



الاستراتيجية الوطنية للحركة التعاونية الأردنية

2025 - 2021







" وتكون مؤسسات المجتمع المدني والتعاونيات المحلية
حاضنة للريادة والعمل التطوعي وبهذا المزيج القائم على
عمل تكاملي ومسؤوليات متبادلة ومتوازنة بين القطاعات
الثلاث نتجاوز تحدياتنا الاقتصادية والاجتماعية "

(من خطاب العرش السامي في افتتاح الدورة البرلمانية لمجلس الأمة السابع عشر)

تمهيد

لأهمية القطاع التعاوني في الدولة الأردنية، ولما له من دور بارز في كافة المجالات الحياتية، وبكل تأكيد إسهاماته في النهوض بالمجتمع على جميع الصعد، كان لا بدّ من الوقوف والتأمل وإجراء مراجعة شاملة لقطاع التعاون مروراً بكافة مراحل، والتوقف أمام التحديات التي عصفت به؛ بغية الوصول إلى مخرجات عملية يكون الإنسان محور اهتمامها، كما تضمن تحقيق العدالة الاجتماعية وتكافؤ الفرص للجميع.

وجاء تطوير الاستراتيجية الوطنية للحركة التعاونية الأردنية للأعوام (2021-2025)، كضرورة ملحة حتمتها الظروف والتحولات الاقتصادية والاجتماعية التي مرّ بها قطاع التعاون في الأردن على مدى سبعة عقود من نشأته في خمسينيات القرن الماضي .

تساعد منظمة العمل الدولية بانتظام الحكومات ومنظمات العمال وأصحاب العمل في مجال تعزيز التعاونيات، حيث أدركت منذ نشأتها عام 1919 بأن للتعاونيات أهمية بالغة في تعزيز مهمتها وهي تحقيق العدالة الاجتماعية، حيث تقدم توصية منظمة العمل الدولية، (رقم 193) سنة 2002 بشأن تعزيز التعاونيات - و التي هي معيار العمل الدولي الوحيد للتعاونيات - إرشادات بشأن السياسات والتنفيذ وكذلك دور الحكومة ومنظمات أصحاب العمل والعمال والمنظمات التعاونية في تعزيز التعاونيات، حيث وجهت التوصية العمليات التشريعية والسياسات في أكثر من 110 دولة حول العالم ، بما في ذلك الاستراتيجية الوطنية للحركة التعاونية الأردنية (2021 - 2025) .

بالشراكة بين المؤسسة التعاونية الأردنية ومنظمة العمل الدولية تم تطوير الاستراتيجية من خلال نهج تشاركي أتاح الفرصة لبناء توافق في الآراء شمل مجموعة واسعة من شركاء التنمية وأصحاب المصلحة ، بما في ذلك الوزارات والشركاء الاجتماعيين ومؤسسات البحث والتعليم ومنظمات المجتمع المدني والتعاونيات ، لتخرج نتاجاً اقتصادياً اجتماعياً، فكرياً وثقافياً توعوياً، ووثيقة إرشادية برامجية تجسدها هذه الاستراتيجية والتي ستسهم في توجيه القطاع التعاوني ، وتعزز من دوره كرافد للاقتصاد الوطني، وفي تحقيق التنمية المستدامة الشاملة التي عمادها الإنسان وصور كرامته .

في إطار برنامج آفاق "الشراكة لتحسين آفاق المجتمعات المضيفة والمهجرين قسراً"، وبدعم من حكومة هولندا، تم تطوير هذه الاستراتيجية حيث تضمنت أفكاراً خلاقة تنهض بالعمل التعاوني وتستحضر قوة الشباب ونشاط المرأة للمبادرة إلى إنشاء تعاونيات شبابية ونسوية، تُمكنهم من تحقيق تطلعاتهم عبر إقامة مشاريع تنموية مدرة للدخل.

وفي الوقت الذي شخّصت فيه الاستراتيجية التحديات التي تواجه قطاع التعاون فإنها تبنت معالجتها من خلال العمل على ايجاد بيئة مواتية، قانونية ومؤسسية وإدارية، مع ضمان وجود بنية تحتية لخدمة فعالة للاستفادة من الدعم المقدم من الحكومة للأعمال التجارية والمنظمات الاجتماعية، فضلاً عن ايجاد تعاونيات مستقلة تعتمد على ذاتها في تقديم خدمات فعالة لأعضائها، ولأفراد المجتمع الأردني المضيف واللاجئين السوريين والعمالة المهاجرة.

آملين أن تدخل هذه الاستراتيجية مجال التطبيق العملي بنهج تعاوني مع شركاء منظمة العمل الدولية (الحكومة، ممثلي العمال وممثلي أصحاب العمل) والشركاء الآخرين ذوي العلاقة في الأردن.

ربي جرادات
المدير الإقليمي
المكتب الإقليمي لمنظمة العمل الدولية للدول العربية

عبد الفتاح محمد الشلبي
المدير العام
المؤسسة التعاونية الأردنية

الشكر

تم تطوير الاستراتيجية الوطنية للحركة التعاونية (2021 - 2025) للمملكة الأردنية الهاشمية بدعم من منظمة العمل الدولية (ILO) في إطار برنامج آفاق "الشراكة لتحسين آفاق المجتمعات المضيفة والمهجرين قسراً PROSPECTS - وهو شراكة عالمية بين مؤسسة التمويل الدولية، ومنظمة العمل الدولية، والمفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (يونيسيف)، والبنك الدولي، بهدف معالجة قضايا التعليم وفرص العمل والحماية الاجتماعية، وبدعم من حكومة هولندا، في ثمانية بلدان في جميع أنحاء شرق إفريقيا والشرق الأوسط، بما في ذلك الأردن.

تمت صياغة الاستراتيجية من قبل يورغان شويتمان، الخبير الدولي في التنمية التعاونية، وبدعم من الدكتور محمد رحاحلة والدكتور حامد عمر كنعان، الخبراء الوطنيين في الحركة التعاونية في الأردن.

نود أن نشكر جميع الذين قدموا مداخلاتهم خلال عملية التشاور من أجل وضع تصور للاستراتيجية الوطنية ووضع اللمسات الأخيرة عليها، ولا سيما أعضاء اللجنة التوجيهية التي أنشئت لغرض صياغة الاستراتيجية برئاسة معالي وزير الزراعة والقادة والأعضاء التعاونيين وأعضاء مجلس إدارة المؤسسة التعاونية الأردنية، بمن فيهم ممثلو المحافظات المختارة.

نقدم شكر خاص لفريق عمل المؤسسة التعاونية الأردنية برئاسة المدير العام للمؤسسة عبد الفتاح الشلبي ومساعد المدير العام الدكتور ناصر أبو البرك والمهندس هاني عدينا وأحمد الزعبي، بالإضافة لكبار المسؤولين الحكوميين الذين تمت مقابلتهم و / أو شاركوا في اجتماعات عبر الإنترنت أثناء عملية تطوير الاستراتيجية.

كما نود أن نُعرب عن تقديرنا لممثلي المجلس الاقتصادي والاجتماعي الأردني؛ شركاء التنمية المنخرطون في تعزيز التعاونيات في الأردن وموظفي منظمة العمل الدولية الذين يعملون في إطار برنامج آفاق PROSPECTS في الأردن، بالإضافة إلى نسرين بطحيش أبو الراغب مستشار الاتصال والتواصل في البرنامج.

كما نتقدم بالشكر الخاص إلى شذا الجندي، كبير المستشارين الفنيين لمنظمة العمل الدولية لبرنامج آفاق PROSPECTS في منطقة الدول العربية، على دعمها المكثف طوال فترة العمل.

قدمت آمال بني عواد المسؤول التقني للتشغيل والإرشاد المهني في برنامج آفاق PROSPECTS منظمة العمل الدولية -الأردن، مساهمات قيمة ودعم فني وتقني طوال فترة العمل لإعداد وتطوير الاستراتيجية الوطنية للحركة التعاونية في الأردن.

قدمت سيميل إيسيم - رئيس وحدة التعاونيات والمسؤول الفني أندريا دافيليا في وحدة التعاونيات بمقر منظمة العمل الدولية في جنيف المشورة والمساعدة التقنية خلال إعداد الاستراتيجية الوطنية للحركة التعاونية.

صمّم وثائق الاستراتيجية علاء العربيات المسؤول التقني - محلل البيانات في برنامج آفاق PROSPECTS منظمة العمل الدولية -الأردن.

قائمة المحتويات

5	تمهيد
6	الشكر
9	قائمة الاختصارات
11	1- مقدمة
11	1-1 الغرض
11	2-1 المنهجية
14	3-1 التعريف بالمملكة الأردنية الهاشمية
15	2- التعاونيات في الأردن - الوضع الراهن
15	1-2 تاريخ موجز للحركة التعاونية
17	2-2 التعاونيات في الوقت الحالي:
17	1-2-2 التعاونيات الأساسية (الجمعيات التعاونية)
18	2-2-2 الاتحادات التعاونية
20	3-2-2 المساواة بين الجنسين في التعاونيات
22	4-2-2 دور التعاونيات في معالجة أزمة اللاجئين
24	3-2 بيئة الحركة التعاونية الأردنية
26	4-2 الجهات الفاعلة الرئيسية في القطاع التعاوني
26	1-4-2 المؤسسة التعاونية الأردنية
28	2-4-2 الجهات الحكومية الأخرى
29	3-4-2 دور شركاء التنمية
29	5-2 تحليل المشكلات
29	1-5-2 المشكلات التي حددها قادة التعاونيات
31	2-5-2 التحليل الرباعي
33	3- التعاونيات في الأردن - استراتيجية من أجل المستقبل
33	1-3 الأسس
33	1-1-3 التعاونيات: التعريف والمبادئ والقيم
34	2-1-3 المبادئ التوجيهية لتصميم الاستراتيجية
35	2-3 الترتيب الهرمي للنتائج
36	3-3 نظرية التغيير
38	1-3-3 بيان الرؤية
38	2-3-3 بيان الرسالة
39	3-3-3 الإطار المنطقي
40	4-3-3 الروابط الأفقية والعمودية للإطار المنطقي
41	5-3-3 الأهداف والنتائج والمخرجات
52	6-3-3 الافتراضات والمخاطر
53	4-3 خطة التنفيذ



53	1-4-3 مؤشرات الأداء الرئيسية
56	2-4-3 الجدول الزمني للتنفيذ
61	3-4-3 مسؤوليات التنفيذ
64	4-4-3 الجوانب المالية
67	5-3 المراقبة، ترتيبات التقييم والمراجعة
Error! Bookmark not defined.	6-3 التحقق من الاستراتيجية
70	4- خطة العمل للسنة الأولى من الاستراتيجية (2021 - 2022)
74	5- الملاحق
74	1-5 (المصادر)
78	2-5 (المصادر)
78	3-5 الإحصائيات
78	1-3-5 تطور العضوية التعاونية 1972-2019
79	2-3-5 تطور الجمعيات التعاونية 1972-2019
79	3-3-5 التعاونيات حسب النوع والمحافظة
80	4-3-5 عدد التعاونيات المسجلة حديثاً سنوياً (1953 - 2020)
80	5-3-5 رأس المال المملوك من قبل الجمعيات التعاونيات الأردنية
81	6-3-5 طاقم عمل المؤسسة التعاونية الأردنية
83	4-5 الوزارات والمؤسسات المشاركة في القطاع التعاوني

قائمة الاختصارات

الاختصار	بالعربية
AFD	وكالة الإنماء الفرنسية
ACAD	مديرية تدقيق الحسابات التعاونية
CDF	صندوق التنمية التعاوني
CDI	معهد التنمية التعاوني
CDS	استراتيجية التنمية التعاونية
COVID – 19	كوفيد (19)
DEF	صندوق التنمية والتشغيل
ECOSOC	المجلس الاقتصادي والاجتماعي
FAO	منظمة الاغذية والزراعة العالمية
GDP	الناتج المحلي الإجمالي
GIZ	وكالة الإنماء الألمانية
HQ	المقرات الرئيسية
ICA	التحالف التعاوني الدولي
ICT	تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات
ILC	مؤتمر العمل الدولي
ILO	منظمة العمل الدولية
ITC-ILO	مركز التدريب الدولي / منظمة العمل الدولية
JCB	البنك التعاوني الأردني
JCC	المؤسسة التعاونية الأردنية
JCCU	الاتحاد التعاوني المركزي الأردني
JCO	المنظمة التعاونية الأردنية
JD	الدينار الأردني
JEDCO	المؤسسة الأردنية لتطوير المشاريع الاقتصادية
JGBD	دائرة الموازنة العامة
JGCU	الاتحاد العام التعاوني الأردني
JNCW	اللجنة الأردنية لشؤون المرأة
LCC	تعاونيات العمل التعاقدية
MENA	الشرق الأوسط وشمال افريقيا
MOPIC	وزارة التخطيط والتعاون الدولي
OECD	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
PESTLE	تحليل بستل(السياق السياسي , الاقتصادي , الاجتماعي , التكنولوجي ، القانوني

بالعربية والبيئي	الاختصار
الشراكة من اجل تحسين ظروف المهجرين والمجتمعات المضيفة	PROSPECTS
الإدارة الموجهة بالنتائج	RBM
تعاونيات الخدمات المشتركة	SCC
اهداف التنمية المستدامة	SDG
تحليل سوات (القوة , الضعف , الفرص , التهديدات)	SWOT
برنامج الامم المتحدة الإنمائي	UNDP
الهيئة العمومية للأمم المتحدة	UNGA
لجنة الأمم المتحدة العليا لشؤون اللاجئين	UNHCR
شبكة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة	UNSDF
الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية	USAID

1- مقدمة

1-1 الغرض

تطرح هذه الورقة استراتيجية تنمية تعاونية شاملة وعملية للمملكة الأردنية الهاشمية. على الرغم من وجود التعاونيات في الأردن منذ عام 1952، عندما صدر أول قانون تعاوني، إلا أن الدولة لم تقم أبدًا بإعداد استراتيجية تنمية تعاونية طويلة الأجل. إن الحاجة الملحة لإعداد مثل هذه الاستراتيجية تستشعر بها بقوة هذه التعاونيات ذاتها والسلطات الحكومية التي تعمل مع الحركة التعاونية، بما في ذلك المؤسسة التعاونية الأردنية، بالإضافة إلى شركاء التنمية في الأردن. وقد دعت ورقة حديثة صادرة عن المجلس الاقتصادي والاجتماعي بالأردن صراحة إلى إعداد استراتيجية خمسية للقطاع التعاوني (المجلس الاقتصادي والاجتماعي، 2020، ص 22)، وهو ما تضمنته ورقة سياسات سابقة أصدرتها اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة ((اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة، 2017، ص 16). ويتعين على هذه الوثيقة ملء الفراغ؛ والغرض منها هو أن تكون بمثابة وثيقة استراتيجية مدتها خمس سنوات للحركة التعاونية الأردنية، ووثيقة إرشادية للمؤسسة التعاونية الأردنية (JCC)، وكذلك لجميع الوكالات وشركاء التنمية الذين يدعمون أو يشاركون في الترويج التعاوني في الأردن. تتضمن الاستراتيجية خطة عمل تشغيلية للسنة الأولى من التنفيذ (انظر الفصل 4)، ويتم استكمالها من جانب المؤسسة التعاونية الأردنية ببرنامج عمل مؤسسي.

2-1 المنهجية

تم وضع الاستراتيجية من قبل فريق صياغة مؤلف من خبير دولي (السيد/ يورجن شويتمان) وخبيرين أردنيين (د./محمد رحالة ود/حامد عمر كنعان). تم استخدام المنهجية التالية:

- (1) مراجعة مكتبية للتقارير والدراسات والوثائق ذات الصلة المتعلقة بالتطور والوضع الحالي للحركة التعاونية الأردنية والسياسات والتشريعات التعاونية في الأردن، ودور التعاونيات في خطط التنمية الوطنية في الأردن، والبيئة المؤسسية، وفي المقام الأول المؤسسة التعاونية الأردنية وسلفها. وقد تم تضمين الوثائق الرئيسية في التسلسل الهرمي لنتائج الاستراتيجية (صفحة 35). تم استكمال مراجعة الوثائق الخاصة بالأردن بتحليل للمصادر الدولية ذات الصلة، وذلك لوضع الحركة التعاونية الأردنية في السياق العالمي. توجد قائمة كاملة بالمراجع في الصفحة (69).
- (2) اجتماعات افتراضية ومقابلات⁽¹⁾ تم عقدها مع أصحاب المصلحة المعنيين (أعضاء وقادة التعاونيات، ومسؤولو المؤسسة التعاونية الأردنية وأعضاء مجلس الإدارة،

⁽¹⁾تمت صياغة الاستراتيجية في وقت أصبح فيه السفر الدولي إلى الأردن مستحيلًا بسبب تفشي فيروس كورونا

- واللجنة التوجيهية التي تم تشكيلها للإشراف على إعداد الاستراتيجية، والجهات الحكومية الأخرى ذات الصلة، وشركاء التنمية، وما إلى ذلك).
- (3) محادثات هاتفية أجراها المستشار الدولي مع منظمة العمل الدولية في جنيف وبيروت وعمان، ومع خبراء البنك الدولي ومنظمة العمل الدولية المسؤولين عن إعداد برنامج الإصلاح التعاوني الأردني في 2000/1999 انظر (البنك الدولي، 2000).
- (4) زيارات ميدانية قام بها الخبراء الوطنيين لثلاث تعاونيات من مختلف الأنواع في كل محافظة من محافظات الأردن الاثنتي عشرة. وكذلك تم عقد ثلاثة لقاءات مع قيادات تعاونية من أقاليم الأردن الشمالية والجنوبية والوسطى، شارك فيها (109) شخصًا، كان ستة منهم من النساء.
- (5) استبيان تم توزيعه على تعاونيات مختارة، تم رد إجمالي 150 منها. (عدد الاستبيانات الموزعة 400 استبيان).
- (6) شارك التعاونيون ذوي الخبرة للأقاليم الثلاثة (الدكتور عبد القادر بني ارشيد - إقليم الشمال، المهندس خالد الطوالبه - إقليم الوسط، الدكتور حمزة التميمي - إقليم الجنوب) بإجراء المسوحات الميدانية من خلال توزيع الاستمارات (الاستبيانات) وجمع المعلومات من ممثلي التعاونيات ومناقشة النسخة الأولى من الاستراتيجية مع الخبراء وإعدادها.
- (7) مراجعة مسودة الاستراتيجية من فريق أكاديمي مكون من ستة خبراء ذوي اختصاص. (الدكتور مازن مسودة، الدكتور عبد الله القضاة، الدكتور عبد المعطي عساف، الدكتورة رندا عمايري، الدكتور مصطفى الشيخ، الدكتور محمود العتيبي).
- يرفع فريق الصياغة تقاريره إلى لجنة توجيهية تم تشكيلها خصيصًا لغرض الاشراف على إعداد استراتيجية التنمية التعاونية الحالية. وتمت المصادقة على الاستراتيجية من قبل مجلس الوزراء وإطلاقها في 3 تموز 2021 في حدث جمع جميع أصحاب المصلحة. تبع حفل الإطلاق ورشة عمل لمدة يومين حيث ناقش المشاركون خطة تنفيذ هذه الاستراتيجية. يوضح الشكل 1 عملية تطوير الإستراتيجية. يوضح الشكل (1) أدناه عملية وضع الاستراتيجية:

الشكل رقم 1 عملية وضع الاستراتيجية



3-1 التعريف بالمملكة الأردنية الهاشمية

تقع المملكة الأردنية الهاشمية في الجزء الغربي من قارة آسيا، وفي شرق البحر الأبيض المتوسط. تبلغ مساحة المملكة (89.200) كيلومتر مربع، تمثل مساحة الأرض منها (88600) كيلومتر مربع. يوجد في الأردن ثلاث مناطق فيزيوغرافية رئيسية (من الشرق إلى الغرب): الصحراء، والمرتفعات شرق نهر الأردن، ووادي الأردن (الجزء الشمالي الغربي من نظام الصدع الكبير في شرق إفريقيا).

الشكل رقم 2 خريطة الأردن



حوالي ثلث (34.3%) من سكان الأردن البالغ عددهم 10.6 مليون دون سن الخامسة عشر، بينما (5.4%) فوق سن الستين. متوسط العمر المتوقع (71.5) سنة. تتراوح الكثافة السكانية بين (573.3) فرد لكل كيلومتر مربع في محافظة إربد شمالاً و (3.1) فرد لكل كيلومتر مربع في محافظة معان جنوباً.

تعرض الأردن للعديد من موجات الهجرة نتيجة عدم الاستقرار في كثير من المنطقة المحيطة؛ وهذا يشمل عددًا كبيرًا من اللاجئين السوريين واللجئين العراقيين. يتركز معظم سكان الأردن في الأجزاء الوسطى والشمالية من المملكة. ينقسم الأردن إلى اثنتي عشرة محافظة، وثلاث مناطق طبيعية ومناخية: وادي الأردن، وهضبة المرتفعات الجبلية، والصحراء الشرقية (منطقة البادية) والتي تشكل 75% من المساحة الإجمالية. يصنف البنك الدولي الأردن كدولة ذات متوسط دخل عالي. يلخص الجدول رقم (1) أدناه المؤشرات الاقتصادية الرئيسية المتعلقة بالأردن لعام 2019 (وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 2020).

جدول رقم 1 المؤشرات الاجتماعية والاقتصادية الرئيسية

الأردن: المؤشرات الاجتماعية والاقتصادية الرئيسية (2019)									
المؤشر	الناتج المحلي الإجمالي (مليار دولار أمريكي)	الناتج المحلي الإجمالي للفرد الواحد (بالدولار الأمريكي)	معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي	التضخم	الميزان التجاري (مليار دولار أمريكي)	عجز الميزانية (% من الناتج المحلي الإجمالي)	معدل انتشار الفقر	الكثافة السكانية لكل كيلومتر مربع	سكان الحضر
القيمة	44.6	4223	2.0	0.8%	11.0 -	5.8%	15.7%	118.9	90.3

تجدر الإشارة إلى أن العديد من هذه المؤشرات قد ساءت في عام (2020) نتيجة تفشي فيروس كورونا.

2- التعاونيات في الأردن - الوضع الراهن

1-2 تاريخ موجز للحركة التعاونية

يعود تاريخ الحركة التعاونية الأردنية إلى عام (1952)، على الرغم من إجراء بعض المحاولات لتشكيل التعاونيات في وقت سابق، خلال فترة الانتداب البريطاني. صدر أول قانون تعاوني أردني في عام (1952). في البداية، كانت غالبية التعاونيات عبارة عن جمعيات ائتمانية ريفية وجمعيات ادخار، تم تشكيلها بهدف حماية المزارعين من المقرضين والوسطاء. وفي عام (1959)، تم إنشاء الاتحاد التعاوني المركزي الأردني (JCCU) لتقديم القروض والبذور والأسمدة والمبيدات ومستلزمات الانتاج للمزارعين بأسعار معقولة. وفي السنوات 1961 - 1966، تم إنشاء مؤسسات رئيسية إضافية:

المعهد التعاوني [مديريات التدريب] عام 1963، واتحاد مراقبة الحسابات عام 1964، واتحاد تصنيع وتسويق الزيتون عام 1966. وفي ذلك الوقت، كان يُنظر إلى الحركة التعاونية الأردنية على أنها قوية ومتأصلة في القطاع الخاص، ويسيطر عليها أعضائها بالكامل. اقتصر دور الحكومة على تسجيل الجمعيات من قبل إدارة التعاونيات التابعة لوزارة العمل والشؤون الاجتماعية. وفيما بين عامي 1952 و1967 (عام الحرب العربية الإسرائيلية)، نمت الحركة من (42) جمعية تضم (2,000) عضو إلى (716) جمعية تضم (43,461) عضوًا.

مثلت حرب 1967 حداً فاصلاً. فمع احتلال الضفة الغربية، توقفت حوالي 60 في المائة من التعاونيات (238 جمعية تضم 14,377 عضوًا) في المملكة عن العمل. نص القانون التعاوني الجديد (رقم 55 لسنة 1968) على إنشاء المنظمة التعاونية الأردنية كمؤسسة أهلية استوعبت الأذرع التعاونية الموجودة سابقاً مثل الاتحاد التعاوني المركزي الأردني واتحاد مراقبة الحسابات؛ تبع ذلك القانون رقم (20) لعام 1971 الذي تأسس من خلاله البنك التعاوني الأردني (JCB) في عام 1971، ومندمج بالكامل في هيكل المنظمة. وبعد التراجع الكبير بسبب حرب (1967)، تعافت الحركة التعاونية الأردنية، حيث نمت من (197) جمعية تضم (9,305) عضوًا في عام 1970 إلى (314) جمعية تضم (28,988) عضوًا في عام 1978، و(423) جمعية تضم (46,572) عضوًا في عام 1988 (أبو زنت، 1991).

في عام 1988، كان لدى المنظمة التعاونية الأردنية طاقم عمل مكون من 593 موظفًا، بما في ذلك 93 موظفًا بالبنك التعاوني الأردني، وتولى سلطات واسعة النطاق، بما في ذلك إنشاء التعاونيات وتسجيلها ودمجها وتصفيته، وتقديم الخدمات الاقتصادية، مثل تسويق السلع الزراعية وتوريدها، وكذلك الخدمات المالية من خلال البنك التعاوني الأردني. وكانت المنظمة التعاونية الأردنية تدار بمعرفة مجلس إدارة يضم عشرة أعضاء منهم خمسة أعضاء ممثلين تعاونيين. كانت الجمعية العمومية للمنظمة تتكون من ممثل واحد لكل جمعية تعاونية مسجلة في الأردن. شغل رئيس مجلس الإدارة، المعين من جانب مجلس الوزراء، منصب مدير عام المنظمة التعاونية الأردنية. وقد

حددت الخطة الخمسية (1976 - 1980) بالأردن دورًا رئيسيًا للتعاونيات (والمنظمة التعاونية الأردنية) في دفع التنمية الاجتماعية والاقتصادية في الأردن، مثل زيادة إنتاج القمح بنسبة 50٪ واستصلاح الأراضي القاحلة (بارنيت وروبرتس، 1984).

انتهى الاتجاه الإيجابي في الثمانينيات. بحلول عام 1988، حيث بلغ إجمالي الديون المستحقة على المنظمة التعاونية الأردنية (40) مليون دينار أردني (بما في ذلك الفوائد المتركمة)، كان معظمها مستحقًا للبنك التعاوني الأردني. لم يتجاوز معدل استرداد القروض للبنك التعاوني الأردني (40) في المائة، مما أدى إلى تآكل رأس مال البنك بشكل حتمي، وفي نفس العام، أصبح الوضع المالي للمنظمة التعاونية الأردنية (بصفتها المالكة للبنك التعاوني الأردني) مقلقًا للغاية لدرجة أن الحكومة قررت حل المنظمة تمامًا، واستبدالها بالمؤسسة التعاونية الأردنية (JCC)، وهي مؤسسة حكومية مملوكة بالكامل للدولة. تم تخفيض عدد موظفي المؤسسة التعاونية الأردنية إلى 250 شخصًا، بعد أن كان 593 مستخدمًا في المنظمة التعاونية الأردنية. ونتيجة لذلك، أوقفت المؤسسة التعاونية الأردنية إلى حد كبير وظائفها الترويجية وركزت على الوظائف التنظيمية (التسجيل ومراقبة الحسابات والتصفية) (منظمة العمل الدولية، 1998).

تمت المصادقة على هذه التغييرات المؤسسية بموجب قانون التعاون رقم 18 لعام 1997، والذي أنشأ بشكل قانوني المؤسسة التعاونية الأردنية⁽²⁾. في عام 1998، عندما ارتفع عدد التعاونيات في الأردن إلى (850) تعاونية تضم حوالي 70 ألف عضو، طلبت حكومة الأردن مساعدة البنك الدولي في إصلاح القطاع التعاوني من خلال (أ) صياغة استراتيجية قطاع تعاوني شامل و (ب) وضع مشروع تطوير تعاوني لتنفيذ هذه الاستراتيجية. (بولات، 2010). وقد أعد البنك الدولي بالاشتراك مع الفرع التعاوني لمنظمة العمل الدولية في وقت لاحق مراجعة للقطاع التعاوني، بالإضافة إلى مسودة استراتيجية القطاع التعاوني التي لم يتم الانتهاء منها.

وقد توصلت مسودة الاستراتيجية إلى نتيجة مفادها أن:

"تواجه الحركة التعاونية الأردنية وضعاً حيث تدعي الدولة (عبر المؤسسة التعاونية الأردنية) احتكارها لجميع العمليات المتعلقة بالتنمية التعاونية، لكنها غير قادرة على تقديم الخدمات التي يشملها هذا الاحتكار. لم يعد بإمكان التعاونيات الوصول إلى خدمات التعليم والتدريب والاستشارات الإدارية؛ وتوقف الإقراض من جانب البنك التعاوني الأردني، كما توقفت جميع أنشطة تسويق وتوريد المدخلات والمخرجات في المؤسسة التعاونية الأردنية." (منظمة العمل الدولية، 1998، ص3).

يبدو أن المقابلات التي أجريت لإعداد هذه الاستراتيجية تشير إلى أن هذا الوضع سائد حتى اليوم. في الواقع، فإن تاريخ التعاونيات في الأردن، إلى حد كبير، هو تاريخ للعلاقة بين التعاونيات والدولة: فقد أنشأت الحكومة الاتحاد التعاوني الأردني (1959-1968)، لكنه كان مملوگًا بالكامل وتحكمه

(2) تم استكمال هذا القانون بنظام التعاونيات رقم 13 لسنة 1998 الذي تم اعتماده في العام 1998، وتم تعديل هذا النظام في عام 2016 تحت رقم (36)

الحركة التعاونية. وقد خلفه، المنظمة التعاونية الأردنية (1969-1997) والتي كانت منظمة هجينة وشبه حكومية تمولها وتديرها الحكومة، وإن كانت الحركة توفر التوجيه والإشراف عليها. المؤسسة التعاونية الأردنية (منذ عام 1997) هي مؤسسة مملوكة بالكامل وتسيطر عليها الحكومة والتي تلعب الحركة التعاونية في هيكلها المحكوم دورًا ثانويًا فقط. هذه العلاقة الغامضة بين الدولة والتعاونيات لا تعتبر بأي حال من الأحوال سمة من سمات الأردن وحده: لاحظ (بولات) وجود نفس الغموض في جميع الدول العربية (2010، ص 17).

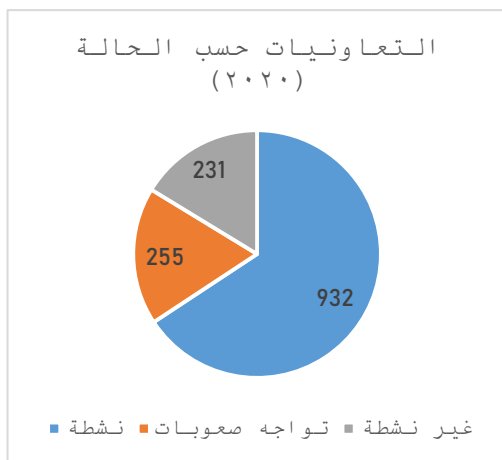
يوضح الشكل رقم (13)، (14) والشكل رقم (15) بالملحق التطور الكمي للحركة التعاونية الأردنية على مدى السنوات الـ(47) الماضية. وخلال هذه الفترة، ظل متوسط حجم عضوية التعاونيات في الأردن مستقرًا بشكل ملحوظ، حيث تراوح بين (50) و (100) شخص، في حين زادت كثافة التعاونيات بشكل طفيف من (0.9%) إلى (1.3%) من إجمالي السكان.

2-2 التعاونيات في الوقت الحالي:

1-2-2 التعاونيات الأساسية (الجمعيات التعاونية)

يفيد الكتاب الإحصائي السنوي الأردني (دائرة الإحصاءات العامة، 2019) أنه لغاية عام 2018، تم تسجيل ما مجموعه 1592 جمعية تعاونية في المملكة. ويرد التوزيع حسب النوع والإقليم في الملحق (انظر الصفحة 74). يعادل العدد الإجمالي للأعضاء (142322) كثافة التعاونيات (النسبة المئوية لأعضاء التعاونيات إلى إجمالي عدد السكان) تبلغ (1.4%)؛ وتعتبر هذه النسبة أقل بكثير من مثيلاتها، على سبيل المثال في مصر (13.3%)، أو أفريقيا جنوب الصحراء (بمتوسط 7%) (شويتمان، 2014)، لكنها أعلى قليلاً من فلسطين (1.2%). تضم الغالبية العظمى (78.1%) من جميع التعاونيات أقل من 100 عضو، بينما تضم (7%) أكثر من 1000 عضو. كان نمو العضوية في الجمعيات التعاونية بين عامي (1970) و (2018) أسرع بنحو ثلاث مرات من النمو السكاني في الأردن خلال نفس الفترة الزمنية (15.3 مقارنة بـ 5.8)، مما

الشكل رقم 3 التعاونيات حسب الحالة



يعني أن الحركة قد اكتسبت شعبية. ومع ذلك، تعتبر الإحصائيات في الجدول رقم (11) مضللة، حيث تم تصنيف حوالي (255) تعاونية على أنها "متعثرة" و (231) أخرى على أنها غير نشطة أو متوقفة عن العمل (مجمدة) الواردة في الشكل رقم (3).

يقال إن التعاونيات قد أوجدت (20000) فرصة عمل مباشرة (اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة، 2016)، بالإضافة إلى تحسين سبل العيش التي أصبحت ممكنة و/أو أكثر إنتاجية من خلال التعاون. يمثل عدد الوظائف

المباشرة 1.4% من السكان النشطين اقتصاديًا في الأردن (+15) في عام 2018 (دائرة الإحصاءات العامة، 2020).

تُقدّر المساهمة في الناتج المحلي الإجمالي للدولة بنحو (0.1%) فقط (اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة، 2017، ص 8). بلغ رأس المال المجمع (الأسهم المدفوعة بالإضافة إلى الاحتياطات) لجميع التعاونيات في الأردن 106.1 مليون دينار أردني في عام 2018؛ وهو مبلغ يعادل حوالي (66,650) دينار أردني لكل جمعية تعاونية، أو 745 دينار لكل عضو في جمعية تعاونية. تخفي هذه المتوسطات اختلافات كبيرة بين الأنواع المختلفة من التعاونيات على نحو ما هو موضح في الجدول (12) من الملحق. تمثل الأصول التي تمتلكها التعاونيات الأردنية 0.02% من إجمالي رأس المال بالأسعار الوطنية الثابتة للأردن (414.5 مليار دينار أردني في عام 2017) (FRED، 2020). وتظهر هذه المؤشرات المختلفة أن التعاونيات الأردنية بعيدة عن تحقيق كامل طاقتها.

ويشير الجدول 11 في الملحق إلى أن التعاونيات الزراعية والتعاونيات متعددة الأغراض (التي يشارك معظمها في الإمداد الزراعي والتسويق والتمويل أيضًا) تشكل 75 في المائة من إجمالي التعاونيات الأساسية و64 في المائة من مجموع الأعضاء. تمثل تعاونيات الإسكان - التي تتركز بشكل طبيعي في المناطق الحضرية - ثالث أكبر مجموعة، تليها تعاونيات تمكين المرأة، والتي تنشط في العديد من القطاعات الاقتصادية المختلفة (الزراعة، والحرف اليدوية، وإنتاج المنسوجات، وتوفير الرعاية اليومية، والخدمات المالية، وما إلى ذلك)؛ ومع ذلك، فقد تعرض عدد كبير من تلك التعاونيات للخسائر في السنوات الأخيرة (اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة، 2017، ص 11). إن معظم تعاونيات "المنفعة المتبادلة" ليست أكثر من كيانات أسرية تنظم المساعدة المتبادلة والدعم والتعاون داخل الدائرة المغلقة لبنية أسرية معينة، وبالتالي فهي تتخطى المبدأ التعاوني العالمي الأول، أي "العضوية الاختيارية المفتوحة".

2-2-2 الاتحادات التعاونية

من حيث المبدأ، تلعب الاتحادات التعاونية دورًا هامًا في تحقيق وفورات الحجم والنطاق وتعزيز القوة التفاوضية للجمعيات الأساسية المنتسبة؛ علاوة على ذلك، يمكنها القيام بمهام معينة (مثل التصنيع أو النقل أو خدمات تكنولوجيا المعلومات) المكلفة أو المعقدة للغاية بالنسبة للجمعيات الأساسية. تقوم الاتحادات التعاونية بدور أكثر تمثيلاً وضغطًا؛ فهي تمثل الحركة التعاونية تجاه الدولة والقطاع الخاص، وتشارك في هياكل الحوار الاجتماعي، وتشارك بالنيابة عن الحركة في الفعاليات والمنظمات.

في الأردن، يتم تنظيم تشكيل التعاونيات الثانوية (الاتحادات) من خلال:

- (1) المواد (18) و (19) من قانون التعاون رقم 18 لسنة 1997.
- (2) الاتحادات التعاونية بموجب نظام الاتحادات التعاونية رقم 166 لسنة 2016.
- (3) التعليمات التنفيذية لأحكام نظام الاتحادات التعاونية رقم 166 لسنة 2016.

تجدر الإشارة إلى أن الاتحادات التعاونية لا تخضع لقانون منفصل في معظم دول العالم، ولكن تشملها نصوص محددة في قانون التعاون العام.

وفقاً للقانون رقم 1997/18، تتمتع التعاونيات الأساسية بحرية إنشاء اتحادات نوعية (تتكون من تعاونيات تعمل في نفس القطاع الاقتصادي أو الاجتماعي)، وكذلك الاتحادات الإقليمية (ليس في أكثر من محافظة واحدة). وفي الوقت الحاضر، توجد أربعة اتحادات تعاونية في الأردن:

- الاتحاد التعاوني الإقليمي في البلقاء وتضم عضويته (25) جمعية تعاونية.
- الاتحاد التعاوني الإقليمي في الزرقاء وتضم عضويته (20) جمعية تعاونية؛
- الاتحاد التعاوني الإقليمي في جرش وتضم عضويته (21) جمعية تعاونية؛
- الاتحاد التعاوني التعليمي النوعي وتضم عضويته (12) جمعية تعاونية.

وهو ما يعني أنه في الوقت الحاضر، تنتسب أقل من (5%) من جميع التعاونيات الأساسية المسجلة إلى اتحاد تعاوني. ويبلغ إجمالي رأس المال المدفوع لهذه الاتحادات الأربعة (11,950) دينار أردني ولا يوجد لدى أي منهم موظفين أو مكاتب، ولم يصدر لأي منها ميزانيات أو تقارير سنوية. وفي ضوء أوجه القصور المذكورة، يتعين التشكيك في مبرر وجود هذه الاتحادات.

سوف يعد الاتحاد التعاوني العام الأردني (JGCU)، والذي لم يتم تسجيله بعد، بمثابة المؤسسة الجامعة لـ "جميع الاتحادات الإقليمية والنوعية على جميع المستويات والدرجات والوظائف في المملكة" (المادة 18 (أ) من النظام رقم (2016/166)). تنص المادة (22) من النظام (2016/166) على أن: "يتألف مجلس الإدارة من خمسة أعضاء، على أن يكون منهم اثنان عن الاتحادات النوعية واثنان عن الاتحادات الإقليمية تنتخبهم الهيئة العامة". ويفسر ذلك بأنه يعني أن الاتحاد العام يجب أن يضم ما لا يقل عن خمسة أعضاء - اتحادات - وبما أنه لا يوجد حالياً إلا أربعة فقط في الأردن (ثلاثة اتحادات إقليمية وواحدة تربية)، لم يكن من الممكن (إعادة) تأسيس الاتحاد التعاوني العام الأردني.⁽³⁾

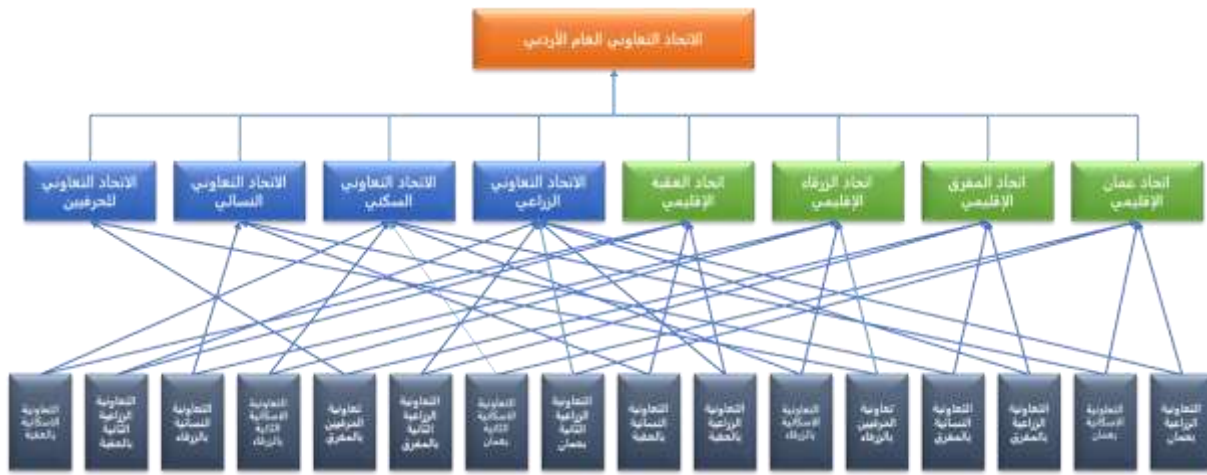
بالإضافة إلى ذلك، يضم الاتحاد العام لجنة رقابة تكون من خمسة أعضاء. تنص المادة (3) من القواعد التنفيذية (3. أعلاه) على نوع الاتحادات التعاونية النوعية التي يمكن تشكيلها، بما في ذلك "اتحاد التعاونيات ذات الأنشطة المختلفة حسب مقتضى الحال"، مما يعني أنه يمكن بشكل أساسي تأسيس أي نوع من التعاونيات النوعية.

وكما أشرنا سابقاً، تم دمج الأجهزة الرئيسية المستقلة للحركة التعاونية الأردنية التي كانت قائمة حتى عام 1968 ضمن المنظمة التعاونية الأردنية واختفت كمؤسسات مستقلة. تحدد المادتان (18) و(19) من قانون التعاون الأردني لعام 1997 الإطار التنظيمي الذي يمكن للتعاونيات من خلاله أن تؤسس الاتحادات. ومع ذلك، لا تشير هذه المواد بأي إشارة إلى الغرض من هذه الاتحادات أو أدوارها في تعزيز المصالح المشتركة للتعاونيات الأعضاء. علاوة على ذلك، يضع القانون أيضاً قيوداً جمة على كيفية انضمام التعاونيات إلى الاتحاد العام وتأسيس الاتحادات. أولاً: يسمح فقط بتأسيس اتحاد تعاوني

(3) حتى إذا تم تشكيل اتحاد إقليمي رابع، سيظل من المستحيل إنشاء اتحاد تعاوني عام لأن القانون يتطلب وجود اتحادين نوعيين على الأقل.

إقليمي واحد لكل منها. ثانيًا: يقتصر تشكيل الاتحادات التعاونية النوعية (أي التعاونيات الزراعية، التعاونيات الاستهلاكية، إلخ) على اتحاد وطني واحد فقط، مما يجعل من المستحيل على التعاونيات تأسيس اتحادات تعاونية نوعية على المستوى دون الوطني. ثالثًا: نص القانون على أنه يجوز إنشاء اتحاد التعاونيات العام في الأردن، وتقتصر العضوية في هذا الاتحاد العام على الاتحادات الثانوية فقط، دون التعاونيات الأساسية التي لا ترغب في أن تصبح أعضاء في اتحادات نوعية وعلى مستوى المحافظات وغير القادرة على الاتحاد بأي شكل من الأشكال. (التحالف التعاوني الدولي، 2018، أ، صفحة 18). توجد قيود مماثلة في العديد من الدول حول العالم؛ وفي كثير من الأحيان، كانت التغطية الجغرافية للاتحادات التعاونية (أو حتى التعاونيات الأساسية) تحكمها التقسيمات الإدارية للدولة المعنية، على الرغم من أن هذا قد لا يكون له أي معنى اقتصادي. بعد اعتماد توصية منظمة العمل الدولية رقم 193 بشأن تعزيز التعاونيات (مؤتمر العمل الدولي، 2002)، والتي تنص في المادة 6 (د) على أنه [يتعين على الحكومة] "تسهيل عضوية التعاونيات في الهياكل التعاونية التي تستجيب لاحتياجات أعضاء التعاونيات"، وقد رفعت العديد من الدول هذه القيود.

الشكل رقم 4 الهيكل المزدوج للاتحادات التعاونية



يوضح الشكل رقم (4) أعلاه الهيكل المزدوج للحركة التعاونية الأردنية، على النحو المنصوص عليه في التشريع الحالي. من المحتمل أن تنتسب كل جمعية أساسية إلى اتحادين: اتحاد إقليمي للمحافظة المعنية، واتحاد نوعي للقطاع الاقتصادي المعني الذي تعمل فيه الجمعية التعاونية.

3-2-2 المساواة بين الجنسين في التعاونيات

لا يوجد نسبة دقيقة للتمثيل النسائي في جميع أنواع التعاونيات في الأردن لدى المؤسسة؛ وحتى وقت قريب، كان هناك مائة جمعية تعاونية (6.3% من المجموع) عبارة عن جمعيات "نسائية فقط" تضم في عضويتها 4877 امرأة فقط.

جدول رقم 2 مؤشرات سوق العمل الرئيسية

مؤشرات سوق العمل في الأردن (2019) (إحصائيات منظمة العمل الدولية)			
المؤشر	الإجمالي	رجال	نساء
نسبة المشاركة في القوى العاملة	39.2%	61.2%	13.4%
القوى العاملة (بالمليون)	1.73	1.37	0.36
معدل البطالة	23.0%	21.5%	28.6%
معدل البطالة بين الشباب	37.3%	34.8%	49.5%
متوسط الدخل الشهري (2016)	493 دينار أردني	507 دينار أردني	458 دينار أردني

وقد انخفض هذا العدد إلى 80 جمعية تعاونية نسائية في عام 2020، بسبب قيود التسويق. وعلى الرغم من هذه الأرقام، نادراً ما تُشاهد النساء في المناصب الإدارية⁽⁴⁾. خلال المقابلات الجماعية الثلاث التي عقدت عن بعد مع قادة التعاونيات التي عقدت استعداداً لهذه الاستراتيجية، كان 10% إلى 15% فقط من المشاركين من الإناث. ولوحظت نسبة منخفضة مماثلة من المشاركات خلال الزيارات الميدانية.

(4) تعتبر "النساء في المناصب الإدارية" بمثابة مؤشر أهداف التنمية المستدامة (5-5-2)، والذي تقوم منظمة العمل الدولية بدور الوصي عليه. وفقاً لقاعدة البيانات ذات الصلة، في عام 2019، شغلت النساء (27.9%) من المناصب الإدارية في جميع أنحاء العالم؛ وبلغت النسبة في الدول العربية 10.8%. الرقم الخاص بالأردن غير متوفر.

ويمكن تفسير انخفاض درجة مشاركة المرأة في الحركة التعاونية الأردنية جزئياً من خلال حقيقة أن معظم التعاونيات تعمل في مجال الزراعة بحيث يصبح الرجل، بصفته مالك الأرض، عضواً في الجمعية التعاونية. علاوة على ذلك، وجدت ورقة سياسات حديثة أن "غلبة النظرة الأبوية للعالم بين مؤسسي التعاونيات قد ساهمت في عزل النساء عن الحركة التعاونية" (اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة، 2017، ص 11). ويبين الجدول رقم (2) أن مشاركة المرأة في سوق العمل منخفضة للغاية بشكل عام. تحتوي ورقة السياسة المذكورة أعلاه، بالإضافة إلى الدراسة الأساسية (اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة، 2016) على ملاحظات وتوصيات مفصلة بشأن دور المرأة في الحركة التعاونية في الأردن؛ وهي لا تحتاج إلى تكرارها هنا، ولكنها تنعكس على الاستراتيجية الحالية.

4-2-2 دور التعاونيات في معالجة أزمة اللاجئين

يستضيف الأردن حالياً 659,673 لاجئاً سورياً، يعيش منهم 125,848 شخصاً في المخيمات بينما يعيش الآخرون خارج المخيمات. يتركز حوالي ثلاثة أرباع اللاجئين في محافظات عمان والمفرق وإربد (المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، 2020). بالإضافة إلى ذلك، يستضيف الأردن ما يقرب من 100,000 لاجئ من جنسيات أخرى.

أعلنت الحكومة الأردنية في "ميثاق الأردن"، الموقع في مؤتمر لندن للمانحين لسوريا والمنطقة في فبراير 2016، أنها ستسمح في السنوات القادمة لما يصل إلى 200000 سوري بالحصول على تصاريح عمل في الأردن. قدمت الحكومة والجهات المانحة والوكالات الإنسانية هذه الاتفاقية على أنها "نقلة نوعية" من حيث كيفية تعامل الدول المضيفة في جميع أنحاء العالم مع حالات اللاجئين الكبيرة والممتدة (لينر وتيرنر، 2019). في هذا السياق، أنشأت منظمة العمل الدولية، في إطار مشروع التعاون الإنمائي الممول من هولندا "آفاق"، مراكز توظيف في إربد (2016) والمفرق (2017)، وذلك لتسهيل مطابقة الوظائف بين أصحاب العمل والعمال (الأردنيون والسوريون) في قطاعات الزراعة والتصنيع والبناء. دخل مركزي التوظيف هذين في شراكات مع وزارة العمل و24 تعاونية زراعية في إربد والمفرق، حيث تسهل الأخيرة بإصدار تصاريح عمل مرنة للعمال الزراعيين السوريين (اللاجئين)، مما يسمح لهم بالعمل بحرية في القطاع الزراعي. دون التقيد بصاحب عمل معين. من خلال هذا الترتيب، تم إصدار آلاف تصاريح العمل للاجئين السوريين من خلال التعاونيات الزراعية؛ بالإضافة إلى ذلك، تم إنشاء أنشطة مدرة للدخل للأردنيين واللاجئين السوريين، بما في ذلك من خلال برامج النقد مقابل العمل. وعلى الرغم من أن التعاونيات تلعب دوراً هاماً في دمج اللاجئين السوريين، ضمن أمور أخرى، فإن المقدار الكبير من المساعدات الخارجية المرتبطة بهذه البرامج قد يعرض التعاونيات لخطر تحويلها عن أعمالها الأساسية، وقد يؤدي إلى تشكيل تعاونيات زائفة لصالح الجهة الوحيدة. الغرض من الحصول على المساعدة الخارجية (دافيللا، 2019). الجدير



بالذكر أن قانون التعاونيات الأردني لا يسمح لغير الأردنيين بتأسيس تعاونيات أو الانضمام إلى التعاونيات القائمة. ومع ذلك، يُسمح لهم بالعمل في التعاونيات أو لصالحها.

3-2 بيئة الحركة التعاونية الأردنية

يمكن أن يستفيد تحليل البيئة التي تعمل فيها التعاونية الأردنية بشكل كبير من منهجية (تحليل البيئة الخارجية والمحيطية) (بيريرا، 2017). ويقصد بـ(تحليل البيئة الخارجية والمحيطية (PESTLE))، باختصار السياق التعاوني السياسي والاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي والقانوني والبيئي. يمكن استخدام (تحليل البيئة الخارجية والمحيطية) لتحليل التأثير المستقبلي للعوامل الخارجية التي قد يكون لها تأثير على أنواع مختلفة من التعاونيات في الأردن. قد يساعد تحليل البيئة الخارجية والمحيطية أيضًا في استكشاف الأنواع المختلفة من التأثير الذي كان للعوامل الخارجية على التعاونيات في الماضي، أو قد يكون لها في المستقبل (ميلانوفيتش، 2010).

يمكن أن يكون تحليل البيئة الخارجية والمحيطية العام للبيئة التعاونية في الأردن على النحو التالي:

جدول رقم 3 تحليل البيئة الخارجية والمحيطية

بيئة الحركة التعاونية الأردنية		
العوامل السلبية	العوامل الإيجابية	
تداعيات الأزمة السورية، مثل إغلاق الأسواق السورية واللبنانية أمام المنتجات الأردنية، وإغلاق الطريق البري إلى أوروبا	بلد مستقر في محيط غير مستقر	تقييم السياسة العامة
حالة عامة من عدم الاستقرار في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا	علاقات جيدة ومستقرة مع دول الجوار.	
علاقة غير متكافئة بين التعاونيات والدولة؛	عقد العديد من الاتفاقيات الثنائية والمتعددة الأطراف مع الدول الأخرى؛	
سياسات غير مواتية تجاه القطاع التعاوني، وفي الماضي، كان الاهتمام المحدود من جانب الحكومة بشأن بناء القدرات المؤسسية للتعاونيات والمؤسسة التعاونية الأردنية. ضعف اهتمام الباحثين بالدراسات والبحوث التعاونية	سبعة عقود من الخبرة العملية في تطوير التعاونيات؛	الحالة الاقتصادية
إهمال التعاونيات في السياسات الوطنية الشاملة (انظر الصفحة 35)؛ قلة التوعية حول التعاونيات في الإعلام والنظام التعليمي.	الإرادة السياسية للحكومة لتعزيز القدرة المؤسسية للقطاع التعاوني	
لم يؤد النمو الاقتصادي إلى زيادة متناسبة في فرص العمل	أحتل الأردن مكانة بين أفضل 20 دولة من حيث الأداء في تقرير ممارسة أنشطة الأعمال لعام 2020	تقييم المجتمع
ارتفاع عجز الموازنة العامة	سياسة الاقتصاد المفتوح التي تتبناها الحكومة.	
التعرض الشديد للصدمات الخارجية؛	استقرار اقتصادي في منطقة تتسم بالاضطراب	
تباطؤ النمو في السنوات الأخيرة (1.9%)، على قدم المساواة مع النمو السكاني (1.8%)؛	نمو حقيقي للناتج المحلي الإجمالي بنسبة (4.9%) بين عامي 1990 و2014	
الأثر الاقتصادي والاجتماعي لتفشي جائحة كورونا (كوفيد - 19)؛ ارتفاع الديون الخارجية للبلاد	نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي مرتفع نسبيًا يبلغ (2,999) دينار أردني (4,222 دولار أمريكي) في عام 2019 (البنك المركزي الأردني، 2019، ص 9).	
معدل فقر مرتفع نسبيًا بلغ (15.7%) في عام 2018	مجموعة واسعة من شبكات الأمان الاجتماعي	تقييم المجتمع
معدل بطالة مرتفع بنسبة (19.1%) (دائرة الإحصاءات العامة، 2019)		
معدل إيجاد فرص عمل أقل من معدل نمو القوى العاملة ---< معدل بطالة متزايد؛	نسبة عالية (28 في المائة) من القوى العاملة حاصلين على تعليم جامعي (البنك الدولي، 2016، ص 66)؛	
انخفاض معدل مشاركة المرأة في سوق العمل (انظر الجدول 2)	روح تعاونية ودية عامة بين أفراد الشعب الأردني.	
الاعتماد على وظائف القطاع العام بشكل مرتفع (39%) من جميع الوظائف		

ضعف الوعي العام والمعرفة بفضل التعاونيات ومبدأها		
الاستخدام المحدود لتكنولوجيا المعلومات والمنصات الرقمية من قبل الحركة التعاونية.	تعتبر الأردن دولة رائدة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (وزارة التخطيط والتعاون الدولي) (البنك الدولي، 2016، ص 101)؛ ويشمل ذلك (أ) مركزًا تكنولوجيًا به العديد من شركات التكنولوجيا والشركات الناشئة؛ (ب) العديد من خدمات الحكومة الإلكترونية و (ج) التوسع في التجارة الإلكترونية	الحالة التكنولوجية:
لم يتم تطبيق دليل الحوكمة بشكل فعال (5) ، وعدم وجود جمعية لمراقبة الحسابات التعاونية	تشريعات مواتية للأعمال التجارية.	
قوانين ضرائب غير مواتية للجمعيات التعاونيات؛	عمليات السوق المفتوحة والأعمال التجارية التي يكفلها القانون.	الحالة القانونية:
تشريع تعاوني غير ملائم ولا يتماشى مع المعايير الدولية، على نحو ما تم تناوله بمزيد من التفصيل في المصادر التالية: (مؤتمر العمل الدولي، 2002) (البنك الدولي، 2000) (6)؛ (اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة، 2016)؛ (التحالف التعاوني الدولي، 2018 أ)؛ (التحالف التعاوني الدولي، 2018 ب)؛ (منظمة العمل الدولية، 1998)؛	يحتل الأردن مرتبة جيدة إلى حد ما في مؤشر الأداء البيئي (EPI)، (60 من أصل 178 دولة) (البنك الدولي، 2016، ص 49)؛ يجري تنفيذ العديد من مشاريع الطاقة المتجددة بدعم حكومي قوي؛ على المستوى الإقليمي والمحلي	الحالة البيئية:
تعتبر الأردن من أكثر دول العالم من ناحية الإجهاد المائي.		
يعاني الأردن من مستويات عالية من تلوث الهواء.		
يتأثر الأردن بصورة كبيرة بتغير المناخ.		
يعاني الأردن من تآكل تربة الأراضي الزراعية		

سيكون للعديد من العوامل المذكورة أعلاه تأثير على أي شكل من أشكال الأعمال التجارية والمؤسسات الاجتماعية في الأردن، سواء تم تسجيلها كتعاونيات أم لا. لكن هناك عاملين مرتبطين إلى حد كبير، وهما عدم وضوح العلاقة بين التعاونيات والدولة إن لم تكن ضارة، والتشريع التعاوني غير الموات الذي يتم من خلاله تحديد هذه العلاقة، يختصان بالتعاون، ويتعين تناولهما في الاستراتيجية الحالية.

(5) تم الإبلاغ بصياغة دليل حول النزاهة والحوكمة في التعاونيات يغطي الفترة 2017-2025. ولكن لم يتمكن فريق صياغة الاستراتيجية من دراسته.
(6) "كما تمت صياغته حاليًا، لا يوفر قانون التعاون ولا نظام التعاونيات إطارًا مناسبًا لتطوير التعاونيات كمؤسسات مستقلة؛ ولا يتيح أي منهما مساحة كافية للاستقلال الحقيقي والإدارة الذاتية. ولا يزال النظام التعاوني الأردني وهو مقيد بمثل هذه التشريعات، بعيدًا عن كونه جزءًا مستقلًا من القطاع الخاص" (البنك الدولي، 2000، ص 1).

4-2 الجهات الفاعلة الرئيسية في القطاع التعاوني

1-4-2 المؤسسة التعاونية الأردنية

لا يتطلب منهج تحليل البيئة الخارجية والمحيطية على وجه التحديد تحليل البيئة المؤسسية للعمل أو المؤسسة؛ وفي حالة الحركة التعاونية الأردنية، يكون لمثل هذا التحليل أهمية خاصة لأن المؤسسة التعاونية الأردنية تلعب مثل هذا الدور المهيمن في التنمية التعاونية. في الواقع، ووفقاً للقانون رقم 18 لعام 1997، تؤدي المؤسسة ثلاث مجموعات من الوظائف:

- وظيفة تنظيمية: إعداد القوانين التي تحكم التعاونيات في الأردن؛ التسجيل والإشراف ومراقبة الحسابات⁽⁷⁾ وتصفية جميع أنواع التعاونيات في الأردن؛ في معظم الدول، يتم القيام بهذا الدور من خلال إدارة تعاونية حكومية تابعة لوزارة مختصة؛ وفي بعض الدول، غالباً ما يتم إسناد وظيفة مراقبة الحسابات التعاونيات إلى مؤسسة متخصصة مثل اتحاد مراقبة الحسابات السابق في الأردن؛
- وظيفة تنموية: تدريب وتعريف قادة وأعضاء التعاونيات، والوعي العام حول التعاونيات، وتوفير خدمات دعم الأعمال التجارية؛ والحصول على التمويل، وما إلى ذلك؛ وفي العديد من الدول تلعب هذا الدور كلية تعاونية مستقلة أو مركز دعم تعاوني؛
- وظيفة تمثيلية، أي تمثيل الحركة التعاونية الأردنية محلياً ودولياً. ولهذا السبب، أصبحت المؤسسة التعاونية الأردنية عضواً في التحالف التعاوني الدولي، وهو الدور الذي يلعبه عادةً الاتحاد العام التعاوني الوطني.

لعبت، المنظمة التعاونية الأردنية، سلف المؤسسة التعاونية الأردنية، دوراً أكبر من خلال تقديم الخدمات الاقتصادية (مثل التوريد والتسويق) بالإضافة إلى الخدمات المالية (من خلال البنك التعاوني الأردني المنصرم). ومن منظور دولي، سيكون من المرغوب تحديد الوظائف الثلاث في ثلاث (أو أربع) مؤسسات منفصلة. سيتم مناقشة هذا بمزيد من التفصيل في القسم الخاص بالاستراتيجية في هذه الورقة.

المعلومات الخاصة العدد الحالي وطاقم عمل المؤسسة التعاونية الأردنية مذكورة على نحو مفصل في الجدول رقم (14) بالملحق. للأسف لا يشير الجدول أعلاه إلى عدد مسؤولي المؤسسة التعاونية الأردنية من ذوي المؤهلات الخاصة بالتعاون، ولكن يبدو، وفقاً للمعلومات المتاحة، أن عدد قليل جداً من مسؤولي المؤسسة التعاونية الأردنية، هم من لديهم الخلفية المهنية الخاصة بالتعاون، لأن العديد من أفراد طاقم العمل قد تم نقلهم من (موقعهم الأصلي) من مؤسسات الدولة المختلفة.

(7) تنص المادة (9) من النظام رقم (36) لعام 2016 على أنه يتعين على كل جمعية تعاونية أن يكون لديها مدقق حسابات معتمد من قبل الهيئة العمومية. وحالياً تقوم المؤسسة التعاونية الأردنية بهذا الدور.

وفقاً لدائرة الموازنة العامة الأردنية (دائرة الموازنة العامة الأردنية، 2020)، تسعى المؤسسة التعاونية الأردنية إلى تحقيق ثلاثة أهداف استراتيجية، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم 4 الأهداف والمؤشرات الإستراتيجية للمؤسسة التعاونية الأردنية

الأهداف والمؤشرات الاستراتيجية للمؤسسة التعاونية الأردنية (المصدر: دائرة الموازنة العامة الأردنية، 2020)				
الأداء			المؤشر	الهدف الاستراتيجي
ما تحقق فعلياً (2019)	المستهدف (2019)	الأساس (2017)		
1550	1700	1600	عدد التعاونيات	الارتقاء بالمستوى الاقتصادي والاجتماعي والثقافي للجمعيات المحلية والكيانات التعاونية ونشر الثقافة التعاونية من خلال وسائل الإعلام والاتصال والتعليم والتدريب.
750	800	700	عدد المتدربين	
145000	146000	144850	عدد أعضاء التعاونيات	تعزيز الاعتماد على الذات من أجل تحقيق الفوائد الاقتصادية والاجتماعية للكيانات التعاونية والتركيز على الاستخدام الأمثل للموارد الخاصة
2	2	2	عدد اللوائح التي تم إعدادها أو تعديلها	بناء قدرات المؤسسة وتعزيز اعتمادها على مواردها لتمكينها من أداء وظائفها بالشكل الأمثل تجاه القطاع التعاوني وتطوير البيئة التنظيمية والتشريعية للقطاع التعاوني وتطبيق أفضل المعايير ذات الصلة.
%85	%86	%83	رضا العميل	مؤشرات إضافية (غير مرتبطة بهدف استراتيجي محدد)
1000	1050	925	عدد التعاونيات التي تم مراقبة حساباتها	

يثير هذا الجدول ثلاث ملاحظات:

- (1) في عام 2019، لم تحقق المؤسسة التعاونية الأردنية جميع الأهداف المستهدفة، باستثناء عدد اللوائح؛
- (2) أن مؤشرات الأداء لا تبدو مناسبة لقياس الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة التعاونية الأردنية. فعلى سبيل المثال، يتعين قياس الهدف الثاني بنسبة التعاونيات التي تنتج فائضاً؛ لا بعدد الأعضاء.
- (3) أن الأهداف الاستراتيجية في حد ذاتها متداخلة إلى حد كبير. كان من المستحسن مواءمتها مع مجموعات الوظائف الثلاث الموضحة أعلاه.

تبلغ الموازنة الحالية للمؤسسة التعاونية الأردنية (2,099,000) دينار أردني، يتم إنفاق (95%) منها على الرواتب والنفقات التشغيلية، بينما يتم تخصيص (5%) فقط، أو (110,000) دينار أردني "للإنفاق الرأسمالي" (دائرة الموازنة العامة الأردنية، 2020). لا يشمل هذا المبلغ رسوم مراقبة الحسابات التي يتم تحصيلها بمعرفة المؤسسة التعاونية الأردنية قبل تحويلها إلى الخزينة.

تعاني المؤسسة التعاونية الأردنية من نقاط الضعف والعيوب التالية:

- نقص التمويل (يتم إنفاق مخصصات الموازنة بالكامل تقريبًا على طاقم العمل، بحيث لا يمكن للمؤسسة التعاونية الأردنية تمويل أي أنشطة تطويرية بالكاد)؛
 - عدم وجود خبرة محددة وكذلك نقص الكوادر المؤهلة في تطوير التعاون بين موظفي المؤسسة التعاونية الأردنية؛
 - حقيقة أن بعض الوزارات (الزراعة، والعمل، والتخطيط، والصناعة)، وكذلك بعض شركاء التنمية، تتعامل مباشرة مع التعاونيات الفردية، وفي هذا المجال يعتبر دور المؤسسة دون الطموح المطلوب وما هو ضمن صلاحياتها
 - عدم كفاية رقمنة وأتمتة إجراءات العمل؛
 - إعادة هيكلة المؤسسة التعاونية الأردنية سابقا لم تؤدي إلى النتائج المأمولة منها.
- سيتم معالجة نقاط الضعف هذه في الاستراتيجية الحالية، وفي الخطة المؤسسية للمؤسسة التعاونية الأردنية التي سيتم تطويرها بمجرد الموافقة على الاستراتيجية.

2-4-2 الجهات الحكومية الأخرى

إلى جانب المؤسسة التعاونية الأردنية، تتفاعل الوزارات التالية مع الحركة التعاونية الأردنية:

- تقدم وزارة الزراعة للجمعيات الزراعية العديد من الخدمات مثل تسهيل تسويق المنتجات وتوريد المدخلات. من الطبيعي أن يكون للسياسات التي تتبناها وزارة الزراعة تأثير قوي على أنشطة التعاونيات الزراعية.
- المركز الوطني للبحوث الزراعية، الذي يعتبر شريكا للمؤسسة.
- تتعاون وزارة المياه والري مع التعاونيات المختصة بالري والتي توزع مياه الري بالنيابة عن الوزارة، ولا سيما في وادي الأردن. قد تقدم وزارة المياه والري خدمات دعم إضافية، مثل التسويق والإمداد، بالتعاون مع المؤسسة التعاونية الأردنية.
- تقدم وزارة التخطيط والتعاون الدولي المنح والقروض بدون فائدة مباشرة إلى التعاونيات الأساسية الفردية، بينما تستطيع المؤسسة القيام بهذه المهمة
- يقدم صندوق التنمية والتشغيل التابع لوزارة العمل الدعم المالي للتعاونيات الراغبة في إطلاق أو توسيع برامج تنمية المجتمع وإيجاد فرص العمل. يمول صندوق التنمية والتشغيل أيضًا التدريب ودراسات الجدوى ذات الصلة.
- تخصص وزارة المالية موارد مالية عامة للمؤسسة التعاونية الأردنية.
- تنفذ وزارة البيئة مشاريع بيئية مع التعاونيات ومن خلالها، مثل مشروع التعويضات البيئية وإعادة تأهيل منطقة البادية ومشاريع الطاقة المتجددة.

توافق وزارة الإدارة المحلية والبلديات على المخططات المقدمة من التعاونيات السكنية، وتفوض تلك التعاونيات بتسجيل الأراضي بأسماء أعضائها، وهي عملية قد تستغرق حتى عشر سنوات.

لا تلعب الجهات الحكومية الأخرى، مثل وزارتي التربية والتعليم ووزارة التعليم العالي، وكذلك الجامعات الخاصة والعامة ومؤسسات التعليم العالي، في الوقت الحاضر أي دور في تعزيز التعاونيات؛ كما أن التنمية التعاونية بوصفها موضوعًا غير مدرجة حاليًا في مناهج المدارس والجامعات، وهي مشكلة سيتم تناولها من خلال النتيجة (1.3) (صفحة 47) من التطوير التعاوني الحالي.

3-4-2 دور شركاء التنمية

تشارك العديد من المنظمات الأهلية غير الحكومية، مثل مؤسسة نهر الأردن والصندوق الهاشمي للتنمية البشرية (جهد)، بالإضافة إلى العديد من وكالات الأمم المتحدة، ومنظمة العالم الإسلامي، ووكالات التعاون الثنائي مثل المؤسسة الألمانية للتعاون الدولي في تعزيز التعاونيات في الأردن، وفي تقديم الدعم لمساعدة التعاونيات وتوفير التدريب والتمويل للعديد من الجمعيات وللمؤسسة التعاونية الأردنية.

5-2 تحليل المشكلات

1-5-2 المشكلات التي حددها قادة التعاونيات

الملاحظات الواردة في هذه الفقرة مستمدة من البيانات التي تم الإدلاء بها خلال الاجتماعات التي تم إجراؤها عن طريق الفيديو مع قادة التعاونيات التي تم تصنيفها إلى مجموعات حسب الموقع (المحافظات الجنوبية والوسطى والشمالية)، واجتماع آخر عن طريق الاتصال المرئي مع التعاونيين ذوي الخبرة عن الأقاليم الثلاث. وفي كل جلسة، كان يتم دعوة المشاركين في العمل لبيان أكثر مشاكلهم إلحاحًا وأهمية. وقد تم تلخيص إجاباتهم، التي تم تأكيدها خلال الزيارات الميدانية ومن خلال الاستبيانات، في الجدول أدناه:

جدول رقم 5 المشاكل التي حددها أعضاء التعاونيات

المشاكل التي حددها أعضاء التعاونيات				
الإجمالي	الوسط	الجنوب	الشمال	الإقليم
37	13	13	11	المشاركين
8	3	2	3	ذكر
11	4	3	4	أنثى
7	2	2	3	عدم الحصول على التمويل
8	3	4	1	عدم بناء القدرات
2	0	1	1	عدم وجود إعفاء ضريبي
11	4	3	4	مبلغ الرسوم التي تتقاضاها المؤسسة التعاونية الأردنية
6	2	1	3	عدم وجود اتحاد عام
6	1	3	2	ضعف قيام المؤسسة التعاونية بمهامها
5	3	1	1	عدم إمكانية الوصول إلى السوق
8	3	2	3	عدم وجود استراتيجية تعاونية
				وجود تعاونيات غير قائمة على مبادئ التعاون

يتضمن الجدول المشاكل التي تؤثر على الحركة التعاونية الأردنية ككل، وليس تلك المتعلقة بجمعية تعاونية معينة فحسب. من المدهش أن نلاحظ أن "عدم وجود اتحاد" (يشار إليه أحيانًا باسم "عدم وجود تنسيق" أو "عدم كفاية التعاون بين التعاونيات") يحقق أعلى الدرجات. علاوة على ذلك، يبدو أن جميع المشكلات التي حددتها التعاونيات تقريبًا ترجع إلى البيئة الخارجية، لا إلى الأداء الداخلي للتعاونيات. تمثل ظاهرة "التعاونيات الوهمية" (**غير قائمة على مبادئ التعاون**) الاستثناء الوحيد، وهي التعاونيات التي تقوم فقط على الروابط الأسرية، أو التي تم إنشاؤها فقط لجمع الأموال من الحكومة أو الجهات المانحة. لقد أعرب العديد من المشاركين عن أسفهم لإغلاق المعهد التعاوني الأردني والبنك التعاوني الأردني، ووقف خدمات الدعم القيمة التي قدمتها المنظمة التعاونية الأردنية السابقة.

تم استكمال وإثراء تحليل المشاكل الواردة أعلاه من خلال الملاحظات التي تم جمعها خلال الزيارات الميدانية التي قام بها المستشاران الوطنيان في أكتوبر / نوفمبر 2020 بحضور ممثل المؤسسة التعاونية الأردنية، وقام الفريق بزيارة لجمعيتين تعاونيتين إلى ثلاث تعاونيات في كل محافظة من محافظات الأردن الاثنتي عشرة، بالإضافة إلى اتحادين إقليميين. لوحظت المشاكل ونقاط الضعف والقيود التالية خلال تلك الزيارات الميدانية:

- اعتماد التعاونيات بدرجة كبيرة على الحكومة والجهات المانحة؛ ولا يشمل هذا الدعم المالي فحسب، بل يشمل أيضًا الخدمات الحكومية مثل توفير السلع المدعومة للبيع من قبل الأفراد العسكريين المتقاعدين، أو توفير المياه للري.
- عدم وجود تكامل أفقي بين التعاونيات بمختلف أنواعها و/أو التعاونيات العاملة في نفس محافظة الإقليم.
- ضعف القدرات الإدارية للعديد من أعضاء لجنة إدارة الجمعية التعاونية.
- حقيقة أن العديد من التعاونيات تبدو وكأنها يتم تشغيلها بصورة "منفردة" بمعرفة رئيس تلك الجمعية التعاونية.
- عدم كفاية القدرة الفنية للمكاتب الميدانية للمؤسسة التعاونية الأردنية.

قدرت نتيجة الزيارات الميدانية أن ما بين (50%) و (65%) من التعاونيات التي تمت زيارتها كانت بحالة مُرضية، بينما واجهت الأخرى مشاكل متعددة.

2-5-2 التحليل الرباعي

الشكل رقم 5 التحليل الرباعي للحركة التعاونية الأردنية



تقدم الأفكار التي تم جمعها من خلال تحليل البيئة الخارجية والمحيطية والمشكلات التي تم تحديدها من خلال الزيارات الميدانية والمقابلات مع أعضاء التعاونية وأصحاب المصلحة الآخرين أساسًا للتحليل الرباعي. التحليل الرباعي عبارة عن تحليل استراتيجي رباعي الخانات وإطار عمل لتطوير الاستراتيجية؛ حيث يشير الاختصار باللغة الإنجليزية (SWOT) إلى نقاط القوة (Strengths) والضعف (Weaknesses) (العوامل الداخلية) والفرص (Opportunities) والتهديدات (Threats) (العوامل الخارجية).

التحليل الرباعي هو تقنية مستخدمة على نطاق واسع تنطبق على جميع أنواع المؤسسات والأعمال والتي يسهل توصيل نتائجها. من ناحية أخرى، لا يعتبر التحليل الرباعي أسلوبًا علميًا، ويمكن لنتائجه أن تحمل تحيرًا للتصورات والمعتقدات والتفضيلات الشخصية (سارسبي، 2016). بغض النظر عن ذلك، فإن التحليل الرباعي هو أداة مفيدة لتطوير استراتيجية التنمية التعاونية للأردن. يعرض الشكل رقم (5) أعلاه التحليل الرباعي للحركة التعاونية الأردنية في المرحلة الحالية.

يُظهر التحليل أنه يمكن للأردن البناء على أساس قوي من التجربة والخبرة التعاونية التي مع ذلك لم يتم استغلالها بشكل كامل، والتي لم تبنى على روح المساعدة الذاتية والمسؤولية الذاتية التي تقود مبادرات تعاونية حقيقية. تتعدد فرص النمو والتوسع والتنويع في الحركة، ويمكن حشد بعض هذه الفرص بالفعل للاستجابة للتهديدات المستمرة. على سبيل المثال، يمكن لتعاونيات الطاقة المتجددة وتحلية المياه مواجهة آثار تغير المناخ. باختصار، هناك أدلة كثيرة على أنه يمكن للتعاونيات المساهمة بصورة كبيرة في التنمية المستدامة للأردن - بشرط أن تكون البيئة الإدارية



والقانونية والمؤسسية وبيئة السياسات مواتية. لكن في الوقت الحالي، تستغل التعاونيات الأردنية إمكاناتها بالكامل لأنها تواجه أزمة ثلاثية:

- أن البيئة المؤسسية والقانونية والإدارية التي تعمل فيها التعاونيات ليست مواتية بالكامل؛
- لا تستطيع التعاونيات الحصول على خدمات الدعم المناسبة، كما أنها تفتقر إلى التكامل الأفقي والرأسي؛
- أن الغرض الأساسي من العديد من التعاونيات غير واضح، لأنه تم الترويج لها من الخارج مع مشاركة ضئيلة أو معدومة من الأعضاء، كما أن بعض التعاونيات قد تم إنشائها لمجرد الحصول على المنح الحكومية.

تمثل هذه الأزمة الثلاثية، التي تفاقمت بسبب الافتقار إلى الوعي بطبيعة التعاونيات ومبادئها الحقيقية، المشكلة الأساسية التي تسعى الاستراتيجية الحالية إلى معالجتها.

3- التعاونيات في الأردن - استراتيجية من أجل المستقبل

1-3 الأسس

1-1-3 التعاونيات: التعريف والمبادئ والقيم

في شهر يونيو (2002)، صوت المندوبون الأردنيون الثلاثة في الدورة التسعين لمؤتمر العمل الدولي لصالح توصية منظمة العمل الدولية رقم (193) بشأن تعزيز التعاونيات. لذلك يمكن افتراض أن الأردن يوافق على تعريف مصطلح "التعاونية" الوارد في المادة (2) من التوصية:

"اتحاد مستقل للأشخاص الذين يتحدون طواعية لتلبية احتياجاتهم وتطلعاتهم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المشتركة من خلال مؤسسة ذات ملكية مشتركة ويتم التحكم فيها بشكل ديمقراطي". (مؤتمر العمل الدولي، 2002). علاوة على ذلك، في عام 2018، انضم الأردن، من خلال المؤسسة التعاونية الأردنية، إلى التحالف التعاوني الدولي (ICA)، الذي يلزم نظامه الداخلي جميع المؤسسات الأعضاء بالالتزام بالمبادئ العالمية للتعاون، وهي:

- العضوية الاختيارية والمفتوحة
- ديمقراطية الأعضاء.
- المشاركة الاقتصادية للأعضاء
- الشخصية الذاتية المستقلة
- التعليم والتدريب والمعلومات
- التعاون بين التعاونيات
- الاهتمام بالمجتمع،

بالإضافة إلى **قيم المساعدة الذاتية والمسؤولية الذاتية والديمقراطية والمساواة والعدالة والتضامن**. كما ينص بيان الهوية التعاونية على أنه "وفقاً لتقاليد مؤسسيها، يؤمن أعضاء التعاونية بالقيم الأخلاقية المتمثلة في الأمانة والانفتاح والمسؤولية الاجتماعية والاهتمام بالآخرين". (التحالف التعاوني الدولي، 2018 ب). التعاونيات هي النوع الوحيد من المؤسسات التي لديها مدونة قيم أخلاقية متفق عليها دولياً وتعمل وفقاً للمبادئ المتفق عليها ديمقراطياً ودولياً من قبل التعاونيات الأعضاء في التحالف (التحالف التعاوني الدولي، بدون تاريخ). وبالتالي يشكل تعريف التحالف التعاوني الدولي ومبادئه وقيمه أساساً لاستراتيجية التنمية التعاونية الحالية، وينبغي أن ينعكس في التشريع التعاوني المستقبلي في البلاد⁽⁸⁾.

(8) تشير بيانات رؤية المؤسسة التعاونية الأردنية ورسالتها المتوفرة على موقع الويب الخاص بالمؤسسة (المؤسسة التعاونية الأردنية، بدون تاريخ) إلى القيم التعاونية ولكنها لا تذكر مبادئ التعاون العالمية السبعة، ولا التعريف العالمي.

2-1-3 المبادئ التوجيهية لتصميم الاستراتيجية

يجب أن تأخذ استراتيجية التنمية التعاونية الأردنية بعين الاعتبار المبادئ الثمانية التالية، المستمدة من تلك التي تحكم مجالات التنمية التعاونية، وفاعلية المساعدات (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2020) واستدامة التنمية:

- **المواءمة:** يتعين أن تتماشى الاستراتيجية مع الأطر الأوسع مثل (SDGs، الخطة الاستراتيجية ICA، UNSDF، العمل اللائق.. الخ) تلك المشار إليها في الصفحة (35) وأن تساهم فيها.
 - **الملكية:** يتعين المصادقة على الاستراتيجية من جانب التعاونيين قبل أن تصبح فعالة، على سبيل المثال من خلال اتفاقية تعاونية وطنية، أو إطلاقها بشكل رسمي بعد موافقة مجلس الوزراء عليها؛
 - **التوجه نحو تحقيق النتائج:** يتعين صياغة الاستراتيجية وفقاً لمبادئ الإدارة القائمة على تحقيق النتائج⁽⁹⁾، ووجود مؤشرات أداء قابلة للقياس، وخطوط أساس ومستهدفات.
 - **الشمولية:** يتعين أن تولي الاستراتيجية اهتماماً خاصاً بالفئات السكانية المهمشة أو المحرومة، والجهات الفاعلة في الاقتصاد غير الرسمي.
 - **المساءلة:** يتعين أن تحدد الاستراتيجية مسؤولية كل فاعل يشارك في تنفيذها وسلطته ومساءلته.
 - **الاهتمام بالمجتمع:** يجب تفسير مصطلح "المجتمع" في هذا المبدأ التعاوني على أن المقصود به هو المجتمع الاردني بأكمله يجب أن تعود استراتيجية التنمية التعاونية في الأردن بالفائدة على المجتمع الاردني ككل.
 - **الاستدامة:** يجب أن تأخذ الاستراتيجية في الاعتبار ثلاث محاور (أو "المحصلة الثلاثية") للاستدامة: الاقتصادية والاجتماعية والبيئية (بورفيس وآخرون، 2018).
 - **المرونة:** نظراً لأن استراتيجية التنمية التعاونية تغطي فترة تمتد لخمس سنوات، فمن المحتمل أن تقع أحداث غير متوقعة خلال هذه الفترة (مثل تفشي فيروس كورونا الحالي، على سبيل المثال). لذلك يجب أن تتضمن الاستراتيجية آلية لمراجعة الفترة والتعديل.
- المبدأ التاسع، وهو الاستقلالية، وارد بالفعل في التعريف. ومع ذلك، ونظراً لأن المسألة الأساسية، أي العلاقة بين التعاونيات والدولة⁽¹⁰⁾، تعتبر مركزية جداً بالنسبة للاستراتيجية، فيتعين تكرار مبدأ الاستقلالية هنا.

(9) تُعرّف منظمة العمل الدولية الإدارة القائمة على تحقيق النتائج على أنها "استراتيجية إدارية تساهم بموجها جميع الجهات الفاعلة، بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق مجموعة من النتائج، وضمان مساهمة عملياتها ومنتجاتها وخدماتها في تحقيق النتائج المرجوة (المخرجات والنتائج والمستهدفات أو الآثار ذات المستوى الأعلى)". تستخدم هذه الجهات الفاعلة بدورها المعلومات والأدلة الخاصة بالنتائج الفعلية لتوجيه عملية صنع القرار بشأن تصميم البرامج والأنشطة وتوفير الموارد وإنجازها والمساءلة وإعداد التقارير (بروم-جاكسون، 2017، ص36).

(10) كما لاحظ البنك الدولي منذ عشرين عاماً: "إن المسألة الأساسية للقطاع تتمثل في دور الحكومة في تطوير التعاونيات. حتى الآن، لعبت الحكومة دوراً مهماً في إنشاء التعاونيات في البلاد وتنميتها والسيطرة عليها؛ ومع ذلك، فإن البلدان ذات الحركة التعاونية النشطة والمستدامة تحدد الدور الحكومي لوظائف اشرافية وتنظيمية

2-3 الترتيب الهرمي للنتائج

إن استراتيجية التنمية التعاونية الأردنية ليست قائمة بذاتها. وهي جزء لا يتجزأ من مجموعة من أطر التنمية الأوسع نطاقاً ويساهم فيها والتي يمكن تجميعها تحت مستويين، هما المستوى العالمي والوطني. على المستوى العالمي، يتعين الاحتفاظ بثلاثة أطر:

- خطة التنمية المستدامة لعام 2030 (الجمعية العامة للأمم المتحدة، 2015): تم ذكر التعاونيات كجزء من القطاع الخاص (الفقرتان (41) و(67) من الإعلان)؛
 - جدول الأعمال الخاص بالعمل اللائق (منظمة العمل الدولية، 1999): بحثت العديد من الأوراق والمقالات العلاقة بين التعاونيات والأركان الأربعة لجدول الأعمال الخاص بالعمل اللائق (العمالة، والحماية، والحوار، والمعايير)؛ انظر على سبيل المثال: (منظمة العمل الدولية، 2019).
 - الخطة الاستراتيجية للتحالف التعاوني الدولي (ICA) للفترة من 2020 إلى 2030 (التحالف التعاوني الدولي، 2020): تركز على دور التعاونيات في المساهمة في خطة عام 2030.
- هذه النقطة الأخيرة ذات أهمية رئيسية: كيف يمكن للتعاونيات أن تدعم جهود المجتمع الأردني في تحقيق [أهداف التنمية المستدامة \(SDG\) الـ\(17\) ومستهدفاتها الـ\(169\)؟](#) على المستوى الوطني، تشمل الوثائق الرئيسية التي يجب أخذها بعين الاعتبار ما يلي:

- تحتوي الوثيقة الأساسية متوسطة المدى (الأردن 2025 - رؤية واستراتيجية وطنية) (الحكومة الأردنية، 2015) ؛ على مرجع واحد للتعاونيات (في الصفحة 92، كجهات مقدمة للسلع الأساسية في المناطق . على الرغم من ذلك، فإن المحاور الاستراتيجية الأربعة للرؤية (المواطنة النشطة، والمجتمع الآمن والمستقر، والقطاع الخاص التنافسي، والحكومة الفعالة) يمكن أن تكون بمثابة الإطار التنظيمي لاستراتيجية التنمية التعاونية.
- الوثيقة الرئيسية الثانية على المستوى الوطني هي خطة تحفيز النمو الاقتصادي الأردني 2018 - 2022 (مجلس السياسات الاقتصادية، 2017) والتي تقترح سلسلة من الإجراءات في إطار إستراتيجيتها للقطاع الزراعي، وهي:
 - ◀ وضع الأنظمة والتعليمات المنظمة للعمل التعاوني ومراجعتها.
 - ◀ إنشاء الاتحاد التعاوني العام والاتحادات الإقليمية وتكليفها بالدور الأساسي في الإشراف على عمل التعاونيات.
 - ◀ تأهيل المعهد التعاوني لرفع كفاءة العاملين في القطاع التعاوني (الرسمي والأهلي).
 - ◀ تشجيع منافذ التسويق للتعاونيات الزراعية في جميع المحافظات ودعمها للمساعدة في تسويق المنتجات محلياً ودولياً.
 - ◀ فتح فرص التمويل بما في ذلك المنح والقروض لتوفير تمويل مشاريع التعاونيات وأعضائها وفق أسس سليمة.

ستفيد معظم هذه الإجراءات جميع أنواع التعاونيات في الأردن، وليس التعاونيات الزراعية فقط.

الوثيقة الثالثة ذات الأهمية الكبرى هي الاستراتيجية الوطنية للتشغيل في الأردن 2011-2020 (وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 2010) والتي تعتبر التعاونيات بمثابة عوامل محتملة لخلق فرص العمل في المناطق الريفية، دون اقتراح إجراءات محددة.

▪ الوثيقة الرابعة، الاستراتيجية الوطنية للتنمية الزراعية في الأردن 2020 – 2025 (وزارة الزراعة، 2019)، تشير إلى التعاونيات، مع ملاحظة أن "التعاونيات تلعب دورًا محوريًا في تطوير القطاع الزراعي، حيث يمكن لصغار المزارعين الاستفادة من مزايا الإنتاج الضخم، خاصة فيما يتعلق باستخدام التقنيات الحديثة في الإنتاج الزراعي وخفض تكاليف الإنتاج" (وزارة الزراعة، 2019، ص 18)، مع استنكاره أيضًا " للخلط بين الدور الحكومي والخاص في القطاع التعاوني" (المرجع ذاته، ص 19). ومع ذلك، فإن الاستراتيجية تضيف إلى هذا الارتباك من خلال الدعوة إلى إنشاء اتحاد تعاوني زراعي من جانب المؤسسة التعاونية الأردنية، بدلاً من إنشاء الجمعيات الأساسية.

هناك بالتأكيد استراتيجيات وطنية إضافية قد تكون ذات تأثير على التعاونيات، ولكن يمكن الافتراض أن الوثائق الأربع المذكورة أعلاه هي الأكثر أهمية لصياغة استراتيجية التنمية التعاونية. بالإضافة إلى ذلك، يتعين الاستشهاد بإطاري عمل صادرين عن الأمم المتحدة يتعلقان بالأردن، وهما:

▪ إطار الأمم المتحدة للتنمية المستدامة (UNSDF) للفترة من 2018 إلى 2022 (وزارة التخطيط والتعاون الدولي والأمم المتحدة، 2017)؛ يتضمن إطار الأمم المتحدة للتنمية المستدامة على إشارة واحدة للتعاونيات (فيما يتعلق باللاجئين)، على الرغم من حقيقة أن العديد من وكالات الأمم المتحدة تعمل بشكل وثيق مع التعاونيات أو من خلالها.

▪ يذكر البرنامج القطري للعمل اللائق لمنظمة العمل الدولية 2018 – 2022، (منظمة العمل الدولية، 2017) فقط دور التعاونيات بصفتها جهات تسهل إصدار تصاريح العمل للاجئين السوريين.

في الختام، قد نزل محتفظين بفكرة أن رؤية الأردن 2025 توفر التوجه المفاهيمي لاستراتيجية التنمية التعاونية المستقبلية، بينما تقدم خطة النمو الاقتصادي توصيات عملية لإصلاح القطاع التعاوني.

3-3 نظرية التغيير

تمثل نظرية التغيير في الأساس بيان شامل وتوضيح لكيفية حدوث التغيير المطلوب في سياق معين وسبب توقع حدوثه (مركز نظرية التغيير، 2021). في سياق الاستراتيجية الحالية، يتم احتواء



التغيير المطلوب في بيان الرؤية، بينما تحتوي العناصر المختلفة للإطار المنطقي على اللبنة الأساسية اللازمة لتحقيق هذا التغيير.

1-3-3 بيان الرؤية

عادة ما تتضمن الخطة الاستراتيجية لجمعية تعاونية معينة، أو لمؤسسة مثل المؤسسة التعاونية الأردنية، بيانات تتعلق بالرؤية والرسالة. مع ذلك، فإن الاستراتيجية الحالية تتعلق بالحركة التعاونية الأردنية بأكملها، والتي تتكون من أكثر من ألف كيان، ولكنها بدون هيئة تمثيلية وطنية أهلية مستقلة (مثل الاتحاد التعاوني العام) يمكنها تطوير بيانات الرؤية والرسالة وإقرارها. لذلك يُقترح صياغة هدف إنمائي يمكن أن يكون بمثابة بيان رؤية للحركة التعاونية الأردنية بأكملها:

"حركة تعاونية مزدهرة ومستقلة وشاملة تعتمد على الذات وتراعي المبادئ والقيم التعاونية العالمية وتساهم بفاعلية في التنمية المستدامة للمجتمع الأردني".

لا يختلف هذا البيان كثيرًا عن الرؤية التي صاغتها المؤسسة التعاونية الأردنية:

"قطاع تعاوني يساهم بفاعلية في رفع المستوى الاقتصادي والاجتماعي والثقافي للتعاونيين" (المؤسسة التعاونية الأردنية، بدون تاريخ).

2-3-3 بيان الرسالة

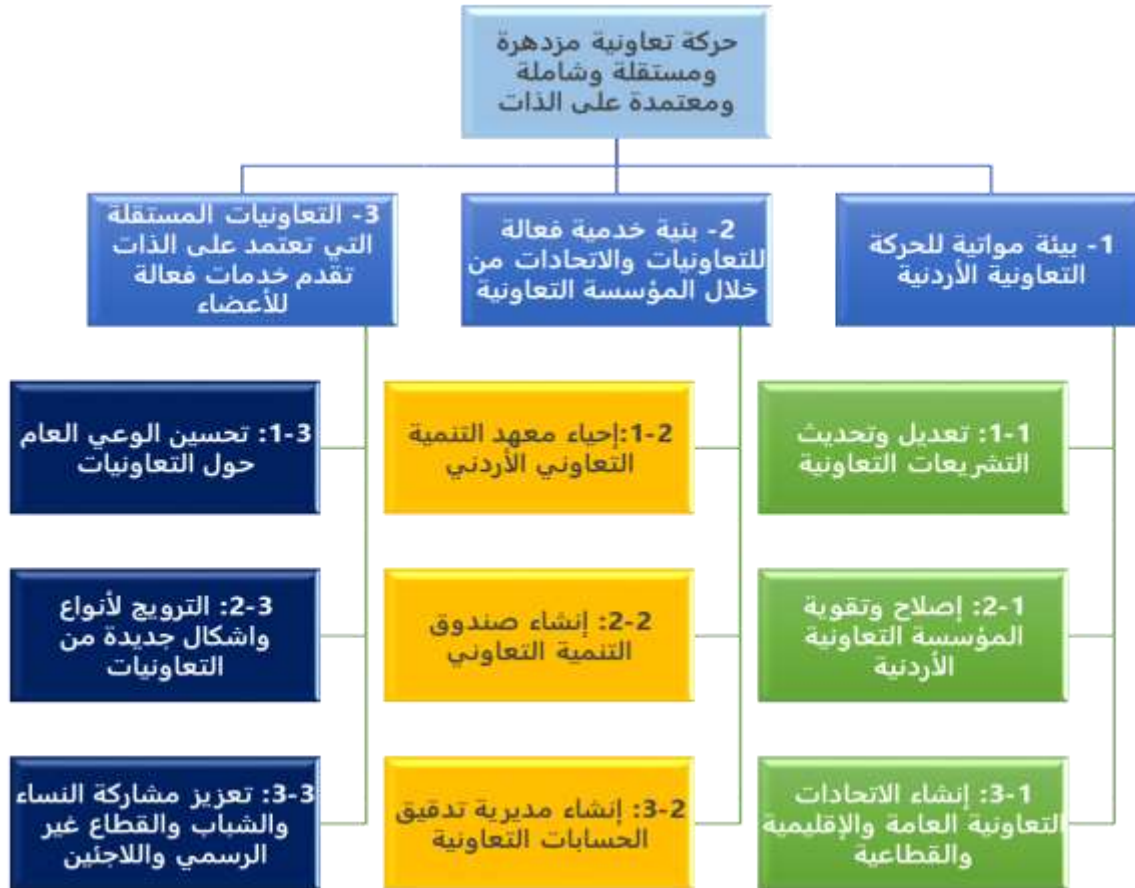
يتعين استكمال بيان الرؤية ببيان الرسالة، الذي يُعرّف على أنه "جملة تبين الوظيفة التعاونية والأسواق والمزايا التنافسية؛ بيان قصير خطي بأهداف وفلسفات العمل التعاوني". بما أن الإستراتيجية الحالية تنطبق على الحركة التعاونية الأردنية بأكملها (وليس على جمعية تعاونية معينة)، يجب أن يكون بيان الرسالة واسعًا وعمامًا ومرتبًا بما فيه الكفاية:

"تتابع التعاونيات الأردنية مهمتها المتمثلة في تقديم خدمات فعالة وعالية الجودة وحسب الطلب وفي الوقت المناسب للأعضاء في إطار هيكل حوكمة يتم التحكم فيه ديمقراطيًا".

توفر هذه البيانات (الرؤية والرسالة) الأساس لنظرية التغيير في الاستراتيجية. يشمل ذلك وضع إطار منطقي يتكون من هدف إنمائي (الرؤية)، والنتائج التي يتم تحقيقها، والمخرجات التي يتم التوصل إليها، والأنشطة التي يتم تنفيذها. العناصر الثلاثة الأولى واردة في الشكل رقم (6).

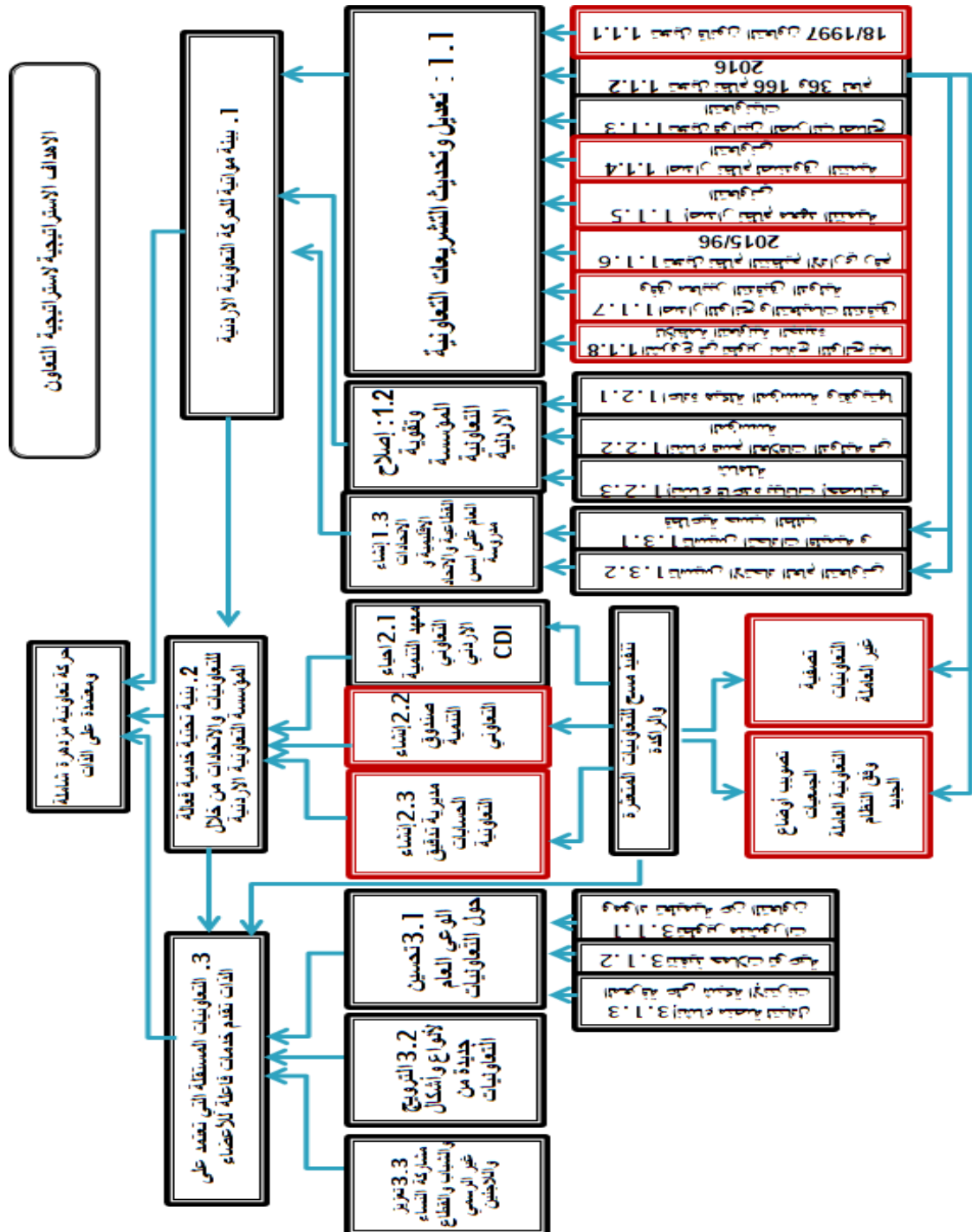
3-3-3 الإطار المنطقي

الشكل رقم 6 استراتيجية التنمية التعاونية – الإطار المنطقي



4-3-3 الروابط الأفقية والعمودية للإطار المنطقي

الشكل رقم 7 المنطق الرأسي والروابط الأفقية



5-3-3 الأهداف والنتائج والمخرجات

تمثل الخانات الثلاثة عشر الواردة في الشكل رقم (6) أعلاه العناصر الرئيسية لاستراتيجية التنمية التعاونية المستقبلية في الأردن. وسيتم تجسيدها بشكل أكبر من خلال مؤشرات الأداء والجهات الفاعلة الرئيسية والأنشطة الرئيسية، فضلاً عن الجداول الزمنية وتقديرات التكلفة.

1-5-3-3 الهدف الإنمائي: حركة تعاونية مزدهرة

تم بناء الاستراتيجية على فرضية أن التعاونيات الحقيقية والمستقلة والمعتمدة على الذات يمكن أن تلعب دورًا قيمًا في التنمية من خلال المساهمة في أهداف أعلى مستوى مثل إيجاد فرص العمل والمساواة بين الجنسين والضمان الاجتماعي وحماية البيئة والنمو الاقتصادي وتحسين الظروف المعيشية وظروف العمل، وتوسيع نطاق الحوار الاجتماعي ليشمل الفئات السكانية المستثناة، وإنفاذ حقوق العمل وحقوق الإنسان، وإضفاء الطابع الرسمي على الاقتصاد غير الرسمي، والأهداف المماثلة على المستوى الكلي التي تضعها الحكومة و/أو الشعب. بعبارة أخرى، لا يعتبر تحقيق الهدف الاستراتيجي المتمثل في بناء حركة تعاونية مزدهرة ومستقلة وشاملة ومعتمدة على الذات غاية في حد ذاته، ولكنه يمثل خطوة نحو تحقيق رؤية الأردن 2025. وبالتالي، تتكون استراتيجية التنمية التعاونية الأردنية من ثلاث نتائج تكميلية وتوسع مخرجات داعمة، يتم عرضها بإيجاز فيما يلي.

2-5-3-3 النتيجة الأولى: بيئة مواتية

توصيات الإصلاح المقدمة من اللجنة التوجيهية لإستراتيجية التنمية التعاونية

تم تقديم التوصيات التالية من قبل اللجنة التوجيهية في 4 نوفمبر 2020:

- الاستفادة من التجارب الدولية وإرشادات منظمة العمل الدولية، مع مراعاة واقع المجتمع الأردني والبيئة والتشريعات الأردنية.
 - إنشاء نافذة تمويل للقطاع التعاوني تديرها المؤسسة التعاونية الأردنية.
 - إنشاء مديرية تدقيق تعاونية مستقلة تحت إشراف المؤسسة التعاونية الأردنية. والتي يمكن في نهاية المطاف (في غضون أربع سنوات) نقلها إلى الاتحاد التعاوني العام المقبل.
 - تعزيز مجلس إدارة المؤسسة التعاونية الأردنية بممثلين عن التعاونيات والاتحادات على اختلاف أنواعها، وزيادة تمثيل المرأة في المجلس.
 - إعادة إنشاء المعهد التعاوني تحت إدارة المؤسسة التعاونية الأردنية.
 - تعديل قانون التعاون رقم 18 لسنة 1997 فلا داعي لقانون جديد.
 - تقوية التعاونيات القائمة وإنشاء تعاونيات جديدة على أساس دراسات جدوى سليمة.
 - تعديل نظام الجمعيات التعاونية رقم 36 لسنة 2016 ونظام الاتحادات التعاونية رقم 166 لسنة 2016.
 - تسهيل الانتقال من الاقتصاد غير الرسمي إلى الاقتصاد الرسمي من خلال التعاونيات.
 - إعادة النظر في ضريبة الدخل ومعدلات ضريبة المبيعات العامة للتعاونية.
 - إدخال مادة تعليمية للتعاونيات في المدارس والجامعات.
 - تضمين الإستراتيجية خطة تنفيذ، ومؤشرات أداء ومصفوفة بالمسؤوليات الرئيسية.
 - تمكين المرأة من خلال العمل التعاوني.
 - إنشاء قاعدة بيانات إحصائية للتعاونيات ورقمنة القطاع.
- تنعكس هذه النقاط إلى حد كبير في النتائج والمخرجات.

توصل تحليل المشكلة (انظر الصفحة 24)، بالإضافة إلى العديد من الدراسات التي أجريت خلال السنوات العشرين الماضية، إلى استنتاج إجماعي بأن البيئة القانونية والمؤسسية والإدارية الحالية

الحركة التعاونية الأردنية بعيدة كل البعد عن كونها بيئة مواتية؛ وإذا لم يتم معالجة هذه المشكلة، فإن أي جهد لتعزيز تعاونيات حقيقية في الأردن محكوم عليه بالفشل. من الأهمية بمكان الاعتراف بحرية التعاونيات واستقلاليتها وحمايتها، على النحو الذي دعا إليه قرار الأمم المتحدة 114/56:

ينبغي للسياسات إبعاد التعاونيات عن الاعتماد على الدولة؛ ولا يجوز الترويج للتعاونيات كأدوات لسياسات الحكومة أو برامج المساعدة التقنية، كقنوات للقروض المدعومة أو السلع النادرة، كمنتديات للتلقين السياسي للشعب، وكوسيلة لإضفاء الطابع الرسمي على الاقتصاد غير الرسمي أو وكلاء لمساعدة الفقراء. توضح التجربة أن التعاونيات تساهم بشكل أفضل في المجتمع عند وفائها بقيمها ومبادئها (الجمعية العامة للأمم المتحدة، 2001) (التحالف التعاوني الدولي، بدون تاريخ، ص 47).

تمت صياغة المخرجات التالية من أجل إنشاء بيئة تعاونية مواتية.

الشكل رقم 8 المخرجات تحت الناتج 1

المُخرج (1-1): التشريع التعاوني

- تعديل قانون التعاون رقم (18/1997) وبيصار إلى وضع قانون جديد بمرور الوقت
- تعديل الانظمة أرقام (36) و(166) لسنة 2016 (نظام الجمعيات التعاونية ونظام الاتحادات التعاونية)
- تعديل قوانين الضرائب
- اصدار نظام صندوق التنمية التعاوني
- اصدار نظام معهد التنمية التعاوني
- تعديل نظام التنظيم الإداري رقم 96/2015
- إصدار اللوائح والتعليمات للتدقيق وفق معايير التدقيق الدولية
- الشروع في تطوير نماذج اللوائح تبعاً للأنظمة التعاونية الجديدة
- تصفية جميع التعاونيات غير النشطة.

المُخرج (2-1): المؤسسة التعاونية الأردنية

- وظائف تنظيمية وتنموية وتمثيلية منفصلة.
- إنشاء العديد من الوحدات الفرعية التابعة للمؤسسة التعاونية الأردنية (انظر النتيجة 2)
- إنشاء قاعدة بيانات إحصائية شاملة داخل المؤسسة التعاونية الأردنية
- تدريب طاقم عمل المؤسسة التعاونية الأردنية ورفدها بالكوادر المؤهلة .

المُخرج (3-1):الاتحادات التعاونية

- إنشاء اتحادات تعاونية إقليمية ونوعية حسب الطلب؛
- إعادة تأسيس الاتحاد التعاوني العام الأردني

المُخرج (1-1): قانون تعاونيات معدل: من الأهمية بمكان صياغة قانون تعاونيات حديث للأردن يتوافق تمامًا مع المعايير الدولية (توصية منظمة العمل الدولية رقم (193)، قرار الأمم المتحدة بشأن دور التعاونيات في التنمية الاجتماعية، وبيان هوية التحالف التعاوني الدولي) أثناء تعديلها وفقًا لخصائص وتطلعات المجتمع الأردني. ينظم القانون الحالي، وهو القانون رقم (18) لعام 1997، أولاً وقبل كل شيء المؤسسة التعاونية الأردنية وليس التعاونيات ذاتها. تخضع الأخيرة لأحكام نظامين، أي نظام التعاونيات رقم (36) لعام 2016، ونظام الاتحادات التعاونية رقم (166) لعام 2016.

سيكون من المرغوب فيه للغاية تعديل قانون تعاونيات تمامًا للأردن يحل محل القانون الحالي والنظم الحالية، وينظم في نفس الوقت إنشاء الجمعيات والاتحادات التعاونية، فضلاً عن أدوار ومسؤوليات السلطة الحكومية المسؤولة عن التعاونيات (وهي المؤسسة التعاونية الأردنية حالياً). يمكن أن تكون صياغة القانون الجديد مستوحاة من أحدث نسخة من المبادئ التوجيهية لمنظمة العمل الدولية للتشريعات التعاونية (منظمة العمل الدولية، 2012)⁽¹¹⁾. مع ذلك، ونظرًا لأن الإجراءات المؤدية إلى سن قانون جديد قد تستغرق عدة سنوات، يُقترح البدء في تعديل قانون التعاون رقم 18 لسنة 1997 وعمل مراجعة عميقة لتعديل النظامين أرقام (36) و (166) لعام 2016، بهدف جعلها متوافقة تمامًا مع المعايير الدولية⁽¹²⁾، وعمل مسح وطني لجميع التعاونيات القائمة في الأردن (بما في ذلك التعاونيات غير النشطة)، وحملة تعميم على مستوى الدولة، وحملة لتوفيق اوضاع التعاونيات مع التشريعات الجديدة⁽¹³⁾، وإعداد الأنظمة النموذجية للجمعيات والاتحادات التعاونية، من خلال وضع معايير حوكمة للتعاونيات التي تتوافق مع المعايير الدولية.

سيشمل المُخرج (1-1) أيضًا استعراض قوانين الضرائب الأردنية المتعلقة بالتعاونيات واحتمال مراجعتها. على الرغم من أنه من المعقول أن تدفع التعاونيات ضريبة المبيعات العامة بنسبة (16%)، فقد تنظر الحكومة في الإعفاء من ضريبة الدخل المفروضة على التعاونيات أو تخفيضها لأن فائض التعاونيات يتم توزيعه (جزئيًا على الأقل) كأرباح على الأعضاء، وبالتالي فهي خاضعة للضرائب على هذا المستوى (منظمة العمل الدولية، 2001). على سبيل المثال، تعفي اليونان ولاتفيا ومالطا والبرتغال والتعاونيات من ضريبة دخل الشركات، بينما تسمح النمسا وبلجيكا وقبرص والدنمارك وفرنسا وألمانيا والمجر ولوكسمبورغ وهولندا والسويد والمملكة المتحدة بخضوع بعض توزيعات أرباح التعاونيات على أعضائها حسب مبلغ مشتريات كلٍّ منهم من الأرباح الخاضعة لضريبة دخل الشركات (هانيش، 2015). يؤكد التحالف التعاوني الدولي أنه "عندما تكون [المساهمة الاقتصادية والاجتماعية للتعاونيات في الاقتصاد المحلي أو الإقليمي هدفًا مخصصًا وغرضًا للتعاونيات]، فمن المناسب أن يتم الاعتراف بها من

(11) وضع مؤلف هذه المبادئ التوجيهية، السيد/ هاغن هنري، في أكتوبر 1999 بصفته مستشار لمنظمة العمل الدولية مسودة نص لقانون تعاونيات منقح للأردن. تمت الموافقة على النص من جانب المؤسسة التعاونية الأردنية في ذلك الوقت، ولكن لم يتم الانتهاء منه. يمكن توفير نسخة ورقية من مشروع القانون.

(12) تقدم ورقة السياسات "نحو تعزيز دور المرأة في التعاونيات" توصيات مفيدة للغاية بشأن مواد القانون والنظم التي يجب تعديلها (اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة، 2017، ص12-14).

(13) بموجب هذه الحملة، سيطلب من جميع التعاونيات القائمة توفيق أوضاعها بموجب التشريعات الجديدة في غضون فترة زمنية معينة (6 - 12 شهرًا). ستقضي هذه العملية تلقائيًا على جميع التعاونيات غير النشطة أو البائدة أو المجمدة

قبل السلطات العامة من خلال منحها المعاملة القانونية والضريبية التي تعترف بمساهمتها الأوسع في معالجة عدم المساواة في الثروة " (التحالف التعاوني الدولي، بدون تاريخ، ص 42).

المُخرج (2-1): إصلاح وتعزيز سلطة الإشراف التعاوني الحكومي: يهدف هذا المُخرج إلى فصل المجموعات الثلاث من الوظائف التي تؤديها حاليًا المؤسسة التعاونية الأردنية (انظر الصفحة 18)؛ الوظيفة الأساسية - ستواصل المؤسسة التعاونية الأردنية تنفيذ الوظائف التنظيمية للدولة، بما في ذلك صياغة النصوص القانونية المتعلقة بالتعاونيات؛ كما قد تتحمل المسؤولية عن العلاقات الدولية، وبالتالي ستضم إدارة العلاقات الدولية. كما ستحافظ المؤسسة على وظيفة مراقبة الحسابات حتى يتم تشغيل مؤسسة مراقبة حسابات متخصصة وتعاونية. علاوة على ذلك، تنشئ المؤسسة التعاونية الأردنية - الأساس لقاعدة بيانات إحصائية محوسبة عن الحركة التعاونية الأردنية والتي يجب أن تتماشى تمامًا مع الاستراتيجية الوطنية الأردنية لتطوير الإحصاء 2018 - 2022 (دائرة الإحصاءات العامة، 2018) و"المبادئ التوجيهية المتعلقة بإحصاءات التعاونيات" المعتمدة. في عام 2018 من قبل المؤتمر الدولي العشرين لخبراء إحصاءات العمل (منظمة العمل الدولية، 2018). سيتولى الاتحاد التعاوني العام الأردني (JGCU) القيام بوظيفة التمثيل خلفًا للمؤسسة التعاونية الأردنية، وقد يتولى على المدى الطويل وظيفة مراقبة الحسابات أيضًا. سوف يقوم معهد التنمية التعاوني (CDI) الذي سيتم إنشاؤه (أو إحيائه) حديثًا، والذي يتم إنشاؤه كوحدة تنظيمية ضمن المؤسسة التعاونية الأردنية، بوظائف تطوير المؤسسة التعاونية الأردنية (انظر المُخرج 2-1)، حيث أن صندوق التنمية التعاوني (CDF) قد يتولى في المستقبل القيام بدور المؤسسة التعاونية الأردنية في الوساطة المالية (المُخرج 2-2). علاوة على ذلك، يجب زيادة عدد ممثلي التعاونيات في مجلس إدارة المؤسسة التعاونية الأردنية من ثلاثة إلى ستة على الأقل، مع النص على أن تكون نسبة النساء في مجلس الإدارة بما يتناسب مع نسبة عضوية النساء في الجمعيات التعاونية العامة؛ وقد يتطلب ذلك تعديل المادة 5 من القانون رقم 18 لعام 1997.

تعتبر الإصلاحات المؤسسية المقترحة في إطار هذا المُخرج واسعة النطاق إلى حد ما؛ ولهذا السبب سوف يمتد تنفيذ المخرجات على مدى خمس سنوات، أي المدة الكاملة للاستراتيجية. سيتم بذل الجهود لإعادة تعيين أكبر عدد ممكن من موظفي المؤسسة التعاونية الأردنية في الوحدات التنظيمية المنشأة حديثًا (معهد التنمية التعاوني، صندوق التنمية التعاوني، مديرية مراقبة وتدقيق الحسابات)؛ وإذا لم يكن ذلك ممكنًا سيتم تعيين موظفين جدد وتأهيلهم.

المُخرج (3-1): إنشاء اتحادات تعاونية: من المتوقع أن يحرر قانون التعاونيات الجديد (المُخرج 1-1)) شروط إنشاء الاتحادات التعاونية في الأردن، بينما ينص في نفس الوقت على أن تكون الاتحادات بحسب الطلب، وأن يتم إنشاؤها على أساس تقييم مناسب للاحتياجات ودراسة جدوى (يتم إجراؤها بدعم من معهد التنمية التعاوني والاتحاد التعاوني العام الأردني، عند التشغيل). يمكن تشكيل الاتحادات النوعية على المستوى الوطني أو دون الوطني. يمكن أن تغطي الاتحادات الإقليمية محافظة واحدة أو عدة محافظات، أو مجرد جزء من المحافظة. تماشيًا مع المبدأ التعاوني الأول للعضوية الاختيارية، ومع

توصية منظمة العمل الدولية رقم 193، يجب أن يكون انتساب التعاونيات الأساسية مع الاتحادات التعاونية اختياريًا، ولا ينبغي إلزام أي تعاونية أساسية بالانضمام إلى أي اتحاد. من المتوقع أن تقدم جميع الاتحادات (سواء كانت نوعية أو إقليمية أو عامة) خدمات اقتصادية (مثل التوريد والتسويق والمعالجة والنقل وما إلى ذلك) إلى الجمعيات الأساسية التابعة لها، وبذلك تنتج دخلها الخاص. سوف يعتبر الاتحاد التعاوني العام الأردني بمثابة الناطق بلسان الحركة، وسوف يمثل الحركة التعاونية الأردنية في التحالف التعاوني الدولي ويتعين أن يكون له مقعد في "المجموعة الرابعة" من المجلس الاقتصادي والاجتماعي الأردني (الحكومة الأردنية، 2007). ومع ذلك، يتعين إنشاء الاتحاد التعاوني العام الأردني فقط إذا كانت الاتحادات الإقليمية والنوعية التابعة لها تمثل 51٪ على الأقل من جميع التعاونيات الأساسية النشطة في المملكة..

3-5-3-3 النتيجة الثانية: بنية تحتية لخدمة فعالة

خلال المقابلات التي أجريت مع أعضاء التعاونيات، أعرب العديد من المحاورين عن أسفهم لأن المؤسسة التعاونية الأردنية تقدم خدمات دعم أقل بكثير وأقل كفاءة من سالفها المنظمة التعاونية الأردنية؛ في الواقع، يبدو أن المؤسسة التعاونية الأردنية تركز بشكل أساسي على وظائف التسجيل ومراقبة الحسابات على حساب التعليم والتدريب والاستشارات التجارية وخدمات دعم الأعمال. يجب أن يكون للتعاونيات على الأقل الحق في الاستفادة من نفس مستوى الدعم مثل الأشكال الأخرى من الأعمال التجارية والمنظمات الاجتماعية، على النحو المنصوص عليه في توصية منظمة العمل الدولية رقم (193):

"ينبغي أن تعامل التعاونيات وفقا للقوانين والممارسات الوطنية بشروط لا تقل مواتاه عن الشروط الممنوحة لسائر أشكال المنشآت والمنظمات الاجتماعية. وينبغي أن تعتمد الحكومات، عند الاقتضاء، تدابير دعم أنشطة التعاونيات التي تستوفي أهدافا محددة للسياسة الاجتماعية والسياسة العامة، مثل النهوض بالعمالة أو تنمية الأنشطة التي تفيد المجموعات أو المناطق المحرومة. ويمكن أن تشمل هذه التدابير، ضمن جملة أمور وقدرة المستطاع، مزايا ضريبية وقروضا ومنحا وتسهيلات للوصول إلى برامج الأشغال العامة وأحكاما خاصة في مجال المشتريات."

مع ذلك، يبدو أن المشاريع الصغيرة والمتوسطة والمتناهية الصغر المملوكة فرديًا في الأردن تتمتع بمستوى من الدعم العام أكبر بكثير من التعاونيات. يجب تصحيح هذا العجز من خلال المخرجات تحت النتيجة الثانية.

الشكل رقم 9 المخرجات تحت الناتج 2

المُخرج (1-2): معهد التنمية التعاوني

- إنشاء معهد التنمية التعاوني كفرع شبه مستقل ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعاونية الأردنية، يكون مسؤولاً عن التدريب، والبحوث، والاتصالات، والاستشارات، والخدمات الاستشارية.
- تدريب موظفي معهد التنمية التعاوني.

المُخرج (2-2): صندوق التنمية التعاوني

- إنشاء صندوق التنمية التعاوني ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعاونية الأردنية لتركيز جميع القروض والمنح التمويلية على التعاونيات.
- إنشاء قسم إدارة مخاطر تعاوني داخل صندوق التنمية التعاوني.
- تدريب موظفي صندوق التنمية التعاوني.

المُخرج (3-2): مديرية تدقيق الحسابات التعاونية

- إنشاء مديرية تدقيق الحسابات التعاونية ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعاونية الأردنية، أو مديرية من الاتحاد التعاوني العام الأردني المستقبلي، للقيام بجميع عمليات تدقيق الحسابات التعاونية في الأردن.
- تدريب موظفي مديرية تدقيق الحسابات التعاونية.

المُخرج (1-2): إنشاء معهد التنمية التعاوني: يتم إحياء معهد التنمية التعاوني "الجديد" كوحدة تنظيمية ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعاونية الأردنية تتولى المهام التالية:

- رفع مستوى الوعي العام حول التعاونيات؛
- تعليم أعضاء التعاونيات.
- بناء قدرات قادة ومروجين تعاونيين وطاقم عمل تعاوني.
- إنتاج مادة تثقيفية حول التعاونيات للمدارس الابتدائية والثانوية والجامعات.
- استشارات الأعمال والخدمات الاستشارية للحركة التعاونية.
- تقييم الاحتياجات ودراسات الجدوى قبل إنشاء تعاونيات أساسية واتحادات تعاونية جديدة؛
- الدراسات والمسوحات والبحوث والتقييمات داخل القطاع التعاوني.
- حملات الإعلام والترويج المتعلقة بالتعاونيات؛
- توفير معلومات عن السوق (بما في ذلك الصادرات) وخدمات المعلومات الفنية.

يقتضي تنوع واتساع نطاق اختصاص معهد التنمية التعاوني أن يشتمل هيكله التنظيمي على وحدة للرصد والتقييم.

يمكن أن يستفيد معهد التنمية التعاوني بشكل كبير من أدوات وخبرات مؤسسات الدعم التعاوني المماثلة، مثل [المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية](#) في القاهرة، مصر، و[الكلية التعاونية](#) في مانشستر، المملكة المتحدة، و[جامعة موشي التعاونية](#) في تنزانيا، أو [المؤسسة الأردنية لتطوير المشاريع الاقتصادية](#) (جدكو). سيتم تمويل معهد التنمية التعاوني من (1) مساهمة في ميزانية الدولة تغطي التكاليف الثابتة للمعهد (الرواتب بشكل أساسي)؛ (2) الدخل الناتج عن الرسوم الدراسية والاستشارية؛ و (3) التبرعات من شركاء التنمية الراغبين في استخدام خدمات معهد التنمية التعاوني لخدمات محددة.

المُخرج (2-2): إنشاء صندوق التنمية التعاوني: حدد العديد من المحاورين عدم الحصول على التمويل باعتباره إحدى المشكلات الرئيسية التي تواجه التعاونيات الأردنية؛ ومن ناحية أخرى، أدى "اعتماد" التعاونيات على الدولة (من خلال منح من وزارة التخطيط) أو بعض الجهات المانحة إلى تشكيل العديد من التعاونيات الزائفة التي توجد فقط بسبب توافر المنح (التحالف التعاوني الدولي، 2018، أ، ص 6). لذلك يُقترح إنشاء آلية تسهل حصول التعاونيات على التمويل على أساس تقييم الاحتياجات المناسبة وخطط العمل. مع ذلك، لا يوصى بإعادة إنشاء البنك التعاوني الأردني الذي تم تصفيته لأن ذلك قد يتسبب في تكبد نفقات عامة غير ضرورية؛ ويجب بدلاً من ذلك، أن تقوم المؤسسة التعاونية الأردنية بإنشاء نافذة تمويل مخصصة للتعاونيات في شكل صندوق تنمية تعاوني شبه مستقل، تماشياً مع توصية المجلس الاقتصادي والاجتماعي الأردني، الذي يقترح "إيجاد نافذة تعاونية مصرفية مخصصة لتوفير المصادر المالية اللازمة لتمويل مشاريع الجمعيات التعاونية" (المجلس الاقتصادي والاجتماعي، 2020، ص 23). يتم إنشاء صندوق التنمية التعاوني بمساهمة مالية أساسية قدرها مليون دينار أردني من الحكومة الأردنية، وسيكون بمثابة الوصي على جميع المنح والتبرعات المخصصة للتعاونيات الأردنية من السلطات الحكومية أو شركاء التنمية أو أي طرف آخر. من خلال القيام بذلك، يكتسب الصندوق التنمية التعاوني (CDF) الصلاحية بالموافقة المسبقة على القروض والمنح للتعاونيات والاتحادات من أجل تجنب تكوين تعاونيات زائفة، فضلاً عن التمويل المباشر للتعاونيات من قبل الغير. علاوة على ذلك، يعمل صندوق التنمية التعاوني أيضاً كمرفق تعاوني لإدارة المخاطر من شأنه أن يقدم المنح و/أو القروض بدون فوائد إلى التعاونيات التي تواجه صعوبات دون أي خطأ من جانبها (على سبيل المثال، بسبب تفشي فيروس كورونا). ويتم وضع أشكال هذا المرفق أثناء تنفيذ الاستراتيجية الحالية.

المُخرج (2-3): تأسيس مديرية تدقيق الحسابات التعاونية: تخضع التعاونيات في الأردن حالياً لمراقبة حساباتها من قبل المؤسسة التعاونية الأردنية، ويقوم البعض بتعيين مراقبي حسابات خارجيين أيضاً، مما يتسبب في عبء مالي إضافي. قبل حوالي 20 عامًا، لاحظت منظمة العمل الدولية ما يلي:

"تنص القوانين التعاونية في كثير من الأحيان على أن مراقبة الحسابات الخارجية للتعاونيات هي المجال الحصري لمسجل أو وكيل التعاونيات، بحيث لا يكون للتعاونيات في كثير من الأحيان الحق في تعيين مراقبي حسابات يتبعونهم أو إنشاء منظمة مراقبة حسابات مملوكة تعاونياً. تعكس هذه الأحكام وجهة نظر مقيدة للغاية في تطوير التعاونيات، وتضعف استقلالية التعاونيات ويمكن أن تشوه المنافسة. لذلك فإن التشريع المعاصر لا يحدد إلا الشروط التي يجب أن تتم في ظلها عمليات مراقبة الحسابات الخارجية وتحدد الحد الأدنى من المؤهلات المطلوبة من مراقب الحسابات التعاوني، لكنها تترك الأمر للتعاونيات فيما يتعلق بإيجاد شخص أو شركة مناسبة" (منظمة العمل الدولية، 2001، ص 84).

سيكون مثل هذا الترتيب مرغوباً في الأردن أيضاً، خاصة وأن المملكة قد أنشأت اتحاد مراقبة الحسابات مستقل يعود إلى عام 1964. وبموجب (المُخرج 2-3)، سيتم إعادة تأسيس مديرية تدقيق الحسابات

التعاونية كوحدة تنظيمية في إطار المؤسسة التعاونية الأردنية، يتعين على مديرية تدقيق الحسابات التعاونية، بمجرد إنشائها، إجراء مسح على مستوى الدولة لجميع التعاونيات المسجلة لتحديد تلك التعاونيات غير النشطة أو غير العاملة. كما سيكون من المرغوب فيه دراسة إمكانية إعفاء التعاونيات الأصغر من متطلبات مراقبة الحسابات الصارمة.

4-5-3-3 النتيجة 3: التعاونيات المستقلة التي تعتمد على نفسها في تقديم خدمات فعالة للأعضاء

يشكل هذا الهدف، دون أدنى شك، النتيجة الرئيسية لاستراتيجية التنمية التعاونية في الأردن؛ ولا يعد عدد أو حجم العضوية أو حجم أعمالها وما إلى ذلك هو الأهم بالنسبة للتعاونيات، ولكن الجودة والملاءمة والتوقيت وفاعلية الخدمات التي تقدمها لأعضائها وكفاءتها. عندما يتم إنشاء بيئة مواتية (النتيجة 1) وبناء بنية تحتية فعالة للخدمات (النتيجة 2)، فإن آفاق تعزيز وتقوية وتوسيع الحركة التعاونية الأردنية تكون مشرقة بالفعل.

الشكل رقم 10 المخرجات تحت الناتج 3

المُخرج (1-3): التوعية بالتعاونيات

- تطوير مواد تعليمية حول التعاونيات؛
- القيام بحملات توعية؛
- إنشاء منصة لتبادل المعرفة على شبكة الإنترنت.

المُخرج (2-3): أنواع وأشكال جديدة من التعاونيات

- الترويج، على أساس دراسات الجدوى المناسبة، لأنواع جديدة من التعاونيات (انظر القائمة في النص)؛
- تقديم خدمات دعم فنية ومالية وتمثيلية شاملة لهذه التعاونيات الجديدة من خلال معهد التنمية التعاوني، وصندوق التنمية التعاوني، والمؤسسة التعاونية الأردنية، والاتحاد التعاوني العام الأردني.

المُخرج (3-3): التعاونيات الشاملة

- تعزيز مشاركة الشباب والنساء في التعاونيات؛
- تعزيز التعاونيات في الاقتصاد غير الرسمي؛
- الاستمرار في إصدار تصاريح العمل للاجئين من خلال التعاونيات.

المُخرج (1-3): تحسين الوعي العام بشأن التعاونيات: أعربت ورقة السياسة التي أصدرها مؤخرًا المجلس الاقتصادي والاجتماعي الأردني عن أسفها "للانخفاض [في] الوعي التعاوني في المجتمع [...] بسبب النقص الحاد في التوجيه والتدريب التعاوني" (المجلس الاقتصادي والاجتماعي، 2020، ص 20). لوحظ هذا الانخفاض في الوعي العام حول التعاونيات في أجزاء كثيرة من العالم، وقد ارتبط بانتشار السياسات الليبرالية الجديدة في جميع أنحاء العالم (كالمي، 2007). لمواجهة هذا الاتجاه، طورت منظمة

العمل الدولية مواد تدريبية وأدلة للمدربين مثل (Think.Coop) (فكر بالتعاون) و (Start.Coop) (إبدأ بالتعاون) والتي يمكن تكييفها مع السياق الأردني ليستخدمها المروجين والقادة التعاونيين. بالإضافة إلى ذلك، سيكون من المهم إعداد كتب مدرسية عن التعاونيات للمدارس الابتدائية والثانوية والجامعات، وتنظيم حملات توعية عامة حول التعاونيات، بما في ذلك على قنوات التواصل الاجتماعي. علاوة على ذلك، سيكون من المرغوب فيه إنشاء منصة على شبكة الإنترنت لتبادل المعرفة للتعاونيات ويمكن أن يؤدي هذا الدور المعهد التعاوني الأردني و / أو الاتحاد التعاوني العام الأردني.

المُخرج (2-3): الترويج لأنواع وأشكال جديدة من التعاونيات: لا يقتصر قانون التعاونيات الأردني ولا نظام الجمعيات التعاونية الأنشطة التعاونية على قطاعات محددة، ولكن من الناحية العملية، يتم تصنيف جميع التعاونيات القائمة تحت أحد الأنواع الإحدى عشر المدرجة في الجدول رقم (11). وتنص توصية منظمة العمل الدولية رقم (193) في مادتها الأولى بعبارات بسيطة وعملية على أنه "من المعترف به أن التعاونيات تعمل في جميع قطاعات الاقتصاد. وتنطبق هذه التوصية على جميع فئات التعاونيات وأشكالها." يمكن أن يتبنى قانون التعاون الأردني المستقبلي هذا البيان، وبالتالي يوسع نطاق المبادرات التعاونية التي قد تظهر في المملكة. من بين أنواع التعاونيات التي لم توجد بعد في الأردن يمكن الاستشهاد بما يلي:

1. تعاونيات الخدمة المشتركة (SCC) التي لا يتم تشكيلها من قبل الأفراد، ولكن من قبل الشركات الصغيرة والمتوسطة بهدف التنظيم المشترك للخدمات الأساسية مثل التوريد والتسويق والنقل والإعلان، إلخ ... تنتشر شركات الخدمات المشتركة في أوروبا الغربية والولايات المتحدة واليابان، ولكنها أقل شيوعًا في أجزاء أخرى من العالم.
2. تعاونيات المقاولات العمالية (LCC)، التي يقدم أعضاؤها خدمات العمالة المكثفة كمجموعة أو كفريق عمل في البناء والزراعة والحراج وما إلى ذلك، بحيث لا يضطر العميل إلى التعامل مع مئات الأفراد. تحظى تعاونيات المقاولات العمالية بشعبية خاصة في الهند، لأن الحكومة الهندية تروج لها كوسيلة لخلق عدد هائل من الوظائف، خاصة في المناطق الريفية.
3. تعاونيات المنصات، والتي يتم تعريفها على أنها "الشركات التي تستخدم موقعًا إلكترونيًا أو تطبيقًا للجوال أو بروتوكولًا لبيع السلع أو الخدمات. وهي تعتمد على صنع القرار الديمقراطي والملكية المشتركة للمنصة من قبل العمال والمستخدمين" (تعاونيات المنصات، 2020). تقدم هذه التعاونيات بديلًا ديمقراطيًا ومنصفًا لمنصات الأعمال الموجهة للربح، مثل (أوبر) و (أمازون). نظرًا لأنها تعتمد على شبكة الإنترنت، فإن انتشارها الجغرافي لا يقتصر بالضرورة على الدولة القومية.
4. تعاونيات الطاقة المتجددة، التي يتم تشكيلها غالبًا على المستوى المحلي أو المجتمعي لتوليد الطاقة (الكهرباء والوقود والحرارة وما إلى ذلك) بطريقة لامركزية من مصادر متجددة، مثل الكتلة الحيوية أو الطاقة الشمسية أو طاقة الرياح. في الاتحاد الأوروبي، تم حتى الآن إنشاء حوالي 1500 تعاونية للطاقة المتجددة تضم أكثر من مليون عضو فردي (الاتحاد الأوروبي لتعاونيات الطاقة المتجدد، 2020).

5. تعاونيات أصحاب المصلحة المتعددين، أي التعاونيات التي يملكها ويسيطر عليها أكثر من نوع واحد من فئات العضوية مثل المستهلكين أو المنتجين أو العمال أو المتطوعين أو أنصار المجتمع أو السلطات المحلية. يمكن أن يكون أصحاب المصلحة أفرادًا أو منظمات مثل المؤسسات غير الربحية أو الشركات أو الوكالات الحكومية أو حتى التعاونيات الأخرى (مركز جامعة ويسكونسن للتعاونيات، 2020). غالبًا ما يتم إنشاء تعاونيات الطاقة المتجددة كتعاونيات متعددة أصحاب المصلحة.

6. إنشاء تعاونيات اجتماعية لإعادة دمج الفئات السكانية المهمشة مثل الأشخاص ذوي الإعاقة والعمال المهاجرين أو الأقليات العرقية في الاقتصاد السائد. تعتبر التعاونيات الاجتماعية بارزة في إيطاليا، حيث أوجدت مئات الآلاف من فرص العمل.

في إطار هذا الناتج، سوف ينظم معهد التنمية التعاوني (عند التشغيل) جولات دراسية إلى البلدان التي توجد بها أشكال غير معروفة حتى الآن من التعاونيات، وإجراء دراسات الجدوى، وتقديم الخدمات الاستشارية، وتسهيل الوصول إلى التمويل من خلال صندوق التنمية التعاوني المستقبلي، وتقديم كل الدعم والحوافز اللازمة بشكل عام للمساعي التعاونية المبتكرة والناشئة في الأردن.

المُخرج 3-3: تعزيز مشاركة النساء والشباب والقطاع غير الرسمي في التعاونيات: تم تحليل مشاركة المرأة في التعاونيات الأردنية بشكل شامل في دراسة حديثة (اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة، 2016)، وقد تمت صياغة مقترحات عملية لتعزيز دور المرأة في تطوير التعاونيات على هذا الأساس (اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة، 2016)، سيتم دمج هذه التوصيات في الاستراتيجية الحالية. ومع ذلك، لم تتم دراسة مشاركة الشباب في التعاونيات الأردنية بتفصيل كبير، باستثناء الملاحظات العرضية بأن مستوى مشاركة الشباب في التعاونيات منخفض. قد يرجع ذلك جزئيًا إلى نقص الوعي (يجب معالجته من خلال المُخرج 3-1)، وجزئيًا إلى الصورة القديمة للتعاونيات (يتم تناولها من خلال المُخرج 3-2)، وجزئيًا إلى الأعراف الثقافية التي تمنع الشباب من شغل مناصب قيادية في التعاونيات. يتم تحليل أسباب انخفاض مشاركة الشباب في إطار الناتج 3-3 بهدف تطوير توصيات ملموسة للتحسين.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تلعب التعاونيات الأردنية دورًا مهمًا في دمج عمال ومشغلي الاقتصاد غير الرسمي في الاقتصاد الوطني؛ يشغل الاقتصاد غير الرسمي في الأردن (يشار إليه أحيانًا بالقطاع "غير المنظم" أو "غير الرسمي" (46%) من القوى العاملة في البلاد ويساهم بنسبة (35%) في الناتج المحلي الإجمالي (بهاء ، 2020). غالبًا ما يشكل عمال ومشغلو الاقتصاد غير الرسمي جمعيات وشبكات ومجموعات مساعدة ذاتية تعمل وفقًا لمبادئ تعاونية، دون الحاجة إلى تسجيلها كجمعية تعاونية. سيكون من المستحسن إدراج فقرات مرنة من شأنها النص على الاعتراف الرسمي بمثل هذه المبادرات في قانون التعاون الأردني المستقبلي. يتفق ذلك مع المادة (9) من توصية منظمة العمل الدولية رقم 193 التي تنص على ما يلي:

"وينبغي للحكومات أن تعزز الدور الهام للتعاونيات في تحويل الأنشطة التي كثيرا ما تكون أنشطة هامشية أو أنشطة بقاء (ما يشار إليه أحيانًا "بالاقتصاد غير المنظم") إلى عمل محمي قانونا ومندمج تماما في التيار الرئيسي للحياة الاقتصادية"



أخيرًا، على الرغم من أن من المسلم به أنه لا يمكن للاجئين التقدم بطلب عضوية في التعاونيات الأردنية بموجب القانون، يستفيد اللاجئون بشكل كبير من تصاريح العمل الصادرة عن التعاونيات (انظر الصفحة 21). يستحق هذا البرنامج أن يستمر، وقد تم دمج هذا الناتج.

6-3-3 الافتراضات والمخاطر

يخضع احتمال إنتاج المخرجات وتحقيق الأهداف لبعض الافتراضات والمخاطر. مصطلح "خطر" يعني "احتمال حدوث مجموعة من العوامل التي تؤثر (أو لديها القدرة على التأثير) على تحقيق الهدف" (منظمة العمل الدولية، 2018، ص 84). ترتبط المخاطر بأي "افتراضات"، أي المواقف، أو الأحداث، أو الظروف، أو القرارات الضرورية لنجاح التعاونية، ولكنها خارجة عن سيطرة إدارة التعاونية بشكل كبير أو كلي؛ ترتبط الافتراضات بدورها بالعوامل البيئية والتهديدات ونقاط الضعف التي تم تحديدها خلال (تحليل البيئة الخارجية والمحيطية) والتحليل الرباعي. يتم قياس مستوى المخاطر المرتبطة بالافتراضات بشكل عام من حيث احتمالية الحدوث (منخفضة، متوسطة، عالية) والأهمية (منخفضة، متوسطة، عالية):

تعتبر الافتراضات ذات "العلامة الحمراء" (كل من الاحتمالية والأهمية) غير مقبولة، وتدعو إلى إعادة صياغة المخرجات المعنية؛ أما تلك التي تحمل (العلامة الصفراء) فهي تقتضي إجراءات التخفيف المناسبة. وهذا موضح في الجدول 6 أدناه؛ في هذا الجدول، تشير المخاطرة إلى الخطر المتمثل في أن الافتراض قد لا يكون صحيحًا:

جدول رقم 6 الأهداف الاستراتيجية والافتراضات والمخاطر

الإطار المنطقي: الافتراضات والمخاطر				
التعديل	مستوى الخطر		الافتراض	المخرجات
	الأهمية	الاحتمال		
تم دمج هذا في الإستراتيجية نفسها، من خلال تعديل القوانين الحالية أولاً قبل صياغة قانون جديد تمامًا.	تعتمد فرص نجاح استراتيجية التنمية التعاونية بأكملها على المخرج 1-1	يبدو أن هناك اتفاق عام على أن المراجعات في الإطار القانوني الحالي لا غنى عنها	استعداد الحكومة والبرلمان لتعديل التشريع التعاوني الحالي	(1-1) تعديل وتحديث التشريعات التعاونية
تتم المصادقة على الاستراتيجية الحالية من قبل إدارة ومجلس إدارة المؤسسة التعاونية (الأردنية)،	تعتبر (المؤسسة التعاونية الأردنية) لاعبًا رئيسيًا في الحركة التعاونية، وهي أيضًا السبب الرئيسي لنقاط الضعف في هذا القطاع.	لقد فشلت جهود إعادة التنظيم السابقة بسبب "المقاومة السلبية" من قبل مسؤولي (المؤسسة التعاونية الأردنية)	استعداد (المؤسسة التعاونية الأردنية) لتأييد وتنفيذ عملية إعادة التنظيم المقترحة (إعادة الهيكلة)	(2-1) إصلاح وتعزيز (المؤسسة التعاونية الأردنية)
يجب أن تستند جميع الاتحادات المستقبلية إلى دراسات جدوى سليمة وشاملة؛ يجب أن يكون الانتساب إلى الاتحادات طوعيًا	إن وجود الاتحادات هو عامل مرغوب فيه، ولكنه ليس عاملاً لا غنى عنه لنجاح الجمعيات الأساسية	حاليًا، 5% فقط من جميع الجمعيات الأساسية أعضاء في الاتحاد؛ سبب وجود الاتحادات الإقليمية غير واضح.	استعداد الجمعيات الأساسية لتشكيل اتحادات؛ الاستفادة المتوقعة للاتحادات	(3-1) إنشاء الاتحادات التعاونية العامة والإقليمية والنوعية

إعادة تدريب الموظفين و / أو تعيين موظفين / أو شراء خدمات من خارج المؤسسة التعاونية (الأردنية)؛	يعتبر معهد التنمية التعاوني جهة فاعلة مركزية لتنفيذ استراتيجية التنمية التعاونية	يفتقر معظم موظفي المؤسسة التعاونية إلى خلفية تعليمية تعاونية محددة	وجود عدد كافي من الموظفين المؤهلين و / أو القابلين للتدريب في المؤسسة التعاونية الاردنية	(1-2) إعادة إنشاء معهد التنمية التعاوني الأردني
طلب من واحد أو أكثر من شركاء التنمية للمساهمة في صندوق التنمية التعاوني	إن وجود آلية تمويل مخصصة هو عامل مرغوب فيه، ولكنه ليس عاملاً لا غنى عنه لنجاح التعاونيات	تعرض قدرة الدولة الأردنية على المساهمة في الصندوق التعاوني الأردني للخطر بسبب جائحة كورونا	يمكن تعبئة رأس المال الأساسي لصندوق التنمية التعاوني	(2-2) إنشاء صندوق التنمية التعاوني (آلية تمويل ودعم التعاونيات الأردنية التي يتم إنشاؤها)
إجراء دراسة جدوى شاملة قبل إنشاء مديرية الحسابات التعاونية	إذا لم يتم تشغيل مديرية تدقيق الحسابات التعاونية، فستواصل الهيئة الحكومية التعاونية (المؤسسة التعاونية الأردنية) خدمات مراقبة الحسابات	يعتمد هذا على قدرة الجمعيات التعاونية على دفع تكاليف عمليات مراقبة الحسابات	يمكن تأمين تمويل التكاليف الثابتة والمتغيرة لمديرية تدقيق الحسابات التعاونية.	(3-2) تأسيس مديرية تدقيق الحسابات التعاونية
إذا لزم الأمر، يتم إعادة تصميم حملة الترويج بعد تقييمها (النشاط 3-1-5)	إن عدم الاهتمام بالتعاونيات من شأنه أن يعرض للخطر العديد من عناصر استراتيجية التنمية التعاونية	يؤكد تاريخ التعاونيات في الأردن الذي يبلغ 70 عامًا تقريبًا صحة الافتراض	يحترم المجتمع الأردني التعاونيات بشكل عام	(1-3) تحسين الوعي العام حول التعاونيات
تكييف الأشكال الجديدة من التعاونيات مع السياق الاجتماعي والاقتصادي الأردني	لن يؤدي عدم القبول إلى إضعاف التعاونيات القائمة، بل يجعلها ثابتة	تم قبول أشكال جديدة من التعاون بشكل عام في الماضي	يحترم المجتمع الأردني أشكال جديدة من التعاون ويتقبله	(2-3) الترويج لأنواع وأشكال جديدة من التعاونيات
تم تصميم حملات الإعلام والترويج المتوخاة في إطار الهدف 3 لتعزيز الاهتمام بالتعاونيات	التعاونيات التي تديرها نساء هي بشكل عام أفضل أداء من التعاونيات التي يديرها الرجال	قد تشير المشاركة الحالية المنخفضة نوعًا ما لهذه المجموعات السكانية إلى عدم وجود اهتمام	تهتم النساء والشباب والاقتصاد غير الرسمي بالتعاونيات	3-3: تعزيز مشاركة النساء والشباب والقطاع غير الرسمي في التعاونيات

4-3 خطة التنفيذ

1-4-3 مؤشرات الأداء الرئيسية

من الأهمية بمكان للإدارة القائمة على النتائج (انظر الحاشية رقم 9) استخدام المؤشرات، لأن تلك المؤشرات، عند ارتباطها بخطوط الأساس والأهداف القابلة للقياس الكمي، تجعل من الممكن قياس التقدم المحرز في تنفيذ استراتيجية التنمية التعاونية. يتم تعريف مصطلح "المؤشر" على أنه:

"إشارة تكشف التقدم (أو عدمه) نحو الأهداف؛ يعني قياس ما يحدث بالفعل مقابل ما تم التخطيط له من حيث الكمية والجودة والتوقيت. وهي متغير كمي أو نوعي توفر أساسًا بسيطًا وموثوقًا لتقييم الإنجاز أو التغيير أو الأداء" (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، بدون تاريخ).



هناك حاجة لأنواع مختلفة من مؤشرات الأداء الرئيسية لتقييم التقدم المحرز نحو النتائج؛ وتتعلق هذه المؤشرات بمخرجات استراتيجية تنمية التعاونيات، كما هو مبين في الجدول رقم (7). أدناه. تم تصميم مؤشرات المستوى الأعلى (تلك المتعلقة بهدف التنمية) لتقييم تأثير الاستراتيجية ككل

جدول رقم 7 إطار عمل مؤشر استراتيجية التنمية التعاونية

إطار المؤشر لاستراتيجية التنمية التعاونية الأردنية					
الهدف	المخرجات	مؤشر	خط الأساس		
هدف التنمية حركة تعاونية مزدهرة ومستقلة وشاملة ومعتمدة على الذات		كثافة التعاونيات في الأردن	%1.4		
		عدد الوظائف التي أنشأتها التعاونيات	20000		
		مساهمة التعاونيات في الناتج المحلي الإجمالي	%0.1		
		إجمالي الأصول المملوكة من قبل التعاونيات (مليون دينار)	216		
		نسبة التعاونيات التي تنتج فائضاً	%66		
		نسبة العضوات في التعاونيات الأردنية	%15		
		التوعية حول التعاونيات بين الأردنيين من عمر 15 سنة فأكثر	غير محدد لعدم وجود مصدر		
1-1: تعديل وتحديث التشريعات التعاونية		تعديل قانون التعاون رقم 18 لسنة 1997	1997		
		تعديل الأنظمة الحالية (نظام رقم 36 للجمعيات , ونظام رقم 166 للاتحادات التعاونية) وموائمتها مع الممارسات الدولية	2016		
		صياغة وإصدار وتعديل الانظمة لتنفيذ المهام والاهداف الجديدة للمؤسسة التعاونية			
		إصدار نظام صندوق التنمية التعاوني	-		
		إصدار نظام معهد التنمية التعاوني	-		
		تعديل نظام التنظيم الإداري رقم 2015/96	2015		
		إصدار اللوائح والتعليمات لتدقيق البيانات المالية والحسابات للتعاونيات وفق المعايير الدولية	2004		
		الشروع في تطوير نماذج اللوائح تبعا للأنظمة الجديدة (36 , 166)	2016		
		عدد التعاونيات غير النشطة التي يتم تصفيتها بحلول عام 2025	0		
		معدل ضريبة الدخل على الفائض الموزع أو المتراكم	%20		
		إعادة هيكلة (المؤسسة التعاونية الأردنية)، معهد التنمية التعاوني (المخرج 1-2)، صندوق التنمية التعاوني (2-2)، مديرية تدقيق الحسابات التعاونية (3-2) .. الخ	2015		
		(المؤسسة التعاونية الأردنية) سيتم تدريب الموظفين الأساسيين (10 في المقر الرئيسي، 2 لكل مكتب ميداني)	0		
		قاعدة بيانات إحصائية محوسبة	غير مناسبة		
		نسبة عضويات النساء في مجلس إدارة المؤسسة التعاونية الأردنية	0		
		عدد ممثلي التعاونيات في مجلس إدارة المؤسسة التعاونية الأردنية	3		
		3-1: إنشاء الاتحادات التعاونية العامة والإقليمية والنوعية		عدد الاتحادات النوعية المنشأة	1
				عدد الاتحادات الإقليمية المنشأة	3
عدد الاتحاد العام التعاوني المنشأة	0				
نسبة الاتحادات الإقليمية والنوعية في الاتحاد العام	0				
	100%				

1. بيئة مؤاتية للحركة التعاونية الأردنية

النسبة المئوية للتعاونيات الأساسية المنتسبة للاتحاد	5%	51%		
اكتمال دراسة الجدوى	-	بنهاية عام 2022	2-1: إعادة إنشاء معهد التنمية التعاونية	2. تنمية التعاونيات والائتمانات
موظفو معهد التنمية التعاونية الذين سيتم تدريبهم (20 في المقر، 2 لكل مكتب ميداني)	0	44		
عدد الشراكات المبرمة مع الكليات التعاونية في دول أخرى	0	5		
عدد أعضاء وقادة التعاونيات الذين سيتم تدريبهم في السنة الثانية من العمل	غير متوفر	2000		
الانتهاء من دراسة جدوى صندوق التنمية التعاونية	-	بنهاية عام 2022	2-2: إنشاء صندوق التنمية التعاونية	
تعبئة رأس المال الأساسي بنهاية عام 2022	0	مليون دينار		
تدريب موظفي صندوق التنمية التعاونية (المقر فقط)	0	15		
حجم القروض الممنوحة للتعاونيات بنهاية عام 2024	0	0.9 مليون دينار	2-3: تأسيس مديرية تدقيق الحسابات التعاونية	
الانتهاء من دراسة جدوى مديرية تدقيق الحسابات التعاونية	-	بنهاية عام 2022		
تدريب موظفي مديرية تدقيق الحسابات التعاونية (5 في المقر الرئيسي، و2 لكل مكتب ميداني)	0	29		
عدد التعاونيات التي تم مراقبة حساباتها خلال السنة الأولى من التشغيل	-	1000	1-3: تحسين الوعي العام حول التعاونيات	3. تقدم التعاونيات المستقلة التي تعتمد على نفسها خدمات فعالة للأعضاء
تكييف المواد التدريبية لمنظمة العمل الدولية "Think.COOP" و "Start.COOP" مع السياق الأردني	غير متوفر	بحلول نهاية عام 2022		
عدد الكتب المدرسية عن التعاونيات المنشورة (ابتدائي، ثانوي، مستوى أعلى)	0	3		
عدد قنوات التواصل الاجتماعي ومنصات تبادل المعرفة حول التعاونيات	0	1 + 1		
نسبة السكان الأردنيين (15 سنة فأكثر) المطلعين على التعاونيات	غير متوفر	66%	2-3: الترويج لأنواع وأشكال جديدة من التعاونيات	
إعداد مواد ترويجية ودعم فني لما لا يقل عن 5 أنواع غير تقليدية من التعاونيات	غير متوفر	بنهاية عام 2022		
عدد موظفي المعهد التعاوني الأردني المدربين على تقديم الدعم للتعاونيات غير التقليدية (20 في المقر الرئيسي، 2 لكل مكتب ميداني)	0	44		
عدد التعاونيات غير التقليدية المنشأة بحلول عام 2024	0	200	3-3: تعزيز مشاركة النساء والشباب والقطاع غير الرسمي و تسهيل إصدار تصاريح العمل في التعاونيات	
نسبة العضوات في التعاونيات الأردنية	15%	30%		
عدد التعاونيات النسائية في الأردن	82	200		
النسبة المئوية للشباب (دون 30 عامًا) من إجمالي عضوية التعاونية	غير متوفر	10%		
نسبة الفاعلين في الاقتصاد غير المنظم المنتظمين في تعاونيات	غير متوفر	20%		
عدد تصاريح العمل التي سهلت التعاونيات في إصدارها للاجئين	1420	4000		

2-4-3 الجدول الزمني للتنفيذ

يقدم الجدول الموجود في الصفحات التالية خطة عمل إرشادية لتنفيذ استراتيجية التنمية التعاونية، بما في ذلك الأنشطة الرئيسية المطلوبة لإنتاج المخرجات المختلفة، والمؤسسات المسؤولة عن تنفيذ هذه الأنشطة، وتواريخ البدء والانتهاء المقترحة للأنشطة. الأنشطة المختلفة مترابطة إلى حد كبير. على سبيل المثال، من المتوقع أن يلعب معهد التنمية التعاونية المستقبلي دورًا رئيسيًا في تنفيذ خطة العمل؛ وبالتالي، فإن جميع الأنشطة التي تتطلب مشاركة المعهد لا يمكن أن تتم إلا بعد أن يصبح جاهزًا للعمل.

في الجداول التالية، تتم طباعة الجهات الفاعلة الرئيسية بالخط العريض والأزرق بينما تظهر الجهات الداعمة بالخط العادي. نظرًا لأن جدول البيانات الذي يحتوي على خطة التنفيذ كبير جدًا بحيث لا يمكن طباعته بحجم خط يمكن قراءته، يتم تضمين الخطة بتنسيق (Excel) الأصلي الخاص بها، وتالياً نسخة مبسطة من الخطة أدناه.

جدول رقم 8 الجدول الزمني للتنفيذ

استراتيجية تنمية التعاونيات الأردنية: جدول التنفيذ				
الجدول الزمني		الجهات المنفذة		النتائج والمخرجات والأنشطة الرئيسية
التاريخ		الجهة المساعدة	الجهة الرئيسية	
نهاية	بداية			
الهدف 1: بيئة مواتية				
المخرج 1-1: تعديل التشريع التعاوني				
22/06	21/06	مستشار متخصص ، منظمة العمل الدولية	- المؤسسة التعاونية الأردنية)، - مجلس الوزراء - البرلمان	1-1-1: تعديل قانون التعاون رقم 1997/18
22/12	22/06	مستشار متخصص	- المؤسسة التعاونية الأردنية - مجلس الوزراء	2-1-1: تعديل النظامين 36 و 166 لسنة 2016 لتتماشى مع المعايير الدولية
23/06	22/12	مستشار متخصص ، البنك المركزي ، وزارة المالية ، وزارة التخطيط .	- المؤسسة التعاونية الأردنية) - مجلس الوزراء	3-1-1: إصدار نظام صندوق التنمية التعاوني
23/06	22/12	مستشار متخصص ، معهد الإدارة العامة .	- المؤسسة التعاونية الأردنية) - مجلس الوزراء	4-1-1: إصدار نظام معهد التنمية التعاوني
23/06	22/12	إدارة تطوير الاداء المؤسسي والسياسات / رئاسة الوزراء	- المؤسسة التعاونية الأردنية) - مجلس الوزراء	5-1-1: تعديل نظام التنظيم الاداري رقم 2015/96
23/08	23/06	وزارة المالية	المؤسسة التعاونية الأردنية	6-1-1: إصدار اللوائح والتعليمات لتدقيق البيانات المالية والحسابات للتعاونيات وفق المعايير الدولية
23/08	23/06	_____	المؤسسة التعاونية الأردنية	7-1-1 : الشروع في تطوير نماذج اللوائح تبعا للأنظمة الجديدة
22/10	22/12	وسائل الإعلام المختلفة وقنوات التواصل الاجتماعي	(المؤسسة التعاونية) (معهد التنمية التعاوني)	8-1-1: القيام بحملة ترويج للقانون الجديد
23/06	23/01	_____	(المؤسسة التعاونية الأردنية)،	9-1-1: إجراء مسح وطني لجميع التعاونيات القائمة، بما في ذلك التعاونيات الخاملة
24/01	23/01	_____	(المؤسسة التعاونية الأردنية)	10-1-1: إجراء حملة توفيق أوضاع التعاونيات مع التشريعات الجديدة

25/04	23/04	_____	المؤسسة التعاونية (الأردنية)	11-1-1: تصفية جميع التعاونيات الخاملة
23/06	21/06	المؤسسة التعاونية (الأردنية)	وزارة المالية ، مجلس الوزراء البرلمان	12-1-1: تعديل قانون ضريبة الدخل لخفض معدل الضريبة على التعاونيات
المخرج 2-1: تعزيز (المؤسسة التعاونية الأردنية)				
22/10	22/07	إدارة تطوير الاداء المؤسسي والسياسات / رئاسة الوزراء	المؤسسة التعاونية الأردنية	1-2-1: إجراء دراسة لإعادة هيكلة المؤسسة
23/09	23/07	ديوان الخدمة المدنية	(المؤسسة التعاونية الأردنية)	2-2-1: تعيين طاقم العمل الفني (المؤسسة التعاونية الأردنية) الأساسي في المقر الرئيسي وفي المكاتب الميدانية
23/09	23/07	(منظمة العمل الدولية)	معهد التنمية التعاوني مؤسسة التدريب ذات الصلة	3-2-1: تدريب طاقم العمل الفني(المؤسسة التعاونية الأردنية)
22/04	22/01	(منظمة العمل الدولية)	المؤسسة التعاونية الأردنية شركة اردنية متخصصة / أو خبراء محليين / دائرة الإحصاءات العامة	4-2-1: إنشاء قاعدة بيانات إحصائية محوسبة للحركة التعاونية الأردنية
المخرج 3-1: الاتحادات التعاونية				
23/03	23/01	مستشار متخصص	(المؤسسة التعاونية الأردنية)	1-3-1: إجراء دراسة جدوى لتأسيس خمس اتحادات تعاونية نوعية إضافية
23/02	23/01	مستشار متخصص	(المؤسسة التعاونية الأردنية)	2-3-1: إجراء دراسة جدوى لإنشاء ثلاث اتحادات تعاونية إقليمية إضافية
23/06	23/04	_____	(المؤسسة التعاونية الأردنية)	3-3-1: تنظيم حملة وطنية لجمع معلومات واستشارات تغطي جميع التعاونيات الأساسية
23/09	23/07	(المؤسسة التعاونية الأردنية)	التعاونيات الأساسية	4-3-1: عقد اجتماع الجمعيات العمومية التأسيسية للاتحادات المشكلة حديثاً
23/12	23/10	_____	المؤسسة التعاونية الأردنية	5-3-1: تسجيل الاتحادات الجديدة
24/03	24/01	الاتحادات النوعية والإقليمية	شركة استشارية أردنية	6-3-1: إجراء دراسة جدوى لتشكيل الاتحاد التعاوني العام الأردني
24/05	24/04	(المؤسسة التعاونية الأردنية)	الاتحادات التعاونية	7-3-1: عقد اجتماع الجمعية العمومية التأسيسية للاتحاد التعاوني العام الأردني
24/06	24/05	_____	المؤسسة التعاونية الأردنية	8-3-1: تسجيل الاتحاد التعاوني العام الأردني
24/09	24/07	الاتحاد التعاوني العام	المؤسسة التعاونية الأردنية (معهد التنمية التعاوني)	9-3-1: تدريب موظفي الاتحاد التعاوني العام الأردني وأعضاء مجلس الإدارة على الإدارة التعاونية
الهدف 2: بنية تحتية خدمية فعالة				
المخرج 1-2: إعادة إنشاء معهد التنمية التعاوني				
22/12	22/09	(منظمة العمل الدولية) معهد الإدارة العامة ، مستشار متخصص	المؤسسة التعاونية الأردنية	1-1-2: إجراء دراسة جدوى لمعهد التنمية التعاوني

23/02	22/12	مستشار متخصص	(المؤسسة التعاونية الأردنية)	2-1-2: تحديد الهيكل التنظيمي لمعهد التنمية التعاوني (الوضع، الحوكمة، اللوائح، الموظفين، توصيف الوظائف، الميزانية، خطة العمل، إلخ. وتحضير النصوص القانونية اللازمة
23/06	22/12	مستشار متخصص , معهد الإدارة العامة ,	- المؤسسة التعاونية الاردنية - مجلس الوزراء	3-1-2: إصدار نظام (معهد التنمية التعاوني)
23/09	23/07	(منظمة العمل الدولية)	مؤسسة تدريب أردنية ذات صلة	4-1-2: تدريب العاملين في (معهد التنمية التعاوني) على استراتيجيات التنمية التعاوني
23/10	23/10	معهد الادارة العامة	- المؤسسة التعاونية الاردنية	5-1-2: تطوير البرنامج التدريبي السنوي الأول للمعهد
23/12	23/06	(منظمة العمل الدولية)،التحالف التعاوني الدولي	(معهد التنمية التعاوني)، الكليات التعاونية في الخارج	6-1-2: إبرام اتفاقيات الشراكة مع الكليات التعاونية في دول العالم الأخرى
المخرج 2-2: تشغيل صندوق التنمية التعاوني				
22/12	22/10	وزارة التخطيط، وزارة المالية , منظمة العمل الدولية , مؤسسة الإقراض الزراعي	- المؤسسة التعاونية الاردنية - مستشار متخصص	1-2-2: إجراء دراسة جدوى ل(صندوق التنمية التعاوني)
23/02	22/12	إدارة تطوير الاداء المؤسسي والسياسات / رئاسة الوزراء	- المؤسسة التعاونية الاردنية - مستشار متخصص	2-2-2: تحديد الهيكل التنظيمي لصندوق التنمية التعاوني (الوضع، واللوائح، والموظفين، ووصف الوظائف، والميزانية، وخطة العمل، إلخ. وتحضير النصوص القانونية اللازمة.
23/06	22/12	مستشار متخصص , البنك المركزي , وزارة المالية , وزارة التخطيط	- المؤسسة التعاونية الاردنية - مجلس الوزراء	3-2-2: اصدار نظام (صندوق التنمية التعاوني)
23/12	23/06	وزارة التخطيط، دائرة الموازنة العامة ,شركاء التنمية	- المؤسسة التعاونية الاردنية - وزارة المالية	4-2-2: تعبئة رأس المال الأولي ل(صندوق التنمية التعاوني)
23/12	23/07	وزارة المالية / البنك المركزي معهد الادارة العامة	(المؤسسة التعاونية الاردنية)	5-2-2: تدريب موظفي(صندوق التنمية التعاوني)
23/12	23/12	_____	(المؤسسة التعاونية الاردنية)	6-2-2: تطوير برنامج العمل السنوي الأول للصندوق
23/09	23/08	مستشار متخصص , صندوق التنمية والتشغيل	(المؤسسة التعاونية الاردنية)	7-2-2: تصميم نموذج لإدارة مخاطر(صندوق التنمية التعاوني)
المخرج 3-2: إنشاء مديرية تدقيق البيانات المالية والحسابات للتعاونيات				
22/08	22/07	_____	(المؤسسة التعاونية الاردنية)	1-3-2: إجراء دراسة جدوى (مديرية تدقيق الحسابات التعاونية)
23/02	23/01	- إدارة تطوير الاداء المؤسسي والسياسات / رئاسة الوزراء - وزارة المالية	(المؤسسة التعاونية الاردنية)	2-3-2: تحديد الهيكل التنظيمي (مديرية تدقيق الحسابات التعاونية) (الحالة، واللوائح الداخلية، والحوكمة، والموظفين، والوصف الوظيفي، والميزانية، وخطة العمل، إلخ.

		- ديوان المحاسبة		
23/08	23/06	وزارة المالية ديوان المحاسبة	المؤسسة التعاونية الأردنية	3-3-2: اصدار اللوائح والتعليمات لتدقيق البيانات المالية والحسابات للتعاونيات وفق المعايير الدولية
23/09	23/07	وزارة المالية ديوان المحاسبة	المؤسسة التعاونية الأردنية	4-3-2: تدريب طاقم عمل (مديرية تدقيق الحسابات التعاونية)
23/06	23/01	_____	(المؤسسة التعاونية الأردنية)	5-3-2: إجراء مسح على مستوى الدولة لجميع التعاونيات المسجلة لتقييم قابليتها للبقاء
الهدف 3: التعاونيات المستقلة والاعتماد على الذات				
المخرج 3-1: تعزيز الوعي بالتعاونيات				
22/10	22/09	(منظمة العمل الدولية)	(المؤسسة التعاونية الأردنية)	1-1-3: تقييم المعرفة حول التعاونيات في المجتمع الأردني (خط الأساس)
22/12	22/05	_____	(المؤسسة التعاونية الأردنية) (منظمة العمل الدولية)	2-1-3: تكييف "Start.Coop" و "Think.Coop" لمنظمة العمل الدولية مع السياق الأردني
23/08	22/10	المؤسسة التعاونية الأردنية، (منظمة العمل الدولية)، الشركات الأردنية المتخصصة	وزارة التربية والتعليم ووزارة التعليم العالي	3-1-3: إعداد الكتب المدرسية عن التعاونيات للمدارس الابتدائية والثانوية والعالية
23/08	23/06	- المؤسسة التعاونية الأردنية - وزارة الاقتصاد الرقمي	شركة أو وكالة أردنية متخصصة	4-1-3: إنشاء قنوات تواصل اجتماعية ومنصة افتراضية لتبادل المعرفة حول التعاونيات
24/02	23/09	شركة أردنية متخصصة الأردن، ((الاتحاد التعاوني العام الأردني))، الاتحادات التعاونية، الجمعيات الأساسية، محطات الإذاعة والتلفزيون ، وسائل التواصل الاجتماعي	- المؤسسة التعاونية الأردنية - معهد التنمية التعاوني	5-1-3: تصميم وتنفيذ حملة لنشر المعلومات وتعميمها على مستوى الدولة حول التعاونيات
24/08	24/04	-----	(المؤسسة التعاونية الأردنية)	6-1-3: تقييم تأثير الحملة
المخرج 3.2: أنواع وأشكال جديدة من التعاونيات				
23/08	23/06	- التحالف التعاوني الدولي - منظمة العمل الدولية - مستشار متخصص	(المؤسسة التعاونية الأردنية) ، (الاتحادات التعاونية)	1-2-3: تحديد ما لا يقل عن خمسة أنواع من التعاونيات غير التقليدية التي يحتمل أن تنجح في الأردن
23/11	23/06	مستشار متخصص	- المؤسسة التعاونية الأردنية - منظمة العمل الدولية	2-2-3: إعداد المواد الترويجية والدعم الفني المتعلقة بالتعاونيات غير التقليدية
24/02	23/09	وسائل الإعلام	(المؤسسة التعاونية الأردنية)، (الاتحادات التعاونية)،	3-2-3: تنفيذ حملة إعلامية على مستوى الدولة بشأن التعاونيات غير التقليدية (بالاشتراك مع 4-1-3)
23/12	23/09	(منظمة العمل الدولية)	(المؤسسة التعاونية الأردنية)	4-2-3: تدريب موظفي (معهد التنمية التعاوني) على تعزيز التعاونيات غير التقليدية

24/03	24/01	-----	- المؤسسة التعاونية الأردنية - منظمة العمل الدولية / تورينو	5-2-3: تنظيم جولات دراسية إلى البلدان التي تتواجد فيها التعاونيات غير التقليدية
25/12	24/03	(منظمة العمل الدولية)، شركاء التنمية	(المؤسسة التعاونية الأردنية)	6-2-3: تعزيز التعاونيات غير التقليدية، وتقديم الدعم الإداري والفني
المخرج 3-3: تعزيز مشاركة النساء والشباب والقطاع غير الرسمي واللاجئين				
25/12	22/01	اللجنة الوطنية الاردنية لشؤون المرأة	- المؤسسة التعاونية الأردنية - الاتحاد التعاوني العام الأردني	1-3-3: دمج النوع الاجتماعي (الجنس) كمؤشر رئيسي يتعلق بجميع المخرجات ذات الصلة لاستراتيجية التنمية المستدامة
22/12	22/06	اللجنة الوطنية الاردنية لشؤون المرأة , (الاتحاد التعاوني العام الأردني)	(المؤسسة التعاونية الأردنية)	2-3-3: تمكين تمثيل المرأة في لجان إدارة التعاونيات الأساسية والثانوية بما يتناسب مع حصتها في العضوية العامة
23/12	23/01	اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة، شركاء التنمية	(المؤسسة التعاونية الأردنية)	3-3-3: نشر برنامج خاص للنهوض بالتعاونيات النسائية
24/02	23/09	(شركات التوظيف) ، (شركة إنجان)	- المؤسسة التعاونية الأردنية - الاتحاد التعاوني العام الأردني - الاتحادات التعاونية - التعاونيات الأساسية - وسائل الإعلام	4-3-3: دمج النساء والشباب (30 سنة وما دون) كمجموعات مستهدفة ذات أولوية في النشاطين (3-1-4) و(3-2-3)
23/12	23/06	(المؤسسة التعاونية الأردنية)	وزارة التربية والتعليم ، وزارة التعليم العالي	5-3-3: ضمان إدخال الثقافة التعاونية في مناهج المدارس الاساسية والثانوية وما بعد الثانوية
23/09	23/06	(المؤسسة التعاونية الأردنية)	دائرة الإحصاءات العامة ، وزارة العمل	6-3-3: إجراء مسح على مستوى الدولة حول العمالة في الاقتصاد غير الرسمي
24/04	23/10	وزارة العمل ، مستشار متخصص	- المؤسسة التعاونية الأردنية - منظمة العمل الدولية	7-3-3: تصميم برنامج خاص لتقوية منظمات الاقتصاد غير الرسمي وإضفاء الطابع الرسمي عليها ومضاعفتها
25/12	21/06	(منظمة العمل الدولية)، شركاء التنمية	وزارة العمل ، التعاونيات الأساسية	8-3-3: الاستمرار في تسهيل إصدار تصاريح العمل للاجئين من خلال التعاونيات الزراعية

3-4-3 مسؤوليات التنفيذ

- يجب أن تكون مسؤوليات التنفيذ لتنفيذ استراتيجية التنمية التعاونية مدفوعة بمبادئ:
- **التكامل:** يجب أن تركز كل جهة فاعلة ومؤسسة على تفويضها الأساسي الخاص وخبرتها المتخصصة وميزتها النسبية، وبالتالي تطوير أوجه التآزر والتكامل، بدلاً من التداخلات والتكرار مع الجهات الفاعلة والمؤسسات الأخرى.



- **التبعية:** هذا المبدأ له ثلاثة أبعاد: (1) لا ينبغي للدولة أن تتخذ أي إجراء (باستثناء المجالات التي تقع ضمن اختصاصها الحصري) طالما أن الحركة التعاونية أو المجتمع المدني أو القطاع الخاص قادر على تنفيذ هذا الإجراء؛ (2) لا ينبغي اتخاذ الإجراءات على المستوى المركزي / الوطني ما لم تكن أكثر فاعلية من الإجراءات المتخذة على مستوى المحافظة أو المستوى المحلي؛ و (3) يجب البحث عن الخبرات الدولية فقط في حالة عدم توفر هذه الخبرات المحلية في الأردن.

مع أخذ هذه المبادئ بعين الاعتبار، يمكن تمييز المجموعات التالية من الجهات الفاعلة الرئيسية:

(1) **الحركة التعاونية الأردنية**، المكونة من أعضاء تعاونيين فرديين، وأعضاء لجان إدارة منتخبين، وجمعيات أساسية، واتحادات تعاونية إقليمية ونوعية، والاتحاد التعاوني العام الأردني المستقبلي؛ تم تصميم استراتيجية التنمية التعاونية بطريقة تجعل الحركة ومكوناتها تتطور تدريجياً من كونها موضوعاً للاستراتيجية إلى محركها الرئيسي ومنفذها. في نهاية فترة الإستراتيجية، يجب أن تكون الحركة التعاونية في وضع يمكنها من تصميم خطتها الإستراتيجية الخاصة بها لمدة 5 سنوات دون مشاركة كبيرة من الحكومة أو شركاء التنمية.

(2) **الحكومة الأردنية وعلى رأسها المؤسسة التعاونية الأردنية**. ستخضع المؤسسة التعاونية الأردنية لإعادة هيكلة، حيث تظل المؤسسة بمثابة المظلة المسؤولة عن الوظائف التنظيمية (التسجيل والتصنيف والإشراف القانوني) والإحصاءات، في حين سيتم تقديم خدمات الدعم الفني والمالي وباقي الخدمات الأخرى من خلال وحدات تنظيمية متخصصة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعاونية الأردنية معهد التنمية التعاوني (CDI) وصندوق التنمية التعاوني (CDF) مديرية تدقيق الحسابات التعاونية (ACAD). يتولى الاتحاد التعاوني العام الأردني مهام التمثيل. من منظور طويل المدى، يجب أن تكون الحركة التعاونية في وضع يمكنها من تولي ملكية ومسؤولية جميع هذه الكيانات، بحيث تشمل الجهات الحكومية الأخرى المشاركة في تنفيذ الاستراتيجية وزارات الزراعة والمالية والتخطيط والتعليم، وكذلك دائرة الإحصاءات...إلخ

(3) **القطاع الخاص الأردني**: يشمل الشركات الاستشارية المحلية أو الاستشاريين الأفراد ومؤسسات التدريب ومعاهد المسح وموردي الأجهزة والبرامج، كما هو مطلوب في خطة التنفيذ. تمشيا مع مبدأ التبعية، لن يتم السعي إلى مشاركة القطاع الخاص إلا عندما لا تتوفر القدرات والخبرات والموارد المطلوبة من داخل الحركة التعاونية و / أو مؤسسات الدولة ذات الصلة.

(4) **شركاء التنمية**: تشمل هذه الفئة وكالات الأمم المتحدة ذات الصلة، مثل منظمة العمل الدولية (ILO)، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)، ومنظمة الأغذية والزراعة (FAO) التي يمكنها المساهمة بالخبراء والخبرة الدولية، والوكالات الثنائية مثل الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID)، والوكالة الألمانية للتنمية الدولية (GiZ)، والوكالة الفرنسية للتنمية (AFD)، فضلاً عن وكالات التعاون الإنمائي ذات الصلة الموجودة في الأردن. من المتوقع أن تمول هذه الوكالات تدخلاتها الخاصة، وقد يساهم أي منها (مالياً وفنياً) في إنشاء معهد التنمية التعاوني (CDI)، وصندوق التنمية التعاوني (CDF)، ومديرية تدقيق الحسابات التعاونية (ACAD)، والاتحاد التعاوني العام الأردني (JGCF). علاوة على ذلك، يمكن للوكالات الدولية أن تلعب دوراً مفيداً في تسهيل الشراكات بين الحركة التعاونية الأردنية والحركات والوكالات من دول أخرى.

(5) **أخرى:** وتشمل المجموعة "المتنوعة" التحالف التعاوني الدولي (ICA)، ومؤسسات بناء القدرات التعاونية من جميع أنحاء العالم، ومنظمات المجتمع المدني الأردنية والدولية ذات الصلة، والشركاء الاجتماعيين الأردنيين، فضلاً عن الاستشاريين الدوليين الأفراد الذين يقدمون خبرة دولية عالية التخصص.

من الناحية المثالية، ينبغي إشراك أصحاب المصلحة والجهات الفاعلة الرئيسية في اللجنة التوجيهية التي ستشرف على تنفيذ استراتيجية التنمية التعاونية.

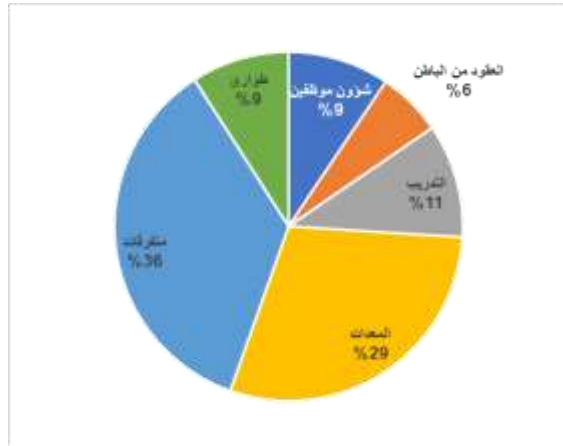
4-4-3 الجوانب المالية 1-4-4-3 النفقات المتوقعة

يوضح الجدول المرفق بنهاية الاستراتيجية تقرير تقدير تفصيلي للموارد المطلوبة لتنفيذ استراتيجية التنمية التعاونية، وتوضح الورقتان الموجودتان في دفتر العمل بالتفصيل النفقات المتوقعة حسب الفئة (الموظفون والتدريب وما إلى ذلك، أي المدخلات) وحسب النتيجة والهدف (أي المخرجات). تستند تقديرات الموازنة إلى مبدئين:

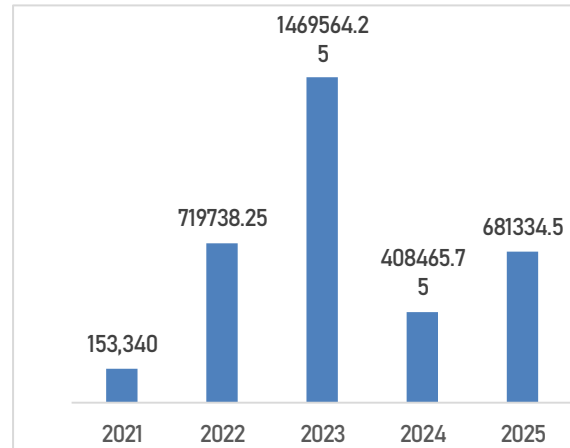
(1) تحتوي الموازنة فقط على التكاليف الإضافية المرتبطة مباشرة بالاستراتيجية، على سبيل المثال تدريب موظفي معهد التنمية التعاوني (CDI)، وصندوق التنمية التعاوني (CDF)، وموظفي مديرية تدقيق الحسابات التعاونية (ACAD)، ورسوم الاستشارات، والمعدات، وما إلى ذلك. لا يتم تضمين النفقات المتكررة لجميع الوحدات المعنية، بما في ذلك التعاونيات واتحاداتها، في تقدير الموازنة، حيث من المتوقع أن يتم تمويلها من الدخل الذاتي للمؤسسة.

(2) تماشياً مع مبدأ التبعية، وبغية الحفاظ على كفاءة التكلفة، من المتوقع أن تحل الوحدات المنشأة حديثاً، ولا سيما معهد التنمية التعاوني (CDI)، وصندوق التنمية التعاوني (CDF)، مديرية تدقيق الحسابات التعاونية (ACAD)، والاتحاد التعاوني العام الأردني (JGCF). محل المؤسسات الخارجية. على سبيل المثال، يمكن تنفيذ دراسة الجدوى لإنشاء معهد التنمية التعاوني (CDI) من قبل شركة استشارية أردنية. ومع ذلك، فإن دراسة الجدوى الخاصة بمديرية تدقيق الحسابات التعاونية (ACAD) سيتم تنفيذها من قبل معهد التنمية التعاوني (CDI)، والذي كان سيبدأ العمل بحلول ذلك الوقت.

الشكل رقم 11 النفقات السنوية



الشكل رقم 12 النفقات حسب الفئة



جدول رقم 9 النفقات المتوقعة حسب النتيجة

النفقات المتوقعة حسب النتيجة والمخرجات (دولار أمريكي)								
التعاونيات المستدامة			خدمات الدعم التعاوني			بيئة مواتية		الهدف
تعاونيات شاملة	أنواع جديدة من التعاونيات	التوعية حول التعاونيات	مديرية تدقيق الحسابات التعاونية المؤسسة	صندوق التنمية التعاوني المؤسس	معهد التنمية التعاوني المؤسس	الاتحادات التعاونية	إصلاح المؤسسة التعاونية الأردنية	التشريعات التعاونية
80247	78086	176225	142431	1271396	242228	964152	87741	391311
%2.3	%2.3	%5.1	%4.1	%73	%7.1	%28.1	%2.6	%11.4
334558 (%9.8)			1656056 (%48.2)			1443204 (%42.0)		
								الهدف

بناءً على هذه الافتراضات، يقدم الشكلان أعلاه والجدول لمحة عامة عن النفقات المتوقعة حسب الفئة والسنة والمخرجات. تم تخصيص ما يقرب من ثلث الاحتياجات من الموارد للمساهمة المالية الأولية في صندوق التنمية التعاوني المستقبلي (CDF).

2-4-4-3 مصادر التمويل المحتملة

يمكن تغطية التكاليف التشغيلية لجميع المؤسسات المشاركة في تنفيذ استراتيجية التنمية التعاونية (من التعاونيات الأولية إلى الوكالات الحكومية)، وكذلك النفقات الإضافية الناجمة مباشرة عن الاستراتيجية، من أربعة مصادر تمويل. في جميع الحالات، يجب مراعاة مبدئين أساسيين:

- مبدأ الاعتماد على الذات، أي أنه ينبغي تمويل جميع التكاليف التشغيلية العادية لأي مؤسسة من الدخل الخاص بها.
- مبدأ الاستدامة، ويعني "القدرة على الحصول على الإيرادات استجابة للطلب من أجل الحفاظ على العمليات الإنتاجية بمعدل ثابت أو متزايد لتحقيق النتائج والحصول على فائض" (IGI Global، 2020).

مصادر التمويل الأربعة هي: (1) الدخل الخاص؛ (2) المساهمات الحكومية، (3) القروض، (4) تبرعات شركاء التنمية، بما في ذلك وكالات الأمم المتحدة مثل منظمة العمل الدولية ومنظمة الأغذية والزراعة. يمكن أن يكون للفئة الأولى، وهي الأهم إلى حد بعيد، معاني مختلفة للمؤسسات المختلفة:

جدول رقم 10 الدخل الذاتي : جهات فاعلة مختلفة

الدخل الخاص: جهات فاعلة مختلفة						
مديرية تدقيق الحسابات التعاونية	صندوق التنمية التعاوني	معهد التنمية التعاوني	المؤسسة التعاونية الأردنية	الاتحاد التعاوني العام الأردني	الاتحادات التعاونية	التعاونية الأساسية
أتعاب مراقبة الحسابات	تمويل حكومي ، تبرعات شركاء التنمية ، أرباح الفوائد	رسوم التدريب والاستشارات؛ 2% فائض مخصص للتدريب (حسب القانون 1997/18)	رسوم التسجيل ورسوم تدقيق الحسابات والمخصصات الحكومية	رسوم العضوية السنوية، ورسوم الخدمة	الخدمات الاقتصادية للتعاونيات الأولية، الرسوم السنوية	العمليات التجارية، أسهم الأعضاء

في الوقت الحالي، تتلقى المؤسسة التعاونية الأردنية فقط مساهمة حكومية سنوية قدرها 2.1 مليون دينار أردني، أي ما يعادل عشرة آلاف دينار أردني لكل موظف في المؤسسة التعاونية الأردنية. نظرًا لأن العديد من هؤلاء الموظفين سينتقلون إلى الوحدات التنظيمية المستقبلية للمؤسسة التعاونية الأردنية (معهد التنمية التعاوني، صندوق التنمية التعاوني، مديرية تدقيق الحسابات التعاونية)، سيكون من العدل تخصيص الحصة النسبية من الدعم الحكومي لهذه المؤسسات التابعة. علاوة على ذلك، من



المتوقع أن تخصص الحكومة مبلغ مليون دينار أردني (على مدى ثلاث سنوات) كمساهمة أساسية في رأس المال لصندوق التنمية التعاوني.

للتعاونيات والاتحادات الحرة في التقدم بطلب للحصول على قروض من البنوك والمؤسسات المالية مثل صندوق التنمية والتشغيل التابع لوزارة العمل. يمكن للمرء أن يتوقع أن تقوم هذه المؤسسات بإجراء الدراسات المناسبة لتقليل المخاطر إلى الحد الأدنى وضمان السداد الكامل لتلك القروض. وينطبق الشيء نفسه على صندوق التنمية التعاوني: يجب أن تخضع قروض صندوق التنمية التعاوني للتعاونيات والاتحادات لخطط عمل مناسبة ودراسات جدوى لتجنب الانهيار الذي أصاب البنك التعاوني الأردني في التسعينيات.

يقتضي إنشاء صندوق التنمية التعاوني مركزية تمويل المانحين للتعاونيات في الأردن. يتعين على شركاء التنمية، بدلاً من تقديم الإعانات والمنح مباشرة إلى التعاونيات الفردية، توجيه مساهماتهم من خلال صندوق التنمية التعاوني لضمان التوزيع العادل والمنصف لموارد المنح. علاوة على ذلك، قد يكون بعض شركاء الأردن في التنمية على استعداد لدعم استراتيجية التنمية التعاونية الحالية من خلال المساعدة التقنية والمالية. ويتعين أن يتم ذلك من خلال وزارة التخطيط والتعاون الدولي.

5-3 المراقبة، ترتيبات التقييم والمراجعة

يجب مراقبة تنفيذ استراتيجية التنمية التعاونية الأردنية على فترات منتظمة، من الناحية المثالية كل ثلاثة أشهر، مباشرة من قبل مجلس إدارة المؤسسة التعاونية الأردنية، الذي يضم أصحاب المصلحة الرئيسيين (المؤسسة التعاونية الأردنية، ممثلو التعاونيات، المجلس الاقتصادي والاجتماعي، إلخ). تهدف عملية المراقبة إلى:

- تقييم التقدم المحرز في تنفيذ استراتيجية التنمية التعاونية.
- المساعدة في الإدارة الفعالة للموارد (انظر الصفحة 62)؛
- الكشف عن مشكلة التنفيذ حتى يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

سيتمكن فريق الرصد من الاعتماد على خمسة عناصر رئيسية لاستراتيجية التنمية التعاونية لإجراء المراجعة؛ وهي كما يلي:

- قائمة الأهداف الاستراتيجية (انظر الصفحة 40) والمخرجات المرتبطة بها (صفحة 41)؛
- مؤشرات الأداء الرئيسية مع خطوط الأساس والأهداف (صفحة 51)؛
- خطة العمل، بما في ذلك الأنشطة الرئيسية، والأدوار والمسؤوليات، والجداول الزمنية لكل نشاط (انظر الصفحة 54)؛
- ميزانية المدخلات (لمراقبة النفقات لكل فئة) وميزانية المخرجات (لرصد التكاليف لكل هدف تشغيلي (صفحة 61)



- قائمة الافتراضات والمخاطر (صفحة 50).

بالإضافة إلى ذلك، يُقترح إنشاء مديرية مراقبة وتقييم داخل المؤسسة التعاونية الأردنية (والتي من شأنها أن تقدم الدعم المباشر لمجلس إدارة المؤسسة التعاونية الأردنية)؛ يجب أن تتألف هذه المديرية من خبراء التقييم، وأن تكون مسؤولة مباشرة أمام مجلس إدارة المؤسسة التعاونية الأردنية.

بناءً على النتائج التي توصل إليها فريق المراقبة قد يقترح تدابير تصحيحية أو تعديلات على الخطة الاستراتيجية. قد تكون هذه التصحيحات مبررة، على سبيل المثال، إذا تبين أن بعض المؤشرات أو المواعيد النهائية أو الافتراضات غير واقعية، أو عندما تحدث تغييرات مهمة في البيئة الخارجية (البيئة الخارجية والمحيطية)، أو عندما تتجاوز تكاليف نشاط معين. في هذه الحالات، يجب على مجلس الإدارة المعني مناقشة وإقرار التعديلات والمراجعات.

تتضمن ميزانية المدخلات الخاصة باستراتيجية تطوير التعاونيات مخصصين بمبلغ 15000 دولار أمريكي لكل منهما لتنفيذ تقييم منتصف المدة في نهاية العام الثاني من الاستراتيجية، وتقييم نهائي يتم إجراؤه خلال النصف الثاني من 2025. يمكن تنفيذ هذه الممارسة كتقييم ذاتي من قبل فريق المراقبة (وهو أقل تكلفة، ولكنه أيضًا أقل موضوعية) أو كتقييم خارجي من قبل طرف ثالث. في كلتا الحالتين، ينبغي استخدام معايير التقييم المعترف بها دوليًا [مقتبسًا من: (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، بدون تاريخ)]:

- الملاءمة: هل فعلنا الشيء الصحيح؟
- المواءمة: ما مدى توافق الاستراتيجية مع أطر التنمية الأوسع (انظر الصفحة 34)
- الفاعلية: هل حققت استراتيجية التنمية التعاونية أهدافها؟
- الكفاءة: ما مدى جودة استخدام الموارد؟
- الأثر: ما الفارق الذي أحدثه تطبيق الاستراتيجية؟
- الاستدامة: هل ستستمر فوائد استراتيجية التنمية التعاونية؟

4- خطة العمل للسنة الأولى من الاستراتيجية (2021 - 2022)

من أجل الشروع في تنفيذ الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعاونيات وتسريع تنفيذها، تشير خطة العمل الموجزة التالية إلى الأنشطة التي يجب أن تنفذها المؤسسة التعاونية الأردنية خلال الفترة (2021 - 2022) من الاستراتيجية. وهذا يشمل الأنشطة التي يمكن إكمالها خلال عام 2022، وكذلك تلك المخطط لها للسنوات اللاحقة، ولكن يمكن اتخاذ خطوات تحضيرية لها في عام 2021. وبالتالي يمكن اعتبار خطة العمل كمجموعة فرعية من خطة تنفيذ الاستراتيجية (انظر الخطة)، ويجب أن تساهم في الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وهي:

- رفع المستوى الاقتصادي والاجتماعي والثقافي للتعاونيين والمجتمعات المحلية.
- تعزيز الاعتماد على الذات لتحقيق المنافع الاقتصادية والاجتماعية للتعاونيين المشتركين، والتركيز على الاستخدام الأمثل للموارد.
- نشر الثقافة التعاونية في المجتمع من خلال وسائل الإعلام، ووسائل الاتصال، والتعليم، والتدريب.
- تطوير البيئة التنظيمية والتشريعية للقطاع التعاوني وتطبيق أفضل المعايير ذات الصلة.
- بناء قدرات المؤسسة وتعزيز اعتمادها على مواردها لتكون قادرة على أداء واجباتها تجاه القطاع التعاوني على النحو الأمثل (JCC، 2021).

تتضمن خطة العمل فقط تلك الأنشطة التي تقع ضمن المسؤولية المباشرة للمؤسسة التعاونية الأردنية (JCC). من ناحية أخرى، لا تتضمن خطة العمل أي أنشطة ليست جزءًا من خطة تنفيذ الاستراتيجية.

تحتوي خطة العمل على 13 نشاطاً⁽¹⁴⁾ يتم تنفيذها من قبل أو تحت إشراف مختلف إدارات المؤسسة التعاونية الأردنية. يجب ضمان التنفيذ الشامل لخطة العمل من قبل المدير العام للمؤسسة التعاونية الأردنية (JCC)، الذي سيقدم تقرير التنفيذ إلى مجلس إدارة المؤسسة التعاونية الأردنية (JCC) في كانون الثاني (يناير) 2022. تبلغ تكلفة تنفيذ خطة العمل 153340 دولارًا أمريكيًا (أي ميزانية السنة الأولى من ميزانية الاستراتيجية).

(14) من إجمالي 63 نشاطًا متضمنًا في خطة تنفيذ الاستراتيجية

استراتيجية تنمية التعاونيات الأردنية: خطة العمل لعام 2021 - 2022

2022-2021														الجدول الزمني	مؤشر الأداء الرئيسي	الجهات المنفذة		النتائج والمخرجات والأنشطة الرئيسية
12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	النهاية	البداية			الجهة المساندة	الجهة الرئيسية	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	الهدف 1: بيئة مواتية	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	المخرج 1-1: تعديل التشريع التعاوني	
												22/06	21/06	تصبح التعديلات سارية قبل نهاية عام 2022	مستشار متخصص , منظمة العمل الدولية	المؤسسة التعاونية الأردنية , مجلس الوزراء , البرلمان	1-1-1: تعديل القانون التعاوني رقم 1997/18	
												22/12	22/06	تصبح التعديلات سارية قبل نهاية عام 2022	مستشار متخصص	المؤسسة التعاونية الأردنية , مجلس الوزراء ,	2-1-1: تعديل النظامين 166 و 36 لعام 2016 لمواءمتها مع المعايير الدولية	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	المخرج 2-1: تعزيز المؤسسة التعاونية الأردنية	
												22/10	22/07	دراسة جدوى معتمدة من قبل مجلس إدارة المؤسسة التعاونية الأردنية قبل نهاية عام 2022	إدارة تطوير الأداء المؤسسي والسياسات / رئاسة الوزراء	المؤسسة التعاونية الأردنية	1-2-1: إجراء دراسة لإعادة هيكلة المؤسسة التعاونية الأردنية	
												22/04	22/01	قاعدة بيانات سليمة بنهاية عام 2022	منظمة العمل الدولية	المؤسسة التعاونية الأردنية , شركة أردنية متخصصة , خبراء محليين , دائرة الإحصاءات العامة	4-2-1: إنشاء قاعدة بيانات إحصائية محوسبة للحركة التعاونية الأردنية	



-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	الهدف 2: بنية تحتية خدمية فعالة
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	المخرج 1-2: إعادة إنشاء معهد التنمية التعاوني
													22/12	22/09	دراسة جدوى معتمدة من قبل مجلس إدارة المؤسسة التعاونية الأردنية قبل نهاية عام 2022	منظمة العمل الدولية , معهد الإدارة العامة , مستشار متخصص	المؤسسة التعاونية الأردنية	1-1-2: إجراء دراسة جدوى (معهد التنمية التعاوني)	
													23/06	22/12	الهيكل التنظيمي ل (معهد التنمية التعاوني) المعتمد من قبل مجلس إدارة المؤسسة التعاونية الأردنية الأساسية قبل نهاية عام 2022	مستشار متخصص	المؤسسة التعاونية الأردنية ,	2-1-2: تحديد الهيكل التنظيمي ل (معهد التنمية التعاوني) (الوضع, الحوكمة, اللوائح الداخلية, الموظفين, التوصيف الوظيفي, الميزانية, خطة العمل, إلخ. وتحضير النصوص القانونية اللازمة	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	المخرج 2-2: عمليات صندوق التنمية التعاوني
													22/12	22/10	دراسة جدوى معتمدة من قبل مجلس إدارة المؤسسة التعاونية الأردنية قبل نهاية عام 2022	وزارة التخطيط وإدارة المالية , وزارة العمل الدولية , مؤسسة الإقراض الزراعي	المؤسسة التعاونية الأردنية , مستشار متخصص	1-2-2: إجراء دراسة جدوى (صندوق التنمية التعاوني)	
																			المخرج 3-2: إنشاء مديرية تدقيق الحسابات التعاونية



												22/08	22/07			-	المؤسسة التعاونية الأردنية	1-3-2 : إجراء دراسة جدوى (مديرية تدقيق البيانات المالية والحسابات للتعاونيات)
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	الهدف 3: التعاونيات المستقلة والاعتماد على الذات
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	المخرج 3-1: تحسين الوعي بالتعاونيات
												22/10	22/09	توفر نتائج الفحص قبل نهاية عام 2022	منظمة العمل الدولية	المؤسسة التعاونية الأردنية	1-1-3: تقييم المعرفة حول التعاونيات في المجتمع (خط الأساس)	
												22/12	22/05	الانتهاء من التكييف قبل نهاية عام 2022	-	المؤسسة التعاونية الأردنية , منظمة العمل الدولية	2-1-3 : تكييف "Start.Coop" و "Think.Coop" لمنظمة العمل الدولية مع السياق الأردني	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	المخرج 3-3: تعزيز مشاركة النساء والشباب والقطاع غير الرسمي واللاجئين
												22/12	22/06	نسبة النساء في العضوية والقيادة التعاونية	(الاتحاد التعاوني العام الأردني , اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة	المؤسسة التعاونية الأردنية	2-3-3: تمكين تمثيل المرأة في لجان إدارة التعاونيات الأولية والثانوية بما يتناسب مع حصتها في العضوية العامة	

5- الملاحق 1-5 (المصادر)

- Abu Zanat, M. M. (1991). The role of cooperatives in the economic development of Jordan (PhD thesis). Aligarh: Aligarh Muslim University.
- Bahaa, A. D. (2020). Informal economy constitutes around 25 per cent of national income. Retrieved October 29, 2020, from <https://www.jordantimes.com/news/local/informal-economy-constitutes-around-25-cent-national-income>
- Barnett, T., & Roberts, H. (1984). Cooperatives and Cooperative Organisations in the Hashemite Kingdom of Jordan. *Agricultural Administration*, 16(1), 77-97.
- Center for Theory of Change. (2021). What is Theory of Change. Retrieved March 21, 2021, from <https://www.theoryofchange.org/what-is-theory-of-change/>
- Davila, A. (2019). Mission report to Jordan, 03 - 07 March 2019. Geneva: ILO .
- Department of Statistics. (2020). Number of Jordanian Age 15+ Years by Some of Characteristics Selected 2017 - 2019. Retrieved October 09, 2020, from http://jorinfo.dos.gov.jo/Databank/pxweb/en/DOS_Database/START__12/EMPALL/
- DoS. (2018). National Strategy for the Development of Statistics 2018 – 2022. Amman: Department of Statistics.
- DoS. (2019). Yearbook of Statistics 2018. Amman: Department of Statistics.
- Economic Policy Council. (2017). Jordan Economic Growth Plan 2018 - 2022. Amman: The Economic Policy Council.
- ECOSOC. (2020). Cooperative Sector in Jordan: Its Developmental Role and Requirements Necessary for Its Advancement. Amman: ECOSOC.
- FRED. (2020). Capital Stock at Constant National Prices for Jordan . Retrieved November 18, 2020, from <https://fred.stlouisfed.org/series/RKNANPJOA666NRUG>
- GoJ. (2007). Economic & Social Council Regulation N° 117. Amman: Official Gazette of Jordan.
- GoJ. (2015). Jordan 2025 – A National Vision and Strategy. Amman: Government of Jordan.
- Hanisch, M. (2015). Farmers' service cooperatives in the EU: Policies, strategies, and organization. Moscow: FAO.
- ICA. (2018a). Legal Framework Analysis within the ICA-EU partnership - National report Jordan. Brussels: ICA.
- ICA. (2018b). Cooperative identity, values & principles. Retrieved October 2020, 2020, from <https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity>



- ICA. (2020). A People-Centred Path for a Second Cooperative Decade - 2020 - 2030 Strategic Plan. Brussels: ICA.
- ICA. (no date). Guidance Notes to the Co-operative Principles. Brussels: ICA.
- IGI Global. (2020). What is Financial Sustainability. Retrieved November 21, 2020, from <https://www.igi-global.com/dictionary/contingency-factors-impacting-the-rural-information-and-communication-technology-hubs/49929>
- ILC. (2002). Recommendation 193 on the Promotion of Cooperatives. Geneva: ILO.
- ILO. (1998). Mission report to Jordan (11.10. -19.10.1998) by Jürgen Schwettmann. Geneva: ILO.
- ILO. (1998). The Hashemite Kingdom of Jordan - Draft Cooperative Sector Strategy. Geneva: ILO.
- ILO. (1999). Decent Work - Report of the Director-General. Geneva: ILO.
- ILO. (2001). Promotion of Cooperatives - Report V(1) 89th Session of the International Labour Conference. Geneva: ILO.
- ILO. (2012). Guidelines for cooperative legislation, third revised edition. Geneva: ILO.
- ILO. (2017). ILO Decent Work Country Programme 2018 - 2022. Amman: ILO.
- ILO. (2018). Development Cooperation Internal Governance Manual. Geneva: ILO.
- ILO. (2018). Guideles concerncing statistics of cooperatives; 20th International Conference of Labour Statisticians. Geneva: ILO.
- ILO. (2019). Cooperatives for decent work - International Day of Cooperatives 2019. Retrieved August 27, 2020, from https://www.ilo.org/global/topics/cooperatives/news/WCMS_712333/lang--en/index.htm
- JCB. (2019). Fifty-sixth Annual Report 2019. Amman: Jordan Central Bank.
- JCC. (2021, March 23). Vision and Mission. Retrieved from Cooperative Commission: <http://www.jcc.gov.jo/Pages/viewpage.aspx?pageID=179>
- JCC. (no date). Vision and Mission. Retrieved October 16, 2020, from <http://www.jcc.gov.jo/Pages/viewpage.aspx?pageID=179>



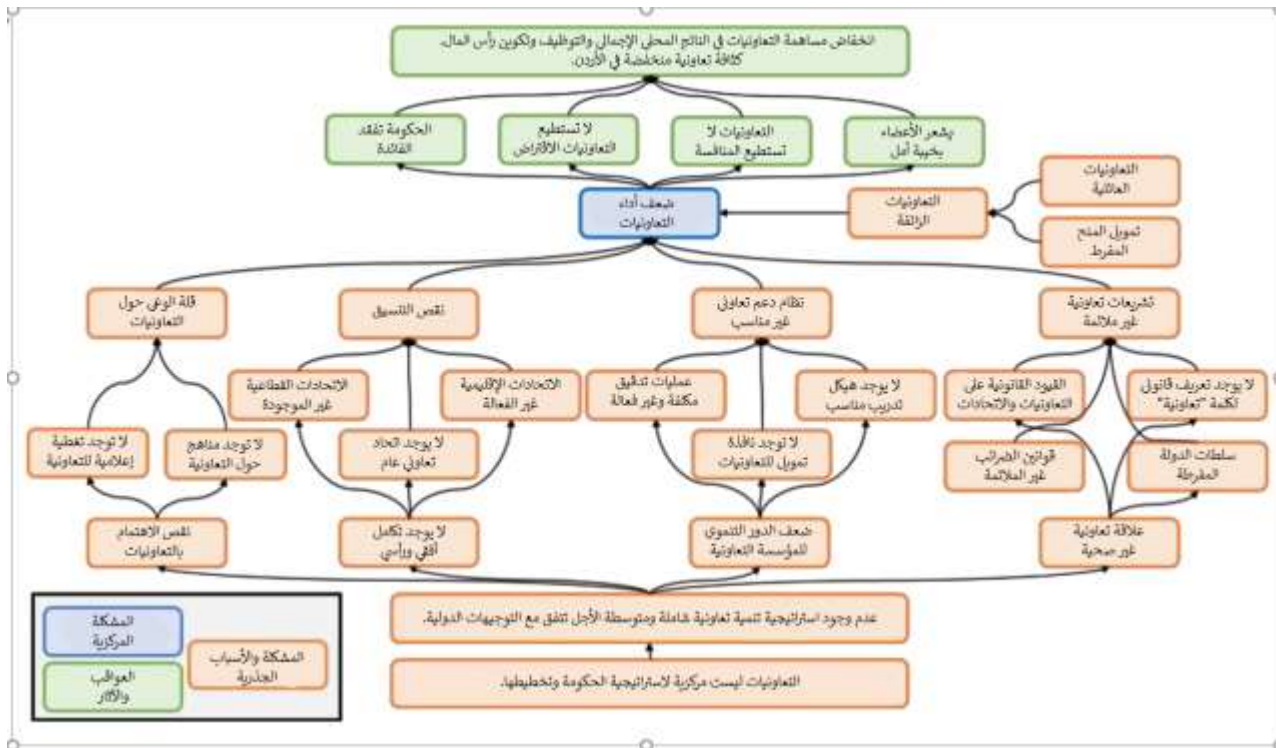
- JGBD. (2020). Law No.(4) for the Year 2020, General Budget Law for the Fiscal Year 2020; chapter - 2202 Jordan Co-operative Corporation. Amman: General Budget Department.
- JNCW. (2016). The current status, structure and legislation framework of cooperatives in Jordan 2016 (from a gender perspective). Amman: Jprdanian National Commission for Women.
- JNCW. (2017). Towards enhancing the role of women in cooperatives - policy paper. Amman: Jordanian National Commission for Women.
- Kalmi, P. (2007). The disappearance of cooperatives from economic textbooks. Cambridge Journal of Economics 2007, 31, 625–647, 31, 625-647.
- Lenner, K., & Turner, L. (2019). Making Refugees Work? The Politics of Integrating Syrian Refugees into the Labor Market in Jordan. Middle East Critique, 28(1), 65-95.
- Milanović, M. (2010). Straegic Planning Manual. Sarajevo: UNDP.
- MoA. (2019). Jordan's National Agricultural Development Strategy 2020-2025 In the footsteps of the Renaissance. Amman: Ministry of Agricullture.
- MOPIC & UN. (2017). The United Nations Sustainable Development Framework (UNSDF) 2018-2022. Amman: United Nations.
- MOPIC. (2010). Jordan's National Employment Strategy 2011 - 2020 . Amman: Ministry of Planning and International Cooperation.
- MoPIC. (2020). Main Economic Indicators. Amman: Ministry of Planning and International Cooperation - Policies & Studies Directorate.
- OECD. (2020). Paris Declaration and Accra Agenda for Action. Retrieved August 28, 2020, from <https://www.oecd.org/dac/effectiveness/parisdeclarationandaccraagendaforaction.htm>
- OECD. (no date). Evaluation criteria. Retrieved November 11, 2020, from <https://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>
- PCC. (2020). Platform Cooperativism Consortium. Retrieved October 29, 2020, from <https://platform.coop/>
- Perera, R. (2017). The PESTLE Analysis. Nerdynaut.



- Polat, H. (2010). Cooperatives in the Arab World: Reaffirming their validity for local and regional development. Beirut: ILO.
- Prom-Jackson, S. (2017). Results-based management in the United Nations system: description of a high-impact model for managing for achieving results. Geneva: UN Joint Inspection Unit.
- Purvis, B., Mao, Y., & Robinson, D. (2018). Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins. Sustainability Science , 14, 681–695.
- RESCOOP. (2020). About our federation. Retrieved November 01, 2020, from <https://www.rescoop.eu/about-us>
- Sarsby, A. (2016). SWOT Analysis. Lulu.com.
- Schwettmann, J. (2014). Cooperatives in Africa - Success and Challenges. Geneva: ILO.
- UN GA. (2015). Transforming our world: the 2030 Agenda for sustainable development (Resolution A/Res/70/1). Report of the 70th Session of the UN General Assembly (p. All). New York: United Nations.
- UNDP. (no date). Signposts of Development - RBM in UNDP: Selecting Indicators. New York: UNDP.
- UNGA. (2001). Cooperatives in social development: Resolution A/RES/56/114. New York: United Nations General Assembly.
- UNHCR. (2020). Syria regional refugee response Jordan. Retrieved October 09, 2020, from <http://data2.unhcr.org/en/situations/syria/location/36>
- UWCC. (2020). Multi-stakeholder cooperatives. Retrieved November 01, 2020, from <https://uwcc.wisc.edu/resources/multi-stakeholder-cooperatives/>
- World Bank. (2000). Jordan: Cooperative Sector Restructuring Project. Washington: World Bank.
- World Bank. (2016). Hashemite Kingdom of Jordan - Promoting Poverty Reduction and Shared Prosperity - Systematic Country Diagnostic. Washington: World Bank.

2-5 (المصادر)

الشكل رقم 13 شجرة المشكلة

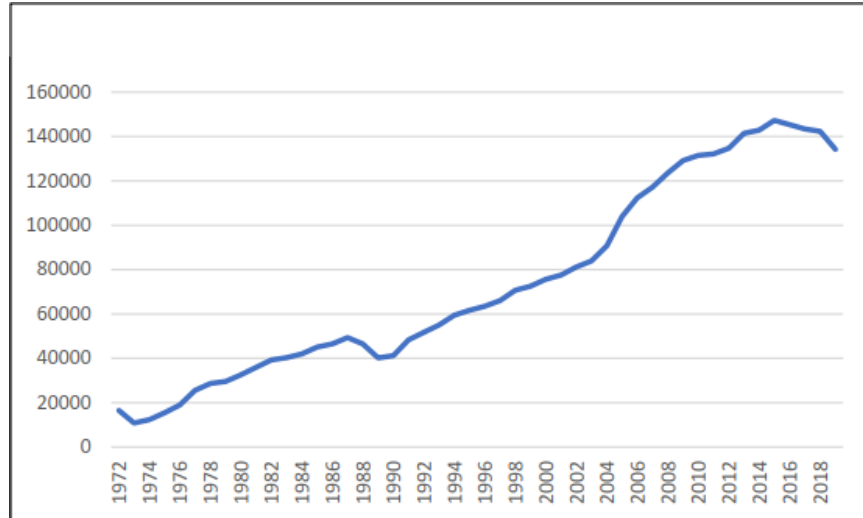


3-5 الإحصائيات

1-3-5 تطور العضوية التعاونية 1972-2019

المصدر: المؤسسة التعاونية الأردنية والكتاب الإحصائي السنوي الأردني

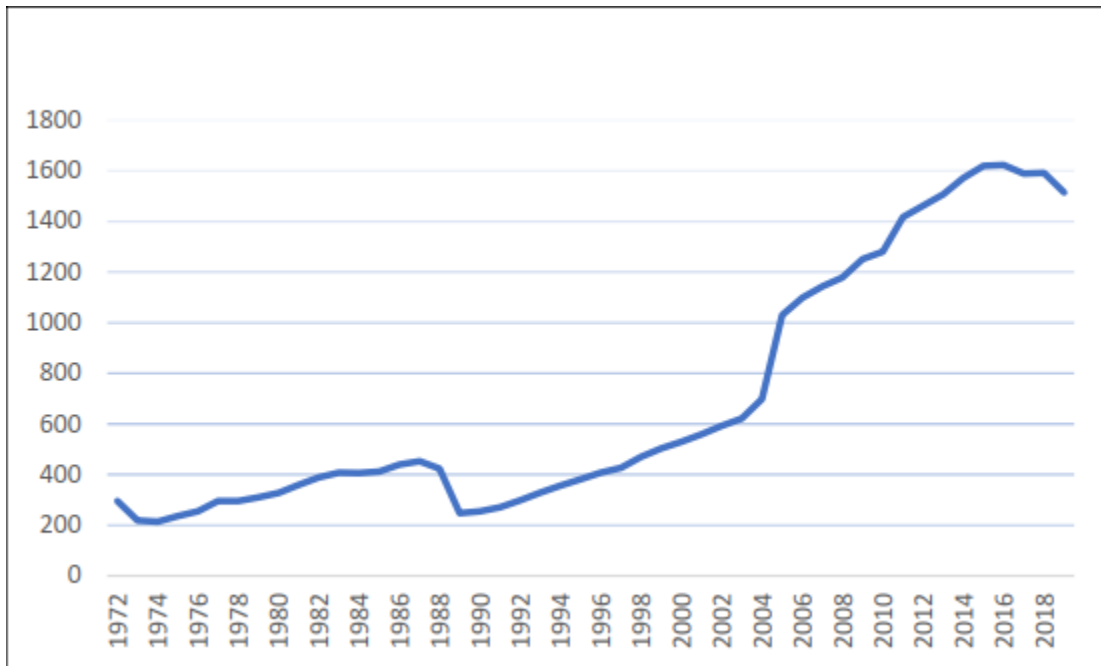
الشكل رقم 14 : أعضاء التعاونيات 2019-1972



2-3-5 تطور أعداد الجمعيات التعاونية 2019-1972

المصدر: المؤسسة التعاونية الأردنية والكتاب الإحصائي السنوي الأردني

الشكل رقم 15 : الجمعيات التعاونية 2019 - 1972



3-3-5 التعاونيات حسب النوع والمحافظة

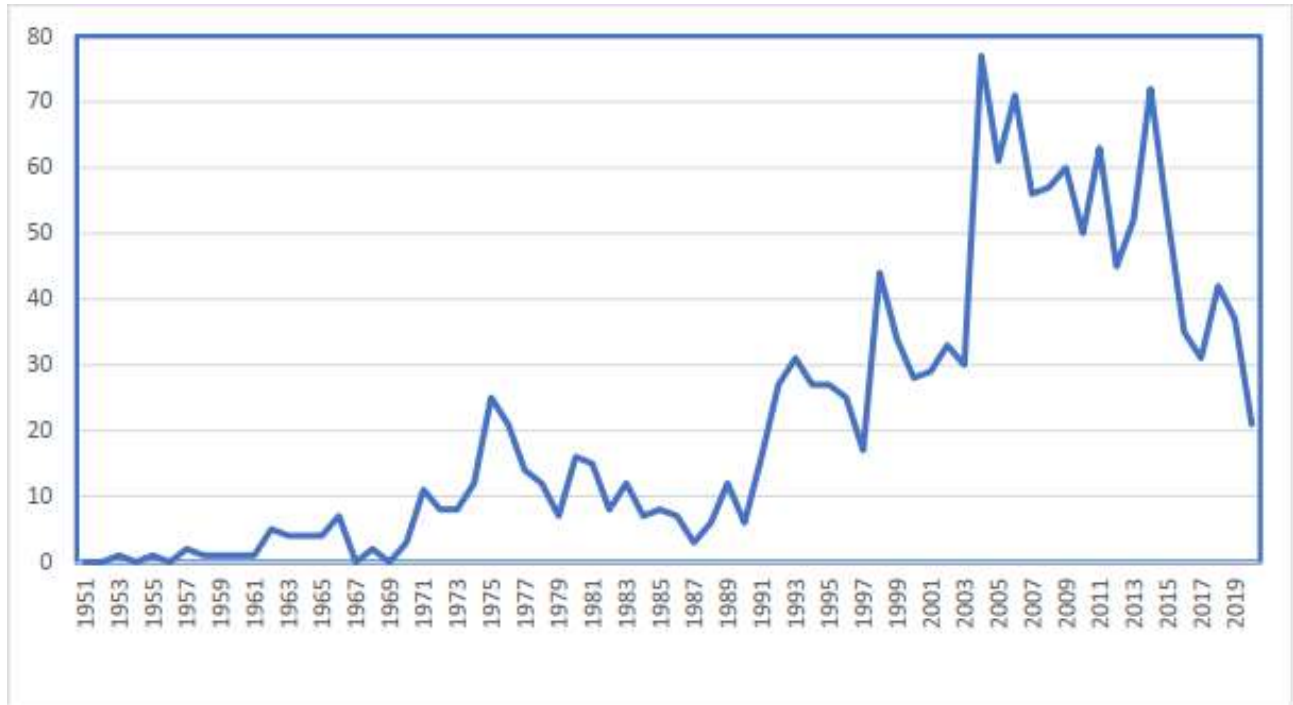
المصدر: الكتاب السنوي للإحصاء الأردني (دائرة الإحصاءات العامة، 2019)

جدول رقم 11 التعاونيات حسب النوع والمحافظة (2018)

التعاونيات في الأردن (2018)													
الإجمالي حسب المحافظة		نوع التعاونية											المحافظة
أعضاء	تعاونيات	إنتاجي	ثقافية	مواصلات	سياحة	ادخار	استهلاكية	لتمكين المرأة	إسكان	منفعة متبادلة	متعدد الأغراض	زراعة	
43665	383	0	1	0	0	4	1	13	115	36	200	13	عمان
16048	181	0	0	0	0	3	2	16	6	10	110	34	اربد
11071	73	0	0	0	0	0	1	3	12	7	43	7	الزرقاء
6444	131	0	0	0	0	0	0	3	3	1	92	32	المفرق
10399	162	0	0	0	0	2	0	10	16	1	87	46	البلقاء
2885	62	0	0	0	1	0	0	9	6	1	39	6	جرش
5300	84	1	0	0	3	0	0	12	0	3	61	4	عجلون
6208	107	0	0	0	0	0	0	5	1	7	68	23	مادبا
2771	64	0	0	0	6	1	1	4	0	0	35	17	الطفيلة
9524	120	0	0	0	3	2	0	10	4	7	43	51	الكرک
13020	139	0	0	1	9	0	0	11	1	3	44	70	معان
14987	86	0	0	0	11	0	0	4	7	0	45	19	العقبة
142322	1592	1	1	1	33	12	5	100	171	76	867	325	الإجمالي حسب النوع
	142322	24	20	50	5370	2356	1138	4877	21508	16299	66377	24303	الأعضاء حسب النوع

4-3-5 عدد التعاونيات المسجلة حديثًا سنويًا (1953 - 2020)

جدول رقم 12 عدد التعاونيات المسجلة حديثًا في السنة



5-3-5 رأس المال المملوك من قبل الجمعيات التعاونيات الأردنية



المصدر: المؤسسة التعاونية الأردنية

جدول رقم 13 رأس المال المملوك من قبل التعاونيات (2018)

رأس المال المملوك من قبل التعاونيات (2018؛ المصدر: JCC)								
رأس المال				الأسهم		رقم		النوع
لكل عضو (دينار)	لكل تعاونية (بالآلاف دينار أردني)	المجموع	احتياجات	مدفوع	مشترك	الأعضاء	أعضاء التعاونيات	
1.26	30.60	9.9440	3.3653	6.5786	8.47	24303	325	زراعة
684.58	52.41	45.4406	8.0461	37.3945	120.72	66377	867	متعدد الأغراض
2194.64	470.66	35.7704	27.4646	8.3058	1173.45	16299	76	منفعة متبادلة
213.50	49.75	8.5064	1.3716	7.1348	7.31	21508	171	إسكان
213.82	10.43	1.0428	0.1147	0.9281	2.23	4877	100	المرأة
2379.91	541.67	2.7083	1.5794	1.1289	0.47	1138	5	مستهلك
689.68	135.41	1.6249	0.3962	1.2287	1.52	2356	12	ادخار
185.74	30.23	0.9974	0.1978	0.7996	0.80	5370	33	سياحة
585.88	29.29	0.0293	0.0000	0.0293	0.05	50	1	مواصلات
63.55	1.27	0.0013	0.0000	0.0013	0.00	20	1	ثقافة
737.90	39.16	0.0362	0.0030	0.0331	0.03	49	1	إنتاجي
745.37	66.65	106.1016	42.5389	63.5627	1315.05	142347	1592	المجموع

3-5-6 طاقم عمل المؤسسة التعاونية الأردنية

المصدر: المؤسسة التعاونية الأردنية

جدول رقم 14 طاقم عمل المؤسسة التعاونية الأردنية في 2020

موظفو المؤسسة التعاونية الأردنية (2020)								وحدة
المؤهل المهني								
مجموع	مدرسة ابتدائية	مدرسة ثانوية	دبلوم شامل	بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراه	
4	0	1	2	0	0	1	0	مكتب المدير العام
2	0	0	1	0	0	0	1	مكتب مساعد المدير العام
3	0	0	1	2	0	0	0	الرقابة الداخلية
6	0	1	0	4	0	1	0	الشؤون القانونية
9	1	0	1	5	0	1	1	مديرية الشؤون المالية
4	0	1	0	3	0	0	0	مديرية المشاريع والدعم الفني
4	0	0	0	4	0	0	0	مديرية التدريب التعاوني
10	2	0	0	8	0	0	0	مديرية التعاون
3	0	0	0	2	0	1	0	علاقات عامة



36	13	9	6	6	1	1	0	الموارد البشرية والإدارة
81	16	12	11	34	1	5	2	إجمالي المقر
11	4	0	0	6	0	1	0	عمان
13	2	3	1	5	0	2	0	البلقاء
7	1	1	0	5	0	0	0	الزرقاء
9	2	1	0	5	1	0	0	مأدبا
11	5	0	0	3	0	3	0	الكرک
9	2	0	2	4	0	1	0	الطفيلة
7	2	0	3	2	0	0	0	معان
7	1	0	3	2	0	1	0	العقبة
9	1	1	2	5	0	0	0	اريد
9	3	2	1	2	0	0	1	جرش
11	1	1	4	3	0	2	0	عجلون
8	3	0	1	3	0	1	0	المفرق
7	4	0	1	2	0	0	0	محطة آليات اربد
7	4	2	0	1	0	0	0	محطة آليات مأدبا
125	35	11	18	48	1	11	1	مجموع المحافظات
206	51	23	29	82	2	16	3	المجموع الإجمالي



4-5 الوزارات والمؤسسات المشاركة في القطاع التعاوني

جدول رقم 15 : الوزارات والمؤسسات المشاركة في القطاع التعاوني

المؤسسات الحكومية	المؤسسات غير الحكومية	المنظمات المتعددة والثنائية
وزارة التخطيط والتعاون الدولي	مؤسسة نهر الأردن	الأغذية والزراعة
وزارة الزراعة	النقابة العامة للمزارعين الاردنيين	جايكا (اليابان)
وزارة المالية	جمعية حماية المستهلك	الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (الولايات المتحدة)
وزارة الصناعة والتجارة	نقابة المهندسين الزراعيين	منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو)
وزارة الداخلية	الغرف التجارية	التحالف التعاوني الدولي (ICA)
وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة	جمعية تجار ومصدري الفواكه والخضروات	USAID
وزارة البيئة	الصندوق الأردني الهاشمي للتنمية البشرية	الصندوق الدولي للتنمية الزراعية (إيفاد)
وزارة العمل	صندوق إقراض المرأة	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)
وزارة المياه والري	الجمعيات المهنية المتخصصة	برنامج الغذاء العالمي
وزارة الإدارة المحلية	جمعية تجار الفواكه والخضروات	منظمة العمل الدولية (ILO)
وزارة التربية والتعليم ووزارة التعليم العالي والجامعات	جمعية المستلزمات الزراعية	المنظمة العربية للتنمية الزراعية
المؤسسة التعاونية الأردنية	جمعية المستلزمات الزراعية	كويكا (كوريا)
مؤسسة الإقراض الزراعي	اللجنة الوطنية لشؤون المرأة	GiZ (ألمانيا)
المركز الوطني للبحوث الزراعية (NARC)		AECID (إسبانيا)
دائرة الإحصاءات العامة		ACTD
صندوق التنمية والتشغيل		MERCY CORPS
مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية		ACTD
إدارة الغذاء والدواء		CARDNY / كارديني
مراكز تعزيز الانتاجية إرادة		
الجمعية العلمية الملكية (مراكز إرادة)		
الصندوق الهاشمي لتنمية البادية		
برنامج التعويضات البيئية		

ميزانية الاستراتيجية الوطنية للحركة التعاونية الأردنية

Total	2025			2024			2023			2022			2021			نوع الوحدة	العنصر	BL			
	US-\$	الوحدة	US-\$	كلفة الوحدة	الوحدة	US-\$	كلفة الوحدة	الوحدة	US-\$	كلفة الوحدة	الوحدة	US-\$	كلفة الوحدة	الوحدة	US-\$				كلفة الوحدة	الوحدة	
الأشخاص																					
70,000	7	0	10,000	0	10,000	10,000	1	30,000	10,000	3	0	10,000	0	30,000	10,000	3	العمل - أشهر	11.50	مستشارون دوليون (مخرج 1.1, 2.1, 3.2, 3.3)		
105,000	1,050	25,000	100	250	30,000	100	300	15,000	100	150	30,000	100	300	5,000	100	50	السفر - أيام	15.01	سفر داخل الأردن بعمل رسمي		
12,000	8	0	0	0	1,500	1,500	1	4,500	1,500	3	3,000	1,500	2	3,000	1,500	2	الرحلات	15.02	سفر خارج الأردن بعمل رسمي		
5,000	0	5,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	مبلغ مقطوع	16.02	تقييم حملة المعلومات التعاونية		
15,000	0	15,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	مبلغ مقطوع	16.02	التقييم النهائي للاستراتيجية		
102,000	34	9,000	3,000	3	0	3,000	0	24,000	3,000	8	27,000	3,000	9	42,000	3,000	14	العمل - أشهر	17.50	مستشارون محليون (مخرج 1.1, 1.2, 1.3, 2.1, 2.2, 3.2)		
309,000	0	54,000			41,500			73,500			60,000			80,000				19	مجموع فرعي للأشخاص		
مقاولون فرعيون (مؤسسات أو شركات أو وكالات أردنية متخصصة)																					
25,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	25,000	0	0	0	مبلغ مقطوع	21.01	National survey on informal economy associations	
30,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30,000	0	0	0	0	0	0	مبلغ مقطوع	21.02	Establishment of a statistical database on cooperatives in Jordan	
20,000	0	0	0	0	0	0	0	20,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	مبلغ مقطوع	21.03	Feasibility study prior to the establishment of the JGCF	
32,000	0	0	0	32,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	مبلغ مقطوع	21.04	National survey of all registered cooperatives	
25,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	25,000	0	0	0	0	0	0	مبلغ مقطوع	21.05	National survey on knowledge about cooperatives	
20,000	0	0	0	0	0	0	0	20,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	مبلغ مقطوع	21.06	Elaboration of text books on cooperatives	
30,000	0	0	0	0	0	0	0	30,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	مبلغ مقطوع	21.07	Design of a social media channel and a web-based knowledge exchange platform	
15,000	0	0	0	15,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	مبلغ مقطوع	21.08	Design of a information and popularization campaign on cooperatives	
197,000	0	0			47,000			70,000			55,000			25,000					29	المجموع الفرعي للمقاولون الفرعيون	
التدريب وبناء القدرات																					
55,500	111	0	500	0	0	500	0	5,000	500	10	31,500	500	63	19,000	500	38	أشخاص	32.01	تدريب العاملين في JCC, CDI, CDF, CAF and JGCF		
40,000	80	5,000	500	10	10,000	500	20	10,000	500	20	10,000	500	20	5,000	500	10	أشخاص	32.02	مخصصات للتدريب المتفرق		
250,000	500	250,000	500	500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	32.03	كلفة تصفية 500 تعاونية خاملة	
345,500	0	255,000			10,000			15,000			41,500			24,000					39	المجموع الفرعي للتدريب	
المعدات																					
100,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100,000	0	0	0	0	0	0	مبلغ مقطوع	41.01	المعدات الأساس CDI	
50,000	0	0	0	0	0	0	0	50,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	مبلغ مقطوع	42.02	المعدات الأساس CDF	
50,000	0	0	0	0	0	0	0	50,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	مبلغ مقطوع	41.03	المعدات الأساس CCAD	
150,000	0	0	0	0	0	0	0	150,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	مبلغ مقطوع	41.04	المعدات الأساس JGCF	
600,000	0	0	0	0	0	0	0	300,000	75,000	4	300,000	75,000	4	0	0	0	0	مبلغ مقطوع	41.05	المعدات الأساس للاتحادات القطاعية والإقليمية	
15,000	0	0	0	0	0	0	0	0	15,000	0	0	0	0	0	0	0	0	مبلغ مقطوع	41.06	معدات إضافية للمؤسسة (قاعدة بيانات إحصائية)	
965,000	0	0			0			550,000			415,000			0					49	المجموع الفرعي للمعدات	
متفرقات																					
161,950	5	30,900	10	1	5,150	10	1	63,850	10	1	51,650	10	1	10,400	10	1	نسبة من البنود 19+29+39+49	51	دعم الإدارة العامة		
1,000,000	0	250,000	0	0	250,000	0	0	500,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	مبلغ مقطوع	57	مساهمة رأس المال الأساس ل CDF
1,161,950	0	280,900			255,150			563,850			51,650			10,400					59	مجموع المتفرقات	
2,978,450	0	589,900			353,650			1,272,350			623,150			139,400					60	المجموع الفرعي	
297,845	0	58,990	0	0	35,365	0	0	127,235	0	0	62,315	0	0	13,940	0	0	0	0	68.01	طوارئ (10%)	
3,276,295	0	648,890			389,015			1,399,585			685,465			153,340					69	المجموع الفرعي	
156,148	0	32,445	0	0	19,451	0	0	69,979	0	0	34,273	0	0	0	0	0	0	0	71	مخصصات في حال زيادة الكلف (5% بعد السنة الأولى)	
3,432,443		681,335			408,466			1,469,564			719,738			153,340					99	المجموع الكلي	

أعدت هذه الاستراتيجية بالتعاون وثيق مع وحدة التعاونيات بمقر منظمة العمل الدولية في جنيف ، حيث قدمت المنظمة دعماً مالياً وفنياً لتصميم الاستراتيجية واعتمادها من خلال برنامج [الشراكة من أجل تحسين آفاق المجتمعات المضيفة والمهجرين قسراً](#) (آفاق) والذي تموله الحكومة الهولندية.

آفاق هي شراكة عالمية تنفذها منظمة العمل الدولية ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين واليونسف والبنك الدولي ومؤسسة التمويل الدولية لدعم المهجرين قسراً والمجتمعات المضيفة في ثماني دول في شرق أفريقيا وشمالها والدول العربية ومن بينها الأردن.

وتهدف الشراكة في الأردن إلى توفير ظروف أفضل للمجتمعات المضيفة والمهجرين قسراً للحصول على التعليم والتدريب المهني، وضمان الحصول على فرص عمل لائق والحفاظ عليها، والاستفادة من تعزيز إطار الحماية الاجتماعية.

Made possible with the
support of:



Kingdom of the Netherlands

