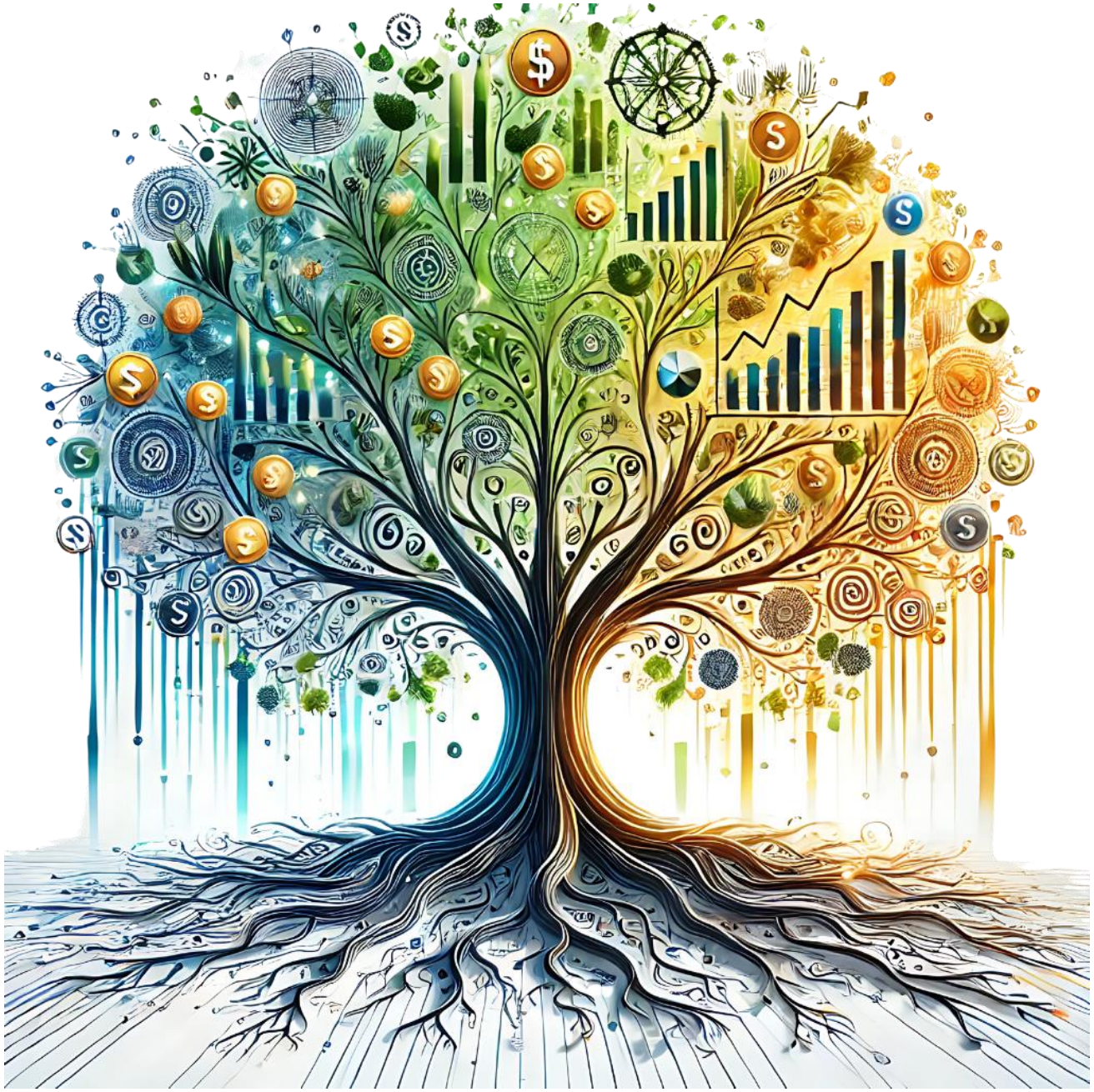
الشركات التعاونية

نموذج للتنمية المستدامة في سوريا

دروس من أوروبا وتركيا

REKAAP
إعداد شركة ركاب
+90 537 285 05 36
rekaap.com



ملخص تنفيذي

المشكلة:

تواجه سوريا المحررة تحديات اقتصادية واجتماعية هائلة، تتجلى في ضعف الموارد، غياب البنى التحتية، وتآكل الثقة المجتمعية. هذه التحديات تعيق عملية إعادة الإعمار والتنمية وتزيد من حدة التفاوت الاجتماعي والاقتصادي.

الحل المقترح:

تمثل الشركات التعاونية نموذجًا مبتكرًا وعمليًا للتعامل مع هذه التحديات. من خلال التركيز على العمل الجماعي والإدارة الديمقراطية، تقدم التعاونيات حلولًا مستدامة لدعم القطاعات الحيوية، مثل الزراعة، الإسكان، والصناعات الحرفية. هذا النموذج يعتمد على إشراك المجتمع المحلي وتعزيز الاعتماد على الذات، مع إمكانية الاستفادة من التجارب الناجحة في أوروبا وتركيا.

أهداف المشروع:

1. إعادة بناء النسيج الاقتصادي والاجتماعي من خلال التعاونيات.
2. استثمار الموارد البشرية والطبيعية لتحفيز التنمية المستدامة.
3. تعزيز الشراكات الإقليمية والدولية لدعم التعاونيات مالياً وتقنياً.

الإطار العملي:

- **الإطار التشريعي والإداري** :إعداد قوانين مرنة تحمي حقوق الأعضاء وتعزز الشفافية.
- **التنفيذ** :البدء بمشاريع تجريبية صغيرة في القطاعات ذات الأولوية مثل الزراعة والإسكان.
- **الشراكات** :التعاون مع دول مثل تركيا وأوروبا لتبادل الخبرات وتوفير الدعم الفني والمالي.
- **تمكين المرأة والشباب** :إشراكهم كعنصر رئيسي في إدارة وتنفيذ مشاريع التعاونيات.

التجارب الداعمة:

- **أوروبا** :نجاح التعاونيات الإسبانية والإيطالية والهولندية في إعادة الإعمار وتعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- **تركيا** :تطور التعاونيات الزراعية والصناعية، مثل TARIM KREDİ KOOPERATİFLERİ وTESKOMB، التي أثبتت فعاليتها في دعم المجتمعات وتحقيق الاستدامة.

خارطة الطريق:

1. **المرحلة الأولى** :التخطيط والتوعية، وإجراء دراسات جدوى لتحديد القطاعات ذات الأولوية.
2. **المرحلة الثانية** :إنشاء تعاونيات تجريبية لتطبيق النموذج واختبار آلياته.
3. **المرحلة الثالثة** :التوسع في القطاعات الحيوية وتعزيز الشراكات مع التعاونيات الدولية.
4. **المرحلة الرابعة** :ضمان الاستدامة من خلال تطوير آليات رقابة وتمويل داخلي.

الفوائد المتوقعة:

- تحسين الظروف المعيشية وتعزيز الأمن الغذائي.
- توفير فرص عمل مستدامة وتقليل البطالة.
- تحقيق تنمية متوازنة تعيد بناء الإنسان والمجتمع.

دعوة للتنفيذ:

يعد تطبيق نموذج التعاونيات في سوريا فرصة استراتيجية لإعادة الإعمار والتنمية. مع دعم صناع القرار، يمكن لهذا النموذج أن يحقق تغييرًا حقيقيًا ومستدامًا يسهم في بناء مستقبل سوريا على أسس من العدالة والابتكار.

فهرس الدراسة

1. مقدمة الدراسة
2. أهداف الدراسة
3. الشركات التعاونية: المفهوم والأسس
4. التجربة الأوروبية في الشركات التعاونية
5. التجربة التركية في الشركات التعاونية
6. الشراكات التركية السورية في مجال التعاونيات
7. تحليل الواقع السوري
8. تكييف نموذج التعاونيات مع الواقع السوري
9. الإطار التشريعي والإداري لدعم التعاونيات
10. دراسة جدوى لنموذج تعاوني تجريبي
11. التوصيات النهائية وخارطة الطريق
12. الخاتمة
13. الملاحق والمراجع

مقدمة الدراسة

بعد إعدادنا للدراسات السابقة حول نهضة سوريا، تلقينا آراء ومقترحات متنوعة من إخوة كرام من مختلف أنحاء العالم. من بين أبرز هذه المقترحات، جاءنا مقترح السيد أنس عباد، طالب إدارة الأعمال في السويد، الذي أوصى بإجراء دراسة عن تجربة الشركات التعاونية في أوروبا وتركيا. وجدنا أن هذا المقترح يحمل أهمية كبيرة وقد يترك أثرًا إيجابيًا على الواقع، وبناءً على ذلك تم الشروع في العمل.

التعاونيات هي شركات أو منظمات اقتصادية واجتماعية تُدار وتُملك بشكل مشترك من قبل أعضائها لتحقيق مصالحهم المشتركة. تقوم فكرتها على مبدأ التعاون بين الأفراد لمواجهة تحديات اقتصادية أو اجتماعية من خلال استثمار الجهود والموارد بشكل جماعي، بحيث يتشارك الأعضاء الأرباح والمسؤوليات بشكل عادل. تعتمد التعاونيات على قيم مثل الشفافية، والمشاركة، وتستهدف تلبية احتياجات الأعضاء والمجتمع بدلاً من تعظيم الأرباح الفردية.

تُعدّ التعاونيات أداة فعّالة لإعادة البناء والتنمية في المجتمعات المتضررة من الأزمات، إذ تعتمد على التعاون والمشاركة لتلبية احتياجات المجتمع المحلي وتعزيز الاعتماد المتبادل. تسهم التعاونيات في تحسين الظروف المعيشية للأفراد عبر استغلال الموارد المتاحة بفعالية، مما يقلل البطالة ويوفر فرص عمل مستدامة. كما تمثل إطارًا عمليًا لتنظيم جهود إعادة الإعمار، سواء في تأمين الغذاء أو إعادة بناء البنية التحتية أو دعم المشاريع الصغيرة، مما يعزز النسيج الاجتماعي والعمل الجماعي. بهذا، تُصبح التعاونيات وسيلة اقتصادية واجتماعية لتحقيق تنمية شاملة ومستدامة في سوريا بعد التحرير.

أهداف الدراسة

1. تحليل إمكانية تطبيق نموذج التعاونيات بما يتناسب مع الاحتياجات المحلية.
2. الاستفادة من التجارب الأوروبية والتركية لتطوير حلول مبتكرة ومستدامة.
3. تعزيز الاعتماد على الذات وإحياء قيم العمل الجماعي والثقة المجتمعية.

الشركات التعاونية: المفهوم والأسس

الشركات التعاونية هي منظمات اقتصادية واجتماعية تُدار وتُملك بشكل مشترك من قبل أعضائها بهدف تحقيق مصالحهم المشتركة. تقوم هذه الشركات على مبدأ التعاون بين الأفراد، حيث يساهم كل عضو في رأس المال أو الجهد وفق قدرته، ويشترك الجميع في الأرباح أو الفوائد بشكل عادل. يتميز هذا النموذج بالشفافية، والمشاركة الديمقراطية، وتركيزه على تلبية احتياجات المجتمع المحلي بدلاً من تعظيم الأرباح الفردية.

تكمن أهمية الشركات التعاونية في قدرتها على معالجة التحديات الاقتصادية والاجتماعية. فمن الناحية الاقتصادية، تسهم التعاونيات في توفير فرص عمل مستدامة، تحسين الدخل، وتعزيز الاكتفاء الذاتي للمجتمعات المحلية. أما من الناحية الاجتماعية، فإنها تعزز روح العمل الجماعي والثقة بين الأفراد، مما يسهم في إعادة بناء النسيج الاجتماعي، خاصة في المجتمعات التي عانت من أزمات أو صراعات.

- المبادئ الأساسية للتعاونيات

1. **العمل الجماعي** :يمثل جوهر التعاونيات، حيث يجتمع الأعضاء للعمل معًا لتحقيق أهداف مشتركة. يعتمد هذا المبدأ على توحيد الجهود والموارد لتحقيق منافع تعود على الجميع، مما يعزز الإنتاجية ويقلل من المخاطر الفردية.
2. **المشاركة** :يُشارك جميع الأعضاء في اتخاذ القرارات وفق مبدأ الديمقراطية، حيث يكون لكل عضو صوت متساوٍ بغض النظر عن مساهمته المالية. هذا المبدأ يضمن الشفافية والعدالة في إدارة التعاونية، ويعزز شعور الانتماء والمسؤولية بين الأعضاء.
3. **الإدارة الذاتية** :تُدار التعاونيات من قبل أعضائها بشكل مستقل، مما يمنحها مرونة في تحديد أهدافها وتطوير استراتيجياتها. يعتمد هذا المبدأ على الثقة المتبادلة والقدرة على العمل الجماعي دون تدخل خارجي يؤثر على أولويات الأعضاء.

- أنواع الشركات التعاونية

التعاونيات الزراعية :تجمع المزارعين لشراء المعدات والبذور بشكل جماعي، وتسهيل عمليات الإنتاج والتسويق. تسهم هذه التعاونيات في تحسين الإنتاجية، تقليل التكاليف، وضمان أسعار عادلة للمنتجات الزراعية، مما يعزز الاكتفاء الذاتي للمجتمعات الريفية.

التعاونيات السكنية :تهدف إلى توفير مساكن ميسورة التكلفة لأعضائها من خلال تنظيم البناء أو إدارة الممتلكات. تسهم هذه التعاونيات في

تخفيف أزمة السكن، خاصة في المناطق ذات الكثافة السكانية العالية أو التي تأثرت بالنزاعات.

التعاونيات الاستهلاكية :تعمل على توفير السلع والخدمات الأساسية بأسعار معقولة لأعضائها. تساعد هذه التعاونيات في تقليل أعباء المعيشة وتحسين الوصول إلى المنتجات، خاصة في المناطق النائية.

تعاونيات الحرفيين والتجار :تدعم أصحاب المشاريع الصغيرة من خلال توفير التمويل، المواد الخام، أو التسويق المشترك. تعزز هذه التعاونيات قدرة الحرفيين والتجار على المنافسة في الأسواق المحلية والدولية.

التعاونيات الخدمية :تقدم خدمات أساسية مثل التعليم، الصحة، النقل، أو الطاقة. تسهم هذه التعاونيات في تحسين جودة الخدمات وتقليل تكاليفها، مما يرفع مستوى المعيشة في المجتمعات.

- دورها في دعم المجتمعات.

- **خلق فرص عمل مستدامة** :توفير وظائف للأعضاء والمجتمع المحلي.
- **تعزيز العمل الجماعي** :تقوية الروابط الاجتماعية والثقة بين الأفراد.
- **تحسين الوصول إلى الموارد والخدمات** :من خلال تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة.
- **تحقيق التنمية المحلية** :دعم القطاعات الإنتاجية والخدمية بما يتناسب مع احتياجات المجتمع.

التجربة الأوروبية في الشركات التعاونية

لعبت التعاونيات دورًا حيويًا في إعادة إعمار أوروبا بعد الحروب، حيث أصبحت أداة فعالة لتعزيز الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي في وقت كانت فيه الموارد شحيحة والبنى التحتية مدمرة. ساعدت هذه التعاونيات على تنظيم جهود المجتمعات المتضررة، ووفرت إطارًا للعمل الجماعي الذي مكّن من تحقيق الاكتفاء الذاتي وإحياء القطاعات الإنتاجية الأساسية.

ساهمت التعاونيات الزراعية في دعم المزارعين من خلال توفير البذور والمعدات بأسعار معقولة، وتنظيم عمليات الإنتاج والتسويق لضمان تحقيق عوائد مستدامة. على سبيل المثال، تمكنت العديد من المناطق الريفية في أوروبا من استعادة إنتاجها الزراعي بسرعة بفضل تعاونيات المزارعين التي وحدت جهودهم ووفرت لهم الدعم اللازم.

أما التعاونيات الصناعية، فقد كانت محركًا رئيسيًا لإعادة بناء الصناعات المحلية، حيث جمعت العمال وأصحاب المصانع في شراكات تعاونية تركز على زيادة الإنتاجية وضمان توزيع عادل للأرباح. ساعدت هذه التعاونيات في توفير فرص عمل للمجتمعات التي تأثرت بالبطالة الناجمة عن الحروب، وأعادت إحياء الصناعات الصغيرة والمتوسطة التي تعد العمود الفقري للاقتصاد الأوروبي. من الأمثلة :

- التعاونيات الإسبانية: نموذج Mondragon Corporation

واحدة من أكبر وأشهر التعاونيات في العالم، وتقع في إقليم الباسك في إسبانيا. تأسست عام 1956 كجزء من مبادرة لإعادة بناء الاقتصاد المحلي بعد الحرب الأهلية الإسبانية. تضم المجموعة أكثر من 100 شركة تعاونية تعمل في قطاعات مختلفة، بما في ذلك الصناعة، الخدمات المالية، والتعليم. تُشغّل Mondragon أكثر من 80,000 موظف، وتتميز بنموذج ديمقراطي يتيح للأعضاء المشاركة في صنع القرار.

- التعاونيات النرويجية: نموذج Felleskjøpet

هي تعاونية زراعية نرويجية تأسست في عام 1896، وتُعد من بين أكبر التعاونيات الزراعية في أوروبا. توفر التعاونية خدمات شاملة للمزارعين، بما في ذلك

توريد المعدات الزراعية، الأعلاف، والحلول البيئية المستدامة. من أثرها أنها دعمت مئات الآلاف من المزارعين في تحسين إنتاجيتهم وجودة منتجاتهم. وساعدت في بناء نظام غذائي مستدام في النرويج.

- التعاونيات السويسرية: نموذج Coop Group

تأسست في عام 1890، وهي واحدة من أكبر سلاسل التعاونيات في العالم. تعمل في مجال تجارة التجزئة ولها حضور قوي في أكثر من 2,000 موقع في جميع أنحاء سويسرا. من الأثر حاليا تُشغّل أكثر من 90,000 موظف، وتركز على الاستدامة حيث تُعد رائدة في تقديم المنتجات العضوية والممارسات التجارية الأخلاقية.

- التعاونيات الهولندية: نموذج Rabobank

هي تعاونية مالية تأسست في عام 1898 لدعم المزارعين الهولنديين. تُعد اليوم واحدة من أكبر البنوك في العالم، حيث تقدم خدمات مالية للأفراد والشركات مع التركيز على دعم المشاريع الزراعية والغذائية. من الأثر أنها ساهمت في تحويل القطاع الزراعي الهولندي إلى أحد أكثر القطاعات كفاءة في العالم. وتدعم الابتكار والاستدامة في الزراعة والغذاء على المستوى العالمي.

- التعاونيات الإيطالية: نموذج Cooperativa Sociale

Cooperativa Sociale هذا المصطلح يشير إلى التعاونيات الاجتماعية التي تم تأسيسها بموجب قانون التعاونيات الإيطالي (Law 381/1991)، وتهدف إلى تقديم خدمات اجتماعية وإدماج الأشخاص المهمشين في سوق العمل. من أبرز الأمثلة Cooperativa Sociale San Patrignano، التي تأسست عام 1978 لإعادة تأهيل الأفراد الذين يعانون من الإدمان عبر برامج تدريب في مجالات مثل الزراعة والتصميم. كما تشمل Legacoop Sociali، التي تعمل كمظلة لدعم التعاونيات المحلية من خلال التمويل والتدريب. تساهم التعاونيات الاجتماعية في إيطاليا بتوفير فرص عمل لأكثر من 500,000 شخص وتعزيز التضامن والتنمية الاجتماعية.

العوامل المؤثرة في نجاح التعاونيات الأوروبية

1. **الدعم الحكومي والتشريعات الملائمة** :لعبت الحكومات الأوروبية دورًا محوريًا في دعم التعاونيات من خلال وضع قوانين وتشريعات تنظم عملها وتحمي حقوق أعضائها. قدمت العديد من الدول حوافز ضريبية ودعمت التعاونيات عبر برامج تمويل خاصة لتشجيعها على النمو والاستمرار.
2. **الثقافة المجتمعية والعمل الجماعي** :ساعدت ثقافة التعاون والعمل الجماعي الراسخة في المجتمعات الأوروبية على تعزيز قبول التعاونيات وتشجيع المشاركة فيها. روح التضامن بين الأفراد، خاصة في أوقات الأزمات، جعلت التعاونيات خيارًا منطقيًا لمواجهة التحديات المشتركة.
3. **الشفافية والمشاركة** :اعتمدت التعاونيات الأوروبية على الشفافية في إدارتها، حيث يشارك جميع الأعضاء في اتخاذ القرارات. هذا المبدأ عزز ثقة الأعضاء ودفعهم للالتزام بدعم التعاونيات وتحقيق نجاحها.
4. **التخصص والابتكار** :ركزت التعاونيات الأوروبية على مجالات محددة ونجحت في تطوير حلول مبتكرة تتناسب مع احتياجات المجتمعات المحلية. سواء في الزراعة، الصناعة، أو الخدمات، ساعد هذا التخصص على تحسين الكفاءة وتحقيق نتائج ملموسة.
5. **التمويل المستدام** :استفادت التعاونيات الأوروبية من نماذج تمويل مبتكرة ومستدامة، مثل تمويل الأعضاء أو الحصول على قروض مدعومة. هذا ساعدها في تجاوز العقبات المالية وضمان استمرار عملياتها.
6. **التنظيم والتدريب** :استثمرت التعاونيات في تدريب أعضائها وتطوير مهاراتهم الإدارية والفنية، مما ساهم في تحسين كفاءة العمل وزيادة الإنتاجية. كما أن التنظيم الفعّال ساعدها على التوسع وتحقيق أهدافها.
7. **التعاون بين التعاونيات** :كان التعاون بين التعاونيات المختلفة أحد أهم عوامل النجاح، حيث تبادلت الخبرات والموارد لدعم بعضها البعض، مما عزز قوتها الاقتصادية والاجتماعية.

التجربة التركية في الشركات التعاونية

بدأت التعاونيات في تركيا في أوائل القرن العشرين كجزء من الجهود الرامية إلى تطوير القطاعات الزراعية والخدمية. تأسست أولى التعاونيات الزراعية بدعم من الدولة بهدف تحسين الإنتاج الزراعي ومواجهة تحديات الفقر الريفي. مع مرور الوقت، توسعت فكرة التعاونيات لتشمل مجالات متنوعة، مثل الإسكان والتجارة والخدمات، وأصبحت جزءًا أساسيًا من سياسات التنمية الوطنية .

شهدت السبعينيات والثمانينيات تطورًا ملحوظًا في عدد التعاونيات وأنواعها، حيث بدأت الحكومة التركية في توفير الدعم المالي والتشريعات الملائمة لتشجيع تأسيس التعاونيات. في العقود الأخيرة، ازدادت أهمية التعاونيات مع توجه الاقتصاد التركي نحو التنمية المستدامة وتعزيز القطاعات الإنتاجية. من الأمثلة:

- تعاونية زراعية: نموذج TARIM KREDİ KOOPERATİFLERİ

هي تعاونية زراعية تأسست في عام 1863 لدعم المزارعين في تركيا. تُعد واحدة من أكبر التعاونيات الزراعية في البلاد، حيث تقدم خدمات تشمل توفير التمويل، الإمدادات الزراعية مثل البذور والأسمدة، والدعم الفني للمزارعين. من الأثر، ساهمت التعاونية في تحسين الإنتاج الزراعي المحلي وزيادة استدامة القطاع الزراعي، مما دعم الأمن الغذائي في تركيا وعزز الاقتصاد الريفي.

- تعاونية الحرفيين: نموذج TESKOMB

هي تعاونية تأسست في عام 1951 لدعم الحرفيين وأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في تركيا. تقدم TESKOMB قروضًا ميسرة وتمويلًا مستدامًا لتطوير المشاريع، مع توفير الضمانات اللازمة للبنوك لتسهيل الوصول إلى رأس المال. من الأثر، ساعدت التعاونية في تمكين آلاف الحرفيين والتجار من تحسين أعمالهم، وتقليل البطالة، وتعزيز دور الصناعات الصغيرة في الاقتصاد التركي.

- تعاونية منتجي سكر البنجر: نموذج PANKOBİRLİK

هي تعاونية زراعية تأسست في عام 1972 لتمثيل ودعم منتجي بنجر السكر في تركيا. توفر التعاونية خدمات شاملة للمزارعين، بما في ذلك توفير البذور والأسمدة، الدعم الفني، وتسويق المحاصيل الزراعية. من الأثر، ساهمت PANKOBİRLİK في تعزيز إنتاج السكر محليًا، تحسين دخل المزارعين، ودعم الاقتصاد الزراعي في تركيا، مما جعلها نموذجًا ناجحًا في التعاونيات الزراعية المتخصصة.

- تعاونية منتجي زيت الزيتون: نموذج S.S. Marmarabirlik

تأسست Marmarabirlik في عام 1954، وهي تعاونية زراعية تُعد من أكبر منتجي زيتون المائدة في تركيا. تعمل على دعم مزارعي الزيتون من خلال توفير الإمدادات الزراعية، تقديم الاستشارات الفنية، وضمان شراء محاصيلهم بأسعار تنافسية. من الأثر: ساعدت التعاونية في تعزيز جودة وإنتاج زيتون المائدة التركي، ودعم آلاف المزارعين في تحقيق دخل مستدام، كما ساهمت في توسيع نطاق صادرات الزيتون التركي إلى الأسواق العالمية.

أثر التعاونيات التركية على الاقتصاد والمجتمع

تلعب التعاونيات في تركيا دورًا محوريًا في تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث تسهم في توفير فرص العمل، دعم الإنتاج المحلي، وتحقيق الاستقرار الاقتصادي. وهذه بعض المؤشرات والأرقام :

- **عدد التعاونيات والأعضاء** :وفقًا لبيانات وزارة التجارة التركية، يوجد في تركيا أكثر من 84,000 تعاونية تضم حوالي 8.1 مليون عضو.
- **التوظيف** :تساهم التعاونيات في توفير فرص عمل مباشرة وغير مباشرة لملايين الأفراد، مما يساعد في تقليل معدلات البطالة وتعزيز الاقتصاد المحلي.
- **القطاع الزراعي** :تُعد التعاونيات الزراعية من بين الأكثر انتشارًا، حيث تسهم في تحسين الإنتاجية الزراعية، توفير المستلزمات بأسعار مناسبة، وضمان تسويق المنتجات بكفاءة.
- **التعاونيات الاستهلاكية** :تعمل على توفير السلع الأساسية بأسعار معقولة، مما يساعد في مكافحة التضخم ودعم المستهلكين ذوي الدخل المحدود.
- **التعاونيات السكنية** :تساهم في توفير مساكن ميسورة التكلفة، مما يساعد في تلبية احتياجات الإسكان لشرائح واسعة من المجتمع.

وفقًا للمادة رقم 171 من دستور جمهورية تركيا، تلتزم الدولة باتخاذ التدابير اللازمة لتطوير التعاونيات، التي تهدف بشكل رئيسي إلى زيادة الإنتاج وحماية المستهلك، مع مراعاة تأثيرها الإيجابي على الاقتصاد الوطني. ورغم النجاحات الملحوظة التي حققتها التعاونيات في مختلف القطاعات، إلا أنها لا تزال تواجه تحديات تتعلق بالإدارة، التمويل، والإطار التشريعي. ومع ذلك، تُعد التعاونيات في تركيا ركيزة أساسية في البنية الاقتصادية والاجتماعية، حيث تسهم بفعالية في تحقيق التنمية المستدامة، خلق فرص العمل، وتعزيز الاستقرار الاقتصادي. ومع استمرار الدعم الحكومي والتطوير المؤسسي، يمكن لهذه التعاونيات أن تلعب دورًا أكثر أهمية في صياغة مستقبل الاقتصاد التركي، من خلال تعزيز الاقتصاد الاجتماعي وتحقيق تكامل أكبر بين مختلف القطاعات.

الشراكات التركية السورية في مجال التعاونيات

يعد بناء التعاون بين التعاونيات السورية والتركية خطوة محورية لإعادة الإعمار وتحقيق التنمية المستدامة في سوريا. من خلال تبادل الخبرات، الموارد، وتنفيذ مشاريع مشتركة، يمكن لهذه الشراكات أن تعزز قدرات التعاونيات السورية وتخلق فرصًا اقتصادية واجتماعية تعود بالنفع على كلا الطرفين. لتعزيز التعاون بين التعاونيات السورية والتركية يمكن من خلال المقترحات التالية:

- **إنشاء اتفاقيات تعاون رسمية:** توقيع اتفاقيات بين المؤسسات التعاونية في كلا البلدين لتحديد الأهداف المشتركة وآليات العمل، مع التركيز على تبادل الخبرات والدعم المتبادل. يمكن أن تشمل هذه الاتفاقيات التعاون في مجالات الزراعة، الإسكان، والمشاريع الصغيرة.
- **تبادل الموارد والخبرات:** نقل الخبرات التركية في إدارة التعاونيات والحوكمة إلى الكوادر السورية. و توفير الإمدادات الزراعية، المعدات، والخدمات اللوجستية من التعاونيات التركية لدعم نظيراتها السورية.
- **تنظيم برامج تدريب مشتركة:** تنفيذ دورات تدريبية للعاملين في التعاونيات السورية، يقدمها خبراء من التعاونيات التركية مثل TARIM KREDİ KOOPERATİFLERİ وTESKOMB ، تدريب الكوادر السورية على أفضل الممارسات في الإدارة التعاونية، التسويق، وتطوير المشاريع.
- **إنشاء مشاريع تعاونية مشتركة:** تطوير مشاريع زراعية وسكنية مشتركة تستفيد من خبرات التعاونيات التركية ورؤية التعاونيات السورية لاحتياجات مجتمعها. دمج المنتجات السورية ضمن سلاسل التوريد التركية لخلق فرص تجارية جديدة.
- **تعزيز التنسيق الحكومي:**إنشاء لجان مشتركة بين الحكومات لدعم التعاونيات وتذليل العقبات القانونية أو الإدارية التي قد تعيق التعاون. وتسهيل الوصول إلى التمويل والمنح الدولية عبر قنوات تركية لدعم التعاونيات السورية.
- **فتح الأسواق للمنتجات السورية:** تسويق المنتجات التي تنتجها التعاونيات السورية في الأسواق التركية والدولية عبر التعاونيات التركية الكبرى، وتوفير منصات تسويق مشتركة لترويج المنتجات الزراعية والحرفية.

تحليل الواقع السوري

- **التحديات**

- **ضعف الموارد** :تعاني المناطق المحررة من نقص حاد في الموارد المالية والبشرية المؤهلة، مما يعيق تنفيذ المشاريع التنموية. إضافة إلى ذلك، يشكل التدمير الواسع للبنية الاقتصادية تحديًا كبيرًا أمام تعافي الاقتصاد المحلي.
- **نقص الثقة المجتمعية** :أدى سنوات الصراع الطويلة إلى تآكل الثقة بين أفراد المجتمع، مما أثر سلبًا على التعاون والعمل الجماعي، وهو عنصر أساسي لنجاح أي نموذج تعاوني.
- **غياب البنى التحتية** :تعاني كثير من المناطق من دمار كبير في البنية التحتية الأساسية مثل الطرق، الكهرباء، وشبكات المياه. هذا الغياب يجعل من الصعب تأسيس المشاريع الإنتاجية والخدمية ويزيد من تكاليف تشغيلها.

- **الفرص**

- **الموارد البشرية والطبيعية** :تمتلك سوريا قاعدة موارد طبيعية غنية تشمل الأراضي الزراعية الخصبة والمياه والموارد المعدنية. كما أن هناك شريحة واسعة من الشباب العاطلين عن العمل الذين يمكن تأهيلهم وإشراكهم في مشاريع تعاونية منتجة.
- **الحاجة إلى نماذج اقتصادية مبتكرة** :يفتح غياب الهياكل الاقتصادية التقليدية الباب أمام تطبيق نماذج اقتصادية جديدة ومبتكرة، مثل التعاونيات، التي يمكن أن تعالج المشاكل الاقتصادية والاجتماعية بشكل شامل ومستدام. هذه النماذج توفر حلولًا تعاونية تسهم في تعزيز الاعتماد على الذات، وتحفيز المجتمعات المحلية على المشاركة في إعادة البناء.

- **القطاعات ذات الأولوية**

- **الزراعة** :تعد الزراعة القطاع الأساسي في سوريا، خاصة في المناطق الريفية. يمكن للتعاونيات الزراعية أن تسهم في تحسين الإنتاجية من خلال توفير المعدات والبذور بأسعار معقولة، وتنظيم عمليات التسويق والتصدير. هذه التعاونيات يمكنها أيضًا تقديم الدعم الفني والإرشاد الزراعي للمزارعين، مما يساعدهم على تبني تقنيات زراعية مستدامة.
- **إعادة الإعمار** :يمثل قطاع إعادة الإعمار فرصة كبيرة للتعاونيات لتقديم حلول ميسورة التكلفة وفعالة في بناء المنازل والبنية التحتية المدمرة.

التعاونيات السكنية، على سبيل المثال، يمكن أن تنظم جهود المجتمعات المحلية لإعادة بناء المساكن بشكل تعاوني، مع تقليل التكاليف وتعزيز العمل الجماعي.

- **الصناعات الحرفية** :تمتلك سوريا تراثًا غنيًا في الصناعات الحرفية التي يمكن إعادة إحيائها من خلال التعاونيات. يمكن لهذه التعاونيات أن تدعم الحرفيين في إنتاج وتسويق منتجاتهم محليًا ودوليًا، مما يوفر فرص عمل ويعزز الاقتصاد المحلي.

تكييف نموذج التعاونيات مع الواقع السوري

- **بناء تعاونيات صغيرة ومتخصصة**

لتكييف نموذج التعاونيات مع الواقع السوري، يمكن البدء بإنشاء تعاونيات صغيرة ومتخصصة تستهدف تلبية الاحتياجات الأكثر إلحاحًا في المجتمع. هذه التعاونيات ستوفر حلولًا عملية ومستدامة للمشكلات الاقتصادية والاجتماعية، مع تعزيز العمل الجماعي والمشاركة المجتمعية.

- التعاونيات الزراعية : إنتاج وتسويق

التعاونيات الزراعية يمكن أن تكون نقطة انطلاق أساسية في المناطق الريفية السورية، حيث يعتمد السكان بشكل كبير على الزراعة كمصدر رئيسي للعيش. يمكن لهذه التعاونيات أن تنظم جهود المزارعين لتوحيد الإنتاج، مما يحسن من كفاءة استخدام الموارد ويقلل التكاليف. وتوفر المعدات الزراعية، البذور، والأسمدة بأسعار معقولة، مع تقديم دعم فني وإرشاد زراعي لتحسين الإنتاجية. وتسوق المنتجات الزراعية في الأسواق المحلية والدولية، مما يضمن للمزارعين عوائد عادلة ويحسن من استدامة القطاع الزراعي.

- تعاونيات سكنية : الإسكان للنازحين والعائدين.

مع تدمير عدد كبير من المساكن خلال الصراع، يمكن للتعاونيات السكنية أن تلعب دورًا محوريًا في توفير الإسكان للنازحين والعائدين. يمكن لهذه التعاونيات أن تنظم جهود المجتمعات المحلية لتصميم وتنفيذ مشاريع الإسكان الجماعي بأسعار ميسورة. وتستفيد من الدعم المالي واللوجستي من المنظمات الدولية والمحلية لتقليل تكاليف البناء وضمان جودة المشاريع. وتعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية المشتركة بين الأعضاء من خلال إدارة المشاريع بشكل تعاوني وديمقراطي.

- التوعية بأهمية التعاونيات وتعزيز ثقافة العمل الجماعي

سوريا تواجه تحديات كبيرة على مستوى النسيج الاجتماعي نتيجة سنوات من الانقسام والصراع، مما يجعل تعزيز ثقافة العمل الجماعي والتكافل أولوية لنجاح نموذج التعاونيات. لتحقيق ذلك، يمكن اتخاذ الخطوات التالية:

- **إطلاق حملات توعية** :نشر الوعي حول فوائد العمل الجماعي والتعاون من خلال برامج إعلامية وورش عمل محلية، تُبرز كيف يمكن للتعاونيات أن تحسن ظروف المعيشة وتخلق فرصًا اقتصادية.
- **إحياء التقاليد التعاونية** :الاستفادة من القيم الثقافية السورية التقليدية التي تشجع على التعاون والتكافل، مثل العمل الجماعي في الزراعة أو البناء، لتكون أساسًا لبناء تعاونيات حديثة.
- **إشراك المجتمع المحلي** :التأكيد على دور الأفراد في نجاح التعاونيات من خلال تقديم أمثلة حية لمشاريع ناجحة تعزز الشعور بالمسؤولية والانتماء.

- وضع آليات لحوكمة شفافة

الثقة هي أساس نجاح أي نموذج تعاوني، وغيابها يعد من العقبات الكبرى التي يجب معالجتها. لتحقيق حوكمة شفافة وبناء الثقة، يمكن تطبيق الآليات التالية:

- **إدارة تشاركية** :ضمان مشاركة جميع الأعضاء في اتخاذ القرارات عبر نظام انتخابي شفاف يعطي لكل عضو صوتًا متساويًا، مما يعزز شعور بالمساواة والمسؤولية.
- **الشفافية المالية** :تقديم تقارير مالية منتظمة توضح الإيرادات والنفقات والأرباح، مع السماح للأعضاء بمراجعتها لضمان النزاهة والمصداقية.
- **التدريب وبناء القدرات** :تقديم دورات تدريبية لأعضاء التعاونيات في مجالات الإدارة المالية والتنظيمية، لضمان وجود كوادر قادرة على قيادة التعاونيات بكفاءة وشفافية.
- **آليات لحل النزاعات** :إنشاء لجان داخلية أو جهات خارجية مستقلة لحل أي نزاعات تنشأ بين الأعضاء، مما يساعد في تعزيز الثقة واستمرار العمل الجماعي.

- **تعزيز دور المرأة والشباب في التعاونيات**

تمثل المرأة والشباب شريحة كبيرة من المجتمع السوري، ولكنهم غالبًا ما يعانون من التهميش بسبب الظروف الاجتماعية والاقتصادية الناتجة عن الصراع. إشراكهم في التعاونيات يمكن أن يكون خطوة استراتيجية لتحقيق تنمية شاملة ومستدامة.

- **تمكين المرأة في التعاونيات:**

منح المرأة دورًا فعالًا في إدارة التعاونيات واتخاذ القرارات يعزز مكانتها الاجتماعية ويزيد من فعالية التعاونيات. كما توفر هذه التعاونيات فرص عمل مستدامة للنساء في مجالات مثل الصناعات اليدوية والزراعة، مما يدعم استقلالهن الاقتصادي. ولضمان نجاح هذا الدور، تسهم برامج التدريب في تحسين مهاراتهن في الإدارة والتسويق، مما يتيح لهن المساهمة بفعالية في تطوير التعاونيات وتحقيق أهدافها.

- **إشراك الشباب في التعاونيات:**

يمثل الشباب قوة دافعة يمكن الاستفادة منها في تنفيذ مشاريع تعاونية مبتكرة في مجالات مثل التكنولوجيا، الزراعة الحديثة، والتجارة، مما يعزز دورهم في تحقيق التنمية المستدامة. من خلال توفير فرص عمل وبرامج تدريبية، تسهم التعاونيات في تطوير مهارات الشباب العملية والإدارية، مما يتيح لهم دخول سوق العمل بثقة وكفاءة. كما أن إشراكهم في هذه المشاريع يعزز لديهم حس المسؤولية وروح العمل الجماعي، ليصبحوا شركاء فاعلين في جهود إعادة الإعمار والتنمية.

- **أثر إشراك المرأة والشباب في التعاونيات:**

إشراك المرأة والشباب في التعاونيات يعزز التكافؤ الاجتماعي من خلال تقليل الفجوة بين الفئات المهمشة والمجتمع الأوسع، مما يساهم في تعزيز التماسك الاجتماعي. كما يؤدي تمكينهم إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق نتائج اقتصادية واجتماعية ملموسة، تعود بالنفع على المجتمع ككل. بالإضافة إلى ذلك، يسهم تدريب الشباب وإشراكهم في إدارة التعاونيات في بناء جيل جديد من القادة القادرين على المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة ودعم استقرار المجتمع على المدى الطويل.

الإطار التشريعي والإداري لدعم التعاونيات

يشكل الإطار التشريعي والإداري ركيزة أساسية لنجاح واستدامة التعاونيات، حيث يضمن توفير بيئة قانونية وتنظيمية تدعم تأسيسها ونموها. يتطلب ذلك وضع قوانين وتشريعات مرنة تُسهِّل عملية إنشاء التعاونيات، مع تقديم حوافز مالية وضريبية لتشجيع المشاركة المجتمعية. يجب أن تتضمن هذه التشريعات حماية حقوق الأعضاء، وضمان الشفافية في إدارة التعاونيات، بالإضافة إلى تعزيز العدالة في توزيع الأرباح.

على المستوى الإداري، يمكن الاستفادة من نماذج الحوكمة الناجحة التي تطبقها التعاونيات التركية والأوروبية. تتطلب هذه الحوكمة إدارة ديمقراطية تُشرك جميع الأعضاء في صنع القرار، مع اعتماد آليات رقابة شفافة لضمان كفاءة الأداء. كما يُعد توفير التدريب والدعم الفني للأعضاء جزءًا مهمًا من الإطار الإداري، حيث يسهم في بناء القدرات اللازمة لإدارة التعاونيات بفعالية.

هذا الإطار التشريعي والإداري ليس فقط دعامة لتحقيق التنمية الاقتصادية، ولكنه أيضًا أداة لتعزيز التماسك الاجتماعي وتشجيع العمل الجماعي، مما يجعل التعاونيات وسيلة فعّالة لإعادة الإعمار والتنمية المستدامة في سوريا.

دراسة جدوى لنموذج تعاوني تجريبي

تطوير النموذج التعاوني بما يناسب الواقع السوري

استجابةً للتحديات التي تواجه التعاونيات في سوريا المحررة، ولضمان سرعة التنفيذ وتحقيق الاستدامة المالية، نقدم هذا النموذج المطور على النموذج التقليدي للتعاونيات ليشمل إشراك مستثمرين ماليين كشركاء داعمين. يهدف هذا التعديل إلى تلبية الاحتياجات التمويلية الملحة للتعاونيات مع الحفاظ على مبادئها الأساسية في العمل الجماعي والتكافل.

يتماشى هذا التعديل مع الواقع السوري، حيث تعاني سوريا من شح الموارد وضعف البنية التحتية. يهدف النموذج المطور إلى خلق شراكة بين الأعضاء المحليين والمستثمرين الماليين لتحقيق أهداف التعاونية مع ضمان عوائد عادلة للمستثمرين ودعم استدامة المشاريع.

أبرز ملامح النموذج المطور:

1. **إشراك المستثمرين كشركاء ماليين:**
   - يتم إدخال المستثمرين كشركاء داعمين يقدمون التمويل الأولي أو اللازم لتطوير مشاريع التعاونيات.
   - يحقق المستثمرون عائدًا محدودًا ومستدامًا على استثماراتهم، يتم تحديده بنسب معقولة لضمان عدم تحميل التعاونية أعباء مالية كبيرة.
2. **تحديد عوائد وأدوار واضحة للمستثمرين:**
   - يحصل المستثمرون على نسبة محددة من الأرباح السنوية (مثل 5-10%) كعائد استثماري.
   - دور المستثمرين يكون استشاريًا أو داعمًا، دون التدخل في إدارة التعاونية، حيث تبقى السلطة الإدارية بيد الأعضاء.
3. **إنشاء صندوق تمويلي داخلي:**
   - يتم تخصيص جزء من أرباح التعاونية لإعادة استثمارها في مشاريع جديدة أو تطوير البنية التحتية.
   - يمكن استخدام هذا الصندوق لتمويل المشاريع المستقبلية وتقليل الاعتماد على التمويل الخارجي.
4. **الالتزام بالمبادئ التعاونية:**
   - تظل المبادئ التعاونية مثل الإدارة الديمقراطية والمشاركة الجماعية للأعضاء في صنع القرار أساسية في النموذج.
   - تركز التعاونية على تحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع المحلي مع الالتزام بالتنمية المستدامة.
5. **ميزات إضافية لتحفيز المستثمرين:**
   - تقديم حوافز اجتماعية مثل إبراز دورهم في دعم إعادة الإعمار والتنمية.
   - التفاوض مع الجهات المحلية لتقديم إعفاءات ضريبية أو تخفيضات للمستثمرين الداعمين.

كيفية تنفيذ النموذج المطور:

1. **تطبيق تجريبي:**
   - البدء بمشروع تعاوني صغير، مثل تعاونية زراعية أو سكنية، لتطبيق النموذج المطور.
   - استخدام التمويل المقدم من المستثمرين لشراء المعدات أو إنشاء البنية التحتية اللازمة.
2. **تقييم الأداء:**
   - متابعة أداء التعاونية وقياس الأثر الاقتصادي والاجتماعي الناتج عن مشاركة المستثمرين.

- تحديد نقاط القوة والضعف للنموذج وتعديله حسب الحاجة.

3. **التوسع التدريجي:**
   - بناءً على نجاح المشروع التجريبي، يتم توسيع نطاق التعاونيات ليشمل قطاعات أخرى مثل الصناعات الحرفية أو إعادة الإعمار.
   - إنشاء شبكات تعاونية مترابطة تدعم بعضها البعض ماليًا وإداريًا.

النموذج المطور للتعاونيات في سوريا يوازن بين تحقيق الأهداف التنموية والتعامل مع الواقع الميداني عبر إدخال مستثمرين كشركاء ماليين. يوفر هذا التعديل التمويل اللازم بسرعة، مع الحفاظ على القيم الأساسية للتعاونيات. من خلال هذا النهج، يمكن تحقيق تنمية مستدامة تدعم المجتمعات المحلية وتسهم في إعادة بناء سوريا.

التوصيات النهائية وخارطة الطريق

التوصيات النهائية:

تمثل التعاونيات وسيلة استراتيجية لتعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية في سوريا المحررة. لتحقيق نجاحها واستدامتها، يتطلب الأمر وضع إطار تشريعي وتنظيمي مرن يسهّل عملية تأسيس التعاونيات ويشجع على المشاركة المجتمعية. يجب أن تتضمن التشريعات تقديم حوافز ضريبية وتمويلية تدعم التعاونيات الناشئة وتضمن حماية حقوق أعضائها. كما أن الاستثمار في بناء القدرات المحلية أمر ضروري، من خلال تنظيم برامج تدريبية ودعم تقني يركز على إشراك المرأة والشباب، بما يعزز التكافؤ الاجتماعي ويزيد الإنتاجية. لتعزيز فعالية التعاونيات، يجب العمل على بناء شراكات إقليمية ودولية مع دول مثل تركيا وأوروبا، لتبادل الخبرات وضمان الدعم المالي والفني اللازم.

خارطة الطريق:

المرحلة الأولى: التخطيط والتوعية تبدأ خارطة الطريق بإطلاق حملات توعية تهدف إلى تعريف المجتمع المحلي بفوائد التعاونيات ودورها المحوري في إعادة الإعمار. يُرافق ذلك إجراء دراسات جدوى شاملة لتحديد الأولويات القطاعية التي تحتاج إلى تدخل تعاوني، مثل الزراعة والإسكان، وتحديد النماذج المناسبة لهذه القطاعات.

المرحلة الثانية: التأسيس والتجريب في هذه المرحلة، يتم إنشاء تعاونيات تجريبية صغيرة في القطاعات الحيوية كخطوة أولى لتطبيق النموذج المقترح. تُعد هذه المشاريع التجريبية فرصة لاختبار آليات العمل والتأكد من ملاءمتها للواقع المحلي. يتم قياس الأثر الاقتصادي والاجتماعي لهذه التعاونيات بانتظام، مع توثيق الدروس المستفادة لتحسين الأداء وتطوير النماذج.

المرحلة الثالثة: التوسع والشراكات بناءً على نجاح التعاونيات التجريبية، يتم توسيع نطاقها لتشمل قطاعات إضافية مثل الصناعات الحرفية وإعادة الإعمار. في الوقت نفسه، يتم تعزيز الشراكات الاستراتيجية مع التعاونيات التركية والأوروبية، للاستفادة من الخبرات المتراكمة ودعم التعاونيات السورية تقنيًا وماليًا. كما يتم تطوير آليات تسويق محلية ودولية لتوسيع نطاق الخدمات والمنتجات، مما يزيد من استدامة التعاونيات.

المرحلة الرابعة: الاستدامة والتطوير تركز هذه المرحلة على ضمان استدامة التعاونيات من خلال تطوير منصة إلكترونية مركزية لإدارة العمليات ومتابعة الأداء. هذه المنصة توفر للأعضاء إمكانات رقابية ودعمًا تقنيًا مستمرًا. كما يتم تعزيز الرقابة الدورية لضمان الشفافية والكفاءة في الإدارة. يُرافق ذلك استمرار التدريب والتطوير لمواكبة التحديات المستقبلية وتعزيز كفاءة التعاونيات.

ملخص النتائج والدروس المستفادة:

تُظهر الدراسة أن نموذج التعاونيات يمثل أداة فعالة لتحقيق التنمية المستدامة في سوريا المحررة، بفضل قدرته على تعزيز العمل الجماعي والاستفادة من الموارد المحلية. من خلال تحليل التجارب التركية والأوروبية، يمكن استلهام آليات مبتكرة لتأسيس تعاونيات تُسهم في تحسين الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية. أبرز الدروس المستفادة تشمل أهمية الحوكمة الشفافة، وإشراك المستثمرين كشركاء ماليين وفق نموذج مستدام، وتعزيز الثقة المجتمعية لإعادة بناء النسيج الاجتماعي المتضرر.

كما أكدت الدراسة أن التعاونيات ليست مجرد مشاريع اقتصادية، بل أدوات تعاونية تُمكّن الأفراد من المشاركة الفعّالة في إعادة الإعمار، وتقدم حلولًا مبتكرة لتحديات مثل ضعف الموارد وغياب البنى التحتية.

رؤية مستقبلية لدور التعاونيات في إعادة بناء سوريا:

في المستقبل، يمكن للتعاونيات أن تكون حجر الزاوية في إعادة بناء سوريا، حيث تمثل وسيلة لتحفيز التنمية المحلية وتحقيق التكافؤ الاجتماعي. يمكن أن تسهم التعاونيات الزراعية في تحقيق الأمن الغذائي، والتعاونيات السكنية في توفير مساكن ميسورة التكلفة للنازحين والعائدين، بينما تعيد تعاونيات الصناعات الحرفية إحياء التراث الصناعي السوري.

تعتمد هذه الرؤية على بناء شراكات قوية مع الدول المجاورة مثل تركيا، والاستفادة من الدعم الدولي والإقليمي لضمان نجاح التعاونيات واستدامتها. إن تبني التعاونيات كنموذج تنموي يفتح المجال لبناء مجتمع متكافل ومستدام، حيث تُصبح هذه التعاونيات منصات للتضامن والعمل الجماعي تسهم في إعادة إعمار سوريا وبناء مستقبل أفضل لمجتمعاتها.

المصادر

- الموقع الرسمي للتعاونيات الزراعية التركيةhttps://www.tarimkredi.org.tr :
- الموقع الرسمي لإدارة الإسكان الاجتماعي في تركياhttps://www.toki.gov.tr :(TOKİ)
- شركة Emlak Konut GYO لتطوير المشاريع السكنيةhttps://www.emlakkonut.com.tr :
- الموقع الرسمي لتعاونيات الحرفيين والتجارhttps://www.teskomb.org.tr :(TESKOMB)
- تقارير وزارة الزراعة والغابات التركية عن تعاونيات التنميةhttps://www.tarimorman.gov.tr :
- الموقع الرسمي لمجموعة Mondragon Corporation إسبانياhttps://www.mondragon-corporation.com :
- معلومات حول التعاونيات الاجتماعية الإيطاليةhttps://www.cooperativeitaliane.it :(Cooperativa Sociale)
- منظمة الأغذية والزراعة - (FAO) تقارير التعاونيات الزراعيةhttps://www.fao.org :
- منظمة العمل الدولية - (ILO) دراسات عن التعاونياتhttps://www.ilo.org/global/topics/cooperatives :
- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية - (OECD) تقارير عن التعاونياتhttps://www.oecd.org :
- منصة - ResearchGate أبحاث عن التعاونيات في تركياhttps://www.researchgate.net :
- منصة - Academia.edu مقالات أكاديمية عن التعاونيات الأوروبيةhttps://www.academia.edu :
- الموقع الرسمي لاتحاد التعاونيات التركيةhttp://www.koopbirlik.org.tr :(KOOP-BİRLİK)
- الموقع الرسمي لاتحاد مزارعي بنجر السكرhttps://www.pankobirlik.com.tr :(PANKOBİRLİK)
- الموقع الرسمي لتعاونيات زيتون المائدةhttps://www.marmarabirlik.com.tr :(Marmarabirlik)
- صحيفة حرييت ديلي نيوزhttps://www.hurriyetdailynews.com :(Hürriyet Daily News)
- وكالة الأناضولhttps://www.aa.com.tr :(Anadolu Agency)

- موقع Cooperatives Europe: https://www.coopseurope.coop
- معهد - EURICSE دراسات عن التعاونيات الاجتماعية https://www.euricse.eu :
- الموقع الرسمي لـ) Rabobank هولندا https://www.rabobank.com
- الموقع الرسمي لـ) The Co-operative Group المملكة المتحدة https://www.co-operative.coop :
- الموقع الرسمي لتعاونية) Felleskjøpet النرويج https://www.felleskjopet.no
- الموقع الرسمي لـ) Coop Group سويسرا https://www.coop.ch

REKAAP

إعداد شركة ركاب

+90 537 285 05 36

rekaap.com