



## تنويه

مشروع مكانتي ممول من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية في الأردن وتنفذه شركة انكومباس. تم إعداد هذه الدراسة بدعم من الشعب الأمريكي من خلال الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID). إن محتوى هذه الدراسة هو مسؤولية (المجلس الاقتصادي والاجتماعي الأردني) ولا يعكس بالضرورة آراء الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID) أو آراء الحكومة الأمريكية.

## قائمة المحتويات

4	قائمة الجداول والرسوم التوضيحية.....
6	1. الملخص التنفيذي.....
	<b>Error! Bookmark not defined.....</b>
16	2. المقدمة.....
16	2.2 منهجية الدراسة.....
16	مجتمع الدراسة والعينة.....
19	3. واقع القطاع التعاوني في الأردن.....
21	4. واقع القطاع التعاوني النسائي في الأردن.....
22	2.4 الواقع القانوني للجمعيات التعاونية.....
22	3.4 الإطار القانوني الناظم لتأسيس الجمعيات التعاونية.....
23	4.4 الطبيعة القانونية للمؤسسة التعاونية الأردنية والمهام المسندة إليها.....
24	5.4 دائرة مراقبة الحسابات.....
24	6.4 الجهات المسؤولة عن إدارة المؤسسة التعاونية الأردنية وصلحاياتها.....
24	1.6.4 مجلس إدارة المؤسسة التعاونية الأردنية.....
25	2.6.4 تأسيس الجمعيات التعاونية وأنواعها.....
25	3.6.4 إجراءات تأسيس الجمعيات التعاونية.....
27	7.4 أنواع الجمعيات التعاونية.....
28	8.4 إدارة الجمعيات التعاونية ومسؤولية أعضائها.....
32	1.8.4 التحديات المتصلة بالحوكمة الرشيدة.....
33	9.4 تلخيص الواقع القانوني للجمعيات التعاونية.....
35	5. النتائج.....
35	1.5 الخصائص الأولية للعينة.....
36	2.5 العاملين في الجمعيات التعاونية.....
37	3.5 الجانب الإداري والحوكمة للجمعيات التعاونية.....
39	4.5 دور المرأة في الهيئات الإدارية للجمعيات.....
40	5.5 الجانب المالي للجمعيات التعاونية.....
41	1.5.5 التدقيق المالي.....
42	6.5 فكرة تكوين الجمعيات التعاونية.....

44.....	7.5 بناء الكفاءات وتطويرها في القطاع التعاوني .....
45.....	8.5 المشاريع الاستثمارية للجمعيات التعاونية.....
46.....	9.5 التحديات التي تواجه القطاع التعاوني.....
47.....	10.5 الجمعيات النسائية- الواقع والتحديات.....
49.....	التحديات التي تواجه الجمعيات التعاونية النسائية.....
49.....	6. سلاسل القيمة ونماذج الأعمال للجمعيات التعاونية النسائية.....
50.....	1.6 سلاسل القيمة الحالية التي تعمل فيها التعاونيات أو التي من الممكن أن تعمل ضمنها.....
51.....	2.6 تبني سلاسل قيمة للجمعيات التعاونية النسائية لزيادة كفاءتها وإنتاجيتها واستمراريتها.....
52.....	3.6 قدرة الجمعيات التعاونية على زيادة كفاءة سلاسل القيمة.....
53.....	4.6 نماذج الأعمال للجمعيات التعاونية.....
54.....	5.6 نماذج الأعمال الفعالة للجمعيات التعاونية النسائية الأردنية لزيادة كفاءتها وإنتاجيتها واستمراريتها.....
55.....	6.6 واقع سلاسل القيمة ونماذج الأعمال للجمعيات التعاونية.....
55.....	7. التوصيات.....
60.....	قائمة المراجع.....

## قائمة الجدول والرسوم البيانية

20.....	رسم بياني 1: توزيع الجمعيات التعاونية وفقا لسنة التأسيس.....
37.....	رسم بياني 2: توزيع الجمعيات وفقا للنوع ونسبة العائلات فيها من النساء.....
39.....	رسم بياني 3: : تمثيل النساء في الهيئات الإدارية في الجمعيات التعاونية وفقا للمحافظة.....
40.....	رسم بياني 4: تمثيل النساء في الهيئة الإدارية حسب التصنيف أو نوع الجمعية.....
43.....	رسم بياني 5: دوافع تشكل الجمعيات التعاونية وفقا للمحافظة.....
44.....	رسم بياني 6: مشاركة أفراد العينة في برامج التدريب وبناء الكفاءة واتجاهاتهم نحو فائدة هذه المشاركة.....
46.....	رسم بياني 7: توزيع الجمعيات وفقا لامتلاكها لمشاريع استثمارية وللمحافظات.....
48.....	رسم بياني 8: إمكانيات الجمعيات التعاونية النسائية ودورها في تحقيق التمكين الاقتصادي للنساء.....
49.....	رسم بياني 9: التحديات التي تواجه الجمعيات النسائية التعاونية وفقا لما وردت في مجموعة النقاش المركزة مع ممثلي هذه الجمعيات.....
54.....	رسم بياني 10 : نموذج عمل للقطاع التعاوني في الأردن ودوره في تمكين المرأة اقتصادياً.....
	رسم بياني 11 : أهم المقترحات للجمعيات عموماً.....

الجدول رقم 1: مجتمع الدراسة.....**Error! Bookmark not defined.**

الجدول رقم 2: توزيع عينة الدراسة وفقا للمحافظة ونوع نشاط الجمعيات.....

الجدول رقم 3: توزيع الجمعيات التعاونية وفقا لنوعها وتاريخ التأسيس.....

- الجدول رقم 4: توزيع الجمعيات التعاونية وفقاً لتاريخ التأسيس والمحافظة ..... 20
- الجدول رقم 5: الجمعيات التعاونية وفقاً لتصنيفها ..... 27
- الجدول رقم 6: توزيع أفراد العينة وفقاً للجنس وطبيعة عمل الجمعية التعاونية ..... 35
- الجدول رقم 7: توزيع الجمعيات وفقاً للمحافظة وعدد الإناث المنتسبات لها ..... 36
- الجدول رقم 8: توزيع العاملين في الجمعيات وفقاً للجنسية ..... 37
- الجدول رقم 9: مدى تحقيق الجمعيات التعاونية للأرباح حسب نوع الجمعية التعاونية ..... 41
- الجدول رقم 10: توزيع الجمعيات وفقاً للحد الأعلى والأدنى في أسهم الاشتراك ..... 42
- الجدول رقم 11: دوافع تشكل الجمعيات التعاونية وفقاً لنوع الجمعية أو تصنيفها ..... 43
- الجدول رقم 12: توزيع الجمعيات التعاونية وفقاً لاملاكها المشاريع الاستثمارية ..... 45
- الجدول رقم 13: التحديات التي تواجه القطاع التعاوني عموماً ..... 46

## المقدمة

يُعتبر القطاع التعاوني أحد الأركان الأساسية للاقتصاد الاجتماعي الذي يوازن بين الدافع الاقتصادي وروح التعاون. لقد بدأ الأردن مسيرته التعاونية منذ بداية الخمسينات وتوسع القطاع التعاوني ليمتد لكافة المجالات والمناطق ، حيث ساهم بإيجاد فرص عمل للرجال والنساء ، لكن لازال حجم ومساهمة القطاع متواضعة نسبياً وأقل من الطموح.

لقد أولى جلالة الملك عبد الله الثاني اهتماماً خاصاً بالتعاونيات برؤية التحديث الاقتصادي التي تسعى للنهوض بالاقتصاد الأردني وتوفير فرص العمل وخاصة للشباب والإناث والتي عكست الجزء الخاص بتمكين المرأة في الخطة.

لذا انطلاقاً من رؤية التحديث وتدني المشاركة الاقتصادية للمرأة في سوق العمل الأردني، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على الجمعيات التعاونية في الأردن، للوقوف على واقع هذه الجمعيات وأنشطتها الاقتصادية وقدرتها على توفير العمالة للذكور والإناث على حد سواء ولكن بالتركيز على الجمعيات التعاونية النسائية. كذلك هدفت الدراسة بشكل خاص لتقييم الجمعيات التعاونية النسائية ودورها في توليد فرص عمل للنساء أعضاء هذه الجمعيات. وأخيراً خرجت الدراسة بمجموعة من التحديات والتوصيات المرتكزة عليها على أمل المساهمة بالنهوض بهذا القطاع من كافة النواحي.

اعتمدت هذه الدراسة على منهجيات متعددة كالمسح بالعينة والنقاشات الجماعية المركزة، والمقابلات مع الخبراء والمسؤولين بالإضافة لمراجعة التشريعات الناظمة للعمل التعاوني في الأردن.

كأي دراسة، فهذا جهد جماعي، لذا أتقدم بجزيل الشكر إلى الباحثين والخبراء والباحثين الميدانيين وموظفي المجلس الذين ساهموا بالدراسة ورؤساء الجمعيات التي تم دراستها بالإضافة للمؤسسة التعاونية على تعاونهم مع فريق الدراسة.

وأخيراً، جزيل الشكر لشركائنا بهذه الدراسة، مشروع مكنتي على كافة أشكال الدعم سواء كان المالي أو الفني والذي جعل إجراء هذه الدراسة ممكناً.

رئيس المجلس الاقتصادي والاجتماعي الأردني

الأستاذ الدكتور موسى شتيوي

تموز، 2024م

قام المجلس الاقتصادي والاجتماعي الأردني بالتعاون مع مشروع USAID مكائتي بتنفيذ دراسة بعنوان: الجمعيات التعاونية ودورها في تمكين المرأة اقتصاديا في الأردن، وذلك بهدف تقييم الدور الاستراتيجي الذي تؤديه الجمعيات التعاونية في الأردن، من خلال التركيز على دورها في تمكين المرأة اقتصاديا، وكذلك الكشف عن كيفية مساهمة هذه الجمعيات في النمو الاقتصادي والاجتماعي، ومحاولتها لخلق فرص عمل جديدة وتوفيرها، إلى جانب تشخيص ما تواجهه هذه الجمعيات التعاونية من تحديات من شأنها أن تحدّ من دورها في تمكين المرأة اقتصاديا في الأردن.

ولغايات تحقيق أهداف هذه الدراسة، فقد تم توظيف منهجيات بحثية متنوعة مثل الاستبانة بوصفها واحدة من أدوات جمع البيانات الكمية، والتي تم استخدامها مع أعضاء الجمعيات ومدبريها، وأسلوب المقابلات الشخصية مع الخبراء والمعنيين من القطاعات ذات العلاقة للحصول على بيانات نوعية حول موضوع الدراسة، إضافة إلى استخدام مجموعات النقاش المركزة لتحقيق فهم أكثر شمولاً للدور الذي تؤديه هذه الجمعيات في تمكين المرأة اقتصاديا، وصياغة التوصيات الأكثر فعالية في التحسين والتطوير للدور الذي تؤديه الجمعيات في تمكين المرأة اقتصاديا في الأردن.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثل أهمها بأنه: مع الدور المهم الذي تقوم به الجمعيات التعاونية في تعزيز الإنتاج وتحسين الظروف المعيشية، إلا أن الفجوة الجندرية أصبحت ملاحظة في عضوية هذه الجمعيات وإدارتها، والتي حظي الذكور بأغلبها. إضافة إلى أن هذه الجمعيات تواجه تحديات تتمثل بضعف الهياكل التنظيمية ونقص الخبرة، وكذلك الاستخدام غير الفعال للتمويل.

## النتائج

لقد بلغت نسبة تمثيل الرجال في الهيئات الإدارية (70.3%) مقارنة بنسبة تمثيل النساء لها والتي بلغت (28.8%). فيما سجلت كل من محافظات عجلون ومادبا والبلقاء ارتفاعا في نسبة تمثيل النساء في الهيئات الإدارية مقارنة بنسبة الرجال لتصل إلى (60%، 58.6% و56%) لكل من المحافظات الثلاث على التوالي.

بينت النتائج النوعية للدراسة الضعف العام في هياكل الجمعيات التعاونية التي تترأسها النساء، وأن 62.4% من الجمعيات التعاونية التي هي قيد الدراسة حققت أرباحاً مالية في عام 2023.

أكدت الدراسة على أن (69.8%) من أفراد العينة يوظفون عمالاً أردنيين يتراوح عددهم بين (1-100) عامل وعاملة. بينما أكدت ثلث الجمعيات على أنها لا تشغل أي قوى عاملة أردنية بنسبة (29.6%). فيما بلغت نسبة الذكور العاملين في الجمعيات التعاونية (63.6%)،

وقد كانت الجمعيات ذات المنفعة المتبادلة والزراعية هي الأكثر توظيفاً للذكور، بنسب تصل إلى 83.3% و75.6% لكل منهما على التوالي. حيث بلغت نسبة الجمعيات التي لا توظف إنثاءً على الإطلاق (69.6%)، فيما بلغت نسبة الجمعيات التي توظف أكثر من 100 عاملة (0.2%). وبشكل عام ارتفعت نسبة تمثيل الرجال في الهيئات الإدارية لتصل إلى (70.3%) مقارنة بنسبة تمثيل النساء التي بلغت (28.8%). وقد سجلت كل من المحافظات عجلون ومادبا والبلقاء ارتفاعاً في نسبة تمثيل النساء في الهيئات الإدارية مقارنة بنسبة تمثيل الرجال لتصل إلى (60%، 58.6% و56%) لكل من المحافظات الثلاث على التوالي.

وفيما يتعلق بالاشتراكات، فقد أكدت النتائج على أن الحد الأعلى للاشتراك بأسهم الجمعية التعاونية بين 30-70 سهماً بنسبة (66.4%). كما انخفضت نسبة الجمعيات التي بلغ الحد الأعلى للاشتراك بالأسهم فيها بين (100-501) سهم بنسبة (9.3%). من زاوية أخرى أشارت النتائج إلى التزام التعاونيات قيد الدراسة بمبادئ الحوكمة، فعلى سبيل المثال تمثل نسبة (94.5%) من الجمعيات التي تلتزم

بالاجتماعات السنوية، و(77.2%) من الجمعيات التي لديها مقرات خاصة بها، و(96.8%) من الجمعيات التي توثق المحاضر الاجتماعية وتؤكد على الشفافية. وقد شكلت الاهتمامات المشتركة دافعا مهماً إزاء تأسيس الجمعيات التعاونية. أما بالنسبة لدوافع تأسيس الجمعيات التعاونية قيد الدراسة، فقد ارتفعت نسبة الجمعيات الزراعية التي ارتبط تأسيسها بدوافع ذات علاقة باهتمامات مشتركة لتصل إلى (70%) وكذلك بالنسبة للجمعيات السياحية (61.3%). فيما أكدت نتائج الدراسة على أن ما نسبته (70.8%) من إجمالي الجمعيات ذات المنفعة المتبادلة قد ارتبط تأسيسها بصللة القرابة.

ومن جهة أخرى، فقد حظي الجانب الخاص بالتدريب وبناء الكفاءة باهتمام هذه الدراسة، حيث أكد ما نسبته (67.2%) من أفراد العينة قد شاركوا في أنشطة بناء الكفاءة والتدريب من خلال عملهم في القطاع التعاوني. في الوقت الذي أكد فيه ما نسبته (65.5%) من أفراد العينة على أهمية المشاركة في الورشات والبرامج التدريبية، والذي سينعكس على قدراتهم في تشغيل هذه الجمعيات وإدارتها بفاعلية وكفاءة، مقارنة بـ (12.5%) ممن أكدوا العكس.

فيما احتلت الجمعيات ذات المنفعة المتبادلة في اشتغالها على مشاريع استثمارية بنسبة بلغت (75%)، تليها الجمعيات الزراعية بنسبة (70%). هذا وقد ارتفعت نسبة الجمعيات التي تمتلك مشاريع استثمارية لتصل إلى (76%) و(75.9%) و(75%) من هذه الجمعيات في كل من محافظة البلقاء ومادبا والمفرق على التوالي. هذا، ولقد ارتفعت نسبة الجمعيات النسائية في مجال امتلاكها للمشاريع الاستثمارية لتصل إلى (66.5%)، في حين انخفضت نسبة كل من الجمعيات الإسكانية والسياحية في امتلاكها للمشاريع الاستثمارية لتصل إلى (37.5%) و(51.6%) لكل منهما على التوالي. إلى جانب تأكيد ما يزيد على نصف الجمعيات النسائية قيد الدراسة بنسبة (66.1%) على حصولهم على منحة لأكثر من مرة، ومن مؤسسات تمويلية غير بنكية بنسبة (54.8%).

لقد هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن الدور الذي تلعبه الجمعيات التعاونية في التمكين الاقتصادي للمرأة في الأردن، وفي هذا الإطار أكد ما نسبته (96.8%) من أفراد العينة من المنتسبين للجمعيات النسائية على أن الجمعيات التي ينتمون لها قد تساهم في توفير فرص عمل للنساء. فيما أشارت النتائج أن (72.6%) من الجمعيات النسائية قيد الدراسة هي جمعيات "فاعلة" أثناء عملية جمع البيانات، مقارنة بـ (22.6%) من هذه الجمعيات متعثرة، تليها (4.8%) من إجمالي هذه الجمعيات مجمدة.

أكدت المراجعة القانونية للتشريعات المتعلقة بالتعاونيات على أن التشريع الأساسي الذي يحكم إنشاء المؤسسة التعاونية الأردنية وعملها قد صدر في عام 1997، وأنه يجب إجراء تعديلات جوهرية على نصوصه وأحكامه لغايات تعزيز دور المؤسسة في القيام بالعمل المرجو منها، وتعزيز مبادئ المسؤولية والحوكة الرشيدة في الإدارة العامة.

أن القانون الحالي للتعاونيات لم يعط المؤسسين الحق في الاعتراض على قرار رفض طلب تسجيل جمعية تعاونية وذلك أسوة بالقوانين المقارنة، إذ ينص القانون الفلسطيني على أن قرار مجلس إدارة هيئة العمل التعاوني برفض تسجيل جمعية تعاونية يكون قابلاً للاعتراض أمام رئيس الهيئة خلال شهر من تاريخ صدور القرار.

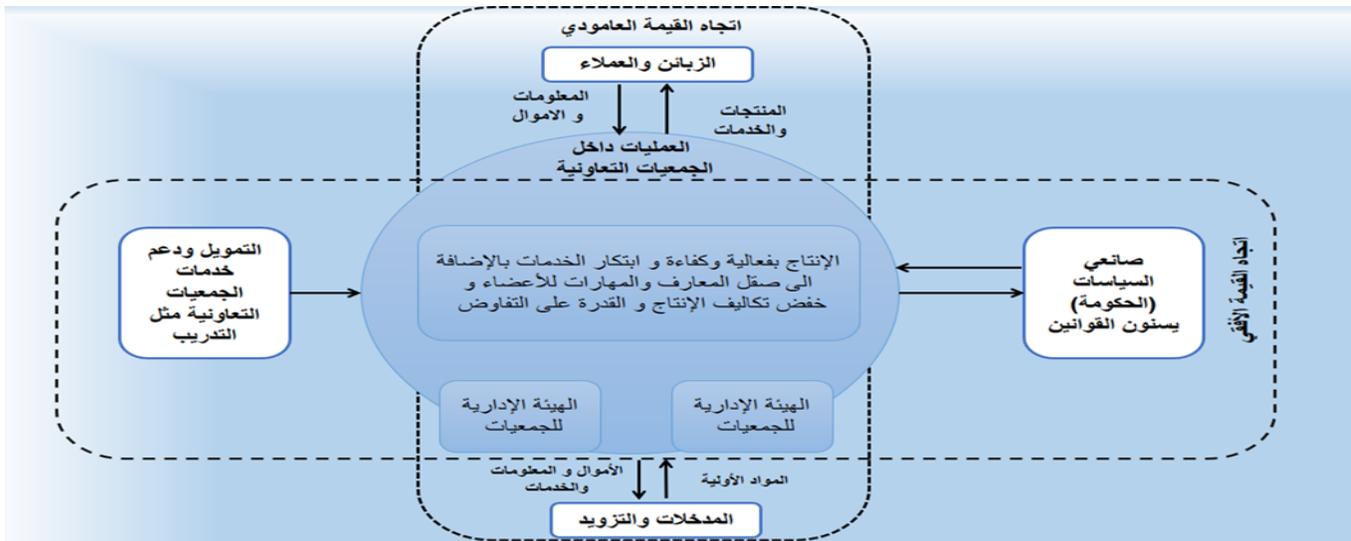
لقد خلا نظام الجمعيات التعاونية من أحكام تنظيمية لأعمال لجنة الإدارة، باستثناء الحكم القانوني المتصل بعدم جواز الجمع بين عضوية لجنة المراقبة ولجنة الإدارة. فلم يتضمن النظام أحكاماً تتصل بمدى عمل لجنة المراقبة، والأعمال التي يمكن أن تقوم بها لغايات الرقابة على سير أعمال الجمعية، وصلاحياتها القانونية، ومدى الإلزام القانوني على لجنة الإدارة بالتعاون والتنسيق مع لجنة المراقبة.

إن الحق في تصفية الجمعية التعاونية قد قرره قانون التعاون الحالي حصرياً للمدير العام للمؤسسة التعاونية الأردنية دون أعضاء الهيئة العامة للجمعية التعاونية أنفسهم، الذين يجب أن يثبت لهم الحق في التصويت على حل الجمعية في اجتماع غير عادي، في حال توافر أسباب معينة أهمها إتمام الأعمال التي قامت الجمعية التعاونية من أجل تحقيقها، أو إذا أصبح من المتعذر على الجمعية القيام بالمهام والأنشطة المقررة لها، أو زادت الديون المالية المترتبة عليها بنسبة معينة من رأس مالها، وذلك كما هو معمول به في القوانين المقارنة.

إن استقلالية الجهة الوطنية المسؤولة عن الجمعيات والاتحادات التعاونية مقرر منذ عام 1968 عندما جرى إنشاء المنظمة التعاونية التي حلّت محلها المؤسسة التعاونية الأردنية في عام 1997. وبالتالي فإن الإبقاء على هذه الهيئة المستقلة وتطويرها يُعدّ استمرارية للنهج التشريعي المطبق في الأردن من عقود سابقة.

وما يعزز من الرأي القانوني بالإبقاء على المؤسسة التعاونية الأردنية بوصفها مؤسسة رسمية مستقلة أنها برئاسة رئيس الوزراء أو أي وزير آخر ينوبه لهذه الغاية، وأنها تضم في عضويتها عدداً من الأمناء العاميين ومديري مؤسسات حكومية ذي صلة، إضافة إلى ممثلين عن الجمعيات التعاونية.

وعليه فقد أوضحت الدراسة عموماً أن الجمعيات التعاونية النسائية الأردنية لا تعمل ضمن سلاسل قيمة واضحة وثابتة، وهي بحاجة إلى تقييم ومساعدة أكبر في هذا المجال، ويوضح الشكل التالي أفضل نموذج لسلاسل القيمة لعمل القطاع التعاوني في الأردن ودوره في تمكين المرأة اقتصادياً، وحاجة الجمعيات إلى تربيته.



سلاسل القيمة لعمل القطاع التعاوني في الأردن ودوره في تمكين المرأة اقتصادياً.

إن تربي الجمعيات التعاونية في الأردن من شأنه أن يسهم في تحقيق كل من الآتي:

أولاً، تحقيق الكفاءة التشغيلية: من خلال فهم دقيق لكل مرحلة في سلسلة القيمة، فنستطيع هذه الجمعيات تحسين عملياتها وإدارة الموارد إدارة أكثر فعالية، مما يقلل من الهدر ويعظم الاستفادة من الموارد المتاحة. وهذا ينعكس انعكاساً مباشراً على الكفاءة العامة للجمعية ويزيد من قدرتها على تحقيق أهدافها.

ثانياً، زيادة الإنتاجية: عندما تكون كل حلقة في سلسلة القيمة مُدارة إدارة جيدة، ستصبح العملية الإنتاجية أكثر سلاسة وفعالية. وهذا يؤدي إلى تحسين جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة، ويسهم في زيادة الإنتاجية، مما يعزز من مكانة هذه الجمعيات في السوق.

ثالثاً، ضمان الاستمرارية: في عالم الأعمال المتغير، تعد القدرة على التكيف والاستمرارية عنصرين حيويين. فسلاسل القيمة الواضحة توفر للجمعيات التعاونية النسائية إطاراً يساعد على التنبؤ بالتحديات المستقبلية والتخطيط لمواجهةها بفعالية، مما يدعم استدامة هذه الجمعيات على المدى الطويل.

رابعاً، تمكين المرأة اقتصادياً: ربما يكون هذا الجانب هو الأكثر أهمية. فالجمعيات التعاونية النسائية التي تدير سلاسل قيمة فعالة توفر للنساء فرصاً اقتصادية لا تقتصر على تحقيق الدخل فحسب، بل تمتد لتشمل بناء القدرات، وتطوير المهارات، وتعزيز الثقة بالنفس. وكل هذا يسهم في تعزيز دور المرأة في الاقتصاد والمجتمع.

وبالتالي فإن تبني سلاسل قيمة واضحة ومُحكمة ليس وحسب يزيد من فعالية الجمعيات التعاونية النسائية ويحسن من مخرجاتها، بل يعدُّ أيضاً أداة قوية لتحقيق التمكين الاقتصادي للنساء، مما يسهم في تحقيق تنمية مستدامة وشاملة.

## التوصيات

**وبناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بالتوصيات الآتية:**

### 1. إعادة هيكلة الجمعيات التعاونية من خلال:

- التحول نحو مبادئ التعاون الجماعي: يُعدُّ التحول من النهج الفردي إلى النهج الجماعي أساساً لتعزيز ديمومة الجمعيات التعاونية. ويجب أن تستند الهياكل التنظيمية إلى مبادئ التعاون والتشاركية، بما يضمن التوزيع العادل للموارد والمسؤوليات.
- تعزيز الشفافية والمساءلة: من الضروري تبني نظم حوكمة تضمن شفافية العمليات والقرارات داخل الجمعيات. كما يجب تطبيق سياسات واضحة للمساءلة تسمح لجميع الأعضاء بالوصول إلى المعلومات والمشاركة في صنع القرار.
- بناء الثقة بين الأعضاء: إن إنشاء بيئة تعاونية قائمة على الثقة يعدُّ عنصراً حيوياً لنجاح أي جمعية تعاونية. كما يجب تشجيع التواصل الفعال والدعم المتبادل بين الأعضاء، مما يسهم في بناء علاقات متينة تُعزز من الانسجام والتعاون.
- تحقيق أهداف التنمية المستدامة: فمن خلال تعزيز النموذج التعاوني تستطيع الجمعيات التعاونية المساهمة بفاعلية أكبر في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. ويشمل ذلك دعم الاقتصاد المحلي، وتحسين الأمان الغذائي، والحفاظ على الموارد البيئية، وتعزيز العدالة الاجتماعية من خلال توفير فرص متساوية لجميع الأعضاء.

### 2. تعزيز القدرات وتطوير برامج التدريب من خلال:

- تقوية الثقافة التعاونية: فالجمعيات التعاونية تحتاج إلى ترسيخ ثقافة التعاون بين أعضائها لضمان التشارك الفعال والمثمر. ويجب أن تشتمل برامج التدريب على توعية بمبادئ التعاون وأهمية العمل المشترك، وكيفية تحقيق أهداف مشتركة من خلال التعاون والنقاهم المتبادل. كما يجب تنفيذ برامج تدريب وتوعية للأعضاء حول أهمية الحوكمة الرشيدة ودورها في نجاح الجمعيات التعاونية. وتوفير الدعم والموارد اللازمة لتعزيز قدرات الأعضاء في مجالات الحوكمة والإدارة سيسهم في رفع مستوى الإدارة والشفافية عبر الجمعيات.
- تطوير القدرات الإدارية والتنظيمية: من الضروري توفير التدريبات المناسبة التي تغطي مختلف جوانب الإدارة والتنظيم داخل الجمعيات التعاونية. ويجب أن تشمل هذه التدريبات مهارات القيادة، وإدارة المشاريع، والمحاسبة والمالية، وكذلك الإدارة الاستراتيجية والتخطيط. إن تطوير مهارات الأعضاء والموظفين في مجالات الابتكار، والتسويق، والتكنولوجيا هو أمر حيوي لتعزيز القدرات الداخلية للجمعيات.
- برامج التدريب المستمر: لضمان تحديث مستمر للمعارف والمهارات، يجب أن تكون برامج التدريب دورية وتعتمد على التحديثات الأخيرة في مجالات الإدارة والتنظيم. وهذا يضمن للأعضاء المحافظة على كفاءتهم وقدرتهم على مواكبة التغيرات السريعة في السوق والمجتمع.

- **تعزيز المهارات العملية:** فإلى جانب المعرفة النظرية يجب أن تشمل برامج التدريب على ورشات عمل عملية تتيح للأعضاء تطبيق ما تعلموه في بيئات محاكاة أو مشاريع حقيقية. وهذا يساعد في ترسيخ المعلومات وتحسين مهارات التطبيق العملي.
- **التقييم والمتابعة:** من المهم إجراء تقييمات دورية لفعالية برامج التدريب لضمان تلبيتها للاحتياجات المتغيرة للأعضاء والجمعيات التعاونية. فيجب تحديث المواد التدريبية بناءً على نتائج التقييمات والتغذية الراجعة من المشاركين.

### 3. التمويل الموجه وتحسين الحوكمة من خلال:

- **إجراء دراسات جدوى:** يُعدّ تنفيذ دراسات جدوى مفصلة أساساً لتقييم فعالية المشاريع المقترحة وضمان استخدام الموارد المالية بطريقة تخدم أهداف الجمعيات التعاونية. وهذه الدراسات تساعد في تحديد الفرص والتحديات وتوفير بيانات دقيقة تساهم في اتخاذ قرارات استثمارية مستنيرة.
- **توفير التمويل المناسب:** من الضروري تطوير آليات تمويل مرنة تتناسب مع احتياجات الجمعيات التعاونية، بما يشمل القروض طويلة الأجل، ومنح الدعم، وتمويل المشاريع ذات العوائد الاجتماعية والاقتصادية العالية. فيجب أن يكون التمويل موجهاً نحو مشاريع تُعزز من استدامة الجمعيات ونموها.
- **تحسين الحوكمة:** تعزيز نظم الحوكمة داخل الجمعيات التعاونية يشكل عنصراً حاسماً لزيادة الشفافية والمساءلة. فيجب تطبيق معايير واضحة للإدارة والرقابة تشمل تقارير مالية دورية ومراجعات منتظمة، وتقييم أداء الإدارة لضمان الفعالية والتزام الجمعيات بأعلى مستويات النزاهة والمهنية.
- **تعزيز مشاركة النساء:** فتحقيق المساواة الجندرية في الهياكل الإدارية للجمعيات التعاونية يعدّ خطوة مهمة نحو استغلال كامل القدرات البشرية. فيجب تطوير سياسات لتشجيع مشاركة النساء ودعمها في مواقع القيادة والقرار، بما يضمن تمثيلهن تمثيلاً متكافئاً وفعالاً.

### 4. تطوير استراتيجيات التسويق وتحفيز الابتكار من خلال:

- **ابتكار منتجات وخدمات جديدة:** لتعزيز التنافسية بين الجمعيات التعاونية من الضروري الاستثمار في البحث والتطوير لإنشاء المنتجات والخدمات وتحسينهما. فيجب التركيز على ابتكارات تلبى الاحتياجات المتغيرة للسوق وتوفر قيمة مضافة للعملاء. وهذا يشمل استخدام التكنولوجيا الحديثة والتقنيات المتقدمة لتحسين الجودة والكفاءة.
- **تحسين استراتيجيات التسويق:** فالتطوير والتنفيذ لاستراتيجيات تسويق فعالة يعدّ أساساً لزيادة الوعي بالعلامة التجارية وتوسيع الوصول إلى الأسواق الجديدة. فينبغي استخدام قنوات التسويق الرقمي والتقليدي استخداماً متوازناً لاستهداف الجماهير المختلفة. كما يجب التركيز على التسويق الاجتماعي والبيئي لتعزيز صورة الجمعيات بوصفها مؤسسات مسؤولة اجتماعياً وبيئياً.
- **استكشاف فرص جديدة:** يجب على الجمعيات التعاونية أن تتميز بروح المبادرة في استكشاف أسواق جديدة وفرص تجارية غير مستغلة. وهذا يتضمن التوسع الجغرافي والدخول في قطاعات سوقية جديدة، إذ يمكن أن توفر الجمعيات قيمة فريدة. وكذلك فالتركيز على الابتكارات التي تلبى الاتجاهات الاستهلاكية الجديدة يمكن أن يعزز من مكانتها ويسهل نموها الاقتصادي.

## 5. بناء شراكات استراتيجية وتطوير نماذج أعمال مبتكرة من خلال:

- **تعزيز الشراكات مع القطاع الخاص:** فبناء علاقات استراتيجية مع القطاع الخاص يمكن أن يوفر للجمعيات التعاونية موارد وخبرات قيمة تساهم في تحسين الكفاءات والابتكار. وهذه الشراكات يمكن أن تشمل تبادل المعرفة، والدعم التكنولوجي، والوصول إلى أسواق جديدة، مما يساعد الجمعيات على توسيع نطاق أعمالها وزيادة تأثيرها الاقتصادي والاجتماعي.
- **تطوير نماذج أعمال فعالة:** فالتحديث والابتكار لنماذج الأعمال ضروريان للحفاظ على استدامة الجمعيات التعاونية ونموها. وينبغي استكشاف نماذج تجارية جديدة تستفيد من التقنيات الحديثة وتعتمد على بيانات السوق لتحسين العمليات وتقديم قيمة مضافة للأعضاء والعملاء.
- **تحسين سلاسل القيمة:** إن المراجعة والتحسين لسلسلة القيمة داخل الجمعيات التعاونية يمكن أن يزيدا من كفاءة الإنتاج والتوزيع. فيجب التركيز على تقليل الهدر، وتعزيز الإنتاج المستدام، وإيجاد طرق للتعاون مع موردين يشاطرون القيم والأهداف نفسها، مما يعزز الفعالية الإجمالية للجمعيات.
- **الاستثمار في التكنولوجيا:** الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة يمكن أن يعزز من قدرات الجمعيات التعاونية في مختلف الأقسام، من الإنتاج إلى التسويق. واستخدام الأنظمة الرقمية والذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات يمكن أن يساعد في اتخاذ قرارات أكثر فعالية وتخصيص الموارد تخصيصاً أكثر كفاءة.
- **تنمية الشراكات المجتمعية والدولية:** فتوسيع الشبكة الدولية من الشراكات يمكن أن يوفر فرصاً للتعليم والتطوير المتبادل. والتعاون مع جمعيات تعاونية دولية ومنظمات غير حكومية يمكن أن يعزز من موارد الجمعيات ويفتح آفاقاً جديدة للنمو والتأثير الاجتماعي.

## 6. التوصيات المقترحة على الإطار القانوني الناظم لعمل الجمعيات التعاونية

- **مراجعة قانون التعاون الحالي** لصالح تضمينه نصوصاً واضحة حول إنشاء الجمعيات التعاونية وكيفية إدارتها، وعدم الاكتفاء في الإحالة إلى نظام خاص يصدر لهذه الغاية. فتحقيق الثبات التشريعي في القطاع التعاوني يقتضي بالضرورة أن تكون النصوص الناظمة لتأسيس الجمعيات التعاونية وإدارتها منصوصاً عليها في قانون وضعي، وأن يتم الإحالة إلى نظام خاص لتنظيم الموضوعات الإجرائية الخاصة بعمليتي التسجيل والإدارة.
- **إعادة النظر في تشكيلة مجلس إدارة المؤسسة التعاونية الأردنية** لصالح تحديد شخص يكون رئيسها منعا لازدواجية التمثيل من بعض الوزارات، والتوسع في تمثيل الجمعيات والاتحادات التعاونية في مجلس الإدارة، وتقرير تمثيل معين للسيدات من هذا القطاع في عضوية المجلس.
- **إنشاء وحدات وأجهزة فنية ومالية وإدارية** مساندة للمؤسسة التعاونية لتمكينها من القيام بالمهام المناطة بها مثل البنك التعاوني والمعهد التعاوني ودائرة مراقبة الحسابات.
- **توسيع صلاحيات مجلس إدارة المؤسسة التعاونية الأردنية** لتشمل العمل على تنمية مصادر الدخل للمؤسسة، والموافقة على إبرام العقود والاتفاقيات التي تكون المؤسسة طرفاً فيها، واقتراح مشاريع القوانين والأنظمة المتصلة بالقطاع التعاوني، وتقييم أداء الجمعيات وأنشطتها بالتنسيق مع الجهات الحكومية والإدارية المختصة، وإصدار تقرير سنوي عن أوضاع الجمعيات والاتحادات التعاونية في المملكة.
- **إلغاء عضوية المدير العام للمؤسسة التعاونية الأردنية** في مجلس إدارتها، وتقرير الحق في دعوته للمشاركة في اجتماعات المجلس والنقاش معه دون الحق في التصويت.

- تقرير مسؤولية قانونية للمدير العام أمام مجلس إدارة المؤسسة التعاونية الأردنية وإلزامه بتقديم تقارير دورية عن سير العمل في المؤسسة.
- مراجعة الصلاحيات المقررة للمدير العام على تعديل النظام الداخلي للجمعيات التعاونية واندماجها لصالح أن يكون طلب التعديل أو الاندماج مقبولاً حكماً في حال انقضاء المدة الزمنية المحددة في القانون.
- التوسع في الموارد المالية للمؤسسة التعاونية لتشمل قبول التبرعات بنص صريح واستثمار أموال المؤسسة، وأموال الجمعيات والاتحادات التعاونية التي تنقضي شخصيتها الاعتبارية دون وجود أفراد أو جهات تؤول إليها أموالها.
- سرعة إصدار تعليمات تنفيذ أحكام نظام الجمعيات التعاونية رقم (1) لسنة 2023 التي أقرها مجلس إدارة المؤسسة التعاونية الأردنية لغايات تحديد أنواع الجمعيات التي يجري تسجيلها.
- إصدار نظام خاص بتصفية الجمعيات التعاونية أسوة بتصفية الشركات التجارية، وذلك لحماية حقوق المساهمين في الجمعيات التعاونية وكل من دائنيها ومدينيها.

## فريق عمل الدراسة

<b>فريق الباحثين</b>
الدكتور متري مدانات / منسق فريق البحث
الأستاذ الدكتور ليث نصرأوين
الدكتور غازي سماوي
الدكتور خلف السرحان
الدكتور محمد الحر
نبيل الشرع
<b>فريق مشروع مكائتي</b>
غادة سالم
الدكتورة وفاء العمارة
سيرين الموسى
الدكتورة سماح القسوس
نهى معنيو
<b>فريق الباحثين الميدانيين</b>
عبد الرحمن أبو نقطة
مروى السمنة
تهاني أبو مصلح
سحر العلاوي
محمد الفارس
عاهدة كريشان
مي قاسم
عائشة برهومة
ليلى سلامة
ديالا رزق
بلقيس الرمانة

## 2. خلفية

### عامة

يُعدُّ القطاع التعاوني من القطاعات الحيوية في الاقتصاد الوطني، لما له من أهمية في توفير فرص عمل للعديد من المواطنين، والمساهمة في تعزيز الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي، وتحقيق التنمية المستدامة للمجتمعات المحلية من خلال تمكين المرأة اقتصادياً وتعزيز دورها في هذا القطاع، ورفع معدل النمو الاقتصادي وتحسين مستويات الحياة للمجتمعات المحلية.

كما تقوم التعاونيات بدور مهم في الاقتصاد الأردني، إذ توفر فرص عمل لأكثر من 20,000 شخص، وتحقق إيرادات سنوية تقدر بمليار دولار. وتساعد التعاونيات في تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وفي الحد من الفقر وغياب المساواة، من خلال توفير السلع والخدمات بأسعار معقولة لأعضائها في المجتمعات المحلية. وتؤكد رؤية التحديث الاقتصادي على الدور الحيوي للتعاونيات في دعم المجتمعات المحلية، وتمكين المرأة، وتوفير فرص عمل متكافئة للجنسين، من خلال الاستثمار في الموارد والخدمات المحلية. ولأهمية دور الجمعيات التعاونية في التنمية المحلية؛ فقد حظي القطاع التعاوني في الأردن بالاهتمام والدعم في السنوات الأخيرة من مختلف أصحاب العلاقة والمصلحة لتحقيق أهداف رؤية التحديث الاقتصادي.

ويُعد إنشاء التعاونيات في الأردن إلى عام 1952، ويوجد حالياً حوالي 1500 جمعية تعاونية في المملكة يبلغ عدد أعضائها أكثر من 130,000 عضو وعضوة. وتمثل التعاونيات الزراعية 23.5% من مجموع الجمعيات التعاونية، فيما تمثل الجمعيات متعددة الأغراض 51.9%، والجمعيات الإسكانية 11.4%. أما الجمعيات النسائية فتتمثل بـ 5.3% من المجموع. إلا أنه ومع كافة الجهود التي بذلت سابقاً في تعزيز العمل التعاوني فما يزال دور القطاع التعاوني في الأردن متواضعا في إحداث التنمية المطلوبة. وقد برزت تحديات عديدة تواجه العمل التعاوني عموماً والجمعيات التعاونية خصوصاً، منها ضعف التمويل وضعف البيئة المؤسسية والقانونية والإدارية غير المواتية لعمل التعاونيات. إضافة إلى عدم وضوح الغرض الأساسي من نشأة العديد من التعاونيات، وضعف القدرات الإدارية والفنية والتدريبية في العمل التعاوني، وغياب تفعيل المعهد التعاوني. ومن التحديات أيضاً عدم وجود اتحادات تعاونية عامة، سواء قطاعية أو نوعية تعمل على توحيد الجمعيات وتوجيهها عموماً، ووجود العديد من التعاونيات يتم تشغيلها بصورة (منفردة). إضافة إلى ذلك عدم وجود إعفاء ضريبي أو تشجيع ضريبي للتعاونيات أسوة بباقي التجارب التعاونية، وضعف القدرات في الوصول بالمنتجات التعاونية إلى الأسواق، وعدم مواءمة التشريعات الحالية مع الاستراتيجية التعاونية.<sup>1</sup>

إن العمل على تعزيز دور الجمعيات التعاونية في تحقيق التنمية المستدامة أولوية لا بدّ منها من كافة الأطراف المعنية، من خلال استكشاف الأدوار الاقتصادية والاجتماعية الحالية للقطاع التعاوني لضمان استدامة الجمعيات التعاونية وتطويرها. وتحديد القطاعات الأكثر تفضيلاً للمرأة في المستقبل. فالتعاونيات بطبيعتها التعاونية والجماعية تقف موقفاً قوياً للمساهمة بفعالية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والحوكمة الرشيدة. فعلى مستوى البُعد الاقتصادي تسهم التعاونيات في تعزيز النمو الاقتصادي من خلال توفير فرص العمل وتحسين الدخل، عبر تمكين المجتمعات المحلية والأفراد من الاستفادة المباشرة من النشاط الاقتصادي، وتساعد التعاونيات في تحقيق الاستقرار الاقتصادي والتنمية. أما بخصوص البُعد الاجتماعي فتسهم التعاونيات في تعزيز المساواة والعدالة الاجتماعية من خلال تركيزها على الخدمة وليس الربح وحسب، كما تسعى إلى تحقيق التوازن الاجتماعي وتوفير الخدمات والسلع لأكبر شريحة ممكنة من المجتمع. أما بخصوص البُعد البيئي فيمكن للتعاونيات تأدية دور مهم في تعزيز الاستدامة البيئية من خلال تبني ممارسات مسؤولة بيئياً مثل استخدام الموارد بكفاءة وتقليل البصمة الكربونية. وأخيراً تساهم التعاونيات في تعزيز مبادئ الحوكمة الجيدة من خلال هياكلها التي تشجع على المشاركة والشفافية والمساءلة.

## 1.2 أهداف الدراسة

تسهم هذه الدراسة في تقديم نظرة معمقة حول التحديات والفرص التي تواجه العمل التعاوني بوصفه أداة استراتيجية لتعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية في ظلّ تحديات كبيرة، تشمل ضعف النمو وارتفاع معدلات البطالة والفقر وخاصة بين الشباب والنساء. وتبرز

<sup>1</sup>icc.gov.jo

أهمية هذه الدراسة في تقديم فهم أعمق لدور الجمعيات التعاونية في الأردن، وتحليل مدى فعاليتها في تعزيز المشاركة الاقتصادية للمرأة، إذ يُعدّ ذلك ركناً أساسياً في رؤية التحديث الاقتصادي. وبناءً على ذلك فقد هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العمل التعاوني من خلال:

1. تعزيز التوظيف الذي تقوده النساء في المجتمعات التي تعاني من قلة وضعف في الخدمات.
2. الكشف عن الفرص والتحديات التي تواجه التوظيف الذي تقوده النساء في القطاع التعاوني لتمكين المرأة اقتصادياً في هذا القطاع في الأردن.
3. تحليل الأسباب التي تحدّ من مشاركة المرأة وتحول دون انخراطها في العمل في هذا القطاع.
4. تحليل مختلف الإجراءات والسياسات التي يمكن تبنيها لتشجيع المرأة على العمل في هذا القطاع، بما في ذلك التدريب والتطوير المهني، والتمكين الاقتصادي، وتوفير الدعم المالي والتمويل اللازم لتحقيق النمو المستدام في هذا القطاع.
5. دراسة أبعاد النوع الاجتماعي في الجمعيات والاتحادات التعاونية في الأردن.
6. زيادة المشاركة الاقتصادية للمرأة من خلال تحليل سلاسل القيمة لبناء نماذج أعمال تجريبية للتعاونيات.

## 2.2 منهجية الدراسة

اعتمدت منهجية الدراسة على منهجيات بحثية متنوعة، جمعت بين أسلوبَي البحث الكمي والنوعي ممثلاً باستخدام الاستبانة والمقابلات الشخصية المعمقة ومجموعات النقاش المركزة لتحقيق أهداف الدراسة بناءً على ما تم جمعه من بيانات أولية، كما تم مراجعة ما توفر من أدبيات وقوانين وتشريعات لرفد نتائج الدراسة بمزيد من البيانات والأدلة من مصادر البيانات الثانوية. إذ تساهم البيانات الأولية والثانوية في رفد الدراسة بالأدلة المعرفية المحكمة من مصادرها المختلفة.

**المراجعة المكتبية:** تم إجراء مراجعة شاملة لكل ما توفر من التشريعات والقوانين والدراسات السابقة المتصلة بالحركة التعاونية في الأردن. إذ ساهمت هذه المراجعة في تحديد الأطر النظرية والتجارب السابقة التي تساعد في فهم أفضل للموضوع<sup>2</sup>.

## مجتمع الدراسة والعينة

### مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة بالجمعيات التعاونية المنتشرة في جميع المحافظات والبالغ عددها 1497 جمعية تعاونية موزعة على النحو الآتي: الجدول رقم (1).

الجدول رقم 1: مجتمع الدراسة

المحافظة	عدد الجمعيات
عمان	363
إربد	147

<sup>2</sup> الملحق رقم (1) ثبتت بالدراسات التي تم مراجعتها ضمن الدراسة.

66	الزرقاء
107	المفرق
174	البلقاء
65	جرش
86	عجلون
102	مأدبا
67	الطفيلة
94	الكرك
137	معان
89	العقبة
<b>1497</b>	<b>المجموع</b>

### عينة الدراسة

بلغ الحجم الإجمالي لعينة الدراسة 473 جمعية تعاونية منتشرة على مستوى محافظات المملكة كافة، وقد تم اختيارها عن طريق استخدام العينة العشوائية الطبقية Stratified Random Sample وذلك لقدرتها على تمثيل المجتمع دون تحيز، من خلال تقسيم عناصر المجتمع إلى مجموعات غير متداخلة تسمى طبقات، ثم اختيار عينة عشوائية من الجمعيات مع مراعاة التمثيل الجغرافي للمحافظات والأنواع والأنماط والغايات للجمعيات من كل محافظة. انظر الجدول رقم (2).

الجدول رقم 2: توزيع عينة الدراسة وفقا للمحافظة ونوع نشاط الجمعيات

المجموع	المحافظة											نوع نشاط الجمعية	
	إربد	البلقاء	الزرقاء	الطفيلة	العاصمة	العقبة	الكرك	المفرق	جرش	عجلون	مأدبا		معان
48	2	4	4	0	33	1	1	0	2	0	1	0	الإسكانية
90	8	11	3	6	5	4	14	8	2	2	8	19	الزراعية
31	1	2	0	6	0	8	3	0	1	3	0	7	السياحية
62	11	6	3	2	8	4	3	2	3	9	3	8	النسائية
218	26	26	10	10	54	10	9	18	11	15	15	14	متعددة الأغراض
24	4	1	2	0	11	0	2	0	0	1	2	1	منفعة متبادلة
473	52	50	22	24	111	27	32	28	19	30	29	49	المجموع

الجدول رقم 3: توزيع الجمعيات التعاونية وفقا لنوعها وتاريخ التأسيس.

تاريخ تأسيس الجمعية	الجمعيات الإسكانية	الجمعيات الزراعية	الجمعيات السياحية	الجمعيات النسائية	الجمعيات متعددة الأغراض	جمعيات المنفعة المتبادلة
%	%	%	%	%	%	%

91.7	38.1	16.1	22.6	33.3	87.5	2000 فما دون
4.2	37.6	48.4	35.5	23.3	8.3	2001-2010
4.2	24.3	35.5	41.9	43.3	4.2	2011-2023
100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	النسبة الكلية

كما اشتمل الجانب النوعي على 34 مشاركاً ومشاركة ممن شاركوا في المقابلات الشخصية المعمقة ومجموعات النقاش المركزة، إذ نفذت المقابلات الشخصية المعمقة مع أربعة من الخبراء والمختصين في القطاع التعاوني في القطاع الحكومي في الأردن. في حين نفذت مجموعات النقاش مع الناشطين في هذا القطاع على مستوى الأقاليم الثلاثة بواقع مجموعة في كل إقليم.

## 4.2 أدوات جمع البيانات

**الأدوات الكمية:** تم تصميم الاستبانة وتوزيعها على عينة ممثلة من الجمعيات التعاونية المنتشرة على مستوى المملكة. وقد اشتملت الاستبانة على مجموعة من الأسئلة المغلقة، والمفتوحة المغلقة لتحقيق أهداف الدراسة.<sup>3</sup>

**الأدوات النوعية:** اشتملت الدراسة النوعية على كل من:

1. تم تصميم دليل المقابلات الشخصية المعمقة واستخدامها مع مجموعة من الخبراء والمعنيين مع أصحاب المصلحة الرئيسيين، بما في ذلك مؤسسات دولية مانحة وحكومية، إذ اشتمل دليل المقابلة على مجموعة من الأسئلة المفتوحة والتي منحت المشاركين والمشاركات الفرصة في الإجابة بصورة معمقة وأكثر تفصيلاً بما يسهم في تحقيق أهداف الدراسة.<sup>4</sup>

2. تم تصميم دليل مجموعات النقاش المركزة، والذي اشتمل على مجموعة من الأسئلة المفتوحة والتي شملت كافة أبعاد الدراسة. إذ تم تنظيم أربع مجموعات نقاش مركزة في الأقاليم الأردنية الثلاثة (الشمال، والوسط، والجنوب)، إضافة إلى جلسة مخصصة للقطاع النسائي لاستكشاف التحديات والفرص المتاحة وفهماً.<sup>5</sup>

## 5.2 جمع البيانات

استمرت عملية جمع البيانات على مدى 15 أيام في المدة الزمنية الممتدة ما بين كانون الثاني وشباط من العام 2024 من خلال فريق البحث المتخصص في جمع البيانات في المجلس، وقد بلغ عدد فريق جمع البيانات (4) من الباحثين والباحثات. وقد تمتثلت الحدود المكانية للدراسة بالمحافظات الاثنتي عشرة (عمان، وإربد، ومأدبا، والمفرق، والكرك، والعقبة، والطفيلة، والبلقاء، وجرش، وعجلون، ومعان، والزرقاء).

## 6.2 تحليل البيانات

### ✓ تحليل البيانات الكمية

باستخدام برنامج ال SPSS تم تحليل معالجة البيانات واستخراج الجداول التكرارية، (الجداول المتقاطعة والرسم البياني حسب طبيعة نشاط الجمعيات والمحافظات) وكل ما تتطلبه عملية إعداد تقرير الدراسة. وقد تم تحويل البيانات التي تم جمعها إلى مخرجات إحصائية تتضمن أدوات القياس الإضافية من مؤشرات وكذلك خصائص جودة البيانات.

<sup>3</sup> الملحق رقم (2) الاستبانة الخاصة بدراسة الجمعيات التعاونية.

<sup>4</sup> الملحق رقم (3) دليل المقابلات الشخصية المعمقة.

<sup>5</sup> الملحق رقم (4) دليل مجموعات النقاش المركزة.

## ✓ تحليل البيانات النوعية

- تم تفرغ كل ما تم تنفيذه من أنشطة الجانب النوعي للدراسة من مقابلات شخصية ومجموعات نقاش مركزة على ملف وورد مع مراعاة التفرغ الحرفي لكل المقابلات ومجموعات النقاش.
- مراجعة كل ما تم تفرغه على نموذج الإكسل لكل فئة والتحقق من الإجابة على كل الأسئلة الخاصة بكل الأقسام والمكونات للأدوات النوعية.
  - تصميم نموذج التحليل وفقاً للأهداف والبدء بقراءة البيانات الخام بصورة عمودية وأفقية.
  - استخراج الرموز الرئيسية والفرعية لكل هدف وفقاً لما تتطلبه عملية التحليل.
  - استخراج الاقتباسات المعبرة لنتائج التحليل النوعي بناءً على الرموز الرئيسية والفرعية.
  - تحليل البيانات النوعية وفقاً للمعايير التي تم اختيار العينة النوعية استناداً عليها مثل الجمعية، ومجال الاختصاص، والمحافظة .. الخ) وفقاً لما يظهر من اختلافات وتشابهات واستثناءات خلال عملية التحليل باستخدام (جميع، وغالبية، وبعض) بوصفها مصطلحات لتحليل البيانات الكمية.
  - عرض النتائج النوعية في التقرير للفئات المستهدفة في الجانب النوعي من الدراسة إلى جانب النتائج الكمية على شكل اقتباسات، ونقاط ومصفوفات.

## 3. واقع القطاع التعاوني في الأردن

تؤدي الجمعيات التعاونية الأردنية دوراً حيوياً في التنمية الاجتماعية والاقتصادية للبلاد من خلال تعزيز التعاون المجتمعي وتمكين الأفراد في تلبية احتياجاتهم ومواجهة تحدياتهم مجامعة. وهذه الجمعيات التعاونية هي منظمات يقودها الأعضاء من المجتمع المحلي، إذ تمكنهم من تجميع مواردهم ومعارفهم ومهاراتهم، مما يؤدي إلى الملكية الجماعية وصنع القرار، من خلال تسهيل الوصول إلى السلع والخدمات والدعم المالي بأسعار معقولة. وتعمل هذه التعاونيات على تحسين مستوى المعيشة لأعضائها، وتساهم أيضاً في بناء مجتمع أكثر شمولاً وإنصافاً.

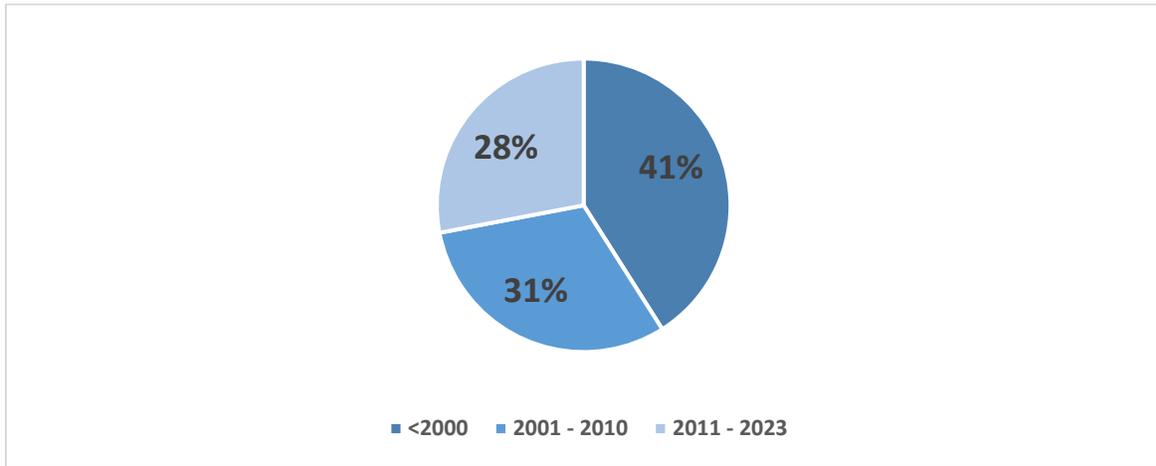
ويعود إنشاء الجمعيات التعاونية وصدر قانون التعاونيات إلى عام 1952، وفي عام 1956 تم إنشاء الاتحاد التعاوني المركزي ومن ثم إنشاء المعهد التعاوني في عام 1963. وفي عام 1968 تم إنشاء المنظمة التعاونية الأردنية من خلال دمج جميع مكونات القطاع التعاوني في مؤسسة واحدة، وقد مارست المنظمة التعاونية مهامها في إدارة القطاع التعاوني في الأردن حتى عام 1986 بشراكة حكومية وأهلية. إلا أنه بسبب التحديات والمشاكل التي بدأت تواجهها المنظمة التعاونية وارتفاع مديونيتها من 22 مليون دينار في عام 1987 إلى 50 مليون دينار في عام 1997، فقد تم إنشاء المؤسسة التعاونية الأردنية في عام 1997، إلا أنه تم تجميد أعمالها بسبب ارتفاع المديونية. وفي عام 2013 تم إعادة إحياء القطاع التعاوني ودعمه من خلال المؤسسة التعاونية الأردنية. وتشير البيانات الإحصائية الخاصة بالجمعيات التعاونية لعام 2023 إلى وجود (1497) جمعية تعاونية في المملكة، إذ تمثل التعاونيات الزراعية من مجموع الجمعيات 23%، والتعاونيات متعددة الأغراض 51%، والجمعيات الإسكانية 11%. أما النسائية فهي تمثل 5% من المجموع، كما بينت الإحصائيات أن ثمة ضعفاً في انتساب الأعضاء في باقي الجمعيات التعاونية مثل: (التوفير، والسياحية، والنقل، والثقافية والاستهلاكية)<sup>6</sup>.

ولقد ركزت العديد من الخطط والاستراتيجيات الوطنية على أهمية العمل التعاوني والدور التنموي الذي تقوم به في الاقتصاد لتأخذ دورها ومكانتها بعدّها شريكاً أساساً وفاعلاً في مجال تنمية المجتمعات المحلية وتمكين المرأة وتوفير فرص العمل لكلا الجنسين، والاستفادة من

<sup>6</sup>[icc.gov.jo](http://icc.gov.jo)

المصادر والخدمات المحلية المتاحة ضمن هذه المجتمعات. إذ يندرج العمل التعاوني ضمن رؤية التحديث الاقتصادي التي تضمنت مبادرة (تأسيس منظومة التعاونيات) وكذلك تسير مع خارطة طريق تحديث القطاع العام التي تدعو إلى تحسين كفاءة المؤسسة وتعزيز دورها في دعم رؤية التحديث الاقتصادي، وفي سبيل تحقيق أهداف رؤية التحديث الاقتصادي وخارطة تحديث القطاع العام فيما يتصل بعمل التعاونيات وتعزيز دورها في المجتمعات المحلية.

وبالعودة إلى القرن الماضي فقد تم إنشاء نحو 41% من الجمعيات التعاونية في مختلف القطاعات قبل عام 2000، إذ تؤدي الجمعيات التعاونية دورها في دعم ركيزة المجال الاقتصادي الوطني في الأردن.  
الرسم البياني رقم 1: توزيع الجمعيات التعاونية وفقاً لسنة التأسيس.



وعند البحث بتعمق في تاريخ تأسيس الجمعيات التعاونية فإننا نلاحظ من الجدول رقم (4) بأن 66.7% و 54.7% من الجمعيات التعاونية التي تأسست في القرن الماضي كانت في كل من العاصمة عمان ومحافظة الزرقاء لكل منهما على التوالي. وقد استحوذت كل من محافظتي الطفيلة 45.8% والمفرق 42.9% على أكبر نسبة في تأسيس الجمعيات التعاونية في العقد الأخير.

الجدول رقم 4: توزيع الجمعيات التعاونية وفقاً لتاريخ التأسيس والمحافظات.

تاريخ تأسيس الجمعية	إربد	البلقاء	الزرقاء	الطفيلة	العاصمة	العقبة	الكرك	المفرق	جرش	عجلون	مأدبا	معان
2000 فما دون	38.5	20.0	54.5	16.7	66.7	40.7	37.5	17.9	36.8	36.7	44.8	30.6
2001-2010	23.1	42.0	22.7	37.5	18.9	33.3	25.0	39.3	57.9	50.0	17.2	44.9
2011-2023	38.5	38.0	22.7	45.8	14.4	25.9	37.5	42.9	5.3	13.3	37.9	24.5
النسبة الكلية	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

وعند النظر إلى تاريخ تأسيس الجمعيات التعاونية حسب نوع نشاط الجمعية فقد بدأ واضحاً أن 91.7% من الجمعيات ذات المنفعة المتبادلة و 87.5% من الجمعيات الإسكانية قد تأسست في القرن الماضي أي ما قبل سنة 2000. أما العقد الأول من القرن الحالي فقد استحوذ تأسيس الجمعيات النسائية على قطاع الجمعيات التعاونية بنسبة 48.5%. في حين أن الجمعيات الزراعية والسياحية فقد سجلت النسبة الأعلى من حيث تأسيس الجمعيات التعاونية خلال العقد الأخير من هذا القرن بنسب 43.3%.

#### 4. واقع القطاع التعاوني النسائي في الأردن

يُعدُّ القطاع التعاوني في الأردن وخاصة الجمعيات التعاونية النسائية دعامة أساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. ويسهم هذا القطاع مساهمة فاعلة في تعزيز التنمية المستدامة، ويعمل على تمكين الفئات الأكثر ضعفاً وخاصة النساء. كما تقوم التعاونيات بتوفير فرص عمل وإنشاء مصادر دخل جديدة، مما يساهم في تعزيز الاقتصاد المحلي وتحقيق التوازن الاجتماعي.

وقد تأسست الجمعيات التعاونية النسائية منذ الستينيات لتعزيز القدرات الاقتصادية للمرأة، ولكن مشاركتها ما تزال متواضعة مقارنة بدول المنطقة، إذ تمثل حوالي 5% من إجمالي التعاونيات في الأردن بعدد 79 جمعية من أصل 1,497 جمعية في عام 2023. إضافة إلى ذلك تبقى نسبة البطالة بين النساء مرتفعة ومشاركتهن الاقتصادية لم تتجاوز 14%.

وتُظهر الإحصاءات نمواً مستمراً في عدد الجمعيات التعاونية، مع تركيز كبير في المدن الرئيسية مثل عمان والزرقاء. وهذه الجمعيات تؤدي دوراً مهماً في دعم الاقتصاد المحلي وتوفير فرص العمل للنساء، كما ثمة جهود مبذولة لزيادة هذه النسبة من خلال توفير فرص عمل مستدامة.

ومع الإسهامات القيمة لهذا القطاع إلا أنه يواجه تحديات متنوعة أهمها يتمثل في ضعف التمويل، والبيئة المؤسسية غير المواتية، والقصور في القدرات الإدارية والتدريبية. ولهذا وجب التغلب على هذه التحديات، وتوفير الدعم اللازم يُعدُّ خطوة ضرورية لتحقيق تنمية شاملة ومستدامة ومستقبل مزدهر للمرأة في الأردن.

وثمة تزايد في الوعي العام والدعم الحكومي لدور القطاع التعاوني في تمكين المرأة اقتصادياً، مما يمكن أن يفتح الباب لمزيد من الفرص التمويلية والتطويرية. كما أن استخدام التكنولوجيا والابتكار يمكن أن يعزز الكفاءة ويوسع نطاق الأسواق المتاحة للمنتجات والخدمات التي تقدمها النساء.

#### 1.4 أفضل الممارسات للتعاونيات في البلدان المجاورة

تشمل أفضل الممارسات للتعاونيات في بعض البلدان المجاورة عدة استراتيجيات وأساليب ناجحة والتي يمكن أن تكون مصدر إلهام لتعزيز فاعلية التعاونيات في الأردن وغيرها. فعلى سبيل المثال، تركز التعاونيات في لبنان على تطوير المناطق الريفية، مما يساعد في تحسين مستوى المعيشة وخلق فرص العمل. إضافة إلى دعم المنتجات المحلية وتشجيع عملية إنتاج هذه المنتجات وتسويقها، مما يعزز الاقتصاد المحلي ويدعم الهوية الثقافية. وفي سوريا تركز التعاونيات الزراعية على تحسين الزراعة والإنتاج الغذائي، مما يساهم في الأمن الغذائي ويدعم الاقتصاد الريفي والتدريب وبناء القدرات، من خلال تقديم برامج تدريبية لتطوير مهارات الأعضاء وزيادة الإنتاجية والكفاءة. وفي مصر يتم دعم التعاونيات التي تركز على الحرف اليدوية والصناعات الصغيرة، مما يساعد في الحفاظ على التراث الثقافي وتوفير فرص العمل. إضافة إلى تشجيع استخدام التكنولوجيا لتحسين الإنتاج والتسويق، وتبني أساليب ابتكارية للتغلب على التحديات التقليدية. وفي العراق يتم تشجيع تأسيس التعاونيات التي تديرها النساء، مما يساهم أيضاً في تمكين المرأة اقتصادياً واجتماعياً والعمل مع المنظمات الدولية لتوفير الدعم والتمويل والتدريب، ويعزز قدرات التعاونيات ويساعد على تحقيق الاستدامة<sup>7</sup>.

ويُعدُّ القطاع التعاوني النسائي في الأردن قطاعاً بإمكانيات كبيرة ولكنه لا يعمل بكامل طاقته. وتواجه التعاونيات في مجالات مثل الإسكان والسياحة تحديات ملحوظة، إذ تظهر نسب التعثر في هذه القطاعات ظهوراً متفاوتاً، مما يشير إلى الحاجة إلى استراتيجيات محددة لكل

<sup>7</sup> ILO. 2018. "The Cooperative Sector in Lebanon. What Role. What Future". Beirut. Lebanon.

قطاع. ومن جهة أخرى يتميز القطاع التعاوني بكونه محركاً قوياً للتنمية المستدامة، ويسهم في النمو الاقتصادي، والتوازن الاجتماعي، والاستدامة البيئية، وتحسين الحوكمة.

إن المحاولات الهادفة إلى جعل التعاونيات خياراً فعالاً لإدماج المرأة في الاقتصاد الرسمي، تتطلب دعماً متعدد الأوجه، بما في ذلك الدعم المالي، والتدريب، وتعزيز القدرات القيادية. وكذلك الدعم القانوني ومعالجة العقبات التي تحدّ من مشاركة المرأة في الاقتصاد. وأخيراً، يمكن للأردن الاستفادة من أفضل الممارسات الدولية، كما هو مشاهد في لبنان، وسوريا، ومصر، والعراق، لتعزيز فعالية التعاونيات وتحقيق تمكين اقتصادي واجتماعي أكبر.

#### 2.4 الواقع القانوني للجمعيات التعاونية

ويقصد بالجمعية التعاونية اتفاق مجموعة من الأشخاص الذين يلتقون في القيم والمبادئ المشتركة لتشكيل مؤسسة ذات ملكية مشتركة فيما بينهم، تعمل على تقديم الخدمات لأعضائها، وذلك مقابل مساهمات مادية يقومون بها، ويُعدّ الحق في تشكيل الجمعيات التعاونية والانضمام إليها شكلاً من أشكال التجمع السلمي الذي كفله الدستور الأردني في المادة (1/16) منه، والتي تنص على أن: "للأردنيين الحق في تأليف الجمعيات والنقابات والأحزاب السياسية، على أن تكون غايتها مشروعة، ووسائلها سلمية وذات نظم لا تخالف أحكام الدستور".<sup>8</sup>

فالقطاع التعاوني يقوم على أساس المساعدة المتبادلة بين الأشخاص الذين تتشابه احتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية. وذلك من أجل تحسين أسلوب معيشتهم وأشغالهم وطرق إنتاجهم. فهو من القطاعات الرئيسة التي تسهم في تنمية المجتمعات في مجال الإنتاج والاستهلاك والخدمات، وفي تنمية المناطق الريفية والبادية وحلّ مشاكل الفقر والبطالة، مرسخاً لتقافة العمل الجماعي والاعتماد على الذات.

وتتمثل أهمية الحركة التعاونية في دورها المهم والمؤثر في التنمية المحلية المستدامة في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية، إذ يُعدّ القطاع التعاوني القطاع التتموي الثالث، إلى جانب القطاعين العام والخاص، الذي يعمل على خدمة المجتمعات المحلية لتحقيق المنافع الاجتماعية المشتركة.

#### 3.4 الإطار القانوني الناظم لتأسيس الجمعيات التعاونية

إن القانون الحالي الذي يحكم تأسيس الجمعيات التعاونية هو قانون التعاون رقم (18) لسنة 1997، الذي يتضمن في الجزء الأكبر منه نصوصاً إنشائية وتنظيمية للمؤسسة التعاونية الأردنية، التي حلت محل المنظمة التعاونية الأردنية، وذلك من حيث تشكيلها واختصاصاتها، وصلاحيات المدير العام فيها.<sup>9</sup>

ويبقى الاختلاف الأبرز بين قانون التعاون الحالي والقوانين السابقة في الجهة المسؤولة عن الجمعيات التعاونية، إذ أوجد قانون التعاون لعام 1997 كياناً قانونياً جديداً بديلاً عن المنظمة التعاونية الأردنية هي "المؤسسة التعاونية الأردنية"، إضافة إلى النص على تأسيس "الاتحاد العام التعاوني الأردني" الذي يتألف من جميع الاتحادات التعاونية الإقليمية والنوعية على اختلاف أنواعها ودرجاتها في المملكة.<sup>10</sup>

<sup>8</sup> نظام الجمعيات التعاونية - تشريعات الأردن ([jordanianlaw.com](http://jordanianlaw.com))

<sup>9</sup> هذا القانون منشور على الصفحة (1683) من عدد الجريدة الرسمية رقم (4199) الصادر بتاريخ 1997/4/15.

<sup>10</sup> المؤسسة التعاونية الأردنية ([jordan.gov.jo](http://jordan.gov.jo))

#### 4.4 الطبيعة القانونية للمؤسسة التعاونية الأردنية والمهام المسندة إليها

لقد عدَّ قانون التعاون لعام 1997 المؤسسة التعاونية الأردنية مؤسسة رسمية، لها شخصيتها القانونية الخاصة بها وتتمتع بالاستقلال المالي والإداري، ولها بهذه الصفة تملك الأموال المنقولة وغير المنقولة، وإبرام كافة أنواع العقود وقبول التبرعات والهبات وفق أحكام القانون.

كما توسع القانون الحالي في تعزيز الصفة القانونية الرسمية للمؤسسة التعاونية الأردنية بأن عدَّ أموالها أموالاً عامة يتم تحصيلها بموجب قانون تحصيل الأموال العامة وفقاً لأحكام المادة (13) من القانون، وتقرر منحها الإعفاءات والتسهيلات التي تتمتع بها الوزارات والدوائر الحكومية،<sup>11</sup> وأخضعت حساباتها لرقابة ديوان المحاسبة على أساس أن أموالها هي أموال عامة.

وقد جرى تحديد الأهداف العامة التي تسعى المؤسسة التعاونية الأردنية إلى تحقيقها بالإشراف على القطاع التعاوني ورفع المستوى الاقتصادي والاجتماعي والثقافي للتعاونيين والمجتمعات المحلية، من أجل تعزيز ثقافة الاعتماد على النفس، وذلك دون أن تمارس المؤسسة بذاتها العمل التعاوني مباشرة.

وتحقيقاً لهذه الأهداف، فقد أوكل القانون بالمؤسسة التعاونية الأردنية القيام بالأعمال والمهام التالية:<sup>12</sup>

- 1- تسجيل الجمعيات والاتحادات التعاونية والإشراف عليها.
  - 2- تقديم الإرشاد والتوجيه والخدمات الفنية للجمعيات والاتحادات التعاونية ولأعضائها، ومتابعة حساباتها ومراقبتها والتصديق على ميزانياتها.
  - 3- تقديم الدعم الفني للجمعيات والاتحادات التعاونية لتيسير اتصالها بمصادر الإقراض، ولتأسيس صناديق تعاونية نوعية أو عامة بهدف تمويل مشاريعها.
  - 4- تنظيم دورات التدريب والتعليم التعاوني لأعضاء الجمعيات والاتحادات التعاونية والعاملين فيها، بما في ذلك تأسيس المعاهد التعاونية ومراكز التدريب لهذه الغاية.
  - 5- نشر الثقافة التعاونية بوسائل الاتصال المختلفة مع المواطنين.
  - 6- إعداد مشاريع التشريعات المتصلة بالقطاع التعاوني في المملكة.
  - 7- التعاون والتنسيق مع الجهات ذات العلاقة لتمكين الجمعيات والاتحادات التعاونية من تنفيذ برامجها التنموية في مختلف القطاعات.
  - 8- الاشتراك مع الجمعيات والاتحادات التعاونية بتمثيل القطاع التعاوني لدى المنظمات العربية والإقليمية والدولية الرسمية والأهلية.
- ومن الملاحظ على هذه المهام المسندة إلى المؤسسة التعاونية الأردنية أنها جاءت متصلة باختصاصها الأصلي المتمثل في الإشراف الكامل على القطاع التعاوني، وذلك انطلاقاً من التأسيس والتسجيل للجمعيات والاتحادات التعاونية، مروراً بتقديم الإرشاد والتوجيه والدعم الفني لها وإعداد مشاريع القوانين المتصلة بالقطاع التعاوني.
- وفي المقابل، ومن خلال الاطلاع على التشريعات المقارنة ذات الصلة، فإنه يمكن التفكير في توسيع مهام المؤسسة التعاونية الأردنية واختصاصاتها لتشمل ما يلي:

- 1- رسم السياسات ووضع الخطط والاستراتيجيات المتصلة بالقطاع التعاوني، ومشاريع القوانين المتصلة بالعمل التعاوني.
- 2- وضع التعليمات الناظمة لعمل الجمعيات والاتحادات التعاونية، واعتماد الأدلة الاسترشادية الخاصة بالعمل.

<sup>11</sup> المادة (13) من قانون التعاون رقم (18) لسنة 1997.

<sup>12</sup> المادة (4) من قانون التعاون رقم (18) لسنة 1997.

- 3- تنظيم العلاقة مع الجمعيات والاتحادات القطاعية والاتحاد العام وتشجيعها على الارتباط الاقتصادي وفقاً للمبادئ التعاونية.
  - 4- تمكين المرأة والشباب ودمج الأشخاص ذوي الإعاقة وغيرها من الفئات الأقل حظاً والأكثر تهميشاً في القطاع التعاوني.
  - 5- تجميع البيانات وتنسيقها وتوفير المعطيات الإحصائية عن القطاعات التعاونية المختلفة.
  - 6- ضمان تطبيق أحكام القانون والأنظمة والتعليمات الصادرة بهذا الشأن ومتابعة تنفيذها.
  - 7- الرقابة على المشاريع الممولة من الجهات المانحة للقطاع التعاوني بما يهدف إلى تنمية القطاع التعاوني وتطويره.
- وبالعودة إلى المهام والأعمال المُسندة حالياً إلى المؤسسة التعاونية الأردنية، نجد بأن العديد منها لم يتم تفعيله وتطبيقه تطبيقاً كاملاً، وأن ثمة حاجة ماسة لإنشاء هيئات ووحدات إدارية تابعة للمؤسسة لكي تتمكن من تنفيذ الواجبات الملقة على عاتقها على أكمل وجه.

#### 5.4 دائرة مراقبة الحسابات

يُلزم قانون التعاون الحالي المؤسسة التعاونية بأن تقوم بمتابعة حسابات الجمعيات والاتحادات التعاونية والتصديق على ميزانياتها. كما ينص نظام الجمعيات التعاونية رقم (36) لسنة 2016 على أن تقوم المؤسسة التعاونية بأعمال المراقبة والمتابعة لدفاتر حسابات الجمعية مرة واحدة على الأقل خلال السنة، والمصادقة على ميزانياتها، وذلك مقابل بدل الخدمة الذي يقرره مجلس إدارتها.<sup>13</sup>

ولغايات تمكين المؤسسة التعاونية من القيام بهذه الأعمال الحسابية، فإنه يمكن التفكير بإعادة إنشاء "دائرة مراقبة الحسابات"، وهي الدائرة التي كانت موجودة في السابق قبل أن يتم إلغاؤها. فقانون التعاون القديم لعام 1971 كان ينص صراحة على أن تؤسس في المنظمة التعاونية دائرة خاصة بالمراقبة الحسابية يديرها مدير متخصص بشؤون مراقبة الحسابات، على أن تقوم بالوظائف التالية:

- المراقبة الداخلية لجميع حسابات المنظمة ودوائرها.
  - المراقبة الخارجية لحسابات الجمعيات التعاونية.
  - تقديم تقرير سنوي عن حسابات المنظمة ودوائرها وعن حسابات كل جمعية تعاونية مسجلة وعضواً في المنظمة.<sup>14</sup>
- فهذه الوحدة الإدارية قد تم إلغاؤها بموجب قانون التعاون الحالي لعام 1997، ولم يتم استبدالها بأي دائرة أو جهة متخصصة تقوم بتنسيق العمل داخل المؤسسة التعاونية الأردنية، وذلك فيما يخص متابعة الحسابات.

#### 6.4 الجهات المسؤولة عن إدارة المؤسسة التعاونية الأردنية وصلاحياتها

حدّد قانون التعاون الحالي رقم (18) لعام 1997 الجهات المسؤولة عن إدارة المؤسسة التعاونية الأردنية، والتي تتمثل بمجلس إدارة المؤسسة والمدير العام فيها، إذ أُفرد لكل جهة النصوص والأحكام المتصلة بتشكيلها ومهامها، وكيفية ممارستها، وذلك على النحو التالي:

##### 1.6.4 مجلس إدارة المؤسسة التعاونية الأردنية

ينص قانون التعاون الحالي لعام 1997 على تشكيل مجلس إدارة المؤسسة التعاونية الأردنية، الذي يتألف من رئيس المجلس رئيساً والمدير العام نائباً له، وعضوية كل من الأمين العام لوزارة الزراعة والأمين العام لوزارة المالية، والأمين العام لوزارة التخطيط، والمدير العام لمؤسسة الإقراض الزراعي، والمدير العام لمؤسسة الإقراض الزراعي، والمدير العام للمؤسسة العامة للإسكان والتطوير الحضري، ورئيس الاتحاد

<sup>13</sup> هذا النظام منشور على الصفحة (1497) من عدد الجريدة الرسمية رقم (5387) الصادر بتاريخ 2016/3/16، انظر المادة (19/هـ) من نظام الجمعيات التعاونية رقم (36) لسنة 2016.

<sup>14</sup> المادة (28) من قانون جمعيات التعاون رقم (20) لسنة 1971.

العام التعاوني الأردني، ورئيس الاتحاد العام للمزارعين الأردنيين، إضافة إلى ثلاثة أشخاص من الأعضاء التعاونيين يُعينهم مجلس الوزراء بناء على تسيب رئيس المجلس لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد.<sup>15</sup>

✓ وفيما يتصل بصلاحيات مجلس إدارة المؤسسة التعاونية الأردنية، فقد حدد قانون التعاون أبرز المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتق مجلس الإدارة، والتي تشمل:<sup>16</sup>

✓ وضع السياسة العامة للمؤسسة.

✓ التنسيق مع الجمعيات والاتحادات التعاونية لإعداد الخطط والبرامج للقطاع التعاوني في المملكة، ودراسة مشروع الموازنة السنوية وإقراره للمؤسسة ورفعها إلى مجلس الوزراء لاعتماده.

✓ إقرار الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

إن هذه الصلاحيات المقررة بحاجة إلى إعادة النظر فيها لصالح توسيعها بالشكل الذي يُمكن المؤسسة التعاونية من القيام بدورها القانوني الموكل إليها في تطوير القطاع التعاوني. ومن خلال الاطلاع على التشريعات المقارنة ذات الصلة، يمكن اقتراح إضافة المهام والأعمال التالية لمجلس إدارتها:

✓ رسم السياسة العامة للمؤسسة والقطاع التعاوني ومراقبة تنفيذها. ووضع الخطط والبرامج اللازمة للنهوض بأوضاع الجمعيات والاتحادات التعاونية ومساعدتها على تحقيق غاياتها وأهدافها.

✓ دراسة خطة العمل السنوية للمؤسسة وإقرارها، والعمل على تنمية مصادر الدخل المالي للمؤسسة.

✓ قبول الهبات والمنح والمساعدات والتبرعات التي تقدم للهيئة بما لا يتعارض وأحكام القانون.

✓ الموافقة على إبرام العقود والاتفاقيات التي تكون المؤسسة طرفاً فيها وتقويض المدير العام التوقيع عليها. وتقييم أداء الجمعيات والاتحادات التعاونية وأنشطتها بالتنسيق مع الجهات الحكومية والإدارية المختصة. وإصدار تقرير سنوي عن أوضاع الجمعيات والاتحادات التعاونية في المملكة.

✓ النظر في الاعتراضات المقدمة ضد القرارات الصادرة عن المدير العام برفض تسجيل جمعية تعاونية أو تعديل نظامها الداخلي أو اندماجها والقرارات المتصلة بتصفيته. وتعيين مدقق حسابات خارجي لتدقيق حسابات المؤسسة.

#### 2.6.4 تأسيس الجمعيات التعاونية وأنواعها

على خلاف باقي التشريعات الوطنية القديمة ذات الصلة، فقد تقادى قانون التعاون الحالي الإشارة إلى أي أحكام إجرائية تتصل بتعريف الجمعية التعاونية، وإجراءات تسجيلها ومباشرتها لمهام عملها، وإنما اكتفى في المادة (16) منه بالإحالة إلى أنظمة خاصة تصدر لهذه الغاية تتضمن الإجراءات المتصلة بتأسيس الجمعيات والاتحادات التعاونية، وجميع الأمور المتصلة بها وشروط العضوية فيها، وأسلوب إدارتها وحلها والتصرف بأموالها، وكيفية تشكيل الهيئات العامة لها ومجالس إدارتها واجتماعاتها والمهام المنوطة بكل منها، وسائر الأمور الإدارية والمالية الخاصة بها.

#### 3.6.4 إجراءات تأسيس الجمعيات التعاونية

أورد قانون التعاون الحالي رقم (18) لسنة 1997 حكماً موضوعياً يتمثل بالاعتراف للجمعيات التعاونية والاتحادات التعاونية بما في ذلك الاتحاد العام التعاوني الأردني وفروعه والاتحادات النوعية بعد الموافقة على ترخيصها وتسجيلها، بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي

<sup>15</sup> المادة (5) من قانون التعاون رقم (18) لسنة 1997.

<sup>16</sup> المادة (6) من قانون التعاون رقم (18) لسنة 1997.

والإداري. وأن لها بهذه الصفة الحق في تملك الأموال المنقولة وغير المنقولة وإبرام العقود بما في ذلك عقود البيع والرهن والاقتراض وقبول التبرعات والهبات والمساعدات والوصايا، والقيام بجميع التصرفات القانونية والعمل على تحقيق غاياتها وأهدافها.

وتنفيذاً لأحكام قانون التعاون، فقد صدر نظام الجمعيات التعاونية رقم (36) لسنة 2016 الذي تضمن مجموعة من الأحكام الإجرائية المتصلة بتسجيل الجمعيات والاتحادات التعاونية، أهمها ألا يقل عدد مؤسسي الجمعية التعاونية عن خمسة عشر شخصاً،<sup>17</sup> وهذا العدد يختلف عما كان عليه الحال في النظام السابق، الذي حدد عدد الأعضاء المؤسسين بألا يقل عددهم عن عشرة.

إن الحكمة التشريعية من رفع عدد الأعضاء المؤسسين تتمثل في تحقيق الغاية من الجمعية التعاونية، التي هي بطبيعتها مشروع خاص يدار وفق مبادئ التعاون والتشاركية، بهدف خدمة الأعضاء في الجمعية ابتداءً ومن ثم خدمة المجتمع المحلي. وبالتالي فإن اشتراط هذا العدد من المؤسسين كحد أدنى لتقديم طلب تسجيل جمعية تعاونية يهدف إلى توفير رأس مال كاف للجمعية التعاونية من المساهمات المالية التي سيقدمها الأعضاء المؤسسون والتي ستمكنها من الاعتماد على الذات في بداية عملها.

وقد عمدت القوانين المقارنة على رفع عدد الأعضاء الذين يرغبون في تأسيس جمعية تعاونية، فالقانون اليمني يشترط ألا يقل عدد الأعضاء المؤسسين عن (31) عضواً ممن تنطبق عليهم شروط العضوية، عدا الجمعيات التعاونية الحرفية التي يشترط ألا يقل عدد الأعضاء المؤسسين لها عن (21) عضواً.<sup>18</sup>

كما ويشترط نظام الجمعيات التعاونية مجموعة من الشروط الأخرى في العضو المؤسس، أهمها: أن يكون أردني الجنسية، وأن يكون قد أتم الثامنة عشرة من عمره، وأن يكون متمتعاً بالأهلية القانونية، وأن يكون حسن السيرة والسلوك وغير محكوم بجناية أو بجنحة مخلة بالشرف والأمانة والأخلاق والآداب العامة، وألا يكون عضواً في جمعية أخرى أهدافها مشابهة لأهداف عمل الجمعية في المنطقة ذاتها.<sup>19</sup>

وتبدأ إجراءات تأسيس الجمعية من خلال قيام الأعضاء المؤسسين بانتخاب لجنة تحضيرية من ثلاثة أعضاء أو أكثر تتولى إعداد طلب التسجيل على النموذج المقرر، وإعداد مشروع النظام الداخلي للجمعية، ومتابعة تسجيل الجمعية لدى المؤسسة التعاونية الأردنية، وإيداع المبالغ النقدية المستوفاة من المؤسسين في البنك المعتمد لهذه الغاية.<sup>20</sup>

ويقدم طلب تسجيل الجمعية وعقد تأسيسها إلى المدير العام للمؤسسة التعاونية الأردنية على النموذج المقرر من ثلاث نسخ مع ثلاث نسخ من النظام الداخلي موقعة من المؤسسين، إذ يتعين على النظام الداخلي لأي جمعية تعاونية أن يتضمن المعلومات التالية:<sup>21</sup>

- اسم الجمعية وعنوانها ومنطقة عملها، على أن يخلو هذا الاسم من الدلالات العنصرية أو القبلية أو الطائفية أو السياسية، وأن يكون غير مخالف لعقيدة الأمة وقيمها، وأن يقترن بكلمة تعاون أو تعاونية على أن يكون لكل جمعية خاتم حسب النموذج الذي يوافق عليه المدير العام.
- رأسمال الجمعية ويتكون من عدد غير محدد من الأسهم ولا يجوز تخفيضه بأي حال من الأحوال.
- غايات تأسيس الجمعية، وشروط قبول العضوية في الجمعية وشروط فقدها.
- الأحكام المالية بما في ذلك السجلات والدفاتر والقيود والأنظمة المحاسبية للجمعية، والأحكام الإدارية بما في ذلك تعليمات الموظفين والمستخدمين واللوازم والانتقال والسفر.

<sup>17</sup> المادة (3/أ) من نظام الجمعيات التعاونية رقم (36) لسنة 2016.

<sup>18</sup> المادة (13) من القانون رقم (39) لسنة 1998 بشأن الجمعيات والاتحادات التعاونية اليمني.

<sup>19</sup> المادة (3/ب) من نظام الجمعيات التعاونية رقم (36) لسنة 2016.

<sup>20</sup> المادة (3/د) من نظام الجمعيات التعاونية رقم (36) لسنة 2016.

<sup>21</sup> المادة (3/و) من نظام الجمعيات التعاونية رقم (36) لسنة 2016.

○ أحكام التحكيم والتصفية والإجراءات المتبعة في ذلك.

ويتم دراسة وثائق التأسيس بما فيها طلب تسجيل الجمعية من خلال المدير العام للمؤسسة التعاونية أو من يفوضه لهذه الغاية، على أن يصدر القرار بشأن قبول الطلب من عدمه خلال مدة لا تزيد على ثلاثين يوماً من تاريخ إيداع وثائق معاملة التأسيس لدى المؤسسة التعاونية. وفي جميع الأحوال يعدُّ الطلب موافقاً عليه إذا لم يصدر المدير العام قراره خلال تلك المدة.

وهنا يسجل للنظام الحالي أنه قد حدد مدةً زمنية معينة للمدير العام لكي يبت في طلب تسجيل الجمعية التعاونية، وعدَّ هذه المدة نهائية غير قابلة للتديد، وأنه يترتب على انقضائها عدُّ الجمعية التعاونية مسجلة حكماً.<sup>22</sup>

إلا أن القانون الحالي لم يعط المؤسسين الحق في الاعتراض على قرار رفض طلب تسجيل جمعية تعاونية وذلك أسوة بالقوانين المقارنة، إذ ينص القانون الفلسطيني على أن قرار مجلس إدارة هيئة العمل التعاوني برفض تسجيل جمعية تعاونية يكون قابلاً للاعتراض أمام رئيس الهيئة خلال شهر من تاريخ صدور القرار.<sup>23</sup>

وبعد صدور قرار تسجيل الجمعية التعاونية، يصدر المدير العام شهادة تسجيل لها موقع عليها، وينشر قرار الموافقة في الجريدة الرسمية. ويتعين عندئذ على اللجنة التحضيرية أن تقوم بدعوة الهيئة العامة للاجتماع خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ الموافقة لانتخاب لجنة إدارة الجمعية ولجنة المراقبة.

ويكون مركز الجمعية في المنطقة التي تزاوُل أعمالها فيها، ولها بقرار من الهيئة العامة وموافقة المدير العام فتح فروع في مناطق أخرى، على أنه يجوز بموافقة المدير العام تسجيل أكثر من جمعية لغرض واحد في أي قرية أو مدينة على أن يتم التمييز بينها بأسماء مختلفة.<sup>24</sup>

#### 7.4 أنواع الجمعيات التعاونية

لم يتضمن قانون التعاون لعام 1997 ونظام الجمعيات التعاونية لعام 2016 نصوصاً واضحة تتصل بأنواع الجمعيات التعاونية التي يمكن إنشاؤها، إلا أنه ثمة عشرة أنواع من الجمعيات التعاونية التي يجري تسجيلها في المؤسسة التعاونية الأردنية، وذلك بالاستناد إلى قرار خاص صدر بهذه الغاية عن مجلس إدارة المؤسسة.

وقد قامت المؤسسة بالانتهاء من إعداد مسودة تعليمات تنفيذ أحكام نظام الجمعيات التعاونية رقم (1) لسنة 2023 الصادرة بمقتضى المادة (35) من نظام الجمعيات التعاونية، والتي حددت تصنيفات الجمعيات وفق الأنشطة والأعمال المحددة في أنظمتها الداخلية لتشمل:<sup>25</sup>

الجدول رقم 5: الجمعيات التعاونية وفقاً لتصنيفها.

المجالات	تصنيف الجمعية
يحق لها ممارسة أي نشاط اقتصادي إضافة إلى أنشطتها الاجتماعية وفق ما ينص عليه نظامها الداخلي.	الجمعيات التعاونية متعددة الأغراض
تعمل على البيع بالتجزئة للسلع الاستهلاكية التي تشتريها، أو التي تقوم بإنتاجها بنفسها أو بالتعاون مع الجمعيات التعاونية الأخرى.	الجمعيات التعاونية الاستهلاكية
الجمعية التعاونية الزراعية التي تضم في عضويتها حائزين زراعيين لديهم أنشطة زراعية متنوعة.	الجمعيات التعاونية الزراعية متعددة الأغراض

<sup>22</sup> المادة (4/أ) من نظام الجمعيات التعاونية رقم (36) لسنة 2016.

<sup>23</sup> المادة (24) من قانون الجمعيات التعاونية الفلسطيني رقم (20) لسنة 2017.

<sup>24</sup> المادة (6) من نظام الجمعيات التعاونية رقم (36) لسنة 2016.

<sup>25</sup> المادة (24) من مسودة تعليمات تنفيذ أحكام نظام الجمعيات التعاونية رقم (1) لسنة 2023.

الجمعية التعاونية الزراعية المتخصصة	الجمعية التعاونية الزراعية التي تضم في عضويتها حائزين زراعيين لديهم نشاط أو أنشطة زراعية متشابهة.
الجمعيات التعاونية المهنية	تتكون من أشخاص يعملون في نفس المهنة بقصد تحسين ظروف بيع منتجاتهم وخفض تكاليفها.
الجمعيات التعاونية الإسكانية	تقوم بتقديم خدمة امتلاك المساكن أو الأراضي الصالحة لإقامة المساكن لأعضائها.
الجمعيات التعاونية للمنفعة المتبادلة	يتكون أعضاؤها من مجتمع واحد أو عائلة واحدة.
الجمعيات التعاونية الحرفية	تتكون من أشخاص يعملون في نفس الحرفة اليدوية.
الجمعيات التعاونية السياحية	يعمل أعضاؤها في خدمة واحدة مثل النقل والسياحة أو التوفير والتسليف أو غيرها من الخدمات.
الجمعيات التعاونية النسائية	يكون جميع أعضائها من النساء .

وفي المقابل، فقد أصدر مجلس إدارة المؤسسة التعاونية الأردنية تعليمات خاصة تسمى تعليمات الجمعيات التعاونية الزراعية رقم (1) لسنة 2022 بالاستناد إلى أحكام المادة (35) من نظام الجمعيات التعاونية،<sup>26</sup> التي تضمنت نصوصاً وأحكاماً إجرائية وتنظيمية للعمل الزراعي، ودعوة لجميع الجمعيات التعاونية الزراعية بتصويب أوضاعها بما يتوافق مع هذه التعليمات.

وقد تضمنت هذه التعليمات تعريفاً للنشاط الزراعي بأنه النشاط الزراعي الوارد في الدليل الوطني لتصنيف الأنشطة الاقتصادية الصادر عن وزارة الصناعة والتجارة والتموين، وكذلك الحيازات الزراعية والأنشطة التي ترخصها وزارة الزراعة. ويقصد بالحائز الزراعي كل شخص طبيعي أو معنوي يدير حيازة زراعية، سواء كان مالكا أو مستأجرا، ولديه رقم حيازة صادر عن وزارة الزراعة.

#### 8.4 إدارة الجمعيات التعاونية ومسؤولية أعضائها

تتصدر مهام إدارة الجمعيات التعاونية بالهيئة العامة للجمعية ولجنة إدارتها، إذ أفرد نظام الجمعيات التعاونية لكل من هذه الهيئات اختصاصاتها ومهامها القانونية المتصلة بشؤون الجمعية، وذلك على النحو التالي:

##### الهيئة العامة للجمعية التعاونية

تتألف الهيئة العامة للجمعية التعاونية من الأعضاء المؤسسين لها والمنتميين إليها، ويكون عدد الأعضاء المؤسسين بحده الأدنى خمسة عشر شخصا، في حين يكون الانتساب إلى الجمعية التعاونية والانسحاب منها اختياريا وفق أحكام شروط العضوية وأسباب فقدها الواردة في نظام الجمعيات التعاونية والنظام الداخلي لكل جمعية.<sup>27</sup>

وتتولى الهيئة العامة للجمعية التعاونية مجموعة من المهام والصلاحيات التي تتمثل في التصرف في الأموال غير المنقولة للجمعية بالبيع أو بالرهن أو بالشراء وبعبود الاقتراض، وإقرار الميزانية العمومية والحسابات المالية الختامية للجمعية، وتعيين مدقق حسابات قانوني وتحديد أتعابه، وتحديد الالتزامات المالية للجمعية والتصرف في الفائض الصافي أو العجز، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصفية الجمعية وحلها.<sup>28</sup>

كما تقوم الهيئة العامة للجمعية بانتخاب أعضاء لجنة الإدارة، وطرح الثقة بها أو بأي من أعضائها المنتخبين، وتعديل النظام الداخلي، والموافقة على الانتساب لعضوية جمعية أو اتحاد تعاوني وفقا لأحكام النظام، إضافة إلى أي أمور أخرى تتصل بعمل الجمعية.

<sup>26</sup> هذه التعليمات منشورة على الصفحة (4766) من عدد الجريدة الرسمية رقم (5808) الصادر بتاريخ 2022/8/1.

<sup>27</sup> المادة (7) من نظام الجمعيات التعاونية رقم (36) لسنة 2016.

<sup>28</sup> المادة (9) من نظام الجمعيات التعاونية رقم (36) لسنة 2016.

وتعقد الهيئة العامة للجمعية التعاونية اجتماعاً سنوياً عادياً خلال الأشهر الستة الأولى من السنة وذلك للنظر في الأمور المدرجة على جدول أعمالها الذي تقره لجنة الإدارة. فإذا لم تقم لجنة الإدارة بالدعوة إلى هذا الاجتماع، يدعو المدير العام للمؤسسة التعاونية إلى عقده خلال مدة لا تزيد على ثلاثين يوماً من انتهاء المدة المقررة في النظام.<sup>29</sup>

كما تدعى الهيئة العامة لعقد اجتماع غير عادي بقرار من لجنة الإدارة، أو بناء على طلب يقدم إليها من أعضاء لا يقل عددهم عن (20%) من أعضاء الهيئة العامة، أو بناء على طلب من لجنة المراقبة، على أن يُحدد في قرار اللجنة أو في طلب الأعضاء أو لجنة المراقبة الموضوع المطلوب بحثه في هذا الاجتماع. ولا يجوز عرض أي موضوع أو بحثه ما لم يكن مدرجاً على جدول أعماله.<sup>30</sup>

ومن الموضوعات المهمة التي يمكن مناقشتها في اجتماع الهيئة العامة غير العادي طرح الثقة بلجنة الإدارة، وتعديل النظام الداخلي للجمعية التعاونية، على أن ترفع التعديلات بعد إقرارها من الهيئة العامة إلى المدير العام على ثلاث نسخ متضمنة المادة الأصلية والمادة المعدلة وموقعة من اللجنة. وعلى المدير العام أن يصدر قراره بشأن مشروع التعديل خلال ثلاثين يوماً من تاريخ تقديمها له، على أن يكون القرار مسبباً وينشر قرار الموافقة في الجريدة الرسمية.<sup>31</sup>

إلا أن نظام الجمعيات التعاونية لم يبين الأثر القانوني على انقضاء هذه المدة دون صدور القرار عن المدير العام للمؤسسة التعاونية بالموافقة على تعديلات النظام الداخلي، إذ كان الأجدر بالنظام أن يعدّ هذه التعديلات موافقاً عليها وبحكم النافذة بعد انتهاء تلك المدة، وذلك كما هو الحال بخصوص طلب تأسيس الجمعية التعاونية.

### لجنة إدارة الجمعية التعاونية

تتولى إدارة الجمعية التعاونية لجنة إدارة تتألف من عدد فردي لا يقل عن ثلاثة أعضاء تنتخبهم الهيئة العامة من بين أعضائها الحاضرين بالاقتراع السري، على أن يحدد النظام الداخلي عدد أعضاء اللجنة ومدة عملها شريطة ألا تزيد مدة عمل اللجنة على أربع سنوات.<sup>32</sup> ولا يجوز انتخاب أعضاء لجنة الإدارة لأكثر من ثلاث دورات انتخابية متتالية، إلا أنه يجوز إعادة انتخاب اللجنة أو أي من أعضائها بعد مرور دورة انتخابية واحدة، على أن يحدد النظام الداخلي للجمعية كيفية اجتماعات اللجنة واتخاذ قراراتها.<sup>33</sup>

إن إعمال مبدأ الحاكمية الرشيدة يقضي السعي نحو توحيد الأحكام الناظمة لتشكيل مجالس إدارة الجمعيات التعاونية من حيث العدد الكلي للأعضاء فيها ومدة عضويتهم بخصوص الجمعيات التعاونية من ذات النوع، لا أن يترك هذا الأمر لكل جمعية تعاونية بأن تقرر في نظامها الداخلي ما تشاء من عدد أعضاء مجلس إدارتها ومدة عملهم التي لا تتجاوز أربع سنوات.<sup>34</sup>

وفي المقابل، فقد حدد نظام الجمعيات التعاونية مهام لجنة إدارة الجمعية وصلاحياتها والتي تتمثل بإدارة شؤون الجمعية الإدارية والمالية وفقاً لأحكام هذا النظام والنظام الداخلي، وإعداد التقرير السنوي والحسابات المالية الختامية للسنة المنتهية والموازنة التقديرية للسنة الجديدة، وإصدار التعليمات المالية والإدارية اللازمة لعمل الجمعية بما في ذلك التعليمات المتصلة بتعيين الموظفين وتحديد حقوقهم المالية، واتخاذ الإجراءات التأديبية بحقهم وفق التشريعات النافذة.<sup>35</sup> كما تقوم لجنة الإدارة بتشكيل اللجان الضرورية وتحديد مهامها لمساعدة اللجنة في أعمالها، والقيام بأي مهام أخرى تتصل بإدارة الجمعية وموظفيها بما في ذلك توكيل المحامين.

<sup>29</sup> المادة (11) من نظام الجمعيات التعاونية رقم (36) لسنة 2016.

<sup>30</sup> المادة (12) من نظام الجمعيات التعاونية رقم (36) لسنة 2016.

<sup>31</sup> المادة (13) من نظام الجمعيات التعاونية رقم (36) لسنة 2016.

<sup>32</sup> المادة (14/أ) من نظام الجمعيات التعاونية رقم (36) لسنة 2016.

<sup>33</sup> المادة (14/ب) من نظام الجمعيات التعاونية رقم (36) لسنة 2016.

<sup>34</sup> المادة (14/ب) من نظام الجمعيات التعاونية رقم (36) لسنة 2016.

<sup>35</sup> المادة (15) من نظام الجمعيات التعاونية رقم (36) لسنة 2016.

وإلى جانب لجنة الإدارة، تتشكل في كل جمعية تعاونية لجنة مراقبة تتكون من ثلاثة أعضاء على الأقل تنتخبهم الهيئة العامة من بين أعضائها الحاضرين بالطريقة ذاتها التي يتم فيها انتخاب لجنة الإدارة تكون مهمتها مراقبة سير أعمال الجمعية.<sup>36</sup>

وفي هذا السياق، فقد خلا نظام الجمعيات التعاونية من أحكام تنظيمية لأعمال لجنة الإدارة، باستثناء الحكم القانوني المتصل بعدم جواز الجمع بين عضوية لجنة المراقبة ولجنة الإدارة. فلم يتضمن النظام أحكاما تتصل بمدى عمل لجنة المراقبة، والأعمال التي يمكن أن تقوم بها لغايات الرقابة على سير أعمال الجمعية، وصلاحياتها القانونية، ومدى الإلزام القانوني على لجنة الإدارة بالتعاون والتنسيق مع لجنة المراقبة.

### مسؤولية أعضاء الجمعية التعاونية

إن الانتساب إلى الجمعية التعاونية والانسحاب منها يكون اختياريا، إلا أنه يجب مراعاة شروط العضوية وأسباب فقدها الواردة في نظام الجمعيات التعاونية والنظام الداخلي لكل جمعية. ويكون أعضاء الجمعية التعاونية مسؤولين عن التزامات الجمعية وديونها بنسبة أسهمهم فيها، على أن تبدأ مسؤولية أي عضو منهم من تاريخ انتسابه للجمعية حتى تاريخ انسحابه منها.<sup>37</sup>

وفي حال انسحاب العضو من الجمعية التعاونية، يحق له استرداد قيمة أسهمه والمبالغ المستحقة له عند انتهاء عضويته من الجمعية، وذلك بعد حسم ما يترتب عليه من التزامات للجمعية وفقاً لنظامها الداخلي. وفي حال وفاة العضو، يحق لورثته الاحتفاظ بعضويتهم في الجمعية لمدة سنة من تاريخ الوفاة، وعليهم تسمية ممثلهم القانوني في الجمعية خلال هذه المدة.<sup>38</sup> إلا أنه بعد انتهاء هذه المدة، ترد للورثة حقوقهم في الجمعية بعد حسم الديون التي تترتب عليهم للجمعية أو حصتهم من الدين المترتب لها. وإذا رغب أي وريث في الانضمام للجمعية، عليه تقديم طلب انتساب وفق الأحكام والشروط للعضوية الواردة في هذا النظام والنظام الداخلي للجمعية.

### تصفية الجمعيات التعاونية

لقد تضمن نظام الجمعيات التعاونية لعام 2016 مجموعة من الأحكام الناظمة لتصفية الجمعيات، إذ أعطي الحق للمدير العام للمؤسسة التعاونية الأردنية بأن يقرر تصفية أي جمعية تعاونية في حال حدوث أي من الحالات التالية:<sup>39</sup>

- أ- إذا قلّ عدد أعضاء الجمعية إلى ما دون الحدّ المعين في النظام.
- ب- إذا مارست الجمعية نشاطا لم يرخص لها بممارسته.
- ج- إذا قررت الهيئة العامة في اجتماع غير عادي حلّ الجمعية.
- د- إذا لم تمارس الجمعية نشاطاتها خلال سنة من تاريخ تأسيسها وتسجيلها.
- هـ- في حال تكرار مخالفة أحكام القانون والأنظمة الصادرة بمقتضاه والنظام الداخلي للجمعية.
- و- إذا توقفت الجمعية عن ممارسة نشاطاتها ولم تصوب أوضاعها بعد إنذارها من المدير العام خلال سنة.
- ز- إذا تبين للمدير العام أن الجمعية قد أصبحت عاجزة عن تحقيق أهدافها والغاية من تأسيسها وغير قادرة على إعادة نشاطها بناء على تقرير لجنة يشكلها لهذه الغاية".

<sup>36</sup> المادة (17) من نظام الجمعيات التعاونية رقم (36) لسنة 2016.

<sup>37</sup> المادة (5) من نظام الجمعيات التعاونية رقم (36) لسنة 2016.

<sup>38</sup> المادة (8) من نظام الجمعيات التعاونية رقم (36) لسنة 2016.

<sup>39</sup> المادة (29) من نظام الجمعيات التعاونية رقم (36) لسنة 2016.

إن هذه الحالات التي تسوّغ تصفية الجمعية التعاونية على درجة عالية من الحسم، وتتصل بالأهداف والغايات التي من أجلها تقرر نظام الجمعيات التعاونية، إلا أنه يجب البحث في منح الجمعية التعاونية فرصة زمنية كافية لتصويب أوضاعها في حال تحقق بعض من الحالات السابقة قبل أن يصدر القرار بتصفيتها.

ففي حال قلّ عدد الأعضاء في الجمعية التعاونية عن الحدّ المعين في النظام، أو توقفت الجمعية عن ممارسة أنشطتها خلال سنة من تاريخ تأسيسها وتسجيلها، فإنه يمكن للمدير العام أن يخاطبها رسمياً، وأن يمنحها فرصة زمنية معينة لتصويب الأوضاع، وذلك تحت طائلة التصفية. وهذا الحكم الذي من شأنه أن يجعل قرار التصفية في أضيق حدوده، وحلاً نهائياً يتم اللجوء إليه بعد استفاد كافة الطرق الودية مع الجمعية التعاونية.

كما ومن الممكن البحث في إمكانية نقل الاختصاص بتصفية الجمعية التعاونية من مدير عام المؤسسة التعاونية الأردنية إلى المحاكم الوطنية، إذ يتم تحديد محكمة البداية مثلاً بوصفها جهة قضائية مختصة يتقدم إليها المدير العام بطلب لتصفية الجمعية، مستنداً في طلبه على حدوث حالة من الحالات الواردة في المادة (29) من نظام الجمعيات التعاونية. ويكون للجمعية التعاونية الحق في التمثيل القانوني في الدعوى القضائية، ويصدر قراراً قضائياً نهائياً في هذه المنازعة.

وتتمثل أهمية إسناد القرار بتصفية الجمعيات التعاونية إلى القضاء من أن إحدى حالات التصفية أن يتبين للمدير العام أن الجمعية قد أصبحت عاجزة عن تحقيق أهدافها والغاية من تأسيسها، وأنها غير قادرة على إعادة نشاطها، وذلك بناء على تقرير لجنة خاصة يشكلها لهذه الغاية.

فهذه الحالة تنطوي على تقرير صلاحية تقديرية واسعة للمدير العام بأن يصدر القرار بتصفية الجمعية التعاونية إذا تراءى له أنها قد أصبحت عاجزة عن تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجل تحقيقها. ولا يغير في حقيقة الأمر أن النظام قد نص صراحة على تشكيل لجنة خاصة للتحقق من قدرة الجمعية على العمل وتحقيق أهدافها وإعادة نشاطها، فهذه اللجنة يشكلها المدير العام ذاته، ويصدر قراره بناء على التقرير الذي ستعدّه.

وبعد أن يصدر المدير العام بقراره بتصفية الجمعية، يقوم بتعيين مصف واحد أو أكثر، وينشر قرار التصفية في الجريدة الرسمية وفي صحيفتين يوميّتين محليّتين هما الأكثر انتشاراً وفقاً للتصنيف المعتمد من دائرة اللوازم العامة الذي يصدر في اليوم الأول من كل سنة.<sup>40</sup> ويُرفق مع قرار التصفية المنشور أسباب تصفية الجمعية التعاونية واسم المصفي وعنوانه والمدة اللازمة للتصفية، والتي حددها النظام بسنة واحدة قابلة للتمديد للمدة التي يقررها المدير العام إذا تعذر إتمام إجراءات التصفية خلال السنة الأولى ولأسباب مُسوَّغة.

إن حق المدير العام في تمديد مدّة التصفية للمدة التي يقررها في حال عدم إتمام التصفية خلال السنة الأولى بحاجة إلى إعادة النظر فيه لصالح وضع إطار زمني معين يمكن للمدير العام تمديد مدّة التصفية خلاله، كأن يتم تمديد مدّة التصفية لسنة إضافية، على أن يكون المصفي ملزماً بالانتهاء من كافة إجراءات التصفية خلال مدة السنة المقررة في النظام أو تمديدتها للسنة التي تليها وحسب.

ويقوم المدير العام للمؤسسة التعاونية الأردنية بتحديد أتعاب المصفي أو المصفين، وله الحق في تبديله وتغييره إذا اقتضت الضرورة ذلك، شريطة أن يتم إعادة نشر اسم المصفي أو المصفين الجدد في الجريدة الرسمية.

وتتمثل مهام مصفي الجمعية التعاونية بإدارة أعمال الجمعية للمدة اللازمة لتصفيتها، ودعوة الدائنين لتقديم مطالباتهم والمدينين لبيان الالتزامات المترتبة عليهم للجمعية، وذلك بإعلان ينشر لهذه الغاية في صحيفتين يوميّتين محليّتين وهما الأكثر انتشاراً. كما يقوم المصفي بإقامة الدعاوى واتخاذ الإجراءات القانونية اللازمة لتحصيل ديون الجمعية والمحافظة على حقوقها.<sup>41</sup>

<sup>40</sup> المادة (30/أ) من نظام الجمعيات التعاونية رقم (36) لسنة 2016.  
<sup>41</sup> المادة (30/ب) من نظام الجمعيات التعاونية رقم (36) لسنة 2016.

ومن مهام القائمين على تصفية الجمعية التعاونية إيداع الأموال التي يتسلمها أو يحصلها في حساب بنكي خاص يسمى (حساب الجمعية تحت التصفية) في البنك الذي يقرره بنفسه، على أن يقوم بتزويد المدير العام بتقرير شهري عن سير أعمال التصفية مشتملاً على بيان حساباتها تحت التصفية.

وبعد الانتهاء من التحقق من جميع حقوق الجمعية ومطالبات الدائنين وقبولها والانتهاء من تحديد الالتزامات المالية المترتبة على الجمعية، يقوم المصفي بتوزيع موجودات الجمعية وفق الأولويات التالية:<sup>42</sup>

أ- أتعاب المصفي ونفقات التصفية.

ب- المبالغ المستحقة على الجمعية للخزينة العامة.

ج- المبالغ المستحقة للمؤسسة التعاونية الأردنية.

د- المبالغ المستحقة على الجمعية لمؤسسة الضمان الاجتماعي.

هـ- الأجر والمبالغ المستحقة على الجمعية للعاملين فيها.

و- المبالغ المستحقة للمجالس البلدية والمحلية.

ح- بدلات الإيجار المستحقة على الجمعية.

ط- حقوق الدائنين بمن فيهم أعضاء الجمعية المقرضون لها وفي حال عدم كفاية الرصيد فيوزع عليهم بنسب استحقاق كل منهم.

وإذا أسفرت التصفية عن وجود فائض بعد توزيع موجودات الجمعية التعاونية على الجهات المدينة، يقوم المصفي بتوزيعه على أعضاء الجمعية بنسبة مساهمة كل منهم<sup>43</sup>.

وبعد انتهاء إجراءات التصفية، يقوم المصفي بتقديم تقرير نهائي إلى المدير العام يشمل جميع الإجراءات التي قام بها في عملية التصفية، مرفقا به حساباً ختامياً بنتائج التصفية. وفي ضوء ذلك، يقوم المدير العام بنشر إعلان في الجريدة الرسمية وفي صحيفتين يوميتين محليتين تكونان الأكثر انتشاراً وفقاً للتصنيف المعتمد من دائرة اللوائح العامة يتضمن إلغاء تسجيل الجمعية التعاونية.

إن الحق في تصفية الجمعية التعاونية قد قرره قانون التعاون الحالي حصرياً للمدير العام للمؤسسة التعاونية الأردنية دون أعضاء الهيئة العامة للجمعية التعاونية أنفسهم، الذين يجب أن يثبت لهم الحق في التصويت على حل الجمعية في اجتماع غير عادي، في حال توافر أسباب معينة أهمها إتمام الأعمال التي قامت الجمعية التعاونية من أجل تحقيقها، أو إذا أصبح من المتعذر على الجمعية القيام بالمهام والأنشطة المقررة لها، أو زادت الديون المالية المترتبة عليها بنسبة معينة من رأس مالها، وذلك كما هو معمول به في القوانين المقارنة.<sup>44</sup>

#### 1.8.4 التحديات المتصلة بالحوكمة الرشيدة

إن الواقع القانوني الحالي للمؤسسة التعاونية الأردنية يشير إلى جملة من التحديات ذي الصلة المباشرة بمبادئ المساءلة والحوكمة الرشيدة والتي يجب التعامل معها في المراجعة القادمة لقانون التعاون، وذلك لضمان توافقه مع المبادئ التعاونية العامة على المستوى الدولي، التي أسسها التحالف التعاوني الدولي، والتي تتمثل بضرورة أن يكون باب العضوية في الجمعيات التعاونية مفتوحاً للجميع ولمن تنطبق عليه شروط العضوية، وأن يجري تكريس ديمقراطية الإدارة ليكون لكل عضو صوت واحد

<sup>42</sup> المادة (31/أ) من نظام الجمعيات التعاونية رقم (36) لسنة 2016.

<sup>43</sup> المادة (31/ب) من نظام الجمعيات التعاونية رقم (36) لسنة 2016.

<sup>44</sup> انظر المادة (54) من قانون الجمعيات التعاونية الفلسطيني رقم (20) لسنة 2017، والمادة (48) من قانون الجمعيات التعاونية اللبناني لعام 1964.

مهما بلغت أسهمه، وأن يتم توزيع عائد مالي جراء تعامل الأعضاء مع جمعيتهم، والتزام الحياد الديني والسياسي والعنصري في تعاملات الجمعيات التعاونية، ونشر التعليم والعلم والثقافة.

وتتصل أولى هذه التحديات بتركيبة مجلس إدارة المؤسسة التي تضم عضوا ليس له وجود قانوني، وهو رئيس الاتحاد العام التعاوني الأردني. كما يظهر تحدٍ إضافي يتمثل بضرورة توسعة اختصاصات مجلس إدارة المؤسسة التعاونية الأردنية ليشمل وضع السياسات والاستراتيجيات العامة بإدارة المؤسسة، وتفعيل رقابتها على الجمعيات التعاونية التي تشرف عليها.

ومن الممكن النظر في إمكانية تعزيز مبدأي المكاشفة والعلانية، وذلك من خلال إلزام مجلس إدارة المؤسسة التعاونية بإعداد تقرير سنوي عن واقع الجمعيات التعاونية والتحديات التي تواجهها والكشف عنها. إضافة إلى وجوب إعمال مبدأ الرقابة على القرارات التي يصدرها المدير العام للمؤسسة المتصلة بعدم قبول طلبات تسجيل الجمعيات أو رفض اندماجها أو تعديل نظامها الداخلي، وذلك من خلال إتاحة المجال أمام الجمعية المتضررة بالاعتراض على القرار الصادر بحقها إلى مجلس إدارة المؤسسة التعاونية الأردنية.

ولغايات تفعيل مبدأي المساءلة والمسؤولية في إدارة المؤسسة التعاونية الأردنية، فلا بد من تحقيق الفصل بين الهيئة التي تضع السياسات والاستراتيجيات ممثلة بمجلس الإدارة، والجهة التي تقوم بتنفيذها ممثلة بالمدير العام، والذي يجب أن تتقرر مسؤوليته القانونية بنصوص واضحة وصريحة أمام مجلس الإدارة.

ولضمان المسؤولية القانونية الفاعلة للمدير العام أمام مجلس إدارة المؤسسة التعاونية الأردنية، فإنه يتعين إلغاء تمثيله في مجلس الإدارة بصفته نائبا للرئيس، والسماح له وحسب بحضور اجتماعات المجلس والمشاركة في النقاش دون التصويت، إذ إنه لا يمكن تقرير مسؤولية فرد أمام مجلس إدارة هو عضو فيه.

#### 9.4 تلخيص الواقع القانوني للجمعيات التعاونية

من خلال الوقوف على أحكام قانون التعاون رقم (18) لسنة 1997 الذي تضمن نصوصا خاصة بإنشاء المؤسسة التعاونية الأردنية بوصفها ذراعاً قانونياً وواقعياً للمنظمة التعاونية والجهات المسؤولة عن إدارتها، نجد بأن هذه المؤسسة الرسمية قد منحها القانون الشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي والإداري اللازم لمتابعة شؤون القطاع التعاوني من جمعيات واتحادات تعاونية.

فهذا الدور المحوري الذي تقوم به المؤسسة التعاونية الأردنية المتمثل بالإشراف الكامل على القطاع التعاوني يسوغ الإبقاء عليها بعدها مؤسسة رسمية مستقلة، وذلك لعدم وجود تقاطع في المهام والأعمال مع أي وزارات أو وحدات حكومية أخرى. فأهمية الجمعيات والاتحادات التعاونية وإمكانية انتشارها انتشاراً لافتاً على الصعيد المحلي والوطني من خلال الاتحادات الإقليمية والنوعية، يسوغ الحاجة إلى وجود جهة مستقلة تقوم بالإشراف والمتابعة على شؤونها وأحوالها وفق أحكام القانون.

إن استقلالية الجهة الوطنية المسؤولة عن الجمعيات والاتحادات التعاونية مقرر منذ عام 1968 عندما جرى إنشاء المنظمة التعاونية التي حلت محلها المؤسسة التعاونية الأردنية في عام 1997. وبالتالي فإن الإبقاء على هذه الهيئة المستقلة وتطويرها يُعد استمراراً للنهج التشريعي المطبق في الأردن من عقود سابقة.

وما يعزز من الرأي القانوني بالإبقاء على المؤسسة التعاونية الأردنية بوصفها مؤسسة رسمية مستقلة أنها برئاسة رئيس الوزراء أو أي وزير آخر ينوبه لهذه الغاية، وأنها تضم في عضويتها عدداً من الأمناء العاميين ومديري مؤسسات حكومية ذي صلة، إضافة إلى ممثلين عن الجمعيات التعاونية.

وفي المقابل فإن التشريع الأساسي الذي يحكم إنشاء المؤسسة التعاونية الأردنية وعملها قد صدر في عام 1997، وأنه يجب إجراء تعديلات جوهرية على نصوصه وأحكامه لغايات تعزيز دور المؤسسة في القيام بالعمل المرجو منها، وتعزيز مبادئ المسؤولية والحوكمة الرشيدة في الإدارة العامة، ومن أبرز التعديلات المقترحة على القانون:

- (1) مراجعة قانون التعاون الحالي لصالح تضمينه نصوصاً واضحة حول إنشاء الجمعيات التعاونية وكيفية إدارتها، وعدم الاكتفاء في الإحالة إلى نظام خاص يصدر لهذه الغاية. فتحقيق الثبات التشريعي في القطاع التعاوني يقتضي بالضرورة أن تكون النصوص الناظمة لتأسيس الجمعيات التعاونية وإدارتها منصوصاً عليها في قانون وضعي، وأن يتم الإحالة إلى نظام خاص لتنظيم الموضوعات الإجرائية الخاصة بعمليتي التسجيل والإدارة.
- (2) إعادة النظر في تشكيلة مجلس إدارة المؤسسة التعاونية الأردنية لصالح تحديد شخص يكون رئيسها منعا لازدواجية التمثيل من بعض الوزارات، والتوسع في تمثيل الجمعيات والاتحادات التعاونية في مجلس الإدارة، وتقرير تمثيل معين للسيدات من هذا القطاع في عضوية المجلس.
- (3) إنشاء وحدات وأجهزة فنية ومالية وإدارية مساندة للمؤسسة التعاونية لتمكينها من القيام بالمهام المناطة بها مثل البنك التعاوني والمعهد التعاوني ودائرة مراقبة الحسابات.
- (4) توسيع صلاحيات مجلس إدارة المؤسسة التعاونية الأردنية لتشمل العمل على تنمية مصادر الدخل للمؤسسة، والموافقة على إبرام العقود والاتفاقيات التي تكون المؤسسة طرفاً فيها، واقتراح مشاريع القوانين والأنظمة المتصلة بالقطاع التعاوني، وتقييم أداء الجمعيات وأنشطتها بالتنسيق مع الجهات الحكومية والإدارية المختصة، وإصدار تقرير سنوي عن أوضاع الجمعيات والاتحادات التعاونية في المملكة.
- (5) إلغاء عضوية المدير العام للمؤسسة التعاونية الأردنية في مجلس إدارتها، وتقرير الحق في دعوته للمشاركة في اجتماعات المجلس والنقاش معه دون الحق في التصويت.
- (6) تقرير مسؤولية قانونية للمدير العام أمام مجلس إدارة المؤسسة التعاونية الأردنية وإلزامه بتقديم تقارير دورية عن سير العمل في المؤسسة.
- (7) مراجعة الصلاحيات المقررة للمدير العام على تعديل النظام الداخلي للجمعيات التعاونية واندماجها لصالح أن يكون طلب التعديل أو الاندماج مقبولاً حكماً في حال انقضاء المدة الزمنية المحددة في القانون.
- (8) إعطاء الجمعيات التعاونية الحق في الاعتراضات على القرارات الصادرة عن المدير العام فيما يخص شؤون الجمعيات التعاونية إلى مجلس إدارة المؤسسة التعاونية الأردنية.
- (9) التوسع في الموارد المالية للمؤسسة التعاونية لتشمل قبول التبرعات بنص صريح واستثمار أموال المؤسسة، وأموال الجمعيات والاتحادات التعاونية التي تنقضي شخصيتها الاعتبارية دون وجود أفراد أو جهات تؤول إليها أموالها.
- (10) سرعة إصدار تعليمات تنفيذ أحكام نظام الجمعيات التعاونية رقم (1) لسنة 2023 التي أقرها مجلس إدارة المؤسسة التعاونية الأردنية لغايات تحديد أنواع الجمعيات التي يجري تسجيلها.
- (11) إصدار نظام خاص بتصفية الجمعيات التعاونية أسوة بتصفية الشركات التجارية، وذلك لحماية حقوق المساهمين في الجمعيات التعاونية وكل من دائنيها ومدينها.
- (12) إعادة النظر في الأحكام الناظمة للاتحاد العام التعاوني الأردني والاتحادات التعاونية بنوعها الإقليمية والنوعية بما يسهم في إنشاء هذا الاتحاد العام وتمكينه من القيام بالمهام والمسؤوليات المهمة المناطة به خدمة للقطاع التعاوني.

## 1. النتائج

نستعرض بهذا الجزء أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة من كافة الأساليب التي تم استخدامها في هذه الدراسة وهي المسح بالعينة والنقاشات الجماعية المركزة والمقابلات الفردية.

### 1.5 الخصائص الأولية للعينة

(78.2%) من إجمالي المشاركين والمشاركات في هذه الدراسة هم من رؤساء الجمعيات التعاونية قيد الدراسة، والذي من شأنه أن يشير إلى اهتمام رؤساء هذه التعاونيات بالمساهمة في تحسين عملها وتطويره بما يخدم تعزيز دورها في التنمية الاقتصادية في الأردن. تليها فئة أمماء السرّ الذين شكلوا ما نسبته (21.8%) من إجمالي أفراد العينة، ولا بدّ من الإشارة إلى الدور العام الذي يؤديه أمماء سرّ هذه الجمعيات في إدارة الجمعيات التعاونية من خلال تنظيم السجلات والمحاضر والتواصل الفعال بين أعضاء الجمعية ومع الأطراف الخارجية، أما بخصوص توزيع عينة الدراسة وفقاً للجنس فقد شكل الذكور ما نسبته (83.3%) من المشاركين في الدراسة مقابل (16.7%) من الإناث. إن الاختلاف الواضح في نسب المشاركين في الدراسة من رؤساء الجمعيات التعاونية وفقاً للجنس يشير بوضوح إلى الحواجز الثقافية والاجتماعية، وربما الاقتصادية التي تحدّد من مشاركة النساء في هذا القطاع المهم. ومن جانب آخر، فقد سجلت النسبة الأعلى لمشاركة النساء في محافظتي عجلون وإربد، مع نسب مشاركة تبلغ 40% و 26.9% لكل من المحافظتين على التوالي. أما بخصوص التوزيع الجندري للجمعيات المشاركة في الدراسة وفقاً لنوع القطاع التعاوني، فإن الجمعيات النسائية تظهر منصة قوية لمشاركة النساء بنسبة مشاركة تصل إلى 93.5%، أما الجمعيات ذات المنفعة المتبادلة، فمع أن نسبة مشاركة النساء فيها لا تتجاوز (8.3%)، إلا أنها تؤسس لوجود فرص لتحسين مشاركة النساء في هذه القطاعات، عن طريق توفير بيانات عمل داعمة ومحفزة لهن. ولذلك تؤكد هذه النتائج على أهمية تطوير استراتيجيات وسياسات محددة، تهدف إلى تعزيز المساواة الجندرية في القطاع التعاوني، مثل تدريب النساء وتوجيههن، وتوفير الدعم المالي والموارد، وتشجيع الثقافة الداعمة للمشاركة النسائية على جميع المستويات. ومن المهم أيضاً الدراسة والتحليل للعوامل التي تساهم في النجاح النسبي للنساء في محافظات معينة وقطاعات محددة، لتكرار هذه النجاحات في سياقات أخرى. الجدول رقم (6).

الجدول رقم 6: توزيع أفراد العينة وفقاً للجنس وطبيعة عمل الجمعية التعاونية.

نوع القطاع الجنس	الإسكانية	الزراعية	السياحية	النسائية	متعددة الأغراض	المنفعة المتبادلة
أنثى	2.1	0.0	3.2	93.5	7.8	8.3
ذكر	97.9	100.0	96.8	6.5	92.2	91.7
النسبة الكلية	100	100	100	100	100	100

وفيما يتصل بالمستويات التعليمية التي حققها أفراد العينة، فقد بلغت نسبة المبحوثين الحاصلين على درجة البكالوريوس فأعلى (52.9%)، تليها (14.8%) من المبحوثين الحاصلين على مستوى تعليمي (ثانوية عامة). كما ارتفعت نسبة المبحوثين المشاركين في الدراسة من الجمعيات التعاونية ممن ينتمون إلى الفئة العمرية (40-60) سنة لتصل إلى (53.7%)، في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين تصل أعمارهم إلى (60 سنة فما فوق)، (41%). وتشير هذه النتائج إلى تركيز أعمار المبحوثين القائمين على إدارة هذه الجمعيات التعاونية على الفئة العمرية من الكبار، مقارنة بالتدني الواضح في فئة الشباب ممن قد تكون هذه الجمعيات فرصة لتعزيز مشاركتهم الاقتصادية ومن كلا الجنسين.

وقد أكدت غالبية الجمعيات المشاركة في الدراسة بنسبة (88%) على تفضيلهم لعدد المنتسبين من الذكور أقل من 500، مقارنة بـ (12.9%) من المبحوثين الذين أكدوا على رغبتهم في عدم وجود منتسبين ذكور في الجمعيات التي يترأسونها. ومن جهة أخرى، أكد ما نسبته (88.7%) على غياب الذكور من المنتسبين لديها. وتتميز الجمعيات التي تضم النساء أساساً باشمالها على نسب انتساب عالية جداً للنساء، وخاصة في الجمعيات النسائية (98.4%) وذات المنفعة المتبادلة (95.9%).

كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن الجمعيات الزراعية والسياحية تحظى بأدنى نسب انتساب للنساء، وقد بدأ واضحاً التدرج في نسب انتساب النساء إلى هذه الجمعيات في كل من محافظة الطفيلة والعقبة وجرش، مقارنة بتلك الجمعيات المنتشرة في كل من الزرقاء وإربد والتي سجلت النسب الأعلى فيما يخص انتساب النساء إليها. الجدول رقم (7).

الجدول رقم 7: توزيع الجمعيات وفقاً للمحافظة وعدد الإناث المنتسبات لها.

عدد المنتسبين الإناث للجمعيات التعاونية	إربد	البلقاء	الزرقاء	الطفيلة	العاصمة	العقبة	الكرك	المفرق	جرش	عجلون	مأدبا	معان
لا يوجد منتسبين	3.8	16.0	0.0	37.5	11.7	25.9	25.0	21.4	26.3	10.0	24.1	22.4
100-1 شخص	90.4	78.0	86.4	62.5	82.9	63.0	75.0	78.6	73.7	83.3	65.5	71.4
101-500	5.8	6.0	13.6	0.0	5.4	11.1	0.0	0.0	0.0	6.7	10.3	6.1
النسبة الكلية	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

كناثة أمين USAID

لمى صبري USAID

ديبرا سميث - مديرة مشروع مكاني

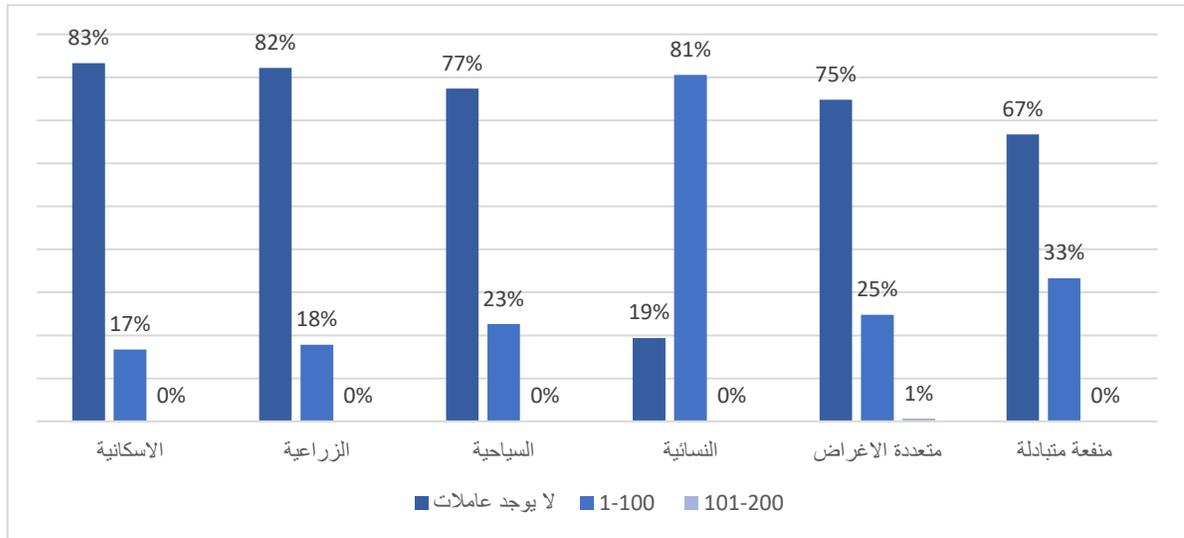
غادة سالم - مشروع مكاني

د. وفاء العميرة - مشروع مكاني

## 2.5 العاملون في الجمعيات التعاونية

أكدت الدراسة على أن (69.8%) من أفراد العينة يوظفون عمالاً أردنيين يتراوح عددهم بين (1-100) عامل وعاملة. بينما أكد ثلث الجمعيات على أنها لا تشغل أي قوى عاملة أردنية بنسبة (29.6%). كما تشير هذه النتائج إلى اعتماد الجمعيات التعاونية الواضح على العمالة المحلية. فيما بلغت نسبة الجمعيات التي لا توظف عمالة أجنبية إلى 93.8%، مما يؤكد على الطابع المحلي لهذه الجمعيات واعتمادها الكبير على العمالة الأردنية، والذي يؤكد أهمية هذا القطاع في المساهمة في التخفيف من نسبة البطالة، من خلال خلق فرص العمل للشباب الباحثين عن العمل. أما بخصوص توزيع العاملين في هذه الجمعيات وفقاً للجنس، فقد بلغت نسبة الذكور (63.6%) بين العاملين في الجمعيات التعاونية. وقد كانت الجمعيات ذات المنفعة المتبادلة والزراعية هي الأكثر توظيفاً للذكور، بنسب تصل إلى 83.3% و75.6% لكل منهما على التوالي. في حين بلغت النسبة (69.6%) من الجمعيات التي لا توظف إناثاً على الإطلاق، فيما بلغت نسبة الجمعيات التي توظف أكثر من 100 عاملة (0.2%).

الرسم البياني رقم 2: توزيع الجمعيات وفقاً للنوع ونسبة العاملات فيها من النساء



كما بينت النتائج أن الجمعيات النسائية وذات المنفعة المتبادلة هي الأكثر توظيفاً للنساء، مقارنة بالجمعيات الإسكانية والزراعية في محافظات الطفيلة، والعقبة، ومعان، والزرقاء التي شهدت نسباً قليلة في توظيف النساء، بينما كانت مادبا، وجرش، وعجلون هي الأكثر توظيفاً لهن. وكذلك أشارت النتائج إلى وجود تحديات كبيرة تواجه تحقيق التوازن الجندي في العمل ضمن الجمعيات التعاونية، وخاصة في بعض القطاعات والمحافظات. وتؤكد هذه النتائج أهمية تطوير سياسات وبرامج تشجيعية لتوظيف النساء في الجمعيات التعاونية، مع التركيز على القطاعات والمحافظات التي تظهر تفاوتات جنديرية ملحوظة. إن تشجيع العمل النسائي في هذا القطاع لا يُعزز التوازن الجندي وحسب، بل يساهم أيضاً في تعزيز النمو الاقتصادي والتنمية المستدامة.

الجدول رقم 8: توزيع العاملين في الجمعيات وفقاً للجنسية. Top of Form.

النسبة %	العدد	الفئات	عدد العاملين
29.6%	140	لا يوجد عاملين	عدد العاملين في الجمعيات من الأردنيين
69.8%	330	1-100 عامل	
0.4%	2	101-200 عامل	
0.2%	1	200-300 عامل	
100.0%	473	المجموع	
93.8%	444	لا يوجد عاملين	عدد العاملين في الجمعية من غير الأردنيين
5.1%	24	1-5 عاملين	
1.1%	5	6-12 عاملا	
100.0%	473	المجموع	

### 3.5 الجانب الإداري والحوكمة للجمعيات التعاونية

بينت نتائج الدراسة وجود اهتمام الجمعيات التعاونية في الأردن بالأطر التنظيمية والإدارية المعمول بها والالتزام بها، وفقاً للقوانين والأنظمة الصادرة مثل قانون التعاون لعام 1997 ونظام الاتحادات التعاونية لسنة 2016، إضافة إلى الالتزام بتوجيهات دليل الحوكمة، من خلال النقاط التالية:

1. **الالتزام بالاجتماعات السنوية:** النسبة العالية (94.5%) للجمعيات التي تعقد اجتماعات سنوية للهيئة العامة تظهر التزاما واضحا بالمبادئ التعاونية وضمن تفاعل الأعضاء مع القرارات الإدارية والتشغيلية.
2. **وجود مقر للجمعية:** معظم الجمعيات بنسبة (77.2%) لديها مقرات خاصة بها، مما يعزز من قدرتها على تنظيم نشاطاتها وإدارتها إدارة فعالة، في حين تعقد النسبة المتبقية اجتماعاتها في أماكن محددة لضمان استمرارية العمل.
3. **التوثيق والرقابة:** نسبة توثيق محاضر الاجتماعات (96.8%) تؤكد على الشفافية والمساءلة داخل الجمعيات، مما يعد أمرا حيويا للحوكمة الرشيدة.
4. **لجان الرقابة:** اجتماع لجان الرقابة بنسبة (91.8%) من الجمعيات يظهر التزاما بالرقابة والتقييم المستمر لأنشطة الجمعية، مما يساهم في تحسين الأداء والكفاءة.
5. **التخطيط وتنفيذ المشاريع:** تنفيذ المشاريع بناءً على الاحتياجات: النسبة العالية (82.9%) من الجمعيات التي تنفذ مشاريعها استنادا إلى دراسات المجتمعات المحلية واحتياجاتها تعكس التزامها بمبادئ التعاونية في خدمة المجتمع والتأكيد على دورها التنموي.

وتؤكد هذه النتائج التزام الجمعيات قيد الدراسة بالأسس والتعليمات الخاصة بإدارتها والواردة في القوانين الناظمة لعمل هذا القطاع، كما تؤكد أيضا على الدور الفاعل الذي تؤديه الجهات المشرفة على إدارة هذه الجمعيات ومراقبة أدائها في ضمان تحقيق الحوكمة وتطبيق أبعادها بوصفها إطاراً عاماً لعمل هذه الجمعيات. إذ إن الحيلولة دون الالتزام بمبادئ الحوكمة قد يؤدي إلى مشاكل إدارية وتشغيلية تعرض الجمعيات للفشل. وبالتالي ثمة ضرورة لمواصلة تعزيز القدرات الإدارية والرقابية للجمعيات التعاونية، إضافة إلى تشجيع المزيد من الشفافية والمشاركة بين الأعضاء. كما يجب التركيز على التطوير والتحسين للبنى التحتية وتوفير الموارد اللازمة للجمعيات التي لا تمتلك مقدرات خاصة بها، لضمان استمرارية أنشطتها وفعاليتها. كما بدت الحاجة إلى نشر مبادئ الحوكمة وتطبيقها في العمل التعاوني واضحة في نتائج المقابلات الشخصية المعمقة، إذ أكد المشاركون في هذه المقابلات على ذلك بقولهم: **(ينبغي دعم جهود تغيير هيكل الجمعيات لتحقيق أهداف تعاونية حقيقية وتجنب السيطرة الشخصية. إلى جانب أهمية تعزيز استمرارية الإدارة في الجمعيات وتعزيز الخبرات الإدارية. كما ينبغي إنشاء آليات للرصد والتقييم لأداء الجمعيات والمشاريع لضمان الاستفادة القصوى من الدعم).** (مقابلات شخصية معمقة، وزارة الزراعة، ووزارة التخطيط والتعاون الدولي).

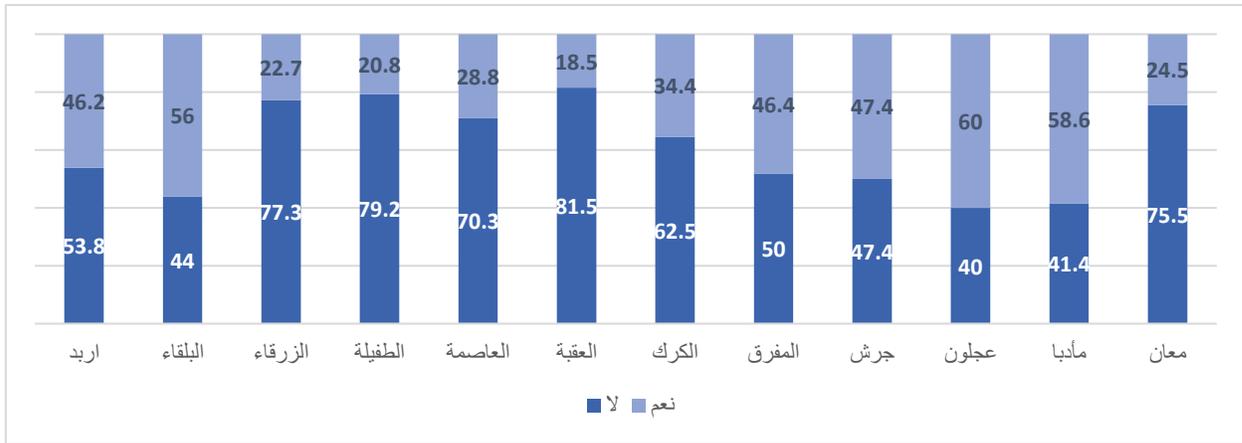
كما أكدت نتائج مجموعات النقاش على فاعلية الدور الذي تؤديه عملية الالتزام بمبادئ الحوكمة في العمل التعاوني في نجاح الجمعيات التعاونية واستمراريتها. ولذلك فقد أكد المشاركون في مجموعات النقاش على وجود تحديات قانونية في عملية التسجيل والبدء بالعمل التعاوني وتنفيذه. وأكد المشاركون بوجود شفافية في إدارة المشاريع وتنفيذها، إذ يتم تشكيل لجان من الهيئة الإدارية للإشراف على هذه المشاريع وتنفيذها. كما يحق للهيئة العامة بالانفاق مع الهيئة الإدارية تعيين مدير جمعية إذا رأت أن رئيس الجمعية غير قادر على إدارة بعض المشاريع، وهذا داخل النظام الداخلي للجمعية. وفي العموم تدرج الجمعيات تحت مسمى جمعيات تعاونية، فهي مسجلة تحت قانون التعاون وتشريعات التعاونية بغض النظر عن نوعها (سياحية أو زراعية أو إسكانية أو متعددة الأغراض أو نسائية). إضافة إلى أن الانتخاب يتم داخل الجمعية التعاونية بناءً على النظام الداخلي لكل جمعية. أما حاكمية القرارات المتصلة بالسياسة العامة للجمعية فيتم اتخاذها من خلال التشاور بين الهيئة الإدارية والهيئة العامة، وبعد ذلك يتم تقديم توصيات لمجلس إدارة الجمعية والجمعية العمومية للمساهمين فيها.

## 4.5 دور المرأة في الهيئات الإدارية للجمعيات

تشير نتائج الدراسة بشقيها الكمي والنوعي، إلى وجود فجوة جندرية في مشاركة النساء وتمثيلهن في القطاع التعاوني مقارنة بنظيرها (الرجل)، وتشير هذه الفجوة إلى ضرورة اتخاذ التدابير والإجراءات اللازمة للدعم والتعزيز من مشاركة المرأة وتمثيلها في هذا القطاع المهم، إلى جانب نشر الوعي بأهمية دور المرأة في هذا القطاع على مستوى المجتمع عموماً.

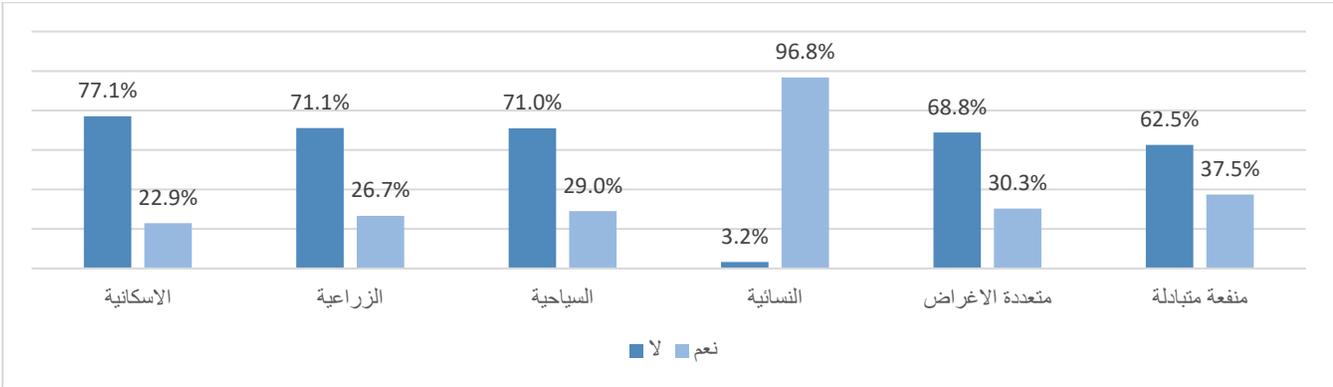
ولذلك تشير البيانات الواردة في الرسم البياني رقم (3) إلى أن نسبة تمثيل النساء في الهيئات الإدارية عموماً هي أقل من نسبة تمثيل الرجال، كما هو الحال في الجمعيات التعاونية في العاصمة، إذ بلغت نسبة تمثيل الرجال في الهيئات الإدارية (70.3%) مقارنة بنسبة تمثيل النساء (28.8%). في حين سجلت كل من المحافظات عجلون ومادبا والبلقاء ارتفاعاً في نسبة تمثيل النساء في الهيئات الإدارية مقارنة بنسبة تمثيل الرجال لتصل إلى (60%، 58.6% و56%) لكل من المحافظات الثلاث على التوالي.

الرسم البياني رقم 3: تمثيل النساء في الهيئات الإدارية في الجمعيات التعاونية وفقاً للمحافظة.



وكذلك الحال بخصوص نسبة تمثيل النساء في الهيئات الإدارية وفقاً لمجال الجمعية التعاونية وتصنيفها، فقد أظهرت النتائج أن نسبة تمثيل النساء في كافة الجمعيات التعاونية بغض النظر عن تصنيفها أو نوعها هي نسبة متدنية، باستثناء الجمعيات التعاونية النسوية التي ارتفعت نسبة تمثيل النساء في هيئاتها الإدارية لتصل إلى (96.8%). والذي قد يعزى السبب في ذلك إلى كونها جمعيات نسائية تعنى بأهداف خاصة بالنساء وقد تترأسها أيضاً نساء. ولهذا تشير هذه النتائج إلى وجود فجوة واضحة في مستوى تمثيل النساء في الهيئات الإدارية للجمعيات التعاونية قيد الدراسة، والذي من شأنه أن يؤثر على مدى مساهمة هذه الجمعيات في التصميم والتنفيذ لبرامج وتدخلات تنموية موجهة للنساء، ومن كافة فئات المجتمع على مستوى المملكة.

الرسم البياني رقم 4: تمثيل النساء في الهيئة الإدارية حسب تصنيف الجمعية أو نوعها.



وتتفق النتائج التي تم الحصول عليها من الجانب الكمي للدراسة مع تلك النتائج التي تم الحصول عليها من خلال المقابلات ومجموعات النقاش المركزة، إذ أكدت المقابلات على أن عدد الجمعيات التعاونية التي تتأسسها نساء قليل مقارنة بتلك التي يتأسسها الرجال، فعلى سبيل المثال بلغ عدد الجمعيات التعاونية الزراعية التي تتأسسها نساء 6 من إجمالي 75 جمعية تعاونية زراعية. (مقابلة شخصية، ووزارة الزراعة).

ومن جانب آخر، فقد بينت النتائج النوعية للدراسة الضعف العام في هياكل الجمعيات التعاونية التي تتأسسها النساء، من خلال ما أكد عليه ممثل وزارة التخطيط والتعاون الدولي: *(تعاني الجمعيات التعاونية التي تتأسسها نساء من ضعف في هياكلها، إذ يوجد ضعف كبير في هياكل الجمعيات التعاونية النسائية، فقد تأسست لأغراض فردية وتعاني من سيطرة أشخاص معينين. إلى جانب النقص في الخبرات والثقافة التعاونية، إذ يفتقر أعضاء هذه الجمعيات إلى الخبرات والثقافة التعاونية اللازمة لتحقيق أهدافهم. إلى جانب ضياع التمويل وفشل المشاريع المتمثل في الاستخدام غير الفعال للتمويل وفشل المشاريع إذ يشكلان تحدياً كبيراً). (مقابلة شخصية، ووزارة التخطيط والتعاون الدولي).*

أما دور المرأة في الجمعيات غير النسائية من وجهة نظر المشاركين والمشاركات في مجموعات النقاش المركزة، ففقد تنوع بين عاملات وأعضاء ولكن ثمة تدنٍ واضح لنسبة تمثيل النساء ومشاركتهن في الهيئة العامة أو الإدارية. وتشير النتائج إلى أن دور المرأة في الجمعيات غير النسائية محدود، ويرجع السبب في ذلك إلى عدة أسباب ذكرها المشاركون في جلسات النقاش المركزة ومنها الثقافة، وانعدام عمل المرأة في بعض مناطق الأردن، وتدني الاستعداد الشخصي لدى النساء للعمل في هذا القطاع، إلى جانب تدني رغبة القائمين على الجمعيات من الرجال في إشراك المرأة في عمل الجمعيات عموماً، وفي الهيئات العامة والإدارية، والذي يتصل عموماً بتدني الوعي المجتمعي بأهمية مشاركة المرأة وإشراكها في القطاع التعاوني وانعكاساته الإيجابية على كل من المرأة والرجل، وسيادة الفهم العام بأن الرجل هو المعني بالدرجة الأولى بتشكيل الجمعيات التعاونية وإدارتها.

## 5.5 الجانب المالي للجمعيات التعاونية

أكدت النتائج الخاصة بالجانب المالي للجمعيات التعاونية قيد الدراسة على أن غالبية هذه الجمعيات قد تمكنت من تحقيق أرباح، مما يعكس كفاءتها في إدارة الموارد وقدرتها على تلبية احتياجات أعضائها مع تحقيق الاستدامة المالية. وقد بينت النتائج أن 62.4% من الجمعيات قد حققت أرباحاً مالية في عام 2023، والذي انعكس إيجاباً على المستوى الاقتصادي لأعضاء هذه الجمعيات، وانعكاس هذا كله بالتالي على الاقتصاد المحلي والوطني.

وتظهر الدراسة أيضاً أن ثمة تبايناً في نسب الأرباح بين أنواع الجمعيات المختلفة، مع تحقيق الجمعيات ذات المنفعة المتبادلة لأداء مالي أفضل مقارنة بالجمعيات السياحية، وهو ما يمكن أن يعكس الطلب السوقي، وكفاءة الإدارة، أو الدعم الحكومي المتفاوت، إضافة إلى التحديات والظروف المحلية المنبثقة عن الوضع الأمني في الإقليم والذي انعكس سلباً على مرتادي القطاع السياحي والعملاء الذي يساهمون في تحفيز قطاع السياحة وتنشيطه في الأردن بما في ذلك الجمعيات التعاونية السياحية. وقد سُجلت أفضل النتائج المالية في كل من محافظات الكرك، وإربد، والمفرق، والذي يشير إلى أن التباينات الجغرافية والظروف الاقتصادية المحلية ونوعية المشاريع تؤدي دوراً كبيراً في تحديد الأداء المالي للجمعيات التعاونية.

الجدول رقم 9: مدى تحقيق الجمعيات التعاونية للأرباح حسب نوع الجمعية التعاونية.

تحقيق أرباح	الإسكانية	الزراعية	السياحية	النسائية	متعددة الأغراض	منفعة متبادلة
لا	50.0	35.6	64.5	38.7	28.0	16.7
نعم	43.8	62.2	35.5	58.1	70.2	75.0
أمتنع عن الإجابة	6.3	2.2	0.0	3.2	1.8	8.3
النسبة الكلية	100	100	100	100	100	100

### 1.5.5 التدقيق المالي

يمثل التدقيق المالي عنصراً حاسماً في تعزيز النزاهة والشفافية المالية للجمعيات التعاونية في الأردن، إذ يأخذ هذا الجانب بجدية بالغة كما يتضح من النسبة العالية للجمعيات التي تخضع للتدقيق المالي سنوياً، والتي تبلغ 98.7%. وهذا الالتزام يعكس حرص هذه الجمعيات على الحفاظ على مستوى عالٍ من الثقة بين أعضائها ويضمن الاستخدام الأمثل لمواردها المالية، مما يعود بالنفع على كافة المعنيين.

#### أهمية التدقيق المالي

- **حماية الأموال:** التدقيق يضمن أن الأموال تُستخدم بما يتوافق مع أهداف التعاونية وسياساتها، مما يحول دون أي استخدام غير ملائم.
- **تعزيز الثقة:** الشفافية المالية ترسخ الثقة بين الأعضاء، والمانحين، والجهات الفاعلة الأخرى، مما يدعم إدارة الجمعية.
- **الحوكمة الرشيدة:** التدقيق جزء لا يتجزأ من مبادئ الحوكمة الرشيدة، إذ يعزز المسؤولية والمساءلة داخل الجمعية.

#### توزيع الأسهم وحقوق الأعضاء

- **توزيع الأسهم:** يتميز توزيع الأسهم بتنوع يعكس قدرة الجمعيات التعاونية على تلبية احتياجات أعضائها بمرونة، إذ يتراوح الاشتراك بين 30 إلى 70 سهماً للغالبية العظمى من الأعضاء.
- **الحد الأدنى للاشتراك:** النسبة العالية للجمعيات التي تضع حداً أدنى للاشتراك (79.9%) بين 1 إلى 500 سهم، إذ تسهل على الأفراد الانضمام والاستفادة من خدماتها.
- **حقوق متساوية:** كل الأعضاء بغض النظر عن عدد الأسهم التي يمتلكونها، يتمتعون بحقوق متساوية في التصويت والمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يعزز مبادئ الديمقراطية داخل الجمعيات.

فالاتزام بالتدقيق المالي السنوي وتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة يسهمان مساهمة ملحوظة في استدامة الجمعيات التعاونية ونجاحها في الأردن. إضافة إلى ذلك، يساعد توزيع الأسهم بالطريقة التي تمكن الأعضاء من المشاركة الفعالة والاستفادة من الخدمات على تعزيز دور الجمعيات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مما يضمن تحقيق تأثير إيجابي واسع النطاق.

أما بخصوص الحدّ الأعلى للاشتراك بأسهم الجمعية التعاونية فهو بين 30-70 سهماً وبنسبة (66.4%)، في حين بلغت نسبة الجمعيات التعاونية التي يصل الحدّ الأعلى للاشتراك الجمعية التعاونية بين (1-500) سهم وبنسبة (79.9%). في حين تدنت نسبة الجمعيات التي يبلغ الحد الأعلى للاشتراك بالأسهم فيها بين (100-501) سهم إلى (9.3%). ومن جانب آخر فقد سجلت نسبة الجمعيات التي يصل الحد الأدنى للاشتراك بالأسهم لديها من (1-30) سهماً (33.6%) وهي نسبة مرتفعة وتشير بوضوح إلى تدني عدد أسهم الاشتراك في الجمعيات قيد الدراسة عموماً. ولهذا ثمة حاجة لتعزيز انضمام أفراد المجتمع بفئاته المختلفة بما في ذلك النساء إلى هذه الجمعيات بعدّها واحدة من القطاعات الاقتصادية التي من شأنها أن تسهم في تحسين مصادر الدخل الثابتة للأفراد، وتحسين المستوى الاقتصادي لهم عموماً. الجدول رقم (10).

الجدول رقم 10: توزيع الجمعيات وفقاً للحدّ الأعلى والأدنى في أسهم الاشتراك.

النسبة %	العدد	الفئات	الأسئلة
33.6%	159	1-30 سهماً	ما هو الحد الأدنى للاشتراك بأسهم الجمعية التعاونية؟
66.4%	314	30-70 سهماً	
100.0%	473	المجموع	
4.4%	21	لا يوجد حد أعلى	ما هو الحد الأعلى للاشتراك بأسهم الجمعية التعاونية؟
79.9%	378	1-500	
9.3%	44	501-1000	
6.3%	30	أكثر من 1000	
100.0%	473	المجموع	

## 6.5 فكرة تكوين الجمعيات التعاونية

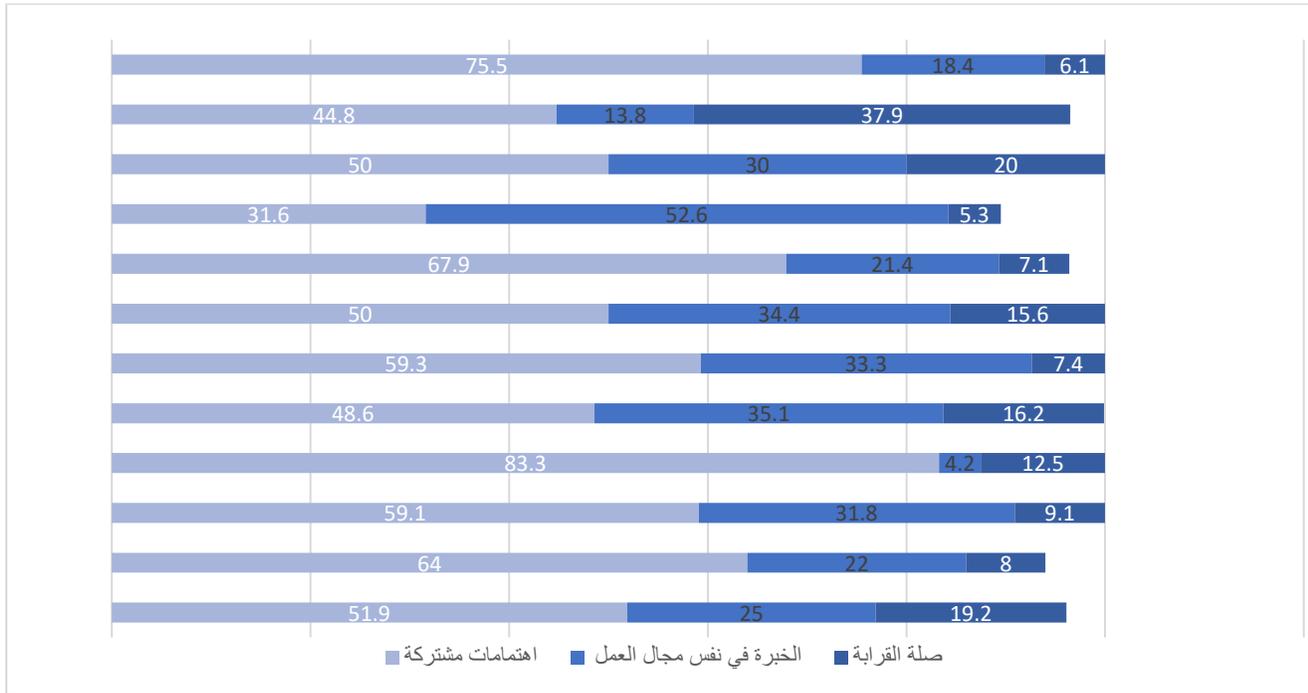
وفقاً لما أكدت عليه نتائج الدراسة، فعادة ما يتم تشكيل الجمعيات التعاونية استجابةً لمجموعة واسعة من الاحتياجات والأهداف، سواء كانت مرتبطة بمصالح مشتركة، وخبرات مهنية، أو حتى علاقات قرابة، مما يعكس الدور المهم الذي تؤديه الظروف المحلية في تحديد أولويات هذه الجمعيات وتوجهاتها.

**الاهتمامات المشتركة:** وتُعد الدافع الرئيس لتأسيس الجمعيات التعاونية، إذ تجمع الأعضاء الراغبين في التعاون لتحقيق أهداف متنوعة تخدم المجتمع في مجالات مثل الإسكان، والزراعة، والسياحة، والمبادرات النسائية.

**التخصصات والخبرات المهنية:** وقد احتلت المرتبة الثانية من بين الدوافع الكامنة وراء تكوين الجمعيات التعاونية، مما يؤكد على القيمة التي تقدمها هذه الجمعيات في توفير فضاءات تعاونية تسمح بتبادل المعارف وتطوير المهارات المهنية لأعضائها.

**صلة القرابة:** إذ تؤدي دوراً مهماً في تكوين بعض الجمعيات، وخاصة تلك التي تستند إلى المنفعة المتبادلة، مما يعكس الأهمية الثقافية والاجتماعية للعائلة والروابط القرابية في تشكيل الجمعيات التعاونية. الرسم البياني رقم (5).

الرسم البياني رقم 5: دوافع تشكل الجمعيات التعاونية وفقا للمحافظة.



أما بخصوص دوافع تشكيل الجمعيات التعاونية قيد الدراسة وفقا لنوع الجمعية أو تصنيفها، فقد ارتفعت نسبة الجمعيات الزراعية التي ارتبط تأسيسها بدوافع ذات علاقة باهتمامات مشتركة لتصل إلى (70%)، وكذلك الحال بخصوص الجمعيات السياحية (61.3%). ومن الضروري الإشارة إلى أن (70.8%) من إجمالي الجمعيات ذات المنفعة المتبادلة قد ارتبط تأسيسها بصلة القرابة. في حين تدنت النسب التي وضحت ارتباط تأسيس الجمعيات لأسباب ذات علاقة بخبرات المؤسسات وتخصصاتها في نفس المجال والتي شكلت ما نسبته (37.1%) و(28.0%) لكل من الجمعيات النسائية والجمعيات متعددة الأغراض لكل منهما على التوالي.

الجدول رقم 11: دوافع تشكل الجمعيات التعاونية وفقا لنوع الجمعية أو تصنيفها.

فكرة تكوين الجمعيات التعاونية	الإسكانية	الزراعية	السياحية	النسائية	متعددة الأغراض	منفعة متبادلة
اهتمامات مشتركة	60.4	70.0	61.3	58.1	52.8	25.0
خبرات وتخصصات في مجال العمل	37.5	20.0	25.8	37.1	28.0	4.2
صلة القرابة	2.1	8.9	12.9	3.2	16.1	70.8
لا ينطبق	0.0	1.1	0.0	1.6	3.2	0.0
النسبة الكلية	100	100	100	100	100	100

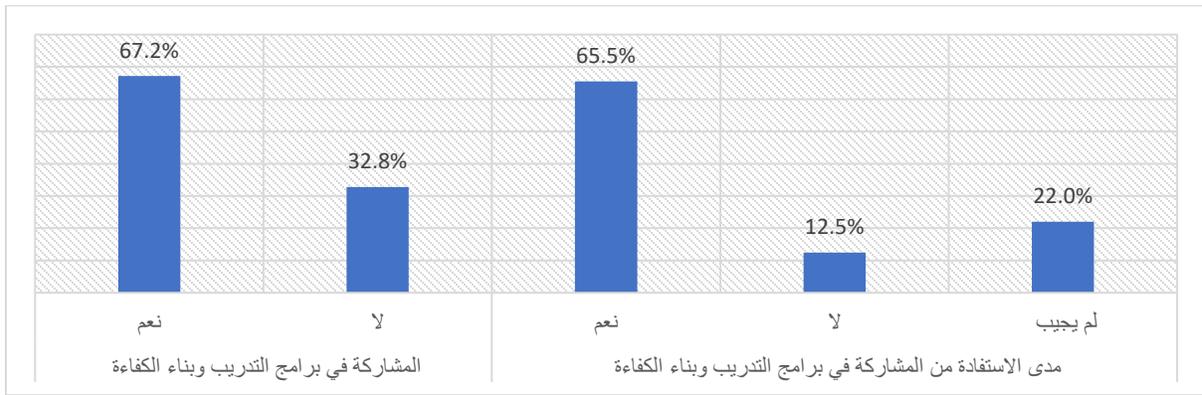
كما أكدت نتائج مجموعات النقاش على أن فكرة إنشاء الجمعيات النسائية وهدفها يتمثل بالتمكين الاقتصادي والاجتماعي للمرأة، ودمجها في سوق العمل من خلال مختلف المشاريع الإنتاجية أو الخدمية.

## 7.5 البناء والتطوير للكفاءات في القطاع التعاوني

أكدت الدراسة على أن ما نسبته (67.2%) من أفراد العينة قد شاركوا في أنشطة بناء الكفاءة والتدريب من خلال عملهم في القطاع التعاوني. وهي نسبة متدنية عند مقارنتها بأهمية هذا القطاع على المستويين المحلي والوطني. الرسم البياني رقم (6).

ومن جانب آخر فقد أكد ما نسبته (65.5%) من أفراد العينة على أهمية المشاركة في الورشات والبرامج التدريبية، والذي سينعكس على قدراتهم في تشغيل هذه الجمعيات وإدارتها بفاعلية وكفاءة. ومن جانب آخر أكد (12.5%) من أفراد العينة على أن هذه التدريبات غير مفيدة. ولذلك تشير هذه النتائج إلى أهمية تنفيذ برامج تقييم القدرات والمعارف والمهارات للعاملين في الجمعيات التعاونية لضمان التصميم والخطط والبرامج لتطوير الكفاءة وبنائها بطريقة أكثر ملاءمة واستجابة للحاجات التدريبية للجمعيات والعاملين فيها.

الرسم البياني رقم 6: مشاركة أفراد العينة في برامج التدريب وبناء الكفاءة واتجاهاتهم نحو فائدة هذه المشاركة.



ومن زاوية أخرى فقد أكد المشاركون في المقابلات الشخصية المعمقة على أهمية تصميم برامج تدريبية وتنفيذها لتوجيه العاملين والمنتسبين إلى القطاع التعاوني، نظرا لأهمية هذه البرامج وانعكاسها إيجابا على العمل التعاوني عموماً. **(ثمة حاجة إلى تنفيذ برامج تدريبية تعزز قدرات أعضاء الجمعيات وتزيدهم خبرة وثقافة تعاونية).** (المقابلات الشخصية المعمقة، ووزارة التخطيط والتعاون الدولي).

ومن جانب آخر، فقد أكد المشاركون والمشاركات في مجموعات النقاش المركزة على أهمية برامج التدريب وبناء الكفاءة في العمل التعاوني، فمن وجهة نظرهم يُعد التدريب نشاطاً ضرورياً للجمعيات، إذ إنه يعزز القدرات والمهارات لأعضاء الهيئة الإدارية والعامّة للتعاونيات. وهو ينطوي على توفير فرص التعليم والتطوير المهني لتحسين المعرفة والمهارات التقنية والقدرات القيادية. كما ويمكن أن يغطي التدريب مجالات مختلفة، بما في ذلك تطوير المنتجات واستراتيجيات التسويق وخدمة العملاء والإدارة التعاونية. ومن خلال الاستثمار في التدريب يمكن للتعاونية تمكين أعضائها ليكونوا أكثر كفاءة وابتكاراً في أدوارهم، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين جودة المنتج ورضا العملاء والأداء العام. كما يعزز التدريب ثقافة التعلم والتطوير المستمرين داخل التعاونية، مما يساهم في مرونتها وقدرتها على التكيف في بيئة السوق الدينامية.

وجبت الإشارة في هذا السياق إلى وجود معهد تعاوني في مقر المنظمة التعاونية في السابق، ولقد أدى دورا كبيرا، وساهم مساهمة فعالة في نشر ثقافة التعاون. وليس لدي معلومات حالية بشأن قسم أو دائرة مختصة في هذا المجال.

وقد قدم المشاركون والمشاركات في مجموعات النقاش المركزة مجموعة من الاقتراحات الخاصة بهذا الجانب، تمثل أهمها بما يلي:

- 1) ينبغي التركيز على التدريب المستمر وإعداد الاستبانات والدراسات حول واقع العمل التعاوني، وعقد دورات خاصة للشباب والنساء لتعزيز ثقافة العمل التعاوني لديهم. كما يجب عقد دورات متخصصة في مجال محاسبة الجمعيات وإعداد الميزانيات وتنظيم السجلات المحاسبية، وإعداد الميزانيات التقديرية للأعوام القادمة وللخطط السنوية لأعمال الجمعيات.
- 2) وفقاً لقانون التعاون رقم 18 لعام 2016، ينص البند "ب"، الفقرة 2 من المادة 21 على أنه يجب على الجمعيات التعاونية أن تقطع ما لا يقل عن 2% من أرباحها السنوية لصندوق التعليم... ويجب استخدام هذه الأموال لعمليات التدريب والتثقيف، مقابل رسوم اشتراك تدفعها الجمعيات من أعضائها المشتركين.
- 3) ينبغي وضع خطة استراتيجية خمسية للقطاع التعاوني، بالتعاون مع الجمعيات والمؤسسة التعاونية والخبراء في هذا المجال، والاستفادة من التجارب الناجحة المحلية والإقليمية والعالمية في هذا المجال. كما ينبغي عكس هذه الخطة على الجمعيات التعاونية، فيجب أن تقوم كل جمعية بإعداد خطة خمسية لتطوير أعمالها وتفعيلها، وتكون ملزمة بها بعد مناقشتها مع مدير التعاون في كل محافظة، ويتم اعتمادها ومتابعتها ومراقبة مدى التزام الجمعية بتنفيذها، مع تقييم ذلك سنوياً. ويجب تدريب أعضاء إدارة الجمعيات على كيفية إعداد هذه الخطط ومتابعة تنفيذها وإعادة تعديلها بما يتناسب مع المنجزات المحققة منها، وتقييم العوامل التي تعوق تنفيذها لتعزيز الجوانب الإيجابية ومعالجة السلبيات وتجنبها.

## 8.5 المشاريع الاستثمارية للجمعيات التعاونية

تُعد الجمعيات التعاونية أحد الدعائم الاقتصادية للاقتصاد الأردني، إذ تسهم إسهاماً ملحوظاً في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال مشاريع استثمارية متعددة تغطي قطاعات، مثل الزراعة والصناعة، والخدمات والعقارات. ولا تقتصر هذه المشاريع الاقتصادية على تحسين مستوى المعيشة لأعضاء الجمعيات وحسب، بل توفر أيضاً فرص عمل جديدة وتعزز الاستقلال الاقتصادي.

وتتنوع المشاريع الاستثمارية للجمعيات التعاونية، إذ تشمل تحسين الظروف المعيشية بتوفير دخل ثابت للأعضاء، وزيادة الصادرات الزراعية، مما يسهم في تحسين الأمن الغذائي. فمع الفوائد الكبيرة لهذه المشاريع، إلا أن الجمعيات تواجه تحديات، مثل نقص التمويل وصعوبات في التسويق مما يستدعي توفير الدعم المالي من خلال قروض ميسرة ومنح، وتعزيز القدرات عبر التدريب والدعم التقني.

كما أكدت النتائج على تفضيل الجمعيات التعاونية توظيف العمال من المجتمع المحلي، مما يعزز الاقتصاد المحلي ويقلل من البطالة. إضافة إلى ذلك، توفر الجمعيات التعاونية النسائية فرص عمل للنساء، مما يعزز مشاركتهن وتمكينهن الاقتصادي.

ووفقاً لما هو موضح في الجدول رقم (11) فقد احتلت الجمعيات ذات المنفعة المتبادلة في اشتغالها على مشاريع استثمارية بنسبة بلغت (75%)، تليها الجمعيات الزراعية بنسبة (70%). ومن جانب آخر سجلت الجمعيات النسائية ما نسبته (66.5%) في مجال امتلاكها للمشاريع الاستثمارية. في حين انخفضت نسبة كل من الجمعيات الإسكانية والسياحية في امتلاكها للمشاريع الاستثمارية لتصل إلى (37.5%) و(51.6%) لكل منهما على التوالي. الجدول رقم (21).

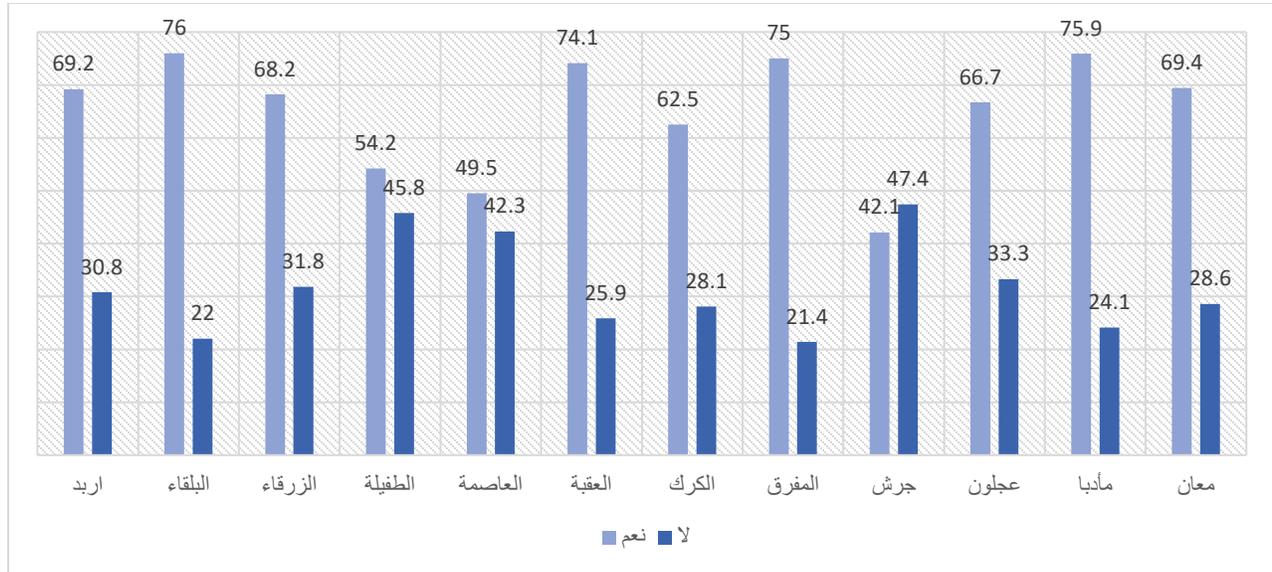
الجدول رقم 12: توزيع الجمعيات التعاونية وفقاً لامتلاكها المشاريع الاستثمارية.

هل يوجد مشاريع استثمارية	الإسكانية	الزراعية	السياحية	النسائية	متعددة الأغراض	منفعة متبادلة
نعم	37.5%	70.0%	51.6%	67.7%	66.5%	75.0%
لا	41.7%	26.7%	48.4%	29.0%	33.5%	16.7%

لم يُجب	20.8%	3.3%	0.0%	3.2%	0.0%	8.3%
النسبة الكلية	100%	100%	100%	100%	100%	100%

أما بخصوص توزيع الجمعيات التعاونية وفقاً لامتلاكها المشاريع الاستثمارية على مستوى محافظات المملكة، فتشير البيانات الواردة في الرسم البياني أدناه، إلى أن (76%) و(75.9%) و(75%) من هذه الجمعيات التي تمتلك مشاريع استثمارية تنتشر في كل من محافظة البلقاء ومادبا والمفرق على التوالي. والذي قد يرتبط بانتشار الفرص الاستثمارية في هذه المحافظات مقارنة مع غيرها من المحافظات. الرسم البياني رقم (7).

الرسم البياني رقم 7: توزيع الجمعيات وفقاً لامتلاكها مشاريع استثمارية وللمحافظات



تشير النتائج إلى الحاجة الماسة إلى تحسين إدارة الجمعيات التعاونية وحوكمتها، مع التركيز على زيادة مشاركة النساء في الهيئات الإدارية لتعزيز التنوع وتحسين عملية صنع القرار. كما تُظهر النتائج نجاحاً مالياً لنسبة كبيرة من الجمعيات في عام 2023، مما يدل على فعالية تطبيق مبادئ الحوكمة المالية. ومع ذلك تبرز تحديات متصلة بالتكلفة المرتفعة للمواد الأولية، وصعوبة الحصول على قروض، وضعف التسويق بوصفها عوائق رئيسية.

## 9.5 التحديات التي تواجه القطاع التعاوني

تواجه الجمعيات التعاونية في الأردن مجموعة من التحديات التي تؤثر على قدرتها على تحقيق أهدافها في دعم عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية. ووفقاً لنتائج الدراسة تتمثل هذه التحديات بالتكلفة المرتفعة للمواد الأولية بنسبة (31.6%)، وصعوبة الحصول على قروض أو منح بنسبة (27.1%)، وضعف توفر العمالة الماهرة، وصعوبة تسويق المنتجات، وضعف الخبرات لدى العاملين. الجدول رقم (13).

الجدول رقم 13: التحديات التي تواجه القطاع التعاوني عموماً

النسبة %	التحديات التي تواجه القطاع التعاوني
31.6%	التكلفة المرتفعة للمواد الأولية
12.4%	تسويق منتجات المشروع

توفر العمالة الماهرة	13.7%
صعوبة الحصول على قروض أو منح	27.1%
ضعف الخبرات لدى العاملين في المشروع	4.6%
لا ينطبق	10.6%
المجموع	100.0%

وانتقلت نتائج الدراسة الكمية مع النتائج النوعية التي تم الحصول عليها عن طريق ما تم تنفيذه من مقابلات شخصية معمقة ومجموعات نقاش مركزة. إذ أكد المشاركون والمشاركات في مجموعات النقاش المركزة على عدة أسباب تؤدي إلى تعثر القطاع التعاوني، تمثل أهمها بالضريبة والتمويل، ومن ثم الترهل الإداري في القطاع الحكومي. وأخيراً عدم وجود برامج تدريبية فنية أو إدارية لأعضاء الجمعيات التعاونية.

**"نقص القصص الناجحة: تبين النقص الواضح في قصص النجاح في مجال الجمعيات التعاونية النسائية، مما يعكس ضرورة توثيق القصص الناجحة ونشرها للتشجيع والإلهام. ومشكلة الاتكالية والاستمرارية: تحتاج هذه الجمعيات إلى التنوع في نشاطاتها وتعزيز استدامتها كي لا تعتمد اعتماداً كبيراً على مصادر واحدة للدخل." (المقابلات الشخصية المعمقة).**

وعند سؤال المبحوثين والمبجوثات عن التحديات التي تواجه القطاع التعاوني وترتيب هذه التحديات وفقاً لأولويتها، فقد احتل التحدي المتمثل بـ(التكلفة المرتفعة للمواد الأولية) المرتبة الأولى من وجهة نظر أفراد العينة بغض النظر عن مجال الجمعية أو تصنيفها. مما يؤكد ضرورة تنفيذ دراسة خاصة بحجم التسهيلات الاقتصادية ومستواها والتي من الممكن أن يحظى بها القطاع التعاوني، بما في ذلك أسعار المواد الأولية لإنعاش هذا الاقتصاد وضمان استمراريته في دعم الاقتصاد المحلي والوطني على حدٍ سواء.

## 10.5 الجمعيات النسائية – الواقع والتحديات

تؤدي الجمعيات النسائية في الأردن دوراً محورياً في دفع عجلة التغيير الإيجابي في المجتمع وتمكين المرأة اقتصادياً واجتماعياً. فمنذ تأسيس أول جمعية نسائية عام 1945، شهد الأردن نمواً في عدد هذه الجمعيات التي تعمل اليوم في مختلف المجالات، وتساهم مساهمةً بفعالية عالية في تحسين حياة النساء وزيادة مشاركتهن في الحياة العامة.

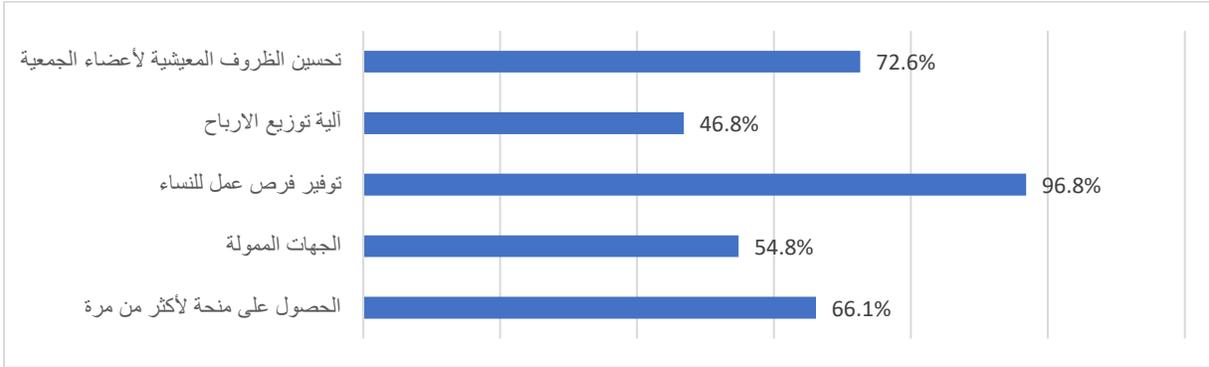
وقد نجحت هذه الجمعيات في تنمية المجتمعات المحلية من خلال توفير فرص عمل للنساء، مما ساهم في تعزيز استقلاليتهن الاقتصادية وتحسين مستوياتهن المعيشية. كما أظهرت فعالية كبيرة في تأمين الموارد المالية اللازمة لمشاريعها، إذ استطاعت نسبة كبيرة من هذه الجمعيات الحصول على منح وتمويلات من جهات متعددة.

ومع الإنجازات الملموسة تواجه الجمعيات النسائية تحديات تشمل نقص التمويل وضعف التسويق وارتفاع أسعار المواد الأولية، إضافة إلى عدم كفاية الدعم الحكومي وقضايا الإدارة. ولمواجهة هذه التحديات تقترح الجمعيات حلولاً، مثل توفير المنح والدعم المالي، والحوافز التشجيعية والإعفاءات الضريبية، وتعزيز التعاون بين الجمعيات لتبادل الخبرات والموارد، وتدريب الأعضاء لتطوير مهارات الإدارة الفعالة.

وعند البحث في الإمكانيات والقدرات التي تمتلكها الجمعيات النسائية قيد الدراسة، بينت النتائج أن ما يزيد على نصف الجمعيات النسائية قيد الدراسة (66.1%) قد حصلت على منحة لأكثر من مرة، ومن مؤسسات تمويلية غير بنكية بنسبة (54.8%). أما بخصوص الدور الذي تؤديه هذه الجمعيات في توفير فرص عمل للنساء، فقد أكد (96.8%) من أفراد العينة من المنتسبين للجمعيات النسائية أن الجمعيات التي ينتمون لها قد تساهم في توفير فرص عمل للنساء. ولذلك تشير هذه النسبة المرتفعة إلى الدور الجوهري الذي يؤديه القطاع التعاوني

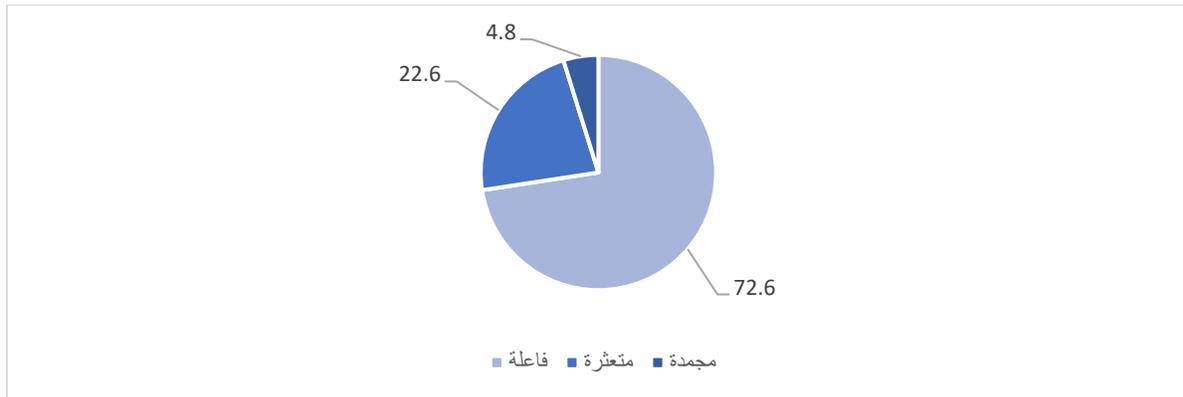
عموماً، والجمعيات التعاونية النسائية خصوصاً في تعزيز مشاركة المرأة الاقتصادية وتمكينها، من خلال توفير فرص عمل في هذه الجمعيات، وتسهيل وصولها إلى هذه الفرص على أساس أن الجمعيات النسائية قد سجلت النسبة الأعلى في اشتغالها على أعضاء هيئة إدارية وهيئة عامة من النساء مقارنة مع غيرها من الجمعيات. كما أكد (72.6%) من أفراد العينة على أن الجمعيات النسائية قد ساهمت في تحسين الظروف المعيشية لأعضاء الجمعية، إضافة إلى أن (46.8%) من إجمالي أفراد العينة من منتسبي الجمعيات النسائية تشير إلى أن أرباح الجمعية توزع على المساهمين والمساهمات نقداً.

الرسم البياني رقم 8: إمكانات الجمعيات التعاونية النسائية ودورها في تحقيق التمكين الاقتصادي للنساء.



ومن زاوية أخرى، تشير البيانات الواردة في الرسم البياني أدناه أن (72.6%) من الجمعيات النسائية قيد الدراسة هي جمعية "فاعلة" أثناء عملية جمع البيانات، مقارنة بـ (22.6%) من هذه الجمعيات المتعثرة، تليها (4.8%) من إجمالي هذه الجمعيات مجمدة. الرسم البياني رقم (9).

الرسم البياني رقم 9: الوضع الحالي للجمعيات التعاونية النسائية قيد الدراسة.



وقد أكد المشاركون والمشاركات في مجموعات النقاش المركزة على أن الجمعيات التعاونية النسائية تلتزم بالشفافية في إدارة المشاريع وتنفيذها، إذ يتم تشكيل لجان من الهيئة الإدارية للإشراف على هذه المشاريع وتنفيذها. كما يحق للهيئة العامة بالاتفاق مع الهيئة الإدارية تعيين مدير جمعية إذا رأت أن رئيس الجمعية غير قادر على إدارة بعض المشاريع، وهذا داخل النظام الداخلي للجمعية. وأن هذه الجمعيات تمتلك مشاريع استثمارية متنوعة وتديرها، مثل شراء الأراضي، ومشروع الجفت ومحال تجارية. وفي المقابل فهذه الجمعيات تعتمد في تمويلها على المنح والقروض إضافة إلى الجهود الذاتية.

## 1.10.5 التحديات التي تواجه الجمعيات التعاونية النسائية

أظهرت نتائج الدراسة أنه من أهم الصعوبات التي تواجه الجمعيات التعاونية النسائية هي الصعوبات التشغيلية، مثل التسويق والتأمين للمواد الخام والنقل/ المواصلات. كما أكدت على الصعوبات والتحديات المتصلة بشح التمويل. إضافة إلى ذلك فما يزال ثمة نوع من التحفظ على عمل المرأة خارج البيت في الثقافة المحلية الأردنية، ولذلك يمثل هذا تحدياً لعمل النساء في القطاع التعاوني. وإلى جانب ذلك فثمة الصعوبات القانونية والإدارية المتمثلة في الحصول على موافقات لاستثمار الأراضي الأميرية أو التصدير للأسواق الخارجية. إضافة إلى التحديات المتصلة بالحصول على التراخيص وضريبة الدخل والتي تمثل تهديداً للقطاع التعاوني النسائي.

**المشاكل الربحية التشبيك**  
**الحلول** أرض المعضلات المؤسسات اصحاب  
**المباشر استثمار ارتباطه المكان، الجمعيه بتواجهنا**  
**هل بدنا البنك بالتالي المنتج لازم كثير يكون الحكوميه المنتجات**  
**التوصيه افضل البنوك الملخص انته السياحة القلعه الفنادق انتو**  
**10 قطاع افتتاحه طبعاً العام**  
**الشعبي** هذا الكم نفتح اختلوا البلدية الكل 100  
**نفس بده يس usaid** جهة البلديات النقابات الناس الخاص  
**القطاع الحل الشيء بين** يؤثر موجوده اخير اربح اسال  
**سؤال الاردني اقراضي** ذا الموجودين بتواجهه بأعمتناهم الجزء  
**الشركات خاص ايش الماليه اساس**

الرسم البياني رقم 9 : التحديات التي تواجه الجمعيات النسائية التعاونية وفقاً لما ورد في مجموعة النقاش المركزة مع ممثلي هذه الجمعيات.

## 6. سلاسل القيمة ونماذج الأعمال للجمعيات التعاونية النسائية

سلاسل القيمة للجمعيات التعاونية النسائية تمثل مفهوماً مهماً في سياق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وتصف هذه السلاسل كيفية إضافة القيمة إلى المنتجات أو الخدمات من خلال مختلف مراحل الإنتاج والتوزيع، بدءاً من المواد الخام وصولاً إلى المستهلك النهائي. وبخصوص الجمعيات التعاونية النسائية فيتعدى دور سلاسل القيمة الأبعاد الاقتصادية ليشمل الأبعاد الاجتماعية والتنمية.

وتؤدي هذه السلاسل دوراً حاسماً في تعزيز قدرات النساء اقتصادياً واجتماعياً، إذ توفر لهن فرصاً للمشاركة الفعالة في الأسواق وتحقيق الاستقلال المالي. ومن خلال التعاونيات يمكن للنساء تبادل المعرفة والمهارات، وتحسين جودة منتجاتهن، والوصول إلى أسواق أوسع. إن مفهوم سلاسل القيمة يسلط الضوء على الأهمية الكبيرة لكل خطوة في العملية الإنتاجية، من الاستحواذ على المواد الأولية إلى إدارة العمليات والتسويق والبيع. وتحقيق الكفاءة والفعالية في كل مرحلة من هذه المراحل يساهم في زيادة القيمة الإجمالية للمنتجات أو الخدمات. إضافة إلى ذلك تساهم سلاسل القيمة في تعزيز التكامل الاجتماعي والتنمية المستدامة، إذ تدعم الجمعيات التعاونية النسائية أيضاً المبادرات البيئية وتعزيز المساواة بين الجنسين. ومن خلال تمكين النساء وإشراكهن إشتراكاً فعالاً في الاقتصاد، تعمل هذه الجمعيات على تحقيق تأثير إيجابي واسع النطاق يتجاوز الأهداف التجارية البحتة.

والجمعيات التعاونية، بما فيها تلك التي تديرها النساء في الأردن، قد تعمل ضمن سلاسل قيمة، ولكن مدى وضوح وثبات هذه السلاسل يمكن أن يتفاوت بناءً على عدة عوامل، مثل:

1. **نوع النشاط أو القطاع:** فالجمعيات التي تعمل في قطاعات مثل الزراعة، والحرف اليدوية، أو الخدمات قد تتبع سلاسل قيمة مختلفة. وقد تكون بعض هذه السلاسل أكثر تنظيماً ووضوحاً من غيرها.
2. **الدعم والتمويل:** فوجود الدعم من الحكومة الأردنية أو المنظمات الدولية يمكن أن يساعد في تطوير سلاسل قيمة أكثر فاعلية واستقراراً.
3. **التدريب وبناء القدرات:** فالجمعيات التي تحظى بفرص أكبر للتدريب وتطوير المهارات قد تكون أكثر قدرة على إدارة سلاسل قيمتها وتحسينها.
4. **التكنولوجيا والابتكار:** إن استخدام التكنولوجيا والابتكار يمكن أن يساهم في تحسين كفاءة سلاسل القيمة وفعاليتها.
5. **التواصل والشراكات:** تعاون الجمعيات التعاونية مع شركاء محليين ودوليين يمكن أن يعزز من قدرتها على تطوير سلاسل قيمة مستقرة.

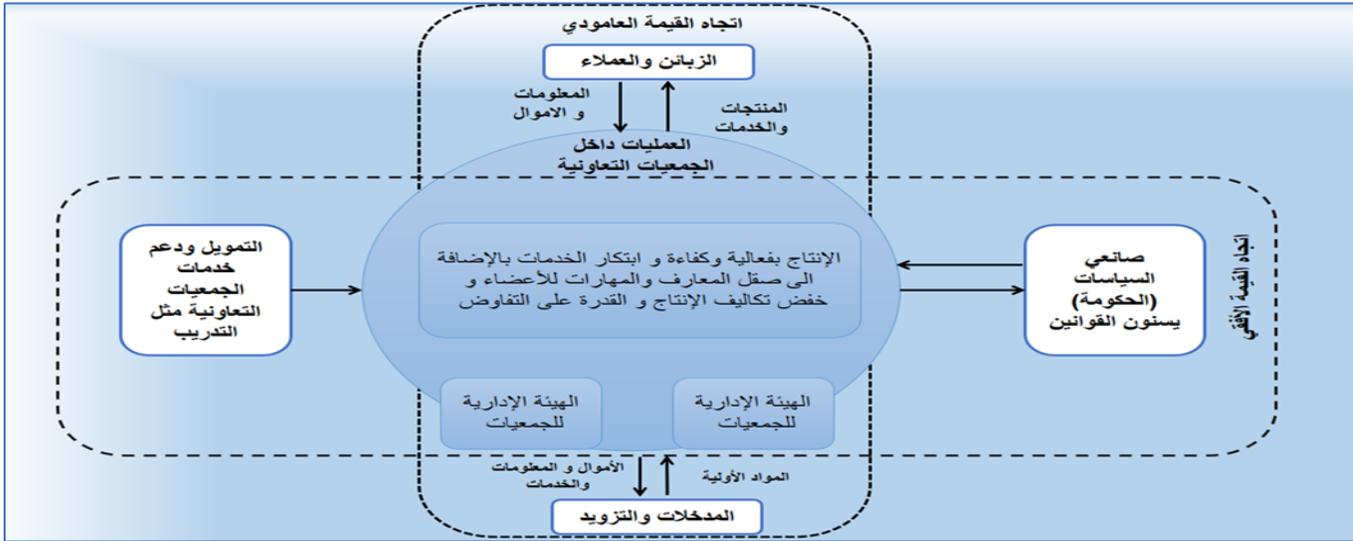
## 1.6 سلاسل القيمة الحالية التي تعمل فيها التعاونيات أو التي من الممكن أن تعمل ضمنها

تستطيع الجمعيات التعاونية العمل في مختلف سلاسل القيم، بما في ذلك الزراعة وتوزيع المواد الغذائية وسلاسل التوريد على الصعيد الوطني والعالمي. وتتألف سلسلة القيم من طبقات متعددة تمتد من المنتج إلى المستهلك النهائي، وتشمل مراحل: مثل البحث والتطوير وموضوع موردي المواد الأولية والتمويل والنقل وعمليات البيع. وبذلك يمكن للتعاونيات دعم المنتجين والمؤسسات الصغيرة في التغلب على التحديات والقيود التي تواجههم ضمن سلسلة القيمة. ويميل النموذج التعاوني للمؤسسة إلى بناء شبكات معقدة تحمل غاية واضحة، ويمكن أن تؤدي دوراً في تعزيز التحول الاجتماعي والاقتصادي اللازم لضمان الاستدامة. تكمن إمكانية التأثير داخل الأجزاء غير الملموسة لسلسلة القيمة، وهذا يتضمن مسائل مثل الحوكمة. وتظهر العلاقات التجارية التعاونية مع القيم التعاونية بوصفها عنصراً إضافياً لفهم سلسلة القيمة فهماً أكبر. ويمكن للتعاونيات أن تعمل على تثبيت الأسعار العادلة للمزارعين وأجور عمال المزارع، وتعزيز الزراعة المستدامة، وجعل الغذاء الصحي متاحاً على نطاق أوسع وبأسعار معقولة، وتشغيل تعاونية بهامش صغير، وتغطية جميع تكاليف العمل. ويعد تحليل سلسلة القيمة أمراً بالغ الأهمية للزراعة التعاونية، لأنه ربما يكون المحدد الوحيد للقيمة المتراكمة من خلال تشكيل التعاونيات الزراعية. ويمكن للتعاونيات الحصول على التنسيق الأفقي اللازم بسهولة أكبر عند الانخراط في مستويات أعلى من التنسيق الرأسي، وهو ما يعد ميزة عند العمل في سلاسل القيمة. ويمكن أن تدعم العناية الواجبة للتعاونيات التي تبحث عن فرص للمشاركة في سلاسل القيمة الغذائية الزراعية من خلال التوافق مع المعايير العالمية بشأن التنمية المستدامة.

وتتضمن سلاسل القيمة للجمعيات التعاونية النسائية عدة مراحل مهمة لتطوير الأعمال التي تديرها هذه الجمعيات وتحسينها. وتتضمن هذه المراحل عموماً ما يلي:

1. **التخطيط والتطوير:** في هذه المرحلة، تقوم الجمعيات بتحديد أهدافها واستراتيجياتها لتلبية احتياجات السوق. وقد تشمل هذه الأهداف تطوير منتجات جديدة أو تحسين العمليات الحالية.
2. **الإنتاج أو الخدمة:** وهنا تبدأ الجمعيات في إنتاج السلع أو تقديم الخدمات. ويتضمن ذلك جمع الموارد اللازمة، وتدريب الأعضاء، والحفاظ على جودة عالية للمنتجات أو الخدمات.

3. **التسويق والمبيعات:** تعمل الجمعيات على تسويق منتجاتها أو خدماتها للوصول إلى الجمهور المستهدف. ويمكن أن يشمل ذلك إعداد حملات تسويقية، والمشاركة في معارض، وإنشاء شراكات مع تجار التجزئة.
  4. **التوزيع واللوجستيات:** وتشمل هذه المرحلة توزيع المنتجات أو تقديم الخدمات إلى العملاء. وتحتاج الجمعيات إلى ضمان أن يتم التوزيع بكفاءة وفعالية للحفاظ على رضا العملاء.
  5. **الدعم والخدمات ما بعد البيع:** تقديم الدعم للعملاء بعد البيع هو جزء مهم لضمان استمرارية العلاقة مع العملاء وتحسين سمعة الجمعية.
  6. **المراجعة والتحسين المستمر:** أخيراً، فمن الضروري أن تقوم الجمعيات بمراجعة أدائها والبحث عن طرق للتحسين المستمر. ويمكن أن يشمل ذلك تحليل البيانات، وجمع ملاحظات العملاء، وتحديث الاستراتيجيات.
- وعموماً فالدراسة أوضحت أن الجمعيات التعاونية النسائية الأردنية لا تعمل ضمن سلاسل قيمة واضحة وثابتة، وهي بحاجة إلى تقييم ومساعدة أكبر في هذا المجال، ويوضح الشكل التالي أفضل نموذج لسلاسل القيمة لعمل القطاع التعاوني في الأردن ودوره في تمكين المرأة اقتصادياً، وحاجة الجمعيات إلى تنبيهه.



الرسم البياني رقم 10 : سلاسل القيمة لعمل القطاع التعاوني في الأردن ودوره في تمكين المرأة اقتصادياً.

## 2.6 تبني سلاسل قيمة للجمعيات التعاونية النسائية لزيادة كفاءتها وإنتاجيتها واستمراريتها

سيؤدي تبني سلاسل قيمة واضحة ومنظمة في الجمعيات التعاونية النسائية إلى تحقيق الكفاءة، وزيادة الإنتاجية، وضمان الاستمرارية، وتمكين المرأة اقتصادياً. وفي هذا السياق، تبرز أهمية تبني سلاسل القيمة هذه في كل مما يلي:

أولاً، **تحقيق الكفاءة التشغيلية:** من خلال فهم دقيق لكل مرحلة في سلسلة القيمة، فتستطيع هذه الجمعيات تحسين عملياتها وإدارة الموارد إدارة أكثر فعالية، مما يقلل من الهدر ويعظم الاستفادة من الموارد المتاحة. وهذا ينعكس انعكاساً مباشراً على الكفاءة العامة للجمعية ويزيد من قدرتها على تحقيق أهدافها.

ثانياً، زيادة الإنتاجية: عندما تكون كل حلقة في سلسلة القيمة مُدارة إدارة جيدة، ستصبح العملية الإنتاجية أكثر سلاسة وفعالية. وهذا يؤدي إلى تحسين جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة، ويسهم في زيادة الإنتاجية، مما يعزز من مكانة هذه الجمعيات في السوق.

ثالثاً، ضمان الاستمرارية: في عالم الأعمال المتغير، تعد القدرة على التكيف والاستمرارية عنصرين حيويين. فسلسلة القيمة الواضحة توفر للجمعيات التعاونية النسائية إطاراً يساعد على التنبؤ بالتحديات المستقبلية والتخطيط لمواجهةها بفعالية، مما يدعم استدامة هذه الجمعيات على المدى الطويل.

رابعاً، تمكين المرأة اقتصادياً: ربما يكون هذا الجانب هو الأكثر أهمية. فالجمعيات التعاونية النسائية التي تدير سلاسل قيمة فعالة توفر للنساء فرصاً اقتصادية لا تقتصر على تحقيق الدخل فحسب، بل تمتد لتشمل بناء القدرات، وتطوير المهارات، وتعزيز الثقة بالنفس. وكل هذا يسهم في تعزيز دور المرأة في الاقتصاد والمجتمع.

وبالتالي فإن تبني سلاسل قيمة واضحة ومُحكمة ليس وحسب يزيد من فعالية الجمعيات التعاونية النسائية ويحسن من مخرجاتها، بل يعد أيضاً أداة قوية لتحقيق التمكين الاقتصادي للنساء، مما يسهم في تحقيق تنمية مستدامة وشاملة.

### 3.6 قدرة الجمعيات التعاونية على زيادة كفاءة سلاسل القيمة

تمتلك الجمعيات التعاونية النسائية قدرة فريدة على زيادة كفاءة سلاسل القيمة، وذلك من خلال العديد من الأساليب والاستراتيجيات المبتكرة. تعود إلى طبيعة التعاونيات القائمة على المشاركة، والتكافل، وتبادل الخبرات، إضافة إلى التركيز على الاستدامة والتنمية الشاملة. ومن الأساليب التي من الممكن توظيفها لزيادة قدرة الجمعيات على زيادة كفاءة سلاسل القيمة:

1. تحسين الإنتاجية والكفاءة: التعاونيات النسائية تعمل على تطوير العمليات الإنتاجية، مستفيدة من المعرفة والخبرات المشتركة بين الأعضاء. وهذا يساهم في تحسين الكفاءة وتقليل الفاقد في الإنتاج.
2. الابتكار وتوظيف التكنولوجيا في المنتجات والخدمات: النساء في هذه التعاونيات غالباً ما يبتكرن في تطوير منتجات أو خدمات جديدة، مما يعزز القيمة المضافة في سلاسل القيمة.
3. بناء الشبكات والشراكات: التعاونيات النسائية غالباً ما تكون متميزة في بناء شبكات العلاقات والشراكات مع مختلف الجهات، سواء المحلية أو الدولية، مما يسهل الوصول إلى الموارد والأسواق.
4. التركيز على الاستدامة: كثير من هذه التعاونيات تركز على الإنتاج المستدام والممارسات البيئية، مما يساهم في تحقيق استدامة طويلة الأمد لسلاسل القيمة.
5. تمكين المرأة وتعزيز دورها الاقتصادي: من خلال توفير فرص العمل وتعزيز المهارات الاقتصادية والإدارية للنساء، تساهم هذه التعاونيات في تعزيز مكانة المرأة في الاقتصاد، مما يفتح آفاقاً جديدة لتحسين سلاسل القيمة.
6. التوجه نحو الأسواق الدولية: التعاونيات النسائية تميل إلى استكشاف الأسواق الدولية، مما يوسع نطاق تأثيرها ويزيد من التنوع والقيمة للمنتجات والخدمات المقدمة.

من خلال هذه الأساليب، تستطيع الجمعيات التعاونية النسائية أن تحدث تغييراً ملموساً في كفاءة سلاسل القيمة، وتساهم في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية دفعاً مستداماً.

## 4.6 نماذج الأعمال للجمعيات التعاونية

تشكل نماذج الأعمال للجمعيات التعاونية ركيزة أساسية في الاقتصاد الاجتماعي والتنمية المستدامة، إذ تجمع بين الكفاءة الاقتصادية والمسؤولية الاجتماعية. وهذه النماذج تقوم على أساس التعاون والمشاركة بين الأعضاء لتحقيق أهداف مشتركة، مع التركيز على توزيع الفوائد توزيعاً عادلاً بين جميع المشاركين.

في الجمعيات التعاونية، يكون الأعضاء هم المالكون والمستفيدون من الخدمات التي تقدمها الجمعية، مما يخلق بيئة فريدة من الانتماء والمسؤولية المشتركة. ونماذج أعمالها تركز ليس وحسب على تحقيق الربح، بل أيضاً على تعزيز التنمية المستدامة ودعم المجتمعات المحلية. وتتعدد أنشطة الجمعيات التعاونية، وتشمل مجالات مثل الزراعة، والحرف اليدوية، والتجارة الصغيرة، والخدمات المتنوعة. كما تتميز بقدرتها على التكيف والاستجابة لتحديات السوق والبيئة، مع الحفاظ على التزامها بالقيم التعاونية.

وفي ظلّ العولمة وتزايد التركيز على الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية، تكتسب نماذج الأعمال التعاونية أهمية متزايدة بعدّها وسيلة لتحقيق توازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية. وتتميز نماذج الأعمال في الجمعيات التعاونية بمحاور خاصة تعكس طبيعتها التعاونية وأهدافها المتصلة بخدمة أعضائها والمجتمع. ومن أبرز المحاور الرئيسية لنماذج الأعمال في الجمعيات التعاونية:

1. القيمة المقدمة (Value Proposition): تركز الجمعيات التعاونية على توفير قيمة متميزة لأعضائها، مثل الأسعار المنخفضة، والجودة العالية، أو المنتجات والخدمات المصممة خصيصاً لتلبية احتياجاتهم.
2. العضوية والمشاركة (Membership and Participation): الأعضاء هم العنصر الأساسي في هذه النماذج، إذ يشاركون في اتخاذ القرارات، ويستفيدون من الخدمات أو المنتجات التي تقدمها الجمعية.
3. التعاون والشراكات (Cooperation and Partnerships): تعتمد الجمعيات التعاونية على التعاون بين الأعضاء وبناء شراكات مع جهات أخرى لتحقيق أهدافها وتوسيع نطاق خدماتها.
4. الإدارة الديمقراطية (Democratic Management): تتم إدارة الجمعيات التعاونية إدارة ديمقراطية، إذ يحق لكل عضو التصويت والمشاركة في اتخاذ القرارات المتصلة بالجمعية.
5. الاستدامة المالية (Financial Sustainability): تسعى الجمعيات التعاونية لتحقيق الاستدامة المالية من خلال نماذج أعمال تضمن استمرارية الجمعية وقدرتها على توفير الخدمات لأعضائها.
6. المسؤولية الاجتماعية (Social Responsibility): تلتزم الجمعيات التعاونية بمسؤولية اجتماعية تجاه المجتمعات المحلية والبيئة، وتعمل على دمج هذه المسؤولية في نموذج أعمالها.
7. الابتكار والتجديد (Innovation and Renewal): تشجع الجمعيات التعاونية على الابتكار في منتجاتها وخدماتها لتحقيق أهدافها بفعالية أكبر وتلبية احتياجات أعضائها تلبية مستمرة.
8. توزيع الأرباح والمنافع (Distribution of Profits and Benefits): توزيع الأرباح والمنافع بطريقة عادلة بين الأعضاء، بناءً على مساهماتهم واستخدامهم لخدمات الجمعية.

وهذه المحاور تبرز كيفية دمج الجمعيات التعاونية بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية في نموذج أعمالها، مما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة ودعم المجتمعات المحلية.

<p><b>1. القيمة المقدمة (Value Proposition)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الأسعار المنخفضة</li> <li>• جودة عالية</li> <li>• منتجات وخدمات مصممة خصيصًا لتلبية احتياجاتهم</li> </ul>	<p><b>2. العضوية والمشاركة (Membership and Participation)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• المشاركة في اتخاذ القرارات</li> <li>• الاستفادة من الخدمات والمنتجات التي تقدمها الجمعية</li> </ul>	<p><b>3. التعاون والشراكات (Cooperation and Partnerships)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• التعاون بين الأعضاء</li> <li>• بناء شراكات مع جهات أخرى</li> </ul>
<p><b>4. الإدارة الديمقراطية (Democratic Management)</b></p> <p>تتم إدارة الجمعيات التعاونية بشكل ديمقراطي، حيث يحق لكل عضو التصويت والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجمعية.</p>	<p><b>5. الاستدامة المالية (Financial Sustainability)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• من خلال نماذج أعمال تضمن استمرارية الجمعية وقدرتها على توفير الخدمات لأعضائها</li> </ul>	<p><b>6. المسؤولية الاجتماعية (Social Responsibility)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تلتزم الجمعيات التعاونية بمسؤولية اجتماعية تجاه المجتمعات المحلية والبيئة، وتعمل على دمج هذه المسؤولية في نموذج أعمالها</li> </ul>
<p><b>7. الابتكار والتجديد (Innovation and Renewal)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تشجع الجمعيات التعاونية على الابتكار في منتجاتها وخدماتها لتحقيق أهدافها بفعالية أكبر وتلبية احتياجات أعضائها بشكل مستمر.</li> </ul>	<p><b>8. توزيع الأرباح والمنافع (Distribution of Profits and Benefits)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• توزيع الأرباح والمنافع يتم بطريقة عادلة بين الأعضاء، بناءً على مساهماتهم واستخدامهم لخدمات الجمعية.</li> </ul>	

الرسم البياني رقم 10 : نموذج عمل للقطاع التعاوني في الأردن ودوره في تمكين المرأة اقتصادياً.

## 5.6 نماذج الأعمال الفعالة للجمعيات التعاونية النسائية الأردنية لزيادة كفاءتها وإنتاجيتها واستمراريتها

إن تبني نماذج أعمال فعالة للجمعيات التعاونية النسائية في الأردن يحمل أهمية كبيرة في عدة جوانب، ولا سيما في تعزيز كفاءتها، وزيادة إنتاجيتها، وضمان استمراريتها. وهذه الأهمية تتجلى في النقاط التالية:

1. **تحسين الكفاءة التشغيلية:** نماذج الأعمال الفعالة تسمح للجمعيات التعاونية بتحسين عملياتها، مما يقلل من الهدر ويزيد من الكفاءة. وهذا يشمل تحسين سلاسل الإمداد، واستخدام التكنولوجيا استخداماً أفضل، وتطوير مهارات الإدارة.
2. **زيادة الإنتاجية:** من خلال تحسين العمليات وتطبيق مبادئ الإدارة الفعالة، يمكن للتعاونيات النسائية زيادة إنتاجيتها. وهذا يعني تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة وتعزيز القدرة على تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية.
3. **ضمان الاستمرارية والاستدامة:** نماذج الأعمال المستدامة تضمن استمرارية هذه الجمعيات على المدى الطويل. وهذا يتضمن تطوير استراتيجيات للنمو المستدام، وإدارة المخاطر، وتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية.
4. **تمكين المرأة اقتصادياً:** نماذج الأعمال الفعالة في التعاونيات النسائية تعزز من قدرات النساء وتمكنهن من تحقيق الاستقلالية الاقتصادية. وهذا يشمل توفير فرص عمل، وتطوير المهارات، وتعزيز القدرة على القيادة والإدارة.
5. **التأثير الاجتماعي والمجتمعي:** نماذج الأعمال التي تركز على الأهداف الاجتماعية تساهم في تحسين حياة المجتمعات المحلية. وهذا يشمل دعم التنمية المجتمعية، وتحسين الظروف الاجتماعية والاقتصادية، وتعزيز دور المرأة في المجتمع.

6. بناء الشراكات والتعاونيات الشبكية: تطوير العلاقات والشراكات مع الجمعيات الأخرى، والمؤسسات الحكومية، والقطاع الخاص يمكن أن يوسع الفرص، ويزيد من الموارد، ويعزز من تأثير الجمعيات.

## 6.6 واقع سلاسل القيمة ونماذج الأعمال للجمعيات التعاونية

لا تمتلك الجمعيات التعاونية النسائية في الأردن نماذج أعمال وسلاسل قيمة واضحة، فثمة حاجة ماسة لإعادة التقييم وإعادة التوجيه لتحسين كفاءتها، وإنتاجيتها، واستمراريتها. ويمكن تنفيذ ذلك من خلال الخطوات التالية:

1. تحليل الوضع الحالي وتقييمه: فيجب إجراء تحليل شامل للوضع الحالي للجمعيات لفهم التحديات والفرص. ويشمل ذلك تقييم سلاسل القيمة الحالية، والعمليات، ونماذج الأعمال.
2. تطوير نماذج أعمال واضحة: بناء نماذج أعمال متكاملة ومستدامة يركز على القيمة المقدمة للأعضاء والمجتمع، ويضمن تحقيق الاستدامة المالية والاجتماعية.
3. إعادة هيكلة سلاسل القيمة: فتحديد سلاسل القيمة وتحسينها هو لضمان الكفاءة والفعالية في الإنتاج والتوزيع، والتركيز على تحسين جودة المنتجات والخدمات.
4. تعزيز التدريب وبناء القدرات: توفير تدريبات لأعضاء الجمعيات لتعزيز مهاراتهم في الإدارة، والمبيعات، والتسويق، وفهم سلاسل القيمة.
5. تحفيز الابتكار والتجديد: تشجيع الابتكار في المنتجات والخدمات لتلبية احتياجات السوق المتغيرة وتحسين القدرة التنافسية.
6. بناء شراكات استراتيجية: إقامة شراكات مع القطاعات الأخرى، مثل المؤسسات الحكومية، والقطاع الخاص، والمنظمات الدولية لتوسيع الفرص والحصول على دعم إضافي.
7. تبني التكنولوجيا والأتمتة: استخدام التكنولوجيا لتحسين العمليات، وإدارة البيانات، وتعزيز التواصل والتسويق.
8. التركيز على المسؤولية الاجتماعية والاستدامة: ضمان اشتغال نماذج الأعمال على مكون قوي للمسؤولية الاجتماعية والاستدامة.

## 7. التوصيات

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، من الممكن صياغة التوصيات الآتية:

### إعادة هيكلة الجمعيات التعاونية من خلال:

- التحول نحو مبادئ التعاون الجماعي: يعدُّ التحول من النهج الفردي إلى النهج الجماعي أساساً لتعزيز ديمومة الجمعيات التعاونية. فيجب أن تستند الهياكل التنظيمية إلى مبادئ التعاون والتشاركية، بما يضمن التوزيع العادل للموارد والمسؤوليات.
- تعزيز الشفافية والمساءلة: من الضروري تبني نظم حوكمة تضمن شفافية العمليات والقرارات داخل الجمعيات. فيجب تطبيق سياسات واضحة للمساءلة تسمح لجميع الأعضاء بالوصول إلى المعلومات والمشاركة في صنع القرار.

- **بناء الثقة بين الأعضاء:** إنشاء بيئة تعاونية قائمة على الثقة يعدُّ عنصراً حيوياً لنجاح أي جمعية تعاونية. فيجب تشجيع التواصل الفعال والدعم المتبادل بين الأعضاء، مما يسهم في بناء علاقات متينة تُعزز من الانسجام والتعاون.
- **تحقيق أهداف التنمية المستدامة:** من خلال تعزيز النموذج التعاوني تستطيع الجمعيات التعاونية المساهمة بفاعلية أكبر في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. ويشمل ذلك دعم الاقتصاد المحلي، وتحسين الأمان الغذائي، والحفاظ على الموارد البيئية، وتعزيز العدالة الاجتماعية من خلال توفير فرص متساوية لجميع الأعضاء.

### تعزيز القدرات وتطوير برامج التدريب من خلال:

- **تقوية الثقافة التعاونية:** الجمعيات التعاونية تحتاج إلى ترسيخ ثقافة التعاون بين أعضائها لضمان التشارك الفعال والمثمر. فيجب أن تشمل برامج التدريب على توعية بمبادئ التعاون وأهمية العمل المشترك، وكيفية تحقيق أهداف مشتركة من خلال التعاون والتفاهم المتبادل. كما يجب تنفيذ برامج تدريب وتوعية للأعضاء حول أهمية الحوكمة الرشيدة ودورها في نجاح الجمعيات التعاونية. وتوفير الدعم والموارد اللازمة لتعزيز قدرات الأعضاء في مجالات الحوكمة والإدارة سيسهم في رفع مستوى الإدارة والشفافية عبر الجمعيات.
- **تطوير القدرات الإدارية والتنظيمية:** من الضروري توفير التدريبات المناسبة التي تغطي مختلف جوانب الإدارة والتنظيم داخل الجمعيات التعاونية. فيجب أن تشمل هذه التدريبات مهارات القيادة، وإدارة المشاريع، والمحاسبة والمالية، وكذلك الإدارة الاستراتيجية والتخطيط. إن تطوير مهارات الأعضاء والموظفين في مجالات الابتكار والتسويق والتكنولوجيا هو أمر حيوي لتعزيز القدرات الداخلية للجمعيات.
- **برامج التدريب المستمر:** لضمان تحديث مستمر للمعارف والمهارات، فيجب أن تكون برامج التدريب دورية وتعتمد على التحديثات الأخيرة في مجالات الإدارة والتنظيم. وهذا يضمن للأعضاء المحافظة على كفاءتهم وقدرتهم على مواكبة التغيرات السريعة في السوق والمجتمع.
- **تعزيز المهارات العملية:** إلى جانب المعرفة النظرية يجب أن تشمل برامج التدريب على ورشات عمل عملية تتيح للأعضاء تطبيق ما تعلموه في بيئات محاكاة أو مشاريع حقيقية. وهذا يساعد في ترسيخ المعلومات وتحسين مهارات التطبيق العملي.
- **التقييم والمتابعة:** من المهم إجراء تقييمات دورية لفعالية برامج التدريب لضمان تلبية الاحتياجات المتغيرة للأعضاء والجمعيات التعاونية. فيجب تحديث المواد التدريبية بناءً على نتائج التقييمات والتغذية الراجعة من المشاركين.

### التمويل الموجه وتحسين الحوكمة من خلال:

- **إجراء دراسات جدوى:** يُعد تنفيذ دراسات جدوى مفصلة أساساً لتقييم فعالية المشاريع المقترحة وضمان استخدام الموارد المالية بطريقة تخدم أهداف الجمعيات التعاونية. وهذه الدراسات تساعد في تحديد الفرص والتحديات وتوفير بيانات دقيقة تساهم في اتخاذ قرارات استثمارية مستنيرة.
- **توفير التمويل المناسب:** من الضروري تطوير آليات تمويل مرنة تتناسب مع احتياجات الجمعيات التعاونية، بما يشمل القروض طويلة الأجل، ومنح الدعم، وتمويل المشاريع ذات العوائد الاجتماعية والاقتصادية العالية. ويجب أن يكون التمويل موجهاً نحو مشاريع تُعزز من استدامة الجمعيات ونموها.

• **تحسين الحوكمة:** تعزيز نظم الحوكمة داخل الجمعيات التعاونية يشكل عنصراً حاسماً لزيادة الشفافية والمساءلة. فيجب تطبيق معايير واضحة للإدارة والرقابة، تشمل تقارير مالية دورية، ومراجعات منتظمة، وتقييم أداء الإدارة لضمان الفعالية والتزام الجمعيات بأعلى مستويات النزاهة والمهنية.

• **تعزيز مشاركة النساء:** تحقيق المساواة الجندرية في الهياكل الإدارية للجمعيات التعاونية يعدّ خطوة مهمة نحو استغلال كامل القدرات البشرية. فيجب تطوير سياسات لتشجيع مشاركة النساء ودعمها في مواقع القيادة والقرار، بما يضمن تمثيلهن تمثيلاً متكافئاً وفعالاً.

### تطوير استراتيجيات التسويق وتحفيز الابتكار من خلال:

• **ابتكار منتجات وخدمات جديدة:** لتعزيز التنافسية بين الجمعيات التعاونية من الضروري الاستثمار في البحث والتطوير لإنشاء المنتجات والخدمات وتحسينهما. كما يجب التركيز على ابتكارات تلبّي الاحتياجات المتغيرة للسوق وتوفر قيمة مضافة للعملاء. وهذا يشمل استخدام التكنولوجيا الحديثة والتقنيات المتقدمة لتحسين الجودة والكفاءة.

• **تحسين استراتيجيات التسويق:** تطوير استراتيجيات تسويق فعالة وتنفيذها يُعدّ أساساً لزيادة الوعي بالعلامة التجارية وتوسيع الوصول إلى الأسواق الجديدة. فينبغي استخدام قنوات التسويق الرقمي والتقليدي استخداماً متوازناً لاستهداف الجماهير المختلفة. كما يجب التركيز على التسويق الاجتماعي والبيئي لتعزيز صورة الجمعيات بوصفها مؤسسات مسؤولة اجتماعياً وبيئياً.

• **استكشاف فرص جديدة:** يجب على الجمعيات التعاونية أن تتحلّى بروح المبادرة في استكشاف أسواق جديدة وفرص تجارية غير مستغلة. وهذا يتضمن التوسع الجغرافي والدخول في قطاعات سوقية جديدة، إذ يمكن أن توفر الجمعيات قيمة فريدة. والتركيز على الابتكارات التي تلبّي الاتجاهات الاستهلاكية الجديدة يمكن أن يعزز من مكانتها ويسهل نموها الاقتصادي.

### بناء شراكات استراتيجية وتطوير نماذج أعمال مبتكرة من خلال:

• **تعزيز الشراكات مع القطاع الخاص:** بناء علاقات استراتيجية مع القطاع الخاص يمكن أن يوفر للجمعيات التعاونية موارد وخبرات قيمة تساهم في تحسين الكفاءات والابتكار. وهذه الشراكات يمكن أن تشمل تبادل المعرفة، والدعم التكنولوجي، والوصول إلى أسواق جديدة، مما يساعد الجمعيات على توسيع نطاق أعمالها وزيادة تأثيرها الاقتصادي والاجتماعي.

• **تطوير نماذج أعمال فعالة:** فتحديث نماذج الأعمال وابتكارها ضروري للحفاظ على استدامة الجمعيات التعاونية ونموها. فينبغي استكشاف نماذج تجارية جديدة تستفيد من التقنيات الحديثة وتعتمد على بيانات السوق لتحسين العمليات وتقديم قيمة مضافة للأعضاء والعملاء.

• **تحسين سلاسل القيمة:** إن مراجعة سلسلة القيمة وتحسينها داخل الجمعيات التعاونية يمكن أن يزيد من كفاءة الإنتاج والتوزيع. فيجب التركيز على تقليل الهدر، وتعزيز الإنتاج المستدام، ومحاولة إيجاد طرق للتعاون مع موردين يشاطرون نفس القيم والأهداف، مما يعزز الفعالية الإجمالية للجمعيات.

• **الاستثمار في التكنولوجيا:** الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة يمكن أن يعزز من قدرات الجمعيات التعاونية في مختلف الأقسام، من الإنتاج إلى التسويق. واستخدام الأنظمة الرقمية والذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات يمكن أن يساعد في اتخاذ قرارات أكثر فعالية وتخصيص الموارد تخصيصاً أكثر كفاءة.

• **تنمية الشراكات المجتمعية والدولية:** توسيع الشبكة الدولية من الشراكات يمكن أن يوفر فرصاً للتعليم والتطوير المتبادل. والتعاون مع جمعيات تعاونية دولية ومنظمات غير حكومية يمكن أن يعزز من موارد الجمعيات ويفتح آفاقاً جديدة للنمو والتأثير الاجتماعي.

وتشكل هذه التوصيات خارطة طريق متكاملة لتعزيز دور الجمعيات التعاونية في الأردن، مما يسهم في تحقيق تنمية مستدامة وشاملة تلبي احتياجات المجتمع وتعزز من استقراره الاقتصادي والاجتماعي.

ملحق رقم (I) فريق عمل الدراسة
فريق الباحثين
الدكتور متري مدانات / منسق فريق البحث
الأستاذ الدكتور ليث نصراوين
الدكتور غازي سماوي
الدكتور خلف السرحان
الدكتور محمد الحر
نبيل الشرع
الأستاذ محمود الشعلان
فريق مشروع مكاتي
غادة سالم
الدكتورة وفاء العميرة
سيرين الموسى
الدكتورة سماح القسوس
نهى معنيو
فريق الباحثين الميدانيين
عبد الرحمن أبو نقطة
مروى السمنة
تهاني أبو مصلح
سحر العلاوي
محمد الفارس
عاهدة كريشان
مي قاسم
عائشة برهومة
ليلي سلامة
ديالا رزق
بلقيس الرامنة

## قائمة المراجع

- 1- الدستور الأردني لعام 1952 وتعديلاته.
- 2- قانون التعاون رقم (18) لسنة 1997.
- 3- قانون التعاون رقم (20) لسنة 1971.
- 4- قانون التعاون رقم (55) لسنة 1968.
- 5- قانون جمعيات التعاون رقم (17) لسنة 1956.
- 6- قانون جمعيات التعاون رقم (39) لسنة 1952.
- 7- نظام الجمعيات التعاونية رقم (36) لسنة 2016.
- 8- نظام الاتحادات التعاونية رقم (166) لسنة 2016.
- 9- نظام تصفية الشركات رقم (6) لسنة 2021.
- 10- نظام المعهد التعاوني رقم (1) لسنة 1971.
- 11- نظام البنك التعاوني رقم (5) لسنة 1971 وتعديلاته.
- 12- تعليمات الجمعيات التعاونية الزراعية رقم (1) لسنة 2022.
- 13- دراسة حول الوضع التنظيمي والتشريعي للجمعيات التعاونية في الأردن 2016، أعدتها اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة.
- 14- دراسة بعنوان "تقييم الدور التنموي للجمعيات التعاونية في المملكة العربية السعودية"، أعدتها الدكتورة هيفاء بنت عبد الرحمن بنت شلهوب.

- 1- Annex I; The United Nations' Cooperation Framework in Jordan 2023-27.
- 2- Jordan Economic Monitor (JEM), The World Bank, 2023.
- 3- Jordan: US\$85 million for a New Industry Development Fund to Promote Investments and Exports, 2022.
- 4- JCC, ILO launch National Cooperative Strategy, The Jordan Times, Jul. 03, 2021.
- 5- Jordan Country Strategic Plan (2023–2027), World Food Programme, 2022.
- 6- Strategic plan for Jordan Enterprise Development Corporation (JEDCO), 2022 – 2025.
- "Jordan Launches National Strategy for the Cooperative Movement, with ILO Support", Media Centre, International Labour Organization, 03 Jul, 2021.

- Jordan Ranks 5th in Region on 2023 Index of Economic Freedom, The Jordan Times, 10 Jun., 2023. -7
- Gutiérrez, H., Chamizo González, J., & Al-Mohareb, M. (2022). The Formalisation of Women's Cooperatives and the Reduction of the Informal Economy in Jordan, Fact or Fiction? *Revista de Economía Mundial*. -8
- Women's Economic Employment in Jordan, MENA Knowledge and Learning #179, The World Bank, 2020. -9
- Promoting Women's Economic Empowerment in Jordan (2019), Factsheets and Briefs, International Labour Organization, 25 Nov., 2021. -10
- Role of Cooperatives in Economic Empowerment of Women: A Review of Indian Experiences, *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 04 Aug., 2021. -11
- Women's Economic Programme, UNDP Jordan. -12
- Women's Economic Empowerment, UN Women Jordan. -13
- Promoting Women's Economic Empowerment in Jordan (2019), Briefing Note, 25 Nov. 2019, ILO. -14
- Women's Economic Empowerment, UN Women Jordan. -15
- Women's Economic Empowerment and the Path to Prosperity in Jordan, *Market Links*, 24 Jul., 2020. -16
- Women's Economic Empowerment and the Path to Prosperity in Jordan, WBD, 24 Jul., 2020. -17
- Women's Labour Force Participation Rates Stagnating, The Jordan Times, 09 Mar 2022. -18
- Empowering Women's Cooperatives: A Solution to Counter the Consequences of COVID-19, UN Women Africa, 02 May 2021. -19
- Women's Economic Programme, UNDP Jordan. -20
- Gender Equality and Female Empowerment, USAID, Feb., 2020. -21
- Women in Jordan – Limited Economic Participation and Continued Inequality, The World Bank, 17 Apr., 2014. -22
- Ikhilia Women Cooperative" in Jordan Valleys: Model for Healthy Food, Land Protection and Economic Empowerment, ActionAid Palestine, 26 Aug., 2021. -23
- Investing in Jordan's Bedouin Women Empowers their Communities, The World Bank, 07 Mar., 2019. -24
- Jordan Launches National Strategy for the Cooperative Movement, with ILO Support, ILO, 03 Jul. 2021. -25

- The National Strategy for the Jordanian Cooperative Movement 2021 – 2025, Jordan -26  
Cooperative Corporation.
- Jordan's Government Adopts Women Economic Empowerment Plan, Wilson Center, 05 -27  
Mar., 2019.
- Women's Empowerment Principles (WEPs) Jordan Network launched, UN Women Jordan, -28  
04 Jan., 2022.
- Disi Women: A Great Example of Pioneering in Conservation, UNDP Jordan, 12 Aug. 2018. -29
- Cooperatives in Lebanon : Hope for a Better Social and Economic Future ?, European -30  
Observatory of Social economy, Sep. 2014.
- Jalkh R, Dedeire M, Requier Desjardins M. An Introduction to Food Cooperatives in the -31  
Bekaa Valley, Lebanon: Territorial Actors and Potential Levers to Local Development  
Through Culinary Heritage. Food Ethics. 2020; 5(1):20.
- Women Working Together, to Survive Lebanon's Economic Crisis, UNDP Lebanon, 24 Jul., -32  
2022.
- [https://www.ilo.org/ankara/news/WCMS\\_714403/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/ankara/news/WCMS_714403/lang--en/index.htm) -33
- Syrian and Turkish Women Build a Cooperative and Economic Independence in Turkey, -34  
UN FAO, 15 Jun., 2021.
- Explainer: Cooperatives in North and East Syria – Developing a New Economy, Rojava -35  
Information Center, 19 Nov., 2020.
- Enhancing the Agricultural Cooperatives System in Egypt, UN FAO, 2019. -36
- Harnessing the Power of the Collective: The Women's Handicrafts Production Cooperative -37  
in Aswan, Egypt, OXFAM, 12 Aug., 2021.
- Success Stories from Enterprises in Egypt, ILO, 08 Dec., 2019. -38
- ILO Introduces Learning Tool to Strengthen Cooperatives in Iraq's Agricultural Sector, ILO, -39  
28 Sep., 2022.
- Iraq Al-Amir Women Cooperative Society, extracted from their website on 09 Oct., 2023. -40
- FSI Insights on policy implementation No 15: Regulation and supervision of financial -41  
cooperatives, Financial Stability Institute, Jan., 2019.
- Supportive Environment for Cooperatives: A Stakeholder Dialogue on Definitions, -42  
Prerequisites and Process of Creation, Report of an Expert Group Meeting held in  
Ulaanbaatar, Mongolia, 15–17 May 2002, UN.
- Cooperative Finance, UW Cener for Cooperatives, extracted from their website on 09 -43  
Oct., 2023.
- National Cooperative Business Association, extracted from their website on 09 Oct., 2023. -44
- International Cooperatives Alliance, extracted from their website on 09 Oct., 2023. -45

- Legal Framework Analysis within the ICA-EU Partnership—National Report of Jordan, Oct., -46  
2019.
- Co-operators in Jordan Look at Changes to National Sector Legislation, International -47  
Cooperative Alliance, 10 Feb., 2023.
- Jordan Launches National Strategy for the Cooperative Movement with ILO Support, ILO, -48  
03 Jul., 2021.
- ILO, JCC and Partners Discuss Amendments to Cooperative Legislation in the Country, -49  
ILO, 27 Jan., 2023.
- Supporting the Cooperative Movement in Jordan, ILO, 04 Nov., 2020. -50
- International Cooperatives Alliance, extracted from their website on 09 Oct., 2023. -51
- Jordan Launches National Strategy for the Cooperative Movement, with ILO Support, ILO, -52  
03 Jul., 2021.
- Financing Charities and Cooperatives, the Official Site of the Jordanian e-Government. -53
- Agricultural Credit Corporation, the Official Site of the Jordanian e-Government. -54
- International Cooperatives Alliance, extracted from their website on 09 Oct., 2023. -55
- Jordan launches national strategy for the cooperative movement, with ILO support, ILO, 03 -56  
Jul., 2021.
- Financing Charities and Cooperatives, The Official Site of the Jordanian e-Government. -57
- Legal Framework Analysis within the ICA-EU Partnership—National Report of Jordan, Oct., -58  
2019.
- Case Study on Jordan’s Policy Regulatory Reforms and Financial and Legal Frameworks, -59  
ESCWA.
- Global Co-operative Impact Fund to Provide Funding for Developing Co-operatives, -60  
International Cooperative Alliance, 15 May., 2015.
- Rural Cooperative Development Grant Program, U.S. Department of Agriculture, extracted -61  
from their website on 09 Oct., 2023.
- Amplifying the Power of Co-ops Nationwide, Capital Impact Partners, extracted from their -62  
website on 09 Oct., 2023.
- Co-operative Challenges, extracted from -63  
<http://globalcooperativedevelopmentlearning.weebly.com> website on 09 Oct., 2023.
- Cooperating to Enhance Native American Food Economies Online Conference, 23 Aug., -64  
2021, Cooperative Development Foundation.
- The Development of Independent Cooperatives in Zambia. A Case Study, FAO, 1994. -65
- Challenging Barriers to Women’s Leadership in Cooperatives, Land O’Lakes International -66  
Development.

- Barriers of Women in Acquiring Leadership Positions in Agricultural Cooperatives: The Case of Cambodia, *Rural Sociology* 88(3) 708 – 730, 25 Apr., 2023. -67
- Challenges Facing Women Cooperatives in Accessing Markets for Agricultural Products: A Systematic Literature Review, *International Review of Management and Marketing* 12(6), 37 – 43, Nov., 2022. -68
- Challenges and Solution Suggestions for Women Cooperatives in Turkey: The Case of Konya, Necmettin Erbakan University, 24 Jul., 2023. -69
- Cooperative Sector: Opportunity and Challenges, extracted from their website on 10 Oct., 2023. -70
- Cooperative Societies: Benefits and Challenges, ForumIAS, 13 Dec., 2022. -71
- Country Commercial Guide—Jordan, International Trade Administration, 14 Dec., 2022. -72
- Investment Climate Statements, U.S. Department of State, 2022. -73
- Entrepreneurship Challenges: The Case of Jordanian Start-ups, *Journal of Innovation and Entrepreneurship* 12(21), 2023. -74
- Legal Framework Analysis within the ICA-EU Partnership—National Report of Jordan, Oct., 2019. -75
- Jordan—Cooperative Sector Restructuring Project, The World Bank, 30 Jun., 2000. -76
- Jordan Report-International Cooperative Alliance, extracted from their website on 10 Oct., 2023. -77
- Common Challenges in Cooperatives, *Grassroots Economic Organizing*, 23 Aug., 2023. -78
- Five Reasons Why Co-ops Fail, co-operatives first, extracted from <https://cooperativesfirst.com/blog/2017/08/17/20178175-reasons-coops-fail/> on 10 Oct., 2023. -79
- Economic & Business Analysis Concepts, Iowa State University Extension and Outreach. -80
- Common Challenges in Cooperatives, *Grassroots Economic Organizing*, 23 Aug., 2023. -81
- Overcoming the Challenges of Cooperative Startups Businesses: Insights From a Bibliometric Network Analysis, *Review of Managerial Science*, 09 May, 2023. -82
- Common Challenges in Cooperatives, *Grassroots Economic Organizing*, 23 Aug., 2023. -83
- Jordan Report-International Cooperative Alliance, extracted from their website on 10 Oct., 2023. -84
- Jordan: Financial Sector Assessment Program-Financial System Stability Assessment, International Monetary Fund, 21 Apr., 2023. -85
- Cooperatives in the Arab World: Reaffirming Their Validity for Local and Regional Development, ILO, 23 – 26 Nov., 2010. -86

- Constraints Faced by Micro lending Institutions in Jordan: Staff Perspective, Nebal Almaaitah, Dec., 2021. -87
- Entrepreneurship Environmental Assessment in Jordan, University of Minnesota, Humphrey School of Public Affairs, May, 2015. -88
- Jordan: Financial Sector Assessment Program-Financial System Stability Assessment, International Monetary Fund, 21 Apr., 2023. -89
- Making Markets Work for Women: How Push and Pull Strategies Can Support Women's Economic Empowerment. Enterprise Development and Microfinance, 26, 11-22, 2015. -90
- Comparative Study of Status of Women Employees in Select Private & Public Sector Enterprises (Banking) in Lucknow District, 2021. -91
- Demsash, S.L. Social Assessment Report, 27 Oct., 2017. -92
- Dubbeling, M., Carey, J., & Hochberg, K. The Role of Private Sector in City Region Food Systems, 2016. -93
- <https://www.semanticscholar.org/paper/40e786871983bb7943a5fd20cd53cbc2e8f7e8947> -94
- Richard Heeks, S. Arun, Social Outsourcing as a Development Tool : IT Outsourcing to Social Enterprises for Poverty Reduction and Women ' s Empowerment in Kerala, 2010. -95
- Measuring Women Empowerment Practices in Private Sector in Bahrain, Third International Sustainability and Resilience Conference: Climate Change, 15 Nov., 2021. -96
- Working With Small Business Cooperatives: A Guide for Public Sector, Private Sector, and Nonprofit Allies, Democracy at Work Institute, 2020. -97
- ABCs of Cooperative Impact, National Cooperative Business Association. -98
- Partners in Cooperative Development, U.S. Department of Agriculture. -99
- The National Strategy for the Jordanian Cooperative Movement 2021–2025. -100
- Analysis of Partnerships Between Agricultural Cooperatives and Development Actors: A National Survey in Saudi Arabia, 24 Jun., 2022. -101
- Public–Private Partnership as a Tool for Interaction Between the State and Cooperatives, Cooperation and Sustainable Development 661 – 666, 04 Dec., 2021. -102
- Country Development Cooperation Strategy: June 30, 2020 – July 1, 2025, USAID -103
- National Strategy for Co-ops in Jordan, Coop News, 02 Aug., 2021. -104
- The National Strategy for the Jordanian Cooperative Movement 2021–2025, ILO. -105
- ILO, JCC and Partners Discuss Amendments to Cooperative Legislation in the Country, ILO, 27 Jan., 2023. -106
- Country Development Cooperation Strategy, USAID. -107

- Analysis of Partnerships Between Agricultural Cooperatives and Development Actors: A National Survey in Saudi Arabia, PLOS ONE, 24 Jun., 2022 -108
- The Assessment of the Prospects of SMEs in Sustained Growth, 2020. -109
- The Impact of People in Cooperation on Cooperative Management of the Private Sector, M. Raewf, Y. Mahmood, Ali J. Jaafar, 28 Dec., 2021. -110
- Legal and Regulatory Support of the Development of a Land Planning for Abstraction Lands from Communal to Private Property, V.B. Skomorovskiy, V.I. Rybchenko, 27 Oct., 2022. -111
- Private Sector Development Finance to Support the ‘Missing Middle’, Amanda Lenhardt, 20 Jan., 2021. -112
- The Role of Private Finance in Infrastructure Development in South Africa—A Critical Assessment, Sonia Phalatse, 13 May, 2022. -113
- Territorial Expansion and Sustainable Development: A Case Study of Regional Small Businesses, Nazeeh Elsebaie et al., 2023. -114
- Strengthening Health Outcomes Through the Private Sector (SHOPS) Final Performance Evaluation, USAID, 2015. -115
- Private Sector Investment and Finance: Firm-Level Analyses, Mohammad A. Khataybeh, 2020. -116
- Public-Private Partnerships to Promote Ginger Exports, 2022. -117
- Corporate Social Responsibility for the Development of Village-Owned Enterprises: Legal Opportunities and Challenges, Detania Sukarja, 2022. -118
- Corporate Social Responsibility: A Legal Framework for Socioeconomic Development in Tibet, C. Fletcher, 2014. -119
- Engaging with the Private Sector for Noncommunicable Disease Prevention and Control: Is it Possible to Create “Shared Value?”, Ann Glob Health 89(1): 46, 2023. -120
- Effect of Corporate Social Responsibility on Consumer Satisfaction and Consumer Loyalty of Private Banking Companies in Peru, Leclercq-Machado et al., 25 Jul., 2022. -121
- What Do We Know About the Private Sector’s Contribution to Development? M. Callan, 2012. -122
- Corporate Social Responsibility Practices in Nigeria: An Exploration of Selected Private Sector Organizations, Caleb Journal of Social and Management Science, 31 Dec., 2020. -123
- The Role of Cooperatives and Business Associations in Value Chain Development, ILO. -124
- The Role of Cooperatives in Economic and Social Development: Supporting Cooperatives as Sustainable and Successful Enterprises, UNDESA, 01 Jun., 2023. -125
- Types of Cooperatives, Benefits, and Constraints: Cooperatives in the Local Food Supply Chain, SC Center for Cooperative and Enterprise Development. -126

- Value Chain Analysis—A shot in the Arm for Farming Cooperatives, Thomas Kagwa, 01 Mar., 2023. -127
- Agricultural Cooperatives and Value Chain Coordination, Bijman et al., Jan. 2010. -128
- Agricultural Cooperatives, Responsible Sourcing and Risk-Based Due Diligence, FAO. -129
- Women’s Empowerment in Global Value Chains: A Framework for Business Action to Advance Women’s Health, Rights, and Wellbeing, BSR. -130
- Value chain interventions for improving women's economic empowerment: A mixed-method systematic review, Malhotra et al., Jun., 2023. -131
- Do Women Have a Meaningful Role in Global Value Chains, and Why Does This Matter?, International Institute for Environment and Development, 13 Oct., 2022. -132
- The Circular Economy, Cooperatives and the Social and Solidarity Economy, Department of Economic and Social Affairs Cooperatives, UN, 02 Aug., 2021. -133
- Can cooperative business models solve horizontal and vertical coordination challenges? A case study in the Australian pineapple industry, Journal of Co-operative Organization and Management 10(2), Dec., 2022. -134
- Effects of Farmer Cooperatives on Expanding Agricultural Markets in Developing Countries: A Systematic Review, Social Impact, Nov. 2015. -135
- Renewable Energy Cooperatives as a Stimulating Factor in Household Energy Savings, Hoppe et al., Energies 12(7), 2019. -136
- Selecting Value Chains for Sustainable Food Value Chain Development, FAO, 2021. -137
- Developing Gender-Sensitive Value Chains, FAO, 2008. -138
- The Role of Cooperatives in Economic and Social Development: Supporting Cooperatives as Sustainable and Successful Enterprises, UNDESA, 01 Jun., 2023. -139
- The Importance of Co-Operatives in Value Chains, Coop News, 17 Oct., 2019. -140
- Improving Opportunities for Women in Smallholder-Based Supply Chains, for the Bill & Melinda Gates Foundation. -141
- Value Chain Interventions for Improving Women's Economic Empowerment: A Mixed-Method Systematic Review, Campbell Syst Rev. 19(3), Sep., 2023. -142
- The Role of Cooperatives and Business Associations in Value Chain Development, ILO. -143
- Five Reasons Why Co-ops Fail, co-operatives first, extracted from <https://cooperativesfirst.com/blog/2017/08/17/20178175-reasons-coops-fail/> on 10 Oct., 2023. -144
- The Role of Cooperatives in Economic and Social Development: Supporting Cooperatives as Sustainable and Successful Enterprises, UNDESA, 01 Jun., 2023. -145
- Common Challenges in Cooperatives, Grassroots Economic Organizing, 23 Aug., 2023. -146

انتهى