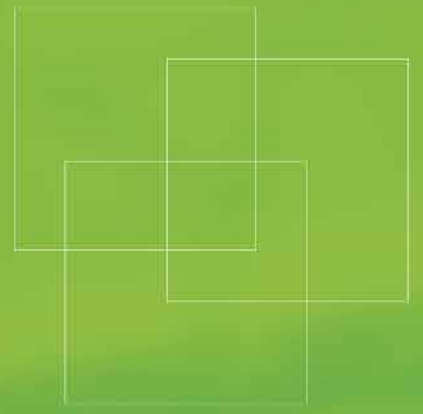


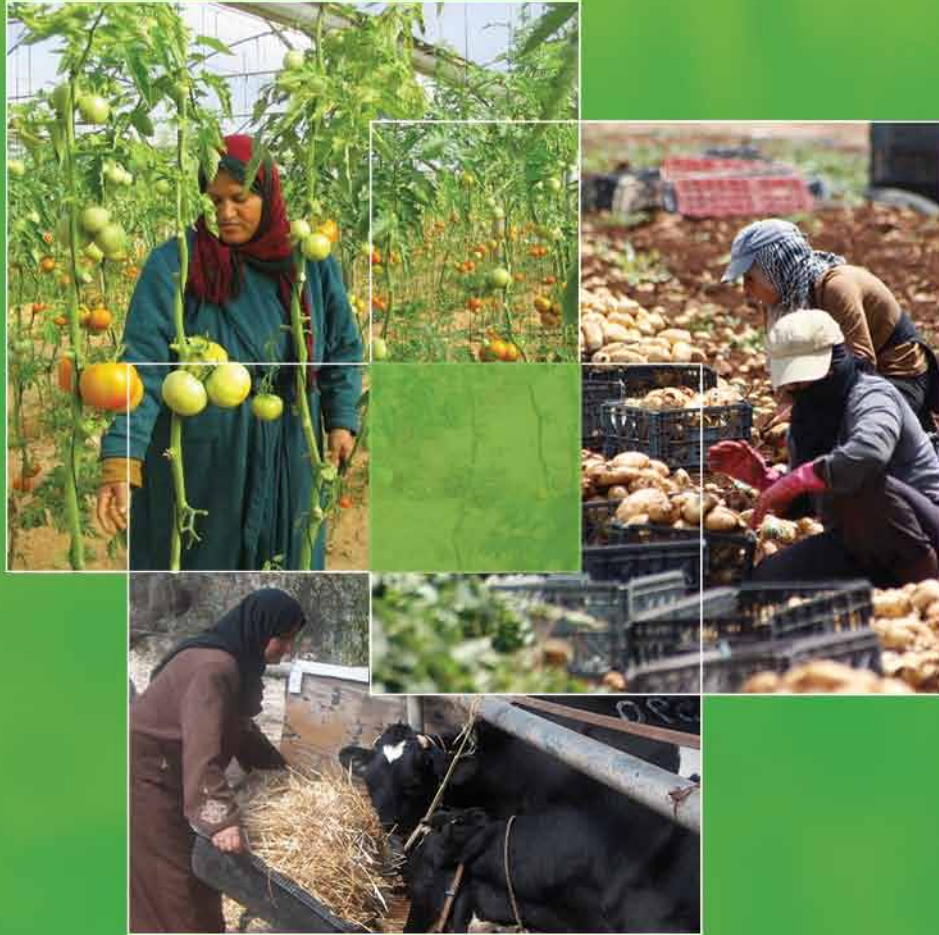


منظمة  
العمل  
الدولية



ملخص ورقة سياسات  
تشخيص أوضاع التعاونيات الزراعية في الضفة الغربية:  
تحديات وفرص - أيار ٢٠١٤

منظمة العمل الدولية





حقوق النشر محفوظة لمنظمة العمل الدولية © 2014

لا تتطوي التسميات المستخدمة في منشورات منظمة العمل الدولية، التي تتفق مع تلك التي تستخدمها الأمم المتحدة، ولا العرض الوارد للمادة التي تتضمنها، على التعبير عن أي رأي من جانب منظمة العمل الدولية بشأن المركز القانوني لأي بلد أو منطقة أو إقليم، أو لسلطات أي منها، أو بشأن تعيين حدودها.

ومسؤولية الآراء المعبر عنها في المواد أو الدراسات أو المساهمات الأخرى التي تحمل توقيعاً هي مسؤولية مؤلفيها وحدهم، ولا يمثل النشر مصادقة من جانب منظمة العمل الدولية على الآراء الواردة بها.

والإشارة إلى أسماء الشركات والمنتجات والعمليات التجارية لا تعني مصادقة منظمة العمل الدولية عليها، كما إن إغفال ذكر شركات ومنتجات أو عمليات تجارية ليس علامة على عدم إقرارها.

ويمكن الحصول على مطبوعات مكتب العمل الدولي عن طريق المكتبات الكبرى أو مكاتب منظمة العمل الدولية الموجودة في كثير من البلدان أو مباشرة من قسم المطبوعات على العنوان التالي:

ILO Publications. International Labour Office. Ch – 1211, Geneva 22 – Switzerland

يمكن طلب مجاناً قائمة بالمنشورات والمطبوعات الجديدة من العنوان المذكور أعلاه أو عن طريق البريد الإلكتروني: [pubvente@ilo.org](mailto:pubvente@ilo.org) ومن خلال شبكة الإنترنت: [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns)

وللمطبوعات باللغة العربية بالإمكان الاتصال بالمكتب الإقليمي لمنظمة العمل الدولية على العنوان التالي:

منظمة العمل الدولية

المكتب الإقليمي للدول العربية

شارع جوستينيان – القنطاري

ص.ب. 11-4088

رياض الصلح بيروت 11072150

بيروت – لبنان

شبكة الإنترنت: [www.ilo.org.lb](http://www.ilo.org.lb)

تعرف التعاونية على أنها «جمعية مستقلة مكونة من أعضاء اتحدوا طوعا للعمل سويا من أجل تلبية احتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المشتركة وطموحاتهم عبر مشروع أو منشأة تدار بشكل جماعي وديمقراطي»

منظمة العمل الدولية، توصية بشأن تعزيز التعاونيات، ٢٠٠٢ (رقم ١٩٣)

## خلفية

تقدم تقرير موجز للسياسات هذه استراتيجيات ملموسة من أجل تحسين الأوضاع الصعبة التي تواجه العمال في الأراضي الفلسطينية المحتلة عبر استكشاف كامل القدرات الكامنة لمنشآت التعاونيات الزراعية في الضفة الغربية. النتائج والتوصيات في الورقة جاءت نتيجة لتقييم<sup>٢</sup> أجرته منظمة العمل الدولية بالتنسيق مع الإدارة العامة الفلسطينية للتعاونيات في وزارة العمل ووزارة الزراعة. تم دراسة مواصفات ٢٣٠ تعاونية زراعية في الضفة الغربية مع تقييم لقدراتهم التنظيمية، بما يتضمن وظائفهم التعاونية المختلفة فيما يتعلق بالسوق الزراعي، الأداء الإداري والمالي، ومستوى مشاركة الأعضاء في التعاونية. تحدد الورقة التحديات والفرص الرئيسية للتنمية وتركز بشكل خاص على أدوار النساء في التعاونيات. وأخيرا، تقترح الورقة مجموعة من التوصيات من أجل تعزيز الأداء الإداري والمالي للتعاونيات، بالإضافة إلى تحفيز مشاركة الأعضاء.

تم إعداد هذه الورقة بشكل أساسي للمؤسسات الوطنية، والعمال في مجال التنمية ومجتمع الجهات المانحة، الذين وفروا خلال العقد الأخير تمويل تنموي كبير وهام إلى التعاونيات. الهدف من ذلك هو توفير النصص والإرشاد حول أفضل الطرق لدعم تنمية المنشآت التعاونيات الزراعية وخلق فرص عمل لائقة للنساء والرجال في الاقتصاد الريفي في الضفة الغربية.

عملية التقييم تمت في الفترة بين تموز وكانون الأول من عام ٢٠١٣ بالتعاون مع وزارة العمل واتحاد التعاونيات للتوفير والإقراض. وقد تم تقييم التعاونيات المستهدفة مقابل القيم والمبادئ التي تميز التعاونيات، باستخدام أداة تقييم للتعاونيات<sup>٣</sup> تم تطويرها داخل برنامج الأمم المتحدة المشترك حول المساواة في النوع الاجتماعي - الاجتماعية والسياسية والاقتصادية

<sup>١</sup> "التعاونيات الزراعية" في معناها الأوسع تتضمن التعاونيات التي تروج التنمية الزراعية والريفية، بالإضافة إلى فرص الاقتراض والتوفير.

<sup>٢</sup> منظمة العمل الدولية ٢٠١٣، تقييم التعاونيات الزراعية في الضفة الغربية (غير منشورة). البيانات التي جمعت والنتائج والتقارير لكل تعاونية سلمت إلى وزارة العمل في شهر كانون الأول عام ٢٠١٣.

<sup>٣</sup> أجري التقييم من قبل ٢٢ مرشد مختار من العاملين مع التعاونيات من وزارة العمل واتحاد التعاونيات للتوفير والإقراض. وقد تم تدريب المرشدين لتطبيق تقييم أداء التعاونيات عبر عملية تشاركية وشمولية. عملية جمع البيانات والتحليل تضمنت مقابلات شبه معقدة مع أعضاء مجالس إدارة التعاونيات المستهدفة؛ نقاشات مجموعات مركزة مع ١٠ إلى ١٥ عضو في كل من التعاونيات المستهدفة في الدراسة؛ وورش عمل للتحقق من صحة التقييم بمشاركة أعضاء مجالس إدارة التعاونيات وممثلي الجمعية العمومية للتعاونيات من أجل تقديم وتأكيد صحة النتائج والاستنتاجات. تم تنظيم ورش العمل مع كل من التعاونيات المستهدفة وقد حضر كافة أعضاء المجالس و٥-١٠ أعضاء من الجمعية العمومية.

في الأراضي الفلسطينية المحتلة<sup>٤</sup>. الأداة تفحص أربعة جوانب من القدرات التنظيمية للتعاونيات: (١) الحكم والدافعية والطموح؛ (٢) برامج وخدمات التعاونيات؛ (٣) موارد التعاونيات؛ و (٤) أنظمة وعمليات إدارة التعاونيات.

## التعاونيات الزراعية في الضفة الغربية: الخصائص وقاعدة العضوية

### مبادئ التعاونيات

- المبدأ الأول: العضوية الطوعية والمفتوحة
- المبدأ الثاني: ممارسة الأعضاء للسلطة الديمقراطية
- المبدأ الثالث: المشاركة الاقتصادية للأعضاء
- المبدأ الرابع: الاستقلالية والاستقلال
- المبدأ الخامس: التعليم والتدريب والمعلومات
- المبدأ السادس: التعاون بين التعاونيات
- المبدأ السابع: الاهتمام بالمجتمع المحلي

منظمة العمل الدولية، توصية رقم ١٩٣

### قيم التعاونيات

- المساعدة الذاتية، تحمل المسؤولية، الديمقراطية، المساواة، العدالة، التضامن، النزاهة، الانفتاح، المسؤولية الاجتماعية والاهتمام في الآخرين.

منظمة العمل الدولية، توصية رقم ١٩٣

<sup>٤</sup> البرنامج المشترك قدم من قبل ستة منظمات تابعة للأمم المتحدة خلال الفترة ٢٠٠٩ - ٢٠١٣ كجزء من صندوق تحقيق الأهداف التنموية الألفية بدعم مالي من قبل الحكومة الإسبانية.



طبقاً للتقييم، يوجد ٢٣٠ منشأة/ مؤسسة ° للتعاونيات الزراعية تعمل في الإحدى عشر محافظة في الضفة الغربية. تم تأسيس معظم التعاونيات خلال العقد الأخير بدعم مالي خارجي، وأقل من ثلث التعاونيات مسجلة لدى وزارة العمل خلال الأعوام الثلاثة الأخيرة. غالبية منشآت التعاونيات الزراعية في الضفة الغربية تعمل في المحافظات الشمالية: جنين، طولكرم، نابلس، قلقيلية، سلفيت وطوباس حيث الزراعة تعتبر المصدر الرئيسي للمعيشة. من ناحية مجالات تخصص التعاونيات، التقييم صنف التعاونيات الزراعية في الضفة الغربية على الشكل التالي (أنظر شكل رقم ١):

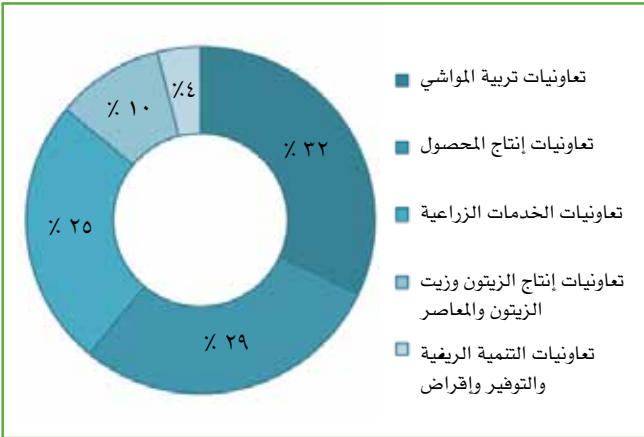
• **تعاونيات تربية المواشي:** ٧٣ تعاونية التي تخدم بشكل أساسي مربى المواشي عبر التسويق وتوفير العلف ومدخلات الإنتاج وخدمات أخرى شبيهة؛

• **تعاونيات إنتاج المحصول:** ٦٧ تعاونية توفر التسويق وخدمات الشراء الجماعي إلى الأعضاء؛

• **تعاونيات الخدمات الزراعية:** ٥٨ تعاونية توفر بشكل أساسي خدمات التسويق وتصنيع الأغذية والتطوير الزراعي إلى الأعضاء. وتتضمن هذه تزويد المدخلات للإنتاج الزراعي (مثل البذور والأسمدة والمياه للري وخدمات الآلات (وتصنيع وتسويق منتجات الأعضاء. عدد من هذه التعاونيات توفر أيضاً خدمات التوفير والإقراض إلى أعضائها اللذين يعتمدون على هذه الخدمة كمصدر تمويل للرأس المال التشغيلي والاستثمارات؛

• **تعاونيات إنتاج الزيتون وزيت الزيتون والمعاصر:** ٢٢ تعاونية تنتج بشكل أساسي الزيتون وزيت الزيتون؛

• **تعاونيات التنمية الريفية والتوفير والإقراض:** ١٠ تعاونيات لأهداف عامة تهدف إلى تحسين المستوى المعيشي الزراعي والخدمات إلى التجمعات الريفية، بما يتضمن فرص التوفير والإقراض.



خلال فترة التقييم، أشارت التقديرات إلى أن مجموع أعضاء التعاونيات وصل إلى ١٨,٦٨٥ عضو، منهم ٨,٠٢٤ عضو مركزين في الخدمات الزراعية. وبالمعدل، التعاونيات العاملة في الخدمات الزراعية (١٣٨) والزيتون وزيت الزيتون والمعاصر (١٤٠) حازت على أكبر عدد من الأعضاء لكل تعاونية. وكما هو مشار إليه في جدول رقم، يوجد في تعاونيات تربية المواشي والمحاصيل وإنتاج الزيتون وزيت الزيتون والمعاصر ما بين ٣,٠٠٠ و ٤,٠٠٠ و عضو في حين العضوية الأدنى موجودة في تعاونيات التنمية الريفية والتوفير والإقراض بمجموع ٤١٩ عضو فقط.

° التقييم لا يتضمن التعاونيات في قطاعي الخدمات والأشغال اليدوية.

## جدول رقم ١: أرقام رئيسية

| قطاع التعاونيات                     | عدد الأعضاء | عدد التعاونيات | معدل عدد الأعضاء لكل تعاونية | عدد النساء الأعضاء (%) |
|-------------------------------------|-------------|----------------|------------------------------|------------------------|
| تربية المواشي                       | ٣,٢٤٤       | ٧٣             | ٤٤                           | ٢٥٢ (٨%)               |
| إنتاج المحاصيل                      | ٣,٩١٦       | ٦٧             | ٥٨                           | ٤١٧ (١١%)              |
| خدمات زراعية عامة                   | ٨,٠٢٤       | ٥٨             | ١٣٨                          | ٤٦٤ (٦%)               |
| إنتاج الزيتون وزيت الزيتون والمعاصر | ٣,٠٨٢       | ٢٢             | ١٤٠                          | ١٧٩ (٦%)               |
| التممية الريفية والتوفير والإقراض   | ٤١٩         | ١٠             | ٤٢                           | ٧٩ (١٩%)               |
| المجموع                             | ١٨,٦٨٥      | ٢٣٠            | ٨١                           | ١,٣٩١ (٧%)             |

٧ في المائة من أعضاء التعاونيات هم نساء، بما يعادل ١,٤٠٠ عضو. وهناك ٣٩ في المائة من التعاونيات مكونة من الرجال فقط في حين معظم التعاونيات تضم أعضاء من الرجال والنساء. عدد التعاونيات الزراعية المسجلة والمشكلة من النساء فقط هو ١٢ وتضم هذه التعاونيات ٣٤٥ عضو؛ نصف هذه التعاونيات مسجلة وتعمل في المحافظات الجنوبية من الضفة الغربية، وهناك فقط تسعة تعاونيات منها تعتبر نشطة. تتركز عضوية النساء في التعاونيات الزراعية في مجال إنتاج المحاصيل والخدمات الزراعية العامة، وبصورة أقل في مجال تربية المواشي وتصنيفات أخرى. ومن ناحية تدني نسبة مشاركة النساء في التعاونيات، فإن الأسباب لذلك تتضمن القيود على حرية الحركة والتنقل والأجور المتدنية والمسؤوليات الأسرية، بالإضافة إلى النقص في التدريب.

## القيم، والمبادئ والأداء: أربعة تصنيفات للتعاونيات

التقييم حدد أربعة تصنيفات مميزة من التعاونيات الزراعية في الضفة الغربية، وقد تم تصنيفها على أساس مستوى التعاونية في:

- (١) التثيد والعمل على أساس هدف تعاوني مشترك يجتمع كافة الأعضاء حوله؛
- (٢) تميزها بمبادرة تعاونية تكون ناشطة اقتصاديا وتساهم بشكل فعال في تحسين الظروف الاقتصادية للأعضاء؛
- (٣) ممارسة الحكم الرشيد في الحكم واعتماد المبادئ الإدارية الفعالة .





التصنيفات الأربعة وخصائصها الرئيسية كما هو مبين أدناه:

| تصنيف التعاونية   | الخصائص الرئيسية التي تم تقييمها  |
|---|---|
| <p><b>التصنيف الأول:</b></p> <p>تعاونيات مصنفة على أنها «نشطة» لكن أعضائها ينقصهم الهدف التعاوني الزراعي المشترك</p>  | <p><b>عدد التعاونيات: ٤٧</b></p> <p>الهدف التعاوني المشترك: غير واضح، شركات شبه استثمارية تعمل تحت إطار تسجيل التعاونيات، تسعى للربح، شركات استثمارية في عدة قطاعات فرعية زراعية وغير زراعية.</p> <p>النشاطات: مزارع لتربية المواشي، مزارع متخصصة في الزراعة بشكل مكثف (الدفيئات لزراعة الخضراوات والنباتات والأعشاب الطبية) وتربية الأسماك</p> <p>الأداء الإداري والمالي: تدار من قبل أفراد غير أعضاء في التعاونيات أو عدد قليل من الأعضاء براتب أو حصة من الأرباح تحت إشراف مجلس إدارة التعاونية. لا يوجد منافع متبادلة بين الأعضاء.</p>  |
| <p><b>التصنيف الثاني:</b></p> <p>تعاونيات يكون أعضائها من المزارعين ولديهم حافز وهدف تعاوني مشترك لكن ينقصهم المشروع أو/و المبادرة التعاونية من أجل تلبية احتياجات الأعضاء.</p> | <p><b>عدد التعاونيات: ٨٦</b></p> <p>الهدف التعاوني المشترك: يوجد لكن ينقص المشروع أو/و المبادرة التعاونية من أجل تلبية احتياجات الأعضاء. غالبية الأعضاء من المزارعين من ذوي التجارب غير الناجحة في الشراء الجماعي وخدمات التسويق، لكنهم متحمسون لمشاهدة تعاونياتهم تطور القدرات لخدمة الأعضاء بشكل أفضل.</p> <p>النشاطات: نشطاء في مشاريع تطوير المجتمع المحلي والمشاريع الإنسانية بتمويل من مصادر خارجية. تم تأسيس هذه التعاونيات في البداية لتحسين ظروف الأعضاء للوصول إلى المدخلات الزراعية والأسواق. لكن قام عدد كبير منها بتأجير أصولها لأنهم كانوا غير قادرين على استخدامها لأهداف تعاونية. بعض هذه التعاونيات تدير مشاريع لا تستجيب لاحتياجات الأعضاء في سبيل تحسين الخدمات الزراعية، وفي أحيان أخرى ينافسون المشاريع التجارية للأعضاء.</p> <p>الأداء الإداري والمالي: فجوات في القدرات التعليمية، قيود على الأداء بسبب الإدراك المحدود لمبادئ التعاونية، نقص في وجود قاعدة تجارية متينة وتمويل محدود.</p> |
| <p><b>التصنيف الثالث:</b></p> <p>تعاونيات توفر خدمات زراعية على نطاق صغير إلى الأعضاء مع منافع محدودة</p>   | <p><b>عدد التعاونيات: ٧٩</b></p> <p>الهدف التعاوني المشترك: يوجد لكن في بعض الأحيان يكون غير واقعي وغير مجد من ناحية عملية. التعاونيات توفر خدمات زراعية على نطاق صغير إلى الأعضاء لكن المنافع محدودة.</p> <p>الأداء الإداري والمالي: نقص في ممارسات تجارية سليمة على صعيد المنشأة التعاونية، قدرة محدودة للأعضاء لإدارة مشروع تجاري أو تحديث المشروع.</p>  |
| <p><b>التصنيف الرابع:</b></p> <p>تعاونيات توفر خدمات زراعية أساسية وضرورية إلى الأعضاء بأسلوب مالي مستدام</p>   | <p><b>عدد التعاونيات: ١٨</b></p> <p>الهدف التعاوني المشترك: نعم ، التعاونيات في هذا التصنيف لديهم مشاريع تعاونية مجدية وحقيقية وتوفر الخدمات الزراعية الضرورية إلى الأعضاء بأسلوب مالي مستدام.</p> <p>النشاطات: مشاريع خدمات وتسويق</p> <p>الأداء الإداري والمالي: تولد عائدات مبيعات وأرباح كبيرة وتخدم غالبية الأعضاء. تقدم خطة وقاعدة تجارية متينة مع وجود ممارسات جيدة، لكن يحتاج الأعضاء أن يعملوا على تحسين أنظمة الإدارة (مثل تطوير الإجراءات الداخلية).</p>   |

## التقييم مقابل قيم ومبادئ وأداء التعاونيات

### الهدف التعاوني المشترك

إن نجاح أية تعاونية يتطلب التعريف الواضح والاتفاق على هدف مشترك من قبل كافة الأعضاء حيث يقرر الأعضاء أن يجمعوا الموارد سويا من أجل تحقيق هدف مشترك والحصول على منفعة مشتركة من خلال تأسيس أو الانخراط في التعاونية.

التقييم كشف أن ٥٩ في المائة من التعاونيات الزراعية قيد الدراسة تأسست في البداية على أساس رغبة متبادلة ومشتركة من قبل كافة الأعضاء للتعاون من أجل مثل أعلى مشترك. وبعد تأسيسها، تشاركت كثير من التعاونيات بمستوى معقول من الدافعية بين الأعضاء للعمل سويا. لكن، وبعد فترة، واجهت ما يقرب من ٨٥ في المائة منها أداء ضعيف بسبب نقص الرؤية والموارد والقيادة وبسبب الخلط التجاري غير الناجحة. وقد أدى هذا إلى فقدان الزخم والدافعية تجاه المساعدة الذاتية.

### توضيحات

- تشاركت ٥٩٪ من التعاونيات بهدف تعاوني عند فترة التأسيس، لكن الغالبية واجهت أداء ضعيف بسبب غياب الرؤية والموارد والقيادة والخلط التجاري غير الناجحة.
- تمتعت ١٠٪ من التعاونيات برسالة واضحة تعكس إجماع الأعضاء على الجانب التجاري للتعاونية وسبب وجود التعاونية.
- تسجل ٢٥٪ من التعاونيات بشكل أساسي من أجل الحصول على حرية الوصول إلى مساعدات إنسانية من الجهات المانحة.

من مجموع التعاونيات قيد الدراسة، ٧ في المائة منها فقط استطاعت أن تشرح بوضوح عن رؤيتها التقييمية والأهداف الإستراتيجية التي تعمل كدليل للتخطيط في عملها وقياس أدائها. ١٠ في المائة منها لديها رسالة تعكس بشكل واضح إجماع الأعضاء على الهدف التجاري البحت للتعاونية وسبب وجودها. يوجد لدى ٤٠ في المائة من التعاونيات رسالة عامة لا تعكس بشكل واضح عمل التعاونية في حين لم توضح نسبة ٤٣ في المائة من التعاونيات الزراعية في الضفة الغربية رسالتها أو أشركت الأعضاء في نقاشات حول هذا الموضوع.

بمعنى آخر، تم تأسيس نسبة عالية نسبيا من التعاونيات الزراعية في الضفة الغربية بدون أن يكون لديها هدف مشترك عمل الأعضاء المؤسسون على تحقيقه عبر التعاون. وفي حقيقة الأمر، بالنسبة لما نسبته ٢٥ في المائة

من التعاونيات، كان التسجيل يستخدم في الغالب كأسلوب للوصول إلى المساعدات الإنسانية من جهات خارجية وليس انعكاسا لقناعة الأعضاء في مبادئ المساعدة الذاتية التعاونية.

### احترام المبادئ والقيم التعاونية

التعاونيات تعتمد على قيم المساعدة الذاتية وتحمل المسؤولية والديمقراطية والمساواة والعدالة والتضامن. يوجد فقط ٢٥ تعاونية من مجموع التعاونيات قيد الدراسة والبالغ عددهم ٢٣٠ تعاونية ممن لديهم الوعي والقدرة لإظهار دليل على التزامهم بالمبادئ السبعة المذكورة أعلاه. الخصائص المشتركة بين هذه التعاونيات تتضمن القيادة القوية والأداء المالي الجيد نسبيا وهذا مرتبط إلى حد كبير بالتعاملات مع الأعضاء، وتوفير خدمات متخصصة إلى الأعضاء. ومن مجموع بقية التعاونيات وعددها ٢٠٥ تعاونيات، هناك ٨٧ تعاونية أظهرت التزاما بخمسة مبادئ، و٦٠ تعاونية أبدت التزاما بثلاثة مبادئ فيما أبدت ٥٨ تعاونية التزاما بمبدأ واحد فقط. المبادئ التي كانت أكثر وضوحا كانت ترتبط بالحكم الديمقراطي للعضو والعضوية الطوعية والمتاحة للمعنيين في حين المبادئ الأقل مشاهدة كانت المتعلقة بالمجتمع المحلي والتثقيف والتدريب والتشارك بالمعلومات والمشاركة الاقتصادية للأعضاء والإدارة الذاتية والاستقلالية والتعاون بين التعاونيات.

### مبادرات ذات علاقة بالتعاونيات

وقد أظهر التقييم أن نسبة ١٧ في المائة من التعاونيات قيد الدراسة تقترح مبادرات مرتبطة إلى حد كبير باحتياجات الأعضاء وتساهم بشكل مباشر تجاه معيشتهم. ويمكن وضع هذه التعاونيات تحت التصنيف الأوسع ألا وهو تعاونيات الخدمات الزراعية التي توفر مختلف الخدمات إلى الأعضاء اعتمادا على احتياجاتهم. توفر عدد من هذه التعاونيات أيضا خدمات توفير وإقراض إلى أعضائها اللذين يعتمدون على هذه الخدمة كمصدر لتمويل رأسمال التشغيل والاستثماري. بقية التعاونيات إما لا يوجد لديها مبادرات تعاونية أو لديها مبادرات خدمات متواضعة جدا التي في غالب الأحيان لا تساهم في تحسين الظروف المعيشية لأعضائها أو تلبي احتياجاتهم. وفي الواقع، ما يقارب من نصف تعاونيات الخدمات لا تتماشى مع الهدف الرسالة أو الحافز الذي على أساسه تم تسجيل التعاونية.



## فعالية التعاونيات: العائدات

هناك نسبة ١٠ في المائة من التعاونيات الزراعية فقط التي توفر خدمات عالية الفعالية والكفاءة إلى الأعضاء وتستطيع أن تولد أرباحاً كبيرة. ومن هذه التعاونيات، هناك تعاونية لمربي الدواجن وسبعة تعاونيات لإنتاج الزيتون وزيت الزيتون والمعاصر وأربعة تعاونيات خدمات التي تتعامل بشكل أساسي في إدارة المياه وخدمات الري إلى الأعضاء. ويوجد إحدى عشر تعاونية للخدمات التي توفر خدمات تصنيع وتزويد المدخلات. وعلى الجانب الآخر، أكثر من نصف التعاونيات الزراعية في الضفة الغربية تتحدث في تقاريرها عن مستوى متدن من المبيعات ومعدل عائدات متدن أيضاً. وفي بعض الحالات، يصل معدل العائدات إلى ٨٣٣ دينار أردني<sup>٦</sup> في الشهر. إن هذه العائدات المتدنية تجعل من التعاونيات للخدمات منشآت غير قابلة للاستدامة بدون دعم خارجي وتصبح غير فعالة ومفيدة للأعضاء والمجتمع المحلي.

وبشكل عام، لم تستغل تعاونيات الخدمات خاصة وفورات الحجم بسبب غياب معين في قناعة الأعضاء بقيمة العمل التعاوني حيث ينظر هؤلاء الأعضاء إلى التعاونيات على أنها وسيلة للحصول على مساعدات خارجية على أساس فردي بدل من النظر إليها على أنها أسلوب لتمكينهم من العمل مع الآخرين من أجل تحقيق منافع مشتركة. إن غياب القناعة والاهتمام بنتائج التعاونية ينعكس بشكل واضح في المستويات العالية من ديون الأعضاء لصالح خدمات التعاونيات الأمر الذي أدى في كثير من التعاونيات إلى تعليق أو تخفيض العمليات. إضافة إلى ذلك، وفي العديد من الحالات لم تتمكن التعاونيات من تسويق كل منتج الأعضاء أو فشلت في تأمين مستلزمات مدخلات المزارع للأعضاء ضمن أسعار تنافسية كما هو واضح في تعاونيات إنتاج الزيتون وزيت الزيتون والمعاصر.

## فعالية التعاونيات: الرأسمال والأصول

إضافة إلى ذلك، فإن نمو وتطور التعاونيات الزراعية مقيد بسبب المستويات المتدنية نسبياً من الرأسمال. مجمل الرأسمال للتعاونيات الزراعية في الضفة الغربية يصل إلى ما يقارب من ٣,٣ مليون دينار أردني أي بمعدل ١٤,٠٠٠ دينار أردني لكل تعاونية و١٧٧ دينار أردني لكل عضو. غالبية التعاونيات الزراعية ٥٤ نسبة منهم تعمل برأسمال يصل إلى ١٠,٠٠٠ دينار أردني أو أقل فيما نسبة ٤٤ في المائة من التعاونيات تعمل ضمن رأسمال يصل إلى ما بين ١٠,٠٠٠ و ٣٠,٠٠٠ دينار أردني وهناك نسبة ١٢ في المائة تعمل ضمن رأسمال يزيد عن ٣٠,٠٠٠ دينار أردني وهي غالباً تعاونيات إنتاج الزيتون وزيت الزيتون والمعاصر. إن هذه المستويات المتدنية من رأس المال لا تساعد في نمو أو تطور المشروع التجاري.

وهذا ينطبق أيضاً على تسعة تعاونيات زراعية للنساء فقط التي تتضمن تصنيع الأغذية وأسواق التعاونيات للمستهلك والديفئات وإنتاج الأعشاب الطبية والعطرية، وإنتاج الصابون والتعليق والحرف اليدوية التقليدية ومشاريع تسمين الماشية. إن هذه المبادرات هي في الغالب صغيرة من ناحية الحجم ومعظمها يولد أقل من ٢٠,٠٠٠ دينار أردني كعائدات سنوية وبذلك يوفر مساهمة صغيرة نحو تحسين الظروف الاقتصادية للأعضاء.

إن القيود على الرأسمال التي تواجه التعاونيات الزراعية تزداد تعقيداً بسبب عدم قدرة التعاونيات على تمويل الاستثمارات نتيجة للأصول المحدودة. بالنسبة لأكثر من ٤٣ في المائة منها، القيمة الكلية للأصول هي أقل من ٤٠,٠٠٠ دينار أردني. وتتضمن هذه التعاونيات ما يقرب من ٥٠ تعاونية لديها قيمة أصول إجمالية تصل إلى أقل من ٢٠,٠٠٠ دينار أردني. ما يقرب من ٢٤ في المائة منها، تحديداً تعاونيات إنتاج الزيتون وزيت الزيتون والمعاصر، لديها أصول تزيد عن ٨٠,٠٠٠ دينار أردني.

وقد تم تمويل معظم أصول التعاونية عن طريق منح من مصادر خارجية مع رأسمال مدفوع من قبل الأعضاء في التعاونيات الزراعية بنسبة ٢٣ في المائة فقط من القيمة الإجمالية من الأصول المملوكة للتعاونيات.

القيمة الإجمالية للرأسمال للتعاونيات الزراعية للنساء فقط تقدر بقيمة ٥١,٠٠٠ دينار أردني بمعدل ٤,٦٣٦ دينار أردني لكل تعاونية<sup>٧</sup>، أي بمعدل ١٤٧ دينار أردني كرأسمال لكل امرأة عضو في التعاونية. هذا المستوى من رأس المال يعتبر غير كاف لنمو وتطور المشاريع التجارية، خاصة بالنظر إلى المستوى المتدني من قيمة الأصول المملوكة من قبل هذه التعاونيات حيث تقدر في إطار ١٥,٥٠٠ دينار أردني، ممولة في الغالب عبر منح من مصادر خارجية.

<sup>٦</sup> ١١ من ١٢ تعاونية للنساء فقط قامت بإعداد تقاريرها المالية المدققة في نفس فترة التقييم. أي بعد تسعة أشهر من العام المالي المنصرم. للحصول على هذا المعدل، يتم تقسيم الرأسمال الكلي على ١١.

<sup>٧</sup> الدينار الأردني يعادل ما يقرب من ١,٤ دولار أمريكي. التعاونيات في الضفة الغربية يجب أن تتبع قانون التعاونيات الأردني؛ البيانات المالية تكتب أيضاً بالدينار الأردني. رسوم العضوية والرأسمال المسجل يكتب أيضاً بالدينار الأردني.

### فعالية التعاونيات: الإدارة والقيادة

لا يوجد لدى ما يقارب من ٩٠ في المائة من التعاونيات الزراعية قيد الدراسة إدارة أو سياسات وإجراءات موحدة ف بمجال الإدارة أو الإدارة المالية أو سياسات التوريد أو الموارد البشرية. بالكاد تجد لدى أي من هذه التعاونيات نظام للتخطيط المنتظم أو الرقابة أو التقييم، باستثناء برنامج مسك الدفاتر اليدوي الأساسي. وفي واقع الأمر، فإن غالبية التعاونيات لا تتقيد بالأحكام الأساسية المنصوص عليها في قانون التعاونيات الأردني فيما يتعلق بالتخطيط المالي والإدارة والرقابة. على سبيل المثال، عدد قليل من التعاونيات تقوم بإعداد موازنات من أجل تنظيم عمليات الإنفاق، وعندما يتم ذلك، فإنه لا يكون تمرين أو ممارسة منتظمة بهدف الرقابة على الأداء المالي والرقابة الفعالة. إضافة إلى ذلك، عدد قليل من التعاونيات تقوم بإعداد تقارير مالية بشكل منتظم، وما يقرب من نصف التعاونيات لا يوجد لديها بيانات مالية مدققة للعام المنصرم بالرغم من مرور أكثر من تسعة أشهر منذ انتهاء العام المالي المنصرم والذي تزامن مع فترة التقييم.

فيما يتعلق بالقيادة، من الواضح أن النساء لديهن تمثيل محدود حيث يوجد تمثيل نسوي في مجالس إدارة ٢٤ في المائة فقط من التعاونيات المختلطة. النساء شكلن ١١ في المائة فقط من أعضاء مجالس الإدارة في التعاونيات الزراعية. والفروقات في التمثيل بين الرجال والنساء في عضوية التعاونيات الزراعية تواجه مصاعب إضافية بسبب توجه النساء لتبوء مواقع أقل تأثيراً في مجالس الإدارة، مثل منصب السكرتير. وفي عدد من الحالات، يتم جلب النساء لتسلم مواقع في مجالس الإدارة لتعاونيات مسيطر عليها من قبل أعضاء ذكور فقط من أجل إرضاء رغبات الجهات المانحة في تشكيل مجالس إدارة متوازنة نسبياً من ناحية النوع الاجتماعي.



### الإصلاح القانوني للتعاونيات جاري العمل عليه

الضفة الغربية تسير طبقاً لقانون التعاونيات الأردني. في العام ٢٠١٠، وبدعم من منظمة العمل الدولية، تم تطوير تشريع جديد بما يتماشى مع مبادئ توصية تعزيز التعاونيات، ٢٠٠٢ (رقم ١٩٣) التي تناصر وتدافع عن تعزيز تعاونيات قوية ومستقلة وشمولية تستجيب لاحتياجات أعضائها. وقد تم إقرار القانون الجديد من قبل مجلس الوزراء في تموز ٢٠١٠ وقد تم تحويله إلى مكتب الرئاسة الفلسطينية للإقرار وما زال الوضع على ما هو عليه حتى الآن. القانون يدعو إلى إقامة إدارة جديدة وشبه مستقلة لتطوير التعاونيات "الهيئة العامة لتعليم التعاونيات" التي سينقل إليها مهام الإدارة العامة للتعاونيات في وزارة العمل.

(منظمة العمل الدولية ٢٠١٠أ)

### التعاونيات كوسيلة لخلق فرص عمل

عدد الأعضاء المسجلون في التعاونيات الزراعية في الضفة الغربية يصل إلى ١٨,٦٨٥ عضو فيما توظف نفس هذه التعاونيات ٢١١ عامل بأجر - مساهمة بسيطة في عملية خلق فرص عمل. لا يوجد لدى غالبية التعاونيات الزراعية ٧٣ في المائة طواقم عاملة بأجر فيما هناك نسبة ١٠ في المائة منها ممن تبقي على عضو واحد يعمل بأجر، وهناك نسبة ١٧ في المائة توظف عاملاً واحداً أو أكثر. التشغيل في التعاونيات الزراعية مركز بشكل أساسي في تعاونيات الخدمات الزراعية العامة. المشغل الأكبر في هذا المجال هي تعاونية مزارعي الدواجن في رام الله التي توظف ٢٥ شخص. الرواتب التي تدفعها التعاونيات الزراعية غالباً ما تكون متدنية مما يصعب من عملية جذب الأفراد من ذوي المهارات الفنية والخبرات الإدارية الضرورية لنمو وتطوير التعاونية. وبشكل عام، لم تكن التعاونيات المخصصة للنساء فقط ناجحة في تحقيق رسالتها من ناحية توفير فرص العمل للنساء حيث تسعة من هذه التعاونيات لا يوجد فيها أي موظف أو عامل وهناك ثلاثة تعاونيات توظف ما مجموعه من ثمانية نساء فقط - معظمهم على أساس موسمي.

## التوصيات

التصنيفات الأربعة الرئيسية للتعاونيات الزراعية المعرفة في الضفة الغربية توفر الأساس والقاعدة لمجموعة من التوصيات التالية:

**التصنيف الأول:** التعاونيات المصنفة على أنها "نشطة" لكن أعضاء هذه التعاونيات ينقصهم هدف تعاوني زراعي ريفي مشترك.

**التصنيف الثاني:** تعاونيات يوجد فيها أعضاء من المزارعين الذين لديهم حافز تعاوني مشترك لكن ينقصهم التفكير في مشروع تعاوني و/أو مبادرة تستجيب لاحتياجات الأعضاء.

**التصنيف الثالث:** تعاونيات توفر خدمات زراعية على نطاق صغير إلى الأعضاء مع منافع محدودة.

**التصنيف الرابع:** تعاونيات توفر خدمات زراعية ضرورية إلى الأعضاء بأسلوب مالي مستدام.

## التوصية للتصنيف الثالث والرابع وحالات مختارة أخرى:

✓ توفير مساعدة فنية من أجل تطوير خطط تجارية سليمة عبر عملية تشاركية:

بالنسبة لهذه التعاونيات التي أقيمت في الأساس على أساس هدف مشترك لكنها لم تتجح في تلبية احتياجات أعضائها، ينصح أن تقوم الإدارة العامة للتعاونيات في وزارة العمل (أو أي طرف مؤهل آخر في المجال) أن توفر مساعدة فنية. الدعم يجب أن يهدف لإشراك التعاونيات في عملية تشاركية للتخطيط للمشروع التجاري الأمر الذي سيساعد في توضيح وإعادة التعبير عن رسالتهم ورؤيتهم وأهداف المشروع. وهذا يتطلب تحليل سلسلة القيمة وتسهيل الوصول إلى السوق وتطوير القدرات الإدارية للتعاونية من أجل تعزيز الفعالية والأداء الاقتصادي. بالإضافة إلى ذلك، هناك حاجة لتشجيع وخلق الوعي حول مبادئ وقيم التعاونيات وتحفيز المشاركة النشطة للأعضاء.

## التوصية للتصنيف الأول والثاني تحديداً:

✓ إعادة التسجيل إما كمنشأة خيرية أو غير حكومية أو مشروع تجاري خاص:

يتوجب على الإدارة العامة للتعاونيات في وزارة العمل أن تشجع التعاونيات في هذين التصنيفين أن يعيدوا التسجيل إما كمنشآت خيرية أو منظمات غير حكومية، أو كمشاريع تجارية خاصة بما يتماشى مع العمل الذين يقومون به في الوقت الحالي. التعاونيات في التصنيف الأول والثاني التي يمكنها أن تقدم نفسها كمشروع تجاري، على أساس تقييم مفصل لاحتياجات الأعضاء، من غير التعاونيات الزراعية يجب مساعدتها على تطوير مشروعها التجاري التعاوني وإعادة التسجيل طبقاً للطبيعة المشروع التعاوني الجديد. ولهذه الحالات تحديداً، التوصيات للتصنيف الثالث والرابع تنطبق عليها أيضاً.

## توصيات عامة

### ✓ مناصرة ودعم تبني قانون التعاونيات الموحد:

تم إقرار مسودة القانون الجديد من قبل مجلس الوزراء وتم تحويله إلى مكتب الرئيس الفلسطيني حيث ينتظر الموافقة والإقرار منذ عام ٢٠١٠. وعند تفعيل القانون، سيعمل قانون التعاونيات الموحد على إنهاء "الهيكلة المزدوجة" للتعاونيات في الضفة الغربية وغزة؛ الضفة الغربية حالياً تتقيد بالقانون الأردني في حين غزة تتبع القانون المصري. الوضع الحالي غير الواضح يحتاج إلى إرادة سياسية وجهود مناصرة متواصلة من أجل فرض وتنفيذ قانون التعاونيات الموحد.

### ✓ التنسيق والتعاون بين الجهات المانحة:

يجب تعزيز التنسيق بين الجهات المانحة والأطراف المعنية الأخرى من أجل استغلال القدرات الكامنة في عملية التآزر ما بين مختلف العمليات والأنشطة وتجنب أي تشويه لروحية وقيم التعاونيات. يفضل توجيه الدعم من الجهات المانحة نحو التعاونيات القائمة بدل من تشكيل وتأسيس تعاونيات جديدة.

### ✓ إجراء تقييم إضافي للتعاونيات غير الزراعية:

يجب تكرار المنهجية المستخدمة لتقييم التعاونيات الزراعية في الضفة الغربية لتشمل كافة التعاونيات الموجودة في الأراضي الفلسطينية المحتلة، بما فيها غزة. وقد تم بناء القدرات لتكرار هذا التقييم داخل الإدارة العامة للتعاونيات. ولذلك، سيكون من المفيد إجراء تقييم للتعاونيات الزراعية بمجملها، بما فيها تعاونيات الحرف اليدوية والخدمات من أجل تقييم مدى تقيدها بمبادئ وقيم التعاونيات ومن أجل استكشاف كامل قدراتها الكامنة. يجب توفير الموارد من أجل دعم الإدارة العامة في سبيل إجراء هذا التقييم.

### ✓ توفير حوافز للتعاونيات من أجل تطوير السياسات والإجراءات الإدارية والمالية:

يتوجب على الإدارة العامة للتعاونيات أن تشجع التعاونيات على تطوير سياساتها وإجراءاتها الإدارية والمالية، بما يتضمن تطوير آليات واضحة لمراقبة الأداء والتخطيط السليم للمشروع وتطوير الموارد البشرية. يجب أن تلعب الإدارة العامة دوراً رئيسياً في هذه العملية. وجود أنظمة إدارة وحكم أكثر تنظيماً وهيكلية داخل التعاونيات سيشجع في نهاية المطاف تحويل "ما يسمى غالباً بنشاطات البقاء الهامشية" (التي يشار إليها في بعض الأحيان بالاقتصاد غير الرسمي) إلى عمل محمي قانونياً ومتكامل بشكل كلي داخل الحياة الاقتصادية الرئيسية" (منظمة العمل الدولية، توصية رقم ١٩٣). يجب على منظمة العمل الدولية وجهات مانحة تحمل نفس التفكير وهيئات فنية أخرى أن تستمر في توفير الدعم إلى الإدارة العامة من خلال حوافز وتدريب من أجل ضمان أنظمة حكم أفضل في التعاونيات.

### ✓ تقييد التمويل عبر مبدأ المنح:

يجب دمج الدعم الفني مع تقييم الاحتياجات المالية للتعاونيات. الدعم والتمويل عبر المنح يجب أن يوفر فقط على أساس مشاريع تجارية واضحة وبوجود دليل على الالتزام بتنفيذ الخطة المنصوص عليها للمشروع. التمويل الكامل عبر المنح لتطوير المشروع التجاري للتعاونية لا يساهم في تعزيز مبادئ المساعدة الذاتية وثقافة التعاونية داخل التعاونيات. على العكس من ذلك، فإن ذلك ربما يهدد بتحويل التعاونيات إلى كيانات غير فاعلة عند استهلاك وصرف المنحة الأولية كما تبين ذلك في عدد من التعاونيات في الضفة الغربية، ولذلك يجب تجنب ذلك. وبدلاً من ذلك، يوصى أن يكون التمويل لدعم تشجيع وتعزيز قيم ومبادئ التعاونيات ودعم التدريب في المجال الإداري أو لصالح أصول التعاونية حيث سيعمل ذلك على تحويل التعاونية إلى منشأة تعاونية نشطة وأصلية.



### ✓ توثيق الممارسات الجيدة:

يجب أن تعمل الإدارة العامة للتعاونيات بالتعاون مع التعاونيات وممثلهم، مثل النقابات، والمجتمع الدولي سويًا على توثيق نجاحات التعاونيات التي تتبع الممارسات الجيدة. يجب التشارك مع تعاونيات أخرى من أجل توليد وتشجيع الدافعية تجاه المساعدة الذاتية والإصلاح التنظيمي في صفوف التعاونيات الأقل فعالية.

### ✓ دعم النساء في التعاونيات من أجل تعزيز المساواة في النوع الاجتماعي:

يجب تحديد وتعريف فرص النساء في القطاع الزراعي من أجل تعزيز قابلية استمرار المشاريع التعاونية الخاصة بالنساء وتعزيز مشاركتهن وعضويتهن في التعاونيات. يجب دعم التعاونيات النسوية القائمة فنياً، وضمن مجال محدود مالياً. إن الدعم الموجه إلى التعاونيات النسوية سيعزز الأداء المالي للتعاونيات وهذا سيشجع مشاركة أكبر للنساء. من الضروري بناء قدرات المرأة الريفية في الأمور الأساسية المتعلقة بالإدارة التعاونية والمشاريع من أجل تعزيز الأداء والعضوية. وعلى المدى البعيد، سيزيد ذلك من قدرات النساء على التقدم والسير لما هو أبعد من أدوارهن التقليدية والاندماج في تعاونيات مختلطة. وبشكل عام، يتوجب على التعاونيات أن تبذل مجهود من أجل الوصول إلى النساء والمساعدة في زيادة مشاركتهن كمعضوات وكممثلات عن مجالس الإدارة. هناك حاجة وضرورة لربط استراتيجيات التدريب بالهدف الأوسع المتمثل بتحقيق المساواة في النوع الاجتماعي من خلال التعامل مع قضايا مثل العمل غير مدفوع الأجر، ومسؤوليات الأسرة المشتركة، وتوفير الرعاية وحماية الأمومة والضمان الاجتماعي والتشارك في المعرفة (منظمة العمل الدولية، ٢٠١٠ ب).

### ✓ زيادة فرص العمل في التعاونيات:

التعاونيات، إضافة إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، تعتبر المصدر الأهم لخلق وتوليد فرص عمل عالمياً (مؤتمر العمل الدولي، ٢٠٠٧). وفي حالة الضفة الغربية، القدرات لخلق فرص عمل تعتمد على قدرة التعاونيات الزراعية لتحديث إدارتها وحكمها وقدراتها في التعامل مع المشاريع التجارية. يتوجب على التعاونيات أن تتحول إلى جاذب للشباب الذين يمكنهم أن يساهموا من خلال أفكارهم الإبداعية والتكنولوجية والاجتماعية. مهارات الشباب المتعارف عليها، مثل معرفة اللغات أو تصميم صفحة إلكترونية أو مشروع، يمكن أن تساعد في تنويع وتحديث نشاطات التعاونيات، ولذلك، يتوجب على التعاونيات أن تستقطب الشباب.



## قائمة بالمراجع

### References

**The Dunsany Declaration for Rural Co-operative Development 2012.**

URL: <http://www.plunkett.co.uk/newsandmedia/news-item.cfm/newsid/645>

**Esim and Omeira 2009. Rural women producers and cooperatives in conflicts settings in the Arab States.**

URL: [http://www.fao-ilo.org/fileadmin/user\\_upload/fao\\_ilo/pdf/Papers/25\\_March/Esim\\_Fin.pdf](http://www.fao-ilo.org/fileadmin/user_upload/fao_ilo/pdf/Papers/25_March/Esim_Fin.pdf)

**ILC 2007. The Promotion of Sustainable Enterprises, Report VI. Geneva: ILO.**

URL: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed\\_emp/@emp\\_ent/documents/publication/wcms\\_093969.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@emp_ent/documents/publication/wcms_093969.pdf)

**ILO 2002. Promotion of Cooperatives Recommendation, 2002 (No. 193).**

**ILO 2010a. Support to Palestinian Cooperatives for Employment and Income Creation, Concept note.**

**ILO 2010b. Issue Brief 3 Rural women producers and cooperatives in conflict settings in Arab States.**

URL: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---arabstates/---ro-beirut/documents/publication/wcms\\_208259.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---arabstates/---ro-beirut/documents/publication/wcms_208259.pdf)

**ILO 2013. Assessment of agricultural cooperatives in West Bank (unpublished).**

\*تم صياغة ورقة السياسات هذه من قبل ايمانويلا بوزان، شوكت صرصور وتينا أولي، ومساهمات قيمة من قبل أيلا غزيري، غاي تشامي، رشا الشرافا، روند المدموح، ساتوكو هوريوتشي، سيميل ايسيم ووالتر كاتاجامكي. الصور لصالح منظمة العمل الدولية.





