أن يتم ذلك خلال اليوم الأول، خاصة إذا كان هناك مغلم مميز يرغب المشاركون في الاطلاع عليه.

في جميع الأحوال وأياً كان المكان، يعمل الميسر على تخصيص أنشطة ترفيهية وأنشطة غير رسمية، لإتاحة الفرصة للمشاركين للتعرف بشكل أعمق، أو لاستكمال بعض النقاشات فيما بينهم خارج الغرف المغلقة، بشكل يمكن من تخصيص وقت في ورش التخطيط الاستراتيجي للأنشطة غير الرسمية والترفيهية، وذلك للأسباب التالية.

توفير فرصة للمشاركين لأن يتعرفوا على بعضهم البعض من النواحي الاجتماعية والإنسانية وخارج النطاق المهني والرسمي، فهذا قد يقرب المشاركين من بعضهم البعض ويقلل من الحواجز في الاتصال بين المشاركين.
استكمال النقاشات الثنائية، خاصة عندما يكون في الجلسات الرسمية خلافات في وجهات النظر بين بعض المشاركين، فقد يكون النشاط غير الرسمي ضرورياً لتسوية هذه الخلافات خارج المجموعة.
تأتي الورشة بعد فترة سنة أو أكثر من العمل والانشغال في تنفيذ الخطة، فالنشاط الترفيهي قد يكون فرصة للاسترخاء الخروج من أنماط التفكير التقليدي السائد في أجواء المؤسسة وزيادة تدفق الأفكار الجديدة

مهارات وتقنيات عامة في التيسير

الميسر

تحتاج إدارة ورش العمل الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي إلى ميسر، والميسر هو من يوجه الحوار من خلال آراء وأفكار وأفعال المشاركين، وليس من خلال فكره هو (يعطي الفرصة لكل فرد ليقول ما يريد) وهو يتعلم مثل المشاركين من خلال أدائه لعمله (يسمع كثيراً ويتكلم عند الضرورة)، ويعمل بشكل أساسي على زيادة المشاركة لدى المشاركين لتصل خلال الحوار

والعمل إلى النتائج المرجوة من الورشة. الميسر لا يتحمل المسؤولية عن نوعية القرارات أو النتائج التي خرجت بها المجموعة، وإنما يتحمل المسؤولية عن إيجابية الحوار والنقاش وضمان مشاركة الجميع، وبناء الثقة فيما بينهم، وحتى ينجح الميسر لا بد أن يتذكر القواعد أو التقنيات التالية داخل قاعة الاجتماعات.

حدد الأنماط	السلوكية والمواقف المختلفة للمشاركين تجاه القضايا المطروحة أو تجاه بعضهم البعض. من هم الأقوياء ومن هم الأقل قوة؟ ومن هم المسيطرون؟
لا تحاول التوفيق	بين الآراء المختلفة لمجرد التوفيق، فليس التوفيق دائماً هو الحل الأمثل. جد وسيلة لتحليل معمق للقضايا أو لنقاش غير رسمي، فالتوفيق السريع قد يقلل من الإبداع في طرح القضايا.
انظر دائماً إلى الجميع	انظر إلى نشاط جميع المشاركين، حاول أن تغير في البرنامج أو في تقنيات التيسير حتى تحافظ على نشاط وحيوية المجموعة، حاول أن تنظر باستمرار إلى جميع المشاركين حتى تفهم حيوية المجموعة
لخص ما يحدث	ما حدث أو ما يحدث أو الاستنتاجات التي خرجت بها المجموعة، فهذا يجعل الجميع في صورة ما يجري ويجعلهم يربطون الأجزاء المختلفة للورشة بعضها ببعض بشكل أفضل.
كن مرناً	في وقت المجموعات، في النقاش، في الأدوات، أو في محتوى النقاش وحتى في مدى قدرتك والمجموعة على تحقيق نتائج الورشة. لا تكن جامداً أو مبرمجاً بشكل كامل.
الجميع سواسية	من حيث حصتهم في المشاركة. أو في التركيز على أفكارهم أو إعطائها الاهتمام، عامل جميع الأفكار والأشخاص بنفس الأسلوب، تذكر أنك ميسر ولست خبيراً.
ذكر دائماً بالهدف	تذكير المشاركين بالهدف يجب ألا يجعلك تتصرف بخشونة مع المشاركين، لا تحاول أن تقول لهم: إن ما تناقشونه ليس هدفنا، أو ليس ما هو مطروح على جدول الأعمال.
تأكد من فهم إطار النقاش	لجميع المشاركين، فليست قدرات المشاركين متساوية في الأطر التي ستستخدمها، حاول أن تعطي مقدمة حول الإطار الذي تستخدمه في كل جلسة، وفسره، وتعرف المصطلحات، حتى التي تبدو أنها بسيطة.
أنت لست مدرباً	ليس من السهل أن تكون في ورشة عمل ولا رأي لك، خاصة إذا كانت لديك خبرة ما، أو إذا رأيت المجموعة تسير في طريق غير صحيح، ولكن تجنب أن تكون المرشد الفني لهم، حاول فقط من خلال الأسئلة وليس من خلال الإجابات.
تكلم بلغتك	ولا تحاول أن تبسط أو تعقد اللغة المستخدمة، حاول أن تكون بسيطاً في الأطر، ولا تحاول أن تكون كذلك في اللغة، حاول أن تكون عميقاً في التحليل المنطقي، ولا تكن كذلك في اللغة والمصطلحات.
احذر من المصطلحات	ليس سهلاً ولكن احذر من أن تبذل جهداً وتقضي وقتاً في نقاش المصطلحات المختلفة، فهذا قد يجعل أجواء الورش جدلية، ويبعد النقاش عن جوهره ومضمونه.

رغم خبرة الميسرين وتدريبهم على ذلك إلا أنه أحياناً تواجههم مواقف لا يستطيعون التعامل معها في قاعة الاجتماعات، بعض هذه المواقف السلبية وكيفية التعامل معها في الجدول أدناه:

الموقف	الحل
يقوم الميسر بعرض الموضوع، وبدء المناقشة وإعطاء معلومات حول الموضوع المطلوب مناقشته ونتيجة لذلك يتوقف الحوار - هجوم من المشاركين - يتخذ الميسر موقفاً دفاعياً	تجنب الاشتراك في الموضوع وإعطاء أي آراء فنية عن الموضوع، ولا تنس أن الميسر حيادي
يسجل الميسر الآراء المتفقة مع رأيه هو فقط، حيث ينتاب المشاركين إحساس بأنهم موجودون لتأكيد رأي الميسر، وبهذا تكون النتيجة فقدان المشاركين الاهتمام	أعط لكل الأفراد نفس الأهمية حتى لو اختلفت مع رأيك الشخصي فانت هنا لا رأي لك
يكتفي الميسر بمجموعة من الآراء، ويبدأ المناقشة مبكراً خوفاً من ضياع الوقت، وبهذا يشعر بعض المشاركين بأنه قد تم تجاهلهم، لأنهم لم يتمكنوا من إبداء رأيهم في الجولة الأولى من الحوار	يستمر الميسر في طلب آراء وأفكار جديدة حتى بعد أن يتوقف إعطاء الأفكار، ويتأكد من أن جميع المشاركين أبدوا الرأي في الموضوع تحت المناقشة عن طريق الأسئلة التحوارية

الموقف	الحل
يظل الميسر يطلب آراء وأفكاراً جديدة رغم عدم ورود أفكار جديدة وبهذا يشعر المشاركون بأن الميسر يضيع الوقت، ويحسون بأن الآراء والأفكار التي جمعت لا تستحق المناقشة	إنهاء المناقشة بمجرد الإحساس بعدم ورود أفكار جديدة
يقوم الميسر بمناقشة الأفكار والآراء التي طرحت بمعرفته قبل تجميعها وتبويبها، وبهذا يكون شريكاً في الحوار، ولذلك تقل مشاركة المشاركين، ويقل حماسهم في المشاركة في الحوار لاعتقادهم بأن الميسر قام بالعمل الذي سيقومون به (تقييم الأفكار)	عدم قيام الميسر بأي مناقشة من جهته خلال تجميع الآراء، سواء مباشرة أو من خلال البطاقات.

طرق التيسير

يستخدم الميسر طرقاً وأدوات عدة أثناء اجتماعات وورش التخطيط الاستراتيجي، بعض هذه الطرق يعمل على إعطاء المعلومات من مصادر معينة، وبعضها منها يعمل على تحفيز النقاش، وبعض منها يعمل على تفعيل المشاركة بين المشاركين، انظر أهم طرق التيسير الممكن استخدامها.

الطريقة	الوصف
الإحاضرة	نشاط يعرض فيه شخص مختص لمدة زمنية متفاوتة في الطول أو القصر، وقد يقدمها بشكل مباشر ودون مقاطعة، أو يتم فيها إشراك الحاضرين من خلال الأسئلة والمناقشة المفتوحة، وتعتمد هذه الطريقة أكثر من غيرها من الطرق على ما يخص المحتوى، ويمكن أن تستخدم جلسات التخطيط الاستراتيجي من أجل عرض تعريف أهم المصطلحات ذات العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي والمنهجية المستخدمة وكذلك عرض تقارير البيئة الداخلية والخارجية.
المناقشة	نشاط مخطط يتبادل فيه المشاركون الأفكار والآراء والخبرات، حول موضوع محدد، وتقع على الميسر مسؤولية إثارة النقاش، بطرح الأسئلة المناسبة (المفتوحة)، وتشجيع مشاركة جميع الأفراد، وتوجيه نقاش المجموعة، بحيث يحد من معوقات التفاعل النشط، وإنهاء المناقشة بتجميع المعلومات، وتلخيص النقاط الرئيسية، وتستخدم عادة من أجل تعميق الفهم الاستراتيجي بين المشاركين، وهذا من أهم الأهداف التي يجب أن نركز عليها من وراء قيامنا بالتخطيط الاستراتيجي، كما يستخدم النقاش كوسيلة لتحقيق اتفاق بين المشاركين حول تحليل البيئة الداخلية والخارجية والاتفاق على سلسلة النتائج.
العصف الذهني	نشاط يجمع فيه أكبر قدر ممكن من المعلومات والأفكار من المشاركين ضمن إجراءات منظمة حول موضوع معين في وقت محدد، بحيث يتم تقديم الأفكار بسرعة ودون تفكير أو تقييم، ويكون على كمية المعلومات وليس على نوعيتها، ويتم توثيقها، ومن ثم مناقشتها واستخلاص النتائج
مجموعات العمل	عمل مجموعة من الأشخاص (٣-٦ أفراد) على مهمة معينة لمدة محدودة من الزمن، تتطلب من المشاركين توليد الأفكار وتبادلها، وبناءها، أو تنظيمها وتحليلها.

العصف الذهني إحدى طرق التيسير Brain Storming

العصف الذهني هو عبارة عن حلقات مناقشة تهدف إلى تشجيع المشاركين على إخراج أفكارهم دون أي حساسية، وتوليد أفكار جديدة تنشأ خلال الحوار. وتحتاج حلقات العصف الذهني إلى ميسر / منسق للحلقة ذي صفات خاصة تجعله يدير الحوار نحو تحقيق الهدف، ودون أن يتدخل أو يجعل المشاركين يحسون بأن هناك قيوداً على أفكارهم، سواء من الميسر أو من المشاركين الآخرين.

إن الأساس في حلقات العصف الذهني هو التوصل إلى أفكار جديدة، لذلك فإن وجود ميسر متصف بخواص شخصية وخبرة طويلة يمكن المشاركين من الوصول إلى تحليلات أو أفكار ابتكارية، ومن أهم الأمور التي يجب أن يراعيها الميسر هي:

- إعطاء المشاركين شعوراً بالارتياح، وتشجيعهم على ذكر وكتابة أفكارهم حتى لو بدت غير تقليدية أو غير مقبولة.
- منع أي تعليق سلبي على فكرة من الأفكار المطروحة.
- استثارة المشاركين لزيادة المشاركة.

- القدرة على تحريك المناقشة في ضوء الموضوعات التي سبق الاتفاق عليها حتى لا تخرج عنها، ودون رفض أي فكرة خارجية.
 - منع تقييم الأفكار المطروحة بأي صورة من الصور سلبية أم إيجابية.
 - إبعاد شخصه عن الحوار وعن توليد الأفكار (عدم ذكر أي فكرة من جانبه) أو التأثير على المشاركين.
- يمكن عمل مجموعات العصف لمجموعات يتراوح عددها من ٨-٢٠، ولتحقيق ذلك يمكن اتباع الخطوات التالية من قبل ميسر الجلسة:
- تحديد الموضوع الذي سيتم الحوار حوله وخلفيته: يوضح الميسر الموضوع قيد المناقشة، سبب اختيار هذا الموضوع، وخلفية عرضه، وأهميته في عملية التخطيط الاستراتيجي.
 - شرح مراحل وقواعد العمل: يحدد الميسر مراحل العمل التي ستتم في عملية العصف الذهني، ويشرح القواعد للمشاركين وخاصة موضوع النظر إلى عدد الأفكار وليس النظر إلى نوعية الأفكار في هذه المرحلة.
 - التوصل إلى الأفكار وتدوينها في بطاقات: يطلب الميسر من المشاركين تدوين أفكارهم حول الموضوع/السؤال المطروح، ويحدد في المرحلة الأولى تجميع عدد معين من البطاقات لكل مشارك (١-٣ حسب عدد المشاركين، مع الاهتمام بتوضيح أن هناك جولات أخرى من العصف الذهني حول الموضوع ستأتي مباشرة).
 - قراءة البطاقات وتوليد أفكار جديدة: يقوم الميسر أو مساعده أو أحد المشاركين بوضع البطاقات على اللوحة ويحاول تبويبها أثناء وضعها على اللوحة. ويقوم بعد ذلك بقراءة البطاقات والاتفاق مع المشاركين على أسلوب التبويب دون مناقشة البطاقات أو محتواها فيما عدا الاستفسار عن مدلول بعض البطاقات التي قد تكون غامضة الصياغة. ويطلب الميسر إلى المشاركين القيام بجولة جديدة للعصف الذهني، وكتابة بطاقات جديدة، ثم يكرر الميسر هذه المرحلة إلى أن يشعر بأنه لا توجد أفكار جديدة، أو أن الوقت سيمر دون إضافات ذات أهمية فيتوقف. ويحتاج هذا إلى إحساس عال من الميسر بالمجموعة وديناميكيته.

في كل مرة يضاف فيها أفكار جديدة يتم ما يلي:

- تبويب الأفكار وإعادة النظر في التبويب السابق.
 - قراءة البطاقات المدون عليها الأفكار.
 - طلب توضيحات من أصحاب البطاقات غير الواضحة.
 - التأكد من أن جميع المشاركين يفهمون ما هو مدون على البطاقات بنفس الدرجة.
- مناقشة الأفكار المطروحة: يبدأ الميسر بعملية نقاش حول الأفكار التي خرجت من المشاركين، ولتسهيل عملية النقاش، يفضل ألا يتم معرفة صاحب الفكرة، ويطلب إلى المشاركين النظر إلى هذه الأفكار أثناء النقاش من حيث:
 - ◀ مدى صلاحيتها لتحقيق الهدف.
 - ◀ كونها أفكاراً جديدة لم تذكر من قبل.
 - ◀ ملاءمتها للتنفيذ.
 - مراجعة الصورة النهائية ومدى تحقيق الهدف، تراجع الصورة النهائية للأفكار المطروحة، ويتم التأكد من تحقيقها للهدف الذي ذكر في بداية الجلسة، وأنه لا توجد أفكار أخرى حول الموضوع المطروح للمناقشة، ثم التأكد من أن البطاقات المستبعدة لا تحقق الهدف من وجهة نظر المشاركين (على الأقل في الوقت الحالي).

الأسئلة من أهم تقنيات التيسير

- لا بد من أن يفكر الميسر كثيراً في نوعية الأسئلة التي سيطرحها على المشاركين، وكيفية طرحها، ولا بد لميسري ومنسقي الاجتماعات والدورات، التدرب والتمرن بشكل مستمر على أسلوب إلقاء الأسئلة والتعامل مع الإجابات عليها من قبل المشاركين، وهذا ليس مفيداً في الحياة العملية فحسب، بل له فوائد كثيرة في الحياة الشخصية أيضاً، فالأسئلة ذات أهمية خاصة في التواصل بين الأفراد، في الحياة العامة والخاصة، وفي إدارة الحوار في الاجتماعات وورش العمل والتدريب وغيرها، لأنها إذا أحسن استخدامها:
- تقود إلى الحديث واستمرار الاتصال، وتوجه الحديث إلى موضوعات فرعية تقود نحو الهدف من الحوار.
 - تشجع المتحدث معه (المستقبل) على الحوار وتعطي الشعور بالأهمية لبعض الموضوعات التي طرحت.
 - تؤدي إلى الثقة المتبادلة وإيجاد اهتمامات مشتركة بين المشاركين

- تفرق بين الحقائق ووجهات النظر، ويمكن أن توضح الأمور وتمنع سوء الفهم بين المشاركين والميسر.
- الأسئلة يمكن أن تحفز المشاركين ويمكن أن تقدم المساعدة إليهم في التعبير عن أنفسهم وأفكارهم وتعطي أهمية لأفكارهم ولما يعرفون، ولكنها أيضاً يمكن أن تثير الطرف الآخر وتكون جارحة لبعض المشاركين.
- عندما تلقى محاضرة، يكون المحاضر قائماً بدور المرسل، والمستمع بدور المستقبل، ويكون المرسل متمكناً بدرجات كبيرة من الوقت، ومتحكماً فيما يقول وفي تسلسل النقاط، ويحرك الموقف حسبما يراه مناسباً. أما عندما يبدأ في إلقاء الأسئلة، فإن الأمر يختلف، ويفقد المرسل التحكم الكامل في الموقف، إذ يتبادل مع المستمعين أدوار المرسل والمستقبل، ولهذا يجب أن يكون المحاضر (أو منسق الحوار) مرناً وقادراً على التحكم في الموقف. وبشكل عام يسأل الميسر الأسئلة من أجل:
 - إدخال خبرة المشاركين في الموضوع حتى لا يحدثهم عن أشياء يعرفونها.
 - تشجيع تبادل الخبرة والمعلومات بين المرسل والمستقبل، وبين المستقبلين وبعضهم.
 - شرح موقف معين.
 - توضيح حل مقترح لإحدى المشكلات.
 - التعرف على وجهات النظر المختلفة.
 - التأكد من الفهم.
 - تقييم موقف ما لأحد المشاركين في عملية الاتصال.
- والأسئلة الجيدة تعمل على إثارة الانتباه وتشجيع المشاركة الفعالة وإثارة الفضول بين المشاركين وضمان أن الميسر يعمل على مخاطبة كل الحاضرين وليس مجموعة منهم فقط، حيث يمكن أن يستخدم الميسر أنواعاً عدة من الأسئلة، وذلك حسب الموضوع والهدف، أما أنواع الأسئلة فهي:
 - **الأسئلة المفتوحة:** هي الأسئلة ذات الأهمية الأكبر في تيسير ورش العمل وهي التي تبدأ بـ (من، ماذا، كيف، لماذا، ما هي ..). يستخدم عادة هذا النوع من الأسئلة في جلسات العصف الذهني، وفي الجلسات المفتوحة والتي تهدف إلى استخراج المعلومات من المشاركين حول الموضوع المطروح.
 - **الأسئلة المغلقة:** وهي الأسئلة التي تجيب بـ (نعم أو لا) حيث تستخدم للانتقال من مرحلة إلى أخرى، كوضع سؤال: هل جميع الأسباب التي تؤدي إلى المشكلة أصبحت على اللوح؟ في العادة لا يتم استخدامها في حال أراد الميسر أن يبقى على درجة عالية من المشاركة في الجلسات.
 - **أسئلة البدائل:** تستخدم هذه الأسئلة عند الرغبة في تحديد أحد البدائل، وهي لا تساعد كثيراً في الحصول على معلومات/أفكار، وإنما تساعد في اتخاذ القرارات بشأن سير الورشة، مثل: هل نكتفي بهذا القدر من النقاش، وننتقل إلى الموضوع الثاني على جدول الأعمال؟
 - **أسئلة لإنهاء الموضوع:** أسئلة تحتوي على الإجابة بمجرد فهمها، وتستخدم لكيلا يستمر المشاركون في الحوار، وهي في العادة تستخدم لوقف النقاش والحوار، مثل: هل سنستمر في نقاش الموضوع لفترة طويلة؟ هل تعتقدون أن الموضوع استهلك وقت أكثر مما يجب؟ هذا النوع من الأسئلة -بشكل عام- غير محبذ في الورش.
 - **أسئلة لدفع الموجه إليه السؤال إلى إجابة معينة:** تدفع هذه الأسئلة الشخص الموجه إليه السؤال إلى الاتفاق على شيء محدد مسبقاً في السؤال. مثل: حضرتك متفق معي بأننا قد وصلنا إلى مجموعة آراء والآن هل يمكن دراسة كيفية تنفيذها؟
 - **الأسئلة المرتدة للمجموعة:** أسلوب للتعامل مع الأسئلة التي تشمل الإجابة عليها لا يستطيع أو لا يرغب الميسر الإجابة عليها، أو يريد من أحد المشاركين أن يفعل النقاش، حيث يتم تحويل السؤال إلى الشخص نفسه للإجابة أو شخص آخر من المشاركين. وهذا النوع من الأسئلة مهم في أن يستخدم كثيراً، ومن الأمثلة على ذلك، هل يرغب أحد المشاركين في الإجابة على السؤال المطروح؟
 - **الأسئلة الاستفزازية:** تستخدم هذه الأسئلة في حال أردتم تفعيل المجموعة بصورة أفضل وفي هذه الحالة يتم وضع أسئلة تتضمن أحكاماً لا يتفق معها المشاركون، مثلاً: يطرح الميسر سؤالاً: هل للموسيقى أهمية تستدعي أن ننفق على تطويرها أموالاً بهذه الدرجة؟ هذا السؤال قد يوجه لمؤسسات تعنى بالموسيقى مثلاً.
- يواجه الميسر في العادة أنماطاً مختلفة من الأشخاص، هذه الأنماط قد تعيق تحقيق هدف الورشة أو اللقاء، لهذا على الميسر أن يقوم بمعرفة أنماط المشاركين منذ بدايات اللقاء، لوضع استراتيجيات ملائمة للتعامل مع هذه الأنماط؛ وفيما يلي أهم هذه الأنماط وكيفية التعامل مع بعض النوعيات من الأفراد:

- **الذي يتحدث كثيراً:** لديه مشكلات في الاستقبال وقصور في الاستماع، وهو عادة لا يهتم بالآخرين، وبالتالي لا يتمكن من معرفة النقاط التي يدور حولها الحديث. ولذا لا تستطيع المجموعة معرفة ماذا يريد بالضبط، لأنه لم يفهم الموضوع جيداً، وهذا يجعله يتحدث أكثر وأكثر، وهنا يعمل الميسر ما يلي:
 - ◀ يقطع الحديث في نقطة مناسبة ويلخص ما قيل، ويبدى الاهتمام به.
 - ◀ قد يطلب منه تحديد ما يرغب فيه بدقة وكتابة ذلك.
 - ◀ يضع قائمة بالمتحدثين، ويعطي الفرصة أولاً لمن لم يتحدث من قبل، ويذكر بقواعد الجلسة، فلا يتحدث المتحدث بأكثر من عدد معين من الدقائق.
 - ◀ يعطي له مهمة تتطلب الاستماع (تسجيل المناقشات - الإظهار المرئي) أو مهمات أخرى.
 - ◀ يمكن أن يطلب إليه تأجيل النقاش في الموضوع إلى جلسة أخرى لأهميته.
- **الهادئ الذي لا يتحدث كثيراً:** يبقى في الخلف، ونادراً ما يشارك، وغالباً ما يترك بمفرده بواسطة المجموعة والميسر في بعض الحالات، ويرجع السبب في معظم الأحيان إلى مشكلات اتصالية أكثر من كونه غير قادر على المشاركة الموضوعية - قد يكون خجولاً أو منطوياً - ويخشى النقد أو الاستهزاء به، ويرغب عادة في المشاركة، ولكن لا يتمكن من فك قيود عدم القدرة على الاتصال، ويحتاج إلى مساعدة من الميسر، لذا فعلى الميسر أن يعمل على ما يلي:
 - ◀ يرفع ثقته بنفسه - فيعطيه الفرصة لإحراز نجاح، فمثلاً يبدى اهتماماً وتشجيعاً لأي فكرة يطرحها.
 - ◀ يسأله مباشرة ويشكره على مساهماته البناءة، ويرجع إلى ملاحظاته في بعض الأحيان.
 - ◀ يتحدث معه خلال أوقات الراحة.
 - ◀ يرتب العمل في مجموعات صغيرة، حيث إن هذه النوعية من الأفراد تخشى الحديث في المجموعات الكبيرة، فيعطيه عملاً محدداً في المجموعة.
- **الخبير الذي يعرف كل شيء:** يتحدث كثيراً، ويحاول تحريك المجموعة في اتجاه معين يحدده هو، حيث إنه يعتقد أن رأيه فقط هو الصحيح، ويحاول إنهاء المناقشة عند بدايتها بإعطاء الحل (الأمثل)، واستخدام مصطلحات فنية وكلمات أجنبية، وقد ينفعل المشاركون الآخرون ويصبحون عدوانيين تجاهه، أو لا يتحدثون (يتوقف ذلك على الوضع الاجتماعي والوظيفي للخبير). لذا فإن على الميسر أن:
 - ◀ يشكره على مساهماته ويسجلها، ويؤجل المناقشة في الموضوعات غير المناسبة.
 - ◀ يلخص ما ذكر ويوضح أنه فهم تماماً ما ذكره الخبير، مع التأكيد أن وجهات نظره ليست بالضرورة مقبولة من الجميع.
 - ◀ يعطي الفرصة للآخرين للتعليق على آراء الخبير.
 - ◀ يترك بعض النقاط دون اتخاذ قرار بشأنها.
 - ◀ يتجنب النقاش الثنائي بينه وبين الخبير.
 - ◀ يعرض استكمال المناقشة خلال فترات الراحة.
 - ◀ يحدد له مهمة معينة بالاشتراك مع مشارك آخر.
 - ◀ إذا كان يرى أن وجهة نظره هي الوحيدة السليمة.. فعلى الميسر أن:
 - ◀ يطلب منه أن يفكر بالاعتراضات الممكنة على فكرته.
 - ◀ أن يدع الآخرين يشاركون في الاعتراض على الفكرة.
- **العدواني:** يترك المناقشة الموضوعية، ويهاجم الأفكار والأساليب والأفراد، ويرى أن كل شخص له رأي يخالف رأيه عدو له، ويتفاعل معه بهتكم مستتر أو غضب واضح. ويكون عادة حساساً جداً تجاه آراء الآخرين. يُذكر أن بعض العدوانيين ينفعلون بسرعة جداً، ولكنهم سرعان ما يهدأون بعد فترة قليلة، لذا فإن على الميسر أن:
 - ◀ لا يترك نفسه ينساق في خلاف، ويكون هادئاً وحازماً.
 - ◀ لا يوقف الهجوم ولا يدافع.
 - ◀ يوضح أن الجزء الموضوعي من المناقشة قد أصبح واضحاً له (يكسر - يلخص).
 - ◀ يطلب توضيحات - أمثلة.
 - ◀ يمدح ... شئ جميل أنك وضحت هذه النقطة.
 - ◀ يظهر الاهتمام ... فكرتك شيقة ونحب أن نسمع عنها أكثر.

- ◀ يؤكّد القصور ... ربما تكون مثلاً لم تلاحظ هذه النقطة وتعطها حقها حتى الآن.
- ◀ يظهر الرغبة في تقبل الفكرة ... إذا كان لك أي اقتراح لتحسين الوضع نرجو عرضه.
- ◀ يحمي المشاركين الآخرين من الهجوم.
- ◀ يترك الآخرين يعرضون أفكارهم.
- ◀ إذا هوجم الميسر أو الفريق أو المجموعة، تعطى الفرصة لبقية المشاركين، لإبداء رأيهم مع انتظار النتيجة.
- **المهرج:** يحاول جذب الانتباه عن طريق النكات أو غيرها، ولا يشارك في المناقشة الموضوعية، هو مشارك فعال في أوقات الراحة والبرامج الترفيهية، ويرفع الحالة النفسية العامة للمشاركين، ويساعد في بعض الأحيان على تهدئة الجو أثناء المناقشات الحامية. وهو قادر في بعض الأحيان على إعطاء بعض الملاحظات للمشاركين المشاغبيين. ولكن يصبح الأمر معقداً إذا كان التهريج يخفي عدوانية مستترة تجاه العمل / الموضوع / المشاركين / الميسر .. هنا يصبح كل هؤلاء هدفاً له. لهذا على الميسر أن:
 - ◀ يدع روح الدعابة التي يتمتع بها المهرج لإدخال السرور على المشاركين في الأوقات المناسبة.
 - ◀ لا يقاطعه مباشرة إذا كانت المجموعة تضحك معه، ويدعهم يضحكون، ويشترك معهم في الضحك.
 - ◀ يطلب من المجموعة العودة إلى العمل في اللحظة المناسبة.
 - ◀ لا يرد على دعابته.
 - ◀ إذا أحس أن الضحك والتهريج أكثر من قدرة المشاركين على الاحتمال، يظهر ذلك للمهرج بوضوح.
- **الإيجابي:** محبوب من الميسرين، يشارك عادة بفعالية بناءة، لا يحاول الظهور أو التظاهر، متفتح للأفكار الجديدة ومتجاوب. يتضايق منه المشاركون الأقل إيجابية، ويمكن تصنيفه على أنه متمكن أو يحاول الظهور، وخاصة إذا كان الميسر يمدحه. لذا على الميسر أن:
 - ◀ لا يتركه يظهر كثيراً.
 - ◀ يسند له مسؤليات محددة ومناسبة داخل المجموعة (إدارة المناقشة مثلاً).
 - ◀ يتركه يتحدث أولاً في حالة مناقشة الموضوعات المختلفة جماعياً.
 - ◀ يحاول وضعه في موقف تعارض مع شخص عدواني.
- **السلبي:** لديه قدرة فائقة على اكتشاف السلبيات، ويعتقد دائماً أن كل عمل يؤدي إلى الفشل، إلا إذا تم إثبات عكس ذلك. وإذا كان الشخص سلبياً ويعتقد أنه يعرف كل شيء (خبير) فتكون النتيجة التعالي والتهكم على كل شيء، والتقليل من أهمية شأن ورأي الآخرين. لذا على الميسر أن:
 - ◀ يستقبل مشاركته، ويؤكد هذا الاستقبال بطريقة محايدة.
 - ◀ يقبل النقد المسبب، ويتركه يشرحه ويعرضه للمناقشة.
 - ◀ إذا كان النقد عاماً وشاملاً، يطلب منه تحديده بدقة.
 - ◀ يطلب من المشاركين إظهار النواحي الإيجابية.
 - ◀ ينشط المشاركة والتعاون، لمراجعة النواحي السلبية.
 - ◀ يعطي أهمية لملاحظات التهكم، ويطلب من المتحدث تفسيرها وتوضيحها.

مرحلة صياغة خطة العمل الاستراتيجية

بعد انتهاء ورشة العمل أو الخلوة الاستراتيجية، أو أنشطة تحليل الوضع الحالي (البيئة الداخلية والخارجية) واتخاذ القرارات الاستراتيجية في الأمور التي تم نقاشها في الفصول أعلاه، يبدأ الشخص الذي أنيطت به مسألة كتابة تقرير الاستراتيجية بهذه المهمة مباشرة، حيث تتوفر له في العادة معظم المواد مكتوبة، مما قد يساعده على إنجاز مهمة الكتابة في وقت لا يتجاوز الأسبوع. وفي بعض الأحيان يلزم التأكد من بعض المعلومات أو البحث عن بعض المعلومات والمراجع للاستناد إليها في عملية الكتابة وخاصة الأجزاء التي تتناول موضوعات تحليل الوضع.

لا يوجد نموذج موحد أو خطوط عريضة واحدة لكتابة تقرير الاستراتيجية، ولكن بعض المؤسسات ترغب في أن يكون تقرير الاستراتيجية بسيطاً ومختصراً (لا يتجاوز ١٠ صفحات) والبعض يرغب في أن يتناول التقرير وصفاً تفصيلياً للمنهجية التي تمت فيها عملية التخطيط الاستراتيجي، ولنتائج تحليلي البيئة الداخلية والخارجية، ومن ثم وصفاً للأهداف والأنشطة ومؤشرات قياس الأهداف، وفي هذه الأحوال قد يصل تقرير الإستراتيجية إلى عدد من الصفحات قد يتجاوز ١٠٠ صفحة.

بصرف النظر عن عدد الصفحات، من الناحية الفعلية يحكم الكاتب عند كتابته لتقرير الإستراتيجية نوع وحجم المعلومات المتوفرة ومن سيستخدم التقرير ولماذا؟ أما إذا كان استخدامه للأغراض الداخلية فيفضل أن يكون التقرير مختصراً وأن يركز على الاتجاه التنظيمي (الرؤية، الرسالة، المحاور الاستراتيجية، الأهداف، المخرجات والأنشطة، مؤشرات قياس الأداء) وإذا كان للتقرير أهداف إعلامية أو أهداف تجنيد أموال للمؤسسة أو أهداف ضغط ومناصرة فيمكن أن يركز التقرير على إبراز تحليل البيئة الخارجية وخاصة الأمور التي تتعلق باحتياجات الفئة المستهدفة التي تعمل الإستراتيجية لخدمتها، كما يركز التقرير أيضاً على خبرات المؤسسة وتجاربها السابقة والدروس المستفادة التي ستبني عليها من أجل حل المشكلات التي تواجه الفئة التي تستهدفها الاستراتيجية، بالإضافة إلى التركيز على سلسلة النتائج التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

يتناول تقرير الإستراتيجية مجموعة من الفصول، كل فصل قد يشمل مجموعة من الأجزاء، ويختلف ترتيب هذه الفصول من مؤسسة إلى أخرى بحسب المؤسسة أو وجهة نظر كاتب الاستراتيجية. النموذج الذي سنقدمه لمحتويات تقرير الإستراتيجية هو مقترح مرّن قابل للتغيير والتعديل وليس بالضرورة أن يتم الالتزام به دائماً، أما الخطوط العريضة لإعداد تقرير الاستراتيجية فهي ما يلي:

1. صفحة الغلاف

تُعرّف صفحة الغلاف الجمعية التعاونية وتتضمن ما يأتي: الاسم الرسمي للجمعية وشعارها، وعنوان خطة العمل، وتاريخ إعداد أو مراجعة الخطة، وعناوين الاتصال، وأي ملاحظات حول كيفية التعامل مع الخطة (مثلاً هل هي وثيقة سرية لا يجب نشرها أو توزيعها).

2. قائمة المحتويات/الفهرس

3. الملخص التنفيذي

الملخص التنفيذي هو أول جزء يراه أي قارئ لخطة العمل، إلا أنه الجزء الذي تتم صياغته عند الانتهاء من صياغة أجزاء الخطة الأخرى. ويقتصر الملخص التنفيذي على تقديم وصف عام لخطة العمل في ما لا يتعدى الثلاث صفحات، ويركز على تغطية ما يلي بإيجاز:

- التعريف بالجمعية والمشروع التعاوني: ما هي؟ ماذا تفعل/تقدم؟ أين تقع؟ من تمثل؟ ما سوقها؟ ومن هم منافسوها؟
- تحديد الفرصة السوقية التي ستستثمر فيها الجمعية: تحديد حجم هذه الفرصة وأهميتها للأعضاء.
- التعريف بأهداف الجمعية الاستراتيجية والمرحلية: ذكر هذه الأهداف وكيف ستعود بالمنفعة على الأعضاء وعلى المجتمع.
- تحديد حجم المبيعات، والوفّر، ومتطلبات التمويل المختلفة على مدى السنوات التي تغطيها الخطة.

4. وصف القطاع الاقتصادي المرتبط بنشاط الجمعية الرئيس (تحليل البيئة الخارجية)

يعكس هذا الجزء من الخطة حجم البحث الذي قامت به الجمعية وتم في إطار عملية التخطيط وفهم الجمعية للقطاع الاقتصادي الرئيس الذي ستنشط فيه (الزراعة، النقل، التجارة، الاتصالات، المياه، الكهرباء). وكحد أدنى يجب أن يوفر هذا الجزء معلومات عن حجم القطاع وأهميته، والقطاعات الفرعية فيه وأهميتها وعلاقاتها البيئية، والتطور في القطاع، والتوجهات السوقية فيه (خصوصاً تلك التي تؤثر إيجاباً أو سلباً على مشروع الجمعية وخدماتها)، والفاعلين في القطاع (منافسي الجمعية)، والإطار القانوني الذي يحكم تنظيم هذا القطاع، والفرص والتهديدات في القطاع.

5. وصف المشروع التعاوني

يتضمن هذا الجزء رؤية ورسالة وقيم الجمعية التعاونية، ونبذة عن تاريخها وتطورها من حيث العضوية والمبيعات والسلع/الخدمات التي تقدمها، والفائض الذي حققته (في حال كانت حديثاً النشأة يتم الحديث عن كيفية تأسيسها)، موجودات الجمعية الحالية، حصة الجمعية وموقعها في السوق ونقاط قوتها وضعفها.

6. الفرص

يبني هذا الجزء من الخطة على الجزأين الثالث والرابع منها حيث يركز على وصف الفرص السوقية التي ستستثمر بها الجمعية، بناء على نقاط قوتها ونقاط ضعفها وكيف ستغلب عليها (والتي يتم التوسع في وصفها). ويتضمن هذا الجزء الأهداف الاستراتيجية للجمعية.

7. خطة التسويق

تمثل خطة التسويق أحد أهم ركائز خطة العمل، وذلك لأنها تشكل أساس انطلاق لخطة الانتاج والإدارة والخطة المالية وترتبط ما بين هذه الأجزاء وأهداف الجمعية. وتتضمن خطة التسويق وصفاً للسوق الذي تنشط فيه الجمعية، من حيث خصائصه وحجمه وحصص المنافسين فيه، وللزبائن (الأعضاء وغير الأعضاء). استناداً إلى هذا التحليل يرد في هذا الجزء الأهداف المرحلية الخاصة بجانب التسويق ومؤشرات قياسها. وبناءً عليه يتم وصف دقيق للمزيج التسويقي: السلع والخدمات التي سيتم تقديمها بكل تفاصيلها، وآلية تسعير هذه السلع والخدمات بما يضمن تحقيق فائض، وآلية الترويج والتوزيع. ويتضمن هذا الجزء أيضاً خطة المبيعات المنوي تحقيقها والتي تتمثل في جدول تقديري للمبيعات من السلع والخدمات المختلفة لكل سنة من السنوات التي تغطيها الخطة (٣ سنوات على الأقل).

8. خطة الانتاج والإدارة

يحدد هذا الجزء من الخطة متطلبات تحقيق الأهداف والخطة التسويقية من مصادر بشرية ومادية، ويعرض أيضاً تفسيراً لآلية إدارة الجمعية. وتتضمن خطة الانتاج والموارد قسمين رئيسيين: احتياجات المكائن والمعدات والمرافق، واحتياجات المصادر البشرية. وفي كل من هذين القسمين يتم تحديد الأهداف المرحلية لجانبي العمليات والمصادر البشرية.

9. الخطة المالية/البيانات المالية

الخطة المالية تترجم الأجزاء السابقة من الخطة إلى أرقام ومعلومات مالية، وتوردها في ثلاثة جداول أساسية هي: الموازنة العمومية، وبيان الدخل، وبيان التدفقات المالية.



المساق الثالث

دراسات الجدوى والتخطيط الاستراتيجي



الجلسات التدريبية

الجلسة التدريبية رقم 3: دراسات الجدوى

١. يستطيع المشاركون شرح مكونات دراسة الجدوى الاقتصادية وأهميتها في تأسيس المشاريع التعاونية. ٢. يقدر المشاركون على تقييم دراسات الجدوى الاقتصادية استناداً إلى مجموعة من المعايير الفضلى. ٣. يطور المشاركون طوراً قدراتهم في مجالات إعداد منهجيات بحث وتحليل السوق لأغراض دراسات الجدوى الاقتصادية. ٤. يقدر المشاركون على قراءة وتحليل وإعداد البيانات المالية الأساسية لدراسات الجدوى الاقتصادية.	أهداف الجلسة
١. تعريف دراسة الجدوى الاقتصادية، وأهميتها في تأسيس المشروعات التعاونية. ٢. مكونات دراسة الجدوى الاقتصادية. ٣. معايير قبول دراسة الجدوى الاقتصادية. ٤. دراسة الجدوى التسويقية. ٥. دراسة الجدوى المالية. ٦. دراسة السوق في إطار دراسة الجدوى. ٧. اتخاذ القرار بناءً على دراسة الجدوى الاقتصادية.	المحتوى التدريبي
الشفافيات ٤٥-١ والتمارين ٦-١.	المواد التدريبية

الزمن

90

دقيقة

رقم النشاط واسمه

1

مقدمة حول دراسة الجدوى الاقتصادية

وسائل تدريبية

- الشفافيات ٧-١
- تمرين رقم ١
- أربعة نماذج لدراسات جدوى مختلفة منسوخة بعدد المشاركين
- ورق قلاب وأقلام ماركر ملونة لأربع مجموعات.

وصف النشاط

التفاعل مع المجموعة

- عرض شفافيات ونقاش من خلال طرح الأسئلة.
- العمل في مجموعات لحل تمرين.
- نقاش جماعي لتبادل الأفكار والمعلومات.

يعرض المدرب الشفافية رقم ١ ويستعرض بسرعة أهداف الجلسة/ يفتح المدرب الجلسة بطرح السؤال التالي على المشاركين: "ما أساس نجاح الجمعية التعاونية؟" ويناقش الإجابات، محاولاً تذكيرهم بما تم نقاشه في الجلسة السابقة حول الملاءمة وضرورة أن تقدم الجمعية خدمات لأعضائها تساهم في حل مشكلاتهم المشتركة/ بعد حوالي عشرة دقائق من ٦ على -النقاش يقوم بعرض الشفافيات رقم ١ التالي.

الشفافية رقم ١: يحاول المدرب الربط بين النقاش السابق حول ضرورة قيام الجمعية التعاونية بتقديم خدمات يحتاجها الأعضاء واتفاق الأعضاء على هذه الاحتياجات وكيفية تحقيقها، ويؤكد أن أساس النجاح في هذا المجال يركز على القيام بدراسة مدى قدرة الجمعية على حل المشكلات للأعضاء في سياق السوق/ يشير إلى أن دراسة الجدوى الاقتصادية هي عنصر رئيس لاتخاذ قرار بشأن تأسيس التعاونية/ يبين أن الإدارة العامة للتعاون في وزارة العمل تطلب دراسة الجدوى كجزء من طلب التأسيس للتأكد من وجود أساس لنجاح التعاونية من جهة، وللتأكد من أن الأعضاء المؤسسين لديهم الإدراك والوعي لمتطلبات نجاح مشروعهم والآلية التي سيعمل بها.

الشفافية رقم ٢: يطلب المدرب إلى المشاركين تعريف دراسة الجدوى، ويسجل على ورق قلاب أي

عبارات يتم ذكرها من المشاركين يرى أنه يمكن البناء عليها لتقديم التعريف / بعد حوالي خمس دقائق يقوم بعرض الشفافية ويشرح التعريف، مؤكداً على أن دراسة الجدوى الاقتصادية هي عملية فيها مكونات مختلفة وليس هدفها بيان أن المشروع قابل للنجاح، وإنما تحديد ما إذا كانت فكرة المشروع قابلة للحياة أم لا، وما إذا كانت ستلبي طموحات الأعضاء التي من المفترض أن تكون قد حُددت سابقاً، وبني جمع المعلومات وتحليلها بناء عليها.

الشفافية رقم ٤: يعرض المدرب السؤال التالي على الشفافية (ما الأسئلة التي تجيب عليها دراسة الجدوى الاقتصادية؟) يسأل المشاركون: "ما أهمية هذا السؤال؟ وكيف يعزز تكوين الإدراك؟" بعد بعض الوقت يعرض الأسئلة الرئيسة التي من المفترض أن تجيب عليها دراسة الجدوى الاقتصادية ويشرح ماذا تعني هذه الأسئلة باقتضاب (لا يتم شرحها باستفاضة لأن ذلك سيتم لاحقاً، والقصد هنا تهيئة المشاركين ذهنياً للقيام بالتمرين التالي).

الشفافية رقم ٥: يعرض المدرب الشفافية ويربط بين ما هو مكتوب فيها وما تم تقديمه في الشفافية رقم ٢، حيث يشير إلى أنه دون الاتفاق على المشكلة التي سيسعى المشروع التعاوني لحلها والآلية التي تم التفكير بها لتحقيق الحل، لا يمكن لدراسة الجدوى أن تجيب على الأسئلة المهمة التي يجب أن تجيب عليها/ تحديد المشكلة وفكرة حلها والمعايير المطلوب أن يوفرها المشروع التعاوني للأعضاء يجب أن يتم تحديدها قبل البدء بدراسة الجدوى، مثلاً: في حال اتفق الأعضاء على أن مشكلتهم المشتركة هي عدم القدرة على تسويق جميع إنتاجهم من الخضار، وحددوا أن إيجاد بيت للتعبئة هو الحل، حيث يمكنهم من التسويق الجماعي لشركات التصدير، فعليهم أن يحددوا المعايير الواجب أن يوفرها بيت التعبئة لهم كمستخدمين وكمالكين وصناع قرار، وبالتالي تستعرض دراسة الجدوى الاقتصادية إمكانية توفير المشروع لهذه المعايير. ومن المعايير مثلاً: ضرورة معرفة سعر البيع قبل التوريد، القدرة على استيعاب جميع إنتاج الأعضاء، توفير وسيلة لجمع الانتاج من مزارع الأعضاء. في هذا المثال تكرر دراسة الجدوى متطلبات تلبية هذه الشروط، بالإضافة إلى إمكانية نجاح المشروع في المنافسة والسوق، وتحدد حجم الاستثمار المطلوب ومدى قدرة الاعضاء، والتمويل الخارجي على تأسيس المشروع.

الشفافية رقم ٦: يقسم المدرب المشاركين إلى أربع مجموعات، ويوزع نسخ دراسات الجدوى الاقتصادية التي قام بتحضيرها عليهم/ يعرض الشفافية، ويقوم بشرح ما هو مطلوب في تمرين رقم ١/ يراقب المدرب عمل المجموعات ويتأكد من أن كل مجموعة تقوم فعلاً بتحليل دراسة الجدوى التي حددت لها، ويجب على أي أسئلة حول التمرين/ يساعد المدرب المجموعات التي يرى أنها بحاجة لذلك، من خلال طرح أسئلة تفيد بذلك، أو لفت انتباههم لجوانب القوة والضعف في الدراسة التي حددت لهم (من المفترض أن يكون المدرب قد قرأ جميع الدراسات موضوع التمرين وأعد مسبقاً تحليله الخاص لها)/ قبل خمس دقائق من انتهاء المدة المخصصة للتمرين، يعلن المدرب الوقت ويطلب إلى المجموعات الإسراع في تحضير عرض نتائج عملها/ يدعو المدرب كل مجموعة لعرض نتائج عملها، ويطلب إلى المشاركين الاطلاع على نسخة دراسة الجدوى التي سيتم عرضها/ بعد عرض كل مجموعة يشكر الميسر المجموعة وي طرح الأسئلة التالية ويناقشها مع المشاركين لبيان أوجه القصور فيها:

- هل تم تحديد المشكلة التي ستعمل التعاونية فعلياً على حلها؟
- هل تترقي الفكرة لأن تكون أساساً لتعاونية؟ هل هناك خدمة محددة ستقدمها الجمعية للأعضاء بما يتلاءم مع احتياجاتهم؟ هل هناك أساس للمشاركة الاقتصادية غير المشاركة في دفع رأس المال؟
- هل تم تحديد حجم العضوية الممكنة؟ هل استندت إلى حقائق؟
- هل تم تحليل السوق بما فيه الكفاية؟ هل تم النظر إلى المنافسة وحجم المبيعات الممكن وهوامش الربح التي يمكن تحقيقها؟ هل هذه واقعية؟ ما الذي يدعونا للتفكير أنها كذلك؟
- هل تم تحليل متطلبات الاستثمار في رأس المال؟ هل تكفي الأسهم المقترحة للتغطية؟

الشفافية رقم ٧: يستخدم المدرب الشفافية لبيان أن دراسات الجدوى التي تقدم في العادة لتأسيس التعاونيات لا تترقي لمستوى التحليل المطلوب لتمكين الأعضاء من اتخاذ قرار بشأن تأسيس جمعيتهم/ يستعرض الأسئلة على الشفافية ويشرح معانيها واحداً تلو الآخر، ويقوم بتقديم تحليله لمدى إجابة

دراسات الجدوى الأربع التي عمل المشاركون على تحليلها على هذه الأسئلة.

رقم النشاط واسمه

2

الزمن

20

دقيقة

مكونات دراسة الجدوى الاقتصادية

وسائل تدريبية

الشفافيات ٨-١٣

التفاعل مع المجموعة

وصف النشاط

عرض ونقاش من خلال طرح أسئلة على المشاركين حول مفهومهم لمكونات دراسة الجدوى الاقتصادية، حيث يتم تصحيح المفاهيم التي يقوم المشاركون بشرحها أو تأكيدها من خلال العرض.

الشفافية رقم ٨: يعرض المدرب مكونات دراسة الجدوى الاقتصادية، ويوضح أن العديد من المشاريع تركز فقط على الجدوى المالية، وتغفل أو لا تعطي القدر الكافي من الانتباه للمكونات الأخرى والتي هي في نفس القدر من الأهمية. ويبين أيضاً أن دراسة الجدوى المالية لا يمكن أن تكون موضوعية بدون المعلومات من الدراسات الأخرى. هنا يمكن الإشارة بشكل سريع إلى أمثلة على ذلك من الدراسات التي تم تحليلها في التمرين السابق.

الشفافيات ٩-١٣: يعرض المدرب الشفافيات واحدة تلو الأخرى ويشرح أهمية كل من مكونات دراسة الجدوى وارتباطها بالأخرى، ليؤكد على أن دراسة الجدوى أشمل مما يظن الكثيرون / قبل شرح كل شفافية يقوم المدرب بسؤال المشاركين عما يجب أن يحتويه كل جزء من أجزاء الدراسة وأهميته، ومن ثم يعرض الشفافية.

رقم النشاط واسمه

3

الزمن

100-110

دقيقة

دراسة الجدوى المالية

وسائل تدريبية

الشفافيات ١٤-٣٣.

تمرين رقم ٢.

تمرين رقم ٣.

تمرين رقم ٤.

ورق قلاب وأقلام ماركر ملونة لأربع مجموعات.

وصف النشاط

التفاعل مع المجموعة

- عرض شفافيات وشرح نظري ونقاش من خلال طرح الأسئلة.
- النقاش الجماعي، بما في ذلك حل تمرين جماعي.
- العمل في مجموعات لحل تمرين.
- نقاش جماعي لتبادل الأفكار والمعلومات.

الشفافية رقم ١٤: يسأل المدرب المشاركين عما إذا سمعوا عن البيانات المالية المعروضة في الشفافية وعن المعلومات التي توفرها، وبعد بعض الإجابات يشير إلى أن ما سيأتي من عرض سيشرح كل واحدة منها وأهميته لدراسة الجدوى.

الشفافيات ١٥-٢٠: يستعرض المدرب الشفافيات واحدة تلو الأخرى شارحاً محتواها / يخصص وقتاً

أكبر للشفافيتين ١٧ و ٢٠ لشرح الصناديق التي على طرف الشفافية/ يسأل المشاركون إن كانت لديهم أي استفسارات حول ماتم شرحه قبل الانتقال إلى الشفافية التالية، ويخصص وقتاً للإجابة على أي استفسارات

الشفافية ٢١: يعلن المدرب للمشاركين أنه سيطلب إليهم العمل على تحضير بيان دخل وموازنة لمشروع تعاوني افتراضي/ يعرض الشفافية ويشرح إجراءات التمرين/ يقوم بتقسيم المشاركين إلى مجموعات ثنائية أو ثلاثية، آخذاً بعين الاعتبار ضرورة أن يكون في كل مجموعة مشارك واحد على الأقل ذو خلفية مالية إن أمكن/ يوزع ورقة التمرين ويراقب عمل المجموعات ويقدم المساعدة إن لزم الأمر. الشفافيتان ٢٢، ٢٣: عند انتهاء المجموعات من عملها، يقوم المدرب بعرض الشفافية ٢٢ أمام المشاركين، والسؤال: من المجموعات حصل على الإجابة الصحيحة. يعرض الشفافية رقم ٢٣ ويكرر السؤال/ يوزع المدرب حل التمرين على المشاركين ويستعرضه معهم للتأكيد على الطريقة الصحيحة لتصنيف البيانات المالية وكيفية إعداد القوائم المالية المطلوبة.

الشفافية ٢٤: يسأل المدرب المشاركين: ماذا تقول لنا الأرقام؟ هل المشروع مجدٍ مالياً؟ ويناقش الإجابات/ يعرض باقي محتوى الشفافية ويؤكد على أن البيانات لسنة واحدة غير كافية لمعرفة الجدوى المالية، وأن هناك حاجة لمعرفة كيف سيكون الوضع المالي بعد وخلال خمسة سنوات على الأقل. ويشير إلى أن الكثير من المشاريع لا تحقق ربحاً أو فائضاً في السنوات الأولى، والمهم هنا معرفة كيف سيكون الوضع بعد أول ثلاث سنوات وما إذا كان المشروع سيستطيع حماية رأس المال من جهة، وتوفير السيولة النقدية اللازمة للعمل من جهة أخرى. هذه المعطيات لم يتم توفيرها في البيانات التي تم تحليلها ويجب في الحالة العملية أن يتم العمل على توفيرها لتمكين صنع القرار. وللانتقال إلى الشفافية التالية يشير المدرب إلى أن السيولة النقدية وتوفيرها مهمة جداً لنجاح المشروع وقدرته على البقاء والتطور، وهذا ما سيتم استعراضه في الشفافيات التالية.

الشفافيات ٢٥-٢٩: يقوم المدرب بعرض الشفافيات ويشرح كيف يتم تسجيل بيان التدفقات المالية، مشيراً إلى أن التسجيل يتم بناء على فرضيات يتم وضعها من خلال دراسة السوق من جهة، والمعايير التي تم وضعها من المؤسسين في بداية الدراسة من جهة أخرى. مثلاً: عندما تشير الدراسة التسويقية إلى أن المبيعات لا يتم جمع أثمانها إلا بعد شهرين من تسليمها للزبائن فلا يمكن أن نتوقع أن يتم تحصيل أثمان المبيعات قبل ذلك بكثير. وكذلك الأمر، إذا وضع المؤسسون شرطاً لاستلام أثمان مبيعاتهم من الجمعية خلال شهر من تاريخ تسليمها، فيجب أن يبين بيان التدفقات النقدية ذلك في النقد الخارج، ويبين من خلال تحليل صافي التدفقات إذا كان ذلك ممكناً أم لا، وماذا يلزم عمله في مجال الأنشطة التمويلية أو الانتاجية للالتزام بهذا الشرط.

الشفافية رقم ٣٠: يعرض المدرب الشفافية ويناقش مع المشاركين أهمية وجود تدفقات مالية صافية موجبة، والبحث في كيفية تحقيقها/ يشير إلى أن قراءة بيان التدفقات المالية في دراسة الجدوى يجب أن تتم من منظور تحديد ما إذا كانت التدفقات النقدية المتوقعة منطقية من حيث توقيتها من جهة، ما إذا كانت كافية لضمان تشغيل المشروع وعدم مواجهته لأي مشاكل في تسديد ما يترتب عليه من التزامات تشغيلية أو تطويرية، من جهة أخرى.

الشفافيتان رقم ٣١، ٣٢: يعلن المدرب التمرين، موضحاً أن الهدف من ورائه هو التأكيد على المفاهيم التي تم شرحها سابقاً. يقوم بالمرور على كل حالة ويسأل المشاركين عن رأيهم ويناقشهم فيه، ودائماً يسأل "لماذا"/ يعرض الإجابة ويشرحها باستفاضة، وخصوصاً في الحالات التي يتضح له عدم وضوح السؤال أو عدم فهم المشاركين للإجابات.

الشفافية رقم ٣٣: يقوم المدرب بتقسيم المشاركين إلى مجموعات من ٤-٥ أشخاص، ويوزع ورقة التمرين ويشرح ما هو مطلوب عمله من كل مجموعة/ تقوم كل مجموعة بدراسة بيان التدفقات المالية والتأكد من فهمها له/ تحدد المجموعة فيما إذا كان هناك مشكلة إما في طريقة إعداد البيان (هل تم إدراج البيانات بطريقة صحيحة) أو في الوضع النقدي، وفي حال وجدت أية إشكاليات تقوم بتصحيحها أو إعطاء توصيات للتعامل معها/ يقوم المدرب بمتابعة عمل المجموعات وتقديم المساعدة إن لزم الأمر./ عند انتهاء

المجموعات من عملها، تقوم كل مجموعة بعرض نتائج نقاشها على جميع المشاركين، ويقوم المدرب بتيسير النقاش دون إعطاء الإجابة النموذجية. / بعد انتهاء جميع المجموعات من العرض، يبين المدرب الأخطاء والإشكاليات من خلال توزيع نموذج حل التمرين، ويناقش معهم ماذا يمكن للجمعية أن تفعل في هذه الحال. / ينهي المدرب التمرين بسؤال المشاركين عن مدى واقعية مثل هذا التمرين وإن كان لديهم أي أمثلة شبيهة لما تم استعراضه في النقاش أو في التمرين.

الزمن

180-150

دقيقة

رقم النشاط واسمه

4

دراسة السوق في إطار الجدوى التسويقية

وسائل تدريبية

- الشفافيّات ٣٤-٤٥
- تمرين رقم ٥
- تمرين رقم ٦
- ورق قلاب وأقلام ماركر ملونة لأربعة مجموعات

وصف النشاط

التفاعل مع المجموعة

- عرض شفافيّات وشرح نظري ونقاش من خلال طرح الأسئلة.
- النقاش الجماعي، بما في ذلك حل تمرين جماعي.
- العمل في مجموعات لحل تمرين.
- نقاش جماعي لتبادل الأفكار والمعلومات.

الشفافية رقم ٣٤: يفتح المدرب هذا الجزء من الجلسة بالقول إن معظم البيانات المالية التي سبق مناقشتها مصدرها دراسة الجدوى التسويقية والتي تعتبر الأساس ونقطة الانطلاق الأولى لدراسة الجدوى الاقتصادية، ويظهر النقطة الأولى على الشفافية. / يطرح المدرب السؤال التالي على المشاركين: "ما هو السؤال الرئيس الذي من المفترض أن تجيب عليه دراسة الجدوى التسويقية؟" / يناقش الإجابات ومن ثم يعرض النقطة الثانية على الشفافية، مشيراً إلى أن الإجابة على هذا السؤال لا يمكن أن تتم دون دراسة شاملة للسوق.

الشفافيتان رقم ٣٥، ٣٦: يستعرض المدرب أسباب إجراء دراسة السوق، مبيناً أن تحديد جميع العناصر الواردة في الشفافية يساعد بشكل مباشر في تحديد ما إذا كانت هناك فرصة تسويقية أم لا، وفي حال وجدت يحدد متطلبات النجاح من حيث نوع وطبيعة المنتج/الخدمة ومواصفاتها. / يشير هنا إلى أن دراسة السوق لا تنظر بالضرورة إلى مستلزمات الإنتاج أو الاستثمارات في المكنات أو المصادر البشرية اللازمة للتسويق، حيث إن هذه يتم تحديدها لاحقاً في إطار دراسة الجدوى الفنية ودراسة الجدوى الإدارية للمشروع.

الشفافية رقم ٣٧: يسأل المدرب المشاركين: "متى نعرف أن هناك جدوى تسويقية؟" / يأخذ مجموعة من الإجابات التي يستعين بها في عرض محتوى الشفافية.

الشفافيّات ٣٨-٤٠: ينتقل المدرب إلى الشفافية ٣٨ بالقول: إن المعلومات التي توفرها دراسة السوق تحدد ما إذا كان هناك جدوى تسويقية أم لا، في المجالات السابقة، ويبدأ بعرض النقاط على الشفافيّات واحدة تلو الأخرى، ويسأل المشاركين عما إذا كانت هذه المعلومة كافية لاتخاذ قرار، وماذا يلزم من معلومات إضافية في هذا الجانب بالتحديد لاتخاذ القرار، وما تبعات هذه المعلومة على ما يلزم أن يتحقق ليكون هناك قدرة للجمعية للاستفادة من السوق. / يبني المدرب على إجابات المشاركين ليؤكد ضرورة توفير دراسة السوق لمعلومات واقعية حول العرض والطلب والمنافسة وتطور السوق والقوانين وغيرها من العوامل الخارجية لاتخاذ قرار يحدد ما إذا كانت هناك فرصة تسويقية أم لا. في هذا السياق يشير المدرب إلى أن الفكرة الريادية التي قد تبدو ناجحة للوهلة الأولى قد لا يكون لها النجاح بسبب عدم وجود فرصة تسويقية أو لصغر حجم

هذه الفرصة بما يخدم الأعضاء، أو لأن المنافسة شديدة والدخول في السوق لا يمكن التنبؤ بنجاحه.

الشفافية رقم ٤١: يقسم المدرب المشاركين إلى أربع مجموعات، ويعرض الشفافية أمامهم شارحاً ما هو مطلوب منهم. / تقوم كل مجموعة بدراسة ونقاش الملخص التنفيذي لدراسة الجدوى التسويقية الافتراضية الواردة في ورقة التمرين. / تقوم كل مجموعة ببيان الإيجابيات والسلبيات التي أظهرتها الدراسة، واتخاذ قرار جماعي مبرر بشأن المشروع (هل نقوم باستكمال دراسة الجدوى الإدارية والفنية والمالية، أم أن هناك ما يكفي من مؤشرات سلبية لوضع الفكرة جانباً). عند انتهاء المجموعات من عملها، تقوم كل مجموعة بعرض نتائج نقاشها على جميع المشاركين مع إيضاح تبريرها للقرار التي اتخذته بوضوح، ويقوم المدرب بتيسير النقاش من خلال طرح الأسئلة المناسبة. / بعد انتهاء جميع المجموعات من العرض، يبين المدرب أن فكرة التعاونية ممتازة ولكن ليس هناك ما يدعو للتفاؤل بشأن إمكانية إيجاد حلول من خلالها للمشكلة الرئيسية للمبادرين. لذا فإن توصية الدراسة يجب أن تكون بعدم تأسيس الجمعية وذلك لعدم قدرتها على تلبية رغبة الأعضاء بالعمل فيها (لا يوجد فرصة كافية) من جهة، وعدم تحقيقها لظروف عمل أفضل لهم من جهة أخرى. عند نقاش المجموعات، قد تجد أنه من المفيد التأكيد على ما يلي:

- الفكرة الجديدة والتي يبدو أن لها فرص نجاح للهلة الأولى، قد لا تكون كذلك إذا لم تتوفر لها الشروط لذلك.
- دراسة الجدوى في المثال، هي ملخص. لاحظوا كم المعلومات التي تم جمعها وفكروا من أين يمكن أن تكون قد أتت.
- المستشار قام بمقابلة العديد من المنافسين كما يبدو. بما أن هذا ملخص، نتوقع أن نجد في دراسة الجدوى التسويقية التفصيلية وصفاً لفئات المستهلكين المختلفة التي تمت مقابلتهم حسب حجمها أو أنشطة عملها أو كلاهما (مثلاً: مكاتب المحاماة، الشركات العامة الكبرى، المؤسسات الحكومية)
- لم يتم تحليل المنتج المنافس في ملخص هذه الدراسة بشكل مستفيض، ولكن نتوقع أن نرى تحليلاً في جسم الدراسة. وينطبق ذات الأمر على المنافسة، حيث نتوقع أن نرى تحليلاً أكثر للمنافسين وحجم إيراداتهم وحصصهم السوقية وخدماتهم وأسعارهم.

الشفافية رقم ٤٢: بعد الانتهاء من نقاش التمرين السابق من المفترض أن يكون المشاركون قد أدركوا مدى الحاجة للبحث المضني والشامل في إطار دراسة الجدوى، وبدأوا بالتفكير في كيفية الحصول على المعلومات اللازمة لتحليل مدى الجدوى التسويقية للمشروع. / يعرض المدرب هذه الشفافية بادئاً بالقول: إن جودة المعلومات التي يتم جمعها في إطار إعداد دراسة الجدوى التسويقية ترتبط ارتباطاً مباشراً بجودة المنهجية التي تم جمع البيانات من خلالها، ويشير إلى أن أي جدوى تسويقية يجب أن تكون مبنية على منهجية بحثية تمكن من جمع المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار. / يعرض المدرب خطوات إجراء البحث السوقي واحدة تلو الأخرى، ويبين أن منهجية البحث تتوقف في كثير من الأحيان على المصادر المالية المتاحة لهذا الغرض من جهة ومدى تعقيد المشروع والسوق من جهة أخرى. وبأي حال، يجب أن تتم دراسة السوق في إطار دراسة الجدوى، وأن تجيب هذه الدراسة على الأسئلة الرئيسية التي من المفترض أن تجيبها بموضوعة تامة.

الشفافية رقم ٤٣: يسأل المدرب المشاركين عن مصادر المعلومات المتاحة لدراسة السوق، ويعرض الشفافية ليبين أن كل ما ذكر يمكن تصنيفه إلى مصادر ثانوية ومصادر أولية.

الشفافية رقم ٤٤: هنا يركز المدرب على مصادر المعلومات الأولية وأدوات جمعها، حيث يبدأ بسؤال المشاركين عن الأشخاص الذين يمكن لنا الاستعانة بهم لتوفير المعلومات التي تلزمنا عن السوق والإجابة عن الأسئلة في دراسة السوق. / بعد بعض المداخلات يعرض المدرب الشفافية مبيناً أن الباحث نفسه يمكن أن يكون مصدراً للمعلومات وتحليلها من خلال مشاهدات يقوم بها، وأن آخرين يمكن لهم أن يوفرُوا معلومات حول السوق من جوانب مختلفة. فهناك من يعرفون السوق وآلية عملها والتطورات الممكنة فيها، وهناك من يستخدمون السوق لتلبية احتياجاتهم (المستهلكين) والذين يمكن أن يوفرُوا معلومات حول تجاربهم مع المنافسين، واستعدادهم لتجريب سلع أو خدمات جديدة. / يبين المدرب أن هناك ثلاث أدوات رئيسية لجمع المعلومات الأولية في إطار دراسة السوق وهي المقابلة، والملاحظة والتسويق السري. ويشرح كلاً منها

بنوع من التفصيل، مبيناً الفرق بين المقابلة المنتظمة وغير المنتظمة، والمقابلة الجماعية الفردية وإيجابيات وسلبيات كل منها، بالإضافة إلى كيفية إجراء التسوق السري. / يشرح المدرب مفهوم التدقيق الثلاثي (الحصول على نفس المعلومة من ثلاثة جهات مختلفة على الأقل للتأكد منها) وذلك ليؤكد ضرورة عدم الاعتماد على مصدر معلومات واحد في تحليل السوق. / يناقش المدرب مع المشاركين إمكانية عدم القدرة على جمع معلومات حول المنافسة بموضوعية، وكيفية التعامل مع هذا الأمر.

شفافية رقم ٤٥: هذا التمرين يهدف إلى إتاحة المجال للمشاركين لمحاولة تطبيق ما اكتسبوه من معارف حول دراسة السوق على فكرة مشروع تعاوني. / يقسم المدرب المشاركين إلى أربع مجموعات ويحدد لكل منها الفكرة التي ستعمل على تنفيذ ما هو مطلوب في التمرين من أجلها. / يوزع المدرب نموذج التمرين على المشاركين ويشرح ما هو مطلوب القيام من كل مجموعة. عند انتهاء المجموعات من عملها، تقوم كل مجموعة بعرض نتائج نقاشها على جميع المشاركين، ويقوم المدرب بتيسير النقاش من خلال طرح الأسئلة المناسبة.

الجلسة التدريبية رقم 4: خطط العمل الاستراتيجية

١. يقدر المشاركون على تعريف التخطيط الاستراتيجي ومراحله. ٢. يفرق المشاركون بين الحطة الاستراتيجية وخطة العمل، والعلاقة بينهما. ٣. يقدر المشاركون على صياغة نص للرؤية والرسالة لجمعية تعاونية وفقاً لطبيعة عملها. ٤. يقدر المشاركون على صياغة أهداف استراتيجية ومرحلة ذكية، وتحديد الفرق بينهما. ٥. يقدر المشاركون على استخدام أداة التحليل الرباعي لتحديد القضايا التي تواجهها المشاريع التعاونية. ٦. يقدر المشاركون على وضع خطط عمل تسويقية وإنتاجية مبسطة لمشاريع تعاونية.	أهداف الجلسة
١. تعريف التخطيط الاستراتيجي، وأهميته. ٢. معوقات التخطيط الاستراتيجي، وتحدياته. ٣. مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي. ٤. أهمية الرؤيا والرسالة في التخطيط الاستراتيجي. ٥. كيفية صياغة الرؤية والرسالة. ٦. تحليل بيئتي العمل (الداخلية والخارجية). ٧. تحديد القضايا والقضايا الاستراتيجية. ٨. الأهداف الاستراتيجية والمرحلة. ٩. مكونات الخطة الاستراتيجية (التركيز على خطة التسويق والانتاج).	المحتوى التدريبي
الشفافيات ٤٦-٨٨ والتمارين ٧-٩.	المواد التدريبية

تعريف التخطيط الاستراتيجي، وأهميته ومواقفه

وسائل تدريبية

- الشفافيّات ٥٦-٥٢
- ورق قلاب وأقلام ماركر

التفاعل مع المجموعة

عرض شفافيّات ونقاش جماعي من خلال طرح الأسئلة.

وصف النشاط

الشفافية رقم ٤٦: يفتح المدرب الجلسة باستعراض أهدافها ويشير إلى أنه يتوقع في نهاية الجلسة أن يكون المشاركون قد طوروا قدراتهم بشكل ملحوظ في مجال التخطيط واستخدام مجموعة من الأدوات لأغراض تخطيط الأعمال. يسأل المشاركين عما إذا كانوا قد شاركوا في عمليات تخطيط استراتيجي ويسأل واحداً أو اثنين منهم أن يعكسا تجربتهما (كيف تمت؟ من قام بها؟ وما مخرجاتها؟ وهل استفادت المؤسسة منها؟ وكيف؟). يعلق المدرب على ما سمعه، ويشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي يبني على ما تعرفه المؤسسة وما لديها من معلومات، ويهدف إلى تحديد المسار الذي يجب أن تسير به المؤسسة لتحقيق ما تريد تحقيقه، والذي من المفترض أن تكون قد حددته أيضاً في إطار العملية.

الشفافية رقم ٤٧: يعرض المدرب عنوان الشفافية، ويسأل المشاركين عن العوامل التي تؤثر على سير عمل الجمعيات التعاونية والمؤسسات بشكل عام. يسجل ما يراه مناسباً على الورق القلاب، وبعد فترة يبدأ بعرض العوامل على الشفافية ويوائم مع المشاركين بين ما ذكره وهذه العوامل، مبيّناً أن تصنيف العوامل على النحو المعروض يسهل التفكير ببيئة العمل الخارجية وتأثيراتها على عمل المؤسسة أياً كانت، ويشير إلى أن تأثير بعض العوامل يرتبط بطبيعة عمل المؤسسات، مثلاً: الجمعية التي تعمل في مجال التكنولوجيا أو تعتمد على التكنولوجيا بشكل كبير ستتأثر بالتغيرات التقنية أكثر بكثير من جمعية حرفية مثلاً.

الشفافية رقم ٤٨: يستعرض المدرب محتوى الشفافية بسرعة ويشدد على أن قراءة وتحليل بيئة عمل المؤسسة الخارجية ضروري في وقتنا هذا أكثر من أي وقت مضى نتيجة للتغير المتسارع في حياتنا، وأن عدم التعامل مع هذه التغيرات وتوقعها قد أدى في كثير من الأحيان إلى انهيار مؤسسات كبيرة وعالمية أو تراجع أدائها بشكل كبير (مثل بعض شركات الطيران). ينتقل المدرب إلى الشفافية التالية بالقول: إن استقرار وتحليل البناء على المتغيرات هو أساس للتخطيط الاستراتيجي.

الشفافية رقم ٤٩: يعرض المدرب تعريف التخطيط الاستراتيجي ويشدد على أنه لا يجب الاستهانة بكلمة "عملية" كونها تؤكد أن التخطيط لكي يكون استراتيجياً يجب أن يكون مستمراً، حتى وإن كان مخرجه الرئيسي (الخطّة) يغطي إطاراً زمنياً محدداً. وأن التخطيط الاستراتيجي كفلسفة يعني أن جميع من في المؤسسة من أصحاب القرار ينظرون ويحللون بيئة عملهم باستمرار.

الشفافية رقم ٥٠: يعرض المدرب الشفافية ويخصص بعض الوقت لنقاش أهمية التخطيط الاستراتيجي مع المشاركين. يقوم بكتابة ما يراه مناسباً مما يقوله المشاركون عن فوائد التخطيط الاستراتيجي على الورق القلاب أمام الجميع. بعد نحو عشر دقائق يستعرض ما قام بتدوينه بناء على مشاركات الحضور ويزيد عليه، إما من خلال الشرح والتأكيد أو من خلال الإضافة (مستعيناً بالمادة التدريبية عند الحاجة).

الشفافيتان رقم ٥١، ٥٢: ينتقل المدرب إلى الشفافية بسؤال المشاركين عما إذا كان بإمكان أي مؤسسة القيام بعملية تخطيط استراتيجي، ويحاورهم حول المواقف التي قد تواجه المؤسسات في هذه العملية. بعد نحو خمس دقائق يعرض الشفافية ويشرح محتواها، مؤكداً أن العديد من عمليات التخطيط لا تأتي بنتيجة فعلية لأن الأجواء التنظيمية لم تكن مهيئة لعملية التخطيط، ويستخدم هذه المقولة كمدخل

مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي ومخرجاتها

وسائل تدريبية

- الشفافيات ٥٣-٥٥
- ورق قلاب وأقلام ماركر

التفاعل مع المجموعة

عرض شفافيات ونقاش من خلال طرح الأسئلة.

وصف النشاط

الشفافية رقم ٥٣: يشير المدرب إلى أن نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي يتطلب التخطيط الجيد والتنفيذ الجيد لعملية التخطيط. حين خروج العملية بخطة مكتوبة يقتنع بها جميع المعنيين في المؤسسة ويكونون مستعدين لتطبيقها، إيماناً منهم بأهميتها. ويضيف إلى أن ضمان هذا الأمر يتطلب التفكير بعملية التخطيط الاستراتيجي كعملية مكونة من مراحل مترابطة، يجب أن يدار كل منها بفاعلية. / يعرض الشفافية ويشرح مراحل التخطيط الواردة ومخرجات كل مرحلة.

الشفافية رقم ٥٤: ينتقل المدرب إلى هذه الشفافية بالقول: إن هناك طريقة أخرى للتفكير بمراحل عملية التخطيط، ويعرض الشفافية مبيناً أن أساس التخطيط هو فهم وتحليل بيئة العمل وتهيئة المناخ التنظيمي للتخطيط، ومن ثم يشرح كيف أن كل مرحلة سبق ذكرها تؤسس للمرحلة التي تليها. / يشدد المدرب على أن هناك فرقاً بين الخطة المكتوبة وعملية التخطيط، فالأولى ما هي إلا نتاج بسيط للأخيرة. / يطلب المدرب إلى أحد المشاركين تلخيص ما تم عرضه حتى الآن ويقوم بتصويب ما يتم قوله حسب الحاجة.

الشفافية رقم ٥٥: يعرض المدرب الشفافية ويخصص بعض الوقت لنقاش السؤال الوارد فيها. / يقوم بكتابة ما يراه مناسباً مما يقوله المشاركون عن أهمية تهيئة المناخ التنظيمي على الورق القلاب أمام الجميع. / بعد نحو عشر دقائق يستعرض ما قام بتدوينه بناء على مشاركات الحضور ويزيد عليه إما من خلال الشرح والتأكيد، أو من خلال الإضافة (مستعيناً بالمادة التدريبية عند الحاجة). يعطي المدرب بعض الأمثلة من خبرته عن عمليات تخطيط استراتيجي لم يتم فيها تهيئة المناخ المناسب وماذا حدث، وبدون إعطاء أي تفاصيل، وبشكل مقتضب، ويشرح بالاستناد إلى المادة التدريبية الإجراءات المعيارية لضمان تهيئة المناخ التنظيمي لعملية التخطيط، مشيراً إلى أهمية تشكيل لجنة لإدارة وتنسيق عملية لتخطيط، والتأكيد على أن مثل هذه اللجنة مهمتها فقط التأكد من أن عملية التخطيط تسير وفقاً لما هو مخطط والقيام بوضع المعلومات التي يتم جمعها في أطر وتقارير يمكن لأصحاب القرار اتخاذ قرار بشأنها. / عند الانتهاء من استعراض الشفافية والآلية التي يتم فيها تهيئة المناخ التنظيمي يمهّد المدرب للجزء الثاني من الجلسة بالقول: حان الوقت الآن للنظر إلى العناصر الرئيسة في التخطيط، ويستعرض عناوين الجلسات المتبقية (يمكن الرجوع إلى الشفافية السابقة).

الرؤية والرسالة

وسائل تدريبية

- الشفافيات رقم ٥٦-٦٢.
- تمرين رقم ٧.
- ورق قلاب وأقلام ماركر لأربعة مجموعات

التفاعل مع المجموعة

- عرض شفافيات ونقاش من خلال طرح الأسئلة.
- تمرين جماعي لتحديد رسالة أم رؤيا
- العمل في مجموعات.

وصف النشاط

الشفافيتان رقم ٥٦، ٥٧: يسأل المدرب المشاركين عن تعريف الرؤية، ويأخذ ثلاث إجابات على الأقل. يبين الاختلافات بينها وأيهما أقرب إلى الدقة، ثم يعرض تعريف الرؤيا على الشفافية رقم ٥٦، موضحاً أهم عناصرها. / يقوم بتكرار العملية حول الرؤية باستخدام الشفافية رقم ٥٧.

الشفافية رقم ٥٨: يطلب المدرب إلى المشاركين توضيح الفرق بين الرسالة والرؤية وفقاً لم تم مناقشته، وبعد بعض المداخلات يقول: إن الفروقات التي تم ذكرها صحيحة، ويمكن تصنيفها إلى فروقات في المنظور الزمني، والأسئلة التي تجيب عليها، والوظيفة والتغير الممكن أن يحصل عليها. / يقوم بعرض الشفافية ويشرح الفروقات. وعند التطرق للفروقات في محور التغير الممكن أن يحصل على الرؤية والرسالة، يشدد المدرب على أن ما هو وارد في الشفافية له بعض الاستثناءات كمعظم القواعد المعروفة، ولكن الرسالة - بشكل عام - عرضة للتغير أكثر من الرؤيا.

الشفافية رقم ٥٩: يسأل المدرب المشاركين عن أهمية وجود بيان للرؤيا والرسالة للجمعيات التعاونية بالتحديد ويدون إجاباتهم على ورق قلاب كما يراه مناسباً وبما يفيد النقاش. / يذكر المشاركين بما تم مناقشته في الجلسات الخاصة بدراسة الجدوى عندما تم الحديث عن أهمية الاتفاق على المشكلة وآليات حلها، ويبين أن أساس النجاح في التخطيط هو معرفة الوجهة وكيف سنصل لهذه الوجهة، وهو ما تجيب عليه الرسالة والرؤية وما يبنى عليه كل شيء في عملية التخطيط. / يعرض المدرب محتوى الشفافية ويربطه مع ما قاله المشاركون ليؤكد على الأمور المهمة من وجهة نظرهم.

الشفافيتان رقم ٦٠، ٦١: يستبق المدرب عرض هذه الشفافية بالقول: "لنفحص قدرتنا على التمييز بين الرسالة والرؤية بعد كل ما ناقشناه"، ويبدأ بعرض النقاط واحدة واحدة، ويناقش مع المشاركين ما إذا كانت رسالة أم رؤية، وما الذي يجعلها كذلك. عند الانتهاء يسأل المدرب المشاركين عما إذا لاحظوا أي مواصفات لطريقة صياغة هذه النصوص. / وفقاً للإجابات يوضح المدرب أن نصوص الرسالة والرؤية يجب أن تكون فعلاً قصيرة وشاملة ويستطيع كل فرد من الأفراد بالمؤسسة رؤية دور له فيها، وهذا ما يمكن أن نجده في جميع النصوص التي تم استعراضها.

الشفافية رقم ٦٢: يطلب المدرب إلى المشاركين العودة إلى مجموعاتهم السابقة، وذلك لأن التمرين يتطلب ذلك. / عند عودة المشاركين لمجموعاتهم يطلب إلى كل مجموعة إعداد نص لرؤية ورسالة الجمعية التي قاموا بوضع خطة عمل لدراسة الجدوى التسويقية لها. / يذكر الميسر المشاركين بأن النصوص الأفضل للرؤية والرسالة هي نصوص قصيرة (لا تتعدى السطرين في العادة)، ولكن يجب أن تكون واضحة ومحددة. / يشير الميسر إلى أنه قد تضطر المجموعات لوضع فرضيات محددة حول دراسة الجدوى التسويقية لتستطيع صياغة النصوص المطلوبة. وفي حالة تم وضع مثل هذه الفرضيات، يجب على المجموعات توثيقها. / يلاحظ الميسر عمل المجموعات أثناء عمله ويقدم المساعدة إن لزم الأمر. / يقوم الميسر

بتيسير نقاش نتائج عمل المجموعات مع المشاركين، بحيث يعمل مع المشاركين على تقييم النصوص من ناحية تقنية من جهة (هل يمكن القول أنها رسالة/ رؤية)، وعلى تقييم مدى وضوحها وتحديد مدى ارتباط النصين مع بعضها البعض من جهة أخرى. / يعمل الميسر مع المشاركين على تعديل النصوص المقدمة في حال كانت هناك حاجة لذلك. / يختم الميسر النقاش بالتأكيد على أن نص الرسالة والرؤية كثيراً ما لا يتم الاهتمام به في عمليات التخطيط الاستراتيجي، إلا أنها غاية في الأهمية، كونها أساساً ومنطلقاً لعملية التحليل الاستراتيجي وعملية تحديد الأهداف الاستراتيجية والمرحلية التي تليها.

رقم النشاط واسمه

الزمن

80

دقيقة

تحليل بيئة العمل

4

وسائل تدريبية

الشفافيات ٦٣-٦٧

التفاعل مع المجموعة

وصف النشاط

- عرض شفافيات ونقاش من خلال طرح الأسئلة.
- العمل في مجموعات.

الشفافية رقم ٦٣: قبل عرض هذه الشفافية يقوم المدرب بوضع هذا الجزء من الجلسة في السياق، من خلال تذكير المشاركين بالموضوعات التي تم استعراضها حتى الآن، ويعلن أن المرحلة التي تأتي بعد تحديد الرؤية والرسالة هي مرحلة تحليل بيئة العمل. يذكر المدرب أن العوامل التي تؤثر على عمل المؤسسات والتي تم استعراضها في أول الجلسة سيتم إعادة النظر فيها هنا بشيء أكثر من التفصيل. / يعرض الشفافية ويشرح ماذا تعنيه وتتضمنه مرحلة تحليل بيئة العمل، ويشير إلى أن تحليل البيئة الخارجية والداخلية مترابطان بشكل كبير، حيث تجيبان على سؤال مهم جداً: كيف نقيم قدرتنا الداخلية على الاستجابة للعوامل الخارجية التي لا تقع ضمن سيطرتنا بالكامل.

الشفافية رقم ٦٤: يعرض المدرب الشفافية، ويسأل المشاركين عن أسئلة إضافية يمكن إضافتها لما هو موجود في الشفافية. / يدون هذه الأسئلة على ورق قلاب أمام الجميع.

الشفافية رقم ٦٥: يهدهد المدرب لعرض هذه الشفافية بالإشارة إلى أن هناك العديد من الأدوات التي تستخدم لتحليل بيئة العمل في المؤسسات، لأغراض التخطيط، وإحدى هذه الأدوات أداة التحليل الرباعي أو الـ SWOT. / يسأل المدرب من من المشاركين سمع أو استخدم هذه الأداة في السابق؟ وفي أي سياق؟ ويطلب إلى أحد من استخدمها شرح تجربته معها باقتضاب، / يعرض المدرب الشفافية لشرح أداة التحليل الرباعي بالتفصيل، ويؤكد بشدة على أن نقاط القوة والضعف هي عوامل داخلية تحت سيطرتنا، أما الفرص والتهديدات فهي عوامل خارج سيطرتنا، فمثلاً: لا يمكن القول: إن تراجع المبيعات أو تدني العضوية هي تهديدات، كوننا نستطيع عمل شيء بشأنها، لذلك تصنف على أنها نقاط قوة.

الشفافية رقم ٦٦: يعرض المدرب الشفافية، مشيراً إلى الأسئلة التي يمكن سؤالها لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، ويذكر كلما وجد ذلك مناسباً أن الحصول على هذه الإجابات يجب أن يتم من خلال عملية بحث تركز على توفير أكبر قدر من المشاركة، بما في ذلك من المنافسين والزبائن. / يفتح المدرب المجال للمشاركين لطرح أي استفسارات قبل الانتقال إلى التمرين التالي، ويحثهم على السؤال من خلال الإعلان أنه سيطلب إليهم القيام بتحليل رباعي خلال دقائق.

الشفافية رقم ٦٧: يقوم المدرب بتوزيع المشاركين على أربع مجموعات ويوزع عليهم ورقة التمرين. / يعرض المدرب أهداف التمرين وما هو مطلوب، ويقترح القيام بقراءة نص التمرين أولاً وتخصيص ما يقارب ٢٠ دقيقة لتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ومبررات تصنيفها كذلك، ومن ثم تحديد القضايا الواجب التعامل معها في إطار هذا التحليل.

يلاحظ الميسر عمل المجموعات أثناء عملها ويقدم المساعدة إذا لزم الأمر. / يعلن المدرب أن الوقت المخصص للتمرين يشارف على الانتهاء بعد حوالي ٢٥ دقيقة من بدء التمرين، ويحث المجموعات على الإسراع في إنجاز ما هو مطلوب منها والتحضير للعرض. / يدعو المدرب المجموعات واحدة تلو الأخرى لعرض نتائج عملها، وعند انتهاء المجموعات من عرضها يقوم بتيسير النقاش من خلال طرح أسئلة حول التحليل، بما فيها:

- ما أوجه الاختلاف في التحليل؟ وما أسبابها (هنا يطلب الاجابة من أفراد المجموعات التي تبين وجود اختلاف في تحليلها)؟
- كيف انعكس الاختلاف في التحليل على الاختلاف في تحليل القضايا؟
- هل هناك تضارب في إطار التحليل الرباعي؟
- ما أهم القضايا الواجب التعامل معها من مجمل القضايا التي تم تحديدها من قبل المجموعات؟ ولماذا؟ (هنا يوضح المدرب أن تحديد أولويات القضايا يعتمد ليس فقط على التحليل الرباعي وإنما أيضاً على توجهات ووجهات نظر إدارة المشروع، وفي حالة التمرين لا يمكن أن نحدد الأولويات بموضوعية، لغياب إمكانية النقاش مع الإدارة).

يوزع الميسر إجابته على التمرين - والتي يكون قد أعدها مسبقاً- ويعرضها على المشاركين، مبيناً أهم الاختلافات بين تحليله وتحليل المجموعات، ويوضح أن هناك معلومات يصعب تحديد فيما إذا كانت نقاط قوة، أو فرصاً، أو نقاط ضعف، أو تهديدات، دون الحصول على معلومات إضافية (مثلاً، عدم وجود برك أمواج وتزلج في عالم الترفيه، والتي قد تكون نقطة قوة وقد تكون نقطة ضعف حسب المنظور والرؤية). ويستغل هذا الأمر للتأكيد على ضرورة أن يكون التحليل الرباعي مبنياً على تقارير شاملة ومفصلة، وألا يتم إجراؤه دون عملية جمع معلومات تضمن توفير المعلومات بموضوعية وشمولية، بما يضمن أيضاً مشاركة جميع ذوي العلاقة في توفير المعلومات.

رقم النشاط واسمه

الزمن

30

دقيقة

تحديد القضايا الاستراتيجية

وسائل تدريبية

- الشفافيات ٦٨-٧٠
- بطاقات ملونة وأقلام ماركر بعدد المشاركين ٣ ×
- ورق قلاب وأقلام ماركر

وصف النشاط

التفاعل مع المجموعة

- عرض شفافيات ونقاش من خلال طرح الأسئلة.
- عصف ذهني جماعي.

الشفافية رقم ٦٨: مرة أخرى، يقوم المدرب بالتذكير بمراحل التخطيط التي تم استعراضها حتى الآن ومخرجات كل منها، ويسأل المشاركين عن المرحلة القادمة، وذلك لوضع هذا الجزء من الجلسة في سياقه. / يذكر المدرب المشاركين بالمراحل في حال لم يستطيعوا تحديد المرحلة القادمة. / يعرض المدرب الشفافيات ويشير إلى أن عملية تحديد القضايا تختلف عن تحديد القضايا الاستراتيجية، حيث إن الأخيرة يتم تحديدها من قبل مجلس الإدارة وكبار الموظفين، بالاستناد إلى قائمة طويلة من القضايا تبرزها لجنة التخطيط في تقريرها الخاص بتحليل بيئة العمل. / هنا يمهّد المدرب لعرض الشفافية التالية بالقول: إن القضايا يمكن تصنيفها في العادة إلى ثلاثة أنواع، وينتقل إلى الشفافية التالية.

الشفافية رقم ٦٩: يعرض المدرب الإطار ويعطي أمثلة من خبراته حول قضايا تصنف وفقاً للفتات الثلاث، ويطلب إلى المشاركين إعطاء أمثلة من خبرتهم.

الشفافية رقم ٧٠: يستعرض المدرب مثال التحليل الرباعي، ويطلب إلى المشاركين تحليل القضايا. /

يدون المدرب مداخلات المشاركين على الورق القلاب، ومن ثم يقيمها معهم (هل هي فعلاً قضية؟ هل المعلومات المتوفرة كافية لتحديدها كقضية؟ وهنا يشير إلى ضرورة عدم الوقوع في خطأ فرض قضايا لا يوجد حولها معلومات كافية). بعد ذلك يقوم بعرض التحليل على يسار الشفافية ويوضح كيف تم الخروج به.

رقم النشاط واسمه

6

الزمن

30

دقيقة

تحديد الأهداف الاستراتيجية والاستراتيجيات

وسائل تدريبية

- الشفافيات ٧١-٧٦
- بطاقات ملونة وأقلام ماركر بعدد المشاركين ٣ ×

التفاعل مع المجموعة

- عرض شفافيات ونقاش من خلال طرح الأسئلة.
- عصف ذهني جماعي باستخدام الكرات.

وصف النشاط

الشفافية رقم ٧١: يوزع المدرب بطاقات ملونة على المشاركين، ويطلب إليهم أن يستخدموا البطاقة لتعريف الهدف الاستراتيجي، ويوجههم لأن يحاولوا ألا يتعدى التعريف المكتوب ثلاثة سطور مكتوبة على البطاقة بشكل أفقي. يعطي المدرب بعض الوقت للمشاركين ليكتبوا تعريفهم ويقوم بجمع البطاقات وقراءتها على المجموعة متسائلاً عن صحة التعريف. يتيح المجال للنقاش ولا يتدخل المدرب إلا في تيسير النقاش. بعد قراءة جميع البطاقات ومناقشتها، يقوم المدرب بعرض الشفافية، شارحاً التعريف، ومصححاً أي تعريفات خاطئة أو غير دقيقة طرحها المشاركون.

الشفافية رقم ٧٢: يبين المدرب أن الأهداف الاستراتيجية في العادة تعكس التزام المؤسسة بمعالجة القضايا الاستراتيجية التي تم تحديدها في إطار تحليل البيئة. يقوم بعرض الجزء الأول من الشفافية (القضايا) ويطلب من المشاركين محاولة وضع أهداف استراتيجية للجمعية الافتراضية بالكتابة على البطاقات (هدف واحد فقط لكل مشارك). يقوم المدرب باستعراض الجزء الثاني من الشفافية لبيان الأهداف الاستراتيجية النموذجية ويوضح الربط بينها وبين القضايا. بعد ذلك، يقوم المدرب بقراءة الأهداف التي كتبها المشاركون ويقوم بنقاشها وتقييمها معهم من خلال استعراض ما إذا كانت مرتبطة بالقضايا، وما إذا كانت فعلاً أهدافاً استراتيجية. ينهي المدرب نقاش المثال بالقول أن الأهداف بحاجة إلى أن تكون قابلة للتحقق وأن هذه الأركان هي الاستراتيجية.

الشفافية رقم ٧٣-٧٦: يستعرض المدرب الشفافيات حول تعريف الاستراتيجيات ويعطي أمثلة عنها، ويختتم بالقول: إن الاستراتيجيات التي يتم تحديدها في الخطة الاستراتيجية يمكن اعتبارها بمثابة مسارات إرشادية لوحدة المؤسسة الإدارية لاستخدامها في تطوير أهدافها الخاصة واستراتيجيات تفصيلية لخططها. مثلاً: استراتيجية توسيع حجم الخدمات يتم اعتمادها من وحدتي الإنتاج والتسويق في تحديد أهدافها.

تحديد الأهداف المرحلية

وسائل تدريبية

- الشفافيات ٧٧-٧٩
- بطاقات ملونة وأقلام ماركر بعدد المشاركين ٣ ×

التفاعل مع المجموعة

- عرض شفافيات ونقاش من خلال طرح الأسئلة.
- عصف ذهني جماعي باستخدام البطاقات

وصف النشاط

الشفافية رقم ٧٧: بالطريقة السابقة نفسها، يقوم المدرب بتوزيع بطاقات على المشاركين، ويطلب إليهم تدوين تعريف للهدف المرحلي على البطاقة. يجمع المدرب البطاقات ويقرأها بصوت عال، ويطلب إلى المشاركين التعليق عليها (هل هذا التعريف صحيح، وماذا؟). يقوم المدرب بعد استعراض جميع البطاقات بعرض الشفافية لتعريف الهدف المرحلي، ويبين أن الأهداف الاستراتيجية تكون نقطة انطلاق لتحديد الأهداف المرحلية، وأن كل وحدة من وحدات العمل في المؤسسة تكون مسؤولة عن تحديد أهداف مرحلية لنفسها كمساهمة منها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وعادة ما تتمحور الأهداف المرحلية حول عمليات التسويق، وعمليات الانتاج، وعمليات إدارة المصادر البشرية وعمليات الإدارة المالية. وفي الجمعيات التعاونية، يتم في العادة وضع أهداف مرحلية خاصة بتنمية المجتمع انسجاماً مع المبدأ السابع للمبادئ التعاونية الدولية.

الشفافية رقم ٧٨: يعرض المدرب عنوان الشفافية فقط، ويسأل المشاركين: ماذا يعني أن تكون الأهداف قابلة للقياس؟ ومن ثم يسأل عن أهمية أن تكون كذلك. / ييسر الدرب النقاش بين المشاركين ويحاول أن يلعب دوراً يحثهم على التفكير في أهمية أن تكون الأهداف قابلة للقياس (تساهم في تقييم التقدم، تساهم في تفعيل المساءلة، وتساعد في وضع خطط تصحيح مسار، توفر بيانات إنذار مبكر، تزيد من قدرة الأعضاء على معرفة التقدم المحرز بشكل دوري، تعطي صورة أكثر قرباً عن الانجاز باتجاه الرؤية). بعد بعض الوقت يقوم المدرب بالتأكيد على جميع الإجابات التي شرحت أهمية وجود أهداف مرحلية قابلة للقياس، ومن ثم يعرض معنى ذلك من خلال محتوى الشفافية.

الشفافية رقم ٧٩: يعرض المدرب الشفافية ويشرح الإطار الذي يتم في العادة استخدامه لتحديد الأهداف المرحلية.

تطوير خطط تسويق الانتاج والموارد البشرية والمالية

وسائل تدريبية

- الشفافيات ٨٠-٨٧
- تمرين رقم ٩
- ورق قلاب، وماركر لأربع مجموعات

التفاعل مع المجموعة

- عرض شفافيات وشرح نظري ونقاش من خلال طرح الأسئلة.
- العمل في مجموعات لحل تمرين.
- نقاش جماعي لتبادل الأفكار والمعلومات.

وصف النشاط

الشفافيات ٨٠-٨٦: يقوم المدرب بعرض الشفافيات، وشرح مضامين خطط التسويق والانتاج والموارد

البشرية والإدارة المالية، مؤكداً أن جميعها تبني على قراءة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية. / يركز المدرب على شرح مضامين الخطة التسويقية من خلال شرح مفهوم المزيج التسويقي والتأكيد على أن الخطة التسويقية لا تحتوي فقط على أهداف مرحلية خاصة بوظيفة التسويق، وما ستدره وإنما تحوي أيضاً وصفاً تفصيلياً لكل من مكونات المزيج التسويقي الأربعة. / يخصص المدرب وقتاً مناسباً أيضاً لاستعراض وشرح خطة الانتاج، حيث يستفيد من المادة التدريبية لإعطاء مزيد من الأمثلة إذا لزم الأمر. ويمكن المرور بشكل سريع على استعراض خطة الموارد البشرية والخطة المالية، والإشارة إلى أن هذه الخطط بالرغم من أنها مكون رئيسي من خطة العمل الاستراتيجي إلا أنه لن يتم تغطيتها باستفاضة هنا، مع الإشارة إلى أن أسس التخطيط المالي قد تم استعراضها في الجلسة السابقة (دراسة الجدوى) وسيتم تغطية أمور إضافية مرتبطة بها في جلسات لاحقة.

الشفافية ٨٧: يعرض المدرب الشفافية ويشرح التمرين بعد أن يوزع المشاركين على أربع مجموعات (يمكن الابقاء على المجموعة السابقة). / يقوم الميسر بتوزيع المشاركين على أربع مجموعات، ويوزع عليهم ورقة التمرين المرفقة. يقترح المدرب على المشاركين القيام بقراءة نص التمرين أولاً وتخصيص ما يقارب من ١٠ دقائق لتحليل القضايا الواردة. / يلاحظ المدرب عمل المجموعات أثناء عملها ويقدم المساعدة إذا لزم الأمر. / يعلن الميسر أن الوقت المخصص للتمرين يشارف على الانتهاء بعد حوالي ٣٥-٤٠ دقيقة من بدء التمرين، ويحث المجموعات على الإسراع في إنجاز ما هو مطلوب منها والتحضير للعرض. / يدعو المدرب المجموعات واحدة تلو الأخرى لعرض نتائج عملها، وعند انتهاء المجموعات من عرضها يقوم بتيسير النقاش، من خلال طرح أسئلة حول أوجه التشابه والاختلافات ما بين الخطط. / يوزع المدرب إجابته على التمرين - والتي يكون قد أعدها مسبقاً - ويعرضها على المشاركين، مبيناً أهم الاختلافات بين تحليله وتحليل المجموعات.

قبل اختتام الجلسة، يقوم المدرب بتلخيص سريع لما تم استعراضه في الجلستين، ويؤكد على أهم الرسائل التدريبية. / يشكر المتدربين ويغلق الجلسة.

قائمة التمارين

المساق الثالث

دراسات الجدوى والتخطيط
الاستراتيجي

3

تمرين رقم 1: تقييم لدراسة جدوى

الهدف	يطلع المشاركون على مستوى دراسات الجدوى المقدمة في إطار عمليات التسجيل
الزمن	٢٠ دقيقة للمجموعات و ٢٠ دقيقة للعرض والنقاش .
إجراءات العمل (هذا التمرين يتطلب تحضيراً مسبقاً من الميسر)	١. يقوم الميسر بالتحضير لهذا التمرين من خلال الحصول على نسخة من أربع دراسات جدوى مختلفة لجمعيات تعاونية قدمت للإدارة العامة للتعاون، ويحاول أن تكون هذه الدراسات بسيطة وذات جودة أقل من المستوى بشكل عام (لا تجيب على الأسئلة الرئيسية الواجب إجابتها في دراسات الجدوى الاقتصادية). ويقترح أن يتم اختيار دراسات جدوى لجمعية تعاونية في مجال التصنيع الغذائي، الزراعة، الاستهلاك، الحرف اليدوية/التشغيل. ٢. يقوم الميسر بتوفير نسخ من دراسات الجدوى التي تم جمعها، لجميع المشاركين. ٣. يقوم الميسر بتوزيع المشاركين على مجموعات بعدد دراسات الجدوى التي تم نسخها (يفضل أربع مجموعات)، ويحدد لكل مجموعة دراسة الجدوى التي ستعمل على تقييمها. ٤. يعرض المدرب أهداف التمرين وإجراءاته، كما هي في الشفافية: كل مجموعة يجب أن تجيب على الأسئلة الآتية، وتستعد لعرض الإجابات على بقية المشاركين: ◀ ما المشروع التعاوني المطروح؟ ◀ كيف سيخدم الأعضاء؟ ◀ ما تقييم المجموعة لدراسة الجدوى (سيئ، جيد، ممتاز)؟ ◀ ما أسباب التقييم؟ ٥. يتابع الميسر عمل المجموعات ويقدم المساعدة إذا لزم الأمر. ٦. قبل خمس دقائق من انتهاء المدة المخصصة للتمرين، يعلن المدرب الوقت ويطلب إلى المجموعات الإسراع في تحضير عرض نتائج عملها. ٧. يدعو الميسر كل مجموعة لعرض نتائج عملها، ويطلب إلى المشاركين الاطلاع على نسخة دراسة الجدوى التي سيتم عرضها. ٨. بعد عرض كل مجموعة يشكر الميسر المجموعة، وي طرح الأسئلة الآتية، ويناقشها مع المشاركين لبيان أوجه القصور فيها: ◀ هل تم تحديد المشكلة التي ستعمل التعاونية فعلياً على حلها؟ ◀ هل ترتقي الفكرة لأن تكون أساساً لتعاونية؟ هل هناك خدمة محددة ستقدمها الجمعية للأعضاء بما يتلاءم مع احتياجاتهم؟ هل هناك أساس للمشاركة الاقتصادية غير المشاركة في دفع رأس المال؟ ◀ هل تم تحديد حجم العضوية الممكنة؟ هل استندت إلى حقائق؟ ◀ هل تم تحليل السوق بما فيه الكفاية؟ هل تم النظر إلى المنافسة وحجم المبيعات الممكن وهوامش الربح التي يمكن تحقيقها؟ هل هي واقعية؟ ما الذي يدعونا للتفكير بأنها كذلك؟ ◀ هل تم تحليل متطلبات الاستثمار في رأس المال؟ هل تكفي الأسهم المقترحة لتغطية رأس المال المطلوب؟ من أين سنأتي بالمبلغ المتبقي؟ ◀ لو كنت عضواً مبادراً، فهل ستكون متشجعاً للدخول في عضوية هذه الجمعية؟ ٩. عند انتهاء المجموعات الأربع من عرضها وما يليه من نقاش، يختم الميسر التمرين بالقول إن العديد من دراسات الجدوى التي يتم تقديمها لأغراض تسجيل لجمعيات التعاونية لا تجيب على الكثير من الأسئلة الرئيسية التي من المفترض أن تجيب عليها، وبالتالي لا تمكن الأعضاء المبادرين من اتخاذ قرار مناسب بشأن المضي قدماً بعملية التسجيل، ويشير إلى أن الجزء المتبقي من الجلسة سيخصص لنقاش هذه الأسئلة بالطرق الأمثل لإجابتها.

تمرين رقم 2: إعداد بيان الربح والخسارة والموازنة التقديرية

الهدف	يتمكن المشاركون من استخدام مجموعة من التوقعات المالية لإعداد بيان الربح والخسارة والموازنة التقديرية لمشروع تعاوني في إطار دراسة جدوى افتراضية.
الزمن	٣٠ دقيقة للمجموعات و١٥ دقيقة للنقاش بشكل جماعي
إجراءات العمل	١. يتم تقسيم المشاركين إلى مجموعات ثنائية أو ثلاثية (مجموعات صغيرة) ٢. يتم توزيع نموذج التمرين المرفق على المشاركين، وشرح ما هو مطلوب: - إعداد بيان للربح والخسارة وبيان الموازنة التقديرية بناء على الافتراضات الواردة. - البدء في تصنيف الافتراضات حسب طبيعتها (إيرادات، أصول، التزامات، مصاريف، حقوق ملكية، إلخ) وذلك لتسهيل عملية إعداد البيانات المطلوبة. - استخدام النموذج المرفق بالتمرين، لإعداد البيانات. ٣. عند انتهاء المجموعات من عملها، يقوم المدرب بتوزيع حل التمرين على المشاركين وعرضه أمامهم، ومناقشته معهم، للتأكيد على الطريقة الصحيحة لتصنيف البيانات المالية وكيفية إعداد القوائم المالية المطلوبة.

تمرين 2: إعداد البيانات المالية الأساسية (نسخة المشارك)

فيما يلي مجموعة من المعلومات والافتراضات التي تم جمعها ووضعها في إطار دراسة جدوى لمشروع تعاوني:

التصنيف	الحساب	القيمة المتوقعة
	ذمم دائنة	21440
	ذمم مدينة	5950
	أسهم الأعضاء	23570.61
	نقد في البنك	6925.44
	إيراد من مبيعات الأعلاف	13950
	مشتريات أعلاف	2000
	مشتريات مواد استهلاكية	5050
	مبيعات خدمات إرشاد	1800
	مصاريف خدمات إنترنت	395
	تبرع لمرة واحدة من الجمعية الخيرية	4500
	تبرعات من المؤسسين (أبو أحمد وأبو مراد)	170
	غاز وكهرباء	1932
	تأجير جزء من أرض المشتل	1500
	مصاريف حشد عضوية	2600
	دخل من مساهمات الأعضاء الجدد	1280
	أثاث وأصول مكتبية (حسب سعر شرائها)	1600
	مبيعات طعوم ومبيدات	1950
	دين مستحق للتجار في السنة الأولى	300
	دين مستحق للأعضاء في السنة الأولى	0
	اشتراكات الأعضاء (رسوم عضوية) المؤسسين	24590
	آليات الجمعية (حسب سعر شرائها)	47900
	تأمين وترخيص الآليات	1755
	سيارات نقل الجمعية (حسب سعر شرائها)	2250
	استئجار ماكينة تصوير ونسخ	220

التصنيف	الحساب	القيمة المتوقعة
	رسوم بريد	600
	طباعة ملصقات وبطاقات	250
	استهلاك تراكمي للأثاث	425.02
	استهلاك للآليات (تراكمي)	21053.53
	استهلاك لسيارة النقل	713.22
	استهلاك للمشتل	787.62
	عمولة	650
	إيجار أرض المشتل	1500
	إصلاحات وأعمال تأهيل	1490
	أجور موظفين وعمال	40687.96
	مبيعات تسويقية	21410
	أبنية-المشتل (حسب السعر الذي اشترى به الحديد)	2500
	مصاريف إعلان عن الوظائف	150
	قرطاسية	494
	مخزون بذار	250
	سداد فائدة قرض البنك للسنة الأولى	2730.70
	ضرائب دخل	0 (معفاة للسنة الأولى)
	قرض البنك	3183.10
	اتصالات	1483
	مصاريف سفر وتدريب وإقامة	11100
	استئجار قاعات للاجتماعات والورش	160

المطلوب:

١. إعداد بيان دخل (ربح وخسارة) بناء على المعلومات أعلاه.

٢. إعداد موازنة تقديرية بناء على المعلومات أعلاه.

ستجدون أن من المفيد البدء بمناقشة تصنيف المعلومات أعلاه وفقاً لطبيعتها. أي تحديد ما إذا كانت إيرادات، أو مصاريف، أو أصول، أو التزامات، أو حقوق ملكية، وذلك لتسهيل عملية نقلها للمكان المناسب. تذكروا ضرورة التصنيف الدقيق والمحدد (مثلاً، في حالة الأصول: تحديد ما إذا كانت أصولاً متداولة أو غير متداولة، وفي حالة الالتزامات، هل هي التزامات عاجلة أم آجلة).

استخدموا النماذج المرفقة للاسترشاد.

الجمعية التعاونية الأولى للمزارعين	
بيان الربح والخسارة (الدخل) في ٢٠٠٠-١٢-٣١	
المبلغ	الإيرادات

مجموع الايرادات

مجموع المصاريف

الفائض/(العجز) (يمكن أن يكون خسارة أو عجز)

الجمعية التعاونية الأولى للمزارعين

الموازنة التقديرية

عن الفترة المنتهية في ٣١-١٢-٢٠٠٠

الأصول:

الأصول غير المتداولة والثابتة

القيمة



	مجموع الأصول الثابتة

القيمة	الأصول المتداولة (غير الثابتة)
	مجموع الأصول الثابتة

	مجموع الأصول
--	--------------

الالتزامات:	
القيمة	الالتزامات العاجلة (قصيرة الأمد)
	مجموع الالتزامات العاجلة (قصيرة الأمد)

القيمة	الالتزامات الآجلة (طويلة الأمد)
	مجموع الالتزامات الآجلة (طويلة الأمد)

	مجموع الالتزامات
--	------------------

حقوق الملكية:	



مجموع حقوق الملكية	
مجموع الالتزامات وحقوق الملكية (يجب أن يساوي مجموع الأصول)	

انتهى التمرين

تمرين رقم ٢: الحل

التصنيف	الحساب	القيمة المتوقعة
التزامات عاجلة	ذمم دائنة	21440
أصول متداولة	ذمم مدينة	5950
حقوق ملكية – Equity	أسهم الأعضاء	23570.61
أصول متداولة	نقد في البنك	6925.44
إيرادات	إيراد من مبيعات الأعلاف	13950
مصاريف	مشتريات أعلاف	2000
مصاريف	مشتريات مواد استهلاكية	5050
إيرادات	مبيعات خدمات إرشاد	1800
مصاريف	مصاريف خدمات انترنت	395
إيرادات	تبرع لمرة واحدة من الجمعية الخيرية	4500
إيراد	تبرعات من المؤسسين أبو أحمد وأبو مراد	170
مصاريف	غاز وكهرباء	1932
إيرادات	تأجير جزء من أرض المشتل	1500
مصاريف	مصاريف ورش عمل لحشد عضوية	2600
إيرادات	دخل من مساهمات الأعضاء الجدد	1280
أصول ثابتة	أثاث وأصول مكتبية (حسب سعر شرائها)	1600
إيرادات	مبيعات طعوم ومبيدات	1950
التزامات عاجلة	دين مستحق للتجار في السنة الأولى	300
التزامات عاجلة	دين مستحق للأعضاء في السنة الأولى	0
إيرادات	اشتراكات الأعضاء (رسوم عضوية) المؤسسين	24590
أصول ثابتة	آليات الجمعية (حسب سعر شرائها)	47900
مصاريف	تأمين وترخيص الآليات	1755
أصول ثابتة	سيارات نقل الجمعية (حسب سعر شرائها)	2250
مصاريف	استئجار ماكينة تصوير ونسخ	220
مصاريف	رسوم بريد	600
مصاريف	طباعة ملصقات وبطاقات	250
التزامات (تخصم من الأصول)	استهلاك تراكمي للأثاث	425.02
التزامات (تخصم من الأصول)	استهلاك للآليات (تراكمي)	21053.53
التزامات (تخصم من الأصول)	استهلاك لسيارة النقل	713.22
التزامات (تخصم من الأصول)	استهلاك للمشتل	787.62
مصاريف	عمولة	650
مصاريف	إيجار أرض المشتل	1500
مصاريف	إصلاحات وأعمال تأهيل	1490
مصاريف	أجور موظفين وعمال	40687.96

التصنيف	الحساب	القيمة المتوقعة
ايرادات	مبيعات تسويقية	21410
أصول ثابتة	أبنية-المشتل (حسب سعر الشراء)	2500
مصاريف	مصاريف إعلان عن الوظائف	150
مصاريف	قرطاسية	494
أصول متداولة	مخزون بذار	250
مصاريف	سداد فائدة قرض البنك للسنة الأولى	2730.70
مصاريف	ضرائب دخل	0 (معفاة للسنة الأولى)
إلتزامات عاجلة	قرض البنك	3183.10
مصاريف	اتصالات	1483
مصاريف	مصاريف سفر وتدريب واقامة	11100
مصاريف	استئجار قاعات للاجتماعات والورش	160

الجمعية التعاونية الأولى للمزارعين	
بيان الربح والخسارة (الدخل) في ٢٠٠٠-١٢-٣١	
المبلغ	الايرادات
13950	ايراد من بيع الأعلاف
1800	ايراد من بيع الخدمات الإرشادية
4500	تبرعات من الجمعية الخيرية
170	تبرعات من الأعضاء المؤسسين (أبو أحمد وأبو مراد)
1500	تأجير جزء من أرض المشتل
1280	دخل من مساهمات الأعضاء الجدد
1950	ايرادات من مبيعات الطعوم والمبيدات
24590	اشتراكات الأعضاء المؤسسين
21410	مبيعات تسويقية
71150	مجموع الايرادات
المبلغ	المصاريف
2000	مشتريات أعلاف
5050	مشتريات مواد استهلاكية
395	مصاريف انترنت
1932	غاز وكهرباء
2600	مصاريف ورش عمل لحشد العضوية
1755	تأمين وترخيص الآليات
220	استئجار ماكينة تصوير ونسخ
600	مصاريف بريد
250	طباعة ملصقات وبطاقات
650	عمولة
1500	ايجار أرض المشتل
1490	إصلاحات وأعمال تأهيل
40687.96	أجور عمال وموظفين
150	أجور إعلانات توظيف

الجمعية التعاونية الأولى للمزارعين	
بيان الربح والخسارة (الدخل) في ٣١-١٢-٢٠٠٠	
المبلغ	الايرادات
494	قرطاسية
2730	سداد فائدة قرض للبنك للسنة الأولى
1483	اتصالات
11100	مصاريف سفر وتدريب واقامة
160	استئجار قاعات للاجتماعات والورش
75247.66	مجموع المصاريف
4097.66-	العجز

الجمعية التعاونية الأولى للمزارعين	
الموازنة التقديرية	
عن الفترة المنتهية في ٣١-١٢-٢٠٠٠	
الأصول	
القيمة	الأصول غير المتداولة والثابتة
1600	أثاث وأصول مكتبية (حسب سعر شرائها)
425-	ناقص: الاستهلاك التراكمي للأثاث
47900	آليات الجمعية (حسب سعر شرائها)
21053-	ناقص: الاستهلاك التراكمي للآليات
2250	سيارات نقل الجمعية (حسب سعر شرائها)
713.22-	ناقص: الاستهلاك التراكمي لسيارة النقل
2500	أبنية-المشتل (حسب سعر الشراء)
787.62-	ناقص: الاستهلاك التراكمي لبناء المشتل
31270.61	مجموع الأصول الثابتة

القيمة	الأصول المتداولة (غير الثابتة)
5950	ذمم مدينة
6925.44	نقد في البنك
250	مخزون بذار
13125.44	مجموع الأصول الثابتة
44396.05	مجموع الأصول

الالتزامات:	
القيمة	الالتزامات العاجلة (قصيرة الأمد)
21440	ذمم دائنة
300	دين مستحق للتجار في السنة الأولى
3183.10	قرض للبنك (دفعة مستحقة عن الأصل)
24923.10	مجموع الالتزامات العاجلة (قصيرة الأمد)

الالتزامات الآجلة (طويلة الأمد)	القيمة
مجموع الالتزامات الآجلة (طويلة الأمد)	0
مجموع الالتزامات	24923.10

حقوق الملكية:

اسهم الأعضاء	٢٣٥٧٠,٦١
الاحتياطي التراكمي	0
ما سيضاف لحقوق الملكية من فائض/عجز	4097.66-
مجموع حقوق الملكية	19472.95
مجموع الالتزامات وحقوق الملكية (يجب أن يساوي مجموع الأصول)	44396.05

انتهى حل التمرين

تمرين 3: مراجعة لأسس التسجيل المالي لأغراض إعداد بيان التدفقات النقدية

الهدف	تثبيت المفاهيم الأساسية حول بيان التدفقات النقدية لدى المشاركين
الزمن	١٥ دقيقة (في نقاش جماعي)
الملاحظة	١. يقوم الميسر بعرض الأسئلة على الشفافية أمام الجميع، ويدير نقاشاً حول الأسئلة. ٢. يجب على الميسر أن يسأل عن أسباب الإجابات، ولا يكتفي بالإجابات (سالب/موجب)، وذلك لإثراء النقاش. ملاحظة: يجب على الميسر أن يحضر جيداً لهذا التمرين، وأن يراجع معارفه بشأن كيفية إعداد التدفقات النقدية.

لا يوزع التمرين على المشاركين، ويكتفى بعرضه أمامهم على البروجكتر.

تمرين رقم 4: تحليل بيان التدفق النقدي معد في إطار دراسة جدوى

الهدف	يطور المشاركون الفهم والقدرة اللازمة لتحليل بيان التدفقات المالية المعد في إطار دراسة الجدوى، واتخاذ قرارات بشأنه.
الزمن	٢٠ دقيقة للمجموعات، و٢٠ دقيقة للعرض والنقاش
الملاحظة	١. يتم تقسيم المشاركين إلى مجموعات من ٤-٥ أشخاص. ٢. تقوم كل مجموعة بدراسة بيان التدفقات المالية والتأكد من فهمها له. ٣. تحدد المجموعة فيما إذا كان هناك مشكلة، إما في طريقة إعداد البيان (هل تم إدراج البيانات بطريقة صحيحة) أو في الوضع النقدي. ٤. في حال وجدت أي إشكاليات تقوم المجموعة بتصحيحها أو إعطاء توصيات للتعامل معها. ٥. عند انتهاء المجموعات من عملها، تقوم كل مجموعة بعرض نتائج نقاشها على جميع المشاركين، ويقوم المدرب بتيسير النقاش دون إعطاء الإجابة النموذجية. ٦. بعد انتهاء جميع المجموعات من العرض، يبين المدرب الأخطاء والإشكاليات. ويناقش معهم ماذا يمكن للجمعية أن تفعل في هذه الحال؟ ٧. ينهي المدرب التمرين بسؤال المشاركين عن مدى واقعية مثل هذا التمرين، وإن كان لديهم أي أمثلة شبيهة لما تم استعراضه في النقاش أو في التمرين.

ملاحظة للمدرب: البيان فيه خطأ وحيد وهو أن رصيد البداية لم يتم إضافته من رصيد النهاية من الشهر السابق.

ولكن، حتى وإن أضيف، تبقى هناك مشكلة، وهي وجود تدفق سلبي في بعض الأشهر. ويجب على الجمعية في سياق النقد السلبي أن تجد طريقة لتوفير السيولة النقدية اللازمة لتحقيق صافي نقدي موجب. ويمكن أن تعمل على توفير سيولة نقدية في بداية المدة من اشتراكات أكبر، أو شراء بضاعة بالدين، أو العمل على تحسين التحصيل، إلخ..

تمرين 4 (نسخة المشارك): بيان التدفقات النقدية التقديري لجمعية منتجي الخضار والبذور

الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع	النقد الوارد/الداخل
0	0	0	0	رصيد بداية المدة
	50000			بيع حاصلات
			25000	بيع خراف
10000				استرداد ضريبي
			10000	قرض قصير الأجل
10000		50000	35000	إجمالي النقد الوارد
				النقد الصادر/الخارج
			20000	بذار
	20000			سماد
			10000	علف
	10000			تصنيع
5000				مصاريف تسويق
		10000		مشتريات أصول
	5000		1000	إيجارات
	10000			دفعات قروض
5000	(25000)	30000	31000	إجمالي النقد الخارج
5000	(25000)	20000	(4000)	صافي النقد في الربع
(4000)	(9000)	16000	(4000)	تراكم النقد المتدفق

تمرين ٤ (نسخة الحل): بيان التدفقات النقدية التقديري لجمعية منتجي الخضار والبذور

الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع	النقد الوارد/الداخل
	30000	10000	0	رصيد بداية المدة
			6000	أسهم أعضاء
		50000		بيع حاصلات
			25000	بيع خراف
10000				استرداد ضريبي
			10000	قرض قصير الأجل
10000	30000	60000	41000	إجمالي النقد الوارد
				النقد الصادر/الخارج
			20000	بذار
		20000		سماد
			10000	علف

تصنيع				
مصاريف تسويق	5000			
مشتريات أصول		10000		
ايجارات		5000	1000	
دفعات قروض		10000		
إجمالي النقد الخارج	5000	25000	30000	31000
صافي النقد في الربع	10000	5000	30000	10000
تراكم النقد المتدفق	55000	45000	40000	10000

تمرين رقم 5: اتخاذ قرار بناءً على دراسة جدوى تسويقية

الهدف	الزمن
يقدر المشاركون على استخدام إطار لتحليل دراسة الجدوى التسويقية واتخاذ القرار المناسب بشأن المشروع.	٤٠ دقيقة للمجموعات و ٣٠ دقيقة للعرض والنقاش.
١. يتم تقسيم المشاركين إلى مجموعات من ٤-٥ أشخاص. ٢. يوزع الميسر ورقة التمرين المرفق. ٣. تقوم كل مجموعة بدراسة ونقاش الملخص التنفيذي لدراسة الجدوى التسويقية الافتراضية الواردة أدناه. ٤. تقوم كل مجموعة ببيان الإيجابيات والسلبيات التي أظهرتها الدراسة، واتخاذ قرار جماعي مبرر بشأن المشروع (هل نقوم باستكمال دراسة الجدوى الإدارية والفنية والمالية، أم أن هناك ما يكفي من مؤشرات سلبية لوضع الفكرة جانباً). ٥. عند انتهاء المجموعات من عملها، تقوم كل مجموعة بعرض نتائج نقاشها على جميع المشاركين، مع إيضاح تبريرها للقرار التي اتخذته بوضوح، ويقوم المدرب بتيسير النقاش من خلال طرح الأسئلة المناسبة. ٦. بعد انتهاء جميع المجموعات من العرض، يبين المدرب أن فكرة التعاونية ممتازة، ولكن ليس هناك ما يدعو للتفاؤل بشأن إمكانية إيجاد حلول من خلالها للمشكلة الرئيسية للمبادرين.	١٠ دقائق العمل

للميسر:

عند نقاش المجموعات، قد تجد أن من المفيد التأكيد على ما يلي:

١. الفكرة الجديدة والتي يبدو أن لها فرص نجاح للوهلة الأولى، قد لا تكون كذلك إذا لم تتوفر لها الشروط لذلك.
٢. دراسة الجدوى في المثال، هي ملخص. لاحظوا كم المعلومات التي تم جمعها، وفكروا من أين يمكن أن تكون قد أتت؟
٣. المستشار قام بمقابلة العديد من المنافسين كما يبدو، وبما أن هذا ملخص، فإننا نتوقع أن نجد في دراسة الجدوى التسويقية التفصيلية وصفاً لفئات المستهلكين المختلفة التي تمت مقابلتهم حسب حجمها أو أنشطة عملها أو كلاهما (مثلاً: مكاتب المحاماة، الشركات العامة الكبرى، المؤسسات الحكومية)
٤. لم يتم تحليل المنتج المنافس في ملخص هذه الدراسة بشكل مستفيض، ولكن نتوقع أن نرى تحليلاً في جسم الدراسة. وينطبق ذات الأمر على المنافسة، حيث نتوقع أن نرى تحليلاً أكثر للمنافسين، وحجم إيراداتهم، وحصصهم السوقية، وخدماتهم، وأسعارهم.

تمرين رقم 5: اتخاذ قرار بناءً على دراسة جدوى تسويقية (نسخة المشاركون)

فيما يلي ملخص لأهم نتائج دراسة جدوى تسويقية أعدها مستشار لمجموعة من عمال النظافة الذين يعملون حالياً في شركات تنظيف مكاتب ومنازل، لفحص جدوى تأسيس تعاونية لخدمات التنظيف، لتشغيلهم وتأمين ظروف عمل أفضل لهم، مع العلم أن عدد المبادرين هم ١٢٠ عاملاً، معدل دخل الواحد منهم هو ٨ جنيهاً فلسطينية للساعة الواحدة (أقل دخل هو ٦,١٥ جنيه وأعلى دخل هو ٨,٤٠ جنيه فلسطيني للساعة). جميع المبادرين يرغبون بترك وظائفهم الحالية للعمل في التعاونية خلال ما لا يتعدى السنة في حال ثبت جدواها. السوق الأساسي الذي يرغب الأعضاء باستهدافه هو سوق محافظة رام الله والبيرة، وهو الأكبر والأقرب لمكان سكنهم بشكل عام، ولكنهم منفتحون بشكل عام لاستهداف أي أسواق أخرى ممكنة في حال توفرت الفرصة.

المطلوب: دراسة ونقاش الملخص لبيان ايجابيات وسلبيات الفكرة بناء على نتائج الدراسة التسويقية، وتقديم النصح للمبادرين بشأن جدوى المشروع.

ملخص دراسة الجدوى التسويقية

- وطنياً، تشير الإحصاءات الصادرة عن وزارة الاقتصاد ووزارة المالية وجهاز الإحصاء المركزي إلى تحقيق شركات التنظيف المحلية نمواً مضطرباً، وذلك بسبب قيام معظم الشركات الكبرى والمتوسطة بشراء خدمات شركات التنظيف والتي تقلل من المصاريف الإدارية لتلك الشركات. كما تشير الإحصاءات الرسمية إلى أن قطاع شركات التنظيف قد شهد في الآونة الأخيرة الكثير من التنوع في الخدمات نتيجة لاندماج كبرى شركات التنظيف من جهة، وقيام الشركات الصغيرة بتبني استراتيجيات التخصص في تقديم خدمات تنظيف لقطاعات معينة (مثل المستشفيات والمصانع ومعارض السيارات). وتقدم الشركات العاملة في قطاع التنظيف خدمات متنوعة وشاملة، ومعظمها لديها برامج خدمات تمكنها من التعامل مع احتياجات المستهلكين (الشركات) من خدمات التنظيف والاستجابة لها بفاعلية، وتتلاءم مع قدراتهم المادية من جهة ومستويات الخدمات المطلوبة من جهة أخرى.
- تشكل محافظة رام الله أكبر مصدر لإيرادات شركات التنظيف، حيث بلغت إيرادات شركات التنظيف العاملة فيها ما قيمته مليار جنيه فلسطيني في العام ٢٠٥٣. في الفترة الممتدة بين ٢٠٤٩-٢٠٥٣، حققت هذه الشركات نمواً مركباً في إيراداتها بلغ ٦,٨٪، أي نمواً أبطأ بقليل من النمو المركب لإيرادات الشركات على المستوى الوطني لنفس الفترة والذي بلغ ٧,٨٪. هذا وتشكل إيرادات خدمات التنظيف ٨٠-١٠٪ من إيرادات الشركات العاملة في قطاع التنظيف، أي أن هذه الشركات تعتمد في إيراداتها اعتماداً رئيساً على خدمات التنظيف.
- يتصف قطاع خدمات التنظيف في رام الله بأنه قطاع تكثر فيه المنافسة، حيث يوجد فيه مزيج من المنافسين الأقوياء، ومن ضمنهم شركات خدمات تنظيف عالمية، وشركات تنظيف محلية معروفة تملكها أسر عملت في هذا المجال لسنوات طويلة، وما يقارب الاثنتي عشرة شركة صغيرة يملكها أفراد من خارج رام الله، بالإضافة إلى عدد من برامج التأهيل والتشغيل الحكومية وغير الحكومية، والتي يتم من خلالها تشغيل عمال من الأسر الفقيرة ومن ذوي الاحتياجات الخاصة وغيرهم، وذلك في إطار تنفيذ برامج الضمان الاجتماعي ومكافحة الفقر. وبالرغم من هذا المزيج المتنوع، إلا أنه لا يوجد أي خدمات تنظيف خاصة تقدمها تعاونيات في رام الله أو غيرها من المحافظات.
- يعمل في قطاع خدمات التنظيف الخاصة في محافظة رام الله ما يقارب الـ ٣٧٠٠٠ عامل. ووفقاً لتقديرات عدد الأبنية المكتبية تحت الإنشاء حالياً وتقديرات الإشغال المتوقعة لها عند تدشينها، يتوقع أن تقوم شركات التنظيف القائمة حالياً بتوظيف ما لا يقل عن ٢٧٥٠ عامل نظافة إضافي ما بين الأعوام ٢٠٥٤-٢٠٥٧. ومعظم هذه الوظائف سيتم إيجادها لتغطية الحاجة لتوفير خدمات في الأبنية المكتبية الجديدة في المستوطنات الإسرائيلية التي يتم إخلاؤها وتحريرها في جنوب وشمال مدينة رام الله.
- بناء على مقابلات خاصة أجراها المستشار مع شركات التنظيف ومع مجموعة من الشركات والمؤسسات المستخدمة لخدمات شركات التنظيف اتضح أن الطلب على خدمات التنظيف الخاصة من الشركات الجديدة ضعيف نسبياً، وأن كافة الشركات التي تمت مقابلتها في محافظة رام الله، بما فيها الشركات التي تتخذ من المستوطنات المحررة مقراً لها، أشارت إلى مستوى عالٍ من الرضا عن خدمات التنظيف التي تتلقاها من الشركات التي تعاقدت معها لهذه الغاية. وعند سؤال هذه الشركات عما إذا كانت مستعدة لتجربة خدمات شركات جديدة، أجاب سوادها الأعظم بالنفي، موضحاً أنه طالما تقوم شركات التنظيف المستخدمة بتقديم خدماتها وفقاً للمعايير المتفق عليها وضمن أسعار معقولة فلا يوجد هناك أي مبرر لتجربة خدمات أي شركة أخرى. وينطبق ذات الاستنتاج حتى على التعاونيات الفلسطينية الكبرى التي يوجد لها مكاتب إدارة ومرافق خدماتية كبيرة في المحافظة، وإن أبدت هذه التعاونيات تعاطفاً مع فكرة إنشاء تعاونية خدمات التنظيف. ومن الجدير ذكره هنا، أن المسؤولين عن التعاقد مع شركات التنظيف في الشركات والمؤسسات التي تمت مقابلتها أشاروا إلى أن الخبرة المؤسسية والسمعة هما أهم العوامل التي يأخذونها بعين الاعتبار عند طرح عطاءات لخدمات التنظيف في شركاتهم ومؤسساتهم.
- أولت المؤسسات الحكومية في الآونة الأخيرة اهتماماً أكبر لدعم المنشآت الاقتصادية الاجتماعية كالتعاونيات والشركات غير الهادفة للربح، والشركات التي لديها برنامج اجتماعي تنموي ذو مصداقية وفاعلية. وفي هذا الإطار، تعطي المؤسسات الحكومية الأولوية للتعاونيات عند قيامها بشراء السلع والخدمات، بما في ذلك خدمات التنظيف التي بدأت الحكومة بشرائها من القطاع الخاص في بداية عام ٢٠٤٨ في إطار سياسة ترشيد التوظيف التي تبنتها في ذات العام. وتقدر احتياجات الحكومة لخدمات التنظيف في المؤسسات التي ستنتهي عقود تنظيفها خلال السنوات الخمسة

- القادمة بما يقارب الـ ٢٥٠٠٠٠ جنيه سنوياً فقط، وذلك استناداً إلى تقديرات وزارة المالية بناءً على الأسعار التي حصلت عليها خلال السنوات الأخيرة لمستوى الخدمات التي تطلبها.
- نصف الشركات التي تمت مقابلتها أو تم استدراج عروض وهمية منها وعددها ٨ أشارت إلى قيامها بأعمال تنظيف أساسية (تنظيف غبار، مسح/شطف بسيط، جمع وتخلص من النفايات) مقابل مبلغ يتراوح ما بين ٨٠,٠٠٠-١,٠٠٠ جنيه للمتر المربع الواحد. وقد أفادت إحدى الشركات بأنها تتقاضى مبلغ ١,٣٠٠-١,٣٠٠ جنيه للمتر المربع الواحد، ولكنها أيضاً قدرت وقتاً أطول لإنهاء المهام المطلوبة. هذه الأسعار تتوافق بشكل كبير مع ما صرح به مسؤولون في أربع مؤسسات تستخدم هذه الخدمات تمت مقابلتهم، حيث أفاد أحدهم بأن تكلفة التنظيف التي تدفعها شركته هي ٨١,٠٠٠ جنيه/متر مربع، بينما أشار الآخرون إلى ٨٣,٠٠٠، ١,٣٠٠، و ٩٨,٠٠٠ جنيه للمتر المربع الواحد.
- تعتمد أسعار خدمات التنظيف على عدة عوامل منها: الاختلاف في نوعية الأرضيات لدى الزبائن، وعدد الموظفين في المؤسسة، وعدد الزوار للمؤسسة، ومساحة الجدران، ومساحة النوافذ والألواح الزجاجية، وحجم وطبيعة المهمات/النفايات التي يتم إخراجها من المؤسسة. وبشكل عام، تقوم شركات التنظيف بتحصيل سعر أعلى عن المتر المربع الواحد في الشركات ذات المساحات الأصغر، وذلك لأن تكلفة تقديم الخدمة فيها أعلى بطبيعة الحال.
- الأجور التي تدفعها شركات التنظيف للعمال تتراوح ما بين ١٥,٠٠٠-٨,٣٠٠ جنيه للساعة، وجميعها -كما أشارت- تغطي موظفيها بتأمين صحي وتأمينات إصابات عمل، وبعضها يعطي حوافز أخرى. ويذكر أن الشركات التي توظف ما بين ١٠٠-٥٠٠ عامل (وهي الشركات التي يملكها أفراد) هي من تدفع أقل الأجور، حيث تتراوح أجورها ما بين ٦,٠٠٠-٧,٠٠٠ جنيهات للساعة.
- وبشكل عام، وبناءً على استعراض البيانات المالية لبعض شركات التنظيف العامة، وبالأستناد إلى تقديرات التكلفة التي تم جمعها من خلال المقابلات مع الشركات وبعض الموظفين فيها، يمكن القول أن هامش الربح لديها يتراوح ما بين ١٨-٢٥٪، وأن معظم الشركات تحقق هامش ربح لا يزيد عن ٢١٪.
- تتمتع شركات التنظيف بعدة نقاط قوة يمكن إيجازها بما يلي: القدرة على الاستجابة للطوارئ والتعامل معها، والخبرة والسمعة الجيدة مع الزبائن، وطواقم عمل مخصصة ومتفانية، ووجود مختصين في مجالات محددة في التنظيف، ووجود سياسة وإجراءات ضبط جودة، وعلاقات جيدة مع الزبائن.

تمرين رقم ٦: تحديد الأسئلة الواجب إجابتها في إطار دراسة الجدوى

التسويقية ومصادر المعلومات

الهدف	يقدر المشاركون على وضع خطة أولية لدراسات الجدوى لمشاريع تعاونية في مجالات مختلفة تتضمن تحديد أدوات جمع المعلومات اللازمة لهذا الغرض
الزمن	٤٠ دقيقة للمجموعات، و ٣٠ دقيقة للعرض والنقاش
١. يتم تقسيم المشاركين إلى أربع مجموعات.	٢. يقوم الميسر بتوزيع ورقة التمرين المرفقة ويحدد لكل مجموعة المشروع التعاوني الذي ينبغي عليها إجابة أسئلته. ٣. تقوم كل مجموعة بنقاش فكرة المشروع ومن ثم تحديد الأسئلة الواجب إجابتها لتقييم جدوى المشروع التسويقية، ومن ثم تحديد مصادر المعلومات الممكنة للإجابة على الأسئلة، وتحديد الأدوات الأنسب لذلك. ٤. تقوم كل مجموعة بتلخيص خطتها لجمع المعلومات على ورقة قلاب، وتجهز لعرضها أمام جميع المشاركين، بحيث يتولى أحد أفراد المجموعة مهمة العرض نيابة عن المجموعة. ٥. عند انتهاء المجموعات من عملها، تقوم كل مجموعة بعرض نتائج نقاشها على جميع المشاركين، ويقوم المدرب بتيسير النقاش من خلال طرح الأسئلة المناسبة.
٢. يقوم الميسر بتوزيع ورقة التمرين المرفقة ويحدد لكل مجموعة المشروع التعاوني الذي ينبغي عليها إجابة أسئلته.	
٣. تقوم كل مجموعة بنقاش فكرة المشروع ومن ثم تحديد الأسئلة الواجب إجابتها لتقييم جدوى المشروع التسويقية، ومن ثم تحديد مصادر المعلومات الممكنة للإجابة على الأسئلة، وتحديد الأدوات الأنسب لذلك.	
٤. تقوم كل مجموعة بتلخيص خطتها لجمع المعلومات على ورقة قلاب، وتجهز لعرضها أمام جميع المشاركين، بحيث يتولى أحد أفراد المجموعة مهمة العرض نيابة عن المجموعة.	
٥. عند انتهاء المجموعات من عملها، تقوم كل مجموعة بعرض نتائج نقاشها على جميع المشاركين، ويقوم المدرب بتيسير النقاش من خلال طرح الأسئلة المناسبة.	

تمرين رقم ٦: تحديد الأسئلة الواجب إجابتها في إطار دراسة الجدوى التسويقية ومصادر

المعلومات (نسخة المشارك)

فيما يلي ملخص يوضح أربع أفكار لمشاريع تعاونية مختلفة. الفكرة الأولى تتمحور حول إقامة جمعية تعاونية لتسويق الخضار والفواكه. والفكرة الثانية هي لمشروع تعاوني في مجال توفير مستلزمات الإنتاج الزراعي. والفكرة الثالثة هي

لمشروع إقامة جمعية استهلاكية. وأما الفكرة الرابعة فتتمحور حول إقامة جمعية تعاونية للتوفير والتسليف.

المطلوب:

١. وضع خطة لدراسة الجدوى التسويقية لفكرة المشروع التعاوني الذي قام الميسر بتحديدده لمجموعتكم
 ٢. خلال ثلاثين دقيقة، بحيث تتضمن هذه الخطة:
 ٣. الأسئلة الواجب إجابتها من خلال دراسة الجدوى التسويقية
 ٤. مصادر المعلومات المختلفة (ثانوية وأولية) لكل سؤال من الأسئلة التي تم تحديدها، على أن يتم تحديد مصادر المعلومات بأكبر قدر من الدقة (مثلاً: تقرير مسح إنفاق واستهلاك الأسرة بدل تقارير الجهاز المركزي للإحصاء).
 ٥. الأدوات المثلث التي يجب استخدامها للحصول على المعلومات لكل سؤال.
 ٦. كيف سنحلل المعلومات التي سيتم جمعها.
- تقوم كل مجموعة بتلخيص خطتها على الورق القلاب باستخدام النموذج التالي، ويقوم ممثل عن المجموعة بعرض الخطة على المشاركين، موضحاً كيف ستستخدم المعلومات في تحليل الجدوى التسويقية.

المحور العام	الأسئلة	مصدر المعلومة	الأداة المستخدمة
تحليل القطاع الاقتصادي الذي ستنشط فيه الجمعية	(١)		
	(٢)		
			
السوق المستهدف بالتحديد (تحليل العرض)	(١)		
	(٢)		
			
تحديد الفرص (تحليل العرض وإمكانية المنافسة)	(١)		
	(٢)		
			
الاستنتاجات الرئيسية	(١)		
	(٢)		
			

المجموعة الأولى: فكرة إقامة تعاونية لتسويق الخضار

يعاني مزارعو منطقة جنوب الخليل من إشكالية كبيرة في تسويق منتجاتهم من الخضار والفواكه في فصل الربيع والصيف بالتحديد، وذلك لعدم تمكنهم من الحصول على أسعار مجدية لحاصلهم في الأسواق المركزية. ارتفاع تكلفة التسويق هو أحد أهم الأسباب لقلّة المردود، حيث يستعين المزارعون من المنطقة بشاحنات خاصة لا يصلح منتجاتهم للسوق بتكلفة لا تقل عن ٥٠٠-٦٠٠ شيكل للنقل الواحدة، وفي أغلب الأحيان لا يكون لديهم إنتاج يكفي لملء الشاحنة. كما لا يستطيع المزارعون تحديد سعر بضائعهم أو معرفة سعر بيعها الحقيقي في الأسواق المركزية، وذلك لاعتمادهم بشكل رئيس على سائقي الحافلات لبيع حاصلاتهم في هذه الأسواق، وتحصيل أثمانها. بعض المزارعين من المنطقة يحققون مردوداً جيداً من الزراعة من خلال بيع منتجاتهم لتجار ومتاجر كبيرة في منطقة رام الله وبيت لحم بشكل مباشر، حيث يدرجون الإنتاج ويغلفونه بطريقة تجذب الزبائن بكافة فئاتهم.

المزارعون - وعددهم ١٠- يفكرون في تأسيس جمعية تعاونية لتسويق منتجاتهم في الأسواق المركزية والمحال التجارية، من خلال المشاركة في شراء وتشغيل شاحنة تعاونية تعمل على جمع منتجاتهم وتسويقها بشكل يومي للأسواق. والشرط الوحيد للدخول في الجمعية لهؤلاء المزارعين هو تخفيض تكلفة التسويق وتحقيق إيراد أكبر من الزراعة.

المجموعة الثانية: فكرة إقامة تعاونية لتوفير مستلزمات الإنتاج الزراعي

المشكلة الرئيسية التي يواجهها ٢٥ مربي أغنام في منطقة الوسط هي ارتفاع وتذبذب أسعار مدخلات الإنتاج وهي بالأساس الأعلاف المركزة والقش، وعدم فاعلية الأدوية البيطرية التي يقومون بشرائها نتيجة لغشها من التجار في بعض الأحيان أو عدم التزامها بالموصفات. المزارعون طرحوا فكرة تأسيس جمعية تعاونية لتوفير مدخلات الإنتاج لحل هذه الإشكاليات.

المزارعون لم يحددوا ما إذا كانوا يرغبون بتأسيس جارية وشية تصنيع أعلاف لغرض توفير الأعلاف، أم مجرد العمل على توفير الأعلاف من خلال شرائها مباشرة من المصانع. ما حدوده هو رغبتهم بشراء الأعلاف والقش على الأقل بنفس الأسعار التي يحصل عليها تجار الجملة الذين يشترون منهم حالياً، أو أقل من ذلك. هناك بعض الدلائل الأولية لدى المزارعين المبادرين ببحث جدوى تأسيس التعاونية بأن هناك مزارعين في المنطقة الوسطى وفي منطقة الشمال قد أصبحوا زبائن للجمعية في حال استطاعت أن توفر مدخلات الانتاج بأسعار أقل من التجار الذين يشترون منهم، ولكن هذه الدلائل لا يمكن تقييمها ومعرفة حجمها في الوقت الحالي.

المجموعة الثالثة: فكرة إقامة تعاونية استهلاكية

تفكر مجموعة مكونة من ٣٠ سيدة بتأسيس جمعية استهلاكية (سوبرماركت تعاوني) في قريتهم لتقليل مصاريف أسرهم على الأغذية من جهة، وتوفير فرص عمل لهن من جهة أخرى. حددت النساء المعايير التالية لقبول دراسة الجدوى:

١. إمكانية بيع الأغذية الرئيسية من خلال الجمعية بأسعار أقل بنسبة ٢-٥٪ مما هو متاح في السوق.
٢. إمكانية توفير جميع الأصناف الرئيسية من الأغذية طوال الوقت دون انقطاع، (٣) إمكانية توفير فرص عمل للأعضاء بما لا يقل عن ٣ فرص عمل شهرية، بشكل دوار، (٤) إمكانية تحقيق عائد على التعامل بما لا يقل عن ٢٪ من حجم المشتريات السنوية. لم تناقش السيدات أو يحدد نوعية السلع الواجب توفيرها في السوبرماركت، ولكنهن متفقات على أن السوبرماركت لا يمكن أن يقوم فقط على توفير الأغذية الرئيسية.

المجموعة الرابعة: فكرة إقامة تعاونية للتوفير والتسليف

رأت مجموعة نساء مكونة من ١٥ سيدة نجاح جمعية التوفير والتسليف في قرية مجاورة فرصة لتأسيس جمعية شبيهة في قريتهن، وخصوصاً أن ثلاثاً منهن لديهن المهارات والتعليم والخبرة اللازمة لإدارة شؤون مثل هذه الجمعية. الفكرة هي أن تقوم النساء المبادرات بتوفير مبلغ ٢٠ ديناراً شهرياً، وشراء أسهم بقيمة ٦٠ ديناراً لأغراض الإقراض. لم تناقش النساء فيما بينهن نوعية القروض (المنتجات) التي يجب أن توفرها، ولا الحدود الدنيا وسقوف القروض. كما لم يتم مناقشة متطلبات التسجيل، وما إذا كان ممكناً في إطار التشريعات السارية.

تمرين رقم 7: صياغة نص للرؤية والرسالة

الهدف	المشاركون قادرون على صياغة نص للرؤية والرسالة
الزمن	٢٠ دقيقة للمجموعات، و٢٠ دقيقة للعرض والنقاش
العمل	١. يعمل المشاركون في نفس المجموعات التي كانوا فيها في التمرين السابق.
	٢. يعرض الميسر أهداف التمرين، ويطلب إلى كل مجموعة إعداد نص لرؤية ورسالة الجمعية التي قاموا بوضع خطة عمل لدراسة الجدوى التسويقية لها/ يذكر الميسر المشاركين بأن النصوص الأفضل للرؤية والرسالة هي نصوص قصيرة (لا تتعدى السطرين في العادة)، ولكن ينبغي أن تكون واضحة ومحددة/ يشير الميسر إلى أنه قد تضطر المجموعات لوضع فرضيات محددة حول دراسة الجدوى التسويقية لتستطيع صياغة النصوص المطلوبة. وفي حالة تم وضع مثل هذه الفرضيات، يجب على المجموعات توثيقها/ يؤكد الميسر ضرورة توثيق عملية اتخاذ القرار داخل المجموعة لعرضها من أحد أعضاء المجموعة، مع الفرضيات ونص الرؤية والرسالة المتفق عليه.
	٣. يلاحظ الميسر عمل المجموعات أثناء عمله ويقدم المساعدة إذا لزم الأمر.
	٤. يقوم الميسر بتيسير نقاش نتائج عمل المجموعات مع المشاركين، بحيث يعمل مع المشاركين على تقييم النصوص من ناحية تقنية من جهة (هل يمكن القول أنها رسالة/ رؤية)، وعلى تقييم مدى وضوحها وتحديد مدى ارتباط النصين مع بعضهما البعض من جهة أخرى/ يعمل الميسر مع المشاركين على تعديل النصوص المقدمة في حال كانت هناك حاجة لذلك.
	٥. يختم الميسر النقاش بالتأكيد على أن نص الرسالة والرؤية كثيراً ما لا يتم الاهتمام به في عمليات التخطيط الاستراتيجي، إلا أنه غاية في الأهمية، كونه أساساً ومنطلقاً لعملية التحليل الاستراتيجي وعملية تحديد الأهداف الاستراتيجية والمرحلة التي تليها.

تمرين رقم 8: تحليل البيئة الداخلية والخارجية

الهدف	الزمن
يطور المشاركون قدراتهم على استخدام التحليل الرباعي في تحديد القضايا التي تواجه المشاريع الاقتصادية.	٣٠ دقيقة للمجموعات، و٤٥ دقيقة للعرض والنقاش
١. يقوم الميسر بتوزيع المشاركين على أربع مجموعات ويوزع عليهم ورقة التمرين المرفقة. ٢. يعرض الميسر أهداف التمرين وما هو مطلوب، ويقترح القيام بقراءة نص التمرين أولاً وتخصيص ما يقارب من ٢٠ دقيقة لتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ومبررات تصنيفها كذلك، ومن ثم تحديد القضايا الواجب التعامل معها في إطار هذا التحليل. ٣. يلاحظ الميسر عمل المجموعات أثناء عملها ويقدم المساعدة إذا لزم الأمر. ٤. يعلن الميسر أن الوقت المخصص للتمرين يشارف على الانتهاء بعد حوالي ٢٥ دقيقة من بدء التمرين، ويحث المجموعات على الإسراع في إنجاز ما هو مطلوب منها والاستعداد للعرض. ٥. يدعو الميسر المجموعات واحدة تلو الأخرى لعرض نتائج عملها وعند انتهاء المجموعات من عرضها يقوم بتيسير النقاش من خلال طرح أسئلة حول التحليل، منها: ◀ ما أوجه الاختلاف في التحليل؟ وما أسبابها (هنا يطلب الاجابة من أفراد المجموعات التي تبين وجود اختلاف في تحليلها)؟ ◀ كيف انعكس الاختلاف في التحليل على الاختلاف في تحليل القضايا؟ ◀ هل هناك تضارب في إطار التحليل الرباعي؟ ◀ ما أهم القضايا الواجب التعامل معها من مجمل القضايا التي تم تحديدها من قبل المجموعات؟ ولماذا؟ (هنا يوضح الميسر أن تحديد أولويات القضايا يعتمد ليس فقط على التحليل الرباعي، وإنما أيضاً على توجهات ووجهات نظر إدارة المشروع، وفي حالة التمرين لا يمكن أن نحدد الأولويات بموضوعية لغياب إمكانية النقاش مع الإدارة). ٦. يوزع الميسر إجابته على التمرين - والتي يكون قد أعدها مسبقاً - ويعرضها على المشاركين، مبيناً أهم الاختلافات بين تحليله وتحليل المجموعات، ويوضح أن هناك معلومات يصعب تحديد فيما إذا كانت نقاط قوة، أو فرصاً أو نقاط ضعف، أو تهديدات دون الحصول على معلومات إضافية (مثلاً: عدم وجود برك أمواج وتزلج في عالم الترفيه، والتي قد تكون نقطة قوة وقد تكون نقطة ضعف حسب المنظور والرؤية). ويستغل هذا الأمر للتأكيد على ضرورة أن يكون التحليل الرباعي مبنياً على تقارير شاملة ومفصلة وألا يتم عمله بدون عملية جمع معلومات تضمن توفير المعلومات بموضوعية وشمولية، بما يضمن أيضاً مشاركة جميع ذوي العلاقة في توفير المعلومات.	٣٠ دقيقة للمجموعات، و٤٥ دقيقة للعرض والنقاش

تمرين رقم 8: تحليل البيئة الداخلية والخارجية (نسخة المشارك)

الهدف	الزمن
يطور المشاركون قدراتهم على استخدام التحليل الرباعي في تحديد القضايا التي تواجه المشاريع الاقتصادية.	٣٠ دقيقة للمجموعات، و٤٥ دقيقة للعرض والنقاش
١. تقوم كل مجموعة باستخدام المعلومات الواردة أدناه لتحديد نقاط القوة، ونقاط الضعف، والفرص، والتهديدات التي تؤثر على عمل المشروع الترفيهي. ٢. تحضر كل مجموعة نتائج تحليلها على ورق قلاب، بحيث تذكر مبررات التحليل (لماذا اعتبرت نقطة قوة، أو ضعف، لماذا يعد هذا تهديداً، إلخ). ٣. بعد اتفاق المجموعة على التحليل، تقوم بتحديد أهم القضايا التي في اعتقادها أن أصحاب المشروع عليهم معالجتها. ٤. عند الانتهاء، يقوم أحد أعضاء المجموعة بعرض نتائج التحليل أمام الجميع.	٣٠ دقيقة للمجموعات، و٤٥ دقيقة للعرض والنقاش

مركز عالم الترفيه

قامت إدارة عالم الترفيه بالاستعانة بخدمات مجموعتكم الاستشارية لمساعدتها في تحليل نقاط قوة وضعف المركز، والفرص والتهديدات التي تواجهه، وذلك تمهيداً لعملية تخطيط استراتيجي ينوي المركز القيام بها. بعد مجموعة من الزيارات الأولية اتضح لكم ما يلي:

تم تأسيس مركز عالم البحار منذ أكثر من عشرين سنة من قبل الأخوين سالم وسمير واللذين كانا مولعين منذ طفولتهما بألعاب الإثارة وألعاب الترفيه المائية. كانت رغبة سالم وسمير الأولى بأن يقوموا بتأسيس مدينة ألعاب ضخمة تضم إفعوانيات وألعاب إثارة للكبار، ومدينة ألعاب مائية كتلك الموجودة في كبرى مدن الملاهي في أمريكا وأوروبا، ولكنهما اصطدما بمجموعة من العوائق الفنية التي حالت دون قيامهما بتنفيذ فكرة مشروعهما كاملة. ولأنهما شخصان لا يحبان الاستسلام قررا أن يبدأ مشروع أحلامهما بافتتاح مركز عالم الترفيه الذي اقتصر على مجموعة من برك السباحة الترفيهية، والأولمبية وعدد من الأحواض المائية الصغيرة المخصصة للألعاب المائية البسيطة ورياضة الغطس.

نتيجة لانشغالات سمير وسالم بمشاريع أخرى، لم يتطور المركز كثيراً في مرافقه وخدماته، وذلك بالرغم من التغيرات التي حصلت على بيئة عمله من جهة، وبيئته المكانية من جهة أخرى. ففي حين أنشئ مركز الترفيه قبل عشرين سنة في مكان بعيد عن العمران والحركة التجارية، أصبح نتيجة للتطور العمراني في وسط المركز التجاري للمدينة، فهو يقع على بعد مئتي متر من محطة مركبات الأجرة الداخلية، وأقل من ٢ كم عن محطة الحافلات المركزية، وهو على بعد أمتار بسيطة أيضاً من أحد أسواق التسوق الكبرى في المدينة.

خلال الأعوام العشرة الماضية، وبالرغم من تحسن المستوى المعيشي للسكان في المدينة وقدرتهم على الانفاق على الأمور الترفيهية بشكل أكبر من أي وقت مضى، راوح عدد رواد المركز مكانه ولم يستطع أحد تشخيص أسباب ذلك. البعض يرى أن قدم مرافق المركز (ليس عدم صلاحيتها وإنما مجرد قدمها) وحاجته لبعض التجديدات هي أحد أسباب عدم الزيادة في الرواد، ولكن لم يتضح بعد جولة سريعة في المرافق أن قدم المرافق مشكلة كبيرة وإن كانت هناك حاجة لإدخال بعض التجديدات الشكلية. معظم رواد المركز هم من الزبائن القدامى الذين يأتون للسباحة الرياضية والاستجمام والغطس في إحدى البرك العميقة والفريدة التي أنشئت قبل عشرين عاماً لأغراض أخرى. عند التمهيص في ما قاله المالكون حول طبيعة الزبائن، اتضح لكم أن نسب الولادة في المدينة التي يقع فيها المركز خلال الأعوام العشرة الماضية تناقصت بشكل كبير، وأن التعداد العام للسكان الذي أجري قبل سنتين يشير إلى أن معظم سكان المدينة هم من كبار السن. وتشير المعلومات الأولية إلى أن المدينة خلال السنوات الأخيرة أصبحت مصيفاً تقصده العائلات والمتقاعدون، أضف إلى أن سكانها خلال الستين سنة الماضية أصبحوا يعيشون أعماراً أطول، وذلك نتيجة لتحسن الخدمات الصحية المقدمة لهم من وزارة الصحة والمؤسسات غير الحكومية.

استطلاع السوق الأولي أشار إلى وجود خمسة مراكز ترفيه شبيهة بمركز عالم الترفيه في محيط قطر ١٥ كم، جميعها أنشئت في السنوات الخمس الأخيرة، ولا تعاني من أي إشكاليات مالية. تتميز هذه المراكز عن مركز عالم الترفيه بأنها أكثر حداثة في شكل مرافقها وخدماتها، وخصوصاً مرافق برك الأمواج الاصطناعية، وبرك التزلج على الماء وبرك الغطس. ثلاثة من هذه المرافق خصصت أقساماً خاصة - ومنفصلة نوعاً ما عن مرافق الترفيه والرياضات المائية - للعلاج الطبيعي والمساج لاستقطاب فئة الزبائن من كبار السن. وأحد هذه المراكز قام بشراء قطعة أرض مجاورة لأغراض التوسع، وتشير المعطيات الأولية إلى أن هذا المركز ينوي إقامة مرافق رياضات عائلية، وواحد فقط من هذه المراكز يقدم خدمة التدريب على الغطس ولديه بركة مناسبة للغطس، ولكنه أوقف هذه الخدمة قبل أشهر نتيجة لخلاف مع شركة تدريب الغطس الخاصة التي تدير هذه الخدمة.

زبائن المركز الذين تمت مقابلتهم بشكل سريع أفادوا بقضاء وقت ممتع في مركز عالم الترفيه، وكانت ملاحظتهم السلبية الوحيدة متعلقة برداءة خدمات الكافتيريا في المركز. لدى تجولكم في المركز سمعتم بعض الموظفين يتمازحون قائلين "إذا أردت أن تمرض، فعليك بساندويش من الكافتيريا". هذا يفسر التدني في إيرادات الكافتيريا مقارنة بإيرادات باقي المرافق، حيث لا تشكل إيرادات الكافتيريا سوى ١٪ من إجمالي إيرادات الخدمات في المركز ولا تغطي تكاليفه.

زبائن المركز عبروا أيضاً عن رضاهم الكبير عن مستوى الخدمات التي يقدمها طاقم المركز، ومعظمهم أشار إلى أن طاقم المركز أفضل من أي طاقم في المراكز الأخرى في المنطقة، بالإضافة إلى تميز طاقمه من وجهة نظر بعض الزبائن، يتميز المركز بأنه الوحيد في محيط خمسين كيلومتراً استطاع أن يأخذ شهادة الجودة العالمية ISO ٩٠٠٠. هذه الشهادة، بالرغم من أهميتها كضمان للجودة، لا تعني الكثير لرواد المركز الحاليين، ولكنها قد تستقطب آخرين. وأحد مبررات الحصول على هذه الشهادة للمالكين هو الرغبة في تطوير المكان، ورفع مستوى الخدمات.

عند الحديث مع المالكين، تبين أن البلدية تدرس حالياً فرض ضرائب جديدة هدفها الحفاظ على الموارد الطبيعية، ومن ضمنها المياه. وفي حال فرضت هذه الضرائب فسترتفع التكلفة السنوية لتشغيل المركز بما لا يقل عن ١٢٪، وهو ما سيفرض على

إدارة المركز إعادة النظر في أسعارها. ومن الجدير ذكره هنا، إلا أن المراكز المنافسة الثلاثة الأكبر لن تتأثر بهذه الضريبة إذا تم فرضها، وذلك لأن مصدر المياه التي تستخدمها من خارج شبكة المياه التي تديرها المدينة.

بناءً على المعلومات أعلاه، حدد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تؤثر على عمل المشروع الترفيهي، ومبررات ذلك. بعد قيام المجموعة بالاتفاق على التحليل، تحدد المجموعة أهم القضايا التي في اعتقادها أن أصحاب المشروع عليهم معالجتها وتحضر لعرض نتائج عملها على المشاركين.

تمرين رقم 9: وضع خطة تسويق وخطة عمليات

الهدف	يطور المشاركون قدراتهم على استخدام تحليل القضايا التي تواجه المشاريع التعاونية في وضع خطة عمل استراتيجية مبسطة
الزمن	٤٥ دقيقة للمجموعات، و٤٥ دقيقة للعرض والنقاش
المرشد	١. يقوم الميسر بتوزيع المشاركين على أربع مجموعات ويوزع عليهم ورقة التمرين المرفقة. ٢. يعرض الميسر أهداف التمرين وما هو مطلوب، ويقترح القيام بقراءة نص التمرين أولاً وتخصيص ما يقارب من ١٠ دقائق لتحليل القضايا الواردة. ٣. يلاحظ الميسر عمل المجموعات أثناء عملها ويقدم المساعدة إذا لزم الأمر. ٤. يعلن الميسر أن الوقت المخصص للتمرين يشارف على الانتهاء بعد حوالي ٣٥ دقيقة من بدء التمرين، ويحث المجموعات على الإسراع في إنجاز ما هو مطلوب منها والاستعداد للعرض. ٥. يدعو الميسر المجموعات واحدة تلو الأخرى لعرض نتائج عملها، وعند انتهاء المجموعات من عرضها يقوم بتيسير النقاش من خلال طرح أسئلة حول التشابه والاختلافات ما بين الخطط. ٦. يوزع الميسر إجابته على التمرين - والتي يكون قد أعدها مسبقاً - ويعرضها على المشاركين مبيناً أهم الاختلافات بين تحليله وتحليل المجموعات.

جمعية إنتاج وتسويق الحليب التعاونية

الرؤية: مصدر معتمد وموثوق لمصانع الألبان.

الرسالة: نعمل لتوفير طلب مستمر على منتجات أعضاءنا من حليب البقر الصافي والطازج، من خلال ربطهم بالمصانع المحلية وتنظيم عملية إنتاج الحليب وزيادة الإقبال على الحليب ومنتجاته.

نبذة عن خدمات الجمعية: تأسست الجمعية من مجموعة من المزارعين الصغار قبل خمس سنوات، وذلك لحل مشكلاتهم في تسويق الحليب، حيث لم يكن هؤلاء المزارعون قادرين على تلبية احتياجات المصانع من الحليب الطازج بالكميات والمواصفات المطلوبة. وقد نجحت الجمعية في حل هذه المشكلة من خلال توفير خدمة جمع الحليب من الأعضاء وإيصاله بالكميات المطلوبة للمصانع، وذلك بعد فحصه، للتأكد من مطابقته للمواصفات (نسب دهن ٣٪ على الأقل، عدد بكتيري مناسب، خلو من البنسلين، خلو من الشوائب). ورافق هذا النجاح بناء نظام فحص حليب، حيث لا يتم قبول الحليب من الأعضاء إلا بعد فحصه والتأكد من مطابقته للمواصفات المطلوبة من المصانع، حيث يسعر الحليب حسب المواصفات.

حقائق مالية: حققت الجمعية خلال السنوات الثلاث الأخيرة فائضاً سنوياً يقدر بـ ٢٠ ألف دينار من خدمات بيع حليب أعضائها لعشرة مصانع في الضفة، حيث تعتمد هذه المصانع على الجمعية في توفير احتياجاتها من الحليب بنسب متفاوتة ما بين (٣٠-٦٠٪).

هناك بوادر على أن المحافظة على هذا الأداء خلال السنة الحالية والسنوات القادمة في خطر نتيجة لما يأتي (القضايا):

١. بدء ثلاثة من المصانع التي تتعامل معها بتأسيس مزارع أبقار لتقليل تكلفة الإنتاج، وتقدر الجمعية أنه في حال بدأت هذه المصانع بإنتاج الحليب ذاتياً فإنها ستخسر ما لا يقل عن ٢٥٪ من إيراداتها.
٢. زيادة في عدد الإرساليات التي يتم رفضها من الزبائن (المصانع) لأسباب فنية، وذلك لعدم بعض ماكنات الفحص في الجمعية من جهة، وتقاعس بعض الأعضاء في ضبط جودة إنتاجهم من جهة أخرى.
٣. عدم القدرة على توفير عدد اللترات المطلوبة من الحليب لبعض المصانع في بعض أيام الصيف نتيجة لضعف الإنتاج

- لدى بعض المزارعين.
٤. ضعف القدرة على التأثير بأسعار الحليب، وبالتالي الحاجة لضبط التكلفة.
 ٥. ارتفاع تكاليف النقل نتيجة لانتقال اثنين من المصانع التي تتعامل معها الجمعية إلى مناطق أبعد.
 ٦. عدم معرفة المصانع الأخرى بالجمعية، وعدم قناعة العديد منها بأن الجمعية قادرة على توفير ما يلزمها من حليب في نفس الوقت الذي تواجه فيه إشكاليات مع المصانع التي تتعامل معها حالياً.
- استناداً إلى المعلومات أعلاه (بما فيها الرؤية والرسالة)، تقوم مجموعتكم بـ:
- تحديد أهداف استراتيجية للجمعية.
 - تحديد استراتيجيات للعمليات وللتسويق.
 - وضع ملامح لخطة تسويق مبسطة (أهداف التسويق) تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتبين كيف تعاملت المجموعة مع المزيج التسويقي (المنتج، السعر، الترويج، المكان/التوزيع).
 - وضع ملامح لخطة عمليات مبسطة (أهداف العمليات) تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتبين كيف تعاملت المجموعة مع إشكاليات العمليات.
 - تقوم المجموعة بوضع الفرضيات التي تجدها مناسبة في حال وجدت أن المعلومات الواردة أعلاه غير كافية.
- تحضر كل مجموعة لعرض خطتها المقترحة أمام المشاركين بالطريقة التي تراها مناسبة (استخدام الورق القلاب، البطاقات، التمثيل، أو غير ذلك).

منهاج تدريب أخصائيين في المجال التعاوني

4

المساق الرابع

إدارة المصادر البشرية

الأوراق التدريبية

الفهرس

١٤٠	مقدمة حول إدارة المصادر البشرية
١٤٠	التوظيف
١٤٢	تأهيل الموظفين وتدريبهم
١٤٢	بناء قدرات الهيئة الإدارية والأعضاء
١٤٣	تحفيز الموظفين
١٤٤	أهداف تقييم الاداء
١٤٤	تقييم أداء الموظفين
١٤٥	الأجور الرواتب
١٤٦	الهيكل التنظيمي
١٤٧	مكونات النظام الإداري وشؤون الموظفين
١٤٨	حفظ ملفات الموظفين
١٤٨	مبادئ التوظيف العامة التي تتبناها الجمعية.
١٤٨	قواعد التعيين في الجمعية.
١٥٠	واجبات الموظفين
١٥٠	حقوق الموظفين
١٥١	الدوام والأجازات
١٥٢	الإجراءات التأديبية والعقوبات.
١٥٣	انتهاء الخدمة

مقدمة حول إدارة المصادر البشرية

تتبع أهمية إدارة الموارد البشرية من تعاملها المباشر مع أهم موارد الجمعية التعاونية وهو المصادر البشرية، والذي يعتبر المورد الأول والأهم في التنمية الاقتصادية، حيث إن إدارة الموارد البشرية تستثمر في أهم الموارد وأكرمها، لذلك تعتبر المحرك الأساسي لنجاح أية جمعية تعاونية أو غيرها من المؤسسات، فمتى توفر العنصر البشري المميز نكون قد حققنا أهم أدوات النجاح، كما يجب الإشارة إلى أن إدارة الجمعية بجميع مستوياتها لها علاقة مباشرة بتطوير الموارد البشرية. لذلك متى توفرت إدارة متميزة للجمعية تدعم الصفات القيادية وتوفر البيئة المناسبة للعمل، من نظم وقوانين وإجراءات ساهم ذلك في نجاح الجمعية^(١). وتشمل إدارة الموارد البشرية مجموعة من الوظائف أو المهام المرتبطة بشكل عام بتطوير المصادر البشرية داخل الجمعيات التعاونية، من حيث المهارات والدافعية للعمل والانتماء لرسالة ومبادئ عمل الجمعية الأساسية. ينظم عمل الموارد البشرية نظاماً وسياسات إدارية والتي تشمل مجموعة من المواد التشريعية الداخلية التي يجب ألا تتعارض مع التشريعات الوطنية، كما تشمل إجراءات ونماذج العمل.

تنطبق إدارة المصادر البشرية في الجمعيات التعاونية على الموظفين العاملين بأجر في الجمعية التعاونية وعلى المتطوعين من أعضاء الهيئة العامة وخارجها، كما تنطبق على أعضاء الجمعية ومجلس الإدارة، وذلك لضمان توافق الجميع نحو تحقيق أهداف الجمعية.

التوظيف

تبدأ عملية إدارة المصادر البشرية في الجمعيات التعاونية بمهمة اختيار الموظفين وتطوير الأوصاف الوظيفية لهم والتي تهدف بشكل عام إلى ضمان استقطاب أفضل الكوادر المؤهلة، مع النظر إلى إعطاء الأولوية لتوظيف أعضاء الجمعية التعاونية أو ذويهم من الدرجة الأولى. إن نجاح لجنة إدارة الجمعية في الوصول إلى أفضل الموظفين يساعد بشكل مباشر في تحسين كفاءة البرامج والخدمات المقدمة للأعضاء، وتحقيق الفاعلية على صعيد تحقيق الأهداف الاستراتيجية والسنوية للجمعية التعاونية. وتستخدم إدارة المصادر البشرية في المؤسسات والجمعيات مجموعة من السياسات الداخلية، لاختيار الموظفين^(٢). وتشمل مهمة التوظيف في إدارة المصادر البشرية تخصيص المصادر البشرية التي ستعمل على المشروع، وتوقيع العقود معها، للقيام بالمهام المحددة حسب الهيكل التنظيمي والأوصاف الوظيفية. تبدأ العملية عادة بحصر المصادر البشرية المتوفرة في المؤسسة أو التي يمكن توفيرها للمشروع بناء على معايير أهمها:

الخبرة السابقة: وتشمل تحليل الأعمال السابقة التي قام بها المرشحون في مجال العمل المطلوب، وتقييم عملهم السابق في هذه المجالات.

الاهتمامات: هل المرشحون متحمسون للعمل في المشروع؟ أي أن لديهم قناعة ودافعية نحو العمل المرشحون له؟ هل المخصصات المالية في المشروع تحقق طموحاتهم؟

الخصائص الشخصية: هل ثقافتهم وسلوكهم مناسبان للعمل في المشروع؟ هل لديهم مهارات اتصال للعمل مع فريق المشروع؟ وهل سلوكياتهم وثقافتهم تتقبلان العمل مع المستفيدين من المشروع؟ وهل موقع العمل مناسب لهم؟

بعد تحديد هذه المواصفات المطلوبة للوظائف تبدأ المؤسسة في عملية التوظيف والتي يحكمها في العادة الإجراءات الإدارية المنصوص عليها في النظام الإداري للمؤسسة، وعادة ما يتم استخدام الأدوات التالية في عمليات التوظيف:

١. **تحديد الموظفين مسبقاً:** يتم هذا الإجراء في حال تم استقطاب كفاءات معينة لإدارة المشروع أو تنفيذه قبل إقراره وفي العادة يتم ذلك في حال أن بعض الأنشطة التي يتطلبها المشروع مرتبطة بكفاءات نادرة أو مميزة في مجالات معينة، ووجود أسماء هؤلاء يعطي قوة للجهة التي ستوافق على البدء في تنفيذ المشروع. ويمكن أيضاً أن يتم تعيين الموظفين على المشروع من الموظفين داخل المؤسسة، أو ممن كانوا يعملون على مشاريع سابقة في المؤسسة وانتهت فترة توظيفهم وكان أداءهم إيجابياً أو ممن تربطهم علاقات مميزة بالمؤسسة.

٢. **المفاوضات:** تتم في العادة عندما يحتاج المشروع لكفاءات من نوع معين وهي نادرة، حيث تقوم إدارة المؤسسة بمفاوضات علنية أو سرية مع بعض الأشخاص لاستقطابهم للعمل في المشروع. ويحدد عملية المفاوضات مجموعة

(١) إدارة الموارد البشرية - جمال عوض الرفاعي

(٢) في العادة يحدد نظام وسياسات شؤون الموظفين أو النظام والسياسات الإدارية طريقة التعيين في المؤسسات

من المعايير أهمها الحد الأعلى للراتب والامتيازات الوظيفية الذي يمكن أن تعطىها المؤسسة للشخص الذي نتفاوض معه، والسلطة التي سيمنحها، وفي ذلك يبدأ فريق أو شخص من المؤسسة بمفاوضة مجموعة أو شخص معين قد يكون على رأس عمله أو لا يعمل حالياً.

٣. **التعيين:** يتم التعيين في العادة حسب إجراءات المؤسسة الداخلية في التوظيف، وتقوم بعض المؤسسات تقوم بهذه الخطوات أو بعض منها في علميات التعيين.

الإعلان عن الوظيفة	قد يكون في الصحف، أو الموقع الإلكتروني للمؤسسة.
تشكيل لجنة مقابلات	قد تكون لجنة ثابتة في المؤسسة، أو لجنة يتم تشكيلها حسب نوع الوظيفة وحسب اجراءات المؤسسة.
فرز أولي للطلبات	تقوم لجنة أو شخص، باستثناء الطلبات التي لا تنطبق عليها المعايير التي وردت في الإعلان.
عقد امتحان أولي	بعض المؤسسات تقوم بعقد امتحان، لاستثناء بعض الطلبات واختيار أهم خمسة مرشحين أو ثلاثة مرشحين.
إجراء مقابلات	في العادة يتم مقابلة عدد معين ممن اجتازوا مراحل الفرز الأولى من خلال اللجنة.
الموافقة	تقديم المرشح إلى الإدارة العليا للموافقة على قرار التعيين، وبدء عملية التوظيف والتعاقد.

قد تتم عملية اختيار الشخص وصفاته بطرق أخرى وبالتالي يمكن اتخاذ قرار فيما إذا كان الشخص مناسباً أم لا. وتختلف أنواع المقابلات باختلاف الهدف، ويمكن تصنيف المقابلات على النحو الآتي:

١. المقابلات غير الموجهة: يقوم المقابل هنا بتقديم وعرض الأسئلة كيفما تيسر، ودون سابق تنظيم أو تحديد.
٢. المقابلات المقتننة: في هذا النوع من المقابلات تتحدد الأسئلة المطلوب إثارتها مع المتقدم.
٣. المقابلات المتلاحقة: تطلب بعض المنظمات أن تتم المقابلة مع أطراف متعددة.
٤. المقابلات الاجتماعية: هنا يتم إجراء المقابلات بواسطة عدد من الخبراء مع مجموعة من المتقدمين في آن واحد.
٥. المقابلات المجهدة: الهدف من هذا النوع من المقابلات هو تقدير كيف سيتصرف المتقدم في بعض المواقف.
٦. المقابلات الموقفية: يهدف هذا النوع من المقابلات إلى التعرف على كيفية تصرف المتقدم للوظيفة في بعض جوانبها المستقبلية.

يلي تعيين الموظفين في العادة توقيع عقد العمل مع الموظف حسب الوصف الوظيفي الذي سيتم تعيينه بناء عليه، ويشمل الوصف الوظيفي في العادة مجموعة من العناصر أهمها ما يلي:

١. المسمى الوظيفي.
٢. الرئيس المباشر للموظف.
٣. المرؤوسون.
٤. الأهداف الأدائية: وهي التي توضح الإنجاز المطلوب منه كموظف والمتربط عادة بأهداف الفاعلية، مثل ضمان توفر موارد مالية للجمعية، أو ضمان تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية، أو نشر الوعي التعاوني بين الأعضاء وأفراد المجتمع.
٥. المهام والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة، وهي تبين بالتفصيل جميع المهام والأعمال المسندة للوظيفية.
٦. المؤهلات والخبرات المطلوبة.
٧. مؤشرات قياس أداء خاصة بالوظيفية، وتشمل مجموعة من المؤشرات التي بناء عليها يتم تقييم الموظف في نهاية العام، وهي في العادة مرتبطة بالأهداف.

ويشمل الوصف الوظيفي مهام ومسؤوليات محددة، وهي تشمل: من يعمل؟ وماذا يعمل؟ ومن يقرر؟ وماذا يقرر لجميع الأطراف المعنية في الجمعية. وتختلف أدوار الأطراف المعنية في الجمعية باختلاف مستوياتها الإدارية وعلاقتها بالجمعية، ولكن بشكل عام يمكن أن تحدد المهام والمسؤوليات للأطراف المعنية عند صياغتها على النحو الآتي:

المشاركة	تعني أن الدور مرتبط بالمساندة ولا تعني تحمل المسؤولية عن العمل أو الاداء، فالدور هنا مرتبط بأخذ معطيات من الشخص، كخبرته أو معرفته بالموضوع أو سياساته.
مراجعة	الدور المرتبط بعملية المراجعة قد يكون دوراً قيادياً كخطوة أولى قبل الموافقة، أو دوراً استشارياً لإعطاء وجهة نظر لشخص آخر.

التوجيه والإشراف	ترتبط هذه المهمة بدور قيادي في المشروع، وفي العادة فإن السلطات العليا هي من تقوم بعمليات التوجيه والإشراف للمستويات الأقل منها. وبشكل عام قد يكون الإشراف والتوجيه فنياً أو إدارياً أو معنوياً.
المتابعة	ترتبط مهمة المتابعة في العادة بالأدوار القيادية، وهي التي تضمن أن العمل يسير حسب الخطة أو حسب سياسة الإجراءات، وقد تناط هذه المهمة بأكثر من طرف معني في الجمعية ومن أدوات المتابعة: التقارير، الزيارات، الاجتماعات.
التنفيذ	ترتبط هذه المهمة عادة بالأدوار الميدانية وبالموظفين العاملين في الجمعية، وترتبط أيضاً بشكل محدود ببعض الوظائف الإدارية.
التوقيع	ترتبط هذه المهمة عادة بأكثر من مستوى إداري، وهي بشكل كامل تدلل على تحمل المسؤولية، فقد يوقع الموظف وقد يوقع رئيس مجلس الإدارة على نفس المعاملة، والتوقيع في النهاية تحمل المسؤولية عن المحتويات إلا إذا وجدت نصوص في الأنظمة لا تدلل على ذلك.
التوفير	ترتبط هذه المهمة في العادة بعمل الموظفين في الوظائف العادية في الجمعية، وهي تدلل على دور تنفيذي.
الإعداد	ترتبط هذه المهمة في دور تنفيذي، والدور التنفيذي قد يكون على مستوى الموظفين أو المديرين، مثل إعداد تقرير، إعداد محضر اجتماع، إعداد دفتر العطاءات، إعداد الموازنة.

تأهيل الموظفين وتدريبهم

يختلف تدريب الموظفين العاملين في الجمعيات التعاونية من حيث المضمون عن تدريب العاملين في غير الجمعيات التعاونية، ويتشابه معه من حيث العملية والإجراءات. فمن حيث المضمون يركز تدريب الموظفين على جانبين، الأول يختص بتنمية مفهوم العمل التعاوني عند الموظفين والجانب الثاني، يختص بتنمية المهارات والاتجاهات والمعرفة المرتبطة بوظيفتهم التي يقومون بها.

تتشابه المهام الأساسية لتدريب الموظفين في الجمعيات التعاونية مع غير التعاونية كون عملية التدريب تشمل خمس مراحل؛ المرحلة الأولى، ويتم فيها دراسة الاحتياجات التدريبية للموظفين في الجانبين أعلاه، وتتم عادة كل سنتين مرة أو بشكل سنوي، والمرحلة الثانية، ويتم فيها وضع خطة التدريب حسب الأولويات والمصادر المتاحة للجمعية وظروف العمل، والمرحلة الثالثة، ويتم فيها اختيار المدربين من داخل الجمعية أو من خارجها مع إعطاء الأولوية لمدربين منتسبين للحركة التعاونية الوطنية أو الدولية وتطوير المواد التدريبية اللازمة. والمرحلة الرابعة، والتي تشمل تقديم التدريب حسب البرنامج والخطة التدريبية، وأما المرحلة الخامسة والأخيرة، ويتم فيها عملية التقييم للبرنامج التدريبي على مستوى المخرجات ومستوى المدخلات ومستوى النتائج.

وتسند مهام تطوير تأهيل وتدريب الموظفين إلى مجلس الإدارة أو إلى المدير التنفيذي للجمعية التعاونية، أو إلى القائم بوظيفة المدير الإداري أو وظيفة إدارة شؤون الموظفين، وتمول من مصادر الجمعية الذاتية أو من خلال برامج مشتركة مع جمعيات تعاونية أخرى أو مؤسسات شريكة تعمل على رعاية ودعم العمل التعاوني، أو من خلال برامج مقدمة من الإدارة العامة للتعاون، حيث تنشئ بعض الدول معاهد وأقساماً خاصة لتدريب التعاونيين أو تدريب المرشدين في العمل التعاوني.

وتختلف تقنيات التدريب المستخدمة من قبل المدربين، إلا أن التدريب الناجح هو الذي يعتمد على برامج داخل الصف وبرامج خارج الصف، أي التدريب أثناء العمل، أو من خلال العمل على حالات دراسية حقيقية، حيث التدريب داخل الصف يركز على الإطار الفكري والنظري حول موضوع التدريب والذي يعتبر مهم جداً في التأطير الفكري، أما التدريب العملي الذي يتم في مكان عمل المتدربين أو في مكان مشابه، فيعتبر مهماً في ترسيخ المهارات والممارسات الضرورية للقيام بالمهام.

بناء قدرات الهيئة الإدارية والأعضاء

إن الغالبية العظمى من الجمعيات التعاونية تدار مباشرة من قبل أعضاء الهيئة الإدارية الذين يعملون تطوعاً والذين رغم أنهم يمتلكون نوعاً من الخبرات والمعارف الفنية ولكنهم عادة لا يمتلكون الخبرات العملية الكافية في إدارة المشاريع والإدارة المالية وغيرها من الجوانب ذات العلاقة، وبالتالي فإن قضية بناء قدرات الهيئات الإدارية في الجمعيات التعاونية له أن يساهم في تطوير وتنمية القطاع التعاوني، إضافة إلى تمكين الهيئة الإدارية من فهم أدوارها والقيام بها وهو ما يعتبر من أهم الجوانب

التي يتوجب التركيز عليها في الإرشاد التعاوني.

وهناك العديد من الجوانب التي تستلزم بناء قدرات الهيئة الإدارية وتمكينهم من القيام بها، ويتوقف ذلك في الحقيقة على حجم الجمعية التعاونية وطبيعة الخدمات التي تقدمها وحجم الأنشطة التي تقوم بها، بالإضافة إلى عدد الموظفين الموجودين فيها وغيرها من الجوانب ذات العلاقة، ومع أخذنا ذلك بعين الاعتبار فإن تصميم برامج تدريب سنوية ممنهجة ومنظمة تشمل موضوعات إدارية مثل الرقابة والتنظيم والاتصال وكذلك إدارة المشاريع والتشبيك والترويج وكتابة مقترحات المشاريع بالإضافة إلى التخطيط والتحليل المالي وإدارة الثغر وإدارة السيولة والقروض، وإعداد الموازنات وإدارة المشاريع يعتبر أمراً مهماً يمكن التركيز عليه لتوعية الأعضاء وبناء قدراتهم وهو ما سينعكس إيجاباً على أداء الجمعية بشكل عام.

إن أهم ما يمكن تقديمه من إرشاد لأعضاء الهيئة العامة في الجمعيات التعاونية هو توضيح دور الهيئة العامة ودوافع وجود أعضائها في الجمعية التعاونية، وبالتالي فإن الحاجة إلى تدريبهم على فهم النظام الداخلي للجمعية وكيفية عملها، والتركيز على توعيتهم بمبادئ التعاون يشكل أمراً محورياً في تمكين أعضاء الهيئة العامة، بالإضافة لذلك فإن تدريب الهيئة العامة على مواضيع تشمل أعداد دراسات الجدوى الاقتصادية البسيطة ومبادئ المحاسبة، وحفظ السجلات، والتسويق، والعمل الجماهيري يعتبر من الجوانب المهمة في هذا المجال، وهنا يتوجب الحذر في التعاطي مع هذا الموضوع، حيث أن أعضاء الهيئات العامة لبعض الجمعيات التعاونية يزيد عددها على المئات، وهو ما يجعل من مهمة تدريبها أمراً بالغ الصعوبة يتوجب أخذه بعين الاعتبار في عملية الإرشاد وبناء القدرات.

(1)

تحفيز الموظفين

بالإضافة إلى تدريب الموظفين وبناء قدراتهم، فإن تحفيزهم يعتبر أمراً ضرورياً من أجل الحفاظ عليهم وزيادة إنتاجيتهم، والحوافز عبارة عن عوامل خارجية تشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل ما، حيث إنها تمثل العوائد التي يتم من خلالها استثارة الدوافع وتحريكها، وبهذا المعنى فإن الحافز هو المثير الخارجي الذي يشبع الحاجة والرغبة المتولدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين، كما تتوقف فاعلية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد وحاجته ورغبته. وتلعب إدارة الجمعية دوراً أساسياً في تحفيز الموظفين ودفعهم لزيادة الإنتاجية، فأسلوب الإدارة في تعاملها مع الأفراد وإيجاد الوسائل الفعالة والضرورية لإشباع حاجاتهم وطموحاتهم وتحقيق رغباتهم تدفعهم لبذل المزيد من الجهد لزيادة الإنتاج وتحقيق أهداف الجمعية، ويمكن توضيح دور الإدارة في تحفيز الموظفين من خلال الأساليب الآتية:

1. أسلوب توسيع الوظيفة وإغنائها: توسيع الوظيفة التي يقوم بها الفرد بإضافة أنشطة جديدة، أو تنويع المهام التي يؤديها بحيث تنعكس إيجاباً على رضا العاملين، فتوسيع الوظيفة هو أحد أساليب الإدارة التي تستخدمه في تحفيز وتنشيط ودفع أداء الموظفين نحو السلوك المرغوب، كما يزود الفرد بمهارات جديدة ومتنوعة ويزيد من فرص النمو والتقدم للعاملين.
2. لإدارة بالأهداف: أسلوب عمل يستند إلى سلسلة من الخطوات بحيث تقوم الإدارة والعاملون بتحديد الأهداف بشكل مشترك، وتحديد الإنجاز المتوقع ومعايير تقييم الأداء، وتقوم فلسفة الإدارة بالأهداف على مبدأ المشاركة في وضع أهداف التنظيم أو جزء منها لتحقيق كفاءة أكبر من خلال تحفيز ودفع الموظفين.

أنواع الحوافز: تصنف الحوافز إلى فئتين أساسيتين هما الحوافز المادية، والحوافز المعنوية.

1. **الحوافز المادية:** تعتبر من أكثر أنظمة الحوافز شيوعاً، وذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية أو الدوافع الأساسية لدى الفرد. ومن أمثلة هذه الحوافز:
 1. المكافآت والزيادة الدورية.
 2. المشاركة في الفائض.
 3. توافق الحوافز المادية مع بيئة العمل مثل ربط الأجر بالإنتاج أو الفائض.
2. **الحوافز المعنوية:** بالرغم من أهمية الحوافز المادية إلا أنها لا تكفي وحدها، فالأفراد يختلفون في دوافعهم، وعليه فإن نظام الحوافز الفعال هو القادر على تطوير وسائل تحفيز تتلاءم مع دوافع الأفراد ورغباتهم، وتعتبر الحوافز المعنوية (غير المادية) مكملتها ومرافقة للحوافز المادية، حيث يعتبر استخدامها استكمالاً للحوافز المادية لتحقيق مستوى أفضل من الأداء. ومن أمثلة هذه الحوافز:
 1. ضمان العمل واستقراره.

٢. الحوافز الاجتماعية المعنوية
٣. التقدم الوظيفي.
٤. المشاركة في اتخاذ القرارات
٥. العمل الجماعي والعلاقات الاجتماعية.
٦. المركز والمكانة الوظيفية
٣. **خصائص نظام الحوافز الفعال:**

١. زيادة الإنتاجية.
٢. دعم قدرات العاملين وقدراتهم، وترغيبهم في الوصول إلى النتائج وتحقيقها.
٣. ربط مصالح الفرد وأهدافه بالجمعية وأهدافها.
٤. حل المشكلات المتعلقة برضا العاملين.
٤. **شروط يجب توفرها في أنظمة الحوافز:**

١. عدالة الحوافز وكفايتها
٢. الاستمرارية في إعطائها
٣. ارتباطها المباشر بدوافع العاملين
٤. البعد عن العلاقات الشخصية
٥. تكيفها مع توقعات العاملين
٦. انسجامها مع بيئة العمل.

تقييم أداء الموظفين

تقييم الأداء هو قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءاتهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم. ويتم ذلك من خلال تطوير مؤشرات قياس أداء لكل وظيفة من الوظائف الموجودة في الجمعية، كما يترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقلة وفي أحيان أخرى الاستغناء عن خدماته.

ويشترط في عملية التقييم أن تتم مناقشتها مع الموظف المعني، لضمان الحصول على نتائج أفضل تحقق الغاية الأساسية من التقييم، وهي تحفيز الموظف للمثابرة على عمله، وفحص مجالات تطوير أدائه ومهاراته، وتعديل سلوكه إذا كان ذلك ضرورياً.

فوائد تقييم الأداء:

١. إطلاع المديرين ومتخذي القرار على مستوى أداء الموظفين في الجمعية.
٢. معرفة مدى مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف الجمعية، ومدى ملاءمة الموظف للوظيفة التي يشغلها بشكل موضوعي وعادل.
٣. إشعار الموظفين بالمسؤولية وإعلامهم أنه يتم تقدير جهودهم من قبل الإدارة وأن عملية الترقية والنقل والعلاوات لا تتم إلا عن طريق ذلك وبعد تزويدهم بمعلومات عن طريق أدائهم.
٤. يساعد المديرين على اتخاذ قرارات بشأن تحسين وتطوير أداء الموظفين واقتراح المكافآت المالية بناء على مستوى الأداء وتميزه، مما يساعد في رفع الروح المعنوية وتقليل معدل دوران العمل.

أهداف تقييم الأداء

١. في المجال الإداري: يستخدم تقييم الأداء في ترقية الموظفين، وفي نقلهم إلى وظائف أكثر ملاءمة لهم، كما يتم استخدامه في تحديد المكافآت والعلاوات، وكذلك في تحديد العقوبات التأديبية، إلى جانب تحديد الاحتياجات التدريبية كوسيلة في تطوير الأداء.
٢. في مجال تطوير المنظمة والموظفين: يهدف تقييم الأداء إلى تحقيق بعض الأهداف التي تسهم في أن واحد في تطوير أداء الفرد والمنظمة ككل، من خلال الكشف عن نقاط الضعف عند الموظف وتدريبه ورفع إنتاجيته وبالتالي إنتاجية المنظمة، ومن هذه الأهداف: تطوير أداء الموظفين وتنمية الكفاءة لدى الرؤساء، والكشف عن الاحتياجات التدريبية.

ويمكن تقسيم نتائج التقييم على النحو التالي^(١):

- ضعيف (غير مرضٍ): ويعني أن أداء الموظف أقل من الحد الأدنى المتوقع منه. نتيجة لذلك يتم توجيه كتاب تنبيه أو إنذار خطي للموظف، ويحرم الموظف من أي خطوات أو درجات خلال السنة.
- مقبول: أداء الموظف يغطي الحد الأدنى المطلوب منه، وعليه لا يعطى الموظف أي درجات أو خطوات، ولا يتم إعطاؤه أي إنذار أو تنبيه خطي.
- جيد: أداء الموظف متوافق مع متوسط الأداء السائد، والمتوقع من مستوى الموظف. وعليه يتم إعطاء الموظف خطوة واحدة مقابل سنة من الخدمة.
- جيد جداً: أداء الموظف أكثر من المتوسط، وعليه يتم إعطاء الموظف خطوة مقابل الأداء، و خطوة مقابل سنة العمل، وعليه يحصل على خطوتين للعام.
- متميز: أداء الموظف يفوق التوقعات كافة لهذا المستوى، وعليه يتم إعطاؤه خطوتين، بالإضافة إلى خطوة مقابل سنة الخدمة.

الأجور الرواتب

تشير الأجور إلى جميع أشكال التعويضات المادية والخدمات والفوائد التي يحصل عليها الموظف من الجمعية مقابل الجهد الذي يبذله في العمل واستغلاله لكافة طاقاته وإمكانياته، والقيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة إسهاماً منه في تحقيق أهدافها.

وتلعب الأجور دوراً أساسياً في حياة الأفراد والجمعيات، كما تلعب دوراً مهماً في تحسين مستوى الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية للموظفين، حيث تعد الرواتب الوسيلة الأساسية لإشباع رغبات الموظفين المتعددة، ومن شروط تحسين الأداء عدالة الأجور التي تتمثل في حصول الموظفين على رواتب تتناسب مع ما يقدمونه للمنظمة من إمكانيات وقدرات ومهارات وخبرات.

من خلال ما تقدم، تبرز أهمية وضع أنظمة أجور عادلة للموظفين. وهناك العديد من العوامل التي تلعب دوراً أساسياً ومباشراً في تحديد مستوى الأجر في أي منظمة ولأي وظيفة، ومن أهم تلك العوامل ما يلي:

١. الإنجاز: يقصد بذلك مستوى الأداء المطلوب من الفرد في الوظيفة التي يشغلها طبقاً للمهام والواجبات والصلاحيات المنوطة به. ويشمل كذلك مدى الإنتاج الذي تم تحقيقه، حيث يتناسب الإنجاز ومستوى الأجر تناسباً طردياً، إذ كلما زاد الإنجاز يفترض حدوث زيادة في مستوى الأجر المتوقع.
٢. الجهد: ويقصد بالجهد هنا الجهد العقلي أو الجهد الجسدي والجهد العقلي والجسدي، المطلوب يختلف من وظيفة إلى أخرى، علماً بأن العلاقة بين الجهد المطلوب بنوعيه يتناسب تناسباً طردياً مع مستوى الأجر المتوقع.
٣. الأقدمية: الأقدمية تعني عدد سنوات الخبرة العملية التي أمضاها الفرد، سواء في الوظيفة أو في الجمعية حيث تعتبر الأقدمية أحد العناصر المؤثرة في مستوى الأجر، وبالتالي زيادة راتب الموظف الأقدم في العمل عن زملائه من نفس المستوى الوظيفي.
٤. المؤهل العلمي: تختلف المواصفات الوظيفية المطلوبة من وظيفة إلى أخرى، فبعض الوظائف تتطلب درجة علمية مثل البكالوريوس لتمكين الشخص من القيام بعمله، والبعض الآخر يتطلب درجة الماجستير، وهكذا فإن الدرجة العلمية المطلوبة للوظيفة تمكن الموظف من القيام بالوظيفة بشكل فعال تتناسب تناسباً طردياً مع مستوى الأجر.
٥. صعوبة العمل: تختلف درجة صعوبة العمل من وظيفة إلى أخرى، فهناك الأعمال الشاقة والأعمال السهلة فكلما كانت الأعمال أصعب كان الأجر المتوقع أعلى.
٦. قدرة الجمعية المالية: إن توفر الموارد المالية في الجمعية يعتبر سبباً رئيساً في تحديد مستوى الأجور فيها والقدرة على الاستمرار في دفعها. فكلما كانت الأرباح مرتفعة كان الوضع المالي أفضل وبالتالي يمكن دفع أجور منافسة بنسبه أعلى.
٧. مستويات الأجور في سوق العمل: إن معرفة مستويات الأجور السائدة في السوق مهمة جداً للجمعية من عدة جوانب وخاصة في عملية استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها، لذا لا بد من التعرف على مستويات الأجور السائدة في السوق قبل تحديد مستوى الأجور لديها.

(١) مرفق نموذج تقييم للموظفين

الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي هو الشكل الذي يطلق عليه في المؤسسات الهيكلية، وهو يبين خطوط الاتصال وخطوط السلطة لذوي العلاقة في الجمعية، سواء داخل الجمعية نفسها أو من خارجها. وفي العادة يعتبر تطوير الهيكل التنظيمي للجمعية من ضمن المهام الأساسية لمجلس الإدارة رغم ارتباطه بإدارة المصادر البشرية وبالشؤون الإدارية. وبشكل عام يشمل الهيكل التنظيمي الجوانب الآتية:

- ◀ توزيع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين الافراد 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.
- ◀ وتندرج أهمية الهيكل التنظيمي سواء للمؤسسة أو للمشروع، في تحقيق مجموعة من الأهداف التي تؤثر على الأداء العام للمؤسسة أو المشروع، ومن 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.

في النهاية فإن الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي يحدد السلطة والمسؤولية في إطار كل وظيفية.

المسؤولية: هي الواجبات المنوطة بكل وظيفة، وهي التي بموجبها يحاسب أو يُساءل الشخص عنه أدائه في إطارها.
السلطة: هي القوة أو الحق في اتخاذ القرار واستخدام المصادر.

المسؤوليات لا تفوض وإنما السلطة يمكن تفويضها: أي أن تفويضك لشخص باتخاذ قرار بشأن ما لا يعفيك من المسؤولية تجاه نتيجة القرارات التي تم اتخاذها بهذا الشأن.

تدار الجمعية التعاونية بشكل ديمقراطي من مجموعة من الأفراد الأعضاء فيها، وتسيير الأمر فيها من قبل مجلس إدارة، ويراقب عمله الهيئة العامة للجمعية التعاونية، وهناك تشكيلات مختلفة لهيكلية وتنظيم إدارة الجمعية، وفي الغالب تسيير الجمعية التعاونية من قبل مجلس الإدارة مع عدم وجود فاعل للجان أخرى، مساعدة تقدم خدمات للجمعية التعاونية، وفيما يلي نستعرض نموذج لإدارة الجمعية التعاونية حسب الأصول:

نموذج مقترح لشكل النظام الإداري في الجمعية التعاونية



مكونات النظام الإداري وشؤون الموظفين

يعالج النظام الإداري كافة القضايا المرتبطة بالجسم التنفيذي للجمعية، والتي لا يتضمنها النظام الأساسي، ويشمل كافة المبادئ العامة، والأهداف الأساسية للوظائف في الجمعية، وذلك بغرض إرشاد الموظفين وتعريفهم بحقوقهم وواجباتهم، بما يتضمن السياسة العامة للجمعية والتي تسترشد بها الهيئة الإدارية عند إصدار القرارات والتعليمات حسب ما تترتبه لتطوير النظام ضمن القانون والأنظمة المطبقة (السارية)...

ويعتبر وجود النظام الإداري ضرورياً لأية جمعية تعاونية، كونه يعمل على تحديد السلطات والمسؤوليات للهيئات القيادية في الجمعية وللعاملين فيها، ويحفظ حقوقهم أيضاً، ويجب على كافة الأسئلة والاستفسارات التي قد يثيرها ذوو العلاقة حول مبادئ العمل في الجمعية، بما يشمل أي أسئلة حول الحقوق والواجبات. ويهدف هذا الجزء من ورقة العمل إلى تسليط الضوء على المحتويات الرئيسية التي يفترض أن يتضمنها النظام الإداري مع ضرورة مراعاة حجم الأنشطة وعدد الموظفين والوظائف الموجودة في الجمعية عند تطوير النظام الإداري، ليتلائم مع حجم الجمعية. وفيما يلي المكونات الأساسية المفترض وجودها في أي نظام إداري.

الهيكل التنظيمي والاختصاصات العامة

يتضمن النظام الإداري الهيكلية التنظيمية المعتمدة من قبل الجمعية، حيث يعتبر التنظيم هو إحدى الوظائف الرئيسية للعملية الإدارية، ويمثل حلقة اتصال بين التخطيط والتنفيذ والرقابة وتنسيق جهود العاملين في الجمعية، لتحقيق الأهداف الموضوعة من خلال توزيع الاختصاصات، وتحديد الصلاحيات والعلاقات الوظيفية.

وتأتي أهمية احتواء النظام الإداري على الهيكلية التنظيمية والاختصاصات العامة في المؤسسة من كونه يمثل وثيقة تمكن أعضاء الهيئة الإدارية من محاسبة الجسم التنفيذي في المؤسسة على أدائهم لعملهم خلال فترة محددة من الزمن، حيث يناط بكل وظيفة تحقيق مجموعة من الأهداف الأدائية والمهام ومؤشرات قياس الأداء التي تمكن الهيئة الإدارية والهيئات الرقابية من تقييم أدائهم.

ويتوجب الإشارة هنا إلى أن النظام الإداري يوضح فقط أهم ملامح ومكونات الهيكل التنظيمي للجمعية، وأهم الوظائف القيادية الموجودة وأهدافها الأدائية، وفي نفس الوقت الذي يتم فيه إعداد وثيقة متكاملة للهيكل التنظيمي للجمعية توضح الوظائف الموجودة في الجمعية وأرقامها وتوزيعها بين الوحدات والدوائر المختلفة، كما تتضمن الوثيقة تحديد درجات ورتب الوظائف، وأسس الترقيات من درجة إلى درجة أخرى إلى جانب غيرها من الأمور.

كما يتم إعداد دليل وصف وظيفي متكامل لكافة الوظائف التي يتضمنها الهيكل التنظيمي بما في ذلك الوظائف المستقبلية التي ستعمل الجمعية على تعيينها في ضوء توجهاتها المستقبلية وخطتها الاستراتيجية والتي تعتبر جزءاً لا يتجزأ من وثيقة الهيكل التنظيمي للجمعية.

وقد تم توضيح أهم الجوانب المرتبطة بالهيكل التنظيمي وأهميته في القسم السابق ضمن إدارة الموارد البشرية.

السياسات العامة الخاصة بشؤون الموظفين

في هذا القسم يتطرق النظام الإداري إلى أهم المبادئ والسياسات التي تعتمدها الجمعية، بما يشمل المبادئ والسياسات العامة المتبعة داخل الجمعية مثل: التساوي في فرص العمل، وتطوير القدرات المهنية، والفحص الطبي للموظف، والتدخين داخل المؤسسة، وتوفير الأجواء المهنية المناسبة لعمل الموظفين، واعتماد الجمعية وموظفيها لأعلى المعايير الأخلاقية والمهنية، وتبني سلم رواتب عادل وموضوعي، يعتمد على الخبرة والمؤهلات والأداء للموظف..... وغيرها من السياسات ذات العلاقة.

كما يتم الحديث هنا عن سياسات المؤسسة الخاصة بمبادئ التوظيف، حيث تؤكد المؤسسة على أن عملية التوظيف تتم بناءً على وجود حاجة لدى المؤسسة، وعلى توفر المصادر المالية الكافية، واعتماد المؤهلات العلمية، بالإضافة إلى الكفاءة والخبرة، كأساس في عملية التوظيف، بالإضافة إلى الحديث عن إجراءات التوظيف بما يتضمن: الإعلان عن الوظيفة، وتصنيف الطلبات، والمقابلة، والتعامل مع الطلبات المرفوضة، وتعيينات الموظفين، وشروط التعيين، والفترة التجريبية، وتثبيت الموظف... وغيرها من القضايا ذات العلاقة مثل العقود والمياومة.

وفي يلي توضيح للجوانب التي يغطيها النظام الإداري ضمن السياسات العامة الخاصة بشؤون الموظفين:

حفظ ملفات الموظفين

يتولى الموظف المسؤول عن تطوير الموارد البشرية مسؤولية حفظ ملفات الموظفين الشخصية لاحتوائها على معلومات سرية، وحفظها في مكان آمن لا يستطيع غير الموظف المسؤول الإطلاع عليها أو إجراء أي تغييرات في المعلومات الموجودة فيها، ويتضمن ملف الموظف على الأقل كلاً من الوثائق الآتية:

١. عقد التوظيف الخاص به "موقع من الموظف ومجلس الإدارة أو من ينوب عنه".
٢. المؤهلات - الدرجة العلمية + الخبرات.
٣. الوصف الوظيفي (الصلاحيات والسلطات الممنوحة والمسؤوليات).
٤. صورة عن بطاقة الهوية، عدد الأطفال.
٥. الراتب والتعديلات الحاصلة عليه.
٦. اسم البنك، رقم الحساب، صورة عن بطاقة البنك.
٧. صورة عن نتائج تقييم الموظف.
٨. التقييم السنوي والكتب الموجهة للموظف.

مبادئ التوظيف العامة التي تتبناها الجمعية.

الهدف من إجراءات التوظيف هو تنظيم أسس موحدة وثابتة، يتم إتباعها في عمليات التوظيف، وذلك لتمكين الجمعية من توظيف الكفاءات اللازمة، وإتاحة فرصة التنافس الحر والنزيه بين الموظفين من خلال الالتزام بالسياسات العامة التالية:

- تتم عملية التوظيف بناءً على وجود حاجة لدى الجمعية، وتوفر المصادر المالية الكافية.
- تعتمد الجمعية المؤهلات العلمية، بالإضافة إلى الكفاءة والخبرة، كأساس في عملية التوظيف، ودون تمييز.
- تقوم الجمعية بالإعلان عن الوظائف الشاغرة لضمان التنافس الحر.
- يتم تشكيل لجنة توظيف حسب طبيعة الوظيفة، حيث يقوم مجلس الإدارة بتعيين أعضاء اللجنة، وفق ما يراه مناسباً.
- جميع عمليات التوظيف تتطلب موافقة مجلس الإدارة.
- جميع طلبات التوظيف يتم استقبالتها ومعالجتها وفقاً للإجراءات المحددة في هذا الدليل ودون استثناء.
- جميع الوظائف تكون ضمن الكادر المقرر من قبل المؤسسة.

ويجب أن تكون هناك ملفات للمتقدمين للوظائف المختلفة، وتحفظ هذه الملفات في سجلات شؤون الموظفين ليرجع إليها في حالة الحاجة لها. ويجب الإعلان عن الوظيفة داخلياً إلى جانب إعلانها إلى الخارج إذا كان هناك عدد من الموظفين في الجمعية ممن تتوفر فيهم الخبرات المطلوبة؛ وذلك لإتاحة الفرصة للموظفين الحاليين للتقدم لها.

قواعد التعيين في الجمعية.

أولاً: يشترط فيمن يعين في الجمعية أن يكون:-

١. أكمل الثامنة عشرة من عمره
٢. لائقاً صحياً ويلزم بإحضار شهادة خلو من الأمراض من جهة معترف بها.
٣. أن يكون حسن السيرة والسلوك.
٤. أن يكون حائزاً أعلى المؤهلات العلمية والعملية التي تتطلبها الوظيفة الشاغرة ولها علاقة بها.
٥. أن يحضر الشهادات الثبوتية من الجهة التي كان يعمل بها سابقاً - إن كان قد عمل - مع بيان أسباب إنهاء خدمته.

ثانياً: الإعلان عن الوظيفة

في حالة وجود شاغر وظيفي في أي من دوائر وأقسام الجمعية وذلك بعد إجراء الدراسة المالية والإدارية لمثل هذا الشاغر، يتم الإعلان عنه في صحيفتين يوميتين ولمدة ثلاثة أيام. مع ذكر اسم الوظيفة، والوصف الوظيفي والمسؤوليات، والدرجة العلمية، والخبرة المطلوبة لملاءمة هذه الوظيفة، مع ذكر مدة الوظيفة في حالة الوظائف المؤقتة. ويحق للجمعية الاستفادة من طلبات التوظيف السابقة والتي يجري الاحتفاظ بها لدى شؤون الموظفين.

ثالثاً: إجراءات التعيين:

١. بعد انتهاء المدة المقررة لتقديم الطلبات إلى شؤون الموظفين يتم تصنيف الطلبات حسب كفاءة المتقدمين، واستيفائهم

1. لشروط شغل الوظيفة المعلن عنها و بعد الانتهاء من الفرز الأولي يتم تحويل الطلبات التي استوفت الشروط إلى مدير الدائرة المعنية للدراسة ووضع التوصيات اللازمة.
2. يتم دعوة المتقدمين الذين استوفوا الشروط للمقابلة حيث يتم تشكيل لجنة متخصصة وفق ما يترتبه مجلس الإدارة.
3. ترسل رسائل اعتذار لجميع المتقدمين بطلبات توظيف والذين لم يختاروا من قبل اللجنة دون ذكر الأسباب عن الاعتذار. وفي حال ذكر أنه سوف يتم الاتصال بالمتقدمين الذين يتم اختيارهم فقط فلا داعي لإرسال كتب اعتذار لمن لم يتم قبول طلباتهم.
4. بناءً على نتائج المقابلات وتوصية اللجنة يتم تعيين الموظف الحائز على أعلى الدرجات بعد تقديمه جميع الأوراق الثبوتية والشهادات المصدقة حسب الأصول من الجهات المختصة.
5. لاحقاً لإختيار الموظف تقوم الجمعية بما يلي:
 - ◀ يتلقى الموظف لدى تعيينه كتاباً يوقعه رئيس مجلس الإدارة أو من ينوب عنه
 - ◀ ترسل إلى كل موظف مع كتاب التعيين نسخة عن قوانين وأنظمة الجمعية ويفيد الموظف لدى قبوله التعيين أنه تم إطلاع على الشروط المنصوص عليها وأنه قبلها وينص كتاب التعيين على:
 - ◀ أن التعيين خاضع لأحكام قوانين وأنظمة الجمعية المطبقة على الموظفين، وللتغييرات التي قد تطرأ على مثل هذه القوانين والأنظمة من وقت لآخر.
 - ◀ نوع التعيين وتوقيع نموذج التعهد المعمول به لدى الجمعية.
 - ◀ الفئة والمستوى والراتب الابتدائي وفقاً للكادر المعمول به.
 - ◀ يخضع التعيين لإتمام مدة تجربة مرضية في الخدمة لا تقل عن ثلاثة أشهر، وللجمعية الحق بتعيينه أو عدمه دون إبداء الأسباب.
 - ◀ بعد انتهاء الفترة التجريبية بنجاح يتم إعلام الموظف بكتاب رسمي من قبل رئيس مجلس الإدارة يخبره بقرار التثبيت ويبين فيه المسمى الوظيفي والدرجة المعين عليها الموظف.

واجبات الموظفين

هذا القسم من النظام الإداري يتناول الواجبات المنوطة بالموظف، حيث يتم التأكيد على أن يقوم الموظف بالعمل بما يسعه من جهد وطاقة وفي حدود صلاحيات وظيفته ونطاق عمله على تحقيق غايات وأهداف المؤسسة ورعاية مصالحها والمحافظة على أموالها وممتلكاتها وأسرارها والوثائق الخاصة بعمله، كما يلتزم الموظف بتأدية واجباته الوظيفية بإخلاص وأمانة، وبالمحافظة على أسرار العمل وأدواته، والامتناع عن القيام بأعمال قد تسبب الضرر للمؤسسة.

وكذلك يتم توضيح المسؤليات العامة للموظفين والتي تتعلق على سبيل المثال بالالتزام بساعات الدوام الرسمية، والقيام بمهام ومسؤليات وظيفته، وبأية واجبات أخرى يكلف بها، والامتناع عن القيام بأي عمل من شأنه عرقلة أعمال المؤسسة والإخلال بنظام العمل، والمحافظة على ممتلكات وأدوات المؤسسة واستعمالها بالشكل السليم.... وغيرها من الأمور ذات العلاقة، إلى جانب تحديد الأمور المحظور على الموظف أن يقوم بها.

وفيما يلي مثال يوضح الواجبات التي يتوجب القيام بها من قبل الموظف.

على كل موظف القيام بواجباته ومسؤلياته المطلوبة منه والصلاحيات الممنوحة له ضمن شروط عمله وبناءً على الوصف الوظيفي الذي يعتبر جزءاً من العقد، وفي حدود هذه اللائحة وأية تعديلات قد تطرأ عليها مستقبلاً من المدير العام، وبالإضافة إلى ما سبق يتعين على الموظف الالتزام بالأمور التالية:

القيام بمهام ومسؤليات وظيفته وبأية واجبات أخرى يكلف بها ضمن أنشطة وفعاليات الجمعية بكفاءة وإخلاص.

الالتزام بساعات الدوام الرسمية وعدم إضاعة ساعات الدوام خارج نطاق الجمعية.

الامتناع عن القيام بأي عمل من شأنه عرقلة أعمال الجمعية والإخلال بنظام العمل أو تعريض مصالح الجمعية لأي سوء أو أذى أو ضرر مادي أو معنوي..

الامتناع عن نقل أية أوراق أو مستندات تتعلق بأعمال الجمعية دون إذن رسمي من مدير الجمعية.

المحافظة على ممتلكات وأدوات الجمعية واستعمالها بالشكل السليم.

الالتزام بكافة التعليمات والنظم التي تصدر لتنظيم العمل في الوحدات، وبرامج الجمعية المختلفة.

أن يراعي التسلسل الإداري في اتصالاته الرسمية، ويستثني من ذلك الحالات التي توجب على الموظف الاتصال بالمدير العام، مثل اكتشاف تلاعب أو تزوير أو خلل يضر بمصالح الجمعية

أن يسعى الموظف إلى تطوير نفسه مهنيًا، وذلك بالاستفادة من الدورات التدريبية والنشرات والكتب الخاصة بعمل المؤسسة.

إبلاغ الجمعية عن أية معلومات من شأنها المساعدة في توسيع نشاطات المؤسسة أو تحسين إدارتها.

حقوق الموظفين

يعمل النظام الإداري إلى جانب تحديد واجبات الموظفين على توضيح الحقوق الخاصة بالموظفين داخل المؤسسة وبما يشمل الحق في الحصول على راتب عادل في نهاية كل شهر، إلى جانب قيام المؤسسة بتوفير سلم رواتب مبنئ على أسس سليمة ومرتبطة بطبيعة الوظيفة وخبرة الموظف، كما يتم تحديد العلاوة السنوية الممنوحة للموظف، وقيمة العلاوات الأخرى مثل علاوة العائلة والأولاد والعلاوات الدائمة وغلاء المعيشة والمكافآت وغيرها من الأمور ذات العلاقة.

وفيما يلي مثال يوضح الحقوق التي يتضمنها النظام الإداري.

المرتب: يستحق الموظف راتباً شهرياً يدفع في نهاية كل شهر وفي تاريخ لا يتجاوز اليوم الخامس من الشهر التالي بواسطة أحد البنوك، وبحسب ما ينص عليه القانون.

العلاوة السنوية: يتم منح الموظفين علاوة سنوية بنسبة ٢٪ على ألا تقل قيمة العلاوة عن نسبة التضخم (غلاء المعيشة) التي تصدر سنوياً عن جهاز الإحصاء المركزي الفلسطيني.

علاوة العائلة للموظفين: يتم تحديدها من قبل مجلس إدارة الجمعية وفقاً للوضع المالي للجمعية.

المكافآت والقروض: يجوز إعطاء الموظف قرضاً شخصياً أو مكافأة بموافقة مباشرة من قبل مجلس الإدارة.

خدمات الموظفين.

إلى جانب توضيح حقوق الموظفين فإنه يتم العمل على توضيح طبيعة الخدمات التي اعتمدها الهيئة الإدارية في الجمعية والتي تقدم للموظفين، مثل خدمات التأمين الصحي، والتأمين ضد إصابات العمل، ومكافأة نهاية الخدمة والتوفير، إلى جانب الخدمات الأخرى التي تم إقرارها من قبل الهيئة الإدارية للمؤسسة.

وفيما يلي مثال يوضح الخدمات التي قد تقدمها الجمعية للموظفين.

تأمين إصابات العمل : تؤمن الجمعية جميع موظفيها من إصابات العمل لدى الجهات المرخصة في فلسطين وذلك وفق قانون العمل الفلسطيني.

التأمين الصحي: تعمل الجمعية على تأمين موظفيها صحياً من خلال التعاقد السنوي مع إحدى شركات التأمين ووفقاً لنظام التأمين الصحي الذي يتم إقراره من مجلس الإدارة.

التعويض:

١. للموظف الذي أمضى سنة من العمل الحق في مكافأة نهاية الخدمة والتي يتم احتسابها وفقاً لقانون العمل الفلسطيني.
٢. مع احتفاظه بكافة حقوقه القانونية الأخرى يستحق العامل تعويضاً "عن فصله تعسفياً" مقداره أجر شهرين عن كل سنة قضاها في العمل على ألا يتجاوز التعويض أجره عن مدة سنتين.

الدوام والأجازات

في هذا القسم يتم تحديد أوقات وساعات الدوام الرسمي داخل المؤسسة، إلى جانب تحديد عدد أيام الإجازات التي يتم منحها للموظفين، والإجراءات المتعلقة بالخروج أثناء الدوام الرسمي، والتأخير الصباحي، وأيام العطل الرسمية والأعياد الدينية، وإجازات الولادة وغيرها من الجوانب ذات العلاقة.

وفيما يلي مثال يوضح القواعد المتعلقة بدوام الموظفين وإجازاتهم.

١. **الدوام:** يبلغ معدل ساعات الدوام الرسمي للموظفين في الجمعية ٤٠ ساعة عمل في الأسبوع، بما يتفق مع طبيعة العمل للموظف وحسب نوع الوظيفة، وسياسة المؤسسة، واللائحة الداخلية وقانون العمل الفلسطيني. ويمكن أن تتغير ساعات الدوام الأسبوعي وفقاً لقرار المدير العام إذا اقتضت الحاجة، وبما لا يتعارض مع قانون العمل الساري المفعول.
٢. **أوقات الدوام الرسمي:** يتم تحديد ساعات الدوام من قبل مجلس الإدارة وبما يتلاءم مع طبيعة الوظيفة. وفي كافة الظروف يتوجب على الموظفين مراعاة ما يلي:

- ◀ الالتزام بأوقات الدوام المحددة.
- ◀ عدم الخروج أثناء الدوام إلا بإذن خاص وفق شروط الخروج.
- ◀ يجب التوقيع على كشف الحضور والغياب.

٣. الخروج أثناء الدوام الرسمي

- ◀ يجوز للموظف الخروج لأمر خاصة بما لا يتجاوز ٦ ساعات شهرياً مع مراعاة عدم الخروج لأكثر من ٣ ساعات يومياً.
- ◀ عند تجاوز الموظف ٨ ساعات يتم خصمها من إجازاته أو راتبه الشهري في حالة عدم وجود رصيد إجازات، شريطة ألا يزيد مجموع ما يحسم عن ١٥٪ من الراتب الأساسي، وبما لا يزيد عن أجر ثلاثة أيام في الشهر.
- ◀ يجب أن يملأ الموظف نموذج إذن مغادرة ويجب أن يصادق عليه من قبل المدير العام للمؤسسة.
- ◀ يتم تسليم إذن الخروج للاستقبال أو لشؤون الموظفين أو الموظف المسؤول عن الاحتفاظ بسجلات أذن المغادرة.
- ◀ أي مغادرة أو غياب لا يتم الموافقة عليه يتم خصمه من رصيد إجازات الموظف، أو من راتبه في حال عدم وجود إجازات له.

٤. **التأخر الصباحي:** يبدأ دوام الموظف الساعة ٨ صباحاً حتى ٨:١٥ صباحاً، ويبدأ احتساب التأخير بعد انتهاء ١٥ دقيقة، ويتم تجميع التأخير الصباحي شهرياً على ألا تتجاوز مدته ساعتين، ومن يتكرر تأخيره في الشهر الواحد أكثر من ٤ مرات يتم توجيه كتاب لفت نظر له.

٥. **العطل الرسمية والدينية:** يتم تحديد العطل الرسمية والدينية في الجمعية حسب قرارات الإدارة وبما ينسجم مع قرارات الحكومة الفلسطينية ممثلة بمجلس الوزراء، وتكون العطل مدفوعة الأجر في الأعياد الدينية والرسمية ولا تحتسب من الإجازات السنوية.

٦. الإجازات:

- ◀ مدة الأجازة السنوية للموظف ١٤ يوم عمل عن كل سنة في العمل، وثلاثة أسابيع للذي يعمل في الأعمال الخطرة أو الضارة بالصحة، ولمن أمضى خمس سنوات في الجمعية، ولا يجوز للموظف أن يجمع الإجازات السنوية لأكثر من سنتين.
- ◀ يحق للإدارة أن تطلب من الموظف العمل في إجازاته السنوية وبما يوافق مصلحة العمل.
- ◀ يستحق الموظف كامل راتبه وعلاوته عن مدة الإجازة.
- ◀ يجوز لمدير الجمعية بناء على تنسيق مع مسؤول أي وحدة برنامج تكليف أي موظف بالعمل في إجازته الأسبوعية أو خلال العطل، على أن تحسب له هذه الأيام كأيام إجازة يأخذها فيما بعد.
- ◀ يستحق الموظف إجازة مدفوعة الأجر لمدة ثلاثة أيام في حالة وفاة أحد أقاربه حتى الدرجة الثانية غير محتسبة من إجازته السنوية.
- ◀ للموظف الحق في إجازة مدفوعة الأجر في الأعياد الدينية والرسمية ولا تحتسب من الإجازات السنوية.
- ◀ للموظف الحق في إجازة ثقافية عمالية مدفوعة الأجر، مدتها أسبوع في السنة الواحدة.
- ◀ يستحق الموظف الذي أمضى خمس سنوات في الجمعية إجازة مدفوعة الأجر لا تقل عن أسبوعين لأداء فريضة الحج تمنح له مرة واحدة.
- ◀ يجوز للموظف التغيب عن العمل لسبب عارض مثبت لمدة عشرة أيام في السنة تحتسب من الإجازة السنوية على ألا تتجاوز المدة ثلاثة أيام متتالية في المرة الواحدة.

الإجراءات التأديبية والعقوبات.

يوضح النظام الإداري الإجراءات والعقوبات التي من الممكن اتخاذها بحق الموظفين لضمان مسيرة عمل الجمعية على أحسن وجه وتحسين سلوك الموظفين، وتتكون هذه الإجراءات من سلسلة من الإجراءات حسب نوع المخالفة وحجم الضرر الذي قام به الموظف، ويتم تطبيق الإجراءات التأديبية في حالات الإخلال بالنظام، أو الأحكام العامة، أو واجبات الموظف، أو الامتناع عن تنفيذ أوامر المسؤولين ضمن حدود الوظيفة، وتشمل هذه العقوبات على سبيل المثال تقديم لفت نظر، أو تنبيه، أو إنذار للموظف، وتأجيل أو إلغاء الزيادة السنوية لمدة معلومة، وقد تصل الإجراءات في بعض الأحيان إلى الفصل من الخدمة، وبما لا يتعارض مع القوانين المعتمدة، وفيما يلي مثال على ذلك:

تأكيداً على ما جاء سابقاً في هذا النظام وتماشياً مع روح الأحكام الصادرة عن المؤسسة تتألف الإجراءات (التأديبية والعقابية) للقوانين السارية على الموظفين من إجراءات داخلية ضمن لائحة المؤسسة، لضمان مسيرة عمل المؤسسة على أحسن وجه، وتتكون هذه الإجراءات من سلسلة من الإجراءات حسب نوع المخالفة، وحجم الضرر الذي قام به الموظف وتكون أي من الإجراءات التالية سارية المفعول في حالات الإخلال بالنظام، أو الأحكام العامة، أو واجبات الموظف، أو الامتناع عن تنفيذ أوامر المسؤولين ضمن حدود الوظيفة:

١. لفت نظر.
٢. تنبيه.
٣. إنذار.
٤. تأجيل أو إلغاء الزيادة السنوية لمدة معلومة.
٥. الخصم من الراتب.
٦. الفصل من الخدمة.

ولا تعتبر الإجراءات السابقة ترتيباً معيناً، حيث إن لكل مخالفة لها إجراءاتها المعينة، كذلك لا تعني عدم إحالة الموظف إلى التحقيق الذي يعتبر ضرورياً في الحالات التي تستدعي ذلك.

انتهاء الخدمة

يتطرق هذا القسم من النظام الإداري إلى كافة الجوانب المتعلقة بنهاية الخدمة بما يشمل أسباب نهاية الخدمة والتي تتضمن الاستقالة، والفصل من الخدمة، وبلوغ السن القانوني، والعجز الدائم والوفاء وإلغاء الوظيفة، كما يتضمن هذا القسم حقوق الموظفين عند انتهاء خدمتهم ونسبة وقيمة المستحقات الممنوحة لهم، إلى جانب الإجراءات المتبعة في كل من إنهاء الخدمة وتعويض الموظفين. وفيما يلي مثال على ذلك يوضح أهم أشكال نهاية خدمة الموظفين والأمور المرتبطة بها:

١. **الاستقالة:** يمكن للموظف أن يستقيل من المنصب الذي يشغله في الجمعية استقالة طوعية وفي أي وقت من فترة خدمته إذا كان قد أتم فترة التجربة المنصوص عليها في العقد، شريطة أن تتم الموافقة على هذه الاستقالة من قبل مجلس الإدارة.
٢. **واجبات الموظف المستقيل:** يجب على الموظف المستقيل وخلال فترة الإشعار (شهر) القيام بواجباته على أكمل وجه، والقيام بإعلام المسؤول المباشر بكافة المعلومات، وتزويد الموظف البديل بكافة الوثائق اللازمة لاستكمال سير العمل وتدريبه.
٣. **تعويضات الاستقالة:** عند استكمال كافة شروط الاستقالة (موافقة المدير العام، تسليم الوثائق اللازمة، والمستندات والبطاقات وتسديد السلف والقروض، وكافة الأمور المتعلقة الأخرى) وحسب القانون والأحكام المتعارف عليها يستحق الموظف كافة التعويضات عن انتهاء عمله.
٤. **إنهاء العمل (بلوغ السن القانوني):** عند بلوغ الموظف سن (٦٠) سنة، أو حسب قانون العمل المعمول به محلياً، يبلغ الموظف وقبل شهر واحد بكتاب رسمي بإنهاء عمله، وتحديد اليوم الذي ينتهي فيه عمله من الجمعية، وفي هذه الحالة يؤخذ في تحديد سن الموظف شهادة الميلاد التي اعتمدت عند تعيينه في المؤسسة، ولا يقبل أي تعديل لهذا السن مهما يكن الأمر.

عناصر أخرى

بالإضافة إلى ما ورد أعلاه يتطرق النظام الإداري إلى جوانب أخرى، مثل استخدام المتطوعين وطريقة قبولهم في المؤسسة، والتعامل معهم بما يتوافق مع إمكانيات المؤسسة وبشكل لا يعيق نشاطاتها ولا يمس بفلسفتها وسياساتها، وكذلك قضية العمل الإضافي وكيفية احتسابه وتحديد فئة الموظفين التي يحق لها تقاضي العمل الإضافي، والعقوبات المقترحة تجاه الموظف الذي يخالف هذا النظام، وإجراءات ومخصصات سفر وتدريب الموظفين، واستخدامات موجودات المؤسسة، وأخيراً يتم إرفاق النماذج المستخدمة في الإجراءات الإدارية.

منهاج تدريب أخصائيين في المجال التعاوني

5

المساق الخامس

الإدارة المالية والمحاسبة

الأوراق التدريبية

الفهرس

الادارة المالية

تقديم

حقوق الإدارة المالية

وظائف المدير المالي

المحاسبة في الجمعيات التعاونية

مقدمة

مسك الدفاتر في الجمعيات التعاونية

المحاسبة في الجمعيات التعاونية

تسجيل العمليات المالية

١. تحليل العمليات المالية

٢. التسجيل في دفتر اليومية (lanruoj)

٣. التسجيل (الترحيل) لدفتر الأستاذ regdel

٤. إعداد ميزان المراجعة و ميزان المراجعة المعدل ecnalaB

٥. إعداد القوائم المالية

سجلات و مستندات الجمعيات التعاونية

الموازنات التخطيطية

أنواع الموازنات التخطيطية.

وظائف الموازنات التخطيطية

الموازنات التخطيطية.

مراحل إعداد الموازنة

مكونات الانظمة و السياسات المالية

الأسس و المبادئ المحاسبية.

الإيرادات

المصروفات

الرقابة.

الموازنة

صندوق النثرية.

السلف

دليل المشتريات و العطاءات

١. عملية الشراء

٢. تحديد العتبات و الصلاحيات.

٣. تشكيل اللجان.

دليل المشتريات و العطاءات

٤. طرق الشراء.

٥. محاور أخرى.

الإدارة المالية

تقديم

الإدارة المالية هي تلك الإدارة التي تقوم بنشاطات مالية متنوعة من خلال تنفيذها لوظائف فنية متخصصة كالتحليل المالي، وتقييم المشروعات، وإعداد وتفسير التقارير المالية، والموازنات التقديرية، الاندماج، وإعادة التنظيم المالي وغيرها، ومن خلال تنفيذها لوظائف إدارية كالخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة ولكن بصيغة مالية، وإنجاز الوظائف بكفاءة تستطيع تحقيق الأهداف المحددة لها، وبالتالي المساهمة في تحقيق أهداف المنشأة^(١).

تنطوي الإدارة المالية على كل ما يتعلق بالأموال في المنشأة من تخطيطها، والحصول عليها، والاستخدام الأمثل لها، وهذا النشاط المالي يبدأ في المنشأة من وقت التفكير في إنشائها إلى آخر لحظة من حياتها، كما أنه نشاط له نفس الأهمية للمنشأة، سواء في حالة توسع، أو انكماش أو ثبات، أو تبني فوق جميع الحالات، وتوجد بصفة دائمة لاحتياجات مالية ينبغي إشباعها بطريقة مناسبة^(٢).

ويمكن تصنيف وظائف أي مشروع إلى أربعة وظائف أساسية هي: وظيفة الانتاج، ووظيفة التسويق، ووظيفة التمويل، ووظيفة الأفراد. وتعتبر الوظيفة المالية من الوظائف الهامة في المشروع حيث إن المشروع لا يستطيع أن يمارس أي نشاط من أنشطته دون توفر الأموال اللازمة لذلك. والوظيفة المالية عبارة عن أوجه النشاط المختلفة المتعلقة بالحصول على الأموال وتنظيم حركتها وإدارتها بشكل فعال لضمان للمشروع تحقيق أهدافه.

الإدارة المالية كعلم^(٣): هي مجموعة الدراسات التي تهتم بدراسات أفضل السبل للحصول على التمويل، وأفضل السبل لاستخدام هذه الأموال من أجل تحقيق الهدف الأساسي لمنشآت الأعمال، وهو تعظيم القيمة السوقية للمنشأة، أي أنه الفن والعلم الذي يتعلق بإدارة الأموال. حيث تعني كلمة علم أن هناك بعض الفرص لإظهار المهارات والإبداع في إدارة الأموال، أما كلمة علم فتعني أن هناك بعض الحقائق المثبتة والمستندة على النظريات والمبادئ والمفاهيم فيما يتعلق بالقرار المالي في إدارة الأموال.

الإدارة المالية كوظيفة: عبارة عن مجموعة الأنشطة التي تقوم بها الوحدة الإدارية من أجل الحصول على الأموال واستخدام الأمثل لهذه الأموال من أجل تحقيق الأهداف المنشودة أي أنها عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالحصول على الأموال بالشكل الأمثل، واستثمار هذه الأموال بكفاءة بما يكفل تعظيم القيمة السوقية للشركة، أو تعظيم ثروة المساهمين وبالتالي المساهمة في تحقيق الهدف الأسمى للشركة، وهو البقاء والنمو والاستمرار. هذا يعني أن وظيفة الإدارة المالية تتعلق بإدارة حقيبة استثمارات الشركة بشكل يعظم العائد على هذه الاستثمارات عند مستوى مقبول من المخاطر، وتمويل هذه الاستثمارات بمزيج مناسب من مصادر التمويل بالشكل الذي يؤدي إلى تخفيض تكلفة رأس المال إلى حدها الأدنى.

الإدارة المالية كوحدة إدارية: عبارة عن مجموعة الأشخاص الذين يقومون بتنفيذ الأنشطة والأعمال المتعلقة بالحصول على الأموال واستخدام هذه الأموال لتحقيق الأهداف المنشودة.

حقول الإدارة المالية

للإدارة المالية ثلاثة حقول أو مكونات هي:

الإدارة المالية العامة: وهي عبارة عن الإدارة المالية التي تهتم بالأموال العامة للدولة، وتشمل إيرادات الدولة، ونفقات الدولة، والموازنة العامة، والرقابة على الأموال العامة، وتحليل الأوضاع الاقتصادية والمالية للدولة، وأثر فرض الضرائب على اقتصاديات الدولة.

الإدارة المالية في القطاع الخاص: وهي الإدارة التي تهتم بأوجه النشاط المالي في المشروعات الفردية أو الشركات و تشمل: التخطيط المالي، تنظيم الوظيفة المالية، الرقابة المالية، إدارة رأس المال وهي التي تنطبق على الجمعيات التعاونية.

(١) كام المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، دار الفكر، عمان، الطبعة الأولى ١٩٩٥، ص ٣١٧.
(٢) جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية ١٩٩٩، ص ٥٢٣.
(٣) بحث منشور بعنوان: عموميات في الإدارة المالية
محاسبة الجمعيات التعاونية، د. وليد ناجي، مدخل في المحاسبة التعاونية، عدنان عبيات

المالية الخاصة: وهي الإدارة التي تتعلق بإيرادات الفرد و كيفية إنفاقها بما يحقق له أكبر إشباع ممكن، و كيفية استثمار هذه الأموال، وكذلك معالجة مواضيع أخرى، كالتقاعد، والضمان الاجتماعي، والتأمين الصحي، وغيرها مما يهم الفرد.

الإدارة المالية في القطاع الخاص:

إن المحاور الأساسية للوظيفة المالية تتضمن ما يلي:

١. **تدبير الأموال اللازمة** للمنشآت، وذلك من خلال القيام بالخطوات الإجرائية لتدبير الاحتياجات المالية اللازمة، وذلك اتخاذ القرارات بشأن نوعية الأموال المطلوبة، وتحديد مدى الاعتماد على كل من مصادر التمويل طويل الأجل و مصادر التمويل قصير الأجل.
٢. **اتخاذ القرارات** المتعلقة بالاستثمارات المستقبلية، من حيث عملية اختيار الموجودات و كيفية الإنفاق على هذه الموجودات و مقابلة عوائد الاستثمار المتوقعة في المستقبل مع المبالغ المنفقة على تلك الموجودات
٣. **القيام بالتخطيط المالي** من أجل التعرف على ما سوف تكون عليه الأوضاع في المستقبل، واتخاذ القرارات المناسبة في ذلك الشأن.
٤. **وضع المعايير الرقابية** للوقوف على حقيقة المركز المالي للمنشأة، و للحكم على مدى سلامة القرارات التي تم اتخاذها

وظائف المدير المالي

المدير المالي هو الشخص الذي يقوم بإدارة أموال الشركة بفعالية وأمانة، و يلعب دوراً أساسياً في اتخاذ القرار و لم يعد يقوم بوظيفة الاستشاري فقط. و لكي يحقق المدير المالي الأهداف الأساسية للمشروع عليه القيام بالوظائف الآتية:

١. **تحليل البيانات المالية:** و تعني عملية التحليل دراسة البيانات المالية و تحويلها إلى نمط أو شكل من المعلومات النسبية أو المطلقة، التي تفيد في معرفة الجوانب الايجابية و السلبية و تقييم الواقع المالي و التشغيلي للمشروع خلال فترة زمنية معينة.
٢. **التخطيط المالي:** و يكون ذلك من خلال التعرف على الاحتياجات المالية للمشروع، وإعداد الخطط المالية الشاملة (الطويلة الأجل ذات الأهداف الاستراتيجية، والقصيرة الأجل ذات الأهداف التشغيلية) وإعداد الموازنات التقديرية المتعلقة بالإيرادات و المصاريف التي تخص الشركة في المستقبل . و تعد وظيفة التخطيط المالي من أهم الوظائف التي يقوم بها المدير المالي، نظراً لأشترائه في رسم السياسة طويلة الأجل الخاصة بالشركة و عمليات التمويل في المستقبل، وبالتالي يؤدي إلى تحديد هيكل الأصول في الشركة و مكوناتها في المستقبل.
٣. **تحديد هيكل الأصول للمشروع:** و نعني بذلك تحديد العناصر المكونة للأصول، و توزيع هيكل الاستثمار في الأصول قصيرة الأجل و الأخرى طويلة الأجل، و بعد ذلك يتم تحديد الحجم الأمثل للاستثمار في الأصول المتداولة، والثابتة التي تؤثر بنتائجها على مستقبل المشروع، إضافة إلى أهمية متابعة تقادم الأصول الثابتة، ومدى مساهمتها بشكل كفؤ في العمليات التشغيلية، والحاجة إلى استبدالها و تجديدها أو توسيعها، و يكون ذلك عن طريق معرفة ما حدث سابقاً للأصول، و ما يمكن أن يحدث مستقبلاً في ضوء الخطة الاستراتيجية المستقبلية للمشروع.
٤. **تحديد الهيكل المالي للمشروع:** ترتبط هذه الوظيفة بتحديد العناصر التي يتكون منها الهيكل المالي، من خلال دراسة الخصوم، و حقوق الملكية المعروضة في قائمة المركز المالي، و تقييم و اختيار و سائل التمويل المتاحة، و للمدير المالي دور كبير في تحديد المزيج الملائم للتمويل طويل الأجل أو قصير الأجل، و يعد هذا التحديد من أهم العمليات التي تؤثر على قوة المركز المالي و الائتماني للمشروع. كذلك يقوم المدير المالي بالتنسيق لمجلس الإدارة من أجل قرارات توزيع الأرباح
٥. **التنسيق مع الإدارات الأخرى** في الشركة للقيام بالعمل بشكل فعال: فجميع القرارات داخل إدارات الشركة لها تأثير مالي. فمثلاً القرارات التسويقية لها تأثير على نمو المبيعات، والذي له تأثير بالمقابل على تغيير القرارات الاستثمارية.

المحاسبة في الجمعيات التعاونية

مقدمة

كغيرها من المنشآت الاقتصادية، لا تستطيع الجمعية التعاونية العمل على تحقيق أهدافها والمنافع التي أنشئت من أجلها دون فهم ومعرفة مركزها المالي، وإدارة أصولها ومصادرها وبشكل يساهم في تعزيز الثقة ما بين لجنة الإدارة كجهة منتخبة ديمقراطياً من قبل الأعضاء لتمثيل مصالحهم، والأعضاء الذين هم شركاء في الملكية ومساهمون في رأس المال والالتزام بمبادئ العمل التعاوني وخاصة مبدأ الاستقلالية، بالإضافة إلى تحمل المسؤليات التي بدونها لا تتم المحاسبة بشكل فعال. كما أن الحصول على المعلومات المالية والمحاسبية التي توضح المركز المالي للجمعية في نهاية كل فترة محاسبية لها أن تساهم في اتخاذ قرارات سليمة تعود بالمنفعة على الجمعية^(١).

وهو ما يتطلب أن تعمل قيادة الجمعية على توفير إدارة محاسبية تمكن من إعداد البيانات المالية لاتخاذ القرارات على أسس واضحة، وذلك بما يتناسب مع إمكانيات وحجم الجمعية، ويتضمن ذلك تعيين شخص كفء لتولي الأمور المحاسبية للجمعية في حال توفر المصادر لذلك، أو تعيين شخص غير متفرغ (دوام جزئي) في حال الجمعيات الصغيرة أو المسجلة حديثاً على أن يتم تدريبه حول المحاسبة في التعاونيات.

ومما يساهم في تعزيز الرقابة في الجمعيات التعاونية توفير التدريب اللازم لكل من أمين الصندوق، ومدير الجمعية وكافة الأعضاء الذين تتطلب مهامهم قراءة البيانات المالية وفهمها وإدراك الوضع المالي للجمعية بما يمكن من اتخاذ القرارات المناسبة.

وبذلك تقوم الجمعية التعاونية بأنشطتها المختلفة بهدف تحقيق المنافع والغايات التي وجدت من أجلها. ولتقييم أداء الجمعية ومدى إنجازها، تحتاج إدارتها إلى ضبط الوظائف المحاسبية وتنظيمها بشكل دقيق منذ تأسيسها بحيث تؤدي الوظائف الآتية^(٢):

أولاً: تسجيل العمليات المالية بحسب مستندات مؤيدة لها، سواء يدوياً أو إلكترونياً، وفق تسلسل حدوثها التاريخي.

ثانياً: تبويب وتصنيف العمليات المالية في حسابات مستقلة تبين:

- مديونية ودائنية الجمعية بالنسبة للمتعاملين معها.
- مصروفات وإيرادات الجمعية.
- أصول المنشأة والتزاماتها.

ثالثاً: استخراج نتائج أعمال الجمعية عن فترة مالية معينة أي تحديد الربح (الفائض) أو الخسارة.

رابعاً: بيان المركز المالي للجمعية في تاريخ معين.

خامساً: توفير التقارير مالية بشكل دوري (شهري، ربعي، نصف سنوي) لعرضها على الجهات ذات العلاقة

مسك الدفاتر في الجمعيات التعاونية

يحتاج أي نظام محاسبي إلى آلية لجمع البيانات عن العمليات التي يتم القيام بها، ثم تسجيلها وتحويلها إلى شكل ذي دلالة ومعنى وقابل للاستخدام، ويتم ذلك من خلال مجموعة من القواعد والمبادئ والمفاهيم المحاسبية، وهذه الآلية هي ما يصطلح عليها في المحاسبة "مسك الدفاتر"

ومسك الدفاتر باستخدام النشاط الكتابي اليدوي بالمستندات والملفات والدفاتر هو ما يعرف بنظام مسك الدفاتر يدوياً، لكن إذا استخدمت الوسائل الإلكترونية في مسك الدفاتر فإن النظام يوصف في هذه الحالة بنظام مسك الدفاتر إلكترونياً، وعلى هذا الأساس فإن نظام مسك الدفاتر يتصف بالوسيلة، فإذا كانت الوسيلة المستخدمة هي العنصر البشري فإن النظام يكون يدوياً، لكن إذا استخدمت الوسائل الإلكترونية فإن النظام يكون إلكترونياً.

مسك دفاتر الجمعية هو عملية تدوين كافة العمليات المالية (يدوياً أو إلكترونياً) التي تقوم بها الجمعية في دفاتر محاسبية

(١) محاسبة الجمعيات التعاونية، د. وليد ناجي، مدخل في المحاسبة التعاونية، عدنان عبيات
(٢) جامعة بيرزيت / مركز التعليم المستمر / المحاسبة للمدراء غير الماليين.

خاصة، واستخراج النتائج المالية وفقاً للأصول والمبادئ المحاسبية المتعارف عليها دولياً، مما يسهل تدقيقها من قبل مدقق مالي خارجي ومعتمد، ويهدف مسك الدفاتر إلى تسجيل جميع العمليات المالية التي تحدث في المشروع عند حدوثها، وتبويب وتصنيف هذه العمليات لاستخراج نتائج أعمال الجمعية، وبالتالي فإنها تعمل على مساعدة إدارة الجمعية في اتخاذ القرارات السليمة وتوفير البيانات المالية لكافة الاطراف ذات العلاقة.^(١)

ومع أن الطريقة المستخدمة لمسك الدفاتر تختلف من جمعية لأخرى، وتعتمد على دورة حياة ونمو الجمعية وحجم تعاملاتها ومصادرها إلا أنه يتوجب الإشارة هنا إلى أنه بصرف النظر عن الوسيلة المستخدمة في مسك الدفاتر (يدوي أو الكترونياً) فإنها لا تؤثر على مراحل أو عمليات البيانات والتي يقوم بها النظام المحاسبي، بمعنى أنها لا تغير أو تبدل في هذه المراحل، ولا من القواعد والمبادئ التي تحكم العمليات المحاسبية، ولكنها قد تؤدي فقط إلى دمج بعض العمليات وليس إلغائها في النظام الإلكتروني، فمرحلة التسجيل والترحيل قد تتم في عملية واحدة في النظام الإلكتروني، بينما تتم بطريقة منفصلة في النظام اليدوي.^(٢)



وتتضمن عملية مسك الدفاتر كافة العمليات المالية التي تقوم بها الجمعية والتي تعمل على توفير البيانات التي تستخرج منها القوائم المالية، وتتضمن الحسابات المستخدمة في مسك الدفاتر كل من انواع الحسابات التالية:

١. **حسابات الأصول-الموجودات (Assets):** وتعتبر عن ممتلكات الجمعية، وتمثل الموارد الاقتصادية للمشروع، وتتضمن نوعين من الأصول هما: الأصول المتداولة، ومن الأمثلة عليها: النقدية، والأوراق المالية وحسابات المدينين، والأصول الثابتة، ومن الأمثلة عليها: المباني والأراضي.
٢. **حسابات الخصوم-الالتزامات (Liabilities):** وهي التزامات المشروع تجاه الغير، وتقسم إلى خصوم متداولة مثل أوراق الدفع والديون طويلة الأجل والخصوم الثابتة مثل القروض طويلة الأجل والالتزامات التي من غير المتوقع سدادها خلال فتر مالية واحدة.
٣. **حسابات حقوق الملكية -رأسمال (Capital):** وتبين مبالغ ومصادر التغيرات في حقوق الملكية (رأس المال) وتوضح هذه الحسابات رأس مال المشروع والأرباح المحتجزة، وتعتبر مصدر التمويل الداخلي للجمعيات، وتعرف بصافي الأصول وهو ما يتبقى من الأصول، بعد طرح الالتزامات.
٤. **حسابات المصاريف (Expenditure):** وهي المبالغ المدفوعة للغير، لقاء الحصول على خدمة، مثل: الكهرباء والمياه، أو توريد بضاعة أو أصول.
٥. **حسابات الإيرادات (Revenues):** وهي المبالغ التي يتم الحصول عليها نظير بيع مواد أو تقديم خدمات.

تسجيل العمليات المالية

يعتمد مسك الدفاتر على تسجيل العمليات المالية بمراحل متتالية تبدأ بتحليل القيود المالية وتسجيلها في دفتر اليومية، وتنتهي بإعداد ميزان المراجعة الذي يستخدم لإعداد القوائم المالية المختلفة، وذلك على النحو التالي:

١. تحليل العمليات المالية لتحديد الدائن والمدين.
٢. تسجيل العمليات المالية في دفتر اليومية.
٣. ترحيل القيود من دفتر اليومية إلى حسابات مصنفة في دفتر الأستاذ.
٤. إعداد ميزان المراجعة.
٥. مراجعة وتعديل ميزان المراجعة.
٦. إعداد القوائم والبيانات المالية السنوية

وفيما يلي توضيح لتسجيل العمليات المالية:

(١) <http://www.almohasbi.com/bookkeeping.html/٠٨/٢٠٠٩>

(٢) دليل مرشدي العمل التعاوني- منظمة العمل الدولية.

1. تحليل العمليات المالية

يتم في هذه المرحلة تحليل الأحداث الاقتصادية وفهمها، وتحديد الطرف الدائن والطرف المدين في العمليات المالية، وتعتمد هذه المرحلة على مدى توفر المستندات المؤيدة للمعاملات المالية التي تمت خلال الفترة المالية، مثلاً: فاتورة شراء، سند قبض... إلخ، وبعد أن يتم التحليل لكافة المعاملات بناء على طريقة القيد المزدوج يتم الانتقال إلى الخطوة التالية وهي التسجيل في دفتر اليومية.

2. التسجيل في دفتر اليومية (journal)

يسجل في دفتر اليومية جميع المعاملات المالية الخاصة بالجمعية حسب تسلسلها التاريخي وطبقاً لنظرية القيد المزدوج وذلك من واقع مستند يؤيد هذه المعاملة يبين فيه طبيعة المعاملة وقيمتها المالية حتى يمكن تحديد تأثيرها على عناصر المحاسبة، سواء الأصول أو الخصوم أو الإيرادات أو النفقات.

ويتم التسجيل في دفتر اليومية بعد تحليل وتحديد الطرف الدائن والطرف المدين، ويعرف هذا التسجيل بقيد اليومية أو القيد المحاسبي. حيث يبين هذا القيد طرفي العملية المالية (دائن ومدين)، وقيمة القيد، وتاريخ حدوث العملية. وفيما يلي يلي مثال على التسجيل في دفتر اليومية:

مثال: بدأت جمعية التعاونية العمل بتاريخ ٢٠١٢/١/١ برأسمال مقداره ٢٠٠٠ دينار ساهم به أعضاءها. يعتبر طرفاً هذه العملية زيادة في النقد لدى الجمعية بقيمة ٢٠٠٠ دينار وتكون هي الطرف المدين، وكذلك زيادة في رأس المال بقيمة ٢٠٠٠ دينار والذي يمثل حساب حقوق الملكية وتكون هي الطرف الدائن، وعليه تسجل في دفتر اليومية على النحو الآتي:

دفتر اليومية			
التاريخ	البيان	دائن	مدين
٢٠١٢/١/١	ح/النقدية		٢,٠٠٠
	ح/رأسمال الجمعية	٢,٠٠٠	
	قيمة استثمار الأعضاء في رأسمال الجمعية		

(نموذج بسيط من دفتر اليومية)

القيد في المثال السابق يعتبر قيداً بسيطاً، له طرفان، حساب واحد دائن، وحساب واحد مدين بنفس القيمة، بينما هناك حالات تكون القيود فيها مركبة، بمعنى أن يكون هناك أكثر من حساب لأحد طرفي القيد أو كلاهما وفيما يلي مثال على ذلك: قامت إحدى الجمعيات بتاريخ ٢٠١٢/٤/١، بشراء سيارة بقيمة ٣٠٠٠ دينار، وقامت بتسديد نصف الثمن نقداً، والباقي ستقوم بتسديده بعد أربعة أشهر.

إن تحليل هذه العملية يشير إلى أن أصول الجمعية من السيارات زادت بقيمة ٣٠٠٠ دينار، وهو ما يعني أن هذا الطرف مدين بنفس القيمة. وفي نفس الوقت انخفضت النقدية لديها بقيمة ما قامت بتسديده نقداً من ثمن السيارة أي بقيمة ١٥٠٠ دينار وهو طرف دائن، وترتب عليها أيضاً التزام مالي بتسديد ١٥٠٠ دينار، وهو باقي ثمن السيارة. يسجل هذا القيد كما يلي:

الصفحة (____) دفتر اليومية رقم					
التاريخ	المرجع		رقم القيد	البيان	مدين
	صفحة الأستاذ	المستند			
٢٠١٢/٤/١				ح/الأصول /السيارات	3000
				ح/النقدية	1500
				ح/ دائنين شراء أثاث وتسديد نصف القيمة نقداً.	1500

(نموذج مفصل من دفتر اليومية)

يعتبر القيد في المثال أعلاه قيداً مركباً، حيث يوجد حسابان لطرفه الدائن متمثلاً بحساب النقدية، وحساب الدائنين.

3.التسجيل (الترحيل) لدفتر الأستاذ ledger

بعد تسجيل العمليات في دفتر اليومية فإننا نحتاج إلى تصنيفها، للحصول على معلومات أكثر دقة عن الوضع المالي للجمعية، وبالتالي يتم الترحيل إلى دفتر الأستاذ، حيث تقوم الفكرة على تجميع كل العمليات المالية الخاصة بحساب معين (الطرف المدين والطرف الدائن) حسب طبيعة الحساب، وتسمى هذه العملية بالترحيل، وهي العملية التي تأتي بعد إجراء القيود في دفتر المياومة، وتتم عملية الترحيل لدفتر الأستاذ الذي يعتبر أحد السجلات المحاسبية والتي تقوم بتصنيف القيود ضمن حسابات الجمعية المحددة واحتساب أرصدها. ويحتوي هذا الدفتر على جميع حسابات الجمعية، ويخصص صفحة أو أكثر لكل حساب، يقيد فيه التغييرات من زيادة أو نقصان في الأرصدة بحسب العمليات المالية المختلفة. ويقسم الحساب في دفتر الأستاذ إلى قسمين، الجهة اليمنى ترصد الجهات المدينة، والجهة اليسرى ترصد الجهات الدائنة. ويمكن الاسترشاد بالجدول التالي لفهم الحالات التي تمثل جهة مدينة، والحالات التي تمثل جهة دائنة.

الجهة المدينة (Debit)	الجهة الدائنة (Credit)
• الزيادة في الأصول • النقصان في الالتزامات أو المطلوبات • النقصان في حق الملكية • الزيادة في المصاريف • النقصان في الإيرادات	• النقصان في الأصول • الزيادة في الالتزامات أو المطلوبات • الزيادة في حق الملكية • النقصان في المصاريف • الزيادة في الإيرادات

مثال للتسجيل في دفتر الأستاذ:

لتوضيح عملية التسجيل في دفتر الأستاذ نسترشد بالمثل السابق حول الجمعية التعاونية التي بدأت العمل في تاريخ ٢٠١٢/١/١ برأسمال مقداره ٢٠٠٠ دينار ساهم به أعضاءها. وقامت بإيداعه في حسابها البنكي، والتي قمنا بتسجيل قيودها أعلاه في دفتر اليومية، نلاحظ أنه نتج عن هذه العملية زيادة في حساب النقدية بقيمة ٢٠٠٠ دينار، وزيادة في رأس مال الجمعية بقيمة ٢٠٠٠ دينار. يتم تسجيل العملية في دفتر الأستاذ في صفحة الحساب الخاص بالنقدية في الجهة المدينة، وفي صفحة الحساب الخاص برأس المال في الجهة الدائنة كما يلي:

دفتر الأستاذ			
رقم الحساب (_____)			حساب النقدية في البنك
مدين	دائن	البيان	التاريخ
2000			2012/1/1

دفتر الأستاذ			
رقم الحساب (_____)			حساب رأس المال
مدين	دائن	البيان	التاريخ
	2000		2012/1/1

الترحيل من دفتر اليومية لدفتر الأستاذ

كافة العمليات المالية المقيمة في دفتر اليومية يتم ترحيلها إلى الحسابات المخصصة لها في دفتر الأستاذ بشكل متسلسل، لاحتساب التغييرات الحاصلة على كل حساب وإيجاد الرصيد النهائي الذي يظهر في ميزان المراجعة.

4. إعداد ميزان المراجعة وميزان المراجعة المعدل Balance

ميزان المراجعة هو عبارة عن قائمة بجميع الحسابات الخاصة بالجمعية الموجودة في دفتر الأستاذ والغرض من إعداده الحصول على درجة من التأكد من أن عملية التسجيل في دفتر اليومية العامة والأستاذ تمت بشكل صحيح ويعتبر توازن الميزان مؤشراً على صحة أرصدة المنشأة، ولكنه ليس دليلاً قطعياً على عدم وجود أخطاء فيه.

ولاستكمال الخطوات السابقة فإنه بعد الترحيل لدفتر الأستاذ وترصيد الأرصدة المدينة والدائنة، يمكننا العمل على إعداد ميزان المراجعة الذي يمكننا من التأكد من تساوي الأطراف المدينة والأطراف الدائنة، حيث إن لكل قيد طرفه الدائن والمدين. وفي حالة عدم تساوي الطرف المدين والطرف الدائن في ميزان المراجعة فإن ذلك يشير إلى وجود أخطاء تؤثر على توازن الميزان وقد تتضمن هذه الأخطاء عدم القيام بتنفيذ بعض القيود أو تنفيذ قيود خاطئة، تستوجب القيام بإعداد وتنفيذ القيود اللازمة لمعالجة الخطأ، وإعداد ميزان المراجعة المعدل، وبعد التأكد من توازنه ومن تنفيذ كافة القيود اللازمة نقوم باستخدام الميزان لإعداد القوائم المالية، والجدول التالي يبين ميزان مراجعة متوازن لجمعية القدس التعاونية:

جمعية القدس التعاونية		
ميزان المراجعة بتاريخ ٢٠١١/١٢/٣١		
الحساب	مدین	دائن
النقدية	0825	
المدينون	075	
الأصول	2325	
دائنون		3000
رأسمال الجمعية		7800
إيرادات		2000
مصروف	1475	
المجموع	12800	12800

5. إعداد القوائم المالية

تعتبر القوائم المالية المخرج النهائي للنظام المحاسبي وهي الوسيلة الرئيسة لتوصيل المعلومات المالية للمستفيدين لمساعدتهم في تقييم أداء الجمعية، وتأتي هذه المرحلة بعد تعديل وإعداد ميزان المراجعة النهائي للجمعية، حيث أصبح بإمكاننا استخدامه لإعداد القوائم المالية الرئيسة للجمعية حيث يتم إعداد قائمة الدخل أولاً ثم الميزانية العمومية وقائمة التدفق النقدي، وفيما يلي شرح مختصر عن هذه القوائم المالية:

أولاً: قائمة الدخل (Income Statement)

تعتبر قائمة الدخل التقرير الذي يبين نتيجة نشاط الجمعية من ربح أو خسارة، وذلك بمقابلة الإيرادات بالمصروفات المرتبطة بها خلال الفترة المحاسبية وقائمة الدخل هي كشف بالإيرادات المتحققة خلال فترة مالية معينة وبالمصاريف التي تحملتها المؤسسة خلال هذه الفترة، وتعد قائمة الدخل لأجل استعراض أنواع وقيمة الإيرادات المتحققة وتحديد حجم المصاريف بأنواعها المختلفة من مواد خام، وعمالة، ومصروفات تشغيل، ومصروفات بيع وتوزيع، وتحديد الربح (الفائض) أو العجز في نهاية السنة المالية وهو الناتج في الفرق بين الإيرادات والمصاريف.

وفيما يلي مثال عن شكل ومكونات قائمة الدخل:

	xx	المبيعات
	(x)	- مردودات المبيعات
	(x)	- مسموحات المبيعات
	(x)	- الخصم المسموح به
xxx		صافي المبيعات
	xx	بضاعة أول المدة
	xx	+ المشتريات
	xx	+ مصروفات المشتريات
	(x)	- مردودات المشتريات
	(x)	- مسموحات المشتريات
	(x)	- الخصم المكتسب
	-	
	xxxxx	صافي المشتريات
	xxx	تكلفة البضاعة المتاحة للبيع
	(xx)	- بضاعة آخر المدة
(xxxx)		تكلفة البضاعة المباعة
xxxx		مجمّل الربح
(xxxx)		أو (مجمّل الخسارة)
	x	+ جميع الإيرادات
xxxx	x	
	x	
(xxx)		- جميع المصروفات
xxxxx		صافي الربح (أو صافي الخسارة)

ثانياً: الميزانية العمومية (Balance Sheet):

الميزانية العمومية هي تقرير عن الحالة المالية للجمعية في تاريخ معين، بمعنى هي ملخص لجميع الأصول والخصوم وحقوق الملكية للجمعية وهي المركز المالي للجمعية، حيث تسرد أصول الجمعية في جانب، وخصومها وحقوق ملكيتها في جانب آخر، واستناداً إلى المعادلة المحاسبية (الأصول = الخصوم + حقوق الملكية)، فإن جانبي القائمة يتساويان مما يشير إلى توازن جانبي المركز المالي، ولذلك تسمى بالميزانية العمومية، وتتكون الميزانية العمومية من العناصر التالية:

١. الأصول Assets وتعتبر عن ممتلكات الجمعية^(١):

تعرف الأصول بأنها الموارد الاقتصادية للمشروع، التي يتم الاعتراف بها، وقياسها، طبقاً للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها. وتتكون الأصول من العناصر التالية:

١. الأصول المتداولة (Current Assets): وتسمى أيضاً بالأصول قصيرة الأجل وتتكون من النقدية وغيرها من الأصول التي يمكن تحويلها إلى نقدية خلال سنة واحدة.

٢. الأصول الثابتة (Fixed Assets): يستخدم مصطلح الأصول الثابتة للتعبير عن الأصول المعمرة أو الدائمة، التي يتم شراؤها بغرض الاستعمال، وليس بغرض البيع. وتُدرج الأصول الثابتة في الميزانية مرتبة طبقاً للبنود الأقل ثباتاً، أي التي تبقى في المنشأة لفترة أقصر، أولاً، ثم التي تبقى لفترة أطول، وهكذا... لذا، تظهر الأصول الثابتة في الميزانية، عقب الأصول المتداولة.

٣. الأصول غير الملموسة (Intangible Assets): يطلق اصطلاح الأصول غير الملموسة على الأصول، التي تفتقد الكيان المادي الملموس. مثال ذلك: السمعة أو الشهرة، وحقوق الاختراع، والعلامات التجارية. وتدرج في الميزانية العمومية هذه العناصر بعد الأصول الثابتة.

٢. الخصوم (Liabilities)

تمثل الخصوم تعهدات الجمعية الاقتصادية من ديون والتزامات وحقوق على المنشأة تجاه الآخرين، يُعترف بها وتُقدّر طبقاً لمبادئ المحاسبة المتعارف عليها، وتصنف كما يلي:

١. الخصوم المتداولة (Current Liabilities): وهي التزامات مستحقة على الشركة خلال فترة أقل من سنة وغالباً تنشأ لأهداف تشغيلية وتحتوي على:

- السحب على المكشوف (Over draft): وهو أحد أنواع الائتمان المصرفي.
- الالتزامات الجارية وأوراق الدفع.
- مصروفات مستحقة: مصروفات مستحقة على الشركة ويجب سدادها خلال سنة بسبب استحقاقها فعلياً خلال العام.
- الإيرادات المقدمة: إيرادات قامت الشركة بتحصيلها وتخص فترة محاسبية أخرى.

٢. الخصوم الثابتة (Fixed Liabilities): يطلق على الديون المستحقة على الجمعية، التي تستغرق فترة سدادها أكثر من سنة مثل القروض طويلة الأجل

٣. حقوق الملكية (Stockholders' Equity)

هي عبارة عن قيمة ما يمتلكه الملاك (المساهمون) في الشركة، وهي عبارة عن الفرق بين بنود الأصول والخصوم. وتنقسم إلى:

◀ رأس المال المدفوع Paid in Capital

◀ الاحتياطيات Reserves

◀ الأرباح المحتجزة Retained Earnings

ثالثاً: قائمة التدفقات النقدية (Cash Flow Statement):

تعرف التدفقات النقدية بأنها قائمة تعرض المتحصلات النقدية (المقبوضات)، والمدفوعات النقدية (المدفوعات) وصافي التغير في النقدية من ثلاثة أنشطة هي: أنشطة التشغيل (الجاري)، وأنشطة الاستثمار، وأنشطة التمويل لمنشأة اقتصادية خلال فترة زمنية محددة بصورة تؤدي إلى توفير رصيد النقدية في أول الفترة وآخر الفترة.

وتظهر القائمة حركة التدفقات النقدية فقط ولا تظهر فيها المعاملات التي لا تنتج عنها تدفقات نقدية ويعرف التدفق النقدي كزيادة أو نقص في النقدية أو في البنود شبه النقدية (النقدية وما في حكمها) وهي الاستثمارات

قصيرة الأجل عالية السيولة والتي يمكن تحويلها إلى مبالغ نقدية محددة دون انذار ولا يتجاوز تاريخ استحقاقها الثلاثة أشهر من وقت الشراء، وتخصم منها المبالغ المقدمة من البنوك المستحقة السداد خلال ثلاثة أشهر من تاريخ السلفة، ونظراً لأن المقبوضات تمثل مبالغ داخلية إلى المنشأة فإنها تعتبر "تدفقات نقدية داخلية" كما يطلق على المدفوعات تعبير "تدفقات نقدية خارجة" لأنها تمثل مبالغ خارجة من المنشأة، وفيما يلي توضيح لانشطة التدفق النقدي الرئيسية:

١. تدفقات نقدية مرتبطة بأنشطة التشغيل.

و تشمل الاثر النقدي للعمليات و الأحداث الاخرى التي تدخل في تحديد و قياس صافي الربح حيث تشمل التدفقات النقدية الداخلة : المتحصلات النقدية مقابل السلع المباعة للعملاء، والخدمات المؤداة لهم وإيراد الفوائد المحصل، وتوزيعات الأرباح التي تتسلمها المنشأة كعائد على السلف والاستثمار في الأوراق المالية وحصيلة بيع الأوراق المالية، كما تشمل التدفقات النقدية الخارجة: المدفوعات لغرض سداد الأجور، وسداد ما تحصل عليه المنشأة من سلع وخدمات ومدفوعات الفوائد والضرائب والمدفوعات لشراء أوراق مالية بغرض الاتجار، ويمكن استخدام طريقتين للعرض للتوصل إلى صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية.

٢. تدفقات نقدية مرتبطة بأنشطة استثمارية:

هي أنشطة اقتناء واستبعاد الأصول طويلة الأجل والاستثمارات وتنقسم إلى تدفقات نقدية داخلية وخارجة، وتمثل التدفقات الداخلة في النقدية المحصلة من بيع الأصول طويلة الأجل، والأوراق المالية وتحصيل السلف التي سبق أن منحتها المنشأة، وتمثل التدفقات الخارجة في شراء أصول طويلة الأجل، وأوراق مالية، والمبالغ التي يتم تسليفها للمقترضين.

٣. تدفقات نقدية بأنشطة التمويل:

هي الأنشطة التي تؤدي إلى تغيرات (بالزيادة أو النقص) في عناصر مكونات حقوق الملكية وعناصر الالتزامات طويلة الأجل وتتضمن المقبوضات النقدية من إصدار أسهم، وإصدار سندات أو الحصول على قروض طويلة الأجل والمدفوعات النقدية لحملة الأسهم كتوزيعات وسداد قروض طويلة الأجل.

(١)

سجلات ومستندات الجمعيات التعاونية

بما أن التنظيم المحاسبي يعتمد بالأساس على مجموعة من السجلات والدفاتر، كما يعتمد على طريقة محاسبية محددة تستطيع أن تحقق علاقة مترابطة ومحكمة بين مجموعة الدفاتر والسجلات المختلفة، بحيث تضمن تدفق البيانات المحاسبية بشكل سليم مما يساهم في تحقيق الرقابة على النواحي المالية للجمعية^(٢)، لذلك يمكن تقسيم المستندات الدفترية في الجمعية إلى مجموعتين رئيسيتين:

المجموعة الأولى: دفاتر وسجلات بيانية، وأهمها ما يلي:

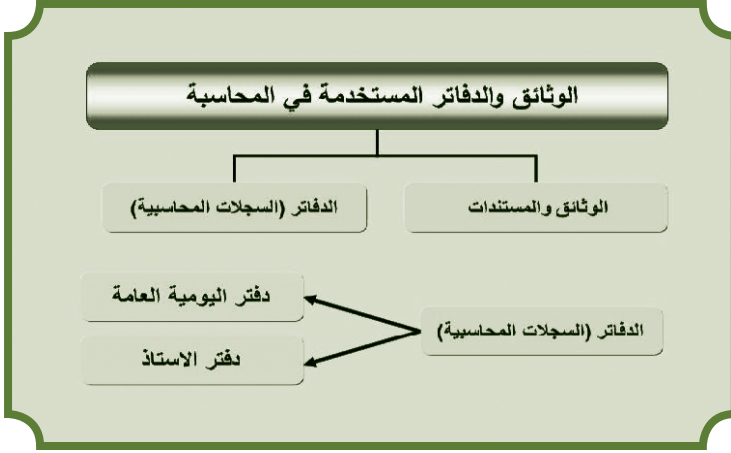
١. **سجل الأعضاء:** يحتوي هذا السجل على بعض البيانات الضرورية عن كل عضو من أعضاء الجمعية مثل اسم العضو، ومهنته، وعنوانه، وتاريخ الانضمام، إلى الجمعية أو الفصل منها، وغيرها من البيانات التي ترى الجمعية ضرورة إثباتها، على أن يخصص لكل عضو صفحة مستقلة من صفحات هذا السجل.
٢. **سجل الأسهم:** يعتبر هذا السجل من السجلات التحليلية التي تبين جميع التفاصيل المتعلقة بالأسهم التي يمتلكها الاعضاء، إذ يخصص كل صفحة منه لأحد الاعضاء، يبين فيها عدد الأسهم التي يمتلكها كحصة في رأس مالها، وتسلسل أرقامها وقيمتها وكل ما يطرأ عليها من تنازل أو إلغاء، ومن الطبيعي أن يتساوى مجموع قيمة الأسهم بهذا السجل مع رصيد رأس المال في الأستاذ العام.
٣. **سجل محاضر جلسات مجلس الإدارة والجمعية العمومية:** يجب على كل جمعية وبصرف النظر عن طبيعة عملها، أن تمسك سجلاً خاصاً لمحاضر جلسات لجنة الإدارة، وسجلاً آخر لمحاضر جلسات الجمعية العمومية. ويعتبر سجل محاضر جلسات لجنة الإدارة والجمعية العمومية من السجلات الضرورية لتدوين محاضر جلسات المجلسين والقرارات التي يتم إتخاذها أثناء الاجتماعات، والتي تعتبر مرجعية لمراجعة القرارات الصادرة عن المجلسين والرقابة على عمل لجنة الإدارة.
٤. **ملف المراسلات الصادرة والوارد:** يجب على كل جمعية تعاونية الاحتفاظ بصور لمراسلاتها مع الجهات المختلفة

(١) محاسبة الجمعيات التعاونية، د. وليد ناجي
(٢) محاسبة الجمعيات التعاونية، د. وليد ناجي

في ملف خاص بشكل متسلسل زمنياً للرجوع إليها عند الضرورة، ولنفس الغرض تحتفظ بملفاتها الواردة.

المجموعة الثانية: دفاتر وسجلات محاسبية.

وفيما يلي السجلات والمستندات التي تتوفر في الجمعيات التعاونية:



١. **دفتر اليومية:** يعتبر دفتر اليومية من أهم السجلات المحاسبية، كونه يوفر تسجيلاً كاملاً لكافة العمليات المالية التي تقوم بها الجمعية بشكل متسلسل حسب تاريخ حدوثها، ويتم ترقيم صفحات دفتر اليومية بشكل متسلسل يسهل عملية الرجوع إليها وربطها مع دفتر الأستاذ.

٢. **دفتر الأستاذ:** يعتبر دفتر الأستاذ أحد السجلات المحاسبية التي تقوم بتصنيف القيود ضمن حسابات محددة واحتساب أرصدها. ويحتوي هذا الدفتر على جميع حسابات الجمعية، ويخصص صفحة أو أكثر لكل حساب،

يقيد فيه التغييرات من زيادة أو نقصان في الأرصدة بحسب العمليات المالية المختلفة. ويقسم الحساب في دفتر الأستاذ إلى قسمين، الجهة اليمنى ترصد الجهات المدينة، والجهة اليسرى ترصد الجهات الدائنة

٣. **مستندات الحركة النقدية في الجمعية: وتشمل كلاً من مستند القبض ومستند الصرف:**

◀ **مستند القبض:** عند استلام أي مبلغ نقدي من قبل أمين الصندوق في الجمعية لا بد من تحرير مستند يثبت عملية الاستلام ويستخدم بعد ذلك أساساً لإثباته في دفتر النقدية ثم في دفتر اليومية الذي تم الحديث عنه في عملية مسك الدفاتر، ويعمل الإيصال النقدي من أربع نسخ، (أصل وثلاث صور) حيث يسلم الأصل لمورد النقدية والصورة الأولى لأمين الصندوق لتسجيلها، والصورة الثانية للمحاسب لعمل القيد المحاسبي، وتبقى الصورة الثالثة في السجل لأغراض المراقبة.

◀ **مستند الصرف:** من جهة أخرى وعند قيام الجمعية بأية عملية صرف بمختلف أشكالها، فمن المتوجب إصدار سند صرف موقع من الجهات المخولة بالصرف حسب قيمة المصروف، مثل المحاسب وأمين الصندوق ورئيس مجلس الإدارة، ويجب أن يكون سند الصرف معززاً بفواتير وأوامر شراء تؤكد تحقق المصروف، ويعمل سند الصرف من أصل وصورتين، حيث يرسل الأصل لأمين الصندوق لتسجيله في دفتر النقدية والصورة الأخرى للمحاسب، لعمل القيد، وتبقى الصورة الأخيرة في الدفتر لأغراض المراقبة.

◀ **سجل الأصول طويلة الأجل (الموجودات الثابتة):** وهي الأصول التي تعمر أكثر من فترة محاسبية واحدة مع المحافظة النسبية على شكلها الطبيعي، وتفقد الأصول طويلة الأجل أجزاء من قيمتها وعلى مراحل، وذلك حسب نسبة الاستهلاك المخصصة لكل أصل من هذه الأصول، ومن المهم هنا أن تقوم الجمعية بالاحتفاظ بسجل يشمل كافة الموجودات بأسمائها وأرقامها ونسبة وقيمة الاستهلاك السنوي وصافي القيمة الدفترية لكل أصل من الأصول.

◀ **سجل المشتريات:** يعتبر سجل المشتريات في الجمعيات التعاونية من السجلات الضرورية في معرفة مقدار علاقة الجمعيات التعاونية بالقطاعات الاقتصادية المختلفة، وبيان مدى تعاملها مع كل قطاع من هذه القطاعات، ويحتوي هذه السجل على عدد من الصفحات، كل صفحة أو أكثر تختص بأحد الموردين، وتبين مبالغ وأصناف المشتريات التي تقوم بها الجمعية.

◀ **سجل المعاملات/التعامل:** من المفترض أن تحتفظ الجمعية بسجل خاص بمعاملتها مع الأعضاء وسجل آخر خاص بمعاملاتها مع الغير، بحيث يكون لكل من معاملتها مع أعضائها أو الغير حساب مستقل، ويجب أن يشتمل كل من هذه السجلات على كافة البيانات المتعلقة بمعاملات العضو أو غير العضو مع الجمعية، ففي حالة قيام الجمعية بتوفير خدمة الإقراض أو منتجات زراعية يتوجب أن يكون موضحاً في هذه السجلات ما قامت الجمعية بصرفه من قروض عينية أو نقدية، وما قام العضو أو الغير بسداده منها والرصيد المتبقي عليه.

◀ **سجل المستودع:** يعتبر سجل المستودع من السجلات الرقابية التنظيمية الذي يمسك من قبل قسم الحسابات بالإضافة للسجل الذي يمسكه أمين المستودع، ويثبت فيه جميع البيانات المتعلقة بحركة السلع من وإلى المستودع بقصد ضبط ورقابة وحماية هذه الأصول من سوء الاستخدام أو السرقة أو التلاعب، كما يوفر للإدارة المعلومات والبيانات المطلوبة عن كميات السلع المخزونة ومقدار السعة التخزينية المستغلة.

الموازنات التخطيطية.

يعتبر التخطيط السليم أداة مهمة لنجاح الجمعيات في تحقيق أهدافها و المواءمة بين الأهداف والإمكانات المتاحة، وتتضمن عملية التخطيط السعي الجدي من جانب الإدارة للتنبؤ بالمشكلات التي قد تصادف تحقيق الأهداف ، وبالتالي التوصل إلى أفضل الأساليب لمقابلة هذه المشكلات تجنباً لعنصر المفاجأة وما يترتب عليه من اتخاذ قرارات لترشيد استغلال الموارد المتاحة.

ويمكن تعريف الموازنة بأنها " ترجمة مالية وكمية للأهداف التي ترغب الجمعية في تحقيقها مستقبلاً خلال فترات مقبلة ". فهي تعد تعبيراً رقمياً عن خطط وبرامج الجمعية بحيث تضمن تحقيق جميع العمليات والنتائج المتوقعة مستقبلاً، ومع ضرورة الإشارة إلى أن نجاح الموازنة، كأداة تخطيط ورقابة، يتوقف على كفاءة العنصر البشري في إعداد الموازنة بمراحلها المختلفة. وتقع مسؤولية صياغة الموازنة على لجنة خاصة تسمى "لجنة إعداد الموازنة" والتي يتوجب أن يرأسها أمين الصندوق في مجلس الإدارة. وتتكون عادة من ممثلين عن المالية والحسابات، ومدير المؤسسة ومديري البرامج أو المشاريع.

أنواع الموازنات التخطيطية.

لاشك أن الموازنات التخطيطية تعد لخدمة العديد من الأهداف ، لذلك توجد معايير كثيرة مختلفة للتمييز بين الموازنات، ويمكن تقسيمها إلى:

1. من حيث الفترة الزمنية التي تغطيها:

موازنات طويلة الأجل: وتعد غالباً لفترة من خمس إلى عشر سنوات
موازنات قصيرة الأجل: وتعد لمدة سنة مالية أو ثلاثة شهور أو شهر.

2. من حيث الغرض من الإنفاق.

الموازنات الجارية: تتضمن موازنة البرامج وموازنة مراكز المسؤولية حيث تهدف موازنة البرامج إلى تخطيط ورقابة النشاط الجاري للوحدة الاقتصادية مثل (موازنة الإيرادات للخدمات، موازنة العمالة، موازنة مشتريات المواد الخام، موازنة مصروفات الصيانة والتشغيل، الموازنة النقدية). أما موازنة مراكز المسؤولية فتهدف إلى متابعة إعداد وتنفيذ موازنة البرامج على مستوى المدير المسؤول.

الموازنات الاستثمارية: تهدف إلى تخطيط ورقابة المشروعات الاستثمارية التي تنتج عنها إضافة أصول ثابتة جديدة (أراضي، مبانٍ، آلات ومعدات، أثاث وتجهيزات، وسائل نقل) أو تطوير وإحلال الأصول القديمة بما يتمشى مع التطورات التكنولوجية المعاصرة. وتشمل تقديرات التكلفة كلاً من النفقات الاستثمارية ومصادر التمويل المتوقعة والبرنامج الزمني للتنفيذ.

وظائف الموازنات التخطيطية

وظيفة التخطيط: نظراً لأن الموازنة التخطيطية تمثل خطة كمية وقيمة تتضمن الأهداف المختلفة للمنشأة، كما تحتوي على مجموعة الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف، والمفاضلة بين البدائل المختلفة وتقييمها واختيار البديل أو مجموعة البدائل المناسبة فإن إعداد الموازنة التخطيطية يدعو الإدارة إلى التفكير في المستقبل ، ورسم خطة العمل حتى تواجه المستقبل وتخطط لما يلزم اتخاذها لتجنب العقبات أو الصعوبات التي تعيق تحقيق الأهداف.

وظيفة التنسيق: تفيد الموازنات التخطيطية في تنسيق أوجه الأنشطة المختلفة بالمنشأة، فهي أداة للتنسيق بين أنشطة الإيرادات والشراء والتمويل وغيرها من الأنشطة بما يؤدي إلى التناسق والتكامل والتوافق بين هذه الأنشطة وتفاذي النظرة الجزئية للأمور.

وظيفة الاتصال: تعد الموازنات التخطيطية أداة لتوصيل المعلومات الخاصة بالخطط والسياسات التي تم الاتفاق عليها للفترة المقبلة إلى المستويات الإدارية المختلفة بالمنشأة. من أمثلة المعلومات التي يتم توصيلها من خلال الموازنات التخطيطية وحجم الإيرادات الواجب تحقيقها وكمية الإنتاج المستهدفة، وكمية المشتريات اللازمة، والحد الأقصى للمبالغ التي تنفق على العلاقات العامة خلال فترة الموازنة.

وظيفة الرقابة: إن النتائج الفعلية المحققة يتم قياسها في ضوء مستويات الأداء المستهدفة الواردة بالموازنات التخطيطية. ويتم تحديد الانحرافات بمقارنة النتائج الفعلية مع التقديرات، وتحليل هذه الانحرافات إلى أسبابها وحسب مراكز المسئوليات وذلك حتى يمكن للإدارة اتخاذ الإجراءات العلاجية التي تكفل تفادي تكرار حدوث الانحرافات غير المرغوب فيها مستقبلاً، وتشجيع انحرافات الكفاية والعمل على استثمار مسبباتها.

وظيفة تقييم الأداء: يمكن استخدام مستويات الأداء الواردة بالموازنات التخطيطية كأساس لتقييم أداء المسؤولين بالمنشأة طالما أن تلك المستويات معدة طبقاً لمعايير سليمة ومدرسة، كما أن نظام الحوافز يمكن ربطه مع تحقيق الأهداف بالموازنات التخطيطية بحيث يمنح العاملين بالمنشأة مكافآت وحوافز إذا ما تحققت تلك الأهداف، كما قد يعاقب العاملون إذا لم تتحقق الأهداف نتيجة تقصيرهم أو إهمالهم.

مراحل إعداد الموازنة

يمكن تلخيص مراحل إعداد الموازنة التخطيطية فيما يلي:

١. تكوين لجنة الموازنات: يتم تكوين لجنة الموازنة للإشراف على إعداد وتنسيق تقديرات الموازنة، وعادة ما تعد الموازنة لمدة سنة أو أقل، وغالباً ما تكون هذه اللجنة برئاسة مدير الجمعية وعضوية المدير المالي والإداري وبعض الأفراد الآخرين حسب الحاجة، وقد تكون هذه اللجنة دائمة بإحدى إدارات الشؤون المالية. وتقوم اللجنة بوضع الخطوط الرئيسية للموازنة في شكل منشور عام للجهات التنفيذية لتحديد المقترحات والبدائل المختلفة لتنفيذ هذه المقترحات.
٢. مرحلة الدراسة: تقوم اللجنة بتجميع كل المقترحات الخاصة بالإدارات التنفيذية وتعرض على الإدارة العليا للمناقشة في ضوء السياسة العامة والاحتياجات الفعلية والأهمية النسبية وأفضل عائد متوقع.
٣. مرحلة الإقرار: يتم صياغة المقترحات المقبولة ووضعها في الشكل النهائي ليتم عرضها ومناقشتها مع المستويات المسؤولة عن إقرارها واعتمادها (لجنة الإدارة/الجمعية العمومية).
٤. مرحلة التنفيذ: بعد موافقة واعتماد مجلس إدارة الجمعية ترسل الخطة إلى المسؤولين عن التنفيذ، ويجب التأكد من فهم العاملين للخطة وأهدافها حتى يسهم كل منهم عن اقتناع بأداء دوره التنفيذي.
٥. مرحلة المتابعة: يجب على لجنة الموازنة متابعة تنفيذ الخطة حتى تتمكن من التنسيق بين الخطط الفرعية وتحديد الانحرافات أو المعوقات وتحديد المسؤولية حتى يمكن إجراء التصحيح اللازم في الوقت المناسب.

مكونات الأنظمة والسياسات المالية

يحتوي الدليل المالي على أهم الإجراءات والقواعد المحاسبية المتوجب القيام والالتزام بها في جميع الأمور المحاسبية للجمعية فيما يتعلق بمواردها التمويلية ومصروفاتها، بما يشمل المساهمات والمنح والهبات وغيرها، وذلك بغرض توثيق جميع العمليات المالية والقواعد والإجراءات المعمول بها في النظام المالي للجمعية، لضمان دقة إنجازها وسهولة العمل بها. ويعتبر الدليل المالي الوثيقة الرسمية الوحيدة المختصة بجميع الأمور المالية والقواعد والإجراءات المعمول بها في النظام المالي للمؤسسة، بعد أن يتم إقراره واعتماده من الجهة ذات الاختصاص.

الأجزاء الرئيسية التي يتضمنها النظام المالي.

الأسس والمبادئ المحاسبية.

في هذا القسم من النظام المالي يتم توضيح الأسس والمبادئ المحاسبية المتبعة داخل الجمعية بما في ذلك المبادئ المحاسبية المتعارف عليها والمقبولة قبولاً عاماً مثل تطبيق أساس الاستحقاق المحاسبي في إثبات وتسجيل العمليات المالية، وإعداد التقارير الخاصة بنتائج الأعمال المتعلقة بحسابات الموجودات والمطلوبات وصافي الموجودات والإيرادات والنفقات، وطريقة احتساب استهلاك الموجودات الثابتة وغيرها من الأمور ذات العلاقة، وقد يتم الحديث هنا عن طبيعة البرامج المحاسبية المستخدمة

داخل الجمعية، وفيما يلي أهم المبادئ المحاسبية التي تحددها الجمعيات في نظامها المالي.

- استخدام القيد المزدوج في تسجيل حسابات الجمعية.
- إعداد البيانات المالية وفقاً لمبدأ التكلفة التاريخية.
- مكافأة نهاية الخدمة يتم احتسابها وفق الأنظمة السارية.
- تعتمد الجمعية أساس الاستحقاق المحاسبي، حيث يتم الاعتراف بالإيرادات وتسجيلها حال تحققها ويتم الاعتراف بالمصاريف وتسجيلها حال حدوثها، بصرف النظر عن قبض أو دفع النقد.
- يتم قيد الموجودات الثابتة بالتكلفة في حالة شرائها أو بناء على سعر السوق بتاريخ استلام الموجودات الثابتة إذا كانت هبة، ويتم استهلاك الموجودات الثابتة حسب طريقة القسط الثابت.

2.5. الإيرادات

يوضح هذا القسم كافة الأمور المتعلقة بالإيرادات الخاصة بالجمعية وكيفية التعامل معها، وذلك من ناحية إيداع أموال الجمعية في البنوك المعتمدة، والحد الأعلى من المبالغ المسموح بالاحتفاظ في صندوق الجمعية، وتحديد الجهات التي تشرف على إيرادات الجمعية، وكذلك توضيح السياسات العامة المتعلقة بالإيرادات، كما يتضمن هذا القسم توضيح كيفية تعامل الجمعية مع الإيرادات التي يتم الحصول عليها من خلال المنح والمشاريع. وفيما يلي مثال حول موضوع الإيرادات ضمن النظام المالي.

1. تودع الجمعية جميع الأموال التي تحصل عليها في البنك الذي يعتمده مجلس الإدارة، ويجوز اعتماد أكثر من بنك لهذا الغرض بناء على حاجة الجمعية.
2. يحتفظ في الصندوق العام في الجمعية بمبلغ من النقود على ألا يتجاوز المبلغ الموجود فيه ألف شيكلاًو ما يعادله من العملات الأخرى في أي الأحوال، وذلك لمواجهة الالتزامات الضرورية والأعمال اليومية، أما فيما يتعلق بالبرامج والمشاريع والنشاطات بشكل عام فلا يجوز أن يتجاوز المبلغ في حال من الأحوال مبلغ السلف المقررة من قبل مجلس الإدارة.
3. يشرف مجلس الإدارة من خلال رئيس الجمعية وأمين الصندوق على التصرف بأموال الجمعية وفق بنود هذا النظام، بما لا يتعارض مع أهدافه وغاياته.
4. يقوم مجلس الإدارة باستثمار أموال الجمعية بما لا يتعارض مع أهدافه وأغراضه، وللمجلس أن يفوض المدير العام بذلك بما يتلاءم مع السياسات العامة التي يعتمدها.
5. السياسات العامة في الإيرادات:
 - ◀ لا يجوز صرف أي مبلغ من الإيرادات من قبل أي موظف مهما كانت الأسباب. وكل دخل أو إيراد للجمعية يحرر به سند قبض بأرقام متسلسلة ومختومة.
 - ◀ يتم توريد الإيرادات يومياً من الصندوق النقدي إلى حسابات البنوك المخصص لها وبأقصى حد في اليوم التالي لعملية القبض.
 - ◀ الموظف المسئول عن قبض الأموال يعتبر مسؤولاً ومسؤولية شخصية عن الأموال التي في حوزته.
 - ◀ حصر قبض إيرادات الجمعية بالمحاسب وبرقابة أمين الصندوق

المصروفات

إلى جانب الإيرادات فإن النظام المالي يحدد طبيعة المصروفات المتعلقة بالمؤسسة وكيفية المحاسبة عليها، بما يشمل المصروفات الرأسمالية خاصة الموجودات الثابتة، وهنا يتم تحديد طبيعة هذه الموجودات وكيفية رسملتها وتسجيلها واحتساب استهلاكها وتحديد نسبة الاستهلاك السنوي عليها، من جهة أخرى يجري هنا توضيح إجراءات الصرف المتبعة

داخل المؤسسة والجهات المخولة بالصرف وطبيعة نظام الصرف المتبع داخل المؤسسة. وفيما يلي مثال حول تغطية الجوانب المتعلقة بالمصروفات ضمن النظام المالي.

المحاسبة على المصروفات: صنف المصروفات إلى مصروفات تشغيلية و مصروفات رأسمالية (

مشتريات أصول).

المصروفات الرأسمالية (الموجودات الثابتة): تعرف المصروفات الرأسمالية بأنها شراء سلع ملموسة تزيد قيمتها عن مبلغ يحدده المجلس، وفقاً للظرف الخاصة بالمؤسسة (أي مبلغ يزيد عن ١٠٠ دولار تتم رسميته، وغير ذلك هو مصروف لا يرسم، بل يحمل للفترة). وتزيد فترة الانتفاع بها عن سنة في آن واحد.

شراء الموجودات الثابتة: يتم شراء الموجودات الثابتة باستخدام الطرق والسياسات التي يتم تحديدها من قبل مجلس الإدارة.

تسجيل الموجودات الثابتة يختلف تسجيل الموجودات الثابتة باختلاف الأساس المحاسبي المتبع من قبل المؤسسة، ولكن نظراً لتبني المؤسسة مبدأ الاستحقاق، يجب تسجيلها كموجودات ثابتة وتصنيفها بشكل صحيح، واحتساب الاستهلاك السنوي عليها، وفقاً للعمر الافتراضي لكل صنف

- عند استلام الفاتورة يتوجب على قسم المالية القيام بتسجيل المعاملة والتأكد مما يلي:
- قانونية الفاتورة حسب المواصفات الواردة في عرض السعر.
- صحة الفاتورة من ناحية حسابية، ويفضل وضع إشارة على الفاتورة تدل على تدقيقها حسابياً عند المراجع.
- صحة احتساب ضريبة القيمة المضافة.
- أن الفاتورة تحمل اسم المؤسسة.
- أن الفاتورة لا تحتوي على شطب أو تغيير (عندها يطلب من المورد إصدار فاتورة بديلة)
- أن الفاتورة مؤرخة بشكل صحيح.
- أن الفاتورة موقعة ومختومة حسب الأصول.
- أن الفاتورة تتفق مع نصوص العقد المبرم ما بين المؤسسة والمورد.
- قيام المحاسب بتسجيل الفاتورة في الحسابات. ويجب مراجعة صحة التسجيل، والتوقيع عليه من قبل الشخص المسؤول (المحاسب).
- إعداد الشيك / الحوالة البنكية / وتوقيعه من الأشخاص المخولين بالتوقيع.
- إعداد سند الصرف بعد توقيع الشيك وتسجيله ضمن النظام المالي المحوسب.
- يقوم المحاسب بالاتصال بالمستفيدين، والطلب منهم إعداد سند القبض والحضور لتسلم الشيك، أو يبلغهم بإتمام الحوالة البنكية وضرورة إرسال سند القبض بسرعة.
- ثمهر الفواتير المدفوعة بختم دفع PAID موقعاً عليها من الجهة المخولة (المحاسب).
- تتم أرشفة المعاملة حسب الأصول.
- يتم شراء بوليصة تأمين مناسبة لحماية الأصل في حالات المخاطر المختلفة.

التقارير المالية.

من خلال النظام المالي يتم تحديد طبيعة التقارير المالية التي يتم إعدادها داخل المؤسسة، سواء شهرية أو ربعية أو سنوية بما يشمل التقارير حول الإيرادات والمصروفات والتسويات البنكية، إلى جانب القوائم المالية التي تشمل قوائم الدخل وموازن المراجعة، وتحديد الأشخاص المسؤولين عن إعداد هذه التقارير، والجهات التي تصادق على التقارير المالية.

البيانات المالية السنوية

البيانات المالية يجب أن تحتوي على:

- بيان المركز المالي.
- بيان قائمة الدخل.
- بيان التدفق النقدي.
- الإيضاحات

ويجب أن تدقق البيانات المالية من قبل مؤسسة تدقيق حسابات مؤهلة، وذات درجة من الخبرة والمصداقية. ويجب أن يتم التدقيق، وفقا للمعايير الدولية للتدقيق ووفقا لأدلة التدقيق الخاصة بالمؤسسات، والصادرة عن المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين.

يجب أن تصدر البيانات المالية المدققة خلال شهرين من انتهاء السنة المالية.

البيانات والتقارير المالية والإدارية الأخرى وتشمل:-

- التقارير السنوية المالية للمشاريع.
- تحليل شهري للمصروفات.
- شهادات بالجرد الفعلي للنقد الموجود في نهاية السنة.
- قائمة بالذمم المدينة والدائنة و تواريخ استحقاقها.
- أرصدة البنوك.
- تسويات بنكية.
- المصروفات المدفوعة مقدما والمصروفات المستحقة.
- جداول تبين الإضافات والاستيعادات والاستهلاكات للموجودات الثابتة خلال السنة.
- تقرير الجرد الفعلي للموجودات الثابتة.
- تقرير التحليل الشهري للرواتب.

الرقابة.

وتشمل الرقابة على كافة الأنشطة المالية للمؤسسة بما في ذلك الرقابة على الإيرادات، والرقابة على المصروفات، والرقابة على الأصول الثابتة، والرقابة على الرواتب، والرقابة على النقد والبنوك، والرقابة على العمليات الحسابية داخل المؤسسة. ويتضمن الحديث عن الرقابة توضيح الأمور المتعلقة بالتدقيق ومراجعة الحسابات، حيث يتم توضيح التدقيق الداخلي والجهات المخولة للقيام به، إلى جانب توضيح أدوار التدقيق الخارجي والتي تهدف إلى إعطاء رأي مهني مستقل حول عدالة البيانات المالية للمؤسسة، وفيما يلي مثال للرقابة على الإيرادات.

تعتبر الإيرادات الأساس الذي يسير المؤسسة، ويضمن بقاءها واستمراريتها. والنقاط التالية تمثل الإجراءات الرقابية على الإيرادات. لذا يستند نظام الرقابة على العوائد والمتحصلات من خلال عملية الفصل في الواجبات والصلاحيات، وتبعاً لذلك فإنه ينبغي الفصل بين الواجبات التالية:

1. الشخص الذي يستلم النقد السائل يجب أن يكون غير الشخص الذي يستلم الشيكات، أو أي نوع من الحوالات.
2. يجب أن يكون -أيضاً- خلاف الشخص الذي يقوم بالتسجيل في الدفاتر بشكل عام.
3. وبالمثل يجب أن يكون هؤلاء الأشخاص خلاف الشخص الذي يتعامل مع البنوك.
4. يمنع قبض أية مبالغ دون إصدار سند قبض رسمي مسبق التقييم، من ثلاثة نسخ (الأصل للعضو/الدافع/ المتبرع، وصورة للحسابات، وصورة تبقى بالدفتر لأغراض المراجعة) و يجب تسليم النسخة الأصلية للدافع، ولا يجوز الاحتفاظ بها لأي سبب
5. يجب أن يعبأ السند بشكل واضح، على أن يحتوي جميع ما سبق ذكره في بند المحاسبة على الإيرادات، (التاريخ، واسم الدافع، والمبلغ، ونوع الإيراد، ونوع العملة، واسم المستلم، وتوقيعه بالاستلام).

الموازنة

هنا يتم الحديث عن طريقة إعداد الموازنة السنوية للمؤسسة والجهات المسؤولة عن إعداد الموازنة، حيث تعتبر كل إدارة من إدارات برامج المؤسسة مسؤولة بشكل عام عن إعداد الموازنة الخاصة بها، ويجب على كل إدارة، وهي بصدد إعداد موازنتها، التنسيق مع مدير المؤسسة والحسابات، ومع أمين الصندوق في مجلس الإدارة؛ لوضع الخطوط الفنية لموازنتها السنوية.

صندوق النثرية.

ويعني الاحتفاظ بمبلغ نقدي مناسب صغير نسبياً لدفع النفقات الصغيرة والمتكررة، مثل: الضيافة، والغاز، والمواصلات المحلية، والبريد، والمشروبات (القهوة، والشاي، والسكر، وما شابه ذلك)، ومواد النظافة، ومصروفات أخرى. وهنا يتم توضيح كيفية عمل صندوق النثرية، وسقف المبالغ التي يمكن صرفها من خلال الصندوق، والجهة المخولة بالموافقة على الصرف من صندوق النثرية.

السلف

هنا يتم تحديد سياسة المؤسسة بخصوص السلف في حالة إقرار مثل هذا الأمر من قبل الهيئة الإدارية للمؤسسة، حيث يتم تحديد الأغراض التي من الممكن أن تستخدم السلف فيها (علاج، بناء،....) إلى جانب تحديد سقف السلفة الممنوحة إلى جانب الجهة المخولة بالتوقيع على صرف السلف.

دليل المشتريات والعطاءات

يمكن معالجة موضوع المشتريات والعطاءات ضمن النظام المالي للجمعية خاصة إذا كان حجم أنشطة الجمعية المتعلقة بالمشتريات والعطاءات لا يتطلب نظاماً منفصلاً، ولكن سنقوم هنا بتوضيح مكونات نظام العطاءات والمشتريات بما يتلاءم مع كافة الجمعيات، وبشكل عام فإن تأسيس مثل هذا النظام يهدف إلى توثيق جميع الممارسات الأفضل للتوريد في الجمعية، حيث تعرف التوريدات بأنها عملية الحصول على المواد والخدمات والموجودات الثابتة، واختيار مستشارين وتعيينهم من أجل استخدامها لتسيير أعمالها وتلبية احتياجات الدوائر والأنشطة المختلفة، وبالتالي فإن هذه العملية تمثل الأساس لضمان استمرارية عمل الجمعية، بشكل يحقق أهدافها، ويضمن مراعاة مبادئ النزاهة والشفافية والمساءلة في ممارستها.

ويتضمن نظام العطاءات والمشتريات مجموعة من المحاور أهمها:

1. عملية الشراء

وهنا يتم تحديد إجراءات عملية الشراء، ابتداء من طريقة تحديد الاحتياجات وطلبها، والجهة التي توافق على طلب الشراء، وعملية تحديد مواصفات المواد التي سيتم شراؤها، وبعد ذلك القيام بعملية الشراء واستلام المواد، والتأكد من مطابقتها للمواصفات، وفيما يلي بعض التوضيحات حول عملية الشراء.

تتم عملية الشراء في جو يسمح بالمنافسة الحرة والشريفة بحيث تأخذ الجمعية بعين الاعتبار عملية تعارض المصالح التي يمكن أن تقلل أو تمنع المنافسة بين الموردين.

مادة (٢):

يتم ترسية العطاء على أفضل عطاء أو عرض مقدم بما يلبي احتياجات الجمعية مع الأخذ بعين الاعتبار السعر والنوعية والعوامل الأخرى المتعلقة بعملية الشراء. ويجب أن توضح طلبات استدراج العطاءات أو العروض كافة الأمور المطلوبة من المورد أو التي يجب عليه استيفاؤها لإدراج عرضه في عملية التقييم، أو تلغى كل العروض إذا كان هذا في مصلحة الجمعية.

مادة (٣):

١. يجب أن تبين طلبات استدراج العروض أو العطاءات للبضائع والخدمات المنوي شراؤها يجب أن تبين ما يلي:
٢. وصفاً دقيقاً وواضحاً للمتطلبات الفنية للمواد المطلوبة، وهذه المتطلبات يجب أن تحد من المنافسة غير العادلة.
٣. المتطلبات والعوامل التي يجب تحقيقها من قبل المورد والتي سوف تستخدم في تقييم كل عرض.
٤. وصفاً للمتطلبات التقنية بالنسبة للمهام المطلوب تنفيذها ومستوى التنفيذ إذا أمكن.
٥. المواصفات الخاصة مثل "الاسم التجاري" والتي يجب تحقيقها من قبل المورد.

2. تحديد العتبات والصلاحيات.

تعرف العتبات بأنها السقف المالي المسموح به لتحديد أسلوب الشراء، وهنا يتم تحديد هذه العتبات بعد موافقة الهيئة الإدارية عليها، ويتم تحديد صلاحية أوامر الشراء النهائية (المدير العام مثلاً) والذي بدوره يمكن أن يفوض رئيس لجنة المشتريات أو مدير الشؤون الإدارية، أو المدير المالي لمتابعة وتنفيذ وتجهيز الأعمال والإجراءات اللازمة، وذلك حسب قيمة وحجم المواد المراد شراؤها.

3. تشكيل اللجان.

هنا يتم توضيح اللجان الرئيسية ذات العلاقة بعملية الشراء والتوريد للمؤسسة، حيث تشمل لجنة المشتريات، ولجنة الاستلام، ولجنة العطاءات، كما يتم تحديد كيفية تأسيس هذه اللجان، ودورها، وطبيعة الأشخاص الذين يعملون بها، وتحديد الجهة التي تمتلك الصلاحية لتشكيل هذه اللجان.

4. طرق الشراء.

يعمل نظام المشتريات على تحديد طرق الشراء التي تقوم بها المؤسسة لتأمين احتياجاتها المختلفة، إلى جانب العتبات التي تحدد الطريقة التي يتم على أساسها تحديد طريقة الشراء، حيث يتم تحديد ثلاث طرق للشراء وهي، طريقة الشراء المباشر، واستدراج عروض أسعار عادية، وأخيرا العطاء المفتوح.

5. محاور أخرى.

إلى جانب ما ذكر أعلاه، فإن نظام المشتريات يوضح عملية تقييم عروض الأسعار واختيار المورد، وتحديد إجراءات عملية التوريد، وعملية الاستلام والفحص، وأهم النماذج التي تستخدمها المؤسسة عند الشراء والتوريد والاستلام.





المساقان الرابع و الخامس

إدارة المصادر البشرية والمحاسبة

الجلسات التدريبية

5+4

الجلسة التدريبية رقم 1: إدارة الموارد البشرية

أهداف الجلسة	١. يكون لدى المشاركين فهم مشترك حول إدارة الموارد البشرية وأهميتها في نجاح الجمعية. ٢. يكون لدى المشاركين معرفة بالوظائف الرئيسة لإدارة الموارد البشرية. ٣. يكون لدى المشاركين معرفة بأهمية النظام الإداري ودوره في تنظيم العمل داخل الجمعية.
المحتوى التدريبي	٤. ١. إدارة الموارد البشرية وأهمية دورها. ٥. ٢. الوظائف الأساسية للموارد البشرية. ٦. ٣. طرق تعيين الموظفين. ٧. ٤. أساليب التحفيز وأهميته في زيادة إنتاجية العمل. ٨. ٥. أهمية تدريب الموظفين ومراحل عملية التدريب. ٩. ٦. مكونات النظام الإداري وأهميته في تنظيم العمل داخل الجمعية.
المواد التدريبية	١٠. شفافيات من ١ إلى ١٥، تمرين رقم ١، تمرين رقم ٢ تمرين رقم ٣

رقم النشاط واسمه

1

الزمن

20

دقيقة

تعريف بإدارة الموارد البشرية.

وسائل تدريبية

بطاقات، أقلام ماركر

التفاعل مع المجموعة

يحاول المدرب أن يعزز إجابات المشاركين المرتبطة بإدارة الموارد البشرية

وصف النشاط

يوزع المدرب بطاقات ملونة على المشاركين، ويبدأ بطرح سؤال، ماذا تعني إدارة الموارد البشرية؟ ويطلب إلى كل مشارك أن يقوم بتعريف الجمعية بما لا يزيد عن ١٢ كلمة ويكتبها على البطاقة. / يقوم المدرب بجمع البطاقات والتعليق عليها من حيث مدى علاقة التعريف بمفهوم إدارة الموارد البشرية. / يقوم بعد ذلك بعرض الشفافية رقم ١.

بعد ذلك ينتقل المدرب للحديث عن أهمية الموارد البشرية ودورها في نجاح الجمعية وتحقيق أهدافها ويقوم بعرض الشفافية رقم ٢ ويستمع إلى مداخلات المشاركين ويناقشها معهم.

رقم النشاط واسمه

2

الزمن

40

دقيقة

عرض شفافيات الوظائف الرئيسة لإدارة الموارد البشرية ونقاش الوظيفة الأولى الخاصة بعملية التوظيف

وسائل تدريبية

- الشفافيات من ٢ إلى ٥
- بطاقات، أقلام ماركر
- الشفافيات من ٤ إلى ٩
- بطاقات، أقلام ماركر

التفاعل مع المجموعة

إعطاء فرصة للمشاركين لتقديم مداخلات حول الموضوع

استخدام أسئلة تدريبية في الشفافية رقم ٥

وصف النشاط

بعد الانتهاء من توضيح ونقاش مفهوم الموارد البشرية وأهميتها ينتقل المدرب لتوضيح الوظائف

الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، حيث يطلب المدرب إلى المشاركين كتابة أهم خمس وظائف تقوم بها إدارة الموارد البشرية، ويكتبها على البطاقة،/يقوم المدرب بجمع البطاقات والتعليق عليها من حيث مدى علاقة التعريف بمفهوم إدارة الموارد البشرية ويقوم بعد ذلك بعرض الشفافية رقم ٣

بعد نقاش وظائف إدارة الموارد البشرية مع المشاركين ينتقل المدرب لتوضيح الوظيفة الأولى من وظائف إدارة الموارد البشرية والمتعلقة بعملية التوظيف حيث يناقش مع المشاركين معنى التوظيف ويعرض بعد ذلك الشفافية رقم ٤ الخاصة بتعريف التوظيف.

ينتقل بعد ذلك المدرب لتوضيح المعايير الأساسية للتوظيف، والتي تتضمن الخبرة السابقة والاهتمامات والخصائص الشخصية من خلال عرض الشفافية رقم ٥

الشفافيتان ٦ و٧: بعد توضيح ونقاش معايير التوظيف ينتقل المدرب لتوضيح ونقاش الأدوات المستخدمة في التعيين من خلال استعراض الشفافية رقم ٦، وتوضيح إجراءات التعيين من خلال عرض الشفافية رقم ٧.

رقم النشاط واسمه

الزمن

20

دقيقة

تمرين رقم ١: حول مكونات الوصف الوظيفي

3

وسائل تدريبية

- بطاقات، أقلام ماركر
- الشفافية رقم ٨

التفاعل مع المجموعة

وصف النشاط

الشفافية رقم ٨: يطرح المدرب سؤالاً حول مفهوم الوصف الوظيفي وعلاقته بعملية التعيين ويستمع إلى مداخلات المشاركين، ثم يقوم باستعراض الشفافية رقم ٨ التي توضح عناصر الوصف الوظيفي، ويقوم بعد ذلك بتوزيع نموذج وصف وظيفي على المجموعات ليتم نقاش للمراجعة وإبداء الملاحظات حول أجزاء الوصف الوظيفي.

رقم النشاط واسمه

الزمن

30

دقيقة

التدريب والتحفيز

4

وسائل تدريبية

- الشفافية من ٩-١٢
- بطاقات، أقلام ماركر

التفاعل مع المجموعة

اعطاء فرصة للمشاركين لتقديم مداخلات حول الموضوع

وصف النشاط

الشفافية رقم ٩: يوضح المدرب مفهوم التدريب وبناء قدرات الموظفين للمشاركين ويستمع إلى مداخلات المشاركين ويستعرض الشفافية رقم ٩ التي توضح معنى ومفهوم التدريب.

الشفافية رقم ١٠: ينتقل المدرب بعد ذلك للحديث عن مراحل عملية التدريب بمراحلها الخمس ويستمع إلى مداخلات المشاركين بهذا الخصوص.

يطرح المدرب سؤالاً حول مفهوم التحفيز ويطلب إلى كل مشارك أن يقوم بتعريف الجمعية بما لا يزيد عن

١٠ كلمات ويكتبها على البطاقة، /يقوم المدرب بجمع البطاقات والتعليق عليها من حيث مدى علاقة التعريف بمفهوم التحفيز، ويقوم بعد ذلك بعرض الشفافية رقم ١١

الشفافية رقم ١٢: يوضح المدرب أنواع الحوافز، والتي تتضمن توسيع الوظيفة وإغنائها والإدارة بالأهداف، والحوافز المادية والمعنوية ويستمع إلى مداخلات المشاركين ويناقشها.

رقم النشاط واسمه

الزمن

20

دقيقة

تقييم الأداء والأجور والرواتب

وسائل تدريبية

- الشفافتان من ١٣، ١٤.
- بطاقات، أقلام ماركر

التفاعل مع المجموعة

وصف النشاط

يطرح المدرب سؤالاً حول مفهوم تقييم الأداء ويطلب إلى كل مشارك أن يقوم بتعريف تقييم الأداء بما لا يزيد عن ١٠ كلمات، ويكتبها على البطاقة، يقوم المدرب بجمع البطاقات والتعليق عليها من حيث مدى علاقة التعريف بمفهوم التحفيز ويقوم بعد ذلك بعرض الشفافية رقم ١٣.

شفافية رقم ١٤: يقوم المدرب بالانتقال للحديث عن الوظيفة الخاصة بالوظائف والأجور من خلال عرض ونقاش الشفافية رقم ١٤.

رقم النشاط واسمه

الزمن

20

دقيقة

تمرين رقم ٢: حول تقييم إدارة الموارد البشرية في الجمعيات التعاونية

وسائل تدريبية

- نموذج تقييم إدارة الموارد البشرية
- بطاقات، أقلام ماركر، لوح قلاب.

التفاعل مع المجموعة

وصف النشاط

يطرح المدرب سؤالاً حول المحاور التي يمكننا من خلالها تقييم فعالية إدارة الموارد البشرية في الجمعيات التعاونية، وبعد الاستماع إلى مداخلات المشاركين يطلب إليهم تقسيم أنفسهم إلى ٣-٤ مجموعات ويقوم بتوزيع نموذج تقييم فعالية إدارة الموارد البشرية لمراجعتها من قبل المجموعات، بحيث تقوم كل مجموعة بنقاش النموذج واقتراح أية محاور تراها مناسبة.

رقم النشاط واسمه

6

الزمن

30

دقيقة

تمرين رقم ٣: حول النظام الإداري في الجمعيات التعاونية

وسائل تدريبية

- الشفافية رقم ١٥
- نموذج النظام الإداري

التفاعل مع المجموعة

وصف النشاط

الشفافية رقم ١٥: يوضح المدرب مفهوم ومكونات النظام الإداري في الجمعيات التعاونية، ويستمع إلى مداخلات المشاركين بهذا الخصوص ويناقشها.

يقوم المدرب بعد ذلك بتقسيم المشاركين إلى مجموعات عمل، ويقوم بتوزيع نموذج نظام إداري لإحدى الجمعيات التعاونية لتتم مراجعته من قبل المجموعات ومناقشة مداخلاتهم بهذا الخصوص

الجلسة التدريبية رقم 2: الإدارة المالية والمفاهيم الأساسية في المحاسبة

أهداف الجلسة	١. يكون لدى المشاركين فهم مشترك حول مفهوم ووظائف الإدارة المالية. ٢. يكون لدى المشاركين معرفة بحقول الإدارة المالية ومهام المدير المالي. ٣. يكون لدى المشاركين معرفة بالمفاهيم الأساسية للمحاسبة.
المحتوى التدريبي	١. تعريف بالإدارة المالية. ٢. الوظائف الأساسية للإدارة المالية ودور المدير المالي. ٣. مفهوم الدورة المحاسبية. ٤. مفهوم تحليل العمليات المالية وأنواع الحسابات. ٥. معنى القيود وأنواعها. ٦. مفهوم وكيفية تسجيل العمليات المالية في دفتر اليومية.
المواد التدريبية	شفافيات من ١٦ إلى ٣٠، تمرين رقم ٤، تمرين رقم ٥.

رقم النشاط واسمه

1

الزمن

30

دقيقة

تعريف بالإدارة المالية

وسائل تدريبية

- بطاقات، أقلام ماركر
- الشفافيتان من ١٦، ١٧

التفاعل مع المجموعة

وصف النشاط

يحاول المدرب أن يعزز إجابات المشاركين المرتبطة بالإدارة المالية

يوزع المدرب بطاقات ملونة على المشاركين، ويبدأ بطرح سؤال، ماذا نعني بالإدارة المالية؟ ويطلب إلى كل مشارك أن يقوم بتعريف الإدارة المالية بما لا يزيد عن ١٠ كلمات ويكتبها على البطاقة، يقوم المدرب بجمع

البطاقات والتعليق عليها من حيث مدى علاقة التعريف بمفهوم الإدارة المالية ويقوم بعد ذلك بعرض الشفافية رقم ١٦.

بعد ذلك ينتقل المدرب للحديث عن حقول الإدارة المالية، ويتوجه بسؤال للمشاركين حول حقول الإدارة المالية ويستمع إلى مداخلاتهم وينقاشها، ثم يقوم بعرض الشفافية رقم ١٧ التي توضح أن حقول الإدارة المالية تتضمن الإدارة المالية العامة والإدارة المالية في القطاع الخاص، والتي تنطبق على الجمعيات التعاونية والمالية الخاصة.

الزمن

30

دقيقة

رقم النشاط واسمه

2

عرض شفافية الوظائف الخاصة بالإدارة المالية ودور المدير المالي في الجمعية

وسائل تدريبية

- بطاقات، أقلام ماركر
- الشفافية من ١٨-٢٠
- بطاقات، أقلام ماركر

التفاعل مع المجموعة

إعطاء فرصة للمشاركين لتقديم مداخلات حول الموضوع

وصف النشاط

بعد الانتهاء من توضيح مفهوم الادارة المالية وحقولها ونقاش ذلك مع المشتركين، ينتقل للحديث عن وظائف الادارة المالية ويبدأ بطرح سؤال، ما وظائف الإدارة المالية؟ ويطلب إلى كل مشارك أن يقوم بتحديد أهم ثلاث وظائف للإدارة المالية ويكتبها على البطاقة، يقوم المدرب بجمع البطاقات والتعليق عليها من حيث العلاقة بين الوظائف التي تم تحديدها من قبل المشتركين بوظائف الإدارة المالية ويقوم بعد ذلك بعرض الشفافية رقم ١٨ ونقاش وتوضيح وظائف الإدارة المالية للمشاركين وأهمية ذلك بالنسبة للجمعيات التعاونية.

ينتقل المدرب بعد ذلك للحديث عن وظيفة المدير المالي والوظائف والمهام الأساسية التي يقوم بها وأهمية وجوده في التعاونية، ويتوجه بسؤال للمشاركين حول وظائف المدير المالي ويقوم بتسجيل إجابات المشاركين على اللوح القلاب وبعد الانتهاء من تسجيلها يقوم بتوضيح الوظائف الرئيسة للمدير المالي كما حددها المشاركون ويسأل المشاركون للمرة الأخيرة حول وجود وظائف أخرى للمدير المالي لم يتم ذكرها، وبعد ذلك ينتقل لعرض الشفافية رقم ٢٠+١٩ اللتين توضحان أدوار المدير المالي، ويقوم بتوضيح كل دور من هذه الأدوار ونقاشها مع المشتركين.

الزمن

40

دقيقة

رقم النشاط واسمه

3

تعريف بالحاسبة ومسك الدفاتر

وسائل تدريبية

- الشفافية من ٢١-٢٤
- بطاقات، أقلام ماركر

التفاعل مع المجموعة

إعطاء فرصة للمشاركين لتقديم مداخلات حول الموضوع

وصف النشاط

يبدأ المدرب بتوضيح أهمية المحاسبة للمشاركين وضرورة وجودها في الجمعيات التعاونية خاصة فيما يتعلق بتحقيق الأهداف، والتأكد من أن أعمال الجمعية خلال العام تنعكس بعوائد مادية على الأعضاء وبالشكل الذي يساهم في تعزيز المشاركة الاقتصادية بين الأعضاء كأحد مبادئ التعاون الأساسية، ثم

يعرض الشفافية رقم ٢١ التي توضح أهمية المحاسبة في الجمعيات التعاونية.

ينتقل المدرب بعد ذلك للحديث عن الوظائف الأساسية للمحاسبة في الجمعيات التعاونية من خلال توجيه السؤال التالي للمشاركين: ما وظائف المحاسبة في الجمعيات التعاونية؟ ويطلب من كل مشارك أن يقوم بتحديد أهم الوظائف التي توفرها المحاسبة في الجمعيات التعاونية ويكتبها على البطاقة. / يقوم المدرب بجمع البطاقات وترتيب المتشابهة تحت بعضها البعض والتعليق عليها، ثم يقوم بعرض الشفافية رقم ٢٢ التي توضح وظائف المحاسبة في الجمعيات التعاونية

بعد توضيح وظائف المحاسبة للمشاركين، ينتقل المدرب لمعالجة مسك الدفاتر في الجمعيات التعاونية، ويتوجه بسؤال للمشاركين حول تعريف مسك الدفاتر ويطلب إلى كل مشارك أن يقوم بكتابة التعريف على بطاقة بما لا يتجاوز ٨ كلمات، ثم يقوم بجمع البطاقات وقراءتها ونقاشها مع المشاركين. ثم ينتقل بعد ذلك لعرض الشفافية رقم ٢٣ التي تتناول تعريف مسك الدفاتر في الجمعيات التعاونية.

الشفافية رقم ٢٤: بعد توضيح مفهوم مسك الدفاتر للمشاركين يوجه المدرب سؤالاً حول الفرق بين المحاسبة ومسك الدفاتر، ويقوم بتسجيل إجابات المشاركين على اللوح القلاب من خلال المقارنة بين المحاسبة ومسك الدفاتر، ويناقش المشاركين في إجاباتهم، ثم يعرض الشفافية رقم ٢٤ التي توضح الفرق بين المحاسبة ومسك الدفاتر والعلاقة التكاملية بينهما.

رقم النشاط واسمه

4

الزمن

30

دقيقة

الدورة المحاسبية

وسائل تدريبية

- الشفافية من ١٨-٢٥
- بطاقات، وأقلام ماركر
- تمرين رقم ٤

التفاعل مع المجموعة

إعطاء فرصة للمشاركين لتقديم مداخلات حول الموضوع

وصف النشاط

الشفافية رقم ٢٥: يستعرض المدرب الشفافية التي توضح الدورة المحاسبية في الجمعيات التعاونية والتي تبدأ بتحليل العمليات المالية التي تحدث في الجمعية، وتنتهي بإصدار القوائم المالية على أنواعها المختلفة ويستمع إلى مداخلات المشاركين ويناقشها.

الشفافية رقم ٢٦: ينتقل المدرب بعد ذلك للحديث عن أول خطوة في الدورة المحاسبية والتي تتعلق بتحليل العمليات المالية، ويوضح للمشاركين أن تحليل العمليات المالية يتم من أجل فهمها وتحديد الحسابات التي تتأثر بالعمليات وتحديد أثر العمليات المالية على هذه الحسابات (تحديد الطرف الدائن والطرف المدين)

الشفافية رقم ٢٧: استكمالاً لموضوع تحليل العمليات المالية يعرض المدرب الشفافية رقم ٢٧ التي توضح أثر العمليات المالية على الحسابات المختلفة في الجمعيات التعاونية من خلال الإشارة إلى أن الأصول بطبيعتها مدينة، وهي عند الزيادة تبقى مدينة، وعند النقص تصبح دائنة، أما الخصوم وحقوق الملكية فهي بطبيعتها دائنة وعند الزيادة تصبح دائنة وعند النقص تصبح مدينة.

الشفافية رقم ٢٨: بعد توضيح مفهوم تحليل العمليات المالية، ينتقل المدرب لتوضيح أنواع الحسابات ويتوجه بسؤال للمشاركين حول أنواع الحسابات المختلفة ويطلب إلى كل مشارك أن يقوم بكتابة نوع حساب واحد من الحسابات الأساسية في الجمعية على بطاقة. / يقوم المدرب بجمع البطاقات وترتيب الحسابات المتشابهة تحت بعضها البعض وقراءتها ونقاشها مع المشاركين. ثم ينتقل بعد ذلك لعرض الشفافية رقم ٢٨ التي توضح أنواع الحسابات المختلفة التي تتضمنها المحاسبة مع شرح وتوضيح لكل نوع من أنواع هذه الحسابات.

الزمن

30

دقيقة

رقم النشاط واسمه

5

تمرين رقم ٤: تحليل العمليات المالية

وسائل تدريبية

ورق اللوح القلاب، وأقلام ماركر

التفاعل مع المجموعة

وصف النشاط

يقوم المدرب بتقسيم المشاركين إلى ثلاث مجموعات عمل، ويقوم بتوزيع تمرين حول تحليل العمليات المالية وتحديد الطرفين الدائن والمدين من العملية المالية مع توضيح أسباب الإجابة، ويطلب إلى كل مجموعة عرض النتائج التي توصلت إليها ونقاشها مع المشاركين

الزمن

20

دقيقة

رقم النشاط واسمه

6

التسجيل في دفتر اليومية

وسائل تدريبية

- الشفافتان ٢٩ و ٣٠
- ورق لوح قلاب
- تمارين رقم ٥

التفاعل مع المجموعة

وصف النشاط

اعطاء فرصة للمشاركين بمداخلات حول الموضوع

الشفافية رقم ٢٩: يوضح المدرب من خلال هذه الشفافية مفهوم دفتر اليومية الذي هو سجل متسلسل للعمليات المالية التي قامت بها المنشأة خلال السنة المالية وأن تسجيل العمليات المالية في دفتر اليومية يتم بعد تحليل وتحديد الطرف الدائن والطرف المدين، ويبين قيد اليومية طرفي العملية المالية (دائن ومدين)، وقيمة القيد، وتاريخ حدوث العملية.

الشفافية رقم ٣٠: بعد توضيح مفهوم التسجيل في دفتر اليومية، يتوجه المدرب بسؤال للمشاركين حول معنى القيود وأنواعها، ويستمع إلى إجابات المشاركين ويقوم بتسجيلها على اللوح القلاب، وبعد الانتهاء من التسجيل يستعرض الإجابات التي تقدم بها المشاركون. ثم ينتقل بعد ذلك لعرض الشفافية رقم ٣٠ التي توضح مفهوم القيد المحاسبي وأنواع القيود المحاسبية التي تتضمن القيد البسيط والقيد المركب ومعنى كل منهما.

الزمن

20

دقيقة

رقم النشاط واسمه

7

تمرين رقم ٥ تسجيل

وسائل تدريبية

- نموذج التمرين
- ورق لوح قلاب

التفاعل مع المجموعة

وصف النشاط

- يقوم المدرب بتقسيم المشاركين إلى ثلاث مجموعات عمل، ويقوم بتوزيع تمرين حول التسجيل في دفتر اليومية مع توضيح أسباب الإجابة، ويطلب إلى كل مجموعة عرض النتائج التي توصلت إليها ونقاشها مع المشاركين

الجلسة التدريبية رقم 3: الدورة المحاسبية والقوائم المالية

١. يكون لدى المشاركين فهم واضح حول مفهوم دفتر الأستاذ وكيفية الترحيل إلى هذا الدفتر ٢. يدرك المشاركون المكونات الأساسية لميزان المراجعة وقائمة الدخل، والميزانية العمومية. يفهم المشاركون الوثائق والمستندات المحاسبية وأهمية وجودها في الجمعيات التعاونية.	أهداف الجلسة
١. مفهوم دفتر الأستاذ وكيفية ترحيل العمليات المالية إلى هذا الدفتر ٢. مفهوم ميزان المراجعة وكيفية إعداده ٣. الأجزاء الرئيسة لقائمة الدخل وكيفية إعدادها. ٤. الأجزاء الرئيسة للميزانية العمومية وكيفية إعدادها ٥. الوثائق والمستندات المحاسبية وأهمية وجودها في الجمعيات التعاونية.	المحتوى التدريبي
شفافيات من ٣١ إلى ٤٦، تمرين رقم ٦ و ٧ و ٨ و ٩.	المواد التدريبية

رقم النشاط واسمه

الزمن

20
دقيقة

الترحيل إلى دفتر الأستاذ

وسائل تدريبية

- الشفافيات من ٣١ - ٣٤
- التمرينان
- ٦+٧

وصف النشاط

التفاعل مع المجموعة

يحاول المدرب أن يعزز اجابات المشاركين المرتبطة بالترحيل إلى دفتر الأستاذ

الشفافية رقم ٣١: يبدأ المدرب بالتوضيح للمشاركين أن الخطوة التالية لتسجيل العمليات المالية في دفتر اليومية والتي تم توضيحها في الجلسة السابقة هي الترحيل إلى دفتر الأستاذ وهو عبارة عن سجل يحتوى على جميع حسابات المنشأة، حيث يتم ترحيل القيود من دفتر اليومية إلى هذا السجل وترصيدها.

الشفافية رقم ٣٢: ينتقل المدرب لعرض مثال من خلال الشفافية يوضح من خلاله عملية ترحيل العمليات المالية إلى دفتر الأستاذ ويناقشه مع المشاركين ويتأكد من فهمهم المتشاركين لهذه العملية من خلال السؤال عن وجود أية إستفسارات.

تمرين رقم ٦ الترحيل من دفتر اليومية إلى دفتر الأستاذ

وسائل تدريبية

- نموذج التمرين
- ورق اللوح القلاب

التفاعل مع المجموعة

يحاول المدرب أن يعزز اجابات المشاركين المرتبطة بالترحيل إلى دفتر الأستاذ

وصف النشاط

يقوم المدرب بتقسيم المشاركين إلى ثلاث مجموعات عمل، ويقوم بتوزيع تمرين حول الترحيل من دفتر اليومية إلى دفتر الأستاذ ويطلب إلى كل مجموعة عرض النتائج التي توصلت إليها ونقاشها مع المشاركين.

تمرين رقم ٦ الترحيل من دفتر اليومية إلى دفتر الأستاذ

وسائل تدريبية

- الشفافيات من ٣٥-٣٧
- ورق اللوح القلاب

التفاعل مع المجموعة

اعطاء فرصة للمشاركين بمداخلات حول الموضوع

وصف النشاط

شفافية رقم ٣٥. يتوجه المدرب بسؤال للمشاركين حول مفهوم ميزان المراجعة، ويسجل إجاباتهم على اللوح القلاب ويناقشها معهم. ثم يعرض الشفافية الخاصة بميزان المراجعة والتي توضح أن ميزان المراجعة هو عبارة عن كشف أو قائمة بجميع الحسابات الظاهرة في سجل الأستاذ العام وأرصدة تلك الحسابات مدينة أو دائنة، و هو أداة قياس التوازن الحسابي للتأكد من صحة التسجيل المبدئي، في دفاتر اليومية والترحيل إلى دفتر الأستاذ.

شفافية رقم ٣٦. يعرض المدرب الشفافية التي تتضمن نموذجاً لميزان مراجعة لإحدى الجمعيات التعاونية حيث يوضح الأطراف المدينة والدائنة في ميزان المراجعة وأنواع الحسابات المختلفة التي يتضمنها الميزان، كما يوضح المدرب للمشاركين ضرورة تساوي الأطراف المدينة والدائنة في الميزان وفي حالة عدم تساوي الأطراف المدينة والدائنة فإن ذلك يشير إلى خطأ في تسجيل العمليات المالية.

شفافية رقم ٣٧. يعود المدرب لتذكير المشاركين بأنواع الحسابات المختلفة والتي يمكن تقسيمها إلى خمس حسابات رئيسية هي الأصول والخصوم وحقوق الملكية والإيرادات والمصروفات كما يوضح المدرب للمشاركين توزيع الحسابات حسب القوائم المالية المختلفة.

رقم النشاط واسمه

4

الزمن

20

دقيقة

تمرين رقم ٧ استخدام الأرصدة في دفتر الأستاذ لإعداد ميزان المراجعة.

وسائل تدريبية

- نموذج التمرين
- ورق اللوح القلاب

التفاعل مع المجموعة

وصف النشاط

يقوم المدرب بتقسيم المشاركين إلى ثلاث مجموعات عمل، ويقوم بتوزيع تمرين حول الترحيل من دفتر الأستاذ إلى ميزان المراجعة بعد تحديد الأرصدة الدائنة والمدينة في دفتر الأستاذ ويطلب إلى كل مجموعة عرض النتائج التي توصلت إليها ونقاشها مع المشاركين.

رقم النشاط واسمه

5

الزمن

20

دقيقة

إعداد قائمة الدخل

وسائل تدريبية

- الشفافيات من ٣٨-٤٠
- بطاقات، واقلام ماركر
- ورق اللوح القلاب
- تمرين رقم ٨

التفاعل مع المجموعة

وصف النشاط

إعطاء فرصة للمشاركين لتقديم مداخلات حول الموضوع

شفافية رقم ٣٨: يتوجه المدرب بسؤال للمشاركين حول مفهوم قائمة الدخل ويطلب إليهم كتابة أحد مكونات قائمة الدخل على البطاقة، وبعد ذلك يقوم بجمع البطاقات وترتيب المتشابهة تحت بعضها البعض ويناقشها مع المشاركين، ثم يقوم بعرض الشفافية رقم ٣٨ التي توضح مفهوم قائمة الدخل وأهميتها بالنسبة للجمعية.

شفافية رقم ٣٩: يعرض المدرب الأجزاء التي تتضمنها قائمة الدخل والتي تشمل الإيرادات والمصاريف والفائض والخسائر ويستمع لمداخلات المشاركين بهذا الخصوص.

شفافية رقم ٤٠: يعرض المدرب قائمة دخل خاصة بإحدى الجمعيات التعاونية ويوضح أهم الأجزاء التي تحتويها والحسابات المختلفة التي تتضمنها، كما يوضح المدرب طبيعة الأداء التشغيلي لهذه الجمعية بناء على قائمة الدخل.

رقم النشاط واسمه

6

الزمن

20

دقيقة

تمرين رقم ٨: إعداد قائمة الدخل

وسائل تدريبية

- نموذج التمرين
- ورق اللوح القلاب

التفاعل مع المجموعة

إعطاء فرصة للمشاركين لتقديم مداخلات حول الموضوع

وصف النشاط

يقوم المدرب بتقسيم المشاركين إلى ثلاث مجموعات عمل، ويقوم بتوزيع تمرين حول إعداد قائمة الدخل لإحدى الجمعيات التعاونية ويطلب إلى كل مجموعة عرض النتائج التي توصلت إليها ونقاشها مع المشاركين.

رقم النشاط واسمه

7

الزمن

20

دقيقة

إعداد الميزانية العمومية

وسائل تدريبية

- الشفافيات من ٤٢-٤٥
- ورق اللوح القلاب
- تمرين رقم ٩

التفاعل مع المجموعة

إعطاء فرصة للمشاركين لتقديم مداخلات حول الموضوع

وصف النشاط

شفافية رقم ٤٢: يوضح المدرب للمشاركين مفهوم الميزانية وعناصرها وأهمية إعدادها بالنسبة للجمعية والعمومية، ويستمع إلى مداخلات المشاركين ويناقشها.

شفافية رقم ٤٣: يتوجه المدرب بسؤال للمشاركين حول مفهوم معادلة الميزانية ويسجل إجابات المشاركين على اللوح القلاب ويناقشها معهم، ثم يعرض الشفافية رقم ٤٣ التي توضح مفهوم معادلة الميزانية والتي تتضمن تساوي الأصول مع الخصوم وغيرها من الجوانب ذات العلاقة.

شفافية رقم ٤٤: يعرض المدرب الشفافية التي توضح عناصر الميزانية العمومية ويقوم بشرح كل عنصر من هذه العناصر للمشاركين ويستمع إلى مداخلاتهم ويقوم بالإجابة على إستفساراتهم.

شفافية رقم ٤٥: يعرض المدرب ميزانية عمومية لإحدى الجمعيات التعاونية والعناصر الأساسية للميزانية العمومية والحسابات التي تتضمنها.

رقم النشاط واسمه

8

الزمن

20

دقيقة

تمرين رقم ٩: إعداد الميزانية العمومية

وسائل تدريبية

- نموذج التمرين
- ورق اللوح القلاب

التفاعل مع المجموعة

وصف النشاط

يقوم المدرب بتقسيم المشاركين إلى ثلاث مجموعات عمل، ويقوم بتوزيع تمرين حول إعداد الميزانية العمومية لإحدى الجمعيات التعاونية، ويطلب إلى كل مجموعة عرض النتائج التي توصلت إليها ونقاشها مع المشاركين.

رقم النشاط واسمه

9

الزمن

20

دقيقة

المستندات والوثائق المحاسبية

وسائل تدريبية

- الشفافيتان ٤٦، ٤٧
- نموذج يوضح طبيعة المستندات والوثائق المحاسبية.

التفاعل مع المجموعة

وصف النشاط

إعطاء فرصة للمشاركين لتقديم مداخلات حول الموضوع

الشفافيتان رقم ٤٦، ٤٧: يوضح المدرب للمشاركين أن كافة العمليات المالية في الجمعية لا تتم دون وجود مستندات أو وثائق تعزز القيام بهذه العمليات، بالإضافة إلى القيام بعملية توثيق لكافة المستندات بحيث يمكن الرجوع إليها لاحقاً بسهولة ويسر.

يقوم المدرب بعد ذلك بتوزيع نموذج يوضح المستندات والوثائق المحاسبية لمراجعتها من قبل المشاركين، ثم يقوم بشرحها للمشاركين والاستماع إلى مداخلاتهم ومناقشتها.

الجلسة التدريبية رقم 4: الموازنات وتقرير المدقق الحسابات والأنظمة المالية

أهداف الجلسة	١. يكون لدى المشاركين فهم واضح حول الموازنات وطرق إعدادها. ٢. يدرك المشاركون أهمية تقرير مدقق الحسابات المستقل وأهم مكوناته. ٣. يفهم المشاركون النظام المالي ونظام التورديات.
المحتوى التدريبي	١. مفهوم الموازنات وطرق إعدادها. ٢. وظائف الموازنة وأهميتها بالنسبة للجمعيات التعاونية . ٣. تقرير مدقق الحسابات المستقل وأهم مكوناته . ٤. لأجزاء الرئيسة للنظام المالي وأهميته للجمعيات التعاونية. ٥. مفهوم نظام التورديات وأجزاءه الرئيسة.
المواد التدريبية	شفافيات من ٤٧-٦٥ ، تمرين رقم ١٠، ١١، ١٢، ١٣.

الزمن

20

دقيقة

رقم النشاط واسمه

1

عداد الموازنات

وسائل تدريبية

- الشفافيات من ٤٨-٥٠
- الورق القلاب
- بطاقات، وأقلام ماركر

التفاعل مع المجموعة

اعطاء فرصة للمشاركين لتقديم مداخلات حول الموضوع

وصف النشاط

شفافية رقم ٤٨: يبدأ المدرب بتوجيه سؤال للمشاركين حول تعريف الموازنة، ويطلب إلى كل واحد منهم كتابة تعريف للموازنة بما لا يزيد عم ٩ كلمات، ويقوم بجمع البطاقات وترتيب المتشابهة تحت بعضها البعض وينقاش التعريفات المقترحة مع المشاركين. ثم يقوم بعد ذلك بعرض الشفافية التي توضح تعريفاً الموازنة ويعرض بالاضافة الى ذلك تعريف للميزانية أيضاً.

شفافية رقم ٤٩: يسأل المدرب المشاركين عن أهم أوجه الاختلاف بين الميزانية والموازنة، ويقوم بإعداد جدول على اللوح القلاب لكل من الميزانية والموازنة وتسجيل إجابات المشاركين على اللوح القلاب، ثم يقوم بمناقشة الإجابات مع المشتركين، بعد ذلك يقوم بعرض الشفافية الخاصة بتوضيح أهم الفروقات بين الميزانية والموازنة.

شفافية رقم ٥٠: يوضح المدرب للمشاركين مجموعة من الأسئلة التي يتوجب الإجابة عليها للتأكد من نجاح الجمعيات التعاونية في إعداد الموازنات، بما في ذلك مدى قدرة الجمعية على إعداد الموازنات، وإدراك لجنة الإدارة لأهمية إعداد الموازنات، ودور لجنة الرقابة في متابعتها إلى جانب غيرها من الأسئلة ذات العلاقة.

رقم النشاط واسمه

2

الزمن

20

دقيقة

وظائف الموازنة والبيانات المطلوبة لإعدادها.

وسائل تدريبية

- الشفافية من ٥٠-٥٤
- اللوح القلاب
- بطاقات، وأقلام ماركر

التفاعل مع المجموعة

وصف النشاط

الشفافية رقم ٥٠: يبدأ المدرب بتوجيه سؤال للمشاركين حول وظائف الموازنة في الجمعيات التعاونية ويطلب إلى كل واحد منهم كتابة وظيفة واحدة على البطاقة التي لديه، ويقوم بجمع البطاقات وترتيب المتشابهة تحت بعضها البعض ويناقش الوظائف المقترحة مع المشاركين. ثم يقوم بعد ذلك بعرض الشفافية التي توضح وظائف الموازنة ويناقشها مع المشاركين.

الشفافية رقم ٥١: يوضح المدرب من خلال هذه الشفافية الفترات الزمنية التي تغطيها الموازنات، والتي عادة ما تكون قصيرة الأجل وطويلة الأجل وتختلف المدة حسب الغرض من إعداد الموازنة، ويناقش مداخلات المشتركين حول هذا الموضوع.

شفافية رقم ٥٢: يسأل المشاركين عن أنواع الموازنات ويسجل إجاباتهم على اللوح القلاب ويناقشها معهم، ثم يعرض الشفافية رقم ٥٢ التي توضح أنواع الموازنات ويستمع إلى مداخلات المشتركين ويناقشها معهم.

شفافية رقم ٥٣: يوضح المدرب للمشاركين البيانات الأساسية المطلوب توفرها لإعداد الموازنة والتي تتضمن البيانات التاريخية وخطط الجمعية المستقبلية للتوسع أو لتقليص العمل والتغيرات الخارجية والمنافسة وغيرها من البيانات ذات العلاقة.

رقم النشاط واسمه

3

الزمن

20

دقيقة

تمرين رقم ١٠. مراجعة نموذج موازنة لأحدى الجمعيات وتحقيق مكوناتها والتعليق عليها.

وسائل تدريبية

- نموذج الموازنة

التفاعل مع المجموعة

وصف النشاط

يقوم المدرب بتقسيم المشاركين إلى ثلاث مجموعات عمل، ويقوم بتوزيع نموذج يتضمن موازنة تم إعدادها من قبل إحدى الجمعيات التعاونية، ويطلب إلى كل مجموعة مراجعة الموازنة وتحديد مكوناتها والتعليق عليها.

تقرير مدقق الحسابات المستقل

وسائل تدريبية

- الشفافيّات من ٥٥-٥٧
- بطاقات، وأقلام ماركر
- اللوح القلاب.

التفاعل مع المجموعة

اعطاء فرصة للمشاركين لتقديم مداخلات حول الموضوع

وصف النشاط

الشفافية رقم ٥٥: يبدأ المدرب بسؤال المشاركين عن تقرير مدقق الحسابات المستقل ومكوناته ويقوم بتسجيل الإجابات على اللوح القلاب ويناقش إجابات المشاركين، ويعرض الشفافية التي توضح تقرير مدقق الحسابات المستقل وأهمية هذا التقرير بالنسبة للجمعية.

الشفافية رقم ٥٦: يستعرض المدرب مجموعة من القضايا المهمة حول تقرير المدقق والتي تتضمن مدى مساهمة التقرير في تصويب الإجراءات المالية في الجمعيات، ونسبة الجمعيات التي تعد تقريراً مدققاً في نهاية كل عام ومدى شمولية التدقيق الذي يتم في الجمعيات التعاونية، ويستمع إلى مداخلات المشاركين ويناقشها.

الشفافية رقم ٥٧: يوضح المدرب للمشاركين مكونات تقرير مدقق الحسابات، والتي تتضمن التقرير، والبيانات المالية، والإيضاحات حول البيانات المالية، ويستمع إلى مداخلات المشاركين ويناقشها.

تمرين رقم ١١: مراجعة تقرير مدقق الحسابات المستقل لإحدى الجمعيات التعاونية، وتحديد مكوناته وأهم النتائج التي تضمنها التقرير.

وسائل تدريبية

- نموذج مدقق الحسابات المستقل

التفاعل مع المجموعة

وصف النشاط

يقوم المدرب بتقسيم المشاركين إلى ثلاث مجموعات عمل، ثم يقوم بتوزيع نموذج يتضمن تقرير مدقق الحسابات المستقل لإحدى الجمعيات التعاونية، ويطلب إلى المشاركين مراجعة التقرير وتحديد مكوناته وتوضيح أهم النتائج التي تضمنها، بما في ذلك البيانات المالية الخاصة بالجمعية.

رقم النشاط واسمه

6

الزمن

15

دقيقة

النظام المالي في الجمعيات التعاونية ومكوناته

وسائل تدريبية

- الشفافيتان ٦١, ٦٢

التفاعل مع المجموعة

اعطاء فرصة للمشاركين لتقديم مداخلات حول الموضوع

وصف النشاط

شفافية رقم ٥٨: يسأل المدرب المشاركون عن مفهوم النظام المالي في الجمعيات التعاونية ويناقش مداخلاتهم، ثم ينتقل لعرض الشفافية الخاصة بالنظام المالي في الجمعية كونه يشمل أهم الإجراءات والقواعد المحاسبية المتوجب القيام والالتزام بها.

شفافية رقم ٥٩: بعد توضيح مفهوم النظام المالي للمشاركين ينتقل المدرب لتوضيح الأجزاء الرئيسة للنظام المالي، ويستمع إلى مداخلات المشاركين ويجيب على أسئلتهم.

رقم النشاط واسمه

7

الزمن

20

دقيقة

تمرين رقم ١٢: مراجعة النظام المالي لإحدى الجمعيات التعاونية ونقاشه.

وسائل تدريبية

- نموذج النظام المالي

التفاعل مع المجموعة

وصف النشاط

يقوم المدرب بتقسيم المشاركين إلى ثلاث مجموعات عمل، ثم يقوم بتوزيع نموذج يتضمن نظاماً مالياً لإحدى الجمعيات التعاونية إعدادها من قبل إحدى الجمعيات التعاونية ويطلب من كل مجموعة مراجعة النظام المالي وتحديد مكوناته والجوانب التي يغطيها في عمل الجمعية. ويطلب إلى كل مجموعة شرحاً مختصراً عن مكونات النظام، وأهم الفوائد التي تعود على الجمعية من وجود النظام المالي فيها.

رقم النشاط واسمه

8

الزمن

20

دقيقة

٥. نظام التوريدات ومكوناته

وسائل تدريبية

- الشفافيتان ٦٤, ٦٥

التفاعل مع المجموعة

وصف النشاط

شفافية رقم ٦٠: يسأل المدرب المشاركون عن مفهوم نظام التوريدات في الجمعيات التعاونية ويناقش مداخلاتهم، ثم ينتقل لعرض الشفافية الخاصة بالنظام في الجمعية ويستمع إلى مداخلات المشاركين

ويناقشها.

شفافية رقم ٦١: بعد توضيح مفهوم نظام التوريدات للمشاركين ينتقل المدرب لتوضيح الأجزاء الرئيسة للنظام، ويستمع إلى مداخلات المشاركين ويجيب على أسئلتهم.

رقم النشاط واسمه

الزمن

20

دقيقة

8

تمرين رقم ١٢: مراجعة النظام المالي لإحدى الجمعيات التعاونية ونقاشه.

وسائل تدريبية

• نموذج نظام التوريدات

التفاعل مع المجموعة

وصف النشاط

يقوم المدرب بتقسيم المشاركين إلى ثلاث مجموعات عمل، ويقوم بتوزيع نموذج يتضمن نظام توريدات لإحدى الجمعيات التعاونية ثم إعداده من قبل إحدى الجمعيات التعاونية، ويطلب إلى كل مجموعة مراجعة النظام، وتحديد مكوناته والجوانب التي يغطيها في عمل الجمعية. ثم يطلب إلى كل مجموعة شرحاً مختصراً عن مكونات النظام، وأهم الفوائد التي تعود على الجمعية من وجود النظام المالي فيها.

قائمة التمارين

المساقان
الرابع و الخامس

إدارة المصادر البشرية

5+4

تمرين رقم 1: مفهوم الوصف الوظيفي ومكوناته:

الهدف	يمكن المشاركون من فهم وتحديد المكونات الأساسية للوصف الوظيفي.
الزمن	١٠ دقيقة للمجموعات و ١٥ دقيقة للنقاش بشكل جماعي
الهدف	١. يتم تقسيم المشاركين إلى ثلاث مجموعات.
	٢. يتم توزيع نموذج وصف وظيفي فارغ، يتضمن أهم العناوين على كل مجموعة من المجموعات.
	٣. تقوم كل مجموعة بمراجعة الوصف الوظيفي الذي تم توزيعه عليهم، وتحديد مهام المدير العام والمؤهلات المطلوبة ومؤشرات قياس أدائه.
	٤. تقوم كل مجموعة بعرض ما توصلت إليه من نتائج وتناقشها مع المشاركين.
	٥. يقوم المدرب بعد ذلك بتوزيع نموذج وصف الوظيفي خاص بمدير عام تم إعداده مسبقاً، لتتم مراجعته من قبل المجموعات ومقارنته بإجاباتهم
نموذج وصف وظيفي فارغ يتم توزيعه وتعبئته من قبل المشاركين.	
المسمى الوظيفي: مدير عام	
المسؤولون المباثرون	
المرؤوسون المباثرون	
الأهداف الوظيفية	
المهام والمسؤوليات	
المؤهلات المطلوبة	
مؤشرات قياس الأداء	

حل التمرين رقم ١.

المسمى الوظيفي: مدير عام	
المسؤولون المباثرون	مجلس الإدارة
المرؤوسون المباثرون	المدير المالي، مسئول شؤون الموظفين، مدير العلاقات العامة
الأهداف الوظيفية	تسهيل مهمة مجلس الإدارة في القيام بدوره بفعالية.
	ضمان تنفيذ الأهداف الإستراتيجية والمرحلية المقررة من مجلس الإدارة
	ضمان تنفيذ الأنظمة الإدارية والمالية واللوائح الداخلية
المهام والمسؤوليات	رفع الخطط، واقتراح التعديلات والتطويرات اللازمة على الخطة الاستراتيجية، ورفع التقارير التي تعكس التقدم تجاه تحقيق الخطة إلى مجلس الإدارة.
	توثيق اجتماعات وقرارات مجلس الإدارة وتعميمها على الاعضاء للتوقيع عليها، وتسهيل عقد الاجتماعات الدورية للمجلس والهيئة العامة.
	متابعة الإجراءات مع الإدارة العامة للتعاون بخصوص أي متطلبات قانونية تخص عمل الجمعية بشكل عام.
	الإشراف على تطوير الأنظمة الإدارية والمالية واللوائح الداخلية ورفعها إلى مجلس الإدارة لاعتمادها.
	تيسير عملية تعزيز مهارات ومعارف مجلس الإدارة بقضايا عمل الجمعية والقضايا الإدارية الأخرى التي يراها مجلس الإدارة ضرورية.
	متابعة وضع الخطط العملية لتنفيذ الخطة والأهداف الاستراتيجية، وخطط الوحدات الوظيفية.
	ضمان تجنيد كادر وظيفي مؤهل من حيث الخبرة التي يمتلكها والقيم التي يؤمن بها.
	الإشراف على بناء قدرات الكادر المستمر تجاه رسالة وأهداف الجمعية.
	متابعة تقييم الأداء السنوي للعاملين في الجمعية.
	مراجعة وتوقيع ومتابعة تنفيذ الاتفاقيات التمويلية، واتفاقيات الشراكة وغيرها، بعد مصادقة مجلس الإدارة على هذه الاتفاقيات.
	المسؤولية عن التزام الوحدات والعاملين باللوائح والأنظمة المالية والإدارية، والأسس والمعايير المهنية والقانونية والقيمية وفق مقررات مجلس الإدارة ووفق القوانين والأسس الفلسطينية المتداولة.
	تمثيل الجمعية وانتداب من يمثله في العلاقات مع المؤسسات والأطراف المختلفة، والمسؤولية عن عكس صورة الجمعية في إطار رؤية ورسالة وقيم الجمعية.
	المبادرة والإشراف على تطوير مقترحات المشاريع بما ينسجم مع رؤية الجمعية ورسالتها.
المؤهلات المطلوبة	خبرة في إدارة المؤسسات ومعرفة في قانون التعاون.
	خبرة في إدارة المشاريع وإعداد مقترحات المشاريع.
	خبرة في إدارة المصادر البشرية والمالية.
	إتقان اللغة العربية قراءة ومحادثة وكتابة ومعرفة، وقدرة على القراءة والمراسلة باللغة الانجليزية
مؤشرات قياس الأداء	رضا أعضاء مجلس الإدارة عن نوعية المعلومات المقدمة لهم
	نسبة تحقيق مؤشرات قياس الأهداف الاستراتيجية والمرحلية.
	رضا الأعضاء عن أنشطة الجمعية وخدماتها.
	الرضا الوظيفي للعاملين.

تمرين رقم 2: تقييم إدارة الموارد البشرية في الجمعيات التعاونية.

الهدف	يمكن المشاركون من تحديد المكونات الأساسية
الزمن	١٥ دقيقة للمجموعات و ١٥ دقيقة للنقاش بشكل جماعي
العمل	١. يتم تقسيم المشاركين إلى ثلاث مجموعات. ٢. يتم توزيع نموذج تقييم أداء إدارة الموارد البشرية على كل مجموعة من المجموعات. ٣. تقوم كل مجموعة بمراجعة النموذج التي تم توزيعه عليها وتحديد المحاور الرئيسية التي يتوجب التركيز عليها عند تقييم إدارة الموارد البشرية في الجمعيات التعاونية ٤. يقوم المدرب بجمع البطاقات من المشاركين، وترتيبها لتحديد المحاور الأساسية المتعلقة بكفاءة الموارد البشرية في الجمعيات التعاونية.
نموذج لتقييم كفاءة إدارة الموارد البشرية في الجمعيات التعاونية.	
• هل تقوم الجمعية بإدارة مواردها البشرية بالشكل الذي يساهم في تحفيز الموظفين وزيادة كفاءة العمل وتحقيق أهداف الجمعية؟ كيف يتم ذلك؟ • هل تتم عمليات الاختيار والتوظيف وفق معايير مهنية تضمن استقطاب الكفاءات وتحسين كفاءة العمل؟ • هل يوجد خطة تدريب واضحة وشاملة؟ • هل يوجد برنامج تحفيز للموظفين ولأعضاء لجنة الإدارة؟ • هل تقوم الجمعية بتدريب وتأهيل وبناء قدرات الموظفين والمتطوعين؟ • هل تشمل أعمال التدريب والتأهيل بناء قدرات أعضاء الهيئة الإدارية وأعضاء الجمعية العمومية؟	
• هل تقوم الجمعية بإعداد تخطيط لطبيعة احتياجاتها من الموظفين والمتطوعين والكفاءات المطلوبة في كل مجال؟ • هل تضمن إجراءات التعيين المتبعة في الجمعية الحصول على الكفاءات المطلوب تعيينها؟ • هل يوجد خطة لدى الجمعية تتعلق بتدريب الموظفين وبناء قدراتهم، بناء على دراسة احتياجات؟ • هل هناك خطة لتحفيز الموظفين في الجمعية تساهم في تعزيز انتمائهم وزيادة إنتاجتهم؟ • هل يوجد آليات لمتابعة الموظفين وتقييم أدائهم، بناء على مؤشرات أداء واضحة؟	

تمرين رقم 3: مكونات النظام الإداري في الجمعيات التعاونية

الهدف	يمكن المشاركون من تحديد المكونات الأساسية للنظام الإداري، وأوجه الاختلاف عن النظام الأساسي للجمعية.
الزمن	١٥ دقيقة للمجموعات و ١٥ دقيقة للنقاش بشكل جماعي
العمل	١. يتم تقسيم المشاركين إلى ثلاث مجموعات. ٢. يتم توزيع نموذج النظام الإداري لكل مجموعة من المجموعات. ٣. تقوم كل مجموعة بمراجعة النموذج التي تم توزيعه عليهم، وتحديد المكونات الأساسية التي يتوجب أن يتضمنها النظام الإداري والجوانب التي يغطيها، وتحديد ما إذا كان هناك جوانب أخرى من الممكن إضافتها وكتابة ذلك على بطاقات. ٤. يقوم المدرب بجمع البطاقات من المشاركين وترتيبها، لتحديد المحاور الأساسية في النظام الإداري.
نموذج النظام الإداري للجمعيات التعاونية	

تمرين رقم 4: تحليل العمليات المالية

الهدف	يمكن المشاركون من فهم وتحليل العمليات المالية
الزمن	١٠ دقائق للمجموعات و ١٠ دقائق للنقاش بشكل جماعي.
١. يتم تقسيم المشاركين إلى ثلاث مجموعات. ٢. يتم توزيع التمرين على المجموعات. ٣. تقوم كل مجموعة بمراجعة التمرين الذي تم توزيعه عليهم وتحليل العمليات المالية التي يتضمنها التمرين، وكتابتها على ورق اللوح القلاب. ٤. يطلب المدرب إلى كل مجموعة عرض النتائج التي توصلت إليها، ويناقشها مع المشاركين.	١. يتم تقسيم المشاركين إلى ثلاث مجموعات. ٢. يتم توزيع التمرين على المجموعات. ٣. تقوم كل مجموعة بمراجعة التمرين الذي تم توزيعه عليهم وتحليل العمليات المالية التي يتضمنها التمرين، وكتابتها على ورق اللوح القلاب. ٤. يطلب المدرب إلى كل مجموعة عرض النتائج التي توصلت إليها، ويناقشها مع المشاركين.

تمرين تحليل العمليات المالية

تمرين رقم ١

بدأت الجمعية التعاونية في تاريخ ٢٠١٠/١/١ بتنفيذ مشروع توريد وبيع مدخلات الإنتاج، وفيما يلي العمليات المالية التي قامت بها الجمعية خلال العام ٢٠١٠. أو خلال شهر كانون الثاني ٢٠١٠.

١. في ١ كانون الثاني ٢٠١٠ تم ايداع مبلغ ١٥٠٠٠ دينار في البنك تمثل رأس مال الجمعية.
٢. في ٥ كانون الثاني ٢٠١٠ قامت الجمعية بسحب مبلغ ٣٠٠٠ دينار من البنك، وايداعها في صندوق الجمعية.
٣. في ٧ كانون الثاني ٢٠١٠ اشترت الجمعية بضاعة بقيمة ٣٨٠٠ دينار وتم دفع مبلغ ٢٠٠٠ دينار نقداً، و ١٨٠٠ دينار بشيك على حساب البنك.
٤. في ١٠ كانون الثاني قامت الجمعية بدفع مبلغ ٢٠٠٠ دينار بشيك مؤجل قيمة سيارة للجمعية.
٥. في ١٥ كانون الثاني دفعت الجمعية مبلغ ٢٠٠ دينار قيمة إيجار المخزن الشهري نقداً من الصندوق.
٦. المطلوب: تحليل العمليات المالية لكل من العمليات المالية أعلاه.

حل التمرين

شرح وتحليل للعمليات المالية:

١. هذه العملية تؤدي إلى زيادة في كل من الأصول وحقوق الملكية، فقد زاد البنك بمبلغ ١٥٠٠٠ دينار، كما زاد رأس مال الجمعية بنفس القيمة.
٢. هذه العملية تمثل تحويل أصل إلى أصل آخر، ويتم فيها زيادة في أصل هو الصندوق، ونقص في أصل آخر هو حساب البنك.
٣. إن عملية شراء البضاعة تؤدي إلى زيادة أصل هو البضاعة بمبلغ ٣٨٠٠ دينار، ونقص في أصول أخرى هي الصندوق والبنك.
٤. هذه العملية تؤدي إلى زيادة في أصل هو السيارات، وزيادة التزامات الجمعية نفسها وهم الدائنون.
٥. هذه العملية تؤدي إلى زيادة مصروف، هو مصروف الإيجار بمبلغ ٢٠٠ دينار يقابله نقص في أصل من الأصول هو الصندوق.

تمرين رقم 5: تسجيل العمليات المالية في دفتر اليومية

الهدف	يمكن المشاركون من تسجيل العمليات المالية في دفتر اليومية بشكل صحيح
الزمن	١٠ دقائق للمجموعات ١٠ دقائق للنقاش بشكل جماعي
١. يتم تقسيم المشاركين إلى ثلاث مجموعات. ٢. يتم توزيع التمرين على المجموعات. ٣. تقوم كل مجموعة بمراجعة التمرين الذي تم توزيعه عليها، وتسجيل العمليات المالية التي يتضمنها التمرين وكتابتها على ورق اللوح القلاب. ٤. يطلب المدرب إلى كل مجموعة عرض النتائج التي توصلت إليها، ويناقشها مع المشاركين.	
تمرين تسجيل العمليات المالية في دفتر اليومية	
تمرين رقم ١ بدأت الجمعية التعاونية في تاريخ ٢٠١٠/١/١ بتنفيذ مشروع توريد وبيع مدخلات الانتاج وفيما يلي العمليات المالية التي قامت بها الجمعية خلال العام ٢٠١٠. او خلال شهر كانون ثاني ٢٠١٠ ١. في ١ كانون الثاني ٢٠١٠ تم ايداع مبلغ ١٥٠٠٠ دينار تمثل رأس مال الجمعية في البنك ٢. في ٥ كانون الثاني ٢٠١٠ قامت الجمعية بسحب مبلغ ٣٠٠٠ دينار من البنك وايداعها في صندوق الجمعية ٣. في ٧ كانون الثاني ٢٠١٠ اشترت الجمعية بضاعة بقيمة ٣٨٠٠ دينار وتم دفع مبلغ ٢٠٠٠ دينار نقداً، و ١٨٠٠ دينار بشيك على حساب البنك. ٤. في ١٠ كانون الثاني قامت الجمعية بدفع مبلغ ٢٠٠٠ دينار بشيك مؤجل قيمة سيارة للجمعية. ٥. في ١٥ كانون الثاني دفعت الجمعية مبلغ ٢٠٠ دينار قيمة إيجار المخزن الشهري نقداً من الصندوق ٦. المطلوب تحليل عمل القيود بدفتر اليومية لكل من العمليات المالية اعلاه	
حل التمرين لاستكمال تحليل العمليات المالية وتسجيل القيود في دفتر اليومية ١. هذه العملية تؤدي إلى زيادة في كل من الأصول وحقوق الملكية، فقد زاد البنك بمبلغ ١٥٠٠٠ دينار، كما زاد رأس مال الجمعية بنفس القيمة، وعليه فإننا نجعل حساب البنك مديناً وحساب رأس المال دائناً. ٢. هذه العملية تمثل تحويل أصل إلى أصل آخر ويتم فيها زيادة في أصل هو الصندوق، ونقص في أصل آخر هو حساب البنك، وتسجل العملية بجعل حساب الصندوق مديناً وحساب البنك دائناً بمبلغ ٣٠٠٠ دينار ٣. إن عملية شراء البضاعة تؤدي إلى زيادة أصل هو البضاعة بمبلغ ٣٨٠٠ دينار، ونقص في أصول أخرى هي الصندوق والبنك، فإننا نسجل العملية بجعل حساب البضاعة مديناً، وحساب كل من الصندوق والبنك دائناً. ٤. هذه العملية تؤدي إلى زيادة في أصل هو السيارات، وزيادة التزامات الجمعية نفسها وهم الدائنون، وعند تسجيل هذه العملية نجعل حساب السيارات مديناً وحساب الدائنين دائناً بمبلغ ٢٠٠٠ دينار ٥. هذه العملية تؤدي إلى زيادة مصروف هو مصروف الإيجار بمبلغ ٢٠٠ دينار، يقابله نقص في أصل من الأصول هو الصندوق، وعليه نجعل حساب مصروف الإيجار مديناً وحساب الصندوق دائناً.	

تمرين رقم 6: الترحيل من دفتر اليومية إلى دفتر الأستاذ

الهدف	المشاركون يتمكنوا من ترحيل العمليات المالية الى دفتر الاستاذ																																				
الزمن	١٠ دقائق للمجموعات و١٠ دقائق للنقاش بشكل جماعي																																				
المرحلة الأولى	١. يتم تقسيم المشاركين إلى ثلاث مجموعات. ٢. يتم توزيع التمرين على المجموعات. ٣. تقوم كل مجموعة بمراجعة التمرين الذي تم توزيعه عليها والترحيل إلى دفتر الأستاذ الذي يتضمنه التمرين، وكتابته على ورق اللوح القلاب. ٤. يطلب المدرب إلى كل مجموعة عرض النتائج التي توصلت إليها، ويناقشها مع المشاركين.																																				
ترحيل قيود اليومية إلى دفتر الاستاذ																																					
المطلوب ترحيل القيود التي تم تسجيلها في دفتر اليومية من خلال التمرين السابق إلى دفتر الأستاذ																																					
حل التمرين:																																					
<table><tr><th>التاريخ</th><th>البيان</th><th>ح. البنك</th></tr><tr><td></td><td></td><td>مدين</td></tr><tr><td>01-Jan</td><td>إيداع رأس مال الجمعية في البنك</td><td>15000(1)</td></tr><tr><td>05-Jan</td><td>سحب من البنك للإيداع في الصندوق</td><td>3000(2)</td></tr><tr><td>07-Jan</td><td>دفع ثمن بضاعة</td><td>1800(3)</td></tr><tr><td></td><td>الرصيد</td><td>10200</td></tr></table>	التاريخ	البيان	ح. البنك			مدين	01-Jan	إيداع رأس مال الجمعية في البنك	15000(1)	05-Jan	سحب من البنك للإيداع في الصندوق	3000(2)	07-Jan	دفع ثمن بضاعة	1800(3)		الرصيد	10200	<table><tr><th>التاريخ</th><th>البيان</th><th>ح. الصندوق</th></tr><tr><td></td><td></td><td>مدين</td></tr><tr><td>01-Jan</td><td>إيداع في الصندوق من البنك</td><td>3000(2)</td></tr><tr><td>07-Jan</td><td>دفع ثمن بضاعة</td><td>2000(3)</td></tr><tr><td>15-Jan</td><td>دفع الإيجار الشهري نقدا</td><td>200(5)</td></tr><tr><td></td><td>الرصيد</td><td>800</td></tr></table>	التاريخ	البيان	ح. الصندوق			مدين	01-Jan	إيداع في الصندوق من البنك	3000(2)	07-Jan	دفع ثمن بضاعة	2000(3)	15-Jan	دفع الإيجار الشهري نقدا	200(5)		الرصيد	800
التاريخ	البيان	ح. البنك																																			
		مدين																																			
01-Jan	إيداع رأس مال الجمعية في البنك	15000(1)																																			
05-Jan	سحب من البنك للإيداع في الصندوق	3000(2)																																			
07-Jan	دفع ثمن بضاعة	1800(3)																																			
	الرصيد	10200																																			
التاريخ	البيان	ح. الصندوق																																			
		مدين																																			
01-Jan	إيداع في الصندوق من البنك	3000(2)																																			
07-Jan	دفع ثمن بضاعة	2000(3)																																			
15-Jan	دفع الإيجار الشهري نقدا	200(5)																																			
	الرصيد	800																																			
<table><tr><th>التاريخ</th><th>البيان</th><th>ح. البضاعة</th></tr><tr><td></td><td></td><td>مدين</td></tr><tr><td>07-Jan</td><td>شراء بضاعة</td><td>3800(3)</td></tr><tr><td></td><td>الرصيد</td><td>0033</td></tr></table>	التاريخ	البيان	ح. البضاعة			مدين	07-Jan	شراء بضاعة	3800(3)		الرصيد	0033	<table><tr><th>التاريخ</th><th>البيان</th><th>ح. رأس المال</th></tr><tr><td></td><td></td><td>مدين</td></tr><tr><td>01-Jan</td><td>إيداع رأس مال الجمعية في البنك</td><td>15000(1)</td></tr><tr><td></td><td>الرصيد</td><td>15000</td></tr></table>	التاريخ	البيان	ح. رأس المال			مدين	01-Jan	إيداع رأس مال الجمعية في البنك	15000(1)		الرصيد	15000												
التاريخ	البيان	ح. البضاعة																																			
		مدين																																			
07-Jan	شراء بضاعة	3800(3)																																			
	الرصيد	0033																																			
التاريخ	البيان	ح. رأس المال																																			
		مدين																																			
01-Jan	إيداع رأس مال الجمعية في البنك	15000(1)																																			
	الرصيد	15000																																			
<table><tr><th>التاريخ</th><th>البيان</th><th>ح. الموجودات (السيارة)</th></tr><tr><td></td><td></td><td>مدين</td></tr><tr><td>10-Jan</td><td>شراء سيارة</td><td>2000(4)</td></tr><tr><td></td><td>الرصيد</td><td>2000</td></tr></table>	التاريخ	البيان	ح. الموجودات (السيارة)			مدين	10-Jan	شراء سيارة	2000(4)		الرصيد	2000	<table><tr><th>التاريخ</th><th>البيان</th><th>ح. دائنون</th></tr><tr><td></td><td></td><td>مدين</td></tr><tr><td>10-Jan</td><td>ثمن سيارة</td><td>2000(4)</td></tr><tr><td></td><td>الرصيد</td><td>2000</td></tr></table>	التاريخ	البيان	ح. دائنون			مدين	10-Jan	ثمن سيارة	2000(4)		الرصيد	2000												
التاريخ	البيان	ح. الموجودات (السيارة)																																			
		مدين																																			
10-Jan	شراء سيارة	2000(4)																																			
	الرصيد	2000																																			
التاريخ	البيان	ح. دائنون																																			
		مدين																																			
10-Jan	ثمن سيارة	2000(4)																																			
	الرصيد	2000																																			
<table><tr><th>التاريخ</th><th>البيان</th><th>ح. الموجودات (السيارة)</th></tr><tr><td></td><td></td><td>مدين</td></tr><tr><td>10-Jan</td><td>شراء سيارة</td><td>2000(4)</td></tr><tr><td></td><td>الرصيد</td><td>2000</td></tr></table>	التاريخ	البيان	ح. الموجودات (السيارة)			مدين	10-Jan	شراء سيارة	2000(4)		الرصيد	2000	<table><tr><th>التاريخ</th><th>البيان</th><th>ح. مصروف الإيجار</th></tr><tr><td></td><td></td><td>مدين</td></tr><tr><td>15-Jan</td><td>ثمن سيارة</td><td>200(5)</td></tr><tr><td></td><td>الرصيد</td><td>200</td></tr></table>	التاريخ	البيان	ح. مصروف الإيجار			مدين	15-Jan	ثمن سيارة	200(5)		الرصيد	200												
التاريخ	البيان	ح. الموجودات (السيارة)																																			
		مدين																																			
10-Jan	شراء سيارة	2000(4)																																			
	الرصيد	2000																																			
التاريخ	البيان	ح. مصروف الإيجار																																			
		مدين																																			
15-Jan	ثمن سيارة	200(5)																																			
	الرصيد	200																																			

تمرين رقم 7: إعداد ميزان المراجعة.

الهدف	يمكن المشاركون من إعداد ميزان المراجعة.	
الزمن	١٠ دقائق للمجموعات و١٠ دقائق للنقاش بشكل جماعي	
الهدف	١.يتم تقسيم المشاركين إلى ثلاث مجموعات.	
	٢.يتم توزيع التمرين على المجموعات.	
	٣.تقوم كل مجموعة بمراجعة التمرين الذي تم توزيعه عليها لإعداد ميزان المراجعة التي يتضمنها التمرين، وكتابتها على ورق اللوح القلاب.	
	٤.يطلب المدرب إلى كل مجموعة عرض النتائج التي توصلت إليها، ويناقشها مع المشاركين.	
تمرين إعداد ميزان المراجعة		
فيما يلي الأرصدة المستخرجة دفتر من جمعية تعاونية بتاريخ ٣١-١٢-٢٠١٠		
١٨٠٠٠ دينار رأس المال، ٥٠٠٠ دينار بضاعة في المخازن، ١٥٠٠٠ دينار مشتريات، ٢٢٠٠٠ دينار مبيعات، ٧٦٠٠ مدينون، ٤٩٠٠ دائنون، ١٣٥٠ أثاث، ١٢٠ مصاريف ماء وكهرباء، ١٢٠٠ إيجار، ٢٤٦٠ مصاريف إدارية، ٢٥٠ مصاريف نقل مشتريات، ٤٨٠ مصاريف نقل مبيعات، ٨٠ آلات، ٥٠٠ صندوق، ١٠٤٩٠ بنك.		
المطلوب: إعداد ميزان المراجعة للجمعية.		
حل التمرين		
الجمعية التعاونية		
ميزان المراجعة بتاريخ ٣١-١٢-٢٠١٠		
اسم الحساب	ارصدة مدينة	ارصدة دائنة
رأس المال		18000
بضاعة في المخازن	5000	
مشتريات	15000	
مبيعات		22000
مدينون	7600	
دائنون		4900
أثاث	1000	
فواتير مدفوعة	120	
إيجار	1200	
مصاريف ادارية	2460	
مصاريف نقل مشتريات	250	
نقل مبيعات	480	
آلات	800	
صندوق	500	
بنك	10490	
المجموع	44900	44900

تمرين رقم 8: إعداد قائمة الدخل.

الهدف	يمكن المشاركون من إعداد قائمة الدخل.
الوقت	١٠ دقائق للمجموعات و ١٠ دقائق للنقاش بشكل جماعي
العمل	١. يتم تقسيم المشاركين إلى ثلاث مجموعات. ٢. يتم توزيع التمرين على المجموعات. ٣. تقوم كل مجموعة بمراجعة التمرين الذي تم توزيعه عليها، لإعداد قائمة الدخل التي يتضمنها التمرين، وكتابتها على ورق اللوح القلاب. ٤. يطلب المدرب إلى كل مجموعة عرض النتائج التي توصلت إليها، ويناقشها مع المشاركين.

تمرين إعداد قائمة الدخل

تمرين رقم ٤.

إليك ميزان المراجعة المستخرج من دفاتر إحدى الجمعيات التعاونية

الأرصدة المدينة ومجموعها (٣٨٧١٠٠)

صندوق ٦٢٠٠، مدينون ٢٤٦٠٠، بضاعة ٤٥٠٠٠، تأمين سيارات ٥٠٠، آلات ٣٢٠٠٠، قرطاسية ٥٠٠، مشتريات ١٤٠٠٠٠، رواتب ٣٢٠٠٠، إيجار، ١٤٠٠٠، صيانة وتصليلات ١٣٠٠، فواتير خدمات ١٠٠٠، توزيع ونقل ٢٠٠٠، إعلانات ٣٠٠٠، سيارة ٣٠٠٠٠، أرض ٥٠٠٠٠، استهلاكات آلات وسيارة ٥٠٠٠.

الأرصدة الدائنة ومجموعها (٣٨٧١٠٠)

رأس المال ١٠٠٠٠٠، مبيعات ٢٠٠٠٠٠، دائنون ٣٠٠٠٠، أوراق دفع ٢٧١٠٠، مجمع استهلاك آلات وسيارة ٣٠٠٠٠.

المطلوب: تحضير قائمة الدخل الخاصة بالجمعية التعاونية.

الجمعية التعاونية	
قائمة الدخل بتاريخ ٢٠١٠-١٢-٣١	
20000	مبيعات
	مصروفات
140000	مشتريات
	مصاريف أخرى
500	تأمين سيارات
500	قرطاسية
32000	رواتب
14000	إيجار
1300	صيانة وتصليلات
1000	فواتير
2000	توزيع
3000	إعلانات
5000	استهلاكات
199300	مجموع المصاريف
700	الفائض (العجز)

تمرين رقم 9: إعداد الميزانية العمومية.

الهدف	يمكن المشاركون من إعداد الميزانية العمومية.
الزمن	١٠ دقائق للمجموعات و١٠ دقائق للنقاش بشكل جماعي
١. يتم تقسيم المشاركين ثلاث مجموعات. ٢. يتم توزيع التمرين على المجموعات. ٣. تقوم كل مجموعة بمراجعة التمرين الذي تم توزيعه عليها، لإعداد الميزانية التي يتضمنها التمرين، وكتابتها على ورق اللوح القلاب. ٤. يطلب المدرب إلى كل مجموعة عرض النتائج التي توصلت إليها، ويناقشها مع المشاركين.	١. يتم تقسيم المشاركين ثلاث مجموعات. ٢. يتم توزيع التمرين على المجموعات. ٣. تقوم كل مجموعة بمراجعة التمرين الذي تم توزيعه عليها، لإعداد الميزانية التي يتضمنها التمرين، وكتابتها على ورق اللوح القلاب. ٤. يطلب المدرب إلى كل مجموعة عرض النتائج التي توصلت إليها، ويناقشها مع المشاركين.
تمرين إعداد الميزانية العمومية	
إليك ميزان المراجعة المستخرج من دفاتر إحدى الجمعيات التعاونية	
الأرصدة المدينة ومجموعها (٩٧٠٠٠)	
صندوق ٥٠٠٠، مدينون ١٠٠٠٠، بضاعة ٧٠٠٠، آلات ٥٠٠٠، عقارات ١٧٥٠٠، رواتب ١٠٠٠٠، إيجار ٧٠٠٠، فواتير ١٠٠٠، توزيع ١٢٠٠، إعلانات ٢٠٠٠، سيارة ٤٠٠٠، أرض ٢٥٠٠٠، مصروف استهلاكات ٢٣٠٠.	
الأرصدة الدائنة ومجموعها (٩٧٠٠٠)	
رأس المال ٣٠٠٠٠، مبيعات ٢٥٠٠٠، دائنون ٩٠٠٠، مجمع استهلاك أصول ٨٠٠٠، احتياطي تعويض موظفين ١٢٠٠٠، قرض طويل الاجل ١٠٠٠٠، اوراق دفع ٣٠٠٠.	
المطلوب: إعداد الميزانية العمومية الخاصة بالجمعية التعاونية.	

حل التمرين

الجمعية التعاونية	
الميزانية العمومية بتاريخ ٢٠١٠-١٢-٣١	
	الأصول المتداولة
5000	صندوق
10000	مدينون
7000	بضاعة
22000	مجموع الاصول المتداولة
	أصول ثابتة
1000	آلات وسيارة بالصافي
17500	عقارات
25000	الأرض
43500	مجموع الموجودات الثابتة
65500	مجموع الأصول
	الخصوم والالتزامات
	الخصوم المتدولة
3000	أوراق دفع
9000	دائنون
12000	مجموع الخصوم المتداولة
	التزامات طويلة الأجل
10000	قرض طويل الأجل
12000	١. تعويض موظفين
22000	مجموع الالتزامات طويلة الأجل
34000	مجموع الخصوم
	حقوق الملكية
30000	رأس المال
1500	أرباح
31500	مجموع حقوق الملكية
65500	مجموع الالتزامات وحقوق الملكية

تمرين رقم 10: تحديد مكونات الموازنة وحساباتها الرئيسية والتعليق عليها.

الهدف	الزمن
يمكن المشاركون من تحديد مكونات الموازنة وحساباتها الرئيسية.	١٠ دقائق للمجموعات و١٠ دقائق للنقاش بشكل جماعي
١. يتم تقسيم المشاركين إلى ثلاث مجموعات. ٢. يتم توزيع التمرين على المجموعات. ٣. تقوم كل مجموعة بمراجعة النموذج الذي تم توزيعه عليها لتحديد مكونات الموازنة التي يتضمنها النموذج، ونقاشها. ٤. يطلب المدرب إلى كل مجموعة عرض النتائج التي توصلت إليها، ويناقشها مع المشاركين.	١٠ دقائق للمجموعات و١٠ دقائق للنقاش بشكل جماعي

نموذج الموازنة الذي سيتم توزيعه على المشاركين

جمعية طوباس لإنتاج وتسويق الألبان	
الموازنة التقديرية للفترة بين 2014/1/1 إلى 2014/12/31	
بالدولار الأمريكي	
الإيرادات	
الارقام المقدرة	اسم الحساب
30000	مبيعات ألبان
10000	مبيعات أجبان
12000	(مبيعات حليب) كرتون
9000	مبيعات حليب طازج
6000	(مبيعات) شمينت
67000	مجموع مبيعات المصنع
	إيرادات أخرى
4000	إيراد عقار مؤجر
71000	مجموع الإيرادات
المصاريف التشغيلية	
20000	أجور موظفين
5000	أجور عمال مياومة
1000	مكافآت مدفوعة
26000	مجموع مصروف الأجور وتوابعها
1200	صيانة آلات
20000	مواد خام
300	تكلفة الدعاية
250	مواصلات
1000	ترخيص وتأمين
750	تأمين على المصنع
500	تأمين حوادث عمل
300	دعاوى ومحاكم
2500	محروقات
1500	فواتير ماء، كهرباء، هاتف
1300	أجور نقل
1000	أجور مستشارين
2000	استهلاكات
400	عمولات بنكية
200	قرطاسية ومطبوعات
500	تكاليف أخرى

33700	مجموع المصاريف التشغيلية
59,700	مجموع المصاريف التشغيلية شاملة الاجور
11,300	صافي الفائض (العجز) للعام

تمرين رقم 11: تحديد مكونات تقرير مدقق الحسابات المستقل والتعليق عليها.

الهدف	الزمن	التمرين
يتمن المشاركون من تحديد مكونات تقرير مدقق الحسابات المستقل، وتحديد الأداء المالي للجمعيات التعاونية.	١٠ دقائق للمجموعات ١٠ دقائق للنقاش بشكل جماعي	١. يتم تقسيم المشاركين إلى ثلاث مجموعات. ٢. يتم توزيع التمرين على المجموعات. ٣. تقوم كل مجموعة بمراجعة تقرير مدقق الحسابات الذي تم توزيعه عليها، لتحديد مكونات التقرير، ونقاشها. ٤. يطلب المدرب إلى كل مجموعة عرض النتائج التي توصلت إليها، ويناقشها مع المشاركين.

نموذج تقرير مدقق الحسابات المستقل

ثال حول تقرير المدقق الخارجي

الجمعية التعاونية الزراعية
تقرير مدقق الحسابات المستقل والبيانات المالية
للسنة المالية المنتهية في ٣١ كانون اول ٢٠١٠

معلومات عامة

تأسست الجمعية التعاونية الزراعية في بداية العام ٢٠٠٨ في قرية دير الغصون في محافظة طولكرم بهدف توفير مدخلات الإنتاج الزراعي لأعضاء الجمعية وللمزارعين في محافظة طولكرم بأفضل الأسعار التي تضمن تحقيق أفضل العوائد لهم وللمجتمع، وتكونت الهيئة التأسيسية للجمعية من ١٥٠ مزارعاً من مزارعي القرية، وتم انتخاب مجلس إدارة يتكون من سبعة أعضاء، ويتركز النشاط الرئيس للجمعية في مشروعها الخاص بتوريد مدخلات الإنتاج الزراعي.

اسم الجمعية:.....

رئيس مجلس الادارة:.....

عنوان الجمعية:.....

رقم الهاتف:.....

صندوق البريد:.....

تقرير مدقق الحسابات المستقل

الى السادة رئيس وأعضاء الهيئة الإدارية المحترمين

لقد قمنا بتدقيق البيانات المالية المرفقة، للجمعية التعاونية الزراعية، والتي تشمل الميزانية العمومية في ٣١ ديسمبر ٢٠١٠، وقائمة الدخل في ذلك التاريخ، وملخص لأهم السياسات المحاسبية المتبعة والإيضاحات الأخرى.

مسؤولية الإدارة حول البيانات المالية

إن إعداد البيانات المالية وعرضها بصورة عادلة وفقاً للمعايير الدولية للتقارير المالية هو من مسؤولية إدارة الجمعية. وتتضمن هذه المسؤولية: تصميم وتطبيق نظم الرقابة الداخلية المعنية بإعداد البيانات المالية والمحافظة عليها وعرضها بصورة عادلة، بحيث تكون خالية من أية أخطاء جوهرية، سواء كانت ناتجة عن الاحتيال أو الخطأ. كما تتضمن اختيار وتطبيق السياسات المحاسبية الملائمة، وإعداد التقديرات المحاسبية المعقولة في ظل الظروف المحيطة بها.

مسؤولية مراقبي الحسابات

إن مسؤوليتنا هي إبداء الرأي حول هذه البيانات المالية استناداً إلى أعمال التدقيق التي قمنا بها. لقد قمنا بأعمال التدقيق وفقاً للمعايير الدولية للتدقيق. إن هذه المعايير تتطلب منا الالتزام بالأخلاقيات المهنية ذات العلاقة وأن نقوم بتخطيط وتنفيذ أعمال التدقيق للحصول على تأكيدات معقولة بأن البيانات المالية خالية من الأخطاء الجوهرية.

تتطلب أعمال التدقيق القيام بإجراءات لغرض الحصول على أدلة تدقيق للمبالغ والإيضاحات المفصّل عنها في البيانات المالية، ويعتمد اختيار تلك الإجراءات المناسبة على تقديراتنا المهنية، بما في ذلك تقييم مخاطر الأخطاء الجوهرية في البيانات المالية، سواء كانت ناتجة عن الاحتيال أو الخطأ، وعند تقييم هذه المخاطر نضع في الاعتبار نظم الرقابة الداخلية المعنية بإعداد وعادلة عرض البيانات المالية لكي يتم تصميم إجراءات تدقيق مناسبة في مثل تلك الظروف، ولكن ليس لغرض إبداء رأي مهني حول فعالية نظم الرقابة الداخلية للجمعية، كما يتضمن التدقيق تقييم للسياسات المحاسبية المتبعة، ومدى معقولية التقديرات المحاسبية المعدة من قبل الإدارة، وكذلك تقييم العرض العام للبيانات المالية.

وفي اعتقادنا أن أدلة التدقيق التي حصلنا عليها تعتبر كافية وملائمة، لتوفر لنا أساساً لإبداء رأي حول أعمال التدقيق.

الرأي

في رأينا، أن البيانات المالية تظهر بصورة عادلة، من جميع النواحي المادية، المركز المالي للجمعية في ٣١ ديسمبر ٢٠١٠ ونتائج عملياتها في ذلك التاريخ وفقاً لمعايير التقارير المالية الدولية.

أمور قانونية وتنظيمية أخرى

كذلك نرى، تحتفظ بسجلات محاسبية منتظمة، وأن القوائم المالية تتفق مع تلك السجلات. وحسب علمنا واعتقادنا لم تقع خلال السنة المنتهية في ٣١ ديسمبر ٢٠١٠ أي مخالفات لأحكام قانون الجمعيات التعاونية أو النظام الأساسي للجمعية على وجهه قد يؤثر بشكل جوهري سلباً على نشاط الجمعية أو مركزها المالي.

المدقق الخارجي

طولكرم / فبراير ٢٠١١

البيانات المالية:

الجمعية التعاونية الزراعية الميزانية العمومية (قائمة المركز المالي)		
2010	2009	
المبالغ بالدينار الأردني	المبالغ بالدينار الأردني	الأصول
		الأصول المتداولة
2200	2000	النقدية (الصندوق)
22000	20000	البنوك
16500	15000	مدينون
16500	15000	بضاعة آخر المدة
57200	52000	مجموع الأصول المتداولة
7700	7000	أثاث
16500	15000	معدات
16500	15000	سيارات
40700	37000	مجموع الأصول الثابتة بالصافي
97900	89000	مجموع الأصول
0		الخصوم والملكية
0		الخصوم المتداولة والثابتة
16500	15000	أوراق دفع-دائنون مختلفون
5500	5000	مصاريف مستحقة
27500	25000	قروض طويلة الأجل
49500	45000	مجموع الخصوم المتداولة والثابتة
44000	40000	رأس المال المدفوع
4400	4000	الفائض المتراكم
48400	44000	مجموع حقوق الملكية
97900	89000	مجموع المطلوبات وحقوق الملكية

إيضاحات حول البيانات المالية

٣١ ديسمبر ٢٠١٠

السياسات المحاسبية المهمة:

فيما يلي ملخص لأهم السياسات المحاسبية المتبعة في إعداد البيانات المالية التي تم تطبيقها على أساس منتظم ومتماثل:

أ. أساس الإعداد:

لقد تم إعداد البيانات المالية وفقاً للمعايير الدولية لإعداد التقارير المالية المعلنة الصادرة من قبل مجلس معايير المحاسبة الدولية. وقد أعدت هذه البيانات المالية على أساس مبدأ التكلفة التاريخية.

ب. موجودات ثابتة:

لقد أظهرت الموجودات الثابتة بالتكلفة بعد طرح مخصص الاستهلاك المتراكم. وتتضمن التكلفة جميع النفقات التي صرفت على الموجودات بصورة مباشرة لوضعها في الحالة التشغيلية التي تمكنها من تحقيق الغرض الذي تم شراؤها من أجله.

يتم احتساب المخصص اللازم لاستهلاك تكلفة الموجودات الثابتة بطريقة القسط الثابت وبمعدلات استهلاك كافية لتغطية عمرها المتوقع، على النحو الآتي:

٢٥ سنة

المباني

٧ سنوات

الأثاث والمعدات المكتبية

٧ سنوات

السيارات

مصاريف الصيانة والتجديدات تحتسب ضمن بيان الإيرادات حين إنفاقها.

إذا ما زادت القيمة الدفترية لأصل ما على قيمته التقديرية الممكن تحقيقها يتم فوراً تخفيض القيمة الدفترية لذلك الأصل إلى قيمته الممكن تحقيقها.

ت. ذمم مدينة:

تظهر الذمم المدينة بقيمتها الممكن تحقيقها، ويتم عمل مخصص للحسابات المدينة المشكوك في تحصيلها بناء على المراجعة لجميع الأرصدة المستحقة في نهاية السنة، ويتم إعدام الديون التي تعتقد الإدارة بعدم إمكانية تحصيلها خلال السنة التي تتكون فيها مثل تلك القناعة عندما يتبين عدم إمكانية تحصيلها.

ث. ذمم دائنة:

تظهر الذمم التجارية الدائنة بالقيمة التي يستوجب سدادها في المستقبل مقابل السلع والخدمات المستلمة، سواء تم استلام فواتير بقيمتها من قبل موردين أم لم يتم استلام مثل تلك الفواتير.

تمرين رقم 12: مراجعة ونقاش النظام المالي لإحدى الجمعيات التعاونية.

الهدف	يمكن المشاركون من فهم الأجزاء الرئيسة للنظام المالي ومناقشة مكوناته.
الزمن	١٠ دقائق للمجموعات و١٠ دقائق للنقاش بشكل جماعي
العمل	١. يتم تقسيم المشاركين إلى ثلاث مجموعات. ٢. يتم توزيع التمرين على المجموعات. ٣. تقوم كل مجموعة بمراجعة النموذج الذي تم توزيعه عليها، لتحديد مكونات النظام التي يتضمنها النموذج، ومناقشتها. ٤. يطلب المدرب من كل مجموعة عرض النتائج التي توصلت إليها، ويناقشها مع المشاركين.
	نموذج النظام المالي لإحدى الجمعيات التعاونية

تمرين رقم 13: مراجعة ونقاش نظام التوريدات لإحدى الجمعيات التعاونية.

الهدف	يمكن المشاركون من فهم الأجزاء الرئيسة للنظام المالي ومناقشة مكوناته.
الوقت	١٠ دقائق للمجموعات و١٠ دقائق للنقاش بشكل جماعي
الخطوات	١. يتم تقسيم المشاركين إلى ثلاث مجموعات. ٢. يتم توزيع التمرين على المجموعات. ٣. تقوم كل مجموعة بمراجعة النموذج الذي تم توزيعه عليها، لتحديد مكونات النظام التي يتضمنها النموذج، ونقاشها. ٤. يطلب المدرب إلى كل مجموعة عرض النتائج التي توصلت إليها، ويناقشها مع المشاركين.
	نموذج نظام التوريدات لإحدى الجمعيات التعاونية



منهاج تدريب أخصائيين في المجال التعاوني



المساق السادس

مهارات إدارية عامة

الأوراق التدريبية

الفهرس

٢١٤	مقدمة
٢١٤	مهارات الاتصال و التواصل
٢١٤	أهمية الاتصال
٢١٤	ما أهمية الاتصال في حياتنا
٢١٤	عناصر الاتصال
٢١٥	تأثيرات الاتصال
٢١٦	وسائل الاتصال
٢١٦	مهارات أساسية لعملية الاتصال
٢١٧	مهارات إدارة الوقت
٢٢١	مهارات التفاوض
٢٣٠	مهارات في التوعية والتثقيف
٢٣٣	إدارة الأزمات

مقدمة

تعني الإدارة بشكل عام الاستخدام الأمثل للموارد المتوفرة في سبيل الوصول بالمؤسسة إلى تحقيق غاياتها وأهدافها بأفضل طريقة ممكنة، وإدارة الجمعيات التعاونية تتطلب من الأعضاء في الهيئة الإدارية وفي المدير الخاص بالجمعية (الرئيس) بشكل خاص مهارات قيادية يجب أن تتوفر فيه من أجل إدارة الجمعية التعاونية بصورة سليمة وعملية، وعليه فإن هناك عدة مهارات قيادية يجب أن تتوفر في الشخص المسؤول عن إدارة الجمعية التعاونية، ومن أهم هذه المهارات القيادية ما يأتي:

- مهارات الاتصال والتواصل والعمل كفريق.
- مهارات إدارة الوقت.
- مهارات التفاوض.
- مهارات في التوعية والتثقيف.
- مهارات في إدارة الأزمات.

(١)

مهارات الاتصال والتواصل

الاتصال والتواصل عملية تبادلية تتم بين طرفين يتم فيها نقل المعلومات حتى يتم تحقيق الهدف وإيصال الرسالة المطلوبة من شخص إلى آخر. ويعتبر الاتصال والتواصل من أساسيات الحياة اليومية والتعاملات بين البشر، وتتمثل أهمية الاتصال في نقل المعلومات والأفكار والآراء من شخص إلى آخر بواسطة وسائل الاتصال الشفوية وغير الشفوية لتحقيق النتائج المرجوة.

ويعرف الاتصال على أنه "سلوك أفضل السبل والوسائل لنقل المعلومات والمعاني والأحاسيس والآراء إلى أشخاص آخرين والتأثير في أفكارهم وإقناعهم بطريقة لغوية أو غير لغوية". وتعتبر عملية الاتصال مع الآخرين من أساسيات الحياة اليومية حتى أن الصمت أصبح من وسائل الاتصال، إذ أنه من لغة الجسد. وتكمن أهمية الاتصال من خلال كونه يساهم في عملية تعزيز الثقافات بين الشعوب.

أهمية الاتصال

يعتبر الاتصال نشاطاً يومياً فهو يحدث في أي زمان ومكان. وتتمر عملية الاتصال وفق خطوات محددة، وتتمثل في:

- وجود حافز أو رغبة لدى المرسل (أي هدف يريد تحقيقه).
- تحديد صيغة الرسالة، وأثناء ذلك لا بد من أن يكون لدينا توقع لردة فعل الآخر "المستقبل".
- إنجاز الرسالة فعلاً وتنفيذها على أرض الواقع.
- استقبال المستقبل للرسالة.
- رد المستقبل على الرسالة، وهو الهدف الذي نسعى إليه من خلال عملية الاتصال.

حيث أن الهدف الذي نسعى إليه من عملية الاتصال هو نقل المعلومات والأفكار إلى الطرف الآخر من خلال وسائل شفوية أو غير شفوية من أجل تحقيق نتائج مرجوة.

ما أهمية الاتصال في حياتنا

تنبع أهمية الاتصال من أهميته في تعايشنا مع الآخرين، وعمليات بناء العلاقات، وحل المشكلات، والتفاهم وتجنب الأخطار، فالحياة هي الاتصال، وهذا لا يعني أن الاتصال دائماً ما يكون ناجحاً، إذ إن هناك عمليات اتصال أحياناً لا تحقق الهدف المرجو منها.

عناصر الاتصال

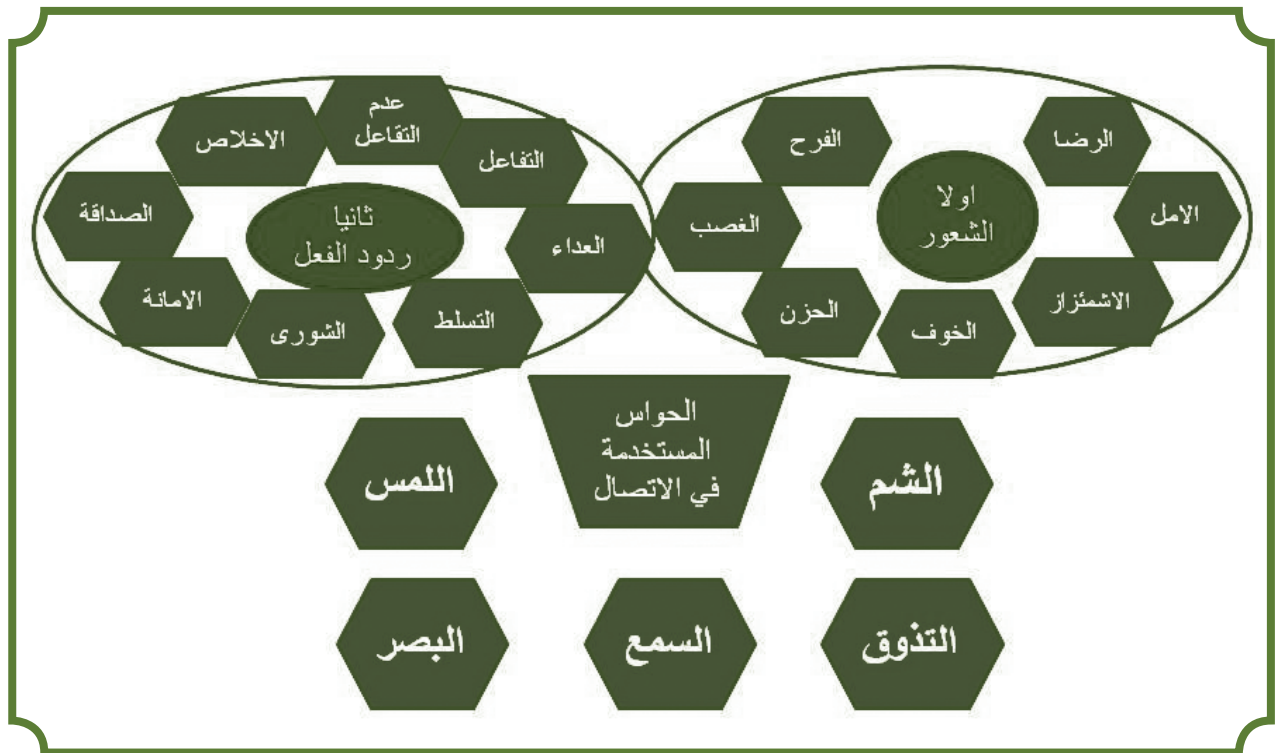
حتى تتم عملية الاتصال بنجاح لا بد من توفر عناصر أساسية في هذه العملية، وهذه العناصر تتمثل فيما يلي:

١. المرسل: وهو الشخص الذي يرغب في توصيل رسالة معينة إلى شخص ما.
٢. الرسالة: وهي المادة أو الفكرة التي يرغب الشخص المرسل في إيصالها إلى الطرف الآخر.

(١) هذه المادة تم تجميعها من كتاب مبادئ العمل التعاوني في إطار القيادة والاتصال، المركز الفلسطيني للتنمية الاجتماعية والاقتصادية

٣. المستقبل: وهو الشخص الذي يرغب المرسل في إيصال الرسالة له، حيث يقوم بتحليلها وتفسيرها وفهمها.
٤. الأداة أو الوسيلة: وهي الطريقة التي يستخدمها المرسل في إيصال الرسالة إلى الطرف الآخر "المستقبل" وقد تكون مكتوبة أو شفوية.
٥. التغذية الراجعة: وهي عملية تبليغ المستقبل الرسالة للمرسل بوضوح، وفهمها والرد عليها، وهنا يتحول المستقبل إلى مرسل.
٦. البيئة: وهي السياق الذي تتم فيه عملية الاتصال.
٧. التشويش: وهو المعوقات التي قد تعيق وصول الرسالة من المرسل إلى المستقبل بالصورة المقصودة مما يؤدي إلى عدم فهم معنى الرسالة.

تأثيرات الاتصال



أنواع الاتصال

- تعدد أنواع الاتصال، ويعتمد ذلك على عدد الأشخاص المشاركين في العملية، وهذه الأنواع -بناء على ذلك- هي:
١. **الاتصال الذاتي:** وهو الاتصال الذي يتركز داخل الشخص نفسه، ويتكون هذا الاتصال من مجموعة الأفكار والمشاعر والأحاسيس التي تطرأ على الشخص في نفسه.
 ٢. **الاتصال الشخصي:** ويتم هذا الاتصال بين اثنين أو أكثر مع بعضهم البعض، ويتم من خلال نقاش الأفكار، ومعالجة المشكلات، ويتميز هذا النوع من الاتصال بأنه مبني على تبادل الآراء بين أطراف الاتصال، كما أنه يعطي إمكانية التغذية الراجعة التي تقيم الآراء المختلفة من كافة الأطراف.
 ٣. **الاتصال الجماعي:** وفيه يتم نقل الرسالة من شخص واحد إلى عدة أشخاص، مثل المحاضرات والندوات والتدريبات والجلسات التعليمية، ويتميز هذا النوع من الاتصال بأنه غالباً ما يكون ذات صبغة رسمية.
 ٤. **الاتصال الجماهيري:** وهو الاتصال الذي يحدث من خلال وسائل الاتصال الإلكترونية، كالتلفزيون والمذياع والبرامج الفيديو والإنترنت والصحف، وهذا النوع من الاتصال يتميز بكونه يمكن أن يصل إلى عدد غير محدود من الناس.
 ٥. **الاتصال الثقافي:** وهو التقاء الثقافات ما بين بعضها البعض، ويحدث حين يلتقي شخص أو أكثر من ثقافة ما

بشخص أو مجموعة من الأشخاص من ثقافة أخرى مختلفة، وهنا لا بد أن يعني أطراف الاتصال الفروقات الثقافية في عملية الاتصال.

وسائل الاتصال

تتعدد وسائل الاتصال المستخدمة في عمليات الاتصال المختلفة، وذلك يتبع الهدف المقصود من عملية الاتصال نفسها، فكل وسيلة اتصال تستخدم بحسب الهدف المنشود من عملية الاتصال، وكل عنصر من عناصر الاتصال له وسائل اتصال خاصة به، وتعدد وسائل الاتصال المستخدمة في كافة عمليات الاتصال، ويمكن إجمال هذه الوسائل على النحو الآتي:

١. **الاتصالات الشفوية (اللفظية):** وهو الاتصال الذي يستخدم الكلمات المباشرة في إيصال الرسالة من خلال عبارات وجمل تامة ذات معنى ودلالات واضحة، من أجل إيصال الفكرة المطلوبة، ومن وسائل هذا الاتصال:
 - ◀ المقابلات الشخصية.
 - ◀ الندوات والمحاضرات والاجتماعات.
 - ◀ الاتصالات الهاتفية.
٢. **الاتصال الكتابي (النص):** وهو الاتصال الذي يستخدمه المرسل بشكل كتابي لإيصال الفكرة الخاصة به ويتم هذا الاتصال من خلال الكتابة على الورق، ويتطلب هذا النوع من الاتصال الدقة في الكتابة حتى تصل الفكرة بشكل واضح كونه بليغاً في استخدام التغذية الراجعة، ومن ميزاته أنه من السهل توثيقه وتدوينه إذا لزم فيما بعد.
٣. **الاتصالات الإلكترونية:** وهي الاتصالات التي تتم من خلال الوسائل التكنولوجية الحديثة من خلال الشبكة العنكبوتية "الإنترنت"، ويستخدم هذا النوع من الاتصالات إما بشكل كتابي، مثل "الإيميل" أو بشكل شفوي مرئي مثل الاتصال المرئي "Video Conference".
٤. **الاتصالات غير اللفظية "لغة الجسد":** وهي الاتصالات التي لا تستخدم الكلمات في إيصال الرسالة المطلوبة إلى المستقبل، مثل الإشارات وحركات الجسد المختلفة وتعبير الوجه بأنواعها.

مهارات أساسية لعملية الاتصال

حتى نتمكن من أداء اتصال فعال هناك مهارات أساسية لا بد لنا من أن نتعلمها ونتقن فنّها، ومن أهم هذه المهارات:

١. **مهارة التفكير:** وهي سرعة استخدام الفكر في المواقف والعلاقات المحيطة، أثناء عملية الاتصال، وهذه المهارة فيها نوعان وهما: التفكير التحليلي وهو التفكير الذي يعتمد على المنطق كأساس في تحليل المشكلات للوصول إلى حل مناسب لها، من خلال اتباع خطوات منطقية وعملية، أما التفكير الآخر فهو التفكير الإبداعي، وهو التفكير الذي يعتمد على خيال الشخص نفسه من خلال مجموعة الأفكار التي تطرأ على عقل الشخص، للوصول إلى حل لمشكلة ما.
٢. **مهارة التحدث:** وهي قدرة الشخص على التحدث بفاعلية ومنطق في الكلام مع الأشخاص الآخرين مع ضرورة تجنب الوقوع في الأخطاء أثناء الحديث، ولإتقان هذه المهارة بشكل جيد لا بد من اتباع الخطوات التالية:
 - ◀ اختيار الوقت المناسب للحديث مع الآخرين.
 - ◀ معرفة مضمون الرسالة التي يرغب الشخص في إيصالها مسبقاً.
 - ◀ استخدام أساليب متنوعة في الحديث، مع التركيز على فحوى الموضوع.
 - ◀ استخدام لغة تتناسب مع المتلقي، وتكون بسيطة وواضحة.
 - ◀ استخدام الأمثلة المباشرة والتوضيحية أثناء الحديث.
٣. **مهارة الاستماع:** وهي قدرة الشخص على الإصغاء إلى الآخرين بطريقة فعالة، تعتمد على التركيز في حديث المرسل من أجل فهم محتوى الرسالة بوضوح، وهذا الأمر يتطلب عدة أمور يجب على المتلقي اتباعها وهي:
 - ◀ عدم مقاطعة الشخص المتحدث.
 - ◀ التركيز على الهدف الأساسي من رسالة المرسل.
 - ◀ عدم إطلاق الأحكام المسبقة حتى انتهاء المرسل من الكلام.
 - ◀ فهم العبارات المرسلة ومحاولة تفسيرها بالشكل المطلوب.
٤. **مهارات الاتصال غير اللفظي:** وهي مجموعة الأشكال الحركية والإيماءات التعبيرية التي تعكس معاني متعارف عليها بين مجموع الناس، ومنها النظرات والحركات الجسدية المختلفة.
٥. **مهارة الإقناع:** وهي عملية فكرية يحاول فيها أحد الأطراف إقناع الطرف الآخر برأي ما وفكرة معينة وغالباً ما

تستخدم هذه المهارة في عمليات بيع الزبائن وتسويق المنتجات، ويمكن تعزيز هذه المهارة لدى أي شخص من خلال الأمور الآتية:

- ◀ الخبرة الميدانية والتجارب.
- ◀ معرفة القصص والدروس المستفادة مسبقاً.
- ◀ معرفة في الدلائل والبراهين.

مهارات إدارة الوقت

يعتبر علم إدارة الوقت من العلوم الحديثة في عالم الإدارة، مع أن هناك تعريفات منذ القدم للوقت وأهميته. إلا أن هذه التعريفات كلها لم تهتم بأهمية الوقت في الإدارة، ومع تطور العالم في المجال الصناعي برز الحديث عن الوقت لدى علماء الإدارة، لتبيين أهميته في إدارة شؤون الحياة اليومية للإنسان، ويعتبر فريدريك تايلو هو صاحب أولى الجهود المبذولة في تبين أهمية الوقت، وذلك في محاولته لتحقيق الزيادة في إنتاج المصانع، من خلال دراسة الحركة والزمن، لتحديد أفضل الطرق لأداء العمل^(١).

مفهوم إدارة الوقت

هي فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت، واستثماره بشكل فعال، وهي عملية قائمة على التخطيط، والتنظيم، والتنسيق والتحفيز، والتوجيه، والمتابعة والاتصال، فإدارة الوقت هي إدارة لأندر عنصر متاح للمشروع، فإذا لم نحسن إدارته وبشكل فعال فإننا لن نحسن إدارة أي شيء آخر.

أهمية إدارة الوقت

تنبع أهمية الإدارة الجيدة للوقت من خلال الإدارة الفعالة للموارد والكوادر البشرية، وتساعد إدارة الوقت على عدة أمور، من أهمها:

١. تحديد جيد وفعال للاختصاصات، ليمنع التعارض في التخصصات أثناء أداء المهام في المشروع.
٢. تعميق الشعور بالمسؤولية تجاه نجاح المشروع.
٣. استخدام أمثل للتنسيق المسبق وأساليب المشاركة والتفاعل البشري وزيادة الإحساس بباقي العاملين في المشروع.
٤. سلامة التخطيط المدرك لمدى قيمة وثروة الزمن والوقت.
٥. سلامة التنظيم الذي يستوعب المتغيرات والمستجدات لطموحات الأفراد.
٦. الزيادة في دافعية التحفيز.
٧. المتابعة عن قرب لأداء العمل في المشروع.
٨. التوجيه الإيجابي إلى أفضل السبل وأقلها جهداً لتحقيق الإنجاز في المشروع.
٩. إتاحة المجال لمبادرات فردية أوسع، وإبداعات فردية للعاملين في المشروع.

دراسة إدارة الوقت

يعتبر الوقت أحد الموارد المتاحة لأي مؤسسة، لذا يستلزم التخطيط والتنظيم على أسس علمية، لاستغلاله بشكل فعال وإيجابي، وهناك عدة دوافع تدفع أي مؤسسة لدراسة الوقت، ومن أهم هذه الدوافع:

١. احتساب التكاليف، إذ إن الوقت يعتبر من التكاليف غير المباشرة في ميزانية المؤسسة، مثل عدد ساعات العمل والإيجارات التي تدفعها المؤسسة سواء كانت سنوية أم شهرية أم يومية، لذا يجب التخطيط لإدارة الوقت الخاص بكل الجوانب في المؤسسة من الإيجارات إلى ساعات العمل لكل عامل.
٢. تحديد كمية ونوعية الانتاج، وهي مرتبطة بشكل كبير بالوقت، سواء كانت سلعا أو خدمات على مستوى الوقت المطلوب لإنجاز المعاملات الخدمائية أو المنتجات السلعية في المؤسسة.
٣. تحديد الوقت المخصص للإنتاج، وتنبع أهمية دراسة الوقت هنا من منطلق الربط بين عمليتي التخطيط والتنفيذ، ضمن جدول زمني محدد، وذلك بهدف استغلال الوقت بصورة مثلى.
٤. تحديد نوعية القائمين على العمل، حيث تتفاوت المهارات من شخص إلى آخر، وهنا تبرز أهمية توظيف الأشخاص في

(١) تم تجميع هذه المعلومات من كتاب إدارة الوقت، النظرية والتطبيق، د. رجي مصطفى عليان

- المؤسسة ضمن القدرات المطلوبة والمرتبطة بالقدرة على الإنجاز بكفاءة أعلى وأفضل.
5. تحديد فاعلية الأجهزة والوسائل المساعدة في المؤسسة، حيث إن استخدام الوسائل المساعدة يساهم في زيادة قدرة المؤسسة على إدارة الوقت لدى العاملين فيها، وخصوصاً تدخل التكنولوجيا في العمل الذي أسهم بشكل كبير في توفير كبير في الجهد والوقت في إنجاز المهام.

أهمية التخطيط للوقت

يعتبر التخطيط من أهم العوامل التي تؤدي إلى نجاح المؤسسات، فكل دقيقة تصرف في التخطيط توفر ثلاث إلى أربع دقائق في التنفيذ وقضاء سبع ساعات في التخطيط يوفر عناء عمل سبعة أيام دون أهداف (1)، وبالرغم من هذه الحقائق الخاصة بالتخطيط في إدارة المؤسسات ونجاحها إلا أننا لا نخصص الوقت الكافي للتخطيط في أغلب المؤسسات الموجودة، وهناك الكثيرون ممن لا يجدون الوقت الكافي لعملية التخطيط، وسبب ذلك يعود إلى رغبة غالبية المؤسسات والمديرين في الوصول إلى النتائج قريبة المدى، بصرف النظر عن النتائج بعيدة المدى، وماهية عواقبها على استمرارية عمل المؤسسة، فالتخطيط السليم من شأنه أن يوفر على المؤسسة الوقت والجهد بالإضافة إلى تجنب أفضل للموارد الموجودة في المؤسسة ضمن جدول زمني واضح المعالم، هذا بالإضافة إلى إمكانية التعامل مع أية طوارئ أو مخاطر قد تحدث في المستقبل، ومن الممكن أن تعيق عمل المؤسسة، لذا تقتضي حاجة غالبية المؤسسات في العالم الحديث حالياً إلى إجراء التخطيط السليم للمؤسسة لضمان نجاحها في أداء مهامها.

تبرز أهمية التخطيط للوقت من خلال التخطيط السليم لعمل المؤسسة، وذلك بوضع الأهداف الاستراتيجية التي تتلاءم مع وضع المؤسسة، أي التي تكون مبنية على الموارد المتوفرة داخل المؤسسة وقدرات المؤسسة نفسها، مما يعني التخطيط ضمن القدرات الخاصة بالمؤسسة، فالأهداف المنشودة في أي خطة لأي مؤسسة يجب أن تكون قابلة للتطبيق وليست من محض الخيال، وهذه الأهداف يجب أن تتبع بمجموعة من الأنشطة التي من شأنها أن تؤول إلى تحقيق هذه الأهداف بالضرورة، وإن لم تستطع ذلك فلا بد من مراجعتها وتقييمها ومعرفة سبب عدم تحقيق الهدف ومحاولة المؤسسة العمل على سد الفجوات، أو إزالة العوائق التي حالت دون تحقيق الهدف، وإذا كانت هذه العوائق خارج نطاق سيطرة المؤسسة فيجب هنا البحث عن أهداف تكون أكثر قدرة على التحقيق من قبل المؤسسة، لذا يجب ألا نضع أهدافاً يعيق تحقيقها عوائق خارجة عن سيطرتنا وتمنعنا من تحقيق أهدافنا، وبالتالي حرمان المؤسسة من التقدم في عملها.

تنظيم الوقت

تجري عملية تنظيم الوقت بعد وضع الخطة لاستغلاله في تنفيذها، وهنا على الإداري أن يعرف كيف ينظم وقته وذلك من خلال تدوين كل الأنشطة اليومية التي يقوم بها خلال يوم العمل، إما من قبله أو من قبل السكرتيرة الخاصة به، وهنا يجب مراعاة تسجيل هذه الأنشطة لحظة حدوثها مباشرة وليس في وقت لاحق كيلا يتم الاستعانة بالذاكرة في هذا المجال، وهذا الأمر من شأنه أن يقود المدير إلى الإجابة عن الأسئلة التالية التي تساعد في تنظيم وقته ووقت العمل في المؤسسة في تنفيذ الخطة:

- ما الأشياء التي يقوم بها ويمكن الاستغناء عنها كونها غير ضرورية، سواء من قبل المدير أو من قبل غيره؟
 - ما الأعمال الواردة في السجل اليومي للأعمال والتي يقوم بها المدير، ويمكن أن يوكّلها إلى شخص بامكانه القيام بها بنفس الكفاءة أو أفضل.
 - ما الأعمال التي يقوم بها وتؤدي إلى تضییع أوقات الآخرين.
- إن الإجابة على هذه الأسئلة الثلاثة من شأنها أن تساعد المدير على تنظيم الوقت بشكل أفضل، فهي تمكن المدير من معرفة الأمور التي لا داعي لها في المؤسسة، وتؤدي إلى إضاعة الوقت دون جدوى، وكذلك تمكنه من توزيع المهام على العاملين في المؤسسة واستغلال فراغات الأوقات بشكل أفضل بينهم.

يقدم التنظيم دوراً حيوياً في الاستفادة من الوقت، فهو يقدم لنا الوسائل التي يمكن للمشروع أن يقدم لنا من خلالها النجاحات المطلوبة في تحقيق الأهداف حسب المخطط له، فضلاً عن كونه يقدم لنا الوسائل التي يمكن من خلالها أن يتم العمل الفردي في إطار الجماعة، ويقوم التنظيم الفعال للوقت على تحديد دقيق للإجابة عن الأسئلة الآتية:

- من يقوم ب...؟
- أين...؟

• كيف...؟

• متى...؟

• وما علاقته بالآخرين...؟

وهو ما يطلق عليه توصيف الوظائف، أي أن التنظيم يحدد من سيقوم بالأعمال وتنفيذها وإدارتها؟ ومن سيتولى مساعدته؟ ومن سيشرف عليها؟ ومن سيقدم تقارير الإنجاز؟ وما صلاحياته ومسؤولياته؟ وما الإطار التنظيمي الكلي الذي سيعمل في نطاقه وموقفه من هذا الإطار ووسائل الاتصالات؟

يقوم تنظيم الوقت على عنصرين أساسيين، وهما:

- تحديد الأفراد، وما الأدوار المطلوبة من كل منهم؟ من خلال تحديد الإمكانيات لديهم والموارد المتاحة لهم.
- العلاقة التبادلية والتفاعلية بين الأفراد أنفسهم، والناجمة عن طبيعة ارتباط كل منهم بعمل الآخر.

خطوات تنظيم الوقت

- تتلخص خطوات تنظيم الوقت في ما يلي:
- التفكير في الأهداف.
- النظر إلى الأدوار (كل دور يحتاج إلى أعمال خاصة)
- تحديد الأهداف لكل دور.
- وضع جدول زمني لتنفيذ الأعمال.
- تنفيذ الأعمال، مع الالتزام بالجدول الزمني الموضوع.
- تقييم الأعمال المنجزة في نهاية كل فترة (يوم، أسبوع، شهر) قيم نفسك.

ومن الأمور التي تساعد الشخص في تنظيم نفسه ما يلي:

- وجود خطة لها أهداف واضحة.
- تدوين الأفكار والملاحظات والأهداف على الورق.
- التعديل على الخطة الموضوعية إذا لزم الأمر.
- المقارنة بين الأولويات في العمل.
- الاطلاع على الخطة باستمرار، لضمان تنفيذها كما هي.
- الاستعانة بالتقنيات الحديثة في تنظيم الوقت كالحاسوب والإنترنت.
- ترتيب المكتب والسيارة وكل المحيط الخاص بالعمل، وكل ما يساعدك على عدم إضاعة الوقت.
- التركيز في العمل المطلوب وعدم التشتت.
- المرونة في تنفيذ الخطة.

مضيعة الوقت في العمل "العوامل والأسباب"

حدد الدارسون الكثير من العوامل والأسباب التي تؤدي إلى ضياع الوقت الخاص بالعمل، وبحسب دراسة أجراها ماكينزي بناء على خبرة المديرين، فقد حدد عدة عوامل وأسباب تؤدي إلى مضيعة الوقت وهي^(١):

١. المعوقات الهاتفية.
٢. الزوار المفاجئون
٣. الاجتماعات المخططة وغير المخططة
٤. الأزمات التي كان من الصعب التخطيط لها
٥. غياب الأهداف والأولويات وأوقات انتهاء العمل
٦. المكاتب غير المرتبة، والفوضى
٧. الانهماك في الإجراءات التفصيلية والروتينية والتي من الممكن تفويض الغير بها
٨. محاولة إنجاز أعمال كثيرة في نفس الوقت مع تقدير الوقت اللازم لإنجازها بأقل مما يجب
٩. الفشل في وضع حدود واضحة للسلطة والمسؤولية
١٠. عدم كفاية المعلومات الواردة من الآخرين، أو تأخرها، أو عدم دقتها

١١. التردد والمماثلة
 ١٢. غياب الاتصال الواضح والمعلومات الواضحة
 ١٣. عدم القدرة على قول "لا"
 ١٤. غياب المعايير وتقارير الأداء
 ١٥. الإرهاق
- وبحسب الخضير فان هناك العديد من العوامل التي تكمن وراء ضياع الوقت، ويمكن إيجازها على النحو الآتي:
١. المعوقات الهاتفية، وهي من أهم مصادر هدر الوقت إذ غالباً ما تمتد هذه المكالمات إلى ساعات من الزمن، وتكون إما على حساب العمل أو على حساب الراحة النفسية، وفي الغالب تكون بغير فائدة للشخص.
 ٢. الزيارات غير المتوقعة، وهي كثيرة وتعيق العمل، حيث إنها لا تكون في نطاق الحاجة للفرد إما للاطمئنان أو لقضاء المصالح الشخصية.
 ٣. أوقات الاجتماعات الدورية والمفاجئة، وفي الغالب تكون هذه الاجتماعات مضيعة للوقت وخصوصاً عندما تكون مجالاً للنقاشات غير اللازمة بين الحاضرين.
 ٤. الأزمات والكوارث والمواقف الضاغطة والمشكلات الطارئة، حيث تأتي بشكل مفاجئ، وتتطلب المواجهة، وعدم التخلص منها حتى لا تستعصي بشكل أكبر.
 ٥. عدم وجود أهداف محددة وأولويات مرتبة من جانب صاحب القرار، الأمر الذي يؤدي إلى العشوائية والارتجالية في اتخاذ القرارات والعمل.
 ٦. عدم ترتيب المكاتب لتصبح مزدحمة بالعديد من الموضوعات التي يصعب العثور عليها حيث إن فقدان وثائق أنت بحاجة لها تضيق وقتاً كبيراً في البحث عنها.
 ٧. تفويض غير فعال في السلطة أو عدم وجود تفويض، حيث يقوم متخذ القرار بعمل كل شيء، أو يسند مهام إلى أشخاص غير قادرين على إتمامها بالشكل المطلوب، مما يؤدي إلى العمل على الأمر أكثر من مرة.
 ٨. إنجاز عدة أشياء في نفس الوقت، الأمر الذي يؤدي إلى إرباك العاملين وإصدار قرارات متعارضة.
 ٩. عدم وجود نظام فعال للاتصال بين الأفراد أنفسهم، وبينهم وبين صانعي القرار، الأمر الذي يتطلب وقتاً أكبر في وصول المعلومات من شخص إلى آخر.
 ١٠. التردد وتأجيل الموضوعات المهمة.
 ١١. معلومات غير دقيقة أو متأخرة تؤدي إلى الاعتماد على الحدس والتخمين والتخبط والعشوائية.
 ١٢. عدم القدرة على الرفض وقول "لا"، الأمر الذي يؤدي إلى تراكم العديد من المهام على الفرد في نفس الوقت، وبالتالي الصعوبة في الإنجاز.
 ١٣. تعارض السلطة مع المسؤلية وعدم تكافئهما، حيث غالباً ما يكون الفرد مسؤولاً عن عمله، وغير قادر على تنفيذه.
 ١٤. ترك المهام قبل إنجازها، والدخول في مهام جديدة، ليكتشف صانع القرار في النهاية الكثير من المهام التي لم يتم إنجازها حسب الوقت المطلوب.
 ١٥. عدم جدولة الأعمال وبالتالي عدم وجود وقت زمني لإنهاء العمل المطلوب.
 ١٦. تدخل صانع القرار في العمل وتفصيله، والشك الدائم في قدرة الآخرين على الإنجاز.
 ١٧. عدم واقعية الوقت المقدر مع حجم العمل المطلوب.
- إن إدارة الوقت بفاعلية تتطلب منا الدافعية مسبقاً للتحول، إلى أسلوب جديد من السلوك، من أجل استغلال أفضل للوقت الذي كان يضيع جزء كبير منه خلال سلوكياتنا الحالية. ولتحقيق ذلك واستثمار الوقت المتاح لنا بصورة أفضل هناك عدة محاور يجب أن نعلمها، وهي:
١. **القيام بعمل فعال وملائم يستقطب الاهتمام ويعتبر مجال استلهام للغير**، ويكفي ذلك معرفة أن ٢٠٪ من الأعمال مسؤولة عن ٨٠٪ من الإنجاز، وأن ٨٠٪ من الأعمال مسؤولة عن ٢٠٪ من الإنجاز في المشروع.
 ٢. **التنبية إلى المجالات والشغرات التي يتسرب منها الوقت، وسدها**، ولقيام بذلك هناك عدة وسائل يمكن استخدامها، ويمكن تلخيصها ما يأتي:
- وضع قائمة بالأعمال الواجب عملها وذلك بشكل يومي.
 - استثمار الوقت الهادئ للتفكير.

- تجميع المهام ذات الصلة أو المتشابهة في حزمة متكاملة العناصر، بحيث يكون إتمام أي منها مساعداً على إتمام الآخر.
- تحدي الأهداف مسبقاً، ومعرفة مواعيد إنجازها ضمن جدول زمني محدد.
- تحديد الأولويات الخاصة بالإنجاز اليومي.
- تفويض المهام الثانوية إلى أفراد آخرين يمكن أن ينجزوها بنفس الكفاءة أو أفضل.
- العمل بقدر الطاقة الموجودة، وأخذ ذلك في الحسبان في وضع خطط العمل، وعدم إجهاد الذات بصورة أكثر من القدرة الذاتية.
- عدم تضييع الوقت في مناقشة الأمور الهامشية وغير المفيدة والتي من الممكن أن يقوم بها الغير.
- فرز الأوراق الخاصة، والتعامل معها بصورة عقلانية.
- تجنب التأجيل في العمل، والتعامل بإيجابية مع المشكلات.
- القيام بالمهام غير المحببة التي تدخل في مجال اختصاصك، وخصوصاً المشكلات التي تواجه العمل، وذلك بطريقة منظمة، ويمكن ذلك من خلال:
- ◀ التأكد من وجود مشكلة وأنها ليست أمراً عارضاً يمكن تجاوزه
- ◀ تحديد الطرق والبدائل الممكنة لحل المشكلة
- ◀ اختبار هذه الطرق ومدى فاعلية كل منها في حل المشكلة
- ◀ اختيار البديل الأمثل لحل المشكلة وتنفيذه.

مهارات التفاوض

كثيرة هي المواقف التي يتعرض لها الإنسان في الحياة اليومية والتي يدخل فيها إما في مفاوضات أو مجادلات مع غيره، وهذا الأمر يعتبر من المهارات التي ينبغي على الشخص أن يتقنها، فالتفاوض والتفاوض فن لا يتقنه الجميع، وهذا أمر يحصل داخل الأسرة والعمل والشارع ومع الزملاء والأصدقاء ويمكن حدوثه في أي وقت ومكان، لذا كيف يمكن لنا أن نطور من مهاراتنا وقدراتنا في الإقناع والتفاوض السليم في كافة الأمور؟ هذا كله وغيره سيتم استعراضه في هذا الجزء من هذه المادة.

مفهوم التفاوض والمفاوضات

التفاوض في اللغة العربية يحمل معنى الأخذ والعطاء، وهو العملية التي تقوم على اجتماع طرفين أو أكثر لإجراء مباحثات بهدف التوصل إلى اتفاق حول قضية ما، فهي تعني تفاعلاً بين الأطراف المتنازعة بهدف التوصل إلى اتفاق بشأن القضايا المطروحة، ويحاول كل طرف من الأطراف اقناع الآخر بوجهة نظره (١).

خصائص التفاوض

١. المفاوضات عملية تتكون من عدة مراحل وهي:
 - ◀ تحديد القضية التفاوضية وتشخيصها.
 - ◀ تهيئة المناخ التفاوضي المناسب.
 - ◀ قبول الأطراف المتنازعة للتفاوض، لاقتناعها بأن التفاوض هو الطريق الوحيد للحل.
 - ◀ بدء العملية التفاوضية.
 - ◀ التوصل إلى اتفاق، ويكون مكتوباً وموثقاً.
 - ◀ تقييم ومتابعة عملية التفاوض من خلال معايير محددة.
٢. التفاوض عملية تبادلية تقوم على الأخذ والعطاء بين طرفين أو أكثر وعلى التوازن النسبي في قوى أطراف التفاوض، ويحاول كلا الطرفين في هذه المرحلة التوصل إلى نتيجة مقبولة ترضي الطرفين.
٣. المفاوضات علاقة اختيارية إرادية، فلا يمكن إجبار أحد الأطراف على الدخول في مفاوضات رغماً عنه، لأن هذا سيؤدي إلى فشل المفاوضات بنسبة كبيرة.
٤. التفاوض عملية تحيط بها المحفزات والقيود وتحتل الاحتكاك، ويكتنفها الإزعاج لأطراف التفاوض.
٥. أساس المفاوضات وجود قضية أو مشكلة يسعى كل طرف إلى إيجاد حل لها.
٦. المجالات التي يستخدم فيها التفاوض كثيرة، ومن أهم هذه المجالات:

◀ المجال التجاري والاقتصادي.

◀ المجال العسكري.

◀ المجال السياسي.

٧. يكون هناك قدر من النزاع أو الصراع بين أطراف العملية التفاوضية.
٨. تقوم نتائج التفاوض على عدم التأكد.
٩. التفاوض له أنواع عدة، وذلك يعتمد على المعايير، ففي المعيار الاستراتيجي التفاوض يعني (الربح/الربح) وهنا يعتمد المفاوض على تبني استراتيجيات تقوم على تطوير التعاون الحالي وتوسيع العلاقة القائمة، وهناك (الربح/الخسارة) وهذا النوع يحدث عند عدم وجود توازن في القوى بين المتفاوضين، هنا يتبنى المتفاوضون استراتيجية تصارعية تقوم على إنهاك واستنزاف إمكانات الطرف الآخر. وهناك التفاوض التسكيني الذي يهدف إلى تسكين الأوضاع لخفض حالة التصارع لصالح إمكانية مفاوضات لاحقة، تكون فيها الأجواء أفضل للتفاوض. وطبقاً للهدف التفاوضي نلاحظ الأنواع الآتية من التفاوض:
 ١. تفاوض من أجل مد اتفاقيات أو تعهدات بين الأطراف المتفاوضة.
 ٢. تفاوض من أجل تطبيع العلاقات بين طرفين.
 ٣. تفاوض من أجل تغيير وضع معين لصالح جهة معينة.
 ٤. التفاوض الابتكاري، ويقصد به إيجاد علاقة جديدة، وتغيير طبيعة العلاقات بين الأطراف التفاوضية.

مبادئ التفاوض

حتى يصبح الشخص مفاوضاً جيداً هناك أربعة اتجاهات من المبادئ يجب عليه اتباعها، ويمكن تصنيفها على النحو الآتي:

أولاً: مبادئ تتعلق بالمفاوض نفسه

١. يجب على المفاوض مفاوضة الأشخاص الذين يملكون السلطة.
٢. يجب وضع أهداف كبيرة قبل الذهاب للتفاوض، وكذلك الاستعداد للتسوية والحلول الوسطى.
٣. عدم التركيز على أهداف قصيرة المدى.
٤. الهدوء وضبط الأعصاب، وعدم إظهار الضعف.
٥. التفاؤل، ويعتبر من أهم أسلحة الدفاع التفاوضي.
٦. عدم الترويج للذات والترويج للأفكار.
٧. تفهم حاجات الطرف الآخر، والتعامل معه من مصدر قوة.
٨. الاستعداد للمفاوضات بكل ما يلزم.
٩. عدم استعجال الأمور والتسرع في بت أمر فيه شك.
١٠. التعامل مع الطرف الآخر بوصفه طرفاً قوياً، ولكن من الممكن التغلب عليه.
١١. مراعاة مبدأ السرية، وعدم إفشاء ما لديك مرة واحدة.
١٢. القيام بتهيئة الطرف الآخر، وإعدادة نفسياً للتقبل والاقتران.
١٣. اللياقة في طرح الأفكار، والتمتع باليقظة والحذر.
١٤. اختتام جلسة التفاوض بملاحظة إيجابية.
١٥. عدم إرسال شخص ينوب عنك كمفاوض، قدر الإمكان.
١٦. تشكيل فريق تفاوضي مناسب، والتأكد من الانسجام فيما بينهم.
١٧. الاستماع للفهم، مع ملاحظة رموز الطرف الآخر.
١٨. عدم الانبهار بنجاح الآخر، وتقييم النجاح الذاتي.
١٩. الذهاب إلى جلسة التفاوض مبكراً للاستطلاع الرأي وتقييمه.
٢٠. عدم التردد، فهو يضعف من الموقف التفاوضي.

ثانياً: مبادئ تتعلق بالسلوك التفاوضي

١. كن كما أنت ولا تظهر شخصية أخرى لديك لأن الطرف الآخر سيكتشف ذلك وستخسر مصداقيتك.
٢. الإيجابية في مناقشة مشكلات الآخرين، لأنهم سيقدرون لك ذلك.
٣. لا تخرج الآخرين إذا أخطأوا، وتجاوز عن ذلك الخطأ.

٤. عدم الاستطراد في طرح أفكار لا علاقة لها بالموضوع.
٥. لا تكن فظاً ولا تطلق عبارات قاسية، لأن ذلك قد يشعر الطرف الآخر بأنك تعامله بفوقية.
٦. إظهار الاهتمام بالآخرين من خلال تعليقات إيجابية.
٧. عدم الإسراف في الضغط على الآخر.
٨. التفكير قبل الحديث، واحترام رغبات الآخرين.
٩. تفهم الأحاسيس الشخصية، وبين للآخر أنك تقدر التوضيحات التي قد يقدمها.
١٠. احترام الهوية الشخصية.

ثالثاً: مبادئ تتعلق بنظام العمل في المفاوضات

١. لا تتراجع، واعلم أن محاولة تغيير بنود الاتفاق الذي توصلت إليه مؤخراً ستفشل.
٢. كن عضواً في فريق، وكل عضو في الفريق يجب أن يعمل ضمن الخطة.
٣. احرص على أن تكون إجاباتك صحيحة، خصوصاً في بداية الجلسة التفاوضية.
٤. احرص على مظهرك وسلوكك أثناء الجلسة التفاوضية (الجدية في المظهر).
٥. عدم العجلة في الأمور.
٦. لا تتكبر أو تتفاخر، وإذا أردت الحديث عن منجزاتك فدع أحداً آخر يفعل ذلك.
٧. كن صادقاً، إذ من الممكن أن يعرف الطرف الآخر كل شيء عنك.
٨. عدم التأخر عن الوقت المحدد وإذا اضطررت إلى التأخر فاتصل واعلم الطرف الآخر.
٩. افتتح بالرأي الذي تطرحه قبل أن تقنع به الأطراف الأخرى.
١٠. حاول قدر الإمكان أن يكون عدد أعضاء فريقك التفاوضي بعدد الفريق الآخر.
١١. تجنب التعقيد، وإذا لم تستطع فابدأ الجلسة على الأقل بملخص مفهوم.
١٢. تنبه إلى عملية ترتيب المكتب، فقد يحاول الطرف الآخر إظهار تفوقه عليك من خلال المكتب.
١٣. كن حذراً من الشخص المدهن، فهو إذا لم يكن يعرفك معرفة حقيقية تحمل مدهنته معاني عدم الاخلاص.
١٤. لا تقع في شرك من يفتعل الغضب، فقد يحدث ذلك من الطرف الآخر ليفقدك توازنك.
١٥. تفحص بنود الاتفاقية التي تم التوصل إليها، وخاصة إذا كتبها الطرف الآخر.

رابعاً: مبادئ تتعلق بالتكتيكات التفاوضية

١. اطرح أسئلة للحصول على إجابات إيجابية، ودع الآخرين يقولوا نعم.
٢. كن مرناً، فالتنازل المقدم منك يهيئ الطريق لتلقي الطرف الآخر.
٣. توصل إلى اتفاق، وحاول إرضاء الطرف الآخر في مسألة تراها مهمة بالنسبة إليه.
٤. أجل مناقشة القضايا الأساسية، وأعط الوقت الكافي لدراسة جميع الحقائق.
٥. كن على بينة بأنك لن تقاطع في الاجتماع، وحافظ عليه في مساره الصحيح.
٦. تجنب الجلسات التفاوضية الطويلة، فمن الصعب الحصول على شيء من مفاوضات متعب.
٧. اخرج من غرفة الاجتماعات، إذا ما أردت التشاور مع أعضاء فريقك في أمر ما، وبهذا تجد من تمكن الطرف الآخر من التراجع عن شيء توصلت معه إلى اتفاق عليه.
٨. كن المبادر في طرح المسائل الرئيسية ولكن في الوقت المناسب.
٩. عالج التوتر المشاركين إذا شعرت بوجود حالة من التوتر.
١٠. لا تكن معقداً للأمور، فكلما كان الأمر سهلاً من وجه نظر الآخرين كانت استجابتهم أسرع وأكثر إيجابية.
١١. اجلس على رأس مائدة الاجتماعات مديراً أظهر كلاً للنافذة مقابل الباب، ووجه عملية الجلوس واقترح خطة الغداء وكن البادئ في العمل.
١٢. اطرح خطة شاملة لأعمال الاجتماع، واعلم أن لكل يوم تفاوضي لعبة جديدة.
١٣. احرص على أن يكون عدد المشاركين في الاجتماع عند حده الأدنى، فكلما قل العدد زادت فرصة التوصل إلى اتفاق.
١٤. قدم تنازلاتك بحذر، حيث من السهل في الاجتماع إعطاء الوعود، ولكن من الصعب أحياناً الإيفاء بها.
١٥. لا تضع وقتك ووقت الآخرين، وتعرف على برنامج كل شخص خلال الجلسة.
١٦. لا تطل من وقت الاجتماع إذا شعرت أن أهدافك قد تحققت.
١٧. اطلب استراحة قصيرة، أو حاول الانشغال بأي شيء، إذا ما شعرت بجو من التوتر أثناء الجلسة.

عوامل اختيار المنهج التفاوضي

هناك منهجان يمكن أن يلجأ إليهما أي من الأطراف التفاوضية خلال العملية التفاوضية، فهناك منهج المساومة وهو أن يساوم المفاوض من أجل الحصول على أكبر قدر ممكن من المكاسب خلال العملية التفاوضية، وهناك منهج الجهد المشترك لحل المشكلات ويتم من خلال إيجاد حل للمشكلة المتنازع عليها، بحيث تزداد المكاسب التي يحصل عليها الطرف المفاوض، وثمة عدة عوامل تحدد أيًا من المنهجين يمكن اتباعه في العملية التفاوضية، وهي:

طبيعة القضايا المتنازع عليها

بين البائع والمشتري يحاول كل طرف جر المفاوضات إلى مصلحته، فالبائع يسعى إلى سعر أعلى، بينما يسعى الشاري إلى السعر الأقل، ولكل من الطرفين مصلحة في هذه العملية يريد تحقيقها، ولكن تغلب مصلحة أحد الطرفين على الآخر في السعر، فإذا أراد الطرفان إتمام الصفقة فعليهما الاثنان تقديم تنازلات، فعلى البائع أن يخفف من السعر وعلى المشتري أن يزيد من السعر بحيث يتناسب الأمر مع كلا الطرفين، وهنا يتم التركيز على الصراع بدلاً من التعاون لإتمام الصفقة.

وهذا الأمر يختلف عن قضية تفاوضية أخرى، فهناك قضايا تفاوضية تدخل فيها عدة محاور يمكن النقاش فيها، والتوصل إلى اتفاق مقابل التنازل في محاور كل طرف، فطرف يتنازل عن محور وطرف يتنازل في محور آخر، هنا ندرك أن طبيعة القضية التفاوضية هي التي تحكم طبيعة الصراع وآليات التفاوض بشأنها من أجل التوصل إلى اتفاق.

العلاقة بين أطراف التفاوض

إذا كانت عملية التفاوض بين أشخاص العلاقة بهم قصيرة المدى (مثل عملية بيع السيارة التي من الممكن عدم تلاقي الطرفين بعد هذه الصفقة) هنا يكون الصراع التفاوضي للوصول إلى مكاسب من قبل الطرفين قدر الإمكان، بينما لو كانت العملية التفاوضية بين طرفين في علاقة طويلة الأمد (مثلاً بين صانع منتج وموزع لهذا المنتج) هنا تتحول العملية إلى محاولة إرضاء كل طرف من الطرفين للآخر لاستمرارية العلاقة، مع إيجاد علاقة متوازنة بين الطرفين، سواء في الأجل القصير أو الأجل الطويل.

نماذج شخصية أطراف التفاوض

تعتبر المشاعر والاتجاهات والمعتقدات والقيم كلها عوامل مؤثرة في الشخصية التفاوضية، ولا بد من أخذها بعين الاعتبار في العملية التفاوضية، فما تعتبره أنت كمفاوض شيئاً مقبولاً قد لا يعتبره الطرف الآخر مناسباً له أو مقبولاً، فهناك أطراف تفاوضية يمكن أن تقبل بعرض معين لا يمكن لأطراف أخرى أن تقبل به، فهناك أطراف تعطي، وأطراف تعطي وتأخذ، وهناك أطراف تأخذ فقط.

الوقت المتوافر للتفاوض

منهج الجهد المشترك لحل المشكلات يتطلب وقتاً طويلاً للعملية التفاوضية، فإذا لم يكن الوقت التفاوضي كافياً فيجب الاعتماد على منهج المساومة في العملية التفاوضية.

ميزان القوة

إذا كان المفاوض يرى أن لديه القوة الأكبر في العملية التفاوضية فإنه سيلجأ إلى استعمال منهج المساومة في العملية التفاوضية كونه أسرع، ويحقق رغباته دون عناء، إذا لم يقبل الطرف الآخر بالشروط فإن المفاوض من مبدأ قوة لا يخسر شيئاً، أو تكون بدائله كثيرة، وبالتالي هو غير مضطر لإتمام العملية التفاوضية إلا بقبول الطرف الآخر بشروطه.

والجدول التالي يوضح أثر العوامل المختلفة على تبني كل من المنهجين في العملية التفاوضية

العامل	المنهج المناسب المساومة	الجهد المشترك لحل المشكلات
طبيعة القضايا المتنازع عليها	ذات بعد واحد	ذات أبعاد متعددة
العلاقة بين أطراف التفاوض	مستقلة	اعتمادية
نماذج أطراف التفاوض	أخذون	أخذون / معطون

العامل	المنهج المناسب	
	المساومة	الجهد المشترك لحل المشكلات
الوقت المتاح	قصير	طويل
ميزان القوة	في جهة واحدة	متوازن

أهمية الفريق التفاوضي وحدود استخدامه

تأتي أهمية الفريق التفاوضي من منظوره الواسع لدى دراسة القضايا التفاوضية، والتي تأتي كمحصلة لتفاعل جميع قدرات الأعضاء، وتأتي هذه الأهمية أيضا من تعدد أدوار الفريق التفاوضي، فغالبا ما يحتوي الفريق التفاوضي على الأقل على ثلاثة أدوار، وهي: المتحدث والمقرر والموجه، ومن الصعوبة بمكان أن يقوم شخص واحد بهذه الأدوار الثلاثة، فلذلك وجب أن يكون الفريق التفاوضي أكثر من شخص خلال العملية التفاوضية.

ورغم الأهمية لاستخدام فريق تفاوضي في العملية التفاوضية إلا أن هناك خمسة حدود تمنع من استخدام الفريق التفاوضي، وهي:

١. القيد الاقتصادي، إذ إن تكلفة فرد واحد أقل تكلفة من استخدام شخصين أو ثلاثة في العملية.
 ٢. القيود المتعلقة بحدود الوقت والواجبات العادية للأعضاء.
 ٣. قيد التنسيق، إذ من الصعب جعل أفراد الفريق التفاوضي يعملون معاً ضمن أدوار محددة. فالانضباط والنظام ضروريان لتحقيق التفاعل، فإذا كان من الصعب بمكان ضمان هذين الأمرين يفضل عدم استخدام الفريق التفاوضي في العملية التفاوضية.
 ٤. قيد التعاون، فليس من الحكمة تجاهل تفاوت القدرات بين أعضاء الفريق، وبخاصة إذا ما كانوا يتبادلون الأدوار في حالات أخرى.
 ٥. قيد العدد، إذ يفضل ألا يزيد عدد أعضاء الفريق المفاوض عن أعضاء الفريق الخصم، فإذا كان الفريق القابل يتكون من شخص واحد فإنه سينفر من وجود عدد أكبر منه في الفريق الآخر.
- الجدول التالي يقارن بين أربعة عوامل لتقييم فعالية الفريق التفاوضي ضمن معايير جيد وضعيف

العامل	جيد	ضعيف
مدى وضوح الأهداف	واضحة للجميع إذا شاركوا جميعا في وضعها وشعروا بالمسؤولية تجاهها	مضطربون ومختلفون
مدى المشاركة في التخطيط	تم الإصغاء إلى جميع الآراء	سيطرة شخص واحد سلبية، مقاطعات
مدى الثقة أثناء حل المشكلات	احترام إجابات الآخرين	سلوك دفاعي، حذر إحجام عن التصرف
مدى الانضباط أثناء المفاوضات	تطبيق الإرشادات محاجمة التصرفات قبل القيام بها	عدم الانضباط في التصرف تعاطف مع الخصم

كيف نستعد للمفاوضات

إن العملية التفاوضية عملية صعبة ومجهددة ومعقدة أيضا، ويعتمد نجاحها إلى حد كبير على الإبداع الذهني والسلوك المرن والتحضير الجيد، ويستهدف الإعداد الجيد للمفاوضات عادة ما يلي:

تحليل القضايا

وهنا ينبغي تحليل ومعرفة مختلف القضايا التي ينبغي أن تسوى خلال العملية التفاوضية، فلو أرادت شركة كبيرة شراء شركة صغيرة مثلا فإن القضية الأولى هنا هي السعر الإجمالي الذي يجب دفعه مقابل الشراء، بالإضافة إلى قضايا فرعية أخرى مثل: كيف سيتم الدفع؟ وهل ستبقى إدارة الشركة القديمة بعد البيع أم لا؟ وهل ستتأثر سمعة كلتا الشركتين من هذه العملية أم لا.

تجزئة القضية

عند تحديد القضايا المهمة للعملية التفاوضية يتم تجزئة كل قضية إلى عناصرها الأساسية، ولو عدنا إلى المثال السابق وأردنا تجزئة قضية استمرارية الإدارة القديمة في العمل، تقسم على سبيل المثال إلى العناصر الآتية:

- هل سيدفع البائع الرواتب والأجور بعد بيع الشركة.
- هل سيحتفظ البائع بمنصب مدير الشركة المبيعة.
- هل سيكون للبائع مكتب في الشركة. وهكذا...

تصنيف القضايا

بعد تحليل القضايا وتجزئتها لا بد من تصنيفها وفق معيار ربح مقابل ربح، أو ربح مقابل خسارة، فمعيار الربح مقابل الربح يتضمن أن يتم التوصل إلى اتفاق يرضي الطرفين.

التعرف على حاجات الخصم

وللخصم نوعان من الحاجات، حاجات تتعلق بالقضية التفاوضية، وحاجات تتعلق به لذاته أو حاجات نفسية، فحاجات أطراف القضية التفاوضية هي أهدافهم التي يرغبون في تحقيقها من خلال العملية التفاوضية.

تحديد مستويات الطموح

وهنا يجب تحديد مستويات طموح الخصم من خلال (حد أدنى/ حد أعلى) فالحد الأدنى هو أقل ما يمكن أن يقبل به الخصم قبل الانسحاب، والحد الأعلى هو ما يحاول الوصول إليه من العملية التفاوضية.

تحديد العلاقة المرغوب فيها

ينبغي تحديد العلاقة المرغوب فيها بين طرفي عملية التفاوض بعد اتمام العملية التفاوضية، فهل يرغب الطرفان بوجود أو عدم وجود علاقة متبادلة بعد إنهاء عملية التفاوض أو وجود تفاعل مستمر... الخ؟

وضع الأهداف

إذا لم تعرف إلى أين ستتجه فلن تستطيع تحقيق أي شيء، فينبغي على الطرف المتفاوض أن يعد أهدافه التي يرغب بتحقيقها من التفاوض قبل الذهاب إلى العملية التفاوضية.

إعداد جدول الأعمال

يجب على المتفاوض أن يجهز جدول أعمال الجلسة التفاوضية الخاص به، وألا يقبل جدول أعمال الطرف الآخر، إلا إذا تأكد من حياديته، أو إذا كان لصالحه، فإعداد جدول الأعمال يمكن تحديد القضايا التي سيتم نقاشها خلال العملية التفاوضية، كما يمكن حذف القضايا التي لا يرغب في نقاشها أو تعديلها.

الإعداد المادي

وهنا يقصد مكان عملية التفاوض، فهل يمكن لك أن تقوم بعملية التفاوض في المكان الذي تتواجد فيه أو في المكان الخاص بالخصم؟ أم يجب إجراء العملية التفاوضية في مكان محايد، وهذا الأمر يبتع طبيعة القضايا الرئيسية التي ستقوم ببناء عليها العملية التفاوضية.

استخدام الوكلاء

إذا كانت القاعدة الأساسية التي أخذها المتفاوض هي المفاوضة مع الخصم مباشرة فلا يجب القبول بالتفاوض مع الوكلاء، وهنا يجب أن يعي المزايا التي تترتب على استخدام وكيله الخاص، إذ عند استخدام الوكلاء تكون الصلاحيات عند الحدود المعطاة لكل وكيل.

المستمعون

إذا كان هناك جمهور من المستمعين للعملية التفاوضية أو مراقبون لها، فإن كل طرف من أطراف التفاوض سيحاول قدر الإمكان تبني القضايا التي يرى أنها تصب في اتجاهه هؤلاء المستمعين قدر الإمكان.

التخطيط التكتيكي

ويتضمن تحديد التكتيكات التي سيتبعها المفاوض خلال جلسة التفاوض مع الخصم، مثل تكتيك كسر الجليد وغيره من التكتيكات المتبعة في العملية التفاوضية.

طلب الافتتاح

له تأثيرات كبيرة على النتائج لأنه يؤثر بشكل مباشر على الأطراف المفاوضة، وعلى مستوى طموحهم.

قائمة التنازلات

يجب على المفاوض قبل البدء بالمفاوضات معرفة الأشياء التي من الممكن أن يتنازل عنها خلال العملية التفاوضية في سبيل الوصول إلى اتفاق مع الخصم، والأشياء التي يصعب التنازل عنها.

التخطيط لكسر الحواجز أو الخروج من مأزق

إن وصول المفاوضات إلى طريق مسدود يخلق نوعاً من التوتر بين طرفي النزاع، لذا لا بد من بدء العملية التفاوضية بنوع من كسر الجليد والجمود بين الحضور، لتهيئة النقاش في القضايا، أو عند وصول المفاوضات إلى طريق مسدود يجب على المفاوض أن تكون لديه تنازلات ليست جوهرية، لإعادة عملية التفاوض مرة أخرى.

خطط لجعل الخصم يشعر بالارتياح

يجب على المفاوض أن يحمل في جعبته تكتيكات تشعر الخصم بالارتياح، وخصوصاً إذا شعرت بأن الخصم قدم تنازلات بشكل متكرر قد تشعره بنوع من عدم احترام الذات، مثلاً إذا أردت شراء سلعة بسعر معين وتعرف أن الخصم يرغب بسعر محدد في مخيلته بإدراكه بجملة "أعرف أنك ترغب بسعر كذا لهذه السلعة" وهكذا يمكن للنقاش أن يستمر دون أن يشعر الخصم بأنك تنقص من قيمته أو قيمة سلعته.

ويستدعي الإعداد الجيد للمفاوضات عدة خطوات يجب اتباعها على النحو الآتي:

1. جمع البيانات وتنظيمها.
2. تحديد الأسئلة.
3. مراجعة البيانات وتنظيم الموقف

استراتيجيات وتكتيكات التفاوض

هناك عدة استراتيجيات وتكتيكات للعملية التفاوضية، وهي تختلف عن بعضها البعض، أما الاستراتيجيات فيمكن وصفها على النحو الآتي:

الاستراتيجية التعاونية:

وتتطلب هذه الاستراتيجية مناخاً إيجابياً بين أطراف الفريق التفاوضي، لذا يستحسن استخدامها إذا ما توفر المناخ الإيجابي.

الاستراتيجية التنافسية:

تستخدم هذه الاستراتيجية عندما يكون أحد أطراف التفاوض مهتماً بمصلحته الشخصية فقط، ويصبح هدفه تحقيق رغباته على حساب الطرف الآخر.

الاستراتيجية القتالية:

الهدف الأساسي من هذه الاستراتيجية تحقيق أكبر قدر ممكن من الربح بالإضافة إلى إلحاق أكبر قدر ممكن من الخسائر للطرف الآخر وهي أكثر عدوانية من الاستراتيجية التنافسية.

استراتيجية التبعية:

هنا لا يعمل الطرف المفاوض على تحقيق أهدافه الشخصية، وإنما يتطلع إلى تحقيق مصالح الطرف الآخر، في محاولة منه لتجنب النزاع أو المواجهة، وخصوصاً إذا كان المفاوض يدرك أن فشل العملية قد يؤثر عليه سلباً.

اما التكتيكات التفاوضية فيمكن إجمالها فيما يأتي:

١. تكتيكات تعتمد على حكم المفاوض على المواقف المتوقعة في المفاوضات:

- وتعتمد على حكم المفاوض على المواقف المتوقعة خلال المراحل المختلفة للمفاوضات على النحو التالي:
- ◀ **خلال مرحلة الافتتاح:** وهنا تتراوح المواقف الأولية لكلا الطرفين تجاه الطرف الآخر، وذلك اعتماداً على معرفة واحترام المفاوضين لبعضهم البعض، وعلى مدى إشباع نتائج المفاوضات السابقة لرغبات المفاوض الشخصية.
- ◀ **في المراحل اللاحقة:** ويحكم هنا مستوى الطموح لدى المفاوض، وسيختار المستوى الذي يعظم منفعة الشخصية، وكلما ازداد مستوى طموح الخصم ازدادت معارضة الخصم، وبالتالي لا بد أن تكون مصلحة المفاوض في تخفيض مستوى طموح الخصم، وتطويع اتجاهاته لتكون أكثر انسجاماً مع وجهة نظره.

٢. تكتيكات أخذ زمام المبادرة والاحتفاظ بها:

- أ. **تكتيكات طرح الأسئلة والأسئلة الفاحصة:** ويستخدم المفاوض هنا الأسئلة كوسيلة لفحص دفاعات الخصم أو للاستطلاع، وإذا ما استنتج الخصم نقطة ضعيفة في الاقتراحات التي طرحها الخصم، يسعى إلى التحقق مما إذا كانت نقطة ضعف حقيقية أم لا قبل التركيز عليها حتى لا تكون نقطة لتقديم تنازلات أكبر في المقابل.
- ب. **السلوك الاعتباضي:** ومثال ذلك إذا بين الزبون الذي أراد شراء سلعة عدم اهتمامه بها سواء ارتفع سعرها أم لا، هنا سيضعف البائع، وقد نرى تقديمه تنازلات لم تكن بالحسبان.
- ت. **إظهار الخصم بمظهر غير عقلائي:** إن ما يقلل من مصداقية اقتراح ما إيجاد ظروف معينة يبدو فيها تطبيق اقتراح ما سخيفاً للعيان، وعندئذ يقع التحدي على الشخص الذي تقدم بذلك الاقتراح ليعيد تعريفه بعبارات أكثر تحديداً وبعداً عن السخف.
- ث. **التصعيد:** وهنا يتقدم المفاوض بطلب مبالغ فيه بهدف معرفة ردة فعل الخصم، وليس يستخدم هذا التكتيك يجب أن يعرف جيداً دلالات تقديم الخصم تنازلات، والمستوى الذي سيفاضل الخصم عنده بين إتمام الصفقة وعدم إتمامها.
- ج. **التضاد بين الشركاء:** وهنا ينتحل أحد أعضاء الفريق شخصية الخصم أثناء العملية التفاوضية، ويقترح عليه تقديم بعض التنازلات، وفي الغالب يلعب الطرفان هذه اللعبة بناء على اتفاق مسبق بينهما.
- ح. **شد ذيل الحيوان:** وهنا يقبل المفاوض بالطرح الذي تقدم به الخصم ولكن مع كذا أو كذا، مثلاً: يطلب التاجر أن تباع الخراف الذكور له بسعر ما، فيوافق صاحب المزرعة على أن يشمل هذا السعر الخراف الإناث الثلاثة الموجودة لديه في الحظيرة أيضاً.
- خ. **الالتزام المسبق:** وهو تكتيك هجومي يستخدمه الخصم لتوفير قوة إقناعية للمفاوض، مثلاً "الالتزام بالالتزام المسبق" إذا كان الخصم دائرة حكومية فإنه يصر على ضرورة خضوع العقد لقوانين بلاده، وليس أمام المفاوض إلا أن يقبل ذلك أو أن ينسحب من المفاوضات.

٣. تكتيكات محاصرة المفاوض والحد من حريته في العمل (تكتيكات التحكم)

وتتمثل هذه التكتيكات بما يلي:

- أ. التحكم بجدول الأعمال.
- ب. الحدود، ويستخدم هذا التكتيك لتقليص المجال الخاضع للتفاوض.
- ت. السوابق، ويعنى الاستشهاد بالسوابق لجعل المفاوضات الجارية استكمالاً للمفاوضات السابقة.
- ث. الوقت، إذ يمكن للمفاوض أن يلجأ إلى التحكم بالوقت للمفاوضات بما يحقق مصلحته وقد يعتمد هذا على ما يأتي:
- محاولة تقصير الوقت المتاح للمفاوضات لإجبار الخصم على تقديم تنازلات.
- محاولة إطالة الوقت المتاح للمفاوضات لادخال الطرف الآخر في مفاوضات طويلة بهدف إنهاك قواه، والحيولة دون تحقيق أهدافه.
- ج. التحكم في لهجة المفاوضات، والمقصود هنا النغمة المستخدمة، فالمفاوض الذي يمكنه التحكم في هذه اللهجة تكون لديه فرصة كبيرة للسيطرة على نتائج جلسة التفاوض.
- ح. إيجاد الالتزام السيكولوجي للتوصل إلى اتفاق، يتم التوصل إلى الالتزام السيكولوجي من خلال التركيز على الفوائد التي من الممكن أن تعود على الخصم، أو على الفوائد التي تحققت من النقاط التي تم التوصل بشأنها إلى

- اتفاق، ومثال ذلك أن تجعل الطرف الآخر ينفق جهداً كبيراً خلال الجلسة التفاوضية، بحيث يدرك أنه يجب عليه أن ينتهي من المفاوضات باتفاق نهائي بعد كل هذا التعب والمجهود في العملية التفاوضية.
- خ. تقديم (أو تجنب تقديم) العرض الأول، وهو أن يتجنب المفاوض تقديم العرض الأول، إلا إذا كان مجبراً على ذلك، بحيث يتيح له ذلك الدخول في مفاوضات مع الطرف الآخر، ويستخدم هذا التكتيك في أية استراتيجية.
٤. **تكتيكات ممارسة الضغط على الطرف الآخر لحمله على تقديم تنازلات لا تخدم مصالحه**
- وتتمثل هذه التكتيكات فيما يلي:
- أ. المطالب الكبيرة، وهنا يقدم المفاوض في البداية مطالب كبيرة لكي يستخدمها كتنازلات تفيده أثناء إجراء المفاوضات فيما بعد.
 - ب. التهديد، وهناك عدة تهديدات يمكن أن تستخدم كتكتيكات أثناء العملية التفاوضية مثل التهديد بإجراء شيء، ويحصل ذلك استعراضاً مباشراً للقوة لدى المفاوض، والتهديد الشخصي وهنا يلجأ إلى التشكيك في مصداقية الطرف الآخر والتثبيط من عزيمته.
 - ت. المأزق، وذلك إذا ما وجدنا الطرف الآخر سيصل بنا إلى طريق مسدود في المفاوضات، هنا نلوح له بإيجاد مأزق أو طريق مسدود في العملية، الأمر الذي من الممكن أن يوفر ضغطاً شديداً على الطرف الآخر في التفاوض.
 - ث. المفاجأة، فإذا ما تعرض المفاوض إلى مفاجآت أثناء العملية التفاوضية لم تكن في الحسبان ضمن الخطة الموجودة فلا بد له من تكتيك طلب المعلومات وطرح أسئلة تتيح له وقتاً للتفكير في تقييم أهمية هذا العنصر.
 - ج. التجاوز، إذ قد يلجأ الطرف الآخر إلى تكتيك تجاوز المفاوضات من أجل الاتصال برؤسائه من أجل إرباكك أثناء العملية التفاوضية، ونواجه هذا التكتيك بأن نسبقه إلى هذا التكتيك بالاتصال مسبقاً برؤساء العمل.
 - ح. إثارة الخلافات بين أعضاء الفريق التفاوضي، إذ لا بد أن يكون هناك تفاوت في القدرات بين أعضاء الفريق التفاوضي إذا كانوا أكثر من واحد، وقد يحاول الطرف الآخر استغلال ذلك لإثارة خلافات بين أعضاء فريقك، وهنا يجب عليك التأكيد على مشاركة كافة أعضاء الفريق التفاوضي في عملية التخطيط والتحضير للمفاوضات وتوزيع الأدوار بينهم أثناء الجلسة التفاوضية.
 - خ. الائتلاف، ففي الاتحاد قوة وفي التفرقة ضعف، وهنا يجب على المفاوض إقناع الفريق التفاوضي بأن الأرضية المشتركة بينه وبين أعضاء فريقه أكبر من الأرضية بين أعضاء الفريق الآخر.
 - د. نعم ولكن، تعتبر كلمة "لا" حداً فاصلاً في نقاشات القضايا أثناء العملية التفاوضية، لذا يفضل أن نستبدل بها كلمة "نعم" ولكن لأنها تعني عدم القبول النهائي بالأمر وعدم الرضا النهائي للأمر وبالتالي مزيداً من التفاوض حول القضية المطروحة.
 - ذ. السؤال المضاد، وهو تكتيك مواجهة السؤال بسؤال.
 - ر. الشروط المسبقة، ويجب على المفاوض استخدام هذا التكتيك من خلال القوة التي تنبع من معقولية هذه الشروط، ويستخدم هذا التكتيك في بعض المفاوضات أو في مرحلة معينة منها فقط، وقد تكون هذه الشروط المسبقة إجراء شكلياً لا غير، كاختيار مكان التفاوض.
 - ز. تقديم مقترحات مشروطة، ويعني هذا أن يقدم المفاوض مقترحات للتوصل إلى اتفاق معين ولكن ضمن شروط معينة حتى يبين للخصم أنه يقدم تنازلات.
 - س. القوة، وقد يتخذ هذا التكتيك عدة أشكال منها: التلويح للطرف الآخر بمزايا توقيع هذا الاتفاق التي قد يستفيد منها، ومنها وضع الخصم في موقف قد يتحمل فيه نفقات عالية، مما يشعره بأن توقيع الاتفاق أقل خسارة من عدمه.
 - ش. الفرص البديلة، ويؤكدها هذا التكتيك على وجود فرص بديلة حقيقية كأن يقول المفاوض: إذا كان بإمكانك أن تحصل على نفس السلعة من تاجر آخر بسعر وجودة أفضل يمكن لك التعامل معه ولكن بالنسبة لي لا أستطيع أن أبيعك بهذا السعر، وهنا يجب أن تكون واثقاً من أن عرضك هو الأفضل بين الجميع من المنافسين.
 - ص. كسب ثقة الخصم، وإذا أراد المفاوض استخدام هذا التكتيك فعليه أن يكون صادقاً تماماً لأن إخفاء أي شيء قد يفقد ثقة الخصم فيك.
 - ض. قد يضرك أكثر مما يضرنني، وهذا تكتيك دفاعي مفضل لدى الكثير من المفاوضين، ويعني أن نبين للخصم أن الاتفاق بهذا الشكل ليس في مصلحته أكثر مما هو في مصلحتنا.
 - ط. إعادة صياغة الهجوم، فعندما يهاجمك الطرف الآخر شخصياً، فلا تتعامل معه بنفس الأسلوب ودعه يمتص غضبه بنفسه، حتى لا تدخل في صراع قد يؤدي إلى فض الجلسة التفاوضية، وبعد أن ينتهي حاول أن تصوغ هجوماً عليه

كهجوم على القضية التفاوضية.

ظ. استخدام الأسئلة مع التوقف، فإذا قدم لك الطرف الآخر عرضاً لا يمكن قبوله فأفضل طريقة لصدّه هي الصمت، وإذا ما سألت الخصم سؤالاً وأجاب عليك جواباً غير كافٍ فابق صامتاً كأنك تنتظر منه المزيد من الحديث في الإجابة على السؤال نفسه.

ع. إيجاد وسيط، وهذا يستخدم في حال نفذت محاولتك في التوصل إلى اتفاق مع الطرف الآخر.

وهناك العديد من التكتيكات التفاوضية الأخرى التي تستخدم في الجلسات التفاوضية مثل تقليص الخلافات والذي يستخدم لجسر الفجوة بين الطرفين، وتكتيك حفظ ماء الوجه وطلب الرد على العرض المقدم فيما بعد، وتكتيك تقديم تنازلات مقابل الحصول على تنازلات، وتقديم عرض (ربح/ربح)، والمساومة والمناقشة وتقديم العروض المقنعة، أو إنهاك قوى الخصم.

5. تكتيكات ممارسة الضغط على المفاوض من قبل المفاوض نفسه (تكتيكات الخداع)

هناك العديد من التكتيكات في هذا المجال التي يستخدمها المفاوضون في العادة، ونذكر منها:

- البساطة، حيث الجميع ينجذب إلى الحلول البسيطة للمشاكل المعقدة.
- التناقض، وهنا يطلب المفاوض طلباً كبيراً بحيث يستخدمه كأداة للتناقض فيما بعد خلال العملية التفاوضية.
- البيانات غير الصحيحة، إذ قد يقدم لك الخصم بيانات غير صحيحة، إما قصداً أو بدون قصد، وهنا يجب الحذر من أية معلومات أو بيانات قد تقدم من الخصم.
- الشروط المخيبة، إذ قد توافق على أمر ما، وتكتشف فيما بعد أنه ينطوي على شروط مسبقة، وهنا يجب الحذر من مثل هذه الأمور، إذ يجب عدم التوصل إلى اتفاق في قضية معينة دون معرفة كافة جوانب وشروط هذا الاتفاق.
- التجزيء، وهنا يجب أن نحذر من تقديم تنازلات على قضايا قد جزئت مسبقاً، لنكتشف أننا قدمنا كثيراً من التنازلات في أجزاء منفصلة.
- المحادثات غير الرسمية، وهنا يلجأ المفاوض إلى الجلوس مع الطرف الآخر في وقت غير الجلسة التفاوضية (غداء) من أجل محاولة التوصل إلى اتفاق.
- الطيب - الرديء، إذ يمكن اللجوء بين أعضاء الفريق إلى تمصيل أحدهم دور الطيب، والآخر دور الرديء (السيء) كوسيلة للترهيب والترغيب في العملية التفاوضية.
- العرض النهائي، هنا نقدم للطرف الآخر عرضاً ونخبره بأنه نهائي، فأما القبول أو الرفض، أما إذا ووجهنا بهذا التكتيك فنطلب المزيد من المعلومات حتى نتأكد من نية الطرف الآخر.
- الطلب الذي يقدم في اللحظة الأخيرة، إذ قد يلجأ الطرف الآخر إلى هذا التكتيك، فبعد انتهاء الجلسة التفاوضية وما أن توشك على المغادرة حتى يخبرك الطرف الآخر بأنه قد نسي أمراً بسيطاً وهنا يجب الحذر من الموافقة، إذ قد توافق على أمر تعتقده بسيطاً، ولكن يكون تنازلاً كبيراً.

مهارات في التوعية والتثقيف

ويقصد بحملات التوعية العامة الجهود الاتصالية والفعاليات المشاركة المخطط لها والتي تهدف إلى إحداث تغييرات إدراكية أو اتجاهية أو سلوكية لدى جمهور محدد في مكان محدد وخلال مدة محددة، مع ضرورة الأخذ بالخطوات الأساسية اللازمة لنجاح حملات التوعية العامة وهي:

أولاً: التعرف على المشكلة (دراسة الحالة)

ونعني بهذه المرحلة جمع المعلومات والإحصاءات والبيانات الكافية عن المشكلة موضوع البحث وأبعادها الحقيقية، وكذلك اتجاهات الجماهير، وذلك للوقوف على كافة المعلومات والبيانات الدقيقة التي تساعد في وضع الخطط والبرامج. وتسير الأبحاث والدراسات في اتجاهين: أولهما خاص بالمؤسسة وثانيهما خاص بالجماهير النوعية التي ترتبط مصالحها بهذه المؤسسة، وكلا الاتجاهين يكمل الآخر لكي يصل الباحث منهما معاً إلى صورة متكاملة للعالم عن الموقف الذي يواجهه. بالإضافة إلى الدراسات الميدانية، من خلال إجراء مقابلات جماعية مع الجماهير ذات العلاقة بالمشكلة للتعرف من خلالها على الجمهور وانطباعاتهم حول المشكلة وأسبابها، وكذلك إجراء مقابلات شخصية مع بعض المسؤولين في الجهات المعنية، للتعرف على آرائهم ووجهة نظرهم واقتراحاتهم حول هذه المشكلة، لإيجاد الحلول المناسبة، بالإضافة إلى زيارة عدد من

ثانياً: تحديد أهداف الحملة

يمثل تحديد الأهداف العنصر الرئيس من بين المقومات التي تعتمد عليها الخطة، وليس من المبالغة القول بأن الأهداف هي المحور الذي تدور من حوله الخطة، والأهداف ومن الضرورة بمكان صياغتها بدقة تجعلها قابلة للقياس في المستقبل، ومن المهم أن تتوجه الأهداف لعلاج المشكلة الأساسية لا لأعراضها التي قد تبدو مشكلة للوهلة الأولى.

لذا فإنه لا يمكن لأي حملة أن تحقق نجاحاً باهرادون أن تحدد أولاً أهدافها، إذ إن السعي دون معرفة الأهداف الأساسية ستكون نتائجه بلا شك فاشلة، ويعتبر تحديد الأهداف أحد أساسيات نجاح حملة التوعية العامة، فبإختلاف الأهداف تختلف الوسائل والرسائل، وكذلك المصادر التي يجب الاعتماد عليها، والاستراتيجيات المطلوب اتباعها للوصول للهدف المطلوب.

وتختلف أهداف حملات التوعية العامة باختلاف الحاجة، إذ إن بعض حملات التوعية العامة تهدف فقط إلى التوعية أو رفع الوعي العام لدى جمهور معين حول موضوع معين دون أن يكون هناك هدف لتغيير في الاتجاهات أو السلوك، وقد يكون الهدف هو تحقيقها جميعاً، أي أن يكون الهدف من الحملة هو التغيير المعرفي ثم الاتجاهي ثم السلوكي، وهذا ما تهدف إليه حملات التوعية المرورية، أو حملات ترشيد استهلاك المياه والكهرباء، حيث تهدف إلى تغيير السلوك عن طريق التعامل السليم مع هذه التقنيات الحديثة، كأن تحدد الهدف بتقليل الأضرار بنسبة ٢٠٪ مثلاً بعد نهاية الحملة، وإذا ما حدث ذلك فهو دليل على نجاح الحملة، كما يدل على تحقيق أهداف أخرى مثل ارتفاع الوعي والتعامل الحضاري وغيرها.

ثالثاً: تحديد الجماهير المستهدفة بالحملة

إن معرفة موقف الجمهور من موضوع الحملة ودرجة تأييده أو معارضته، واتفاقها أو اختلافه مع مضمون الحملة تساعد مخططي الحملات التوعوية في اختيار الوسائل المناسبة، والوقت المناسب للوصول إلى هذه الجماهير، وفي معرفة الرسائل الإعلامية والإقناعية المناسبة، وأساليب وأشكال الصياغة والعرض والإنتاج للرسائل الإعلامية.

ونظراً لأن حملات التوعية العامة تستهدف الوصول إلى هذه الجماهير المتعددة لكسب ثقتها وتحقيق التفاهم والتناغم معها، فقد أصبح من الضروري أن تتوفر لدى الجهة المنظمة للحملة بيانات أساسية عن خصائص هذه الجماهير والصفات المشتركة بينها، والاتجاهات والعادات السائدة التي قد تقف عقبة أمام السياسات الجديدة، أو على العكس من ذلك؛ إذا جاءت هذه السياسات متفقة مع القيم والاتجاهات السائدة بين هذه الجماهير.

ولكي تحقق حملات التوعية العامة النجاح المطلوب فإنه لا بد من تحديد الجمهور المقصود الذي يرغب المخططون والمنفذون لهذه الحملة الوصول إليه تحديداً واضحاً، ليس من الناحية الجغرافية فحسب، بل من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والفكرية والعمرية، ويساعد هذا التحديد في اختيار الرسالة ووسيلة الاتصال المناسبة، ومما لا شك فيه أن التعرف على الجمهور يساعد على التعرف على أسهل وأيسر الطرق للوصول إليه.

رابعاً: وضع الاستراتيجية العامة لتنفيذ برنامج الحملة

المقصود من وضع الاستراتيجيات العامة لتنفيذ الحملة وضع السياسات العامة والطرق والأسس التي تبني عليها الحملة، بحيث يجب أن يكون هناك استراتيجية دقيقة وواضحة لتنفيذ هذه الحملة، للوصول إلى جمهورها وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوب تحقيقها، ونظراً لأن حملة التوعية العامة عادة ما تهدف إلى تغييرات معرفية ثم اتجاهية ثم سلوكية فإن الاستراتيجية المناسبة لهذه الحملة هي نفس الاستراتيجية التي استخدمت في الكثير من حملات التوعية العامة الناجحة التي تم تنفيذها حسب الاستراتيجية التنفيذية المعروفة، بتنفيذ النواحي الهندسية أولاً، ثم التوعية عن طريق التعليم والإعلام، وأخيراً تطبيق النواحي العقابية، بعد التأكد من نجاح النواحي الهندسية والتوعية، هذه الاستراتيجية ضرورية جداً لضمان نجاح أي حملة توعية تهدف إلى إحداث تغيير في السلوك الخاطئ.

خامساً: اختيار الوسائل والأنشطة الاتصالية

إن عملية الاتصال في العصر الحديث تعتمد على وسائل الاتصال المختلفة ويتوقف استخدام كل وسيلة على نوع الجمهور الذي تحاول الاتصال به، ودرجة ثقافته، ومدى استخدامه للوسيلة التي نستعملها، وإمكانية توفر هذه الوسيلة لديه، ولذلك نجد أن وسائل الإعلام لا تكون جميعاً مؤثرة بنفس الدرجة في جميع الظروف.

وللتعرف على الوسائل المناسبة للاتصال بالجمهور المستهدف هناك أمور كثيرة يجب دراستها دراسة دقيقة، والتعرف عليها من خلال دراسات نظرية وميدانية للتعرف على الجمهور، إذ إن لكل جمهور وسيلة اتصال مناسبة تتلاءم مع الوضع الثقافي والاقتصادي والاجتماعي والسياسي، فالوسائل المستخدمة في الحملات التي تهدف إلى التوعية فقط تختلف عن الوسائل المستخدمة في الحملات التي تهدف إلى تغيير السلوك، وكذلك فإن للطبيعة الجغرافية وكبر حجم المدينة والكثافة السكانية دوراً في تحديد الوسيلة المناسبة، كما يجب ألا ننسى دور الميزانية المخصصة للحملة، وكذلك طبيعة الرسائل ومضمونها، وتعتبر الوسائل المستخدمة من أهم عوامل نجاح حملات التوعية العامة.

سادساً: تحديد رسائل الحملة

للسرائل دور كبير في نجاح حملات التوعية العامة أو فشلها، ولا يمكن تحديد الرسائل المناسبة إلا بعد التعرف الدقيق على الجمهور، وكما هو معروف فإن لكل جمهور أسلوباً خاصاً في تقديم الرسالة وطريقة بثها فالرسالة الموجهة لكبار السن تختلف عن الرسالة الموجهة لصغار السن، وكذلك الرسالة الموجهة للمتعلمين تختلف عن الرسالة الموجهة لغير المتعلمين، وهكذا فإن لكل جمهور رسالة خاصة به، إضافة إلى اختيار الشخصيات المناسبة لتقديم هذه الوسائل من مسؤولين وعلماء ورجال فكر وغيرهم من المشاهير كالفنانين والرياضيين.

وبالرغم من ذلك فإنه يجب اختيار شعار خاص للحملة يتميز بتناسقه وتناغمه مع نوع الحملة وأهدافها، وأن يكون سهلاً للحفظ والتذكر، وسلساً للنطق، ومتناسباً مع جميع الفئات العمرية والثقافية، مما يساعد على سهولة تذكره وتكراره في جميع المناسبات.

ونظراً لأن حملات التوعية العامة تعتبر من الحملات الاتصالية العامة فإنه يجب إعداد رسائل متنوعة لتوجيهها إلى جميع فئات الجماهير، وأن تكون هذه الرسائل مصممة تصميمًا دقيقاً لتكون مناسبة لجميع الفئات على اختلاف مستوياتها الثقافية والاجتماعية والعمرية ومحاولة التركيز على أكثر الفئات المتسببة في تفاقم هذه المشكلة من الجمهور.

سابعاً: تحديد الميزانية لتغطية الاحتياجات (البشرية أو الإدارية، والفنية)

إن من الصعب تحديد ميزانية للحملة، فليس هناك أسس متفق عليها يحدد على أساسها مخصص الحملة، ولكن هناك طرق مختلفة تساعد في تحديد مخصص الحملات الإعلانية، ولكننا لا نجد عند التخطيط لحملات التوعية العامة مبادئ تساعدنا، ويختلف تحديد الميزانية باختلاف الأشخاص القائمين عليها، ولكن يمكن تحديد الميزانية في ضوء ما يجب أن يفعل، وقد يتبادر إلى الذهن أن هذا أمر سهل، ولكنه في الحقيقة ليس سهلاً أبداً، ويختلف تقدير ما يجب أن يفعل من شخص إلى آخر.

ولكن في ظل التخطيط السليم المدروس فإنه يمكن تحديد الميزانية لدراسة مثل هذه الأمور، وضرورة تحديد جهة متخصصة بالتنسيق مع الدوائر الحكومية والمؤسسات الخاصة وغيرها، لوضع ميزانية كبيرة تغطي جميع احتياجات هذه الحملة المهمة لأهمية وضرورة نجاحها وتحقيق أهدافها.

ويمكن الاعتماد على الموارد المالية المتاحة للجهة المنظمة للحملة، والنظر إلى الأهداف المطلوب تحقيقها، والجماهير المستهدفة لمساعدة الإدارة في أن تحدد العناصر البشرية والإمكانات الفنية اللازمة لتنفيذ أنشطتها، كما تتمكن الإدارة من تحديد الوسائل الإعلامية والأنشطة الأخرى التي يمكن ممارستها في داخل المؤسسة، والتعرف على إمكانية الاستعانة بوسائل الإعلام الجماهيرية خارج نطاق المؤسسة.

ثامناً: جدولة تنفيذ الحملة

إن حملة التوعية العامة تعتمد في كثير من الأحيان على النشر المجاني الذي تتبرع به وسائل الإعلام المختلفة، كما يتبرع به بعض الأفراد الذين يتبرعون للعمل في الحملة، وتوصيل رسائلها المطلوبة إلى الجماهير المقصودة، وبالطبع فإن هذا التطوع والتبرع في عملية بث الرسائل وتوصيلها إلى المتلقي يحد كثيراً من عملية رسم جدول تنفيذي لبيان أوقات بث الرسائل بدقة كافية خلال الفترة الزمنية المقررة للحملة فيما يسمى بالجدولة، ولكن في حالة اقتناع الجهات الحكومية والخاصة بأهمية هذه الحملة، وضرورة تكاتف الجهود لإيجاد الحلول المناسبة لها، وكذلك في حالة توفر الرسائل المناسبة في أسلوبها وإعدادها وإخراجها فإنه يمكن التنسيق مع الجهات ذات العلاقة لتحديد الوقت المناسب لبثها. ولاعتبار أن حملات التوعية العامة تناقش مشكلات وطنية ترتبط بصورة مباشرة بدوائر حكومية أخرى فإنه يجب أن تحظى هذه الحملات بدعم حكومي كبير ومن أعلى المستويات في الدولة لكي يتحقق لها النجاح، ولن يحدث هذا الدعم إلا في حالة اقتناع القيادات العليا في الحكومة بوجود

مشكلة كبيرة، كما حدث في حملات التوعية بأضرار المخدرات مثلاً، مع ضرورة أن يكون تدشين الحملة في احتفالية تتناسب وحجمها وأهميتها، على أن يكون الاحتفال على شرف إحدى القيادات الكبيرة والمهمة لتضفي على تدشين الحملة التغطية الإعلامية التي تتناسب مع الحملة وراعي المناسبة.

وفي حالة توفر ما ذكر أعلاه يأتي دور التنفيذ لهذه الحملة العامة، وكما نعرف فإن التخطيط الناجح للحملة لا يكفي لنجاحها، بل لابد كذلك من أن يكون هناك إدارة ناجحة وتنفيذ ناجح لهذه الحملة بما يتماشى مع هذا التخطيط الناجح، وهذا يتطلب وجود جهة متخصصة مسؤولة مسؤولة كاملة عن إدارة وتنفيذ هذا البرنامج.

تاسعاً: تقييم وتقويم الحملة

يعتمد تقييم الحملة اعتماداً كبيراً على الدراسات والبحوث التي يجب إجراؤها قبل وأثناء وبعد الحملة، لكي نستطيع من خلال هذه البحوث والدراسات التعرف على النتائج التي تم التوصل لها والأهداف التي تم تحقيقها، كما يجب أن يكون هناك بحوث ودراسات للحملة خلال فترة تنفيذها للتعرف على حسن سيرها والتعرف على المشكلات التي تعترض استمرارها ونجاحها، ومحاولة القضاء على هذه المشكلات من خلال إيجاد الحلول المناسبة لها.

إن أهمية التقويم المرحلي لا تقتصر على برنامج بعينه وإنما تمتد إلى الخطة بأكملها، فمن الضروري تقويم مراحل الخطة بصفة دورية للتعرف على النتائج التي تحققت وما بذل فيها من جهد ومال، وكذلك متابعة ما لم يتحقق من أهداف الخطة وتحديد معوقات تنفيذه أو أسباب إغفاله.

إن من الضروري إجراء تقييم شامل للحملة بعد انتهائها، وأن يستند هذا التقييم على ما حققته الحملة من أهدافها وليس على ما تحقق لها من شرعية أو مشاركة أو اختراق، وهي معايير كثيراً ما ضللت القائمين على حملات التوعية العامة عندما يتم استخدامها كمعايير للتقييم، وكثيراً ما نسمع عن حملات توعية عامة قامت وتقوم بتنفيذها بعض الدوائر الحكومية على اختلاف مشاربها وأهدافها، وغالباً ما يعتقد القائمون على هذه الحملات نجاح حملاتهم نتيجة للتغطية الإعلامية من قبل وسائل الإعلام المقروءة والمسموعة والمرئية، وهذا ليس الأسلوب الصحيح للتعرف على نجاح حملات التوعية العامة، وإنما يجب أن تخضع هذه الحملات لدراسة مستفيضة من خلال البحوث والدراسات التقييمية قبل وأثناء وبعد نهاية الحملة، للتعرف على نجاحها.

إدارة الأزمات

تكثر الأزمات التي تواجهنا خلال حياتنا، ويختلف تعريفنا لهذه الأزمات بحسب نوعها وحجمها، فهناك أزمات صغيرة تكون على المستوى الشخصي وهناك أزمات على مستوى دول وأمم وتؤدي إلى حروب طاحنة، ويمكن تعريف الأزمة بأنها "فترة حرجية أو حالة غير مستقرة يترتب عليها حدوث نتيجة مؤثرة، وتنطوي في الأغلب على أحداث سريعة وتهديد للقيم أو الاهداف التي يؤمن بها من يتأثر بالأزمة"^(١).

وللأزمات بشكل عام خصائص مختلفة، وتختلف هذه الخصائص تبعاً لطبيعة الأزمة. ويمكن استخلاص عدة خصائص للأزمات، منها:

١. تحوي الأزمة نقطة تحول تحتوي على الغموض أو عدم التأكد.
 ٢. تؤدي الأزمة إلى حالة من التوتر والتشتت الذهني، كونها مفاجئة.
 ٣. تتطلب الأزمة اتخاذ قرارات مصيرية.
 ٤. تهدد الأزمة القيم الخاصة والأهداف.
 ٥. تتسم أحداثها بالسرعة والتغير والتعقيد والتداخل، وقد نفقد السيطرة على مجرياتها.
 ٦. تتطلب الأزمة معالجة خاصة، وغالباً ما تحتاج إلى إمكانيات ضخمة نسبة لصالحها.
- أما عن أنواع الأزمات فيمكن تصنيفها وفقاً لعدة أسس، وأهم أنواع الأزمات بناءً على هذه الأسس مايلي:

الأساس الأول: من حيث شدة الأزمة وتأثيرها

١. أزمة عنيفة: وهي أزمة شديدة وعنيفة وتؤثر على كل أو بعض أطراف الأزمة تأثيراً كبيراً كأزمات العمال التي تصاحبها أعمال عنف.

٢. أزمة هادئة: وهي الأزمات ذات التأثير البسيط كالأزمات الناتجة عن الإشاعات المكشوفة.

الاساس الثاني: من حيث درجة تكرارها

١. أزمة متكررة أو دورية: وهي التي يتكرر حدوثها بين الحين والآخر كالأزمات الاقتصادية.
٢. أزمة غير متكررة أو دورية: وهي الأزمات التي لا تتكرر لعدم ارتباطها بأسباب متكررة كالأزمات الناشئة عن سوء الأحوال الجوية وبعض الأزمات السياسية.

الأساس الثالث: من حيث صعوبة الأزمة وعمقها

١. أزمة سطحية: وهي الأزمة التي تكون ذات تأثير ضعيف كأزمات الإشاعات المكشوفة.
٢. أزمات عميقة: وهي الأزمات ذات الجذور، والتي تنتج بناءً على أسباب عميقة وهي أزمات خطيرة.

الأساس الرابع: من حيث درجة شمولها

١. أزمة شاملة: وهي الأزمة التي تؤثر على كامل أفراد المجتمع كالأزمات السياسية والاقتصادية.
٢. أزمات جزئية: وهي التي تؤثر على بعض الأفراد في المجتمع كالأزمات على مستوى الشركات.

الأساس الخامس: من حيث موضوعها

١. أزمة دينية: وتنبع من منطلق ديني.
٢. أزمة ثقافية: وتنتج من البيئة الثقافية.
٣. أزمة اقتصادية: وتكون ذات طابع اقتصادي.
٤. أزمة سياسية: وتكون صبغتها سياسية.
٥. أزمة اجتماعية: وهي الأزمة ذات الصبغة الاجتماعية.

كيف تحدث الأزمات؟

تخرج الأزمة من رحم الحياة مثلها كمثل أي كائن حي، فهي تولد وتتربى وتزيد وتقوى، فهي شبيهة بالكائن الحي وتعيش حياته، لذا فإن مراحل نشوء الأزمة تكون قريبة من مراحل نشوء الكائن الحي، وتأتي هذه المراحل على النحو الآتي:

١. مرحلة النشوء (الولادة): وتأتي بناءً على أسباب تسهم في حدوث خلاف بين طرفين.
 ٢. مرحلة الزيادة (النمو): وهي المرحلة التالية التي تظهر فيها علامات الخلاف بشكل أكبر بين الطرفين.
 ٣. مرحلة القوة (الشباب): وهي المرحلة التي تشتد فيها الأزمة قوة، وتصبح في أقوى صورها على الطرفين.
 ٤. مرحلة الضعف (الشيخوخة): وهي المرحلة التي تظهر فيها علامات انتهاء الأزمة بين الطرفين.
 ٥. مرحلة الاضمحلال (الموت): وهي المرحلة التي تنتهي فيها الأزمة بعد توصل الطرفين إلى حل نهائي.
- وللأزمة أسباب تؤدي إلى انفجارها من قبل أحد الأطراف، ولذا، ومن أجل منع احتدامها فإنه يجب نزع فتائلها الثلاث الآتية:
١. الشعور بالخطر: حيث إن الأزمة قد تنفجر إذا ما شعر أحد طرفي النزاع بالخطر أو كلاهما، ولذا يجب إزالة الشعور بالخطر إذا أردنا عدم تفجير الأزمة.
 ٢. ضيق الوقت: إن الأزمة قد تنفجر إذا ما شعر أحد الأطراف بأن الوقت ينفذ، وهو يخسر كثيراً بسبب ذلك، لذا يجب تبييد هذا الشعور.
 ٣. عدم توفر المعلومات الكافية: إذ إن نقص المعلومات قد يؤدي إلى احتدام الموقف، وبالتالي انفجار الأزمة ولذا لا بد من توافر المعلومات اللازمة للحيلولة دون انفجار الأزمة.

إدارة الأزمات

وهي مصطلح يشير إلى "الجهود الذهنية والعملية المبذولة لتجنب الآثار المترتبة على الأزمة أو تلقيها بتكلفة مقبولة لا تتضمن التضحية بقيمة أو مصلحة جوهرية" وبصورة أبسط تعني معالجة الأزمة بطريقة تمكننا من تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف والنتائج الجيدة^(١).

وهناك العديد من المهارات التي تتطلبها إدارة الأزمات بشكل عام، ومن أهم هذه المهارات:

- التفكير الإبداعي

- القيادة
- اتخاذ القرارات
- إدارة الموارد البشرية والمادية
- مهارات الاتصال

وإدارة الأزمات تتطلب وجود فريق خاص بها، وهذا الفريق يقوده رئيس خاص بفريق الأزمة، ويجب على هذا الرئيس أو القائد لفريق الأزمة أن يتمتع بعدة مهارات، منها المهارات الاجتماعية، والمقدرة على التحفيز، والثقة بالنفس، والصبر وقوة التحمل، والنضج العاطفي (تحكيم العقل لا العاطفة)، والمهارات المتخصصة، أي أن يكون على دراية كافية بالمجال الذي يعمل على إدارة الأزمة خاصته.

أما إدارة الأزمة الفعالة فهي تحقيق أكبر قدر ممكن من النتائج الجيدة، وتجنب أكبر قدر ممكن من النتائج السيئة، وتمر إدارة الأزمة الفعالة بعدة مراحل هي:

١. ما قبل الأزمة: وهي المرحلة التي تتضمن كل الأمور الاحترازية التي تحول دون حدوث الأزمة.
٢. أثناء الأزمة: وتتضمن كل التدابير المتخذة لتحقيق أكبر قدر من النتائج الجيدة.
٣. ما بعد الأزمة: وتتضمن الاجراءات المتبعة لإعادة التكيف مع الوضع بعد ما تمخضت عنه الأزمة من نتائج، وإعادة التكيف هذه تكون في الجوانب الآتية:

- ◀ النواحي السلوكية.
- ◀ النواحي النفسية.
- ◀ النواحي التنظيمية.
- ◀ النواحي المالية.

وهناك مفهوم آخر في هذا المجال وهو الإدارة بالأزمات والذي يعني "افتعال أزمة من أجل تحقيق هدف معين" والفرق هنا بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات أن الأولى للدفاع والأخرى للهجوم، بمعنى إذا رغب شخص في تحقيق هدف معين من طرف آخر فإنه يلجأ إلى افتعال أزمة معه من أجل تحقيق هذا الهدف (الإدارة بالأزمات) في حين يضطر الطرف الآخر إلى محاولة التعامل مع هذه الأزمة (إدارة الأزمات)، وهذا هو الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات، ولكي تنجح الإدارة بالأزمات فإنه لا بد من توافر الشروط الآتية:

١. مصدر قوة أكبر لدى الجهة التي تفتعل الأزمة، مما يضطر الطرف الآخر إلى التنازل، لعدم الوقوع في الأزمة.
٢. عدم تطوير الأزمة إلى مستويات لا يستطيع مدبر الأزمة التعامل معها.
٣. رسم سيناريوهات محتملة عدة لكافة النتائج التي قد تسفر عن افتعال الأزمة والاستعداد لها.

خطوات إدارة الأزمات

الشكل التالي يوضح أهم الخطوات اللازم اتباعها من أجل التعامل مع الأزمات وإدارتها



أولاً: تشخيص الأزمة وتحديد أسبابها:

وفي هذه المرحلة يجب تحديد ماهية الأزمة، وما أهم الأسباب التي أدت إلى حدوثها، بمعنى يجب استيعاب الأزمة، وفهم كافة الجوانب المحيطة بها، وهذا يأتي من خلال أشخاص ذوي قدرة على التشخيص السليم للأزمة الذي يحتاج إلى إدارة ملمة وخبرة عملية، وإدراك واقعي بالإضافة إلى المعلومات المساندة، وهذا التشخيص يأتي من خلال استقراء تاريخ الأزمة ومعرفة كافة مراحلها، بالإضافة إلى وصف وتحليل المراحل التاريخية لهذه الأزمة بتقسيمها إلى أجزاء منطقية تفاعلت على نحو ما أدى إلى حدوث هذه الأزمة.

وللأزمة نظام يحتوي على مدخلات، وهي العوامل والأسباب التي أدت إلى حدوث الأزمة وعملية تشغيل، وهي كيفية تفاعل العوامل والأسباب مع بعضها البعض لخلق هذه الأزمة، أما الأمر الثالث الذي يحتويه نظام الأزمة فهو المخرجات (نتائج الأزمة) وهذه النتائج يمكن تصنيفها على النحو الآتي:

١. نتائج رئيسية وأخرى ثانوية.
٢. نتائج يمكن السيطرة عليها، وأخرى لا يمكن.
٣. نتائج مؤكدة ونتائج غير مؤكدة.
٤. نتائج دائمة وأخرى غير دائمة.

ثانياً: تحديد الأهداف: (لماذا ندير الأزمة؟)

هذا السؤال محوري وخطير، ويحتاج إلى إجابة دقيقة وسليمة، ومن خلال المنهج العلمي في تحديد الأهداف، كون هذه الأهداف هي الأشياء التي نرغب في تحقيقها من خلال إدارة هذه الأزمة فإذا لم نجد لها مسبقاً لا يمكن لنا تقييم مدى استفادتنا من إدارة هذه الأزمة، لذا فإن الأهداف التي توضع لإدارة الأزمة يجب أن تكون مكتوبة وواضحة ودقيقة، بحيث تفهم من فريق إدارة الأزمة فهماً واحداً، إضافة إلى أن تكون أهدافاً واقعية وقابلة للقياس وقابلة للتحقق أيضاً.

ثالثاً: الحد من تفاقم الأزمة:

وهنا يجب التفكير في البدائل والحلول للحد من الأزمة، أو إيجاد علاجات مسكنة ممكنة بغية السيطرة عليها وعدم تضخمها، وهذا الأمر يتطلب من فريق إدارة الأزمة القيام بإحدى الطرق الآتية:

١. التفكير الآني في كلا العلاجين للأزمة (المسكن، والأساسي) في وقت واحد أو في أوقات متعاقبة.
٢. تقسيم فريق الأزمة إلى قسمين، يتولى أحدهما العلاج المسكن، والفريق الآخر يتولى في الوقت ذاته العلاج الأساسي للأزمة.

والاختيار بين هاتين الطريقتين في حل الأزمة، يعتمد على عدة جوانب وهي:

- طبيعة الأزمة ومدى تسارع أحداثها.
- مدى خطورة تفاقم الأزمة، فأزمة تسرب المواد الكيميائية تختلف عن أزمة الشائعات على منتج شركة.
- قدرات أعضاء فريق إدارة الأزمات وظروفهم.

رابعاً: تحديد البدائل الممكنة:

وتعتمد هذه المرحلة على الأفكار الإبداعية الموجودة في فريق إدارة الأزمة، وتأتي هذه الأفكار من خلال جلسات العصف الذهني التي تتم بين الفريق من أجل استنباط الأفكار التي من الممكن لها أن تساعد في إيجاد البدائل الممكنة والحلول المناسبة لهذه الأزمة، ويمكن تجميع الأفكار في هذه الجلسات باستخدام مجموعة من الأسئلة وهي:

- ماذا لو فعلت أو لم افعل كذا...؟
- لماذا لا أفعل كذا...؟
- علي أن أغير طريقة التفكير (افكر راساً على عقب)...
- ما الافتراضات التي يمكن تجاوزها...؟

وبعد تجميع هذه الأفكار وتكوينها نقوم بإجراء عملية تقييم لكل واحدة منها، من خلال توجيه عدة أسئلة: هل هذه الفكرة جيدة؟ هل نستطيع تنفيذها؟ هل الوقت مناسب لتنفيذها؟ من يستطيع مساعدتنا؟ ما النتائج التي يمكن أن تترتب في حالة فشلها؟

خامساً: اختيار أفضل البدائل:

بعد عملية تحديد البدائل الممكنة لحل الأزمة جذرياً أو لمعالجتها، نأتي إلى مرحلة الاختيار من هذه الحلول، وهذا يتم بعد إجراء الدراسة الكاملة على كل بديل من البدائل الممكنة وعمل تقييم له، وذلك من خلال طرح مجموعة الاسئلة الآتية:

- هل يمكن تطبيقه عملياً؟
- هل نملك القدرة والموارد الكافية لتطبيقه؟
- ما الوقت المطلوب لتنفيذه؟
- وما الآثار والمخاطر المتوقعة؟
- ماردة الفعل المتوقعة من للخصم؟
- وبعد اختيار البديل المناسب نقوم بالإجابة عن الأسئلة الآتية:
- من سيشارك في تنفيذ كل خطوة؟
- متى؟
- كيف؟
- ما الوقت المطلوب لتنفيذ هذه الخطوة؟
- ما المشكلات التي يمكن أن تنشأ بين الأشخاص بسبب التنفيذ؟

استراتيجيات التعامل مع الأزمة

هناك الكثير من الاستراتيجيات في التعامل مع الأزمة وإدارتها لذا فإن اختيار واحدة من هذه الاستراتيجيات يمكن اتباعه في معالجة الأزمة يستلزم منا مراعاة الأمور الآتية:

- تحديد الموقف من الأزمة، من هو صانع الأزمة؟ ومن هو المستهدف منها؟
- اختيار الاستراتيجية التي تناسب طبيعة الأزمة وإفرازاتها.
- التأكد من إمكانية تطبيق الاستراتيجية المختارة في ظل الإمكانيات المتوفرة.
- التعرف على استراتيجية الطرف الآخر.

أما عن أهم استراتيجيات التعامل مع الأزمات، فيمكن تلخيصها فيما يلي:

١. **كبت الأزمة:** وتقضي هذه الاستراتيجية بالقضاء على الأزمة مع الطرف الآخر بالعنف، مثل فض الاعتصامات من خلال تدخل القوة.
٢. **تفريغ الأزمة:** وتعتبر هذه الاستراتيجية امتداداً للاستراتيجية الأولى إلا أنها تفضي إلى القضاء على الأزمة تدريجياً وذلك من خلال عدة مراحل:
 - أ. مرحلة الصدام، وتبدأ بالعنف مع قوى الطرف الآخر وذلك لمعرفة هذه القوى وتصنيفها.
 - ب. مرحلة طرح بدائل الفرقاء، وفيها تتم بلورة عدة بدائل تتناسب مع فرقاء الطرف الآخر وذلك من أجل عزل هذه القوى عن بعضها البعض.
 - ت. مرحلة التفاوض مع الفرقاء، وهنا تبدأ مرحلة التفاوض وممارسة لعبة الشد والإرخاء، وذلك لإقناع كل فريق بالنزول عند رغبة المفاوض والتنازل عن حقوقه وأهدافه.
٣. **إنكار الأزمة أو إخسائها:** أي عدم إعطاء أي اعتبار للأزمة، لكي تصور على أنها مجرد فقاعات هواء وستبدد، وفي هذه الاستراتيجية يجب العمل على التعتيم الإعلامي على الأزمة.
٤. **عزل قوى الأزمة:** وتعني قطع رأس الحية والتخلص من شرها، وتحدث في الأزمات التي تحدثها قوة معينة ويعتبر التخلص منها تخلصاً من كافة قوى الأزمة وأتباعها.
٥. **احتواء الأزمة:** وتهدف إلى محاصرة الأزمة، والعمل على عدم استفحاله، من خلال امتصاص الضغط المولد لها.
٦. **تصعيد الأزمة:** وتفضي إلى زيادة حدة الأزمة إلى درجة معينة، ويتم اللجوء لهذه الاستراتيجية لتحقيق أهداف محددة، ويمكن استخدام هذه الاستراتيجية إذا كنا لا نعرف المتسبب بهذه الأزمة، فهنا نصعد لمعرفة المسبب، واختيار استراتيجية أخرى للتعامل مع الأزمة.
٧. **تفريغ الأزمة من مضمونها:** وتقضي هذه الاستراتيجية إلى خنق الأزمة، وجعلها بلا مضمون وهذه الاستراتيجية

كثيراً ما تستخدم في الأزمات الدينية والثقافية.

صناعة سيناريوهات إدارة الأزمة

ويقصد بالسيناريوهات سلسلة النتائج والأحداث المتوقعة تجاه قضية ما، وعملية إعداد السيناريوهات في الغالب تشوبها الكثير من التعقيدات والصعوبة البالغة، كما يكتنفها الغموض، وهنا سنتطرق إلى أهم الآليات المتبعة في إعداد السيناريوهات للقضايا، ومن أهم هذه الطرق:

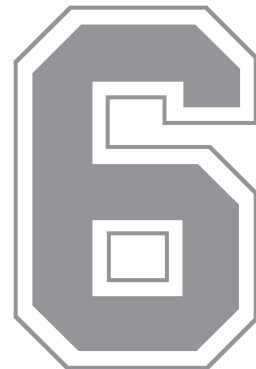
١. **التحليل العام:** ويهدف إلى بلورة فكرة عامة لا تتسم بالعمق بقدر ما تتسم بالشمول، ويتضمن ما يلي:
 - ◀ تحديد مرحلة الأزمة التي وصلت إليها من خلال جمع المعلومات المتعلقة بها.
 - ◀ تحديد الخصم والقوى المؤيدة لها أو المعارضة بشكل عام.
 - ◀ تقدير التكاليف الإجمالية المبدئية.
 - ◀ تحديد القيود التي تحد من تحرك طرفي الأزمة والتعرف على نقاط القوة والضعف العامة.
٢. **تحليل الآخر (الخصم):** يفترض أن الخصم شديد الحذر والغموض، لذا تعتبر هذه المهمة بالغة الصعوبة، غير أن هناك وصايا في العمل على إدارة الأزمات، وذلك بالعمل على توسيع نطاق الاتصالات وجمع المعلومات عن الخصم بكافة الوسائل الممكنة، ومن هذه المعلومات ما يلي:
 - ◀ أهداف الخصم.
 - ◀ نفسية الخصم ومعنوياته.
 - ◀ قدرات الخصم ونقاط ضعفه وقوته.
 - ◀ القوى المؤيدة للخصم.
 - ◀ استراتيجية الخصم المتوقعة في التعامل مع الأزمة.
 - ◀ موقف وسائل الإعلام من الخصم.
 - ◀ تحديد ما إذا كان الخصم هو صانع الأزمة أم لا.
٣. **تحليل الذات (المنظمة):** ويهدف ذلك إلى تحديد الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها، والقدرات والإمكانات ونقاط الضعف والقوة (تحليل البيئة الداخلية) والروح المعنوية لدى فريق الأزمة، وانطباع الخصم عنا، والاستراتيجية المفضل اتباعها، وموقف وسائل الإعلام منا، إضافة إلى مدى قدرتنا على الاستمرار في حالة تأزم واشتداد الأزمة.
٤. **تحليل المحيط البيئي (المادي):** ويتضمن هذا التحليل خصائص الأرض والطقس.
٥. **صياغة سيناريوهات متعددة:** من طبيعة الأزمة أنها يكتنفها الغموض، وبالتالي يكون من الصعوبة توقع نتيجة واحدة لها. ومن هنا يجب على معد السيناريوهات القيام بصياغة كافة السيناريوهات المتوقعة، وإن كانت نسبة حدوثها ضئيلة جداً، والهدف من هذا أن يكون لدينا تصور لكافة النتائج، وآليات التعامل مع كافة النتائج التي من الممكن حدوثها خلال أو بعد الأزمة.
٦. **الوصايا العشر في إدارة الأزمات**
 ١. ما أصابك لم يكن ليخطئك.
 ٢. لا تغضب.
 ٣. كن واقعياً، فقد لا تستطيع تحقيق أهدافك.
 ٤. لا تخرج خصمك.
 ٥. صعد تدريجياً.
 ٦. وسّع نطاق استشارتك.
 ٧. تلمّس دعماً أكبر.
 ٨. حصّن القرار ضد المؤثرات الخارجية.
 ٩. دعّم اتصالاتك الموثوقة.
 ١٠. استخِر واستعن.





المساق السادس

مهارات إدارية عامة



الجلسات التدريبية

الجلسة التدريبية رقم 1: الاتصال وإدارة الوقت

١. يكون لدى المشاركين معرفة بأهم المهارات اللازمة في الاتصال والتواصل	اهداف الجلسة
٢. يكون لدى المشاركين معرفة بأهم المهارات اللازمة لإدارة الوقت بشكل فعال.	
٣. يقدر المشاركون على تقييم الملاءمة في الجمعيات التعاونية.	
١. مفهوم الاتصال من حيث أنواعه وعناصره ووسائله	١
٢. مهارات أساسية في الاتصال.	
٣. مفهوم إدارة الوقت وأهميتها.	
٤. تنظيم الوقت	
شفافيات من ٢-٦، نموذج التمرين رقم ١، نموذج التمرين رقم ٢+ ورق قلاب، ماركر	
المواد التدريبية	

الزمن

15

دقيقة

رقم النشاط واسمه

1

نقاش عام

الزمن

15

دقيقة

وصف النشاط

وسائل تدريبية

- ورق قلاب واقلام ماركر

التفاعل مع المجموعة

نقاش المشاركين ورسم نموذج لعملية الاتصال

يبدأ المدرب الجلسة بمداخلة حول أهمية المهارات الإدارية بشكل عام في تمكين القيادة والإدارة من تحقيق أهدافها والوصول إلى أفضل النتائج، ومن ضمن هذه المهارات مهارات الاتصال، ومن ثم يطرح المدرب السؤال الأساسي وهو: ماذا نقصد بالاتصال؟ بعد سماع مداخلات المشاركين وفي حال لم يتم التطرق إلى تعريف الاتصال يعرض المدرب باستخدام الورق القلاب مفهوم الاتصال من خلال رسمة تشمل العناصر الأساسية في الاتصال وهي المرسل، والمستقبل، الوسائل، والرسالة.

الزمن

40

دقيقة

رقم النشاط واسمه

2

عرض شفافيات الاتصال والتواصل

الزمن

40

دقيقة

وصف النشاط

وسائل تدريبية

- الشفافيات من ٢-٥

التفاعل مع المجموعة

الأمثلة ومداخلات المشاركين أساسية في عملية التفاعل والاستفادة

الشفافية رقم ٢: يبدأ المدرب بعرض مكونات الشفافية مع إعطاء مثال يتناول فيه تطبيق عناصر الاتصال على إحدى عمليات الاتصال بين مجلس الإدارة لإحدى الجمعيات التعاونية وبين أعضاء الجمعية التعاونية، ويمكن استخدام المثال أدناه أو أي مثال آخر:

- المرسل: مجلس الإدارة.
- المستقبل: أعضاء الجمعية
- الرسالة: رفع قيمة السهم في الجمعية
- الوسيلة: اجتماع هيئة عامة، رسالة نصية للجميع
- البيئة: هناك تدمير من إدارة مجلس الإدارة للجمعية وشائعات تدور حول فاعلية الجمعية.

- التغذية الراجعة: الهيئة العامة أشار إلى عدم اقتناعها برفع قيمة السهم من خلال النقاشات في الاجتماع.
 - التشويش: وجود أطراف يطرحون أفكاراً مرتبطة بأجندات خاصة خارج سياق الموضوع.
- الشفافية رقم ٣:** يعرض المدرب أنواع الاتصال ويشير أثناء العرض إلى أمثلة محددة لأنواع الاتصال الأكثر شيوعاً في عمل الجمعيات التعاونية
- الشفافية رقم ٤:** يشير المدرب أثناء العرض إلى أهمية الاتصال غير اللفظي والاتصالات الالكترونية مع إعطاء مزيد من الأمثلة والأهمية لهذا النوع من الاتصالات.
- الشفافية رقم ٥:** يستعرض المدرب مهارات الاتصال في الشفافية، ويطلب إلى المشاركين التعليق وإعطاء الأمثلة على كل بند من البنود

رقم النشاط واسمه

3

الزمن

50

دقيقة

تمرين رقم ١: وسائل ورسائل الاتصال

وسائل تدريبية

- نموذج التمرين

التفاعل مع المجموعة

العمل في مجموعات ونقاش النتائج

وصف النشاط

بعد انتهاء المشاركين من التدريب يحاول المدرب إعطاء أمثلة محددة لأهم الرسائل والوسائل في الاتصال والمرتبطة بالمحاور الأربعة التي تم تغطيتها

رقم النشاط واسمه

4

الزمن

30

دقيقة

عرض شفافية إدارة الوقت

وسائل تدريبية

- الشفافية رقم ٦

التفاعل مع المجموعة

العرض قائم على التفاعل بين المدرب والمشاركين

وصف النشاط

يستعرض المدرب محتوى التدريب لإدارة الوقت من خلال التعرف على إجابات الأسئلة الخمسة، ويتيح الوقت للمشاركين للإجابة على هذه الأسئلة والتي بمجملها ومداخلات المدرب يحقق المدرب الهدف التدريبي الخاص بإظهار أهمية إدارة الوقت وأهم عناصر هذه المهارة

تمرين تحديد المهام

وسائل تدريبية

- نموذج تمرين رقم ٢

التفاعل مع المجموعة

التمرين نفسه تفاعلي وتشاركي ويؤدي إلى تفعيل المجموعة

وصف النشاط

بعد انتهاء المشاركين من التمرين يطلب المدرب منهم أن يحددوا عدد الساعات اليومية التي يقضيها كل منهم في:

- العمل
- ممارسة الرياضة.
- الزيارات الاجتماعية.
- العمل المجتمعي والسياسي والنشاط للصالح العام
- الاهتمام بشؤون المنزل والأسرة.
- الترفيه والاستجمام دون التلفزيون.
- مشاهدة التلفزيون.
- القراءة والتثقيف الذاتي للعمل وبشكل عام.
- المواصلات العامة.
- العبادة والتأمل

في نهاية التمرين، يشير المدرب إلى أن كل إنسان عليه أن ينظم وقته بما يحقق التوازن بين الأنشطة المهمة لحياة الفرد، وخاصة تلك التي تتعلق بالأنشطة الرياضية والصحية والعمل والأمور الاجتماعية والترفيهية

الجلسة التدريبية رقم 2: التفاوض وإدارة الأزمة وإدارة حملات التوعية

أهداف الجلسة	1. يكون لدى المشاركين معرفة بمفهوم وعناصر التفاوض وأهميته للجمعيات التعاونية 2. يكون لدى المشاركين معرفة بمفهوم الأزمات والعناصر الأساسية للتعامل مع الأزمة. 3. يقدر المشاركون على تصميم حملة توعية في أحد مجالات العمل التعاوني.
المحتوى التدريبي	1. مفهوم المفاوضات وأهدافها. 2. بعض استراتيجيات وتكتيكات التفاوض 3. مفهوم حملات التوعية واستخداماتها في التنمية 4. إدارة برامج التوعية 5. مفهوم ومراحل إدارة الأزمة
المواد التدريبية	الشفافيات من ٧-١٧، نموذج التمرين رقم ٣، ونموذج التمرين رقم ٤

رقم النشاط واسمه

1

الزمن

15

دقيقة

عرض شفافية حول التفاوض

وسائل تدريبية

• شفافية رقم ٧

التفاعل مع المجموعة

إعطاء حيز للمشاركين لعرض وجهة نظرهم وأفكارهم

وصف النشاط

الشفافية رقم ٧: تشمل البنود الأساسية ذات العلاقة بالتفاوض، والتي من خلالها يتم تحديد مفهوم التفاوض ومراحل وأهميته لموضوع التعاونيات وعرض ونقاش أهم استراتيجيات وتكتيكات التفاوض المختلفة، وذلك بالاستعانة بمادة التدريب المرفقة، والتي تشمل الإطار النظري.

رقم النشاط واسمه

2

الزمن

40

دقيقة

تمرين رقم ٣: أمورنا أخذها بعين الاعتبار في التفاوض

وسائل تدريبية

• نموذج التمرين رقم ٣

التفاعل مع المجموعة

التمرين والنقاش الذي يلي التمرين

وصف النشاط

بعد الانتهاء من النقاش يركز المدرب على أن تقنيات التفاوض في العادة تكون محكومة بثقافة المجتمع والمؤسسات، وكذلك العلاقات السابقة التي تجمع المفاوضين فيما يخص موضوع التفاوض والموضوعات الأخرى.

عرض شفافيات حملات التوعية

وسائل تدريبية

- الشفافيات من ٨-١٠

التفاعل مع المجموعة

إعطاء الأمثلة المرتبطة بمجالات العمل التعاوني وإعطاء حيز للمشاركين لطرح الأسئلة والمداخلات

وصف النشاط

الشفافية رقم ٨: يركز المدرب على أن مفهوم التوعية مختلف عن مفهوم الإرشاد ومفهوم التدريب ومفهوم التعليم. فالتوعية مرتبطة بالوعي، أي الانتباه والاهتمام من قبل مجموعة معينة بموضوع أو رسالة معينة.

الشفافية رقم ٩: يقوم المدرب قبل عرض الشفافية بطرح سؤال على المشاركين: ما استخدامات أو فوائد التوعية في التنمية، وبعد مداخلات المشاركين يتم عرض الشفافية، وفي نهاية العرض يبين المدرب أن التوعية تكون في العادة إحدى حلقات التدخلات، أو يمكن أن تكون تدخلاً مستقلاً.

الشفافية رقم ١٠: يستعرض المدرب الخطوات العشرة لحملات التوعية، ويعطي أمثلة محددة لتوضيح كل مرحلة أو خطوة في إدارة حملات التوعية، ويمكن أن يحدد موضوع حملة، ويحاول أن يعطي مثالاً عليه أثناء العرض.

تمرين رقم ٤: تصميم حملة توعية

وسائل تدريبية

- نموذج التمرين رقم ٤

التفاعل مع المجموعة

التمرين والعمل الجماعي

وصف النشاط

بعد الانتهاء من التمرين يؤكد المدرب على أهمية إدارة الحملات في عمل الجمعيات التعاونية وخاصة في مجال التثقيف التعاوني وفي مجال التأثير على السياسات المرتبطة بأداء العمل التعاوني.

الزمن

30

دقيقة

رقم النشاط واسمه

5

عرض حول إدارة الأزمة

وسائل تدريبية

- الشفافيات من ١١-١٧

التفاعل مع المجموعة

وصف النشاط

يعرض المدرب الشفافيات وأثناء العرض يوجه مجموعة من الاسئلة المرتدة على المشاركين والتي تحفزهم وتجعلهم مُرتبطين بالمادة المعروضة

الشفافية رقم ١١: قبل بدء عرض الشفافية يطرح المدرب سؤالاً على المشاركين "ما الأزمات التي تتعرض لها أو يمكن أن تتعرض لها الجمعيات التعاونية؟" وبعد المداخلات يعرض المدرب الشفافية ويعطي مجموعة من الأمثلة حول الأزمات التي تواجه بعض الجمعيات مثل الأزمات المرتبطة بعدم تعامل بعض الأعضاء مع منتجات الجمعية أو الأزمات المتعلقة في عدم فهم الاعضاء لدور التعاونية..

الشفافية رقم ١٢: يستعرض المدرب أنواع الأزمات، ويحاول أن يفسح المجال للمشاركين بتنصيف الأزمات التي تواجه الجمعيات من حيث الأنواع الموجودة في الشفافية

الشفافية رقم ١٣: يبين المدرب أن فن إدارة الأزمة يكمن في تشخيصها وإدارتها وهي في المرحلة الأولى، وذلك لتقليل الخسائر الممكنة نتيجة تفاقم الأزمة.

الشفافية رقم ١٤: يركز المدرب على أن أهم مهارة لازمة لإدارة الأزمة هي التفكير الإبداعي ومهارات الاتصال، وهما مرتبطتان في القيادة الفاعلة في الجمعية التعاونية وكذلك يبين ضرورة التفاهم بين القيادة وإدارة المصادر البشرية في حال كانت الوظيفة فاعلة في الجمعية التعاونية.

الشفافية رقم ١٥: يشير المدرب إلى أن خطوات إدارة الأزمة بفاعلية قريب من نمط تحليل وتصميم المشاريع التنموية، حيث يبدأ في العادة بتشخيص الوضع، ونحدد الأهداف والاستراتيجيات، وما يختلف هو أن نقوم بمجموعة من التدخلات السريعة للحد من تفاقم الأزمة.

الشفافية رقم ١٦: يعرض المدرب الاستراتيجيات ويطلب إلى المشاركين إعطاء أمثلة محددة حول استراتيجيات التعامل مع الأزمات (تكتيكات معينة).

الشفافية رقم ١٧: يعرض المدرب بعض النقاط المهمة لمن يتولى مهمة إدارة الأزمة وخاصة القيادة



قائمة التمارين

المساق السادس

مهارات إدارية عامة

6

التمرين رقم 1: الرسالة الأساسية للجمعيات التعاونية في الاتصال والتواصل للجمعيات التعاونية

الهدف	يكون لدى المشاركين فكرة حول أهم الرسائل المرتبطة في تطوير العمل التعاوني على مستوى الجمعية.
الزمن	٣٠ دقيقة للمجموعات، و٣٠ دقيقة للنقاش
المواد	- العمل في ٤ مجموعات، كل مجموعة مكونة من (٢-٥) مشاركين وذلك حسب إجمالي عدد المشاركين. - كل مجموعة تختار ميسراً لإدارة النقاش. - تحدد المجموعات أهم رسائل ووسائل الاتصال الموجهة من مجلس الإدارة إلى: - المجموعة الأولى: إلى أعضاء الجمعية، - المجموعة الثانية: إلى المجتمع المحلي وخاصة الذين تنطبق عليه شروط العضوية وغير أعضاء في الجمعية - المجموعة الثالثة: إلى المؤسسات الشريكة والممولة للعمل التعاوني - المجموعة الرابعة: إلى الإدارة العامة للتعاون والمؤسسات الرسمية. - بعد الانتهاء من عمل المجموعات تعرض النتائج على ورق قلاب، ويتم مناقشتها من قبل الجميع.
نموذج إجابات المجموعات	

المجموعة الأولى: أهم الرسائل من مجلس الإدارة للأعضاء	المجموعة الثانية: أهم الرسائل من مجلس الإدارة للمجتمع وخاصة الأعضاء المحتملين	المجموعة الثالثة: من مجلس الإدارة إلى المؤسسات الممولة والشريكة	المجموعة الرابعة: من مجلس الإدارة إلى الإدارة العامة للتعاون والمؤسسات الرسمية
أهم وسائل الاتصال	أهم وسائل الاتصال	أهم وسائل الاتصال	أهم وسائل الاتصال

التمرين رقم 2: إدارة الوقت

الهدف	يكون لدى المشاركين فكرة حول تنظيم الوقت
الزمن	٢٠ دقيقة لتعبئة النموذج، و١٠ دقيقة للنقاش
المواد	- يطلب المدرب إلى كل مشارك أن يقوم بتحديد الأعمال التي يقوم بها خلال ٢٤ ساعة حسب النموذج أدناه. - بعد انتهاء المشاركين من تعبئة النموذج يفتح المدرب باب النقاش حول المحاور الأساسية لتنظيم الوقت
مرفق مثال للنموذج المطلوب	

الفترة الزمنية	الأعمال
٠٧:٠٠-٠٦:٠٠	الاستيقاظ من النوم، لبس وافتطار
٠٨:٠٠-٠٧:٠٠	ذهاب إلى العمل
١٦:٠٠-٠٨:٠٠	العمل في المكتب

الفترة الزمنية	الأعمال
١٦:٠٠-١٧:٠٠	العودة إلى المنزل
١٧:٣٠-١٧:٠٠	غداء
١٩:٣٠-١٩:٠٠	زيارة الأصدقاء، القهوة،
٢٢:٠٠-١٩:٠٠	مشاهدة التلفزيون + زيارات اجتماعية
٢٢:٠٠-٠٦:٠٠	نوم

تمرين رقم 3: تقنيات محددة في المفاوضات

الهدف	يكون لدى المشاركين قائمة من المبادئ الاستراتيجية في المفاوضات
الزمن	٢٠ دقيقة لتعبئة النموذج، و ٢٠ دقيقة للنقاش
١٠	- العمل في أربعة مجموعات حسب النموذج المرفق أدناه - كل مجموعة تحدد أهم ثلاث تقنيات تساهم في تحسين أداء العملية التفاوضية في الموضوعات المرتبطة بالعمل التعاوني - بعد الانتهاء من التمرين يفتح المدرب النقاش حول التقنيات التي تم اختيارها، مع التركيز على دور ذلك في عملية المفاوضات الخاصة بالتعاونيات أي مجالات التفاوض الممكنة في العمل التعاونية

المجموعة الأولى: تقنيات تتعلق بالمفاوض نفسه

١.	يجب على المفاوض مفاوضة الأشخاص الذين يملكون السلطة.
٢.	يجب وضع أهداف كبيرة قبل الذهاب للتفاوض، والاستعداد للتسوية والحلول الوسطى.
٣.	عدم التركيز على أهداف قصيرة المدى.
٤.	الهدوء وضبط الأعصاب وعدم إظهار الضعف.
٥.	التفاوض، ويعتبر من أهم أسلحة الدفاع التفاوضي.
٦.	عدم الترويج للذات والترويج للأفكار.
٧.	تفهم حاجات الطرف الآخر، والتعامل معه من مصدر قوة.
٨.	الاستعداد للمفاوضات بكل ما يلزم.
٩.	عدم استعجال الأمور والتسرع في بت أمر فيه شك.
١٠.	التعامل مع الطرف الآخر بوصفه طرفاً قوياً، ولكن من الممكن التغلب عليه.
١١.	مراعاة مبدأ السرية، وعدم إفشاء ما لديك مرة واحدة.
١٢.	القيام بتهيئة الطرف الآخر، وإعداده نفسياً للتقبل والاقتران.
١٣.	اختتام جلسة التفاوض بملاحظة إيجابية.
١٤.	عدم إرسال شخص ينوب عنك كمفاوض قدر الامكان.
١٥.	تشكيل فريق تفاوضي مناسب، والتأكد من الانسجام فيما بينهم.
١٦.	عدم الانبهار بنجاح الآخر وتقييم النجاح الذاتي.
١٧.	الذهاب إلى جلسة التفاوض مبكراً، لاستطلاع الرأي وتقييمه.
١٨.	عدم التردد، فهو يضعف الموقف التفاوضي.

المجموعة رقم ٢: تقنيات تتعلق بالسلوك التفاوضي

١. كن كما أنت ولا تظهر شخصية أخرى لديك، لأن الطرف الآخر سيكتشف ذلك وستخسر مصداقيتك.
٢. الإيجابية في مناقشة مشكلات الآخرين لأنهم سيقدرون لك ذلك.
٣. لا تخرج الآخرين، إذا أخطأوا وتجاوز عن ذلك الخطأ.
٤. عدم الاستطرداد في طرح أفكار لا علاقة لها بالموضوع.
٥. لا تكن فظاً ولا تطلق عبارات قاسية، لأن ذلك قد يشعر الطرف الآخر بأنك تعامله بفوقية.
٦. إظهار الاهتمام بالآخرين من خلال تعليقات إيجابية.
٧. عدم الإسراف في الضغط على الآخر.
٨. التفكير قبل الحديث، واحترام رغبات الآخرين.
٩. تفهم الأحاسيس الشخصية، وبين للآخر أنك تقدر التوضيحات التي قد يقدمها.
١٠. احترام الهوية الشخصية.

المجموعة رقم ٣: تقنيات تتعلق بنظام العمل في المفاوضات

١. لا تتراجع، واعلم بأن محاولة تغيير بنود الاتفاق الذي توصلت إليه مؤخرًا ستفشل.
٢. كن عضواً في فريق، وكل عضو في الفريق يجب أن يعمل ضمن الخطة.
٣. احرص على أن تكون إجاباتك صحيحة خاصة في بداية الجلسة التفاوضية.
٤. احرص على مظهرك وسلوكك أثناء الجلسة التفاوضية (الجدية في المظهر).
٥. عدم العجلة في الأمور.
٦. لا تتكبر أو تتفاخر، وإذا أردت الحديث عن منجزاتك فدع أحداً آخر يفعل ذلك.
٧. كن صادقاً، إذ من الممكن أن يعرف الطرف الآخر كل شيء عنك.
٨. عدم التأخر عن الوقت المحدد، وإذا اضطررت إلى التأخر فاتصل وأعلم الطرف الآخر.
٩. اقتنع بالرأي الذي تطرحه، قبل أن تقنع به الأطراف الآخرين.
١٠. حاول قدر الامكان أن يكون عدد أعضاء فريقك التفاوضي بعدد الفريق الآخر.
١١. تجنب التعقيد وإذا لم تستطع فابدأ الجلسة على الأقل بملخص مفهوم.
١٢. تنبه إلى عملية ترتيب المكتب، فقد يحاول الطرف الآخر إظهار تفوقه عليك من خلال المكتب.
١٣. كن حذراً من الشخص المداهن، فهو إذا لم يكن يعرفك معرفة حقيقية تحمل مدهنته معاني عدم الإخلاص.
١٤. لا تقع في شرك من يفتعل الغضب، فقد يحدث ذلك من الطرف الآخر ليفقدك توازنك.
١٥. تفحص بنود الاتفاقية التي تم التوصل إليها، وخاصة إذا كتبها الطرف الآخر.

المجموعة رقم ٤: تقنيات تتعلق بالتكتيكات التفاوضية

اطرح أسئلة للحصول على إجابات إيجابية ودع الآخرين يقولوا نعم.
كن مرناً، فالتنازل المقدم منك يهيئ الطريق لتلقي الطرف الآخر.
توصل إلى اتفاق، وحاول إرضاء الطرف الآخر في مسألة تراها مهمة بالنسبة إليه.
أجل مناقشة القضايا الأساسية وأعط الوقت الكافي لدراسة جميع الحقائق.
كن على بينة بأنك لن تقاطع في الاجتماع، وحافظ عليه في مساره الصحيح.
تجنب الجلسات التفاوضية الطويلة، فمن الصعب الحصول على شيء من مفاوض متعب.
اخرج من غرفة الاجتماعات، إذا ما اردت التشاور مع أعضاء فريقك في أمر ما، وبهذا تجد من تمكن الطرف الآخر من التراجع عن شيء توصلت معه إلى اتفاق عليه.
كن المبادر في طرح المسائل الرئيسية ولكن في الوقت المناسب.
عالج التوتر المشاركين إذا شعرت بوجود حالة من التوتر.
لا تكن معقدا للأمور، فكلما كان الأمر سهلاً من وجه نظر الآخرين كانت استجاباتهم أسرع وأكثر إيجابية.
اجلس على رأس مائدة الاجتماعات مديراً ظهره للنافذة مقابل الباب، ووجه عملية الجلوس، واقترح خطة الغداء وكن البادئ في العمل.
اطرح خطة شاملة لأعمال الاجتماع، واعلم أن لكل يوم تفاوضي لعبة جديدة.
احرص على أن يكون عدد المشاركين في الاجتماع عند حده الأدنى، فكلما قل العدد زادت فرصة التوصل إلى اتفاق.
قدم تنازلاتك بحذر حيث من السهل في الاجتماع إعطاء الوعود، ولكن من الصعب أحياناً الإيفاء بها.
لا تضع وقتك ووقت الآخرين، وتعرف على برنامج كل شخص خلال الجلسة.
لا تطل من وقت الاجتماع إذا شعرت أن أهدافك قد تحققت.
اطلب استراحة قصيرة، أو حاول الانشغال بأي شيء إذا ما شعرت بجو من التوتر أثناء الجلسة.

تمرين رقم 4: تقنيات تصميم حملة توعية

الهدف	يكون لدى المشاركين قدرة على تصميم حملة توعية مجتمعية
الزمن	٤٠ دقيقة لعمل المجموعات، و ٢٠ دقيقة للنقاش
١٠	- العمل في أربع مجموعات حسب القائمة أدناه. - كل مجموعة تقوم باختيار ميسر لإدارة النقاش. - كل ميسر يعمل على تحديد العناصر الأساسية لحملة التوعية حسب الموضوع المحدد للمجموعة، حيث يشمل تصميم الحملة ما يلي: - تحديد هدف الحملة. - تحديد الفئة المستهدفة للحملة. - تحديد الرسالة لكل فئة محددة في حال كان هناك أكثر من فئة. - تحديد الوسائل التي سيتم استخدامها. - تحديد مؤشرات التقييم الخاصة بالحملة. - بعد انتهاء المجموعات من العمل يتم عرض النتائج ونقاشها.

مكونات الحملة	المجموعة الأولى حملة خاصة التثقيف التعاوني للمجتمع	حملة من أجل تخصيص صندوق لدعم الجمعيات التعاونية	حملة لتشجيع المجتمع على التعامل مع الجمعية الاستهلاكية	حملة من أجل تخصيص أراضي لجمعيات الإسكان الخاصة بالموظفين
تحديد هدف الحملة				
تحديد الفئة المستهدفة للحملة				
تحديد الرسالة لكل فئة محددة في حال كان هناك أكثر من فئة				
تحديد الوسائل التي سيتم استخدامها				
تحديد مؤشرات التقييم الخاصة بالحملة				

منهاج تدريب أخصائيين في المجال التعاوني

7

المساق السابع

تنظيم العمل التعاوني

الأوراق التدريبية

الفهرس

٢٥٦	الإدارة العامة للتعاون
٢٥٧	إجراءات التسجيل في الجمعيات التعاونية.
٢٦٠	إجراءات ومهام الإدارة العامة ما بعد التسجيل
٢٦٤	الهيئة العامة لتنظيم العمل التعاوني
٢٦٦	صندوق التنمية التعاوني
٢٦٧	الحلف التعاوني الدولي
٢٨٢	النظام الداخلي النموذجي لجمعيات الإسكان التعاونية
٢٩٦	النظام الداخلي النموذجي للجمعيات التعاونية للإنتاج الحيواني
٣١٢	النظام الداخلي النموذجي للجمعيات التعاونية الحرفية
٣٢٦	النظام الداخلي النموذجي للجمعيات الاستهلاكية التعاونية

الإدارة العامة للتعاون

يشير نظام وزارة العمل رقم (٢) لسنة ٢٠٠٤، إلى أهمية التعاون في إدماج الفئات الأكثر تضرراً، فتنص رسالة الوزارة حسب نظام عملها على " بروح الانتماء الوطني والشرابة الاجتماعية ومراعاة معايير العمل العربية والدولية، تسعى وزارة العمل الفلسطينية إلى المساهمة في تحقيق النمو الاقتصادي والعدالة الاجتماعية، من خلال تحديث تشريعات العمل، وترسيخ علاقات عمل بناءة بين اطراف الانتاج، واحترام الحرية النقابية، وضمان توفر العمل الكريم المستند إلى نظام متطور من الضمان الاجتماعي، والارتقاء بمستوى تأهيل وتدريب العمالة لزيادة إنتاجها وكفاءتها، وتحرير الطاقة الإنتاجية للمرأة وجني ثمار عملها بالكامل دون تمييز، وزيادة مساحة العمل التعاوني، مما يساهم في إدماج الفئات الأكثر تضرراً، كالأسرى المحررين والجرحى وذوي الاحتياجات الخاصة. وتنظيم سوق العمل وتلبية احتياجاته وتحسين شروطه وبيئته، باعتبار العمل حقاً لكل مواطن في مجتمع متكامل ودولة ديموقراطية مستقلة".

تعمل الوزارة حسب نظام عملها الذي خصص مجموعة أهداف استراتيجية، أحدها هو النهوض بالحركة التعاونية، من خلال تهيئة المناخ القانوني المنظم لعملها، وتفعيل دورها في الإنتاجية في فلسطين وذلك للمساهمة في دور ناشط في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والحد من الفقر ومشاركة أوسع للطاقة الإنتاجية للمرأة، وتنشيط دمج وتصفية الجمعيات التعاونية غير العاملة. كل ذلك من أجل تعزيز الفكر التعاوني، وروح العمل الجماعي بين أفراد المجتمع الفلسطيني.

تناط مسؤولية تحقيق الأهداف المرتبطة بالتعاونيات في وزارة العمل إلى الإدارة العامة للتعاون، والتي تناط بها المهام والاختصاصات التالية:

١. المساهمة في نشر الوعي والثقافة التعاونية، والتعريف بالمبادئ والمفاهيم والقيم التعاونية، وتشجيع العمل الجماعي المنظم.
٢. تقديم الخدمات التعاونية وتشجيع تأسيس وتسجيل الجمعيات التعاونية، وتكوين بنائها، وإنشاء مؤسساتها الخدمية المساندة ضمن مبدأ الاعتماد على الذات، وتوسيع قاعدة المشاركة الديمقراطية لفئات المجتمع الفلسطينية كافة.
٣. تقديم الخدمات التعاونية المساندة في مجال التدريب، والسعي لإقامة المركز التعاوني الفلسطيني، بهدف التدريب والتثقيف والتعليم التعاوني.
٤. تنظيم العلاقة مع الجمعيات والاتحادات التعاونية، وتشجيعها على الارتباط الاقتصادي والتمثيلي الأفقي والرأسي فيما بينها، لبناء هيكلها، لتشكل الاتحاد العام للتعاونيين الفلسطينيين، وفقاً لمبدأ التعاون بين التعاونيات.
٥. دراسة أوضاع الجمعيات والاتحادات التعاونية المسجلة وتحديد أوضاع العاملة منها وغير العاملة، واتخاذ الإجراءات المناسبة بشأنها.
٦. توجيه ودعم إدماج دور المرأة والشباب وذوي الاحتياجات الخاصة والأسرى المحررين في أنشطة الحركة التعاونية.
٧. متابعة إعداد مشاريع الأنظمة التعاونية الملحقه بمشروع قانون التعاون الفلسطيني.
٨. المساعدة في وضع الأنظمة الداخلية للجمعيات، والاتحادات التعاونية، بما يتلاءم وأحكام قانون التعاون والأنظمة الصادرة.
٩. ضمان تطبيق أحكام قانون التعاون والأنظمة واللوائح والتعليمات الصادرة بهذا الشأن ومتابعة تنفيذها.
١٠. تدقيق القوائم المالية ودراسة الميزانيات العمومية المقدمة من الجمعيات والاتحادات التعاونية، والمصادقة عليها.
١١. تعزيز التنسيق والتعاون مع المنظمات التعاونية والإقليمية والعربية الدولية.
١٢. التنسيق مع الإدارات العامة المعنية في وزارة العمل واقتراح الاحتياجات بما فيها تنمية الموارد البشرية.
١٣. تجميع وتنسيق البيانات وتوفير المعطيات الإحصائية عن القطاعات التعاونية المختلفة، بالتنسيق مع الإدارة العامة للتخطيط والمعلومات.

تتكون الإدارة العامة للتعاون من وظائف على مستوى المركز (الوزارة) والمتمثلة في مدير عام الإدارة، ونائب المدير العام، والمستشار القانوني وسكرتيرة، ومن ثلاث إدارات هي: دائرة الإرشاد والتنظيم التعاوني، دائرة تنمية التعاون ودائرة الرقابة والتدقيق، وأيضاً قسم الشؤون الإدارية والمالية. كما تتكون الإدارة العامة من وظائف على مستوى المحافظات، وتختلف هذه الوظائف من محافظة إلى أخرى، حيث بوضعها الأمثل يكون في المحافظة مدير للتعاون ويسانده قسم الإرشاد والتنظيم التعاوني، ومرشدون تعاونيون، وقسم تنمية تعاون، وقسم التدقيق، ومدقق حسابات، (أنظر إلى أهم المهام الحالية لكادر الإدارة العامة للتعاون)، كما يتم العمل عليه على أرض الواقع في الإدارة العامة للتعاون.

مركز الوظيفية	الوظيفة
الوزارة	المدير العام
	نائب المدير العام
	المستشار القانوني
	دائرة الإرشاد والتنظيم التعاوني
	دائرة تنمية التعاون
	دائرة الرقابة والتدقيق
	قسم الشؤون الإدارية والمالية
	مدير التعاون في المحافظة
المديريات	قسم الإرشاد والتنظيم التعاوني
	مرشد تعاوني
	قسم تنمية التعاون
	قسم التدقيق
	مدقق حسابات

إجراءات التسجيل في الجمعيات التعاونية.

تعتبر وظيفة تسجيل الجمعيات التعاونية من أهم الوظائف المنوطة بالإدارة العامة للتعاون. إن عملية تسجيل الجمعية التعاونية تبدأ عند تقديم مجموعة من المواطنين بطلب لتأسيس جمعية تعاونية لدى مدير التعاون في المحافظة التي يقطن فيها طالبو التأسيس، وتنتهي عند عقد اجتماع الهيئة العامة الأولى للجمعية وذلك بعد استيفائها لكافة متطلبات التسجيل وحصولها على شهادة التسجيل. وتترج هذه العملية وفقاً للخطوات التالية^(١):

١. يقوم مدير التعاون أو الموظف المسؤول في دائرة أو قسم التعاون في مديرية العمل في المحافظة بسؤال متقدمي طلب التأسيس عن مبرر حاجتهم للجمعية والأهداف المرجوة منها، وفي أي قطاع ستعمل، وعن مدى استعدادهم لتوفير رأسمال للجمعية، وذلك للتأكد من وجود حاجة حقيقية لتأسيس جمعية تعاونية من جهة، ووجود دافع قوي لتأسيس مثل هذه الجمعية. وفي حال تبين وجود مبرر قوي وحاجة للتأسيس، يتم الانتقال إلى الخطوة رقم ٢. وفي حال تبين عدم وجود جاهزية أو مبرر، أو في حال تبين عدم انسجام أهداف الجمعية المراد تأسيسها والأهداف التعاونية يتم توجيه طالب التأسيس إلى الجهة الرسمية التي يمكنها تقديم العون لطالبي التأسيس (مثلاً، وزارة الداخلية، وزارة الشؤون الاجتماعية، وزارة الاقتصاد، إلخ...).

٢. من خلال الرجوع إلى قائمة الجمعيات المسجلة في المحافظة، يقوم مدير التعاون أو الموظف المسؤول في دائرة أو قسم التعاون في مديرية العمل في المحافظة بالتأكد من عدم وجود جمعية تعاونية مسجلة في نفس المنطقة ومن نفس النوع ولها نفس الأهداف.

◀ في حال عدم وجود مثل هذه الجمعية، يقوم مدير التعاون أو الموظف المسؤول في دائرة أو قسم التعاون في مديرية العمل في المحافظة بتزويد طالب التأسيس بنسخة من نموذج "طلب أولي لتسجيل جمعية تعاونية" لاستكمالها من كافة طالب التأسيس وإعادة دائرته أو قسم التعاون، مع التأكيد على ضرورة إعادة النموذج نظيفاً كاملاً وبتوقيع أصلية لجميع متقدمي طلب التأسيس. وهنا، يمكن تزويد طالب التأسيس بنسخة إلكترونية من طلب التأسيس لإعادته مطبوعاً أو بنسخة ورقة يتم تعبئتها يدوياً، مع العلم أن الخيار الأول هو المفضل من قبل الإدارة العامة للتعاون. ويقوم بعدها بتقديم شرح أولي عن آليات عمل الجمعيات التعاونية والفكر التعاوني ومتطلبات التسجيل لطالبي التأسيس.

◀ في حال وجود مثل هذه الجمعية فعلاً، يقوم مدير التعاون أو الموظف المسؤول في دائرة أو قسم التعاون في مديرية العمل في المحافظة بالاستفسار من طالب التأسيس عن السبب الذي لم يقوموا من أجله بالانضمام للجمعية المسجلة، وحثهم قدر المستطاع على فعل ذلك. وإذا تبين أن هناك ظروفاً موضوعية تمنع من انضمامهم للجمعية المسجلة أو أن هناك حاجة ومبرراً لتأسيس جمعية ثانية في نفس المنطقة ولنفس الهدف، يتم تزويد طالب

(١) استند هذا القسم على النصوص الواردة في دليل إجراءات عمل الإدارة العامة للتعاون،

التأسيس بنسخة من نموذج "طلب أولي لتسجيل جمعية تعاونية" (لاستكمالها من كافة طالبى التأسيس وإعادته لدائرة أو قسم التعاون بثلاث نسخ أصلية، مع التأكيد على ضرورة إعادة النماذج نظيفة وكاملة وبتواقيع أصلية لجميع متقدمي طلب التأسيس على النسخ الثلاث. وهنا، يمكن تزويد طالبى التأسيس بنسخة إلكترونية من طلب التأسيس لإعادته مطبوعاً أو بنسخة ورقية يتم تعبئتها يدوياً، مع العلم أن الخيار الأول هو المفضل من قبل الإدارة العامة للتعاون. ويقوم بعدها بتقديم شرح أولي عن آليات عمل الجمعيات التعاونية والفكر التعاوني، ومتطلبات التسجيل لطالبي التأسيس.

٣. بعد قيام طالبى التأسيس باستكمال نموذج الطلب الأولي لتأسيس جمعية تعاونية وتقديمه إلى مدير التعاون أو الموظف المسؤول في دائرة أو قسم التعاون في مديرية العمل في المحافظة، يقوم الأخير بتصوير نسخة منه وتوقيعها وتاريخها وإعادتها إلى طالبى التأسيس، ومن ثم يحدد معهم موعداً لإجراء اجتماع تأسيس أولي لمناقشة متطلبات التسجيل وأمور أخرى تهم طالبى التأسيس، ويطلب منهم إعداد دراسة جدوى للمشروع التعاوني المنوي تنفيذه، موضحاً أن هذه الدراسة يجب أن تشمل مبررات تنفيذ المشروع وتوضيحاً لمدى ملائمة لاحتياجات الأعضاء الاقتصادية أو السكنية أو الخدمية، وبياناً لفرص نجاح المشروع من خلال دراسة مبسطة للسوق وتحليل مالي مبسط للمشروع ليشمل بياناً للتدفقات المالية المتوقعة للسنوات الثلاث الأولى (cash flow statement)، وبيان الدخل (income statement) والموازنة (balance sheet)، وآلية إدارة المشروع (من هو الطاقم الذي سيقوم بإدارة المشروع في السنوات الثلاث الأولى؟ وما التبعات المالية لذلك؟). وهنا، يجب أن يحرص الموظف المسؤول على مراعاة رغبات طالبى التسجيل في تحديد الموعد، على أن يضمن حضور جميع طالبى التأسيس الواردة أسماؤهم في طلب التأسيس الأولي للاجتماع الأولي.

٤. في بداية اجتماع التأسيس الأولي، يقوم مدير التعاون أو الموظف المسؤول في دائرة أو قسم التعاون في مديرية العمل في المحافظة بتوجيه طالبى التأسيس لاختيار رئيس و كاتب للجلسة من بينهم ليقوم الأول بإدارة الجلسة معه، وليقوم الثاني بتدوين وقائع الاجتماع، ومن ثم يقوم 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 أي 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 ألا 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 يتم مناقشة جميع بنود هذا النظام بنداً بنداً من قبل طالبى التأسيس.

◀ تشكيل لجنة من طالبى التأسيس لمتابعة إجراءات التسجيل مع الإدارة العامة للتعاون (تسمى هذه اللجنة "لجنة المفوضين").

◀ تحديد البنك الذي ستتعامل معه الجمعية.

٥. إذ تبين من خلال الاجتماع الأولي أن طالبى التأسيس راغبون وقادرون على اتخاذ جميع القرارات اللازمة لاستكمال طلب التسجيل وأن مشروعهم الاقتصادي ذو جدوى اقتصادية يتم تسمية هذا الاجتماع "باجتماع تأسيسي" ويتم استكمال تعبئة النماذج اللازمة وتوقيعها من قبل طالبى التأسيس، علماً بأنه من الأفضل تعبئة هذه النماذج إلكترونياً ومن ثم طباعتها للتوقيع من طالب التأسيس (طلب تأسيس جمعية تعاونية، عقد التأسيس، محضر اجتماع طالبى التأسيس، نموذج كشف بأسماء الأعضاء الذي حضر والاجتماع التأسيسي، نموذج وصف المشروع التعاوني المراد تنفيذه، النظام الداخلي المقترح ويتم توقيعه من قبل لجنة المفوضين، وعمل نسختين منه ترفقان مع طلب التأسيس لاحقاً).

٦. بعد استكمال الاجتماع التأسيسي واتفاق طالبي التأسيس على جميع الأمور الواردة أعلاه، 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 السماح بفتح حساب بنكي للإيداع فقط لجمعية تحت التأسيس، ويرفق مع هذا الكتاب صورة عن محضر الاجتماع التأسيسي.
٧. 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.
٨. يقوم مدير التعاون أو الموظف المسؤول في دائرة أو قسم التعاون في مديرية العمل في المحافظة بإبلاغ اللجنة التحضيرية هاتفياً بوصول موافقة المدير العام على فتح الحساب البنكي للجمعية تحت التأسيس ويقوم بتسليمهم أصل رسالة المدير العام إلى البنك.
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. وتحصل على وصل إيداع من البنك يبين المبالغ المودعة والأشخاص الذين أودعت هذه المبالغ بأسمائهم.
١٠. بعد الانتهاء من جمع وإيداع جميع المبالغ المتفق عليها في محضر الاجتماع التأسيسي، تقوم اللجنة التحضيرية بإعداد قائمة موحدة بأسماء المساهمين والمبلغ المدفوع من كل منهم، وتقوم بتوقيعها منهم.
١١. 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 تم تعبئتها سابقاً.
١٢. يقوم مدير التعاون أو الموظف المسؤول في دائرة أو قسم التعاون في مديرية العمل في المحافظة بمراجعة ملف طلب التأسيس كاملاً، للتأكد من مدى مطابقتها للتشريع التعاوني المعمول به والطلب من المؤسسين استكمال أي نقص أو توفير أية إيضاحات لازمة.
١٣. 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، ويتم الاحتفاظ بنسخة مصورة كاملة عن طلب التأسيس وتودين المراسلة في سجل المراسلات الصادرة الخاص بمكتب التعاون إن وجد.
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. ويتم 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 للاحتفاظ 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.
١٧. تزامناً 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 العامة الأول. ويتأكد مدير التعاون من استرجاع هذه الرسالة في الاجتماع الأول للهيئة العمومية للجمعية، وذلك لضمان عدم استخدامها خارج سياقها.
١٨. 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 وفقاً لأحكام النظام الداخلي المقرر للجمعية. ويتم تدوين محضر الاجتماع
١٩. يقوم مدير التعاون باسترجاع أصل الرسالة الخاصة بعمل ختم الجمعية وطباعة السجلات خلال اجتماع الهيئة العامة ويحتفظ بهذه الرسالة في ملف الجمعية.
٢٠. بعد إجراء الانتخابات، ويطلب 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، وإتاحة المجال للجنة المفوضين الجديدة هذه بالقيام بعمليات السحب والإيداع، ويرفق مع هذا الكتاب أصل محضر اجتماع الهيئة العامة وكشف بأسماء الحضور الموقعين حسب الأصول.
٢١. 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 في نفس اليوم الذي صدرت فيه المراسلة مع البنك، وذلك لإتاحة المجال للجمعية لمراجعة البنك والمضي قدماً في أعمالها.

إجراءات ومهام الإدارة العامة ما بعد التسجيل

تقوم الإدارة العامة بمجموعة من الوظائف الأساسية بالإضافة إلى وظيفة تسجيل الجمعيات التعاونية. وتناط مهمة تنفيذ هذه المهام بكادر الإدارة العامة على مستوى المركز (الوزارة) أو على مستوى المديريات.

١. زيارات الإرشاد والإشراف

تتم زيارات الإرشاد والإشراف بناءً على طلب شفوي أو كتابي من الجمعيات المسجلة أو استناداً إلى برنامج عمل مدير التعاون أو الموظف المسؤول في دائرة أو قسم التعاون في مديرية العمل في المحافظة (زيارات غير مخطط لها مسبقاً مع الجمعية). ويمكن لزيارة الإرشاد والإشراف أن تتم للأسباب الآتية: (١) لتقديم الإرشاد لجمعيات ناشئة أو متعثرة أو تحتاج لإرشاد، (٢) الحضور والإشراف على اجتماعات الهيئة العامة، (٣) حضور اجتماعات لجنة الإدارة (٤) زيارات تفقدية للاطلاع على حسابات الجمعية ومجريات عملها، (٥) متابعة تنفيذ قرارات سابقة اتخذت مع الجمعية نتيجة لتحقيق أو اجتماعات هيئة عامة أو اجتماعات لجنة إدارة.

٢. إجراءات التحقيق

- تهدف الإجراءات إلى تصويب عمل الجمعية التعاونية من خلال التعليمات والإجراءات الآتية:
١. استناداً إلى المادة ٤٠ من قانون جمعيات التعاون رقم (١٧) لعام ١٩٥٦، يجوز لمدير عام التعاون من تلقاء نفسه أو بتوصية من مديري التعاون في المحافظات أو من مديري الدوائر في الوزارة، (أو بطلب من أكثرية لجنة الإدارة أو هيئة أخرى مؤلفة بمقتضى نظام الجمعية التعاونية الداخلي) أن يحقق في تكوين الجمعية والكيفية التي تتعاطى بها أعمالها وحالتها المالية، إما بنفسه أو بواسطة شخص يعهد إليه القيام بذلك بتفويض خطي (، ويجب أن يعلم الجمعية التعاونية خطياً ومن خلال المحقق المكلف بأنها تحت التحقيق ويطلب منها التعاون الكامل مع المحقق).
 ٢. يقوم المحقق المكلف بإجراء التحقيق حسب الأصول المتبعة متوخياً الدقة التامة والموضوعية في إجراء التحقيق ووضع الاستنتاجات والتوصيات، بحيث يجب أن يفرضي التحقيق إلى توصيات ووضع إجراءات عمل تكفل تصويب وضع الجمعية، أو إعادة تنشيطها، أو تنسيب بتصفيتها، حسب الأسباب التي استدعت التحقيق.
 ٣. يحتفظ المحقق بمدونة خاصة للتحقيق، يدون فيها ملاحظاته ونتائج مقابلاته وأية أمور أخرى لها علاقة بالتحقيق، ويستند إليها في إعداد تقرير أسبوعي (إذا زادت فترة التحقيق عن أسبوع) حول مجريات التحقيق ويرفعه حسب الأصول المتبعة إلى المدير العام حتى انتهاء التحقيق. ويجب أن يتضمن التقرير الأسبوعي وصفاً لمجريات التحقيق والنتائج الأولية، وخطة استكمال التحقيق للأسبوع الذي يليه إن لزم ذلك.
 ٤. عند انتهاء التحقيق، وبالاستناد إلى مدونة التحقيق، يرفع المحقق تقريراً شاملاً للمدير العام حسب الأصول المتبعة للمخاطبة، يشرح فيه خلفية التحقيق والأسباب التي دعت إليه، وآلية إجراء التحقيق (المنهجية المتبعة) ووصفاً للأوضاع الإدارية والمالية للجمعية، ومن ثم نتائج التحقيق بالتفصيل وأخيراً توصيات المحقق، مع العلم أن التحقيق قد يفرضي إلى حل الإشكالية التي تم من أجلها أو لنفي هذه الإشكالية أصلاً.
 ٥. يقوم المدير العام بمراجعة تقرير التحقيق ويستنير بآراء المستشار القانوني ومديري دوائر التعاون في الوزارة.

ويتخذ الإجراءات اللازمة والتي تتلخص في: (١) مخاطبة الجمعية بأن التحقيق قد أفضى إيجابياً إلى حل المخالفة أو الإشكالية التي كانت قائمة أو نفيها أصلاً، وأن الجمعية أصبحت خارج دائرة التحقيق، (٢) الإيعاز إلى الجمعية بتصويب أوضاعها بما يتلاءم مع توصية المحقق، وإعطاؤها مهلة (يحددها المدير العام حسب نوع المخالفة) لتحقيق ذلك. (٣) الأخذ برأي المحقق بتنسيب الجمعية للتصفية.

٦. يحدد المدير العام أجراً للمحقق بعد إجراء التحقيق يتلاءم مع حجم الجهد والوقت والتكاليف الإضافية التي صرفها المحقق في إجراء التحقيق. وتقوم الجمعية بدفع هذه الأجر مباشرة للمحقق وبدون تأخير.

3. إجراءات التحكيم

يهدف التحكيم في خلافات حول الديون أو الغرامات المفروضة وفقاً للنظام الداخلي للجمعية بين أعضاء الجمعية الحاليين والسابقين، أو بين أعضاء الجمعية الحاليين والشخص المسمى عن عضو متوفى (وارث أو ممثل قانوني). ويتم التحكيم في جميع الخلافات التي تقع بشأن أعمال الجمعية بين الأعضاء الحاليين والسابقين والمتوفين أو من ينوب عنهم، أو بين عضو حالي وعضو سابق، أو من ينوب عنهم وبين الجمعية و/أو لجنة الإدارة، أو بين أعضاء لجنة الإدارة، أو بين أعضاء لجنة الإدارة وأحد مستخدمي الجمعية، أو بين الجمعية وجمعية مسجلة أخرى.

الإجراءات:

١. تطلب الجمعية خطياً من المدير العام الفصل في أي خلاف خاضع للتحكيم وفقاً للمادة ٤٣ من قانون جمعيات التعاون رقم (١٧) لسنة ١٩٥٦، بحيث يشمل هذا الطلب اسم الجمعية وتوضيحاً حول الخلاف الحاصل والجهات المختلفة.
٢. عند تسلمه ودراسته لطلب التحكيم والمعطيات الواردة فيه، يختار المدير العام بأن يقوم هو بنفسه بالتحكيم أو بأن يحيله إلى محكم واحد أو محكمين وفيصل للفصل فيه، ويقوم بإبلاغ الجمعية بقراره خطياً خلال خمسة أيام من تاريخ استلامه لطلب التحكيم. وفي حال اختار المدير للتحكيم محكمين وفيصل، يقوم هو بتعيين الفيصل ويطلب من كل من أطراف الخلاف تعيين محكم عنهم.
٣. يقوم المحكم -سواء كان المدير العام أو المحكم/ين والفيصل- بالاستماع إلى الجهتين المتخالفتين ويتحرى التفاصيل المطلوبة منهم بطريقة موضوعية ومتساوية، ويحاول أن يحصل على جميع القرائن والدلائل اللازمة والممكنة لاتخاذ قراره بموضوعية تامة، وفقاً لأحكام نظام جمعيات التعاون رقم (١) لسنة ١٩٥٧ والذي يحدد آليات عمل المحكم وصلاحياته.
٤. في حال الاستماع إلى شهادات الخصوم، يقوم المحكم بأخذ محضر تحريري للشهادات ويطلب من الشاهد التوقيع عليها. وتعتبر الشهادات التحريرية الموقعة جزءاً لا يتجزأ من تقرير التحكيم، بحيث يتم إرفاقها مع التقرير.
٥. يدون المحكم ملاحظاته والقرائن المقدمة والمثبتة في مدونة خاصة للتحكيم. في حال اعتماد محكمين وفيصل، على كل منهم الاحتفاظ بمدونة خاصة به، وعليهم أن يعملوا سوياً كفريق واحد لتقريب وجهات النظر والفصل في الخلاف بإنصاف.
٦. بعد الاستماع إلى الجهات المتخالفة والانهاء من جمع القرائن والأدلة الممكنة واللازمة، يقوم المحكم/ين والفيصل بإعداد تقرير مفصل عن الخلاف كما ورد من الجمعية، وعن آلية التحكيم التي تم اتباعها، وعن نتائج البحث والاستماع، وعن الاستنتاجات التي تم الوصول إليها من خلال الاستماع للأقوال المختلفة للجهات المتخالفة والقرائن التي جمعها، وإخيراً إعطاء قرار التحكيم. ويقوم المحكم/ين والفيصل بإرفاق محاضر الاستماع التحريرية ومدونات التحكيم الخاصة بهم، وتقرير عن نفقات التحكيم التي كلفها بها مع تقرير التحكيم.
٧. يرفع المحكم/ين تقريرهم إلى المدير العام من خلال قنوات الاتصال المعهودة خلال أسبوع من تاريخ عقد آخر جلسة استماع أو بحث مع الجمعية و/أو الجهة الاعتبارية الأخرى.
٨. يراجع المدير العام تقرير التحكيم، وله أن يطلب من المحكم/ين تقديم تقريره/هم شفوياً أمامه، وبناء عليه يمكن للمدير إما أن يقبل بقرار التحكيم ويصادق عليه، وإما أن يعيد النظر فيه خلال عشرة أيام من تاريخ صدوره.
٩. إذا قرر المدير العام أن يعيد النظر في القرار، فله أن يختار بأن يقوم بالتحكيم بنفسه أو أن يعيده للمحكمين والفيصل لإعادة النظر فيه من خلال مراسلة خطية عبر القنوات المعهودة، مبيناً الأسباب التي دعت إلى إعادة قرار التحكيم.
١٠. إذا رفض المحكمون إعادة النظر في قرارهم لأي سبب من الأسباب، يقوم بالتحكيم بنفسه أو يحيل التحكيم إلى محكم/ين وفيصل آخر/ين. ويقوم المحكم/ون والفيصل بإعادة الإجراءات ٣-٥.
١١. وفقاً للبند الخامس من المادة ٤٣ من قانون جمعيات التعاون رقم (١٧) لسنة ١٩٥٦، يكون للقرار الذي يصدره المدير العام

بناء على قرارات التحكيم مفعول أي قرار تصدره محكمة بداية من حيث قبوله للاستئناف، وينفذ بالصورة التي ينفذ بها قرار محكمة البداية.

١٢. يحدد المدير العام أجراً للمحكّم/ين والفصيل بعد إجراء التحقيق يتلائم مع حجم الجهد والوقت والتكاليف الإضافية التي صرفت في إجراء التحكيم، وتقوم الجمعية بدفع هذه الأجر مباشرة بدون تأخير.

4. إجراءات التصفية وإلغاء التسجيل

تهدف إجراءات التصفيات إلى تصفية الجمعيات التعاونية غير العاملة استناداً إلى قرارات التحقيق و/أو الجمعيات التي تتخذ قراراً بحل نفسها، من خلال الإجراءات الآتية:

١. وفقاً لأحكام قانون جمعيات التعاون رقم (١) لسنة ١٩٥٦ ونظام جمعيات التعاون رقم (١) لسنة ١٩٥٧ فإن إجراءات تصفية الجمعيات التعاونية تتم استناداً إلى:
 - ◀ طلب رسمي مقدم وموقع من ثلاثة أرباع أعضاء الجمعية بتصفية الجمعية
 - ◀ قرار تحقيق في شؤون الجمعية مصادق عليه من المدير العام بموجب الماد ٤٠ من قانون جمعيات التعاون
 - ◀ قرار من المدير العام استناداً إلى نتائج الكشف على دفاتر الجمعية.
٢. يتولى المدير العام نشر قرار بتصفية الجمعية في الجريدة الرسمية (الوقائع الفلسطينية) مع بيان السبب الرئيس والسند القانوني لهذا القرار، والمصفي المنتدب من قبل المدير العام، وإتاحة المجال لأعضاء الجمعية تحت التصفية باستئناف قرار التصفية بتقديم طلب استئناف رسمي لوزير العمل خلال شهرين (٦٠ يوماً) من تاريخ صدور قرار النشر بالصحيفة الرسمية.
٣. في حال استئناف القرار، يجمد قرار التصفية ولا يسري مفعوله إلا بعد أن يقره وزير العمل.
٤. بعد سريان مفعول قرار التصفية مباشرة (في نفس اليوم إن أمكن)، يقوم المدير العام بمخاطبة البنك الذي تتعامل معه الجمعية تحت التصفية لتجميد تفويض أعضاء لجنة الإدارة أو من ينوبون عنهم لدى البنك، ولاعتماد المصفي رسمياً لدى البنك لإجراء عمليات السحب والإيداع والمناقلة بين الحسابات إن وجدت.
٥. يقوم المصفي بوضع يده على جميع موجودات الجمعية ودفاترها وسجلاتها وجميع الأوراق والمستندات المتعلقة بأعمال الجمعية، ويتخذ الإجراءات اللازمة للتأكد من ضبطه للموجودات وجميع ما تم وضع اليد عليه، ويقوم بعمل جرد أولي لجميع ما تم وضع اليد عليه.
٦. يقوم المصفي بنشر إعلان في الجريدة الرسمية وعلى نفقة الجمعية تحت التصفية يقضي بتقديم أي إدعاء على الجمعية إلى المصفي خلال شهر واحد (٣٠ يوماً) من تاريخ النشر، ويشترط في ذلك أن تعتبر جميع الذمم المقيدة في سجلات الجمعية حين صدور قرار التصفية بأنها قدمت حسب الأصول.
٧. وفقاً لأحكام البند الثاني من نظام جمعيات التعاون رقم (١) لسنة ١٩٥٧، وبعد قيامه بإعداد الجرد المذكور في الفقرة أعلاه وبعد استلامه وتدقيقه في أي إدعاءات لزم على الجمعية، يقوم المصفي بإعداد بيان يتضمن تفاصيل وافية عن الديون المستحقة للجمعية تحت التصفية من الأعضاء وغير الأعضاء والمبالغ الواجب دفعها، بما في ذلك الدفعات المتبقية على موجودات تم شراؤها من قبل الجمعية ومستحقات الأعضاء المنسحبين أو المتوفين، والأشخاص الذين يجب أن يتحملوا مصاريف التصفية ونسبة ما يتحمله كل منهم.
٨. يقوم المصفي بتصفية موجودات الجمعية العينية (إن وجدت) بالطريقة التي يراها مناسبة وتضمن تحقيق أكبر عائد للجمعية تحت التصفية. ويقوم بإيداع العائد من تصفية/بيع هذه الموجودات في حساب الجمعية البنكي، مراعيًا بذلك إتباع الأصول المحاسبية الفضلى.
٩. استناداً إلى بيان المستحقات والديون المثبتة بالمستندات والدعاوى المقدمة من الدائنين، يقوم المصفي باتخاذ قرار بشأن أولوية الدفع مراعيًا في ذلك أحكام قانون جمعيات التعاون والتي نصت على وجوب إعطاء الأولوية لدفع الديون.
١٠. في حال تبين للمصفي أن موجودات الجمعية لا تكفي لسداد الديون المتراكمة عليها، يقوم المصفي بتحديد النسبة التي سيتم دفعها للدائنين، آخذاً بعين الاعتبار ضرورة سداد الديون المترتبة على الأعضاء قبل إرجاع نسبة من رأس المال المدفوع للأعضاء، وهنا على المصفي أن يحرص على التفاوض مع الدائنين حول خصم أجزاء من ديونهم قبل عمل جرد نهائي للديون المستحقة.
١١. بعد تحصيل المبالغ المستحقة للجمعية تحت التصفية، يقوم المصفي بدفع مصاريف التصفية أولاً (باستثناء أجر المصفي والذي يدفع كخطوة أخيرة)، ومن ثم ينتقل إلى تسديد ديون الجمعية لغير الأعضاء بالنسب التي تم الاتفاق

- عليها معهم، أو حسب ما يراه مناسباً، وزمن ثم يبدأ بسداد مستحقات الأعضاء بنفس الآلية، ويتبع في هذا الأصول المحاسبية الفضلى (استخدام سندات صرف وقبض وتوقيع على مخالصات مالية وإخلاء طرف).
١٢. عند الانتهاء من الوفاء بالتزامات الجمعية الخارجية والداخلية تكون الجمعية قد صفيت، حينها يرفع المصفي تقريره النهائي للمدير العام مبيناً فيه آلية تصفية الجمعية ودفع الديون والمستحقات، ويضمن التقرير جميع الوثائق والمستندات الخاصة
١٣. يعين المدير أجر المصفي ويقوم بدفعه من أية مبالغ بقيت في حساب الجمعية.
١٤. يقوم المدير العام بالإيعاز لمدير الإرشاد والتسجيل بشطب الجمعية من سجل الجمعيات المسجلة، ويتولى نشر إعلان في الجريدة الرسمية بإلغاء تسجيل الجمعية وفقدانها صفة الهيئة المعنوية وحظر ممارستها لأي عمل.
١٥. يتم الإيعاز لمدير التعاون في المحافظة التي كانت مسجلة فيها الجمعية بشطب اسم الجمعية من أي سجلات لديهم، وتسليم ملف الجمعية للإدارة العامة للتعاون والتي تقوم بحفظه بالأرشفة.

5. مراجعة الميزانيات العمومية المدققة

- تهدف الإجراءات إلى التأكد من التزام الجمعيات التعاونية بتطبيق أحكام قانون التعاون قرارات هيئاتها العمومية حيث تلتزم الإدارة العامة للتعاون بمجموعة من الأحكام العامة، وهي:
١. من المفترض أن تتم عملية مراجعة الميزانيات العمومية المدققة للجمعيات التعاونية مرة واحدة سنوياً بحيث ينص قانون التعاون على وجوب قيام الجمعيات بتقديم مثل هذه الميزانية سنوياً للإدارة العامة للتعاون خلال فترة لا تتعدى ثلاثة أشهر من انتهاء السنة المالية للجمعية إلا في الحالات التي يوافق فيها مدير عام التعاون على تمديد هذه المدة. ويشترط قبل تقديم الميزانية العمومية للإدارة العامة للتعاون قيام مدقق حسابات معتمد لدى الإدارة العامة للتعاون بتدقيق الميزانية العمومية. والتأكد من صحة ما يرد فيها. وفي ما يلي أجزاء من النصوص القانونية المتعلقة بإعداد الميزانيات العمومية وتدقيقها، والتي تعتبر مقدمة أساسية لإجراءات التدقيق التي تليها.
 ٢. ينبغي على كل جمعية مسجلة عند انتهاء سنتها المالية إعداد ميزانية عمومية تبين فيها موجوداتها والتزاماتها بالإضافة إلى كافة القوائم المالية المرتبطة بحساباتها، وطبيعة أعمالها، والبيان الإحصائي السنوي وتقرير مدقق الحسابات الخارجي.
 ٣. ينبغي على مدقق الحسابات أن يصادق على الميزانية العمومية، أو أن يظهرها ببيان يوضح فيه التفاصيل غير الصحيحة الواردة فيها، أو التفاصيل التي لا يستطيع أن يجزم بصحتها، وأن يذكر إذا ما راعى تدقيق الديون التي فاتت مواعيد استحقاقها، ورصيد النقد والسندات المالية وتقدير قيمة موجودات الجمعية والتزاماتها.
 ٤. لا يجوز لأي شخص أن يدقق حسابات أية جمعية تعاونية مسجلة إلا إذا كان مدققاً مجازاً من الحكومة ومعتمداً لدى الإدارة العامة للتعاون كمحقق حسابات.
 ٥. يجب إتمام حسابات أية جمعية تعاونية خلال ثلاثة أشهر من تاريخ انتهاء سنة الجمعية المالية (إلا إذا كان المدير قد مدد هذا الميعاد) وأن تعرض لجنة الإدارة الميزانية العمومية على الهيئة العمومية في اجتماعها السنوي العادي خلال مدة أقصاها شهران من تاريخ إتمام التدقيق وتصديق الميزانية العمومية من الإدارة العامة للتعاون. مع ملاحظة أن تكون هذه السجلات المالية ذات شفافية عالية تحفظ حقوق الأعضاء والتزاماتهم.
 ٦. يجب أن تدقق دفاتر حسابات كل جمعية تعاونية مسجلة، مرة واحدة على الأقل في السنة، وتعين الهيئة العمومية في اجتماعها السنوي مدققاً لحساباتها مجازاً من الحكومة، ويكون التعيين خاضعاً لموافقة المدير ويجوز للمدير الموافقة على أن يدقق أحد موظفي الإدارة العامة للتعاون دفاتر أية جمعية مسجلة، أو أن يقوم الاتحاد التعاوني لمراقبة الحسابات بتدقيق حسابات الجمعية في حالة عدم قيام الهيئة العمومية بتعيين مدقق للحسابات. وفي جميع الأحوال لا يجوز تفويض لجنة الإدارة بتعيين مدقق الحسابات.
 ٧. إذا لم يقتنع المدير بتقارير المدقق المعين، يجوز له أن يعين مدققاً واحداً أو أكثر، لإعادة تدقيق حسابات أية جمعية تعاونية، وأن يوقف مدقق الحسابات المنتخب عن التمتع بصلاحيات تدقيق حسابات الجمعيات التعاونية، على أن يعمل بهذا التوقيف بعد إتاحة الفرصة للمدقق لتقديم إيضاحاته الخطية إلى المدير في ذلك الشأن.

6. إجراءات عقد وإدارة اجتماعات الهيئات العمومية للجمعيات التعاونية

تهدف إجراءات عقد وإدارة اجتماعات الهيئات العامة إلى التأكد من التزام الجمعيات التعاونية بتطبيق أحكام قانون التعاون

وقانونية القرارات المتخذة من قبل الهيئات العمومية. وحتى تقوم الجمعيات التعاونية بعقد اجتماعات هيئاتها العمومية بطريقة قانونية تحقق الأهداف المرجوة من هذه الاجتماعات، ينصح بأن يقوم موظف التعاون بإرشاد اللجان الإدارية بأن تأخذ بعين الاعتبار ما يلي عند قيامها بالتحضير وعقد اجتماعات هيئاتها العمومية:-

- التحضير الجيد والمسبق للاجتماع بما يتناسب مع الوضع في تلك الفترة والمتعلق بظروف الأعضاء والأوقات التي تناسبهم.
- الترتيب مع دائرة/قسم التعاون في مديرية العمل في المحافظة لحضور الاجتماع.
- وضع جدول أعمال الاجتماع بما يتناسب مع أوضاع الجمعية والقضايا التي تواجهها والقرارات المتخذة في الاجتماعات السابقة.
- ضرورة إعداد الهيئة الإدارية لتقرير إداري حول وضع الجمعية وإنجازاتها خلال العام السابق والتحديات التي تواجهها.
- في حالات الاجتماعات السنوية العادية، ضرورة قيام اللجنة الإدارية بتحضير موازنة تقديرية للعام التالي لعرضها وإقرارها من قبل الأعضاء. وتشكل مثل هذه الموازنة عند إقرارها الخطة المالية للجمعية ويكون لها انعكاسات إدارية أيضاً، وتكون الأساس لمساءلة لجنة الإدارة فيما بعد، وتزيد من قدرة الأعضاء على المشاركة الفاعلة في الرقابة، والمشاركة في إدارة وتطوير جمعيتهم.
- ضرورة التأكد من أهلية الأعضاء للانتخاب والترشح والتصويت وفقاً للقانون والنظام الداخلي، وحصص الأعضاء الذين يحق لهم الانتخاب والترشح. وهنا يؤكد على ضرورة أن تقوم الإدارة بإعداد كشف بأسماء أعضاء الهيئة العمومية المسددين للرسوم والأسهم (المكتملة عضويتهم) حتى تاريخ الاجتماع، مستندة بذلك إلى الميزانية العمومية المدققة من جهة، وسندات القبض ودفتر اليومية من جهة أخرى.
- يمكن لكل من الجهات الآتية أن تدعو لاجتماع الهيئة العمومية:
- من حق لجنة الإدارة دعوة أي جهة أخرى للإشراف والحضور كضيوف فقط، وتكون دائرة التعاون هي الجهة الرسمية فقط.
- على لجنة الإدارة أن تقوم بكل ما هو متاح لها من مصادر لإبلاغ أعضائها ودعوهم لحضور اجتماعات الهيئة العمومية، وفقاً لنظامها الداخلي. وعلى لجنة الإدارة تحضير إعلانات ودعوات تضمن ذلك.
- ينصح بأن يتم إرفاق التقرير الإداري والمالي ورسالة اكتمال العضوية مع الدعوة وجدول الأعمال، ليوضح للأعضاء غير المكتملة عضويتهم فيها ما هو مطلوب منهم من رسوم والتزامات ليستكملوا حقوق عضويتهم المتعلقة بالحضور والتصويت في الاجتماعات. وفي حال وجود أعضاء متوفين، يتم إبلاغ الورثة بضرورة إحضار حصر إرث للعضو المتوفى وتفويض منهم لأحد الورثة أو شخص آخر لحضور الاجتماع، على أن يتم إبلاغ الورثة مسبقاً، حتى يتسنى لهم إعداد اللازم.

الهيئة العامة لتنظيم العمل التعاوني

قرر مجلس الوزراء في جلسته ٥٥ بتاريخ ٢٠١٠/٨/٢٥ رفع مشروع قانون التعاون الجديد، حيث ينص مشروع القانون الجديد على إنشاء الهيئة العامة لتنظيم العمل التعاوني وصندوق التنمية التعاوني. ويبرر إنشاء الهيئة العامة لتنظيم العمل التعاوني، كما ورد في الخطة الخاصة بإنشاء الهيئة العامة لتنظيم التعاون الفلسطينية واللوائح التنفيذية الخاصة بتشغيلها، كما ورد في تقرير صادر عن المركز الفلسطيني للتنمية الاجتماعية والاقتصادية، حزيران ٢٠١٢ بما يلي:

- تعمل الهيئة على توحيد النظام القانوني بين الضفة الغربية وقطاع غزة من خلال تشريع فلسطيني موحد.
- يعتبر إنشاء الهيئة خطوة في غاية الأهمية كونها ستمثل الجسم التنسيقي للعمل التعاوني بتفرعاته الممتدة لدى أكثر من جهة اختصاص، سواء الرسمية مثل وزارة الزراعة ووزارة الإقتصاد ووزارة الإسكان وغيرها أو غير الرسمية كالإتحادات التعاونية.
- إتاحة مجال أرحب لتنسيق السياسات والجهود المبذولة من مختلف الأطراف والمؤسسات، بحيث لا يحدث أي تضارب وتعارض في هذه السياسات وينعكس أثره سلباً على عمل وإنجازات هذا القطاع.
- للهيئة المستقلة مرونة أكبر في دراسة ومواكبة الانعكاسات والآثار المترتبة على تطبيق قانون الجمعيات التعاونية والإجراءات المنبثقة عنه، والعمل على تعزيز مختلف الأطراف المتأثرة به.
- الاستقلال الإداري للهيئة يساعد في تطوير علاقتها مع الجهات الخارجية والداخلية في سبيل تنسيق المساعدات التقنية،

وزيادة فرص الحصول على التمويل اللازم لمشاريع القطاع التعاوني، وتمويل المانحين، والمقدم للتعاونيات والاتحادات التعاونية، وزيادة فعاليتها.

- إنشاء الهيئة والتي ستمتع باستقلال مالي وإداري سيؤهلها ويمكنها من إشراك القطاع التعاوني غير الرسمي (كالإتحادات) في إدارة وتنظيم العمل التعاوني من خلال عضويتهم في مجلس إدارة الهيئة، وهو الأمر الذي لم يكن ليتحقق لو بقيت ملحقة بإدارة عامة بوزارة العمل، حيث لا يحق لغير موظفي القطاع العام إدارتها والعمل فيها.
- وجود الهيئة سيسهم بشكل فعال في تحقيق الالتزام الجاد للجمعيات والإتحادات التعاونية بمبادئ التعاون الأساسية التي لا تستطيع هذه الأجسام الإلتزام بها بمفردها.
- سيشكل إنشاء الهيئة دعماً كبيراً للعمل التعاوني والجمعيات التعاونية خاصة فيما يتعلق بالمساهمة في تقديم الخدمات التعاونية المساندة من تدريب وتمويل.

أشار تقرير الخطة الخاصة بإنشاء الهيئة العامة لتنظيم التعاون الفلسطيني واللوائح التنفيذية الخاصة بتشغيلها، الصادرة عن المركز الفلسطيني للتنمية الاجتماعية والاقتصادية، حزيران ٢٠١٢ إلى أن الهيئة العامة لتنظيم العمل التعاوني هي مؤسسة فلسطينية تتبع رئاسة الوزراء وتتمتع بالشخصية الاعتبارية المستقلة. وتسعى من خلال عملها إلى تطوير العمل التعاوني وتشريعاته ورفع مستوى وعي وإنتاجية وربحية القطاعات التعاونية من جمعيات واتحادات وذلك تحقيقاً للمصلحة العامة للاقتصاد الوطني. وينتظر من الهيئة أن تساهم وبشكل مباشر في رفع المستوى الاقتصادي والاجتماعي والثقافي للتعاونيين والمجتمعات المحلية، وتعزيز الاعتماد على الذات لتحقيق المنافع الاقتصادية والاجتماعية للجمعيات واتحاداتها التعاونية، وتحقيق مصلحتهم في العيش الرغيد والكريم، وهي تهدف - بشكل محدد- إلى تحقيق ما يلي:

١. الحفاظ على القطاعات المنتجة والمشغلة للعمالة وذات البعد الاجتماعي على البقاء والتطور بقواها الذاتية وبعيداً ما أمكن عن الارتزاق والارتهان للدعم والمساعدة الخارجية.
 ٢. رفع مستوى معيشة وتحسين نوعية الحياة للمواطن الفلسطيني عموماً والتعاونيين على وجه الخصوص عبر الإدارة الكفؤة لمواردهم الاقتصادية المتاحة، المادية والبشرية.
 ٣. وضع السياسات وتطوير خطط متوسطة وبعيدة المدى للحركة التعاونية الفلسطينية وتقديمها إلى مجلس الوزراء من أجل اعتمادها.
 ٤. تطوير الحركة التعاونية الزراعية وتشجيع إقامة الجمعيات، وتفعيل دورها وتوحيد جهودها وتوجيهها ومساعدتها في تحقيق أهدافها ومهامها في المجالات المختلفة.
 ٥. خلق قيادات تعاونية إن على مستوى العمل العام أو على مستوى قطاع العمل التعاوني.
 ٦. مساعدة الجمعيات على النهوض بأعبائها وتنظيم شؤونها المالية والإدارية.
 ٧. التنسيق فيما بين الجمعيات التعاونية من جهة والجهات المختصة من جهة أخرى.
 ٨. إنشاء مشاريع الخدمات الداعمة ذات الصلة والمساهمة في تقديم الخدمات التعاونية الداعمة في مجالي التدريب والتمويل.
 ٩. تمكين المرأة والشباب ودمج ذوي الإحتياجات الخاصة والأسرى المحررين في أنشطة الحركة التعاونية.
 ١٠. ضمان تطبيق أحكام قانون الجمعيات التعاونية والأنظمة واللوائح والتعليمات الصادرة بهذا الشأن ومتابعة تنفيذها.
 ١١. تعزيز الدور الرقابي والتنظيمي على القطاع التعاوني.
 ١٢. المساهمة في تأسيس الجمعيات والإتحادات التعاونية وتكوين بنيانها وإنشاء مؤسساتها الخدمائية المساندة، وتشجيعها.
 ١٣. تنظيم العلاقة مع الجمعيات والاتحادات التعاونية والاتحاد التعاوني العام وتشجيعها على الارتباط الاقتصادي وفقاً لمبادئ التعاون بين التعاونيات،
 ١٤. تعزيز التنسيق والتعاون مع الوزارات والمؤسسات الأهلية والروسمة المعنية، بالإضافة إلى تعزيز التعاون مع المنظمات التعاونية العربية والدولية.
 ١٥. تيسير اتصال الجمعيات والاتحادات بمصادر التمويل والقروض، والمساعدة في تأسيس صناديق تعاونية نوعية أو عامة بهدف تمويل مشاريعها.
 ١٦. المساهمة في إزاح المشاريع الإنتاجية للجمعيات التعاونية في المناطق المختلفة، وذلك بمساعدتها في تذليل العقبات إنتاجية أو تسويقية.
- وتحقيقاً لهذه الأهداف فقد أسند القانون الصلاحيات اللازمة التي تؤهل الهيئة لتولي الإشراف على القطاع التعاوني والقيام بالأعمال والمهام التالية:
١. الإشراف على الحركة التعاونية دون ممارسة العمل التعاوني بشكل مباشر.

٢. رسم السياسات للنهوض بقطاع التعاون، والمساهمة في تصويب السياسات ذات الأثر على مكونات هذا القطاع الهام من جمعيات وإتحادات تعاونية وغيرها.
٣. اقتراح وإعداد مشاريع التشريعات المتعلقة بالعمل التعاوني.
٤. وضع الخطط السنوية والمتوسطة والبعيدة المدى للحركة التعاونية الفلسطينية ورفعها لمجلس الوزراء لإقرارها.
٥. تسجيل الجمعيات والاتحادات التعاونية والإتحاد العام التعاوني.
٦. الاشتراك مع الجمعيات والاتحادات التعاونية في تمثيل القطاع التعاوني لدى المنظمات والمحافل العربية والدولية، الرسمية والأهلية.
٧. التنسيق والتعاون مع الجهات ذات العلاقة في الداخل والخارج لتمكين الجمعيات والاتحادات التعاونية من تنفيذ برامجها التنموية في مختلف القطاعات.
٨. متابعة ومراقبة حسابات الجمعيات والاتحادات التعاونية والتصديق على ميزانياتها.
٩. نشر الثقافة التعاونية بوسائل الاتصال المختلفة.
١٠. المساهمة في تقديم الخدمات التعاونية المساندة في مجالي التدريب والتمويل.
١١. تقديم الإرشاد والتوجيه للجمعيات والاتحادات التعاونية ولأعضائها.
١٢. تقديم الدعم الفني للجمعيات والاتحادات التعاونية.
١٣. تنظيم دورات التدريب والتعليم التعاوني لأعضاء الجمعيات والاتحادات التعاونية والعاملين فيها.
١٤. دراسة أوضاع الجمعيات والاتحادات التعاونية المسجلة، وتحديد أوضاعها، واتخاذ الإجراءات القانونية بحق المخالف منها.
١٥. تجميع وتنسيق البيانات وتوفير المعطيات الإحصائية عن القطاعات التعاونية المختلفة.

صندوق التنمية التعاوني

أشارت المادة (٥) من مشروع قانون الجمعيات التعاونية والمتعلقة بصلاحيات مجلس إدارة الهيئة العامة لتنظيم العمل التعاوني أنه من صلاحيات مجلس إدارة الهيئة إنشاء المعهد التعاوني وصندوق التنمية التعاوني وتنظيمهما بموجب لوائح خاصة تصدر عن مجلس الوزراء بناء على تنسيب المجلس. وبناء على ذلك تم تطوير ورقة عمل إلى المؤتمر التعاوني الثاني بمناسبة الاحتفال بالسنة الدولية للتعاونيات، شملت الورقة مجموعة من الاقتراحات حول صندوق التنمية التعاوني والتي شارك في تطويرها مجموعة من الخبراء والمهتمين من الإدارة العامة للتعاون والاتحادات والمؤسسات والجمعيات المعنية، وشملت الورقة التوصيات والاقتراحات التالية حول الصندوق:

- اتفق ممثلو جميع الأطراف ذات العلاقة بالحركة التعاونية الفلسطينية، على ضرورة إنشاء صندوق للتنمية التعاونية، ليضاف للمساهمات الأخرى الهادفة لتطوير الحركة التعاونية في فلسطين.
- أن يتم تأسيس صندوق التنمية التعاوني بالشراكة بين الحركة التعاونية والحكومة والمنظمات المحلية والدولية للتنمية، ليشكل حلقة إضافية في عملية التنمية التعاونية.
- يساهم الصندوق المقترح في الاستثمار أو تقديم القروض ولا يكون مصدراً لتقديم المنح، كما يمكن للصندوق أن يقدم خدمات فنية للمستفيدين من خدماته بهدف تطوير المشاريع والتأكد من طرق تنفيذها وضمان استمراريتها.
- لا يمول الصندوق لا يمول عمليات شراء الأراضي أو المباني.
- أن تكون ملكية الصندوق مفتوحة لكافة التعاونيات في جميع القطاعات، وكذلك أمام الاتحادات التعاونية النوعية التي لديها أعمال وتقدم الخدمات لأعضائها وهي في حاجة إلى تمويل استثماراتها ونشاطاتها.
- يمكن للصندوق من خلال مساهماته الاستثمارية والتمويلية أن يقدم مساهمات فريدة من نوعها في خلق تعاونيات جديدة وتوسيع القائم منها، والإسراع في خلق فرص العمل، إضافة إلى الفوائد المجتمعية الأخرى.
- تشمل عملية تأسيس وتطوير الصندوق ثلاثة مراحل، المرحلة الأولى: يمكن أن تكون البدء على أساس مشروع تأسيسي وبرأس مال محدود قد يتراوح من ١-٣ مليون دولار، يقدم من جهات تمويلية ومن الحكومة. والمرحلة الثانية: في حالة نجاح المرحلة الأولى التي يقترح ألا تتجاوز مدتها ثلاث سنوات، يقترح الاستمرار في المبادرة ورفع رأس المال ليصل إلى حوالي عشرة ملايين دولار، وتوسيع العضوية والأهداف والأنشطة والفئات المستهدفة من خدماته والمرحلة الثالثة: في حالة نجاح المرحلة الثانية والتي يقترح ألا تتجاوز مدتها ٥-٧ سنوات من بداية تأسيس الصندوق، يتم في هذه المرحلة البدء بتحويل الصندوق إلى بنك تعاوني متخصص، ورفع رأس ماله وتطوير أعماله ونشاطاته بما يتوافق مع شروط الجهات ذات الاختصاص مثل سلطة النقد الفلسطينية، كما يمكن أن يكون المواطن العادي غير العضو في التعاونيات

مساهما في رأس ماله، ويستفيد من بعض خدماته المصرفية.

مواصفات الصندوق المقترح:

- من الناحية التقنية فإن هذا الصندوق بمثابة أداة مالية، وهذا يعني ضرورة تصميم الصندوق ليكون لديه القدرة على الاستجابة لاحتياجات مالكيه التمويلية، مع تقديم نوعية جيدة من الخدمات وفقاً لشروط مقبولة، وكذلك مع تحقيق النتائج المالية الايجابية لضمان استدامة الصندوق.
- في المرحلة الأولى، يمكن أن يودع رأس مال الصندوق في بنك، ويتم إدارته من قبل لجنة توجيهية، تتشكل من الأطراف المساهمة والمناحين لهذا الغرض، مما قد يقلل من درجة المخاطرة، وبدعم فني من مؤسسات فلسطينية متخصصة تساهم في تطوير الحركة التعاونية الفلسطينية. ويمكن للفرق الفنية في هذه المؤسسات العمل على تقديم خدمات في مجال تحليل طلبات التمويل والقروض، وكذلك توصيات لإقرارها، وتطويرها ومتابعة تنفيذها إضافة إلى المراقبة الميدانية وتوظيف مستشارين محليين متخصصين لمساعدة التعاونيات في تنفيذ القروض والاستثمارات.
- إن الهدف العام من صندوق التنمية التعاوني هو المساهمة في تطوير العمل التعاوني الفلسطيني، بأن يصبح أداة مالية تساهم في تمويل المشاريع الإنتاجية لدى الجمعيات التعاونية القائمة والجديدة. أما أهم أهدافه المباشرة فيمكن تلخيصها بما يلي:

- ◀ المساهمة في تنفيذ مشروع استراتيجي للحركة التعاونية.
- ◀ المساهمة في خلق بيئة تمويلية مساعدة لتطوير العمل التعاوني في فلسطين.
- ◀ المساهمة في تسهيل نهج الوصول للأسواق، والحصول على التكنولوجيا وعملية الابتكار.
- ◀ العمل على دعم وتطوير المشاريع التي تعزز العلاقة بين الأعضاء والتعاونيات الخاصة بهم.
- ◀ المساهمة في توجيه الموارد المالية نحو التعاونيات، إضافة إلى مصادرها الداخلية والخارجية الأخرى.
- ◀ العمل على دعم المبادرات الإنتاجية، مع التركيز على إدماج المرأة والشباب، مما يساهم في خدمة المجتمع.
- ◀ المساهمة في إظهار رؤية جديدة، داخليا وخارجيا، حول دور التعاونيات في الاقتصاد والمجتمع، وتعزيز قيمة المبادئ التعاونية، وكذلك القيم الاجتماعية مثل المساءلة والشفافية والممارسة الديمقراطية.
- ◀ مساعدة الحركة التعاونية الفلسطينية بأن تكون مكتفية ذاتيا.

الحلف التعاوني الدولي

تأسس الحلف التعاوني الدولي ICA في العام ١٨٩٥، ومقره في مدينة جنيف السويسرية، وهو مؤسسة أهلية مستقلة وجدت من أجل خدمة ودعم الحركة التعاونية العالمية. وتتكون عضوية الحلف من المؤسسات التعاونية الدولية والوطنية العاملة في جميع الأنشطة والمجالات التعاونية الزراعية والتمويلية والتوفير والتسليف والصناعة والتأمين والإسكان، والنشاط اليدوي والخدمات. ويضم الحلف أكثر من ٢٤٥ مؤسسة ائتلافية وطنية من أكثر من ١٠٠ دولة تمثل أكثر من ٧٠٠ مليون عضو تعاوني في شتى أنحاء العالم.

دور المرشد التعاوني ومواصفاته

ينظر إلى المرشد التعاوني كحجر أساس لأي عمل يستهدف تنمية الجمعيات التعاونية بشكل خاص والحركة التعاونية بشكل عام، فالمرشد التعاوني يربط بين مفاهيم التعاون والتشريعات المنظمة للعمل التعاوني وواقع المجتمع في مجالات قطاعية مختلفة وخاصة الزراعة والإسكان والخدمات ومجالات أخرى قد تلائم تأسيس جمعيات تعاونية كالمجالات الحرفية (عمالية) أو كتعاونيات بين شركات أو منشآت ومشاريع صغيرة. ويسعى المرشد التعاوني بشكل عام إلى الاندماج أولاً في الحركة التعاونية ومع قيادات الجمعية التعاونية كمدخل أساسي لزيادة معرفته بهم ومعرفته بجميع العلاقات الاجتماعية والاقتصادية، وهذا يعطيه فرصة أفضل لفهم الواقع الحالي للجمعيات ونمط القيادة ويخلق نوعاً من الثقة مع القيادات المحلية، ويتعرف على الأعضاء واهتماماتهم. ينتقل المرشد التعاوني بعد ذلك مباشرة إلى بناء وعي الأعضاء حول التعاون، مستنداً إلى العوامل الأكثر تأثيراً على نجاح أي جمعية تعاونية، وهي الحكم والطموح والمشاريع والخدمات والمصادر والأنظمة النازمة للجمعية التعاونية. ثم ينتقل المرشد التعاوني لاحقاً للعب دور الميسر لعملية الإرشاد من أجل رفع قدرات الجمعية في المجالات الفنية والإدارية والتنظيمية وخاصة المرتبطة في المشروع التعاوني وذلك بنفسه أو من خلال تنسيق ذلك مع

مختصين من الإدارة العامة للتعاون أو مؤسسات أخرى.

في النهاية، فإن المرشد التعاوني يراعي تعزيز قيمة المشاركة لجميع المعنيين بتطوير الجمعية، وعند العمل في جميع المراحل عليه أن يضمن في النهاية وصول الجمعية إلى المستوى السابع، ونقصد بالجمعية أعضاء الهيئة العامة وليس فقط رئيس لجنة الادارة .

نمط المشاركة	مكونات كل نمط
١. المشاركة السلبية	يشارك الناس: من خلال إعلامهم بما سيحدث أو بما حدث فعلاً، دون الاستماع إلى رأي الناس، المعلومات التي يتم إعلام الناس بها مصدرها مهنيون أو خبراء ومختصون.
٢. المشاركة في إعطاء معلومات	يشارك الناس: من خلال إجاباتهم على أسئلة يضعها باحثون متخصصون في البحث واستخراج المعلومات من خلال استمارات خاصة، وفي العادة يتاح للناس التأثير على مسار الأحداث ولا يطلعون على نتائج البحوث أو التحقق من طريقة تحليلها.
٣. المشاركة بالتشاور	يشارك الناس: من خلال استشارتهم ويستمع الباحثون أو الخبراء التنمويون إلى وجهات نظر الناس، ويحدد الخبراء والباحثون يحددون المشكلات والحلول بناء على خبرتهم، وقد يأخذونه ببعض ملاحظات الناس ولكن دون إشراكهم بشكل مباشر في اتخاذ القرارات.
٤. المشاركة مقابل حوافز مادية	يشارك الناس: من خلال تقديم مساعدات مادية مقابل عملهم أو مقابل إجراء التجارب في حقولهم. فالناس لا تشارك في تصميم التجارب التي تجري في حقولهم، ولا يوجد لديها دوافع للاستمرار في هذا العمل بعد انتهاء الحافز.
٥. المشاركة الوظيفية	يشارك الناس: من خلال تكوين لجان لتلبية أهداف محددة سلفاً، ومرتبطة بتنفيذ مشروع معين، هذه اللجان يتم تشكيلها في العادة بعد الموافقة على المشروع وقد تنتهي هذه اللجان بعد انتهاء المشروع وقد تستمر.
٦. المشاركة التفاعلية ذات التأثير المتبادل	يشارك الناس: في التحليل المشترك وتطوير خطط العمل من خلال لجان ومجموعات تبدأ بالمأسسة منذ بداية العمل، وفي أغلب الأحيان يستمر عمل هذه اللجان أو المجموعات، وهذه المجموعات يكون لها السيطرة على القرارات المحلية.
٧. التعبئة الذاتية	يشارك الناس: بأن يأخذوا زمام المبادرة مستقلين عن المؤسسات الخارجية لتغيير واقع معين. ويقومون بتطوير علاقات مع المؤسسات المحلية والدولية للحصول على الموارد والحقوق التي تساعد على تحقيق التنمية، ويكون دور المؤسسات التنموية مساعداً ومسانداً لهذه المبادرات المحلية.

تري الإدارة العامة للتعاون أن وظيفة المرشد التعاوني يجب أن تشمل المهام الآتية:

١. الاستجابة لطالبي التأسيس، والاجتماع معهم لدراسة أوضاعهم الاقتصادية والاجتماعية، والتحقق من حاجتهم الفعلية (للجمعية المقترحة)، بالإضافة إلى توعيتهم بالقانون والنظام والمبادئ والمفاهيم التعاونية وأسلوب الإدارة والعمل في الجمعية التعاونية.
 ٢. دراسة وتدقيق طلبات التسجيل والتأكد من استكمالها للمطلوب.
 ٣. حضور اجتماعات الهيئات العمومية ولجان الإدارة، والمراقبة، والمشاركة في المناقشات، وتقديم التوجيه والإرشاد كلما كانت هناك حاجة لذلك وحسب مقتضى الحال.
 ٤. القيام بالزيارات الميدانية الدورية للجمعيات للتعرف على مشكلاتها وتقديم التوصيات لها، وتدريب ذوي العلاقة في الجمعية على كيفية إدارة وصياغة القرارات، وعقد الاجتماعات وتسجيل وقائعها، وكيفية تسجيل الحسابات واستعمال المستندات المحاسبية المختلفة، والتحقق من الذمم، وتسديد الأعضاء لهذه الذمم واعداد التقارير حول وضع الجمعيات.
- يقدم الارشاد للجمعيات التعاونية بشكل أساسي من الإدارة العامة للتعاون، سواء كان ذلك إرشاداً تعاونياً عاماً أو متخصصاً في جوانب تشريعية أو مالية أو تنظيمية، حيث تخصص الإدارة العامة للتعاون كوادراً مختصة في المجالات المختلفة لتقديم الإرشاد. تقوم أيضاً مجموعة من المؤسسات الأهلية والدولية والاتحادات التعاونية بوظيفة تقديم الإرشاد التعاوني بشكل عام أو بشكل خاص.





المساق السابع

تنظيم العمل التعاوني



الجلسات التدريبية

الجلسة التدريبية رقم 1: الدور الحالي للإدارة العامة للتعاون

أهداف الجلسة	١. يكون لدى المشاركين معرفة في الإطار المؤسسي الحالي للعمل التعاوني. ٢. يكون لدى المشاركين معرفة بالإجراءات الحالية لتسجيل الجمعيات التعاونية. ٣. يكون لدى المشاركين معرفة بدور الإدارة العامة للتعاون بعد تسجيل الجمعيات التعاونية.
الترتيب	١. تقديم حول الادارة العامة للتعاون في إطار وزارة العمل الفلسطينية. ٢. مهام وهيكلية الإدارة العامة للتعاون. ٣. إجراءات تسجيل الجمعيات التعاونية ٤. إجراءات ما بعد تسجيل الجمعيات التعاونية.
المواد التدريبية	الشفافيات من ١-١٠، تمرين رقم ١.

الزمن

50

دقيقة

رقم النشاط واسمه

1

عرض دور ومهام الإدارة العامة للتعاون في مرحلة تسجيل الجمعية

وسائل تدريبية

• الشفافيات من ١-١٠

التفاعل مع المجموعة

وصف النشاط

إثارة النقاش في بداية كل شفافية ومن ثم إعطاء حيز للمشاركين لطرح الأسئلة والمداخلات وإعطاء أمثلة من واقع عملهم أو من خبرتهم في العمل مع التعاونيات

يبدأ المدرب النشاط بطرح سؤال النقاش التالي:

"ما أهمية الإدارة العامة للتعاون في وزارة العمل في تنمية العمل التعاوني الفلسطيني؟" وبعد نقاشات المشاركين يبدأ بعرض الشفافيات التدريبية على النحو الآتي:

الشفافية رقم ١: يركز المدرب أثناء عرض الشفافية على أهمية التعاون في وزارة العمل سواء كان ذلك في نصوص واضحة في رسالة الوزارة أو كان ذلك من خلال تخصيص هدف استراتيجي خاص بالتعاون ومن ثم إدارة عامة خاصة لمتابعة هذا الهدف.

الشفافية رقم ٢: يبدأ المدرب العرض من خلال الإشارة إلى أن وزارة العمل والتشريعات الناظمة حددت ١٣ مهمة أساسية للإدارة العامة للتعاون وهي التي تشكل الأساس لجميع ما تقوم به الإدارة العامة للتعاون، ومن ثم يبدأ باستعراض المهام في الشفافيات من رقم ٣ إلى رقم ٥.

الشفافية رقم ٦: يعرض المدرب الشفافية ويشير إلى أن عدد الموظفين ومدى اشغال الوظائف على مستوى المديرية قد يختلف نتيجة وضعية المصادر البشرية والتوظيف في الحكومة، أي أننا قد لا نجد في بعض المديرية جميع الوظائف مسكنة.

الشفافية رقم ٧: يشير المدرب في البداية إلى أن هناك دليل عمل مفصل في الإدارة العامة للتعاون حول إجراءات التسجيل الخاصة بالجمعيات التعاونية، وفي هذا السياق نحن نقدم أهم الإجراءات التي تهم العاملين في تنمية التعاونية والمرتبطة بإحدى أهم الوظائف والمهام التي تقوم بها الإدارة العامة للتعاون، وهي وظيفة تسجيل الجمعيات التعاونية، ومن ثم يبدأ المدرب بعرض محتوى الشفافية ويركز أثناء العرض على أهمية وضوح القضية التعاونية المشتركة بين الأعضاء، وأنهم فعلاً يريدون أن يسجلوا جمعية تعاونية وليست خيرية أو آلية لاستقطاب تمويل من بعض الجهات المانحة.

الشفافية رقم ٨: يؤكد المدرب على أهمية الاجتماع التأسيسي لجميع المعنيين بالتعاون سواء الإدارة

العامة للتعاون أو أعضاء الجمعية التعاونية أو أي مؤسسة تنموية أو دولية لديها الرغبة في دعم مبادرة الأعضاء في تأسيس الجمعية، حيث يتم في هذا الاجتماع توضيح مفهوم العمل التعاوني واتخاذ القرارات في ماهية الجمعية التعاونية، ويعتبر هذا الاجتماع من أهم خطوات تسجيل الجمعية التعاونية، ومن ثم يستعرض المدرب ما يدور في الاجتماعي التأسيسي ونتائج المتوقعة.

الشفافية رقم ٩: يستكمل المدرب عرض إجراءات التسجيل، ويشير إلى أن أهم خطوة بعد الاجتماع التأسيسي هي رفع الملف كاملاً وخاصة كشف إيداع المبلغ المتفق عليه في الاجتماع التأسيسي في البنك ونموذج الجدوى الاقتصادية والتي بموجبها تتخذ الإدارة العامة للتعاون قرار التسجيل وإصدار شهادة الجمعية.

رقم النشاط واسمه

2

الزمن

60

دقيقة

تمرين رقم ١ نموذج نظام داخلي

وسائل تدريبية

- نموذج التمرين

التفاعل مع المجموعة

العمل الجماعي ونقاش الحالات

وصف النشاط

يقوم المدرب بتوزيع نموذج مقترح لجمعية تعاونية، ويطلب إلى المشاركين تعديل النموذج لينسجم مع متطلبات الأعضاء، وألا يتعارض مع التشريعات الفلسطينية. وبعد الانتهاء يتم نقاش أهمية تطوير النظام الداخلي في الجمعية بمشاركة جميع الأعضاء وألا يتم التعامل معه كنموذج يتم تعبئته ورفع لإدارة العامة للتعاون

رقم النشاط واسمه

3

الزمن

50

دقيقة

عرض ونقاش إجراءات الإدارة العامة للتعاون بعد التسجيل

وسائل تدريبية

- شفافية رقم ١٠

التفاعل مع المجموعة

يقوم المدرب بعد عرض كل نقطة بالطلب إلى المشاركين مراجعة الإجراءات التي تقوم بها الإدارة العامة للتعاون، والتعليق على بعض منها، مستخدماً المادة المرفقة

وصف النشاط

يستعرض المدرب الشفافية ويوضح المقصود في كل مهمة من مهمات الإدارة العامة للتعاون بعد تسجيل الجمعيات التعاونية على النحو الآتي:

الإرشاد والإشراف: يوضح المدرب أن هذه المهمة قد تتم بناء على طلب الجمعية أو بناءً على برنامج خاص في الإدارة العامة للتعاون ويتم من خلال ورش عمل أو حضور اجتماعات الهيئة العامة أو من خلال التدريب، أو من خلال توفير المواد الفنية والإرشادية.

التحقيق: يشير المدرب إلى أن التحقيق هو إحدى الأدوات المستخدمة لتصويب أوضاع الجمعيات التعاونية، ويتم بالاستناد إلى قانون جمعيات التعاون رقم (١٧) لعام ١٩٥٦ حيث يجوز لمدير عام التعاون إجراؤه من تلقاء نفسه، أو بتوصية من مديري التعاون في المحافظات أو من مدراء الدوائر في الوزارة، ويتم من خلال محقق

يختاره مدير عام التعاون.

التحكيم: يشير المدرب إلى أن هدف التحكيم هو البت والتحكيم في جميع الخلافات التي تقع بشأن أعمال الجمعية بين الأعضاء الحاليين والسابقين والمتوفين أو من ينوب عنهم، أو بين عضو حالي وعضو سابق، أو من ينوب عنهم وبين الجمعية و/أو لجنة الإدارة، أو بين أعضاء لجنة الإدارة، أو بين أعضاء لجنة الإدارة وأحد مستخدمي الجمعية، أو بين الجمعية وجمعية مسجلة أخرى.

التصفية وإلغاء التسجيل: تهدف هذه المهمة للإدارة العامة للتعاون إلى مساعدة الجمعيات التعاونية غير الفاعلة على تصفية نفسها، وذلك بناء على قرارات التحقيق و/أو الجمعيات التي تتخذ قراراً بحل نفسها وذلك وفقاً لأحكام قانون جمعيات التعاون رقم (١) لسنة ١٩٥٦ ونظام جمعيات التعاون رقم (١) لسنة ١٩٥٧

مراجعة الميزانية العمومية المدققة: يركز المدرب على أهمية هذه المهمة، وأن الهدف منها هو التأكد من التزام الجمعيات التعاونية بتطبيق أحكام قانون التعاون وقرارات هيئاتها العمومية حيث ينص قانون التعاون على وجوب قيام الجمعيات بتقديم مثل هذه الميزانية سنوياً للإدارة العامة للتعاون خلال فترة لا تتعدى ثلاثة أشهر من انتهاء السنة المالية للجمعية إلا في الحالات التي يوافق فيها مدير عام التعاون على تمديد هذه المدة. ويشترط قبل تقديم الميزانية العمومية للإدارة العامة للتعاون قيام مدقق حسابات معتمد لدى الإدارة العامة للتعاون بتدقيق الميزانية العمومية والتأكد من صحة ما يرد فيها.

عقد وإدارة اجتماعات الهيئات العمومية للجمعيات التعاونية: يركز المدرب على أهمية هذا الدور بهدف التأكد من التزام الجمعيات التعاونية بتطبيق أحكام قانون التعاون، وقانونية القرارات المتخذة من قبل الهيئات العمومية. ومساعدة الجمعيات على عقد اجتماعات هيئاتها العمومية بطريقة قانونية تحقق الأهداف المرجوة منها.

الجلسة التدريبية رقم 2: هيئات في إطار مشروع قانون التعاون الجديد

أهداف الجلسة	١. يكون لدى المشاركين معرفة حول الأدوار المفترضة لأهم الهيئات الممكن ان تنشأ في إطار مشروع قانون التعاون.
المحتوى التدريبي	١. الهيئة العامة لتنظيم العمل التعاوني ٢. صندوق التنمية التعاوني.
المواد التدريبية	الشفافيات من ١١-١٣، نموذج تمرين رقم ٢

الزمن
10
دقيقة

رقم النشاط واسمه

1

عرض حول الهيئة العامة لتنظيم العمل التعاوني.

وسائل تدريبية

• الشفافية رقم ١١.

التفاعل مع المجموعة

نقاش مع المشاركين حول آفاق تطوير الهيئة العامة للتعاون

وصف النشاط

الشفافية رقم ١١: يركز المدرب على أن الهيئة العامة لتنظيم العمل التعاوني لازالت مجرد مادة تشريعية منصوص عليها في مشروع قانون التعاون الجديد، وهي أيضاً توجه عند وزارة العمل والمؤسسات الداعمة

للعمل التعاوني، وجميع ما يدور حول الهيئة من تفاصيل هي مقترحات ونقاشات تم الاتفاق عليها عند المؤسسات والقيادات المعنية بتنمية العمل التعاوني، وخاصة تلك النقاشات التي انبثقت عن مؤتمر التعاون الثاني.

رقم النشاط واسمه

2

الزمن

25

دقيقة

تمرين ٢: نقاش نموذج مقترح لأهداف الهيئة العامة لتنظيم العمل التعاوني

وسائل تدريبية

• نموذج تمرين ٢

التفاعل مع المجموعة

نقاش المشاركين

وصف النشاط

يوزع المدرب نموذج تمرين رقم ٢، ويقوم باستعراض أهداف الهيئة ونقاشها مع المشاركين هدفاً تلو الآخر، وفي نهاية التمرين يطرح المدرب سؤالاً للنقاش حول مدى تداخل أدوار الهيئة مع الأدوار الحالية للإدارة العامة للتعاون.

رقم النشاط واسمه

3

الزمن

25

دقيقة

عرض حول صندوق التنمية التعاوني

وسائل تدريبية

• الشفافيتان ١٢، ١٣

التفاعل مع المجموعة

يحاول المدرب ان يعطي حيز لنقاشات المشاركين

وصف النشاط

الشفافيتان رقم ١٢ و ١٣: يذكر المدرب المشاركين أن جميع المحتويات في هذه الأوراق هي أفكار يمكن ان يتم تبنيها من قبل السلطة حول ماهية صندوق التنمية التعاوني وخاصة في ظل وجود مؤشرات ايجابية على تبني مشروع القانون الجديد، ومن ثم يستعرض المدرب مقترح تشكيل صندوق التنمية التعاوني، وخاصة الأهداف المقترحة للصندوق، مع الإشارة إلى أن الصندوق مخصص للإقراض

الجلسة التدريبية رقم 3: دور المرشد التعاوني

اهداف الجلسة	يكون لدى المشاركين معرفة حول مواصفات ودور المرشد التعاوني الناجح
المحتوى التدريبي	١. مواصفات ومؤهلات المرشد التعاوني. ٢. دور المرشد التعاوني في مرحلة قبل التسجيل ٣. دور المرشد التعاوني بعد تسجيل الجمعية التعاونية.
المواد التدريبية	نموذج تمرين رقم ٣.

الزمن

10

دقيقة

رقم النشاط واسمه

1

تقديم من المدرب حول الإرشاد

وسائل تدريبية

- لوح قلاب

التفاعل مع المجموعة

إعطاء الأمثلة والمقاربات

وصف النشاط

يوضح المدرب أن وظيفة الإرشاد بشكل عام تعتبر مركزية في العديد من المجالات، لذلك تستثمر الدول والمؤسسات في تعزيز هذه الوظيفة في مختلف هذه المجالات، ومن أهم المجالات التي تستخدم الإرشاد في عملها الزراعة (الإرشاد الزراعي)، العمل (الإرشاد المهني)، التعليم الأساسي (الإرشاد النفسي والاجتماعي)، الجامعات، ومجالات مثل الصحة والسياحة.....

كما يوضح المدرب الفرق بين الإرشاد والتعليم والتدريب والتوعية، مستخدماً أمثلة محددة بشكل عام

الزمن

80

دقيقة

رقم النشاط واسمه

2

تمرين رقم ٣، مواصفات ودور المرشد

وسائل تدريبية

- نموذج التمرين

التفاعل مع المجموعة

التمرين نفسه ومداخلات المدرب بعد انتهاء المجموعات من إجراء التمرين

وصف النشاط

بعد انتهاء المشاركين من التدريب يركز المدرب على عرض أهم مواصفات ومؤهلات المدرب وهي كما يلي:

مواصفات شخصية وذات علاقة بالموقف: وهي التي تتعلق بقدرات ومواقف خاصة كالتي تتعلق بالقدرة على نسج العلاقات مع الجمعيات التعاونية، وكسب ثقتهم والتواصل معهم بجميع الوسائل الملائمة، وكذلك قدرة المرشد على تحفيز الأعضاء، والدافعية والإيمان، والاستعداد للعمل في الأوقات التي تناسب أعضاء الجمعية.

مواصفات لها علاقة بالمعرفة: على المرشد التعاوني أن يكون لديه جميع المعارف المرتبطة بالعمل التعاوني وخاصة المتعلقة بمفهوم ومبادئ العمل التعاوني، وتاريخ العمل التعاوني في فلسطين، والتشريعات الناعمة للعمل التعاوني، ومكونات الإدارة الرشيدة والتخطيط الاستراتيجي، ودراسات الجدوى الاقتصادية، والأمور المالية والإدارية، كما أيضاً على المرشد التعاوني أن يكون لديه معارف في أدوار ومهام الإدارة العامة

■ للتعاون، وطريقة عملهما تنظيم شؤون الجمعيات التعاونية. ويوضح المدرب أن المرشد التعاوني على الأقل عليه أن يعرف جميع المحتوى الوارد في الأوراق التدريبية للمسابقات السبعة.

■ مواصفات لها علاقة بالخبرة: خاصة في مجال إعداد الجدوى الاقتصادية، أو تنظيم وإدارة الاجتماعات، أو في مجال تصميم حملة توعية وفي مجال التدريب، ومراجعة التقارير الإدارية والميزانيات، وفي مجال إعداد النماذج اللازمة لتسجيل جمعية تعاونية مثل النظام الداخلي، ويمكن أيضاً أن يكون لديه خبرة في إعداد الأنظمة الإدارية والمالية للجمعيات وتيسير جلسات التخطيط الاستراتيجي.



قائمة التمارين

المساق السابع

تنظيم العمل التعاوني

7

التمرين رقم 1: إعداد نظام داخلي لجمعية تعاونية

الهدف	يقدّر المشاركون على إعداد نظام داخلي لجمعية تعاونية تحت التأسيس
الزمن	٤٠ دقيقة لعمل المجموعات، و٢٠ دقيقة للنقاش الجماعي
إجراءات العمل	١. العمل في ثلاث مجموعات، المجموعة الأولى تطور نظاماً داخلياً لجمعية خاصة لمربي الأغنام، والمجموعة الثانية، تطور نظاماً داخلياً لجمعية إسكان، والمجموعة الثالثة تطور نظاماً داخلياً لجمعية استهلاكية، انظر الملاحق (نماذج مقترحة لجمعيات تعاونية). ٢. تختار كل مجموعة ميسراً لإدارة النقاش. ٣. تستعرض المجموعة النظام الداخلي المرفق كأساس لتطوير النظام الداخلي. ٤. بعد الانتهاء من العمل، تستعرض كل مجموعة التغييرات التي قامت بها على النظام المقترح المرفق.

التمرين رقم 2: نقاش نموذج مقترح لأهداف الهيئة العامة لتنظيم العمل

التعاوني

الهدف	يكون لدى المشاركين معرفة بالأهداف المقترحة للهيئة العامة لتنظيم العمل التعاوني
الزمن	٢٥ دقيقة
إجراءات العمل	١. يوزع المدرب نموذج الأهداف المقترحة (انظر المرفق ادناه) ٢. يبدأ المدرب بقراءة كل هدف وفتح نقاش حول ما يعني الهدف، وهل تقوم بها الإدارة العامة للتعاون حالياً. ٣. في نهاية عرض الأهداف يقوم المدرب بطرح سؤال: ما الفرق بين الإدارة العامة للتعاون وبين الهيئة المقترحة.

مرفق: أهداف الهيئة العامة لتنظيم العمل التعاوني (المقترحة)

الأهداف المقترحة

الحفاظ على القطاعات المنتجة والمشغلة للعمالة وذات البعد الاجتماعي على البقاء والتطور بقواها الذاتية، وبعيداً ما أمكن عن الارتزاق والإرتهان للدعم والمساعدة الخارجية.

رفع مستوى معيشة وتحسين نوعية الحياة للمواطن الفلسطيني عموماً والتعاونيين على وجه الخصوص عبر الإدارة الكفؤة لمواردهم الإقتصادية المتاحة، المادية والبشرية.

وضع السياسات وتطوير خطط متوسطة وبعيدة المدى للحركة التعاونية الفلسطينية وتقديمها إلى مجلس الوزراء من أجل اعتمادها.

تطوير الحركة التعاونية الزراعية وتشجيع إقامة الجمعيات وتفعيل دورها وتوحيد جهودها وتوجيهها ومساعدتها في تحقيق أهدافها ومهامها في المجالات المختلفة.

خلق قيادات تعاونية إن على مستوى العمل العام أو على مستوى قطاع العمل التعاوني.

مساعدة الجمعيات على النهوض بأعبائها وتنظيم شؤنها المالية والإدارية.

التنسيق فيما بين الجمعيات التعاونية من جهة، والجهات المختصة من جهة أخرى.

إنشاء مشاريع الخدمات الداعمة ذات الصلة، والمساهمة في تقديم الخدمات التعاونية الداعمة في مجالي التدريب والتمويل، تمكين المرأة والشباب ودمج ذوي الإحتياجات الخاصة والأسرى المحررين في أنشطة الحركة التعاونية.

ضمان تطبيق أحكام قانون الجمعيات التعاونية والأنظمة واللوائح والتعليمات الصادرة بهذا الشأن ومتابعة تنفيذها.

تعزيز الدور الرقابي والتنظيمي على القطاع التعاوني.

المساهمة في وتشجيع تأسيس الجمعيات والاتحادات التعاونية وتكوين بنائها، وإنشاء مؤسساتها الخدمية المساندة.

تنظيم العلاقة مع الجمعيات والاتحادات التعاونية والاتحاد التعاوني العام وتشجيعها على الارتباط الإقتصادي وفقاً لمبادئ التعاون بين التعاونيات.

تعزيز التنسيق والتعاون مع الوزارات والمؤسسات الأهلية والرسمية المعنية، بالإضافة إلى تعزيز التعاون مع المنظمات التعاونية العربية والدولية.

تيسير إتصال الجمعيات والاتحادات بمصادر التمويل والقروض والمساعدة في تأسيس صناديق تعاونية نوعية أو عامة بهدف تمويل مشاريعها.

المساهمة في إنجاح المشاريع الإنتاجية للجمعيات التعاونية في المناطق المختلفة، وذلك بمساعدتها في تذليل العقبات من إنتاجية أو تسويقية.

المهام والصلاحيات

الإشراف على الحركة التعاونية دون ممارسة العمل التعاوني بشكل مباشر

رسم السياسات للنهوض بقطاع التعاون والمساهمة في تصويب السياسات ذات الأثر على مكونات هذا القطاع الهام من جمعيات وإتحادات تعاونية وغيرها،

اقتراح وإعداد مشاريع التشريعات المتعلقة بالعمل التعاوني.

وضع الخطط السنوية والمتوسطة والبعيدة المدى للحركة التعاونية الفلسطينية ورفعها لمجلس الوزراء لإقرارها،

تسجيل الجمعيات والاتحادات التعاونية والاتحاد العام التعاوني.

الإشتراك مع الجمعيات والاتحادات التعاونية في تمثيل القطاع التعاوني لدى المنظمات والمحافل العربية والدولية، الرسمية والأهلية.

التنسيق والتعاون مع الجهات ذات العلاقة في الداخل والخارج لتمكين الجمعيات والاتحادات التعاونية من تنفيذ برامجها التنموية في مختلف القطاعات.

متابعة ومراقبة حسابات الجمعيات والاتحادات التعاونية، والتصديق على ميزانياتها،

نشر الثقافة التعاونية بوسائل الاتصال المختلفة

المساهمة في تقديم الخدمات التعاونية المساندة في مجالي التدريب والتمويل.

تقديم الإرشاد والتوجيه للجمعيات والاتحادات التعاونية ولأعضائها.

تقديم الدعم الفني للجمعيات والاتحادات التعاونية.

تنظيم دورات التدريب والتعليم التعاوني لأعضاء الجمعيات والاتحادات التعاونية والعاملين فيها.

دراسة أو ضاع الجمعيات والاتحادات التعاونية المسجلة وتحديد أو ضاعها واتخاذ الإجراءات القانونية بحق المخالف منها.

تجميع وتنسيق البيانات وتوفير المعطيات الإحصائية عن القطاعات التعاونية المختلفة.

تمرين رقم 3، مواصفات ودوره المرشد

الهدف	يكون لدى المشاركين المعرفة بالمهارات والمعارف والمواقف التي تمكن المرشد التعاوني من القيام بعمله بفعالية وكفاءة.
الزمن	٤٠ دقيقة لعمل المجموعات و٤٠ دقيقة للنقاش ومداخلة المدرب
الخطوات	- العمل في ثلاثة مجموعات، المجموعة الاولى تعمل على المواصفات المرتبطة بالأمور الشخصية ومواقف المرشد التعاوني، والمجموعة الثانية تعمل على تحديد اهم المعارف التي يجب أن يعرفها المرشد التعاوني، والمجموعة الثالثة، ترتبط بالخبرات التي يجب أن يتقنها المرشد التعاوني. - تختار كل مجموعة ميسراً لإدارة النقاش، بحيث يذكرهم المدرب بالمساقات التدريبية التي تدربوا عليها للاستفادة منها في الإجابة على أسئلة التمرين. - يحدد المشاركون المواصفات المحددة لكل مجموعة على ورق قلاب، أو يتم استخدام البطاقات الملونة. - تعرض كل مجموعة المواصفات أمام المشاركين، ومن ثم تتم التعليقات من قبل الزملاء فالمدرب.

منهاج تدريب أخصائيين في المجال التعاوني

**النظام الداخلي النموذجي
لجمعيات الإسكان التعاونية
/ محافظة**

الفصل الأول

المادة 1: الاسم والعنوان ومنطقة العمل والنوع والصفة

المادة 1: يسمى هذا النظام النظام الداخلي للجمعية

اسم الجمعية:

عنوانها:

منطقة عملها:

مركزها:

نوعها:

المادة (2) صفتها :

مؤسسة تعاونية ديمقراطية ، لها صفتها الاعتبارية ، ارتبط أعضاؤها طوعاً بصفاتهم الإنسانية، وتمول وتدار وتراقب من قبل أعضائها بطريقة تلبي احتياجاتهم المشتركة وطموحاتهم المستقبلية وفقاً للمبادئ والقيم والأخلاق التعاونية، ولها أن تملك الأموال المنقولة وغير المنقولة، وأن تبرم العقود والاتفاقيات وتوقع الرهون، وأن تكون طرفاً في الدعاوي التي تقيمها أو تقام عليها، وأن تمارس كافة الأعمال التي تمكنها من تحقيق أهدافها وفقاً لقانون التعاون والأنظمة الصادرة بمقتضاه، ومقتضى هذا النظام والقوانين المرعية الأخرى السائدة على الأراضي الفلسطينية.

المادة رقم (3) : أهداف الجمعية

تلبية احتياجات الأعضاء الإسكانية، وذلك لتحسين أوضاعهم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبيئية، وتنظيمهم وفقاً للمبادئ والقيم والأخلاق التعاونية القائمة والمساعدة الذاتية والاعتماد على الذات والديمقراطية والمساواة والعدالة والتضامن بأحد أو جميع الأنشطة التالية :-

- أ. توفير السكن المناسب لأعضائها، وذلك باتخاذ كافة الإجراءات اللازمة والمناسبة لشراء الأرض وتنظيمها والحصول على التصاميم المناسبة ورخص البناء الرسمية والمباشرة في عمليات إقامة البنية التحتية وتشديد المساكن المنفردة او المشتركة حسب رغبات الأعضاء.
- ب. توفير الخدمات الرئيسة لأعضائها مثل النقل، والمواد الاستهلاكية، والتعليم، والعبادة، والاتصال والترفيه، والمحافظة على البيئة.

ت. إدارة مشاريع الجمعية وممتلكاتها وصيانتها والمحافظة عليها.

ث. السعي للحصول على التمويل المناسب لمشاريع الجمعية المشتركة أو لأعضائها والمحافظة عليها.

ج. التعاون مع الجمعيات التعاونية الأخرى لتحقيق غاياتها وتعزيز دور العمل التعاوني.

ح. العمل على نشر الوعي والثقافة السكانية التعاونية وتوفير المعلومات اللازمة لأعضائها.

الفصل الثاني

المادة (4) : العضوية :

- أ. **العضوية في الجمعية اختيارية**، وباب الانتساب مفتوح أمام كل الذين يرغبون بالاستفادة من خدماتها، ولديهم الرغبة وإمكانية تحمل المسؤو ليات والالتزامات والمخاطر المترتبة على هذه العضوية، دون تمييز سياسي، أو ديني، أو عنصريين، أو بين جنس وآخر، ضمن الشروط المحددة في النظام، ويتألف الأعضاء من :
 ١. الأشخاص الذين اشتركوا في طلب التسجيل بصفقتهم الأعضاء المؤسسين .
 ٢. الأشخاص الذين يقبلون في الجمعية من حين لآخر وفقا لأحكام هذا النظام .

ب. الشروط المؤهلة للعضوية :

◀ يجب على كل عضو :

١. أن يكون ممن يقيمون عادة في منطقة عمل الجمعية عند التأسيس أو عند تقديم طلب الانتساب .
٢. أن يكون ممن يتحلون بالأخلاق الحميدة ويؤ منون بالاعتماد على الذات والأمانة والعدالة والمسؤو لية الجماعية والاهتمام بالآخرين .
٣. أن يكون قد أتم الثامنة عشرة من عمره ، ويستثنى من ذلك الورثة القاصرون لأحد الأعضاء المتوفين .
٤. ألا يكون عضوا في جمعية تعاونية مماثلة في نفس منطقة عمل الجمعية، وألا يكون قد استفاد من قروض الإسكان السابقة أو قطع الأراضي الممنوحة من الدولة .
٥. ألا يكون عضوا في جمعية تعاونية مماثلة في نفس منطقة عمل الجمعية .
٦. أن تكون لديه الرغبة والاستعداد والتعاون مع لجنة الإدارة والأعضاء، في تعامله واستخدامه لمرافق ونشاطات الجمعية

ج. شروط أخرى خاصة :

١. أن يكون قد وقع على التعهد الخطي المحدد بصيغة طلب الانتساب للجمعية .
٢. _____
٣. _____

المادة (5) طلب انتساب

يجب على جميع الأعضاء طالبي الانتساب إلى الجمعية أن يقدموا لها التعهد الخطي التالي :

أنا الموقع أدناه المقيم في

وأعمل والمولود في

بتاريخ/...../٢٠٠٠ م وبعد أن اطلعت على النظام الداخلي للجمعية أقدم بطلبي هذا راغبا قبولي عضوا في الجمعية ، وأتعهد بأن أعمل بمقتضى القوانين والأنظمة التعاونية النافذة والنظام الداخلي للجمعية وقرارات الهيئة العمومية ولجنة الإدارة والمفوضين الذين يتمتعون بصلاحيات مخولة إليهم من الجمعية حسب الأصول ، وأتعهد بأن أخضع لجميع الالتزامات والمخاطر والعقوبات والشروط المبينة في النظام المذكور ، وأتعهد بالالتزام بجميع العقود أو القيود المدونة في دفاتر الجمعية حسب الأصول فيما يتعلق بديونها علي وبما لي في ذمتها، وفق هذا النظام، وأنني أصبحت مسؤولا عن التزامات الجمعية الناشئة قبل تاريخ انتسابي إليها .

توقيع طالب الانتساب

التاريخ/...../٢٠٠٠ م

المادة (6) : قبول الأعضاء

- أ. تعرض طلبات الانتساب على لجنة الإدارة في أقرب جلسة لها وتقرر هذه اللجنة بأكثرية أصوات الحاضرين قبول الطلب أو رفضه ، دون ذكر الأسباب .
- ب. يجوز للطالب الذي رفضت لجنة الإدارة طلبه أن يستأنف قرارها إلى الهيئة العمومية في اجتماعها التالي، وإذا صوت لصالحه أكثرية الأعضاء الحاضرين يصبح عضوا في الجمعية .
- ت. يترتب على من أصبح عضوا في الجمعية أن يوقع اسمه في سجل الأعضاء ومن يسمونهم .
- ث. ينظر في طلبات الانتساب للجمعية حسب أولوية الطلبات المقدمة .
- ج. لا تنطبق أحكام الفقرة (أ) من هذه المادة على الأعضاء المؤسسين الذين وقعوا على طلب وعقد التأسيس.

المادة (7) التمتع بحقوق العضوية

لا يحق لأي عضو أن يتمتع بحقوق العضوية ما لم يكن قد سدد ما هو مستحق عليه للجمعية من مال ، كرسوم الانتساب وأقساط الأسهم، وأية التزامات مالية أخرى تقررها الهيئة العمومية ولجنة الإدارة ونظام الجمعية الداخلي هذا .

المادة (8) : الحلول القانوني محل الأعضاء :

- أ. مع مراعاة أحكام قانون الأحوال الشخصية المتعلق بالمواريث ، فإن للعضو أن يسمى شخصا آخر يقوم مقامه ويتمتع بكافة حقوقه، ويلتزم بجميع التزاماته بعد وفاته أو أن تترك التسمية للورثة لاختيار من ينوب عنهم ويمثلهم بدلاً من العضو المتوفي .
- ب. للعضو المتواجد خارج البلاد أن ينيب عنه خطيا عضوا آخر يمارس حقوقه ، وفي بالالتزامات المستحقة عليه أثناء غيابه ، على أنه لا يجوز للنائب أن يكون نائبا عن أكثر من عضوين وأن يتم إقرار هذه النيابة من لجنة الإدارة .

المادة (9) : زوال العضوية :

تزول عضوية العضو بقرار مسبب من لجنة الإدارة وتبليغ دائرة / قسم تعاون المحافظة في الأحوال التالية :

١. فقدان العضو أحد مؤهلات العضوية بمقتضى هذا النظام .
٢. الانسحاب بعد تبليغ أمين السر خطيا قبل ثلاثة اشهر ، ولا يعتبر هذا الانسحاب نافذا طيلة المدة التي يكون فيها العضو مدينا للجمعية ، أو كفيلا على قرض لم يسدد بعد، أو لم يسدد ما عليه من التزامات أخرى للجمعية .
٣. الفصل من عضوية الجمعية وفقا للشروط والإجراءات المحددة بالمادة (١٠) من هذا النظام
٤. الجنون أو الوفاة، على أنه في هاتين الحالتين إذا لم يكن ثمة مسمى فإن للجنة الإدارة أن تقبل بأن يحل محل العضو الذي زالت عنه العضوية بسبب إحدى هاتين الحالتين وصي أو وكيل ورثة العضو المتوفي ، وأن يتمتع هذا الوصي أو الوكيل

بجميع حقوق العضو الأصلية ويخضع لجميع التزاماته ، وتطبق عليه النظم المعمول بها بهذا الخصوص، فيما يتعلق بالعضو المتوفي.

٥. عند زوال العضوية عن العضو وفقا لهذا النظام تدفع له أسهمه خلال سنتين من تاريخ زوال عضويته بعد حسم أي دين مستحق عليه للجمعية أو نصيبه في صافي خسارة عند زوال عضويته .

المادة (10) : فصل الأعضاء

يفصل العضو من الجمعية بقرار يتخذه ٣/٢ ثلثا أعضاء لجنة الإدارة لأحد الأسباب التالية :

١. إذا أدين بارتكابه جرما جزائيا يشتمل على سوء الأمانة .
٢. إذا لم يؤد ما عليه من التزامات للجمعية، أو أهمل أو رفض التقيد بهذا النظام، أو أي نظام عام، أو لم يرضخ لقرارات الهيئة العمومية ولجنة الإدارة بعد إعطائه إشعارا خطيا بذلك .
٣. إذا خالف نص سند التعهد الخطي المحدد بصيغة طلب الانتساب للجمعية أو عقد التأسيس أو العقد أو اتفاق الالتزام المنظم أو المبرم أو العقود بينه وبين الجمعية، ويشترط في ذلك أن تكون لجنة الإدارة قد أخطرتة أو أنذرتة بالمخالفة ولم يعمل على تلافيها خلال المدة المحددة في الإخطار ، ما لم يقدم عذرا تقتنع به لجنة الإدارة خلال فترة الإخطار .
٤. إذا تغيب خارج البلاد دون أن ينتدب عنه رسميا عضوا آخر لينوب عنه في تسديد الالتزامات المالية وحضور اجتماعات الهيئة العمومية .
٥. يبلغ العضو بقرار فصله من الجمعية بكتاب مسجل (مضمون) ترسله إليه لجنة الإدارة أو بأية وسيلة قانونية أخرى .

المادة (11) : استئناف قرارات الفصل

للعضو الذي قررت لجنة الإدارة فصله من عضوية الجمعية أن يستأنف قرار فصله (بنفسه أو بواسطة من أنابه رسميا) لدى الهيئة العمومية خلال ثلاثين يوما من تبليغه القرار ، وعلى لجنة الإدارة أن تعرض الاستئناف المقدم على أول اجتماع للهيئة العمومية لبحثه واتخاذ القرار المناسب القطعي بشأنه .

الفصل الثالث

المادة (12) : رأس المال الأسهمي

- أ. يتألف رأس المال الأسهمي للجمعية من عدد غير محدد من الأسهم، قيمة كل منها دينار أردني واحد.
- ب. يكتتب كل عضو من أعضاء الجمعية بما لا يقل عن () سهما، قيمة كل منها دينار أردني واحد يدفع منها عند التأسيس () سهما قيمتها () ديناراً، ويسدد الباقي وفقاً لما تقرره الهيئة العمومية.
- ت. يلتزم الأعضاء المنتسبون بالاككتاب بالأسهم المقرر تسديدها كاملة حتى تاريخ انتسابهم.
- ث. يجوز للهيئة العمومية أن تقرر زيادة الأسهم المكتتب بها وتحديد طريقة تسديدها.
- ج. لا يجوز الحجر على الأسهم إلا بسبب ديون الجمعية، ويجوز للجمعية أن تترهن أو تستهلك أسهم العضو، وفقاً لأحكام قانون التعاون والأنظمة الصادرة بمقتضاه.

المادة (13) : مسؤولية الأعضاء

كل عضو في الجمعية مسؤول عن ديونها والتزاماتها إلى مدى () أضعافها. وعند التصفية تعتبر مصاريف التصفية من ضمن ديونها، بما في ذلك ديون الجمعية الناشئة عن المرافق العامة، فجميع الأعضاء مسؤولون عنها بالتساوي.

المادة (14) : رسم الانتساب :

يجب على كل عضو في الجمعية أن يدفع لها رسم انتساب عند قبوله مقداره () ديناراً أردنياً، ولا يحق له استرداده عند زوال عضويته من الجمعية مهما كانت أسباب هذا الزوال.

المادة (15) : تمويل نشاطات الجمعية :

يجوز للجمعية أن تستحدث صندوقاً أو أكثر لتمويل نشاطات التعليم أو الخدمات الاجتماعية أو الصحية أو للحالات الطارئة وذلك بقرار من الهيئة العمومية على شكل نظام يبين فيه أهداف الصندوق وطريقة تمويله من الأعضاء وأوجه الصرف منه.

المادة (16) : القروض والهبات :

يجوز للجمعية أن تحصل على القروض أو الهبات لتنفيذ غاياتها بقرار من الهيئة العمومية وموافقة المدير العام للإدارة العامة للتعاون.

المادة (71) : الغايات التي تستثمر بها أموال الجمعية :

لا يجوز استثمار أموال الجمعية من رأسمال أسهمي ومال احتياطي أو هبات أو مساعدات أو قروض أو فائض إلا في الغايات التي تحقق أهدافها.

المادة (18) : السنة المالية :

تبدأ السنة المالية للجمعية في وتنتهي في من كل سنة ميلادية وتعتبر المدة الواقعة بين تاريخ تسجيل الجمعية ونهاية السنة المالية سنة مالية كاملة، ويجوز للجنة الإدارة ضم هذه المدة للسنة التالية بموافقة مدير عام الإدارة العامة للتعاون .

المادة (19) : الميزانية العمومية وحساب الدخل والمصروف :

يجب على لجنة الإدارة أن تحضر الميزانية العمومية وحساب الدخل والمصروف وكافة البيانات والجداول المالية والإحصائية التي تبين أوجه نشاطها حسب النماذج المعدة لذلك، من الإدارة العامة للتعاون مباشرة بعد انتهاء السنة المالية .

المادة (20) : تدقيق الحسابات

يجري تدقيق الدفاتر والسجلات الحسابية للجمعية في نهاية كل سنة مالية من قبل مدقق حسابات قانوني مرخص ومعتمد لدى الإدارة العامة للتعاون أو من قبل اتخاذ مراقبة الحسابات أو الجهة أو الشخص المفوض من مدير عام الإدارة العامة للتعاون، وفقا لما تقررته الهيئة العمومية على أن تراعي في ذلك نصوص قانون التعاون والأنظمة الصادرة بمقتضاه .

المادة (21) : التصرف بالفائض الصافي :

يجري التصرف بالفائض الصافي السنوي وفق نصوص قانون التعاون والأنظمة الصادرة بمقتضاه وبطريقة عادلة تعود بالنفع على الأعضاء والجمعية (ويكون التخصيص من الفائض بنسبة مئوية عادلة لكل من المال الاحتياطي خاصة، لمواجهة فروق عملة أو تغير أسعار مواد، ورأس المال الأسهمي المدفوع، وعلى تعامل الأعضاء مع جمعيتهم وللتدريب والتعليم ولتطوير نشاطات الجمعية وخدماتها ونقل التكنولو جيا والمكافآت والمحافظة على البيئة والمجتمع .

المادة (22) : التصرف بالعجز الصافي

- أ. يلتزم الأعضاء بتغطية العجز المالي المتحقق نتيجة أعمال الجمعية، وفقا لما تقررته الهيئة العمومية، على أن يراعى في ذلك أولوية تغطية العجز الذي التزم به الأعضاء من الفائض الصافي المتحقق في السنوات الثلاث التالية، وإذا لم تقرر الهيئة العمومية كيفية تغطية العجز يصبح الأعضاء ملتزمين بتغطيته بنسبة مساهمة كل منهم وحجم تعامله مع الجمعية، ويحصل منهم كما تحصل الالتزامات الأخرى .
- ب. إذا بلغ العجز نصف رأسمال الجمعية يتوجب على الإدارة العامة للتعاون التحقيق في شؤون الجمعية المالية والإدارية لمعرفة الأسباب الحقيقية للعجز، والطلب من الهيئة العمومية ولجنة الإدارة تصويب أو ضاع الجمعية أو وضعها تحت التصفية .

الفصل الرابع

الأحكام الإدارية

المادة (23) : الهيئة العمومية

١.

- أ. تتألف الهيئة العمومية من كافة الأعضاء المسددين التزاماتهم المالية المستحقة وتخول الصلاحية العليا بالجمعية.
- ب. تعقد الهيئة العمومية اجتماعها السنوي العادي خلال شهرين من الانتهاء من تدقيق الحسابات السنوي، واستخراج الميزانية العمومية وحساب الدخل والمصروف والبيانات المالية والإحصائية الملحق بها وتصديقها حسب الأصول.
- ج. تتمتع الهيئة العمومية في اجتماعها الأول بالصلاحيات ذاتها التي تتمتع بها في اجتماعها السنوي العادي وذلك إلى المدى الذي تطبق فيه هذه الصلاحيات.
- د. يجوز للجنة إدارة الجمعية أن تدعو الهيئة العمومية إلى اجتماع غير عادي (طارئ) في أي وقت تشاء أو خلال شهر واحد من تاريخ استلامها طلباً خطياً بذلك من خمس ٥/١ خمس الأعضاء أو من أية هيئة تعاونية مركزية تتسبب إليها، أو بناء على طلب من مدير عام الإدارة العامة للتعاون، أو بناء على طلب مبرر من لجنة المراقبة وموافقة المدير العام. وإذا لم تقم لجنة الإدارة بدعوة الهيئة العمومية إلى مثل هذا الاجتماع يحق لمدير عام الإدارة العامة للتعاون أن يدعوها بالطريقة التي يراها مناسبة.
- هـ. يبلغ الأعضاء بموعد اجتماع الهيئة العمومية قبل انعقاده بعشرة أيام على الأقل، ويجب أن يتضمن التبليغ جدول الأعمال ومكان وزمان الاجتماع وترسل إلى قسم تعاون المحافظة نسخة من الدعوة مرفقاً بها جدول أعمال الاجتماع.
- و. لا يجوز اتخاذ قرار بأي أمر لم يرد ذكره في جدول الأعمال ويجوز مناقشة الموضوعات التي يعرضها الأعضاء (خارج حدود جدول الأعمال) دون اتخاذ قرار بشأنها وتعتبر كتوصية للجنة الإدارية .
- ز. يتألف النصاب القانوني في اجتماعات الهيئة العمومية من (٥٠ + ١) (الأغلبية) وإذا لم يكتمل النصاب القانوني في الاجتماع الأول يؤجل الاجتماع دون إدخال تعديل على جدول الأعمال إلى عشرة أيام على الأقل وثلاثين يوماً على الأكثر من تاريخ الاجتماع الأول، ويعتبر الاجتماع الثاني قانونياً إذا حضر (٢٥٪) من عدد الأعضاء على الأقل شريطة ألا يقل عددهم عن عدد أعضاء لجنتي الإدارة والمراقبة، وإذا لم يحضر العدد المطلوب في المرة الثانية فلمدير عام الإدارة العامة للتعاون إما الدعوة لاجتماع آخر وإما التحقيق في شؤون الجمعية.
- ح. يرأس اجتماعات الهيئة العمومية رئيس لجنة الإدارة ويتولى كتابة وقائع الجلسة أمين سر الجمعية.
- ط. يكون التصويت في اجتماعات الهيئة العمومية عدا ما نص عليه في هذا النظام برفع الأيدي ويمكن أن يجري بالاقتراع السري إذا أراد ذلك خمس الأعضاء على الأقل ، وتكفي أكثرية الأصوات لاتخاذ أي قرار عدا ما نص عليه صراحة في قانون التعاون، وهذا النظام، ويعتبر القرار نافذاً وملزماً لجميع أعضاء الجمعية، سواء حضروا أو لم يحضروا، صوتوا مع القرار أو ضده.
- ي. لكل عضو من الأعضاء صوت واحد فقط وللرئيس صوت مرجح إذا تساوت الأصوات ويحق للعضو المتغيب خارج البلاد أن ينوب عنه خطياً عضواً آخر بموافقة لجنة الإدارة، غير أنه لا يجوز للعضو أن ينوب عن أكثر من عضوين.
- ك. تدير لجنة الإدارة اجتماعات الهيئة العمومية ، ويرأس الاجتماع رئيس لجنة الإدارة ويقوم أمين سر لجنة الإدارة

بمهام كاتب وقائع الجلسة لتدوين وقائع الاجتماع، أما في اجتماع الهيئة العمومية الأول فيدير الجلسة أعضاء الهيئة التأسيسية (اللجنة التحضيرية).

- ل. تدون في سجل محاضر الاجتماعات جميع الأعمال التي بحثت فيها الهيئة العمومية ويوقع عليها رئيس وأمين سر الاجتماع الذي جرت فيه الوقائع ويجب أن تتضمن هذه الوقائع أسماء الأعضاء الذين حضروا الاجتماع.
- م. ترسل نسخة من وقائع كل اجتماع تعقده الهيئة العمومية مع نسخة من التقارير التي بحثت في الاجتماع والموازنة التقديرية خلال خمسة عشر يوما من تاريخ عقد الاجتماع إلى مدير عام الإدارة العامة للتعاون ومجلس إدارة الاتحاد النوعي الذي تنتمي إليه الجمعية.
٢. بعد إعلان رئيس الاجتماع عن اكتمال النصاب القانوني وإقرار جدول أعمال الاجتماع تقوم الهيئة العمومية بالأعمال التالية:

١. استعراض وقائع اجتماع الهيئة العمومية السابق.
٢. النظر في تقرير لجنة الإدارة عن أعمالها خلال العام المنصرم والمشاريع التي تنوي تنفيذها.
٣. النظر في تقارير لجنة المراقبة واللجان الأخرى.
٤. النظر في الميزانية العمومية التي جرى تدقيقها وتقرير مدقق الحسابات و / أو ملاحظات الإدارة العامة للتعاون، والمصادقة عليها.
٥. كيفية التصرف بالفائض الصافي طبقا لقانون التعاون وهذا النظام.
٦. النظر في الموازنة التقديرية للسنة المالية المقبلة والمشاريع والنشاطات المرفقة بها وإقرارها.
٧. تعيين مدقق قانوني لحسابات الجمعية.
٨. تحديد البنك أو البنوك التي تتعامل معها الجمعية.
٩. تحديد الحد الأعلى للالتزامات المالية التي تتحملها الجمعية بالنسبة للقروض والودائع والصناديق والفوائد عليها خلال السنة المقبلة على أن يقتصر ذلك بموافقة المدير العام للإدارة العامة للتعاون.
١٠. تحديد الحد الأعلى للالتزامات الفردية للأعضاء والفوائد عليها وتحديد الضمانات المناسبة.
١١. التعديلات المقترحة على مساهمة الأعضاء في الجمعية وطريقة تسديدها و / أو تحديد مقدار الاشتراك في الصناديق الأخرى.
١٢. تحديد عدد وانتخاب أعضاء لجنة الإدارة وأعضاء لجنة المراقبة والأعضاء الاحتياط و / أو اللجان الأخرى.
١٣. الانتساب إلى الهيئات التعاونية الثانوية و / أو انتخاب ممثلي الجمعية لدى تلك الهيئات.
١٤. إقرار التملك أو التصرف في موجودات الجمعية المنقولة وغير المنقولة.
١٥. تغريم الأعضاء المخالفين.

المادة (24) : لجنة الإدارة

- أ. تتألف لجنة الإدارة من عدد يتناسب وعدد أعضاء الجمعية شريطة ألا يقل عن خمسة أعضاء.
- ب. تنتخب الهيئة العمومية في اجتماعها السنوي أعضاء لجنة الإدارة لمدة ولا يجوز الاستمرار في عضويتهم في لجنة إدارة الجمعية لأكثر من ثماني سنوات متتالية.
- ت. عندما يخلو منصب عضو في لجنة الإدارة خلال الدورة يصبح الشخص الذي نال عدداً أكبر من الأصوات بعد الأعضاء المنتخبين عضواً في اللجنة بدلا من العضو الذي خلا منصبه فإذا لم يكن هناك شخص من هذا القبيل تعقد الهيئة العمومية اجتماعا طارئا لانتخاب من يشغل العضوية الشاغرة.
- ث. تزول العضوية عن عضو لجنة الإدارة في الأحوال المبينة في المادة (٩) من هذا النظام، وإذا تغيب عن حضور ثلاث جلسات متتالية من جلساتها دون عذر مقبول.
- ج. ينتخب أعضاء لجنة الإدارة من بينهم رئيساً، وأميناً للسر، وأميناً للصندوق، وأعضاء مفوضين بالتوقيع على المستندات المالية.
- ح. تعقد لجنة الإدارة اجتماعا دوريا كل شهر على الأقل أو عند اقتضاء الضرورة، أو إذا قدم ٣/١ أعضائها طلبا بذلك للرئيس.
- خ. يتألف النصاب القانوني في اجتماعات لجنة الإدارة من أكثرية الأعضاء ويكون للرئيس صوت مرجح إذا تساوت الأصوات.
- د. تخول لجنة الإدارة الصلاحيات التي لم تحتفظ بها الهيئة العمومية لتحقيق أهداف الجمعية على أن تكون خاضعة لأية

تعليمات أو قيود تضعها الهيئة العمومية حسب الأصول أو ينص عليها نظام الجمعية الداخلي، وتدير هذه اللجنة أعمال الجمعية وهي مسؤولة أمام الهيئة العامة عن إدارة كافة نشاطات ومشاريع الجمعية والموظفين العاملين بها، وتتحمل مسؤولية الخسائر التي تنشأ عن عدم مراعاة قانون التعاون والأنظمة الصادرة بمقتضاه، ومقتضى هذا النظام، وتتمتع بوجه خاص بالصلاحيات والواجبات التالية:-

١. أن تقتني السجلات والدفاتر الضرورية للقيام بأعمالها وأن تحتفظ بحسابات صحيحة لجميع معاملات الجمعية وأعضائها وأن توفر السجلات والدفاتر التالية على الأقل:
 - أ. سجل الأعضاء وحساباتهم.
 - ب. سجل اليومية.
 - ج. سجل محاضر اجتماعات الهيئة العمومية ومحاضر جلسات لجنة الإدارة ولجنة المراقبة.
 - د. المستندات المالية الضرورية.
٢. أن تقبل الأعضاء الجدد ضمن شروط العضوية المحددة.
٣. إقرار كافة النفقات.
٤. أن تعد الميزانية العمومية وحساب الدخل والمصروف والجداول المالية والإحصائية وتقرير لجنة الإدارة والموازنة التقديرية والمشاريع والنشاطات ذات الجدوى لسنة قادمة، وتعرضها على الهيئة العمومية في اجتماعها السنوي وخلال المدة المحددة بقانون التعاون، بهدف إقرارها.
٥. أن تسهل لموظفي الإدارة العامة للتعاون القيام بمهام وظيفتهم وتزودهم بالمعلومات الوافية المطلوبة.
٦. أن تسهل لمدقق الحسابات القيام بواجبه وتزوده بالمعلومات والأرقام والبيانات الوافية المطلوبة.
٧. أن تتخذ التدابير لاستيفاء المبالغ المستحقة للجمعية، كرسوم الانتساب والأسهم والذمم والغرامات ...
٨. أن تبرم العقود والاتفاقيات نيابة عن الجمعية وتراقب تنفيذها وتوقع الرهون.
٩. أن ترصد المخصصات اللازمة لمواجهة تعويض نهاية الخدمة، والعجز في الميزانية، أو الاستثمار في المشاريع ... الخ.
١٠. أن تعين الموظفين والمستخدمين، وتحصل منهم على الكفالات المالية اللازمة، وتحدد أجورهم، وذلك في حدود الموازنة السنوية، وتوقفهم وتفصلهم عن العمل.
١١. أن تساهم باسم الجمعية في الجمعيات المركزية، أو الاتحادات التعاونية، أو الهيئات المعنوية ذات العلاقة التي قررت الهيئة العمومية المساهمة بها.
١٢. أن تتدب عند نشوء أي خلاف (يتعلق بأعمال الجمعية أو لجنة الإدارة أو أية لجنة منتخبة من الجمعية) أي عضو أو شخص آخر:
 - أ. لرفع الأمر للقضاء.
 - ب. للدفاع عن الجمعية في قضية رفعت عليها.
 - ج. تعيين المحكم / المحكمين لحل الخلافات.
١٣. أن تصدر القرارات والتعليمات التي تراها مناسبة لحسن إدارة المشروع وصيانتها، وتكون هذه القرارات والتعليمات ملزمة لجميع الأعضاء بما يتعلق بأفراد عائلاتهم الذين يعيشون معهم والتابعين لهم.
١٤. اتخاذ القرارات المناسبة بحق الأعضاء المخالفين لتغريمهم وفق قرارات الهيئة العمومية.
١٥. دعوة الهيئة العمومية لاجتماعاتها السنوية العادية أو الطارئة وإعداد جدول الأعمال بها.
١٦. اختيار المفوضين بالتوقيع نيابة عن الجمعية على أن يكون أمين الصندوق أحدهم.
١٧. تشكيل اللجان المختصة لتحقيق غايات الجمعية وأهدافها.
١٨. يحظر على أي عضو من أعضاء لجنة الإدارة أن يزاول بصفته الشخصية أي عمل من الأعمال التي تزاولها الجمعية أو يتعارض مع مصالحها.

المادة (25) : رئيس لجنة الإدارة

يكون رئيس اللجنة الإدارية مسؤولاً عن القيام بمهام هذا المنصب وخاصة:

١. ترؤس جلسات لجنة الإدارة واجتماعات الهيئة العمومية.
٢. التوقيع على المعاملات المتعلقة بأعمال الجمعية وعلى محاضر جلسات لجنة الإدارة.

٣. تمثيل الجمعية في الحالات والمجالات التي تقتضي ذلك .

المادة (26) : أمين السر

يقوم بوجه عام بالعمل الذي تتطلبه واجبات أمانة السر في الجمعيات، ويؤدي الواجبات التي تحددها له لجنة الإدارة، وبوجه خاص يكون مسؤولاً عن:

- أ. دعوة أعضاء لجنة الإدارة لحضور جلساتها العادية الدورية، أو بطلب من ٣/١ ثلاث أعضاء لجنة الإدارة لحضور جلساتها الطارئة.
- ب. يعود ويحضّر جدول أعمال جلسات لجنة الإدارة.
- ت. يدون وقائع الجلسات والاجتماعات والقرارات في دفتر محاضر الجلسات والاجتماعات. ويوقع عليها.
- ث. الاحتفاظ تحت طائلة المسؤولية بجميع سجلات الجمعية ومستنداتها ووثائقها وختمها على أن يتقيد بالمكان الذي تعينه لذلك لجنة الإدارة.
- ج. إعداد التقرير السنوي عن أعمال الجمعية وتلاوته أمام الهيئة العمومية.
- ح. القيام بإعداد مراسلات الجمعية وتنظيمها وإطلاع لجنة الإدارة عليها وحفظها حسب الأصول

المادة (27) : أمين الصندوق

١. تنتخب لجنة الإدارة أحد أعضائها أميناً للصندوق، ويكون مسؤولاً عن قبض وتنظيم وحفظ أموال الجمعية في حرز أمين، وعن صرفها في الوجوه التي تقررها لجنة الإدارة، وعليه أن يتثبت من صحة القيود في دفاتر وسجلات الجمعية المالية وأن يبرز الرصيد النقدي عندما تطلب إليه ذلك لجنة الإدارة أو لجنة المراقبة أو مدقق الحسابات أو أحد موظفي الإدارة العامة للتعاون.
٢. لا يحق لأمين الصندوق أن يحتفظ لديه بمبلغ يزيد عما تقرره الهيئة العمومية.
٣. يكون أمين الصندوق أحد المفوضين بالتوقيع على معاملات الجمعية المالية.
٤. يحتفظ أمين الصندوق بسندات القبض والصرف المعدة للاستعمال اليومي وتلك التي تم استعمالها بصورة كاملة.
٥. يكون أمين الصندوق مسؤولاً عن نقص أي مبلغ من الصندوق أو فقدانه.
٦. يحق للجنة أن تطلب من أمين الصندوق تقديم كفالة مالية تقررها، وأن يلتزم بحفظ أموال الجمعية بالبنك المعتمد من الهيئة العمومية.

المادة (28) : المحاسب

يتم تعيين المحاسب في ضوء حجم عمل الجمعية وإمكاناتها المادية، سواء كان متفرغاً أو للعمل بصورة جزئية أو مقابل مكافأة مقطوعة، ويتولى القيام بالمهام التالية:

١. القيام بمسك الدفاتر والسجلات المالية المختلفة حسب الأصول، وتقديم خلاصة إلى لجنة الإدارة حسب طلبها.
٢. تسجيل الحسابات.
٣. التأكد من صحة الحسابات والقيود تحت طائلة المسؤولية.
٤. أية مهمات أخرى تكلفه بها لجنة الإدارة وتتعلق بطبيعة وظيفته في الجمعية.

المادة (29) : لجنة المراقبة

١. تتألف لجنة المراقبة من ثلاثة أعضاء على الأقل، تنتخبهم الهيئة العمومية في اجتماعها السنوي العادي لمدة وتنتخب مقررًا أو رئيسًا لها.
٢. تتولى لجنة المراقبة مراقبة إدارة نشاطات الجمعية ومشاريعها وفقاً للمشاريع التعاونية وهذا النظام، ومتابعة تنفيذ قرارات الهيئة العمومية.
٣. تعقد لجنة المراقبة، اجتماعاتها الدورية بصورة منفردة أو في جلسة مشتركة مع لجنة الإدارة، وتدون وقائع جلساتها في سجل خاص يوقع عليه رئيس اللجنة المنتخب.
٤. لا يجوز الجمع بين عضوية لجنة المراقبة وعضوية الإدارة.

٥. للجنة المراقبة أن تتطلع بنفسها على جميع السجلات الإدارية والمالية والبيانات الخاصة بأعمال الجمعية وان تكون ممثلة في لجان الجرد.
٦. للجنة المراقبة أن تطلب من الإدارة دعوة الهيئة العمومية للاجتماع إذا رأت أن هناك ما يستدعي ذلك أو تطلب من مدير عام الإدارة العام للتعاون الدعوة لمثل هذا الاجتماع.
٧. تنظر لجنة المراقبة في طلبات القروض المقدمة من أعضاء لجنة الإدارة وتتخذ القرارات المناسبة بشأنها.
٨. لا يجوز للجنة المراقبة أن توقف أو تعرقل أعمال لجنة الإدارة أو مديرها أو أي شخص يعمل فيها أو يتعامل أو يعمل لمصلحتها.
٩. يحظر على أي عضو من أعضاء لجنة المراقبة أن يزاو ل بصفته الشخصية أي عمل من الأعمال التي تزاو لها الجمعية أو يتعارض مع مصالحها.
١٠. إعداد تقريرها السنوي لاجتماعات الهيئة العمومية.

الفصل الخامس

أحكام عامة

المادة (30) ختم الجمعية

يجب أن يكون للجمعية ختم رسمي حسب النموذج الذي تقررته لجنة الإدارة كيفية استعماله.

المادة (31) فض الخلافات

أ. تحال جميع الخلافات التي تتعلق بأعمال الجمعية إلى مدير الإدارة العامة التعاون للفصل فيها إما بالتراضي أو بإحالتها إلى التحكيم حسب نصوص قانون التعاون والأنظمة الصادرة بمقتضاه بعد أن يكون قد استعصى حلها على لجنة الإدارة.

ب. جميع الخلافات التي تنشأ بين الأعضاء أو أفراد أسرهم تحال إلى لجنة الإدارة للفصل فيها وديا.

المادة (32) تعديل النظام الداخلي

لا يجوز تعديل هذا النظام أو أية مادة منه إلا وفقا للنصوص المحددة في قانون التعاون والأنظمة الصادرة بمقتضاه

المادة (33) اندماج الجمعية مع جمعية أخرى

يجوز أن تندمج الجمعية مع غيرها وفقا للنصوص المحددة في قانون التعاون والأنظمة الصادرة بمقتضاه.

المادة (34) تصفية الجمعية

يجوز تصفية الجمعية:

١. بقرار من مدير عام الإدارة العامة للتعاون إذا انخفض عدد أعضائها إلى ما دون الحد الأدنى بموجب القانون. أو بعد إجراء تحقيق في شؤونها.
٢. بطلب موقع من ثلاثة أرباع أعضائها.
٣. يمارس المصفي الصلاحيات المنصوص عليها في قانون التعاون والأنظمة الصادرة بمقتضاه.
٤. يجري التصرف بأموال الجمعية عند التصفية بعد تسديد الالتزامات ، على النحو الذي تقررته الهيئة العمومية أمام المصفي وبموافقة مدير عام الإدارة العامة للتعاون .

المادة (35)

يجوز للهيئة العمومية إذا زاد عدد الأعضاء عن مائة عضو وتعذر حضورهم للاجتماعات أن يتم انتخاب ممثلين عنهم ممن يتمتعون بحقوق العضوية حسب مناطق إنتاجهم أو تواجدهم، لحضور هذه الاجتماعات، وذلك بتسيب من لجنة الإدارة ويكون لكل ممثل صوت واحد ولا تجوز الإنابة في مثل هذه الحالات .

المادة (36)

يحظر على أي عضو من أعضاء الجمعية التصرف في قسيمة وما أنشئ عليها خلافاً لقرارات الهيئة العمومية وقانون التعاون والأنظمة الصادرة بمقتضاه وهذا النظام

المادة (37)

يجوز لعضو الجمعية بعد الحصول على موافقة لجنة الإدارة الخطية أن يرهن قسيمة المسجلة باسمه وما عليها لقاء أي قرض خاص به

المادة (38)

العضوية في لجنة الإدارة، ولجنة المراقبة، واللجان الأخرى، تطوعية ولا يجوز أن يتقاضى عليها العضو أي راتب فيما عدا النفقات التي تقررها لجنة الإدارة.

المادة (39)

يجوز للجنة الإدارة أن تنتخب نائباً للرئيس إذا كانت طبيعة عملها تحتاج ذلك ويتولى مهام الرئيس في حالة غيابه.

المادة (40)

يقع باطلاً كل ارتباط أو اتفاق أو عقد أو تصرف يجريه عضو الجمعية أو لجنة الإدارة أو أي لجنة أخرى في الجمعية خلافاً لأحكام قانون التعاون والأنظمة الصادرة بمقتضاه ومقتضى هذا النظام.

النظام الداخلي النموذجي للجمعيات التعاونية للإنتاج الحيواني

الفصل الأول

المادة 1: الاسم والعنوان ومنطقة العمل والنوع والصفة

المادة 1: يسمى هذا النظام النظام الداخلي للجمعية

اسم الجمعية: محدودة المسؤولية

عنوانها:

منطقة عملها:

مركزها:

نوعها: زراعية للإنتاج الحيواني (أبقار، أغنام، دواجن لاحم/بياض)

المادة (2) صفتها :

مؤسسة تعاونية ديمقراطية ، لها صفتها الاعتبارية ، ارتبط أعضاؤها طوعا بصفتهم الإنسانية كمربين ومنتجي ثروة حيوانية وتمول وتدار وتراقب من قبل أعضائها لتلبية احتياجاتهم المشتركة وطموحاتهم المستقبلية وفقا للمبادئ والقيم والأخلاق التعاونية ولها أن تملك الأموال المنقولة وغير المنقولة وأن تبرم العقود والاتفاقيات وتوقع الرهون وأن تكون طرفاً في الدعاوي التي تقيمها أو تقام عليها ، وأن تمارس كافة الأعمال التي تمكنها من تحقيق أهدافها وفقا لقانون التعاون والأنظمة الصادرة بمقتضاه ومقتضى هذا النظام، والقوانين المرعية الأخرى السائدة على الأراضي الفلسطينية .

المادة رقم (3) : أهداف الجمعية

تلبية احتياجات الأعضاء الإنتاجية للثروة الحيوانية وفقا لأغراض الجمعية، وذلك لتحسين أوضاعهم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبيئية وتنظيمهم وفقا للمبادئ والقيم والأخلاق التعاونية القائمة على المساعدة الذاتية والاعتماد على الذات والديمقراطية والمساواة والعدالة والتضامن، وتفعيل دور الأعضاء من خلال مشاركتهم في العملية الإنتاجية والقيام بالأنشطة التالية :-

- أ. توفير مستلزمات الإنتاج اللازمة للإنتاج الحيواني التي يحتاجها الأعضاء من النوعيات الجيدة وبأسعار معقولة بصفه مستمرة.
- ب. توفير وسائل الإنتاج اللازمة من الآلات ومعدات وأدوات وعبوات ووسائل نقل لخدمة الأعضاء ..
- ت. تأمين الخدمات الإرشادية والفنية والبيطرية التي يحتاجها الأعضاء .
- ث. توجيه الأعضاء لتطوير مزارعهم وتحسين إدارتها وإنتاجها، بتدريبهم، وربطها بمراكز الإرشاد ونقل التكنولوجيا
- ج. تمكين الأعضاء من الحصول على الخدمات التي تقدمها الجمعية .
- ح. العمل على توفير مصدر إقراض يناسب أعضاء الجمعية من مؤسسات التمويل المتخصصة أو برامج التوفير من

الأعضاء.

- خ. استئجار وامتلاك وتأسيس المعارض والمحلات اللازمة لنشاطات الجمعية في مجالات التوريد والتسويق والتخزين والتصنيع المناسبة.
- د. إقامة مشاريع مشتركة مع الجمعيات التعاونية أو مع المؤسسات ذات العلاقة لخدمة أعضائها.
- ذ. تعزيز الاتصال بالأعضاء باعتبار الجمعية كمركز معلومات، وإيصال هذه المعلومات من خلال إصدار النشرات اللازمة.
- ر. نشر الوعي الاقتصادي ومبادئ العرض والطلب والأسعار والمواصفات الفنية والنوعية والصحية لمستلزمات الإنتاج.
- ز. إقامة المشاريع وإعداد البرامج لتسويق منتوجات الأعضاء، بجمعها، وتدريبها، وتعبئتها، وتخزينها، ونقلها للأسواق المحلية والخارجية.
- س. التنسيق مع المؤسسات الرسمية في رسم الخطط والبرامج وتدريب الأعضاء والحصول على الخدمات.
- ش. الانتساب إلى أي هيئة تعاونية أو غير تعاونية لتعزيز دور الجمعية لتحقيق أهدافها.

الفصل الثاني

المادة (4) : العضوية :

أ. العضوية في الجمعية اختيارية،

وباب الانتساب مفتوح أمام كل الذين يرغبون بالاستفادة من خدماتها، ولديهم الرغبة وإمكانية تحمل المسؤوليات والالتزامات والمخاطر المترتبة على هذه العضوية دون تمييز سياسي أو ديني أو عنصري أو بين جنس وآخر ضمن الشروط المحددة في النظام، ويتألف الأعضاء من :

١. الأشخاص الذين اشتركوا في طلب التسجيل بصفتهم الأعضاء المؤسسين.

٢. الأشخاص الذين يقبلون في الجمعية من حين لآخر وفقاً لحكام هذا النظام.

ب. الشروط المؤهلة للعضوية :

يجب على كل عضو :

١. أن يكون مالكا أو متصرفا لمشروع إنتاج حيواني أبقار-أغنام -دواجن.

٢. أن يكون ممن يقيمون عادة أو يعملون في منطقة عمل الجمعية عند التأسيس أو عند تقديم طلب الانتساب

٣. أن يكون ممن يتحلون بالأخلاق الحميدة، ويؤمنون بالاعتماد على الذات والأمانة والعدالة والمسؤولية الجماعية والاهتمام بالآخرين.

٤. أن يكون قد أتم الثامنة عشرة من عمره، ويستثنى من ذلك الورثة القاصرون لأحد الأعضاء المتوفين.

٥. ألا يكون عضوا في جمعية تعاونية مماثلة في نفس منطقة عمل الجمعية.

٦. أن تكون لديه الرغبة والاستعداد والتعاون مع لجنة الإدارة والأعضاء في تعامله واستخدامه لمرافق ونشاطات الجمعية

ج. شروط أخرى خاصة :

١. أن يكون قد وقع على التعهد الخطي المحدد بصيغة طلب الانتساب للجمعية.

٢. أن يكون مالكا أو متصرفاً كحد أدنى لعدد من الحيوانات () أبقار -أغنام-دواجن .

المادة (5) طلب انتساب

يجب على جميع الأعضاء طالبى الانتساب إلى الجمعية أن يقدموا لها التعهد الخطي التالي :

أنا الموقع أدناه المقيم في

وأعمل والمولود في

بتاريخ/...../٢٠٠٠ م وبعد أن اطلعت على النظام الداخلي للجمعية أتقدم بطلبي هذا راغبا قبولى عضوا في الجمعية ، وأتعهد بأن أعمل بمقتضى القوانين والأنظمة التعاونية النافذة والنظام الداخلي للجمعية وقرارات الهيئة العمومية ولجنة الإدارة والمفوضين الذين يتمتعون بصلاحيات مخولة إليهم من الجمعية حسب الأصول ، وأتعهد بأن أخضع لجميع الالتزامات والمخاطر والعقوبات والشروط المبينة في النظام المذكور ، وأتعهد بالالتزام بجميع العقود أو القيود المدونة في دفاتر الجمعية حسب الأصول فيما يتعلق بديونها علي وبما لي في ذمتها وفق هذا النظام ، وأني أصبحت مسؤولاً عن التزامات الجمعية الناشئة قبل تاريخ انتسابي إليها .

التاريخ/...../٢٠٠٠ م توقيع طالب الانتساب

المادة (6) : قبول الأعضاء

- أ. تعرض طلبات الانتساب على لجنة الإدارة في اقرب جلسة لها وتقرر هذه اللجنة بأكثرية أصوات الحاضرين قبول الطلب أو رفضه ، دون ذكر الأسباب .
- ب. يجوز للطالب الذي رفضت لجنة الإدارة طلبه أن يستأنف قرارها إلى الهيئة العمومية في اجتماعها التالي وإذا صوت لصالحه أكثرية الأعضاء الحاضرين يصبح عضوا في الجمعية .
- ت. يترتب على من أصبح عضوا في الجمعية أن يوقع اسمه في سجل الأعضاء ومن يسموهم .
- ث. ينظر في طلبات الانتساب للجمعية حسب أولوية الطلبات المقدمة .
- ج. لا تنطبق أحكام الفقرة (أ) من هذه المادة على الأعضاء المؤسسين الذين وقعوا على طلب وعقد التأسيس .

المادة (7) التمتع بحقوق العضوية

لا يحق لأي عضو أن يتمتع بحقوق العضوية ما لم يكن قد سدد ما هو مستحق علي للجمعية من مال كرسوم الانتساب وأقساط الأسهم ، وأية التزامات مالية أخرى تقررها الهيئة العمومية ولجنة الإدارة ونظام الجمعية الداخلي هذا .

المادة (8) : الحل القانوني محل الأعضاء :

- أ. مع مراعاة أحكام قانون الأحوال الشخصية المتعلقة بالمواريث ، فإن للعضو أن يسمى شخصا آخر يقوم مقامه ويتمتع بكافة حقوقه ويلتزم بجميع التزاماته بعد وفاته أو أن تترك التسمية للورثة لاختيار من ينوب عنهم ويمثلهم بدلاً من العضو المتوفي .
- ب. للعضو المتواجد خارج البلاد أن ينيب عنه خطيا عضوا آخر يمارس حقوقه ، ويفي بالالتزامات المستحقة عليه أثناء غيابه ، على أنه لا يجوز للنائب أن يكون نائبا عن أكثر من عضوين وان يتم إقرار هذه النيابة من لجنة الإدارة .

المادة (9) : زوال العضوية :

١. تزول عضوية العضو بقرار مسبب من لجنة الإدارة وتبليغ دائرة / قسم تعاون المحافظة في الأحوال التالية :
٢. فقدان العضو أحد مؤهلات العضوية بمقتضى هذا النظام .
٣. الانسحاب بعد تبليغ أمين السر خطيا قبل ثلاثة اشهر ، ولا يعتبر هذا الانسحاب نافذا طيلة المدة التي يكون فيها العضو مدينا للجمعية ، أو كفيلا على قرض لم يسدد بعد أو لم يسدد ما عليه من التزامات أخرى للجمعية .
٤. الفصل من عضوية الجمعية وفقا للشروط والإجراءات المحددة بالمادة (١٠) من هذا النظام .
٥. الجنون أو الوفاة على أنه في هاتين الحالتين إذا لم يكون ثمة مسمى فان للجنة الإدارة أن تقبل بان يحل محل العضو الذي زالت عنه العضوية بسبب إحدى هاتين الحالتين وصي أو وكيل ورثة العضو المتوفي ، وان يتمتع هذا الوصي أو الوكيل بجميع حقوق العضو الأصلية ويخضع لجميع التزاماته ، وتطبق عليه النظم المعمول بها بهذا الخصوص فيما يتعلق بالعضو المتوفي عند زوال العضوية عن العضو وفقا لهذا النظام تدفع له أسهمه خلال سنتين من تاريخ زوال عضويته

بعد حسم أي دين مستحق عليه للجمعية أو نصيبه في صافي خسارة عند زوال عضويته .

المادة (10) : فصل الأعضاء

يفصل العضو من الجمعية بقرار يتخذه ٣/٢ ثلثاً أعضاء لجنة الإدارة لأحد الأسباب التالية :

١. إذا أدين بارتكابه جرماً جزائياً يشتمل على سوء الأمانة .
٢. إذا لم يؤد ما عليه من التزامات للجمعية، أو أهمل أو رفض التقيد بهذا النظام أو أي نظام عام أو لم يرضخ لقرارات الهيئة العمومية ولجنة الإدارة بعد إعطائه إشعاراً خطياً بذلك .
٣. إذا خالف نص سند التعهد الخطي المحدد بصيغة طلب الانتساب للجمعية أو عقد التأسيس أو العقد أو اتفاق الالتزام المنظم أو المبرم أو المعقود بينه وبين الجمعية، ويشترط في ذلك أن تكون لجنة الإدارة قد أخطرتة أو أنذرتة بالمخالفة ولم يعمل على تلافيها خلال المدة المحددة في الإخطار ، ما لم يقدم عذراً تقتنع به لجنة الإدارة خلال فترة الإخطار .
٤. إذا تغيب خارج البلاد دون أن ينتدب عنه رسمياً عضواً آخر لينوب عنه في تسديد الالتزامات المالية وحضور اجتماعات الهيئة العمومية .
٥. يبلغ العضو بقرار فصله من الجمعية بكتاب مسجل (مضمون) ترسله إليه لجنة الإدارة أو بأية وسيلة قانونية أخرى .

المادة (11) : استئناف قرارات الفصل

للعضو الذي قررت لجنة الإدارة فصله من عضوية الجمعية أن يستأنف قرار فصله (بنفسه أو بواسطة من أنابه رسمياً) لدى الهيئة العمومية خلال ثلاثين يوماً من تبليغه القرار ، وعلى لجنة الإدارة أن تعوض الاستئناف المقدم على أول اجتماع للهيئة العمومية، لبحثه واتخاذ القرار المناسب القطعي بشأنه .

الفصل الثالث

الأحكام المالية

المادة (12) : رأس المال الأسهمي

- أ. يتألف رأس المال الاسهمي للجمعية من عدد غير محدد من الأسهم، قيمة كل منها دينار أردني واحد.
- ب. يكتتب كل عضو من أعضاء الجمعية بما لا يقل عن () سهمًا قيمة كل منها دينار أردني واحد يدفع منها عند التأسيس () سهمًا قيمتها () دينارًا ويسدد الباقي وفقًا لما تقرره الهيئة العمومية.
- ت. يلتزم الأعضاء المنتسبون بالاككتاب بالأسهم المقرر تسديدها كاملة حتى تاريخ انتسابهم.
- ث. يجوز للهيئة العمومية أن تقرر زيادة الأسهم المكتتب بها وتحديد طريقة تسديدها.
- ج. لا يجوز الحجز على الأسهم إلا بسبب ديون الجمعية، ويجوز للجمعية أن تترهن أو تستهلك أسهم العضو وفقًا لأحكام قانون التعاون والأنظمة الصادرة بمقتضاه.

المادة (13) : مسؤولية الأعضاء

كل عضو في الجمعية مسؤول عن ديونها والتزاماتها إلى مدى () أضعافها. وعند التصفية تعتبر مصاريف التصفية من ضمن ديونها

المادة (14) : رسم الانتساب :

يجب على كل عضو في الجمعية أن يدفع لها رسم انتساب عند قبوله مقداره () دينارًا أردنيًا ولا يحق له استرداده عند زوال عضويته من الجمعية مهما كانت أسباب هذا الزوال.

المادة (15) : تمويل نشاطات الجمعية :

يجوز للجمعية أن تستحدث صندوقًا أو أكثر لتمويل نشاطات التعليم أو الخدمات الاجتماعية أو الصحية أو للحالات الطارئة وذلك بقرار من الهيئة العمومية على شكل نظام يبين فيه أهداف الصندوق وطريقة تمويله من الأعضاء وأوجه الصرف منه.

المادة (16) : القروض والهبات :

يجوز للجمعية أن تحصل على القروض أو الهبات لتنفيذ غاياتها بقرار من الهيئة العمومية وموافقة المدير العام للإدارة العامة للتعاون.

المادة (17) : الغايات التي تستثمر بها أموال الجمعية :

لا يجوز استثمار أموال الجمعية من رأسمال أسهمي ومال احتياطي أو هبات أو مساعدات أو قروض أو فائض إلا في الغايات التي تحقق أهدافها.

المادة (18) : السنة المالية :

تبدأ السنة المالية للجمعية في وتنتهي في من كل سنة ميلادية، وتعتبر المدة الواقعة بين تاريخ تسجيل الجمعية ونهاية السنة المالية سنة مالية كاملة، ويجوز للجنة الإدارة ضم هذه المدة للسنة التالية بموافقة مدير عام الإدارة العامة للتعاون

المادة (19) : الميزانية العمومية وحساب الدخل والمصروف :

يجب على لجنة الإدارة أن تحضر الميزانية العمومية وحساب الدخل والمصروف وكافة البيانات والجداول المالية والإحصائية التي تبين أوجه نشاطها حسب النماذج المعدة لذلك، من الإدارة العامة للتعاون مباشرة بعد انتهاء السنة المالية.

المادة (20) : تدقيق الحسابات

يجري تدقيق الدفاتر والسجلات الحسابية للجمعية في نهاية كل سنة مالية من قبل مدقق حسابات قانوني مرخص ومعتمد لدى الإدارة العامة للتعاون أو من قبل اتحاد مراقبة الحسابات أو الجهة أو الشخص المفوض من مدير عام الإدارة العامة للتعاون، وفقا لما تقرره الهيئة العمومية على أن تراعي في ذلك نصوص قانون التعاون والأنظمة الصادرة بمقتضاه.

المادة (21) : التصرف بالفائض الصافي :

يجري التصرف بالفائض الصافي السنوي وفق نصوص قانون التعاون والأنظمة الصادرة بمقتضاه وبطريقة عادلة تعود بالنفع على الأعضاء والجمعية (ويكون التخصيص من الفائض بنسبة مئوية عادلة لكل من المال الاحتياطي، خاصة لمواجهة فروق عمله أو تغير أسعار مواد ورأس المال الاسهمي المدفوع وعلى تعامل الأعضاء مع جمعياتهم وللتدريب والتعليم ولتطوير نشاطات الجمعية وخدماتها ونقل التكنولوجيا والمكافآت والمحافظة على البيئة والمجتمع.

المادة (22) : التصرف بالعجز الصافي

- أ. يلتزم الأعضاء بتغطية العجز المالي المتحقق نتيجة أعمال الجمعية وفقا لما تقرره الهيئة العمومية على أن يراعى في ذلك أولوية تغطية العجز الذي التزم به الأعضاء من الفائض الصافي المتحقق في السنوات الثلاث التالية وإذا لم تقرر الهيئة العمومية كيفية تغطية العجز يصبح الأعضاء ملتزمين بتغطيته بنسبة مساهمة كل منهم وحجم تعامله مع الجمعية ويحصل منهم كما تحصل الالتزامات الأخرى.
- ب. إذا بلغ العجز نصف رأسمال الجمعية يتوجب على الإدارة العامة للتعاون التحقيق في شؤون الجمعية المالية والإدارية لمعرفة الأسباب الحقيقية للعجز، والطلب من الهيئة العمومية ولجنة الإدارة تصويب أوضاع الجمعية أو وضعها تحت التصفية.

الفصل الرابع

الأحكام الإدارية

المادة (23) : الهيئة العمومية

١.

- أ. تتألف الهيئة العمومية من كافة الأعضاء المسددين التزاماتهم المالية المستحقة وتخول الصلاحية العليا بالجمعية.
- ب. تعقد الهيئة العمومية اجتماعها السنوي العادي خلال شهرين بعد الانتهاء من تدقيق الحسابات السنوي، واستخراج الميزانية العمومية وحساب الدخل والمصروف والبيانات المالية والإحصائية الملحق بها وتصديقها حسب الأصول.
- ج. تتمتع الهيئة العمومية في اجتماعها الأول بالصلاحيات ذاتها التي تتمتع بها في اجتماعها السنوي العادي وذلك إلى المدى الذي تطبق فيه هذه الصلاحيات.
- د. يجوز للجنة إدارة الجمعية أن تدعو الهيئة العمومية إلى اجتماع غير عادي (طارئ) في أي وقت تشاء أو خلال شهر واحد من تاريخ استلامها طلباً خطياً بذلك من خمس (5/1) أعضاء أو من أية هيئة تعاونية مركزية تتسبب إليها أو بناء على طلب من مدير عام الإدارة العامة للتعاون، أو بناء على طلب مبرر من لجنة المراقبة وموافقة المدير العام. وإذا لم تقم لجنة الإدارة بدعوة الهيئة العمومية إلى مثل هذا الاجتماع يحق لمدير عام الإدارة العامة للتعاون أن يدعوها بالطريقة التي يراها مناسبة.
- هـ. يبلغ الأعضاء بموعد اجتماع الهيئة العمومية قبل انعقاده بعشرة أيام على الأقل ويجب أن يتضمن التبليغ جدول الأعمال ومكان وزمان الاجتماع، وترسل إلى قسم تعاون المحافظة نسخة من الدعوة مرفقاً بها جدول أعمال الاجتماع.
- و. لا يجوز اتخاذ قرار بأي أمر لم يرد ذكره في جدول الأعمال، ويجوز مناقشة الموضوعات التي يعرضها الأعضاء (خارج حدود جدول الأعمال) دون اتخاذ قرار بشأنها وتعتبر كتوصية للجنة الإدارية.
- ز. يتألف النصاب القانوني في اجتماعات الهيئة العمومية من (٥٠ + ١) (الأغلبية) وإذا لم يكتمل النصاب القانوني في الاجتماع الأول، يؤجل الاجتماع دون إدخال تعديل على جدول الأعمال إلى عشرة أيام على الأقل وثلاثين يوماً على الأكثر من تاريخ الاجتماع الأول ويعتبر الاجتماع الثاني قانونياً إذا حضر (٢٥٪) من عدد الأعضاء على الأقل شريطة ألا يقل عددهم عن عدد أعضاء لجنتي الإدارة والمراقبة، وإذا لم يحضر العدد المطلوب في المرة الثانية فلمدير عام الإدارة العامة للتعاون إما الدعوة لاجتماع آخر وإما التحقيق في شؤون الجمعية.
- ح. يرأس اجتماعات الهيئة العمومية رئيس لجنة الإدارة ويتولى كتابة وقائع الجلسة أمين سر الجمعية.
- ط. يكون التصويت في اجتماعات الهيئة العمومية عدا ما نص عليه في هذا النظام برفع الأيدي ويمكن أن يجري بالاقتراع السري إذا أراد ذلك خمس الأعضاء على الأقل، وتكفي أكثرية الأصوات لاتخاذ أي قرار عدا ما نص عليه صراحة في قانون التعاون، وهذا النظام، ويعتبر القرار نافذاً وملزماً لجميع أعضاء الجمعية سواء حضر أو لم يحضر وأصوتوا مع القرار أو ضده.
- ي. لكل عضو من الأعضاء صوت واحد فقط وللرئيس صوت مرجح إذا تساوت الأصوات ويحق للعضو المتغيب خارج البلاد أن ينيب عنه خطياً عضواً آخر بموافقة لجنة الإدارة، غير أنه لا يجوز للعضو أن ينوب عن أكثر من عضوين.

- ك. تدير لجنة الإدارة اجتماعات الهيئة العمومية ، ويترأس الاجتماع رئيس لجنة الإدارة ويقوم أمين سر لجنة الإدارة بمهام كاتب وقائع الجلسة لتدوين وقائع الاجتماع ، أما في اجتماع الهيئة العمومية الأول فيدير الجلسة أعضاء الهيئة التأسيسية (اللجنة التحضيرية) .
- ل. تدون في سجل محاضر الاجتماعات جميع الأعمال التي بحثت فيها الهيئة العمومية ويوقع عليها رئيس وأمين سر الاجتماع الذي جرت فيه الوقائع ويجب أن تتضمن هذه الوقائع أسماء الأعضاء الذين حضروا الاجتماع .
- م. ترسل نسخة من وقائع كل اجتماع تعقده الهيئة العمومية مع نسخة من التقارير التي بحثت في الاجتماع والموازنة التقديرية خلال خمسة عشر يوما من تاريخ عقد الاجتماع إلى مدير عام الإدارة العامة للتعاون ومجلس إدارة الاتحاد النوعي الذي تنتمي إليه الجمعية .
٢. بعد إعلان رئيس الاجتماع عن اكتمال النصاب القانوني وإقرار جدول أعمال الاجتماع تقوم الهيئة العمومية بالأعمال التالية:
 ١. استعراض وقائع اجتماع الهيئة العمومية السابق .
 ٢. النظر في تقرير لجنة الإدارة عن أعمالها خلال العام المنصرم والمشاريع التي تنوي تنفيذها .
 ٣. النظر في تقارير لجنة المراقبة واللجان الأخرى .
 ٤. النظر في الميزانية العمومية التي جرى تدقيقها وتقرير مدقق الحسابات و / أو ملاحظات الإدارة العامة للتعاون والمصادقة عليها .
 ٥. كيفية التصرف بالفائض الصافي طبقا لقانون التعاون وهذا النظام .
 ٦. النظر في الموازنة التقديرية للسنة المالية المقبلة والمشاريع والنشاطات المرفقة بها وإقرارها .
 ٧. تعيين مدقق قانوني لحسابات الجمعية .
 ٨. تحديد البنك أو البنوك التي تتعامل معها الجمعية .
 ٩. تحديد الحد الأعلى للالتزامات المالية التي تتحملها الجمعية بالنسبة للقروض والودائع والصناديق والفوائد عليها خلال السنة المقبلة على أن يقترن ذلك بموافقة المدير العام للإدارة العامة للتعاون .
 ١٠. تحديد الحد الأعلى للالتزامات الفردية للأعضاء والفوائد عليها وتحديد الضمانات المناسبة .
 ١١. التعديلات المقترحة على مساهمة الأعضاء في الجمعية وطريقة تسديدها و / أو تحديد مقدار الاشتراك في الصناديق الأخرى .
 ١٢. تحديد عدد وانتخاب أعضاء لجنة الإدارة وأعضاء لجنة المراقبة والأعضاء الاحتياط و / أو اللجان الأخرى .
 ١٣. الانتساب إلى الهيئات التعاونية الثانوية و / أو انتخاب ممثلي الجمعية لدى تلك الهيئات .
 ١٤. إقرار التملك أو التصرف في موجودات الجمعية المنقولة وغير المنقولة .
 ١٥. تغريم الأعضاء المخالفين .

المادة (24) : لجنة الإدارة

- أ. تتألف لجنة الإدارة من عدد يتناسب وعدد أعضاء الجمعية شريطة ألا يقل عن خمسة أعضاء .
- ب. تنتخب الهيئة العمومية في اجتماعها السنوي أعضاء لجنة الإدارة لمدة ولا يجوز الاستمرار في عضوية لجنة الإدارة لأكثر من ثماني سنوات متتالية .
- ت. عندما يخلو منصب عضو في لجنة الإدارة خلال الدورة يصبح الشخص الذي نال عدداً أكبر من الأصوات بعد الأعضاء المنتخبين عضواً في اللجنة بدلا من العضو الذي خلا منصبه فإذا لم يكن هناك شخص من هذا القبيل تعقد الهيئة العمومية اجتماعا طارئا لانتخاب من يشغل العضوية الشاغرة .
- ث. تزول العضوية عن عضو لجنة الإدارة في الأحوال المبينة في المادة (٩) من هذا النظام، وإذا تغيب عن حضور ثلاث جلسات متتالية من جلساتها دون عذر مقبول .
- ج. ينتخب أعضاء لجنة الإدارة من بينهم رئيساً، وأميناً للسفر، وأميناً للصندوق، وأعضاء مفوضين بالتوقيع على المستندات المالية .
- ح. تعقد لجنة الإدارة اجتماعا دوريا كل شهر على الأقل أو عند اقتضاء الضرورة، أو إذا قدم ٢/١ أعضائها طلبا بذلك للرئيس .
- خ. يتألف النصاب القانوني في اجتماعات لجنة الإدارة من أكثرية الأعضاء ويكون للرئيس صوت مرجح إذا تساوت الأصوات

- د. تخول لجنة الإدارة الصلاحيات التي لم تحتفظ بها الهيئة العمومية لتحقيق أهداف الجمعية على أن تكون خاضعة لأية تعليمات أو قيود تضعها الهيئة العمومية حسب الأصول أو ينص عليها نظام الجمعية الداخلي، وتدير هذه اللجنة أعمال الجمعية وهي مسؤولة أمام الهيئة العامة عن إدارة كافة نشاطات ومشاريع الجمعية والموظفين العاملين بها وتتحمل مسؤولية الخسائر التي تنشأ عن عدم مراعاة قانون التعاون والأنظمة الصادرة بمقتضاه، ومقتضى هذا النظام، وتمتع بوجه خاص بالصلاحيات والواجبات التالية:-
١. أن تقتني السجلات والدفاتر الضرورية للقيام بأعمالها وأن تحتفظ بحسابات صحيحة لجميع معاملات الجمعية وأعضائها وأن توفر السجلات والدفاتر التالية على الأقل:
 - أ. سجل الأعضاء وحساباتهم.
 - ب. سجل اليومية.
 - ج. سجل محاضر اجتماعات الهيئة العمومية ومحاضر جلسات لجنة الإدارة ولجنة المراقبة.
 - د. المستندات المالية الضرورية.
 ٢. أن تقبل الأعضاء الجدد ضمن شروط العضوية المحددة.
 ٣. إقرار كافة النفقات.
 ٤. أن تعد الميزانية العمومية وحساب الدخل والمصروف والجداول المالية والإحصائية وتقرير لجنة الإدارة والموازنة التقديرية والمشاريع والنشاطات ذات الجدوى وخطة العمل لسنة قادمة، وتعرضها على الهيئة العمومية في اجتماعها السنوي وخلال المدة المحددة بقانون التعاون، بهدف إقرارها.
 ٥. أن تسهل لموظفي الإدارة العامة للتعاون القيام بمهام وظيفتهم وتزودهم بالمعلومات الوافية المطلوبة.
 ٦. أن تسهل لمدقق الحسابات القيام بواجبه وتزوده بالمعلومات والأرقام والبيانات الوافية المطلوبة.
 ٧. أن تتخذ التدابير لاستيفاء المبالغ المستحقة للجمعية، كرسوم الانتساب والأسهم والذمم والغرامات ...
 ٨. أن تبرم العقود والاتفاقيات نيابة عن الجمعية وتراقب تنفيذها وتوقع الرهون.
 ٩. أن ترصد المخصصات اللازمة لمواجهة تعويض نهاية الخدمة والعجز في الميزانية أو الاستثمار في المشاريع... الخ
 ١٠. أن تؤمن الخدمات من الأجهزة الرسمية المختصة بأعضائها.
 ١١. أن تعين الموظفين والمستخدمين، وتحصل منهم على الكفالات المالية اللازمة وتحدد أجورهم وذلك في حدود الموازنة السنوية وتوقفهم وتفصلهم عن العمل.
 ١٢. أن تساهم باسم الجمعية في الجمعيات المركزية أو الاتحادات التعاونية أو الهيئات المعنوية ذات العلاقة التي قررت الهيئة العمومية المساهمة بها.
 ١٣. المساهمة والمشاركة في الندوات والدورات التي تتعلق بأعمال الجمعية.
 ١٤. التواصل مع الأعضاء وتزويدهم بالنشرات والمعلومات الفنية عن نشاطات جمعيتهم.
 ١٥. أن تنتدب عند نشوء أي خلاف (يتعلق بأعمال الجمعية أو لجنة الإدارة أو أية لجنة منتخبة من الجمعية) أي عضو أو شخص آخر:
 - أ. لرفع الأمر للقضاء.
 - ب. للدفاع عن الجمعية في قضية رفعت عليها.
 - ج. تعيين المحكم / المحكمين لحل الخلافات.
 ١٦. أن تصدر القرارات والتعليمات التي تراها مناسبة لحسن إدارة المشروع وصيانته، وتكون هذه القرارات والتعليمات ملزمة لجميع الأعضاء بما يتعلق بأفراد عائلاتهم الذين يعيشون معهم والتابعين لهم.
 ١٧. اتخاذ القرارات المناسبة بحق الأعضاء المخالفين لتغريمهم وفق قرارات الهيئة العمومية.
 ١٨. دعوة الهيئة العمومية لاجتماعاتها السنوية العادية أو الطارئة وإعداد جدول الأعمال بها.
 ١٩. اختيار المفوضين بالتوقيع نيابة عن الجمعية على أن يكون أمين الصندوق أحدهم.
 ٢٠. تشكيل اللجان المختصة لتحقيق غايات الجمعية وأهدافها.
 ٢١. يجوز للجنة الإدارة أن تنقل بعض صلاحيات أمين الصندوق أو أمين السر إلى مدير أو موظفي الجمعية لضمان حسن سير عملها.
 ٢٢. يحظر على أي عضو من أعضاء لجنة الإدارة أن يزاول بصفته الشخصية أي عمل من الأعمال التي تزاو لها الجمعية أو يتعارض مع مصالحها.

المادة (25) : رئيس لجنة الإدارة

يكون رئيس اللجنة الإدارية مسؤولاً عن القيام بمهام هذا المنصب وخاصة:

١. ترؤس جلسات لجنة الإدارة واجتماعات الهيئة العمومية.
٢. التوقيع على المعاملات المتعلقة بأعمال الجمعية وعلى محاضر جلسات لجنة الإدارة.
٣. تمثيل الجمعية في الحالات والمجالات التي تقتضي ذلك.

المادة (26) : أمين السر

يقوم بوجه عام بالعمل الذي تتطلبه واجبات أمانة السر في الجمعيات، ويؤدي الواجبات التي تحددها له لجنة الإدارة، وبوجه خاص يكون مسؤولاً عن:

- أ. دعوة أعضاء لجنة الإدارة لحضور جلساتها العادية الدورية، أو بطلب من ٣/١ ثلث أعضاء لجنة الإدارة لحضور جلساتها الطارئة.
- ب. يعد ويحضر جدول أعمال جلسات لجنة الإدارة.
- ت. يدون وقائع الجلسات والاجتماعات والقرارات في دفتر محاضر الجلسات والاجتماعات. ويوقع عليها.
- ث. الاحتفاظ تحت طائلة المسؤولية بجميع سجلات الجمعية ومستنداتها ووثائقها وختمها، على أن يتقيد بالمكان الذي تعينه لذلك لجنة الإدارة.
- ج. إعداد التقرير السنوي عن أعمال الجمعية وتلاوته أمام الهيئة العمومية.
- ح. القيام بإعداد مراسلات الجمعية وتنظيمها وإطلاع لجنة الإدارة عليها وحفظها حسب الأصول.

المادة (27) : أمين الصندوق

١. تنتخب لجنة الإدارة أحد أعضائها أميناً للصندوق، ويكون مسؤولاً عن قبض وتنظيم وحفظ أموال الجمعية في حوز أمين وعن صرفها في الوجوه التي تقررها لجنة الإدارة، وعليه أن يتثبت من صحة القيود في دفاتر وسجلات الجمعية المالية وان يبرز الرصيد النقدي عندما تطلب إليه ذلك لجنة الإدارة أو لجنة المراقبة أو مدقق الحسابات أو أحد موظفي الإدارة العامة للتعاون.
٢. لا يحق لأمين الصندوق أن يحتفظ لديه بمبلغ يزيد عما تقرره الهيئة العمومية.
٣. يكون أمين الصندوق أحد المفوضين بالتوقيع على معاملات الجمعية المالي.
٤. يحتفظ أمين الصندوق بسندات القبض والصرف المعدة للاستعمال اليومي وتلك التي تم استعمالها بصورة كاملة.
٥. يكون أمين الصندوق مسؤولاً عن نقص أي مبلغ من الصندوق أو فقدانه.
٦. يحق للجنة أن تطلب من أمين الصندوق تقديم كفالة مالية تقررها وان يلتزم بحفظ أموال الجمعية في البنك المعتمد من الهيئة العمومية.

المادة (28) : الجهاز الوظيفي:

يتم تعيين مدير والمحاسب وعدد من الموظفين في ضوء حجم عمل الجمعية، وإمكاناتها المادية، سواء كان متفرغاً أو للعمل بصورة جزئية أو مقابل مكافأة مقطوعة وتحدد لجنة الإدارة مؤهل ومهام وطبيعة ومسؤولية كل واحد منهم ووصف الاعمال المطلوبة لكل وظيفة ومقدار الكفالات المالية للوظائف التي تتطلب ذلك

المادة (29) : لجنة المراقبة

١. تتألف لجنة المراقبة من ثلاثة أعضاء على الأقل، تنتخبهم الهيئة العمومية في اجتماعها السنوي العادي لمدة وتنتخب مقررًا أو رئيساً لها.
٢. تتولى لجنة المراقبة مراقبة إدارة نشاطات الجمعية ومشاريعها وفقاً للمشاريع التعاونية وهذا النظام، ومتابعة تنفيذ قرارات الهيئة العمومية.
٣. تعقد لجنة المراقبة، اجتماعاتها الدورية بصورة منفردة أو في جلسة مشتركة مع لجنة الإدارة وتدون وقائع جلساتها في سجل خاص يوقع عليه رئيس اللجنة المنتخب.
٤. لا يجوز الجمع بين عضوية لجنة المراقبة وعضوية الإدارة.

٥. للجنة المراقبة أن تتطلع بنفسها على جميع السجلات الإدارية والمالية والبيانات الخاصة بأعمال الجمعية وان تكون ممثلة في لجان الجرد.
٦. للجنة المراقبة أن تطلب من الإدارة دعوة الهيئة العمومية للاجتماع إذ رأت أن هناك ما يستدعي ذلك أو تطلب من مدير عام الإدارة العام للتعاون الدعوة لمثل هذا الاجتماع.
٧. تنظر لجنة المراقبة في طلبات القروض المقدمة من أعضاء لجنة الإدارة وتتخذ القرارات المناسبة بشأنها.
٨. لا يجوز للجنة المراقبة أن توقف أو تعرقل أعمال لجنة الإدارة أو مديرها أو أي شخص يعمل فيها أو يتعامل أو يعمل لمصلحتها.
٩. يحظر على أي عضو من أعضاء لجنة المراقبة أن يزاول بصفته الشخصية أي عمل من الأعمال التي تزاو لها الجمعية أو يتعارض مع مصالحها.
١٠. إعداد تقريرها السنوي لاجتماعات الهيئة العمومية.

الفصل الخامس

أحكام عامة

المادة (30) ختم الجمعية

يجب أن يكون للجمعية ختم رسمي حسب النموذج الذي تقررره لجنة الإدارة ويستخدم لختم الوثائق الصادرة عن الجمعية وتحدد لجنة الإدارة كيفية استعماله.

المادة (31) فض الخلافات

تحال جميع الخلافات التي تتعلق بأعمال الجمعية إلى مدير عام الإدارة العامة التعاون للفصل فيها إما بالتراضي أو بإحالتها إلى التحكيم حسب نصوص قانون التعاون والأنظمة الصادرة بمقتضاه بعد أن يكون قد استعصى حلها على لجنة الإدارة. جميع الخلافات التي تنشأ بين الأعضاء أو أفراد أسرهم تحال إلى لجنة الإدارة للفصل فيها وديا.

المادة (32) تعديل النظام الداخلي

لا يجوز تعديل هذا النظام أو أية مادة منه إلا وفقا للنصوص المحددة في قانون التعاون والأنظمة الصادرة بمقتضاه

المادة (33) اندماج الجمعية مع جمعية أخرى

يجوز أن تندمج الجمعية مع غيرها وفقا للنصوص المحددة في قانون التعاون والأنظمة الصادرة بمقتضاه

المادة (34) تصفية الجمعية

يجوز تصفية الجمعية:

1. بقرار من مدير عام الإدارة العامة للتعاون إذا انخفض عدد أعضائها إلى ما دون الحد الأدنى بموجب القانون. أو بعد إجراء تحقيق في شؤونها.
2. بطلب موقع من ثلاثة أرباع أعضائها.
3. يمارس المصفي الصلاحيات المنصوص عليها في قانون التعاون والأنظمة الصادرة بمقتضاه.
4. يجري التصرف بأموال الجمعية عند التصفية بعد تسديد الالتزامات، على النحو الذي تقررره الهيئة العمومية أمام المصفي وبموافقة مدير عام الإدارة العامة للتعاون.

المادة (35)

يجوز للهيئة العمومية إذا زاد عدد الأعضاء عن مائة عضو وتعذر حضورهم للاجتماعات أن يتم انتخاب ممثلين عنهم ممن يتمتعون بحقوق العضوية حسب مناطق إنتاجهم أو توأجتهم، لحضور هذه الاجتماعات، وذلك بتنسيب من لجنة الإدارة ويكون لكل ممثل صوت واحد ولا تجوز الإنبابة في مثل هذه الحالات.

المادة (36)

يجوز للجنة الإدارة أن توقع عقداً أو تعد نموذجا للتعهد يوقع من الأعضاء في ما يتعلق بتعاملهم مع الجمعية.

المادة (37)

يجوز للجنة الإدارة أن تنتخب نائبا للرئيس إذا كانت طبيعة عملها تحتاج ذلك ويتولى مهام الرئيس في حالة غيابه.

المادة (38)

يجوز للهيئة العمومية للجمعية أن تفتح فروعاً لها في منطقة عملها لتحقيق أهدافها بتنسيب من لجنة الإدارة.

المادة (39)

يجب على لجنة الإدارة حصر غايات القروض التي تقدم لأعضائها لتحقيق أهدافها.

المادة (40)

يجب على لجنة الإدارة إعلام دائرة التعاون في مديرية عمل المحافظة عند تغيير عنوانها أو فتح فروع لها.

المادة (41)

العضوية في لجنة الإدارة، ولجنة المراقبة، واللجان الأخرى تطوعية ولا يجوز أن يتقاضى عليها العضو أي راتب فيما عدا النفقات التي تقررها لجنة الإدارة.

المادة (42)

يقع باطلاً كل ارتباط أو اتفاق أو عقد أو تصرف يجريه عضو الجمعية أو لجنة الإدارة أو أي لجنة أخرى في الجمعية خلافاً لأحكام قانون التعاون والأنظمة الصادرة بمقتضاه ومقتضى هذا النظام



النظام الداخلي النموذجي للجمعيات التعاونية الحرفية

الفصل الأول

المادة 1: الاسم والعنوان ومنطقة العمل والنوع والصفة

المادة 1: يسمى هذا النظام الداخلي للجمعية

اسم الجمعية: محدودة المسؤولية

عنوانها:

منطقة عملها:

مركزها:

نوعها: جمعية تعاونية حرفية.

المادة (2) صفتها :

مؤسسة تعاونية ديمقراطية ، لها صفتها الاعتبارية ، ارتبط أعضاؤها طوعا بصفتهم الإنسانية كمربين ومنتجين للثروة الحيوانية تمويل وتدار وتراقب من قبل أعضائها لتلبية احتياجاتهم الإنتاجية المشتركة وطموحاتهم المستقبلية وفقا للمبادئ والقيم والأخلاق التعاونية ولها أن تملك الأموال المنقولة وغير المنقولة وأن تبرم العقود والاتفاقيات وتوقع الرهون وأن تكون طرفا في الدعاوي التي تقيمها أو تقام عليها ، وأن تمارس كافة الأعمال التي تمكنها من تحقيق أهدافها وفقا لقانون التعاون والأنظمة الصادرة بمقتضاه ومقتضى هذا النظام، والقوانين المرعية الأخرى السائدة على الأراضي الفلسطينية.

المادة رقم (3) : أهداف الجمعية

تلبية احتياجات الأعضاء وفقا لأغراض الجمعية ذلك لتحسين أوضاعهم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبيئة وتنظيمهم وفقا للمبادئ والقيم والأخلاق التعاونية إلى المساعدة الذاتية والاعتماد على الذات والديمقراطية والمساواة والعدل والتضامن وتفعيل دور الأعضاء من خلال مشاركتهم في العملية الإنتاجية، والقيام بالأنشطة الآتية:

- تحسين الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية في المنطقة من خلال توفير الخدمات والمستلزمات الفنية والمالية للأعضاء وغيرهم.
- تطوير قدرات الأعضاء الإنتاجية من خلال تشجيع الإنتاج المنزلي وتصنيعه.
- تقديم خدمات التدريب والتعليم للأعضاء.
- خلق وتعزيز روح التعاون والادخار.
- تقديم القروض والسلف للأعضاء من الأموال المتوفرة في صندوق الجمعية.
- تقديم الضمانات اللازمة لحصول الأعضاء على القروض من المصادر الخارجية.
- إدارة مشاريع الجمعية وممتلكاتها والحفاظة عليها.
- السعي للحصول على التمويل المناسب لمشاريع الجمعية.
- التعاون مع الجمعيات الأخرى لتحقيق غاياتها وتعزيز دور العمل التعاوني.

- ر. العمل على نشر الوعي والثقافة التعاونية وتوفير المعلومات اللازمة لأعضائها.
- ز. مساعدة الأعضاء على تصنيع وتسويق المنتجات الخشبية المختلفة.
- س. إقامة مشاريع إنتاجية متنوعة زراعية الأشغال اليدوية والتراثية.

المادة (4) : العضوية :

- أ. العضوية في الجمعية اختيارية ، وباب الانتساب مفتوح أمام كل الذين يرغبون بالاستفادة من خدماتها ، ولديهم الرغبة وإمكانية تحمل المسؤوليات والالتزامات والمخاطر المترتبة على هذه العضوية، دون تمييز سياسي أو ديني أو عنصري أو بين جنس وآخر ضمن الشروط المحددة في هذا النظام ، ويتألف الأعضاء من :
 ١. الأشخاص الذين اشتركوا في طلب التسجيل بصفقتهم الأعضاء المؤسسين .
 ٢. الأشخاص الذين يقبلون في الجمعية من حين لآخر وفقا لأحكام هذا النظام .
- ب. الشروط المؤهلة للعضوية :
 - يجب على كل عضو :
 ١. أن يكون حريصاً (حرفة.....).
 ٢. أن يكون ممن يقيمون عادة أو يعملون في منطقة عمل الجمعية عند التأسيس أو عند تقديم طلب الانتساب.
 ٣. أن يكون ممن يتحلون بالأخلاق الحميدة ويؤمنون بالاعتماد على الذات والأمانة والعدالة والمسؤولية الجماعية والاهتمام بالآخرين .
 ٤. أن يكون قد أتم الثامنة عشرة من عمره ، ويستثنى من ذلك الورثة القاصرون لأحد الأعضاء المتوفين .
 ٥. ألا يكون عضواً في جمعية تعاونية مماثلة في نفس منطقة عمل الجمعية .
 ٦. أن تكون لديه الرغبة والاستعداد والتعاون مع لجنة الإدارة والأعضاء في تعامله واستخدامه لمرافق ونشاطات الجمعية .
 - ج. شروط أخرى خاصة :
 ١. أن يكون قد وقع على التعهد الخطي المحدد بصيغة طلب الانتساب للجمعية .
 ٢. إن يكون مالكا أو متصرفا .

المادة (5) طلب انتساب

- يجب على جميع الأعضاء طالبي الانتساب إلى الجمعية أن يقدموا لها التعهد الخطي التالي :
- أنا الموقع أدناه المقيم في
وأعمل والمولود في
بتاريخ/...../٢٠٠٠م وبعد أن اطلعت على النظام الداخلي للجمعية أتقدم بطلبي هذا راغبا قبولي عضوا في الجمعية ،
وأتعهد بأن أعمل بمقتضى القوانين والأنظمة التعاونية النافذة والنظام الداخلي للجمعية وقرارات الهيئة العمومية ولجنة
الإدارة والمفوضين الذين يتمتعون بصلاحيات مخولة إليهم من الجمعية حسب الأصول ، وأتعهد بأن أخضع لجميع الالتزامات
والمخاطر والعقوبات والشروط المبينة في النظام المذكور ، وأتعهد بالالتزام بجميع العقود أو القيود المدونة في دفاتر الجمعية
حسب الأصول فيما يتعلق بديونها علي وبما لي في ذمتها، وفق هذا النظام، وأني أصبحت مسؤولاً عن التزامات الجمعية
الناشئة قبل تاريخ انتسابي إليها .

توقيع طالب الانتساب

التاريخ/...../٢٠٠٠م

المادة (6) : قبول الأعضاء

- أ. تعرض طلبات الانتساب على لجنة الإدارة في أقرب جلسة لها وتقرر هذه اللجنة بأكثرية أصوات الحاضرين قبول
الطلب أو رفضه ، دون ذكر الأسباب .
- ب. يجوز للطالب الذي رفضت لجنة الإدارة طلبه أن يستأنف قرارها إلى الهيئة العمومية في اجتماعها التالي وإذا صوت
لصالحه أكثرية الأعضاء الحاضرين يصبح عضوا في الجمعية .

- ت. يترتب على من أصبح عضوا في الجمعية أن يوقع اسمه في سجل الأعضاء ومن يسموهم.
- ث. ينظر في طلبات الانتساب للجمعية حسب أولوية الطلبات المقدمة.
- ج. لا تنطبق أحكام الفقرة (أ) من هذه المادة على الأعضاء المؤسسين الذين وقعوا على طلب وعقد التأسيس.

المادة (7) التمتع بحقوق العضوية

لا يحق لأي عضو أن يتمتع بحقوق العضوية ما لم يكن قد سدد ما هو مستحق عليه للجمعية من مال ، كرسوم الانتساب وأقساط الأسهم وأية التزامات مالية أخرى تقررها الهيئة العمومية ولجنة الإدارة ونظام الجمعية الداخلي هذا.

المادة (8) : الحلول القانوني محل الأعضاء :

- أ. مع مراعاة أحكام قانون الأحوال الشخصية المتعلق بالمواريث ، فإن للعضو أن يسمي شخصا آخر يقوم مقامه ويتمتع بكافة حقوقه ويلتزم بجميع التزاماته بعد وفاته أو أن تترك التسمية للورثة لاختيار من ينوب عنهم ويمثلهم بدلاً من العضو المتوفي.
- ب. للعضو المتواجد خارج البلاد أن ينيب عنه خطيا عضوا آخر يمارس حقوقه ، وفي بالالتزامات المستحقة عليه أثناء غيابه ، على أنه لا يجوز للنائب أن يكون نائبا عن أكثر من عضوين وان يتم إقرار هذه النيابة من لجنة الإدارة.

المادة (9) : زوال العضوية :

- تزول عضوية العضو بقرار مسبب من لجنة الإدارة وتبليغ قسم تعاون المحافظة في الأحوال التالية:

 ١. فقدان العضو احد مؤهلات العضوية بمقتضى هذا النظام.
 ٢. الانسحاب بعد تبليغ أمين السر خطيا قبل ثلاثة اشهر ، ولا يعتبر هذا الانسحاب نافذا طيلة المدة التي يكون فيها العضو مدينا للجمعية ، أو كفيلا على قرض لم يسدد بعد أو لم يسدد ما عليه من التزامات أخرى للجمعية
 ٣. الفصل من عضوية الجمعية وفقا للشروط والإجراءات المحددة بالمادة (١٠) من هذا النظام .
 ٤. الجنون أو الوفاة على أنه في هاتين الحالتين إذا لم يكون ثمة مسمى فان للجنة الإدارة أن تقبل بان يحل محل العضو الذي زالت عنه العضوية بسبب إحدى هاتين الحالتين وصي أو وكيل ورثة العضو المتوفي ، وان يتمتع هذا الوصي أو الوكيل بجميع حقوق العضو الأصلية ويخضع لجميع التزاماته ، وتطبق عليه النظم المعمول بها بهذا الخصوص فيما يتعلق بالعضو المتوفي.
 ٥. عند زوال العضوية عن العضو وفقا لهذا النظام تدفع له أسهمه خلال سنتين من تاريخ زوال عضويته بعد حسم أي دين مستحق عليه للجمعية أو نصيبه في صافي خسارة عند زوال عضويته.

المادة (10) : فصل الأعضاء

١. يفصل العضو من الجمعية بقرار يتخذه ٣/٢ ثلثا أعضاء لجنة الإدارة لأحد الأسباب التالية:
٢. إذا أدين بارتكابه جرما جزائيا يشتمل على سوء الأمانة .
٣. إذا لم يؤد ما عليه من التزامات للجمعية أو أهمل أو رفض التقيد بهذا النظام أو أي نظام عام أو لم يرضخ لقرارات الهيئة العمومية ولجنة الإدارة بعد إعطائه إشعارا خطيا بذلك .
٤. إذا خالف نص سند التعهد الخطي المحدد بصيغة طلب الانتساب للجمعية أو عقد التأسيس أو العقد أو اتفاق الالتزام المنظم أو المبرم أو المعقود بينه وبين الجمعية ويشترط في ذلك أن تكون لجنة الإدارة قد أخطرتة أو أنذرتة بالمخالفة ولم يعمل على تلافيها خلال المدة المحددة في الإخطار ، ما لم يقدم عذرا تقتنع به لجنة الإدارة خلال فترة الإخطار .
٥. إذا غيب خارج البلاد دون أن ينتدب عنه رسميا عضوا آخر لينوب عنه في تسديد الالتزامات المالية وحضور اجتماعات الهيئة العمومية .
٦. يبلغ العضو بقرار فصله من الجمعية بكتاب مسجل (مضمون) ترسله إليه لجنة الإدارة أو بأية وسيلة قانونية أخرى

المادة (11) : استئناف قرارات الفصل

للعضو الذي قررت لجنة الإدارة فصله من عضوية الجمعية أن يستأنف قرار فصله (بنفسه أو بواسطة من أنابه رسميا) لدى الهيئة العمومية خلال ثلاثين يوما من تبليغه القرار ، وعلى لجنة الإدارة أن تعوض الاستئناف المقدم على أول اجتماع للهيئة العمومية لبحثه واتخاذ القرار المناسب القطعي بشأنه .

الفصل الثاني

الأحكام المالية

المادة (12) : رأس المال الاسهمي

- أ. يتألف رأس المال الاسهمي للجمعية من عدد غير محدد من الأسهم، قيمة كل منها دينار أردني واحد.
- ب. يكتب كل عضو من أعضاء الجمعية (وحسب تكاليف مشروع الجمعية) بما لا يقل عن () سهمًا قيمة كل منها دينار أردني واحد يدفع منها عند التأسيس () سهمًا قيمتها () دينارًا ويسدد الباقي وفقًا لما تقرره الهيئة العمومية.
- ت. يلتزم الأعضاء المنتسبون بالاككتاب بالأسهم المقرر تسديدها كاملة حتى تاريخ انتسابهم.
- ث. يجوز للهيئة العمومية أن تقرر زيادة الأسهم المكتتب بها وتحديد طريقة تسديدها.
- ج. لا يجوز الحجز على الأسهم إلا بسبب ديون الجمعية، ويجوز للجمعية أن ترتعن أو تستهلك أسهم العضو وفقًا لأحكام قانون التعاون والأنظمة الصادرة بمقتضاه.

المادة (13) : مسؤولية الأعضاء

كل عضو في الجمعية مسؤول عن ديونها والتزاماتها إلى مدى () أضعافها وعند التصفية تعتبر مصاريف التصفية من ضمن ديونها.

المادة (14) : رسم الانتساب :

يجب على كل عضو في الجمعية أن يدفع لها رسم انتساب عند قبوله مقداره () دينارًا أردنيًا ولا يحق له استرداده عند زوال عضويته من الجمعية مهما كانت أسباب هذا الزوال.

المادة (15) : تمويل نشاطات الجمعية :

يجوز للجمعية أن تستحدث صندوقًا أو أكثر لتمويل نشاطات التعليم أو الخدمات الاجتماعية أو الصحية أو للحالات الطارئة وذلك بقرار من الهيئة العمومية على شكل نظام يبين فيه أهداف الصندوق وطريقة تمويله من الأعضاء وأوجه الصرف منه .

المادة (16) : القروض والهبات :

يجوز للجمعية أن تحصل على القروض أو الهبات لتنفيذ غاياتها بقرار من الهيئة العمومية وموافقة المدير العام للإدارة العامة للتعاون .

المادة (17) : الغايات التي تستثمر بها أموال الجمعية :

لا يجوز استثمار أموال الجمعية من رأسمال أسهمي ومال احتياطي أو هبات أو مساعدات أو قروض أو فائض إلا في الغايات التي تحقق أهدافها.

المادة (18) : السنة المالية :

تبدأ السنة المالية للجمعية في وتنتهي في من كل سنة ميلادية وتعتبر المدة الواقعة بين تاريخ تسجيل الجمعية ونهاية السنة المالية سنة مالية كاملة، ويجوز للجنة الإدارة ضم هذه المدة للسنة التالية بموافقة مدير عام الإدارة العامة للتعاون .

المادة (19) : الميزانية العمومية وحساب الدخل والمصروف :

يجب على لجنة الإدارة أن تحضر الميزانية العمومية وحساب الدخل والمصروف وكافة البيانات والجداول المالية والإحصائية التي تبين أوجه نشاطها حسب النماذج المعدة لذلك من الإدارة العامة للتعاون مباشرة بعد انتهاء السنة المالية .

المادة (20) : تدقيق الحسابات

يجري تدقيق الدفاتر والسجلات الحسابية للجمعية في نهاية كل سنة مالية من قبل مدقق حسابات قانوني مرخص ومعتمد لدى الإدارة العامة للتعاون أو من قبل اتحاد مراقبة الحسابات أو الجهة أو الشخص المفوض من مدير عام الإدارة العامة للتعاون وفقا لما تقرره الهيئة العمومية على أن تراعي في ذلك نصوص قانون التعاون والأنظمة الصادرة بمقتضاه .

المادة (21) : التصرف بالفائض الصافي :

يجري التصرف بالفائض الصافي السنوي وفق نصوص قانون التعاون والأنظمة الصادرة بمقتضاه وبطريقة عادلة تعود بالنفع على الأعضاء والجمعية (ويكون التخصيص من الفائض بنسبة مئوية عادلة لكل من المال الاحتياطي خاصة لمواجهة فروق عمله أو تغير أسعار مواد ورأس المال الاسهمي المدفوع وعلى تعامل الأعضاء مع جمعيتهم وللتدريب والتعليم ولتطوير نشاطات الجمعية وخدماتها ونقل التكنولوجيا والمكافآت والمحافظة على البيئة والمجتمع .

المادة (22) : التصرف بالعجز الصافي

- أ. يلتزم الأعضاء بتغطية العجز المالي المتحقق نتيجة أعمال الجمعية وفقا لما تقرره الهيئة العمومية على أن يراعى في ذلك أولوية تغطية العجز الذي التزم به الأعضاء من الفائض الصافي المتحقق في السنوات الثلاث التالية وإذا لم تقرر الهيئة العمومية كيفية تغطية العجز يصبح الأعضاء ملتزمين بتغطيته بنسبة مساهمة كل منهم وحجم تعامله مع الجمعية ويحصل منهم كما تحصل الالتزامات الأخرى.
- ب. إذا بلغ العجز نصف رأسمال الجمعية يتوجب على الإدارة العامة للتعاون التحقيق في شؤون الجمعية المالية والإدارية لمعرفة الأسباب الحقيقية للعجز والطلب من الهيئة العمومية ولجنة الإدارة تصويب أوضاع الجمعية أو وضعها تحت التصفية.

الفصل الثالث

الأحكام الإدارية

المادة (23) : الهيئة العمومية

١.

- أ. تتألف الهيئة العمومية من كافة الأعضاء المسددين التزاماتهم المالية المستحقة وتخول الصلاحية العليا في الجمعية.
- ب. تعقد الهيئة العمومية اجتماعها السنوي العادي خلال شهرين بعد الانتهاء من تدقيق الحسابات السنوي واستخراج الميزانية العمومية وحساب الدخل والمصروف والبيانات المالية والإحصائية الملحق بها وتصديقها حسب الأصول.
- ت. تتمتع الهيئة العمومية في اجتماعها الأول بالصلاحيات ذاتها التي تتمتع بها في اجتماعها السنوي العادي وذلك إلى المدى الذي تطبق فيه هذه الصلاحيات.
- ث. يجوز للجنة إدارة الجمعية أن تدعو الهيئة العمومية إلى اجتماع غير عادي (طارىء) في أي وقت.
- ج. تشاء أو خلال شهر واحد من تاريخ استلامها طلبا خطيا بذلك من خمس (5/1) الأعضاء أو من أية هيئة تعاونية مركزية تتسبب إليها أو بناء على طلب من مدير عام الإدارة العامة للتعاون، أو بناء على طلب مبرر من لجنة المراقبة وموافقة المدير العام.
- ح. وإذا لم تقم لجنة الإدارة بدعوة الهيئة العمومية إلى مثل هذا الاجتماع يحق لمدير عام الإدارة العامة للتعاون أن يدعوها بالطريقة التي يراها مناسبة.
- خ. يبلغ الأعضاء بموعد اجتماع الهيئة العمومية قبل انعقاده بعشرة أيام على الأقل ويجب أن يتضمن التبليغ جدول الأعمال ومكان وزمان الاجتماع وترسل إلى قسم تعاون المحافظة نسخة من الدعوة مرفقا بها جدول أعمال الاجتماع.
- د. لا يجوز اتخاذ قرار بأي أمر لم يرد ذكره في جدول الأعمال، ويجوز مناقشة الموضوعات التي يعرضها الأعضاء (خارج حدود جدول الأعمال) دون اتخاذ قرار بشأنها وتعتبر كتوصية للجنة الإدارية.
- ذ. يتألف النصاب القانوني في اجتماعات الهيئة العمومية من (٥٠ + ١) (الأغلبية) وإذا لم يكتمل النصاب القانوني في الاجتماع الأول يؤجل الاجتماع دون إدخال تعديل على جدول الأعمال إلى عشرة أيام على الأقل وثلاثين يوما على الأكثر من تاريخ الاجتماع الأول ويعتبر الاجتماع الثاني قانونيا إذا حضر (٢٥٪) من عدد الأعضاء على الأقل شريطة ألا يقل عددهم عن عدد أعضاء لجنتي الإدارة والمراقبة، وإذا لم يحضر العدد المطلوب في المرة الثانية فلمدير عام الإدارة العامة للتعاون إما الدعوة لاجتماع آخر وإما التحقيق في شؤون الجمعية.
- ر. يرأس اجتماعات الهيئة العمومية رئيس لجنة الإدارة ويتولى كتابة وقائع الجلسة أمين سر الجمعية.
- ز. يكون التصويت في اجتماعات الهيئة العمومية عدما نص عليه في هذا النظام برفع الأيدي ويمكن أن يجري بالاقتراع السري إذا أراد ذلك خمس الأعضاء على الأقل، وتكفي أكثرية الأصوات لاتخاذ أي قرار عدما نص عليه صراحة في قانون التعاون وهذا النظام، ويعتبر القرار نافذا وملزما لجميع أعضاء الجمعية سواء حضروا أو لم يحضروا صوتوا مع القرار أو ضده.
- س. لكل عضو من الأعضاء صوت واحد فقط وللرئيس صوت مرجح إذا تساوت الأصوات ويحق للعضو المتغيب خارج البلاد أن ينوب عنه خطيا عضوا آخر بموافقة لجنة الإدارة، غير أنه لا يجوز للعضو أن ينوب عن أكثر من عضوين.

- ش. تدير لجنة الإدارة اجتماعات الهيئة العمومية ، ويترأس الاجتماع رئيس لجنة الإدارة ويقوم أمين سر لجنة الإدارة بمهام كاتب وقائع الجلسة لتدوين وقائع الاجتماع ، أما في اجتماع الهيئة العمومية الأول فيدير الجلسة أعضاء الهيئة التأسيسية (اللجنة التحضيرية) .
- ص. تدون في سجل محاضر الاجتماعات جميع الأعمال التي بحثت فيها الهيئة العمومية ويوقع عليها رئيس وأمين سر الاجتماع الذي جرت فيه الوقائع ويجب أن تتضمن هذه الوقائع أسماء الأعضاء الذين حضروا الاجتماع .
- ض. ترسل نسخة من وقائع كل اجتماع تعقده الهيئة العمومية مع نسخة من التقارير التي بحثت في الاجتماع والموازنة التقديرية خلال خمسة عشر يوما من تاريخ عقد الاجتماع إلى مدير عام الإدارة العامة للتعاون ومجلس إدارة الاتحاد النوعي الذي تنتمي إليه الجمعية .
٢. بعد إعلان رئيس الاجتماع عن اكتمال النصاب القانوني وإقرار جدول أعمال الاجتماع تقوم الهيئة العمومية بالأعمال التالية :
- أ. استعراض وقائع اجتماع الهيئة العمومية السابق .
 - ب. النظر في تقرير لجنة الإدارة عن أعمالها خلال العام المنصرم والمشاريع التي تنوي تنفيذها .
 - ت. النظر في تقارير لجنة المراقبة واللجان الأخرى .
 - ث. النظر في الميزانية العمومية التي جرى تدقيقها وتقرير مدقق الحسابات و / أو ملاحظات الإدارة العامة للتعاون والمصادقة عليها .
 - ج. كيفية التصرف بالفائض الصافي طبقا لقانون التعاون وهذا النظام .
 - ح. النظر في الموازنة التقديرية للسنة المالية المقبلة والمشاريع والنشاطات المرفقة بها وإقرارها .
 - خ. تعيين مدقق قانوني لحسابات الجمعية .
 - د. تحديد البنك أو البنوك التي تتعامل معها الجمعية .
 - ذ. تحديد الحد الأعلى للالتزامات المالية التي تتحملها الجمعية بالنسبة للقروض والودائع والصناديق والفوائد عليها خلال السنة المقبلة على أن يقتصر ذلك بموافقة المدير العام للإدارة العامة للتعاون .
 - ر. تحديد الحد الأعلى للالتزامات الفردية للأعضاء والفوائد عليها وتحديد الضمانات المناسبة .
 - ز. التعديلات المقترحة على مساهمة الأعضاء في الجمعية وطريقة تسديدها و / أو تحديد مقدار الاشتراك في الصناديق الأخرى .
 - س. تحديد عدد وانتخاب أعضاء لجنة الإدارة وأعضاء لجنة المراقبة والأعضاء الاحتياط و / أو اللجان الأخرى .
 - ش. الانتساب إلى الهيئات التعاونية الثانوية و / أو انتخاب ممثلي الجمعية لدى تلك الهيئات .
 - ص. إقرار التملك أو التصرف في موجودات الجمعية المنقولة وغير المنقولة .
 - ض. تغريم الأعضاء المخالفين .

المادة (24) : لجنة الإدارة

١. تتألف لجنة الإدارة من عدد يتناسب وعدد أعضاء الجمعية شريطة ألا يقل عن خمسة أعضاء .
٢. تنتخب الهيئة العمومية في اجتماعها السنوي أعضاء لجنة الإدارة لمدة ولا يجوز تجديد انتخابهم
٣. عندما يخلو منصب عضو في لجنة الإدارة خلال الدورة يصبح الشخص الذي نال عددا أكبر من الأصوات بعد الأعضاء المنتخبين عضوا في اللجنة بدلا من العضو الذي خلا منصبه فإذا لم يكن هناك شخص من هذا القبيل تعقد الهيئة العمومية اجتماعا طارئا لانتخاب من يشغل العضوية الشاغرة .
٤. تزول العضوية عن عضو لجنة الإدارة في الأحوال المبينة في المادة (٩) من هذا النظام وإذا تغيب عن حضور ثلاث جلسات متتالية من جلساتها دون عذر مقبول .
٥. ينتخب أعضاء لجنة الإدارة من بينهم رئيسا وأميناً للسر وأميناً للصندوق وأعضاء مفوضين بالتوقيع على المستندات المالية .
٦. تعقد لجنة الإدارة اجتماعا دوريا كل شهر على الأقل أو عند اقتضاء الضرورة أو إذا قدم ٢/١ أعضائها طلبا بذلك للرئيس .
٧. يتألف النصاب القانوني في اجتماعات لجنة الإدارة من أكثرية الأعضاء ويكون للرئيس صوت مرجح إذا تساوت الأصوات .
٨. تخول لجنة الإدارة الصلاحيات التي لم تحتفظ بها الهيئة العمومية لتحقيق أهداف الجمعية على أن تكون خاضعة لأية تعليمات أو قيود تضعها الهيئة العمومية حسب الأصول أو ينص عليها نظام الجمعية الداخلي ، وتدير هذه اللجنة أعمال

الجمعية وهي مسؤولة أمام الهيئة العامة على إدارة كافة نشاطات ومشاريع الجمعية والموظفين العاملين بها وتحمل مسؤولية الخسائر التي تنشأ عن عدم مراعاة قانون التعاون والأنظمة الصادرة بمقتضاه، ومقتضى هذا النظام وتتمتع بوجه خاص بالصلاحيات والواجبات التالية:-

٩. أن تقتني السجلات والدفاتر الضرورية للقيام بأعمالها وان تحتفظ بحسابات صحيحة لجميع معاملات الجمعية وأعضائها وان توفر السجلات والدفاتر التالية على الأقل:
١٠. سجل الأعضاء وحساباتهم.
١١. سجل اليومية.
١٢. سجل محاضر اجتماعات الهيئة العمومية ومحاضر جلسات لجنة الإدارة ولجنة المراقبة.
١٣. المستندات المالية الضرورية.
١٤. أن تقبل الأعضاء الجدد ضمن شروط العضوية المحددة.
١٥. إقرار كافة النفقات.
١٦. أن تعد الميزانية العمومية وحساب الدخل والمصروف والجداول المالية والإحصائية وتقرير لجنة الإدارة والموازنة التقديرية والمشاريع والنشاطات ذات الجدوى وخطة العمل لسنة قادمة وتعرضها على الهيئة العمومية في اجتماعها السنوي وخلال المدة المحددة بقانون التعاون بهدف إقرارها.
١٧. أن تسهل لموظفي الإدارة العامة للتعاون القيام بمهام وظيفتهم وتزودهم بالمعلومات الوافية المطلوبة.
١٨. أن تسهل لمصدق الحسابات القيام بواجبه وتزوده بالمعلومات والأرقام والبيانات الوافية المطلوبة.
١٩. أن تتخذ التدابير لاستيفاء المبالغ المستحقة للجمعية، كرسوم الانتساب والأسهم والذمم والغرامات ...
٢٠. أن تبرم العقود والاتفاقيات نيابة عن الجمعية وتراقب تنفيذها وتوقع الرهون.
٢١. أن ترصد المخصصات اللازمة لمواجهة تعويض نهاية الخدمة والعجز في الميزانية أو الاستثمار في المشاريع ... الخ.
٢٢. أن تؤمن الخدمات من الأجهزة الرسمية المختصة بأعضائها.
٢٣. أن تعين الموظفين والمستخدمين، وتحصل منهم على الكفالات المالية اللازمة وتحدد أجورهم وذلك في حدود الموازنة السنوية وتوقفهم وتفصلهم عن العمل.
٢٤. أن تساهم باسم الجمعية في الجمعيات المركزية أو الاتحادات التعاونية أو الهيئات المعنية ذات العلاقة التي قررت الهيئة العمومية المساهمة بها.
٢٥. المساهمة والمشاركة في الندوات والدورات التي تتعلق بأعمال الجمعية.
٢٦. التواصل مع الأعضاء وتزويدهم بالنشرات والمعلومات الفنية عن نشاطات جمعياته
٢٧. أن تنتدب عند نشوء أي خلاف (يتعلق بأعمال الجمعية أو لجنة الإدارة أو أية لجنة منتخبة من الجمعية) أي عضو أو شخص آخر:
١. لرفع الأمر للقضاء.
٢. للدفاع عن الجمعية في قضية رفعت عليها.
٣. تعيين المحكم / المحكمين لحل الخلافات.
٢٨. أن تصدر القرارات والتعليمات التي تراها مناسبة لحسن إدارة المشروع وصيانته وتكون هذه القرارات والتعليمات ملزمة لجميع الأعضاء بما يتعلق بأفراد عائلاتهم الذين يعيشون معهم والتابعين لهم.
٢٩. اتخاذ القرارات المناسبة بحق الأعضاء المخالفين لتغريمهم وفق قرارات الهيئة العمومية.
٣٠. دعوة الهيئة العمومية لاجتماعاتها السنوية العادية أو الطارئة وإعداد جدول الأعمال بها.
٣١. اختيار المفوضين بالتوقيع نيابة عن الجمعية على أن يكون أمين الصندوق أحدهم.
٣٢. تشكيل اللجان المختصة لتحقيق غايات الجمعية وأهدافها.
٣٣. يجوز للجنة الإدارة أن تنقل بعض صلاحيات أمين الصندوق أو أمين السر إلى مدير أو موظفي الجمعية لضمان حسن سير عملها.
٣٤. يحظر على أي عضو من أعضاء لجنة الإدارة أن يزاول بصفته الشخصية أي عمل من الأعمال التي تزاولها الجمعية أو يتعارض مع مصالحها.

المادة (25) : رئيس لجنة الإدارة

يكون رئيس اللجنة الإدارية مسؤولاً عن القيام بمهام هذا المنصب وخاصة:

١. ترؤس جلسات لجنة الإدارة واجتماعات الهيئة العمومية.
٢. التوقيع على المعاملات المتعلقة بأعمال الجمعية وعلى محاضر جلسات لجنة الإدارة.
٣. تمثيل الجمعية في الحالات والمجالات التي تقتضي ذلك.

المادة (26) : أمين السر

يقوم بوجه عام بالعمل الذي تتطلب واجبات أمانة السر في الجمعيات، ويؤدي الواجبات التي تحددها له لجنة الإدارة، وبوجه خاص يكون مسؤولاً عن:

- أ. دعوة أعضاء لجنة الإدارة لحضور جلساتها العادية الدورية، أو بطلب من ٣/١ ثلث أعضاء لجنة الإدارة لحضور جلساتها الطارئة.
- ب. يعد ويحضر جدول أعمال جلسات لجنة الإدارة
- ت. يدون وقائع الجلسات والاجتماعات والقرارات في دفتر محاضر الجلسات والاجتماعات. ويوقع عليها.
- ث. الاحتفاظ تحت طائلة المسؤولية بجميع سجلات الجمعية ومستنداتها ووثائقها وختمها على أن يتقيد بالمكان الذي تعينه لذلك لجنة الإدارة.
- ج. إعداد التقرير السنوي عن أعمال الجمعية وتلاوته أمام الهيئة العمومية.
- ح. القيام بإعداد مراسلات الجمعية وتنظيمها وإطلاع لجنة الإدارة عليها وحفظها حسب الأصول.

المادة (27) : أمين الصندوق

١. تنتخب لجنة الإدارة أحد أعضائها أميناً للصندوق، ويكون مسؤولاً عن قبض وتنظيم وحفظ أموال الجمعية في حوز أمين وعن صرفها في الوجوه التي تقررها لجنة الإدارة، وعليه أن يتثبت من صحة القيود في دفاتر وسجلات الجمعية المالية وان يبرز الرصيد النقدي عندما تطلب إليه ذلك لجنة الإدارة أو لجنة المراقبة أو مدقق الحسابات أو أحد موظفي الإدارة العامة للتعاون.
٢. لا يحق لأمين الصندوق أن يحتفظ لديه بمبلغ يزيد عما تقرره الهيئة العمومية.
٣. يكون أمين الصندوق أحد المفوضين بالتوقيع على معاملات الجمعية المالي.
٤. يحتفظ أمين الصندوق بسندات القبض والصرف المعدة للاستعمال اليومي وتلك التي تم استعمالها بصورة كاملة.
٥. يكون أمين الصندوق مسؤولاً عن نقص أي مبلغ من الصندوق أو فقدانه.
٦. يحق للجنة أن تطلب من أمين الصندوق تقديم كفالة مالية تقررها وان يلتزم بحفظ أموال الجمعية في البنك المعتمد من الهيئة العمومية.

المادة (28) : الجهاز الوظيفي:

يتم تعيين مدير والمحاسب وعدد من الموظفين في ضوء حجم عمل الجمعية وامكاناتها المادية سواء كان متفرغاً أو للعمل بصورة جزئية أو مقابل مكافأة مقطوعة وتحدد لجنة الإدارة مؤهل ومهام وطبيعة ومسؤولية كل واحد منهم ووصف الاعمال المطلوبة لكل وظيفة ومقدار الكفالات المالية للوظائف التي تتطلب ذلك.

المادة (29) : لجنة المراقبة

١. تتألف لجنة المراقبة من ثلاثة أعضاء على الأقل، تنتخبهم الهيئة العمومية في اجتماعها السنوي العادي لمدة..... وتنتخب مقررًا أو رئيسًا لها
٢. تتولى لجنة المراقبة مراقبة إدارة نشاطات الجمعية ومشاريعها وفقا للمشاريع التعاونية وهذا النظام، ومتابعة تنفيذ قرارات الهيئة العمومية.
٣. تعقد لجنة المراقبة، اجتماعاتها الدورية بصورة منفردة أو في جلسة مشتركة مع لجنة الإدارة وتدون وقائع جلساتها في سجل خاص يوقع عليه رئيس اللجنة المنتخب.
٤. لا يجوز الجمع بين عضوية لجنة المراقبة وعضوية الإدارة.

٥. للجنة المراقبة أن تتطلع بنفسها على جميع السجلات الإدارية والمالية والبيانات الخاصة بأعمال الجمعية وان تكون ممثلة في لجان الجرد.
٦. للجنة المراقبة أن تطلب من الإدارة دعوة الهيئة العمومية للاجتماع إذ رأت أن هناك ما يستدعي ذلك أو تطلب من مدير عام الإدارة العام للتعاون الدعوة لمثل هذا الاجتماع.
٧. تنظر لجنة المراقبة في طلبات القروض المقدمة من أعضاء لجنة الإدارة وتتخذ القرارات المناسبة بشأنها.
٨. لا يجوز للجنة المراقبة أن توقف أو تعرقل أعمال لجنة الإدارة أو مديرها أو أي شخص يعمل فيها أو يتعامل أو يعمل لمصلحتها.
٩. يحظر على أي عضو من أعضاء لجنة المراقبة أن يزاول بصفته الشخصية أي عمل من الأعمال التي تزاو لها الجمعية أو يتعارض مع مصالحها.
١٠. إعداد تقريرها السنوي لاجتماعات الهيئة العمومية.

الفصل الرابع

أحكام عامة

المادة (30) ختم الجمعية

يجب أن يكون للجمعية ختم رسمي حسب النموذج الذي تقررته لجنة الإدارة ويستخدم لختم الوثائق الصادرة عن الجمعية وتحدد لجنة الإدارة كيفية استعماله.

المادة (31) فض الخلافات

أ. تحال جميع الخلافات التي تتعلق بأعمال الجمعية إلى مدير عام الإدارة العامة التعاون للفصل فيها إما بالتراضي أو بإحالتها إلى التحكيم حسب نصوص قانون التعاون والأنظمة الصادرة بمقتضاه بعد أن يكون قد استعصى حلها على لجنة الإدارة.

ب. جميع الخلافات التي تنشأ بين الأعضاء أو أفراد أسرهم تحال إلى لجنة الإدارة للفصل فيها وديا.

المادة (32) تعديل النظام الداخلي

لا يجوز تعديل هذا النظام أو أية مادة منه إلا وفقا للنصوص المحددة في قانون التعاون والأنظمة الصادرة بمقتضاه

المادة (33) اندماج الجمعية مع جمعية أخرى

يجوز أن تندمج الجمعية مع غيرها وفقا للنصوص المحددة في قانون التعاون والأنظمة الصادرة بمقتضاه.

المادة (34) تصفية الجمعية

يجوز تصفية الجمعية:

1. بقرار من مدير عام الإدارة العامة للتعاون إذا انخفض عدد أعضائها إلى ما دون الحد الأدنى بموجب القانون. أو بعد إجراء تحقيق في شئونها.
2. بطلب موقع من ثلاثة أرباع أعضائها.
3. يمارس المصفي الصلاحيات المنصوص عليها في قانون التعاون والأنظمة الصادرة بمقتضاه.
4. يجري التصرف بأموال الجمعية عند التصفية بعد تسديد الالتزامات ، على النحو الذي تقررته الهيئة العمومية أمام المصفي وبموافقة مدير عام الإدارة العامة للتعاون.

المادة (35)

يجوز للهيئة العمومية إذا زاد عدد الأعضاء عن مائة عضو وتعذر حضورهم للاجتماعات أن يتم انتخاب ممثلين عنهم ممن يتمتعون بحقوق العضوية حسب مناطق إنتاجهم أو تواجدهم لحضور هذه الاجتماعات، وذلك بتسيب من لجنة الإدارة ويكون لكل ممثل صوت واحد ولا تجوز الإنابة في مثل هذه الحالات.

المادة (36)

يجوز للجنة الإدارة أن توقع عقداً أو تعد نموذجا للتعهد يوقع من الأعضاء في ما يتعلق بتعاملهم مع الجمعية.

المادة (37)

يجوز للجنة الإدارة أن تنتخب نائبا للرئيس إذا كانت طبيعة عملها تحتاج ذلك ويتولى مهام الرئيس في حالة غيابه.

المادة (38)

يجوز للهيئة العمومية للجمعية أن تفتح فروعاً لها في منطقة عملها لتحقيق أهدافها بتنسيب من لجنة الإدارة.

المادة (39)

يجب على لجنة الإدارة حصر غايات القروض التي تقدم لأعضائها لتحقيق أهدافها.

المادة (40)

يجب على لجنة الإدارة إعلام دائرة التعاون في مديرية عمل المحافظة عند تغيير عنوانها أو فتح فروع لها.

المادة (41)

العضوية في لجنة الإدارة، ولجنة المراقبة واللجان الأخرى تطوعية ولا يجوز أن يتقاضى عليها العضو أي راتب فيما عدا النفقات التي تقررها لجنة الإدارة.

المادة (42)

يقع باطلاً كل ارتباط أو اتفاق أو عقد أو تصرف يجريه عضو الجمعية أو لجنة الإدارة أو أي لجنة أخرى في الجمعية خلافاً لأحكام قانون التعاون والأنظمة الصادرة بمقتضاه ومقتضى هذا النظام.



النظام الداخلي النموذجي للجمعيات الاستهلاكية التعاونية

الفصل الأول

المادة 1: الاسم والعنوان ومنطقة العمل والنوع والصفة

المادة 1: يسمى هذا النظام النظام الداخلي للجمعية

اسم الجمعية: محدودة المسؤولية

عنوانها:

منطقة عملها:

مركزها:

نوعها: جمعية تعاونية استهلاكية.

المادة (2) صفتها

مؤسسة تعاونية ديمقراطية ، لها صفتها الاعتبارية ، ارتبط أعضاؤها طوعا بصفتهم الإنسانية تمويل وتدار وتراقب من قبل أعضائها لتلبية احتياجاتهم الاستهلاكية المشتركة وطموحاتهم المستقبلية وفقا للمبادئ والقيم والأخلاق التعاونية ولها أن تملك الأموال المنقولة وغير المنقولة وان تبرم العقود والاتفاقيات وتوقع الرهون وان تكون طرفا في الدعاوي التي تقيمها أو تقام عليها ، وان تمارس كافة الأعمال التي تمكنها من تحقيق أهدافها وفقا لقانون التعاون والأنظمة الصادرة بمقتضاه ومقتضى هذا النظام والقوانين المرعية الأخرى السائدة على الأراضي الفلسطينية.

المادة رقم (3) : أهداف الجمعية

تلبية احتياجات الأعضاء الاستهلاكية المتجددة وتنظيمهم وفقا للمبادئ والقيم والأخلاق التعاونية القائمة على المساعدة الذاتية والاعتماد على الذات والديمقراطية والمساواة والعدالة والتآخي والتضامن لتحسين أحوالهم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبيئية من خلال قيامها بالمشاريع والنشاطات اللازمة لتحقيق الأهداف أو الأغراض أو الغايات التالية :-

- أ. تزويد الأعضاء بحاجاتهم من المواد الغذائية والمكتبية والمنزلية والاستهلاكية المختلفة من النوعيات الجيدة بصوره مستمرة.
- ب. شراء وتخزين جميع أنواع البضائع الضرورية التي يحتاجها الأعضاء لتسهيل وضمان استمرار توفرها في معارض الجمعية.
- ت. التعاقد مع المحلات والمخازن المتخصصة أو الشركات لتزويد الأعضاء باحتياجاتهم باستخدام التحويل أو الكوبونات الصادرة عن الجمعية.
- ث. استئجار و/أو امتلاك و/أو تأسيس المعارض والمحلات اللازمة لنشاطات الجمعية ذات الجدوى الاقتصادية لخدمة أعضائها.
- ج. الحصول على القروض من مؤسسات التمويل المتخصصة أو من الأعضاء عند الحاجة.

- ح. السعي لإقامة مشاريع مشتركة مع الجمعيات التعاونية الاستهلاكية الأخرى أو الزراعية للإنتاج النباتي أو الحيواني لتحقيق أغراض الجمعية.
- خ. استغلال الفائض من الأموال أو إنشاء صناديق لتقديم خدمات أخرى يحتاجها الأعضاء كالخدمات الصحية أو التعليمية أو النقل.
- د. العمل على نشر الوعي الاستهلاكي ومبادئ حماية المستهلك من الأعضاء وغير الأعضاء ونشر الثقافة التعاونية الاستهلاكية من مواصفات ومقاييس فنية ونوعية وصحية واعتبارها كمركز معلومات وإصدار هذه المعلومات بنشرات لأعضائها.
- ذ. الانتساب إلى أي هيئة تعاونية أو غير تعاونية لتعزيز دور الجمعية ومساعدتها على تحقيق أهدافها.

الفصل الثاني

المادة (4) : العضوية :

العضوية في الجمعية اختيارية ، وباب الانتساب مفتوح أمام كل الذين يرغبون بالاستفادة من خدماتها ، ولديهم الرغبة وإمكانية تحمل المسؤوليات والالتزامات والمخاطر المترتبة على هذه العضوية دون تمييز سياسي أو ديني أو عنصري أو بين جنس وآخر ضمن الشروط المحددة في هذا النظام ، ويتألف الأعضاء من :

١. الأشخاص الذين اشتركوا في طلب التسجيل بصفتهم أعضاء المؤسسين .
 ٢. الأشخاص الذين يقبلون في الجمعية من حين لآخر وفقا لحكام هذا النظام .
- الشروط المؤهلة للعضوية :

يجب على كل عضو :

١. أن يكون ممن يقيمون عادة أو يعملون في منطقة عمل الجمعية عند التأسيس أو عند تقديم طلب الانتساب
٢. أن يكون ممن يتحلون بالأخلاق الحميدة ويؤمنون بالاعتماد على الذات والأمانة والعدالة والمسؤولية الجماعية والاهتمام بالآخرين .
٣. أن يكون قد أتم الثامنة عشرة من عمره ، ويستثنى من ذلك الورثة القاصرون لأحد الأعضاء المتوفين .
٤. إن يكون لديه الرغبة والاستعداد للتعاون مع الجمعية في شراء احتياجاته والاستفادة من الخدمات التي تقدمها .
٥. أن لا يكون عضوا في جمعية تعاونية مماثلة في نفس منطقة عمل الجمعية .
٦. أن تكون لديه الرغبة والاستعداد والتعاون مع لجنة الإدارة والأعضاء في تعامله واستخدامه لمرافق ونشاطات الجمعية .
٧. إن يكون قد وقع على التعهد الخطي المحدد بصيغة طلب الانتساب للجمعية .

المادة (5) طلب انتساب

يجب على جميع الأعضاء طالبي الانتساب إلى الجمعية أن يقدموا لها التعهد الخطي التالي :

أنا الموقع أدناه المقيم في
وأعمل والمولد في

بتاريخ/...../٢٠٠٠ م وبعد أن اطلعت على النظام الداخلي للجمعية أقدم بطلبي هذا راغبا قبولي عضوا في الجمعية ، وأتعهد بأن أعمل بمقتضى القوانين والأنظمة التعاونية النافذة والنظام الداخلي للجمعية وقرارات الهيئة العمومية ولجنة الإدارة والمفوضين الذين يتمتعون بصلاحيات مخولة إليهم من الجمعية حسب الأصول ، وأتعهد بأن أخضع لجميع الالتزامات والمخاطر والعقوبات والشروط المبينة في النظام المذكور ، وأتعهد بالالتزام بجميع العقود أو القيود المدونة في دفاتر الجمعية حسب الأصول فيما يتعلق بديونها علي وبما لي في ذمتها وفق هذا النظام ، وأنني أصبحت مسؤولا عن التزامات الجمعية الناشئة قبل تاريخ انتسابي إليها وإن أتعامل مع الجمعية في المواد والأصناف الاستهلاكية التي توفرها .

توقيع طالب الانتساب

التاريخ/...../٢٠٠٠ م

المادة (6) : قبول الأعضاء

- أ. تعرض طلبات الانتساب على لجنة الإدارة في أقرب جلسة لها وتقرر هذه اللجنة بأكثرية أصوات الحاضرين قبول الطلب أو رفضه، دون ذكر الأسباب.
- ب. يجوز للطالب الذي رفضت لجنة الإدارة طلبه أن يستأنف قرارها إلى الهيئة العمومية في اجتماعها التالي وإذا صوت لصالحه أكثرية الأعضاء الحاضرين يصبح عضوا في الجمعية.
- ت. يترتب على من أصبح عضوا في الجمعية أن يوقع اسمه في سجل الأعضاء ومن يسموهم.
- ث. ينظر في طلبات الانتساب للجمعية حسب أولوية الطلبات المقدمة.
- ج. لا تنطبق أحكام الفقرة (أ) من هذه المادة على الأعضاء المؤسسين الذين وقعوا على طلب وعقد التأسيس.

المادة (7) التمتع بحقوق العضوية:

لا يحق لأي عضو أن يتمتع بحقوق العضوية ما لم يكن قد سدد ما هو مستحق عليه للجمعية من مال، كرسوم الانتساب وأقساط الأسهم وأية التزامات مالية أخرى تقررها الهيئة العمومية ولجنة الإدارة ونظام الجمعية الداخلي هذا.

المادة (8) : الحلول القانوني محل الأعضاء :

- أ. مع مراعاة أحكام قانون الأحوال الشخصية المتعلقة بالمواريث، فإن للعضو أن يسمى شخصا آخر يقوم مقامه ويتمتع بكافة حقوقه ويلتزم بجميع التزاماته بعد وفاته أو أن تترك التسمية للورثة لاختيار من ينوب عنهم ويمثلهم بدلاً العضو المتوفي.
- ب. للعضو المتواجد خارج البلاد أن ينيب عنه خطيا عضوا آخر يمارس حقوقه، وفي بالالتزامات المستحقة عليه أثناء غيابه، على أنه لا يجوز للنائب أن يكون نائبا عن أكثر من عضوين وان يتم إقرار هذه النيابة من لجنة الإدارة.

المادة (9) : زوال العضوية :

- تزول عضوية العضو بقرار مسبب من لجنة الإدارة وتبليغ دائرة/ قسم تعاون المحافظة في الأحوال التالية:
١. فقدان العضو أحد مؤهلات العضوية بمقتضى هذا النظام.
 ٢. الانسحاب بعد تبليغ أمين السر خطيا قبل ثلاثة أشهر، ولا يعتبر هذا الانسحاب نافذا طيلة المدة التي يكون فيها العضو مدينا للجمعية، أو كفيلا على قرض لم يسدد بعد أو لم يسدد ما عليه من التزامات أخرى للجمعية.
 ٣. الفصل من عضوية الجمعية وفقا للشروط والإجراءات المحددة بالمادة (١٠) من هذا النظام.
 ٤. الجنون أو الوفاة على أنه في هاتين الحالتين إذا لم يكون ثمة مسمى فان للجنة الإدارة أن تقبل بان يحل محل العضو الذي زالت عنه العضوية بسبب إحدى هاتين الحالتين وصي أو وكيل ورثة العضو المتوفي، وان يتمتع هذا الوصي أو الوكيل بجميع حقوق العضو الأصلية ويخضع لجميع التزاماته، وتطبق عليه النظم المعمول بها بهذا الخصوص فيما يتعلق بالعضو المتوفي.
 ٥. إذا فصل من الخدمة بسبب جنحة مخلة بالشرف.
 ٦. عند زوال العضوية عن العضو وفقا لهذا النظام تدفع له أسهمه خلال سنتين من تاريخ زوال عضويته بعد حسم أي دين مستحق عليه للجمعية أو نصيبه في صافي خسارة عند زوال عضويته.

المادة (10) : فصل الأعضاء

- يفصل العضو من الجمعية بقرار يتخذه ٣/٢ ثلثا أعضاء لجنة الإدارة لأحد الأسباب التالية:
١. إذا أدين بارتكابه جرما جزائيا يشتمل على سوء الأمانة.
 ٢. إذا لم يؤد ما عليه من التزامات للجمعية أو أهمل أو رفض التقيد بهذا النظام أو أي نظام عام أو لم يرضخ لقرارات الهيئة العمومية ولجنة الإدارة بعد إعطائه إشعارا خطيا بذلك.
 ٣. إذا خالف نص سند التهميد الخطي المحدد بصيغة طلب الانتساب للجمعية أو عقد التأسيس أو العقد أو اتفاق الالتزام المنظم أو المبرم أو المعقود بينه وبين الجمعية ويشترط في ذلك أن تكون لجنة الإدارة قد أخطرت أو أذنته بالمخالفة ولم يعمل على تلافيها خلال المدة المحددة في الإخطار، ما لم يقدم عذرا تقتنع به لجنة الإدارة خلال فترة الإخطار.
 ٤. إذا تغيب خارج البلاد دون أن ينتدب عنه رسميا عضوا آخر لينوب عنه في تسديد الالتزامات المالية وحضور اجتماعات

الهيئة العمومية.

٥. يبلغ العضو قرار فصله من الجمعية بكتاب مسجل (مضمون) ترسله إليه لجنة الإدارة أو بأية وسيلة قانونية أخرى.

المادة (11) : استئناف قرارات الفصل

للعضو الذي قررت لجنة الإدارة فصله من عضوية الجمعية أن يستأنف قرار فصله (بنفسه أو بواسطة من أنابه رسميا) للهيئة العمومية خلال ثلاثين يوما من تبليغه القرار ، وعلى لجنة الإدارة أن تعوض الاستئناف المقدم على أول اجتماع للهيئة العمومية لبحثه واتخاذ القرار المناسب القطعي بشأنه .

الفصل الثالث

الأحكام المالية

المادة (12) : رأس المال الاسهمي

- أ. يتألف رأس المال الاسهمي للجمعية من عدد غير محدد من الأسهم، قيمة كل منها دينار أردني واحد.
- ب. يكتب كل عضو من أعضاء الجمعية (وحسب تكاليف مشروع الجمعية) بما لا يقل عن () سهمًا قيمة كل منها دينار أردني واحد يدفع منها عند التأسيس () سهمًا قيمتها () دينارًا ويسدد الباقي وفقًا لما تقرره الهيئة العمومية.
- ت. يلتزم الأعضاء المنتسبون بالاككتاب بالأسهم المقرر تسديدها كاملة حتى تاريخ انتسابهم.
- ث. يجوز للهيئة العمومية أن تقرر زيادة الأسهم المكتتب بها وتحديد طريقة تسديدها.
- ج. لا يجوز الحجز على الأسهم إلا بسبب ديون الجمعية، ويجوز للجمعية أن تترهن أو تستهلك أسهم العضو وفقًا لأحكام قانون التعاون والأنظمة الصادرة بمقتضاه.

المادة (13) : مسؤولية الأعضاء

كل عضو في الجمعية مسؤول عن ديونها والتزاماتها إلى مدى () أضعافها وعند التصفية تعتبر مصاريف التصفية من ضمن ديونها.

المادة (14) : رسم الانتساب :

يجب على كل عضو في الجمعية أن يدفع لها رسم انتساب عند قبوله مقداره () دينارًا أردنيًا ولا يحق له استرداده عند زوال عضويته من الجمعية مهما كانت أسباب هذا الزوال.

المادة (15) : تمويل نشاطات الجمعية :

يجوز للجمعية أن تستحدث صندوقًا أو أكثر لتمويل نشاطات التعليم أو الخدمات الاجتماعية أو الصحية أو للحالات الطارئة وذلك بقرار من الهيئة العمومية على شكل نظام يبين فيه أهداف الصندوق وطريقة تمويله من الأعضاء وأوجه الصرف منه.

المادة (16) : القروض والهبات :

يجوز للجمعية أن تحصل على القروض أو الهبات لتنفيذ غاياتها بقرار من الهيئة العمومية وموافقة المدير العام للإدارة العامة للتعاون.

المادة (17) : الغايات التي تستثمر بها أموال الجمعية :

لا يجوز استثمار أموال الجمعية من رأسمال أسهمي ومال احتياطي أو هبات أو مساعدات أو قروض أو فائض إلا في الغايات التي تحقق أهدافها.

المادة (18) : السنة المالية :

تبدأ السنة المالية للجمعية في وتنتهي في من كل سنة ميلادية وتعتبر المدة الواقعة بين تاريخ تسجيل الجمعية ونهاية السنة المالية سنة مالية كاملة ويجوز للجنة الإدارة ضم هذه المدة للسنة التالية بموافقة مدير عام الإدارة العامة للتعاون

المادة (19) : الميزانية العمومية وحساب الدخل والمصروف :

يجب على لجنة الإدارة أن تحضر الميزانية العمومية وحساب الدخل والمصروف وكافة البيانات والجداول المالية والإحصائية التي تبين أوجه نشاطها حسب النماذج المعدة لذلك من الإدارة العامة للتعاون مباشرة بعد انتهاء السنة المالية.

المادة (20) : تدقيق الحسابات

يجري تدقيق الدفاتر والسجلات الحسابية للجمعية في نهاية كل سنة مالية من قبل مدقق حسابات قانوني مرخص ومعتمد لدى الإدارة العامة للتعاون أو من قبل اتحاد مراقبة الحسابات أو الجهة أو الشخص المفوض من مدير عام الإدارة العامة للتعاون وفقا لما تقررته الهيئة العمومية على أن تراعي في ذلك نصوص قانون التعاون والأنظمة الصادرة بمقتضاه.

المادة (21) : التصرف بالفائض الصافي :

يجري التصرف بالفائض الصافي السنوي وفق نصوص قانون التعاون والأنظمة الصادرة بمقتضاه وبطريقة عادلة تعود بالنفع على الأعضاء والجمعية (ويكون التخصيص من الفائض بنسبة مئوية عادلة لكل من المال الاحتياطي خاصة لمواجهة فروق عمله أو تغير أسعار مواد ورأس المال الاسهمي المدفوع وعلى تعامل الأعضاء مع جمعيتهم وللتدريب والتعليم ولتطوير نشاطات الجمعية وخدماتها ونقل التكنولوجيا والمكافآت والمحافظة على البيئة والمجتمع .

المادة (22) : التصرف بالعجز الصافي

- أ. يلتزم الأعضاء بتغطية العجز المالي المتحقق نتيجة أعمال الجمعية وفقا لما تقررته الهيئة العمومية على أن يراعى في ذلك أو لوية تغطية العجز الذي التزم به الأعضاء من الفائض الصافي المتحقق في السنوات الثلاث التالية وإذا لم تقرر الهيئة العمومية كيفية تغطية العجز يصبح الأعضاء ملتزمين بتغطيته بنسبة مساهمة كل منهم وحجم تعامله مع الجمعية ويحصل منهم كما تحصل الالتزامات الأخرى.
- ب. إذا بلغ العجز نصف رأسمال الجمعية يتوجب على الإدارة العامة للتعاون التحقيق في شؤون الجمعية المالية والإدارية لمعرفة الأسباب الحقيقية للعجز والطلب من الهيئة العمومية ولجنة الإدارة تصويب أوضاع الجمعية أو وضعها تحت التصفية.

الفصل الرابع

الأحكام الإدارية

المادة (23) : الهيئة العمومية

١.

- أ. تتألف الهيئة العمومية من كافة الأعضاء المسددين التزاماتهم المالية المستحقة وتخول الصلاحية العليا في الجمعية.
- ب. تعقد الهيئة العمومية اجتماعها السنوي العادي خلال شهرين بعد الانتهاء من تدقيق الحسابات السنوي
- ت. واستخراج الميزانية العمومية وحساب الدخل والمصروف والبيانات المالية والإحصائية الملحق بها وتصديقها حسب الأصول.
- ث. تتمتع الهيئة العمومية في اجتماعها الأول بالصلاحيات ذاتها التي تتمتع بها في اجتماعها السنوي العادي وذلك إلى المدى الذي تطبق فيه هذه الصلاحيات.
- ج. يجوز للجنة إدارة الجمعية أن تدعو الهيئة العمومية إلى اجتماع غير عادي (طارئ) في أي وقت تشاء أو خلال شهر واحد من تاريخ استلامها طلبا خطيا بذلك من خمس (5/1) الأعضاء أو من أية هيئة تعاونية مركزية تتسبب إليها أو بناء على طلب من مدير عام الإدارة العامة للتعاون ، أو بناء على طلب مبرر من لجنة المراقبة وموافقة المدير العام . وإذا لم تقم لجنة الإدارة بدعوة الهيئة العمومية إلى مثل هذا الاجتماع يحق لمدير عام الإدارة العامة للتعاون أن يدعوها بالطريقة التي يراها مناسبة .
- ح. يبلغ الأعضاء بموعد اجتماع الهيئة العمومية قبل انعقاده بعشرة أيام على الأقل ويجب أن يتضمن التبليغ جدول الأعمال ومكان وزمان الاجتماع وترسل إلى قسم تعاون المحافظة نسخة من الدعوة مرفقا بها جدول أعمال الاجتماع.
- خ. لا يجوز اتخاذ قرار بأي أمر لم يرد ذكره في جدول الأعمال ويجوز مناقشة الموضوعات التي يعرضها الأعضاء (خارج حدود جدول الأعمال) دون اتخاذ قرار بشأنها وتعتبر كتوصية للجنة الإدارية .
- د. يتألف النصاب القانوني في اجتماعات الهيئة العمومية من (٥٠ + ١) (الأغلبية) وإذا لم يكتمل النصاب القانوني في الاجتماع الأول يؤجل الاجتماع دون إدخال تعديل على جدول الأعمال إلى عشرة أيام على الأقل وثلاثين يوما على الأكثر من تاريخ الاجتماع الأول ويعتبر الاجتماع الثاني قانونيا إذا حضر (٢٥٪) من عدد الأعضاء على الأقل شريطة ألا يقل عددهم عن عدد أعضاء لجنتي الإدارة والمراقبة وإذا لم يحضر العدد المطلوب في المرة الثانية فلمدير عام الإدارة العامة للتعاون إما الدعوة لاجتماع آخر وإما التحقيق في شؤون الجمعية .
- ذ. يرأس اجتماعات الهيئة العمومية رئيس لجنة الإدارة ويتولى كتابة وقائع الجلسة أمين سر الجمعية .
- ر. يكون التصويت في اجتماعات الهيئة العمومية عدا ما نص عليه في هذا النظام برفع الأيدي ويمكن أن يجري بالاقتراع السري إذا أراد ذلك خمس الأعضاء على الأقل ، وتكفي أكثرية الأصوات لاتخاذ أي قرار عدا ما نص عليه صراحة في قانون التعاون وهذا النظام ويعتبر القرار نافذا وملزما لجميع أعضاء الجمعية سواء حضروا أو لم يحضروا صوتوا مع القرار أو ضده .
- ز. لكل عضو من الأعضاء صوت واحد فقط وللرئيس صوت مرجح إذا تساوت الأصوات ويحق للعضو المتغيب خارج البلاد أن ينوب عنه خطيا عضوا آخر بموافقة لجنة الإدارة ، غير أنه لا يجوز للعضو ان ينوب عن أكثر من عضوين .

- س. تدير لجنة الإدارة اجتماعات الهيئة العمومية ، ويترأس الاجتماع رئيس لجنة الإدارة ويقوم أمين سر لجنة الإدارة بمهام كاتب وقائع الجلسة لتدوين وقائع الاجتماع ، أما في اجتماع الهيئة العمومية الأول فيدير الجلسة أعضاء الهيئة التأسيسية (اللجنة التحضيرية) .
- ش. تدون في سجل محاضر الاجتماعات جميع الأعمال التي بحثت فيها الهيئة العمومية ويوقع عليها رئيس وأمين سر الاجتماع الذي جرت فيه الوقائع ويجب أن تتضمن هذه الوقائع أسماء الأعضاء الذين حضروا الاجتماع .
- ص. ترسل نسخة من وقائع كل اجتماع تعقده الهيئة العمومية مع نسخة من التقارير التي بحثت في الاجتماع والموازنة التقديرية خلال خمسة عشر يوما من تاريخ عقد الاجتماع إلى مدير عام الإدارة العامة للتعاون ومجلس إدارة الاتحاد النوعي الذي تنتمي إليه الجمعية .
٢. بعد إعلان رئيس الاجتماع عن اكتمال النصاب القانوني وإقرار جدول أعمال الاجتماع تقوم الهيئة العمومية بالأعمال التالية :
- أ. استعراض وقائع اجتماع الهيئة العمومية السابق .
 - ب. النظر في تقرير لجنة الإدارة عن أعمالها خلال العام المنصرم والمشاريع التي تنوي تنفيذها .
 - ت. النظر في تقارير لجنة المراقبة واللجان الأخرى .
 - ث. النظر في الميزانية العمومية التي جرى تدقيقها وتقرير مدقق الحسابات و / أو ملاحظات الإدارة العامة للتعاون والمصادقة عليها .
 - ج. كيفية التصرف بالفائض الصافي طبقا لقانون التعاون وهذا النظام .
 - ح. النظر في الموازنة التقديرية للسنة المالية المقبلة والمشاريع والنشاطات المرفقة بها وإقرارها .
 - خ. تعيين مدقق قانوني لحسابات الجمعية .
 - د. تحديد البنك أو البنوك التي تتعامل معها الجمعية .
 - ذ. تحديد الحد الأعلى للالتزامات المالية التي تتحملها الجمعية بالنسبة للقروض والودائع والصناديق والفوائد عليها خلال السنة المقبلة على أن يقترن ذلك بموافقة المدير العام للإدارة العامة للتعاون .
 - ر. تحديد الحد الأعلى للالتزامات الفردية للأعضاء والفوائد عليها وتحديد الضمانات المناسبة .
 - ز. التعديلات المقترحة على مساهمة الأعضاء في الجمعية وطريقة تسديدها و / أو تحديد مقدار الاشتراك في الصناديق الأخرى .
 - س. تحديد عدد وانتخاب أعضاء لجنة الإدارة وأعضاء لجنة المراقبة والأعضاء الاحتياط و / أو اللجان الأخرى
 - ش. الانتساب إلى الهيئات التعاونية الثانوية و / أو انتخاب ممثلي الجمعية لدى تلك الهيئات .
 - ص. إقرار التملك أو التصرف في موجودات الجمعية المنقولة وغير المنقولة .
 - ض. تغريم الأعضاء المخالفين .

المادة (24) : لجنة الإدارة

- أ. تتألف لجنة الإدارة من عدد يتناسب وعدد أعضاء الجمعية شريطة ألا يقل عن خمسة أعضاء .
- ب. تنتخب الهيئة العمومية في اجتماعها السنوي أعضاء لجنة الإدارة لمدة ولا يجوز الاستمرار في عضوية لجنة الإدارة لأكثر من ثماني سنوات متتالية .
- ت. عندما يخلو منصب عضو في لجنة الإدارة خلال الدورة يصبح الشخص الذي نال عددا أكبر من الأصوات بعد الأعضاء المنتخبين عضوا في اللجنة بدلا من العضو الذي خلا منصبه فإذا لم يكن هناك شخص من هذا القبيل تعقد الهيئة العمومية اجتماعا طارئا لانتخاب من يشغل العضوية الشاغرة .
- ث. تزول العضوية عن عضو لجنة الإدارة في الأحوال المبينة في المادة (٩) من هذا النظام وإذا تغيب عن حضور ثلاث جلسات متتالية من جلساتها دون عذر مقبول .
- ج. ينتخب أعضاء لجنة الإدارة من بينهم رئيسا وأميناً للسر وأميناً للصندوق وأعضاء مفوضين بالتوقيع على المستندات المالية .
- ح. تعقد لجنة الإدارة اجتماعا دوريا كل شهر على الأقل أو عند اقتضاء الضرورة أو إذا قدم ٢/١ أعضائها طلبا بذلك للرئيس .
- خ. يتألف النصاب القانوني في اجتماعات لجنة الإدارة من أكثرية الأعضاء ويكون للرئيس صوت مرجح إذا تساوت الأصوات .

- د. تخول لجنة الإدارة الصلاحيات التي لم تحتفظ بها الهيئة العمومية لتحقيق أهداف الجمعية على أن تكون خاضعة لأية تعليمات أو قيود تضعها الهيئة العمومية حسب الأصول أو ينص عليها نظام الجمعية الداخلي، وتدير هذه اللجنة أعمال الجمعية وهي مسؤولة أمام الهيئة العامة على إدارة كافة نشاطات ومشاريع الجمعية والموظفين العاملين بها وتتحمل مسؤولية الخسائر التي تنشأ عن عدم مراعاة قانون التعاون والأنظمة الصادرة بمقتضاه، ومقتضى هذا النظام وتتمتع بوجه خاص بالصلاحيات والواجبات التالية:-
١. أن تقتني السجلات والدفاتر الضرورية للقيام بأعمالها وأن تحتفظ بحسابات صحيحة لجميع معاملات الجمعية وأعضائها وأن توفر السجلات والدفاتر التالية على الأقل:
 ٢. سجل الأعضاء وحساباتهم.
 ٣. سجل اليومية.
 ٤. سجل محاضر اجتماعات الهيئة العمومية ومحاضر جلسات لجنة الإدارة ولجنة المراقبة.
 ٥. المستندات المالية الضرورية.
 ٦. أن تقبل الأعضاء الجدد ضمن شروط العضوية المحددة.
 ٧. إقرار كافة النفقات.
 ٨. أن تعد الميزانية العمومية وحساب الدخل والمصروف والجداول المالية والإحصائية وتقرير لجنة الإدارة والموازنة التقديرية والمشاريع والنشاطات ذات الجدوى وخطة العمل لسنة قادمة وتعرضها على الهيئة العمومية في اجتماعها السنوي وخلال المدة المحددة بقانون التعاون بهدف إقرارها.
 ٩. أن تسهل لموظفي الإدارة العامة للتعاون القيام بمهام وظيفتهم وتزودهم بالمعلومات الوافية المطلوبة.
 ١٠. أن تسهل لمدقق الحسابات القيام بواجبه وتزوده بالمعلومات والأرقام والبيانات الوافية المطلوبة.
 ١١. أن تتخذ التدابير لاستيفاء المبالغ المستحقة للجمعية، كرسوم الانتماء والأسهم والذمم والغرامات ...
 ١٢. أن تبرم العقود والاتفاقيات نيابة عن الجمعية وتراقب تنفيذها وتوقع الرهون.
 ١٣. أن ترصد المخصصات اللازمة لمواجهة تعويض نهاية الخدمة والعجز في الميزانية أو الاستثمار في المشاريع ... الخ.
 ١٤. أن تؤمن الخدمات من الأجهزة الرسمية المختصة بأعضائها.
 ١٥. أن تعين الموظفين والمستخدمين، وتحصل منهم على الكفالات المالية اللازمة وتحدد أجورهم وذلك في حدود الموازنة السنوية وتوقفهم وتفصلهم عن العمل.
 ١٦. أن تساهم باسم الجمعية في الجمعيات المركزية أو الاتحادات التعاونية أو الهيئات المعنية ذات العلاقة التي قررت الهيئة العمومية المساهمة بها.
 ١٧. المساهمة والمشاركة في الندوات والدورات التي تتعلق بأعمال الجمعية.
 ١٨. التواصل مع الأعضاء وتزويدهم بالنشرات والمعلومات الفنية عن نشاطات جمعيتهم.
 ١٩. أن تنتدب عند نشوء أي خلاف (يتعلق بأعمال الجمعية أو لجنة الإدارة أو أية لجنة منتخبة من الجمعية) أي عضو أو شخص آخر:
 - أ. لرفع الأمر للقضاء.
 - ب. للدفاع عن الجمعية في قضية رفعت عليها.
 - ج. تعيين المحكم / المحكمين لحل الخلافات.
 ٢٠. أن تصدر القرارات والتعليمات التي تراها مناسبة لحسن إدارة المشروع وصيانتها وتكون هذه القرارات والتعليمات ملزمة لجميع الأعضاء بما يتعلق بأفراد عائلاتهم الذين يعيشون معهم والتابعين لهم.
 ٢١. اتخاذ القرارات المناسبة بحق الأعضاء المخالفين لتغريمهم وفق قرارات الهيئة العمومية.
 ٢٢. دعوة الهيئة العمومية لاجتماعاتها السنوية العادية أو الطارئة وإعداد جدول الأعمال بها.
 ٢٣. اختيار المفوضين بالتوقيع نيابة عن الجمعية على أن يكون أمين الصندوق احدهم.
 ٢٤. تشكيل اللجان المختصة لتحقيق غايات الجمعية وأهدافها.
 ٢٥. يجوز للجنة الإدارة أن تنقل بعض صلاحيات أمين الصندوق أو أمين السر إلى مدير أو موظفي الجمعية لضمان حسن سير عملها.
 ٢٦. يحظر على أي عضو من أعضاء لجنة الإدارة أن يزاول بصفته الشخصية أي عمل من الأعمال التي تزاولها

الجمعية أو يتعارض مع مصالحها.

المادة (25) : رئيس لجنة الإدارة

١. يكون رئيس اللجنة الإدارية مسؤولاً عن القيام بمهام هذا المنصب وخاصة:
٢. ترؤس جلسات لجنة الإدارة واجتماعات الهيئة العمومية.
٣. التوقيع على المعاملات المتعلقة بأعمال الجمعية وعلى محاضر جلسات لجنة الإدارة.
٤. تمثيل الجمعية في الحالات والمجالات التي تقتضي ذلك.

المادة (26) : أمين السر

- يقوم بوجه عام بالعمل الذي تتطلب واجبات أمانة السر في الجمعيات، ويؤدي الواجبات التي تحددها له لجنة الإدارة، وبوجه خاص يكون مسؤولاً عن:
- أ. دعوة أعضاء لجنة الإدارة لحضور جلساتها العادية الدورية، أو بطلب من ٢/١ ثلث أعضاء لجنة الإدارة لحضور جلساتها الطارئة.
 - ب. يعد ويحضر جدول أعمال جلسات لجنة الإدارة.
 - ت. يدون وقائع الجلسات والاجتماعات والقرارات في دفتر محاضر الجلسات والاجتماعات. ويوقع عليها.
 - ث. الاحتفاظ تحت طائلة المسؤولية بجميع سجلات الجمعية ومستنداتها ووثائقها وختمها على أن يتقيد بالمكان الذي تعينه لذلك لجنة الإدارة.
 - ج. إعداد التقرير السنوي عن أعمال الجمعية وتلاوته أمام الهيئة العمومية.
 - ح. القيام بإعداد مراسلات الجمعية وتنظيمها وإطلاع لجنة الإدارة عليها وحفظها حسب الأصول

المادة (27) : أمين الصندوق

١. تنتخب لجنة الإدارة أحد أعضائها أميناً للصندوق، ويكون مسؤولاً عن قبض وتنظيم وحفظ أموال الجمعية في حرز أمين وعن صرفها في الوجوه التي تقررها لجنة الإدارة، وعليه أن يتثبت من صحة القيود في دفاتر وسجلات الجمعية المالية وأن يبرز الرصيد النقدي عندما تطلب إليه ذلك لجنة الإدارة أو لجنة المراقبة أو مدقق الحسابات أو أحد موظفي الإدارة العامة للتعاون.
٢. لا يحق لأمين الصندوق أن يحتفظ لديه بمبلغ يزيد عما تقرره الهيئة العمومية.
٣. يكون أمين الصندوق أحد المفوضين بالتوقيع على معاملات الجمعية المالي.
٤. يحتفظ أمين الصندوق بسندات القبض والصرف المعدة للاستعمال اليومي وتلك التي تم استعمالها بصورة كاملة.
٥. يكون أمين الصندوق مسؤولاً عن نقص أي مبلغ من الصندوق أو فقدانه.
٦. يحق للجنة أن تطلب من أمين الصندوق تقديم كفالة مالية تقررها وأن يلتزم بحفظ أموال الجمعية في البنك المعتمد من الهيئة العمومية.

المادة (28) : الجهاز الوظيفي:

يتم تعيين مدير والمحاسب وعدد من الموظفين في ضوء حجم عمل الجمعية وامكاناتها المادية سواء كان متفرغاً أو للعمل بصورة جزئية أو مقابل مكافأة مقطوعة وتحدد لجنة الإدارة مؤهل ومهام وطبيعة ومسؤولية كل واحد منهم ووصف الأعمال المطلوبة لكل وظيفة ومقدار الكافلات المالية للوظائف التي تتطلب ذلك.

المادة (29) : لجنة المراقبة

١. تتألف لجنة المراقبة من ثلاثة أعضاء على الأقل، تنتخبهم الهيئة العمومية في اجتماعها السنوي العادي لمدة وتنتخب مقررًا أو رئيسًا لها.
٢. تتولى لجنة المراقبة مراقبة إدارة نشاطات الجمعية ومشاريعها وفقا للمشاريع التعاونية وهذا النظام، ومتابعة تنفيذ قرارات الهيئة العمومية.
٣. تعقد لجنة المراقبة، اجتماعاتها الدورية بصورة منفردة أو في جلسة مشتركة مع لجنة الإدارة وتدون وقائع جلساتها في سجل خاص يوقع عليه رئيس اللجنة المنتخب.

٤. لا يجوز الجمع بين عضوية لجنة المراقبة وعضوية الإدارة.
٥. للجنة المراقبة أن تتطلع بنفسها على جميع السجلات الإدارية والمالية والبيانات الخاصة بأعمال الجمعية وان تكون ممثلة في لجان الجرد.
٦. للجنة المراقبة أن تطلب من الإدارة دعوة الهيئة العمومية للاجتماع إدارات أن هناك ما يستدعي ذلك أو تطلب من مدير عام الإدارة العام للتعاون الدعوة لمثل هذا الاجتماع.
٧. تنظر لجنة المراقبة في طلبات القروض المقدمة من أعضاء لجنة الإدارة وتتخذ القرارات المناسبة بشأنها.
٨. لا يجوز للجنة المراقبة أن توقف أو تعرق أعمال لجنة الإدارة أو مديرها أو أي شخص يعمل فيها أو يتعامل أو يعمل لمصلحتها.
٩. يحظر على أي عضو من أعضاء لجنة المراقبة أن يزاول بصفته الشخصية أي عمل من الأعمال التي تزاو لها الجمعية أو يتعارض مع مصالحها.
١٠. إعداد تقريرها السنوي لاجتماعات الهيئة العمومية.

الفصل الخامس

أحكام عامة

المادة (30) ختم الجمعية

يجب أن يكون للجمعية ختم رسمي حسب النموذج الذي تقرره لجنة الإدارة ويستخدم لختم الوثائق الصادرة عن الجمعية وتحدد لجنة الإدارة كيفية استعماله.

المادة (31) فض الخلافات

تحال جميع الخلافات التي تتعلق بأعمال الجمعية إلى مدير عام الإدارة العامة التعاون الفصل فيها إما بالتراضي أو بإحالتها إلى التحكيم حسب نصوص قانون التعاون والأنظمة الصادرة بمقتضاه بعد أن يكون قد استعصى حلها على لجنة الإدارة. جميع الخلافات التي تنشأ بين الأعضاء أو أفراد أسرهم تحال إلى لجنة الإدارة للفصل فيها وديا.

المادة (32) تعديل النظام الداخلي

لا يجوز تعديل هذا النظام أو أية مادة منه إلا وفقا للنصوص المحددة في قانون التعاون والأنظمة الصادرة بمقتضاه

المادة (33) اندماج الجمعية مع جمعية أخرى

يجوز أن تندمج الجمعية مع غيرها وفقا للنصوص المحددة في قانون التعاون والأنظمة الصادرة بمقتضاه.

المادة (34) تصفية الجمعية

يجوز تصفية الجمعية:

1. بقرار من مدير عام الإدارة العامة للتعاون إذا انخفض عدد أعضائها إلى ما دون الحد الأدنى بموجب القانون. أو بعد إجراء تحقيق في شئونها.
2. بطلب موقع من ثلاثة أرباع أعضائها.
3. يمارس المصفي الصلاحيات المنصوص عليها في قانون التعاون والأنظمة الصادرة بمقتضاه.
4. يجري التصرف بأموال الجمعية عند التصفية بعد تسديد الالتزامات ، على النحو الذي تقرره الهيئة العمومية أمام المصفي وبموافقة مدير عام الإدارة العامة للتعاون.

المادة (35)

يجوز للهيئة العمومية إذا زاد عدد الأعضاء عن مائة عضو وتعذر حضورهم للاجتماعات أن يتم انتخاب ممثلين عنهم ممن يتمتعون بحقوق العضوية حسب مناطق إنتاجهم أو تواجدهم لحضور هذه الاجتماعات وذلك بتنسيب من لجنة الإدارة ويكون لكل ممثل صوت واحد ولا تجوز الإنبابة في مثل هذه الحالات.

المادة (36)

يجوز للجنة الإدارة أن توقع عقداً أو تعد نموذجا للتعهد يوقع من الأعضاء في ما يتعلق بتعاملهم مع الجمعية.

المادة (37)

يجوز للجنة الإدارة أن تنتخب نائبا للرئيس إذا كانت طبيعة عملها تحتاج ذلك ويتولى مهام الرئيس في حالة غيابه.

المادة (38)

يجوز للهيئة العمومية للجمعية أن تفتح فروعاً لها في منطقة عملها لتحقيق أهدافها بتنسيب من لجنة الإدارة.

المادة (39)

يجب على لجنة الإدارة حصر غايات القروض التي تقدم لأعضائها لتحقيق أهدافها.

المادة (40)

يجب على لجنة الإدارة إعلام دائرة التعاون في مديرية عمل المحافظة عند تغيير عنوانها أو فتح فروع لها.

المادة (41)

العضوية في لجنة الإدارة ولجنة المراقبة واللجان الأخرى تطوعية ولا يجوز أن يتقاضى عليها العضو أي راتب فيما عدا النفقات التي تقررها لجنة الإدارة.

المادة (42)

يقع باطلاً كل ارتباط أو اتفاق أو عقد أو تصرف يجريه عضو الجمعية أو لجنة الإدارة أو أي لجنة أخرى في الجمعية خلافاً لأحكام قانون التعاون والأنظمة الصادرة بمقتضاه ومقتضى هذا النظام.



Foreword

The Cooperative Sector makes a significant contribution to the socioeconomic development in Palestine. Cooperatives contribute to job creation, income generation and poverty reduction. As member-based social enterprises, the cooperative organizations contribute to the economic change while maintaining fair economic participation of their members and practicing democratic management. Additionally, cooperatives have their social responsibility toward their societies and contribute to strengthening the civil society concept.

The cooperative sector in Palestine has witnessed several improvements on both at macro and micro levels. At macro level, there were several achievements that include , for example, Sectorial Strategic Planning, sectorial diagnostic studies, Guideline/Manual of Good Governance for Palestinian Cooperative, and the analytical study “Socio-economic Impact of Cooperatives in the West Bank”. At micro level, several cooperatives have improved their institutional and business capacities, production and marketing capacities and apply Good Governance practices in their organizations.

However, the recent studies still highlight that a key problem of cooperative movement in Palestine remains: the lack of right understanding of coops principle and lack of cooperative model. The key stakeholders believe that there is crucial need to support development of model cooperatives in order to use these successful models as a mean for sharing and spreading the right cooperative concept and modality among the other cooperatives.

In this context, and to articulate model cooperative, this curriculum was developed. It will act as a reference for training professionals from cooperative sector and linked organizations through providing them with good knowledge and equipping them with skills and tools necessary for successful development of coops.

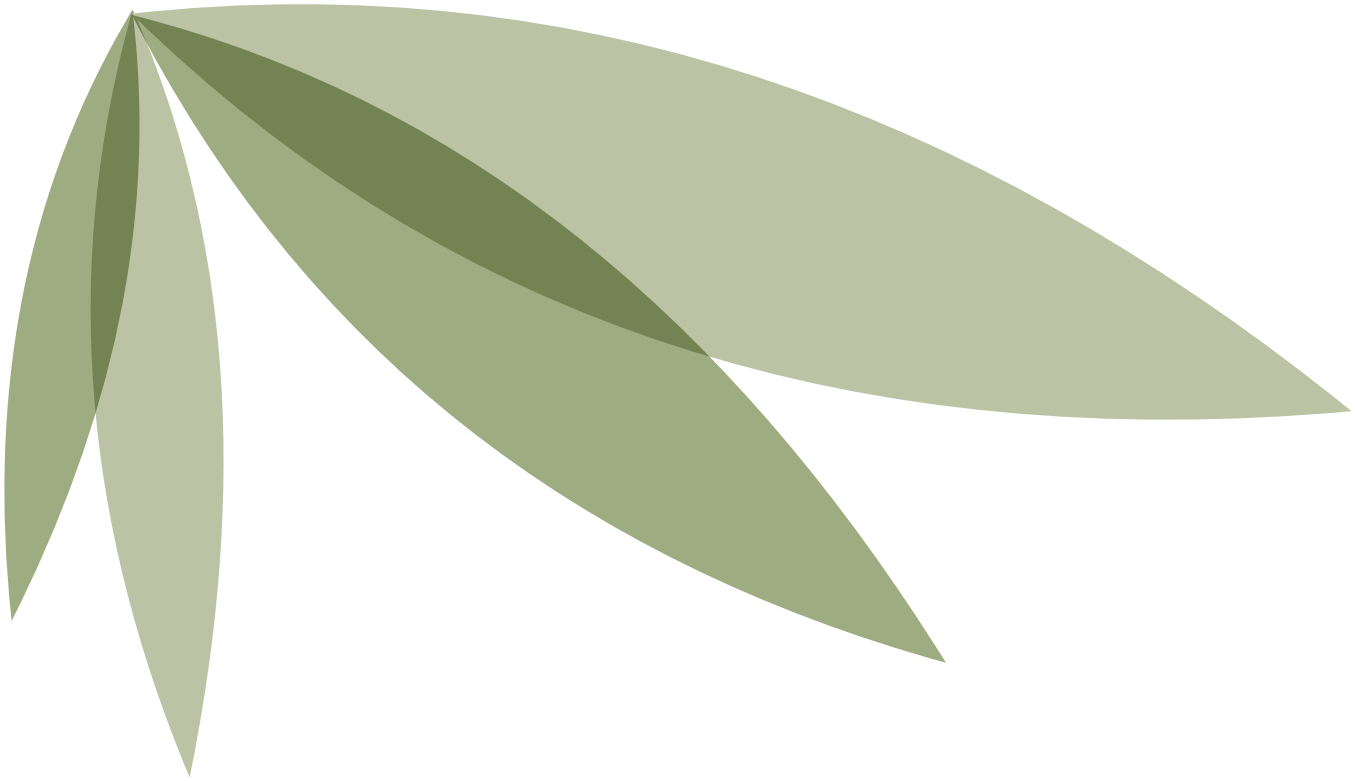
We perceive this as a first step, while the bigger ambition is to establish a cooperative college providing education on cooperatives related issues. The progress toward achievement of these big ambitions is linked to the degree of development of the cooperative sector itself and and its capacity to afford jobs for the specialized graduates of the cooperative college.

Our thanks are extended to the authors and all stakeholders who contributed to accomplishment of this curriculum.

Mohammed Khaled
Country Director
We Effect, Palestine

Yousef Al Ayasah
Director General
General Directorate of Cooperatives in Palestine

Akram Al Taher
Executive Director
Economic and Social Development Center of Palestine



This curriculum is financed by the Swedish International Development Cooperation Agency (Sida) and We Effect through the Economic and Social Development Center of Palestine (ESDC). Sida, We Effect and ESDC do not necessarily agree with the opinions expressed. The author/s alone is/are responsible for the content

This curriculum was prepared by Al-Sahel for Institutional Development and Communications who were paid by the Economic and Social Development Center of Palestine through its Strengthening the Institutional and Business capacities of Cooperatives in Palestine project under We Effect Country Programme of Palestine.

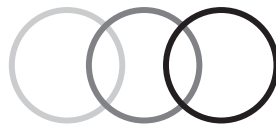
All Copyrights reserved for the Economic and Social Development Center of Palestine (ESDC)



Ministry of labor

General Directorate of Cooperatives

Training of Cooperative Curriculum Specialists



**This Manual was prepared for the benefit of the
Palestinian Cooperative Movement**

November 2013

