الجامعة الإسلامية - غزة
كلية التجـارة
المؤتمر العلمي الخامس
الريادة والإبداع في تطوير الأعمال الصغيرة
Entrepreneurship & Creativity in Small Business Development
مايو 2015م06-05

☒ أهداف المؤتمر:

يهدف المؤتمر إلى دراسة واقع ومقومات ومحفزات الريادة والإبداع والابتكار في الأعمال في فلسطين وسبل تعزيز وتفعيل دور الجهات المعنية في هذا السياق. كما يسعى المؤتمر إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. استكشاف واقع ريادة الأعمال في فلسطين.
2. استكشاف دور التكنولوجيا في تسهيل الإبداع والابتكار وتخفيف التحديات التي يواجهها الرياديون.
3. إبراز دور المؤسسات الداعمة والحاضنات ومراكز التميز في تأهيل وتحفيز الريادة والابتكار في فلسطين.
4. عرض نماذج مميزة لمشاريع إبداعية محلية ناجحة.
5. استكشاف العلاقة بين الريادة والإبداع والقطاع الخاص الفلسطيني.

☒ محاور المؤتمر العلمي:

يشتمل المؤتمر على خمس محاور أساسية كالتالي:

المحور الأول: الريادة والإبداع والابتكار (مفاهيم وآليات)

1. بناء الفكر الإبداعي والريادي (متطلبات، وسائل، تحديات).
2. طرق وأساليب بناء نظم الابتكار والإبداع.
3. آليات تحفيز الفكر الريادي والرؤية الريادية والفعل الريادي.
4. دور الملكية الفكرية و نظم ادارة المعرفة في تحفيز الإبداع والابتكار.
5. الفكر الريادي في الإسلام (أصول وتطبيقات).

دراسة تقييمية للأداء الإداري والمالي لجمعيات معاصر الزيتون التعاونية العاملة في محافظات الضفة الغربية

الباحث/ فؤاد كردي

أجريت هذه الدراسة في الفترة الواقعة من شباط وآذار للعام 2015 ، وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الأداء المالي والإداري لجمعيات معاصر الزيتون التعاونية في محافظات الضفة الغربية . وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء لجان الإدارة في الجمعيات التعاونية لمعاصر الزيتون والبالغ عددهم (112) عضو يمثلون خمسة عشرة جمعية تعاونية عاملة حسب تصنيف وزارة العمل الفلسطينية لها . وتم استخدام وإعتماد العينة الصدفية حيث بلغت عدد الاستمارات المسترجعة (50 استمارة) تمثل ما نسبته 47% من مجتمع الدراسة . ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي كمنهج ملائم لهذه الدراسة وصممت استبانة تكونت من (59) فقرة موزعة على خمسة مجالات وتم توزيعها على مجتمع الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة بأن مستوى الفكر والثقافة التعاونية بين الأعضاء مرتفعة ، كما أظهرت نتائج الدراسة بأن واقع الأداء المالي والإداري لجمعيات معاصر الزيتون أيضاً مرتفعة ، في حين أشارت نتائج الدراسة إلى ضعف وتواضع عمليات التدريب والتأهيل التي تنفذها الجمعيات التعاونية لعصر الزيتون ، كما أشارت النتائج نفسها إلى الأداء والدور المتواضع والضعيف التي تقوم به دائرة التعاون في وزارة العمل والاتحاد التعاوني الزراعي وهي المؤسسات ذات العلاقة بعمل التعاونيات بشكل مباشر ، وأوصت الدراسة إلى ضرورة تفعيل دور وزارة العمل في قرار وإصدار قانون تعاون عصري يلبي الواقع والحاجة الفلسطينية في هذا المجال ، إضافة إلى ضرورة تأسيس وبناء اتحادات تعاونية جديدة لتبني الجمعيات التعاونية وتقديم الدعم المالي واللوجستي لها

Abstract

Evaluative study of the administrative and financial performance of the cooperative societies for the olive presses operating in the governorates of the West Bank.

The study was conducted between February–March 2015. It aimed at identifying the financial and administrative performance for the cooperative societies attached with the olive presses in the governorates of the West Bank. The study population was consisted of a total of (112) members of the administration committees in the cooperative societies of the olive presses who represented (15) active cooperative societies classified by the Palestinian Ministry of Labor. The psoriasis sample was used. The retrieved questionnaires were (50) which represented 47% of the study population. To achieve the study goals, the descriptive method was used. A questionnaire of (59) paragraphs of five fields was designed and distributed on the study population. The study results showed that the level of cooperative culture and thought showed high degree among the members. They also showed that the reality of the administrative and financial performance showed high degree whereas the results indicated a weakness in the training and qualifications processes implemented by the cooperative societies of the olive presses. Meanwhile, the results explained a weakness in the performance and the roles of the cooperative department in the Palestinian Ministry of Labor and the Agricultural Cooperative Union. The study recommended to activate the role of the Ministry of Labor to issue an up-to-date resolutions that meets the Palestinian needs in these fields. In addition, the necessity to establish and build new cooperative unions that adopt the cooperative societies and provide the financial and logistic support

المقدمة

تعتبر الجمعيات التعاونية أحد المؤسسات الاقتصادية ا لتنموية التي تسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع . كما تعتبر الجمعيات التعاونية مؤسسات لتجميع القدرات والأمكانيات وتوجيهها لدعم الاقتصاد الوطني . حيث أصبح التعاون أساس في تطوير وتنمية المجتمعات المحلية وتحقيق خدمات اقتصادية لمرافق حيوية في مختلف شؤون الحياة للمواطنين في مجالات الزراعة والمهن الحرفية والتموين والاسكان والاستهلاك وغيرها من الخدمات الاجتما عية والتنموية ، فالجمعية التعاونية تقدم سلعاً بأسعار متدنية أو بسعر التكلفة خصوصا لأعضائها وتوزع عليهم ما تحققه من عوائد مالية واقتصادية . إلا أنه يستفاد منها أيضاً بطريقة غير مباشرة جميع أفراد المجتمع لأنها مبنية بالأساس على قيم التعاون والتشارك بين جميع أفراد المجتمع . بغض النظر عن إنتماءاتهم الفكرية والحزبية أو القبلية و الدينية (المبيريك 2011)

وبالنظر إلى الواقع والحالة الفلسطينية ودور الجمعيات التعاونية في تعزيز الحياة الأقتصادية والاجتماعية للمواطنين وخاصة لروادها ، نجد أنها تلعب دوراً اقتصاديا واجتماعيا أساسيا في الضفة الغربية ، حيث يشكل أعضاء التعاونيات حوالي 2% من سكان الضفة الغربية وترتفع النسبة إلى 10% عند إحتساب عدد افراد أسر هؤلاء الأعضاء ،كما تشكل حيازات أعضاء التعاونيات الزراعية حوالي 23% من مجمل الحيازات الزراعية وتقدر قيمة إنتاج هذه الحيازات التابعة لأعضاء الجمعيات التعاونية حوالي (233)مليون دولار أي ما نسبته 28% من الانتاج الزراعي في الضفة الغربية ، وما يقارب نسبة 1.4% من الناتج المحلي الأجمالي على إعتبار أن القطاع الزراعي الفلسطيني يساهم بنسبة 4.8% من الناتج المحلي الإجمالي ، كما يقدر عدد العاملين في الحيازات التابعة لأعضاء الجمعيات التعاونية الزراعية بـــ15.218 عامل وتشكل نسبة 23% من مجمل العمالة الزراعية ونسبة 2.7% من إجمالي قوة العمل في الضفة الغربية (مكحول 2012)

و يشكل قطاع إنتاج الزيتون أهم المحاصيل الزراعية المنتجة في فلسطين ، فقد بلغت مساحة الأراضي المزروعة بأشجار البستنة والخضروات والمحاصيل الحقلية 2013 حوالي 912.9 ألف دونم، في حين بلغت مساحة الأراضي المزروعة بأشجار البستنة حوالي (542.363) دونم منها ما مساحته(501818) دونم في الضفة الغربية و(40.545) في غزة ، وتشكل مساحة الأراضي الخاصة بزارعة أشجار الزيتون ما نسبته (67%) من مجمل هذه المساحة ، و بلغ عدد أشجار الزيتون في الضفة الغربية وغزة (11.284.963) شجرة زيتون منها 82% في الضفة الغربية ونسبة 18% في قطاع غزة

(مقابلة ، الإغاثة الزراعية الفلسطينية)

حيث يعتبر قطاع الزيتون العمود الفقري للقطاع الزراعي الفلسطيني وتتبع أهمية الزيتون من كونه مصدرا للتنمية الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع الفلسطيني ، بإعتباره مصدرا غذائيا أساسيا للمستهلك الفلسطيني إضافة إلى أنه من أهم عناصر الصناعة التحويلية في فلسطين .

فقد أشارت نتائج المسح الميداني للجهاز المركزي للاحصاء الفلسطيني ووزارة الزراعة في العام 2014 بأن كمية الزيت المنتج للعام 2014 بلغت(24.758.5) طن تركزت النسبة الأعلى في محافظتي جنين وطوباس بنسبة (26.5%) تلتها محافظة نابلس بنسبة(12.2 %) في حين بلغ عدد معاصر الزيتون في الضفة الغربية(284)معصرة منها (265) معصرة عاملة وبلغ عدد المعاصر المغلقة بشكل مؤقت 19 معصرة ،وبلغ عدد العاملين في معاصر الزيتون في فلسطين (1.353)عاملا خلال موسم عام 2014 ، منهم 985 عامل بإجر وهذا يشكل ما نسبته (72.8) , في حين أشارت تقارير الإدارة العامة للتعاون في وزارة العمل بأن عدد الجمعيات التعاونية لعصر الزيتون كان(16) جمعية تعاونية تصنف حسب دائرة التعاون بأنها عاملة حتى تاريخ 31.12.2014 . وكان توزيعها في محافظات الضفة الغربية كما يلي : تركز معظمها في شمال الضفة الغربية بـ (13) جمعية تعاونية و (2) جمعية في الجنوب بيت لحم والخليل ، إضافة إلى (1) جمعية في وسط الضفة الغربية . في حين بلغ عدد الجمعيات التعاونية الزراعية العاملة لنفس العام (217) جمعية (وزارة العمل 2014)

لذلك فإن عملية تقييم الوضع الإداري والمالي لمعاصر الزيتون في فلسطين، يعتبر من محفزاً للجانب الاقتصادي في عملية التنمية، فهناك تأثير متبادل بين القطاع الزراعي والقطاع الاقتصادي، فكُلٍ منهما يعتمد علي الأخر في حركة النشاط المتبادلة، فعند تحسين الطرق التي تؤدي إلى تحريك القطاع الزراعي، ستؤدي لتفعيل كافة الأنشطة الزراعية، والتي بدورها ستؤدي إلى تنشيط ونمو حركة الاقتصاد، لذلك فإن الإدارة الجيدة لمعاصر الزيتون، تعتبر وسيلة من وسائل نجاح القطاع الزراعي، خاصة أن القطاع الزراعي يعتبر من أعمدة الاقتصاد الفلسطيني ، لما يوفره من الاحتياجات الغذائية الزراعية للمواطنين، ومن فرص العمل لهم، ولمساهمته بالناتج المحلي الإجمالي، وللحفاظ على ديمومة هذا القطاع ومؤسساته، لا بد أيضاً من دراسة وتقييم للوضع المالي في معاصر الزيتون، لذلك تعمل هذه الدراسة على تقييم الأداء الإداري والمالي لجمعيات معاصر الزيتون التعاونية العاملة في محافظات الضفة الغربية

أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة من تناولها لموضوع اقتصادي هام وهو الجمعيات والمؤسسات التعاونية والتي لها دور بارز وفاعل كبير في خدمة المجتمع الفلسطيني من الناحية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية ، وعلى وجه الخصوص ما تواجه جمعيات معاصر الزيتون التعاونية من تحديات متعددة في ظل حالة الأوضاع المعاشة في الواقع والمجتمع الفلسطيني

وبالتالي فإن هذه الدراسة سوف تحاول الإسهام في تقديم الحلول لبعض المشكلات لتلك الجمعيات من أجل النهوض بها والسير بإتجاه ما يستجد من ظروف وأنظمة وغيرها ، وخاصة وأن هذه الجمعيات تعد مؤسسات وجمعيات غير ربحية هدفها الأول تقديم خدماتها لروادها من تصنيع الزيت وتسويقه وتعزيز دوره الاقتصادي وغيره، وتظهر أهمية هذه الدراسة أيضا من مساهمتها في تقديم بعض التوصيات والمقترحات النابعة من هذه الدراسة التي من شأنها تحسين واقع تلك الجمعيات وكيفية تأهيلها وإصلاحها بما يحقق ويضمن قيامها بالإعمال المطلوبة منها بالاداء المناسب لضمان بقائها واستمرارها .

وستكون مهمة كذلك للجمعيات التعاونية الفلسطينية بشكل عام، ولجمعيات معاصر الزيتون التعاونية بشكل خاص، وسوف تكون مرجع معلوماتي حول عملية تقيم الأداء الاداري والمالي للمعاصر الزيتون في محافظات الضفة الغربية ، حيث اشتملته أداة الدراسة على فقرات تتعلق بالأداء الإداري والمالي للمعاصر الزيتون في مناطق ومحافظات الدراسة.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى دراسة ظروف عمل جمعيات معاصر الزيتون التعاونية العاملة في محافظات الضفة الغربية كما تهدف إلى التعرف إلى الأداء الإداري والمالي لهذه الجمعيات . وتتمثل هذه الأهداف في الآتي:

- التعرف على المهام والمسؤوليات الإدارية والمالية لإعضاء مجالس الإدارة للجمعيات التعاونية
- التعرف على الاحتياجات التدريبية على الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين في تلك الجمعيات
- التعرف على المشكلات التي تواجه عمل الجمعيات التعاونية لمعاصر الزيتون
- التعرف على مستويات إدارك الأعضاء لفكر ومفهوم وأهمية العمل التعاوني والجماعي
- التعرف على دور المؤسسات ذات العلاقة بعمل الجمعيات التعاونية في توفير الخدمات لهذه ا لتعاونيات ولإعضائهامن خلال استطلاع أراء أعضاء مجالس الإدارة

مشكلة الدراسة وأسئلتها

لقد مرت على تشكيل الجمعيات التعاونية فترة زمنية ليست بالقصيرة وبالاستناد إلى هذا الوقت الطويل من عمر الجمعيات التعاونية والعمل التعاوني في فلسطين ، فقد لعبت الحركة التعاونية الفلسطينية بشكلا عام، أدورا هامة في حياة المجتمع الفلسطيني سواء من الناحية السياسية والاقتصادية والاجتماعية على مدار التاريخ الفلسطيني ومنذ لحظة نشوءها فقد استطاعت هذه الحركات التعاونية الفلسطينية التأثير في مختلف هذه القضايا السياسية والوطنية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية وغيرها ، وتبقى الحاجة قائمة للتعرف أكثر على مستويات الأداء الإداري والمالي لهذه الجمعيات ومدى قدرتها على البقاء والأستمرار في تقديم الخدمات المختلفة لجمهور الأعضاء .

وعليه فأن مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس : ما واقع الأداء المالي والإداري لجمعيات معاصر الزيتون التعاونية العاملة في محافظات الضفة الغربية ؟ كما تحاول الدراسة الإجابة على السؤال الرئيس والذي يتفرع عنه أيضاً مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المهام والمسؤوليات الإدارية والمالية المناطة بإعضاء مجالس الإدارة ؟
- ما مستوى إدارك الفكر والمعرفة بمفاهيم العمل التعاوني ؟
- ما واقع برامج تدريب العاملين في جمعيات معاصر الزيتون التعاونية؟
- ما دور المؤسسات ذات العلاقة بعمل جمعيات معاصر الزيتون ؟

الإطار النظري

مقدمة

إن عملية تطوير الأداء الإداري والمالي لمنشأت الأعمال يتطلب الأعتماد على ركيزتين أساسيتين هما النظام المحاسبي ونظام الرقابة الداخلية والخارجية . ويعتبر النظام المحاسبي من أهم المقومات الأساسية لنجاح منظمات ومنشأت الأعمال في تحقيق أهدافها . فالاضافة إلى دوره في الرقابة على عمليات المنظم ة بما يحقق الحماية لأصولها وقدرتها على الاستمرار في أداء مهامها والنمو والتطور ، فأن النظام المحاسبي أيضاً يوفر المعلومات الضرورية لجميع أطراف العلاقة والمصلحة ، إضافة أيضاً فإن توفر نظام الرقابة الفعّال يحقق العديد من الأهداف أهمها التأكد من مدى الألتزام بتطبيق القوانين والأنظمة والتشريعات الناظمة لعمل المنشأت وللتأكد أيضاً من كفاءة وفعالية العمليات التي تنفذها المنظم ة . والجمعية التعاونية كغيرها من المنظمات الاقتصادية فهي تحتاج إلى توافر الأنظمة الإدارية والمحاسبية والرقابية التي تساعدها على تحقيق أهدافها (عبد الرزاق السيد2013)

إن أي جمعية تعاونية تعتبر ن ظاماً مفتوحاً على محيطها، تتفاعل معه من خلال علاقات تبادلية، بغرض تحقيق مجموعة من الأهداف، وفي هذا الإطار يمكن أن تتكون الجمعية التعاونية من عدد كبير من الأنظمة الفرعية، وهي بذلك تؤثر في المجتمع، وتساهم بشكل كثير في النشاط الاقتصادي، ويتجلى ذلك من خلال خلق مناصب العمل، وإنتاج السلع والمنتوجات، وكذلك في زيادة المداخل، وتوفير موارد للجماعات أو الأفرع المشتركة فيها، والمساهمة في تطوير، وتحديث الاقتصاد بفضل التقدم التقني، وأيضاً تساهم في الميدان الاجتماعي، من خلال نشاطها في المجالات الاجتماعية والتربوية والسياسية والثقافية، لذلك لا بد من أن تكون الجمعية والمؤسسة منسجمة وخاضعة لأنظمة وقوانين المجتمع الذي تعمل من خلاله، فهي تحتاج إلى عملية تقييم بشكل مستمر. (جامعة بير زيت 1998/1999)

مفهوم التعاون

يعتبر التعاون ظاهرة إجتماعية قديمة قدم البشرية ويشتمل على العديد من أنماط النشاط الجماعي بين الأفراد والمتمثل في العون والتضامن والمساعدة المتبادلة ، وذلك من أجل تحقيق أهداف اقتصادية ، لا يمكن تحقيقها بالجهد الفردي ومارست المجتمعات البشرية كافة أشكال التعاون بالفطرة منذ الأزل وظهر ذلك واضحا من خلال تكافل وتعاون أفراد المجتمع الواحد في إقامة المساكن وجنى المحاصيل والثمار الزراعية وخاصة في حصاد القمح وقطف ثمار الزيتون ،حيث كان الناس يندفعون فطريا لتقديم العون والمساعدة وبشكل طوعي

لصاحب الحاجة وكانوا يتبادول العونة والمنفعة فيما بينهم فالتعاون يعتبر وسيلة لتحقيق الأهداف وليس هدفا بحد ذاته (العتيبي 2010)

مفهوم وتعريف الجمعية التعاونية

تعرف أيضا بأنها عبارة عن وحدة اقتصادية اجتماعية تنظم طوعيا من قبل مجموعة من الفراد على أساس العمل المتكافىء والمساندة المتبادلة والمسؤولية التضامنيةى ، لمزاولة نشاط زراعي ، أو صناعي أو تجاري أو خدمي وفق مبادىء التعاون ، في سبيل خدمة مصالح أعضائها من الناحية الاقتصادية والاجتماعية وتقديم خدمة للمجتمع الذي تعمل به بشكل عام (الحيالي 2002)

والتعاونية منشأة يؤسسها ويديرها مجموعة من الأشخاص بعد أن ينقلوا إليها واحدة أو أكثر من وظائفهم الاقتصادية كمنتجين أو مستهلكين وفقاً لما تقضي به طبيعة المشكلة الاقتصادية المشتركة التي تواجههم ويسعون إلى حلها وفقاً للأسس المذكورة ، حيث أن ضمان استمرار حياة التعاونية وعملها هو وجود حاجة اقتصادية مشتركة ملحة إلى خدماتها وهذا غالبا ما يعني إمكانية تحقيق كسب مادي لأعضائها وهو الهدف الرئيسي أو المباشر الذي تسعى إليه كافة أنواع الجمعيات التعاونية(أبو الخير1986)

أما الجمعيّ التعاونية الزِراعية فتعرف على أنها الجمعية التي تنشأ للقيام بإنتاج السِّلع الزِراعية وتخزينِها وتحويلِها وتسويقِها، وكذلك مد الأعضاء عن طريق البيع أو الإيجار بما يحتاجونه من أدوات زراعية للمُساعدة على زيادة الإنتاج الزراعي، سواء كانت هذه الأدوات من صُنع الجمعية أو مِن صُنع الغير.(العتيبي 2010)

مبادئ التعاون

يقوم العمل التعاوني على مجموعة من المبادىء التعاونية تكسب التعاونيات ملامحها العامة وتميزها عن غيرها من المنظمات والمؤسسات التي تعمل في المجتمع . وقد تم تحديد والاعلان عن هذه المبادىء بواسطة الحلف التعاوني الدولي في العام 1963 لتصبح ستة مبادىء أساسية وهي الآتية:

- العضوية الطوعية المفتوحة
- الأشراف الديمقراطي من جانب الأعضاء
- المشاركة الاقتصادية من جانب الاعضاء
- الاستقلال والاستقلالية

- التعليم والتدريب والأعلام
- التعاون بين التعاونيات
- الاهتمام بشؤون المجتمع المحلي (عثمان 2009)

وفي ظل التطورات الحاصلة على المستوى الدولي والعالمي وما صاحبها من تطور تكنولوجي وتقني وما رافق كل ذلك من تحولات فكرية متعدده ونظريات اقتصادية ، ظهر موضوع الأداء بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية بصيغة هامة ، الأمر الذي ترك أثر على جميع المؤسسات الاقتصادية وجعلها تتعرض لضغوط متنامية من أجل تحسين مستويات أدائها ، وذلك من خلال الأستعانة بالانظمة الحديثة لتقييم الأداء . ونظراً للتطورات المتسارعة التي شهدها ويشهدها موضوع تقييم الأداء فقد برز اهتماما بالغا من قبل الباحثين والمفكرين وكذلك من قبل مختلف المؤسسات التي أصبحت نظرتها لا تقتصر على مجالات تحقيق الربحية في الوقت الحاضر فقط ، بل أصبح المطلب الملح اليوم أمام هذه المؤسسات هو التفكير والإدارة الاستراتيجية الشاملة لكيفية طبيعة أعمالها وأنشطتها المختلفة في المستقبل ، إضافة إلى ذلك فأن موضوع تقييم الأداء المؤسسي أصبح من أبرز المواضيع التي تطرح لمناقشات اللقاءات الحوارية والفكرية بين المجتمعات وفي اللقاءات الدولية والمحلية ، وهذا بسبب التعارض والتضارب بين أراء المفكرين والباحثين (كواشي 2013)

ولأجل تحقيق أهداف الدراسة يستعرض الباحث لبعض التعريفات المتعلقة بمفاهيم الإدارة ووظائفها المختلفة ومفاهيم تقييم الاداء الإداري والمالي

مفهوم وأهداف تقييم الأداء

إن التوسع في عمل الإدارة المالية خاصة والإدارات الحكومية عامة، وظهور التخصصات الدقيقة المختلفة، يقتضى معه الأمر تفويض بعض الاختصاصات والمسؤوليات إلى المسوؤلين عن الإدارات، وذلك حتى يتمكنوا من أداء الأعمال الموكلة لهم، وتحقيق أهداف المؤسسة، لهذا ظهرت الحاجة إلى تقييم الأداء، ويعرف كذلك بمراجعة الأداء أو الرقابة على الأداء مع الأخذ في الاعتبار أن عملية تقويم الأداء تكتسب أهمية خاصة عند تطبيقها على القطاع الحكومي لكونها تمثل البديل عن الدافع الذاتي الذي يحفز النشاط الخاص، ويدعم سعي الإدارة لتحقيق أهدافها (قلعاوي1998).

كذلك عرفت لجنة الأدلة والمصطلحات التابعة للمجموعة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية رقابة الأداء بأنها "تقويم أنشطة هيئة ما للتحقق مما إذا كانت مواردها قد أديرت بالصورة التي روعيت فيها جوانب التوفير والكفاءة والفاعلية، ومن أن متطلبات المساءلة قد تمت الاستجابة لها بصورة معقولة" (الأرياني 1999).

ومن أهم تعريفات تقييم الأداء ما يلي:

- تقييم الأداء هو إنعكاس للطريقة التي يتم فيها استخدام المنظمات لمواردها البشرية والمادية بالشكل الي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، أو أنه القيام بتنفيذ جزء من العمل أو كله وتحقيق النجاح فيه إذ انه يُنظر لإهميته من خلال **ثلاثة أبعاد هي :**

أ. البعد النظري : ويمثل إحتواء الأداء على منطلقات ومضامين ودلالات فكرية سواء كانت ضمناً أو بشكل مباشر ، إذ يعُد الأداء اختبارا زمنيا لإستراتيجية المنظمة

ب. البعدج التجريبي : تتجلى أهميته من خلال استمال الدراسات والبحوث لاختيار الاستراتيجيات المهمة والعمليات الناتجة عنها

ج. البعد الإداري : وتظهر أهميته بشكل واضح من خلال تطبيق ٱجراءات وأساليب لتقويم نتائج أداء المنظمات (الساعدي2012)

- كما يعرف تقييم الأداء ، بأنه عملية منظمة تهدف إلى تقدير مدى فاعلية وكفاءة الفرد في العمل من أجل مساعدة الإدارة المعنية على اتخاذ قرارات هامة تخص الموظف وتهم مصيره الوظيفي.
- قياس وتصحيح أداء الأنشطة التي يقوم بها المرؤوسون للتأكد من أن أهداف المنظمة والخطط المعدة لبلوغها يجري تحقيقها.
- عملية تهدف إلى قياس النشاط المؤدى، والوقوف على حقيقة نتائجه، ومن ثم بيان ما إذا كان النشاط متفقاً في نتائجه مع الأهداف التي سعى لتحقيقها، وما إذا كان أسلوب هذا النشاط ووسائل تحقيق نتائجه تمثل أفضل وأكفأ ما أمكن اتباعه لتحقيق تلك النتائج والأهداف. تقييم أداء المنظمات طبقاً لأهداف ومعايير محددة مقدماً، تمهيداً لاتخاذ الإجراءات الصحيحة الملائمة بما يضمن تطابق الأداء مع ما هو مخطط له.
- أداء الموظف وتعديله وإزالة إعوجاجه.(البيشي 2001).

- فحص وتحليل سياسات الادارة عن طريق مجموعة الإجراءات و الوسائل المناسبة بهدف ترشيد هذه السياسات، وتحسين الكفاية التي تنفذ بها. (حماد 2005)

أهمية تقويم الأداء

هناك العديد من المبررات والأسباب التي تجعل من عملية تقييم الأداء عملية هامة يُعتمد عليها كأساس لنجاح عمل المنظمات ومنها:

- أنه يسهم في إتاحة الكثير من المعلومات التي يكون لها أثر كبير في قرارات النقل والترقية والمكافأة للعاملين والموارد البشرية في المنظمة
- يتيح تقييم الأداء الفرصة لمراجعة وإعادة النظر في سلوك المروؤسين على وفق النتائج التي يقدمها
- يُعد تقييم الأداء جزءاً من عملية تنظيمية مهمة . إذ يتم من خلال معطياته مراجعة خطط ونُظم العمل
- يكون تقييم الأداء بمثابة أساساً قويا يُعتمد عليه في تحسين مستويات الأداء وتطويرها بالمنظمة ، ويُجمع العديد من المختصين في موضوع تقييم الأداء، بأن أهمية تقييم الأداء **تظهر في المجالات والنواحي التالية:**

- يساعد في الكشف عن الأنحرافات في وقت مبكر، وفي موقع محدد يمنع تسربه إلى مواقع أخرى ، الأمر الذي يؤدي إلى تحجيم الأنحراف وتقليل الخسائر
- تُعد عملية تقويم الأداء مرحلة مهمة لمراحل التخطيط في المؤسسة أو المنظمة
- التحقق من معايير الجودة في الإنتاج ومدى مطابقته للمواصفات المطلوبة والمحددة سلفاً (الساعدي 2012)

مقومات الأداء الجيد

يقصد بمقومات الأداء الجيد مجموعة الخصائص والمتطلبات التي يلزم توفرها للحكم على مدى جودة وكفاءة وفعالية الأداء، وهذه المقومات هي:

أ. **الإدارة الإستراتيجية**

وهي الأسلوب الذي من خلاله تقوم الإدارة العليا ببناء استراتيجيات المؤسسة بتحديد التوجهات طويلة الأجل، وتحقيق الأداء من خلال التصميم الدقيق لكيفية التنفيذ المناسب، والتقييم المستمر للاستراتيجيات الموضوعة. (السلمي 1995).

التخطيط السليم الذي يقوم على دراسة أداء السابق والتخطيط للمستقبل، ودراسة الواقع القائم.

والتخطيط السليم يرتكز على ما يلي:

- وضوح الأهداف وقابلية تحويلها إلى أرقام إن أمكن.
- إمكانية قياس العمل المنجز وتحديد المدخلات والمخرجات بالنسبة لكل برنامج أو مركز مسؤولية.
- وجود هيكل تنظيمي سليم ومناسب للجهة: يتضمن تبويب وتوصيف سليم للوظائف ووضوح السلطات والمسؤوليات وتصنيف للأنشطة والبرامج المحددة بالهيكل التنظيمي.
- وجود نظام للمتابعة وتقويم الأداء الذاتي يمكن من خلاله متابعة تنفيذ النشاط، وكشف الانحرافات، واتخاذ الإجراءات اللازمة للتصحيح أولاً بأول، ورصد المظاهر الإيجابية في الأداء والسعي إلي تعميمها، وترسيخ السبل التي ساهمت في إيجادها بما يحقق رقابة الكفاءة والفعالية في هذه الوحدة الإدارية. (الشقاقي، ويزيد2003).

ب. الشفافية

هي حق كل مواطن في الوصول إلى المعلومات، ومعرفة آليات اتخاذ القرار المؤسسي، وحق الشفافية مطلب ضروري لوضع معايير أخلاقية، وميثاق عمل مؤسسي لما تؤدي إليه من الثقة، والمساعدة في اكتشاف الفساد.

ج. إقرار مبدأ المساءلة الفعالة

وممارسته فعلياً من الإدارات العليا كمبدأ مكمل لتقييم الأداء: فالموظف بشكل عام _والذي يعطى مسؤوليات وصلاحيات أداء وظيفة محددة يكون مسؤولا عن أداء مهام تلك الوظيفة طبقا لما هو محدد سلفا، فعند استخدام المساءلة كآلية لتقويم الأداء يكون التركيز على كل من مستوى الأداء الذي تم تحقيقه، ومدى فعالية نظام المساءلة الذي تم اتباعه في ظل توفر عناصر تطبيق المساءلة الفعالة.

د. تطوير النظم المحاسبية

إن وجود نظام محاسبي سليم ومتطور يمكّن من الحصول على البيانات المالية والمحاسبية السليمة التي تعتبر إحدى مرتكزات رقابة الأداء، كما أنه يساهم في بيان مدى تقيد الأجهزة الحكومية بالقواعد التشريعية المطبقة،

ويسهل عمليات التدقيق والرقابة التي تمارسها الجهات المختصة، هذا إلى جانب استخدام هذه النظم في إعداد الموازنات الخاصة بتلك الأجهزة، لتزويد متخذي القرار بالبيانات والمعلومات اللازمة للحكم على كفاءة استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق الأهداف. (علیان 2002)

نجاح عملية تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء سواء كان المستهدف بها أداء العاملين والوحدات الإدارية أو أداء المنظمة ككل ، ليست بالأمر السهل أو العمل الروتيني الذي يمكن أن تنفذه المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة حيث أن نجاح عملية التقييم تتوقف على مجموعة من الأعتبارات والعوامل التي يمكن أن تجعل منها عملية ناجحة وهي كالآتي:

- وجود هيكل تنظيمي واضح تتحدد فيه المسوؤليات والصلاحيات دون التداخل فيما بينها
- أن تكون الخطط واضحة وأهدافها واقعية قابلة للتنفيذ والقياس ، وهذا لن يتأتى دون دراسة دقيقة للاهداف ومناقشتها مع كل المستويات التنظيمية ، من أجل ضمان التوصل إلى أهداف متوازنه تجمع بين الطموح والأمكانيات المتاحة للتنفيذ
- ضرورة أن يتوفر نظام واضح وسليم فعَّال للمعلومات والتقارير ، بحيث يساعد هذا النظام على إتاحة المعلومات الدقيقة حول الأداء وبالسرعة الممكنة وبشكل منتظم ، الأمر الذي يساعد مسؤولي الإدارت كافة وبمختلف مستوياتهم على إتخاذ القرارات السليمة والسريعة وبالوقت المناسب
- ضرورة توافر عنصر الكفاءة لدى القائمين على عملية التقييم ، وإمتلاكهم للقدرة على تطبيق المعايير بشكل صحيح
- وضوح الإجراءت والآليات الموضوعة لمسار عملية التقييم بين الإدارات المسوؤلة عنها
- توفر أنظمة للحوافز المادية والمعنوية ، وجعلها مرتبطة بالإنجاز (الساعدي 2012)

الوظيفة المالية

مفهوم الوظيفة المالية: ترتبط الوظيفة المالية في أي مؤسسة بشكل كبير بالعمليات المالية، والتي تشكل الحياة المالية للمؤسسة، باعتبار أن كل نشاط اقتصادي يعتمد على الموارد المالية، وتتمثل مهام الوظيفة المالية في عملية التفاوض وفي إدارة وتسيير الخزينة وأيضاً إعداد برامج التمويل للمؤسسة والمنظمة، والإشراف على تنفيذها.

من جهة أخرى ترتبط الوظيفة المالية بوظيفة أخرى، وهي مساعدة الإدارة العليا للمؤسسة والتنسيق معها، من خلال الخدمات التي يمكن أن تقدمها لها، بفضل الخبرة والمهارة التي اكتسبها القائمون على إدارة الوظيفة المالية، وهذا الدور المتميز للوظيفة المالية في علاقتها مع الإدارة العليا للمؤسسة أكسبها تأثير ونفوذ كبيرين في المؤسسة مقارنة بالوظائف الأخرى، وتتمثل مهامها في التوفيق بين الموارد المالية المتاحة للمؤسسة، وحاجاتها المختلفة، مع الأخذ في الحسبان إمكانياتها ومواردها الحقيقية، وكذلك الملاءمة بين أهداف المؤسسة وأهداف المساهمين، وفي هذه الدراسة تلائم الوظيفة المالية بين أهداف الجمعيات التعاونية وبين المعاصر، فالهدف النهائي للمؤسسة هو تحقيق القدرة على تعظيم القيمة السوقية للأسهم، وهو الهدف الإستراتيجي الذي تسعى لتحقيقه معظم المؤسسات وتدور حوله جميع القرارات المالية. (عبد الغني 2004)

هيكل الوظيفة المالية: لا توجد قاعدة عامة تسمح بتحديد مكان الوظيفة المالية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، لأنه يختلف باختلاف أشكال المؤسسات، وبصفة عامة تعد الوظيفة المالية جزءا لا يتجزأ من الوظيفة الإدارية، وهذا على خلاف الوظائف الأخرى في المؤسسة المستقلة ذاتيا عن الوظيفة الإدارية، والتي تتمثل في الوظيفة الصناعية والتجارية والاجتماعية، بحيث يتم التنسيق بين مختلف هذه الوظائف من طرف المديرية العامة. (النظاري 2000)

مهام الوظيفة المالية

وتظهر أهمية الوظيفة المالية بالنسبة للمؤسسة في تغطية احتياجاتها المالية، فالوظيفة المالية تسهر على اختيار المزيج المالي، من أموال خاصة، أو تمويل ذاتي وديون بمختلف استحقاقاتها، والذي يحقق لها أحسن مردود بتكاليف أقل ما يمكن وتظهر أهميتها كذلك في عملية تنفيذ البرامج المالية، حيث تقوم الوظيفة المالية بمتابعتها، بعد تحديد وتوزيع مسؤولية استعمال الأموال، وتوجيهها والحرص على أن تتم العمليات المالية ضمن الخطوط المرسومة لها سابقا في الخطة العملية وفي البرنامج الذي يوزع فترات السنة في شكل موازنات لتغطية مختلف الحاجات من الأموال وفي نهاية كل فترة تتم مراقبة البرامج المنفذة للمقارنة بين ما نفذ مع ماكان مبرمجا ومخططا مسبقا وباختصار فإن مهمة الوظيفة المالية تنحصر في:البحث عن الأموال بالكمية المناسبة وبالتكلفة الملائمة وفي الوقت المناسب وإنفاقها بالطريقة المثلى لتحقيق أغراض المؤسسة.

ولضمان فعالية الوظيفة المالية يجب تسجيل جميع العمليات التي تم تحقيقها كعمليات الشراء والبيع، ثم تلخيص هذه العمليات المالية في نهاية السنة المالية على شكل قوائم مالية تتمثل في الميزانية، وجدول حسابات النتائج والجداول الملحقة الأخرى، وهي عبارة عن مخرجات نظام للمحاسبة في المؤسسة، ويمكن القول أن مهام الوظيفة المالية تنحصر في:

1. التخطيط: تحديد الأهداف المالية وتهيئة البرامج والميزانيات.
2. التنسيق: اتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق البرامج وتنسيق النشاطات.
3. الرقابة: لضمان تحقيق الأهداف والبرامج التي يتم تنفيذها.

وتتحدد الوظيفة المالية بمتغيرين أساسيين هما السيولة و الربحية، فالسيولة تعد مؤشرا يعبر عن مدى احتمال نعرض المؤسسة لمخاطر الإفلاس، والتي تنجم عن ضعفها في تسديد ما عليها من التزامات، أما الربحية فهي انعكاس للكفاءة، ولفعالية الإدارة المالية في استغلال الأموال المستثمرة في خلق الأرباح ليتوج كل هذا الأداء بقدرة الإدارة المالية على تحقيق هدفها الأساسي وهو تعظيم القيمة السوقية لأسهمها في السوق (حماد 2003)

التقييم المالي: يهتم بالمظاهر المالية التي تتعلق بالإيرادات، والنفقات الخاصة بالمؤسسة، باستخدام التحليل المالي، الذي أصبح يساعد في تقييم الأداء ويساعد في التخطيط المستقبلي لكافة النشاطات عن طريق اشتقاق مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية حول نشاط المشروع الاقتصادي، والتي تساهم في تحديد أهمية وخواص الأنشطة التشغيلية، والمالية للمؤسسة وذلك من خلال معلومات تستخرج من القوائم المالية، ومصادر أخرى، لكي يتم استخدام هذه المؤشرات بعد ذلك في تقييم أداء المؤسسة بقصد اتخاذ القرارات (الشقاقي ، ويزيد 2003)

إن الغرض الرئيس للتحليل المالي هو تقييم الأداء المالي للمؤسسة، وتحليل تقييم الأداء المالي مكانة بالغة، وذلك بسبب الندرة النسبية للموارد المالية قياسا بالاحتياجات المالية الكبيرة والتحليل المالي هو عملية يتم من خلالها دراسة النشاط والمردودية والهيكلة المالية للمؤسسة في الماضي والحاضر، وتوقع ما ستكون عليه في المستقبل، ويقوم التحليل المالي أساسا على البيانات المحاسبية، وخصوصا الميزانية، وحسابات النتائج، والملاحق المعدة من طرف المؤسسة، بغرض اشتقاق مجموعة من المعلومات والمؤشرات الكمية والنوعية، حول نشاط المؤسسة، والتي تساهم في تحديد أهمية وخواص الأنشطة التشغيلية والمالية للمؤسسة، وتفيد في اتخاذ القرارات وتساهم كذلك في تحديد جوانب القوة ومواطن الضعف في عملياتها المالية والتشغيلية، ويعتمد التحليل المالي على مجموعة من الأدوات وهي الوسائل والطرق الفنية، والأساليب المختلفة التي يستخدمها المحلل المالي للوصول إلى تقييم الجوانب المختلفة لنشاط المؤسسة، والتي تمكنه من إجراء المقارنات والاستنتاجات الضرورية للتقييم، ويقوم التحليل المالي أيا كانت صورته على منهج المقارنة، لذا تتعدد أساليبه حسب اتجاه وطبيعة المقارنة. (عبد الغني 2004).

كما يعتبر تحليل النسب المالية الأسلوب الأكثر شيوعا، وذلك لأنه يوفر عددا من المؤشرات المالية التي يمكن الاستفادة منها في تقييم أداء المؤسسة في مجالات الربحية، والسيولة والكفاءة في إدارة الأصول والخصوم، وقد

اكتسبت النسب المالية أهمية متزايدة بعد أن أصبحت من المؤشرات الهامة في مجال التنبؤ بحالات الفشل المالي للمؤسسات، ويساعد التحليل المالي في التخطيط المستقبلي لكافة النشاطات، حتى أنه يعمل على إخضاع ظروف عدم التأكد للرقابة والسيطرة وبالتالي فالتحليل المالي ضرورة حتمية لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الحديثة (عليان 2002)

الوظيفة الإدارية

مفهوم الوظيفة الإدارية: يقصد بالوظيفة الإدارية هيكلة المؤسسة، وتقسيم الأدوار والمسؤوليات والتنسيق بين مختلف أجزاء وأقسام المؤسسة، وكذلك تحديد العلاقات والقنوات التنظيمية المختلفة، من أجل بلوغ الأهداف المخطط لها.

وهناك تداخل بين الوظيفة المالية والوظيفة الإدارية، بحيث الأموال اللازمة لتحقيق أهداف المشروع بكفاءة إنتاجية عالية والوفاء بالتزاماته المستحقة في المواعيد المحددة وبأقل تكلفة.(حماد 2005)

ويمكن حصر وظائف الإدارة فيما يلي:

- التخطيط: يقصد به عملية استشراف المستقبل، والتنبؤ به ووضع السياسات العامة التي يمكن للمؤسسة السير عليها في المستقبل.
- التنظيم: يعني التنظيم في الإدارة تحديد السلطات ومسؤوليات العاملين، وتصميم الهيكل التنظيمي والتنسيق بين مختلف أجزاء ومصالح المؤسسة المختلفة؛ من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- الرقابة: هي عملية متابعة تنفيذ السياسات الموضوعة والعمل على تقييمها. (السلمي 2005)

وتقوم الإدارة التي تشرف على مؤسسات مثل التعاونيات بوظائف عدة، تندرج تحت إداراتها تحت الوظيفة الإدارية، وهي كالتالي:

أولا: الوظيفة التموينية

تعتبر هذه الوظيفة من الوظائف الأساسية في المؤسسة وتشمل وظيفة الشراء ووظيفة التخزين.

تظهر أهمية الأهمية التموينية من خلال تزويد المؤسسة باحتياجاتها الضرورية اللازمة للإنتاج، وتعرف هذه الوظيفة في المؤسسة التجارية على أنها نشاط اقتصادي يستهدف الحصول على المنتوجات من السلع والخدمات التي سوف يعاد بيعها. (شربة 1996)

أما الوظائف الأساسية لإدارة التمويل فتتمثل فيما يلي:

تعرف هي الإدارة المسئولة عن اتخاذ القرارات المالية المتعلقة بالحصول على الأموال من مصادرها المختلفة بأقل تكلفة، واستخدامها بكفاءة بما يضمن تحقيق أهداف المنشأة. وتتمثل أهم وظائفها بالآتي:

- التحليل والتخطيط المالي: حيث يقوم المدير المالي بتحليل البيانات المالية وتحويلها إلى معلومات يمكن استخدامها في تقييم الظروف المالية والتشغيلية للمنشأة، والتنبؤ بالمستقبل.
- إدارة هيكل الأصول: حيث تحدد الإدارة حجم الاستثمارات في كل من الأصول قصيرة الأجل وطويلة الأجل، وكذلك التوصية باستخدام الاصول الثابتة المناسبة والتي تساهم بشكل أفضل في العمليات التشغيلية بالإضافة إلى استخدامها في الوقت المناسب.
- إدارة الهيكل المالي للمشروع: أي تحديد المزيج الأمثل من مصادر التمويل المختلفة سواء المصادر الذاتية (رأس المال، الاحتياطيات، الارباح المحتجزة) أو المصادر الخارجية (القروض، السندات،...).
- علاج القضايا المالية الخاصة مثل الاندماج والتصفية.(الحيالي 2002)

ثانياً: الوظيفة الإنتاجية

من الناحية الاقتصادية، المؤسسة هي عبارة عن توليفة بين مجموعة من العوامل بغية إنتاج وتبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصادية أخرى، يتمثل هدفها في تحويل السلع والخدمات المتاحة لها إلى منتوجات موجهة للأعوان الاقتصادية الأخرى، فالنشاط الأساسي للمؤسسة قائم على الإنتاج والتبادل.

وظيفة الإنتاج هي عبارة عن عملية تقنية، تتميز بالفترة زمنية التي تتعلق بتحويل السلع والخدمات وكذلك بالجانب المتعلق بالعوامل الضرورية لاستمرارية نشاطها كرأس المال والمواد الأولية والعمل.

هذه العملية التقنية تؤثر في طبيعة هيكل رأس مال المؤسسة وكذلك على شكل التبادلات سواء من أعلى أو من أسفل مستويات النشاط الإنتاجي.

رأس المال بالمعنى الاقتصادي هو عبارة عن مجموعة من العوامل الاقتصادية والتي تساهم في إنتاج السلع والخدمات، ويشمل موارد مادية وغير مادية مثل مجموعة المعارف المتراكمة في المؤسسة و الإطارات (قلعاوي 1998)

شروط التبادل مع الأعوان الاقتصادية الأخرى يختلف حسب طبيعة نشاط الإنتاج، الذي يتحدد بمستويات من الأعلى بالأسواق التي من خلالها تحصل المؤسسة على السلع والخدمات الضرورية التي هي بحاجة إليها، ويتحدد من الأسفل بالأسواق التي من خلالها تصرف منتوجاتها.

كذلك إن أداء الوظيفة الإنتاجية لمهامها يستدعي وجود نظام إنتاجي، والذي يمكن تعريفه كإطار تنظيمي لتدفقات الإنتاج يأخذ بعين الاعتبار متغيرين رئيسيين هما المدة اللازمة للإنتاج، وكذلك عدد العمليات التي يجب القيام بها للحصول على المنتوجات النهائية، ويهدف هذا النظام إلى ما يلي:

1. الإنتاجية: وهي العلاقة بين مستوى الإنتاج والوسائل المستخدمة في تحقيقه.
2. المرونة: وهي قدرة الجهاز الإنتاجي للاستجابة للتغيرات الكمية والنوعية للسوق.
3. ج- الجودة: التي تستدعي من المؤسسة إنتاج منتوجات ترضي احتياجات الزبائن خاصة في ظل زيادة المنافسة واشتدادها بين المؤسسات، فلم يعد السعر والتكلفة هما المتغيران الرئيسيان في اللعبة التنافسية، بل أصبحت القدرة على الاستجابة للاحتياجات المتنوعة بصورة دقيقة وسريعة تشكل الميزة التنافسية للمؤسسة (النظاري 2000)

إضافة إلى العوامل التي سبق ذكرها، فإن الوظيفة الإنتاجية عليها مسؤولية التوفيق بين الأهداف المختلفة للمؤسسة، فالبحث عن تحقيق أقصى الأرباح من خلال الإنتاجية الكبيرة قد لا يتلاءم مع عامل المرونة الديناميكية، خاصة في ظل التنوع الكبير في المنتجات والتي تتطور باستمرار؛ لذلك فإن توسيع مجال الإنتاج في المؤسسة ليشمل منتوجات أخرى قد يؤدي إلى اختلال الإنتاج في المؤسسة، وينعكس سلبا على جودة المنتوجات. (البيشي 2001)

ثالثا: الوظيفة التسويقية

كل مؤسسة مطالبة بإشباع بعض الحاجات من خلال بيعها لمنتوجاتها من سلع وخدمات المستهلكين في مختلف الأسواق، ويمكن تحقيق هذا الغرض عن طريق التبادلات التي تتم بين المؤسسة والأسواق المختلفة والتسويق لا يختلف في مفهومه العام، عن هذا الإطار.

يمكن أن نعرف التسويق بأنه مجموعة من الأفعال والأنشطة التي تساعد على معرفة وتوجيه حاجات المستهلكين وتسعى إلى إشباع رغباتهم، وكذلك إلى التكيف وباستمرار بين الإنتاج والاستهلاك.

ولأداء وظيفة التسويق يجب معرفة السوق، والذي بدوره يمكن المؤسسة من التحكم في عدد معين من المتغيرات الرئيسية التي تتمثل في المنتوج، السعر، الاتصال والتوزيع، ومن أجل تحقيق فعالية قصوى لنشاطات المؤسسة يجب على المؤسسة دراسة كيفية توزيع وتوجيه جهودها بين المتغيرات التي سبق ذكرها والتنسيق بين مختلف أنظمتها، حيث تعتبر دراسة السوق من المهام الرئيسية لإدارة التسويق في المؤسسة، بحيث تتعدى أغراضها

مثل دراسة العرض والطلب و تطور حاجات المستهلكين، وتهدف دراسة السوق إلى توفير المعلومات اللازمة التي تخدم مصلحة المؤسسة. (الارياني 1999)

وصف عام للجمعيات التعاونية لعصر الزيتون

بلغ عدد الجمعيات التعاونية لعصر الزيتون العاملة ، حسب تقارير وسجلات دائرة التعاون في وزارة العمل حتى تاريخ 13.12.2014 (10 جمعية تعاونية تصنف حسب وزارة العمل بأنها جمعيات عاملة) وبلغ عدد الجمعيات التعاونية لعصر الزيتون المتعثرة والغير نشيطة أو أنها في طور إعادة نشاطها (6) فقط ، ويعتبر جزء من الجمعيات العاملة جمعيات لوائية أي أنها تضم عدد من القرى والبلدات والتجمعات السكانية ومن هذه الجمعيات ، **جمعية ترقوميا** في منطقة الخليل حيث تضم التجمعات السكانية التالية (ترقوميا ، إذنا ، يطا ، بيت اولا ، نوبا ، دورا) **وجمعية عين سينيا** في منطقة رام الله وهي أيضا جمعية لوائية تضم التجمعات التالية (عين سينيا، جفنا ، عين يبرود ، يبرود ، بير نبالا ، بير زيت ، دورا القرع ، سلواد ، جيبيا ، برهان ، سردا) **جمعية دير شرف** في منطقة نابلس وتضم التجمعات التالية (بيت وزن ، زواتا، بيت ايبا ، دير شرف ، برقة ، سبسطية ، الناقورة ، نابلس) **جمعية بيت جالا** ، وهي ايضا جمعية لوائية تضم مجموعة من التجمعات السكانية في مساحة جغرافية واسعه (20كم هوائي) تمتد من بعض قرى شمال الخليل حتى مناطق شرق القدس وهي (بيت جالا ، بيت ساحور ، بيت لحم ، منطقة الريف الشرقي لمدينة بيت لحم وتضم(التعامرة) ، قرى العبيدية ، طقوع، الشواورة، واد رحال ، وعدد من التجمعات السكانية الصغيرة ، ابو ديس ، العيزرية ، القدس ،شرفات، منطقة الريف الغربي لمدينة بيت لحم وتضم ، حوسان نحالين، الخضر بتيرر، وجزء من قرى شمال الخليل صوريف ، سعير ، بيت أمر، العروب.) وتعتبر هذه الجمعيات قديمة ولها تاريخ طول حيث أن اول جمعية تعاونية لعصر الزيتون سجلت بتاريخ 1962 وهي جمعية دير شرف تلتها جمعية عين سينيا 1964 وجمعية بيت جالا 1965 ، ثم جمعية ترقوميا عام 1975 ، ومعظم الجمعيات الأخرى تم تسجيلها خلال فترة الثمانينيات

إضافة إلى جمعية كفر اللبد وجمعية صيدا وعلا في منطقة طولكرم ، وجمعية أماتين في منطقة قلقيلية ، وجمعية تل ، وياصيد ، وقبلان ، عصيرة القبلية ، عورتا في منطقة نابلس ، وجمعية بديا التعاونية، وديراستيا وسلفيت، في منطقة سلفيت ، أي أن عدد الجمعيات التعاونية التي غطتها الدراسة خمسة عشرة جمعيات تعاونية وهي الجمعيات العاملة في الضفة الغربية منها أربعة جمعيات لوائية كبيرة والباقي جمعيات فردية خاصة بالموقع الجغرافي المحددة أو القرية .

الدراسات السابقة

دراسة(عبد الرزاق السيد 2013) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المشكلات المحاسبية التي تواجه الجمعيات التعاونية للبناء والأسكان ومقترحات حلها من خلال تصور تطبيق سليم لنظام محاسبي واقتراح نظام للرقابة الداخلية يصلح للتطبيق في هذه الجمعيات ، مما يساعد على تطوير أدائها المالي والمحافظة على مواردها والرقابة على مصروفاتها ومن ثم قدرتها على الوفاء بالتزاماتها تجاه أعضائها ، وقد اظهرت نتائج الدراسة عدم تفرغ مجلس الإدارة في الجمعية االتعاونية بالرغم من ضخامة تكاليف المشروعات التي تقوم بها الجمعية بتنفيذها ، كما أظهرت نتائج الدراسة قلة عدد العاملين في الجمعية التعاونية وتواضع أجورهم وعدم تخصصهم في الأمور المالية والمحاسبية وضعف خبراتهم . الأمر الذي لم يساعد على تطبيق نظام محاسبي سليم وكذلك نظام جيد للرقابة الداخلية ، حتى يمكن حماية أموال الأعضاء وعدم تعرض الجمعيات التعاونية للفشل والتعثر في تنفيذ مشروعات الأسكان لصالح أعضائها الأمر الذي يؤكد على ضرورة تطوير الأداء المالي لتلك الجمعية من خلال تطبيق نظام محاسبي سليم ونظان رقابة داخلية فعًال حتى تستطيع القيام بدورها في توفير المساكن لإعضائها بأسعار التكلفة وبالتالي المساهمة في تحقيق العدالة الاجتماعية

دراسة (المبيريك،2011) هدفت الدراسة إلى استكشاف آراء الأعضاء المشاركين في الجمعيات التعاونية في المملكة العربية السعودية حول أداء الجمعيات من الناحية الإدارية ، مع وصف الوضع الإداري في الجمعيات التعاونية ومدى ممارسة الجمعيات لوظائف الإدارة الأساسية المتمثلة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة . وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الذي سيتم من خلاله وصف وجهات نظر أعضاء مجلس الإدارة واعضاء الجمعيات التعاونية ومثل مجتمع الدراسة سبعة جمعيات تعاونية . وأظهرت نتائج الدراسة أن معظم الجمعيات التعاونية لا يوجد لديها مسؤول تسويق كما أن وظيفة التسويق لم تظهر في الهياكل التنظيمية لمعظم الجمعيات ، كما أظهرت نتائج الدراسة أن من أضعف الأدوار التي يقوم بها مجلس الإدارة هو التخطيط الاستراتيجي ، وتنمية موارد الجمعية وضمان تحقيق المسؤولية الاجتماعية ، كما أظهرت النتائج ايضاً ضعفاً عاما في ممارسة الجمعيات لوظائف الإدارة الأساسية والتي تشتمل على التخطيط والتوجيه والتنظيم والرقابة . وأوصت الدراسة إلى دعم الممارسات الإدارية الصحيحة في الجمعيات التعاونية إضافة إلى تقديم مقترحات لتطوير ومساندة الجمعيات التعاونية بشكل عام

دراسة (**Yolanda, Montegut**2011) بعنوان إدارة التعاونيات الزراعية وتحديد دور التعاونيات في قطاع الزيت في اسبانيا ، أشتملت الدراسة على عينة ممثلة (70) جمعية من أصل العدد الكلي للتعاونيات في اسبانيا متخصصة بقطاع زيت الزيتون وهي (137) جمعية تعاونية ، هدفت الدراسة إلى تحديد نقاط القوة و نقاط

الضعف، والنظر في التهديدات المحتملة والفرص والاستراتيجيات. إنشاء تصنيف للتعاونيات وفقا لسلوكهم. وإنشاء وتحديد المواقع التعاونيات لتوضيح أهم خصائص هذا القطاع؛ كما هدفت هذه الدراسة إلى تقديم اقتراح بعض الاستراتيجيات اعتمادا على نوع التعاوني المحدد

تم تصميم استبانه مكونة من أربعة مجالات ومنها خصائص التعاونيات ، وقسم أخر معلومات حول الانتاج ، المالية في التعاونيات ، المبيعات والتسويق ، أراء حول الخصائص الهامة للتعاونيات .

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك ثلاثة أقسام ومستويات للتعاونيات في قطاع الزيت ، حيث صنفتها الدراسة كالتالي ، قسم صغير في نطاق محلي عدد ها 19 جمعية بنسبة (27.1) من حجم عينة الدراسة أظهرت نتائج الدراسة بأن هذا القسم أو النوع غير منفتح على لأخرين ولا يتوفر مهنية إدارية في عملها ومعظم هذه التعاونيات تمتلك مدراء إداريين حتى هذه اللحظة ، كما أظهرت النتائج عدم إهتمام هذا القسم من التعاونيات بتطوير نظام الجودة في الانتاج إضافة إلى ضعفها في مجال التسويق للمنتجات من الزيت للاسواق الخارجية كما أظهرت نتائج الدراسة إلى أن هذا القسم لديه شعور بفقدان الأمل للتطور في المستقبل وذلك بسبب عدم القدرة على المنافسة مع الشركات في مجال تسويق انتاج الزيت والتي تسيطر على السوق والتخوف من عدم الحصول على الدعم بسبب القادمين إلى عضوية الاتحاد الأوروبي من دول جديدة. كما أظهرت نتائج الدراسة انه هناك قسم ثاني من التعاونيات عددها 36 جمعية تعاونية من حجم العينة بنسبة (51.4) وهي متوسطة الحجم وذات نطاق محدد من العمل أظهرت الدراسة بأن هذا القسم يركز أكثر على السوق اكثر من الانتاج ، وتعاني هذه التعاونيات ضمن هذا القسم من ضعف الإدارة المهنية رغم أن لها علاقات مع السوق الخارجي و لديها تخوف من المنافسة ولا ترى تهديدا لعملها بسبب دخول عضوية جديدة إلى الاتحاد الاوروبي من دول الكتلة الشرقية سابقاً ،أما القسم الثالث الذي تم تصينيفه حسب هذه الدراسة إلى جمعيات تعاونية كبيرة بعملها وفيها إدارة محترفة ومهنية تعتمد على استخدام الأنترنت في عملية التسويق لمنتجات الزيت ، عدد 15 جمعية بنسبة (21.1) من حجم العينة عددها قليل مقارنة بالاقسام الأخرى مفتحة على الآخرين وتعتبر متنوعة وتعتمد كثير على بحوث التسويق والانترنت .وبشكل عام اظهرت الدراسة مجموعة من العوامل التي تحدد سلوك التعاونيات موضوع الدراسة وهي كالتالي :

- التوجه إلى التسويق وإدارة الجودة
- النظر إلى المخاطر
- تفتقر إلى الموظفين المؤهلين

وعليه فأنه عدد قليل من هذه التعاونيات لديه نظام الجودة ونظام البيئة ، إرتفاع نسبة الأنتاج وذلك بسبب دخول اسبانيا لعضوية الاتحاد الأروبي ، هناك تحسن بسيط على المخزون السلعي (التعبئة والتغليف والمعدات) مجموعة من هذه التعاونيات تركز على العمل السياسي أكثر من الاقتصادي فهي في معظمها تمثيلية لأحد المنظمات ، وأوصت الدراسة إلى مزيد من عمليات التدريب للعاملين فيها تعزيز الثقة بالحصول على الدعم من الحكومة الاسبانية والاتحاد الأوروبي ، كما أوصت الدراسة إلى الاعتماد على مدققي حسابات من الخارج والعمل أكثر على فتح الأسواق الخارجية لتصريف الانتاج

دراسة (**Man Tian** 2012) بعنوان دراسة ميدانية لتقييم الأداء للمنظمات التعاونية المتخصصة للفلاحين في مقاطعة سيتشوان ، والمنظمات التعاونية المتخصصة للمزارعين في الصين قد دخلت مرحلة من التطور السريع. ولكن أبعد من كمية متزايدة من التعاونيات، سواء كانت هذه التنمية المستدامة أم لا أصبح السؤال الذي أثار الاهتمام به من قبل كل من الحكومة والأكاديميين والباحثين .وقد مثل مجتمع هذه الدراسة 142 ، منظمة وجمعية تعاونية متخصصة للمزارعين في مقاطعة سيتشوان وجوه، في جمهورية الصين الشعبية ، وذلك بإستخدام برنامج مكافحة الجوع من 5 جوانب بما في ذلك(آلية الحكم، والدخل، وإمكانات التنمية، التأثير الاجتماعي والتأثير البيئة) وأظهرت نتائج الدراسة أن القدرة التنافسية لتعاونيات المزارعين فى سيتشوان لا تزال ضعيفة إلى حد ما، وأن إدارة العمليات لجهود الجمعيات التعاونية ليست موحدة بما يكفي لتحقيق أهداف الفلاحين والمزراعين ، كما أظهرت نتائج الدراسة بأن التنمية المتكاملة لا تتفق وعملية التنمية الشاملة والتي تحتاج إلى مزيد من الجهود لتحقيقها

دراسة (الزرو2012) هدفت الدراسة إلى إكتشاف وجهات نظر متخذي القرار والسياسات حول واقع الحركة التعاونية الفلسطينية في ظل السلطة الفلسطينية، وآفاق تطويرها المستقبلية وقد أظهرت نتائج الدراسة، العديد من النتائج الهامة ومنها غياب البيئة القانونية المناسبة للعمل التعاوني، وضعف الهياكل التنظيمية القائمة وغياب القيادة الفاعلة وضعف البناء المؤسسي في القطاع التعاوني، كما أظهرت النتائج التبعية في التمويل وقلته وسوء إدارته، أضافة إلى محدودية العائد الاقتصادي للقطاع التعاوني، وضعف الوعي التعاوني ومحدودية انتشار الفكر التعاوني في المجتمع المحلي. وأوصت الدراسة إلى أهمية العمل المشترك من أجل إستنهاض الحركة التعاونية الفلسطينية، وإلى ضرورة توفر البيئة القانونية المناسبة لهذا القطاع، كما أوصت الدراسة إلى ضرورة تقديم الدعم الفني لتطوير البناء المؤسسي والتنظيمي للقطاع التعاوني، وتعزيز الثقافة التعاونية والفكر التعاوني.

دراسة (ابو النمر 2012 ,) هدفت الدراسة إلى التعرف على الواقع الاقتصادي والاجتماعي والثقافي والبناء المؤسسي للجمعيات التعاونية في شمال الضفة الغربية إضافة إلى التعرف على المشكلات التي تواجهها

والحلول المقترحة، وأظهرت نتائج الدراسة ضعف الاداء الاقتصادي والاجتماعي والثقافي والبناء المؤسسي للتعاونيات وأوصت إلى ضرورة إجراء المزيد من الدراسات التي تشرع قصور التعاونيات في مجالات محددة إضافة إلى تعزيز قدرات الأعتماد على الذات لدى التعاونيات والاسراع في إصدار قانون التعاون الفلسطيني، وتعزيز قدرات المصادر البشرية العاملة في الجمعيات التعاونية.

دراسة (دراغمة 2012 ,) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التعاونيات في خلق فرص عمل في المجتمع الفلسطيني، أظهرت نتائج الدراسة الدور المتوسط والضعيف للجمعيات التعاونية في خلق فرص العمل كما أظهرت نتائجها عدم عمل الجمعيات التعاونية الفلسطينية بتوصية منظمة العمل الدولي رقم 193 بشأن دعم التعاونيات من قبل الشركاء بعمل هذه التعاونيات، كما أشارت النتائج إلى التأثير السلبي للعوامل الداخلية للحركة التعاونية بشكل عام على دورها في خلق فرص العمل. وأوصت الدراسة إلى ضرورة إصدار قانون التعاون الخاص بالواقع المحلي، والعمل على إنجاح الخطة الاستراتيجية القطاعية المقرة حتى العام 2013، العمل على إيجاد مصادر للاقراض التعاوني.

دراسة (قعقور 2010 ,) هدفت الدراسةإلى التعرف على واقع الجمعيات التعاونية الزراعية الفاعلة في الضفة الغربية من اجل اقتراح آليات لتطويرها حتى تكون قادرة على تنفيذ برامجها وتلبية احتياجات أعضائها. أشات نتائج الدراسة بأن الجمعيات التعاونية لا تعمل حسب تخصصها بل حسب التمويل المتوفر، كما أن معظم الجمعيات التعاونية الزراعية تواجه تحديات ماليةوإدارية كبيرة، حيث إن معظم هذه الجمعيات لا تملك رأسمال فعلي إضافة إلى أن معظم الجمعيات لا تعقد انتخابات لهيئاتها الإدارية منذ زمن طويل ومعظم الهيئات الإدارية تم انتخابها بسبب البعد السياسي وفي معظم الأحيان بسبب العلاقة الأسرية وأوصت الدراسة بحث إدارة التعاون في وزارة العمل على الإشراف على إجراء الانتخابات في الجمعيات التعاونية، والإشراف على الأمور الإدارية والمالية كما أوصت بضرورة تدريب العاملين في الجمعيات التعاونية الزراعية الفاعلة في مجالات الإدارة والمحاسبة، إضافى إلى عقد دورات تدريبية متخصصة في مجال التعاون لدى أعضاء وإدارة الجمعيات التعاونية الزراعية.

دراسة (كردي2008) هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع أداء جمعيات التسويق التعاونية من خلال التعرف على الخدمات المختلفة، الاقتصادية والتسويقية والإجتماعية والإنتاجية التي تقدمها التعاونيات لأعضائها، كما هدفت إلى التعرف على الواقع الإداري والتنظيمي لهذه الجمعيات، أظهرت نتائج الدراسة بأن واقع أداء جمعيات التسويق التعاونية في مجال تقديم الخدمات التسويقية والاقتصادية كان متوسطاً ولم يرتقي للغرض المطلوب ،ضرورة ممارسة النهج الديمقراطي ،وتطبق مبادىء المسائلة والشفافية في عملها . إنشاء وتأسيس معهد متخصص بتقديم التدريب والتأهيل لأعضاء التعاونيات المختلفة والعاملين فيها.

دراسة (أبو صندل، والفضالة والبحري 2007) هدفت الدراسة إلى التعرف على نوعية وجودة الخدمات التي تقدمها الجمعيات التعاونية في البحرين، وكذلك التعرف على المعوقات والعقبات التي تواجه عمل الجمعيات التعاونية. وأظهرت نتائج الدراسة أن أكثر ما تعانيه الجمعيات التعاونية يتمثل في قدم وضعف قانون الجمعيات التعاونية المعمول به وضعف أداء التنظيم الإداري والمالي للتعاونيات إضافة إلى قلة الوعي لدى الجمهور بأهمية العمل التعاوني وغياب التثقيف التعاوني وضعف علاقات التنسيق والتعاون بين القطاع العام وبين الجمعيات التعاونية. أوصت الدراسة إلى إصدار قانون تعاون عصري وإلى اتباع نظام للاشراف والرقابة على الأداء المالي والإداري للتعاونيات.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة

اتبع الباحث المنهج الوصفي وهو المنهج الذي يهدف إلى وصف خصائص الظاهرة وجمع معلومات عنها، فقد تم استخدام هذا المنهج في صورته لأنه يلاءم طبيعة وأهداف الدراسة، معتمداً على أسلوب الدراسة الميدانية في جمع المعلومات، ليفي بأغراضها ويحقق أهدافها واختبار صحة فرضياتها وتفسير نتائجها.

مجتمع الدراسة

مثل مجتمع الدراسة جميع أعضاء لجان الإدارة في جمعيات معاصر الزيتون التعاونية العاملة في محافظات الضفة الغربية ، والبالغ عددهم (112) عضواً ويمثلون خمسة عشرة جمعيات تعاونية في كل محافظات الضفة الغربية والتي تعتبر عاملة حسب تصنيف دائرة التعاون في وزارة العمل . منها أربعة جمعيات لوائية هي (ترقوميا – الخليل ، بيت جالا – بيت لحم ، عين سينيا – رام الله ، دير شرف ، إضافة إلى جمعية ، تل ، ياصيد ، عصيرة القبلية ، قبلان ، عورتا– نابلس ، بديا ، سلفيت، ديراستيا – سلفيت ، وهذه الجمعيات غير لوائية ويمكن إعتبارها جمعيات (خاصة بالتجمع السكاني ونطاق عملها القرية فقط) وتم توزيع الاستمارات على الجمعيات المذكورة أعلاه وهي التي تمثل جميع التعاونيات المدروسة ، وقد استخدمت العينة الصدفية ، وتم استرداد ما مجموعة (50) استمارة فقط مثلت عشرة جمعيات تعاونية والتي استجابت لذلك ، وبذلك فقد تم تغطية ما نسبته (47%) من مجتمع الدراسة الكلي والسبب في لجوء الباحث لهذه العينة هو عدم اهتمام وتعاون اعضاء مجالس الإدارة في عدد من الجمعيات التعاونية المدروسة ، بتعبئة الاستمارات الخاصة بالدراسة ، إضافة أنه اتضح وجود خلافات بين أعضاء مجالس الإدارة في العديد من الجمعيات المدروسة وبالتالي استنكاف عدد منهم عن تعبئة الاستمارة . وكنتيجة لضغط الوقت أمام الباحث وضرورة انجاز الدراسة

في الفترة المسموحة له والمحددة من قبل إدارة المؤتمر العلمي في الجامعة الاسلامية في غزة .تم التعامل مع الاستمارات التي تم استردادها وعددها (50) استمارة

صدق اداة الدراسة

تم التحقق من صدق الأداة بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة مما يدلل على أن هناك اتصاق داخلي بين الفقرات.

اداة الدراسة

تم تصميم استبانة مكونة من خمسة أقسام تحتوي على (59) فقرة، غطت محاور ومجالات الاستبانة الخمسة وتم عرضها على مجموعة من المحكمين كانت لأرائهم فائدة كبيرة وتم إجراء بعض التعديلات عليها لإخراج بالصورة النهائية اللائقة . كما تم إجراء المقابلة مع عدد من الأسخاص مما لهم علاقة مباشرة بعمل الجمعيات التعاونية بشكل مباشر ومنهم (الاتحاد التعاوني للجمعيات التعاونية ، رؤساء بعض الجمعيات التعاونية أنفسهم للحديث أكثر عن واقع التعاونيات لمعاصر الزيتون ، مديرية التعاون في وزارة العمل ، المؤسسات الأهلية (الإغاثة الزراعية)

ثبات المقياس

قام الباحث بحساب ثبات المقياس باستخدام معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Alpha Chronbach) وبلغ معامل الثبات(0.71) وهو معامل ثبات جيد يفي بأغراض الدراسة

إجراءات الدراسة

لقد تم إجراء الدراسة وفق الخطوات التالية :-

- إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية.
- تحديد أفراد عينة الدراسة .
- توزيع الاستبانة .
- تجميع الاستبانة من أفراد العينة وترميزها وإدخالها إلى الحاسب ومعالجتها إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي (**SPSS**).

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، تم بتطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة، وبعد أن اكتملت عملية تجميع الاستبيانات من أفراد العينة بعد إجابتهم عليها بطريقة صحيحة، تبين للباحث أن عدد الاستبيانات المستردة الصالحة والتي خضعت للتحليل الإحصائي هي (50) استبانه.

المعالجة الإحصائية

تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، واختبار (ت) (t- test)، واختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA)، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences).

نتائج الدراسة ومناقشتها

<u>أولا النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة :</u>

دراسة تقييمية للأداء الإداري والمالي لجمعيات معاصر الزيتون التعاونية العاملة في محافظات الضفة الغربية؟

وللتحقق من سؤال الدراسة استخدم الباحث المتوسطات والنسب المئوية والتقدير الآتي :

(20% فاقل) درجة قليلة جدا.

(من 20% وحتى أقل 40%) درجة قليلة.

(من 40% وحتى أقل 60%) درجة متوسطة.

(من 60% وحتى أقل 80%) درجة مرتفعة.

(من 80% فأكثر) درجة مرتفعة جدا.

النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة

أشارت نتائج الدراسة في "متغير عدد سنوات عضوية مجلس الإدارة" بأن الاشخاص الذين مضى على عضويتهم في مجلس الإدارة لأكثر من عشرة سنوات كانوا (18) عضو من مجموع العينة المسترجعة يمثلون نسبة 36% في حين كانت نسبة الاعضاء الذين مضى على عضويتهم في الجمعية من 5- 10 سنوات (17) عضو بنسبة 34 % وكان أقل من 5 سنوات نسبة 30% ، وعلى إتجاه آخر كانت نسبة الاعضاء في "متغير أسباب عضوية الجمعية التعاونية" 56% لأسباب وطنية ونسبة 8% لأسباب اقتصادية وهي أدنى نسبة ، ولأسباب عائلية كانت نسبة 36% .

النتائج المتعلقة بمحاور ومجالات الدراسة

جدول (1) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والتقدير لدور جمعيات معاصر الزيتون التعاونية الزراعية في مجال المعرفة بمفاهيم العمل التعاوني

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف	النسبة المئوية	التقدير
1	هناك وضوح في مفهوم العمل التعاوني بشكلا عام	2.22	0.74	74%	مرتفعة
2	يتوفر ادراك كامل لأهمية العمل التعاوني في المجتمع المحلي	2.16	0.71	72%	مرتفعة
3	ترتبط عضوية الجمعية التعاونية بإحتياج اقتصادي حقيقي	2.52	0.61	84%	مرتفعة جدا
4	يُعزز مفهوم العمل التعاون العمل الجماعي والتطوعي في المجتمع	2.48	0.61	83%	مرتفعة جدا
5	يتوفر مستوى موحد لدى الاعضاء بمفهوم العمل التعاوني	2.16	0.65	72%	مرتفعة
6	يحتاج الفكر التعاوني الى جهود كبيرة لتعميمه في المجتمع المحلي	**2.66**	**0.56**	**89%**	مرتفعة جدا
7	قانون التعاون المعمول به جامد لا يتفق مع الواقع الفلسطيني	2.26	0.63	75%	مرتفعة
	الدرجة الكلية		**78%**		**مرتفعة**

تظهر نتائج الدراسة في الجدول (1) اعلاه بأن واقع أداء الجمعيات التعاونية لعصر الزيتون في مجال المعرفة والفكر التعاوني كان مرتفعا وعلى جميع الفقرات ، وبرأي الباحث فان هذه النتائج لا تتفق مع واقع الحال في ظروف عمل الجمعيات التعاونية والتي تعاني من مشكلات عديدة وربما جاءت هذه النتيجة من طرف أعضاء

مجالس الإدارة، كنوع من التبرير لوجود هذه الجمعيات التي يعملون بها ،ومما يسند رأي الباحث نتائج المقابلة مع الجهات ذات العلاقة والتي أكدت بأن هناك ضعف في مستوى إدارك الأعضاء لمفهوم العمل التعاوني ومنهم رؤساء الجمعيات التعاونية ومدير الأتحاد التعاوني الزراعي في مدينة نابلس والذين أكدوا على وجود ضعف في مستويات الفهم والإدراك بين أعضاء الجمعيات التعاونية لمفهوم ومضمون العمل التعاوني وأهميتة الاقتصادية في حياة المواطنين . كما لا تتفق نتائج هذه الدراسة مع **دراسة الزرو** والتي أظهرت نتائجها ضعف الوعي التعاوني ومحدودية انتشار الفكر التعاوني في المجتمع المحلي الفلسطيني ، كما أوصت هذ الدراسة إلى ضرورة تعزيز الثقافة التعاونية والفكر التعاوني. كما لا تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج **دراسة أبو صندل** والتي أظهرت نتائجها أن من بين المشكلات التي تعاني منها الحركة التعاونية هو قلة الوعي لدى الجمهور بأهمية العمل التعاوني وغياب التثقيف التعاوني كما يرى الباحث بأن النسبة المئوية للفقرة " يحتاج الفكر التعاوني الى جهود كبيرة لتعميمه في المجتمع المحلي" جاءت بنسبة 89% وهي مرتفعة وهذا ما يدلل على إلى الحاجة لتعميم الفكر والثقافة التعاونية في المجتمع المحلي وهذا جزء مما تحتاجه التعاونية في الواقع الفلسطيني المحلي لتحسين أدائها

جدول (2) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والتقدير لدور جمعيات معاصر الزيتون التعاونية الزراعية في مجال المهمات والمسؤوليات الإدارية

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف	النسبة المئوية	التقدير
1	هناك التزام حرفي بالاهداف التعاونية	2.42	0.78	81%	مرتفعة جدا
2	يتوفر نصاب قانوني في كافة الاجتماعات	2.56	0.67	85%	مرتفعة جدا
3	يتم ارسال دعوة خطية للاعضاء لحضور الاجتماع	2.88	0.33	96%	مرتفعة جدا
4	يتم توثيق الأجتماعات في محاضر مخصصة لذلك	2.82	0.39	94%	مرتفعة جدا
5	تتخد القرارت بالاجماع	2.56	0.61	85%	مرتفعة جدا
6	يتم تطبيق ما يتخد من قرارات وحسب الامكانيات المتاحة للجمعية	2.46	0.50	82%	مرتفعة جدا
7	يتم الاحتفاظ بمراسلات الجمعية وتنظيمها حسب الموضوع	2.32	0.77	77%	مرتفعة
8	يتم اتخاذ القرارات بشكل مستقل دون تأثير من أحد	2.62	0.60	87%	مرتفعة جدا
9	يُناقش جدول الاعمال بشكل مفصل	2.18	0.85	73%	مرتفعة
10	تؤثر الخلافات بين الاعضاء على قرارات الهيئة الادارية	2.84	0.51	95%	مرتفعة جدا
11	يتم اقرار التقرير الاداري من الاجتماعات	2.62	0.60	87%	مرتفعة جدا
12	يتم تقديم تقرير مالي للهيئة الادارية بشكل دوري	2.66	0.69	89%	مرتفعة جدا
13	تشرف لجان الادارة على كافة نشاطات الجمعية	2.44	0.58	81%	مرتفعة جدا
14	تتاح فرصة لكافة الاعضاء للمشاركة في اتخاذ القرارات	2.76	0.43	92%	مرتفعة جدا
15	يتم تزويد جهات الاختصاص بالتقارير السنوية المرفقة	1.78	0.71	59%	مرتفعة

16	يحدث خلط بين الاعمال الادارية بشكل متكرر	1.42	0.67	47%	متوسطة
17	تستخدم الوسائل التكنولوجية في حفظ سجلات والوثائق	1.80	0.64	60%	مرتفعة
18	يتم نشر منجزات الجمعية لعامة المجتمع	2.46	0.50	82%	مرتفعة جدا
19	يتم تفويض المهام للاعضاء في الهيئة للقيام بأنجاز الاعمال في الوقت المحدد	2.66	0.59	89%	مرتفعة جدا
20	هناك استقلالية في اتخاذ القرارت عن الاتحاد التعاوني	2.58	0.64	86%	مرتفعة جدا
21	تقوم لجان الرقابة بعمليات الرقابة بشكل مناسب	2.92	0.27	97%	مرتفعة جدا
22	يجري عقد اجتماعات طارئة بشكل كبير متكرر	2.84	0.51	95%	مرتفعة جدا
23	هناك التزام بالمواعيد المحددة لكل نشاط ينفذ	2.90	0.30	97%	مرتفعة جدا
24	يدرك الأعضاء أهمية الوقت في حياة الجمعية	2.80	0.40	93%	مرتفعة جدا
الدرجة الكلية			**84%**		**مرتفعة جدا**

تظهر نتائج الدراسة في جدول (2) اعلاه بان أداء جمعيات معاصر الزيتون التعاونية في المجال والمهمات الإدارية كان مرتفعا وعلى جميع الفقرات تقريبا ، وهذه النتائج والتي جاءت لتوصف الأداء الإداري بالايجابي، هي ايضاً ربما غير قريبة من واقع الحال وهذا الرأي للباحث يتفق من نتائج العديد من الدراسات والتي أظهرت نتائجها وجود العديد من المشكلات التي تعاني منها الأجسام التعاونية وخاصة فيما يتعلق بأدائها الإداراي ومنها **دراسة أبو صندل** حيث أشارت نتائجها إلى ضعف أداء التنظيم الإداري والمالي للتعاونيات ، وكذلك نتائج **دراسة قعقور** والتي أشارت نتائجها إلى وجود تحديات كبيرة أمام التعاونيات وخاصة في المجال الإداري ، إضافة إلى أن معظم الجمعيات لا تعقد انتخابات لهيئاتها الإدارية منذ زمن طويل ومعظم الهيئات الإدارية تم انتخابها بسبب البعد السياسي وفي معظم الأحيان بسبب العلاقة الأسرية ، وكذلك **دراسة أبو النمر** ، حيث أشارت نتائجها إلى ضعف البناء المؤسسي لغالبية الجمعيات التعاونية في المجتمع الفلسطيني .كمااشارت نتائج **دراسة الزرو** إلى ضعف الهياكل التنظيمية القائمة وغياب القيادة الفاعلة وضعف البناء المؤسسي في القطاع التعاوني بشكل عام ، كما لا تتفق هذ النتائج مع **نتائج المقابلة** مع جهات الاختصاص والتي أكدت على ترهل الأداء الإداري للجمعيات التعاونية وأن هناك ظاهرة تسود في عمل التعاونيات تتمثل في الأتكالية وعدم تكامل الأدوار من قبل أعضاء مجالس الإدارة

جدول (3) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والتقدير لدور جمعيات معاصر الزيتون التعاونية الزراعية في مجال المهمات والمسؤوليات المالية

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف	النسبة المئوية	التقدير
1	يتم توزيع المهام والمسؤوليات المالية	2.94	0.24	98%	مرتفعة جدا
2	يتم تقديم تقرير مالي بشكل دوري	1.50	0.76	**50%**	**متوسطة**
3	يحدث اتصال دائم بين الهيئة المالية والهيئة الادارية بشكل دائم	1.86	0.78	62%	مرتفعة
4	يتم اقرار التقرير المالي من الاجتماعات المحددة لذلك	2.90	0.30	97%	مرتفعة جدا
5	يتم استخدام برامج حاسوب مخصصة لحفظ وإدارة الملفات	2.16	0.74	72%	مرتفعة
6	يتم متابعة الاعضاء لأجل تسديد الالتزامات المالية المترتبة عليهم	2.94	0.24	98%	مرتفعة
7	تتخد القرارت بالاجماع	2.96	0.20	99%	مرتفعة
8	يتم متابعة ما تم التخطيط له وما تم تنفيذه ماليا على ارض الواقع	2.90	0.30	97%	مرتفعة جدا
9	يتم اعداد الميزانيات العمومية وقوائم الدخل والخسارة	1.88	0.48	63%	مرتفعة
10	يتم كتابة التقارير المالية ومحاضر الاجتماعات والمراسلات الخاصة	1.72	0.45	**57%**	**متوسطة**
11	تتم التواقيع المالية بشكل صحيح	2.00	0.67	67%	مرتفعة
12	يتم توظيف كادر حسابات مختص	1.98	0.68	66%	مرتفعة
13	تُراعى مبادىء الوضوح والشفافية في ممتلكات الجمعية	1.72	0.67	**57%**	**متوسطة**
الدرجة الكلية				**76%**	**مرتفعة**

تظهر نتائج الدراسة في جدول (3) أهلاه بأن الأداء المالي لجمعيات معاصر الزيتون التعاونية ، هو أداء ايجابي إلى حدا ما ، حيث أظهرت نتائج الدراسة وخاصة في الفقرة " يتم تقديم تقرير مالي بشكل دوري" بنسبة مئوية 50% وهذا مؤشر على عدم الالتزام من قبل الجمعيات بتقديم تقارير مالية دورية سليمة لجهة الأختصاص وهي دائرة التعاون في وزارة العمل ، إضافة إلى الهيئة العامة للجمعية التعاونية ، وهذا ما اتفق مع **نتائج المقابلة** والتي اشارت إلى عدم التزام الجمعيات التعاونية بتقديم التقارير المالية والإدارية في الوقت المحدد لجهة الأختصاص ، مما أثر على سمعة وأداء هذه الجمعيات وترك شكوك كبيرة حول أدائها الإداري والمالي ، كما أظهرت نتائج الدراسة على بعض الفقرات ومنها " يتم كتابة التقارير المالية ومحاضر الاجتماعات والمراسلات الخاصة" وكانت بنسبة متوسطة 57% ، إضافة إلى الفقرة المتعلقة بجودة الأداء " تُراعى مبادىء الوضوح والشفافية في ممتلكات الجمعية" بنسبة متوسطة 57% ايضاً .وبرأي الباحث تأتي هذ النتائج لتاكد مظاهر

الضعف المفصلية في الأداء المالي للتعاونيات من خلال عدم التعامل بوضوح وشفافية في الأداء المالي وفي إدارة الممتلكات ، إضافة إلى عدم الأهتمام بكتابة وتوثيق العمليات المالية ضمن محاضر مخصصة لذلك ، ويستند الباحث في هذا الرأي إلى نتائج وتوصيات دراسات سابقة ومنها **دراسة قعقور** والتي أوصت بضرورة تدريب العاملين في الجمعيات التعاونية الزراعية الفاعلة في مجالات الإدارة والمحاسبة، وكذلك توصيات **دراسة Yolanda, Montegut**، حيث اوصت إلى ضرورة الاعتماد على مدققي حسابات من الخارج ، كما أشارت نتائجها إلى ضعف الإدارة المهنية في معظم أ قسام وأنواع التعاونيات الزراعية وخاصة في عصر الزيتون في اسبانيا

جدول(4) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والتقدير لدور جمعيات معاصر الزيتون التعاونية الزراعية في مجال التأهيل والتدريب

الرقم	**الفقرة**	**المتوسط**	**الانحراف**	**النسبة المئوية**	**التقدير**
1	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية اولاً	1.66	0.59	55%	متوسطة
2	يجري تقييم للمتدربين قبل تنفيذ البرنامج	1.64	0.69	55%	متوسطة
3	يجري تقييم للبرنامج التدريبي المنفذ	1.52	0.61	51%	متوسطة
4	يتم قياس أثر التدريب على العمل	1.40	0.61	47%	متوسطة
5	يحدث التدريب أحيانا خارج الوطن لإكتساب خبرات عالمية	1.54	0.61	51%	متوسطة
6	يُؤهل التدريب المنفذ لإكتساب مهارات جديدة ومتطورة	1.74	0.88	58%	متوسطة
7	البرنامج التدريبي الزامي لكافة الاعضاء	1.90	0.76	63%	مرتفعة
8	هناك تنوع في برامج التدريب المنفذه (مالي ، إداري ، رقابي)	2.31	0.18	77%	مرتفعة
9	يقلل التدريب الحاجة لوظائف جديدة في الجمعية	1.72	0.45	57%	متوسطة
	الدرجة الكلية		**57%**		**متوسطة**

يتضح من نتائج جدول(4) أعلاه الأداء والدور المتواضع لجمعيات معاصر الزيتون التعاونية في تنفيذ البرامج التدريبية والتأهيلية لأعضائها . وبرأي الباحث بأن هذه النتيجة تعكس واقع حقيقي تعيشه التعاونيات بشكل عام ، وهو أن برامج التدريب التي يتم الاشتراك بها أو تنفيذها في الجمعيات التعاونية تكون دون تخطيط مسبق ولا تعبر عن حاجة ملحة في حياة الجمعية سواء نفذت من داخل الجمعية أو من خارج الجمعية بالتعاون والاشتراك مع المؤسسات ذات العلاقة، كوازة العمل أو المؤسسات الأهلية أو الاتحاد التعاوني الزراعي ، وهذه النتيجة تسند رأي

الباحث الناقد لنتيجة الدراسة في المحاور السابقة " المهمات الأدارية ، والمهمات والمسؤليات المالية " والتي أعطت نتائج وتقديرات مرتفعة على غالبية فقرات المجالين السابقين، حيث لم يكن لضعف وتواضع عملية التدريب والتأهيل في الجمعيات التعاونية المدروسة أية تأثير على نتيجة المحاور السابقة علماً بأن عملية التدريب يجب أن تترك أثر ايجابي على المنتفعين والمستفيدين من برامج التدريب لأجل تحسين الأداء وتصويب عمل المؤسسة وتنمية وتطوير أداء الموارد البشرية ،وبالنظر إلى نتيجة الفقرة " **يتم قياس أثر التدريب على العمل** " حيث تظهر بنسبة مئوية 47% وهي متواضع وضعيفة ، لتؤكد بأن برامج التدريب المنفذه هي شكلية لا فائدة منها لأنها تتم دون تخطيط مسبق ودون توفر رؤية ثاقبة للاستفادة من عملية التدريب في تحسين الأداء ، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج وتوصيات العديد من الدراسات السابقة ومنها **دراسة قعقور** حيث أوصت الدراسة إلى ضرورة تدريب العاملين والقائمين على إدارة الجمعية التعاونية في المجالات الإدارية والمحاسبية إضافة إلى عقد دورات تدريبية متخصصة في التعاون والتعاونيات وإدارة الجمعيات التعاونية ، وكذلك **دراسة كردي** والتي أشارت توصياتها إلى ضرورة إنشاء معهد متخصص لتقديم التدريب والتأهيل لأعضاء التعاونيات والعاملين فيها .

جدول (5) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والتقدير لدور جمعيات معاصر الزيتون التعاونية الزراعية في مجال تقييم أداء المؤسسات ذات العلاقة بعمل التعاونيات

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف	النسبة المئوية	التقدير
1	مشاريع مشتركة بين الجمعيات ذات الاختصاص	1.61	0.70	54%	متوسطة
2	الحصول على تسهيلات إدارية مالية من قبل الاتحاد العام	1.50	0.62	50%	متوسطة
3	ارشاد ونقل خبرات إدارية مالية ناحجة	1.39	0.61	46%	متوسطة
4	تشبيك وتعاون بين الجمعيات على المستوى الاقليمي والدولي	1.56	0.62	52%	متوسطة
5	المشاركة في معارض تسويقية محليا ودوليا	1.72	0.89	57%	متوسطة
6	إقرار قوانين وتطويرها حسب الحاجة	1.89	0.76	63%	مرتفعة
الدرجة الكلية			**54%**		**متوسطة**

تظهر نتائج الدراسة في جدول (5) أعلاه بأن دور وأداء المؤسسات ذات العلاقة المباشرة بعمل الجمعيات التعاونية ومنها دائرة التعاون في وزارة العمل والاتحام التعاوني الزراعي هو أداء ودور ضعيف ، وبرأي الباحث فأن هذه النتيجة واقعية ومعاشة في واقع وعمل الجمعيات التعاونية على مختلف أنواعها وعلى الحركة التعاونية الفلسطينية بشكل عام ، ويستند الباحث في هذا الرأي إلى نتيجة المقابلة مع رؤساء الجمعيات ومدارء دائرة التعاون والاتحاد التعاوني والمؤسسات الأهلية والذي أكدوا تواضع دور دائرة التعاون وأن دورها بالاساس يقتصر على استلام التقارير المالية والأدارية السنوية من التعاونيات ودور رقابي فقط ، دون أن يكون لها دور فعلي ومؤثر في حياة الجمعيات التعاونية .من خلال تطوير وإقرار قانون تعاون عصري يتلائم مع الواقع الفلسطيني كما لم تسهم دائرة التعاون في تأسيس أو تشجيع بناء وتأسيس اتحادات جديدة لتأطير ودعم الجمعيات التعاونية على مختلف انواعها ، وفي تعزيز عمليات التنسيق والتعاون بين التعاونيات وهو مبدأ من مبادى العمل التعاوني " التعاون بين التعاونيات ،أو من خلال المساعد في تقديم الدعم المالي لها أو أشراكها في مشاريع اقتصادية كبيرة ، وفي مقابلة مع مدير الاتحاد التعاوني في مدينة نابلس ، حيث أشارت إلى أن الاتحاد التعاوني الزراعي الحالي يضم فقط 90 جمعية تعاونية من مختلف الانواع في حين فأن عدد التعاونيات العاملة وحسب تصنيف دائرة التعاون أكثر من 670 تعاونية في الضفة وغزة ، وهو غير قادر على تبنى جميع التعاونيات العاملة وبالتالي تبقى الحاجة لضرورة بناء اتحادات جديدة لتساعد في تطوير عمل التعاونيات الفلسطينية . وهذه النتيجة تتفق مع نتائج وتوصيات دراسات سابقة ومنها دراسة الزرو والتي أشارت إلى نتائجها إلى غياب البيئة القانونية المناسبة والداعمة للعمل التعاوني ، وأوصت الدراسة إلى ضرورة استنهاض الحركة التعاونية لافلسطينية وإلى ضرورة توفر البيئة لاقانونية المناسبة لهذا القطاع الهام في حياة الشعب الفلسطيني ، دراسة أبو صندل حيث أظهرت نتائج الدراسة إلى أن من أهم مشكلات ومعيقات عمل الجمعيات التعاونية في المملكة العربية السعودية هو قدم وضعف قانون الجمعيات لاتاعونية المعمول به ، وأوصت الدراسة إلى إصدار قانون تعاون عصري وإلى اتباع نظام للاشراف والرقابة على الاداء المالي والإداري للتعاونيات ، وكذلك دراسة كردي حيث أوصت الدراسة إلى ضرورة ممارسة التعاونيات النهج الديمقراطي وأن ينطوي عمل الجمعيات لاتاعونية على مبادىء المسائلة والشفافية في عملها

التوصيات

من واقع نتائج الدراسة يتقدم الباحث بمجوعة من التوصيات لأفادة عمل التعاونيات مستقبلا والتي تتمثل كألاتي :

- إجراء مزيد من الدراسات المتخصصة للتعرف أكثر على واقع التعاونيات ، كمحاولة لأستنهاض قدرة الحركة التعاونية الاقتصادية
- إنشاء وتأسيس اتحادات متخصصة لتأطير التعاونيات وتقديم كل دعما ممكن لتطوير وتحسين أدائها
- تفعيل وأصدار قانون تعاوني فلسطين عصري يلبي ويتلائم مع الواقع والحالة الفلسطينية
- أن تلعب الجهات ذات العلاقة بعمل التعاونيات دور أكثر فاعلية لتطوير الحركة التعاونية بشكل عام
- أن يجري تأسيس وتشكيل التعاونيات بناءً على معايير اقتصادية حقيقية ، وليس لرغبات عائلية أو حزبية ضيقة
- تعيميم الفكر والثقافة التعاونية في وسائل الاعلام المختلفة والمدارس والمعاهد والمراكز المهنية
- تشكيل إطار مرجعي تنسيقي تشترك في عضويته ، المؤسسات الأهلية والاتحاد التعاوني الزراعي ، ووزارة العمل ، وزارة التربية والتعليم ، وربما الجامعات ومراكز الأبحاث بغرض تنسيق وتطوير الحركة التعاونية الفلسطينية

قائمة المراجع

- الجهاز المركزي للاحصاء الفلسطيني ، وزارة الزراعة ، 2015، مسح معاصر الزيتون 2014، النتائج الأساسية ، رام الله – فلسطين
- عبد الرزاق السيد ، عبد الفتاح ، 2013 ، بحث منشور بعنوان مدخل مقترح لتطوير الأداء المالي والمحاسبي للجمعيات التعاونية للبناء والاسكان ، دراسة تطبيقية على الجمعية التعاونية للبناء والأسكان للعاملين بمركز القاهرة للملاحة الجوية ،
- كواشي ، مراد ،2013 ، آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسة ، دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في مؤسسات الأسمنت العمومية في الجزائر ، بحث منشور ، مجلة العلوم الاقتصادية – العراق ، المجلد التاسع ، العدد 33

- مكحول ، باسم ، 2012 ، الدور الاقتصادي والاجتماعي للجمعيات التعاونية في الضفة الغربية ، دراسة تحليلية لصالح الإدارة العامة للتعاون ، وزارة العمل الفلسطينية
- أبو النمر، جمال ،2012، واقع الجمعيات التعاونية الفلسطينية وآفاق تطويرها من خلال دراسة التعاونيات الزراعية في شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة – جامعة القدس
- الساعدي ، عبد الزهرة خضر حيدر، 2012، تقييم أداء قسم التفتيش ودورة في تقويم الواقع الصحي في دائرة صحة بغداد / الرصافة ، بحث منشور ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد 93، العراق
- دراغمة، عبد الكريم، 2012، بعنوان دور الحركة التعاونية الفلسطينية في توفير فرص العمل وتعزيزها في سوق العمل من وجهة نظر ممثلي الجمعيات التعاونية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس
- دراسة الزرو، صلاح، 2012، واقع الحركة التعاونية الفلسطينية وسبل تطويرها من وجهة نظر أصحاب القرار وصانعي السياسات، بحث منشور، مجلة جامعة النجاح الوطنية، مجلد 26 العدد 1
- المبيريك، وفاء ناصر ، 2011، بعنوان ممارسة وظائف الإدارة في الجمعيات التعاونية ، بحث منشور ، مجلة الملك سعود ،م 23 ، العلوم الإدارية ،ع 1. الرياض
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني ، وزارة الزراعة ،2012، التعداد الزراعي للعام 2010، النتائج الأساسية ، فلسطين.
- قعقور، رائدة، 2010، واقع الجمعيات التعاونية الزراعية في الضفة الغربية وآفاق تطويره، رسالة ماجستير – غير منشورة – جامعة القدس
- اتحاد الجمعيات التعاونية لعصر الزيتون وتصنيعه وتسويق منتجاته (2010)، التقرير السنوي.
- العتيبي ، محمد الفاتح عبد الوهاب ، 2010، الجمعيات التعاونية وأسس قيام المشروع التعاوني ، الحوار المتمدن ، العدد 3119

http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=228446

- محمد عثمان ،محمد الفاتح (2009) بعنوان ، أثر المركز القومي لتدريب التعاونيين في تدريب وتأهيل الكوادر التعاونية الزراعية في السودان ، بحث منشور ، مجلة جامعة أم درمان ، العدد السادس عشر
- كردي، فؤاد 2008، بعنوان دراسة تحليلية لتقييم اداء جمعيات التسويق التعاونية في شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير منشورة، المجلة الخلدونية العدد الأول – الجزائر، 2012

- دراسة ابو صندل والفضالة والبحيري 2007، بعنوان هل فشلت الحركة التعاونية في البحرين– البحرين
- الحيالي، وليد (2002) محاسبة الجمعيات التعاونية، دار الحامد ، عمان – الأردن
- حماد، أكرم (2005): تقويم أداء الإدارات المالية في مؤسسات السلطة الفلسطينية، بحث تطبيقي على عدد من الوزارات الحكومية في قطاع غزة، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الأول، الاستثمار والتمويل في فلسطين بين آفاق التنمية والتحديات المعاصرة كلية التجارة في الجامعة الإسلامية
- عبد الغني، دادن (2004): قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية، بحث منشور جامعة ورقلة، الجزائر
- الشقاقي، خليل، و صايغ، يزيد (2003): إصلاح المؤسسات الفلسطينية: ما الجديد؟ مجلس العلاقات الخارجية بالمفوضية الأوروبية: مشروع الولايات المتحدة والشرق الأوسط، تقرير فريق العمل المستقل لتقوية مؤسسات السلطة الفلسطينية..
- حماد، أكرم (2003): تقويم منهج الرقابة المالية في القطاع الحكومي: دراسة مقارنة، رسالة دكتوراه، جامعة الجزيرة، السودان
- عليان، عبد الرحمن (2002): موازنة البرامج والمحاسبة عن الأداء– القواعد والتطبيق، القاهرة: مؤتمر تحديث نظم الموازنة والرقابة على الأداء.
- البيشي، محمد (2001): الأجهزة الإدارية المركزية في المملكة العربية السعودية مع بداية القرن الجديد وسبل تطويرها، الرياض: مجلة الإدارة العامة،المجلد الواحد والأربعون،العدد الثالث،اكتوبر 2001م.
- النظاري، محمد عبد الرحمن (2000): اتخاذ القرارات لدى القادة الإداريين في الجمهورية اليمنية: مدى فاعليتها والعوامل المؤثرة فيها، رسالة دكتوراه: جامعة الخرطوم، كلية الدراسات العليا، شعبة إدارة الأعمال
- الأرياني، محمد (1999): تفعيل الدور الرقابي لضمان شفافية النظام الإداري والمالي للجهاز الحكومي في اليمن، جامعة صنعاء: مجلة كلية التجارة والاقتصاد،العددان الحادي عشر والثاني عشر
- جامعة بيرزيت بالتنسيق والتعاون مع برنامج الامم المتحدة الانمائي ووزارة التخطيط والتعاون الدولي وبتمويل من حكومة اليابان، فلسطين: تقرير التنمية البشرية 1998/1999م،سبتمبر 1999م.
- قلعاوي، غسان(1998): رقابة الأداء، الشارقة: المسار للدراسات والاستشارات والنشر

- شربة، عبد الله (1996): تقييم التجربة اليمنية في تحقيق الرقابة علي الأداء بالتطبيق علي وحدات القطاع العام والمختلط، رسالة ماجستير: جامعة الجزيرة
- السلمي، علي (1995): السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- أبو الخير ،كمال (1986) تنظيم وإدارة النشاط التعاوني في عالم متغير ، مكتبة عين شمس ، القاهرة

المراجع الأجنبية

- نشرة الأمم المتحدة، تقرير السنة الدولية للتعاونيات، 2012، على الرابط: http://www.un.org/ar/events/coopsyear/about.shtml، الزيارة للموقع، 22، آذار ،2015
- Branch Brian، المجموعة الأستشارية امساعدة الفقراء ، 2005، البنك الدولي، بعنوان، العمل مع تعاونيات الأقراض والإدخار، ورقة عمل، سلسلة مرقمة، 34125، مجلد 11، 9، أيلول ،2013

http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2006/10/27/000310607_20061027085852/Rendered/PDF/341250ARABIC0DonorBrief1251ar.pdf

- Man Tian (2012) *The Empirical Study of Performance Evaluation on the Specialized Cooperative Organizations of Farmers in Sichuan by AHP*, Journal of Management and Sustainability Vol. 2, No. 1; March 2012 ,Canada , (www.ccsenet.org/jms)

- Yolanda, Montegut, (2011) *The Singularity of Agrarian Cooperatives Management*: Cooperatives Positioning in the Olive Oil Sector in Spain , *International Journal of Business and Management* ,Vol. 6, No. 6; June 2011, canada (www.ccsenet.org/ijbm)

- دراسة Ahmad B.Dodarawa (2005) دور المنظمات التعاونية في التنمية الاقتصادية، دراسة منشورة، المجلة النيجيرية للدراسات الإدارية، المجلد 3، العدد الثاني

قائمة بأسماء الأشخاص الذين تمت مقابلتهم وتاريخ المقابلة

الرقم	اسم الشخص	الصفة الإعتبارية	تاريخ المقابلة
1	هالة أبو لغد	مدير الأتحاد التعاوني الزراعي – فرع نابلس	2.4.2015
2	عماد الحسيني	رئيس جمعية عين سينيا التعاونية	30.3.2015
3	منجد ابو جيش	مدير دائرة الضغط والمناصرة – الأغاثة الزراعية الفلسطينية	4.4.2015
4	صالح فريد	دائرة التعاون – وزارة العمل	25.3.2015
5	أمجد عودة	رئيس جمعية صيدا وعلار التعاونية – طولكرم	26.3.2015
6	عمر بزاري – ابو زياد	مدير التعاون –وزارة العمل مدينة نابلس	26.3.2015
7	فاروق غانم	رئيس جمعية أماتين التعاونية – قلقيلية	2.4.2015