



الدليل الاسترشادي للجمعيات التعاونية القطاع العام

إصدار رقم: 1.0

مارس 2022

جدول المحتويات

1. مقدمة عن نطاق وأهداف الجمعيات التعاونية.....	5
1.1 ما هي الجمعيات التعاونية؟.....	6
1.2 المبادئ التعاونية.....	7
1.3 الفرق بين الجمعية التعاونية والمنشآت الأخرى.....	8
1.4 ميزات الجمعيات التعاونية.....	10
1.5 الدروس المستفادة من التحديات التي تواجهها الجمعيات التعاونية.....	11
1.6 عوامل نجاح الجمعيات التعاونية.....	12
1.7 أقسام وكيفية استخدام الدليل الإرشادي.....	15
2. تطوير التصور للجمعية التعاونية.....	16
2.1 تحديد الاحتياج.....	17
2.2 آليات قياس الاحتياج.....	19
2.3 اجتماع الأعضاء المؤسسين.....	21
2.4 تطوير نموذج العمل.....	23
2.5 تطوير دراسة الجدوى.....	28
3. التجهيز لتأسيس الجمعية التعاونية.....	34
3.1 الاسم والهوية.....	35
3.2 تطوير اللائحة التنفيذية.....	35
3.3 تطوير العقد التأسيسي.....	39
3.4 عقد الاجتماع التأسيسي.....	40
4. تسجيل الجمعية التعاونية.....	42
4.1 رخصة الجمعيات التعاونية.....	43
4.2 السجل التجاري.....	44
4.3 الخطوات الإدارية الأخرى.....	44
5. إدارة الاستراتيجية والأداء.....	46
5.1 أهداف ومكونات الاستراتيجية.....	47
5.2 آليات تطوير الاستراتيجية.....	48
5.3 تطوير الرؤية والرسالة.....	52
5.4 تحديد الأهداف الاستراتيجية.....	53
5.5 إدارة الأداء.....	56
5.6 مؤشرات الأداء.....	58
6. إدارة الأعضاء.....	65
6.1 معايير اختيار الأعضاء.....	66
6.2 حقوق الأعضاء وواجباتهم.....	68
6.3 فض المنازعات.....	71

75	6.4 التدريب والتوجيه
78	6.5 برامج الولاء
82	7. الحوكمة
83	1.7 إطار ومبادئ الحوكمة
88	7.2 الجمعية العمومية
91	7.3 مجلس الإدارة
96	7.4 اللجان الداعمة
99	7.5 المراقبة والتدقيق
102	8. تنظيم الجمعية التعاونية والموارد البشرية
103	1.8 إطار ومبادئ الهيكل التنظيمي
105	8.2 آلية تطوير الهيكل التنظيمي
110	8.3 الأدوار والمسؤوليات
113	8.4 التوظيف
116	8.5 التطوع
119	9. التمويل
120	1.9 تحديد الاحتياج للتمويل
123	9.2 آلية طلب التمويل
127	9.3 وسائل التمويل الذاتية
129	9.4 التمويل من جهات غير حكومية
130	9.5 برامج التمويل والدعم الحكومية
134	10. الإدارة المالية والتقارير
135	10.1 تطوير وإدارة الميزانية
143	10.2 المحاسبة
150	10.3 إدارة السيولة
153	10.4 التقرير السنوي
158	11. التسويق وتطوير الأعمال
159	11.1 استراتيجية التسويق
161	11.2 آليات التسويق
164	11.3 المنتجات والخدمات
171	11.4 عوامل نجاح التسويق
178	11.5 استراتيجية التسعير
188	11.6 إدارة المعارض
191	11.7 العلامات التجارية
195	12. إدارة التشغيل والإجراءات
196	12.1 إدارة الإجراءات
199	12.2 الخدمات المشتركة
203	12.3 معايير الجودة
208	13. إدارة سلسلة الإمداد

208	13.1 المشتريات والتعاقد
213	13.2 إدارة المخزون
223	13.3 إدارة المستودعات



1. مقدمة عن نطاق وأهداف الجمعيات التعاونية

1.1 ما هي الجمعيات التعاونية؟

تعريف

i

الجمعيات التعاونية هي مؤسسات اقتصادية مستقلة يكونها أشخاص طبيعيون أو اعتباريون لتوفير حلول لتحديات أو أهداف مشتركة تهدف لتحسين الحالة الاقتصادية والاجتماعية لأعضائها

هل تعلم؟



- أهم جانب من جوانب الجمعيات التعاونية هم الأعضاء. حيث ترتبط الجمعيات التعاونية بالأشخاص الذين يصبحون أعضاء فيها ويديرونها وتتم الاستفادة منها اقتصادياً، كما أنها تعزز البيئة الاجتماعية حولها.
- الأعضاء أساس الجمعيات التعاونية. حيث إن الغرض الرئيس من الجمعية التعاونية هو أن ينضم جميع الأعضاء إلى مجموعة من الأشخاص ذوي التفكير المماثل للمشاركة في فوائد التعاون والتي تم تصميمها لتلبية الاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية لهم.
- تتكون الجمعيات التعاونية ويمتلكها أعضاؤها ويساهمون في تحديد توجهاتها ويستخدمونها ويستثمرون فيها، ويتحملون مسؤولية دعم تعاونهم من خلال نشاطهم في الجمعية. في المقابل، يجب أن تخدم التعاونية بشكل مباشر توجهات الجمعية واحتياجات الأعضاء.

?

1.2 المبادئ التعاونية

هناك 7 مبادئ تتبعها الجمعيات التعاونية في كل أنحاء العالم، تم تحديدها من قبل المنظمة الدولية للجمعيات التعاونية - International Cooperative Alliance¹.

1 العضوية الاختيارية المفتوحة

التعاونيات مؤسسات اختيارية، تسمح بانضمام جميع الأشخاص القادرين على وضع إمكانياتهم في خدمة الجمعية، وقبول مسؤوليات العضوية دون أية تفرقة سواء في الجنس - رجل أو امرأة - أو في المركز الاجتماعي، أو المعتقدات.

3 المشاركة الاقتصادية للأعضاء

يسهم الأعضاء بعدالة في الرقابة الديمقراطية، وفي رأس مال التعاونية، ويعتبر جانب من رأس المال على الأقل في المساهمة المشتركة. ويحصل الأعضاء على عائد محدد مقابل رأس المال الذي اشتركوا به بموجب شروط العضوية، ويخصص الأعضاء فوائض عن طريق تكوين احتياطات للأغراض التالية: تنمية جميعهم التعاونية، ويكون جانب من هذه الفوائض غير قابل للتقسيم، وجانب كعائد للأعضاء يتناسب مع معاملاتهم، وجانب لتدعيم أوجه أخرى من أوجه النشاط الذي يوافق عليه الأعضاء.

4 الشخصية الذاتية المستقلة

الجمعيات التعاونية لها شخصيتها المستقلة التي من سماتها الدعم الذاتي ورقابة الأعضاء. وفي حال إجرائها تعاقدات مع المنظمات الأخرى، بما فيها الحكومات، أو في حالة زيادة رأس مالها من مصادر خارجية، فإنها تراعي الاشتراطات التي تؤكد ديمقراطية الرقابة للأعضاء وصيانة استقلاليتها.

7 الاهتمام بشؤون المجتمع

تعمل التعاونيات على التنمية المناسبة لمجتمعاتها من خلال السياسات التي يوافق عليها الأعضاء.

6 التعاون بين التعاونيات

تخدم التعاونيات أعضائها بأكبر قدر ممكن من الفعاليات، بالإضافة إلى دعم الحركة التعاونية عن طريق العمل معاً على المستويات المحلية والإقليمية والدولية.

5 التعليم والتدريب

تتولى التعاونيات تعليم وتدريب أعضائها، والمديرين، والموظفين لكي يسهموا بفاعلية في تنمية تعاونياتهم. كما تقوم التعاونيات بإحاطة الرأي العام بطبيعة وفوائد التعاونيات.

¹ <https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity>

1.3 الفرق بين الجمعية التعاونية والمنشآت الأخرى

تتميز الجمعيات التعاونية عن غيرها من المنشآت بعدد من المزايا كما تم تحديدها بالجدول التالي:

الجمعيات الخيرية	الجمعيات التعاونية	الشركات الخاصة	
تلبية الاحتياجات المجتمعية	تلبية الاحتياجات المشتركة للأعضاء	تحقيق أقصى ربحية للمساهم	الهدف الأساسي
لا توجد ملكية، أية أصول تكون مملوكة للجمعية ولا توزع للأعضاء	تملك عن طريق أعضاء الجمعية	المساهمون	الملكية
لا توجد نسبة تملك	العضو الواحد لا يملك أكثر من 20% من أسهم الجمعية	المساهم من الممكن أن يملك 100% من أسهم الشركة (يجب الإفصاح عن ذلك للشركات المساهمة)	حدود الملكية
اللجنة الإدارية	مجلس الإدارة	مجلس الإدارة	إدارة المنظمة
صوت واحد لكل عضو	صوت واحد لكل عضو	صوت واحد لكل سهم	حقوق التصويت
الأعضاء المؤسسون	الأعضاء المستفيدون من الخدمات	المساهمون	أصحاب المصلحة
للجمعية	ملكية الأسهم فقط للأعضاء المسجلين	ملكية الأسهم للأشخاص أو المنظمات الاعتبارية	ملكية الأسهم
رسوم العضوية، التبرعات، الدعم الحكومي	رأس المال من الأعضاء	رأس المال من الإصدار العام، ورأس المال غير القابل للسداد خلال حياة الشركة، وتمويل الديون من خلال البنوك الخاصة، أو الديون الصادرة عن القطاع العام أو الأوراق المالية	هيكلية رأس المال

الجمعيات الخيرية	الجمعيات التعاونية	الشركات الخاصة	
لا يقل عن 10 أعضاء	لا يقل عن 12 عضوا	لا يقل عن مستثمر واحد وفي الشركات المدرجة يجب أن يتوفر ثلاثة أعضاء في مجلس الإدارة	عدد الأعضاء
أي شخص داعم لأهداف الجمعية الخيرية	محصورة على الأعضاء المهتمين بالعضوية والمستفيدين من خدماتها	لا توجد اشتراطات للعضوية، ماعدا الاشتراطات على ملكية الأجانب	العضوية
لا يوجد	إلغاء العضوية في حال عدم التفاعل أو الانقطاع	لا يوجد	تفاعل الأعضاء
لا يوجد	سعر السهم ثابت عند قيمة التأسيس	سعر السهم متغير على أساس أصول الشركة أو سعر السوق	سعر السهم
لا يوجد	الأسهم ممكن إعادة شرائها بسعر التأسيس	الأسهم ممكن بيعها عند سعر محدد	بيع الأسهم
الأرباح عائدة للجمعية	يتم توزيع الأرباح بناء على نسبة محددة منصوص عليها في النظام	توزيع الأرباح يتم على أساس ملكية الأسهم	توزيع الأرباح
الفائض لا يوزع على الأعضاء	الفائض يستخدم لتطوير الخدمات للأعضاء	الفائض يوزع للمساهمين	الفائض
تقتصر على أية مبالغ مستحقة على الجمعية	محدودة للمبلغ غير المدفوع للاسهم أو أية مبالغ أخرى مستحقة على الجمعية	تقتصر على قيمة الأسهم المملوكة	الالتزامات
ديموقراطية	ديموقراطية	على أساس أغلبية ملاك الأسهم	قرارات المنظومة

1.4 ميزات الجمعيات التعاونية

- المشاركة الاقتصادية للمشتريات من خلال الاتحادات (الشراء الجماعي) - تقليل تكاليف التعاملات (الحصول على المعلومات، التنفيذ، الرقابة، وتبادل الخدمات والسلع) - تقليل تذبذب الأسعار للمنتجات (أسعار المدخلات والمواد الخام) - تجنب الاشتراطات لشراء بعض المنتجات (حيث يرتبط شراء المدخلات أو تسويق المنتجات بتوفير تسهيلات للقروض)	اقتصاديات الحجم
- الجمعيات ليس لديها ضغط التقارير الربعية من المستثمرين، فتستطيع تنفيذ الخطط الاستراتيجية طويلة الأجل - استمرارية إجراءات اتخاذ القرار تضمن استدامة نموذج العمل للجمعية	التركيز طويل الأجل
- أقل ضغوطات تنافسية تساعد في تعاون أكثر عن طريق الجمعيات المركزية، الشراء الموحد، الدعم المالي... الخ - التوجه العام لمبادئ الاقتصاد التشاركي ونهج أكثر إنصافاً من الشركات	التعاون
- الجمعيات التعاونية تستطيع تسعير المنتجات بسعر أقل بسبب تقليل تكلفة الإنتاج والعمليات (الشراء الموحد) والقبول بأرباح أقل - الجمعيات التعاونية لديها آلية حوافز للتعاملات التجارية مع الأعضاء والتطور، وليس التركيز على الربحية	تركيز أقل على الربحية
بسبب الأعمال المجتمعية، الجمعيات التعاونية لديها دعم خاص من الحكومة والجمعيات المركزية عن طريق الاستثناء من الرسوم، الجمارك، الضريبة، التدريب... الخ.	قنوات الدعم المؤسسي
- البيئة والمجتمع المحيط يقوم بدعم الجمعيات حيث إن الجمعيات تقدم خدمة للبيئة المحيطة بشكل مباشر (مشاريع مرتبطة بالبيئة المحيطة) أو بشكل غير مباشر (الأعضاء) - الجمعيات غالباً تكون أكثر مرونة خاصة أثناء الأزمات بسبب التضامن المجتمعي ودورها في ذلك (القبول بأرباح أقل من الشركات)	الدعم من البيئة المحيطة

1.5 الدروس المستفادة من التحديات التي تواجهها الجمعيات التعاونية

اتخاذ القرارات بالعادة يكون أبطأ بسبب إجراءات التصويت الديمقراطية في الجمعية والاحتياج إلى التشاور مع مجموعة كبيرة من الأعضاء ذوي الاهتمامات المختلفة في القرارات الاستراتيجية والعمليات التشغيلية	ضعف العمل التشاركي في اتخاذ القرارات
الجمعيات التعاونية عادة تركز على احتياج الأعضاء مما يؤدي إلى اهتمام أقل بالبيئة الخارجية، احتياج السوق، والمنافسة	عدم التركيز على السوق
بسبب ارتباط الجمعيات بالبيئة المحيطة والموقع الجغرافي، تواجه الجمعيات التحدي بالحصول على الموظفين المؤهلين، بالإضافة إلى التصور العام ببطء التدرج الوظيفي في الجمعية والمنافسة الحادة مع القطاع العام والخاص	صعوبة الحصول على الموظفين المؤهلين
الجانب السلبي من عدم وجود مستثمرين يطلبون تقارير الأداء الربعية، يؤدي إلى ضعف التركيز على تطوير إدارة الأداء، الشفافية، وثقافة المسؤولية وتطوير الأداء	سوء إدارة الأداء
يتم إنشاء الجمعيات لحل التحديات والمشاكل، مع التركيز الأقل على دراسة السوق والبطء باتخاذ القرارات وغالباً تكون الجمعية أقل رغبة بالابتكار والإبداع مقارنة بالقطاع الخاص	عدم التركيز على الابتكار والإبداع
أهداف طموحة جداً، أو غير قابلة للتطبيق أو مكتوبة بطريقة خاطئة ومتضاربة، وصعوبة التوسع في نشاطات الجمعية، حيث التركيز فقط على الأعمال التشغيلية	ضعف التخطيط
عدم وجود إجراءات عمل ونموذج حوكمة موثقة مع تعريف واضح للأدوار والمسؤوليات	عدم وضوح نموذج العمل
الجمعية تعاني في الحصول على رأس المال المطلوب، حيث تقوم بالتواصل مع مستثمرين للدخول في الجمعية كعضو والحصول على مقعد في مجلس الجمعية	قلة التمويل

1.6 عوامل نجاح الجمعيات التعاونية

هل تعلم؟



- الجمعيات التعاونية في المملكة المتحدة لديها نسبة استمرارية أعلى في السوق من الشركات الخاصة، حيث إن نسبة الاستمرارية بعد خمس سنوات هي 76% للجمعيات التعاونية مقابل 42% للشركات الخاصة
- الاختلاف في الاستمرارية يزداد خلال الوقت، بالتركيز على الاستدامة والتركيز الاستراتيجي طويل الأجل

؟

السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	السنة الرابعة	السنة الخامسة	
93.5%	75.1%	60.9%	51.2%	42.4	الشركات الخاصة
96.9%	91.3	84.9%	78.5%	75.7%	الجمعيات التعاونية

عوامل النجاح حسب نموذج بلنكت – Plunkett Model

- ✓ أفضل وسيلة للحصول على التطور الاجتماعي هو التطور الاقتصادي
- ✓ الجمعيات التعاونية يجب أن تدعم لتنجح في المفاهيم الفنية، الاقتصادية، والاجتماعية
- ✓ الجمعيات التعاونية يجب أن ترتبط بالبيئة المحيطة المنشأة منها
- ✓ آلية استقطاب الأعضاء لإنشاء جمعيات تعاونية أهم نقطة في الإجراءات والتأسيس
- ✓ تطوير الجمعيات التعاونية هو نشاط تكاملي من الأعضاء، وليس قائما على تطوع فرد من الأفراد
- ✓ الحكومة لديها دور في تطور الجمعيات التعاونية، لكن ليس بالدور الكبير جدا
- ✓ التعلم من الآخرين

✓

هناك عدد من عوامل النجاح ساهمت في تنمية الجمعيات التعاونية الناجحة:

إدارة الأعضاء



- التزام الأعضاء الذين تم تثقيفهم والتواصل معهم، بتحقيق النجاح والدعم للجمعية وتشجيع الآخرين للانضمام
- ارتباط الأعضاء بالجمعية التعاونية يكون عن طريق تحقيق الفائدة والمصلحة للجمعية والأعضاء على حد سواء
- الأعضاء يجب أن يتحلوا بالشفافية، الصدق، الولاء، الإخلاص، النزاهة، والقدرة على تفويض الصلاحيات
- الانسجام التام بين الأعضاء والتوافق على الأهداف الاستراتيجية
- وضوح حقوق والتزامات الأعضاء في تحقيق الأهداف، والمتابعة والمراقبة، وتقييم الجمعية التعاونية

النموذج التعاوني والاستراتيجية



- فهم كامل للمبادئ والقيم التعاونية والالتزام بها
- أهداف استراتيجية واضحة لتحقيق الغاية الاجتماعية والعمل ككيان تجاري مستدام
- المثابرة للوصول إلى الأهداف المرسومة

نموذج العمل والابتكار



- نماذج عمل قابلة للتطبيق وذات تركيز عالٍ
- التطور في الوصول إلى أسواق جديدة خارج البيئة المحيطة، أو يكون التركيز بشكل أكبر على البيئة المحيطة والسوق المحلي
- التوسع بشكل واضح حيث بالإمكان الحصول على أسعار أقل من موردي المنتجات
- تعريف الاتفاقيات التسويقية مع أصحاب المصلحة وتحقيق عائد ربح مجز للأعضاء
- السماح للجمعيات التعاونية بالعمل كمنظومة تجارية مع صلاحيات كاملة ومنافسة مفتوحة

نموذج التشغيل والإدارة



- التخطيط السليم لإدارة الجمعية التعاونية يشمل إدارة التغيير والعمل كمنظومة تجارية
- الإدارة المميزة تتواصل بشكل مستمر ومميز مع الأعضاء ومجلس الإدارة
- الاجتماعات الدورية تكون مفتوحة لجميع الأعضاء، مع تطبيق أعلى معايير الشفافية
- القدرة على الوصول إلى الموظفين المميزين للعمل في الجمعية التعاونية

الدعم والشراكات



- توفر رأس مال كافٍ لتشغيل الجمعية التعاونية
- التعامل الإيجابي مع أصحاب المصلحة، والإيمان الكامل بالأعضاء لعمل فارق في أداء الجمعية
- التواصل مع المستشارين والخبراء عند الحاجة لتقديم المشورة
- الارتباط الكامل مع الجمعيات التعاونية الأخرى
- الحصول على الدعم الكامل من البيئة المحيطة

التنمية الاجتماعية



- زيادة الروابط الاجتماعية، المساعدة المجتمعية، الوعي، المشاركة، والقدرة على التغيير
- تلبية احتياج أعضاء الجمعية والسوق المحلي
- تقديم خدمات ومنتجات بأسعار تنافسية تكون أقل من متوسط السوق مقارنة بالشركات

هل يجب أن نؤسس جمعية تعاونية؟ - قائمة التدقيق

- ☐ ستوفر الجمعية التعاونية حلولاً لتحديات واضحة ومحددة تواجهها مجموعة من الأفراد
- ☐ الجمعية ستركز على توفير الخدمات للأعضاء، وليس للحصول على العائد المالي للمستثمرين
- ☐ القرارات ستبنى بشكل ديموقراطي عن طريق العضوية والأعضاء
- ☐ الأرباح ستعود للأعضاء حيث إن الأعضاء يستفيدون من التعاملات التي يقومون بها مع الجمعية
- ☐ الجمعية التعاونية ستساهم اقتصادياً بالبيئة المحيطة بالجمعية وأعضائها
- ☐ عدم وجود طرق أخرى تساعد الجمعية في حل تحدياتها، مثال: حل المشاكل عن طريق العائلة، المنظمات الخيرية، أو غيرها... الخ.
- ☐ مميزات العضوية (الحصول على المنتجات والخدمات، التسويق... الخ) تفوق واجبات العضوية (المساهمة المالية، وقت العضو، الأراضى... الخ)
- ☐ تتوفر ببعض الأعضاء المهارات القيادية والإدارية لأخذ الأولوية لتمثيل الأعضاء واتخاذ القرارات



1.7 أقسام وكيفية استخدام الدليل الإرشادي

يتمحور هذا الدليل حول 12 قسماً تتوزع على المراحل المختلفة من سلسلة قيم الجمعية التعاونية.

يمكن استخدام هذا الدليل من قبل جمعيات تعاونية قائمة أو لم تؤسس بعد.

- بالنسبة للجمعيات التي لم تؤسس بعد، يجب الانطلاق من أقسام التجهيز والتأسيس واستخدام الأقسام الأخرى لتفصيل مكوناتها لتصميم وتفصيل نموذج عمل وتشغيل الجمعية
- بالنسبة للجمعيات التعاونية القائمة، يمكن الاطلاع على الدليل بشكل عام والتركيز على المكونات التي تواجه فيها التحديات أو تريد تطويرها لتنمية الجمعية وتمكين النمو





2. تطوير التصور للجمعية التعاونية

1.2 تحديد الاحتياج

الحافز لتشكيل جمعية تعاونية هو وجود مجموعة من الأفراد الذين يشتركون في الاحتياج الاقتصادي ضمن بيئة اجتماعية محددة والذي يمكنهم من تحقيق هذا الهدف على أفضل وجه من خلال العمل معاً. حيث يمكن أن يكون الهدف الاقتصادي المشترك قائم على تحدٍ أو فرصة مشتركة. على سبيل المثال، قد يفتقر الاعضاء إلى منتجات محددة أو مصدر مستمر للإمدادات للمنتجات أو خدمات، أو قد يرغبون في إجراءات محددة مثل التنوع الذي سيسمح لهم بسهولة إيجاد منتجات محددة وخدمات معينة والتعرف على أجودها.

قبل أن تنطلق – أسئلة تجب إجابتها

- ما هو الاحتياج الحقيقي أو التحدي الذي ستلبيه الجمعية التعاونية؟ وما الدليل على ذلك؟ وهل الأعضاء الآخرون يدركون الاحتياج؟
- من لديه هذه الاحتياجات؟
- هل بالإمكان تحديد هذه الاحتياجات رقمياً؟
- ما هو الاختلاف الحاصل في حالة تلبية متطلبات الاحتياج؟
- هل ترغب بأن تكون الجمعية خاصة ومتحكم بها من خلال الأعضاء؟ (إذا كانت الرغبة بأن يكون التحكم كاملاً من الأعضاء المؤسسين فقط فالجمعية التعاونية ليست الخيار الأنسب)
- هل لا زال لدى الأعضاء الرغبة لإنشاء الجمعية؟ هل لديهم الطاقة الكافية، الالتزام والوقت والقدرة على تحقيق ذلك؟ كيف سيؤثر إنشاء الجمعية التعاونية على نمط حياتهم؟

؟

بعد دراسة الاحتياج وتحديد التحديات، والمشاكل، والفرص التي سوف تقوم الجمعية التعاونية المنشأة بمعالجتها، تجب الإجابة على التالي:

- ماهي البيئة المحيطة المستفيدة من الجمعية؟
- كيف ستؤثر هذه الحلول التي تقدمها الجمعية التعاونية على البيئة المحيطة؟

خطوات تحديد البيئة المحيطة وخلق الأثر

	تعريف البيئة المحيطة التي ستخدم عملك الاجتماعي وتحصل على الدعم منه بعض الأمثلة على معايير البيئة المحيطة: المنطقة الجغرافية، العمر، شريحة الدخل، مستوى التعليم، والحالة الوظيفية
	هل هناك أبعاد اجتماعية أو اقتصادية يتم من خلالها تعريف البيئة المحيطة؟ على سبيل المثال: مناطق ريفية أو حضرية... الخ يجب أن تكون الإجابة بشكل دقيق
	ما هو الحجم التقريبي للبيئة المحيطة من حيث عدد السكان والتغطية الجغرافية؟ وما هو حجم المشكلة أو التحدي داخل هذه البيئة؟
	كيف يتم التعامل مع الاحتياجات المطلوبة وتأثيرها على المجتمع؟ هل تأثيرها يطال الأفراد، المدارس، الاقتصاد المحلي... الخ؟ وما هو حجم التحدي في نطاق البيئة المحيطة؟

2.2 آليات قياس الاحتياج

هناك آليات عدة لقياس الاحتياج الفعلي، وهي تشمل الاستبيانات والمقابلات وورش العمل وغيرها.

التحديات	المزايا	الوصف	الآلية
● مكلف ومستهلك للوقت ● شديد الحساسية للتصميم: احتمالية عدم دقة النتائج في حال التصميم الخاطئ ● قد لا تكون العينة ملائمة	● يمثل كافة الأعضاء بدقة ● الحصول على بيانات يمكن الاستناد عليها للتحليل الكمي ● يفيد تحديدا عند وجود درجة كبيرة من الاختلاف بين احتياجات الأعضاء	يُجرى الاستبيان عادةً في حال الحاجة لبيانات يمكن تحليلها إحصائياً، ويستخدم هذا المسح عادة "استبياناً كاملاً" (قوائم أسئلة) لاحتواء العديد من الأسئلة المحدودة التي تُنتج بيانات قابلة للقياس، ويُختار حجم العينة تبعاً للهدف والحاجة لدقة الإحصائيات. يصعب تطبيق هذه الاستبيانات إذا كانت المجموعات صغيرة، كما قد تختفي الفروقات المثيرة للاهتمام القائمة بين فئات المستفيدين في السعي وراء الصلابة الإحصائية المناسبة في التحليل الإحصائي.	الاستبيان
● لا تجمع المعلومات بمنهجية كما في الاستبيانات الرسمية ● قد تكون النتائج منحازة بسهولة بسبب مشاكل سحب العينات أو التأويل غير الموضوعي من قبل الباحث	● أقل كلفة من الاستبيان الرسمي ● يمكنها مخاطبة المؤشرات النوعية بشكل أفضل من الاستبيانات الرسمية ● يمكنها أن تتضمن الرؤى والنقاشات والحوارات بشكل أفضل من الاستبيانات	تشدد المقابلات على النقاش أكثر وبشكل أقل على الجدوى الإحصائية للمسح، وقد يعني غياب الجدوى الإحصائية. حيث تنتج عن المقابلات شبه الرسمية بيانات نوعية، حيث يقابل الباحث المستفيدين الأفراد باستخدام استبانة شبه رسمية أو قائمة تحقق تفضيلاً لتوجيه النقاش. يمكن أن تكون نتائج المسح غير الرسمي مفاجئة في حال الحد من عدد الأسئلة الموضوعية مسبقاً وزيادة الأسئلة غير المحدودة إلى الحد الأقصى.	المقابلات

ورش العمل	ورش العمل والمجموعة المُركّزة بيئة تفاعلية تتكون من 10 أشخاصٍ عادةً، وهي تجمع المالكين الأساسيين حول مواضيع مهمة لمناقشة التجارب والآراء والمواقف المرتبطة بهذه المواضيع، وتحتاج ورش العمل لمنسّق ومدون ملحوظات لتعمل بالشكل الملائم، حيث يقدّم المنسّق أسئلة مفتوحة مستخدماً قائمة محددة غالباً وهو أيضاً ينسق النقاش ويقدم ملخصاً شفهيّاً للنقاط المطروحة. وتفيد ورش العمل خصيصاً في الوصول إلى فهمٍ للوضع الحالي والإجماع ضمن المجموعة على المضي قدماً. وللمنسّق تقرير استخدام طرق وأدوات تصوير الموقف بما في ذلك التخطيط والمسارات العرضية والتقويمات ومخططات التقدم وغير ذلك.	● ملائمة جداً لتوليد معلومات نوعية ● يمكن أن تتضمن الرؤى الناتجة عن الحوار والنقاش (المصالح المتغيرة)	● تُطلب مهارات تنسيق محددة (من الصعب توجيه النقاشات الجماعية للحصول على المُخرجات المأمولة) ● قد تكون معالجة المعلومات صعبة نوعاً ما (تولد المجموعات معلومات أكثر من الحاجة: فالفلترّة ضرورية) ● قد يكون تشكيل المجموعات منحازاً، وقد لا يتمكن بعض الأعضاء من التكلم بسبب ديناميكيات المجموعة ● تتطلب التنظيم (جمع المشاركين وغير ذلك من الأمور)
مراقبة عمل الأفراد	يمكن تجميع المعلومات حول احتياج أعضاء التعاونية من خلال متابعتهم أثناء العمل معهم وخلال الاجتماعات، ويُعطي هذا نظرة جيدة ورؤية تثقيفيّة حول أفكار المستفيدين وآرائهم واحتياجاتهم من حيث الخدمات.	● غير مكلفة عادةً ● ملائمة لتجميع معلومات نوعيّة ● يمكنها إنتاج معلومات تفصيليّة	● قد تكون النتائج منحازة ● يصعب التعميم (ليس من السهل استنتاج وجود اهتمام عام باحتياجات محددة)

يعتمد اختيار أداة أو مجموعة من الأدوات على عدد من العوامل كتنوع الآراء والاحتياجات وعدد الأعضاء ونوع المعلومات المطلوبة، فعلى سبيل المثال إذا كانت العضوية متباينة تماماً، يُؤلّد الاستبيان الرسمي نتائج أكثر تمثيلاً عوضاً عن النقاش داخل ورش العمل. ورش العمل قد تكون فعالة للغاية للحصول على المعلومات حول الآراء المختلفة للأعضاء، لذا يوصى بالاستبيان الرسمي عندما تكون الجمعية التعاونية كبيرة. كما أن ملحوظات المشتركين والمقابلات المتعمقة مفيدة للغاية في حال طلب معلومات تفصيلية.

الآلية	طبيعة الأعضاء		آراء الأعضاء		عدد الأعضاء		المعلومات المطلوبة	
	مختلفة	متشابهة	اختلاف	توافق	صغير	كبير	عامة	تفصيلية
الاستبيان	xxx	x	xxx	x	x	xxx	xxx	x
المقابلات	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
ورش العمل	x	xxx	xxx	xxx	xxx	xx	xx	xx
مراقبة عمل الأفراد	x	xxx	x	x	xxx	x	x	xxx

2.3 اجتماع الأعضاء المؤسسين

هذه مرحلة مهمة لبدء الجمعية التعاونية حيث سيقوم الأعضاء بتأسيس الجمعية ويقدمون التمويل لتكاليف بدء التأسيس والتشغيل، والبدء بالمسائل المتعلقة بالاستثمار بالجمعية التعاونية وتوضيح المخاطر المتعلقة بها. في الاجتماع الأول، ستحتاج الجمعية إلى تحديد الاحتياجات التي تجب تلبيتها وكيفية سير العمل والاتفاق عليها. ستحتاج أيضاً إلى توضيح القيم والمبادئ التعاونية وأهمية العضوية النشطة والمهارات والمساعدة المطلوبة لإنشاء الجمعية. وفي حال لم تتوفر في الأعضاء المهارات المطلوبة، فستحتاج الجمعية إلى العمل على توفير المهارات المطلوبة كموظفين مثل (مستشار قانوني، مطور جمعيات تعاونية، مستشار محاسبي ومالي، ومستشار في تطوير دراسات الجدوى وخطط الأعمال للجمعية التعاونية).

محاورنقاش الاجتماع الأول

 اللوائح والأنظمة • ماهي المتطلبات لإنشاء جمعية تعاونية؟ • ماهي التكاليف المطلوبة لإنشاء جمعية تعاونية؟ • هل هناك قنوات دعم لإنشاء الجمعيات التعاونية مثل: الدعم الحكومي والتسهيلات الحكومية؟ • ماهي اللوائح الداخلية للجمعية التي يجب الموافقة عليها من الأعضاء المؤسسين؟	 مصالح الأعضاء • ما هو الغرض من تأسيس الجمعية التعاونية وما هو نطاق عملها؟ • ماهي احتياجات الأعضاء في توريد، ومعالجة، وتسويق منتجات الجمعية؟ • ماهي أنشطة الجمعية التعاونية ؟ • ماهي المزايا التي يحصل عليها العضو؟
 المرافق العامة • ماهي المرافق العامة المتوفرة (المكاتب، غرف التخزين...الخ)؟ هل سيتم تأجيرها أو تشييدها؟ • ماهي المعدات المتوفرة (مرافق النقل، معدات المكاتب، مرافق التخزين، الخ)؟ • من هم الموظفون المتوفرون (الإداريون، المحاسبون، طاقم التدريب، موظفون لاستلام المنتجات وتغليفها...الخ)؟	 التمويل • هل الأعضاء قادرون على المساهمة بإنشاء رأس مال الجمعية (أسهم الجمعية)؟ • كم عدد الأعضاء المنضمين وعدد الأسهم المدفوعة؟ • ما هو رأس المال الكامل؟ وكم المبلغ المتاح؟ • هل الأعضاء قادرون على توفير المنتجات بالكميات والنوعيات المطلوبة وبشكل مستمر ومستدام؟
 الإدارة • من سيدير أنشطة التسويق للجمعية التعاونية؟ • كيف سيتم اختيارهم؟ • هل الأشخاص المنتخبون جديرون بالثقة وصادقون؟ • هل لديهم مصالح متضاربة أثناء أداء أنشطة أخرى خاصة بهم؟ • هل لديهم المعرفة والمهارات والخبرة اللازمة؟	 التسويق • كيف يمكن تحديد احتياجات العملاء؟ • ماهي منافذ البيع الممكنة لمنتجات الجمعية وخدماتها؟ • هل يمكن إبرام عقود طويلة الأمد مع هؤلاء الموردين والعملاء؟ • من هم المنافسون في المنطقة؟

2.4 تطوير نموذج العمل

على كل جمعية أن تطور نموذج عمل لتحديد الملامح الرئيسة لنشاطها وطريقة التعامل مع عملائها وشركائها. هناك نموذج عالمي لتطوير نماذج العمل Business model Canvas. وفي هذا الدليل يمكن استخدام النموذج المخصص للجمعيات التعاونية.

					
الخدمات للأعضاء • • • •		الأثر الاجتماعي • • • •			
شرائح العملاء • • •		العلاقات مع العملاء • • •		القيمة المضافة • • • •	
القنوات • • •		الموارد الرئيسية • • •		الشراكات الرئيسية • • •	
مصادر الإيرادات • • • •		هيكل التكاليف • • • •			

يتم تحديد الخدمات الرئيسة التي ستوفرها الجمعية التعاونية لأعضائها. ما يميز الجمعية التعاونية هو أن نطاق عملها لا يُختصر فقط باحتياج السوق من منتجات أو خدمات استهلاكية، ولكن يشمل أيضاً مُمكّنات لتنمية قدرات الأعضاء كالتدريب والدعم الفني وغيرها إضافة إلى نشاطات اجتماعية لتطوير بيئة الجمعية وتأسيس روح التعاون. وهنا يعتبر عضو الجمعية مساهماً وعميلاً ومنتسباً لبيئة تعاونية في آن واحد	خدمات الأعضاء
تهدف الجمعيات التعاونية إلى تحسين الحالة الاقتصادية للأعضاء بشكل واضح إضافة إلى تحسين حالتهم الاجتماعية. فرغم أن الجمعيات التعاونية هي منشآت ذات نشاطات تجارية إنتاجية أو استهلاكية، يجب تحديد آليات واضحة للتنمية الاجتماعية ليس فقط من خلال مبادرات للمساهمة الاجتماعية كما تقوم بها الشركات الخاصة، ولكن أيضاً من خلال التركيز على احتياجات الأعضاء لتطوير قدراتهم وخلق فرص العمل وتنمية البيئة الحاضنة بشكل عام	الأثر الاجتماعي
يُحدّد حجر البناء الخاصّ بشرائح العملاء المجموعات المختلفة من الناس أو المنشآت التي تستهدفها منشأة ما لتصل إليها وتقديم خدمة لها. يُشكّل العملاء جوهر أيّ نموذجٍ من نماذج العمل التجاري. فلا تستطيع أية منشأة البقاء والديمومة دون وجود عملاء (مربحين). لتحقيق أعلى درجة ممكنة من رضا العملاء، فإنّ بإمكانها تصنيفهم إلى شرائح متميزة يشترك كلّ منها في الاحتياجات والسلوك وغيرها من الصفات. وقد يُحدّد نموذج العمل التجاريّ واحداً أو أكثر من شرائح العملاء الصّغيرة أو الكبيرة. وعلى كل منشأة أن تتخذ قراراً واعياً حول الشرائح التي تريد خدمتها والتي تريد تجاهلها. ومتى تمّ اتّخاذ مثل هذا القرار، فإنّه يمكن تصميم نموذجٍ للعمل التجاريّ بكلّ عناية يكون مؤسّساً على تفهّم عالٍ للاحتياجات الخاصة بكلّ شريحة من شرائح العملاء. هذا، وتُمثّل مجموعات العملاء شرائح مختلفة في الحالات التالية: • إذا كانت احتياجاتهم تستدعي عرضاً خاصاً لكل منها وتبرّره. • إذا كان يمكن الوصول إليهم من خلال قنوات توزيع مختلفة. • إذا كانت أوضاعهم تستدعي أنواعاً مختلفة من العلاقات. • إذا كانت قدراتهم على توليد أرباح متباينة بشكلٍ جوهريّ.	شرائح العملاء

• إذا كان لديهم استعدادٌ لدفع أموالٍ مقابلَ جوانبٍ مختلفةٍ للعرض	
يبيّن حجر البناء الخاصّ بالعلاقات مع العملاء أنواع العلاقات التي تؤسّسها المنشأة مع شرائح محدّدة من العملاء. ينبغي أن تُبيّن الجمعية نوع العلاقات التي ترغب في إقامتها مع كلّ شريحة من شرائح العملاء. وقد تتراوح العلاقات بين الشخصية والآلية، كما قد تكون مدفوعةً بالدوافع التالية: • اكتساب العملاء. • الاحتفاظ بالعملاء. • تنشيط المبيعات. إنّ العلاقات مع العملاء التي يحث عليها نموذج العمل التجاري الذي تتبنّاه المنشأة لها تأثيرٌ كبيرٌ في التجربة الكلية التي يحصل عليها العميل.	العلاقات مع العملاء
يُبيّن حجر البناء الخاصّ بالقنوات كيف تتواصل منشأة من المنشآت مع شرائح عملائها وتصل إليهم لتحقيق القيم المقترحة. تشكّل قنوات التواصل والتوزيع والمبيعات حلقة الوصل بين المنشأة وعملائها. وهذه القنوات هي واجهة المنشأة التي يلمسها العملاء والتي تلعب دوراً مهماً في تجربة العميل. تؤدّي القنوات وظائف متعدّدة، منها: • رفع مستوى معرفة العملاء لمنتجات المنشأة وخدماتها. • مساعدة العملاء في تقييم القيم المقترحة الخاصة بالمنشأة. • إتاحة الفرصة للعملاء لشراء منتجات أو خدمات محدّدة. • إيصال القيم المقترحة إلى العملاء. • توفير دعم ما بعد البيع للعملاء.	القنوات
يصف حجر البناء الخاصّ بالقيم المضافة حزمة المنتجات والخدمات التي تخلق قيمةً لشريحة محدّدة من العملاء. إنّ القيم المضافة هي السبب الذي يكمن خلف توجّه العملاء إلى منشأةٍ معيّنة دون غيرها. فالقيم المقترحة هذه إمّا أنها تحلّ مشكلةً يعانيها المستهلك، وإمّا أنها تليّ إحدى احتياجات المستهلك: تضمّ القيم المضافة حزمةً منتقاةً من المنتجات و/أو	القيم المضافة

الخدمات التي تلبي متطلبات شريحة معينة من العملاء. بهذا المعنى تكون القيم المقترحة عبارة عن مجموعة من المنافع تقدّمها منشأة لعملائها. تكون بعض القيم المضافة مبتكرة وتُمثّل عرضاً جديداً أو عرضاً لخدمة أو منتج وقد تكون بيانات أخرى مماثلة لعروض تجارية قائمة، لكن مع خصائص وصفات إضافية	
تُحدّد الأنشطة الرئيسة أهم الأشياء التي ينبغي للمنشأة القيام بها لإنجاح نموذج العمل التجاري الخاص بها. إن كل نموذج من نماذج الأعمال التجارية يتطلب عدداً من الأنشطة الرئيسة. وتتمثّل هذه الأنشطة في أهم الأعمال التي لا بُدّ للمنشأة من القيام بها لتضمن نجاحها في عملها. وكما هي الحال مع الموارد الرئيسة، فإنّ هذه الأنشطة لا بد منها لتقديم قيم مقترحة ولدخول الأسواق والحفاظ على العلاقات مع العملاء وكسب الإيرادات. كما تختلف الأنشطة الرئيسة تبعاً لنوع النموذج التجاري للمنشأة.	الأنشطة الرئيسة
يُصِف حجر البناء الخاص بالموارد الرئيسة أهم الأصول اللازمة لنجاح نموذج العمل التجاري. إن كل نموذج من نماذج الأعمال التجارية يتطلب موارد رئيسة. تُمكن هذه الموارد المنشأة من خلق قيم مقترحة وتقديمها، كما تمكّنها من دخول الأسواق والمحافظة على العلاقات مع العملاء بمختلف شرائحهم، وتمكّنها أيضاً من كسب الإيرادات. هناك حاجة لأنواع مختلفة من الموارد الرئيسة تبعاً لنوع نموذج العمل التجاري. فمنشأة تصنع الرقائق الدقيقة تحتاج إلى مرافق إنتاج ذات رأس مال كثيف، بينما يركّز مصمّم الرقائق الدقيقة بدرجة أكبر على القوى البشرية. وقد تكون هذه الموارد الرئيسة ماديّة أو ماليّة أو فكريّة أو بشريّة. ويمكن أن تكون مملوكة للمنشأة أو مستأجرة من قبلها أو يتم الحصول عليها من شركاء رئيسين	الموارد الرئيسة
يُحدّد حجر البناء الخاص بالشراكات الرئيسة شبكة المؤردين والشركاء والتي تساعد على نجاح نموذج العمل التجاري. تقيم المنشآت شراكات مع أطراف أخرى لأسباب كثيرة. وقد أصبحت الشراكات حجر زاوية في كثير من نماذج الأعمال التجارية. تدخل المنشآت في تحالفات بهدف تحسين أداء نماذج الأعمال التجارية الخاصة بها وللحدّ من المخاطر أو سعياً وراء الحصول على موارد جديدة.	الشراكات الرئيسة

ونستطيع التمييز بين أربعة أنواع مختلفة من الشراكات: 1. تحالفات استراتيجية بين منشآت لا تنافس بينها. 2. تعاون: ويعني شراكات استراتيجية بين منشآت متنافسة. 3. منشآت تسعى إلى تأسيس مشاريع مشتركة جديدة. 4. تعاون بين مشترين وموردين لضمان إمدادات يُعتمد عليها	
يُمثِّل حجر البناء الخاص بمصادر الإيرادات المبالغ المالية والنقدية التي تولدها المنشأة من أية شريحة من شرائح العملاء (ينبغي طرح التكاليف من الإيرادات لمعرفة الأرباح) إذا كان العملاء مثل القلب لنموذج العمل التجاري، فإن مصادر الإيرادات هي الشرايين. على كل منشأة أن تسأل نفسها عن القيمة التي ترغب كل شريحة من شرائح العملاء أن تدفع مقابل ما لديها. تتيح الإجابة الموقفة عن هذا السؤال للمنشأة توليد واحد أو أكثر من مصادر الإيرادات من كل شريحة من شرائح العملاء. وقد تكون لكل مصدر من مصادر الإيرادات آليات مختلفة للتسعير مثل قائمة الأسعار الثابتة، والمساومة، والمزاد العلني، والاعتماد على السوق، والاعتماد على الحجم وإدارة العوائد. يمكن أن ينطوي نموذج الأعمال على نوعين مختلفين من الإيرادات: 1. إيرادات المعاملات: وهي الإيرادات الناتجة عن مدفوعات العملاء لمرة واحدة 2. إيرادات متكررة: وهي الإيرادات الناشئة عن دفعات متواصلة إما لتحقيق القيم المقترحة وإما لتوفير دعم ما بعد البيع للعملاء	مصادر الإيرادات
يبين هيكل التكاليف جميع التكاليف الناجمة عن تشغيل نموذج معين للعمل التجاري يصف حجر البناء هذا أهم التكاليف الناشئة في أثناء العمل بموجب نموذج معين للعمل التجاري. إنَّ خلق قيمة وتقديمها، والحفاظ على علاقات العملاء وتوليد إيرادات جميعها أنشطة تستتبع تكاليف. يمكن حساب هذه التكاليف بسهولة إلى حدٍّ ما بعد تحديد الموارد الرئيسة والأنشطة الرئيسة والشراكات الرئيسة. لكنَّ بعض نماذج العمل التجاري تكون أكثر تكلفةً من غيرها. فعلى سبيل المثال، بعض شركات خطوط الطيران بنَّت نماذج أعمالٍ تجاريةً على أساس هياكل تكاليف منخفضة عبر تقديم خدمات أساسية فقط.	هيكل التكاليف

2.5 تطوير دراسة الجدوى

تعتبر دراسة الجدوى أساسية لتحديد وتفصيل المكونات الرئيسة لنموذج عمل وتشغيل الجمعية التعاونية وهي قيمة مضافة لأعضاء الجمعية للتأكد من مقومات نجاح الجمعية وضمان استدامتها كما أنها تُستخدم للتواصل مع الشركاء وجهات خارجية لطلب الدعم والتمويل.

وهناك عدد من الأقسام التي يجب تطويرها في دراسة الجدوى.

1 الرسالة	2 الحافز	3 البيئة المحيطة	4 أصحاب المصلحة
5 نموذج العمل	6 الهيكل التنظيمي	7 فريق العمل	
8 الاستثمار	9 عوامل النجاح	10 خطة التنفيذ	

الرسالة

1

الهدف من هذا القسم هو المساعدة في كتابة رسالة الجمعية التعاونية بشكل موجز يصف الغرض من عملها الاجتماعي والاقتصادي. تبدأ جميع الأعمال برؤية - فكرة عن كيف يمكن أن يكون العالم مكاناً أفضل إذا أمكن إنشاء مشروع بناءً على مجموعة من القيم وبأهداف معينة. في البداية، قد تكون الرؤية صعبة التحديد حيث إن أفضل مكان للبدء هو وصف هذه القيم والأهداف بأفضل طريقة ممكنة - سيساعد ذلك على التركيز وتوضيح الرؤية.

الحافز

2

اسأل نفسك، "لماذا أرغب في بدء هذا المشروع أو الجمعية؟" إذا كان من أجل الثراء الشخصي، فلا يمكن اعتباره عملاً اجتماعياً. ولا يمكن اعتبارها جمعية تقدم عملاً اجتماعياً إذا كانت رسالتها هي تنظيم الحملات أو القيام بالأبحاث والدراسات. حيث يتم إنشاء الجمعيات التعاونية دائماً لتلبية الاحتياج أو لتوفير شيء مفقود في محيط المجتمع. اسأل نفسك، "ما هذه الحاجة بالضبط؟ وما الدليل على ذلك؟ هل يدرك الآخرون هذه الحاجة؟ هل يمكنني تحديدها بالأرقام؟ ما الفرق الذي ستحدثه إذا تمت تلبية هذه الحاجة؟ هل ما زلت أريد أن أفعل ذلك؟ هل لدي بالفعل الطاقة والالتزام والقدرة على تحقيق ذلك؟

البيئة المحيطة

3

بعد تحديد الحاجة في المجتمع والتي ستلبيها أعمالك الاجتماعية، هل يمكنك الآن وصف هذه البيئة المحيطة بالمجتمع أو تحديده؟ كيف يؤثر الاحتياج على البيئة المحيطة بالمجتمع. هل يؤثر على الأفراد، العائلات، المدارس، والاقتصاد المحلي وما إلى ذلك؟ هل تم تقدير حجم المجتمع من حيث عدد السكان والمنطقة الجغرافية داخل هذا المجتمع؟ ما هو حجم المشكلة؟ إذا كانت الإجابات تعتمد على الأبحاث فيجب الاستشهاد بالأرقام والأبحاث والمصادر الرئيسية.

4

أصحاب المصلحة

تحليل أصحاب المصلحة يساعد على توضيح كيفية ارتباط المؤسسة بالعناصر المختلفة للمجتمع الذي تعد جزءاً منه وفي الوقت المناسب ستساعدك على تحديد الشكل القانوني الأنسب.

أولاً، قم بإدراج جميع المجموعات والهيئات التي لها مصلحة في نجاح المشروع. سيضمن ذلك على سبيل المثال لا الحصر الأعضاء، المتأثرين بالمخرجات الاقتصادية والاجتماعية، الشركاء الاستراتيجيين، الموظفين، السلطات المحلية والهيئات الحكومية، الخ.

المرحلة التالية، هي الإجابة على الأسئلة التالية المرتبطة بأصحاب المصلحة:

- ماهي مصالح أصحاب المصلحة؟
- هل الحصول على رضاهم ضروري للنجاح؟ على سبيل المثال، التوافق مع متطلبات الدعم الحكومي للحصول على الدعم
- هل سيؤثرون على تطور المشروع؟ هل يجب أن يشاركوا في حوكمة الجمعية؟ إذا نعم، كيف؟

5

نموذج العمل

توضيح نموذج العمل الذي تنوي الجمعية التعاونية استخدامه. لاحظ أن هذا يختلف عن الهيكل التنظيمي والشكل القانوني، والذي لا تحتاج إلى النظر فيه في هذه المرحلة.

الأعمال الاجتماعية لها نشاط تجاري ومنتج اجتماعي. على الرغم من أنها ستكون مرتبطة ارتباطاً وثيقاً، يجب أن تكون قادراً على وصف كل منها بمصطلحاتها الخاصة على النحو التالي:

- النشاط التجاري: ما هي السلع والخدمات التي ستبيعها؟ هذه هي مخرجاتك. من المهم أن تكون واضحاً ومفصلاً قدر الإمكان حول هذا الموضوع. يمكن أن تكون على سبيل المثال، منتجات ملموسة أو خدمات متخصصة أو معلومات قائمة على المعرفة أو التعليم أو الاستشارات
- المنتجات الاجتماعية: ما هي المخرجات بالضبط التي سيكون لها تأثير اجتماعي إيجابي تنموي؟ من أجل إثبات أن عملك هو عمل اجتماعي، ستحتاج إلى تقديم دليل على أنه حقق أهدافه الاجتماعية. لذلك سوف تحتاج إلى تحديد أهداف للمخرجات الاجتماعية وقياس وتسجيل نشاط هذه الأهداف والإبلاغ عن النتائج.

6

الهيكل التنظيمي

ما لم يتم تشغيل الجمعية التعاونية من قبل شخص واحد فقط، فستحتاج إلى نوع من الهيكل التنظيمي. هناك وظائف معينة تحتاجها جميع الشركات والجمعيات التعاونية. يجب أن يتم تنفيذ هذه الأنشطة من قبل الأفراد أو الفرق أو الإدارات. هل يمكنك وصف كيفية إدارة هذه الوظائف وغيرها من الوظائف الخاصة بنموذج عملك؟ ستحتاج إلى فهم الفرق بين الحوكمة والإدارة. الإدارة تدور حول التأكد من أن الأعمال تدار وفقاً للسياسات؛ الحوكمة هي وضع السياسة والاستراتيجية. وسوف تحتاج إلى هياكل تنظيمية لكليهما.

7

فريق العمل

في هذا القسم، نركز على الأفراد وكيف (سيعملون) معاً. في بعض الأحيان يأتي العمل الاجتماعي عندما تدرك مجموعة من الناس في المجتمع أن هناك شيئاً ما يجب القيام به حتى يجتمعوا لمعالجة المشكلة. أحياناً يأخذ الفرد دوراً قيادياً، حيث يقود المشروع إلى الأمام ويحفز الآخرين على المشاركة. عادة ما يمر مشروع مجتمعي بمراحل تتناوب بين هذين النهجين. ومع ذلك، فإن الفكرة العامة هي أنه يجب أن يكون هناك نوع من اللجان التوجيهية التي ستقود المشروع في مرحلة التأسيس (تسجيل جمعية أو أي شكل قانوني آخر)، وعندها يتم استبداله بلجنة إدارية أو مجلس إدارة أو أمناء (بما يتناسب مع الشكل القانوني).

الاستثمار

لا يوجد عمل مربح على الفور. ولكي يصبح مربحاً، سيتطلب عملك الاجتماعي الاستثمار، ولتتمكن من إطلاق مشروعك يجب أن تحصل على الاستثمار الكافي. لذلك تعتمد دراسة الجدوى على تأمين الاستثمار. ومع ذلك، سيكون من الصعب جمع الأموال قبل أن يتم تحديد الجدوى والفائدة من المشروع. وللحصول على الاستثمار المناسب يجب أن تكسب الثقة أولاً. هذا هو أحد الأسباب التي تجعلك بحاجة إلى دراسة جدوى جيدة - لإلهام الثقة في المستثمرين المحتملين .

في دراسة الجدوى الخاصة بالجمعية، يجب أن تحاول وصف الاستثمار الذي يتطلبه عملك الاجتماعي وتحديد كمياً للوصول به إلى النقطة التي يصبح فيها مربحاً ومستداماً - "نقطة التعادل" - إلى ما بعد تاريخ الإطلاق. عندما يتعلق الأمر بجمع الأموال، على الرغم من أن الجمعية قد لا تكون قادرة على أن تكون دقيقة للغاية في هذه المرحلة، إلا أنه يجب عليها تحديد المبلغ الذي تعتقد أنها ستحتاج إليه ولماذا وإلى متى. يمكن تقسيم ذلك إلى استثمار رأس المال - أموال للمشتريات الضخمة والأصول ورأس المال العامل - النقد اللازم لضمان سداد جميع الفواتير في الوقت المحدد.

بمجرد أن تكون لدى الجمعية فكرة عن جميع متطلبات الاستثمار الخاصة بها، يجب أن تحدد من أين تعتقد أنها ستأتي هذه الاستثمارات. إذا كانت قد بدأت التحدث مع مستثمرين محتملين أو إذا تلقت وعوداً بدعم من الأفراد، بما في ذلك أعضاء اللجنة التوجيهية، فيجب عليها تفصيل ذلك.

9

عوامل النجاح

ضع في الاعتبار عوامل النجاح الحاسمة - تلك الأشياء التي يجب أن تكون في مكانها. على سبيل المثال، هل يعتمد المشروع على الاستحواذ على مباني؟ هل هناك عقد معين يجب أن يكون ساري المفعول؟ يجب أن يكون تحقيق هذه الأهداف أولوية بالنسبة لك، فما هي خطتك؟

إذا كان هناك العديد من عوامل النجاح، فكيف ترتبط ببعضها البعض وما هو تسلسلها؟ على سبيل المثال لا يمكنك التوقيع على اتفاقية إيجار حتى يتم دمج العمل التجاري بنشاط الجمعية التعاونية، ولكن الانطلاق في الجمعية قبل التأكد من توفر جميع المتطلبات قد يكون خطأ مكلفاً. كيف ستتعامل مع ذلك؟

سيبحث الأشخاص الذين قرؤوا دراسة الجدوى الخاصة بك عن المخاطر التي فكرت فيها واتخذت خطوات للتخفيف من هذه المخاطر. بمجرد أن تشعر بالرضا عن اكتمال القوائم الخاصة بك، انظر إلى جميع نقاط الضعف والتهديدات وفكر فيما يمكنك القيام به للتخلص منها أو تقليلها.

أخيراً، ضع في اعتبارك خطط الطوارئ واستراتيجيات الخروج لكل المخاطر التي من الممكن أن تتأثر سلباً، ماذا ستفعل إذا حدث الخطر؟

10

خطة التنفيذ

بعد أن صممت عمل الجمعية التعاونية بتفاصيل كافية لإعطاء الثقة في جدواها، فأنت بحاجة الآن إلى إثبات أنه من الممكن بالفعل إطلاقها على أرض الواقع. ستكون هناك عدة مراحل وعمليات وأحداث في بدء عمل الجمعية التعاونية. حيث إن بعضها سيحدث بالتوازي. حينها هل يمكنك رسم مخطط يوضح كيفية ارتباطهما معاً وكيف يعتمد كل منهما على الآخر؟ حاول وضع جدول زمني عليها. إذا كان هناك عدم يقين هنا، فأشر إلى أقرب وأحدث التواريخ التي تتوقع أن يكتمل بها كل حدث.

يجب التفكير في هذا على أنه اختبار لجدية التنفيذ. إذا وجدت أن تحقيق أي من هذه الأهداف غير واقعي فستواجه مشكلة وقد تضطر إلى العودة بضع مراحل في التخطيط لمعالجة المشكلة. إذا كان أحد الأهداف غير الواقعية عامل نجاح أساسي، فستواجه مشكلة خطيرة ويجب عليك تعليق كل شيء حتى يتم حل هذا الأمر. قد يكون من المفيد تمديد خطة التنفيذ الخاصة بك إلى ما بعد نقطة البداية وإلى المراحل الأولى من النمو والمزيد من تطوير الأعمال، وربما حتى نقطة التعادل لتكاليف الجمعية



3. التجهيز لتأسيس الجمعية التعاونية

3.1 الاسم والهوية

يجب التعرف على الجمعية التعاونية باسمها وأن يكون النشاط الاقتصادي واضحاً في الاسم، على سبيل المثال: التسويق، المشتريات، الإنتاج... إلخ. بالإضافة إلى أن يكون موقعها أيضاً جزءاً من الاسم. على سبيل المثال الجمعية التعاونية السياحية بالعلاء وهذا بغض النظر عن المتطلبات القانونية المتعلقة بالاسم، يُنصح باختيار اسم قصير يسهل تذكره ونطقه وتعريف الجمعية التعاونية به. ويجب أن يكون الاسم أيضاً قادراً على تحمل التغييرات التي قد تحدث مع تطور الجمعية التعاونية، على سبيل المثال توسع في الأنشطة والأعمال.

يجب أن يظهر الاسم بأحرف واضحة على كل ختم للجمعية التعاونية، الشعارات، الإعلانات، المنشورات الرسمية، وفي جميع المستندات التجارية للجمعية التعاونية

3.2 تطوير اللائحة التنفيذية

تعتبر اللوائح التنفيذية الداخلية للجمعية التعاونية من أهم الوثائق لها كونها الأساس للطريقة التي تعمل بها الجمعية، والعقد بين الجمعية وأعضائها الذين يجب أن يلتزموا جميعاً بالقواعد. وتعتبر اللوائح أيضاً عقد بين الجمعية التعاونية وكل مدير إداري، والرئيس التنفيذي، وأعضاء الجمعية.

ليست كل الجمعيات التعاونيات لديها نفس اللوائح التنفيذية الداخلية، حيث لا تمتلك جميع الجمعيات نفس الأنشطة ومتطلبات العضوية. حيث إنه بمجرد تسجيل اللوائح لا يمكن تغييرها إلا بموجب قرار خاص تتم الموافقة عليه من قبل أعضاء الجمعية التعاونية والجهة الحكومية المسؤولة عن تسجيل الجمعية، لذلك فمن المهم أن تُطور اللائحة التنفيذية بالشكل الصحيح وعلى أساس أفضل الممارسات.

محتوى اللائحة التنفيذية

1	أحكام عامة	2	العضوية	3	حقوق الأعضاء والتزاماتهم
4	الأسهم	5	الجمعية العمومية	6	مجلس الإدارة
7	الشؤون الإدارية والقانونية	8	الإدارة المالية	9	تنمية المجتمع

○ تعريف المصطلحات في اللائحة التنفيذية ○ أهداف الجمعية وخدماتها ○ اسم الجمعية التعاونية ومقرها ومنطقة عملها ○ النشاط الأساسي للجمعية التعاونية	أحكام عامة
○ تنظيم العضوية وسياسات التسجيل والخروج من عضوية الجمعية ○ ما يجب على العضو فعله للتسجيل في الجمعية والبقاء نشطاً ○ إجراءات قبول الأعضاء الجدد وأية رسوم عضوية جديدة يتم دفعها والأسهم التي سيتم اقتناؤها. ○ الرسوم أو الاشتراكات الدورية التي يدفعها العضو	العضوية
○ الأدوار والمسؤوليات المطلوبة من العضو ○ حقوق وواجبات الأعضاء، حقوق الأعضاء المتوفين، الإفلاس، أو العجز العقلي. ○ الظروف التي توقف فيها العضوية أو تسقط الأسهم أو تلغى. ○ آلية الاستقالة أو الطرد أو الإيقاف للأعضاء، وحقوقهم والتزاماتهم. ○ الحد الأقصى للغرامة التي يجب على العضو دفعها عند خرق القواعد ○ إجراءات التظلم لفض الخلافات بين الجمعية التعاونية وأي من أعضائها وبين عضو وعضو آخر	حقوق الأعضاء والتزاماتهم
○ القيمة الاسمية لكل سهم والاشتراكات الدورية لدفع ثمن الأسهم. ○ مصادرة الأسهم أو إعادة شرائها أو بيعها أو نقلها. ○ كيف يتم رفع رأس المال. قيمة وكمية الأسهم، والمبالغ المستحقة للدفع. ○ كيف يمكن توزيع فائض الأرباح للجمعية التعاونية. ○ كيف سيتم تخصيص العجز على الأعضاء في حال تم إفلاس الجمعية التعاونية	الأسهم
○ إجراءات الدعوة للاجتماعات العامة والخاصة، النصاب القانوني، الحضور والأعمال المطلوب إجراؤها، وقواعد دعوتها ومواعيد اجتماعاتها ○ حقوق الأعضاء في التصويت، آلية التصويت، الأغلبية المطلوبة لتمرير القرار والموافقة عليه، التصويت بالوكالة، وكم نسبة تصويت الأغلبية المطلوبة للموافقة على قرارات محددة، محاضر الاجتماع، وإشعارات الأعضاء	الجمعية العمومية

○ مؤهلات أعضاء مجلس الإدارة، وعدد أعضاء مجلس الإدارة، وطريقة انتخاب أعضاء مجلس الإدارة، ومكافآتهم، آلية العزل، الأعضاء الاحتياطيون، مدة تولي أعضاء مجلس الإدارة لمناصبهم، التفويض، إجراء الانتخابات السنوية، اللجان الأخرى، ودور الرئيس وآلية انتخابه. ○ القيود المفروضة على صلاحيات الجمعية التعاونية ومجلس إدارتها	مجلس الإدارة
○ تعيين الرئيس التنفيذي ومهامه الرئيسة ○ آلية تغيير/تعديل اللائحة التنفيذية ○ قواعد اندماج الجمعية، أو حلها وتصفيته	الشؤون الإدارية والقانونية
○ آلية إدارة الأموال، بما في ذلك الحسابات الجارية، سحب الشيكات وتوقيعها، الكمبيالات، والسندات وغيرها من الأدوات القابلة للتداول، والحسابات الإلكترونية. ○ آلية استخدام الفائض من الأرباح ○ متطلبات إعداد التقارير المالية (الحساب الختامي والميزانية العمومية)، بما في ذلك الحد الأدنى الأساسي من البيانات المالية المطلوب تقديمها لأعضاء الجمعية وما إذا كانت ستتم مراجعة التقارير وتدقيقها من مدقق خارجي. ○ تاريخ انتهاء السنة المالية. ○ كيف يتم التعامل مع خسائر العمليات	الإدارة المالية
○ آليات تطوير قدرات الأعضاء وخلق فرص العمل ○ آليات تحسين الحالة الاجتماعية للأعضاء ○ الأثر غير المباشر للتنمية الاجتماعية في البيئة الحاضنة ○ أنواع مبادرات المساهمة الاجتماعية للجمعية التعاونية	تنمية المجتمع

تعديل اللائحة التنفيذية

في بعض الحالات تكتشف الجمعيات التعاونية أن اللائحة التنفيذية لم تعد تتناسب مع الوضع الراهن للجمعية. وقد يكون هذا بسبب أن اللائحة غير صالحة للتطبيق، أو أنها مبنية على أساس قديم أو حدثت تغييرات في الأعضاء وأنشطة الجمعية الرئيسة. ولتغيير اللائحة التنفيذية تجب صياغة مسودة التعديل المقترح والموافقة عليها بقرار خاص من الأعضاء والجمعية العمومية للجمعية.

3.3 تطوير العقد التأسيسي

العقد التأسيسي يشمل طبيعة الجمعية للجهة المنظمة وعند تطويره يجب عدم التركيز على التفاصيل غير الضرورية. قد يكون من المناسب ذكر بعض التفاصيل التي تساعد الجمعية في ضمان حقوقها وحقوق الأعضاء. ومع ذلك، فإن تعديل مواد العقد التأسيسي عملية تأخذ وقتاً واجراءً مطولاً. من الأسهل ترك حرية أكبر في البنود ليتم تفصيلها وتطويرها في اللائحة التنفيذية.

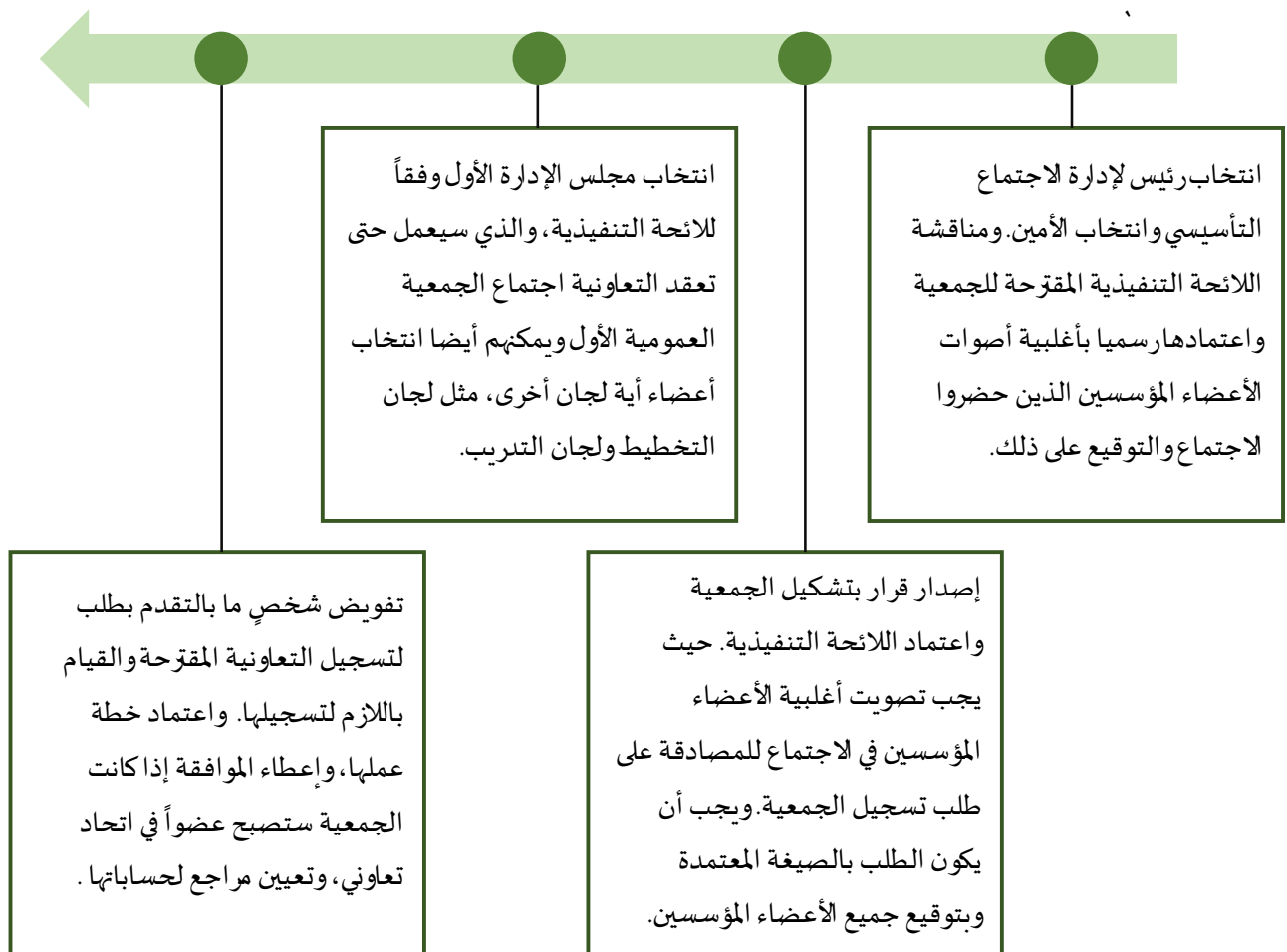
محتوى العقد التأسيسي

- ✓ الإعلان عن نوع الجمعية
- ✓ اسم الجمعية
- ✓ الغرض من الجمعية: يجب أن يكون هذا هو سبب وجود الجمعية. ويجب أن يكون الغرض بشكل عام متفق عليه من الأعضاء المؤسسين. فالغرض من الجمعية هو المعيار الأساسي الذي يمكن على أساسه النظر في الجمعية للحصول على الدعم والتمويل. لذلك، يجب تعريف الغرض من الجمعية بشكل دقيق وشامل
- ✓ مقر الجمعية ومنطقة العمل: سيكون هذا هو الموقع الأساسي الذي تقوم فيه الجمعية بأعمالها
- ✓ أسماء الأعضاء المؤسسين ومكان إقامتهم ومهنتهم: الأعضاء المؤسسون هم الأشخاص الذين يكملون أوراق تسجيل الجمعية حيث إن الحد الأدنى لعدد الأعضاء هو 12 عضواً.
- ✓ مجلس الإدارة المبدئي: سيكون مجلس الإدارة المبدئي هو المجموعة المسؤولة عن اتخاذ القرارات للجمعية عند الإنشاء ويختاره الأعضاء المؤسسون. وبمجرد بدء أعمال الجمعية يجوز للأعضاء انتخاب مجلس إدارة جديد.



3.4 عقد الاجتماع التأسيسي

يجب أن تعقد الجمعية التعاونية اجتماعاً تأسيسياً قبل أن يتم تسجيلها. ويجب أن يحضر عدد كافٍ من الأعضاء المحتملين المؤهلين للانضمام إلى الجمعية التعاونية كأعضاء نشطين.



ما الذي يجب عمله خلال اجتماع التأسيس؟ - قائمة التدقيق

- ☐ تعيين رئيس للاجتماع التأسيسي وسكرتير الاجتماع، وكتابة محضر الاجتماع واعتماده
- ☐ اعتماد اللائحة التنفيذية من قبل معظم الأعضاء (ثلثي الأعضاء على سبيل المثال)
- ☐ التوقيع على تسجيل الجمعية التعاونية من قبل جميع الأعضاء
- ☐ انتخاب الأعضاء المؤسسون أعضاء مجلس الإدارة وأعضاء أية لجان أخرى
- ☐ تفويض أحد الأشخاص بإكمال إجراءات تسجيل الجمعية التعاونية من قبل الأعضاء المؤسسين وأن يكون نقطة الاتصال الرئيسة
- ☐ اعتمد الأعضاء المؤسسون خطة عمل الجمعية التعاونية والمدقق الخارجي للحسابات



ما الذي يجب تحضيره قبل اجتماع التأسيس؟ - قائمة التدقيق

- ☐ صياغة اللائحة التنفيذية للاعتماد
- ☐ عقد الاجتماع التأسيسي مع العدد الكافي من الأعضاء المؤسسين
- ☐ إعداد نسختين من اللائحة التنفيذية لاعتمادها والتوقيع عليها في الاجتماع
- ☐ إعداد نسختين من العقد التأسيسي للجمعية
- ☐ أن تكون استمارة التسجيل جاهزة للتوقيع عليها خلال الاجتماع
- ☐ نُسخ من اللائحة التنفيذية والعقد التأسيسي متوفرة لكل عضو في الاجتماع، أو الإرشادات في آلية الحصول عليها
- ☐ نُسخ من نموذج تسجيل الأعضاء المحتملين في الجمعية متوفرة في الاجتماع
- ☐ إضافة أية متطلبات أخرى من نظام الجمعيات التعاونية، اللائحة التنفيذية للنظام، أو متطلبات الوزارة لأجندة الاجتماع



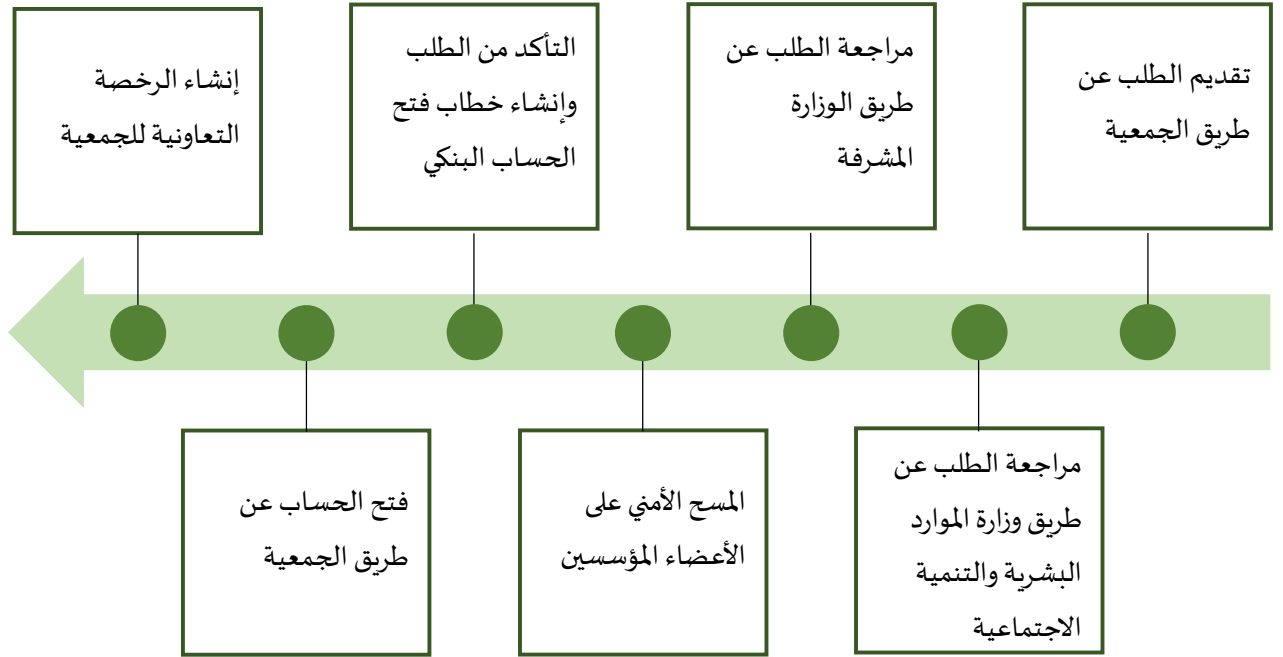


4. تسجيل الجمعية التعاونية

1.4 رخصة الجمعيات التعاونية

على جميع الجمعيات التعاونية في المملكة العربية السعودية أن تقدم طلباً للرخصة التعاونية التي تصدرها وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

خطوات تسجيل الجمعيات التعاونية



متطلبات تسجيل الجمعيات التعاونية²

☐	تقديم الطلب إلكترونياً من قبل المؤسسين أو من يمثلهم.
☐	إقرار الأعضاء (مؤسسين ومجلس إدارة).
☐	ترشيح مجلس الإدارة للجمعية التعاونية.
☐	التواصل مع المؤسسين أو من يمثلهم إلكترونياً (بريد إلكتروني - رسائل نصية - الحساب الخاص على الخدمة).
☐	إصدار شهادة التسجيل للجمعية التعاونية



² <https://hrsd.gov.sa/ar/queries/%D8%AA%D8%A3%D8%B3%D9%8A%D8%B3-%D8%AC%D9%85%D8%B9%D9%8A%D8%A9-%D8%AA%D8%B9%D8%A7%D9%88%D9%86%D9%8A%D8%A9-0>

4.2 السجل التجاري

لماذا السجل التجاري؟

الجمعيات التعاونية هي منشآت اقتصادية لديها نشاط تجاري وأعمال تسويقية وقوائم مالية. كما أنها تعمل في أسواق اقتصادية من خلال خدمات إنتاجية أو استهلاكية ضمن بيئة تنافسية تشمل الشركات الخاصة. على هذا الأساس، ولضمان مبادئ التنافسية وحقوق المستهلك والضوابط والأنظمة التجارية، تحتاج الجمعية التعاونية إلى سجل تجاري يتم إصداره من وزارة التجارة.

الرابط:

https://mc.gov.sa/ar/eservices/Pages/default.aspx/Eservices/Commerce/CommercialRegisterGenralEnquiry_COM.aspx

منافع السجل التجاري للجمعية التعاونية

يعتبر السجل التجاري مستنداً رئيساً يستخدم لعدد من الخدمات التي توفرها جهات حكومية أو خاصة، تشمل على سبيل المثال لا الحصر هيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة والمصارف. فالسجل التجاري يمكن أن يسهل عمليات الجمعية مع هذه الجهات ويمكنها من الحصول على خدمات الدعم .

4.3 الخطوات الإدارية الأخرى

هناك خطوات إضافية يجب اتباعها لتأسيس الجمعية كمنشأة مفعلة بشكل كامل تشمل التسجيل في العنوان الوطني واستخراج رقم 700 وفتح حساب في الهيئة العامة للزكاة والدخل وفتح حساب في البنك وفتح حساب في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.

1 التسجيل في العنوان الوطني

- خطاب موجه لهيئة البريد السعودي بتفويض شخص بمتابعة إصدار العنوان
 - شهادة الجمعية
 - خطاب تشكيل مجلس الإدارة
 - هوية رئيس مجلس الإدارة موقعة منه
 - هوية الشخص المفوض لزيارة مكتب العمل موقعة منه
 - زيارة ميدانية لمكتب البريد وتقديم الأوراق الثبوتية
 - سداد الرسوم الحكومية لهيئة البريد السعودي
 - بعد تأمين المقر يبلغ مركز التنمية بموقع المقر والعنوان الوطني
- الرابط: <https://my.sp.com.sa/ar/Registration/ValidateBusiness>

3 فتح حساب في البنك

- إعداد خطابين الأول خطاب طلب فتح حساب بنكي من الجمعية إلى البنك والثاني خطاب تعريف للمنشأة من مركز التنمية الاجتماعية للبنك
- صورة الشهادة الصادرة من وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية
- صورة من اللائحة الأساسية مصدق عليها من الوزارة أو فروعها
- صورة قرار تشكيل مجلس الإدارة وتعيين المسؤولين الصادر من الوزارة
- صورة من تفويض مجلس الإدارة يحدد الأشخاص السعوديين المفوضين لفتح وإدارة الحساب البنكي، بحيث يكون التوقيع مشتركاً لاثنتين من المسؤولين (رئيس مجلس الإدارة أو نائبه والمسؤول المالي)
- صور الهويات الوطنية لأعضاء مجلس الإدارة وللأشخاص السعوديين المفوضين بفتح وإدارة الحساب مصدق عليها من الجمعية

2 استخراج رقم 700 وفتح حساب في الهيئة العامة للزكاة والدخل

- التسجيل في الخدمة الإلكترونية في موقع الوزارة <https://www.mol.gov.sa/SecureSSL/Login.aspx>
 - باسم رئيس الجمعية أو أحد أعضاء مجلس الإدارة
 - بعد التعهد يقوم مقدم الطلب بتقديم إقرار على صحة البيانات
 - اختيار نوع المنشأة
 - اختيار «مكتب العمل التابعة له» من القائمة
 - اختيار «النشاط الاقتصادي الفرعي» من القائمة (جمعيات ومؤسسات أخرى).
 - إضافة «اسم المنشأة»
 - اختيار «جنسية المنشأة»
 - اختيار «الشكل القانوني»
 - اختيار «صفة مقدم الطلب»
 - إضافة مرفق الصفة الشرعية
 - تحديد نوع التقويم المالي (ميلادي) وسيتم عرض رسالة توضيحية للمستخدم
 - بيانات صاحب المنشأة: إدخال بيانات صاحب المنشأة
 - بيانات التراخيص: إضافة بيانات التراخيص المطلوبة والمرفقات للتراخيص
 - عنوان المنشأة: يقوم المستخدم بإضافة بيانات عنوان المنشأة
 - سيرعرض ملخص الطلب للمستخدم للمراجعة، يقوم المستخدم بالضغط على «إرسال»
 - الدخول على حساب الهيئة العامة للزكاة والدخل لفتح الحساب من خلال الخدمات الإلكترونية في موقع الجهة
- الرابط: <https://login.gazt.gov.sa/irj/portal?ume.logon.locale=ar&login=X>

4 فتح حساب في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية

- بعد 24 ساعة من صدور رقم 700 بشكل تلقائي ينشأ حساب للمنشأة في التأمينات الاجتماعية بشكل تلقائي. يمكن الدخول على الموقع الإلكتروني بعد مرور 24 ساعة من صدور رقم 700 للتأكد على الرابط https://www.gosi.gov.sa/GOSIOnline/Login?locale=ar_SA
- ترد إلى بريد المنشأة رسالة من المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية باسم المستخدم وكلمة المرور
- يتم إعداد خطاب للتأمينات موقع من رئيس مجلس الإدارة بتفويض أحد الموظفين لإدارة الحساب وإحضار شهادة الجمعية وخطاب تشكيل مجلس الإدارة وتعبئة نموذج التفويض وتفعيله من خلال زيارة التأمينات الاجتماعية وتسليم الخطاب لطلب التفويض



5. إدارة الاستراتيجية والأداء

1.5 أهداف ومكونات الاستراتيجية

- تحديد توجه وأهداف الجمعية التعاونية
- اتخاذ القرار بشأن المقايضات، وما لا يجب فعله، وما يجب التركيز عليه
- التوفيق بين الجمعية التعاونية والشركاء في الطريق إلى الأمام
- تحديد الأولويات المتتالية على نطاق المنظمة
- استخدام الاستراتيجية لإدارة الأداء عن طريق مقارنة النتائج بالنتائج المتوقعة
- استخدام الاستراتيجية كوسيلة لشرح رؤية ورسالة وأهداف الجمعية لأصحاب المصلحة داخل وخارج الجمعية

عناصر الاستراتيجية

الرؤية والرؤية الرؤية هي عبارة عن بيان للوضع الذي ترغب المؤسسة في تحقيقه لنفسها في المستقبل والرسالة هي عبارة عن بيان رسمي وموجز للغرض من المؤسسة مع توضيح سبيل تحقيق الرؤية	
من 3 إلى 8 أهداف استراتيجية تتناول المسائل الهامة المتعلقة بالعمل	الأهداف الاستراتيجية
مؤشرات أداء ومستهدفات لقياس مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية	إدارة الأداء
من 1 إلى 5 استراتيجيات لكل هدف تدفع المؤسسة نحو تحقيق أهدافها قائمة بالمبادرات الاستراتيجية طويلة الأجل المتعلقة بكل وظيفة/وحدة أعمال متوافقة مع استراتيجيات المؤسسة ومجمعة على مستوى المؤسسة ككل مخطط عام وتوقعات مالية للمبادرات الاستراتيجية	الخطة الاستراتيجية
تُفصل الخطط قصيرة الأجل للمبادرات الاستراتيجية على مستوى كل وظيفة/وحدة أعمال وتجميعها على مستوى المؤسسة ككل	خطة العمل
توقع مفصل للإيرادات والمصروفات للسنوات المالية المقبلة	الموازنة

مبادئ توجيهية لتطوير الاستراتيجية

- ☐ يجب أن تكون الاستراتيجية طويلة الأجل من 3 إلى 5 سنوات
- ☐ يجب تحديث الاستراتيجية باستمرار لتواكب التغيرات داخل وخارج الجمعية التعاونية
- ☐ إشراك الأعضاء في تطوير الاستراتيجية من خلال ورش العمل ومجموعات الدراسة
- ☐ استخدام النتائج لتنظيم إدارة الأداء وعملية اتخاذ القرار
- ☐ استخدام مستشارين وجهات داعمة لتطويرها حسب الاحتياج والقدرات المتوفرة داخل الجمعية التعاونية

5.2 آليات تطوير الاستراتيجية

تحليل الموقف - إطار عمل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر (SWOT Analysis)

- تعتبر آلية SWOT إطاراً شاملاً لتحليل قدرات الجمعية والبيئة المحيطة والسوق بشكل عام وتحديد نقاط القوة والتحديات وأولويات التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية للجمعية التعاونية (Competitive Advantage)
- يهدف التحليل الداخلي والخارجي إلى بناء منصة راسخة تساعد على اتخاذ قرارات واعية من خلال بلورة محاور اهتمام المؤسسة وقدراتها
- يجب على رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها واستراتيجيتها أن تكون متوافقة مع محاور الاهتمام المحددة والقدرات التنظيمية
- حث المشاركين في هذه الورشة على تبادل الآراء بشأن نقاط القوة والضعف الرئيسة الداخلية للمؤسسة وتهديدات السوق والفرص المتاحة فيه

نظرة عامة على إطار التحليل الداخلي

داخلي	خارجي
نقاط الضعف تضم أية خاصية سلبية داخلية للمؤسسة	التهديدات التهديدات هي نقاط السيطرة الخارجية التي يمكن أن تؤثر سلباً على نمو المؤسسة وصحتها
نقاط القوة تضم الموارد والقدرات الممكن استخدامها كأساس لتحقيق ميزة تنافسية	الفرص الفرص هي نطاق الاستفادة من الإمكانيات الخارجية للنمو

نموذج تحليل SWOT

نقاط القوة	نقاط الضعف	الكفاءات الأساسية
1. 2. 3. 	1. 2. 3. 	• • •
الفرص	التهديدات	عوامل النجاح الرئيسية
1. 2. 3. 	1. 2. 3. 	• • •

التحليل
الداخلي

التحليل
الخارجي

تحليل المنافسين

يتطلب التخطيط الاستراتيجي تحليلاً للمنافسين في القطاع والمنطقة التي تعمل فيها الجمعية لفهم الخدمات المتوفرة والثغرات في السوق ومجالات العمل التي يجب التركيز عليها لتوفير قيمة مضافة لأعضاء الجمعية والبيئة الحاضنة لها.

نموذج لتحليل المنافسين والمقارنة بينهم

المعايير	المنشأة الخاصة	المنافس 1	المنافس 2	المنافس 3	المنافس 4
الخدمات والمبيعات					
الربحية					
الحصة التسويقية					
◀ النطاق / القطاع / المنطقة					
◀ النطاق / القطاع / المنطقة					
◀ النطاق / القطاع / المنطقة					
المبادرات الاستراتيجية الرئيسة					
الاستثمارات والمشاريع الرئيسة					
الميزات التنافسية					

نموذج مفصل لتحليل كل منافس

	المبيعات		المنافس
	الربحية		

	الاستراتيجية الحالية
--	----------------------

نقاط القوة	نقاط الضعف

	استراتيجية مستقبلية محتملة
--	-------------------------------

الفرص / التهديدات	استجابة محتملة

5.3 تطوير الرؤية والرسالة

تعريف بيان الرؤية

- الرؤية هي عبارة عن بيان للوضع الذي ترغب الجمعية التعاونية في تحقيقه لنفسها في المستقبل. ويجب أن تكون الرؤية ذات أهمية لجميع الأعضاء العاملين في المؤسسة وأن تجعلهم يشعرون بالفخر والحماس لكونهم جزءاً من هذا الكيان
- وينبغي أن تعمل الرؤية على بسط قدرات المؤسسة وصورتها، فضلاً عن هذا فإن الرؤية هي التي تصوغ مستقبل المؤسسة وتحدد توجهها

i

معايير تحديد الرؤية

1. تحديد الوضع الذي ننشد تحقيقه بعد 10 سنوات من الآن
2. مناسبة لتوجيه عملية صنع القرار على المدى الطويل
3. قابلة للتطبيق على مستوى الجمعية ككل
4. مفهومة من كل أعضاء المؤسسة والمنتسبين
5. تمثل تحدياً وتحفيزاً وممكن تصديقها

اعتبارات لتضمينها في الرؤية

- ما الفوائد التي ستوفرها الجمعية التعاونية لأعضائها؟
- ما هي الأسواق التي ستكون عليها، وما هي مكانتها داخل تلك الأسواق، وما هو نطاق أنشطتها؟
- من سيكونون أعضاؤها، وكم سيكون عددهم وما نوع العلاقة التي سيقومون بها مع جمعيتهم؟
- ما المركز الذي ستشغله الجمعية التعاونية في أذهان أعضائها وعملائها وشركائها؟
- كيف ستتم قيادتها وإدارتها، وكيف سيشارك الأعضاء في هذه العمليات؟
- كيف سيتم تمويل أنشطة الجمعية التعاونية؟
- ما هي الأساليب وطرق العمل والأنظمة التي سيتم استخدامها؟ وما هي التكنولوجيا التي سيتم استخدامها؟

تعريف بيان الرسالة

- بيان رسمي يصف التوجه المستقبلي للمؤسسة بالتوافق مع القيم والأهداف الطويلة وقصيرة الأجل للأطراف المعنية
- بيان الرسالة هو عبارة عن وصف موجز للغرض الأساسي للجمعية. بالإضافة، فإن بيان الرسالة يجيب على سؤال "ما هو سبب وجودنا؟"
- بيان الرسالة يساعد الجمعية على التجاوز عن محاولات فعل كل ما هو ملائم للقيام بما هو ملائم فقط

i

معايير تحديد الرسالة

1. تصف الرسالة ما الذي يجب على المؤسسة تحقيقه وما هي المنتجات والخدمات التي تريد تقديمها
2. توضح كيفية تلبية الجمعية التعاونية احتياجات الجهات المعنية
3. تحدد ما الذي تقدمه الجمعية التعاونية للمجتمع
4. تحدد الأغراض الأساسية والفريدة التي تميزنا عن المؤسسات الأخرى
5. تحدد نطاق العمليات من ناحية المنتجات وسوق العمل

5.4 تحديد الأهداف الاستراتيجية

تعريف الأهداف الاستراتيجية

- تقدم الأهداف الاستراتيجية الإرشاد بشأن السبيل الذي يمكن للجمعية التعاونية من خلاله تحقيق الانجاز أو المضي نحو "أهداف أكبر" في التسلسل الهرمي للأهداف - الرسالة والرؤية
- تحدد الأهداف الاستراتيجية مجالات الأنشطة الاستراتيجية التي ستركز عليها الجمعية التعاونية بصورة أساسية خلال فترة زمنية تمتد من 3 إلى 5 سنوات من أجل تحقيق الرؤية والرسالة

i

معايير تحديد الأهداف الاستراتيجية

1. تحدد المجالات الاستراتيجية التي ستركز عليها الجمعية التعاونية على المدى المتوسط والطويل
2. عدم استخدام أهداف استراتيجية عامة لا تساهم بها الجمعية بشكل واضح ومباشر
3. تشمل الأبعاد الرئيسة التي ستقود الجمعية التعاونية لتحقيق رؤيتها
4. تحدد أولويات الجمعية
5. توضح كيفية استغلال العوامل الخارجية المؤثرة على أعمال الجمعية
6. تحدد القدرات التي ينبغي علينا تنميتها لتحسين عملياتنا التشغيلية
7. ضمان عدم تكرار الأهداف
8. الأهداف تمتد على مدار فترة طويلة

هناك أبعاد عديدة يمكن التركيز عليها لتحديد أهداف استراتيجية متوائمة مع توجهات الجمعية. يتضمن الجدول التالي أمثلة عن بعض الأبعاد التي يمكن أخذها بعين الاعتبار عند تحديد الأهداف الاستراتيجية للجمعية. تتوزع على فئات تقليدية تطبق في الشركات مثل الأداء المالي، ورضا الأعضاء والعملاء وولائهم والاحتفاظ بهم، أداء فريق العمل ورضاهم وكفاءتهم، إدارة الشركاء، العمليات والتشغيل. بالإضافة إلى ذلك، هناك عادة أهداف خاصة بالجمعيات التعاونية محددة تدور حول الأعضاء (النمو، المعاملات، المساهمة في التعاونية، إلخ.) وتنمية المجتمع والمساهمة في أهداف التنمية المستدامة.

أمثلة عن أبعاد التركيز (Focus Areas) لتحديد نطاق الأهداف الاستراتيجية

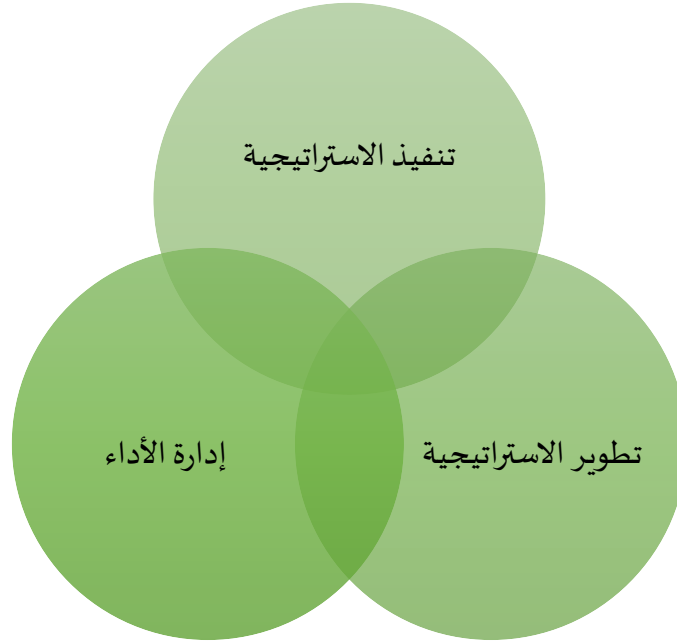
التعاون	• التجارة مع الأعضاء • دعم مجتمعنا • تعزيز التعاون • المسؤوليات التجارية
فريق العمل	• العمل بقناعة • توفير الفرص للجميع • التواصل بفعالية • العمل بأفضل ما لدينا
العملاء	• التعامل جيداً مع الشكاوى • تقليل الشكاوى • زيادة الثناء • تعزيز ولاء العملاء
التشغيل	• تقليل الخسائر • توفير الطاقة • العمل بأنظمة السلامة • تعزيز الأفكار الابتكارية
المالية	• زيادة المبيعات • تحسين الأرباح • استخدام الأصول بشكل أفضل • نمو الجمعية

5.5 إدارة الأداء

أهمية إدارة الأداء

- استراتيجيات تصميم المنظمات بناءً على رؤية ورسالة وأهداف طويلة المدى تُترجم هذه إلى مبادرات ومؤشرات لقياس النجاح
- بمجرد تصميمها، تعمل المنظمات على الاستراتيجيات من خلال تنفيذ المبادرات الرئيسة
- تم إنشاء أنظمة إدارة الأداء لمساعدة المنظمات على تقييم ما إذا كانت النتائج المرغوبة من المبادرات قد تحققت
- من خلال تقييم الأداء، تدرك المنظمات ما إذا كانت على المسار الصحيح أو إذا كانت هناك مشاكل
- يتم استخدام المعلومات من تقييم الأداء لتحديث الاستراتيجيات في مرحلة التطوير لتمكين التحسين المستمر

i



نظرة عامة على نظام إدارة الأداء



5.6 مؤشرات الأداء

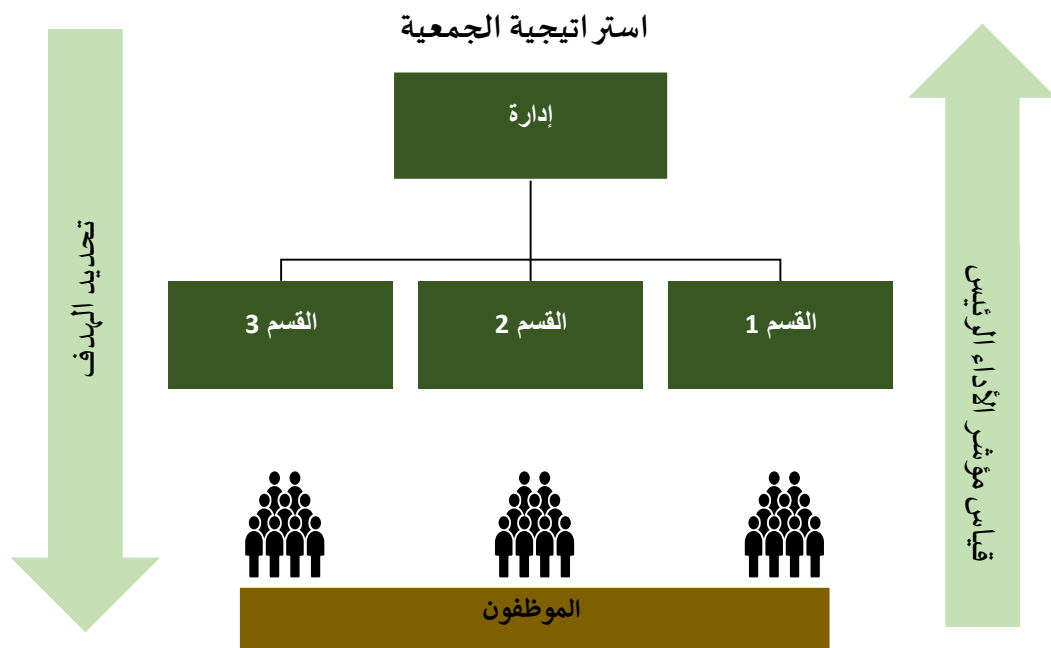
تهدف مؤشرات الأداء إلى مراقبة أداء قابلة للقياس الكمي تستخدم لتحديد عوامل النجاح وقياس تقدم البرامج أو المبادرات نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

المبادئ التوجيهية لتطوير مؤشرات الأداء

- كمية وموضوعية وليست عبئاً مفرطاً في التتبع
- ركز على النتائج بدلاً من العملية لتحقيق النتائج
- قد تشمل تدابير ليست بالكامل ضمن سيطرة المنظمة
- تدعم المنظمة على أن تكون استباقية وتدافع عن التغيير

تسلسل مؤشرات الأداء على مستويات الهيكل التنظيمي

تستخدم مؤشرات الأداء في الجمعية بشكل عام من خلال تفصيلها على مستويات الهيكل التنظيمي المختلفة (KPI Cascading) وتساعد في ترجمة الاستراتيجية إلى أهداف للإدارات والأقسام والأفراد في الجمعية.



عناصر مؤشرات الأداء

وحدة عمل		العمليات	القسم	العقود	التقارير إلى	الرئيس التنفيذي للعمليات	
موضوعي	#	مؤشر الأداء الرئيس	قيمة الأساس	قيمة الهدف	صيغة مؤشر الأداء الرئيس	قياس التفاصيل	مصدر البيانات
	1						
	n						
الصيغة		التكرار		مصدر البيانات		المالك	
تفصيل صيغة حساب مؤشر الأداء الرئيس		تحديد مدى تكرار مؤشر الأداء الرئيس، أي شهري، ربع سنوي، نصف سنوي، سنوي		تحديد مصدر البيانات المطلوبة لقياس مؤشر الأداء الرئيس		تعيين القسم أو المدير أو الموظف المسؤول عن نتائج مؤشر الأداء الرئيس	

أمثلة لمؤشرات أداء مالية

مؤشر الأداء	الوصف
العائد على رأس المال المستخدم	العائد على رأس المال العامل تستخدم لإثبات القيمة التي تكسبها المؤسسة من ممتلكاتها والتزاماتها
تغيير معدل دوران القيمة المثلية (%)	مقارنة مبيعات العام الماضي بمبيعات هذا العام المستمدة من الأنشطة التي كانت سارية من العام الماضي أيضاً (أي أنها ستستبعد عمليات الاندماج والاستحواذ الجديدة)
المردود السنوي (%)	التغيير في حجم المبيعات السنوية للمؤسسة بعد خصم جميع الخصومات وخصومات المبيعات.
صافي ربح أموال الأعضاء (%)	مقياس لربحية المؤسسة بعد حساب جميع التكاليف
الربح التجاري بعد انخفاض قيمة المبيعات (%)	مقياس لمقدار المبيعات التي تحتفظ بها المؤسسة بالفعل من كل ريال (بعد احتساب استهلاك المخزون، على سبيل المثال انخفاض قيمة البضائع المحتفظ بها في المستودع لبعض الوقت)
صافي الدين (%)	مقياس يوضح حالة الديون الإجمالية للمؤسسة من خلال معاوضة قيمة المطلوبات وديونها مع النقد والأصول السائلة الأخرى المماثلة.
تخفيض المخاطر (%)	نسبة مالية تقارن شكلاً من أشكال حقوق الملكية (أو رأس المال) بالأموال المقترضة. الاستدانة هي مقياس للرافعة المالية، مما يدل على الدرجة التي تكون فيها أنشطة المؤسسة من أموال المالك مقابل أموال الدائنين
النفقات الرأسمالية مقارنة بصافي التدفق النقدي (%)	نسبة تقيس قدرة المؤسسة على الحصول على أصول طويلة الأجل باستخدام التدفق النقدي الحر (إذا كانت لدى المؤسسة القدرة المالية على الاستثمار في نفسها من خلال النفقات الرأسمالية، فمن المعتقد أن المؤسسة ستتمو)
توزيعات الأرباح الصافية للأعضاء	مقياس لمقدار الربح (بعد احتساب جميع التكاليف) الذي تقسمه المؤسسة بين أعضائها.

أمثلة على مؤشرات الأداء غير المالية

مؤشر الأداء	الوصف
معدل الرضا في استبيانات الأعضاء	سؤال الأعضاء عن رضاهم عن الملكية والسيطرة من حيث مشاركتهم الاقتصادية أو مشاركتهم الديمقراطية أو أداء المؤسسة بشكل عام في تلبية مبادئ التعاون
عدد الأعضاء	مؤشر على النمو المطلق في أعداد الأعضاء
معدل الأعضاء الجدد	مؤشر لقدرات الجمعية في جذب الأعضاء وتوفير قيمة مضافة
مقدار التداول للمبيعات أو الدخل للعملاء الاعضاء	القيمة النقدية للمبيعات أو الدخل للعملاء الأعضاء، كمؤشر على المشاركة الاقتصادية (لتلك الأنشطة التي تكون فيها المؤسسة قادرة على التجارة مع الأعضاء)
أجور الأعضاء مقارنة بإجمالي الأجور (%)	توضيح المشاركة الاقتصادية للأعضاء من خلال نسبة الأجور المدفوعة لجميع العمالة
ساعات تدريب الأعضاء المقدمة	إشارة إلى القيمة التي تعلقها المؤسسة على بناء المهارات التقنية للأعضاء وقدراتهم المتخصصة للمساهمة في نجاح المؤسسة.
سجل الأصوات لصالح / ضد القرارات في اجتماع الجمعية العمومية العادية	مقياس للمشاركة الديمقراطية في شكل قيادة قوية
متوسط عدد الأعضاء المصوتين في الانتخابات مقارنة بإجمالي العضوية (%) / متوسط حضور الأعضاء في الاجتماعات العمومية (%)	مقياس للمشاركة الديمقراطية من خلال العضوية في عملية صنع القرار في المؤسسة.
الملف الديموغرافي للأعضاء	إن فهم تقسيم تمثيل الأعضاء من حيث الجنس والعمر والعرق والإعاقة والتعليم والموقع لضمان تنوع العضوية يساعد المؤسسة على تطوير وتمثيل المجتمع
معدل الرضا في استبيانات العملاء	سؤال العملاء عن رضاهم عن المجالات / المسائل الأكثر أهمية بالنسبة لهم (مثل خدمة العملاء وجودة المنتج والتسعير).

أمثلة على مؤشرات الأداء الداخلية والاستدامة

مؤشر الأداء	الوصف
رضا الموظفين	سؤال الموظفين عن رضاهم عن المسألة الأكثر أهمية بالنسبة لهم (مثل الرواتب وظروف العمل وجودة الإدارة، إلخ)
مشاركة الموظفين	مقياس لاستعداد الموظفين للمساهمة، ونية البقاء، وسلوك الإحالة (أي التوصية شفهيًا أن يشارك أصدقائهم / عائلاتهم / يتاجرون مع مؤسستهم) جميع العوامل المحركة لمشروع ناجح
عدد الموظفين	مؤشر على النمو المطلق في أعداد الموظفين
الساعات المقدمة لتدريب الموظفين	إشارة إلى القيمة التي تعلقها المؤسسة على بناء المهارات الفنية للموظفين والقدرات المتخصصة للمساهمة في نجاح المؤسسة
الملف الديموغرافي للموظفين	فهم تقسيم تمثيل الموظفين من حيث الجنس والعمر والعرق والإعاقة والتعليم والموقع للمؤسسة
المساواة في الأجريين النساء والرجال	نسبة المرتب الأساسي والأجر الأساسي للمرأة إلى الرجل حسب فئة الموظف، حسب مواقع العمل الهامة. النسبة المئوية للموردين والمقاولين والشركاء التجاريين المهمين الآخرين الذين اجتازوا عملية لفحص حقوق الإنسان والإجراءات المتخذة
الصحة والسلامة المبنية	معدلات الإصابة والأمراض المهنية والأيام الضائعة والتغيب وإجمالي عدد الوفيات المرتبطة بالعمل حسب المنطقة والجنس.
المبلغ المستثمر في المجتمعات المحلية والمبادرات التعاونية أو التي تعود بالفائدة عليها	إشارة إلى كيفية رد المؤسسة على المجتمعات المحيطة والمتعاونين ذوي التفكير المماثل.

مصادر البيانات

تعتمد منهجية إدارة الأداء على توفير بيانات من مصادر متنوعة وذات جودة عالية يمكن الاعتماد عليها لاتخاذ القرار.

نوع مصدر البيانات	وحدة التنظيم المسؤول	الأمثلة
داخلي	• جمع البيانات الداخلية من العمليات اليومية • يتعلق بالبيانات التي تم الحصول عليها من معاملات العملاء (أي الأحداث والنتائج والفئات)	• أنظمة تخطيط موارد المؤسسات • جمع البيانات المالية الداخلية
	• جمع البيانات المالية الداخلية • تتعلق بالبيانات المالية التي تم الحصول عليها (أي الإيرادات والنفقات الرأسمالية والتشغيلية والنفقات العامة)	• جمع البيانات المالية الداخلية • جمع البيانات المالية الداخلية
خارجي	• أدوات المسح المستخدمة لتقييم إدراك العملاء الداخليين والخارجيين وتوقعاتهم ورضاهم	• استبيان العملاء السنوي • استبيان عبر الموقع
	• تقارير الطرف الثالث لمراجعة الأداء التشغيلي • تتضمن التقارير جمع مدخلات البيانات الرئيسة وتحليل البيانات وتحديد مجالات التحسين	• تقارير المدقق • تقارير الاعتماد
	• نقاط اتصال العملاء المحددة بخلاف الاستطلاعات • يمكن الحصول على معلومات حول المنظمة ككل أو وحدات محددة في أي وقت	• تقارير مكتب المساعدة • مراكز رعاية العملاء

آلية تحديد المستهدفات

يجب تحديد مستهدفات لجميع مؤشرات الأداء وهي تمثل طموح الجمعية بشكل كمي وتساعد في قياس الأداء وضمان تطور الجمعية في الاتجاه المطلوب. والآلية المتبعة إجمالاً هي استخدام مستهدفات الـ SMART والتي تم تفصيلها كالتالي:





6. إدارة الأعضاء

1.6 معايير اختيار الأعضاء

ما هي العضوية؟

- تعد العضوية إحدى الخصائص الهيكلية الأساسية للتعاونية؛ فهي تميز أنماط التعاونية عن أنماط الأعمال الأخرى، مثل الشركات.
- يعتبر الأشخاص الذين يساهمون في تكوين رأس المال للجمعية التعاونية، المستوفين للشروط المنصوص عليها في النظام الأساسي، ويحققون استفادة من الأهداف الاجتماعية. فهم بطبيعتهم الملاك الرئيس للجمعية التعاونية

معايير اختيار أعضاء الجمعية التعاونية

يجب أن تتوفر في كل عضو بالجمعية الشروط العامة التالية:

- ✓ أن يكون سعودي الجنسية
- ✓ أن يكون قد أتم الثامنة عشر من عمره ويستثنى من ذلك الأعضاء المعنويون وورثة الأعضاء المتوفين
- ✓ أن يكون عند المساهمة في تمام الأوصاف المعتبرة شرعاً للتصرف المطلق
- ✓ لكل عضو يمتلك عدداً من الأسهم، بشرط أن لا يزيد ما يمتلكه العضو الواحد عن 10% من رأس مال الجمعية طول مدة اشتراكه في الجمعية
- ✓ أن يقوم بتعبئة استمارة العضوية ويكون قد سدد الحد الأدنى للمساهمة بالجمعية
- ✓ ألا يزاول عملاً يتنافى مع مصلحة الجمعية
- ✓ قيام العضو بالامتثال لللائحة الأساسية والسياسات المعتمدة للجمعية التعاونية
- ✓ أن يكون من المقيمين بمنطقة خدمات الجمعية أو له مصالح في منطقة خدماتها ذات علاقة بأغراضها ونشاطاتها

معايير اختيار أعضاء الجمعية التعاونية (تتمة)

✓ أن يقبل به مجلس إدارة الجمعية باستثناء الأعضاء المؤسسين ويحق لمن تُرفض عضويته من مجلس الإدارة أن يستأنف أمام الجمعية العمومية فإذا أقرت عضويته اعتبر عضواً في الجمعية بعد تسديد قيمة الأسهم التي يرغب الاكتتاب بها

بالإضافة إلى توفر الشروط الخاصة بكل قطاع أو جمعية والتي تتناسب مع مبادئ الجمعيات التعاونية، على سبيل المثال:

✓ أن يهدف العضو للمساهمة بتطوير الجمعية

ويوصى بأن لا يتم وضع شروط لا تتناسب مع مفاهيم الجمعيات التعاونية أو القطاع بشكل خاص، على سبيل المثال:

- أن يتم إيقاف قبول الأعضاء في حال الوصول إلى حد معين من رأس المال.
- وجود اشتراطات لا تتناسب مع مفاهيم الجمعيات التعاونية أو الهوية الخاصة بالجمعيات التعاونية (مثال: ألا يقل منصب العضو عن مدير عام أو لديه 15 سنة خبرة في مجال محدد).
- وضع شروط أو صعوبات مالية أو استثمارية لا تتناسب مع الجمعية أو القطاع (مثال: يجب على العضو أن يقوم بالشراء بنسبة محددة أو مبلغ محدد سنوياً).
- ربط قبول الأعضاء بمقابله شخصية يحددها مجلس الإدارة بدون معايير وشروط واضحة.



6.2 حقوق الأعضاء وواجباتهم

حقوق الأعضاء

- يمكن للأعضاء التمتع بامتيازات العضوية بمجرد دفع رسوم العضوية وتسجيل أسمائهم في سجل الأعضاء، أو الحصول على أسهم أو مصالح وفقاً للقواعد.
- يحق فقط للأعضاء النشطين ممارسة حقهم في التصويت.
- يتعين على مجلس الإدارة التعاونية تقديم نسخة من القواعد لأي شخص ينوي أن يتقدم لطلب عضوية، ونسخة من القرارات الخاصة التي تنطبق على العضو المحتمل، بالإضافة إلى نسخة خاصة بالمتطلبات المالية حتى يتم إبلاغ الأعضاء بها.
- الحصول على حصة من الفائض على فترات معقولة اقتصادياً في شكل وثيقة تأمين، مدفوعة بما يتناسب مع معاملاتهم المالية مع التعاونية.
- طلب تعويضهم عن الأسهم المدفوعة بقيمة اعتبارية في حال إنهاء عضويتهم.
- الحصول على حصة من المبلغ المتبقي في حالة التصفية.
- طلب الحصول على حقهم في التعليم والتدريب من قبل الجمعية التعاونية حسب اللوائح والأنظمة أو قرارات الجمعية العمومية.
- استخدام منشآت وخدمات التعاونية.
- الاشتراك، والاقتراح، والتصويت في الجمعية العمومية.
- الانتخاب أو الترشح للانتخاب لمنصب في الجمعية التعاونية بما في ذلك المناصب العليا داخلها.
- الحصول على معلومات عن وضع الجمعية التعاونية من قبل الأشخاص المسؤولين المنتخبين في جميع الأوقات المعقولة؛ ويمكن للأعضاء أيضاً عقد جمعية عمومية أو طرح سؤال بخصوص جدول أعمال الجمعية العمومية.
- يمكن للأعضاء طلب إجراء تدقيق إضافي على التقارير المالية



واجبات الأعضاء

قد تنص قواعد أية جمعية تعاونية على تمتع العضو بمستوى معين من التعاملات مع جمعية تعاونية لفترة محددة. وقد يلتزم العضو بدفع رسوم العضوية والاشتراكات السنوية، الشراء والتسويق لمنتجات وخدمات الجمعية التعاونية، والحصول على إمدادات أو خدمات من خلال أو إلى الجمعية التعاونية، أو دفع تعويضات عن الأضرار الناجمة عن عدم الامتثال للقواعد. ومن أجل تمكين الجمعية التعاونية من بذل أقصى جهودها؛ يتعين على العضو الالتزام بما يلي:

- تقديم الدعم والرعاية.
- استثمار رأس المال كما ينبغي.
- التطلع إلى خدمة مجلس الإدارة أو اللجان.
- التصويت بفعالية.
- الدعم والتواصل مع مجلس الإدارة.
- البقاء مطلعاً على كل جديد.
- حضور الجمعية العمومية وقراءة وتحليل جميع التقارير الصادرة من مجلس الإدارة للتصويت بشكل فعال.
- زيادة عدد العمليات الشرائية مع الجمعية (مثال: زيادة المشتريات من الجمعية الاستهلاكية المنظم لها).
- المساهمة الاجتماعية المرتبطة بالجمعية التعاونية (مثال: المشاركة بالنشاطات والاحداث المقامة من الجمعية، التبرع المالي في حال طلب ذلك).
- القيام بالأعمال التطوعية للجمعية التعاونية الداخلية والخارجية (مثال: المساعدة في دراسة السوق، وتوثيق أفضل الممارسات للقيام بأعمال محددة للجمعية).
- المساهمة في إنتاج منتجات ذات جودة عالية تتناسب مع المعايير المعتمدة في (الجمعيات الإنتاجية).





- المساهمة في تطبيق أفضل معايير الالتزام الأخلاقي في تنفيذ التعاملات مع الجمعية.
- أن يوقع في سجل الأعضاء الذي يشمل اسمه وعنوانه وتاريخ وعدد الأسهم التي يمتلكها بعد الاطلاع على اللائحة.
- أن ينفذ جميع الالتزامات ويقوم بجميع الواجبات المنصوص عليها في اللائحة التنفيذية والأنظمة الداخلية للجمعية.
- أن يسدد ما عليه من ديون والتزامات أو قروض للجمعية نفسها أو ترتبت عليه بكفالتها، ولا يجوز للعضو أن يطالب باستهلاك أسهمه مقابل أية ديون مستحقة عليه للجمعية أو لغيرها.
- أن يبلغ الجمعية في حال تغيير عنوانه المثبت في سجل العضوية.

الالتزامات الخاصة بالأعضاء



- في حال التسجيل لدى جمعية تعاونية، يلتزم الأعضاء بما يلي:
- الامتثال للوائح، والقوانين، والقرارات التي تسنها الجمعية العمومية _سواء قاموا بتأييدها أو رفضها خلال التصويت_ بالإضافة إلى القرارات التي اتخذتها الإدارة والتي تتوافق مع قرارات الجمعية العمومية.
 - الامتناع عن أي نشاط قد يضر بالجمعية التعاونية.
 - يتعين على كل عضو الاكتتاب ودفع رسوم الحد الأدنى لعدد الأسهم المحددة في اللوائح والقوانين.
 - يعتبر كل عضو مسؤولاً عن ديون الجمعية التعاونية، الحد الأدنى يتمثل في قيمة الأسهم التي قام العضو بالاكتتاب فيها.
 - الامتثال لكافة الالتزامات المنصوص عليها في لائحة الجمعية التعاونية والسياسة الداخلية.

6.3 فض المنازعات

?

- في بعض الأحيان، قد تنشأ الخلافات حتى في التعاونيات المتماسكة والتي تنعم بطابع ودّي.
- يجب أن تشتمل القواعد على إجراءات التظلم بشكل وصفي فيما يخص فض المنازعات بين الأعضاء فيما بينهم أو بين الأعضاء والجمعية التعاونية. ويجوز أن توفر الجمعية التعاونية مدونة سلوك تصف بوضوح نوع السلوك المتوقع من الأعضاء.
- يجوز للعضو تفويض من ينوب عنه في إجراءات التظلم، على أن تطبق هذه الإجراءات العدالة الطبيعية؛ بمعنى أنه يحق لكافة الأطراف المتورطة في النزاع معرفة وفهم كافة الحقائق المتعلقة بالموقف، والاستماع إليهم من قبل طرف غير متحيز، والرد على أي اتهام موجه لهم.
- يحق للعضو أو الجمعية التعاونية التقدم بطلب إلى المحكمة بغرض الحصول على أمر إعلان وإنفاذ حقوق والتزامات الأعضاء فيما بينهم، أو بين الأعضاء والجمعية التعاونية.

الوساطة والتفاوض

- يمكن اللجوء إلى الوساطة أو التفاوض كخطوة إيجابية إذا لم يتم التوصل إلى حل ممكن. ويسعى الوسيط إلى التفاوض والوصول إلى حل لإنهاء النزاع.

التحدث إلى الموظفين أو الإدارة

- يتعين تدريب الموظفين على التعامل باحترام وفعالية مع الشكاوى أو الاستفسارات أو المشاكل في بداية الأمر؛ وعليه يتم توضيح الأمر للأعضاء أن الشكاوى محل الجدل يتم أخذها على محمل الجد.

التحكيم

- يتم اللجوء إلى التحكيم من أجل فض المنازعات القائمة بين الجمعية التعاونية أو موظف يعمل لدى الجمعية التعاونية وأحد أعضائها بموجب بنود وقواعد الجمعية.
- يقوم بالتحكيم شخص مستقل له علاقة أو ليست له علاقة سابقة بين الطرفين.
- يجوز للجمعيات اللجوء للقضاء من أجل فض المنازعات _ وخاصة المتعلقة بالأطراف الخارجية. وقد يلجأ أيضاً العضو إلى القضاء لفض المنازعات القائمة بينه وبين الجمعية. تخضع المحاكم في المملكة العربية السعودية لهذه الإجراءات.

نظام الشكاوى الفعال

- الهدف هو التعامل مع مخاوفهم بشكل مناسب حتى لو لم يتم دعم الشكاوى، ويتم قياس مستوى نظام الشكاوى وفقاً لحجم الجمعية التعاونية ووفقاً للعناصر الرئيسة
- نظام شكاوى معلوم جيداً.
- توضيح وظيفة من يتعامل مع الشكاوى.
- تصعيد الشكاوى التي لم يتم البث فيها إلى مستوى آخر في النظام.

إنهاء العضوية

إذا كان لدى الجمعية التعاونية رأس مال فستنتهي العضوية إذا كانت كافة أسهم العضو: • تم تحويلها إلى عضو آخر مسجل وفق الأصول. • تمت مصادرتها وفقاً للقانون أو القواعد. • تم بيعها من قبل الجمعية لعضو آخر وفقاً للقواعد. • تم شراؤها من قبل الجمعية كما هو منصوص عليه في القانون. • أو إذا تم رد المبلغ الذي دفعه العضو لشراء أسهم وفقاً للقواعد.	تنتهي العضوية في الحالات التالية: • إذا لم تتوافق أحكام العضوية النشطة مع القواعد أو اللوائح. • يُطرد العضو أو يستقيل وفقاً للقواعد. • يُعلن العضو إفلاسه، أو يسيطر الشخص المسؤول على ممتلكاته. • وفاة العضو. • يتم إلغاء العضوية إذا وُجد تحريف أو خطأ. • إذا كان العضو مؤسسة تم شطبها أو أعلنت إفلاسها (ما لم تنص القواعد خلاف ذلك). • إذا صدر بحقه حكم شرعي أو إداري يفيد بعدم أمانته أو عدم استقامته.
تنص قواعد الجمعية التعاونية أيضاً على إمكانية فصل العضو بموجب قرار خاص أو اقتراع سري إذا: • فشل بشكل متكرر في الوفاء بالتزاماته كعضو. • تصرف بطريقة منعت أو أعاققت الجمعية التعاونية من القيام بأحد أهم أنشطتها الأساسية. • أساء إلى سمعة الجمعية. • تعارض مع واحدة أو أكثر من مبادئ الجمعية التعاونية وتسبب في ضرر	
ملحوظات مهمة: • ينبغي تقديم إشعار خطي بالقرار الخاص المقترح إلى العضو قبل 30 يوماً على الأقل من تاريخ الاجتماع؛ ويحق للعضو طلب الاستماع إليه واستدعاء الشهود في الاجتماع. • لا يحق للعضو الذي باع أو نقل ملكية أو تخلص من حق الانتفاع بجميع أسهمه _ أو وافق على ذلك _ التصويت.	

نقل الأسهم

- لا يمكن بيع أو نقل حصة في الجمعية التعاونية إلا في حالة وفاة أحد الأعضاء _ كما تنص القواعد _ إلى شخص مسؤول عن عضو _ يعاني من مرض عقلي أو بدني _ غير قادر على إدارة شؤونه، أو إلى مشترٍ يتوقع مجلس الإدارة كونه عضوًا نشطًا.
- قد تفوض القواعد الجمعية التعاونية لشراء حصة عضو بناءً على رغبته وموافقته، ثم تسدد للعضو كل أو جزءاً من قيمة الأسهم إذا كان هذا المبلغ غير مطلوب لأنشطة خاصة بالجمعية. ولا يمكن أن يتجاوز المبلغ المدفوع من قبل الجمعية بغرض شراء أو سداد قيمة الأسهم _ أو كليهما _ 5% من القيمة الاعتبارية لرأس مال الأسهم الصادر مباشرة قبل بداية السنة المالية، وأي مبلغ إضافي خاص بأسهم الجمعية تم اكتتابه خلال هذه السنة.
- قد يقرر مجلس الإدارة سداد مبلغ أقل من القيمة الاعتبارية للأسهم إذا أظهرت دفاتر الجمعية أن المبلغ المدفوع هو صافي حقوق المساهمين للأسهم المتعلقة بأعمال الجمعية التعاونية وفقاً لما تنص عليه قواعد التعاونية.
- لا يجوز للجمعية التعاونية شراء أو سداد قيمة الأسهم إذا كانت متعسرة بسبب إعادة شراء أو سداد قيمة الأسهم، أو إذا كانت الجمعية متعسرة بالفعل.
- يجوز للجمعية التعاونية إذا أقدمت على إعادة شراء سهم من أحد الأعضاء، تخصيص أو إصدار سندات خاصة بالجمعية بما يعادل المبلغ المستحق. كما يمكن أن يحتفظ العضو بالمبلغ كوديعة بفائدة في نظام تلقي الودائع داخل الجمعية، وتطبق هذه الحالة فقط إذا رأى المجلس أن دفع المبلغ المستحق سيؤثر سلباً على المركز المالي للتعاونية، أو إذا وافق المجلس والعضو على حد سواء.

i

تعويض العضو المفصول أو المستقيل

- في خلال عام من إلغاء عضوية العضو غير النشط، يتعين على التعاونية سداد المبلغ المستحق للعضو السابق. ولكن إذا اعتبر المجلس أن سداد هذا المبلغ سوف يؤدي إلى تأثير سلبي على المركز المالي للجمعية، أو إذا وافق المجلس والعضو:
 - يمكن أن يتبرع العضو للتعاونية بالمبلغ بناءً على موافقة كتابية من قبل العضو السابق.
 - يمكن أن يحتفظ العضو بالمبلغ كوديعة داخل نظام تلقي الودائع في الجمعية.
 - يمكن للجمعية تخصيص؛ أو إصدار سندات خاصة بالجمعية بما يعادل المبلغ المستحق.
- في حالة وفاة عضو في الجمعية التعاونية، يتعين على مجلس الإدارة نقل أسهم العضو المتوفى أو حصته إلى الممثل الشخصي للعضو المتوفى، أو يقوم الممثل الشخصي للعضو المتوفى بتقديم طلب لنقل ملكيته إلى شخص أو أكثر يحدده خلال 3 أشهر بعد وفاة العضو، ما لم يعتقد المجلس بشكل معقول أن الشخص المنقول إليه لن يكون عضوًا نشطًا في التعاونية. ويجوز لمجلس الإدارة أن يرفض نقل الأسهم إذا كانت القيمة الاعتبارية تزيد عن 20% من القيمة الاعتبارية لرأس مال الجمعية التعاونية، أو نسبة أقل وفقًا لما تنص عليه قواعد الجمعية.
- يجوز تأجيل إلغاء عضوية العضو لمدة تصل إلى عام بقرار من مجلس الإدارة في حال تعرض العضو إلى ظروف غير عادية تمنعه من التفاعل بنشاط، أو في حال اعتقد المجلس أن العضو

6.4 التدريب والتوجيه

التعليم المستمر

- يعتبر التعليم المستمر لأصحاب العمل و (الموظفين) أمراً هاماً، وخصوصاً في الجمعية التعاونية. تحفظ الطبيعة الديمقراطية الفريدة للجمعيات التعاونية حقوق كافة الأعضاء في التعلم والتثقيف والمشاركة في اتخاذ قرارات صحيحة في الجمعية التعاونية والمجتمع.
- سيحتاج أعضاء الجمعية التعاونية الصغيرة إلى تعلم مهارات تمكنهم من إدارة عمليات الجمعية بينما تحتوي الجمعية التعاونية الكبيرة على العديد من الأعضاء الذين يمكن تدريبهم ليصبحوا على دراية وقدرة على صنع القرار. حيث ينبغي تثقيف جميع أعضاء الجمعيات التعاونية الصغيرة حول قيم ومبادئ التعاونيات وكيفية الاستفادة منها في ممارسات تجارية جيدة.
- لا ينبغي أن تقتصر المعرفة التعاونية فقط على الأعضاء المؤسسين للجمعية؛ لأنه من المهم الحفاظ على الثقافة والهوية التعاونية على مدار عمر الجمعية وعدم انتهائها في حال غادر الأعضاء المؤسسون. لذلك فالتعلم المستمر ضروري لازدهارها.
- يجب أن يشمل التعليم التعاوني الالتزامات بين الأعضاء وبعضهم البعض، وبين المديرين والأعضاء، وبين الأعضاء والتعاونية، وبين التعاونية والمجتمع. وينبغي تعليم الأعضاء قيمة نشاطهم، وقيمة التعاون كميزة، وقيمة ممارسة الأعمال التجارية من خلال التعاونية، وكيفية التعاون والاعتماد المتبادل، وكيفية التغلب على الغرور والأنانية والرغبة في السيطرة، وكيف تكون مديراً فعالاً، وكيف تتمكن من تسويق المنتجات والخدمات ومزايا التعاون خارج التعاونية.
- قم بتوفير نسخة من هذا الدليل للأعضاء والموظفين الجدد. ونقذ خطة للحصول على تعليم مستمر منتظم، واستفسر عن الدورات أو الندوات أو المؤتمرات أو ورش العمل المتاحة المقدمة من قبل اتحاد تعاوني أو منظمة تعاونية أو منشأة تدريبية حكومية. وفي حال لم يكن التعليم المناسب متاحاً، تحرّر عن خدمات يمكن أن تقدمها كاستشاري تعاوني أو في منشأة تدريب تتفهم التعاونيات؛ لتصمم دورة تدريبية للتعاونية أو لمجموعة من التعاونيات المحلية.
- تعد التعاونيات مشاريع تجارية _ حتى التعاونيات غير الهادفة للربح _ ولذلك يجب تثقيف الأعضاء لإدارة هذه الأعمال بفعالية. يمكن أن يشمل التعليم العام للأعضاء والموظفين على إدارة الموارد وفض المنازعات، ومهارات التفاوض، والحلول الإبداعية، والتسويق، والتخطيط، والعمليات التجارية، والتقديم على منح، والتمويل، والتقارير المالية، واتخاذ قرارات استراتيجية، وتطوير المنتجات والخدمات، ومراقبة وتقييم الأداء.

?

التدريب³

i

- تتطلب إدارة التعاونية العديد من المهارات المختلفة. ومن أجل بناء هذه المهارات في فريقك، يتعين عليك تنظيم تدريب الأشخاص المعنيين بما في ذلك المتطوعين والموظفين الذين يتقاضون رواتب وكذلك أعضاء الجمعية. سيوفر ذلك المعلومات المطلوبة لتمكينهم من أداء أدوارهم بشكل فعال، وبناء الثقة، وتوفير مهارات إضافية تساعد في تطوير حياتهم المهنية والخاصة. يمكن أن يجذب التدريب المجاني المتطوعين والموظفين. توفر العديد من مشاريع الجمعية التدريب كجزء أساسي ويقوم التأمين بتغطية التكاليف.
- فيما يلي بعض الأمثلة على الموضوعات التي قد يرغب أو يحتاج الموظفون والمتطوعون إلى التدريب بشأنها:
 - ما هي الجمعيات التعاونية ولماذا تم إنشاء الجمعية التعاونية؟
 - الأنشطة الفنية للجمعية التعاونية حسب كل قطاع.
 - أساسيات الأعمال التجارية.
 - التسويق والدعاية.
 - إدارة الجودة.
 - خدمة العملاء.
 - الإدارة المالية.
 - تعريف الاستدامة للجمعيات التعاونية.
- على مستوى الجمعيات التعاونية الصغيرة، قد يكون من المستحسن التسجيل في الدورات التدريبية الحالية التي تقدمها جهات أخرى عوضاً عن محاولة إدارتها بدون خبرة أو تصميمها من البداية. إذا تطلب الأمر رسوماً، فقد يكون التمويل متاحاً.
- يجب أن تستغل الجمعية كل الفرص المتاحة للتدريب، والتي تشمل:
 - التدريب الحكومي المجاني (صندوق تنمية الموارد البشرية، منشآت، وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ... الخ).
 - التدريب المقدم من قبل مجلس الجمعيات التعاونية والجمعيات المركزية
 - التدريب المقدم من قبل الجهات العالمية مثل *International Cooperative Alliance*

³ http://ica.coop/ourwork/03_education.htm?smenu=sub3&style=subtitle3_3

أنواع برامج التدريب

- يتم إنشاء برامج تدريبية مخصصة لأعضاء وموظفي الجمعية التعاونية على حسب القطاع المخصص له، حيث بالإمكان التنسيق مع الجمعيات المركزية وأيضا مجلس الجمعيات لتقديم البرامج التدريبية لأصحاب المصلحة.
- يتم تخصيص البرامج التدريبية على حسب المناصب الإدارية والأدوار الرئيسة للموظفين والأعضاء على النحو التالي:
 - برامج تدريبية لأعضاء مجلس الإدارة (اتخاذ القرار، التخطيط الاستراتيجي، الإدارة والتحليل، إلخ) بالإضافة إلى عمل خطط مستمرة تدريبية للأعضاء لتولي منصب عضو مجلس إدارة في حال تنحي أحد الأعضاء أو تقاعدهم
 - برامج تدريبية متخصصة في القطاع لأعضاء الجمعية التعاونية (مثال: برامج تدريبية للأعضاء في التسويق الإلكتروني الإستهلاكي، برامج مخصصة في الإرشاد السياحي للجمعيات السياحية)
 - برامج تدريبية للإدارة التنفيذية للجمعية التعاونية (التخطيط الاستراتيجي، الحوكمة، إدارة الميزانية، إدارة الأشخاص، إلخ).
 - برامج تدريبية لموظفي الجمعية التعاونية في الجانب الإداري والجانب الفني لنشاط الجمعية

مثال على تعريف برنامج تدريبي (تطوير ارتباط الأعضاء)

آلية التدريب سيتعلم الأعضاء من خلال المشاركة في: • المناقشات التي يقوم بها المحاضر. • أنشطة المجموعات المشتركة. • العمل على دراسات الوضع الحالي لتحديد أفضل الممارسات. • التركيز على تجارب العضويات الخاصة بهم ووضع خطة عمل في المستقبل.	هدف البرنامج • سيقوم هذا البرنامج بتحسين مشاركة الأعضاء في الجمعية التعاونية ماذا سيتعلم المتدرب عند اكتمال البرنامج سيتمكن الأعضاء من: • شرح احتياج التعاونيات إلى الأعضاء النشيطين • ذكر كيفية ارتباط القيم والمبادئ التنظيمية والتعاونية بالعضوية. • وضع قائمة بالسياسات والقواعد التي تحدد الممارسات الجيدة. • وصف مجموعة من تنظيمات العضوية لأنماط مختلفة من الجمعيات التعاونية. • شرح لكيفية استفادة الأعضاء من العضوية • وصف تفصيلي لتأثيرات الجمعية على المجتمع
---	--

6.5 برامج الولاء

يمكن أن تحافظ التعاونيات على الرباط الوثيق بين أعضائها ليس فقط عن طريق فوائد عالية وتقديم خدمات ممتازة، ولكن يمكنها أيضا تقديم مجموعة من الخدمات (مثل: المعدات بجانب المساعدة الفنية، أو التسويق بجانب الدعم المالي)، ستجذب هذه الصفقات الأشخاص الملتزمين ويتم بناء الولاء للجمعية التعاونية

أسباب رفع الولاء لأعضاء الجمعية

التوضيح	الأسباب الرئيسة
التفاوض على المواد الأولية (نيابة عن الأعضاء)	انخفاض الأسعار
جعل المدخلات متاحة ومتوفرة للجمعية بأسهل الطرق	سهولة الوصول إلى المدخلات
التحكم في الجودة وإنتاج المدخلات	أعلى جودة للمدخلات
التفاوض على أسعار البيع (نيابة عن الأعضاء)	ارتفاع أسعار المخرجات
الحصول على معلومات عن الأسواق وآليات تنظيم الأسواق (مثل: المزادات، ، آلية المنافسة والتسعير للمنتجات والخدمات).	أسواق أكثر شفافية
بناء علاقات طويلة المدى مع المشتريين (مثل: الأسواق المتخصصة).	الوصول إلى أسواق أكثر أماناً
تقديم المساعدة الفنية بشكل مباشر أو عن طريق وساطة للحصول على الخدمات من مقدميها	الحصول على المساعدة الفنية
توفير التعليم والتدريب والمعلومات على حدٍ سواء	الحصول على التعليم والتدريب
توفير الدعم المالي مباشرةً أو عن طريق وساطة للحصول عليه من الداعمين والبنوك	الحصول على الدعم المالي
الفرز، تصنيف وتخزين، تغليف المنتجات، والمعالجة للمنتجات	رفع قيمة المنتجات
توزيع نقاط البيع على عدة منافذ	الحد من مخاطر البيع
تقديم التأمين مباشرةً أو عن طريق وساطة للحصول عليه من مقدمي الخدمات	الحد من مخاطر الإنتاج

بناء وتعزيز برامج الولاء

المبادئ الأساسية لبرامج الولاء

- تتمثل الخطوة الأولى في الوفاء بكافة المسؤوليات الأساسية الحصول على مرشحين للعضوية وبياناتهم، عقد الاجتماعات السنوية، وتلبية متطلبات التواصل والإجابة على الاستفسارات. بحيث تعتبر هذه هي أهم النقاط الأساسية للجمعيات التي لم تخصص موارد كافية لإدارة الأعضاء
- تتمثل الخطوة الثانية في تحديد بعض الأهداف الخاصة بالعضوية، بعد تقييم برامج العضوية الحالية الخاصة بالجمعية. على سبيل المثال يمكن أن تكون المؤشرات:
 - نسبة مبيعات للأعضاء
 - حقوق الأعضاء على أساس نسبة مئوية من الأصول
 - نسبة مشتريات الأعضاء من الجمعية التعاونية
 - صافي عدد الأعضاء الجدد في السنة
 - النسبة المئوية الخاصة بتصويت الأعضاء
 - عدد الأعضاء الذين يحضرون الاجتماع السنوي

هناك أربع ركائز أساسية لضمان نجاح التعاونيات على أساس العضوية الفعالة

- تقديم الفائدة للأعضاء: تم تصميم الجمعية بغرض تزويد الأعضاء بمنتجات وخدمات ذات جودة عالية مقابل أسعار سوق عادلة بشكل مستمر
- تقديم الدعم اللازم والتوجيه للأعضاء: لا يعني الدعم اللازم للأعضاء التحكم في كل أو حتى معظم القرارات؛ يفوض الأعضاء مجلس الإدارة لاتخاذ القرارات نيابةً عنهم.
- توثيق العلاقة بين الجمعية والأعضاء: يساعد الاتصال الفعال بين الأعضاء الحاليين، الأعضاء المرشحين، والعموم على فهم التوجه والمستقبل الواعد للأعمال التي تديرها التعاونية. ينتج ذلك من خلال العناية والاهتمام بجانب هذه الأنشطة بشكل أكبر
- بساطة وسهولة نشاطات الجمعية: يجب أن تكون أنشطة العضوية ممتعة ومثيرة للاهتمام، غالبًا ما يعتبر الأعضاء المناسبات الخاصة بالعضوية عبئاً فهي أمر واجب القيام به، ولكن يمكن اتخاذها كفرصة للتعبير عن تميز العضوية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية

الإرشادات التوجيهية لتعزيز ولاء الأعضاء

- ☐ **التقبل والانفتاح:** أخبر الأعضاء ببساطة عن الحقائق باستخدام عبارات واضحة.
- ☐ **تفهم احتياجات الأعضاء:** كن مبدعاً ومبتكراً في جمع المعلومات التي ستسهل عليك فهم احتياجات الأعضاء.
- ☐ **استخدام البيانات بشكل فعال:** تحتوي الجمعيات على معلومات خاصة عن أعضائها أكثر من معرفة الشركات عن عملائها حيث يمكن الاستفادة من هذه المعلومات ودمجها في آلية اتخاذ القرار لكافة الأقسام في الجمعية والاستفادة من تحليلها
- ☐ **القيادة في القضايا الساخنة:** يطلب الأعضاء من الجمعية ممارسة دور أقوى فيما يتعلق بالتحديات الاقتصادية والاجتماعية التي تواجههم.
- ☐ **إظهار القيمة للأعضاء:** تأكد من تفهم الأعضاء القيمة التي تقدمها الجمعية؛ مما يتطلب جهداً مستمراً لمواكبة التغيرات الاقتصادية والسوقية.
- ☐ **المعلومات القيمة:** في عصر المعلومات قد تتمتع الجمعيات التعاونية بفرص أكثر مما تدرك لتقديم معلومات قيمة إلى الأعضاء. نظراً لأن الأعمال التجارية تصبح أكثر تعقيداً، ويعاني الأعضاء من تشتت المعلومات وكثرتها؛ حيث يمكن للجمعية مساعدة أعضائها في فرز واختيار المعلومات الأكثر قيمة لعملياتهم التجارية
- ☐ **الاستجابة الإدارية:** يتوقع الأعضاء من الإدارة الاستجابة لاهتماماتهم واحتياجاتهم. حيث يجب بناء قنوات تواصل للاستماع للأعضاء ومخبراتهم عن طريق مثلاً تأسيس رقم 800 للاستفسارات أو القيام بعمل مقابلات دورية للأعضاء
- ☐ **عقد الاجتماعات والاستماع للأعضاء:** يقدر الأعضاء المديرين الذين يستمعون ويولون اهتماماً إلى تحديات ومشاكل الأعضاء ويتصرفون حسب المصلحة العامة للعضو
- ☐ **العوائد العالية للعضو:** بطبيعة الأعضاء فهم متطلبون لعوائد أكبر حيث تنمو المتطلبات مع نمو الجمعية
- ☐ **المحافظة على الصورة النمطية للجمعية:** فالذي يجعل أعضاءك فخورين بكونهم جزءاً من الجمعية هو جودة المنتجات، قيادة القطاع ، أداء مالي قوي مستدام للجمعية، أو نجاحات في التسويق للجمعية





7. الحوكمة

1.7 إطار ومبادئ الحوكمة

ماهي الحوكمة؟

- بمجرد إنشاء الجمعية التعاونية، يحتاج الأعضاء إلى توجيه ومراقبة أنشطة الجمعية التعاونية حيث تتم حوكمة القرارات وملكيتهما والأدوار والمسؤوليات من خلال الحوكمة
- حيث تشمل الحوكمة هياكل وأنظمة الرقابة التي تتم من خلال مراجعة أداء المديرين عن طريق الأعضاء والملاك للجمعية، اتخاذ القرارات في مجلس الإدارة، والشفافية والوضوح.

?

مبادئ الحوكمة

تفويض الصلاحيات

- تقوم الجمعيات التعاونية بتطبيق تفويض الصلاحيات في هيكل صنع القرار لديها. حيث إن الأعضاء لديهم القرار النهائي في إدارة الجمعية التعاونية، ولكن يقومون بتفويض بعض الصلاحيات للقرارات إلى مجلس الإدارة، وقد يقوم مجلس الإدارة، بدوره، بتفويض بعض الصلاحيات إلى المدير التنفيذي للجمعية، مثل القرارات المتعلقة بالمسائل التشغيلية.

الإجراءات الديمقراطية

- تطبق الجمعيات التعاونية مفهوم الديمقراطية بعملية إدارتها بشكل كامل، بينما في الشركات القرارات يكون محصوراً على فئة معينة فقط، حيث إن في الشركات أغلب القرارات تكون من المدير التنفيذي ومجلس الإدارة بينما في الجمعيات التعاونية تتم عن طريق الأعضاء.

المسؤولية

- يتم تفويض الصلاحيات وتمكينها من خلال الرقابة وإعداد التقارير والمساءلة في الجمعية، من خلال قيام الأعضاء بمراجعة أعمال مجلس الإدارة (التأكد من العمل وفق الأهداف الموضوعة) التي تمثل الإدارة التنفيذية للجمعية التعاونية. حيث يقوم مجلس الإدارة برفع التقارير الدورية عن أداء الجمعية للأعضاء (عن طريق الجمعية العمومية)، وتقوم الإدارة التنفيذية للجمعية بأداء نفس الدور إلى مجلس الإدارة.
- المسؤولية هي أحد أهم مفاهيم الحوكمة الرئيسة، فالشخص المسؤول عن اتخاذ القرارات أو الجهة المخولة باتخاذ القرارات تتحمل المسؤولية الكاملة عن قراراتها المتخذة. وبالتالي، متخذ القرار هو المسؤول الأول أمام أعضاء الجمعية التعاونية عن هذه القرارات والإجراءات المتخذة على أساس هذه القرارات.

الجهات الرئيسة المعنية في الحوكمة



التحديات في الحوكمة

التحديات	التوصيات
الأعضاء المؤسسون: يجد الأعضاء المؤسسون تحديات كبيرة في مشاركة المسؤوليات والصلاحيات مع الأعضاء الجدد للجمعية، ويجاد الأعضاء الجدد حرجاً وصعوبة في الدخول في القرارات المصيرية للجمعية ومشاركة الصلاحيات	العمل على صياغة مقدمة تعريفية وترحيبية بالأعضاء الجدد تشمل التعريف بالجمعية، أهدافها، آلية العمل، وتشجيع مشاركة جميع الأعضاء في المهام والمسؤوليات
مجلس الإدارة: تقوم الكثير من الجمعيات التعاونية خاصة الصغيرة منها بإجراء جميع الأعمال من خلال مجلس الإدارة، ولا يوجد فصل في المهام بين اتخاذ القرار والأعمال الإدارية	• تعيين مدير تنفيذي متفرغ أو متطوعين لإدارة الجمعية • توثيق الأدوار والمسؤوليات في اللائحة الأساسية والسياسات • مراقبة أداء الجمعية التعاونية ورفع التقارير الدورية
الاعتماد على عدد قليل من الأعضاء: في بعض الأحيان يكون هناك اعتماد على عدد قليل من الأفراد للإشراف على الجمعية التعاونية. التحدي هو أنه لا توجد مشاركة كبيرة للأعضاء، حيث تزيد المخاطر في استمرارية الأعمال في حال حدوث مشكلة مع هذه المجموعة القليلة والمنهجية المستخدمة في اتخاذ القرار	التأكد من نشر الأعمال والمسؤوليات بين جميع الأعضاء، مشاركة الأدوار الرئيسة بينهم، والتأكد من وجود أعضاء احتياطيين للقيام بالأدوار المطلوبة منهم
التوافق بين الأعضاء ومجلس الإدارة: يتوقع الأعضاء أن تكون قرارات مجلس الإدارة في مصلحة الأعضاء. ومع ذلك قد تكون لأعضاء مجلس الإدارة مصالح خاصة تؤثر على اتخاذ بعض القرارات، وهذا يصادف بأن الأعضاء لا يمتلكون الكفاءات والموارد اللازمة لمراقبة سلوك مجلس الإدارة.	الوسيلتان التقليديتان لمنع مجلس الإدارة من متابعة المصالح الخاصة هما: • وجود لجنة إشرافية تتحكم في المجلس • إعادة الانتخاب الدوري لأعضاء مجلس الإدارة. وللجمعية العمومية أيضاً سلطة عزل مجلس الإدارة إذا لزم الأمر.

التحديات في الحوكمة (تتمة)

• ربط ميزات الإدارة التنفيذية بأداء ومستهدفات الجمعية • استقطاب الإدارة التنفيذية من البيئة المحيطة. يشترك هؤلاء المدبرون في معايير وقيم المجتمع وبالتالي هم أقل عرضة لإساءة استخدام سلطتهم • عند الرغبة في إدارة احترافية للجمعية، يتطلب مجلس الإدارة أيضاً إلى أن يصبح أكثر احترافاً، إما عن طريق تدريب وتطوير أعضاء مجلس الإدارة أو عن طريق تعيين خبراء خارجيين لتقديم المشورة لمجلس الإدارة	التوافق بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية: تتمتع الإدارة التنفيذية عادة بمعرفة أفضل بالأعمال التشغيلية للجمعية ومتطلبات العملاء. قد تسيء الإدارة التنفيذية استخدام السلطة ومزاياها المعرفية من خلال السعي وراء مصالحها الخاصة وليست مصالح الجمعية.
• لا يجب للجهات الخارجية الداعمة للجمعية السيطرة على القرارات في الجمعية، وأن لا تكون الجمعية أداة للحصول على هذا الدعم • يجب تطبيق مفهوم "عضو واحد، صوت واحد" خلال الجمعية العمومية، مع حد أدنى من الأصوات المطلوبة • يجب ربط الدعم الخارجي بمؤشرات أداء تحقق أهداف الدعم المطلوب (مثل: عائد الاستثمار على المشروع)	الاستقلالية: غالباً ما تحصل الجمعيات التعاونية على دعم من الجهات الخارجية سواء مستثمرين أو جهات حكومية، حيث يجب أن تبقى الجمعية مستقلة بقراراتها ولا تتأثر بتوجهات أصحاب المصلحة

إدارة الاجتماعات

الاجتماعات غير الفاعلة: • الاجتماعات للجمعية مهمة ويجب استخدامها بشكل أمثل للإشراف على الأداء، ومناقشة الخيارات والبدائل، وتحديد المخاطر، واتخاذ القرارات وما إلى ذلك • ستؤدي الاجتماعات غير الفاعلة إلى عدم تكلف الأعضاء عناء حضور هذه الاجتماعات	i
--	----------

كيف تتم إدارة الاجتماعات الفاعلة؟

- ☐ تعيين السكرتير: حيث يجب أن يمتلك المؤهلات المطلوبة لإدارة الاجتماع بشكل فعال ويشمل ذلك المحافظة على الوقت وجدول أعمال الاجتماع
- ☐ تحديد أهداف واضحة للاجتماع: وضوح أهداف الاجتماع، بما ذلك مراجعة الأداء، تقييم المخاطر، متابعة الإجراءات وما إلى ذلك.
- ☐ اختيار الوقت والمكان المناسبين: التأكد من أن المكان سهل الوصول والوقت مناسب للأعضاء
- ☐ التنسيق مع الحضور: يجب إبلاغ الحضور بوقت كاف، إرسال عدة تذكيرات بالوقت المطلوب، وتزويدهم بمعلومات الاجتماع، جدول الأعمال، ومحاضر الاجتماعات السابقة
- ☐ كتابة جدول الأعمال بشكل موجز: جدول الأعمال يجب أن يكون قصيراً وأن يعمم قبل الاجتماع
- ☐ اتخاذ القرارات: التأكد من معرفة آلية اتخاذ القرار بالتنسيق مع الرئيس، هل يجب أن يتم الإجماع على القرارات؟ ما هي الإجراءات في حال عدم اتفاق الجميع؟ بناء القواعد الرئيسة للاجتماع وتضمينها في عقد التأسيس للجمعية
- ☐ تشجيع المشاركة: تشجيع الأعضاء على المشاركة في الاجتماعات عن طريق ربط الاجتماع مع حدث اجتماعي أو مناسبة خاصة
- ☐ توثيق القرارات في محضر الاجتماع: لتشمل المهمات الأساسية، المالك، الوقت المتوقع لإنهاء المهمة
- ☐ مشاركة القرارات: تجب مشاركة القرارات والمهام التي تم اتخاذها مع الأعضاء والحضور



7.2 الجمعية العمومية

تعريف الجمعية العمومية

هي هيئة تمثل جميع أعضاء الجمعية والبيئة المحيطة ضمن الحدود القانونية والتشريعية التي لها صلاحيات اتخاذ القرارات المتعلقة بأهداف الجمعية والتي تسهل تنميتها والدفاع عنها. حيث تقوم بربط جميع أعضاء الجمعية حتى أولئك الغائبين عن الحضور

i

أدوار ومسؤوليات الجمعية العمومية

- مناقشة تقارير مجلس الإدارة وملحوظات الوزارة على الجمعية واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها.
- اعتماد الميزانية العمومية والحسابات الختامية للسنة المالية المنصرمة.
- مناقشة واعتماد الخطة السنوية للجمعية، وموازنتها التقديرية للسنة المالية التالية.
- اعتماد مشروع توزيع الأرباح، وتحديد كيفية استثمار الاحتياطي العام.
- انتخاب أعضاء مجلس الإدارة، الأعضاء الاحتياطيين، إقالته، أو تعيين أعضاء المجلس الاستشاري
- تعيين مراجع الحسابات الخارجي، وتحديد أتعابه.
- البت في الاعتراضات والاستئنافات المقدمة للجمعية طعنًا في أي قرار صادر من مجلس الإدارة.
- تحديد الحد الأعلى للتمويل، والالتزامات التي يتطلبها عمل الجمعية.
- اتخاذ القرار النهائي بخصوص قبول، تعليق، أو إبعاد الأعضاء من الجمعية
- تقديم واعتماد آلية التدريب والتطوير للموظفين وأعضاء الجمعية
- النظر في المسائل الأخرى المتعلقة بأعمال الجمعية، وتدخل ضمن اختصاصاتها بموجب نظام الجمعيات التعاونية واللائحة التنفيذية



اجتماع الجمعية العمومية

- يعتبر الاجتماع السنوي للجمعية العمومية حدثاً سنوياً مهماً حيث يقدم قادة الجمعية التعاونية تقارير إلى جميع الأعضاء حول أنشطة العام السابق ويقدمون تفاصيل عن خططهم للعام المقبل. حيث ستحدد اللائحة التنفيذية للجمعية المعلومات الأساسية التي سيحصل عليها الأعضاء في الاجتماع
- تعقد الجمعية العمومية الأولى في غضون 18 شهراً من تسجيل الجمعية. وفي السنوات التالية تعقد اجتماعات الجمعية العمومية السنوية خلال فترة 5 أشهر من نهاية السنة المالية للجمعية
- الأنشطة الرئيسة التي يتم إجراؤها في اجتماع الجمعية العمومية العادية تتمثل في انتخاب أعضاء مجلس الإدارة واللجان الأخرى ، إبلاغ الأعضاء بالأنشطة الخاصة للجمعية، تعيين المدقق الخارجي (إذا لزم الأمر) ، تعديل اللائحة التنفيذية ، وقرارات الانضمام إلى اتحاد الجمعيات، أو المنظمات التعاونية، تحديد مكافآت أعضاء مجلس الإدارة، قرار الاندماج مع جمعية أخرى، أو حل الجمعية التعاونية.
- في اجتماع الجمعية العمومية للجمعيات الكبيرة يجب القيام بمراجعة محضر الاجتماع للاجتماع السابق السنوي أو الاجتماع الاستثنائي، تزويد الأعضاء بالتقرير المالي، تقرير مجلس الإدارة، تقرير المدقق الداخلي للسنة المالية السابقة، وتقرير تقدم أداء الجمعية
- للجمعيات التعاونية الصغيرة يجب القيام بمراجعة محضر الاجتماع للاجتماع السنوي السابق أو الاجتماع الاستثنائي، تقرير تقدم أداء الجمعية، تقرير الملاءة المالية للإدارة الذي ينص على أن الجمعية ستكون قادرة على سداد ديونها عند الاستحقاق والدفع، التقرير المالي، وأن تقدم تقارير خاصة في حال طلب 5% من الأعضاء هذا التقرير
- يجب على الأعضاء فهم طبيعة وتوجه الجمعية التعاونية والقرارات المطلوب الموافقة عليها، الأعضاء يجب أن يكونوا قادرين على طرح الأسئلة عن أداء الجمعية، مناقشة مجلس الإدارة، والحصول على المعلومات الأساسية لتقييم تقدم الجمعية

i

اجتماع الجمعية العمومية الاستثنائي

- تعقد الجمعية العمومية اجتماعاً غير عادي بدعوة من مجلس الإدارة، أو من مراجع الحسابات، أو بطلب من ثلث أعضائها على الأقل، أو بدعوة من الوزارة، وذلك لبحث إحدى الحالات الآتية:
 - تعديل اللائحة الأساسية للجمعية.
 - التصرف في ممتلكاتها العقارية والاستثمارية
 - حل الجمعية، أو دمجها مع جمعية أخرى، أو تقسيمها إلى جمعيتين أو أكثر. ويشترط لصحة انعقاد اجتماع الجمعية العمومية غير العادي حضور أغلبية المساهمين

i

محضر الاجتماع والتصويت

- يجب تسجيل محضر كل اجتماع للجمعية العمومية من قبل سكرتير اللجنة خلال 28 يوماً، ويجب على رئيس الجمعية التعاونية التوقيع على محضر الاجتماع خلال فترة يتم تفصيلها في اللائحة التنفيذية
- لكل عضو صوت واحد مهما كان عدد الأسهم المملوكة من قبل العضو، وفي حال تساوي عدد الأصوات يتم ترجيح كفة الجهة التي تم التصويت عليها من قبل الرئيس
- للعضو أن يوكل عضواً آخر من غير أعضاء مجلس الإدارة للتصويت، ولا يجوز للعضو أن يكون وكيلاً عن أكثر من واحد على حسب نظام الجمعيات التعاونية
- يكون التصويت في الجمعية العمومية عن طريق رفع اليد أو عن طريق الاقتراع، يلزم إجراء تصويت إذا طلب ذلك من قبل الرئيس أو 5 أعضاء حاضرين في الاجتماع

i

7.3 مجلس الإدارة

المهام الأساسية لمجلس الإدارة

- مهمة مجلس الإدارة هي تطوير الرؤية والرسالة للجمعية التعاونية، بناء التوجه الاستراتيجي والخطة الاستراتيجية، توجيه الإدارة التنفيذية، التواصل مع شركاء الأعمال للجمعية التعاونية، ورفع التقارير الدورية لأعضاء الجمعية. على ذلك، يعد انتخاب أعضاء مجلس الإدارة من أهم تحديات الحوكمة التي تواجه الجمعيات التعاونية
- مجلس الإدارة يتم إنشاؤه من خلال نظام الجمعيات التعاونية ويتم انتخابه من قبل الجمعية العمومية، وهو المسؤول الأول عن صنع القرار في الجمعية في التوجه الاستراتيجي. لذلك يعتبر هو المكون الأساسي لحوكمة الجمعية التعاونية حيث يتمثل دوره في عملية الربط بين الأعضاء (ملاك الجمعية) والإدارة التنفيذية من أجل التوجيه والإشراف على علاقة إدارة الجمعية مع جميع أصحاب المصلحة. يتلقى مجلس الإدارة الصلاحيات الكاملة من خلال أعضاء الجمعية ويكون مسؤولاً أمامهم من خلال الجمعية العمومية
- بمجرد بدء الأعمال للجمعية، يجب التأكد من أن الجمعية في الطريق الصحيح لتحقيق أهداف الاستراتيجية للجمعية التعاونية، لذلك من المهم انتخاب مجلس إدارة مختص لضمان الإشراف على الجمعية وضمان نجاحها حيث يحتاج الأعضاء الى الثقة الكاملة في مجلس الإدارة لإدارة الجمعية بما يحقق أهداف الجمعية، لذلك يوصى بأن يجتمع مجلس الإدارة مرة على الأقل كل شهر في بداية تأسيس الجمعية (أول 18 شهرا) ومرة كل ثلاثة أشهر بعد ذلك

i

أدوار ومسؤوليات مجلس الإدارة

السياسات واللائحة التنفيذية للجمعية التعاونية



- إصدار الأسهم وتوزيع الأرباح
- سياسات الإنتاج والتوزيع
- المبادئ الأساسية للتحكم بالنشاط التجاري
- اعتماد سياسات الرواتب والموارد البشرية.

استراتيجية الجمعية التعاونية



- بناء الرؤية، الرسالة، والأهداف الاستراتيجية للجمعية التعاونية
- بناء مؤشرات الأداء الرئيسة ومستهدفاتها
- الخطط السنوية والميزانية
- خطط التوسع والتطور للجمعية التعاونية

إدارة الأداء والتشغيل



- مراجعة نتائج الأعمال التشغيلية والتأكد من كون السياسات والإجراءات الحالية تعمل بشكل صحيح
- تعيين أو استبعاد الرئيس التنفيذي للجمعية
- قيادة التواصل بين الأعضاء والإدارة
- التنفيذية لضمان تنفيذ سياسات وإجراءات الجمعية
- إعداد التقرير السنوي وتقديمه للجمعية العمومية
- ضمان التسجيل المحاسبي لكل العمليات
- التأكد من إجراءات التدقيق الداخلي والمالي (إذا لزم الأمر) ورفع التقارير المالي

آليات إنتاجية ومشاركة الأعضاء



- آليات استدامة الأعضاء الحاليين واستقطاب أعضاء جدد
- آليات توزيع نسب الأرباح على الأعضاء وأوجه الصرف
- ضمان تنفيذ مبادرات التنمية المجتمعية وخلق الأثر المتوقع

المسؤوليات الأخرى



- القيام بالدعوات لاجتماعات الجمعية العمومية الخاصة
- ضمان المحافظة على محاضر الاجتماعات لاجتماع الجمعية العمومية

هيكلية مجلس الإدارة

- ☐ إنشاء مجلس إدارة ذي مهارات متنوعة، يشمل أشخاصا من مختلف الأعمار، المهارات، والقيم الشخصية، حيث إن المجلس يجب أن يستجيب لمتطلبات الأعضاء، المحافظة على التواصل معهم، السماح لهم بالمشاركة في نشاطات الجمعية، والمساهمة بزيادة الشعور لدى الأعضاء بإيجابية مشاركتهم
- ☐ التوازن في مهارات أعضاء مجلس الإدارة بين الاستراتيجية، إدارة الأداء، العمليات التشغيلية، التخصص الدقيق في نشاط الجمعية
- ☐ المرشح لعضو مجلس الإدارة يجب أن يقدم تفاصيل عن المؤهلات الخاصة والخبرات العلمية والعملية، حيث يجب أن يرشح الأعضاء لمجلس الإدارة على حسب القدرات المطلوبة والذين يمثلون مبادئ التعاونية ويكونون على استعداد للحصول على التدريب والتطوير المطلوبين
- ☐ يجب تجنب وضع مواعيد الاجتماعات التي تتعارض مع التزامات الأعضاء المرشحين وتحديد أماكن للاجتماع يمكن الوصول إليها لتفادي خسارة أعضاء مميزين بسبب التعارض
- ☐ يجب المزج بين دعم أعضاء مجلس الإدارة ذوي الخبرة وبين ترشح الأعضاء الجدد لإضافة روح ومهارات جديدة في مجلس الإدارة
- ☐ اعتماداً على حجم التعاونية، يجب أن يكون هناك على الأقل 5 أعضاء على حسب نظام الجمعيات التعاونية
- ☐ يجب أن يكون أغلب أعضاء مجلس الإدارة من أعضاء الجمعية، ولكن قد تكون هناك خيارات إضافية عن طريق إضافة غير أعضاء الجمعية ممن يمتلكون مهارات محددة في الجانب الفني، أو من يمثل إحدى الجهات كعضو مستقل



اجتماعات مجلس الإدارة

- يجتمع مجلس الإدارة لممارسة جميع مهامه التي لا يشترطها النظام أو اللائحة التنفيذية للجمعية لكن يجب أن يمارسها أعضاء الجمعية في الجمعية العمومية
- يجب أن يجتمع مجلس الإدارة مرة واحدة على الأقل شهرياً عند تأسيس الجمعية، ومن الممكن أن يكون اجتماعاً عادياً أو بدعوة خاصة لمناقشة الأمور الطارئة، حيث يمكن عقد مجلس الإدارة بالآلية التي يتفق عليها الأعضاء
- يمكن لمجلس الإدارة القيام بأعماله الاعتيادية خارج اجتماعات مجلس الإدارة عن طريق توزيع الاتفاقيات مناوله، أو بالفاكس، أو البريد الإلكتروني، حيث يتم الاتفاق على هذه القرارات بين أغلبية أعضاء المجلس بعدها يتم تسجيل هذه القرارات في محضر اجتماع المجلس خلال مدة لا تتجاوز 28 يوماً
- النصاب القانوني لمجلس الإدارة هو حضور 50% من أعضاء مجلس الإدارة أو أكثر أو على حسب ما هو منصوص عليه في اللائحة التنفيذية للجمعية حيث يجب أن يفوق عدد الأعضاء من أعضاء الجمعية الأعضاء المستقلين أو من هم ليسوا أعضاء في الجمعية التعاونية حيث لا يمكن اتخاذ القرارات في الاجتماع بدون اكتمال النصاب القانوني

i

معايير اختيار أعضاء مجلس الإدارة

- ✓ يجب ألا يقل عمر العضو عن 18 سنة
- ✓ يفضل أن لا تقل الدرجة العلمية للعضو عن البكالوريوس
- ✓ يجب أن لا يكون العضو هو مراجع الحسابات للجمعية التعاونية، أو شريكاً في الشركة المراجعة للحسابات
- ✓ يجب أن لا يكون العضو قد أعلن إفلاسه سابقاً
- ✓ يجب أن لا تكون للعضو سابقة جنائية
- ✓ يجب أن لا يكون العضو قد تم استبعاده سابقاً من إدارة إحدى الجمعيات التعاونية

مكافآت أعضاء مجلس الإدارة

- لا يتقاضى أعضاء مجلس الإدارة أجراً مقابل أعمالهم باستثناء الامتيازات والمزايا المعتمدة لهم من قبل الجمعية العمومية أو ما ينص عليه نظام الجمعيات التعاونية وذلك يشمل تكاليف السفر والمصاريف الأخرى لحضور اجتماعات مجلس الإدارة
- يجب ألا يحصل أعضاء مجلس الإدارة أو شركاؤهم على تسهيلات مالية مالم تتم الموافقة عليها من قبل الجمعية العمومية بأغلبية الثلثين
- يمكن لموظفو الجمعية باستثناء أعضاء مجلس الإدارة لحصول على تسهيلات مالية من الجمعية بعد موافقة أغلبية أعضاء مجلس الإدارة
- الجمعية لها الصلاحية في الحصول على تأمين لتغطية مسؤولية أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية في حال رفع دعوى قضائية بسبب الإجراءات التي اتخذوها أثناء قيامهم بأعمالهم. حيث لن يحمي التأمين الأعضاء والإدارة التنفيذية في حال فشلهم بالقيام بالحد الأدنى من المهام الأساسية، أو في حال ارتكابهم خرقاً واضحاً للقوانين أو سماحهم بقيام أعمال غير قانونية في الجمعية

7.4 اللجان الداعمة

هناك عدد من اللجان ممكن تشكيلها لدعم الجمعية العمومية أو مجلس الإدارة لضمان حقوق الأعضاء عند اتخاذ القرار.

اللجنة الإشرافية

- **اللجنة الإشرافية:** هيئة إدارية منتخبة من قبل الجمعية العمومية تتمتع بصلاحيات قانونية للإشراف على أعمال الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة للجمعية حيث إنها مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالجمعية العمومية، بالتالي هي مستقلة تماماً عن اللجان الإدارية المشكلة من قبل مجلس الإدارة
- في الجمعيات التعاونية صغيرة الحجم، قد لا تكون اللجنة الإشرافية ذات معنى وتأثير كبيرين حيث يمكن اتخاذ القرارات والإشراف على الجمعية مباشرة من قبل الجمعية العمومية، مع ذلك في حال نمو الجمعية قد يكون تنسيق اجتماعات الجمعية العمومية واتخاذ القرارات أكثر صعوبة
- في الجمعيات التعاونية كبيرة الحجم، قد ترغب الجمعية العمومية بانتخاب لجنة مصغرة للاجتماع بانتظام والإشراف على أعمال مجلس إدارة الجمعية العمومية مع اجتماعات متكررة (كل 3 أشهر). كالمعتاد يتم تعيين رئيس للجنة الإشرافية، أمين اللجنة، وسكرتير اللجنة من خلال اجتماع الجمعية العمومية السنوي. في حال انتخاب رئيس وأعضاء اللجنة يجب التأكد من توافر جميع المؤهلات لدى هؤلاء الأعضاء لتشمل الوقت الكافي لمتابعة المهام والمهارات اللازمة لاتخاذ القرارات. حيث إن رئيس اللجنة الإشرافية يقوم بإدارة اللجنة ويضمن بأن تقوم بمهامها المناطة بها على حسب الحوكمة المعتمدة لتشمل على سبيل المثال تفويض المهام ليتم اتخاذها من قبل الإدارة التنفيذية وتوقيع الوثائق القانونية من متطلبات ترشيح أعضاء اللجنة الإشرافية توافر جميع المهارات المطلوبة كمهارات القيادة، اللباقة والإنصاف، مهارات التعامل مع الآخرين، بالإضافة إلى المهارات الفنية المطلوبة للجمعية التعاونية
- يقوم أمين اللجنة بقيادة عمليات الإشراف على الشؤون المالية للجمعية، التأكد من قدرتها على الاستدامة مالياً، والاحتفاظ بجميع التقارير والسجلات المالية. حيث إن مهام هذه اللجنة تشمل مراجعة جميع التقارير المالية والحسابات الختامية للجمعية، لذلك يتوجب عليها توفير أشخاص متخصصين في المجال المالي ومهارات تخطيط الأعمال
- يقوم سكرتير اللجنة بإعداد جدول أعمال اجتماعات اللجنة كما تم تحديدها من قبل الرئيس وأعضاء اللجنة وتعميمها، كتابة محاضر الاجتماعات واعتمادها، والتنسيق لجميع اجتماعات اللجنة اللوجستية

اللجنة الاستشارية

- **اللجنة الاستشارية:** هيئة إدارية اختيارية يتم تشكيلها بشكل منفصل على حسب احتياج الجمعية ويكون أعضاؤها المتخصصون من الأعضاء أو مستشارين خارجيين من أجل تحسين الحوكمة ودعم الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة في موضوعات محددة
- لا تملك اللجنة الاستشارية سلطة رسمية لإدارة الجمعية، أي أن اللجنة الاستشارية لا تقوم بإصدار التوجيهات أو القوانين اللازم اتباعها من قبل إدارة الجمعية. حيث تقوم اللجنة بالدراسات الاستشارية ورفع التوصيات اللازمة في تخصص محدد إلى مجلس الإدارة
- **مهام اللجنة الاستشارية:**
 - إنشاء البرامج التنفيذية وإدارة عمليات التخطيط: من المناسب إنشاء لجنة استشارية عند إنشاء البرامج التنفيذية للتوجيه وبناء التوجهات الاستراتيجية حيث تقوم اللجنة بالتوصيات اللازمة بشأن تصميم البرنامج وتنفيذ الخطط
 - تطوير السياسات: كون اللجنة الاستشارية لا تضع السياسات الملزمة للتنفيذ من قبل إدارة الجمعية إلا أنها يمكن أن تقدم التوصيات اللازمة لتطوير سياسات الجمعية
 - التسويق والعلاقات العامة: يتم إنشاء لجنة للتسويق والعلاقات العامة ويكون أعضاؤها أشخاصا مؤثرين إعلاميا يساعدون في نشر أهداف الجمعية بين العامة
 - إدارة التمويل: غالبا ما يتم إنشاء لجنة استشارية تكون مسؤولة عن إدارة التمويل والحصول عليه. عن طريق بناء دراسة الجدوى ونقاط التفوق للجمعية للوصول إلى التمويل اللازم
 - اللجان الفرعية: يتم إنشاء لجان فرعية استشارية من قبل اللجنة الاستشارية للقيام بمهام محددة يتم طلبها من قبل اللجنة الاستشارية، حيث تنتهي مدة هذه اللجان بانتهاء وتحقيق الهدف المطلوب منها

i

اللجنة الاجتماعية

- اللجنة الاجتماعية: هيئة إدارية يمكن تقسيمها على حسب المنطقة، المنتجات، التخصص، الجنس، أو الفئة العمرية وتتكون من خليط من أعضاء الجمعية وممثلين من المستفيدين من خدمات ومنتجات الجمعية، حيث تهدف إلى تقسيم الإطار الاجتماعي إلى مجموعات أكثر تجانساً مما يتيح مشاركة أفضل للتوجه الاستراتيجي للجمعية في المهام الاجتماعية
- مهام اللجنة الاجتماعية:
 - مساعدة الجمعية في جعلها رائدة في مبادرات المسؤولية الاجتماعية التي تتماشى مع قيم المنظمة ورؤيتها ورسالتها وتطلعاتها.
 - مراقبة التزام الجمعية ببرنامج المسؤولية الاجتماعية ("SR") الذي يتضمن العناصر الخمسة التالية:
 - إجراء الأعمال التجارية بطريقة تخدم الإطار الاجتماعي مع ضمان الإدارة المالية السليمة والحفاظ على الصورة النمطية للجمعية داخل المجتمع
 - تعزيز تنفيذ أدوات الاستدامة البيئية في جميع الأنشطة والخدمات
 - ضمان مشاركة الموظفين بشكل كامل في الأنشطة التي تعزز التزامات المسؤولية الاجتماعية للجمعية، بما في ذلك العمل التطوعي والعمل الخيري المجتمعي
 - دعم الأنشطة المجتمعية الجديرة بالاهتمام من خلال تنفيذ استراتيجية فعالة للتبرعات الخيرية
 - التفاعل بين نشاطات الجمعية الاجتماعية وربطها مع أعضاء الجمعية وعملائها لتفعيل المسؤولية الاجتماعية بالشكل الفعال والمطلوب
- التأكد من أن مجلس الإدارة على اطلاع بالتحديات الاجتماعية والفرص التي تواجه الجمعية.
- التأكد من حصول مجلس الإدارة على التقارير الدورية عن تقدم العمل في مبادرات المسؤولية الاجتماعية على حسب الأهداف الاستراتيجية الموضوعة لها
- ضمان قيام الإدارة التنفيذية بإعداد وتقديم تقرير المسؤولية الاجتماعية السنوي لأصحاب المصلحة، بما في ذلك الأعضاء، العملاء، الحكومة، ووسائل الإعلام

7.5 المراقبة والتدقيق

أهمية المراقبة والتدقيق

ماهي عمليات التدقيق

قيام جهة مستقلة بالفحص وإبداء الرأي حول البيانات المالية، الأداء الإداري، والتقارير الاجتماعية للجمعية التعاونية حيث تقوم بواجباتها وفقاً لمعايير التدقيق للجمعيات التعاونية وبما يتوافق مع الأنظمة القانونية المعتمدة

i

أهداف المراقبة والتدقيق

- إعداد وعرض التقارير المالية من إحدى المهام الأساسية لمجلس إدارة الجمعية التعاونية
- يجب أن تقوم الجمعية بالتعاقد مع مدقق خارجي معتمد لكل الحسابات والبيانات المالية للجمعية لرفع التقرير السنوي
- يجب البحث عن أفضل المدققين في القطاع التعاوني والتواصل مع "الجمعية السعودية للمراجعين الداخليين" لمطابقة المتطلبات المطلوبة
- أعضاء الجمعية التعاونية لهم الحق في معرفة ما إذا كانت الجمعية تدار بشكل صحيح واحترافي
- مجلس الإدارة يقوم بتعيين الإدارة التنفيذية لإدارة الجمعية وهذا يتطلب تعيين مدقق خارجي للقيام بعمليات التدقيق الشامل للبيانات المالية والأعمال التشغيلية
- تكون عمليات المراقبة والتدقيق أداة شاملة لتحسين أداء الجمعية التعاونية
- تكون تقارير التدقيق والمراقبة كأداة لمتابعة مهام المسؤولية الاجتماعية للجمعيات التعاونية، على الرغم من كون المسؤولية الاجتماعية جزءاً لا يتجزأ من مهام الجمعية إلا أنه يلزم رفع تقارير التدقيق والمراقبة بشكل موثق



أنواع التدقيق والمراجعة

- التدقيق المالي هو تقييم لعمليات التحقق من الإجراءات المالية للجمعية التعاونية
- التدقيق الإداري هو تقييم أداء الإدارة في إجراءات وأعمال الجمعية، حيث إنه امتداد للتدقيق المالي
- التدقيق الاجتماعي هو تقييم الأداء الاجتماعي للجمعية ودراسة الأثر من أعمال الجمعية الاجتماعية على الأفراد، الأعضاء، والبيئة المحيطة

i

التدقيق الداخلي والخارجي

- التدقيق الخارجي يشار به إلى التدقيق الذي تقوم به جهة خارجية مستقلة عن الجمعية التي يتم تدقيقها، حيث يجب أن لا يكون لدى الشخص أو الشركة المدققة أي ارتباط بالجمعية إدارياً أو مالياً
- التدقيق الداخلي هو تدقيق يقوم به موظف الجمعية التعاونية، حيث يمكن للجمعيات التعاونية استخدام الحوكمة واللجان الداخلية (اللجنة الإشرافية، اللجنة المالية) للقيام بعمليات التدقيق الداخلي

معايير اختيار المدقق الخارجي

- ✓ يتم تعيين المدقق الخارجي في اجتماع مجلس الإدارة أو اجتماع الجمعية العمومية
- ✓ يتم ترشيح المدقق الخارجي من قبل الأعضاء عن طريق خطاب يقدم إلى مجلس الإدارة أو الجمعية العمومية قبل 21 يوماً على الأقل من تاريخ عقد الاجتماع، حيث يتم إرسال نسخة من الخطاب إلى المدقق الخارجي
- ✓ يجب على المدقق الخارجي المرشح تقديم الموافقة على ترشيحه قبل عملية التصويت، ويجب إخطار الجهة الحكومية المسؤولة بعد تعيين المدقق ب 28 يوماً كحد أقصى
- ✓ يحق للجهة الحكومية المسؤولة تعيين المدقق الخارجي في حال لزم الأمر أو إذا تم إلغاء تعيين المدقق الخارجي من قبل الجمعية ولم تتمكن الجمعية من توفير البديل
- ✓ يقوم المدقق بأعماله حتى اجتماع اللجنة العمومية ويتم تعيين البديل من قبل الجمعية العمومية في حال انسحاب المدقق عن طريق اجتماع خاص للجمعية العمومية
- ✓ تدفع تكاليف ورسوم المدقق الخارجي من قبل الجمعية التعاونية، أو عن طريق الجهة الحكومية المسؤولة



إلغاء تعيين المدقق الخارجي

- يمكن عزل المدقق من منصبه بقرار الجمعية العمومية مع إشعار المدقق الخارجي بعزله قبل شهرين من انعقاد الجمعية العمومية، إلا في حال عزل المدقق بعد عقد اجتماع الجمعية العمومية حيث يجب إرسال الإشعار إلى المدقق بأقرب وقت وتقديمه للجهة الحكومية المسؤولة
- يجب على المدقق خلال 7 من تسلمه الإشعار إرسال جميع التقارير المطلوبة إلى الجمعية والأعضاء ومناقشة ذلك في اجتماع الجمعية العمومية
- يحق للمدقق الخارجي الاستقالة في حال الحصول على موافقة الجهة الحكومية المسؤولة
- يجب على الجمعية تبليغ الجهة الحكومية المسؤولة عن قرار عزل المدقق الخارجي أو الإشعار بذلك
- تتوقف أعمال المدقق الخارجي في حال تم إنهاء الجمعية التعاونية



8. تنظيم الجمعية التعاونية والموارد البشرية

1.8 إطار ومبادئ الهيكل التنظيمي

تعريف الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي هو طريقة تدفق العمل عبر المؤسسة والذي يتيح للفئات العمل سوياً ضمن إطار وظائفها المنفردة في تنظيم المهام. وتميل الهياكل التنظيمية التقليدية إلى أن تكون أكثر رسمية مع الموظفين المصنفين حسب المهمة (مثل التمويل أو العمليات) أو الدائرة أو خط الإنتاج. إن الهياكل الأقل تقليدية أكثر طلاقةً ومرونة وقدرة على الاستجابة بسرعة لبيئات العمل المتغيرة.

i

تحديات الهيكل التنظيمي

- من الممكن حدوث ثغرات هيكلية في الأدوار، أساليب العمل، المسؤوليات، وتدفق المعلومات. عندما تقوم الجمعيات باستبعاد المستويات الإدارية المتوسطة وإجبار الموظفين على تحمل مسؤوليات إضافية
- ومن الممكن أن تنشأ مشكلات انخفاض القدرة والإمكانيات وسرعة الأداء عندما
- يتدخل العاملون من المستوى الأدنى وغير المجهزين عند إلغاء الإدارة المتوسطة لتنفيذ المهام المطلوبة
- عندما يكون على المديرين التنفيذيين أن يأخذوا على عاتقهم مسؤوليات تشغيلية أكبر، مما يؤدي إلى التقليل من قيمة مهاراتهم القيادية.
- ويمكن أن يؤثر اضطراب التنظيم وعدم سلامة التوظيف على هيكل تكلفة الجمعية وتدفقها النقدي وقدرتها على تسليم السلع أو الخدمات. ويمكن للمنظمات المرنة بالإسراع في الاستعانة بالأفراد لتلبية احتياجات العمل المتغيرة. ولكن مع تقليص الموارد فإن أغلب موظفي الجمعيات لا يمكنهم إلا التركيز على مسؤولياتهم المباشرة فقط، الأمر الذي لا يترك لهم سوى القليل من الوقت أو الطاقة أو الرغبة في العمل خارج نطاق عملهم الحالي. وفي نهاية الأمر، تؤثر القدرة المتضائلة وزمن الاستجابة المتأخر على قدرة المؤسسة على الحفاظ على قدرتها التنافسية.
- ومن الممكن أن يؤدي انخفاض مشاركة القوى العاملة إلى تقليل الاحتفاظ بالموظفين، وتقليل ولاء العملاء، والحد من الأداء التنظيمي وقيمة الأعضاء للجمعية

سياسة الموارد البشرية

لماذا يجب تطوير سياسة الموارد البشرية

سياسات الموارد البشرية هي ما تستخدمه الإدارة لمحاسبة طاقم العمل كاملاً. ويجب أن يوافق مجلس الإدارة على الوثيقة التي تحدد كيفية التعامل مع الموظفين حيث يجب أن يكون لدى كل موظف نسخة من السياسة. ويتم تعديل السياسة أو تحديثها، وينبغي أن تكون النسخ متاحة بسهولة للموظفين.

i

مكونات سياسة الموارد البشرية

إجراءات التظلم	إجراءات الانضباط	عملية التقييم	إجراءات التوظيف	سياسة تكافؤ الفرص
ساعات العمل	مدة الالتزام المتوقعة	سياسة دفع الأسهم في حالة الموظف المغادر (إنهاء الخدمة وغير ذلك)	إجراءات إنهاء الخدمة	
التعويض، بما في ذلك تواريخ الأجور، وجداول الأجور، والزيادات الدورية، وزيادات تكلفة المعيشة، والعلاوات، وسياسة الدفع المسبق.	تعريف العمل بدوام كامل ودوام جزئي	العطل		
فوائد إضافية للموظفين	أنواع أخرى من الإجازات	الإجازة المرضية	الإجازات	سياسة العمل الإضافي
معايير سلوك الموظف، بما في ذلك تضارب المصالح؛ والسرية؛ والكحول والتدخين وتعاطي المخدرات؛ والملكية الفكرية؛ والاتصال مع وسائل الإعلام، وما إلى ذلك.				

"التعريف التقليدي للإدارة هو إنجاز العمل عن طريق الأشخاص

ولكن الإدارة الحقيقية هي تطوير الأشخاص من خلال العمل"

8.2 آلية تطوير الهيكل التنظيمي

مبادئ تطوير الهيكل التنظيمي



- تحديد المهام الحرجة، والتي ينبغي تقليصها أو القضاء عليها
- متطلبات دور الهيكل التنظيمي الحالي، مع تحديد الأدوار الجديدة الضرورية أو المعدلة.
- المقاييس الأساسية والمسؤوليات.
- تدفق المعلومات ذات الأهمية الحيوية
- سلطة صنع القرار حسب مستوى المؤسسة
- ما هي المهام الحرجة، والتي ينبغي تقليصها أو القضاء عليها؟

i

عناصر الهيكل التنظيمي

يتم إنشاء هيكل تنظيمي من خلال خمسة عناصر



- تشكل هذه العناصر خريطة تنظيمية وتنشئ الهيكل التنظيمي نفسه بالشكل الصحيح
- ويشير مصطلح "الإدارات والأقسام" إلى الطريقة التي تنظم بها المؤسسة مهامها لتنسيق العمل.
- يعني مصطلح "فريق العمل" عدد الأفراد الذين يقدمون التقرير إلى المدير.
- يشير "تفويض الصلاحيات" إلى تسلسل السلطة والقرارات في الهيكل التنظيمي
- تؤثر استراتيجية الجمعية المتمثلة في المركزية الإدارية أو اللامركزية على الهياكل التنظيمية
- "المركزية" هي الدرجة التي تقتصر بها سلطة اتخاذ القرار على المستويات العليا من الإدارة وتؤدي عادة إلى بناء هرمي. ويوصى عموماً بالمركزية عندما تخلق الأهداف والاستراتيجيات المتضاربة بين وحدات التشغيل الحاجة إلى سياسة موحدة.
- "اللامركزية" هي درجة سلطة اتخاذ القرار التي تتمتع بها المستويات الدنيا من التسلسل الهرمي، وغالباً ما تؤدي إلى مؤسسة أقل مرونة وأصغر حجماً. ويوصى باللامركزية عندما تتطلب الاستراتيجيات التكيف محلياً واتخاذ القرارات.

أنواع الهيكل التنظيمي – الهيكل الوظيفي (Functional Organization)

الوصف	i
• تنقسم المؤسسة في أي هيكل وظيفي، وهو التصميم الشائع، إلى مجموعات صغيرة حسب مجالات التخصص (مثل تقنية المعلومات، والتمويل، والعمليات، والتسويق). • ويشير البعض إلى هذه المجالات الوظيفية على أنها كيانات عمودية ومنفصلة عن بعضها البعض. • وبناءً على ذلك، يتألف فريق الإدارة العليا في الجمعية عادة من عدة مديرين (مثل المدير المالي والرئيس التنفيذي للعمليات). • ويحدث الاتصال بشكل عام داخل كل إدارة وظيفية ويتم نقله عبر الإدارات عن طريق رؤساء الإدارات.	
المزايا	التحديات
• يمكن القول بأن الإدارات الوظيفية تسمح بقدر أكبر من الكفاءة التشغيلية لأنها تجمع الموظفين الذين يتمتعون بمهارات ومعارف مشتركة حسب المهام التي يؤديونها • لذلك يمكن لكل مجموعة من المتخصصين العمل بشكل مستقل مع الإدارة التي تعمل كنقطة اتصال متبادل بين المجالات الوظيفية. وبذلك يسمح هذا الترتيب	• ومن نقاط ضعف هذا الهيكل، عدم تواصل المجموعات الوظيفية المختلفة فيما بينها، مما قد يقلل من المرونة والابتكار. وقد تكون الهياكل الوظيفية أيضاً عرضة للرؤية الضيقة، حيث لا تدرك وظيفة المؤسسة إلا من داخل إطار عملها. وتشمل الاتجاهات الحديثة التي تهدف إلى مكافحة هذه المساوئ استخدام فريق يعبر الخطوط التقليدية للإدارات ويعزز التواصل بين المجموعات الوظيفية • وتظهر الهياكل الوظيفية في مجموعة متنوعة من المؤسسات عبر العديد من الصناعات. وقد تكون أكثر فعالية داخل الجمعيات الكبيرة التي تنتج سلعاً متجانسة نسبياً، قد تشعر الجمعيات الأصغر حجماً والتي تحتاج إلى المزيد من القدرة على التكيف والإبداع بأنها مقيدة كيانات وهيكل وظيفية تواصلية ومبدعة تميل إلى الإنتاج.

أنواع الهيكل التنظيمي – هيكل المنتجات (Product Organization)

الوصف

- يمكن أن تتوافق كل إدارة داخل هذا الهيكل مع منتجات أو جغرافية الجمعية وتحتوي كل إدارة على جميع الموارد والوظائف اللازمة في إطار دعم خط إنتاج معين من المنتجات (مثل أقسام التمويل وتقنية المعلومات والتسويق). ويمكن وصف هياكل التقسيمات الجغرافية والمنتجات على النحو التالي:
- تقسيم المنتجات إلى قطاعات: يعني "هيكل الشعبة الذي تنظمه إدارة المنتجات" أن مختلف الأنشطة المتصلة بالمنتج أو الخدمة تخضع لسلطة مدير واحد.
- التقسيم الجغرافي: ويشمل التشعب الجغرافي أنشطة تجميع الأنشطة على أساس جغرافي. وتكتسب الإدارة الجغرافية أهمية خاصة إذا اختلفت الأذواق والردود على العلامات التجارية عبر المناطق، لأنها تتيح المرونة في عروض المنتجات واستراتيجيات التسويق (وهو نهج يعرف باسم المحلية).

i

المزايا	التحديات
• تعمل التقسيمات الإدارية بشكل أفضل بالنسبة للشركات ذات التباين الواسع في عروض المنتجات أو مناطق التشغيل الجغرافي. • ويمكن أن يكون الهيكل الإداري مفيداً لأنه يوفر مرونة تشغيلية أكبر. • ولا يهدد فشل إحدى الإدارات بشكل مباشر على الإدارات الأخرى.	• تتضمن بعض عيوب هذا الهيكل أوجه القصور التشغيلية مثل الفصل بين المهام المتخصصة، فعلى سبيل المثال، لا يتصل موظفو الشؤون المالية في إحدى الشعب بأولئك الموجودين في شعبة أخرى. • ويمكن أن تشمل مساوئ الهيكل المتعدد في الشعب زيادة الآثار المحاسبية والضريبية.

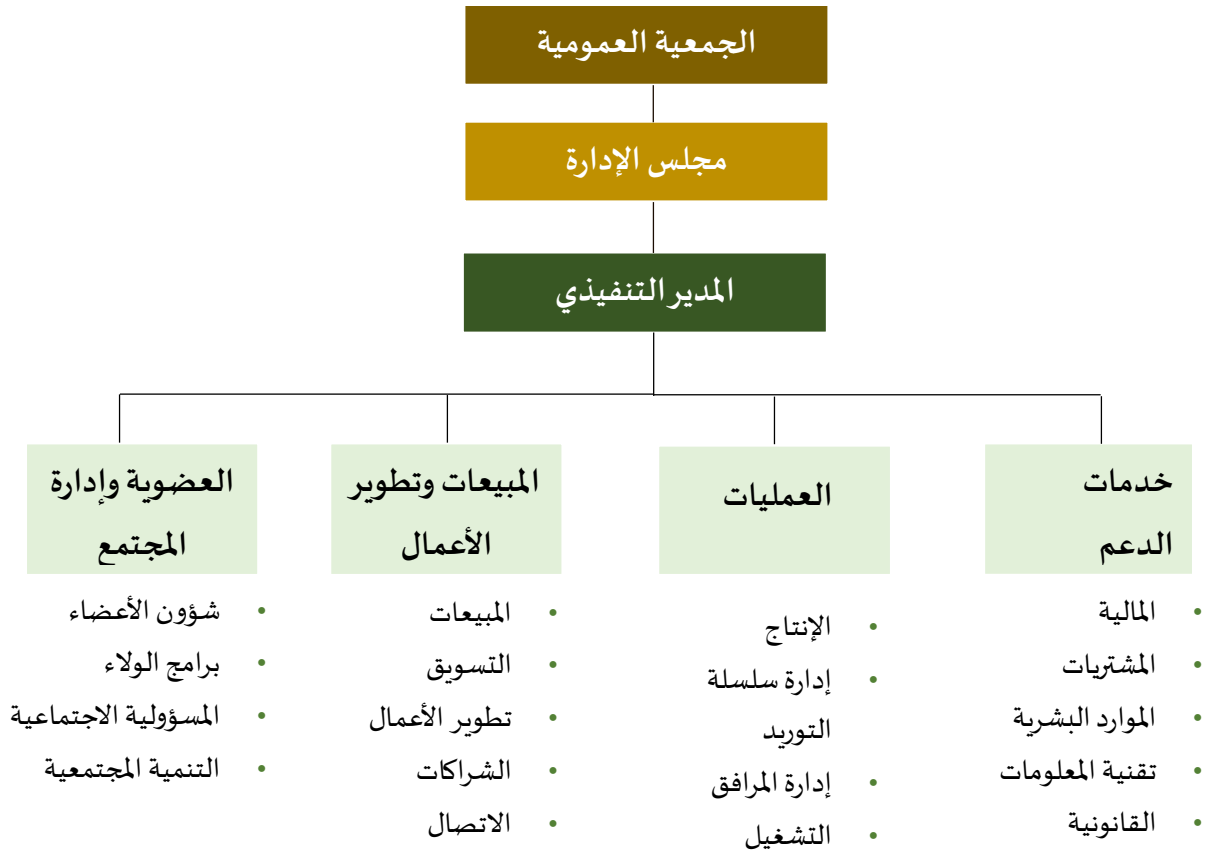
أنواع الهيكل التنظيمي – هيكل المصفوفة (Matrix Organization)

- هيكل المصفوفة هو هيكل تنظيمي يتم فيه تجميع الأفراد في الوقت ذاته من خلال إطارين تشغيليين، ولهذه الهياكل مزايا وعيوب على حد سواء، ولكنها عادة ما توظف على أكمل وجه من قبل الجمعيات الكبيرة لتبرير التعقيد المتزايد.
- ويتم تجميع المؤسسات، في إدارة المصفوفة، حسب منظورين اثنين أيهما الأنسب بالنسبة للجمعية. ويشمل المنظور التنظيمي الشائع الوظيفة والمنتج، أو الوظيفة والمنطقة، أو المنطقة والمنتج.
- فعلى سبيل المثال في مؤسسة مجمعة حسب الوظيفة والمنتج، سيكون لكل خط إنتاج إدارة تتوافق مع كل وظيفة. وإذا كانت للمنظمة ثلاث وظائف وثلاثة منتجات، سيكون لهيكل المصفوفة تسعة تفاعلات إدارية محتملة (3*3). يوضح هذا المثال مدى تعقيد هياكل المصفوفة بطبيعتها مقارنة بهياكل أخرى أكثر خطية..

i

المزايا	التحديات
يسمح هذا الهيكل لأعضاء الفريق بتبادل المعلومات بسهولة أكبر عبر حدود المهمة، مما يتعارض مع نقد "صومعة" للإدارة الوظيفية. كما تسمح هياكل المصفوفة بالتخصص الذي يمكن أن يزيد من عمق المعرفة وتعيين الأفراد وفقاً لاحتياجات المشاريع.	ومن عيوب هيكل المصفوفة زيادة التعقيد في سلسلة القيادة وذلك عندما يتم تعيين موظفين كمديري وظائف ومشاريع. ومن الممكن أن تؤدي هذه الزيادة في التعقيد إلى ارتفاع نسبة المديرين إلى العمال، وهو ما قد يؤدي بدوره إلى زيادة التكاليف أو إلى تضارب ولاءات الموظفين. كما يمكن أن يؤدي ذلك إلى جمود في اتخاذ القرارات إذا كان أحد مديري المصفوفة لا يتفق مع مدير في الطرف الآخر، ويمكن أن يؤدي عدم وضوح السلطة في بنية المصفوفة إلى تقليل سرعة الحركة في عملية صنع القرار وحل النزاعات. ولا ينبغي أن تستخدم هياكل المصفوفة عموماً إلا عندما يتطلب التعقيد التشغيلي للمؤسسة ذلك. يتم اقتراح تطبيق المصفوفة عندما تتطلب أية منشأة تعمل في مناطق مختلفة وذات منتجات مختلفة تفاعلاً بين فرق تطوير المنتجات والمتخصصين في التسويق الجغرافي، فمن ناحية عامة، تستفيد المؤسسات الكبرى والتي تحتاج إلى قدر كبير من التواصل بين الإدارات من هذا النموذج.

نموذج هيكل تنظيمي لجمعية تعاونية



8.3 الأدوار والمسؤوليات

مصفوفة المسؤوليات (RACI Matrix)

إن مصفوفة المسؤولية، المساءلة، الاستشارة، والإعلام (RACI) هي أداة تسمح بتوصيف مسؤوليات الأدوار المختلفة في المنظمة.

A- من يتحمل المسؤولية (Accountable) الدور الذي يمثل المسؤولية الكاملة ومتخذ القرار النهائي وله الملكية المطلقة	R- من هو المسؤول (Responsible) الدور الذي يتم منحه للقيام بعمل محدد
I - من هو على اطلاع (Informed) الدور الذي يجب إبلاغه عند اتخاذ قرار أو إجراء.	C- من هو المستشار (Consultant) الدور الذي يجب استشارته قبل اتخاذ قرار أو إجراء.

تعتبر مصفوفة RACI مهمة لتوضيح العلاقات والمسؤوليات داخل الجمعية مقدماً، وتجنب أي تداخل في الجهود، أو الأنشطة التي لم تتم تغطيتها. كما أنها تبين من الذي يتوقع منه أن يقوم بالعمل، وتدعمه وتوافق عليه. ترتبط RACI بشكل خاص بالأنشطة المشتركة عبر وظائف ولجان صنع القرار

نموذج تطوير مصفوفة المسؤوليات

المجال المستهدف	نشاط	R	A	C	I
مثال: التمويل	إعداد الكشوف المالية	الدور 1	الدور 2	الدور 3	الدور 4
مثال: إدارة العضوية	تصميم برامج ولاء العضوية	الدور 2	الدور 4	الدور 1	الدور 3
مثال: المشتريات	اختيار الموردين	الدور 3	الدور 2	الدور 4	الدور 1

المدير التنفيذي

لماذا المدير التنفيذي؟

- هناك العديد من التعاونيات أكبر من أن تُدار من قبل الأعضاء، وتحتاج إلى إشراك المدير التنفيذي والموظفين، إن الاختيار الدقيق لفريق الإدارة أمر بالغ الأهمية لضمان استمرار التعاونية، والوفاء بأهدافها، والقدرة على المنافسة في السوق
- ليس لمجلس الإدارة دور في الإدارة اليومية للتعاونيات الموظفة. وتشمل واجبات المدير التنفيذي ضمان عمل التعاونية وفقاً لخطة عملها وقواعدها واستراتيجياتها وسياساتها ومبادئها؛ وفهم أهداف التعاونية وإنجازها؛ وتقديم المعلومات إلى المجلس واقتراح أهداف جديدة؛ واختيار الموظفين وتدريبهم والإشراف عليهم ومساعدتهم وضمان أن تعمل التعاونية على أساس مالي سليم.
- ويجب أن يكون لدى التعاونية عقد إدارة معتمد بقرار خاص قبل تعيين أي شخص ليس موظفاً في التعاونية، ويؤدي جزءاً كبيراً من مهام التعاونية، أو الذي يوجه التعاونية إلى أداء وظائفها بطريقة معينة، وذلك قبل الاستعانة بذلك الشخص.

i

علاقة أعضاء مجلس الإدارة بالمدير التنفيذي

بشكل عام، تدلل قدرة أعضاء مجلس الإدارة والمدير التنفيذي على تأسيس علاقة سلسة على فعالية الجمعية وإدارتها الجيدة. تتطلب هذه العلاقة من كل طرف أن يتفهم حدود مسؤوليته حيث يجب ألا يتحول أعضاء المجلس إلى مديرين أدنى رتبة، ولا يجب أن يحاول المدير التنفيذي الاستيلاء على مهام وضع السياسة والإشراف المنوطة بالمجلس.

i

تقسيم المسؤوليات بين المجلس والإدارة

مسؤوليات مجلس الإدارة

- التوجهات الاستراتيجية
- القرارات المتعلقة بما يجب على التعاونية القيام به.
- الالتزامات الأساسية وطويلة الأجل للموارد المالية
- تطوير الكادر لضمان التنفيذ الصحيح للاستراتيجية
- الإشراف على أداء الإدارة التنفيذية

مسؤوليات الإدارة التنفيذية

- الأعمال التشغيلية
- القرارات حول آليات العمل داخل الجمعية
- التزامات قصيرة الأجل ومتوسطة الحجم للموارد
- التدريب المرتبط بالوظيفة للموظفين في الجمعية
- تقييم أداء الموظفين

المهارات المطلوبة من المدير التنفيذي

أولاً: أحد أهم مهام المدير التنفيذي للجمعية هو وضع أهداف تطويرية تشغيلية تتوافق مع استراتيجية الجمعية، ومن ضمنها بناء علاقة تبادلية بينه وبني أعضاء الجمعية قائمة على فهم متطلبات الجمعية وأهدافها الاستراتيجية وتطلعات الأعضاء. بالإضافة إلى أن بناء آلية تعامل بين المدير التنفيذي والأعضاء على أساس التوافق بالتوجهات وتحقيق المستهدفات وليست علاقة موظف مع مديره عن طريق السماح للأعضاء ببدء رايهم حول المنتجات، الأسعار، والخدمات، حيث أن هذه الآراء هي مدخل ذو قيمة عالية جداً تساعد المدير التنفيذي على النجاح في المستقبل. أيضاً يجب على المدير التنفيذي أن تكون لديه القدرة الكاملة على التفرقة بين النقد البناء والغير بناء المقدم من الأعضاء

ثالثاً: من الجدير بالاهتمام أنه لا يجب توظيف الأعضاء في مناصب الإدارة التنفيذية فعندما يكون عضو التعاونية مديراً لها قد يصبح من الصعب على مجلس الإدارة ممارسة سلطته على المدير التنفيذي

ثانياً: تنحصر مهام العديد من المدراء التنفيذيين للجمعية التعاونية خاصة الصغيرة منها في الأعمال التشغيلية مما يقلل من عمليات التواصل الفعال مع الأعضاء والاستفادة من وجهات النظر، لذلك يجب على المدير التنفيذي تأسيس علاقة متينة مع أعضاء الجمعية تفيده في أداء مهامه المتعددة خاصة في الأوقات السيئة للجمعية

رابعاً: بشكل عام تتشابه المهارات اللازمة لتوافرها في مدير التعاونية مع تلك المطلوبة لدى مدير المؤسسات الأخرى ولو كانت بنسب مختلفة:

- مهارات اتخاذ القرار
- مهارات العلاقات الشخصية
- مهارات وضع الأهداف
- الإدارة اليومية وتجاوز التحديات والمخاطر
- تنمية قدرات الكوادر والموظفين

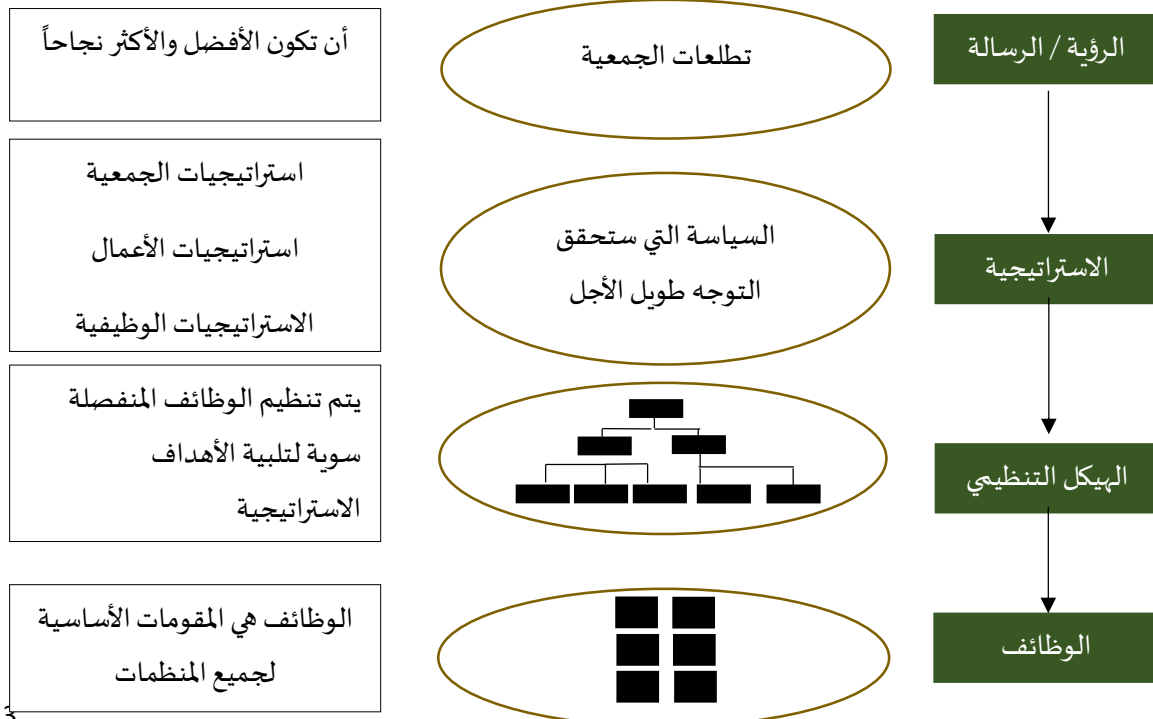
8.4 التوظيف

الغاية من الوظيفة

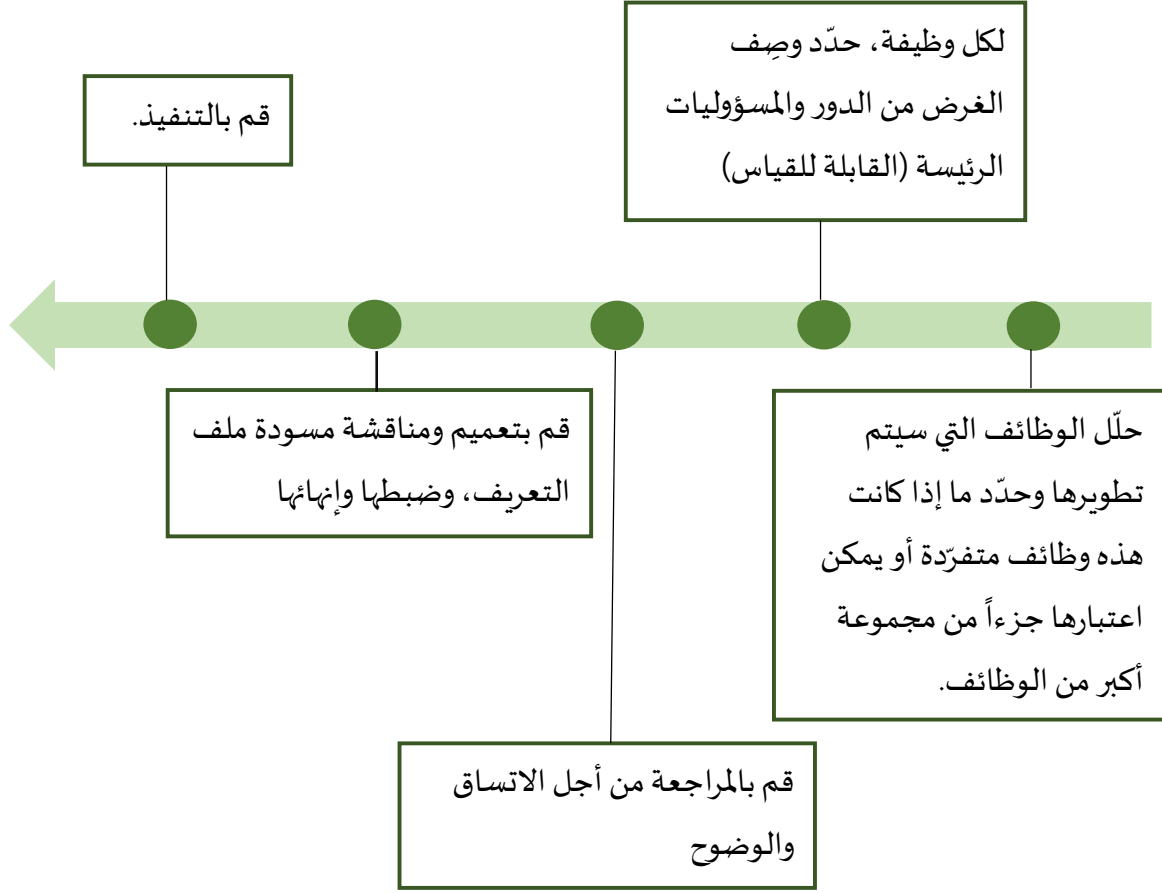
i

- كل منظمة لها غاية أو سبب لوجودها، ولتحقيق هدفها تتبنى المنظمة استراتيجية واضحة وخطة لتنفيذها
- تشكّل الاستراتيجية الهيكل التنظيمي للجمعية، الوضع الحالي والتطور المستقبلي للهيكل، وفي المقابل، يوضح الهيكل التنظيمي كيف ستضيف كل وظيفة قيمة إلى الأعمال داخل الجمعية
- تطبيق الإجراءات داخل الجمعية
- الوظائف هي اللبنات الأساسية للجمعية - يجب أن تتحد جميع الوظائف لتحقيق الهدف الأساسي للجمعية
- الوظائف هي الرابط بين الفرد كموظف والجمعية كصاحب عمل - فهي توفر الجسر بين أصحاب الوظائف والعمل الذي يتعين القيام به.
- يجب إنجاز الوظيفة الموجودة أيّاً كان الشخص الذي يقوم بها في أي وقت من الأوقات، ويمكن للأفراد أن يشكلوا الطريقة التي تتطور بها الوظائف بمرور الوقت، ولكن الوظائف مستقلة عن الموظفين
- الأسلوب، النهج والأداء هي سمات الأشخاص، بينما الغاية ومجالات المسؤولية هي خصائص الوظائف، وسوف يتم تحقيقها عندما يقوم الموظف بأداء وظيفته والإجراء المطلوب منه

التسلسل في تحديد الوظائف المطلوبة



تطوير الوصف الوظيفي



- ✓ يجب على المديرين مشاركة الوصف الوظيفي / الأدوار مع أعضاء الفريق ، والتحقق من فهم المسؤوليات الوظيفية لكل دور
- ✓ في حال توفر جلسة تخطيط إدارة الأداء في بداية سنة الأداء فرصة للتحقق من أن وصف الوظيفة لا يزال محدثاً، وتجديد فهم المسؤوليات الوظيفية بشكل أدق
- ✓ في حال الرغبة بإجراء تعديلات كبيرة على الوظيفة يجب مراجعة الوصف الوظيفي المعتمد
- ✓ يجب أن يوجد نظام متابعة ومراجعة لجميع الأوصاف الوظيفية بشكل دوري (كل سنتين مثلاً)
- ✓ يجب تبسيط الأوصاف الوظيفية بأن تكون واضحة لكل الموظفين لتطبيقها واستيعاب المهام

نموذج الوصف الوظيفي

التأكد من أن جميع الموظفين لديهم أوصاف وظيفية تساعد الجميع على بذل أفضل ما بوسعهم
ويمكن الموظفين ومشرفهم من تبادل التوقعات حول العمل الذي يقومون به.

i

المسمى الوظيفي		القسم
المشرف		
الغاية من الدور	المسؤوليات	
سبب وجود الوظيفة • يشرح لماذا توجد الوظيفة. • وصف بسيط وسهل • الوصف يكون دقيق وخاص بالوظيفة وليس وصفا عاما	النتائج الأساسية المتوقعة من الوظيفة • التركيز على النتائج • بدون وقت محدد • واضحة ومميزة • قابلة للقياس • مرتبطة بالوظيفة	
أبعاد الوظيفة	المهارات والخبرة	
البيانات الأساسية التي يكون للوظيفة تأثير عليها • البيانات المالية السنوية / الميزانيات • إجمالي عدد الأشخاص تحت الإدارة • أخرى - مثل الإنتاجية	التركيز على المؤهلات الأساسية، المهارات والخبرة للبحث عنها عند التوظيف • المؤهلات (الفنية، الدراسية...) • سنوات الخبرة في وظائف معينة. • معرفة بالمهام الوظيفية • المهارات التقنية والتعامل معها	

8.5 التطوع

المتطوعون

- لإبقاء التكاليف منخفضة قدر الإمكان، تعتمد التعاونيات على المتطوعين للقيام بمعظم العمل.
- يتم تشغيل العديد من التعاونيات بالكامل من قبل المتطوعين، في حين أن البعض الآخر (بشكل عام تلك التي تعمل على نطاق أوسع) لديها بعض الموظفين المأجورين ويتم دعمها من قبل المتطوعين.
- من المحتمل أن يعتمد النهج الذي تتبعه الجمعية التعاونية مع المتطوعين على الطريقة التي تأسست بموجبها. على سبيل المثال، يتم تأسيس بعض التعاونيات بدعم من منظمة قائمة مثل صندوق رعاية أولية، جمعية إسكان، مجموعة بيئية، أو مدرسة. تمتلك هذه المؤسسات موظفين مأجورين للمساعدة في الإشراف على التعاونية. غالباً ما يكون لمثل هذه التعاونيات سياسات وإجراءات تطوعية بالفعل.
- إذا كانت الجمعية التعاونية تعمل وتدار من قبل متطوعين فقط، فمن الجيد تشجيع الجميع على لعب دور متساوٍ في صنع القرار وإدارة المجموعة.
- سوف تحتاج إلى توظيف عدد كافٍ من الأعضاء الملتزمين لإنجاز العمل التعاوني وتجنب إثقال كاهل شخص أو اثنين بأغلبية عبء العمل. تتمثل إحدى طرق ضمان ذلك في وضع سياسة تتطلب أن يعمل جميع متطوعي الجمعية لعدد معين من الساعات في الشهر. ومع ذلك، مع تنامي العمل التعاوني، قد ترغب في تكليف أعضاء معينين بمسؤوليات محددة، مثل إدارة الطلبات أو التعامل مع المال. ومن الأدوار المفيدة الأخرى أن يكون لديك شخص مهمته الرئيسية هي تنسيق مهام المتطوعين الآخرين.
- العديد من التعاونيات الغذائية التي تدار من قبل منظمة قائمة، أو بالشراكة معها، مثل مركز للأطفال، مدرسة أو مركز اجتماعي تكون لديه بالفعل سياسات وإجراءات تطوعية. إذا لم تكن الحال كذلك، سوف تحتاج إلى التأكد من أن عملية توظيف وإدارة المتطوعين لديك يتم التعامل معها بعناية من خلال السياسات المعمول بها لضمان حصولك أنت ومتطوعيك على أقصى استفادة من التجربة.

i

تخصيص المهام

- قبل توظيف المتطوعين، من الجيد العمل على المهام الرئيسية التي يجب القيام بها وإنشاء قائمة مهام أو وصف وظيفي لكل منها. سوف يساعد التخصيص الواضح للمهام التي تتناسب مع قدرات الأشخاص وتوافرهم على ضمان التعاون بشكل مزدهر ومتطوعين متحمسين وملتزمين.
- من المفيد أن تبدأ من خلال النظر في المدة التي سوف تستغرقها كل مهمة. على سبيل المثال، إذا أرادت تعاونية غذائية تشغيل سيارة متنقلة مرة واحدة في الأسبوع من الساعة 10 صباحاً حتى 12 ظهراً، فمن المحتمل أن يحتاج المتطوع إلى تقديم المساعدة لمدة 3 ساعات على الأقل في الأسبوع. سوف تساعد هذه الفترة من الزمن لتغطية تشغيل السيارة وإتاحة الوقت للإعداد والتعبئة فيما بعد.
- يمكن أيضاً تقسيم المهام إلى الأنشطة اليومية التي ينطوي عليها بيع المنتج. على سبيل المثال، طلب الطعام من الموردين، خدمة العملاء أو تعبئة الأكياس أو الصناديق. قد تشمل المهام التطوعية كذلك أنشطة أخرى تتعلق بتنسيق وتطوير التعاون الغذائي (مثل الشراكات، التسويق، تمويل المشاركة في نشاط تقديم الطلبات، إلخ).
- عند تخصيص المهام، من المهم مراعاة قدرات الأشخاص وتفضيلاتهم. على سبيل المثال، قد يكون لديك متطوعون يفضلون عدم عد النقود، ولكن يسعدهم عرض المنتجات. وبالمثل، إذا رغب أحد المتطوعين في اكتساب خبرة في مجال معين، مثل الخدمات اللوجستية أو تنظيم النشاطات والتخطيط لها، فإن إشراكهم في تلك المجالات من خلال التعاون الغذائي يعد فرصة رائعة للقيام بذلك.
- إذا كانت التعاونية تعمل مع منظمة أكبر أو كانت جزءاً منها، مثل جمعية إسكان أو صندوق رعاية أولية، فقد يتولى الموظفون المأجورون بعض المهام.
- بدلاً من ذلك، قد يكون هدفاً جلياً لمؤسستك المساعدة في تدريب المتطوعين على تولي وظائف مثل الإدارة المالية، حيث يمكن تخصيص المهام كجزء من خطتك للتدريب أو خبرة العمل.

توظيف المتطوعين



هناك عدة طرق لتوظيف متطوعين في الجمعية التعاونية. حيث تعتمد الأدوات والطرق التي تختارها على تأسيس التعاونية الخاصة بك وما تقوم به أو تتطلع لتنفيذه. وبعد ذلك ربطها بالمتطوعين المتقدمين للقيام بالنشاطات اليومية، وتقوم التعاونيات عادة بالتوظيف من خلال واحدة من الطرق التالية:

المقابلات الشخصية

- لا يلزم في عملية إعداد المتطوع الجديد أن تكون رسمية بالضرورة. الغاية في الحقيقة من إجراء مقابلة مع متطوع محتمل في التعاونية الخاصة بك هو تقييم كيفية التوفيق بين احتياجات كل من التعاونية والمتطوع المحتمل. ومن العوامل الحاسمة أيضاً ضمان أن المتطوع يفهم تماماً الدور والالتزام المطلوبين.
- تشكل الفترة التجريبية التي قد تصل إلى شهر واحد طريقة جيدة لتقييم ما إذا كان المتطوع مناسباً وتسمح بفترة من المراجعة في نهاية الشهر عندما يمكن تقديم التقييم من كلا الجانبين. إذا لم ينجح الأمر، يمكنك فض الشراكة تحت شروط جيدة. في حال كنت راضياً أنت والمتطوع بالمتابعة، فقد تكون هذه نقطة جيدة لتقديم المزيد من التقييم أو التدريب أو المزايا الأخرى.
- عند اختيارك للمتطوع، كيف ستعرفه على التعاونية والأشخاص الذين سيعملون معه؟ من المرجح أن يستمتع المتطوع أكثر بالتجربة إذا شعر بالترحيب، وأدرك ما يفترض به أن يفعل ونال التقدير لجهوده ووقته. فمن وجهة نظر التعاونية، أنت بحاجة إلى أن يتأقلم المتطوعون، ويشعروا بالثقة حيال إكمال مهمتهم بشكل جيد، ويحصلوا على ما يكفي من الفائدة، والمتعة والرضا بحيث يستمرون في العودة. يعتبر الاستقرار غير الرسمي للمنظمة طريقة جيدة لجعل المتطوع يشعر بالراحة وشرح كيفية عمل المنظمة.



9. التمويل

1.9 تحديد الاحتياج للتمويل

الحاجة للتمويل

يجب على الجمعيات التعاونية تقديم سبب احتياجها للتمويل. ولا يمكن دعم أي فكرة، فالنقطة الأساسية التي تضمن انجذاب الممولين والمستثمرين إلى جمعية دون أخرى هي توصيل نقاط قوتها وأهميتها بشكل واضح وفعال. الشرط المسبق لذلك هو أن يفهم المشاركون في الجمعية هذا الأمر



التقديرات المالية – قائمة التدقيق

- ☐ ما الافتراضات التي تعتمد عليها الأرقام؟
- ☐ ما هي متطلبات رأس المال الاستثماري؟
- ☐ من أين يأتي الاستثمار وتحت أية بنود؟
- ☐ ما هو الاستثمار الإضافي المطلوب وما هي الخطط لزيادته؟
- ☐ متى ستتحقق نقطة التعادل؟
- ☐ ما هو دخل المبيعات المطلوب لتحقيق التعادل؟
- ☐ ما هي المؤشرات المالية الرئيسة الأخرى الخاصة بالجمعية؟
- ☐ ما هي المخاطر الرئيسة وخطط الطوارئ؟



المطالبات المالية

يجب أن يتناسب حجم المتطلبات المالية والجهد المطلوب مع المشروع، فبالنسبة لحديقة مجتمعية بمساحة مئة متر مربع، يجب أن يكون موجزاً ومحددًا، وأن تتجاهل الأجزاء غير المرتبطة بالموضوع. وبالنسبة لمزرعة كبيرة بمساحة مئة فدان ومؤسسة بحثية، يجب أن تتوقع اضطرابك لتقديم تفسير مُفصّل بشأن الالتزام الشديد الذي تتوقعه من جميع المعنيين. يفترض الناس أن المشروع الأكبر أصعب من المشروع الأصغر، ولكن ليس هذا هو الحال دائماً. إن سهولة المشروع مرتبطة أكثر بالاستفادة الجيدة من الإمكانيات المتاحة، وليس طلب إمكانيات غير المتوفرة. لذلك، فكر في الاختيار بين وسيلتين: واحدة رخيصة للشراء والتشغيل، ولكنها بطيئة في العمل، ووسيلة أخرى مكلفة ولكنها منتجة للغاية. في الواقع لا يوجد أحد أفضل من الآخر ولكن الأمر يعتمد على حجم السوق الذي يستهدفه العمل. ويمكن لعدة أشخاص تلبية احتياجاتهم بشكل أفضل باستخدام الوسيلة الأبسط، فكلما كانت الوسيلة أكثر كلفةً فسُحِّلَ المجموعة بأعباء الالتزامات في حين أنها لا تعمل بكامل إمكانياتها. قد لا تكون هناك وسائل مناسبة لأحجام معينة من السوق - الطريقة الوحيدة لتكون مُربحة هي أن يكون هدفها مرتفعاً أو منخفضاً.

i

الوفرة في رأس المال

يلاحظ بشكلٍ شائع أن مشاريع الجمعيات التعاونية تواجه تحدي نقص رأس المال. وعلى كل حال، فهناك حجة قوية مفادها أن رأس المال الكبير جداً يُعتبر مخاطرة أيضاً. لأن كل رأس مال يأتي مع التزامات - ضرورة تحقيق عائد. إذا تم وضع الكثير من العائدات في مستحقات المستثمرين، فستفتقر المنشأة للاحتياجات اللازمة للتطوير المستقبلي. إن نتائج الاقتراض بمقدار كبير وعدم القدرة على السداد في حالة انخفاض المبيعات أمرٌ واضحٌ تماماً ولكن شيئاً مشابهاً يمكن أن يحدث مع الاستثمار في الأسهم إذا ملّس المستثمرون ضغوطاً على الجمعية لتحقيق عائد قصير الأجل لاستثماراتهم. هناك أيضاً خطر السعادة الوهمية: من المريح جداً عند بدء أي عمل تجاري أن تعرف - كما يقترح الكثيرون - أن لديك رأس مال عامل كافٍ لتغطية تكاليف التشغيل لمدة ثمانية عشر شهراً أثناء زيادة المبيعات. لكن هذه التغطية المريحة يمكن أن تبعدك عن واقع السوق واحتياجات عملائك. قد لا تترك أن الطلب غير كافٍ على منتجك، أو أن عملياتك غير فعالة، حتى يكون الوقت قد فات لتغيير الاتجاه. يُعتبر التمويل أمراً حيوياً، وهو شريان الحياة لأي عمل تجاري، ولكنه ليس بديلاً عن معلومات السوق ولا ينبغي استخدامه بهذه الطريقة.

i

المخاطر

i

المجال الآخر الذي يجب أن تضع جمعيته نفسها فيه مرتبطاً بالمخاطر والعوائد المنخفضة أو المرتفعة. فالخطر أكثر من مجرد شك، إن الشك موجود ولا يمكن تجنبه في سوق متقلب أو متغير، وكذلك لا يمكن تجنب تأثير هذه الشكوك على جمعيته. لا يوجد عذر للفشل في دراسة وجمع المعلومات الخاصة بالقضايا الحرجة قبل أن تبدأ الجمعية بالعمل، ولكن إذا كنت لا تعرف بالضبط نوع السوق المناسب لمنتجك في غضون عامين، فهذه مخاطرة. وعند البحث عن التمويل، من المفيد أن تكون هناك عوائد كافية لتعويض هذا الخطر. ومن غير المرجح أن يحصل صاحب رأس المال الاستثماري (مشروع اجتماعي أو مشروع مالي) على عائد كافٍ من نشاط منخفض الخطورة. ويجب أن يحافظ المصرفي (صاحب البنك) الحذر على رأس ماله، ويريد المانحون الرئيسيون نتائج يمكن توقعها، ولذلك فهم يقبلون أن تكون النتيجة هي عوائد متواضعة ومحدودة. يجب أن نأخذ بعين الاعتبار هذه المخاطر من بداية العملية لأنها ستكون -إلى حد كبير- خيرة للمشاركين. إن المشروع الخطر مشروع مُرهق ومثير وذو ضغوطات شديدة وقد يكون سبباً في عوائد مالية مرتفعة أو سبباً في خيبة أمل. أي شخص ينجذب إلى نشاط تجاري جديد له الحق في معرفة مستوى المخاطر المحتملة أولاً. ويجب أن يجري فريقك المؤسس مناقشة صادقة حول مستوى المخاطر التي سيواجهها.

9.2 آلية طلب التمويل

مراحل التخطيط المالي والحصول على التمويل

1 تطوير التد

- من المهم في مرحلة الإدراك التفكير مباشرةً في الخصائص التعاونية للمشروع. بمجرد تحديد المشكلة / الحاجة / التحدي والتفكير في حل لها، هناك حاجة للتفكير في المكون التعاوني المرتبط بهذه الحاجة. وحتى في الحالات التي لا يتضح فيها ذلك على الفور، فهناك دائمًا إمكانية للعثور على ميزة تعاونية. فعلى سبيل المثال، إذا احتاجت جمعية تعاونية إلى تمويل لاستبدال أجهزة الحاسب الآلي القديمة، فيمكن ربط ذلك، من بين أمور أخرى، مع الحاجة إلى إدارة بيانات العضوية بطريقة أكثر فاعلية، وبالتالي، لا يتعلق الأمر بالنشاط التجاري فقط.
- عند وضع تصور لمشروع، إذا كانت هناك بالفعل فكرة عن الممولين المحتملين، فمن المهم أيضًا التفكير في كيفية ارتباط أهداف المشروع بأهداف منظمة التمويل المحتملة ويمكن التعبير عن هذا بطريقة تتوافق مع متطلبات التمويل. على سبيل المثال، إذا كان لدى الحكومة تمويل متاح لتدريب الموظفين بهدف تحسين الكفاءة، فتأكد من أن أحد أهداف المشروع هو تحسين الكفاءة من خلال التدريب. بالإضافة إلى ذلك، من المفيد أن تكون المكونات التعاونية المحددة للمشاريع مرتبطة بهذه الأهداف. على سبيل المثال، يمكن أن نشير إلى أن التدريب هو أحد مبادئ الجمعية التعاونية وسيجعل الجمعية أقوى بالإضافة إلى زيادة الكفاءة. بهذه الطريقة سيكون هناك فائدة اقتصادية وأيضاً اجتماعية للمشروع.
- لتحديد أهداف المشروع، يجب صياغة الأهداف بطريقة ذكية SMART
 - نوعيّة: تأكد من صياغة الأهداف بطريقة محددة وواضحة وليست أهدافاً عامة.
 - قابلة للقياس: يجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس بطريقة ما. وعند نهاية المشروع، سيكون من الضروري توضيح كيف تم تحقيق الأهداف وبالتالي يجب قياسها.
 - قابلة للتحقيق: تأكد من أن الأهداف واقعية وليست مجرد أمنيات. ومن الممكن أيضاً توسيع نطاق الأهداف إلى مستويات ذات طموح متزايد (هدف أساسي، هدف ممتاز، هدف جيد، هدف مقبول)
 - ذات صلة: يجب أن تكون أهداف المشروع ذات صلة بمعالجة القضايا / التحديات / المشاكل التي تم تحديدها.
 - تعتمد على الوقت: يجب تحقيق الأهداف في إطار زمني معين. على الرغم من أنه قد يتم تعيين بعض الأهداف على المدى الطويل، وحتى بعد انتهاء المشروع، إلا أنه من الضروري أن تكون لديك أهداف سيتم تحقيقها ضمن الإطار الزمني للمشروع

2 إعداد المنهج

- توجد بعض الدعوات الصارمة لتقديم اقتراحات وهذه الدعوات ستخبر المؤيدين بالضبط ما يحتاجون إلى القيام به وترسل اقتراحًا للنظر فيه. ومع ذلك، في بعض الحالات، ستكون الدعوة أكثر غموضًا ومرونة وستترك القرار للمؤيدين. وفي حالات أخرى، يمكن تقديم اقتراح حتى إذا لم يكن هناك دعوة، وفي هذه الحالة، يحتاج مقدم الاقتراح إلى معرفة العناصر الأساسية التي يجب تضمينها في الاقتراح
- العناصر الأساسية لمقترح المشروع:

السياق	وصف القضية / التحدي / المشكلة التي أوجدت الحاجة إلى تقديم الاقتراح. وضّح التحديات التي تواجهك بطريقة مباشرة ومفهومة. وأنشئ سردًا توضيحيًا حول أهمية القضايا وطريقة معالجتها.
الأهداف	وصف ما يريد المشروع تحقيقه وبأية طريقة يتعامل فيها مع القضية المحددة في السياق.
الأنشطة	وصف الإجراءات الملموسة التي سيتم اتخاذها لتحقيق الأهداف والطريقة التي يساهم بها كل إجراء في تلك الأهداف. تأكد من أن الأنشطة مناسبة للهدف، أي أنها ستكون مفيدة في حل المشكلات والوصول إلى الأهداف التي حددتها.
الموارد	وصف الموارد التي يمتلكها المؤيد أو الموارد التي ستخضع للنشاطات. يتضمن ذلك توضيح الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ المشروع. تأكد من توضيح كيف تتوافق خبرة الأشخاص العاملين مع الأنشطة والأهداف.
الجدول الزمني	تحديد مشاكل كل نشاط والطريقة التي سيتم بها الأداء ضمن الوقت المناسب
الميزانية	تحديد تكاليف كل نشاط والمشروع بكامله، بالإضافة لتحديد مصادر الدخل (الموارد الخاصة والتمويل المطلوب والتمويل من مصادر أخرى). من المهم أن تكون لديك ميزانية واقعية وأن تعكس الأسعار حالات السوق الاعتيادية. تأكد من تضمين التكاليف المتعلقة بالمساهمات العينية (على سبيل المثال، الوقت الذي تستغرقه أنشطة المشروع) وذلك من أجل الأشخاص الذين لا يتم تمويل رواتبهم بالضرورة من المشروع)
المنظمة	عرض وتقديم المنظمة، وخصوصاً طبيعتها التعاونية.

3 عرض المنة

- من الجيد إقامة اتصال مع ممول مُحتمل قبل إرسال الاقتراح الرسمي. وهذا سيساعد في تعديل المقترح وفقاً للمتطلبات والأهداف المحددة للممول وأيضاً لفهم العملية بشكل أفضل.
- يُنصح بمحاولة تحديد موعد اجتماع (شخصياً أو بوسائل أخرى)، لعرض وتقديم منظمتك ومناقشة أفكارك. وبعد ذلك، يمكنك تعديل مقترحاتك.
- إن معظم الناس والمنظمات لا يعرفون ما هي الجمعيات التعاونية وكيف تعمل. لذلك، من المهم توضيح وشرح هذه التفاصيل حتى يمكن تقييم الاقتراح مع مراعاة النوع التنظيمي. ويمكن أن تكون هذه ميزة مقارنة بالمقترحات الأخرى.
- من الجيد تقديم أمثلة عن المشاريع أو الأنشطة الناجحة السابقة، ويفضل أن تكون مشابهة لتلك الموجودة في الاقتراح، بهدف التأكيد على المصداقية والثقة. وسيرغب شركاء التمويل في التأكد من أن الأموال ستستخدم بشكل صحيح وأن أنشطة المشروع سيتم تنفيذها، لذلك فإن توضيح قدرتك على القيام بذلك من خلال طرح الأمثلة سيكون مؤشراً إيجابياً عند تقييم الاقتراح.

4 بناء الشرا

- من المؤكد أن المشاريع ستحظى بفرصة أفضل لتلقي التمويل إذا كان لديها شركاء متعددون يقدمون وجهات نظر وخبرات مختلفة. يجب أن تفكر في إقامة شراكات مع المنظمات المشابهة التي لها نفس التوجّهات.
- يمكن أن يكون الشركاء كيانات خاصة أو عامة وربما تكون الجمعية الممولة نفسها (مثل الحكومة).
- إنشاء شبكة اتصالات يمكن استخدامها للمشاريع المستقبلية. ويجب أن تحافظ على علاقات جيدة مع الممولين والشركاء الحاليين والمحتملين (على سبيل المثال، إرسال معلومات منتظمة حول أنشطة وإنجازات الجمعية التعاونية حتى خارج المشروع).

مميزات الجمعيات التعاونية

هناك عدد من الأوجه التي تميز الجمعيات التعاونية عن غيرها من المنشآت يجب أن تستخدمها كقيمة إضافية تنافسية لإقناع الجهات الممولة.

التركيز على الأعضاء	تعود ملكية الجمعيات التعاونية للأعضاء وليس للمساهمين، وبالتالي فإن المالكين هم داخل المجتمعات التي تؤدي فيها الجمعية التعاونية أعمالها. هذه الميزة يمكن توضيحها دائما كطريقة لتعزيز تطور المجتمع، وتوطين الفوائد، والتأثير المجتمعي، وما إلى ذلك. وهذا مهم بشكل خاص عند الوصول إلى الممولين المحليين والإقليميين المحتملين الذين يرغبون دائما في معرفة كيف ستؤثر نتائج المشروع على المجتمعات المحلية. حتى عند الحديث عن مشاريع التنمية الاقتصادية (على سبيل المثال، طلب الأموال لشراء الآلات، والمنح لتوسيع الأعمال التجارية)، ستكون هذه الخاصية معياراً إيجابياً لتقييم المشروع لأن الفوائد الاقتصادية للجمعيات التعاونية ستبقى ضمن المجتمعات المحلية. ووفقاً لهذه الفكرة، يمكن القول بأن ملكية الجمعيات التعاونية دائما وطنية وبالتالي لا يمكن توزيع الأرباح خارج البلاد. لا ينبغي استخدام هذا كحجة وطنية بل توضيح أن فوائد الجمعيات التعاونية ستساعد في معالجة المشاكل ضمن البلاد، وليس خارجها
الديموقراطية	إن أبواب الجمعيات التعاونية مفتوحة لجميع الأشخاص الذين يمكنهم تحمّل مسؤوليات العضوية دون تمييز. والجمعيات التعاونية شاملة ومتنوعة. وهذا عامل قوي للتخلص من عدم المساواة والتمييز في المجتمع. يمكن الحديث عن هذه الخاصية عندما تتشابه أهداف الممولين. وعادة ما تكون ضمن الجمعيات التعاونية مشاركة أكبر للفئات المحرومة والضعيفة ويجب توضيح ذلك إذا كان هذا هو الحال مع الجمعية التعاونية المعنية التي تعرض المشروع
التركيز على القيم	تعمل الجمعيات التعاونية وفقاً لقيم المساعدة الذاتية والمسؤولية الذاتية والديمقراطية والمساواة والإنصاف والتضامن. يمكن تسليط الضوء على هذه القيم الأخلاقية في المشاريع لإثبات القيمة الاجتماعية وتأثير أعمال الجمعيات التعاونية، حتى في المشاريع ذات البعد التجاري / الاقتصادي. وبالنسبة لأنواع الأخرى من الشركات فغالباً ما يتم طرح بعض التساؤلات حول مسؤوليتها الاجتماعية والمبادئ التي لديها. وهذه القيم متأصلة بالفعل في الجمعيات التعاونية بشكل طبيعي
الاستدامة	لدى الجمعيات التعاونية اهتمام خاص بالتنمية المجتمعية وتقدير سياسات يتم إنشاؤها وإدارتها من قبل المجتمعات التي تعمل فيها وذلك استجابةً للاحتياجات والتطلعات المحلية
التوجه الاجتماعي / الاقتصادي	الجمعيات التعاونية هي منظمات اقتصادية اجتماعية وبالتالي يجب أن يكون لنشاطها الاقتصادي بعض الفوائد الاجتماعية. يمكن أن يكون تسليط الضوء على هذه الفوائد مفيداً عند طلب التمويل

9.3 وسائل التمويل الذاتية

تمويل الأعضاء

إن استثمار الأعضاء / أصحاب المصلحة مفيد للأعمال الاجتماعية. يظهر الإيمان والالتزام، وهما هاتمان في تقييم المستثمرين الآخرين. كما أنه يُقلل من الاعتماد على المستثمرين الخارجيين وله الكثير من التأثيرات الإيجابية على التصنيف الائتماني (تقييم قدرة السداد في الوقت المناسب) مع الموردين. ويمكن أن يكون هذا في المراحل البدائية من تطور المشروع جزءاً هاماً من استراتيجية استثمار متوازنة. بناءً على استثمارات أعضائك أو الأرباح المحتجزة، يمكنك النظر في إمكانية زيادة الاستثمار الخرجي. عندما تتم زيادة الموارد المالية، يجب على المرء أن يبدأ من مكان ما، للحصول على شيء تطلبه من الطرف الخرجي الأول ليطابقه قبل أن يتحول إلى الطرف الثاني للمطابقة مرة أخرى

i

استثمار الفائض

يعتبر الحصول على رأس المال من خلال الاستفادة من الأرباح المكتسبة من التجارة في السنوات السابقة (للهولة الأولى) الطريقة الأكثر جاذبية لأية منظمة لتمويل نموها، لأنه لا يلزم سدادها، لا يلزم دفع أية فائدة أو توزيع أرباح على رأس المال، وليست هناك حاجة للتفاوض على الشروط مع أي مستثمر خارجي. ومع ذلك، فهناك قيود على هذا المصدر. من الممكن بالطبع زيادة رأس المال فقط في حدود الفائض المتولد وغير المدفوع للأعضاء والمستثمرين. فإذا أعطت الجمعية انطباعاً بأنها تعطي عوائد ضعيفة للأعضاء والمستثمرين، فقد تجد صعوبة في جذب المزيد. هناك أيضاً خطر أنه إذا تم بناء مستويات كبيرة من الاحتياطات غير المخصصة، فقد يغري الأشخاص بالانضمام إلى الجمعية التعاونية بهدف وحيد هو إغراء الأعضاء الحاليين لثني الأعضاء الجدد عن الانضمام للجمعية. يمكن لإعادة الاستثمار طمأننة الأعضاء بأن قرار عدم تخصيص الفوائض كأرباح لا يزال يؤدي إلى فوائد حقيقية لهم. نظراً لأن الجمعية التعاونية تستخدم الأموال لتنمية وتطوير خدماتها، فتجب عليهم تجربة هذه المنافع، والموافقة على هذا الاحتفاظ في المستقبل. من المغري تخصيص الاحتياطات اسمياً، ولكن في الواقع تمتنع عن تقديم مدفوعات بحيث يظل من الممكن استخدام السيولة النقدية - على سبيل المثال، عن طريق تسجيل قيد لحسابات أسهم الأعضاء

i

الدفعات المقدمة والمشتريات

إن علاقات الجمعية التعاونية يمكن أن تمتد لتشمل الوسط التجاري بأكمله، إن العلاقة مع العميل بشكل خاص يمكن أن تكون أكثر من مجرد عقد رسمي. إن الجمعية التعاونية الاستهلاكية في القرية، أو الجمعية التعاونية الغذائية - ستكون على دراية بهذا مسبقاً وسيكون العمل مع العملاء بالفعل جزءاً لا يتجزأ من خططها. قد لا يكون دفع العميل مقدماً مقابل منتج ما مشكلة كبيرة بالنسبة للجمعية، خاصة إذا كانت تباع العديد من العناصر الصغيرة بدلاً من عدد قليل من العناصر الكبيرة. ويمكن للجمعية أيضاً أن تعرض المنافع، مثلاً بالسماح لهم بالدفع بشكل منتظم، على أقساط منتظمة يمكن التنبؤ بها أو تجنب حمل الكثير من النقود. إذا كان بإمكانك تقديم حالة للدفع مقدماً، فافعل، فقد يؤدي ذلك إلى تغيير متطلباتك المالية. إذا كان السداد الكامل غير محتمل، فعليك التفكير فيما إذا كانت هذه خدمة تناسب الإيداع أو الدفعة المقدمة، ربما يوجد خصم يمكن تقديمه للعملاء الذين يدفعون مبكراً. يمكن دعم كل هذا من خلال الاتصال المستمر ثنائي الاتجاه في نقطة البيع، من خلال رسالة إخبارية، عبر موقع الويب الخاص بك - تُذكر العملاء بطبيعتك وهويتك وعلاقاتك الاجتماعية. حيث يرغب العملاء أن يكونوا مخلصين، وأن يشكّلوا ولاءات طويلة الأمد مع الشركات التي تشركهم قيمهم، امنحهم الفرصة للقيام بذلك، وكافئ ثقتهم بالصدق والشفافية

i

الانتماء

إن معرفتك بتوفر شروط الانتماء من عدمه هي معرفة قيّمة تصلك من خلال معرفتك بالسوق، وإذا لم تُدرك مباشرة هذا الأمر، فيمكن أن يكون هذا تنبيهاً لك بأنك ضعيف الخبرة وأنت تحتاج لقضاء بعض الوقت مع أشخاص لديهم خبرة بهذا المجال. ويمكن أن تكون شروط الانتماء متفاوتة فقد تكون سخية تصل حتى ثلاثة أشهر أو أكثر أو شروطاً دقيقة بدون تساهل (الدفع الكامل عند التسليم). من المغري البحث عن المورد الذي يقدم أفضل سعر، ولكن من الحكمة البحث عن مورد قد يتقاضى رسوماً أكثر قليلاً ولكن بشروط منطقية. ولذلك فمن المنطقي والمفهوم أن تكون العديد من الشركات التجارية حذرة من البدايات الجديدة. وتفشل العديد من الشركات الجديدة في مرحلة مبكرة، لذلك من المنطقي أن يشعر الموردون بالقلق من عدم دفع الفواتير وبذلك لن تتحقق علاقة جيدة طويلة الأمد. وعلى الرغم من أن عملك مستقر، فإن شروط الانتماء طويلة الأمد قد تقدم فائدة محدودة، ولكن إذا كان عملك يتطور بشكل مستمر، فسيبدو الأمر كما لو كنت تدفع فواتير جمعية أصغر. يمكن للموردين، إذا قمت بتطوير علاقة جيدة معهم، أن يكونوا جزءاً من مجتمع الداعمين. فمن مصلحتهم دعم العملاء المحتملين ومساعدتهم في توسيع أعمالهم. ومن المصطلحات المتاحة سنذكر لكم: إمكانية الوصول بثوانٍ، نهاية الخط الإنتاجي، البضائع المعادة التي قد تكون ذات قيمة قليلة، البضائع المقدمة لفترة تجريبية أو عند الشراء بالتأجير.

i

9.4 التمويل من جهات غير حكومية

القروض المصرفية

i

تفرض البنوك في العادة فائدةً على أية قروض تحصل عليها، ولكن تختلف الشروط والسعر بين مقدمي الخدمة. لا تزال القروض المصرفية هي المصدر الأول لإقراض الجمعيات الصغيرة. عادة ما يطلبون ضمانات بطريقة التضامن والتكافل من المديرين، مما يعني في الحياة الواقعية أنهم يقترضون المال من الشخص الذي يمتلك أكبر الأصول الشخصية، مثل المنزل، بدون فائدة ثم يقرضه للجمعية بسعر فائدة سليمة. يمكن إقناع بعض البنوك بالفعل بالتخلي عن هذه الضمانات إذا تم تقديم تأكيدات كافية وكانت هناك قوة مالية حقيقية في الجمعية. ويمكن إقناع الآخرين بقبول "على الأقل" ضمانات فردية بمبالغ محدودة تضاف إلى الإجمالي، مرة أخرى بحزم كافٍ. تشمل الأنواع المختلفة للقروض المصرفية ما يلي:

قروض الأصول الثابتة

لشراء الأصول حيث يتم استخدام الأصل نفسه كضمان إضافي. فإذا كنت تبحث عن تمويل لتغطية التقلبات الشهرية الصغيرة (على سبيل المثال، التأخيرات العرضية وغير المتوقعة في استلام المدفوعات مقابل الفواتير)، فقد يكون السحب على المكشوف من البنوك طريقة تمويل أكثر ملاءمة لنشاطك التجاري الاجتماعي.

قروض رأس المال العامل

للإخطار قصير الأمد، أو في حالات الطوارئ أو لمجرد تقديم أموال كافية على أساس مستمر بحيث تكون قادرًا على سداد التزامات الديون والمصروفات الأخرى المتعلقة بالأعمال أثناء تقييد أموالك بالمخزون والأموال المستحقة على المدينين

الاستثمار الاجتماعي

i

الاستثمار الاجتماعي هو حق الملكية في الأعمال الاجتماعية حيث يتوقع المستثمر عائدًا اجتماعيًا بالإضافة إلى عائد مالي. وعلى الرغم من أن بعض المستثمرين الاجتماعيين سيتولون دور الحكومة في الأعمال الاجتماعية التي يتم الاستثمار فيها، فإنهم غالبًا لا يفعلون ذلك، وإنَّ معظم الاستثمار الاجتماعي حتى الآن هو تمويل الديون. وبالإضافة لتقديم تقديم عائد اجتماعي، فإن الاستثمار الاجتماعي يعمل مثل أي دين عادي أو تمويل الأسهم. في الوقت الذي يشترط فيه المستثمرون الاجتماعيون عائدًا اجتماعيًا على الاستثمار، فسيكون المستثمرون الاجتماعيون عمومًا مجتهدين مثل المستثمرين التقليديين في تقييم الأعمال التي تطلب منهم أن يستثمروا فيها. في الواقع،

9.5 برامج التمويل والدعم الحكومية

هناك عدد من الجهات والبرامج الحكومية التي يمكن أن تستفيد منها الجمعيات التعاونية لتمكين التطوير والنمو. اللائحة التالية تشمل بعض هذه الوسائل التمويلية وتقتصر المراجعة لقنوات التمويل المتوفرة بشكل مستمر.

اسم البرنامج	ساحم	الجهة	بنك التنمية الاجتماعية SOCIAL DEVELOPMENT BANK
وصف البرنامج	منتج تمويلي يقدم تمويلًا حسنًا للجمعيات التعاونية المسجلة في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية بهدف تحسين الحالة الاقتصادية والاجتماعية لأعضائها سواء من نواحي الإنتاج، الاستهلاك، التسويق.		
مزايا البرنامج	- تمويل بدون فوائد - تمويل يصل إلى 10 ملايين ريال - فترة سماح تصل حتى 18 شهراً.		
نطاق التمويل	- الحد الأقصى لتمويل البنك هو عشرة ملايين ريال سعودي. - إذا كانت التكلفة الاستثمارية للمشروع تزيد عن خمسمئة ألف ريال، فيشترط أن لا تقل نسبة المساهمة الذاتية المطلوبة من الجهة المتقدمة عن 8% من التكلفة الاستثمارية للمشروع، ولا تزيد عن 50%. - يتم صرف مبلغ التمويل وفقاً لإجراءات الصرف وخطة توزيع التمويل المعتمدة في البرنامج. - تلتزم الجهة المستفيدة بسداد مبلغ التمويل بأقساط شهرية منتظمة، يتم تحديدها في اتفاقية التمويل. - تعتبر الجهة المستفيدة متأخرة عن السداد (متعثرة) إذا مر على تاريخ استحقاق القسط مدة ستة أشهر من تاريخ استحقاقه ويحق للبنك المطالبة بسداد ما تم صرفه من التمويل واتخاذ الإجراءات القانونية اللازمة لحفظ حقه. - يتم صرف دفعات التمويل بإحدى الطريقتين التاليتين أو بهما معا طبقاً لما يراه البنك: - مباشرة لصالح حساب الجمعية. - الدفع لحساب المتعهدين والموردين		
شروط التمويل	- أن يكون المشروع المراد تمويله سيتم تأسيسه داخل المملكة العربية السعودية. - أن يكون المشروع المراد تمويله ذا جدوى اقتصادية واجتماعية مثبتة. - أن يكون المشروع المراد تمويله ضمن أغراض وأنشطة الجمعية المحددة بلانحتها الأساسية المعتمدة. - أن يلبي المشروع رغبات واحتياجات المجتمعات المحلية. - أن يكون المشروع سيسهم في إيجاد فرص عمل وتدريب للمواطنين. - الالتزام التام بالمبادئ الأساسية للعمل التعاوني ونظام الجمعيات التعاونية. - موافقة كل من الجمعية العمومية ومجلس إدارة الجهة طالبة التمويل على المشروع بموجب محاضر تعد لهذا الغرض تتضمن التزام الجهة بتسديد الأقساط المستحقة في آجالها المحددة. - توفير المساهمة الذاتية حسب النسب المقررة - توفير الضمانات اللازمة		
الرابط	https://www.sdb.gov.sa/ar-sa/our-products/thirdheader/third/products/sahim		

اسم البرنامج	دائم	الجهة	
وصف البرنامج	منتج تمويلي تنموي بشراكة استراتيجية بين وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية وبنك التنمية الاجتماعية ومؤسسة سليمان الراجحي للتمويل التنموي؛ يهدف إلى تحفيز الجمعيات الأهلية ولجان التنمية الاجتماعية إلى الاستفادة المالية وذلك من خلال تقديم قروض حسنة ومنح غير مستردة بشروط وضوابط محددة؛ لتتمكن من توفير دخل ثابت يمكنها من تنويع مصادر الدخل واستدامتها		
الفئة المستهدفة	تأسيس وتطوير المشاريع الاستثمارية الجديدة أو شراء المشاريع الجاهزة، بهدف توليد عائد دوري مناسب يساهم في تغطية النفقات التشغيلية للجهة المستفيدة وينوع مصادر الدخل لديها بما يدعم تحقيق الاستفادة المالية		
نطاق التمويل	• تمويل البرامج 50% من تكلفة المشروع بما لا يتجاوز 4 ملايين ريال. • تقدم «العمل» منح بنسبة 25% من التكلفة بما لا يتجاوز مليون ريال. • تلتزم الجمعية واللجنة طالبة التمويل بتوفير ما لا يقل عن 25% من التكلفة. • يتم صرف مبلغ التمويل وفقاً للإجراءات وخطة توزيع التمويل المعتمدة. • تلتزم الجهة المستفيدة بسداد مبلغ التمويل بأقساط شهرية منتظمة. • صرف دفعات التمويل مباشرة لحساب الجمعية أو للمتعهد والموردين		
شروط التمويل	• أن يكون المشروع المراد تمويله داخل المملكة. • أن يكون المشروع المراد تمويله ذا جدوى اقتصادية واجتماعية مثبتة. • أن تكون عائدات المشروع تساهم بشكل مباشر في دعم استدامة الجهة طالبة التمويل. • إرفاق موافقة أصحاب الصلاحية في الجهة طالبة التمويل. • توفير المساهمة الذاتية حسب النسب المقررة. • توفير الضمانات اللازمة		
الرابط	https://www.sdb.gov.sa/ar-sa/our-products/thirdheader/third/products/daeem		

اسم البرنامج	كفالة	الجهة	
وصف البرنامج	الغرض الرئيس من هذا البرنامج هو تشجيع البنوك على تقديم الدعم لهذا القطاع الذي يلعب دوراً هاماً في نمو الاقتصاد المحلي. تدرك المملكة الحاجة إلى توفير المزيد من الفرص التمويلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتعزيز قدراتها التي تمكنها من خلق منتجات وخدمات مبتكرة وعالية الجودة والتي ستؤدي لاحقاً إلى زيادة حجم الإنتاج المحلي وتوليد المزيد من فرص العمل. قد تتأهل العديد من الصناعات والأنشطة التجارية لبرنامج الضمان مثل التعليم والسياحة والترفيه، والبناء، والخدمات الطبية، والتجارة، وخدمات المقاولات، والنقل والاتصالات، والخدمات ذات الصلة. ومع ذلك، سيظل هذا المعيار خاضعاً لمعايير الائتمان والصناعات المستهدفة للبنك.		
الخطوات المتبعة	يتطلب التقدم مباشرة لإحدى الجهات التمويلية المتعاونة والحصول على طلب التمويل بكفالة البرنامج واستيفاء كافة البيانات الواردة في الطلب، وترفق به صور من كافة المستندات المطلوبة والمتعلقة بالنشاط، وتقوم جهة التمويل بدراسة وتقييم طلب التمويل المقدم من العميل في ضوء المعايير المعمول بها لدى جهة التمويل. وفي حال موافقة الجهة الممولة على منح التمويل المطلوب، تقوم بالتواصل مع البرنامج وتوفير المستندات وكذلك الموافقة المبدئية على منح التمويل المطلوب وطلب كفالة البرنامج الموقعة من العميل، ثم يقوم البرنامج بدراسة وتقييم الطلب وفي حال الموافقة على إصدار الكفالة، يقوم البرنامج بإشعار جهة التمويل والعميل بالموافقة على إصدار الكفالة لاستكمال الإجراءات اللازمة للحصول على التمويل.		
الأدوار والمسؤوليات	- المنشأة: تتقدم بطلب التمويل إلى أحد البنوك المتعاونة مع البرنامج - جهات التمويل: تدرس طلب المنشأة للتمويل وفي حال حاجة جهة التمويل إلى ضمانات لتغطية المخاطر يحول إلى البرنامج لدراسة طلب الكفالة - برنامج كفالة: يقوم البرنامج بدراسة الطلب وفي حال موافقة البرنامج يتم إصدار كفالة لصالح جهة التمويل حسب المنتجات المقدمة والمعتمدة		
المتطلبات	- الغرض الرئيس من هذا البرنامج هو تشجيع البنوك على تقديم الدعم لهذا القطاع الذي يلعب دوراً هاماً في نمو الاقتصاد المحلي. تدرك المملكة الحاجة إلى توفير المزيد من الفرص التمويلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتعزيز قدراتها التي تمكنها من خلق منتجات وخدمات مبتكرة وعالية الجودة والتي ستؤدي لاحقاً إلى زيادة حجم الإنتاج المحلي وتوليد المزيد من فرص العمل. - قد تتأهل العديد من الصناعات والأنشطة التجارية لبرنامج الضمان مثل التعليم والسياحة والترفيه، والبناء، والخدمات الطبية، والتجارة، وخدمات المقاولات، والنقل والاتصالات، والخدمات ذات الصلة. ومع ذلك، سيظل هذا المعيار خاضعاً لمعايير الائتمان والصناعات المستهدفة للبنك		
الرابط	https://www.kafalah.gov.sa/help/HowTo/Pages/step1.aspx		

اسم البرنامج	بوابة التمويل	الجهة	منشآت monsha'at الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة Small Medium Enterprises General Authority
وصف البرنامج	منصة إلكترونية تقوم بالربط بين الممولين من القطاع الحكومي والخاص، وبين المنشآت الصغيرة والمتوسطة الراغبة بالحصول على التمويل، وتمكينهم من اختيار العروض التمويلية المناسبة		
الأدوار والمسؤوليات	- تسجيل الدخول في المنصة الإلكترونية، وذلك عن طريق استخدام بوابة النفاذ الوطني الموحد. - اختيار المنشأة وتعبئة نموذج طلب التمويل. - إرسال الطلب إلى الجهات التمويلية المختارة. - استقبال العروض من الجهات التمويلية. - التعاقد وانتهاء مرحلة التمويل		
المتطلبات	تختلف الشروط بناءً على نوع الحلول والمنتجات التمويلية المطلوبة، بالإضافة إلى السياسات الائتمانية المتبعة لدى جهات التمويل المشاركة في البوابة		
الرابط	https://tamweel.monshaat.gov.sa/		

اسم البرنامج	التسهيلات الائتمانية	الجهة	صندوق التنمية الزراعية Agricultural Development Fund
وصف البرنامج	التسهيلات الائتمانية هي إحدى الخدمات التي يقدمها صندوق التنمية الزراعية وهي عبارة عن شراكة بين الصندوق والبنوك التجارية في تقديم المنتجات التمويلية سواء للمؤسسات أو الشركات أو الأفراد. ويتيح الصندوق هذه الخدمة تحت مسمى التسهيلات الائتمانية قصيرة الأجل (القروض غير المباشرة) تمويل رأس المال العامل للمشاريع المتخصصة. وهي من الخدمات الائتمانية التي تغطي تكاليف التشغيل لدورة إنتاجية واحدة، والتي لا تتجاوز فترة سدادها سنة وتمنح لجميع الخدمات الائتمانية القائمة والمنتجة		
شروط الإقراض	- تعبئة نموذج الطلب وتوضيح التسهيلات الائتمانية المطلوبة والغرض منها. - تقديم نبذة عن النشاط المراد تمويله. - التوقيع على نموذج الإقرار والتعهد بالموافقة على الاستعلام عن التقرير الائتماني للتعامل من خلال الشركة السعودية للمعلومات الائتمانية (سمة). - صورة من بطاقة الهوية الوطنية في حال كان المتقدم سعودي الجنسية. - سجل تجاري موضح به النشاط المراد تمويله. - تقديم ضمانات مقابل الخدمات الائتمانية. - آخر ثلاث ميزانيات سنوية للشركات والمشاريع القائمة. - عرض أسعار أو فاتورة عرض غير مسددة (للمنتج المراد استيراده). - اتفاقيات التعاقد مع الموردين والموزعين المحليين لتوزيع المنتج إن وجدت.		
الرابط	https://adf.gov.sa/ar/CreditServices/Creditfacilities/Pages/default.aspx		



10. الإدارة المالية والتقارير

10.1 تطوير وإدارة الميزانية

- تعتبر الميزانية أحد أهم الأمور التي يمكن إعدادها بواسطة الجمعية التعاونية. حيث يُسمح لمجلس الإدارة والموظفين بوضع خطة مالية للسنة (السنوات) القادمة التي يمكن تقديمها للأعضاء ومناقشتها على العلن. على الرغم من عدم انتشار فكرة الجمعية التعاونية إلا أن إعداد الميزانيات يسمح للأعضاء ببعض المداخلات في الأعمال التعاونية، ويوفر للممولين المحتملين لمحة سريعة عن النوايا المالية للجمعية التعاونية، ويسمح للقادة بتطوير استراتيجية مالية يمكن أن تساعد الجمعية التعاونية في تقييم موقفها. وسيقدم هذا الدليل بعض الأفكار حول إعداد الميزانية في الجمعية التعاونية.

i

عملية إعداد الميزانية

1	إعداد الميزانية	2	الموافقة على الميزانية	3	استخدام الميزانية	4	تلقیح الميزانية
---	-----------------	---	------------------------	---	-------------------	---	-----------------

كيف يتم إعداد الميزانية؟

- ☐ تحليل السنة الماضية (الحالية)
- ☐ تحديد أهداف وألويات العمل المُستقبلي
- ☐ إيرادات ومصروفات المشروع حسب الأهداف والتوجُّهات
- ☐ تعديل المعايير القابلة للضبط لموازنة الأهداف



تخمين النفقات:

1

إعداد قائمة شاملة بنوع نفقات الجمعية التعاونية التي من المحتمل تحمُّلها خلال العام القادم. ثم إرفاق تخمينات بالريال لكل نفقة. وقد يتم مُسبقاً تحديد بعض النفقات، مثل الاحتياطيات أو التسويق، من قبل مجلس الإدارة. إذا لم يكن الشخص الذي أنشأ الميزانية من مجلس الإدارة، فعليه أن يتشاور مع مجلس الإدارة لاكتشاف مبلغ الالتزام بهذه الأنواع المتغيرة من النفقات. وعند تخمين النفقات، من المفيد تصنيف النفقات ضمن ثلاث فئات: ثابتة ومتغيرة وقابلة للتحكم.

النفقات القابلة للتحكم:

3

رغم أنها ضرورية في بعض الأحيان، إلا أنها تخضع تمامًا لسيطرة مجلس الإدارة. ومن الأمثلة الصيانة والتدريب والمنشورات وما إلى ذلك

تخمين الدخل:

5

يجب إنشاء قائمة شاملة لجميع أشكال الدخل للجمعية التعاونية. ويشمل الدخل الإيرادات من الأنشطة الأساسية ومن الاستثمارات. ويجب التأكد من أن الدخل يتجاوز النفقات. من الأفضل وجود فائض لأنه يسمح لك بهامش خطأ في التخمينات. يسمح لك هذا الفائض بالمزيد من المرونة في الإنفاق في العام المقبل، أو تجميد رسوم نقل الحساب، أو تمويل التشغيل أو احتياطيات رأس المال، أو إعادة الفائض إلى الأعضاء كتخفيض أو خصم، أو تكوين فريق أو إجراء تطوير خاص للجمعية التعاونية لم يكن ممكنًا بغير ذلك.

النفقات الثابتة:

2

يتم تحديدها بموجب قانون أو عقد، ولا تتحكَّم الجمعية التعاونية في توقيتها أو مقدارها. ومن أمثلة النفقات الثابتة فوائد القروض وتعويضات العمال والضرائب والتأمين وما إلى ذلك.

النفقات المتغيرة:

4

يمكن للجمعية التعاونية التحكم فيها إلى حد ما، ولكن لا يمكن إلغاؤها. ومن الأمثلة على ذلك التوريدات والمرافق والخدمات القانونية والمحاسبية، إلخ.

الاطلاع على جميع النفقات:

6

إن عدم الاطلاع على جميع النفقات ومقتضياتها من المشكلات النموذجية عند الإعداد، مما يؤدي إلى أداء مالي غير متوقع ونقص في السيولة على مدار العام. يمكن أن تكون النفقات تشغيلية، وفي هذه الحالة يجب أن نأخذ بعين الاعتبار كامل الدورة الإنتاجية. كما يجب على الجمعية التعاونية الاطلاع على جميع الرسوم الحكومية المطبقة، بما في ذلك رسوم العمالة والتأشيرات ورسوم البلدية ومعدلات ضريبة القيمة المضافة وما إلى ذلك.

تحديد حجم المصروفات

يجب أن تسعى الجمعية إلى وضع استراتيجية مناسبة لتوريد رأس المال والاستثمار لتغطية احتياجاتها في المجالات المذكورة أعلاه لعدة سنوات قادمة. سيؤدي ذلك إلى تجنب التعرض المتكرر للتعثر المالي كل عامين وتجنب التعامل مع مصادر التمويل الطارئة (والمكلفة عادةً). وهذا سيتيح للجمعية تكوين علاقات طويلة الأمد مع مصادر الاستثمار ويشعر فيها الطرفان بالأمان المالي. وإن المشروع الذي يُتوقع أن يكون مربحاً يجب ألا نتوقع أن يكون مُحصَّناً من احتياجه لدعم مالي خارجي. قد ترغب الجمعية المربحة في التوسع بشكل أسرع من قدرتها على توفير التمويل من خلال الأرباح المحتجزة. قد يرغب من يدير المشروع في توزيع بعض الأرباح و/أو استخدامها لأموال اجتماعية أخرى. لذلك يجب على شخصٍ ما أن يتعامل مع فكرة التساؤل التالي "ما المبلغ الذي سنحتاج إلى استثماره كل عام على مدى السنوات الخمس المقبلة ومن أين سيأتي؟". بالطبع، سيعمل هذا الشخص بتوجيه قليل جداً إذا لم تكن هناك خطة تطوير مؤسساتية ولا توجد توقعات مستقبلية تعتمد عليها حركة العمل.

رأس المال العامل

هناك نموذجان لحساب النفقات غير الملموسة ولكن قد يكون من الأفضل استخدام كلا النموذجين للمقارنة بينهما

النموذج الأول

- الدخل على أساس المبيعات حيث من المتوقع أن يتم استلام هذا الدخل
- الإنفاق على المدخلات مثل المواد والمقاولين الفرعيين حيث إنه من الضروري الإنفاق لتغطية تكاليف الإنتاج عند هذه المستويات المطلوبة.
- الصرفيات على النفقات العامة مثل تكلفة المباني والموظفين الأساسيين وما إلى ذلك ولكن لا يُحتسب الاستهلاك (هذه تكلفة الجمعية من حيث الربح والخسارة ولكنها ليست نفقات نقدية).
- النفقات الرأسمالية حيث إنه من الضروري الاستثمار لإيجاد القدرة والبنية التحتية لتلبية هذه المستويات من العمل.
- الاستثمار في الأشياء غير الملموسة
- دخل استثمار كافٍ لدفع تكاليف الاستثمار في رأس المال الثابت وغير الملموس عندما تصبح هذه الاستثمارات مستحقة.
- إن الجدول الزمني المتوقع للسداد ودفعات الفائدة وتوزيع الأرباح يدل على النتيجة النهائية للأرصدة الختامية

قد تكون هذه سلبية تُظهر الحاجة إلى تدفق نقدي أو رأس المال العامل. إذا كان توقع التدفق النقدي هذا على أساس شهري، فمن الضروري إضافة هامش أمان للسماح "بتأرجح الحساب"، مما يعني أن الطريقة التي يتصرف بها الحساب المصرفي قد لا تعكس هذا تمامًا. من الممكن أن يتم سداد المدفوعات قبل تحصيل المدفوعات وسيكون هامش الأمان الكامل هو إضافة نفقات شهر إلى أسوأ رقم سلبي على التدفق النقدي، على الرغم من أن بعض الشركات، وخاصة شركات البيع بالتجزئة التي لديها تدفق نقدي يومي، يمكن أن تقلل من هامش الأمان هذا إلى حد كبير. تحذير إضافي واحد: تذكر أن الوقت المُستهلك في الاستثمار غير الملموس (البحث والتطوير، ومبادرات التسويق الخاصة، وقت التعلُّم على المعدات الجديدة) لا يمكن إنفاقه على الإنتاج أو الحصول على رسوم العمل. وهذا قد لا يُكتشف في التدفق النقدي كتكلفة عمالة إضافية إذا تم تحقيقه من خلال إعادة توجيه وقت الموظفين الحاليين. ومع ذلك، يجب السماح به في كل من التدفق النقدي المتوقع والأرباح والخسائر المتوقعة كتخفيض في الحد الأقصى لإجمالي حركة المبيعات المتوقعة

النموذج الثاني

هو العمل بشكل عكسي ضمن دورة نقد إلى نقد لحساب مقدار النقد المرتبط في كل مرحلة. وبالنسبة لمستوى المشروع المتوقع

- قم بضرب قيمة المبيعات لمتوسط الإنتاج اليومي بمتوسط عدد أيام المدين (المدة التي يستغرقها العملاء للدفع لك) وبالتالي الوصول إلى متوسط قيمة المبلغ المرتبط بالديون المستحقة لك من قبل العملاء
- أضف كمية المخزون المكتمل بأسعار المدخلات (تكلفة الإنتاج بما في ذلك المساهمة المستهدفة في النفقات العامة ولكن ليس الربح) التي تحتاجها الجمعية لتحمل الدعم لحجم المبيعات المتوقع
- أضف قيمة العمل الجاري الذي سيكون مطلوباً لضمان أن مستويات المخزون من المنتج النهائي أو التوريد المستمر للعميل ستكون مُحَقَّقة (التكلفة على نفس أساس البضائع النهائية).
- أضف قيمة مخزون المواد المطلوبة لضمان استمرارية العمل دون انقطاع
- بالنسبة لجمعيات البيع بالتجزئة، ستكون العناوين الثلاثة الأخيرة هي نفسها، وبالنسبة لجمعيات الخدمات قد لا يكون هناك مخزون مادي أو مخزون نهائي ولكن بالتأكيد سيكون هناك عمل قيد الإنجاز.
- خصم مبلغ الائتمان الذي سيتم تقديمه من قبل الموردين على هذا المخزون أو بواسطة مقاولين من الباطن من جانبهم للعمل الجاري.

سيعطي هذا رقمًا لمقدار رأس المال العامل المرتبط في الجمعية بشكلٍ متوسط. يجب إضافة مخصص للتغيير على أساس مماثل للتأرجح في الحساب وذلك ضمن طريقة التدفق النقدي.

ستكون الطريقة الثانية هي الأكثر دقة في تقييم مقدار رأس المال العامل الذي تحتاجه الجمعية، وستكون الطريقة الأولى أكثر دقة في تقييم متى سيكون رأس المال العامل مطلوباً مع الأخذ في الاعتبار العوامل الموسمية، وموازنة الاستثمار في الأصول الثابتة والأصول غير الملموسة مع سحب تمويل الاستثمار. ويجب التعامل مع الطريقة التي تُعطي أسوأ نتيجة في أية فترة زمنية.

توزيع الفائض

- الإعادة للأعضاء والمجموعة: إحدى السمات المميزة للجمعيات التعاونية هو ارتباطها بأعضائها والمجتمعات التي تخدمها. تقوم الجمعيات التعاونية بذلك من خلال إعادة الفوائد المالية من خلال توزيع حصص الأرباح للأعضاء ومن خلال التبرعات للمجموعة. هذا لا يحتاج إلى التزام كبير. تعتبر رعاية الفرق الرياضية المحلية، وتنظيم حفلات الشواء، وتنظيم احتفالات الأعياد طرقاً رائعة لبناء الدعم المجتمعي للجمعية التعاونية دون الكثير من الإنفاق. كما أن توزيع الأرباح على الأعضاء يمكن أن يمنحهم إحساساً أكبر بالملكية في الجمعية التعاونية.
- متى لا تتم الإعادة: في حين أن الإعادة للأعضاء وسيلة جيدة لإبقائهم مشاركين في الجمعية التعاونية، إلا أنه من المهم أن تضع في اعتبارك حاجة الجمعية التعاونية في الوصول للتمويل والقيام بالاستثمارات. إن الإبقاء على جزء من الفائض يُتيح للجمعية التعاونية الاحتفاظ ببعض الأرباح لإجراء استثمارات والحصول على أموال إضافية في متناول اليد. يمكن إرجاع الأرباح المحتجزة إلى الأعضاء لاحقاً أو عند استرداد الأسهم. قد يكون هذا قراراً غير شعبي حيث يتوقع الأعضاء الحصول على عائد. إن مشاركة الأعضاء في عملية إعداد الميزانية طريقة رائعة لتحسين الفهم لهذه الأمور ولتقديم المعلومات

الاستثمار في مستقبل الجمعية التعاونية

من المهم أيضاً استخدام الميزانية للتخطيط لمستقبل الجمعية التعاونية. ويمكن القيام بذلك عن طريق وضع الأموال في صندوق احتياطي من أجل الأوقات التي تتعرض فيها الأعمال للتراجع. الأمر الهام الآخر هو الاستراتيجية المالية الدائمة في الاستثمار في الجمعية التعاونية من خلال تطوير المعدات وتدريب الموظفين وتوسيع العمليات. والبحث عن طرق لرفع وزيادة أصول الجمعية التعاونية (على سبيل المثال من خلال الاستثمارات الراسخة) وتقليل التزاماتها (مثل سداد الديون). سيساعد ذلك على ضمان أن تكون الجمعية التعاونية في وضع مالي جيد وفي مكانة جيدة بالمستقبل.

المصادقة على الميزانية

- ☐ هل هذه الميزانية مناسبة؟
- ☐ هل توقُّعاتها منطقية؟
- ☐ هل تلي أهدافاً محددة؟ (الأهداف التي تحددها السياسة أو العوامل الخارجية).
- ☐ هل تُحسِّن الأهداف التقديرية؟
- ☐ كيف يجب أن تتجاوب الجمعية التعاونية مع المتغيرات؟ التفكير في المستقبل: ضبط الإنفاق وتغيير السياسات والأمل والانتظار؟



ضمان مشاركة أصحاب المصلحة المعنيين

عادة ما يتم إعداد الميزانية من قبل مجلس الإدارة مع أمين الصندوق أو الموظفين الذين يوجهون معظم عملية التخطيط. ومع ذلك، فإن تشكيل لجان المالية والتدقيق يمكن أن يسمح للأعضاء بالمشاركة والتعرف على هذه العملية. هذا لا يسمح فقط بتضمين وجهات نظر جديدة، بل يشجع على المزيد من المشاركة والتمثيل. ستؤثر ميزانية الجمعية التعاونية على أعضائها، وبالتالي فمن المنطقي إشراكهم في عملية الإعداد



تلقيح الميزانية

من السهل إنشاء ميزانية السنة الثانية. وفي الحقيقة، فأنت ببساطة تقوم بتحديث الميزانية بطريقة تُظهر الدخل والنفقات الفعلية بشكل أوثق. ابدأ بالتدقيق في ميزانية السنة الأولى. فالنفقات التي تجاوزت المبلغ المدرج في الميزانية تجب زيادتها في ميزانية العام المقبل -أو يجب على الجمعية التعاونية إيجاد طريقة لإبقاء هذه التكاليف تحت السيطرة. تأكد من دراسة وفهم سبب تجاوز المصروفات الفعلية للتخمين. وستزيد بعض مبالغ الميزانية (مثل المرافق ولوازم الصيانة ورسوم الإدارة) بسبب التضخم، تأكد من أن ميزانيتك تعكس هذه الزيادات.



نموذج إعداد الميزانية

ميزانية السنة الماضية الفعلية	وضع ميزانية	حد الميزانية
		الإيرادات
		المبيعات
		جمع المال
		إيرادات الفائدة
		إيرادات الأعضاء
		إجمالي الإيرادات
		النفقات
		عقد الإيجار
		أجور الموظفين والفوائد والتكاليف الأخرى
		تحصيل الضرائب
		السفرات
		الاتصالات
		الرسوم والتراخيص
		نفقات الاجتماعات السنوية
		التأمين والمسؤوليات
		تكاليف المحاسبة والتكاليف القانونية
		الإعلانات
		المكافآت والمنح الفخرية
		نفقات بنكية
		معدات
		نفقات زيادة التمويل
		الإعلان
		الإمدادات والمدخلات
		إجمالي النفقات
		صافي الأرباح
		مساهمة الصندوق الاحتياطي
		أرباح العضوية
		الأرباح المحتجزة
		الاستثمار المجتمعي

10.2 المحاسبة

أنشطة إدارة الحسابات

• إدخال النفقات والإيرادات الشهرية وتسوية بطاقات الائتمان/ البنوك. • جمع الإيصالات وإدخالها في نظام المتابعة لديك. • الإبلاغ عن المنافع والفوائد (الرعاة الماليين المحتملين والمستثمرين) • التحقق من الميزانيات مقابل القيم الفعلية وإبلاغ الزملاء • تسوية بطاقات الائتمان/ البنوك • موازنة المصروفات النثرية / السداد • دفع الفواتير • إرسال الفواتير	مهام إدارة الحسابات الشهرية
• تسجيل ضريبة القيمة المضافة • ضبط الميزانيات لتتوافق مع الميزانية الفعلية	مهام إدارة الحسابات الفصلية
• مقابلة المحاسب الخاص بك لتوضيح دفاترك وإجراء أية تعديلات • اكتشاف مقدار الرعاية / التوزيع الذي تريد تخصيصه • تسجيل الزكاة	مهام إدارة الحسابات نهاية العام

كشف الميزانية

إن كشف الميزانية عبارة عن توضيح للأعمال في لحظة معينة. وهذا يعني أن كشف الميزانية يمثل القيمة المالية للجمعية التعاونية مُقدَّرةً بالريال السعودي في التاريخ المذكور. وإن الأصول عبارة عن تجميع لجميع البنود ذات القيمة. كما أنَّ مقدار المطلوبات وحقوق الملكية يساوي مبلغ الأصول وهذا يدل على الكيانات التي تمتلك أي جزء من الأصول في ذلك التاريخ. إن ترتيب البنود المدرجة في كشف الميزانية هو ترتيبٌ موحد. في كل قسم، يتم إدراج البنود بشكل عام بترتيب التصفية، أي أنه كلما كان السطر أعلى في أقسام الأصول أو المطلوبات أو حقوق الملكية، كلما كان من المتوقع بشكلٍ أسرع أن يتم تحويلها إلى نقد أو في حالة الالتزامات (المطالبات) كلما تطلب الأمر نقوداً أسرع لتسوية الالتزام. سنعرض لكم فيما يلي العناصر وتعريفاتها مدرجة بالترتيب الذي يتم استخدامه عادةً.

i

الأصول

i

الأصول، القسم الأول في كشف الميزانية، وهي عبارة عن قائمة بالعناصر ذات القيمة التي تمتلكها أو تسيطر عليها الجمعية التعاونية والتي من المتوقع أن تحقق فائدة مستقبلية للجمعية التعاونية

هي تلك العناصر التي يمكن تحويلها إلى نقد خلال سنة واحدة. وتشمل بشكل عام الأصول المتداولة بما فيها النقد وحسابات المدينين والمخزون والمصروفات المدفوعة مسبقاً.	الأصول المتداولة
هو حجر الأساس في كشف الميزانية. ويشمل جميع الصناديق أو الحسابات وجميع الأموال النقدية الموجودة في أعمالك. ويجب التوفيق بينها بانتظام والتحكم فيها عن قرب	النقد
إنها أفضل ممارسة لتسوية الأرصدة بشكل منتظم مع الوثائق الأساسية، ولمراجعة كل عنصر من أجل التحصيل. وإذا لم يعد التحصيل محتملاً، فيجب أن تفكر في شطب أو تعويض الديون المعدومة. هذا لا يعني وجوب إيقاف جهود التحصيل.	حسابات المدينين
يتم تقييم المخزون بالتكلفة. وهذا استثناء لقاعدة القيمة العادلة، من أجل التطبيق العملي والتناغم. إن التسجيل الأولي لبنود المخزون المشتراة مرتبط بتكلفة البضائع أو حسابات المشتريات. ومن المهم اعتماد ممارسات وإجراءات قياسية متناغمة بشأن تحديد فواتير البائعين للأقسام، وكذلك كيفية تحديد رسوم الشحن الإضافية والخصومات وتعديلات الأسعار الأخرى. من أفضل الممارسات جرد المخزون القابل للتلف كل شهر، وربع سنوي لبقية المخزون. بالنسبة للأقسام التي لا تُشمل كل شهر، يجب إجراء تقدير تقريبي للمخزون باستخدام المبيعات والهوامش المحققة لتلك الأقسام.	المخزون
يتم تقييم الأصول الثابتة بالتكلفة. ويدخل تسجيل الأصول الثابتة بشكل كبير في أي استثمار أو مشروع جديد، إذا كان يجب تخصيص التكاليف للمشروع والبنود المفردة. في مشروع البناء، فيجب تحديد وتخصيص تكاليف تمويل المشروع وتنفيذه، بما في ذلك الفوائد والتأمين والمرافق، للمشروع ورسمته. يجب أيضاً رسملة تكاليف تصميم المشروع وإنشاء الأصول أو تركيبها. تشمل هذه الرسوم المهندس المعماري والعمالة لتركيب الأصول. بمجرد تحديد تكلفة الأصول الثابتة المراد رسمتها، يجب تخصيص عمرها الاقتصادي، وهو مقدار الوقت الذي سيتم استهلاكها فيه. من المتوقع أنه في نهاية عمره الاقتصادي، يجب استبدال الأصل أو ستصبح الإصلاحات ذات تكلفة كبيرة. ومن أفضل الممارسات أن تقوم سنوياً بمراجعة جدول استهلاك الأصول الثابتة مع المحاسب الخاص بك لتقييم أية أصول تم التخلص منها أو بيعها	الأصول الثابتة

المطلوبات

i

إن المطلوبات تدلك بشكل عام على ما هو مستحق لأطراف خارجية. من المرجح أن تكون المطلوبات التي يجب تسجيلها مفقودة من نظامك المحاسبي أكثر من الأصول غير المسجلة. تعتبر فواتير البائعين المفقودة أو المستحقات غير المسجلة أمثلة شائعة لما يجب تسجيله فيما هو مستحق ولكن غالبًا ما يتم تجنبه. عندما تختتم وتُنهي فترة ما، يجب أن تسأل نفسك عما إذا كانت هناك أية مطالب إضافية تم تكبدها ولم يتم تسجيلها بعد. يجب عليك دائمًا التأكد من أنك سجلت جميع المدفوعات حتى التاريخ المدرج

المطلوبات المتداولة	المطلوبات المتداولة هي تلك البنود مستحقة الدفع خلال سنة من تاريخ كشف الميزانية. وبشكل عام، فإن الأصول المتداولة تشمل الحسابات الدائنة والمطلوبات المستحقة والجزء الحالي من الدين. تشمل الحسابات الدائنة المصاريف اليومية، حيث يتم استلام فاتورة للبضائع أو الخدمات. وقد يؤدي التأخير في الموافقة على الفواتير أو معالجتها أو تسعيرها إلى تأخير التسجيل أو إشكاليات في الدفع. ومن أفضل الممارسات صرف الفواتير المعتمدة فقط والجدول الزمنية للمعالجة.
المطلوبات المستحقة	المطلوبات المستحقة بشكل عام هي المبالغ التي تحددها الجمعية التعاونية بناءً على القوانين المعمول بها أو توقيت المعاملات. من أفضل الممارسات تسجيل هذه المستحقات، والتي تشمل إجازة مدفوعة الأجر وجدول الرواتب والضرائب وما إلى ذلك.
جدول الرواتب المستحقة	يجب تسجيل جدول الرواتب المستحقة للجزء من جدول الرواتب الذي يقع في الفترة السابقة لتاريخ دفعها. يتم ذلك عمومًا بأخذ عدد الأيام في الفترة السابقة ويُقسم على جميع الأيام في جدول الرواتب مضروبًا في الثمن الإجمالي. يمكن إجراء مزيد من التنقيح ولكن هذه هي الطريقة الأكثر شيوعًا. ضرائب الرواتب المستحقة هي المبالغ المستحقة من فترات الدفع السابقة التي لم يتم دفعها. وتشمل الالتزامات الإضافية الناتجة عن جدول الرواتب اقتطاعات مثل حصة الموظف في التأمين الصحي ومساهمات خطة المعاشات التقاعدية، وكذلك أية مطابقة لخطة معاشات صاحب العمل. يمكن حساب هذه المستحقات بشكل عام بطريقة محددة مسبقًا بحيث يتم إنشاؤها بشكل شبه تلقائي.
المطلوبات طويلة الأجل	تشتمل المطلوبات طويلة الأجل على خطوط الائتمان والقروض، التي يتم تسجيلها مبدئيًا بالقيمة النقدية المستلمة. ويجب تسجيل الفائدة المستحقة اعتباراً من تاريخ كشف الميزانية للفائدة المستحقة منذ آخر مرة تم دفعها. غالبًا لن يتم تسجيل الفائدة لبضعة أسابيع لأنها صغيرة ومتكررة. ولكن مع قروض المالك حيث يتم دفع الفائدة سنويًا أو أقل بشكل متكرر، فإن تراكم الفائدة هنا أمر بالغ الأهمية لتقديم كشف دقيق للميزانية. عند تقديم البيانات المالية الرسمية، فإن أفضل الممارسات هي فصل الجزء الحالي من الدين. هذا هو مبلغ رأس المال الذي سيتم دفعه في العام التالي بعد تاريخ كشف الميزانية.

حقوق الملكية

i

حقوق المالك هي جزء من المطلوبات التي تم دفعها وبالتالي فهي مملوكة ومسيطر عليها من قبل عضوية الجمعية التعاونية. يتم التعبير عنها بشكل مختلف: الأصول هي مطالبة محتملة بشيء ذي قيمة، والمطلوبات هي التزام محتمل متبقٍ على تلك الأصول، وحقوق الملكية هي الفرق بين الاثنين.

المبالغ المحتجزة	المبالغ المحتجزة هي الجزء غير النقدي من أرباح المحسوبة (الرعاية) التي تقدمها الجمعية التعاونية للمالكين. كما هو الحال مع أسهم (حصص) المالك، يجب أن تتطابق قاعدة البيانات التي تحتوي على الأسماء والمبالغ مع دفاتر الحسابات. عادةً ما يتم استرداد مبالغ الرعاية المحتجزة فقط عن طريق إعلان مجلس الإدارة أن المبالغ المحتجزة من سنة معينة واجبة السداد.
الأرباح المحتجزة	الأرباح المحتجزة هي الموضع الذي يتفاعل فيه بشكل مباشر بيان الدخل مع كشف الميزانية. إن الدخل والخسائر تزيد وتنقص الأرباح المحتجزة. ويجب ألا يكون للأرباح المحتجزة أي نشاط آخر باستثناء المبالغ المطلوب توزيعها والإدخالات في الفترة السابقة. من أفضل الممارسات تجنب إدخالات الفترة السابقة وتصحيح أخطاء العام الماضي. عندما يتم تسجيل إدخالات الفترة السابقة، يجب توضيحها لأنه يجب أن تُذكر بشكل منفصل للأغراض الضريبية وفي البيانات المالية الرسمية.
بيان الدخل	يلخص بيان الدخل كلاً من الدخل والمصروفات لفترة زمنية محددة. إن ترتيب وتكوين البنود المدرجة في بيان الدخل غير موحد بشكل كامل. ومع ذلك، فإن السطر الأول دائماً هو المبيعات، يليه تكلفة البضائع المباعة، ثم الهامش الإجمالي. وبعد ذلك تأتي النفقات (مع مجموع جزئي للدخل من العمليات)، والإيرادات والمصروفات الأخرى، وضرائب الدخل، وأخيراً صافي الدخل (ويسمى أيضاً باسم "النتيجة المالية").
أفضل الممارسات	اجمع أعمدة الاختلاف بالإضافة إلى عمود النسب المئوية بجوار كل فئة نفقات أو عنصر سطري مُضمّن في بيان الدخل يُظهر النسبة المئوية لهذا العنصر من إجمالي المبيعات

كم مرة يجب إصدار بيان الدخل؟



حسابات بيان الدخل

يتم عرض المبيعات أولاً. وهذا يتكوّن من مبيعات منتجاتك الأساسية. رقم المبيعات هو المبيعات بعد تطبيق رفع للسعر المفروض أو الخصومات المفروضة بشكلٍ مُنتظم. من الممارسات الجيدة تتبع الإيرادات تلقائيًا والفصل بين مبيعات الأعضاء وغير الأعضاء لحساب المعاملات لكل عضو.	إجمالي المبيعات
تكلفة البضائع المباعة أقل بقليل من المبيعات. تشمل تكلفة البضائع المباعة الأسعار المدفوعة للسلع، بما في ذلك جميع تكاليف البائع أو البدلات مثل: تكاليف الشحن، وخصومات الحجم، والتعبئة، وأية تكاليف أو بدلات أخرى يضيفها البائعون إلى المنتجات التي تبيعها. يتطلب تقرير التكلفة الدقيقة للبضائع المباعة أن يتم تسجيل المخزون بدقة في بداية ونهاية فترة بيان الدخل.	تكلفة البضائع المباعة
الهامش الإجمالي هو الإجمالي للمبيعات مطروحةً منه تكلفة البضائع المباعة. في حالة توفر خطوط عمل متعددة، فمن الجيد حساب كل هامش إجمالي على حدة.	الهامش الإجمالي
إن النفقات أقل من مجموع الهامش الإجمالي. وهي تشمل جميع المصاريف اللازمة لعمل الجمعية التعاونية. قد يكون توصيف النفقات شديد الاختصار، وأحياناً يكون سطرًا واحدًا فقط، أو قد يتم تقسيمه إلى العديد من الفئات. ومن الممكن أن تكون تفاصيل الحسابات التي تشكل كل ملخص واضحة في التقرير الداخلي ولكن بشكلٍ عام لن يتم عرضها على القراء الخارجيين.	النفقات
تشمل ضرائب الدخل الزكاة. كما تشمل أيضاً أية تعديلات على الضرائب المؤجلة. ثم يتم طرح إجمالي الضرائب من دخلك الصافي قبل إظهار ضرائب الدخل لصافي دخلك. ملحوظة: يمكن أن يكون لجمعيةك التعاونية دخلاً صافياً إيجابياً ولكن لا تملك نقداً كافياً للاستمرار	صافي الدخل

أنواع النفقات

1 نفقات الموظفين:

الفئة الأولى من النفقات هي عادةً نفقات الموظفين، ويرجع ذلك جزئيًا إلى أنها أكبر نفقات بعد تكلفة البضائع المباعة. تشمل نفقات الموظفين جميع تكاليف الموظفين: الأجور، والمكافآت، والإجازات المدفوعة، وضرائب التوظيف / الرواتب، والمزايا، وتأمين تعويض العمال، وخصومات مبيعات العمال، والتوظيف، والتدريب.

3 الضرائب العقارية، والإصلاحات، والصيانة، والمرافق:

ولكنها بشكل نموذجي ليست مهمة - والتي يتم عرضها بشكل منفصل. يجب دفع الضرائب العقارية شهريًا (واحد على اثني عشر من الإجمالي المُخْمَن)، ومع ذلك فهي تُدفع مرة أو مرتين سنويًا.

2 الإيجار:

هو جميع تكاليف تأجير أو امتلاك مساحتك. يشمل الإيجار والتأمين

4 نفقات التشغيل:

تشمل الرسوم المصرفية، والتكنولوجيا، والمركبات، والإمدادات، والمعدات الصغيرة (المعدات التي يمكنك إنفاقها بدلاً من استهلاكها). وتشمل المصاريف الإدارية اللوازم المكتبية والمحاسبية والخدمات المهنية والمستحقات والاشتراكات. غالبًا ما يتم عرض نفقات مجلس الإدارة أو الحوكمة بشكل منفصل وهي تعكس أن المجلس لديه ميزانيته الخاصة. هذه هي عادةً تكاليف المجلس المباشرة (مثل نفقات الاجتماعات والخدمات المهنية لمجلس الإدارة). وتشمل نفقات الترويج أو التسويق والإعلان، ومُستشاري التسويق، والمساهمات، والرسائل الإخبارية، وتصريف البضاعة.

10.3 إدارة السيولة

- إدارة النقد متعددة الأوجه فهي تتضمن كل جانب من جوانب الجمعية التعاونية الخاصة بك وتتطلب منك فهم مصادر النقد وتطويرها، ومعرفة كيفية الحصول على النقد من عملك، وتعلّم كيفية هيكلة رأس مال الديون، وفي حالة الأزمات، كيف الحصول على النقد سريعاً.

i

كيف يتدفق نقدك؟

1

من المعتاد أن تكون هناك ظروف تعاني فيها الجمعية التعاونية من نقص نقدي في نفس الوقت الذي يُظهر فيه بيان الدخل الصافي للجمعية التعاونية دخلاً صافياً إيجابياً. في الأعمال التجارية يتم استثمار النقد بشكل عام لدعم زيادة الأصول غير النقدية مثل المخزون أو الأصول الثابتة أو لخفض الالتزامات مثل الذمم الدائنة أو المدفوعات الأساسية على الديون طويلة الأجل. عادة ما يكون هناك إدخالان فقط من بيان الدخل الخاص بك يظهران في بيان التدفق النقدي. وهما صافي الدخل (إيجابي أو سلبي) والإهلاكات واستهلاك الدين (مصروفات غير نقدية). جميع العناصر الأخرى هي انعكاسات للتغيرات التي تم إجراؤها على كشف ميزانيتك خلال فترة زمنية محددة.

الاحتياجات النقدية

2

يمكن أن تتطلب العمليات التعاونية قدرًا كبيرًا من النقد للعمل بسلاسة. لتجنب النقص النقدي، فإن المدير العام للجمعية التعاونية بحاجة إلى تقييم مقدار النقد المطلوب في أي وقت. ومن أفضل الممارسات أن يعرف المديرون العائمون احتياجاتهم النقدية بما يكفي لتوقع النقص النقدي ووضع خطة للتعامل مع هذا النقص. يجب على الجمعيات التعاونية التي تدير نقودها بدقة العمل على تطوير عملية وضع الميزانية التي تسمح لها بتوقع النقص النقدي. أفضل الممارسات هي الميزانية النقدية الأسبوعية التي تجب مراقبتها بعد ذلك مقابل الأرصدة المصرفية الفعلية. يضمن القيام بذلك أنك ستعرف أن هناك نقودًا كافية متاحة لإبقاء أبواب الجمعية مفتوحة.

3

تقييم مصادر الدخل

بمجرد أن تعرف احتياجاتك النقدية، يمكنك وضع خطة طويلة الأجل وخطة قصيرة الأجل للحصول على النقد قبل عمل الجمعية. إذا كان بإمكانك توقع احتياجاتك مُسبقاً بشكل جيد، فإن إصدار سندات الملكية أو الديون يُعتبر خياراً جيداً. وتتضمن الاستراتيجيات المفيدة قصيرة الأجل للحصول على النقد بسرعة إبطاء التدفقات النقدية الخارجة من خلال تأخير دفع الفواتير وتقليل المخزون.

4

العلاقات المصرفية

تتضمن الإدارة الجيدة للنقد إقامة علاقة جيدة مع المؤسسة المصرفية التي تودع لديها أموالك النقدية. وقد تمكّنت العديد من الجمعيات التعاونية من الحصول على رأس المال المطلوب في اللحظات الحرجة بناءً على علاقتها مع المقرضين وغيرهم. [لا تقلل من قيمة عملك بالنسبة للبنك. وإن وجود حجم كبير من المعاملات وأرصدة نقدية كبيرة والحاجة إلى قروض وخدمات مصرفية أخرى يجعل تعاونك جذاباً للبنك]. وعند تقييم البنك، تأكد من أنه ستكون لديك القدرة على مراجعة المعاملات المصرفية عبر الإنترنت. هذا أمر بالغ الأهمية لإدارة النقد ومهم أيضاً في السماح بفصل واجبات الرقابة الداخلية على النقد.

5

إدارة الحسابات الدائنة

عندما يكون التدفق النقدي ضعيفاً، فيمكن للإبطاء في دفع الحسابات الدائنة والمطلوبات الأخرى أن يفيد مباشرة. يجب دفع بعض الأشياء في الوقت المحدد، مثل الضرائب، وخاصة ضرائب الرواتب، والفواتير مع خصومات السداد المبكر أو غرامات السداد المتأخر. إن الحفاظ على استمرارية التواصل مع البائعين يُعتبرُ أمراً بالغ الأهمية لتجنب أي إزعاج في التسليم. قد تمنحك مراجعة قائمة الذمم الدائنة الخاصة بك أفكاراً إضافية يمكنك استخدامها في استراتيجية خطتك النقدية. هل يوجد أصحاب مصلحة في جمعيّتك التعاونية قد يكونوا راغبين في مساعدتك في خطتك لسد الفجوة النقدية؟ إن البنوك وأصحاب العقارات والبائعين والأعضاء ومجتمعك والحكومة المحلية والمهن لديهم مصالح في النجاح المستمر لجمعيّتك التعاونية. وإن وجود خطة جيدة أمر أساسي في التمكن من إشراكهم بالطريقة المناسبة.

6

إدارة المخزون

يُعتبر المخزون أحد أكبر الأصول في كشف ميزانيتك. وتوجد عدة طرق مختلفة لتوليد النقد بسرعة من مخزونك. زيادة المدة المتاحة. إذا كان بإمكانك تأجيل دفع فواتير البائع عن طريق تمديد مدة الفاتورة من 10 أيام إلى 21 يومًا، فيجب أن ترتفع أموالك النقدية بمقدار متوسط المبلغ بالريال وهو 11 يومًا من استحقاق الفواتير. في الحقيقة، يصبح البائع الخاص بك شريكًا في تمويل مخزونك. نظرًا لأنه أصل كبير، ويمكن أن يكون تقليل المخزون طريقة أخرى لتوليد النقد بسرعة. يتم تحقيق ذلك بشكل عام عن طريق تقليل كمية المخزون الذي تحتفظ به بمتناول اليد دون التسبب في نفاد المخزون غير الضروري. النسبة التي يمكنك استخدامها بمرور الوقت لمراقبة التقدم هي أيام المخزون، وهي متوسط عدد الأيام التي توجد في المتجر قبل بيعه. كلما زاد العدد، كلما طالت مدة بقاء المخزون في الغرفة الخلفية أو على الرف قبل بيعه. إذا كان مخزونك الخلفي ضعيفًا بالفعل، فيمكنك التفكير في تكثيف جهود إدارتك التصنيفية للحصول على طرق لتوليد النقد، ولكن من المحتمل أن يستغرق ذلك وقتًا أطول.

7

وفرة الكثير من المال النقدي

تحتفظ بعض الجمعيات التعاونية بأرصدة نقدية عالية جدًا. تجب مراجعة المستويات النقدية بانتظام لتحديد ما إذا كانت الجمعية التعاونية تستفيد بشكل كامل من هذا الأصل. وبما أن معدلات الفائدة الحالية على الودائع قصيرة الأجل منخفضة، فإن استخدام الحساب الشامل والتحويلات إلى حسابات سوق المال أو شهادات الإيداع لن ينتج عنه سوى القليل جدًا من الدخل. إن استثمارك لأموالك النقدية الفائضة في سداد الديون، أو صندوق قرض الجمعية التعاونية أو منظمة تنمية المجتمع المحلي، أو مشروع جمعية تعاونية آخر قد يكون طريقة لتحقيق أهداف الجمعية التعاونية. وبما أن جميع الجمعيات التعاونية تستفيد من مجتمع الجمعيات التعاونية الأقوى، فإن استخدام الأموال النقدية الزائدة لدعم التعاونيات الأخرى له فوائد متعددة. يجب أن تقوم الجمعيات التعاونية بإجراء تقييم دقيق للمخاطر والفوائد قبل القيام باستثمارات مباشرة. وبشكل عام، إن الاستثمار في المجالات المرتبطة بخبراتك الأساسية أقل خطورة، لكننا نعلم أن هناك فرصًا إضافية للاستثمار تدعم مهمتك (مثل المزرعة أو البائع أو المشروع المجتمعي).

10.4 التقرير السنوي

أهمية التقرير الشامل

i

إن عملية إعداد التقارير لها أهمية تتجاوز مسألة الالتزام القانوني، فهي أداة مفيدة يمكن أن تساعد الجمعية في تحقيق أهدافها. لذلك، حتى لو لم يكن هناك شرط قانوني لتقديم تقرير، فمن الأفضل دائماً القيام بإعداد تقرير. يمكن إعداد التقارير في أوقات مختلفة ولكن يجب أن يتم بشكل دوري. عادةً ما يكون التقرير الأكثر شمولاً هو التقرير السنوي الذي تحتاج معظم الجمعيات التعاونية إلى تقديمه.

فوائد التقرير السنوي

المساءلة:

إن التقرير السنوي وسيلة لإظهار ما إذا كانت إدارة الجمعية التعاونية قد حققت أهداف العام أم لا، وعلى نطاق أوسع، إذا كانت تتماشى مع التوجه الاستراتيجي الذي قدمه الأعضاء في الجمعية العامة.

الشفافية:

إن عملية إعداد التقرير وإصداره تُضفي الشفافية للجمعية التعاونية وعملياتها. وكونها مُمتلكة من قبل الأعضاء، فمن المهم أن يعرف المالكون ما يجري في جمعيتهم التعاونية. لذلك يجب أن يكون التقرير شاملاً ودقيقاً.

الثقة والمصداقية:

التقرير السنوي هو وسيلة لبناء الثقة والمصداقية ليس فقط تجاه الأعضاء ولكن أيضاً تجاه الكيانات الخارجية، بما في ذلك هيئات الإشراف العامة والممولين الحاليين أو المحتملين..

تتبع التطور:

التقرير مفيد للإدارة لتتبع التقدم الذي يتم إنجازه وفقاً للأهداف مع الوقت.

معلومات قيمة:

التقرير السنوي هو مصدر للمعلومات القيمة من جميع أجزاء المنظمة. يتم تجميع هذه البيانات في وثيقة واحدة، وبالتالي يمكن استخدامها للعمل في المستقبل.

وسيلة للتواصل:

إن التقرير السنوي وسيلة تواصل جيدة لنقل رسالتك وقيم الجمعية. يجب وضع المعلومات الواردة في التقرير في سياق رؤية واستراتيجية الجمعية التعاونية. لا يجب أن تذكر هذه التقارير ما فعلته الجمعية التعاونية فقط، ولكن يجب أن تذكر أيضاً ما تقترح فعله وما تُمثِّله.

هيكلية ومحتوى التقرير

بالنسبة للجمعيات التعاونية، من المهم أن يعكس هيكل التقرير ومحتواه الطبيعة التعاونية للجمعية. وتماماً مثل الشركات الأخرى، يجب على الجمعيات التعاونية الإبلاغ عن أدائها الاقتصادي والمالي، ولكن عليها أيضاً مسؤولية الإبلاغ عن تلك القضايا الخاصة بالجمعية التعاونية (مثل العضوية). بالإضافة إلى ذلك، يجب على الجمعيات التعاونية الإبلاغ عن القضايا المتعلقة بالمسؤولية البيئية والاجتماعية التي ترتبط بطبيعتها كمؤسسات قائمة على القيم.

i

توجد فيما يلي هيكلية مقترحة تحاول دمج كل هذه الجوانب. ويمكن تعديل هذه الهيكلية المقترحة وفقاً لخصوصيات كل جمعية تعاونية. من الواضح أنه لن يكون كل شيء منطبقاً بالنسبة لكل جمعية تعاونية، ولكنه يقدم توجيهات لتقرير سنوي. في كل قسم من الهيكلية المقترحة توجد بعض الملحوظات والتوصيات التي تتعلق بالمحتوى

مقدمة

1

يجب أن تكون في هذا القسم رسالة من الإدارة ومجلس الإدارة (على سبيل المثال، المدير العام والمدير التنفيذي إذا كانت الحوكمة منفصلة) توضح رؤية الجمعية التعاونية ورسالتها واستراتيجيتها، وتعطي ملخصاً لكيفية تنفيذ ذلك أثناء فترة إبلاغ محددة. كما ذكرنا من قبل، يُعتبر التقرير السنوي وسيلة تواصل رائعة وفرصة لتوضيح القيم والمبادئ التعاونية. يجب التركيز بشكل خاص على الطبيعة التعاونية للجمعية.

توضيحات / نظرة عامة

2

في هذا القسم، يجب أن تكون هناك أهم الأرقام التي تلفت الأنظار والتي تعطي لمحة موجزة عن الوضع الاقتصادي والاجتماعي للجمعية التعاونية. فعلى سبيل المثال: إجمالي حجم الأعمال أو المبيعات، زيادة النسبة المئوية، أرباح، عدد الأعضاء، مُرتجعات العضوية... إلى آخره. وبمعنى آخر، الأرقام التي تفتخر بها الجمعية التعاونية. ويتم ذلك عادة من خلال الرسوم البيانية.

3

تقرير التشغيل

في هذا القسم سيكون هناك تفسير للعمليات الاقتصادية للجمعية التعاونية. لن يختلف هذا القسم كثيرًا عن تقارير الشركات الأخرى، ولكن هناك دائمًا طريقة لهيكلة الأشياء في سياق تعاوني (مثل الإشارة إلى العملاء كأعضاء).

4

تقرير تعاوني

سيشمل هذا القسم جميع الأنشطة والعمليات المتعلقة بالطبيعة التعاونية للجمعية:

العضوية:

الإبلاغ عن عدد أعضاء الجمعية التعاونية، كم زاد عدد الأعضاء، الملف الاجتماعي والاقتصادي للأعضاء إن وجد، بيانات عن مشاركة الأعضاء في أنشطة الحوكمة (مثل المشاركة في الاجتماعات العامة)، البيانات المتعلقة بتنوع الأعضاء (على سبيل المثال، ذكر / أنثى)، البيانات المتعلقة بمزايا الأعضاء و / أو أرباح الأسهم.

القيم والمبادئ التعاونية:

إعداد قائمة بالقيم والمبادئ التعاونية وتوضيح كيفية استخدام الجمعية التعاونية لهذه القيم والمبادئ.

الهيكلية والحوكمة:

وصف الهيكلية القائمة (مجلس إدارة، لجان، مجموعات، إلخ)، من هم المشاركون في هذه الهيكلية وخلفياتهم، ما هو التوازن بين الجنس والشباب

تعزيز التعاونيات:

إعداد قائمة بالمبادرات المحددة لتعزيز ودعم التعاونيات الأخرى أو الحركة التعاونية الأوسع (مثل عضوية الهيكلية الثانوية مثل الاتحادات أو الهيئة الرئيسية).

تقرير الاستدامة

(بما في ذلك المسؤولية البيئية والاجتماعية)

في هذا القسم، وصف للمبادرات التي تقوم بها جمعيتك التعاونية تجاه القضايا البيئية والاجتماعية. بعض الإشكاليات التي يمكن إدراجها هنا هي:

مشاركة المجتمع

صف كيف يتم دمج الجمعية التعاونية في المجتمع وما هي الإجراءات التي تقوم بها الجمعية لدعم المبادرات المحلية، قم بإدراج أمثلة مثل دعم المؤسسات الخيرية المحلية، والعمل مع المدارس، والعلاقات مع الموردين المحليين، والشراكات المحلية، إلخ.

التغطية الإقليمية

وضح كيف تساعد جمعيتك التعاونية في خدمة المجتمعات الإقليمية والمحلية من خلال وصف مدى وصول عملياتها عبر المنطقة أو البلد.

القضايا الأخلاقية أو الاجتماعية

الأخرى

أدرج القضايا الأخرى التي قد تتعامل معها جمعيتك التعاونية ولم يتم التحدث عنها سابقاً، مثل مبادرات رعاية الحيوان ومبادرات ثقافية ورياضية... إلخ.

الموارد البشرية

وضّح السبب في أن الجمعية التعاونية مكان جيد للعمل. وأدرج البيانات المتعلقة بالموظفين والمساعدين مثل العدد الإجمالي، والنسبة المئوية للتغير مقارنة بفترة التقرير السابقة، ورواتب التوظيف بدوام كامل وبدوام جزئي، والتوازن بين الجنسين، والفئات العمرية، والمزايا التي تتجاوز القانون أو العرف للقطاع، والتدريب، إلخ.

القضايا البيئية

إعداد تقرير عن المبادرات التي تقوم بها الجمعية التعاونية فيما يتعلق بحماية البيئة. وإدراج قضايا مثل توفير الطاقة ومصادر الطاقة المتجددة، والحد من انبعاثات الكربون، وقضايا المياه والصرف الصحي، ومنع النفايات ومعالجتها (بما في ذلك النفايات الغذائية).

إعداد التقرير المالي

يشمل هذا القسم جميع التقارير المالية الإلزامية والمفيدة لأصحاب المصلحة

التصميم

تذكر أن التقرير السنوي (أو غيره من التقارير) وسيلة تواصل فعّالة، لذلك يجب التفكير في كيفية تصميمه وتقديمه. ويُقال بأن الصورة تصف أكثر مما تصفه ألف كلمة. ولذلك تأكد من أن التصميم يتماشى مع علامتك التجارية وأن الصور توضح الرسائل التي تريد نقلها (على سبيل المثال، استخدم صورًا لأنواع مختلفة من الأشخاص لتوضيح التنوع).

i



11. التسويق وتطوير الأعمال

11.1 استراتيجية التسويق

ما هو التسويق

التسويق هو كل شيء مرتبط ببيع المنتجات أو الخدمات مثل: تقييم الاحتياجات، تحديد الأسواق، التخزين، الترويج، وما إلى ذلك. حيث يقوم التسويق على التفكير بالعمل التجاري من وجهة نظر العميل والنظر في احتياجه ورضاه. دل مصطلح "التسويق" أصلاً على الذهاب إلى السوق لبيع أو شراء السلع. حيث يبيع المنتج سلعة إلى المستهلك مباشرةً.

لا يقوم عادة تاجر الجملة ببيع المنتجات مباشرة إلى المستهلكين، حيث لابد من وجود وسيط سواء كان تاجر أو معرض يقوم ببيع هذه المنتجات، لذلك يمكن للجمعيات التعاونية الاستهلاكية ان تقوم بهذا الدور من خلال القيام بعمليات التسويق للمنتجات وربط التجار بالمستهلكين وذلك من خلال الدعاية والاعلان للمنتجات والوصول الى الاعضاء ومعرفة تفضيلاتهم. بالإضافة الى ان التسويق الالكتروني يعتبر أداء وخدمة مميزة ممكن ان تعتمد عليها الجمعية التعاونية الاستهلاكية لتقديم منتجاتها للاعضاء



معلومات السوق

تحتاج التعاونية معلومات عن السوق من أجل التسويق الجماعي، لكن يمكنها جمع وتوزيع هذه المعلومات كخدمة لأعضائها، تتضمن معلومات السوق المعلومات عن قنوات التسويق والمشتريات ومعايير الجودة وما إلى ذلك. بعض الأمثلة عن المعلومات المهمة للتسويق:



- السعر الفعلي للخدمة أو المنتج
- رؤى لاتجاهات الأسعار
- المنافسون واستراتيجياتهم التسويقية
- متطلبات المستهلكين
- الأوقات المطلوبة للوصول السلع
- تفاصيل النوعية لدى مختلف المشترين
- المعايير والدرجات
- تفاصيل التغليف المفضلة للمشترين
- المبادئ والشروط لدى مختلف تجار السلع
- تكاليف النقل
- ضرائب وكلف/رسوم/أجور السوق وأشياء أخرى
- المعايير الدولية للسلع واتجاهات الأسعار في السوق العالمية

ليس الوصول إلى معلومات السوق متاحاً دائماً، وغالباً ما يكون غير متساوٍ، فعلى سبيل المثال غالباً ما يكون لمشتري المنتجات الاستهلاكية الأكبر وصولاً أفضل من صغار الملاك إلى معلومات السوق. وقد يكون الوصول غير المتساوٍ إلى معلومات السوق أو نقص معلومات السوق الموثوقة. إن تقديم معلومات السوق خدمةً جليلاً يمكن للتعاونية تقديمها لأعضائها، فالجمعيات التعاونية بحاجة لتجميع معلومات السوق أولاً، ثم يتوجب توزيع المعلومات على الأعضاء.

11.2 آليات التسويق

يقوم التسويق على بناء علاقات دائمة تُلبّي احتياج المُورّد والمشتري، العناصر الأساسية في التسويق، قيمة العميل، والفرصة التنافسية والتركيز؛ حيث يعني ذلك أنه على المؤسسات العاملة بالتسويق دراسة السوق وتطوير المنتجات أو الخدمات التي تُلبّي احتياج ورغبات المستهلك، إضافة إلى تطوير مزيج التسويق "الصحيح" (المنتج، المكان، الترويج، السعر، العملاء) وتحقيق أهدافها وتقديم رضا المستهلك على أساس مستمر.

على الرغم من رغبة التجار بالحصول على أفضل الأسعار لمنتجاتهم يريد المستهلكون شراء المنتجات بأقل سعر ممكن، لكنهم يريدون منتجات ذات نوعية جيّدة، وقد يرغبون بدفع المزيد مقابل المنتجات ذات الجودة الأعلى. كما يرغب المستهلكون بأن تكون المنتجات متاحة عند حاجتهم لها. يتوجب أن تأخذ استراتيجية التعاونية هذه الاحتياج المُشار إليهما بـ (الكم والنوع والتواتر) بعين الاعتبار:

- يشير الكم إلى حجم الانتاج المأخوذ إلى السوق في السوق المُستهدف، والكم المناسب ضروري لكل من البائع والمشتري
- أما النوع فهو الفائدة/القيمة المحسوسة للإنتاج، حيث يرتبط النوع من منظور المشتري بتلبية الأذواق والتفضيلات المتغيرة لدى المستهلكين، أما من منظور التعاونية فهي كلفة المنتجات أو الخدمات إضافة إلى الفائض المرغوب،
- أمّا التواتر فهو يشير إلى عدد المرات/الفترة حيث يُتوقع وصول إنتاج التعاونية إلى الزبائن والمستهلكين المُستهدفين، ويؤثر التواتر على تكاليف النقل واحتياجات التخزين.
- قد تُعزّز الجمعية من تسويقها بالتأثير في العناصر التالية: المنتج والسعر والترويج والتغليف والمكان، حيث يُشار إلى هذه العناصر وتُعرف بـ "مزيج التسويق".

i

المنتج

1

يشير ذلك إلى الخدمات والمنتجات التي تُنتجها التعاونية ويتوجب عليها تقديمها للمستهلكين المُستهدفين في السوق، ويجب أن يكون المنتج ملائماً للمستهلكين بناءً على احتياجاتهم ورغباتهم، ولتلبية طلبات المستهلكين يمكن للتعاونية:

- تعزيز نوعية المنتجات لتلبية معايير النوعية لدى المستهلكين،
 - ضمان توفر الكميات المناسبة حين طلبها من المستهلكين،
 - تعزيز التغليف والوسم وضمان حجم التغليف الملائم ومواده ومعلوماته،
- يمكن للجمعيات التعاونية تعزيز نوعية المنتجات بهدف تلبية طلبات السوق.

السعر

2

من منظور البائع هو قيمة المنتج التي تتضمن كلفة إنتاج المنتج إضافة إلى الفائض المرغوب، وأما من منظور المستهلك فهو مبلغ المال الذي عليه تخصيصه للحصول على المنتج من التعاونية، وعلى الجمعيات التعاونية وضع سعر تنافسي يؤمن الفائض، حيث يُحدّد السعر المناسب تسويق المنتج.

الترويج

3

الترويج هو النشاطات التي يمكن للتعاونية استخدامها لخلق الوعي بوجود المنتج ونوعيته بين المستهلكين المُستهدفين، وقد يتضمن ذلك الدعاية وترويج المبيعات والبيع الشخصي والعلاقات العامة والتسويق المباشر، فعلى سبيل المثال يمكن للتعاونية في ترويجها وتسويقها الانتقال من الوعي بالمنتج إلى الوعي بالسعر المنخفض لجذب الشريحة التالية من المستهلكين الحساسين للأسعار؛ وهذا الأمر مهم خاصةً إذا استهدفت التعاونية المستهلكين الحساسين للأسعار.

4 المكان

4

من المهم توفر المنتج وإمكانية الوصول إليه في المكان والزمان المناسبين. يتضمن التوزيع الجيد توفر منتج التعاونية وإمكانية وصول المستهلكين إليه، وعلى الجمعيات التعاونية التشديد على ملائمة وصول إنتاجها إلى المستهلكين المُستهدفين. قناة التوزيع هي الآلية التي تُحرّك بها السلع والخدمات من التعاونية إلى المستهلكين، حيث تُعزز أنظمة التوزيع الملائمة من تسويق المنتج.

5 العملاء

5

من المهم بالنسبة للمستهلكين معرفة أي نوع من المستهلكين هم؟ ومن هم؟ وما هي احتياجاتهم؟ وهل يمكن تقسيمهم إلى مجموعات بخصائص واحتياجات مشتركة وغير ذلك؟ وما هي استراتيجيات المستهلك؟ كما تشير كلمة "الناس" أيضاً إلى الناس العاملين ضمن التعاونية، ويمكن تسمية ذلك بـ "التسويق الداخلي" الذي يمكن تعريفه بـ "مهمة التوظيف والتدريب والتحفيز الناجح للموظفين القادرين الراغبين بخدمة المستهلكين جيداً".

11.3 المنتجات والخدمات

أنواع الخدمات

i

تساعد الخدمات التي تقدمها التعاونية على تعزيز الكفاءة والنوعية لمنتجاتها، لكن تعزيز كفاءة ونوعية المنتجات تكون ذات مغزى فقط عندما يُباع المنتج. وعلى التعاونية أخذ السوق والمنتجات النهائية بالحسبان في كل الخدمات التي تنوي تقديمها، لذا يتوجب عليها معرفة طلبات السوق. كما يحتاج المستفيدين إلى خدمات الدعم بهدف تلبية طلباتهم من السوق من حيث النوع والكم والتوقيت، حيث إن أنواع الخدمات تشمل:

2 خدمات التسويق: هي الخدمات التي تدعم المنتجين بتحسين وصولهم إلى الأسواق، ويتضمن ذلك تقديم معلومات السوق وتسهيل مفاوضات التعاقد وترويج المنتجات، أي من خلال العلامات التجارية وتنظيم المعرض التجارية أو المشاركة فيها أو المشورة في استراتيجيات التسويق والشهادات من بين أشياء أخرى

1 خدمات المنتجات: هي كافة الخدمات التي تدعم الأعضاء للحصول على المنتجات بكفاءة أكبر وتعزيز كمية ونوعية المنتجات المطلوبة. وتتضمن خدمات المنتجات توريد المنتجات (كالمواد الغذائية وأشياء أخرى) وتوفير بضائع محددة في جودة والخدمات التدريبية كالتدريب في التسويق أو التجارة يتضمن ذلك أيضا الخدمات الاجتماعية المقدمة من الجمعية لأعضائها

4 خدمات القيمة المضافة: هي الخدمات التي تضيف القيمة إلى الإنتاج بعد الحصاد وقبل التسويق، وتتضمن هذه الخدمات التخزين والنقل والمعالجة والتصنيف والتدريج والتغليف والوسم.

3 خدمات إدارة العمل التجاري: هي الخدمات التي تقدمها الجمعيات التعاونية لأعضائها لتحسين مهاراتهم الإدارية ومهارة ريادة الأعمال لديهم كالدعم والتدريب على تطوير خطط العمل التجاري أو مسك الدفاتر

أمثلة عن خدمات ممكن أن توفرها الجمعيات التعاونية

توريد المنتجات (كالارز والسكر وغير ذلك)	خدمات الإنتاج
الإرشاد حول البرامج التطوعية ومردودها على المجتمع	
التدريب على إدارة المتاجر	
توفير موقع إلكتروني	
التدريب على الممارسات التجارية الجيدة	
العروض المقدمة	
خدمات التوصيل	
توفير منتجات معينة	
المخابز	
الإرشاد السياحي	
اقامة رحلات لأعضاء الجمعية	
برامج تدريبية لأبناء اعضاء الجمعيات	
معلومات السوق	الخدمات التسويقية
التفاوض	
الشهادات	
المعارض التجارية	
العلامات التجارية	
تطوير حيز السوق	
النقل	
المتاجر الإلكترونية	
تطوير خطط العمل التجاري	خدمات إدارة العمل التجاري
مسك الدفاتر وتدقيق الحسابات	
تنمية الموارد البشرية	
الخدمات القانونية	
التخزين والمستودعات	خدمات القيمة المضافة
تجهيزات المعالجة	
التدريب على الممارسات الجيدة للمعالجة	
التغليف	
التصنيف والتدريج	

الخدمات المقدمة للأعضاء

i

يطالب الأعضاء بالعديد من الخدمات المختلفة بشكل مستمر ومن المحتمل أن تنتج عن تقييم الاحتياجات قائمة طويلة من الخدمات المطلوبة. لا يمكن للتعاونية الاستجابة لكافة هذه الطلبات، لكن عليها ترتيبها من حيث الأولوية، حيث إن الأولوية يجب ألا تركز على متطلبات الأعضاء فقط، ولذلك عدة أسباب مختلفة مفصلة كالتالي:

- 1 في العديد من الجمعيات التعاونية عضويات مغايرة، ويتوجب أن تكون عملية الاختيار عادلة وشفافة لمنع الموقف الذي يشعر فيه بعض الأعضاء بأنهم محرومون، وقد يكون من الحكمة الطلب من أشخاص من الخرج تقييم هذه العملية؛ ففي أية مجموعة ثمة أعضاء معينين قد تكون لعلاقتهم مع صناع القرار -مدير التعاونية في هذه الحالة- تأثير
- 2 على الأعضاء في نهاية الأمر بيع منتجهم في السوق، وعلى التعاونية تأمين الاحتياجات التي تدعم المنتج حتى الوصول إلى تلك النقطة. كما يجب أن تتوافق الخدمات المقدمة مع المطلوب في السوق، فما من معنى لتقديم المنتجات عالية الجودة المنتجة بكفاءة عندما لا توجد أسواق لها. لذا، وعلى سبيل المثال، على التعاونية النظر في تقديم خدمات التغليف إذا طلب المستهلكون فاصولياء مُغلّفة، وعلاوة على ذلك يتوجب أن تأخذ الخدمات الموجهة إلى المراحل الأولى في الدورة الإنتاجية (بعد مرحلة الحصاد) حيث يؤخذ طلب السوق النهائي بعين الاعتبار.
- 3 كما أن انتقاء الخدمات يجب أن يتماشى أيضاً مع الغرض من التعاونية، حيث على الخدمات المنتقاة دعم استراتيجية التعاونية. فليس على التعاونية تقديم الخدمات لأبحاث التربة (إلا إذا كان هذا الأمر مفتاحاً لتحسين التسويق) إذا كانت تعاونية تسويقية، وليس على التعاونية تقديم خدمات بيطرية إذا كانت لمنتجاتي الموز
- 4 ترتبط بعض هذه الاحتياجات بالسياق المحيط بالتعاونية، والأمثلة على ذلك: الطاقة التي يمكن الوصول إليها والطرق المحسنة أو التغيرات في التشريع، حيث يمكن لتقديم الخدمات التي تتطابق مع هذه الاحتياجات -كتحسين الطرق لوصول أفضل إلى السوق مثلاً- أن تساهم في استراتيجية التعاونية، بيد أن ذلك ليس سهلاً دائماً. لذا قد تقرر التعاونية إقناع الحكومة المحلية أو طلب المساعدة من اتحاد الجمعيات التعاونية، أي أنه قد يتوجب على مدير التعاونية تقرير إدخال مزود خدمة آخر حتى عندما تتماشى الاحتياجات مع استراتيجية التعاونية.

معايير تحديد الاحتياج

i

فيما يلي قائمة بعدد من المعايير التي يمكن استخدامها لتحديد الاحتياجات حسب الأولوية. وفي بعض الحالات تكون تلبية احتياجات مجموعة الأعضاء من الأقلية ضرورياً لوظيفة التعاونية؛ فلا يجب مثلاً إلغاء احتياجات الشباب والنساء بسبب رغبات الأغلبية، وقد يختار المدير سماع رغباتهم بشكل منفصل عن باقي المجموعة

- هل يمكن تلبية الحاجة من مقدمي خدمة آخرين؟
ليس على الجمعية إعطاء مستوى عالٍ من الأولوية في حال أمكن تلبية حاجة محددة (كالأرز مثلاً) بسهولة وأسعار تنافسية من موردين محليين آخرين.

- ما نسبة الأعضاء الذين يتشركون رغبةً محدّدة؟
على التعاونية تلبية رغبة الأكثرية قبل تأمين الأقلية، ورغم قول ذلك إلا أنه يتوجب العناية بدعم مجموعات الأقلية المتنوعة ضمن عضوية التعاونية بتجنب التمييز والنتائج غير المقصودة

- إلى أي مدى ستؤدي تلبية هذه الحاجة إلى زيادة جودة المنتجات؟
يجب إعطاء الأولوية للاحتياجات المتعلقة بتحسين الجودة، لأن تلبية هذه الاحتياجات ستزيد من مؤشرات رضا العملاء

- ما مدى أهمية تلبية هذه الحاجة من حيث زيادة الإنتاجية؟
من حيث المبدأ، احتياجات المرتبطة بزيادة الإنتاجية لها أولوية قصوى

- هل الاحتياجات مرتبطة بالأعمال الأساسية للتعاونية؟
يجب أن تعطي التعاونية الأولوية لتلك الاحتياجات المتعلقة بأعمالها الأساسية على الاحتياجات الأخرى التي قد تكون مهمة للمنتجات الاستهلاكية ولكنها خلج مهمتها الرئيسة

- إلى أي مدى يكون الاحتياج مسبباً لحدوث الشح المحلي؟
يجب تقديم الأولوية للاحتياجات التي يمكن تلبيتها بصعوبة نظراً لشح المدخلات نظراً لأنه يمكن للتعاونية صنع فرق كبير للأعضاء بتلبية هذه الاحتياجات

- هل يمثل الاحتياج التحدي الذي يواجه الجمعية؟
هل تلبية الحاجة قيد الطلب خطوة ضرورية لتمكين عملية إنتاج أو عملية تجارية مهمة؟ يجب إعطاء الأولوية للاحتياجات المرتبطة بالعوائق التي تواجه الجمعية التعاونية

من يجب أن يقدم الخدمات؟

1 الجمعية التعاونية

يمكن أن تكون للتعاونية القدرة على تقديم الخدمة بذاتها، والمثال على ذلك، عضو تلقى تدريباً على الممرسات التجريبية الجيدة ولديه القدرة على تدريب الأعضاء الآخرين. وقد تكون أداة تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والأخطار (SWOT) مساعدة في تحليل ما إذا كانت التعاونية قادرة على تقديم الخدمة

2 مزود خلجي للخدمة

مزود الخدمة الخلجي منظمة أو شركة أو شخص متخصص بخدمة ما، كجامعة تقدم التدريب لإدارة التعاونية ثمة أيضاً أمثلة عن مزودي الخدمة غير الرسميين، كفرد من العائلة يقوم بمسك الدفاتر يمكن للتعاونية الاستعانة بنشاط بمصادر خلجية للخدمات ما يقتضي ضمناً أنها ستتعاقد مع مزود خدمة خلجي لتقديم الخدمات لأعضائها. والخيار الآخر وصول الأعضاء إلى الخدمات من مزودي خدمة خلجيين على أساس فردي، حيث يمكن للتعاونية تقديم المرجعية وتسهيل التواصل بين الأعضاء ومزودي الخدمة المحتملين، كما يمكنها التفاوض على أسعار أفضل

معايير اختيار مزود الخدمة

1 التوفر

هل توجد الخدمة، وهل توريدها ملائم؟ ليست كافة الخدمات المطلوبة متوفرة على الدوام، كما يُفضّل أن يكون انتقاء مزودي الخدمة المُحتمَلين عمليةً انتقائيّةً، فمجموعة الأعضاء أكثر درايةً دوماً بوجود مزودي الخدمات في منطقتهم. يؤدي تحديد المجموعة التشاركيّة لمزودي الخدمة المُحتمَلين إلى تكوين قائمة من مزودي الخدمة الذين يمكن لهم تقديم خدمات الدعم لأعضاء التعاونية. ويمكن للجمعية تقديم الخدمة بذاتها في حال عدم تواجد مزودي خدمة -أي إذا لم تكن الخدمة متوفرة.

2 القدرة على الدفع

هل يمكن للأعضاء الدفع عن هذه الخدمة؟ وهل السعر مقبول؟ وما هي شروط الدّفع؟ وهل مزود الخدمة مستعدّ لتقديمها بالدين، وما هي شروط ذلك؟ تتعامل التعاونية وأعضاؤها مع ميزانية محدودة؛ والمعايير المهمة لتقرير من سيقدم الخدمة هي تكاليف مزود الخدمة جنباً إلى جنب مع القيمة المُكتسبة من الخدمة. يساعد تحليل المنفعة-الكلفة- على مقارنة الكلف مع القيمة المُضافة من الخدمة، ويمكن للتعاونية التقرير بين المزود الخارجي أو تقديم الخدمة بنفسها أو تركها للسوق استناداً إلى القيمة المُضافة المُقدّرة والميزانيّة المُتاحة. يتواجد في بعض الحالات العديد من المزودين لخدمة محددة في السوق، ومن الأهمية بمكان الانتباه إلى أن كلفة توظيف مزود خدمة خارجي لا تتوقف على أجر المزود وحسب، حيث تنطوي عملية التوظيف على تكاليف منها مثلاً السفر إلى مقر مزود الخدمة وزمن التفاوض والزمن المُقضي للاتفاق على العقد.

3 قابلية الوصول

هل الخدمة في مكان يمكن الوصول إليه في الوقت الملائم (كالفصل أو ساعات العمل مثلاً)؟ قد يتواجد مزودو الخدمة ويكونون جذابين من ناحية الكلفة/النوعية، لكن هل يمكن الوصول إليهم؟ لا تعني قابلية الوصول أن مزودي الخدمة ضمن المسافة القصوى، لكنها ترتبط بالتاريخ والزمن عندما يتمكن المزود من تقديم الخدمة، وهل تتماشى مع الدورة الإنتاجيّة للمنتج؟

4 الملاءمة

هل تلبى الخدمة معايير الجودة المطلوبة وشروطها؟ هل تلبى الخدمة الاحتياجات الخاصة بأعضاء التعاونية وخلفيتهم (كالجنس والمستوى التعليمي والمهارات ومعالجة المشكلة الصحيحة والحصول على النتائج الصحيحة)؟ هل مزود الخدمة مخوّل بتقديم الخدمات؟ هل تتضمن شروط التسليم النقل كجزء منها؟ هل يغطي المورد التأمين؟ من الأسئلة متزايدة الأهميّة: هل الخدمة صديقة للبيئة؟ فلا يجب أن تكون للخدمة آثار بيئية سلبية كتلوث المنتجات أو تلوث الموارد

معايير قرار التوجه لمزود خدمة خارجي

1 وفرة الحجم

على التعاونية -كي تقدم خدمة معينة- ضمان حجم الطلب الكبير كفاية من الأعضاء لتمكين من تقديم الأسعار التنافسية وخفض التكاليف بفعل الحجم الكبير. على التعاونية البحث عن مصادر خارجية للخدمة في حال كانت التكاليف مرتفعة نسبياً مقارنة بالمنافع.

3 المعرفة

من الأسئلة الهامة التي على التعاونية إجابتها قبل تقرير تقديم خدمة معينة إلى أعضائها هي: هل التعاونية تمتلك داخلها الخبرة المطلوبة لتقديم الخدمات بنوعية جيدة؛ فإذا كان الجواب "لا" يأتي السؤال التالي وهو: هل يمكن الحصول على هذه الخدمة بكلفة معقولة وخلال فترة زمنية مقبولة؟ على التعاونية في هذه الحالة إذاً البحث عن مصادر خارجية للخدمات.

4 القدرة على تقديم خدمات للعملاء

لا يتعلق التوريد بالخدمات بتقديم الخدمة وحسب، بل بالقدرة على مراقبة وتقييم مستوى رضى الزبائن (الأعضاء) وقدرتهم على رفع المنافع التي تقدمها الخدمة إلى الحد الأعلى، ويتضمن ذلك أيضاً حل المشاكل التي قد يواجهها الأعضاء أثناء استخدام الخدمة.

6 الشراكات

هل يمكن بناء ترتيب محدد (شروط) مع المؤسسات التجارية الأخرى لتقديم الخدمات (من خلال البحث عن مصادر خارجية)؟ قد تكون الشراكات أكثر ملاءمة من التنافس، وهل ثمة احتمالات لبناء تحالفات مع مزودي الخدمات؟ المثال النمطي في التعاونية الربط مع اتحاد الجمعيات التعاونية.

2 بنية السوق

تعتمد إمكانية تقديم التعاونية للخدمة بسعر تنافسي على مزودي الخدمة في السوق. ففي الأسواق الاحتكارية حيث يوجد مزود خدمة واحد فقط يتوجب أن تتمكن الجمعيات التعاونية ذات القدرة الكافية على التوريد من تقديم الخدمة بسعر أقل (وتكسر الاحتكار). أما في الأسواق التنافسية فيمنع التنافس الحاد الجمعيات التعاونية عادة من دخول السوق نظراً للوصول للأعضاء إلى الخدمات الجاهزة ما يجعل الاستمرار أكثر صعوبة.

4 التوافق المحتمل مع الخدمات الأخرى في الجمعية

إذا كان هناك نوعان من الخدمات أو أكثر مرتبطان مباشرة ومتماثلان فثمة مزايا لتقديم هذه الخدمات كحزمة، إذ قد يخلق ذلك وفرة في الحجم.

5 الموظفون والتكاليف الأخرى

ما نتائج تقديم خدمة معينة للأعضاء من حيث التكاليف الشاملة (المباشرة وغير المباشرة) على التعاونية؟ وهل يمكن تحمل هذه التكاليف؟ وما الآفاق المستقبلية (هل سترتفع التكاليف أم تنخفض)؟

11.4 عوامل نجاح التسويق

1

تنوع المنتج

- يجب تخطيط تنوع المنتج بعناية وبطريقة استراتيجية تتضمن اختيار عدد المنتجات ونوعها في المعرض، ولا يتضمن ذلك عدد أنواع المنتجات و حسب بل أيضاً التنويعات في كل منتج (عدد أنواع اللبن مثلاً).
- والقاعدة الذهبية أن تحوز المنتجات التي يريد زبائنك شراءها وليس المنتجات التي تريد أن تبيع، لذا اعتمد على أبحاث السوق الراهنة أو قم ببعض البحث حول عملائك الحاليين والمحتملين لمعرفة ما هي هذه المنتجات.
- يجب أن يكون للأعضاء في التعاونية كلمتهم في تنوع المنتج، مع تأسيس لجنة من بضع أعضاء منتقنين يمكنهم إعطاء رؤى قيمة حول الطلب على المنتجات.

2

أخذ مخطط المعرض بعين الاعتبار

- كلما كان المعرض أصغر كانت استراتيجية التنوع أكثر تحدياً، حيث حجم المعرض عاملٌ مُحدِّدٌ لاستراتيجية التجزئة خاصتك، فإذا كان الحيز صغيراً يُفضَّل إنشاء معرض بقالة وليس سوبر ماركت نظراً لعدم الحاجة لتقديم نطاق واسع من المنتجات والخدمات. من الأهمية بمكان التأكد من كفاية نطاق المنتجات والخدمات لشكل المعرض.
- يعتمد تنوع المنتج بشكل كبير على شكل التجزئة في المعرض (بقالة، حسومات، ميني ماركت، سوبر ماركت)، حيث إن للجمعية ذاتها استخدام أشكال مختلفة تبعاً لموقع المعرض.

3

وحدات الاحتفاظ بالمخزون

- من الضروري بناء وحدة الاحتفاظ بالمخزون ببنية تساعد على متابعة الجرد والمبيعات نظراً لوجود أنواع كثيرة من المنتجات للبيع في معرض التجزئة، ووحدة الاحتفاظ بالمعرض رمزاً أبجدي رقمي خاص بالجمعية يربط المعلومات عن المنتج (السعر، الحجم، النوع، اللون وغير ذلك).
- تأكد من ربط بنية وحدة الاحتفاظ بالمخزون بأنظمة إدارة المخزون ونقاط البيع.

4

إدارة المخزون والجرد

- قلل من المخزون إلى الحد الأدنى لكن تأكد من تجهيز رفوفك على الدوام. كما أن تجميع البيانات حول رقم مبيعات المنتج ضروري لإدارة المخزون بكفاءة.
- تساعد حيازة إدارة تقنية حديثة للجرد وتسجيل المخزون إضافة إلى أنظمة نقاط البيع على تقليص النفقات ورفع الكفاءة واكتساب رؤى قيّمة حول عادات التسوق لدى الزبائن، ويمكنك استخدام هذه البيانات للتنبؤ بالمبيعات والتخطيط.
- كما ستغدو تسوية نقاط البيع (التحقق من مطابقة الدفعات الفعلية للبيانات المسجلة في نظام نقاط البيع والتميز بين الأنماط المختلفة للدفع) أسهل بكثير في حال كانت هذه متكاملة وتستخدم التقنية المتقدمة

إدارة العملاء

- معرفة من هم زبائنك وماذا يشترون أمر حاسم لضمان الربحية. يساعد نظام إدارة علاقات الزبائن على جمع هذه البيانات وإدارتها، كما أنه ضروري لتنظيم الحملات الترويجية والحسومات، ومن الضروري في التعاونية تحديداً حياة هذا النظام ليميز بين الأعضاء وغير الأعضاء إضافة إلى برنامج ولاء الأعضاء من أجل استهداف احتياجات الأعضاء المحددة. عدّل تنوع المنتج لديك تبعاً للتعريف الديمغرافي للمستهلكين (كباراً/صغاراً، ميسورين/فقراء) ومنطقة موقع المعرض.
- من المهم في تجزئة الأغذية احتواء المعرض على منتجات متنوعة تساعد على ملء السلة الأساسية حتى يتمكن الزبائن من تلبية احتياجاتهم الأساسية دون البحث عن المنتجات في المخازن الأخرى.
- فكر بتضمين فئات المنتجات الأساسية التالية إن سمحت مساحة المعرض بذلك: الإنتاج الطازج (خضار وفواكه)، الفطور والحبوب، المخبز والخبز، المشروبات، السلع المعلبة والحساء، البهارات والتوابل، الخبز، الألبان (الحليب والبيض والجبن)، الباستا والحبوب، الوجبات والأغذية المجمدة، المنتجات الورقية، مواد التنظيف، الصحة والعناية الشخصية (المنتجات التجميلية، معجون الأسنان)، الوجبات السريعة والمتفرقات (بطاريات مثلاً)، العناية بالطفل وغذائه، رعاية الحيوانات المنزلية، اللحوم والأغذية البحرية.
- قد يكون التنوع الكبير في نطاق منتج ما ذا نتائج عكسية ويُربك المستهلكين بكثير من الخيارات، لذا حاول تحديد الخيارات لذات المنتج.

• يجب أن يكون برنامج ولاء الأعضاء ذا معنى، ويعني ذلك أن تكون المزايا الممنوحة ذات أهمية بحيث يشعر العضو بوجود مزايا حقيقية للعضوية. ثمة العديد من الأسباب الأخرى بالتأكيد لانضمام الأعضاء إلى التعاونية (المشاركة، الحماس وغير ذلك)، لكن الوظيفة الاقتصادية الأساسية للتعاونية تقديم المنافع الاقتصادية لأعضائها؛ لذا خصص أفضل البرامج الترويجية للأعضاء فقط.	• قدّم بطاقة ولاء للعضو وبرنامجاً بمزايا خاصة (حسومات وبرامج ترويجية خاصة بالأعضاء مثلاً). • إضافة إلى ذلك يجب أن يكافئ برنامج ولاء الأعضاء الولاء، لا أن يكون سلوكاً انتهازياً، ويعني ذلك أنه كلما زاد ولاء العميل كانت المزايا أكبر، ويمكن تحقيق ذلك بنظام نقاط متدرج حيث تحتاج لحيازة عدد معين من النقاط -أي الولاء- حتى تصل إلى برامج ترويجية وحسومات معينة.
• يجب أن يقدم برنامج ولاء الزبائن أكثر من مجرد حسومات، فرغم أن حسومات الأسعار جزء أساسي منه بالتأكيد، لا يجب أن تكون الجانب الوحيد فيه. من الأمثلة على ذلك الأعمال المجزية التي تود من الأعضاء القيام بها (قدم للأعضاء فرصة التبرع للأعمال الخيرية مثلاً).	• صمم البرامج الترويجية للأعضاء لتلبية الطلب، فإذا كان احتمال شراء الأعضاء لمنتج معين تأكد من تضمن الترويج لهذا المنتج.
• يجب أن تكون بطاقة العضو ممكنة القراءة رقمياً (رقاقة، مغناطيسية، تحديد الهوية بموجة الراديو) وتعمل بالربط مع أنظمة نقاط البيع وإدارة علاقات الزبائن. تأكد من تسجيل كل مرة يقوم بها العضو بالشراء بطلب بطاقة العضوية أو رقمها للتحقق، حيث يقدم لك ذلك بيانات مهمة عن احتياجات الأعضاء.	

• اختر المكافآت بعناية حتى لا تؤثر على الربحية، فيجب أن تستند الحملات الترويجية والحسومات على البيانات والتنبؤ الواقعي للتأكد من عدم تأثيرها على الأداء للمعرض. يفترض أن يزيد الترويج من ولاء الأعضاء، لذا من الضرورة بمكان تتبع النتائج لاحقاً للتأكد من وجود زيادة في حجم المبيعات الإجمالي وليس المنتجات التي كانت قيد الترويج.	• فكر بتأسيس خطة حصص للأعضاء -أي مشاركة جزء من الأرباح- بحسب نسبة الصفقات التي يقوم بها كل عضو إضافة إلى برامج ترويجية خاصة أو محدّدة للأعضاء؛ ففي كل مرة يقوم فيها العضو بالشراء تتراكم النقاط لديه بحيث تتحول في نهاية الربع (أو العام) إلى حسومات أو نقد مسترجع. يساعد هذا الأمر في زيادة ولاء الأعضاء.
• ليس عليك العودة إلى الصفر مرة أخرى، فثمة العديد من جمعيات التعاونية "تجزئة الأغذية" الناجحة حول العالم ولديها برامج ولاء ممتازة، حيث يمكنك الوصول إلى هذه الأمثلة والتعلم منها.	• فكر في الشراكة مع الأعمال التجارية الأخرى خاصة المحلية منها عند منح المزايا للأعضاء.

تقديم الخدمات المجتمعية المطلوبة في المنطقة لجذب المزيد من الزبائن (النقد المسترجع، الفعاليات الرياضية والثقافية)، وادخل في شراكات مع الحكومة المحلية والجمعيات الخيرية ومنظمات المجتمع لمخاطبة الاحتياجات الأساسية للناس القاطنين والعاملين في منطقة المعرض.

المبيعات للأعضاء

رغم تقديم خدمة التوريد لأعضاء التعاونية فإن الموردين الخاصين يقومون بأعمالهم التجارية أيضاً ضمن ذات المنطقة، والأعضاء على علم بالخدمات المقدّمة من هؤلاء الموردين. لهذا السبب على التعاونية إقناع الأعضاء بتفرد منتجاتها وخدماتها وشروط خدمة التوريد لديها، وهنا تكمن أهمية إدارة المبيعات.

تحتاج إدارة التعاونية لإيجاد خيارات التسعير إضافة إلى إيجاد إجراءات بيع تلائم الأعضاء مع ضمان خدمة الزبائن الجيدة، كما أن على الإدارة تقرير ما الطريقة الأفضل للبيع:

- البيع المباشر: تبيع التعاونية لأعضائها مباشرةً.
- البيع من خلال مندوبي المبيعات: تُوظّف التعاونية مندوبي مبيعات يُدفع لهم راتب أو عمولة (% من المبيعات).
- البيع من خلال بائعي التجزئة.

i

المبيعات لغير الأعضاء

يمكن التمييز بين الأعضاء وغير الأعضاء في إجراءات البيع: فقد تقرر التعاونية بيع المدخلات إلى غير الأعضاء أيضاً. وعلى التعاونية في هذه الحالة النظر في شروط بيع مختلفة للأعضاء وغير الأعضاء حتى يكون ثمة حافزاً واضحاً لأن تكون أو تصبح عضواً، فقد تقرر التعاونية على سبيل المثال بيع المدخلات لغير الأعضاء بسعر مختلف، وتُعطى الأولوية للأعضاء أولاً للحصول على المدخلات في حال وجود شحّ بها. ثمة أيضاً إجراءات الإدارة: فقد تقرر التعاونية إقرار استلام النقود المدفوعة مقابل السلع بإصدار مبيع نقدي للعميل وإرسال ذلك إلى أمين المعرض لتصدير السلع. يتضح أن التواصل الجيد في الإجراءات للأعضاء والزبائن الآخرين مهمٌ للغاية.

i

إمكانية الوصول إلى المدخلات

i

يجب أن تتوفر متاجر التعاونية في الحالة المثالية على أقصر مسافة من منازل أعضاء وعملاء الجمعية، فلا يتوجب على الأعضاء السفر بعيداً للوصول إلى الخدمات. فإذا لم يكن الأمر كذلك يمكن القيام ببعض الترتيبات لجلب التوريدات لقرب أغلب أعضاء التعاونية. ويمكن تقديم ذلك كجزء من خدمات توريد المدخلات أو كخدمة إضافية اختيارية. يتضمن سعر المنتجات التكاليف في الحالة الأولى، أما في الحالة الثانية يمكن للعملاء اختيار الخدمة والدفع بشكل مستقل. وقد تقيم التعاونية نقاط بيع/توزيع أو تعين مندوبي توزيع محلين لخدمة المناطق البعيدة عن مركز التوزيع الرئيس في التعاونية؛ تترتب على ذلك كلفة بشكل طبيعي.

التنسيق الائتماني

قد تكون المبيعات نقداً، لكن بعض الأعضاء قد لا يتمكن من الدفع دائماً، لذا يمكن للتعاونية النظر في البيع بالدين إلى الأعضاء بموجب ترتيبات خاصة، وترتيبات الائتمان هذه عامل مهم في قرار العملاء شراء المدخلات من عدمه. يمكن النظر في العديد من أشكال الائتمان لتسهيل الوصول إلى المدخلات. تتضمن المكونات المهمة للخدمات المالية:

التكاليف من حيث الفائدة	وقت السداد	شروط السداد	درجة خطر الإهمال
العقوبات في حالة عدم الالتزام بالشروط	الحد الأقصى للدين	الحاجة للتأمين ونوعه	

ينطوي الائتمان على المخاطر على التعاونية والأعضاء دوماً، وعلى العضو الحصول على تأمين ملائم كي يحصل على توريد المدخل بالائتمان. قد يستند التأمين -في حالة انخراط التعاونية في تسويق المنتجات أيضاً- على حجم المحاصيل التي يبيعها العضو من خلال التعاونية، ويمكن حسم القرض من إيداع العضو من المنتجات. ومن الطرق الأخرى لتقليل المخاطر تقديم قرض جماعي (إلى مجموعة من الأعضاء)، حيث تكون المجموعة في هذه الحالة مسؤولة عن سداد القرض الجماعي الواحد.

11.5 استراتيجية التسعير

وضع السعر

i

بينما تريد التعاونية تقديم خدماتٍ جيدة بطريقة فعالة للكلفة، يريد الزبائن أسعاراً منخفضة للحصول على قيمة أعلى للنقود. لوضع السعر أثر على المورد (التعاونية) وكذلك على العميل (العضو وغير العضو). التسعير عملية تحديد ما ستلقاه التعاونية مقابل منتجاتها وخدماتها، وحافز التعاونية ليس مضاعفة الأرباح بل تقديم خدمات بنوعية جيدة لأعضائها، لذا يجب أن يكون سعر المنتجات والخدمات ميسوراً للأعضاء في هذا الصدد لكنّه كافٍ لاسترداد كافة التكاليف وإنتاج فائض. يؤثر السعر على العمل التجاري من حيث المبيعات (الحجم والدخل) والموقع التنافسي والربحية ورضا الزبائن وصورة التعاونية.

يجب أن يساهم وضع الأسعار الفعالة من حيث الكلفة للمنتجات التي تستهدف احتياجات الأعضاء في المنافع التالية:

- رضى الأعضاء
- المبيعات المتزايدة ودخل المبيعات والفائض
- الإبقاء على الأعضاء وانضمام أعضاء جدد
- الصورة الجيدة للتعاونية
- زيادة رأس المال العامل من خلال زيادة الفائض

خطوات سياسة التسعير



1 تحديد أهداف التسعير

1

على التعاونية تحديد هدفها قبل وضع السعر؛ فهل الهدف البيع قدر الإمكان أو زيادة الدخل؟ وقد تكافح التعاونية أيضاً لتحسين موقعها التنافسي فتختار سعراً منخفضاً مؤقتاً. عن طريق تمييز الأهداف التالية: حجم المبيعات، دخل المبيعات، حصة السوق، الموقع التنافسي، صورة التعاونية، الربحية؛ كما يمكن الخلط بين الأهداف. يأخذ هدف سياسة التسعير العوامل التي تؤثر على السعر كالكلفة والطلب والمنافسة والخبرة وإطلاع العميل وفائض التعاونية المستهدف بعين الاعتبار.

اختيار استراتيجية التسعير

زيادة دخل المبيعات	يشير دخل المبيعات إلى العائدات الإجمالية من مبيعات المنتج، ويستند على حجم المبيعات والسعر. يؤثر السعر على قيمة المبيعات التي يمكن للتعاونية توليدها، وقد يسبب زيادة أو نقصاناً في دخل المبيعات. ويُفضل عند تكوين سياسة الأسعار وضع هدف لدخل المبيعات المطلوب من أجل وضع السعر الذي يسهل تحقيق هذا الهدف. عادة ما تسبب زيادة النسبة المئوية للمبيع انخفاضاً بذات النسبة في دخل المبيعات. على التعاونية الوصول إلى السعر المثالي المقبول من الأعضاء (أي أقل من سعر الموردين الآخرين) لكنه يؤدي إلى أحجام مبيعات مرضية وعائدات لتغطية التكاليف وإنتاج فائض.
زيادة حصة السوق	تعمل الجمعيات التعاونية في السوق التنافسي حيث يوجد موردون آخرون يقدمون نفس المدخلات، وفي هذا الصدد على التعاونية تأسيس سياسة التسعير خاصتها لاستهداف نسبة من حصة السوق، وبالتالي يجب أن يحفز السعر الموضوع الحصول على حصة سوق أكبر. يحدد السعر إلى حد أكبر حصة السوق، فإذا زادت حصة التعاونية في السوق قد يضطر الموردون الآخرون لخفض أسعار مبيعهم، ويؤثر ذلك على حافز الأعضاء للشراء في التعاونية ما قد يكون له أثر شديد على دخل المبيعات والفائض في التعاونية.
الموقع التنافسي	قد يؤثر السعر على الحد التنافسي للإنتاج في السوق، وقد يؤثر السعر على الموقع في السوق لذلك على التعاونية عند وضع السعر تأسيس الأسعار التي يتقاضاها المنافسون الآخرون في السوق كي تتمكن من وضع سعر تنافسي. يرتبط السعر المرتفع في بعض الأسواق بالتنوع العالية، لذا على التعاونية أخذ سوق المبيعات المستهدف بالحسبان.
صورة التعاونية	يخلق السعر الذي يمكن للتعاونية أن تتقاضاه صورة بين الأعضاء وغير الأعضاء، فإذا تقاضيت سعراً مرتفعاً فإن صورتك أمام الأعضاء مضاعفة الفائض مدفوعاً به، وإذا تقاضيت سعراً معقولاً فصورتك أمام الأعضاء أنك تسعى إلى رضاهم. يجب أن تؤسس سياسة التسعير خاصتك الصورة التي تريد التعاونية خلقها.
الربحية	تتأثر ربحية التعاونية بأسعار المنتجات، فقد يعطي السعر المرتفع فائضاً أكبر بينما يعطي السعر المنخفض فائضاً أقل، ويمكن أن تشير الأسعار المرتفعة إلى أحجام مبيعات أقل ما يؤدي إلى فائض أقل، وبالمثل قد تؤدي الأسعار المنخفضة إلى مبيعات أعلى وتزيد الفائض. على إدارة التعاونية عند صياغة سياسة التسعير خلق توازن بين رضى الأعضاء بصورة فعالة من حيث الكلفة وجلب للأرباح.

3

التكيف مع سياسة التسعير

هي المرحلة الأخيرة من سياسة التسعير التي تتضمن إحكام السياسة لتغذو جاهزة للاستعمال. السعر المستدام هو ما يضمن استرداد كافة التكاليف المتضمنة في الحصول على السلع وبيعها، ليس وضع سعر مستدام بالمهمة السهلة، فهي تتضمن التفكير الناقد والابتكار واتخاذ القرار الحكيم والتفاعل مع حملة الأسهم، كما عليك أخذ ما يلي بالحسبان لكي تضع سعراً مستداماً

- تضع التعاونية سعر مبيع أعلى مما كان عليه سعر التكلفة بهدف ضمان الدخل، ويُستخدم هذا الهامش لتغطية التكاليف ومنها التخزين والنقل والوقت. من الأهمية بمكان إدراك وجوب إضافة نسبة مئوية موحدة على كافة المنتجات، فقد تقرر التعاونية إضافة 10% من سعر التكلفة لاستئجار جرار لأن الأعضاء الذين يستأجرونه مرتاحون مادياً، و2% على المدخلات، ويستند ذلك إلى الأهمية للأعضاء والمنافسة في السوق.
- تحتاج التعاونية لكسب فائض يمكن استخدامه لتطوير مشروعاتها التجارية. عندما ترفع التعاونية السعر تكون النتيجة انخفاضاً في المبيعات وخدمات رديئة للأعضاء،
- أما عندما تخفض السعر تكون النتيجة مبيعات متزايدة وخدمة جيدة للأعضاء لكن الفائض ينخفض؛ لذا عليك بموازنة رضى الأعضاء والفائض لكي تضع سعراً مستداماً.

العوامل المؤثرة على التسعير

تؤثر العوامل الداخلية والخارجية على تسعير المنتجات، وعلى التعاونية النظر في العوامل المتنوعة التي تؤثر على التسعير. عليك النظر في العوامل التالية التي تؤثر على السعر عند وضع سعر مستدام:

الطلب على المنتج على التعاونية وضع السعر وفقاً للطلب على المنتج، ويمكن لها ربط بطاقة سعر مرتفع للمنتجات ذات الطلب المرتفع وبطاقة سعر منخفض للمنتجات ذات الطلب المنخفض.	الكلفة هي البند الأول للنظر فيه عند التسعير، وعلى التعاونية أخذ الكلفة الثابتة والمتغيرة بالحسبان عند التسعير، حيث تتضمن الكلف المتغيرة كلفة الحصول على المنتج وتكاليف النقل بينما تتضمن التكاليف الثابتة الأجور والتأمين والتخزين والإيجار والأمن والقرطاسية وغير ذلك من التكاليف الإدارية.
المعدل الصناعي يأخذ السعر ضوابط ومعايير صناعة المنتج بالحسبان.	المنافسة لا تعمل التعاونية التي تقدم الخدمات في عزلة فهي تعمل في سوق تنافسي، وفي هذا الصدد على التعاونية وضع سعر لمنتجاتها يتماشى مع الأسعار التي يتقاضاها المنافسون.
توقعات الزبائن سعر المنتجات والخدمات وفقاً لتوقعات الزبائن، فبعض الزبائن واعون للأسعار.	الاهتمام القانوني على السعر أن يلتزم بالضوابط المحلية والوطنية القائمة والقوانين في بلاده.
الخبرة سعر المنتجات وفقاً لما استطاع الناس دفعه في الماضي.	

التسعير القائم على القيمة

- إن سعر المنتج أهم جانب يؤثر على قرار الشراء، لكنه ليس الجانب الوحيد، أظهرت الدراسات أن النوعية أهم من السعر في المتاجر الاستهلاكية بالإضافة إلى الجودة: لذا فإن تقديم القيمة للزبائن أهم إذا كانت استراتيجيتك تقديم الغذاء النوعي الطازج، والقيمة تعني أن السعر المدفوع يُعتبر على علاقة إيجابية بنوعية المنتج. تتضمن بعض طرق زيادة قيمة المنتجات الغذائية تنوع المنتجات من خلال خصائصها (عضوي أو محلي أو صحي أو معرض تجاري مثلاً).
- ويجب أن يُوضع التسعير -كما في تنوع المنتج- بطريقة استراتيجية وليس على أساس كل حالة بحالتها أو مُنتج بمُنتجه، وهذه المهمة لا تتوقف، لذا راجع أسعارك من حين لآخر وغيرها إن كان ذلك مُلائماً.

تقديم منتج يحقق القيمة ويتجاوزها	4	تحديد التكاليف والتمييز التنافسي	3	وضع السعر المستهدف ليعكس قيمة العميل	2	تقييم القيمة واحتياج الزبائن	1
----------------------------------	---	----------------------------------	---	--------------------------------------	---	------------------------------	---

نصائح للتسعير

- تعمل استراتيجية السعر المختارة أياً كانت -فقط- إذا كان للزبائن القوة الشرائية التي تتطابق مع استراتيجيتك، وبكلمات أخرى فإن المستهلكين يشترون فقط عندما يكون لديهم المال للقيام بذلك. من المهم البحث في تكاليف المعيشة وقدرة المستهلكين على الدفع (مستوى الدين مثلاً) في المنطقة حيث يقع المعرض. فقد لا يمكن بيع منتجات أغلى للحصول على ربح أفضل لأن المستهلكين قد لا يمكنهم تحمل كلفة المنتجات.

1

2

- هوامش الربح في المنتجات الغذائية خاصة المنتجات غير المعالجة (الخضار والفواكه) منخفضة، لكن هذه المنتجات قد تقود مبيعات المنتجات الأخرى، ويعني ذلك أن اختيار المنتجات ذات الهوامش الأفضل قد لا يكون استراتيجية جيدة. على معرض تجزئة الغذاء احتواء المنتجات الأساسية التي يبحث عنها كافة المستهلكين، ويجب أن يكون سعر هذه المنتجات "الراسخة" أقل ما يمكن لمواجهة المنافسة وتشجيع ولاء الزبائن، ويعني ذلك أن تقديم منتجات بهامش قليل سيعود بالنفع إن أمكنه جذب المزيد من الزبائن وجعلهم يشترون المنتجات الأخرى في المعرض.

3

- يجب أن تتماشى استراتيجية التسعير مع استراتيجية التواصل بحيث يمكن الترويج للمنتجات ذات الهامش الأفضل جنباً إلى جنب مع منتجات الاحتياجات الأساسية.

4

- كن واقعياً عند وضع هامش الربح على المنتجات، فليس من المجدي وضع هامش ربح كبير إذا لم يُبَع المنتج. راجع الهوامش على المنتجات التي لا تُباع بسرعة كافية من حين لآخر، ولا تتردد بخفضها لترى إن أمكن لك زيادة تدوير المنتج. من الأفضل على الدوام البيع بهامش منخفض إذا كان الفرق في فترة البقاء على الرف يعوض ذلك.

5

- لا تدع منافسيك يملون عليك أسعارك، بل راقب أسعارهم وحملاتهم الترويجية على الدوام كي يتسنى لك رد الفعل بالشكل الملائم.

6

- استخدم التسعير النفسي ذا الأرقام المنتهية بـ 9 وبأقل الخانات الممكنة (199 بدلاً عن 199.00 مثلاً)، هذه الاستراتيجية قديمة لكن الدراسات أظهرت أنها لا تزال مُجدية لأن المستهلكين يميلون إلى النظر إلى الخانة الأولى أكثر (1 في 199 مثلاً بدلاً عن 2 في 200).

7

- اغتنم الحملات الترويجية والحسومات المُقدّمة من الموردين واصنع خاصتك أيضاً.

8

- لا تتردد بخفض سعر المنتجات القريبة من تاريخ انتهاء صلاحيتها، لأن بيع المنتج بهامش منخفض جداً أفضل بكثير من رميه في سلة المهملات. ومن المناسب أيضاً الترويج الذي يُوحي للزبائن بأنه يمكنهم الحصول على صفقات عظيمة في متجرك حتى إن لم يُباع المنتج في النهاية.

9

- تجنب وضع ذات السعر لذات المنتجات (حبوب الفطور مثلاً) لأن الدراسات أظهرت أن ذلك يقلص المبيعات. يساعد السعر المنخفض المستهلكين في اختيارهم، فعلى سبيل المثال أظهرت الدراسات أنه في حال كان لمنتجين متشابهين ذات السعر (5 ريال مثلاً) سيواجه الزبائن صعوبة أكبر في اتخاذ القرار منه في حال كانت كلفة أحد المنتجين أقل بقليل من الآخر (4,9 و 5,1 ريال).

10

- تجنب القيام بتغييرات كبيرة على الأسعار إذ يؤثر ذلك سلباً على المستهلكين، وحاول تحديد زيادة السعر أو تدرجها مع الوقت إن كانت ضرورية.

11

- لا تضع الأسعار استناداً إلى خفض التكاليف المستقبلي المحتمل، وتأكد من تضمين التكاليف الحقيقية في استراتيجية السعر. حتى إذا كان خفض السعر يقلل من كلفة المنتج لاحقاً (تبيع أكثر فتحصل على سعر أفضل من موردك مثلاً) فإن هذا التوفير في الكلفة ينعكس في المنتجات المستقبلية.

12

- الحملات الترويجية وحزم الأسعار: صمم استراتيجيات حزم الأسعار والحملات الترويجية التي تشجع المستهلكين على تلبية كل احتياجاتهم في متجر استناداً إلى عادات التسوق لزبائنك، حيث تعني حزم الأسعار بيع العديد من السلع سويّاً بسعر منخفض أكثر عن سعر بيعها بشكل منفصل، ومثال ذلك الترويج لشراء نوع محدد من الباستا مع صلصتها بأرخص من شراء المادتين بشكل منفصل. يساعد هذا الأمر الزبائن على إيجاد مجموعات المنتجات التي لا يفكرون بها بالضرورة.

13

- تأكد من تضمين التكاليف التشغيلية في أسعار المنتجات، وتجنب تقاضي أجور منفصلة لقاء الخدمات، فعلى سبيل المثال ضمّن كلفة الدفع بالبطاقات الائتمانية في الأسعار عوضاً عن تقاضي رسم من الزبائن الذين يدفعون بالبطاقة الائتمانية وليس نقداً. لا تجعل المستهلك يشعر أن عليه الدفع زيادة مقابل شيء ما، ولا تصعب الدفع عليهم (لا ترفض مثلاً الدفع بالبطاقات الائتمانية حتى لو ترتب على ذلك رسم إضافي عن كل معاملة).

14

- لا يعرف المستهلكون كافة الأسعار في المعرض، لكن لديهم منتجات مرجعية أساسية يعرفون سعرها (كالأرز والحليب)، لذا من الضروري معرفة المنتجات التي يعرف مستهلكوك سعرها (في معرضك وعند المنافسين) وتأكد من التنافسية العالية لاستراتيجية تسعير هذه المنتجات حتى لو عني ذلك هامشاً منخفضاً عليها. الإلمام بالسعر ضروري جداً، وربما يشكل سعر هذه المنتجات المرجعية الفرق بين التعرف عليك كرخيص أو مكلف.

15

- تذكر أن السعر وجه واحد للعملة، ففي العديد من المرات تكون زيادة الربحية بضبط التكاليف والحد منها أسهل منها بزيادة الأسعار. تأكد من كفاءة تشغيلك، ومن إبقاء التكاليف بالحد الأدنى، ومن خفض الخسائر والتبذير إلى الحد الأدنى (تكاليف الطاقة والمنتجات المهملة مثلاً).

11.6 إدارة المعارض

تصميم المعرض

i

المعرض مكان بيع المنتجات والخدمات، وكلما كانت زيارة المعرض ملائمة أكثر للعميل زاد احتمال ربحيتها. لعل السعر هو المحدد الأكبر للشراء، لكن التجربة التي يعيشها المستهلكون في المعرض تضاهيها من حيث الأهمية تقريباً. كما أن تصميم وتخطيط المعرض مهم لزيادة ولاء المستهلك وإنفاقه، حيث يتضمن التصميم كافة الجوانب الحسية للمكان كترتيب النوافذ والأرضيات والأضواء والألوان والرائحة والأصوات والأثاث والتجهيزات. أما التخطيط فهو طريقة وضع المنتجات في المعرض لجعل سير الزبائن أكثر كفاءةً.

نصائح لتخطيط المعرض

1

- رتب التخطيط بطريقة تشجع الزبائن على زيارة كامل المعرض وليس فقط الدخول من أجل منتج واحد ثم الخروج. فوضع المنتجات الأساسية (كالألبان) في آخر المتجر والمنتجات الأقل أهمية قرب المخارج يزيد من فرص بقاء المستهلكين لوقت أطول وزيارتهم لمزيد من الممرات وبالتالي زيادة شرائهم للمزيد.

2

- أظهرت الدراسات أن أغلب الناس ينعطفون يميناً عند دخولهم إلى المعرض ويميلون إلى المشي بعكس عقارب الساعة، رتب التخطيط لتسهيل نمط السير هذا، فمثلاً يشجع وضع المدخل في الجهة اليمنى من المعرض إن أمكن والمخارج في الجهة اليسرى هذا النمط.

3

- والتخطيط الشبكي القياسي هو الأفضل عادة للسوبر ماركت لأنه يسمح بعرض المزيد من المنتجات، ويمكن فيه توقع تدفق المستهلكين في الممرات، كما أنه الشيء الذي اعتاده المستهلكون.

4

- تجنب تحويل المعرض إلى متاهة يشعر المستهلك فيها بالضيق ولا يدري أين يجد الأشياء فيها.

5

- ينبغي عرض الإنتاج الطازج في مقدمة المعرض لأنه العنصر الأساسي لزيارات المستهلكين. ومما يساعد صورة علامتك التجارية أن تكون المنتجات التي يراها المستهلكون أولاً جزءاً من الخيارات الصحيحة.

6

- وينبغي أن تكون المنتجات المجمدة ومنتجات الاحتياجات اليومية في آخر المعرض لزيادة احتمال زيارة المستهلكين لكامل المعرض إلى الحد الأقصى وليس فقط الدخول والخروج ببضع منتجات.

7

- عرض المنتج على الرفوف مهم للغاية، لذا من المهم الاطلاع على آخر الأفكار حوله؛ وهو يتضمن اعتباراتٍ مثل:
 - ما العلامات التجارية/المنتجات التي يجب عرضها على مستوى النظر؟
 - أين يجب وضع العلامات التجارية الرائدة؟
 - أين نضع منتجات العلامة التجارية الذاتية؟
 - كيف ننظم العرض بحسب العروض الترويجية الجارية؟

8

- رتب الممرات والعرض بطريقة تشجع العميل على مشاهدة الحملات الترويجية والحسومات (توضع على مستوى النظر وفي نهاية الممرات مثلاً).

9

- تجنب الممرات الضيقة. وتأكد من وجود مساحة كافية للمستهلكين للحركة في المعرض دون إزعاج المستهلكين الآخرين. يمكن أن يخلق المستهلكون المجتمعون صدفةً مواقف غير مريحة ويؤدوا إلى ولاء متناقص.

10

- ينصح بوجود مقدار معين من المساحة الفارغة عند مدخل المعرض (تسمى منطقة فك الضغط) يتمكن فيها المستهلكون من التعرف على المعرض مع تنقلهم من الخارج.

11

- تأكد من أن المعرض نظيف وآمن ومضاء جيداً على الدوام، واحترم ضوابط السلامة الغذائية والضوابط الصحية، فإذا تطلبت القوانين والأنظمة إجراءات معينة من حيث الصحة و/أو الأمان يتوجب عليك التأكد من فهم جميع الموظفين لذلك، ومن ذكرها في دليل المعرض، ومن وجود تدابير للتحقق من تلبيةها.

12

- ادرس طرق مشي المستهلكين في المعرض والمنتجات التي ينظرون إليها بداية، ثم استخدم هذه الرؤى لترتيب المخطط والعرض وفقاً لذلك.

13

- رتب تخطيط المعرض بطريقة تساعد على الحد من أوقات الانتظار (عند المخارج مثلاً). من الضروري زيادة وقت مرور المستهلكين للمنتجات إلى الحد الأقصى، لكن بالمقابل من المهم أيضاً تقليص الوقت الذي يستغرقونه للدفع والخروج من المعرض.

14

- إدارة الطاقة ضرورية لتقليص تكاليف التشغيل وزيادة الربحية، لذا استخدم التجهيزات الفعالة من حيث الطاقة قدر الإمكان (الأضواء، تجهيزات التبريد) وقلص هدر الطاقة بمراقبة استخدام الطاقة على الدوام.

15

- قد تؤثر الإضاءة على مزاج المستهلكين وبالتالي رغبتهم في الشراء، والقاعدة أن تكون المخازن ناصعة.

16

- تفعيل التقنية واستخدامها قدر الإمكان في عملياتك بما في ذلك الخدمات المساندة.

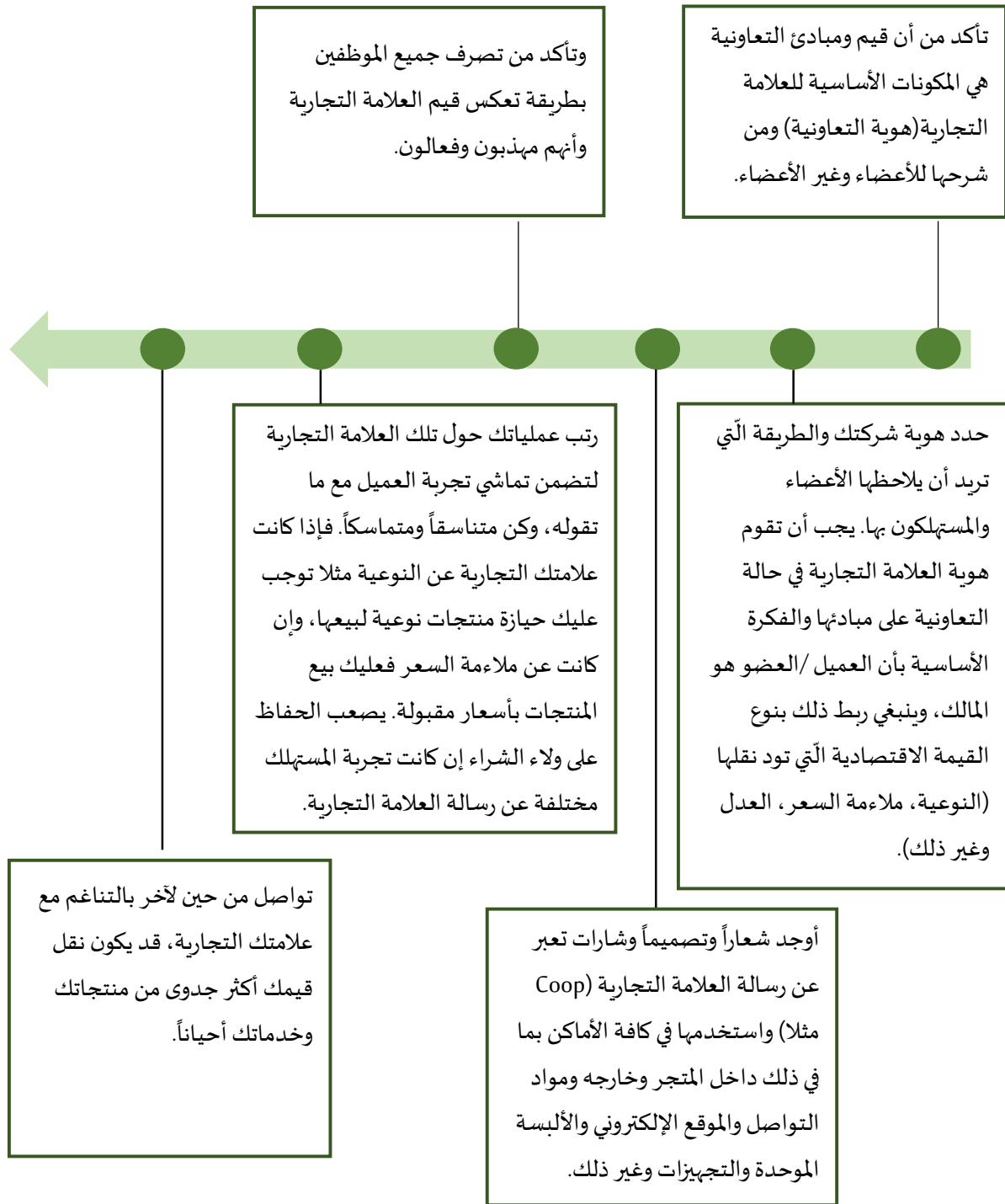
11.7 العلامات التجارية

ماهي العلامة التجارية؟

؟

العلامات التجارية عملية تسويقية تُشهر الجمعية نفسها من خلالها، وهي الهوية المُعبّر عنها بالشعارات والتصميم والشارات. والعلامات التجارية مزيج من الصور والكلمات، فكلًا العنصرين أساسيان فيها، كما أنها مهمة لأنها تُخبر الزبائن بماهيتك والقيم التي تمثلها وكيفية تمييزك عن الشركات الأخرى. في حالة التعاونية تُقدّس الهوية المميزة مسبقاً في بنية ملكية الجمعية وقيم التعاونية ومبادئها المحددة مسبقاً. وعلى أي حال فإن عناصر هوية التعاونية هذه كثيرة ومتنوعة وصعبة الملاحظة أحياناً حتى من الأعضاء، لذا ثمة حاجة لبذل جهد إبداعي في العلامات التجارية لفكرة التعاونية من أجل فصل هذه المفاهيم إلى علامة تجارية أبسط وأكثر تأثيراً.

خطوات بناء علامة تجارية



نصائح للعلامة التجارية

فكر في إعادة تصميم العلامة التجارية لعملك حتى لو كانت لديك علامة تجارية إذا كان مظهر العلامة التجارية وإحساسها الحاليان يبدوان قديمين وعتيقي الطراز. أبرز العلامات على حاجة الشركات لإعادة تصميم العلامة التجارية:

- لا تعكس العلامة التجارية الحالية رؤيتها
- للعلامة التجارية الحالية إحساس سلبي بين المستهلكين (مكلفة، قديمة الطراز، نوعية رديئة)
- لا تميزك العلامة التجارية الحالية عن باقي المنافسين

للعديد من الجمعيات التعاونية حول العالم خطوط إنتاج مختلفة لمنتجاتها ذات الوسم الخاص، كخط المنتجات الأخص ذات النوعية المطابقة للعلامات التجارية الرائدة في السوق وخط المنتجات ذات النوعية الأعلى وخط المنتجات الوصفية كالمعارض التجارية والعضوية ورفاه الحيوان وخط المنتجات ذات الحسومات والأسعار المنخفضة وغير ذلك.

أوجد خط إنتاج يتماشى مع علامتك التجارية التي تتضمن قيم هويتك إن أمكن، وتأكد في كل الأحوال من عرض المنتجات والخدمات التي تعكس هوية علامتك التجارية بوضوح أمام الزبائن. الوسوم الخاصة أو المنتجات ذات العلامة التجارية الخاصة منتجات مُصنَّعة من شركة أخرى لكنها تُباع تحت وسم بائع تجزئة أو علامته التجارية، وقد يكون لهذه المنتجات ذات مواصفات العلامات التجارية الرائدة في السوق لكنّ كلفتها أقل لأنها لا تجمع تكاليف تسويق علامة تجارية أخرى، لذا تكون لها هوامش أفضل.

تأكد أيضاً من أن التصميم البصري والرسائل هي ذاتها في جميع المنصات ووسائل الإعلام المختلفة (الموقع الإلكتروني، داخل المعرض، المناشير، الدعاية، الشبكات الاجتماعية)، فالتناسق ضروري في التواصل. إذا رأى المستهلكون ذات الرسائل وسمعوها مراراً وتكراراً فإنها تصبح مألوفة لديهم، ويحتمل أن ينشأ لديهم رابط عاطفي بالعلامة التجارية ما يزيد الولاء.

استخدم الشبكات الاجتماعية وأدوات الإنترنت لخلق جمهور وللتواصل مع الزبائن. وأوجد مجموعة من الأعضاء بمساعدة نظام إدارة علاقات الزبائن لديك لتتواصل مع من حين لآخر على الدوام، ولا تطلعهم على الصفقات التي يقدمها المعرض و حسب بل على التطورات الأخرى المتعلقة بالتعاون (الجمعيات العامة ونقاشات مجلس الإدارة مثلاً). يركز ولاء الأعضاء أيضاً على القدرة على التواصل.

الشبكات الاجتماعية وسيط مثالي لاكتشاف "سفراء العلامة التجارية" والتواصل معهم لأنهم من يوصلون رسالتك إلى أقرانهم، وهذه استراتيجية فعالة جداً لبناء الثقة في العلامة التجارية.

انقل "صفقات الأسبوع" والحملات الترويجية المنتظمة الأخرى حتى يكون الزبائن على اطلاع دائم على آخر الحملات الترويجية. قد تبدو المنشورات داخل المعرض أمراً من الماضي لكنها لا تزال فعالة جداً، لذا تأكد من وصول العميل إلى المعلومات حول الصفقات في المعرض عند دخوله إليه.

أعلن عن علامتك التجارية ومنتجاتك وخدماتك، فالإعلان ضروري للحفاظ على المستهلكين والوصول إلى مستهلكين جدد حتى لو بدا مكلفاً. فلن يأتي المستهلكون إلى المعرض إذا لم يسمعوا بمعرضك وعلامتك التجارية وصفقاتك.

كما أن اللافتات داخل المعرض وسيلة جيدة لنقل قيم علامتك التجارية، ويمكن استخدام هذه اللافتات لتوجيه انتباه الزبائن إلى مناطق معينة من المعرض أو منتجات أو حملات ترويجية معينة. كما يمكن استخدامها لنقل المعلومات عن العلامة التجارية والمنتجات، فاستخدام اللافتات مثلاً لإعطاء معلومات ذات صلة بالمنتجات طريقة لتمييز عملك التجاري عن المنافسين. وقد تكون اللافتات مُحَدَّدة في منافذ تجزئة الأغذية حيث المنتجات متشابهة جداً، إذ ربما تُباع المنتجات الزراعية الطازجة غير المغلفة المحددة كمنتجات محلية أو عضوية أفضل من المنتجات الأخرى التي ليس عليها أي نوع من المعلومات.



12. إدارة التشغيل والإجراءات

12.1 إدارة الإجراءات

ما هي إجراءات العمل

إجراءات العمل هي سلسلة من الخطوات والعمليات المتكررة في الجمعية التعاونية التي تؤدي إلى النتيجة المطلوبة أو الطريقة التي يتم بها إنجاز الأمور أثناء العمل لتحقيق النتائج المتوقعة، حيث من الضروري تنفيذ الإجراءات وإدارة هذه العمليات الأساسية لزيادة الكفاءة وخلق الأثر

i

إدارة إجراءات العمل

تتضمن إدارة إجراءات العمل كيفية دراسة وتحديد وتغيير ومراقبة الإجراءات لضمان عملها بسلاسة ومن الممكن تحسينها بمرور الوقت. حيث تتضمن إدارة الإجراءات الناجحة خمس خطوات أساسية معروفة بالأسفل

i

النموذج

إنشاء صورة مرئية للعملية بحيث يصبح فهمها أسهل ويسهل الوصول إليها. بعبارة أخرى، بدلاً من أن نقول شفهيًا ما الذي يتعين على الناس أن يفعلوه، وهو ما قد ينسوه أو يسيئوا تفسيره، فمن الأسهل أن نتصور العملية التي يستطيع الناس الرجوع إليها. عادة ما تكون الصور أكثر فاعلية من الكلمات المكتوبة، ولكن الكلمات مهمة أيضاً، لذا استخدمهما معاً.

المراقبة

تحقق بشكل روتيني من تنفيذ العمليات وكيفية عملها. جمع البيانات وقت أداء العملية لتحليلها في المستقبل

التصميم

تحديد المهام التي يجب تنفيذها لتحقيق نتيجة معينة (مثال، يتضمن تنظيف المتجر مهام عديدة مثل تنظيف الأرضيات والنوافذ والمعدات)؛ إعطاء هذه المهامات إلى شخص يصبح مسؤولاً عن تنفيذها؛ وتحديد الجدول الزمني

التنفيذ

وضع العملية قيد التنفيذ. تأكد من فهم الموظفين والمتعاونين أن هذه العمليات مهمة لزيادة الكفاءة، وبالتالي فهي ليست مجرد اقتراحات بل قواعد يجب اتباعها

التطوير المستمر

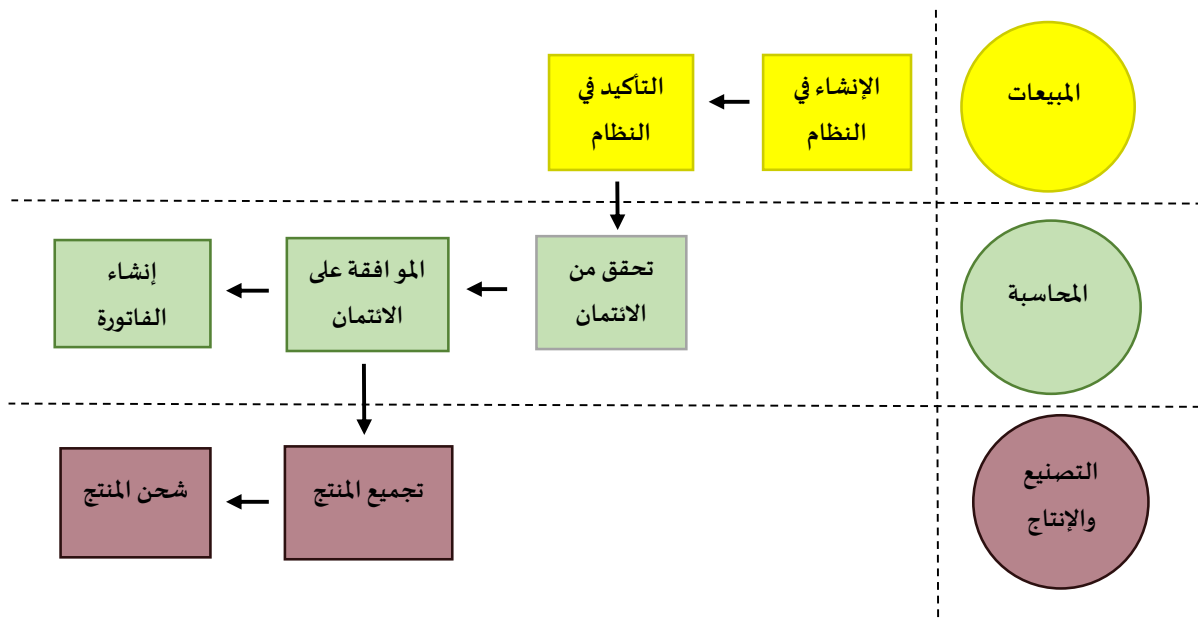
تصحيح الإجراءات لجعلها أكثر فعالية عن طريق اللجوء إلى البيانات التي يتم جمعها أثناء عملية المراقبة

تصميم إجراءات العمل

إنشاء إجراءات عمل لكل مرحلة من مراحل التشغيل (مثل: الشراء، التخزين، الخدمات التشغيلية، إدارة المتاجر، والمبيعات... الخ).

من المهم أن تكون لديك نظرة شاملة لكافة إجراءات العمل في الجمعية لتجنب التكرار والتداخل ولضمان سير العمل بطريقة أكثر فعالية. لتحسين إدارة إجراءات العمل يوصى بالنظر إليها ككل وطريقة تفاعلها مع بعضها البعض. على سبيل المثال، من المهم التأكد من أنه ليس من المفترض أن يقوم الشخص بأمرين في نفس الوقت، أو التأكد من عدم وجود أوقات انتظار طويلة بين المهام، حيث إن إجراءات العمل بين عدة إدارات تتضمن العمل بين أكثر من إدارة تشغيلية داخل الجمعية. كما في المثال التالي:

إجراء تنفيذ الطلبات



نطاق إجراءات العمل

المشتريات

- التواصل والاجتماعات مع الموردين المحتملين والحاليين
- التفاوض بشأن العقد وصياغته وإغلاقه
- الشكاوى وحل النزاعات

التخزين

- استلام البضائع وتخزينها
- فرز وتجميع المنتجات ووضعها على الأرفف
- تجهيز اللوحات الإرشادية والتحقق منها
- نقل المنتجات داخل وبين المعارض

الموارد البشرية

- التوظيف
- الجدولة، الإجازات، والتطور الوظيفي
- المتابعة، التقدير والجوائز، والتدريب
- الانضباط

إدارة الجودة

- المنتجات
- النظافة والأمن
- المعدات والطاقة
- التواصل
- خدمة العملاء

المحاسبة والإدارة المالية

- الميزانية
- الفواتير
- المدفوعات
- إدارة الحساب
- التدقيق

تقنية المعلومات

- تشغيل وصيانة وتطوير تقنية المعلومات
- إدارة البيانات

خدمات الأعضاء

- القبول
- برنامج الولاء
- الحوكمة

أتمتة إجراءات العمل

أتمتة الإجراءات والعمليات باستخدام الأدوات التقنية كلما أمكن ذلك. ورغم أن بعض الأمور لا تزال تحتاج إلى التدخل البشري للقيام بها إلا أن هناك العديد من المهام التي يمكن تنفيذها آلياً كالبيع بالتجزئة والتي من شأنها أن تؤدي إلى تكاليف أقل حيث تقلل الأخطاء وتزيد سرعة أداء العمل. ومن الأمثلة على ذلك مسح الرموز الشريطية باستخدام نظام متكامل مع نظام لإدارة المخزون، وهذا سيسمح بمراقبة أفضل للمخزون، عمليات الجرد، متابعة الأسعار، وغيرها من المعلومات المتعلقة بالمنتجات. قبل أتمتة عملية ما، تأكد من تحسين الإجراءات، وإلا فإن التشغيل التلقائي سيؤدي إلى زيادة عدم الكفاءة

i

12.2 الخدمات المشتركة

تعريف الخدمات المشتركة

الوظائف أو الخدمات المشتركة هي جميع العمليات للصفوف الخلفية اللازمة لدعم الإجراءات التي تواجه العملاء (الصف الأمامي) وتشمل غالباً الخدمات الإدارية وخدمات الدعم مثل المحاسبة وإدارة الموارد البشرية. إن أغلب الخدمات المشتركة قد تكون باهظة التكاليف، وهي لا تعطي دخلاً بشكل مباشر (حتى ولو كانت لا غنى عنها للأنشطة المدرة للدخل مثل المبيعات) ولهذا السبب، فإن العديد من الجمعيات تقوم بالاستعانة بمصادر خارجية للخدمات المشتركة للجمعية أي أنها توظف مقدم خدمة خارج الجمعية لتوفير هذه العمليات.

إن العديد من الجمعيات التعاونية في مختلف أنحاء العالم تتشارك في الخدمات المشتركة (وغير ذلك من العمليات التجارية) كوسيلة لخفض التكاليف ولتحسين الكفاءة. وهذا مثال على التعاون بين الجمعيات التعاونية "المبدأ التعاوني السادس"

i

كأحد الأمثلة وإلى جانب الرواتب، فإن أحد التكاليف الرئيسية المتعلقة بالخدمات المساندة هو الإيجار للموظفين الذين يعملون في مقر الجمعية، وهو أمر مكلف أحياناً حيث إن مشاركة المساحات المكتبية مع الجمعيات التعاونية الأخرى أو الشركات الصغيرة قد تكون حلاً لخفض التكاليف.

نطاق الخدمات المشتركة

المشتريات

ستكون هناك دائماً حاجة إلى بعض المشتريات على مستوى المتجر. لذا فإلى جانب الاضطرار إلى التعامل مع مفاوضات الشراء على مستوى الجمعيات فسوف تكون هناك حاجة إلى الاتصال بالموردين المحليين والتفاوض معهم. حيث يعتبر الشراء من أهم الوظائف في عملية البيع بالتجزئة لأنه يحدد بشكل كبير أسعار المبيعات بالإضافة إلى الخصومات والعروض الترويجية. إن مفاوضات الشراء لا تشتمل على مناقشة الجوانب الاقتصادية للإمداد (السعر، الكمية، الدفعات) فحسب، بل وأيضاً الجوانب التعاقدية مثل العقوبات المفروضة على عمليات التسليم المتأخرة، ومعايير المنتجات، وآليات حل النزاعات، وغير ذلك

التخزين

يُعد تخزين المنتجات قبل شحنها إلى المتاجر جزءاً أساسياً من أعمال البيع بالتجزئة. تشمل خدمات التخزين استلام المنتجات ووضعها في رفوف يمكن استرداد المنتجات منها بسهولة، والتأكد من الاحتفاظ بالمنتجات الحساسة في الظروف المناسبة (مثل السلع المجمدة) لتغير درجات الحرارة، مع إبقاء المخزون في حالة محدثة ومتطابقة مع الطلبات من المتاجر من خلال إعداد المنتجات لإرسالها إلى المتاجر وفقاً لطلباتهم الخاصة. وقد جعلت التطورات التقنية التخزين عملية فعالة ولذلك من الضروري الاستثمار في هذه التقنيات لكي تظل قادر على المنافسة

إدارة الموارد البشرية

تتضمن هذه الخدمة مهام كالتوظيف والإشراف والتدريب وإدارة الموظفين والمتعاونين. فالبيع بالتجزئة قطاع خاص يعتمد على الكثير من الأيدي العاملة، وبالتالي فإن حجم العمالة قد يكون كبيراً بالنسبة لمتجر متوسط الحجم. ومن الأهمية بمكان أن تكون لديك قوة عاملة محفزة وملهمة حيث ستنعكس على النتائج الاقتصادية. ومن المهام الرئيسة في إدارة الموارد البشرية إعداد كشوف المرتبات وهذا ينطوي في كثير من الأحيان على تطبيق عدة قواعد قانونية وضريبية قد تكون معقدة أحياناً حيث من الضروري أن يكون هناك أشخاص مدربون في هذه الأمور للتأكد من دعم جميع حقوق الموظفين والمتطلبات الضريبية والسلامة المهنية

المحاسبة

ستقوم خدمات المحاسبة بإدارة الشؤون المالية. وهي مسؤولة عن إصدار الفواتير، إجراء المدفوعات، وتعبق الإيصالات، وإدارة الحسابات المصرفية، وما إلى ذلك. والمحاسبة عبارة عن خدمة متخصصة تتطلب المعرفة الفنية والتدريب

تقنية المعلومات

إن أدوات وخدمات تقنية المعلومات تعتبر أساسية لضمان سهولة سير الإجراءات والعملية التشغيلية. فهو يقلل من التكاليف والأخطاء البشرية ويوفر الوقت. ومع ذلك من الضروري أن يكون هناك أشخاص للتأكد من سير العمل بشكل صحيح وسلس، حيث ستكون أدوارهم تحديث الأجهزة والبرامج، حل الأخطاء والمشاكل اليومية للأدوات التقنية، ومتابعة اتجاهات القطاع وابتكاراته لتتبع التقنيات الجديدة التي ستفيد العمليات التشغيلية للجمعية

خدمات الأعضاء

من الضروري في الجمعية الاحتفاظ بقسم خدمات الأعضاء الذي يمكنه معالجة المسائل المتعلقة بالعضوية. الجمعية هي منظمة قائمة على الأعضاء حيث تكون للأعضاء حقوق والتزامات محددة. حيث إن الجمعيات الاستهلاكية تعتبر مثالا واضحاً للحاجة إلى إنشاء برنامج الولاء للأعضاء ولابد من إدارة كل هذه الجوانب. فبالتالي ستكون خدمات الأعضاء مسؤولة عن التواصل مع أعضاء الجمعية، مثل تلقمهم جميع المعلومات اللازمة (مثل معلومات ووثائق اجتماع الجمعية العمومية)، تحليل وجمع بيانات الأعضاء (مثل عادات الشراء)، وحساب الأرباح والمزايا الأخرى المتعلقة بالأعضاء بطريقة صحيحة

الكوادر الداخلية والكوادر الخارجية

i

- يمكن الاستعانة بإدارة الخدمات المشتركة داخل الجمعية أي من خلال أقسام محددة تقع داخل الجمعية أو تكون جزءاً منها، أو يمكن الاستعانة بكوادر ومصادر خارجية، كما ذكرنا سابقاً، حيث يتم التعاقد مع شركة أخرى لأداء هذه الخدمات. حيث تستطيع الاستعانة بالكوادر الخارجية بصورة عامة أكثر في الأعمال غير الأساسية للجمعية مثل المحاسبة والموارد البشرية، بينما تبقى الأعمال الأساسية مثل الشراء والتخزين بداخل الجمعية
- سوف يعتمد قرار الاستعانة بالمصادر الخارجية على عوامل عديدة متضمناً التكاليف. هناك العديد من الإيجابيات والسلبيات المتعلقة بالاستعانة بمصادر خارجية والتي ينبغي أخذها في الاعتبار قبل اتخاذ القرار كما بالأسفل

إن الاستعانة بمصادر خارجية تعني أن الأشخاص الذين يقومون بالمهام سوف يعملون لدى منظمة أخرى، وبالتالي فإن هذا من شأنه أن يقلل من عدد الموظفين الذين يدّخرون رواتبهم والتكاليف الأخرى المرتبطة بالعمالة (مثل الضرائب، التأمين، والتدريب)	خفض التكاليف في الأيدي العاملة	الإيجابيات
غالباً ما توفر خيارات الاستعانة بمصادر خارجية خبرات قد لا تتمكن الجمعية من العثور عليها في سوق العمل المحلية. هذا صحيح وينطبق على المنظمات الصغيرة ومتوسطة الحجم التي لا تستطيع جذب المواهب كما تفعل الجهات الكبرى	الحصول على مزيد من الخبرات	
من خلال الاستعانة بمصادر خارجية في مجال الخدمات المشتركة سوف تكون إدارة الجمعية أكثر تركيزاً على الأعمال الأساسية (الشراء، المبيعات) ولا تحتاج إلى الاهتمام بالمسائل الأخرى	التركيز على الأهداف الأساسية	
عادةً ما تؤدي الاستعانة بمصادر خارجية إلى زيادة سرعة وجودة الخدمات المقدمة.	السرعة والجودة	
إن خطر عدم الامتثال للقواعد والأنظمة أقل بسبب الخبرة المحددة للجهة الخارجية	التخفيف من مخاطر الامتثال	

عند الاستعانة بمصادر خارجية للخدمات ، تفقد السيطرة على إدارتها. لذلك ، يجب أن تكون هناك درجة عالية من الثقة في الجهة التي تم تعيينها لأداء تلك الواجبات للتأكد من أن الأمور تسير بسلاسة وبما يتماشى مع قيم الجمعية ورؤيتها	انعدام السيطرة	السلبيات
ففي بعض الأحيان قد يكون من الصعب التواصل مع الموظفين الخارجيين، ليس فقط من حيث توافر الوقت، بل ولجعلهم يفهمون ثقافة الجمعية أيضاً	صعوبة التواصل	
قد يتعارض المصدر الخارجي مع صورة الجمعية التعاونية (على سبيل المثال، تعزيز التوظيف المحلي، والمسؤولية الاجتماعية) وقد تتسبب في مشاكل مع الأعضاء والموظفين والمستهلكين	التعارض مع التوجه	

- وبسبب هذه الإيجابيات والسلبيات، فمن الضروري إجراء تقييم ما إذا كان من الواجب الاستعانة بمصادر وكوادر خارجية أو لا فالتكلفة ليست العنصر الوحيد الذي ينبغي أن يؤخذ في الاعتبار حيث تعتمد الاستعانة بمصادر خارجية على توفر الخدمة وجودتها التي يمكنك العثور عليها خارج المنظومة
- ومن المهم أن نتذكر أنه بالنسبة للجمعيات التعاونية فينبغي النظر في خيار التعاون مع الجمعيات التعاونية الأخرى قبل الاستعانة بمصادر وكوادر خارجية

12.3 معايير الجودة

ماهي معايير الجودة؟

معايير الجودة هي متطلبات، مواصفات، إرشادات، وخصائص عملية لتقديم خدمة، إجراء، أو منتج معين عن طريق ضمان الجودة المطلوبة، ويمكن تعريفها داخلياً داخل مؤسسة أو اعتمادها من مؤسسة خارجية. إن تحديد معايير الجودة يمكن أن يخدم عدة أهداف كالامتثال للقواعد القانونية، ضمان رضا العملاء، ضمان سلامة المنتجات، وتلبية المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وما إلى ذلك. واعتماد معايير الجودة هو أيضاً وسيلة لخفض التكاليف التشغيلية لأنها تعمل على تبسيط الإجراءات وتزيل حالات التكرار. وينبغي أن يكون وضع معايير الجودة مصحوباً بنظام جيد لإدارة الجودة. وهذا يعني أنه من الضروري، من أجل الامتثال للمعايير، أن يكون هناك نظام يضمن تنفيذها والتحكم بها

ما هو نطاق الجودة؟

التحقق من أن المنتجات المعروضة ضمن حدود تاريخ انتهاء الصلاحية، عرض المنتجات في الخانات الصحيحة المتوافقة مع بطاقات الأسعار، عرض المنتجات بطريقة مرتبة، التأكد من عدم وجود منتجات معروضة وهي متعفنة أو غير مناسبة، عرض المنتجات التي لها تاريخ انتهاء صلاحية قريب في المقدمة، والتحقق من سلامة المنتجات من العيوب المصنعية

المنتجات

هل الأرضيات والأسطح الأخرى نظيفة بما في ذلك مناطق المكاتب الخلفية، تقليل الفترات الزمنية بين مواعيد التنظيف، الأرضيات تم تنظيفها بشكل مستمر، الموظفون يرتدون معدات النظافة المطلوبة، رائحة المتجر جيدة، والموظفون يحترمون قواعد النظافة الشخصية

النظافة

هل المعدات (الرفوف، شاشات العرض، الفلاجات، إلخ) في حالة جيدة وتعمل بشكل صحيح، المحافظة على درجات الحرارة المطلوبة، مصابيح الإضاءة تعمل أو تحتاج إلى الاستبدال، الأنظمة تعمل بشكل صحيح، معدات التشغيل (المصابيح، تكييف الهواء، الفلاجات، المجمدات، إلخ) مصممة لتوفير الطاقة أو معدات جديدة - إن لم تكن كذلك، ففكر في استبدالها، النوافذ والأبواب مغلقة (بما في ذلك معدات التبريد)، والمعدات غير الضرورية متوقفة عن التشغيل أثناء فترات الإيقاف عن العمل.

المعدات

التواصل

هل بطاقات الأسعار معروضة بشكل جيد، المعلومات الترويجية محدثة ومعروضة بشكل صحيح، اللافتات مرئية وواضحة، عرض جميع علامات المعلومات الإلزامية، اللافتات والاتصالات تتوافق مع صور العلامات التجارية والرسائل، معلومات العضوية متوفرة ومعروضة، وموقع الويب والأدوات الرقمية الأخرى تعمل بشكل صحيح

خدمة العملاء

هل يتم الترحيب بالعملاء بشكل جيد، الموظفون متعاونون ومهذبون مع العملاء، التعامل مع الشكاوى بشكل جيد، الأعضاء والعملاء الآخرون راضون، الموظفون يرتدون الزي الرسمي والشارات المطلوبة، يتوفر استطلاع جيد في المتجر وعن طريق الإنترنت، ويوجد مكان متاح للعملاء للاستراحة ودورات مياه مخصصة

الأمن والسلامة

هل توجد كاميرات في المتجر، الكاميرات تعمل بشكل صحيح، يقوم أحدهم بمراجعة اللقطات، المتجر خالٍ من العوائق الخطرة، توجد إجراءات ومعدات لمكافحة الحرائق، الموظفون مدربون على الإسعافات الأولية، مخرج الطوارئ تعمل وخالية من العوائق، يوجد نظام إنذار وهل يعمل بشكل جيد، الأبواب والنوافذ مقفلة في نهاية اليوم.

المعايير الدولية⁴

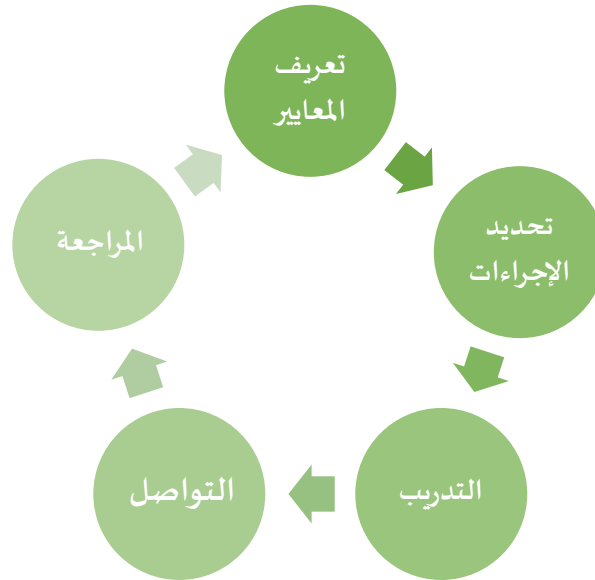
- منظمة المواصفات الدولية (ISO) هي منظمة دولية غير حكومية مستقلة، وتتألف عضويتها من 165 هيئة وطنية للمعايير القياسية، بما في ذلك الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة (SASO)، وتنتج المنظمة الدولية للمواصفات معايير جودة في مجالات مختلفة يمكن أن تستخدمها الشركات والمؤسسات الأخرى. حيث إنها جهة معتمدة ومعترف بها على نطاق واسع عالمياً
- معيار منظمة المواصفات الدولية 9001 هو مقياس يحدد معايير نظام إدارة الجودة ويمكن اعتماده والحصول على شهادة المقياس (على الرغم من أن هذا ليس متطلباً). ويمكن استخدامه من قبل أية مؤسسة سواء كانت كبيرة أو صغيرة وبغض النظر عن مجال نشاطها. في الواقع يوجد أكثر من مليون منشأة ومنظمة في أكثر من 170 دولة حاصلة على شهادة ISO 9001 ويستند هذا المقياس إلى عدد من مبادئ إدارة الجودة بما في ذلك التركيز القوي على العملاء، تحفيز الإدارة العليا ومضمونها، ونهج العمليات التشغيلية والتحسين المستمر.

الرابط: <https://www.iso.org/home.html>

⁴ <https://www.iso.org/home.html>

نظام إدارة الجودة

توجد خمس خطوات أساسية في نظام إدارة الجودة:



2 تحديد الإجراءات تحديد كيفية تنفيذ المعايير، بواسطة مَنْ وبأي ترتيب. يُعد إنشاء قوائم المراجعة طريقة جيدة لتعقب التنفيذ من قبل الموظفين. ستكون بعض المهام مطلوبة عدة مرات خلال اليوم، بينما تحدث مهام أخرى من وقت لآخر، لذا من المهم التخطيط وأن تكون هناك عمليات محددة للمهام المختلفة، وأن تكون هناك طريقة لتذكر كل المهام.	1 تعريف المعايير من المهم أن نعرف، منذ البداية، ماهية الأهداف حتى يمكن تنفيذها والحفاظ عليها على النحو الصحيح. وهذا أمر هام أيضا بالنسبة للموظفين لأنهم سيتعلمون ما هي التوقعات.
4 التواصل إبلاغ الأعضاء والمستهلكين بمعايير الجودة وطلب ملحوظاتهم.	3 التدريب تدريب الموظفين والمتعاونين على ضمان معرفة الجميع بمعايير الجودة وتحمل المسؤولية والاستماع إلى اقتراحاتهم وتعليقاتهم.
5 المراجعة مراجعة العملية من وقت لآخر.	



- إدارة سلسلة الإمداد هي الإشراف على جميع المهام والعمليات المتعلقة بتدفق البضائع من إنتاجها إلى المستهلك النهائي. وتسمى شبكة الأنشطة من الإنتاج إلى الاستهلاك سلسلة الإمداد. ستساعد إدارة سلسلة الإمداد الفعالة على تقليل التكاليف وزيادة ربحية الجمعية التعاونية. بشكل مستقل عن مكان جمعيتك في سلسلة الإمداد ، من المهم تخصيص الموارد لإدارة سلسلة الإمداد
- بالنسبة للتعاونيات الزراعية ، يمكن أن تنطوي إدارة سلسلة الإمداد على شراء المدخلات الزراعية والتعاقد عليها (مثل الأسمدة والأعلاف) ونقل البضائع، التخزين والمبيعات للصناعة وحتى للمستهلك النهائي
- للتعاونيات الشرائية ، فإن إدارة سلسلة التوريد تعني إدارة العلاقات مع الموردين (المنبع) ومع العملاء (المصب) والنقل والتخزين
- بالنسبة لتعاونيات البيع بالتجزئة ، يمكن لإدارة سلسلة الإمداد تغطية جميع أنشطة المنبع من الإنتاج ، علاقات الموردين ، النقل ، والتخزين

13.1 المشتريات والتعاقد

ماهي المشتريات والتعاقد؟

- المشتريات (أو المصادر) هي واحدة من أهم الأنشطة في إدارة سلسلة الإمداد وتتكون من العثور على موردي السلع اللازمة لنشاط جمعيتك ، وتفاوض الأسعار والشروط التعاقدية الأخرى ، وإدارة العلاقات مع الموردين والعناية بجميع الأوراق التي تنطوي عليها هذه الأنشطة. اعتمادا على حجم تشغيل الجمعية، قد تكون هناك حاجة إلى وجود فريق متخصص للمشتريات والتعاقد.

الآثار المترتبة على الحجم

- يعتمد نجاح الشراء ، في جزء كبير منه ، على حجم الشراء. كلما اشترت أكثر ، كان السعر أفضل. لكن الحجم ليس كل شيء ، ويمكن أن تكون العلاقة الجيدة مع الموردين مفيدة جدا من حيث الشروط الاقتصادية والتعاقدية الأخرى.
- بالنسبة للتعاونيات ، يعد الحجم جزءا من بنيتها ، ولكن قد لا يكون كافيا لتكون قادرة على المنافسة في السوق. الفكرة الأساسية للجمعية التعاونية هي الانضمام إلى القوة الاقتصادية لمجموعة معينة (المنتجين والمستهلكين) للوصول إلى حالة أفضل. من حيث المبدأ ، سيكون لدى الجمعية التعاونية حجم ليس فقط أكبر من حجم كل عضو على حدة ، ولكن أيضا حجم يعني أكثر من مجموع جميع الأجزاء. على سبيل المثال ، بالنسبة للتعاونيات الاستهلاكية سيكون أسهل للحصول على حالة أفضل من موردي المنتجات الاستهلاكية مما يمكن أن يحصل عليه كل عضو على حدة ، ببساطة بسبب الحجم.
- ومع ذلك ، حتى مع وجود حجم أكبر من حجم أعضائها ، قد لا تتمكن التعاونيات من الحصول على شروط تسمح لها بالتنافس مع الشركات الأخرى. لهذا السبب ، من المهم النظر في الشراء المشترك.

i

المشتريات الاستراتيجية

- المشتريات المشتركة يعني إجراء تحالفات مع جمعيات أخرى مماثلة (يفضل التعاونيات) إلى شراء نفس المنتجات ولكن مع حجم أكبر ، وبالتالي حالة أفضل . فعلى سبيل المثال ، يمكن للتعاونيات الإستهلاكية شراء المدخلات مع تعاونيات أخرى ؛ ويمكن لتعاونيات التجزئة شراء المنتجات الرئيسية مع تعاونيات أخرى أو صغار تجار التجزئة.

- من المستحسن أن يتم الشراء بطريقة استراتيجية وتجنب الفرص لمرة واحدة إذا سيؤدي ذلك إلى تقويض العلاقة مع الموردين الآخرين الذين قد تعتمد جمعيتك عليهم في المستقبل. قد تكون مطالبة تغيير مورد للحصول على صفقة أفضل ، ولكن هذا يحتاج الى التفكير بعناية

دورة حياة المشتريات

تخطيط الطلب على المشتريات

- الخطوة الأولى من عملية الشراء هي تحديد احتياجات الجمعية. في الجمعية التعاونية، هذا يعني معرفة ما يحتاجه أعضاؤك. في التعاونية الإستهلاكية ، من الضروري تحديد المنتجات الدقيقة التي يحتاجها الأعضاء (إذا كانت الجمعية التعاونية تقوم بالشراء لهم ، وهو ما ينبغي) ؛ في التعاونية الشرائية هذا يعني معرفة احتياجات العملاء (عادة شركات البيع بالتجزئة) ولكن أيضا من المستهلك النهائي لتكون قادرة على معالجة تلك بطريقة تعاونية؛ في تعاونية التجزئة ، فإن احتياجات الشراء تتوافق مع احتياجات المستهلك وتوقعاته.
- ومن الجوانب الهامة للمشتريات توقع الطلب. التخطيط والتنبؤ أدوات أساسية لمعرفة ما هو مطلوب ولكن أيضا الكميات التي ستكون مطلوبة . من المهم أيضا دراسة اتجاهات المستهلكين لمحاولة توقع الاحتياجات والطلبات الجديدة الناشئة في السوق. لا ينبغي أن يكون الشراء تفاعليا بل يجب التخطيط له بعناية
- يجب أن يستند الشراء عن بيانات من المبيعات والمخزون (أي شراء ما يباع والغير متوفر) ستساعد التقنيات الرقمية في جمع وإدارة تلك البيانات ، لذا فكر في الاستثمار في هذه التقنيات. ستساعد التقنيات أيضا في الحصول على بيانات أفضل وأكثر دقة وفي الوقت الفعلي. من المهم أكثر معرفة ما الذي يتم بيعه الآن ، بدلا مما تم بيعه في الفصل الماضي.

i

تحديد الموردين واختيارهم

اختيار المورد المناسب أمر بالغ الأهمية في ضمان إمدادات موثوقة وفعالة من حيث التكلفة من المدخلات. وتشمل المصادر المشتركة لشراء المدخلات التعاونيات الثانوية (أو الاتحادات التعاونية)، وتجار الجملة وتجار التجزئة والمستفيدين (إما الأعضاء أو غير الأعضاء) أو الموردين المحليين الآخرين. اختيار مورد مدخلات جيدة وموثوق بها هو حجر الأساس في إدارة التوريد الناجحة. عند البحث عن توفر مورد المدخلات يحدد ما إذا كان الإدخال سيكون متاحا في مكان يسهل الوصول إليه وفي وقت مناسب، بما يتماشى مع دورة الإنتاج. القدرة على تحمل التكاليف هي أساسا حول الأسعار وتكاليف التسليم والخصومات وشروط الدفع. تتعلق إمكانية الوصول إلى الخدمة بشكل أساسي بموقع وتوقيت التسليم الملائمين حول جودة المدخلات التي يقدمها المورد.

فكر في التنوع والجودة وإصدار الشهادات والمدخلات التي تم تمريرها من قبل السلطات الرسمية (مثل مكتب المعايير ومراقبة المبيدات). إلى جانب الجودة، من المهم النظر إلى نطاق المخزون وكميات ونسب البضائع التي يتم

1

تسليمها من قبل المورد (على سبيل المثال أكياس 50 كجم أو 5 كجم؟). إذا قدم المورد خدمات إضافية (مثل النقل والمعلومات والإرشاد والتأمين الانتماني للبضائع العابرة)، فقد يكون هذا أيضاً سبباً لاتخاذ قرار لمورد مدخلات معين. من أجل اختيار أفضل مورد، يجب عليك موازنة قيمة جميع الخدمات الإضافية التي يقدمها المورد (أ) مقابل السعر المنخفض للمورد (ب) بالإضافة إلى المعايير المذكورة في الأعلى، تشمل الجوانب الأخرى التي تلعب دوراً في اختيار المورد موثوقية مورد الإدخال.

التفاوض

2

- المشتريات هي أيضاً حول تطوير المنتجات. من المهم تحليل الطلب بعناية ومعرفة المنتجات في تشكيلة جمعيته التي يمكن تحسينها من قبل الموردين (على سبيل المثال من حيث الجودة). لذلك، قد يكون التفاوض على مواصفات المنتج مهما والسعر والكمية. على سبيل المثال، في تعاونية البيع بالتجزئة إذا كان العملاء يشكون باستمرار من جودة منتج معين، فمن الضروري طرح ذلك مع المورد لمعرفة ما إذا كان يمكن تحسين الجودة في التعاونية الاستهلاكية، إذا لم يتوفر منتج بالمواصفات المرغوبة، فقد يكون من الضروري التحدث مع الموردين لتغيير مواصفات المنتج أو تغييره
- التفاوض على مواصفات المنتج مهم خصوصاً في حالة إدارة جمعيته لمنتجات العلامة التجارية الخاصة بها. في هذه الحالة، يمكنك السيطرة على معظم جوانب جودة المنتج وبالتالي هناك جانب أكبر من التفاوض.
 - إلى جانب الأسعار، يجب أن تكون الشروط الأخرى التي يقدم المورد بموجبه الخدمات المناسبة للتعاونية. من الممكن أن تدخل التعاونية مفاوضات مع المورد المحتمل لمحاولة تحسين الشروط وإغلاق صفقة مقبولة وبأسعار معقولة.

التعاقد والتوثيق

3

- بمجرد الاتفاق على جميع الشروط والأحكام مع الموردين، من الضروري كتابة الاتفاقية كتابياً لتجنب سوء التفسير والتعارض في المستقبل.
- يجب أن يحدد العقد جميع الشروط والأحكام المتفق عليها بالإضافة إلى القواعد التي تحكم النزاعات.
- من خلال توقيع العقد، يتفق الطرفان على الالتزام بشروطه. العقد هو الوثيقة القانونية التي تشكل أساس العلاقة التعاقدية بين الطرفين. وقد ترغب التعاونية في إدراج عقوبات لعدم الامتثال في العقد. من المهم إدراج جميع النقاط المتفق عليها في العقد كما هو الحال في معظم الولايات القضائية الوطنية، يصعب إثبات الاتفاقات الشفوية (التي تخرج عن الاتفاق المكتوب أو تهدف لاحقاً إلى تغييره). سيتم اعتبار العقد موثقاً ما لم يتم إثبات الاتفاق الشفوي.
- ومن المسائل الهامة التي يجب ذكرها في العقد ما إذا كانت هناك شروط قد تؤثر على قواعد العقد (مثل الظرف القهري) هذه الشروط تعطي أحد الطرفين الحق في تغيير العقد من جانب واحد، بما في ذلك أوقات التسليم

- والكميات والأسعار. على سبيل المثال، إذا كان هناك حدث طبيعي يمنع المورد من تسليم الكمية المتفق عليها في الوقت المحدد، فهل يعني ذلك أن العميل يمكنه خفض السعر أو رفض المنتج؟
- هناك بعض الظروف التي قد تتسبب في تغيير التعاونية للمورد. تنص معظم العقود على أن العقد سيتم إنهاؤه إذا فشل المورد في الوفاء بالشروط والأحكام. في ظل الظروف العادية، من المفترض أن يستوفي المورد جميع الشروط مثل: الكمية؛ الجودة؛ وقت التسليم؛ توفير معلومات المنتج ذات الصلة؛ التسليم إلى الموقع الصحيح؛ الفواتير الدقيقة من حيث الكمية والسعر؛ ومراقبة مدونة أخلاقيات العميل. إذا فشل المورد في الوفاء بهذه الشروط دون تفسير مناسب، وجب على التعاونية النظر في إنهاء العقد بعد إثبات عدم قدرة المورد على تحسين الخدمات

العناصر الرئيسية التي تجب مراعاتها في العقود

بعض التحديات التعاقدية الأساسية

تعريف المنتج	الكميات والسعر	مواصفات المنتج	شروط التسليم (بما في ذلك الوقت)	الإرجاع	شروط الترتيبات (بما في ذلك تقاسيم التكاليف)
المتطلبات القانونية (مثل سلامة الأغذية)	شروط تغيير العقد	المواعيد النهائية	الجزاءات والعقوبات في حال عدم المراعاة	حل النزاعات	شروط الإنهاء

أداء المشتريات

لتتبع التقدم المحرز في عمليات الشراء الخاصة بك، من المستحسن تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية (مؤشرات الأداء الرئيسية) يجب تعريف مؤشرات الأداء الرئيسية بطريقة منطقية لجمعيتك، العناصر الأساسية التي تؤثر بشكل كبير على العمليات الخاصة بك والربحية. ومع ذلك، هذه بعض التي يمكن استخدامها:

معدل عيوب المورد:	مهلة المورد:
عدد المنتجات المعيبة / غير المعيارية التي يقدمها المورد من رقم معين. وهذا يسمح لتتبع جودة المورد والموثوقية	الوقت الذي يستغرقه المورد للوفاء بالطلب
دورة وقت طلب الشراء:	عائد الشراء على الاستثمار (ROI):
يقيس الوقت الذي يستغرقه تقديم الطلب. سيسمح لك هذا المؤشر بمعرفة ما إذا كانت عملية الشراء الخاصة بك فعالة	يقيس ربحية وكفاءة عملية الشراء الخاصة بك (وفورات في التكاليف السنوية / تكلفة الشراء السنوية)

عدد الموردين لكل منتج أو فئة منتج:

كلما زاد عدد الموردين، زادت فرصة الحصول على صفقة أفضل. يخبرك هذا المؤشر أيضًا إذا كان هناك اعتماد على بعض الموردين.

13.2 إدارة المخزون

- المخزون هو قائمة كاملة من المنتجات التي تحتفظ بها الجمعية في وقت معين. أهمية الحفاظ على المخزون واضحة: تحتاج الجمعية إلى معرفة ما لديها قبل شراء أو بيع منتج معين. يساعد المخزون على تخطيط وإدارة العمليات الأخرى وهو أيضًا شرط لأغراض المحاسبية والضريبية.

i

هل يجب تخزين جميع المنتجات أم لا ؟

تخزين المنتجات الإستهلاكية يحسن توافرها للأعضاء ولكن التخزين مكلف. تحتاج إدارة التعاونية إلى اتخاذ قرارات مهمة حول ما إذا كان سيتم تخزينها أم لا. طبيعة طلب الإمدادات في أي تعاونية متقطعة وليست مستمرة. إذا قررت التعاونية التخزين ، فإن القرارات المهمة التي يجب أن تتخذها الإدارة تشمل متى ومقدار المخزون وكيفية تقليل التكاليف. هناك إمكانيات التعاونية لمساعدة الأعضاء على الحصول على المنتجات الإستهلاكية دون الحاجة إلى تخزينها بالفعل. وهذا يجنب جميع النفقات اللازمة للتخزين. سيكون الخيار هو أن تنظم التعاونية وسائل بديلة لتوفير المنتج. لنفترض أن الأعضاء بحاجة إلى عدة آلاف من أكياس الأرز في بداية أكتوبر من كل عام. يمكن تنظيم الطلبات لتوريد الأرز في وقت مبكر من خلال جمع طلبات من جميع الأعضاء. قد يكون من الممكن تقديم طلب بالمبلغ الإجمالي مع المورد ، مع التسليم ليوم معين مباشرة إلى منازل الأعضاء. وسيكون الموظفون المتعاونون أو أعضاء مجلس الإدارة في القرى في يوم التسليم ، ويوزعون الحقائب على الأعضاء حسب الطلب. لن تكون هناك حاجة للتخزين في مقر التعاونية. لن تكون هناك حاجة لمساحة التخزين في مقر التعاونية. لن يكون هذا الترتيب ممكنًا إلا إذا طلب عدد كبير من الأعضاء المنتج في نفس الوقت تقريبًا وعندما يكون الوقت معروفًا مسبقًا ولن يتغير. يمكن للتسليم المباشر لعدد كبير من الأعضاء تقليل تكاليف التسليم. كما يشترط أن يكون هناك يقين من أن المنتجات متاحة من المورد بالكمية المطلوبة وأنه يمكن تنظيم التسليم المباشر بسهولة. كما يمكن ان يتطلب استخدام البضائع مباشرة بعد التسليم ، وبالتالي ال تتطلب أي مساحة تخزين. وإذا لم يكن هذا الترتيب خيارًا ، فسيكون من الضروري أن تحتفظ التعاونية بمخزون من المدخلات. وهناك أيضا أسباب أخرى للحفاظ على المخزون. على سبيل المثال ، قد يفضل الأعضاء شراء كميات صغيرة من التعاونية ، بدال من

مزايا وتحديات التخزين

مزايا التخزين	تحديات التخزين
ستكون التعاونية قادرة على توفير المنتجات الإستهلاكية في الوقت المناسب وبالتالي تلبية احتياجات الاعضاء	تكاليف تخزين عالية مثل تقييد رأس المال في المخزون ، ومساحة التخزين والمرافق ، والتأمين ، والتسرب ، والأجور
لحماية البضائع من الأضرار التي قد تنجم عن الأمطار أو أشعة الشمس أو الحيوانات الأليفة	خطر التدهور
ضمان سلامة جيدة للمخزون كما يتم تقليل جميع أشكال التسرب	يمكن للتقدم التكنولوجي أن يجعل البضائع المخزنة قديمة
تقليل تكاليف الطلب حيث يسمح التخزين بطلب كميات كبيرة في وقت واحد	انخفاض سعر السوق يمكن أن يجب الأعضاء على شراء المدخلات بأسعار أعلى من أسعار السوق. في بعض الأحيان يمكن للأعضاء الذهاب وشراء المنتجات الإستهلاكية الرخيصة في مكان آخر ، ويتعين على التعاونية خفض الأسعار وتعاني من الخسائر
تعمل التعاونية على تقليل مخاطر الصحة والسلامة حيث يتم تخزين المدخلات بأمان بدال من تخزينها في أماكن غير آمنة	

أنواع المخزون

- المواد الأولية: المنتجات اللازمة لصنع منتج آخر (مثل المواد الغذائية)
- العمل الجاري: المنتجات الموجودة بين المواد الأولية والمنتج النهائي
- مواد التعبئة: مواد التعبئة والتغليف التي سوف تتضمن المنتج النهائي ولكن لم يتم إدراجها بعد.
- بضائع منتهية الصنع: المنتج النهائي جاهز للبيع للمستهلك

- إصلاح أو MRO (لوازم الصيانة والإصلاح والتشغيل): المنتجات التي تحتاجها الجمعية والتي تعد ملحقا لصنع المنتجات التي تبيعها (مثل القفازات والقبعات والزي الرسمي والآلات والثلاجات)

تصنيف المخزون

- ليست كل المنتجات متساوية من حيث المخزون. قد يكون بعضها قابلا للتلف وبالتالي لا يمكن تخزينه لفترة طويلة، في حين أن البعض الآخر لديه فترة صلاحية طويلة. لذلك، من المهم التمييز بين أنواع المخزون وتحديد أولوياتها.
- هناك تمييز مهم آخر وهو بين السلع التي لها معدل دوران سريع وتلك التي لا تحقق مبيعات. سيتم بيع بعض المنتجات بسرعة، وبالتالي يجب أن يكون المخزون أعلى ويتم تجديده بسرعة، بينما يستغرق البعض الآخر وقتًا أطول للبيع وبالتالي لا يحتاج إلى مخزون كبير ولا يمثل أولوية من حيث التجديد.
- هناك تمييز آخر يمكن إجراؤه بين الحافة المرتفعة لمنتجات الربح وتلك التي لا تفعل ذلك. يجب إعطاء الأولوية للأول من حيث المخزون. ومع ذلك، من حيث بيع الأغذية بالتجزئة، من المهم أيضا مراعاة أن بعض المنتجات يجب أن تكون متاحة دائما، حتى لو لم تكن مربحة (مثل الأرز)، وإلا فقد يذهب العملاء إلى مكان آخر للتسوق.

i

استراتيجية ABC

منتجات B	منتجات A
وهي التي تعتبر عناصر ذات أولوية متوسطة؛ لا تزال مهمة ومربحة مثل منتجات A ولكن أقل من ذلك. سيتطلب ذلك طلبات منتظمة ولكن يمكن أن تكون أكثر خارج نطاق الوقت.	هذه المنتجات ذات أولوية عالية إما لأنها سريعة البيع، الربحية العالية، القابلة للتلف، الأساسية، إلخ. هذه تحتاج إلى إعادة ترتيب في كثير من الأحيان وبعد النظر بعناية
	منتجات C

تحديد مستويات المخزون

i

الهدف الرئيسي من إدارة المخزون هو خلق توازن بين المنتجات الموجودة في المخزن والمنتجات التي يتم بيعها. سيؤدي وجود مخزون كبير جدًا إلى تكاليف وعدم كفاءة ، بينما يؤدي نقص المخزون إلى خطر عدم وجود منتج للبيع. إذا لم يكن المنتج متاحًا للعميل أو المستهلك ، فهناك مخاطرة في شرائه في مكان آخر وعدم الانتظار حتى يصبح متاحًا. لذلك ، فإن تقليل المخزون إلى الحد الأدنى يؤدي إلى خطر فقدان العملاء. من المستحسن أن يكون لديك مستوى متساو لكل منتج ، أي الحد الأدنى من مستوى المخزون المطلوب لكل منتج

كمية المخزون

التي سيتم طلبها هي المبلغ الذي تكون فيه هاتان التكاليف ان في الحد الأدنى. على سبيل المثال ، يشتري الأعضاء 10 اكياس ارز كل شهر أو 120 في السنة. يجب أن تقرر التعاونية عدد الاكياس التي يجب طلبها من المورد وعدد مرات الطلب. القرار مهم وليس سهلا. إذا طلبت التعاونية كمية كبيرة جدا ، على سبيل المثال 120 كيس ، فيجب أن يستمر المخزون طوال العام. إذا طلبت التعاونية كمية كبيرة جدا ، لنقل 120 محراثا ، يجب أن يستمر المخزون طوال العام. إذا طلبت التعاونية عدد قليل من المحارث ، على سبيل المثال اثنين ، فسيتعين عليهما أن تطلب مرة أخرى بعد بضعة أيام فقط. إن طلب كمية كبيرة من المخزون أو كمية صغيرة من المخزون له مزايا وعيوب. تقع على عاتق التعاونية مسؤولية استخدام تمويلها بشكل فعال وتقديم خدمة جيدة للأعضاء. في المثال أعلاه ، من الواضح أنه من المحتمل ألا يطلب 120 أو محراثين فقط. مرة أخرى ، سيتعين على الإدارة التعاونية أن تقرر النقطة المثالية بين الطرفين. يعتمد

التخزين مكلف

ولكن شراء كميات أكبر في وقت واحد له فوائد أيضا ، على سبيل المثال الخصم الأكبر الذي يتم تقديمه عند شراء كميات أكبر. تحتاج التعاونية إلى تحديد الكمية الاقتصادية للسلع التي سيتم شراؤها وتخزينها. من الواضح أن هذا يحتاج إلى تحديد من أجل تقليل المخاطر وجني فوائد التخزين. يعتمد القرار بشأن مقدار الشراء والتخزين على عدة عوامل. إن شراء وتخزين كميات كبيرة من المدخلات له فوائد نسبية وكذلك عيوب مقارنة بالمبالغ الصغيرة. بعض المنتجات الاستهلاكية ليست موسمية ، ولكنها مطلوبة على مدار السنة. يعتمد المبلغ المطلوب على مزايا وعيوب طلب كميات كبيرة وصغيرة من المخزون. تواجه وظيفة العرض قوتين متعارضتين

تكلفة الاحتفاظ بالمخزون:

التكاليف التي ينطوي عليها الاحتفاظ بالمخزون في المتجر

تكلفة المخزون

تكاليف عدم وجود مخزون لإرضاء الأعضاء (فقدان معاملات الأعضاء وفقدان التزام الأعضاء).

بالنظر إلى مزايا وعيوب الكميات الأكبر، يجب على التعاونية أن تنظر بعناية فيما إذا كانت ستختار خصمًا على الكمية، لأن هذا قد تكون له تداعيات. يشير معدل دوران المخزون إلى السرعة التي يدخل بها المخزون الأعمال ويغادرها. على سبيل المثال، إذا طلبت التعاونية 20 محراثًا، فستستغرق الجمعية التعاونية شهرين في المتوسط لبيع المخزون. ثم تعيد التعاونية الطلب لمدة شهرين آخرين وهكذا. في هذه الحالة، يبلغ معدل دوران المخزون التعاوني ستة أضعاف في السنة. إذا طلبت التعاونية 60 محراثًا في كل مرة، فإن التعاونية ستدور المخزون مرتين فقط في السنة. عادة تجد التعاونيات أنه من الاقتصادي أن يكون لديها معدل دوران سريع للمخزون. هذا يعني أنهم يطلبون كميات صغيرة إلى حد ما يمكنهم بيعها في غضون أسابيع أو أشهر قليلة. بهذه الطريقة لا يربطون الكثير من المال في كل عنصر في المخزون ويمكنهم كسب فائض أعلى على أموالهم.

مزايا التخزين الكبير

المزايا	التحديات
• لن ينفد مخزون الجمعية التعاونية بسرعة	• ارتفاع التكاليف في الفائدة حيث يتم تقييد رأس المال في المخزون
• حصول التعاونية على تخفيضات في الأسعار	• ارتفاع مخاطر التدهور والانسكاب والتسرب والتلف والخسارة
• الطلبات الكبيرة	• تكاليف التخزين المرتفعة من حيث مساحة التخزين

• قد يكون نطاق المخزونات ضيقاً حيث يمكن لمخزون واحد أن يستهلك قدرًا كبيرًا من المال ولا يترك أي أموال لطلب منتجات أخرى	• تكاليف النقل ستكون منخفضة نسبيًا
• قد يؤدي تغيير التكنولوجيا إلى جعل بعض المنتجات المخزنة قديمة وغير مجدية	• سيتم تخفيض العمل الإداري • حماية الأعضاء من ارتفاع الأسعار في المستقبل

مزايا التخزين الصغير

التحديات	المزايا
• ارتفاع تكاليف الطلبات لإصدار الأوامر، واستلام البضائع، ودفع الفواتير، وما إلى ذلك.	• سوف تقوم الجمعية "بربط" القليل جداً من المال في المخزون
• ارتفاع تكاليف النقل بسبب كثرة الرحلات المطلوبة	• عدم الحاجة إلى اقتراض الكثير لسداد مبلغ صغير من البضائع
• انخفاض الفائض في حالة نفاد مخزون الجمعية التعاونية واضطرار الأعضاء للشراء من مكان آخر	• انخفاض مخاطر التدهور
• ضعف رضا العملاء	• ستكون هناك حاجة إلى مساحة صغيرة
• مخاطر ارتفاع الأسعار	• تكلفة التأمين أقل: سيكون خطر السرقة أو الحريق أقل • إذا ظهر تصميم جديد أو توريد أرخص، فلن تكون الجمعية "عالقة" بكمية كبيرة من النموذج القديم

- هناك قرار آخر يجب أن تتخذه إدارة الجمعية وهو المكان الذي يمكنها فيه الاحتفاظ بالمخزون بأفضل شكل: في مستودع مركزي أو على مستوى المركزي، أقرب إلى الأعضاء. قد يكون للتعاونية الكبيرة متجر مركزي به متاجر مركزية أصغر

متى تطلب؟

بالإضافة إلى معرفة مقدار الطلب، يجب أن تعرف الجمعية أيضًا متى تطلب ومتى يلزم تسليم المنتجات، إما في المستودع التعاوني أو على مستوى المزرعة (أو كليهما). بالطبع، لا تستطيع الجمعية انتظار الطلب حتى يكاد المخزون ينفد. إذا فعلت ذلك، فسوف ينفد مخزون الجمعية لأن الموردين لا يقومون بالتسليم على الفور. يستغرق بعض الموردين عدة أشهر للتسليم. يجب على الجمعية تقدير عدد السلع التي ستبيعها من الوقت الذي تقدم فيه طلبًا حتى تستلم البضائع بالفعل. عند تحديد موعد الطلب، يجب على التعاونية أن تأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- الطلب على السلع حسب أنماط المحاصيل الموسمية والرعي.
- المهلة الزمنية أو وقت الانتظار المطلوب بين تقديم الطلب واستلام البضائع.
- الحد الأدنى من المخزون الذي يجب تركه لتلبية حالة الطوارئ بسبب التأخير في الاستلام أو التغيير في الطلب.

ماذا لو كانت الجمعية تعرف وقت التسليم؟

إذا كانت الجمعية التعاونية تعرف وقت التسليم والمبيعات في الأسبوع، فيمكنها تحديد رقم تحفيز لكل عنصر. عندما يصل المخزون إلى هذا الرقم، يجب على الجمعية التعاونية إعادة الترتيب. على سبيل المثال، يمكن لمورد علف الدجاج أن يسلم بعد أسبوع من قيام الجمعية التعاونية بتقديم الطلب. تباع الجمعية التعاونية ما يقرب من 40 كيسًا كل شهر. هذا يعني أن الجمعية التعاونية يجب أن تطلب عندما يكون هناك 10 أكياس متبقية. ولكن حتى ذلك الحين، هناك خطر يتمثل في نفاد مخزون الجمعية التعاونية في حالة زيادة المبيعات أو تأخير التسليم. لكي تكون في الجانب

الآمن، يمكن أن تقرر الجمعية التعاونية طلب العلف عندما ينخفض المخزون إلى 15 كيسًا. الرقم المحفز لتغذية الدجاج هو 15، هذه هي الطريقة التي يمكن أن تقرر بها الجمعية التعاونية تعيين الحد الأدنى لمستويات المخزون لجميع العناصر الموجودة في المخزون. من الضروري للمدير أن يكون لديه نظام ترتيب مناسب وإلا ستنفد الجمعية التعاونية في كثير من الأحيان من بعض العناصر، في حين أن لديها مخزون زائد من عناصر أخرى.

مراقبة المخزون والتدقيق

- هو نظام الاحتفاظ بسجلات لحركة البضائع داخل وخارج المتجر ويحدد التوازن الفعلي في المتجر في أي وقت. تتضمن مراقبة المخزون ثلاثة عناصر رئيسية: تسجيل جميع البضائع الواردة والصادرة، وإجراء عمليات الجرد للتحقق من رصيد المخزون وتقييم المخزون في المتجر. تعد مراقبة المخزون أمرًا مهمًا في أية جمعية تعاونية، حيث إنها الطريقة الوحيدة التي تحمي الجمعية التعاونية من خلالها الاستثمار في خدمة التوريد التعاوني.

i

بعض الأمثلة على فوائد التحكم الفعال في المخزون هي:

- أنه يضمن التوفر المنتظم للبضائع في الوقت المناسب والكمية المناسبة. سيساعد التحكم الفعال في المخزون في إنشاء مستوى إعادة الطلب ومعالجة الأمر في الوقت المناسب وبالنسبة وبالتالي القضاء على مخاطر نفاد المخزون.
- يقلل السرقة والغش، حيث إن التعاونية تعرف متى تكون المنتجات مفقودة
- يسهل تحديد كمية المخزون المتوفر بالكمية والقيم
- يسهل الكشف عن السرقات والممارسات الخاطئة وغيرها من أشكال التسرب.
- يسهل الكشف عن البضائع التالفة والمتدهورة والمتقادمة.
- يسهل تقييم المخزون.
- يعزز الإعدادات السليم للبيانات المالية مما يسهل قياس الأداء المالي للجمعية التعاونية.

أداء إدارة المخزون

إنشاء مؤشرات الأداء الرئيسة (KPIs) للمخزون ، مثل

معدل دوران المخزون

عدد المرات التي تم فيها بيع المخزون في فترة زمنية معينة. يساعد هذا المؤشر في تحديد مدى سرعة بيع مخزونك ويمكن مقارنته بمتوسط الصناعة

كمية البضائع في المخزون

مقارنة بكمية البضائع المباعة في فترة معينة. سيساعد هذا المؤشر في تحديد ما إذا كان هناك مخزون كبير جدًا

تكلفة التوصيل والنقل

هذه هي نسبة التكلفة الإجمالية لنقل وتوصيل المخزون مقابل إجمالي تكلفة التشغيل. سيسمح لك هذا المؤشر بمعرفة ما إذا كان هناك الكثير من التكلفة في عملية المخزون.

معدل الطلب المتأخر

النسبة المئوية للطلبات التي تأخرت بسبب الطلب المتأخر (البضائع ليست في المخزون عند تقديم الطلب). سيخبرك هذا المؤشر بمدى جودة التنبؤ بالمبيعات. إذا كان هناك الكثير من الطلبات المتأخرة بسبب عدم وجود البضائع في المخزون، فهذا يعني أن توقعاتك بحاجة إلى التحسين وإلا فإنك ستخاطر بفقدان العملاء

13.3 إدارة المستودعات

i

هو نظام الاحتفاظ بسجلات لحركة البضائع داخل وخارج المتجر وتحديد التوازن الفعلي في المتجر في أي وقت. تتضمن مراقبة المخزون ثلاثة عناصر رئيسية: تسجيل جميع البضائع الواردة والصادرة، وإجراء عمليات الجرد للتحقق من رصيد المخزون وتقييم المخزون في المتجر. تعد مراقبة المخزون أمرًا مهمًا في أية جمعية تعاونية، حيث إنها الطريقة الوحيدة التي تحمي الجمعية التعاونية من خلالها الاستثمار في خدمة التوريد التعاوني.

مساحة المستودعات

- يجب أن تكون مساحة المستودع مناسبة للغرض. سيؤدي اختيار المساحات غير المناسبة لعمليات التخزين، حتى لو كانت أرخص، إلى خلق مشاكل لوجستية ستعكس على الربحية

- تحديد المساحة اللازمة للحفاظ على المخزون الخاص بك، وفي النهاية يكون قادرًا على النمو، وهو الخطوة الأولى لعمليات التخزين الفعالة. مساحة كبيرة جدًا ستخلق ملفات غير ضرورية وفي بعض الأحيان تكاليف باهظة. ستؤدي المساحة الصغيرة جدًا إلى خطر نفاد المنتجات المطلوبة من قبل العملاء وبالتالي قد يعرض عملك للخطر.

- في بعض الحالات، قد تحتوي المتاجر أو المباني التعاونية على مساحات للتخزين. يمكن استخدامها للتخزين على المدى القصير أو المحلي ولكن من المهم أن تقيم ما إذا كان مناسبًا للغرض والكفاءة.

- من المهم زيادة المساحة العمودية. وعادة، يتم قياس تكلفة المساحة أفقيًا، لذلك من المهم تحقيق أقصى استفادة من المساحة الرأسية لتقليل التكاليف

تكاليف التخزين

i

التخزين يدل على التكاليف التي يجب تضمينها في السعر الذي يدفعه الأعضاء والعملاء الآخرون مقابل المنتجات. التخزين مكلف ويؤثر على سعر بيع المنتجات للأعضاء وغير الأعضاء. وتشمل تكاليف التخزين مبنى التخزين، والمعدات، ومواد التعبئة والتغليف والعمالة، والتسرب، والتأمين، والأموال المربوطة في المخزون، والتبخير ومكافحة الآفات، والتكاليف الثابتة. في قرارها ما إذا كان سيتم تخزين المدخلات، يجب على الإدارة التعاونية النظر في التكاليف التالية:

2

المعدات

يتطلب التخزين معدات محددة مثل موازين الوزن والمنصات وغيرها من معدات التفريغ والتحميل والحاسوب والمعدات المكتبية الأخرى. إذا كان عمر المعدات أكثر من عام واحد، يجب أن توفر التعاونية قيم الاستهلاك. إذا تم تأجير المعدات، يجب أن تؤخذ رسوم الإيجار التي تدفعها التعاونية في الاعتبار. إذا كان العمر الإنتاجي للمعدات أقل من عام، خذ سعر الشراء على أنه التكلفة

1

مبنى التخزين

إذا كان المبنى خاصًا بالجمعية التعاونية، فيجب حساب الاستهلاك على فترات منتظمة. يتم احتساب الاستهلاك بقسمة قيمة المبنى على العمر الإنتاجي للمبنى. يعتمد العمر الإنتاجي للمبنى على السياسة المالية للجمعية التعاونية. إذا تم استئجار مبنى التخزين، فإن التكلفة هي الإيجار الشهري أو السنوي. عند اتخاذ قرار بناء أو استئجار مخزن، من المهم التفكير في القرب من منازل الأعضاء، وما إذا كانت هناك مرافق تخزين موجودة أم لا يمكن للأعضاء الوصول إليها، وما إذا كانت هناك أموال متاحة لبناء وصيانة وتشغيل مرافق التخزين؟

4

التسرب

يجب عليك تقديم التكلفة التي ينطوي عليها التسرب من حيث السرقة، والأضرار، والخسارة، والإصابة بالآفات، والتدهور من بين أمور أخرى. من المستحسن توفير معدل تسرب يتراوح من 0.1% إلى 2% من قيمة البضائع المخزنة حسب طبيعة المخزون

3

العمالة

تشمل الأجور (بما في ذلك الضمان الاجتماعي وربما التكاليف والمزايا الأخرى) للأشخاص العاملين مباشرة في المخازن بالإضافة إلى نسبة من أجور الإشراف والإدارة.

6

التأمين

قد تحتاج إلى تأمين لتغطية بعض المخاطر المرتبطة بالتخزين مثل السرقة والحريق.

5

مواد التعبئة والتغليف

يجب حساب تكاليف التعبئة والتغليف المطلوبة للتخزين مثل الأكياس والأوراق والبراميل والدلاء.

إلى جانب التكاليف ، يخلق التخزين أيضًا فوائد مالية ، ولكن ال يمكن قياسها بالضبط من الناحية النقدية. من المرجح أن يساهم توافر المنتجات في رضا العملاء. وكنتيجة طويلة الأجل يمكن أن يؤدي ذلك إلى زيادة الاعضاء في التعاونية. يقلل التخزين أيضًا من تكاليف الطلب لأنه سيتم طلب البضائع بشكل أقل تكرارًا.

دورة حياة إدارة المستودعات

1

عملية تخزين تبدأ باستلام البضائع. هذا هو الوقت المناسب للتحقق مما إذا كانت البضائع تتوافق مع الترتيب. تحقق مما إذا كان المنتج:

- ☐ المنتج الصحيح
- ☐ الكمية الصحيحة
- ☐ في حالة جيدة
- ☐ تم تسليمه في الوقت المحدد

2

- بعد الاستلام، يجب تخزين البضائع وفقا لإجراءات المستودع حتى يمكن العثور عليها بسهولة لاحقا. اعتمادا على حجم المستودع وكمية البضائع المستلمة، من المهم تصميم عملية تخزين تقلل من وقت النقل وتضمن الحفاظ على جودة المنتج وحالته.

3

- الانتقاء هو عملية اختيار المنتجات وجمعها وتنفيذها وطلبها. إنها واحدة من أهم العمليات في المستودع وأيضا العملية التي تستغرق معظم الوقت. لهذا السبب، من المهم تحسين الانتقاء لتقليل الوقت وزيادة تنفيذ الطلبات

4

- بعد الانتقاء تأتي التعبئة والشحن وهي العمليات التالية في عمليات المستودعات. من المهم أثناء التعبئة أن يكون لديك نظام يسمح بفحص الطلب كاملا وأن يكون في حالة جيدة لتقليل التكاليف مع عمليات الإرجاع وإعادة التسليم.

5

- تأكد من أن لديك معالجة للتعامل مع المرتجعات بطريقة سريعة وفعالة. بدلاً من الجدل مع العملاء حول العناصر المرتجعة، من الأفضل ضمان الاحتفاظ بالمرتجعات إلى الحد الأدنى من خلال إجراء عملية فعالة. قم بمراجعة وتدقيق عملياتك بانتظام والبحث عن طرق لتحسين الكفاءة

فحص البضائع المسلمة

i

الفحص هو عملية التحقق من الكمية المادية وجودة البضائع المسلمة ومقارنتها بالطلب وإشعار التسليم من المورد. ويتضمن العد والقياس والتحقق من الجودة والاختبار ومراقبة المظهر المادي، وذلك للتأكد من حالة البضائع المسلمة. عند شراء كميات صغيرة، قد يكون من الممكن فحص كل حقيبة تشتريها التعاونية. ومع ذلك، في حالة زيادة العدد، يمكن للمتعاون إجراء عينة، على سبيل المثال، كل كيس خامس. الفحص مهمة مكلفة.

وسائل النقل

i

نقل المدخلات مكلف. تحتاج إدارة الجمعية التعاونية إلى ضمان نقل البضائع بطريقة مؤثرة وفعالة. ويمكن أن تقرر القيام بهذه الوظيفة بنفسها، ولكن يمكنها أيضاً التعاقد مع شركات النقل لهذا الغرض. يجب التخطيط لنقل البضائع بحكمة من أجل تجنب التكاليف غير الضرورية. وما إذا كانت الجمعية التعاونية تمتلك بالفعل سيارة أو تفكر في شرائها عامل مهم. بدلاً من ذلك، وربما أرخص، قد تستأجر الجمعية التعاونية النقل من مشغل النقل، أو قد يُدرج المورد النقل كإحدى الخدمات التي يقدمها. يجب إجراء تحليل التكلفة والعائد لإنشاء البديل الأكثر فعالية من حيث التكلفة ليتم استخدامه.

مزايا وتحديات النقل الخاص

مزايا النقل الخاص	تحديات النقل الخاص
• موثوقية خدمات النقل حيث يمكن للتعاونية الوصول إلى خدمات النقل في أي وقت. سيارات التعاونية متوفرة دائما ولا يمكن لأي شخص المطالبة بها	• ارتفاع تكاليف الاستثمار لشراء السيارة، والحاجة إلى قرض بنكي ودفع الفائدة على القرض كما تحتاج الجمعية التعاونية إلى ضمانات للقرض
• امتلاك سيارة خاصة للجمعية التعاونية يمكن أن يقلل من تكلفة النقل	• تكاليف تشغيل وتكاليف ثابتة عالية: رسوم الرواتب والمعيشة اليومية، وقود، ارتفاع قيمة تكاليف الصيانة والإصلاح، التأمين والتراخيص وضرائب الطرق وضرائب الدخل، ووقت إضافي لإدارة أنشطة النقل
• تضمن الجمعية التعاونية جدولة الرحلات المناسبة	• يؤدي خطر وقوع حوادث وانحرافات إلى عدم وجود وسيلة نقل في الجمعية التعاونية، بينما ستوفر شركة التأجير شاحنة أخرى إذا تعطلت إحدى شاحناتهم
• تعرف الجمعية التعاونية بالضبط ما هي احتياجات النقل الخاصة بها.. وبالتالي ستشتري السيارة التي تناسب احتياجاتها، قد لا تمتلك شركات التأجير النوع الصحيح من المركبات	• إساءة استخدام السيارة: من الممكن للسائق والإدارة وأعضاء مجلس الإدارة استخدام السيارة في أنشطة خاصة من شأنها زيادة التشغيل وتقليل قيمة الميزة
• يزيد من كمية الأصول المملوكة من قبل الجمعية التعاونية وبالتالي يزيد من القاعدة الأمنية للحصول على القروض	• إمكانية قلة الاستخدام حيث ان الاحتياج الى نقل بعض المنتجات الموسمية ليست مستمرا حيث ان اغلب المنتجات يتم توصيلها مباشرة الى المعرض
• بشرط عدم اكتفاء السوق، يمكن للجمعية التعاونية استئجار السيارة لأشخاص آخرين مقابل تكلفة وتحقيق دخل منها	

بيانات الجرد

بيانات الجرد وحفظ السجلات عند القيام بجرد والاحتفاظ به، تأكد من ملاحظة جميع خصائص المنتج (الرموز الشريطية، رموز التخزين التعريفية، بيانات المورد، إلخ). استخدام برنامج الجرد سيجعل هذا أسهل. يتم دمج بيانات المخزون والمبيعات كثيرًا لأنه من الضروري معرفة ما يتم بيعه قبل طلب عناصر جديدة. لذلك يجب أن تكون هذه الأنظمة إلكترونية ومتكاملة.

حفظ سجلات المخازن

حفظ سجلات المخازن هو عملية تسجيل جميع معاملات حركة المخزون، مثل استلام البضائع وإصدارها. من المهم ملاحظة أنه يجب تسجيل كل معاملة في المستندات فور حدوثها. لا ينبغي المبالغة في التأكيد على ضرورة وجود سجلات المخازن، ولكن يجب على الجمعية التعاونية التأكد من الاحتفاظ بالسجلات المناسبة للمخزون في خدمة التوريد. يبسط حفظ السجلات مهمة حساب الكمية المتبقية من المخزون في المتجر دون الحاجة إلى العد. في هذا الصدد، يجب إدخال المخزون المستلم أو الصادر على الفور وحسابه بشكل صحيح للحصول على رصيد دقيق.

مخاطر عدم الاحتفاظ بسجلات محدثة ودقيقة هي كما يلي:

☐ يتم إخبار الأعضاء أن بإمكانهم الحصول على سلع غير متوفرة في الواقع

☐ لا تتم إعادة طلب البضائع في الوقت المناسب

☐ يتم طلب كميات كبيرة من البضائع بدون الحاجة لها

☐ ليس من الممكن إعداد ميزانية عمومية،

وبالتالي فإن الإدارة المالية الفعالة مستحيلة وقد تلزم بيع بعض السجلات التالية: إشعار استلام البضائع، أو مذكرة التسليم، أو بطاقة الإيداع، أو الفواتير، أو مذكرات جرد المخزون.

الدروس المستفادة من إدارة المستودعات

- تتمثل إحدى طرق تحسين الانتقاء في استخدام معدات التكنولوجيا الحديثة مثل الماسحات الضوئية للرموز الشريطية، والرافعات الشوكية الحديثة، والتتبع، وبرامج إدارة المستودعات، إلخ. الاستثمار في المعدات عالية الجودة سيحقق عوائد.
- يعد انتقاء الدُفعات أو الوفاء بطلبات متعددة في نفس الوقت إحدى الطرق لتحسين الانتقاء، خاصة للمستودعات السطحية الكبيرة.
- تصميم طرق انتقاء فعالة لتقليل وقت السفر للموظفين.
- يعد تدريب موظفي المستودعات على العمليات أمرًا حيويًا أيضًا لضمان عمليات فعالة وأمنة

أداء إدارة المستودعات

بعض مؤشرات الأداء الرئيسة الهامة لقياس كفاءة عمليات التخزين تشمل:

وقت الاستلام:

الوقت الذي يستغرقه استلام التوصيل والتحقق منه قبل الذهاب إلى التخزين.

وقت التخزين:

الوقت المستغرق بين استلام الطلب وتخزينه.

الطلبات في الوقت المحدد:

مقدار الطلبات التي استلمها عملاؤك في الوقت المحدد مقارنة بإجمالي الطلبات

معدل الإرجاع:

النسبة بين كمية العناصر التي تم إرجاعها مقابل المبلغ الإجمالي للعناصر المشحونة

كفاءة العمل:

النسبة بين ساعات عمل الموظفين والإيرادات. سوف يساعد في قياس إنتاجية الموظف.