



دليل إدارة وحدات التصنيع الزراعي والغذائي وصالات التسويق

وزارة الزراعة والإصلاح الزراعي

2023



دليل إدارة وحدات التصنيع الزراعي والغذائي الريفية

مقدمة:

أصبحت مراعاة مبادئ حقوق الإنسان والمساواة والمشاركة وعدم ترك أحد خلف الركب، أساساً ضرورية في التدخلات التنموية إضافة إلى التضامن مع الفئات الأكثر هشاشة، وبالرغم من النجاح الذي حققته النماذج الإنمائية التقليدية خلال الفترة الماضية، إلا أنها لم تستطع درء مخاطر الأزمات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية الناشئة والمتكررة، وأصبح التعاضد بين فئات صغار المنتجين في إقامة وحدات إنتاجية أساسياً لاستدامة التدخلات الإنمائية.

باستطاعة الوحدات الإنتاجية التضامنية في المجال الزراعي، الوصول إلى الفئات الريفية الهشة التي يمكن أن تكون فاعلة اقتصادياً وتمكينها، ومن أهم هذه الفئات الشباب والنساء والأشخاص ذوي الإعاقة وصغار المنتجين الزراعيين، من خلال تنظيم جهودهم وتوفير بيئة حاضنة للتنظيم وتقديم المعلومات والاستشارات والتدريب.

تقدم الحكومة السورية مجموعة من الخدمات التنموية من خلال برامج للتمويل الصغير ومتناهي الصغر لتمكين الفئات الأكثر ضعفاً من إنشاء مشاريعهم الإنتاجية لإشراكهم في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتوطيد قيم التضامن والعدالة الاجتماعية والمشاركة.

كما تقدم وزارة الزراعة مجموعة من البرامج في مجال التنمية الريفية من خلال إقامة وحدات ريفية للتصنيع الغذائي والزراعي، وتستكمل هذه البرامج بإقامة صالات لتسويق المنتجات الريفية وللمساعدة في تسويق منتجات وحدات التصنيع كذلك، بالإضافة إلى وجود سجل للمشاريع الريفية الصغيرة ومتناهية الصغر خارج نطاق وحدات التصنيع، وهي تقوم بذلك إما من خلال خططها السنوية لتنمية الريف بتمويل حكومي لإقامة هذه الوحدات، أو بالتعاون مع المنظمات المحلية والدولية العاملة في سورية لتقديم التمويل والدعم الفني اللازم لها، ويعتبر ذلك أحد أدوات التدخل التنموي الحكومي التي اعتمدتها وزارة الزراعة والإصلاح الزراعي للتمكين الاقتصادي والاجتماعي للأسر الريفية.

إلا أن تلك الوحدات لا تزال تسجل مستوً منخفض من الفعالية، ومحدودية في تأثير الوحدات الإنتاجية وصالات البيع على حياة المستفيدين من إقامتها، وذلك نظراً لعدم وجود إطار تنظيمي واضح ينظم عملها ويوفر لها انطلاقات جيدة وفعالية في الأداء ومعالجة للصعوبات.

لذلك فهناك حاجة إلى وجود دليل لإدارة وحدات التصنيع الغذائي والزراعي وصالات البيع، من أجل تحسين أثر الجهود المبذولة من الحكومة والوزارة والمنظمات غير الحكومية المحلية والدولية في تطوير الريف لتوحيد الرؤية وآليات العمل حول إنشاء وإدارة هذه الوحدات والهدف من وجودها ومعايير تقييمها، وتمكين كافة القائمين على قضايا التنمية الريفية من الحصول على دليل استرشادي لجميع جوانب إحداث وإدارة وتشغيل وتبعية وتقييم الوحدات والإجراءات الواجب اتخاذها لمعالجة العقبات والصعوبات.

يتيح هذا الدليل حزمة متكاملة من العمليات والإجراءات الإدارية والمالية التي تنظم عمل وحدات التصنيع من كافة جوانبه، وتسهم في تحقيق أداء فعال لصالح المستفيدين والمجتمع المحلي الريفي والإنتاج الزراعي معاً، بما يعود بالنفع على تحسين مصادر دخل الأسر الريفية وتطوير المنتجات الريفية وتحسين أداء سلاسل القيمة للمنتجات الزراعية والإسهام في التنمية الريفية.

1. تعريفات:

الوزارة: وزارة الزراعة والإصلاح الزراعي

الوزير: وزير الزراعة والإصلاح الزراعي

المديرية: مديرية التنمية الريفية الزراعية والأسرية

المدير: مدير التنمية الريفية الزراعية والأسرية

وحدة التصنيع: وحدة التصنيع الزراعي والغذائي التي يتم إحداثها من قبل الوزارة سواءً كانت بتمويل حكومي أو من خلال مشاريع التعاون مع المنظمات غير الحكومية.

لجنة التنمية المحلية: مجموعة الأشخاص الممثلين للمجتمع المحلي الذين يتم اعتمادهم من قبل المديرية لأغراض اختيار مجالات نشاط وحدة التصنيع الزراعي والغذائي واعتماد معايير الاستهداف واختيار المستفيدين والمشاركة في أنشطة تقييم مجلس الإدارة مع المكلفين بذلك من المديرية.

معايير الاستهداف: مجموعة المعايير الكمية والنوعية المعتمدة من قبل لجنة التنمية المحلية ومن ثم المديرية وفق هذا الدليل.

المستفيدين: هم مجموعة الأشخاص المتكافلين المتضامنين فيما بينهم والمنتفعين من مشروع وحدة التصنيع الزراعي والغذائي وتنطبق عليهم معايير الاستهداف أو الاختيار المعتمدة من قبل لجنة التنمية المحلية.

مجلس الإدارة: مجلس إدارة وحدة التصنيع المنتخب من قبل المستفيدين منها وفق هذا الدليل والمعتمد من قبل المديرية.

صندوق السيولة: هو عبارة عن الكتلة النقدية القابلة للاستخدام والتداول المباشر من قبل القائمين على وحدة التصنيع في إنجاز الأعمال اليومية وأداء المهام والتعويض عن اهتلاك الأصول وغيرها.

الدورة التشغيلية: مجموعة الأنشطة والأعمال المتتالية اللازمة للوصول إلى المنتج النهائي القابل للبيع والفترة الزمنية اللازمة لذلك.

صالة التسويق: صالة بيع المنتجات الريفية ومنتجات وحدات التصنيع الزراعي والغذائي التي يتم إحداثها من قبل الوزارة سواءً بصفة دائمة أو مؤقتة.

المشرف الإداري: هو الموظف المعين من قبل مديرية التنمية الريفية لإدارة وتشغيل الوحدة أو صالة التسويق وفق هذا الدليل.

2. دور ومهام وحدات التصنيع:

يناط بوححدات التصنيع قيامها بواحدة أو أكثر من الأدوار والمهام التالية:

- أ. تحسين الوضع الاقتصادي والاجتماعي وحالة الأمن الغذائي في المناطق الريفية من خلال توفير فرص العمل المولدة للدخل.
- ب. تعظيم العوائد وتحسين أداء سلاسل القيمة للمنتجات الزراعية من خلال إضافة القيمة إلى الإنتاج الزراعي بمختلف أنواعها الشكلية والمكانية والزمانية وتقليل الفاقد والهدر في الإنتاج.
- ج. المساهمة في استقرار الأسواق من خلال استيعاب الفائض وتجاوز الاختناق في المعروض من المنتجات الزراعية وتسويقها بشكلها الخام.
- د. تحسين جودة المنتج الزراعي الريفي المصنع وتوافقه مع المواصفات القياسية ومعايير سلامة الغذاء.
- هـ. تحسين استثمار الموارد المحلية على أسس مستدامة، وتشجيع الاستثمار الزراعي في منطقة الوحدة.

3. إحداث وحدات التصنيع

3.1. مكونات مقترح مشروع إقامة وحدات التصنيع:

أياً كانت الجهة المتقدمة لإحداث وحدات التصنيع من خلال الوزارة، فإن مقترحات مشاريع إقامة هذه الوحدات سواء كانت محلية التمويل أو من خلال التعاون مع المنظمات المحلية والعربية والدولية، يجب أن تتضمن على الأقل المكونات التالية:

أ. الموقع والمبررات:

تتضمن تحديد الموقع الجغرافي (أو مجموعة المواقع) المقترح لإقامة الوحدة (وفق المعايير المذكورة في هذا الدليل لاحقاً) ومدى قربه وبعده من البنى التحتية التي يحتاجها تشغيل الوحدة، إضافةً إلى الموارد والمنتجات المحلية وحالة أسواقها ومدى سهولة توفيرها والحصول عليها لغايات التصنيع بما يضمن استدامة النشاط والإنتاج وتوليد الدخل.

ب. مجالات النشاط:

أنواع التصنيع الزراعي والغذائي الذي ستمارسه الوحدة، وتتضمن توصيف لأنواع المخرجات والمنتجات النهائية للوحدة، وطبيعة الأنشطة وأشكال إضافة القيمة على المادة الخام التي ستمارسها.

ج. البنية التحتية والتجهيزات اللازمة:

يجب أن يوضح المقترح مكونات البنية التحتية والهيكل العمراني واللوجستيات المقترح استخدامها واستثمارها، وعائديتها وملكيته والشكل القانوني أو التنظيمي المقترح لهذا الاستخدام أو الاستثمار.

كما تتضمن جميع المعدات والأدوات والآلات وخطوط الإنتاج والطاقة اللازمة للتشغيل وسبل توفيرها واستدامتها.

د. خطة التدريب وبناء القدرات:

تتضمن الاحتياجات التدريبية الفنية والإدارية والمالية وريادة الأعمال للمستفيدين من الوحدة (في حال عدم وجود خبرة سابقة لديهم في هذا المجال)، وسبل توفير التدريب الملائم.

هـ. خطة الدعم الفني:

تتضمن الاحتياجات الفنية والتقنية والاستشارية اللازمة لتشغيل الوحدة وضمان انطلاقة ناجحة لعمل الوحدة، إضافة الدعم الفني والاستشارات المتعلقة بعمليات الإنتاج والتعبئة والتغليف والتوضيب والتسويق والحفظ والتخزين، والإنتاج وفق المواصفة القياسية ومعايير الجودة وسلامة الغذاء، وكذلك بناء الروابط والعلاقات مع مختلف مستويات سلسلة القيمة ومزودي الخدمات الداعمة كالتمويل وشهادات الجودة والمطابقة والعلامة التجارية وغيرها.

و. دراسة الجدوى، وتتضمن:

- دراسة أولية للمدخلات والمخرجات ومعاملات التحويل وحجم الإنتاج المتوقع.
- تكاليف التأسيس وإقامة وحدة التصنيع (والتي تتضمن البناء والإكساء والمعدات والأدوات والآلات وخطوط الإنتاج ومصدر الطاقة اللازمة للتشغيل وغيرها).
- التكاليف الثابتة (بما في ذلك أجور المستفيدين الشهرية، وقيمة اهتلاكات الأصول الثابتة وأجور المباني وتكاليف الصيانة المتوقعة للمباني والمعدات وكل ما لا يتعلق بحجم الإنتاج).
- التكاليف المتغيرة (تكاليف مشتريات مدخلات الإنتاج والمواد الخام وتكلفة الطاقة والمياه والكهرباء وكل ما يتعلق بحجم الإنتاج).
- العوائد (قيمة المبيعات الإجمالية والخدمات المقدمة للغير).
- الأرباح الصافية (الفرق بين العوائد والتكاليف الثابتة والمتغيرة).
- عدد المستفيدين وأجورهم الشهرية (قوة العمل) الذي لا يجب أن يقل عن ثلاثة عشر مستفيداً.
- تحليل الحساسية المتعلق بالتغيرات التي يمكن أن تطرأ على بنود التكلفة أو أسعار المنتجات النهائية، ومدة تأثيرها على استمرارية عمل وحدة التصنيع.
- إضافة إلى دراسة مبسطة حول الأسعار والأسواق المتوقعة وقدرتها على استيعاب المنتجات والمنافسة والمنافسين في الأسواق.
- يجب أن تلحظ دراسة الجدوى المقدمة في المراحل الأولى من إحداث وحدة التصنيع قيمة السيولة التي يجب توفيرها في صندوق السيولة ضمن وحدة التصنيع واللازمة لتنفيذ دورة تشغيلية واحدة على الأقل، ومصدر توفيرها، وذلك لتوفير انطلاقة جيدة للعمل في وحدة التصنيع.

2-3-2- مراحل إحداث وحدات التصنيع:

1-2-3- متى يمكن إحداث وحدة تصنيع:

قد يكون إحداث وحدة التصنيع بناءً على أحد الخيارات التالية:

أ. وحدات تصنيع غير مخططة: استجابةً لطلب من أهالي أحد المجتمعات المحلية وفق لأحد مخرجات نموذج التنمية الريفية المحلية بالمشاركة (وفي حال كان الطلب غير مترافق مع نموذج تنموي موجود ومعتمد مسبقاً للقرية أو المنطقة، يتم إحالته إلى مديرية التنمية الريفية الزراعية والأسرية في الوزارة لإعداد النموذج التنموي المتكامل، حتى يكون التدخل في القرية أو المنطقة مبني على أسس التنمية المعتمدة في هذا النموذج¹).

ب. وحدات تصنيع مخططة: - تنفيذاً لمشروع تنموي تتبناه الوزارة في المنطقة المستهدفة.

- أو تنفيذاً لمشروع أو برنامج تنموي أو اتفاق تعاون من أحد المنظمات المحلية أو العربية أو الدولية.

2-2-3- الأسس التنظيمية لوحدات التصنيع:

- تعتبر وحدات التصنيع عبارة عن منشآت إنتاجية صغيرة، تقوم بتحويل المنتج الزراعي الخام إلى أشكال منتجات نهائية من خلال مجموعة من العمليات التحويلية.
- تحدث وحدات التصنيع بقرار من الوزير بعد استيفائها للشروط الفنية والإدارية الواردة في هذا الدليل، واستكمال الثبوتيات المطلوبة، وتمتع باستقلالية في إدارة شؤونها الإدارية والمالية والمحاسبية بما يتوافق مع بنود هذا الدليل، من خلال المشرف ومجلس الإدارة.
- بعد صدور قرار إحداث وحدة التصنيع، يتم عقد اجتماع يضم جميع المستفيدين، بحضور المشرف الإداري ولجنة التنمية المحلية، يتم التوافق خلاله على تشكيل مجلس الإدارة، بينما يتم تعيين المشرف الإداري من قبل المديرية.
- بعد الانتهاء من تشكيل مجلس الإدارة، على المشرف الإداري تنفيذ خطة التدريب وبناء القدرات الواردة في مقترح المشروع، والتي يجب أن تتضمن كافة الجوانب الفنية والإنتاجية والإدارية والمالية والممارسات الجيدة في جميع مراحل الإنتاج وغيرها، ويجب أن تشمل هذا التدريب كافة المستفيدين من إقامة وحدة التصنيع.
- لا يجوز أن يقل عدد المستفيدين من إحداث وحدة التصنيع عن ثلاثة عشر مستفيد.
- يتعين على وحدة التصنيع إعلام المديرية عن أي تغيرات تطرأ على طبيعة نشاطها سواءً بالتوسع في حجم النشاط أو تغيير نوعه أو مكانه أو إضافة منتجات أو خدمات جديدة أو مستفيدين جدد أو إلغاء استفادة أحدهم، ويجب إدراج خطة تدريب وبناء قدرات على المجالات الجديدة للنشاط أو للمستفيدين الجدد.
- لا يجوز التصرف بالأصول الإنتاجية المسلمة أو الموجودة لدى وحدة التصنيع، إلا للأغراض التي منحت لأجلها أو لغايات تخص تحسين العمليات الإنتاجية ضمن الوحدة حصراً، فللمستفيدين حق الانتفاع الكامل بكل موجودات وأصول وحدة التصنيع وإدارتها وتقاسم المنافع وفق لبنود هذا الدليل، إلا أنه لا يحق لهم أو لمجلس الإدارة التصرف بأي من الأصول إلا

¹ نموذج التنمية الريفية المحلية بالمشاركة، هو وثيقة معتمدة من قبل وزارة الزراعة لإعداد رؤية شاملة ومتكاملة للقرية أو المنطقة المستهدفة، بحيث لا يكون التدخل جزئياً وغير مستدام (للمزيد من التفاصيل حول النموذج راجع منشورات وزارة الزراعة).

لغايات تحسين الإنتاج كمأ ونوعاً من قبيل حسن الإدارة للمشروع وتجديده وتوسيعه بعد الحصول على موافقة مسبقة من المديرية.

- يتولى المشرف الإداري تقييم أداء المستفيدين، وعرضه على مجلس الإدارة للبت في استمرار عضوية أحد الأعضاء أو استبداله أو إنهاء عضويته ومنحه الحقوق المترتبة على ذلك. ويجب ترميم عدد المستفيدين في حال تناقصه بشكل فوري باستخدام معايير الاستهداف واختيار المستفيدين الواردة لاحقاً.
- يتم تشكيل لجنة خاصة من الوزارة بقرار من الوزير، تتولى عمليات تقييم أداء أعضاء مجالس الإدارة، وتقييم أداء وحدة التصنيع بناءً على بياناتها الإدارية والمالية، ورأي لجنة التنمية المحلية، ونتيجة استقصاء آراء المستفيدين، وتقوم بذلك دورياً بشكل سنوي.
- استقصاء آراء المستفيدين: يقع على عاتق لجنة التنمية المحلية سنوياً، استقصاء آراء المستفيدين ومدى رضاهم عن أداء كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة في إدارة شؤون وحدة التصنيع وأداء مهامه، وتوثيق ذلك في وثيقة معدة لهذا الغرض وفقاً لجدول تقييم مجلس الإدارة الوارد لاحقاً، ورفعها عن طريق المديرية إلى اللجنة الخاصة بتقييم أداء مجالس إدارة وحدات التصنيع في موعد سابق لقيامها بهذا التقييم.
- يتم تقييم الأداء الإنتاجي ومدى مساهمة مسؤولي الإنتاج والتسويق والمحاسبة في العملية الإنتاجية في وحدة التصنيع، من قبل المشرف الإداري وفق ما سيرد لاحقاً في نظام تقييم أداء المستفيدين، وتنعكس نتيجة هذا التقييم فقط في الأجور المستحقة لهم كمستفيدين وفقاً للنظام المالي لوحدة التصنيع.
- في حال توقف العمل في وحدة التصنيع لأي سبب، سواء كان لرغبة جميع المستفيدين بذلك، أو بناءً على نتيجة أداء وحدة التصنيع من اللجنة المشكلة من الوزارة، أو لأي سبب آخر، يتم إعادة تسليم الأصول والموجودات الثابتة وجميع المبالغ الموجودة في صندوق السيولة إلى المديرية لاستخدامها من جديد في إحداث وحدة تصنيع جديدة، سواء في نفس القرية أو غيرها حسب واقع الحال والأولويات التنموية.
- تقوم المديرية عند إحداث كل وحدة تصنيع بإعداد قائمة بالثبوتيات والتراخيص والموافقات التي تلزم لإقامة وتشغيل وحدة التصنيع، والعمل على استخراجها بالتنسيق مع المشرف الإداري والجهات المعنية أصولاً.
- تعمل المديرية على فتح إضبارة خاصة (ورقية وإلكترونية) لكل وحدة تصنيع، تتضمن أرشفة لكل الوثائق والمستندات والثبوتيات والسجلات المتعلقة بوحدة التصنيع، وتقوم بتحديثها دورياً.
- تستفيد وحدات التصنيع المحدثة وفق هذا الدليل من فترة احتضان لمدة عام كامل، تتضمن الخدمات الاستشارية وتوفير المعلومات والدعم الفني، وخدمات التنسيق مع الشركاء ومزودي الخدمات، وأنشطة بناء القدرات والتأهيل، والخدمات التسويقية والترويجية، وغيرها، بشكل مجاني من الوزارة.
- يمكن لوحدة التصنيع الاستفادة من الخدمات المصرفية والتأمينية وغيرها من الخدمات، عبر التأمين على المنشأة أو العاملين فيها في أحد شركات التأمين المرخصة، أو فتح حساب مصرفي في أحد المصارف العامة أو الخاصة العاملة في سورية، لخدمة عملياتها التشغيلية وفق الأنظمة والقوانين النافذة.

3-2-3- الإجراءات الإدارية لإحداث وحدة التصنيع:

- تقوم الوحدة التنظيمية لمديرية التنمية الريفية في المنطقة بتشكيل لجنة تنمية محلية مكونة من ممثل عن أقرب وحدة تنظيمية لمديرية التنمية الريفية، ممثل عن الوحدة الإدارية، ممثل عن أقرب وحدة إرشادية، ممثلين عن المجتمع المحلي والقيادات المحلية الذين يتم انتخابهم لعضوية اللجنة.
- تتابع المديرية استصدار قرار تشكيل اللجنة من السيد المحافظ في المحافظة المعنية أصولاً، مهمتها دراسة مشاريع وحدات التصنيع واعتماد معايير الاستهداف واختيار المستفيدين، وتحضير وثائق مقترح المشروع وفق ما ورد سابقاً في (الفقرة 3-1)، والمشاركة في تقييم مجالس الإدارة.
- تقوم اللجنة بعد استكمال كافة الوثائق والمستندات المتعلقة بالوحدة بإحالتها إلى مديرية التنمية الريفية في الوزارة عن طريق التسلسل، لاستكمال إجراءات الإحداث، وإصدار القرار المناسب بإحداث وحدة التصنيع أصولاً في حال الموافقة على إحداثها.
- يجب أن يتضمن قرار الإحداث على الأقل ما يلي:
 - اسم وحدة التصنيع.
 - الموقع الجغرافي.
 - مجالات النشاط وأنواع المنتجات.
 - أسماء مجلس الإدارة ومهامه.
 - اسم المدير أو المشرف ومهامه.
 - أسماء المستفيدين.

4-2-3- معايير الاستهداف واختيار المستفيدين:

يخضع إحداث وحدات التصنيع إلى مجموعة من معايير الاستهداف التي يجب أخذها بعين الاعتبار، ويمكن تصنيفها وفق ما يلي:

أ- البنية التحتية والموقع المقترح لإحداث الوحدة:

- القرب من مناطق الإنتاج الزراعي النباتي والحيواني أو مواقع الإمداد.
- الانسجام مع القوانين والقرارات الصادرة المتعلقة بإقامة المشاريع.
- القرب من الطرق وخطوط النقل والمواصلات.
- توفر البنية التحتية الملائمة لنشاط الوحدة (شبكات المياه والكهرباء والصرف الصحي وغيرها).
- القرب من أماكن إقامة المستفيدين من إقامة وحدة التصنيع.
- بعيد عن مصادر تلوث المواد الغذائية والمنتجات المصنعة (كحظائر تربية الحيوان والورش وغيرها).

ب. المستفيدين:

إضافةً إلى المعايير التي يمكن أن تتضمنها البرامج التنموية والتدخلات من قبل الوزارة بنفسها أو من خلال التعاون مع المنظمات المحلية والعربية والدولية، يجب مراعاة استهداف كافة الراغبين بالعمل والباحثين عن فرصة عمل مولدة للدخل ولديهم الاستعداد للتفرغ للعمل في وحدة التصنيع.

يجب ألا يقل عدد المستفيدين من إحداث وحدة التصنيع عن عشرة أفراد، وأن يكون عدد المستفيدين متوافقاً مع ما ورد في دراسة الجدوى من مشروع وحدة التصنيع من حيث حجم الموارد البشرية اللازمة لكفاءة التشغيل (دون تحميل المشروع بظالة مقنعة)، ليكون الدخل المتولد من العمل في الوحدة اقتصادياً من وجهة نظر المستفيدين وقادر على تغطية جزء معتبر من تكاليف معيشتهم، ومن أجل اختيار العدد المناسب للاستفادة من إقامة وحدة التصنيع والعمل فيها، يتم اعتماد نظام اختيار يتيح المفاضلة بين المرشحين وترتيبهم حسب الأولوية للاستفادة من إقامة الوحدة، وذلك وفق ما يلي:

- معايير المفاضلة بين المرشحين:

لا بد أن تتضمن قائمة المعايير البنود التالية على الأقل (ويمكن أن تقوم لجنة التنمية المحلية بإضافة أي معايير أخرى ترى من الضرورة تضمينها حسب خصوصية القرية أو المنطقة، بحيث تكون اللجنة قادرة على إعطاء الدرجات والتثقييل وتطبيق الجدول الوارد أدناه في الفقرة ب).

- حالة العمل (متعطّل، مشغول)
- وجود مصادر أخرى للدخل من غير العمل.
- الأصول المملوكة للأسرة.
- نسبة الإعالة في الأسرة.
- الإعاقة والحالة البدنية.
- الخبرة السابقة في مجال العمل.
- العمر.
- بعد مكان الإقامة عن وحدة التصنيع.

طريقة المفاضلة واختيار المستفيدين:

تتم المفاضلة بين المرشحين للاستفادة من وحدة التصنيع بناءً على المعايير السابقة، التي يتم تثقيفها حسب قيمة كل منها، ويعد جدول تقييم لكل مرشح وفق ما يوضحه الجدول التالي:

الدرجات	الأقل استحقاقاً ← الأكثر استحقاقاً					المعيار
	الدرجة المقابلة لكل فئة من فئات المعايير					
	4	3	2	1	0	
	عاطل تماماً عن العمل		عامل بشكل متقطع		عامل دائم	حالة العمل
	لا يوجد		يوجد مصدر غير ثابت		يوجد مصدر ثابت	مصادر الدخل الأخرى
	لا يوجد	وجود نوع واحد من الأصول	وجود نوعين من الأصول	وجود 3 أنواع من الأصول	أكثر من 3 أنواع من الأصول	الأصول ² المملوكة للأسرة
	معيل لأكثر من 5 أفراد	معيل لخمسة أفراد	معيل لثلاثة أفراد	معيل لنفسه ولفرد آخر	غير معيل لأحد	نسبة الإعالة
	يوجد إعاقة غير مانعة من طبيعة العمل		لا يوجد أي مشكلات بدنية		يوجد إعاقة مانعة من طبيعة العمل	الإعاقة والحالة البدنية
	يوجد خبرة طويلة		يوجد خبرة متوسطة		لا يوجد أي خبرة	الخبرة السابقة
	17-30 عام		30-50 عام		أكثر من 50 عام	العمر
	قريب ولا يحتاج مواصلات		يحتاج واسطة نقل		بعيد ولا جدوى من دفع تكلفة النقل	بعد مكان الإقامة عن وحدة التصنيع
	مجموع الدرجات					

- بناءً على مجموع الدرجات، يتم ترتيب المرشحين للاستفادة من وحدة التصنيع تنازلياً، ويتم اختيار الأفراد الذي حصلوا على أعلى مجموع درجات، وفق العدد الذي تضمنته دراسة الجدوى للمشروع.

- يمكن تقسيم المرشحين إلى مجموعات منفصلة حسب طبيعة التدخل المرغوب في القرية أو المنطقة، واختيار الدرجات الأعلى ضمن كل مجموعة. (على سبيل المثال يمكن تقسيم المرشحين حسب الجنس إلى رجال ونساء، واختيار الأعلى من بين الرجال والأعلى من بين النساء كل على حدة، وذلك في حال تضمن التدخل المرغوب ضرورة وجود نسبة جندرية في المشروع).

- لا بد أن يكون من ضمن المستفيدين اثنين على الأقل من الحاصلين على شهادة ثانوية أو أعلى.

² يقصد بأنواع الأصول المملوكة للأسرة ما يلي: (أراضي، أبنية سكنية، مجال تجارية أو ورش، وسائل نقل خاصة، وسائل نقل عامة، آليات زراعية، منشأة إنتاجية، ثروة حيوانية تتجاوز 3 وحدات حيوانية)

3-3- الشروط الفنية المطلوب توفرها في وحدة التصنيع:

1-3-3- مواصفات البناء:

- تصميم مناسب ومساحة جيدة وملائمة لحجم الآلات والمعدات وممارسة النشاط وتخزين وحفظ المنتجات.
- ملائمة المعايير الإنشائية لطبيعة عمل الوحدة وحفظ المنتجات (كالعزل، والإكساء والجدران والأرضيات والأسقف، إضافة إلى منافذ الكهرباء والمياه والصرف الصحي باستطاعات مناسبة وغيرها).
- المعايير الصحية لسلامة الغذاء وظروف العمل (شروط التهوية الجيدة، سهولة التنظيف والتعقيم وغيرها).
- توفر المرافق الصحية (حمام، مغاسل، مستودع خاص لمواد التعقيم والنظافة وأدواتها، وغيرها).

2-3-3- التجهيزات والمعدات والآلات:

- توفير مصدر دائم (أو عدة مصادر) للإمداد بالطاقة اللازمة لتشغيل الوحدة حسب طاقتها الإنتاجية وطبيعة النشاط. بالإضافة إلى منظمات الطاقة الكهربائية، ووسائل حماية التجهيزات الكهربائية.
- توفير مصدر دائم للإمداد بالمياه اللازمة لتشغيل الوحدة حسب طاقتها الإنتاجية وطبيعة النشاط.
- توفير نظام (أو تجهيزات) إطفاء الحرائق.

- توفير المعدات والآلات والأدوات اللازمة للإنتاج (ويفضل أن تكون وحدات التصنيع متعددة الأغراض لأكثر من منتج لاستدامة تشغيل الوحدة خلال العام)، كما يجب أن تكون هذه الآلات والمعدات والأدوات مصنوعة من الكروم الغذائي الملائم للمواد الغذائية والمقاوم للصدأ كلما كان ذلك متاحاً. كما يجب مراعاة الحجم والوزن بحيث يكون مناسباً لقدرة المستفيدين على استخدامها.

4-3- الجودة وسلامة الغذاء:

1-4-3- الشروط والمواصفة للمنتجات النهائية:

- على إدارة وحدة التصنيع السعي لاستصدار مواصفة قياسية لكل منتج من منتجاتها في حال لم يكن هناك مواصفة قياسية معتمدة من قبل هيئة المواصفات والمقاييس السورية، وفي حال كان هناك مواصفة قياسية يجب عليها اعتمادها والإنتاج بموجبها.
- تخضع منتجات وحدات التصنيع على اختلاف أشكالها وأنواعها إلى معايير واختبارات وزارة التجارة الداخلية وحماية المستهلك في كل ما يتعلق بالتحاليل والعينات التي يجب إجراؤها على المنتج لضمان سلامته وجودته.
- يقع على عاتق إدارة الوحدة، وبشكل دوري، التنسيق مع وزارة التجارة الداخلية وحماية المستهلك في كل ما يتعلق بآلية تحليل المنتجات وأصول سحب العينات للتحليل والجهات التي ستقوم بسحبها، والتأكد من سلامتها للاستهلاك البشري إذا لم يكن لديها مواصفات قياسية معتمدة، ومطابقتها للمواصفة القياسية في حال وجودها، وآلية منح شهادات المطابقة الرسمية.
- تحصل منتجات وحدة التصنيع على اختلاف أشكالها وأنواعها على العلامة التجارية (ريفية)، باعتبارها علامة مسجلة لدى وزارة التجارة الداخلية وحماية المستهلك.

2-4-3- بروتوكول الممارسات الجيدة:

- على إدارة وحدة التصنيع، وقبل البدء بممارسة النشاط، إعداد وإصدار بروتوكول العمل الفني التي يجب أن يتبناها كل المستفيدين في وحدة التصنيع، وتدريب جميع المستفيدين عليه، يتضمن على الأقل ما يلي:
- تدابير ضمان جودة المواد الخام والمنتج النهائي ونظافته وسلامته، بما في ذلك أسس استبعاد بعض المدخلات والمادة الخام أو حتى المنتج النهائي في حال وجود ما يستدعي ذلك لضمان الجودة.
- ألبسة الوقاية وأغطية الرأس والقفازات والكمامات وغيرها من شروط وقاية الأغذية من أي مصدر من مصادر التلوث، ومتى يجب استبدال كل منها (معايير الاستخدام).
- تدابير النظافة العامة والشخصية في وحدة التصنيع بما في ذلك طريقة استخدام الأدوات والمعدات والممارسات التي يجب اتباعها من قبل مستخدمي كل منها للحفاظ عليها وعلى نظافتها.
- تدابير تخزين المنتجات النهائية وضمان عدم تلفها أو تعرضها لانخفاض في درجة الجودة.

3-4-3- التعبئة والهوية البصرية والتسويق:

- تخضع كافة منتجات وحدات التصنيع إلى هوية بصرية موحدة للعلامة التجارية (ريفية) من حيث حجم وشكل العبوات وطريقة تغليفها وتعبئتها وإعدادها للنقل أو التخزين.
- على إدارة وحدة التصنيع أن تسعى لإضافة ما يشير إلى الخصوصية التي تتمتع بها المنتج وموقعه الجغرافي وشهرته التاريخية إلى الهوية البصرية الموحدة المذكورة أعلاه.
- على إدارة وحدة التصنيع إيجاد نظام ترقيم مرجعي يسهل التعرف على أي وحدة من المنتج ترد ملاحظات حولها، واعتماد هذا النظام وإدخاله في أنظمة العمل الإدارية في الوحدة، بحيث يمكن تمييز مصدر الخلل (يجب أن يبين نظام الترقيم القائم بالعمل وتاريخ القيام به ومصدر المادة الخام على الأقل).
- يجب أن تتضمن بطاقات البيان على كل عبوة منتجة، وبشكل واضح، المعلومات التالية على الأقل:
- الوزن أو السعة أو العدد حسب طبيعة المنتج ووحدات الدلالة على الكمية الموجودة ضمن العبوة.
- تاريخ الإنتاج ومدة الصلاحية أو تاريخ الانتهاء وشروط التخزين المناسبة.
- رقم مرجعي وفق نظام الترقيم المرجعي المعتمد.
- رقم المواصفة القياسية التي يخضع لها المنتج.
- أي معلومات تشير إلى المميزات الخاصة لهذا المنتج أو طريقة إنتاجه أو غيرها.

3-5- النظام الإداري لوحدة التصنيع:

3-5-1- الهيكل الإداري لوحدة التصنيع:

يتولى إدارة وحدة التصنيع المشرف الإداري ومجلس الإدارة ولجنة التوريد ولجنة المبيعات، وبينما يضع المجلس الخطط العامة لعمل وحدة التصنيع، يقع على عاتق أعضاء المجلس بمن فيهم رئيسه العمل بموجها، وتعتبر هذه الخطط أحد جوانب تقييم أداء مجلس الإدارة لاحقاً.

أ. مجلس الإدارة:

يتألف مجلس إدارة وحدة التصنيع على النحو التالي:

- المشرف الإداري المعين من قبل المديرية / رئيساً
- مسؤول الإنتاج والجودة / عضواً
- مسؤول الدعاية والتسويق / عضواً
- مسؤول المحاسبة والمستودعات / عضواً

يجتمع مجلس الإدارة كلما دعت الحاجة، على ألا تقل اجتماعاته عن مرة واحدة كل ثلاثة أشهر، وينظم رئيس مجلس الإدارة (المشرف الإداري) محضر اجتماع أصولي لكل اجتماع، ويقوم بحفظها في إضبارة خاصة. ويتولى المجلس المهام التالية:

- وضع خطة عمل وحدة التصنيع العامة، حسب روتنامة الإنتاج الزراعي وإمكانية توفيرها، وحجم الإنتاج المصنع المستهدف.
- بحث إمكانيات تغيير النشاطات أو إدخال نشاطات جديدة أو توسيع الأنشطة القائمة التي تقوم بها وحدة التصنيع، وإمكانية تأمين مستلزمات التوسع المرغوب بالإنتاج والتكلفة المترتبة وكيفية تأمينها.
- دراسة ترميم عدد المستفيدين من وحدة التصنيع لأي سبب كان والإجراءات الواجب اتباعها لذلك، والاطلاع على نتائج تقييم المستفيدين من قبل المشرف الإداري، للبت في استمرار عضوية أحد المستفيدين أو استبداله أو إنهاء عضويته ومنحه الحقوق المترتبة على ذلك.
- إعداد التقرير السنوي عن عمل وحدة التصنيع عن جميع الجوانب الإدارية والمالية والإنتاجية والتسويقية وغيرها.

ب. لجنة التوريد:

تتألف لجنة التوريد من:

- مسؤول الإنتاج والجودة
- مسؤول المحاسبة والمستودعات

وتحدد مهمتها بتوريد مدخلات الإنتاج ومراقبة مواصفاتها المطلوبة ودفع أثمانها للموردين وفقاً للأسعار الرائجة، ووفقاً للنماذج المعتمدة في النظام المالي لعمل وحدة التصنيع.

ج. لجنة المبيعات:

تتألف لجنة المبيعات من:

- مسؤول الدعاية والتسويق
- مسؤول المحاسبة والمستودعات

وتحدد مهمتها ببيع المنتجات النهائية للعملاء واستلام أثمانها، ووفقاً للنماذج المعتمدة في النظام المالي لعمل وحدة التصنيع.

د. المشرف الإداري لوحدة التصنيع:

يتولى المشرف الإداري رئاسة مجلس إدارة وحدة التصنيع، ويتم تعيين المشرف الإداري من قبل المديرية، ولا يجوز أن يشرف على أكثر من وحدة تصنيع واحدة، ويتولى إدارة الوحدة وتصريف شؤونها وتنفيذ ما يتم الاتفاق عليه في مجلس الإدارة، إضافةً إلى المهام التالية:

- الإشراف على سير عمل الوحدة لتحقيق أهدافها وتوسيع أعمالها وتحسين دخل المستفيدين واستدامته.
- توزيع العمل على جميع المستفيدين في وحدة التصنيع بما في ذلك أعضاء مجلس الإدارة وضمان التوافق على ذلك من قبل جميع المستفيدين وبما يحقق العدالة فيما بينهم من حيث جهود كل منهم المبذولة لإنجاح عمل وحدة التصنيع.
- توفير المعلومات والتنسيق مع من يلزم لتوفير الدعم اللوجستي والفني لعمل وحدة التصنيع.
- الإشراف على تحقيق الشروط الفنية المطلوب توفرها في وحدة التصنيع، وإصدار بروتوكولات العمل الفني اللازمة ودفاتر الشروط، ومراقبة جودة جميع العمليات والمخازين وعمليات البيع والشراء وجميع مسارات عمل وحدة التصنيع وأنشطتها.
- إعداد التقارير الدورية حول جميع جوانب عمل وحدة التصنيع، وتمثيل وحدة التصنيع في صلاتها مع المديرية والوزارة.

هـ. مسؤول الإنتاج والجودة:

بالإضافة إلى عضوية مجلس إدارة وحدة التصنيع، وعضوية لجنة التوريد، والأنشطة والعمليات الإنتاجية ضمن الوحدة، يرفع مسؤول الإنتاج والجودة تقاريره الدورية حول مهامه إلى المشرف الإداري، ويتولى المهام التالية:

- البحث عن مصادر توفير مدخلات العملية الإنتاجية وتنظيم الاتفاقيات مع الموردين المحتملين من خلال لجنة التوريد، لضمان توفير مدخلات العملية الإنتاجية (التي يتم تسجيلها من قبل مسؤول المحاسبة والمستودعات) وفق الشروط والمواصفات المطلوبة للتصنيع والوصول إلى منتجات تتمتع بالمواصفات القياسية والجودة اللازمة، وبالتوقيت والكميات المناسبة لخطة العمل في وحدة التصنيع.
- مراقبة تنفيذ العمليات الإنتاجية ومدى مطابقتها لمعايير الجودة والممارسات الجيدة المعتمدة والتزام المستفيدين بها، ومراقبة مواصفات المنتجات المصنعة النهائية ومدى مطابقتها للمواصفة القياسية ومعاملات التحويل المعتمدة وشروط التخزين وغيرها.
- سحب عينات دورية من المنتجات المصنعة (التي تتطلب ذلك) لإجراء الاختبارات المطلوبة وتسجيل نتائج الاختبارات في سجلات خاصة مربوطة برقم الدفعة والتاريخ.

و. مسؤول الدعاية والتسويق:

بالإضافة إلى عضوية مجلس إدارة وحدة التصنيع، وعضوية لجنة المبيعات، والأنشطة والعمليات الإنتاجية ضمن الوحدة، يرفع مسؤول الدعاية والتسويق تقاريره الدورية حول مهامه إلى المشرف الإداري، ويتولى المهام التالية:

- البحث عن الفرص التسويقية وتنظيم الاتفاقيات مع العملاء المحتملين عن طريق لجنة المبيعات، وبالتوقيت والكميات المناسبة لخطه العمل في وحدة التصنيع، لضمان تسويق المنتجات النهائية (التي يتم تسجيلها من قبل مسؤول المحاسبة والمستودعات).
- الاستخدام الفعال للوسائل الإلكترونية في تسويق المنتجات النهائية، وعرض الكميات المتاحة منها، وأوقات إتاحتها ومواصفاتها المميزة، ومعلومات الاتصال للحصول عليها، وأسعارها (إن أمكن ذلك)، وغير ذلك من أساليب ومهارات التسويق وجذب الطلب على المنتجات.
- مراقبة أساليب التعبئة والتغليف لضمان مطابقتها للهوية البصرية للمنتج الريفي مع مراعاة خصوصية المنتج والمنطقة والمواصفات المميزة ومعلومات اللصاقة وغيرها.

ز. مسؤول المحاسبة والمستودعات:

بالإضافة إلى عضوية مجلس إدارة وحدة التصنيع، وعضوية لجنة المبيعات ولجنة التوريد، والأنشطة والعمليات الإنتاجية ضمن الوحدة، يرفع مسؤول المحاسبة والمستودعات تقاريره الدورية حول مهامه إلى المشرف الإداري، ويتولى المهام التالية:

- مسك سجلات للأصول والموجودات الثابتة ومصروفات صيانتها (إن وجدت) وأي تغييرات تطرأ عليها.
- استلام مدخلات الإنتاج وتدوينها في السجلات الخاصة بها وشراؤها من خلال لجنة التوريد ودفع أثمانها للموردين وفقاً للنظام المالي المعتمد لعمل وحدة التصنيع.
- تدوين كميات المنتجات النهائية في السجلات الخاصة بها وبيعها من خلال لجنة المبيعات واستلام أثمانها من العملاء وفقاً للنظام المالي المعتمد لعمل وحدة التصنيع.
- مسك السجلات الخاصة بالنفقات أو العوائد غير المخططة الناتجة عن عمل وحدة التصنيع وفقاً للنظام المالي المعتمد لعمل وحدة التصنيع.
- فتح السجلات المحاسبية المطلوبة وإجراء حسابات التكاليف والعوائد والأرباح الصافية وتوزيعها، وإصدار الميزانيات الختامية السنوية، وفقاً للنظام المالي المعتمد لعمل وحدة التصنيع.
- الاستخدام الفعال للبرمجيات الإلكترونية في مجال المحاسبة والأرشفة كلما كان ذلك ممكناً.

2-5-3- قواعد عمل المستفيدين من المشروع:

- يشارك جميع المستفيدين، بما في ذلك أعضاء مجلس الإدارة ولجنتي التوريد والمبيعات، في الأعمال والأنشطة الإنتاجية في وحدة التصنيع، ونتيجة الأعباء الإضافية التي يتحملها أعضاء مجلس الإدارة حسب المهام الواردة لكل منهم أعلاه، يتلقون تعويضاً لقاء هذا المجهود الإضافي وفق ما هو وارد في النظام المالي لعمل وحدة التصنيع، ويخضع الحصول على هذه التعويضات إلى نظام تقييم أداء مجلس الإدارة المتبع.

- لا يجوز الإنابة في أداء العمل وعلى المستفيدين المباشرة في أداء الأعمال الإنتاجية والمهام التي تقع على عاتق كل منهم وفق ما يتم التوافق عليه في توزيع المهام والعمل ضمن وحدة التصنيع.
- يتم إنهاء عضوية المستفيد الذي ينقطع عن العمل لمدة تتجاوز 15 يوماً متتالية دون أن تتوفر لدى المشرف الإداري أي معلومات عنه وعن الأسباب التي أدت إلى انقطاعه، ويتم استبداله مباشرةً وفق معايير الاستهداف وطريقة الاختيار والقائمة الناتجة عنها.
- يقع على عاتق المشرف الإداري تنظيم عمل المستفيدين من وحدة التصنيع، بما في ذلك توزيع المهام وأيام وساعات العمل المطلوبة من كل مستفيد لتحقيق الأهداف الإنتاجية المخططة أو الطارئة، وبما يضمن عدالة توزيع المجهود بين كافة المستفيدين.
- يجب ألا يقل سن المستفيد عن 17 سنة تامة.

3-5-3- قواعد وأسس الاستخدام المؤقت

- أ. تحدد الحالات التي تستخدم فيها وحدة التصنيع عاملين مؤقتين أو موسمين أو عرضيين بالحالات التي تكون فيها مضطرة للاستعانة بعناصر إضافية فقط، بعد خضوعهم للتدريب على جوانب العمل المطلوبة منهم خلال فترة استخدامهم المؤقتة، وتحدد الأعمال التي تستخدم فيها هؤلاء العاملين بما يلي:
- الأعمال المؤقتة: التي تمارسها وحدة التصنيع عادة، وتحتاج في أحوال طارئة إلى الاستعانة بمن يساعدها في انجاز هذه الأعمال خلال مدة محددة لا تتجاوز شهرين خلال نفس العام.
 - الأعمال العرضية: التي لا تمارسها وحدة التصنيع أصلاً، وتضطر إليها في أحوال طارئة ولا تتكرر الحاجة إليها دورياً، ولا تتجاوز مدة خمسة عشر يوماً.
- ب. لا ينقلب هذا الاستخدام المؤقت إلى دائم أو إلى تحول العامل المستخدم إلى مستفيد من وحدة التصنيع، وفي حال تجاوز مدة الاستخدام المطلوبة فترة شهرين، على المشرف الإداري مراجعة نتائج عمليات الاستهداف واختيار المستفيدين التي تمت في فترة بداية إقامة وحدة التصنيع، واختيار الأفراد المحققين لأعلى درجات وفقاً لآلية الاختيار الواردة سابقاً لترميم نقص الموارد البشرية الحاصل، بعد العرض على مجلس الإدارة والموافقة على ذلك من كافة المستفيدين.
- ج. يجب ألا يقل سن العامل عن 17 سنة تامة وألا يزيد عن 60 سنة بتاريخ الاستخدام.
- د. يجب أن يتقدم العامل المستخدم بشكل مؤقت بتصريح خطي يفيد بأنه غير مرتبط خلال فترة الاستخدام مع صاحب عمل آخر، وبأنه لن يرتبط بأي عمل آخر طوال مدة استخدامه، حتى لا يحدث أي تأخير في إنجاز الأعمال المؤقتة المطلوبة.
- هـ. تحدد مدة الاستخدام المؤقت في عقد الاستخدام المؤقت (وفق نموذج معتمد من قبل المديرية) وهي المدة اللازمة لإنجاز المهمة المطلوبة.
- و. تحدد أجور العاملين المؤقتين والعرضيين حسب الأجور الرائجة التي يتقاضاها أمثالهم في الجهات الأخرى.

3-5-4- نظام تقييم أعضاء مجلس الإدارة

- يتم تشكيل لجنة خاصة من الوزارة بقرار من الوزير، تتولى عمليات تقييم أداء أعضاء مجالس الإدارة لوحدات التصنيع، وتقييم أداء وحدات التصنيع بناءً على بياناتها الإدارية والمالية، ورأي لجنة التنمية المحلية، ونتيجة استقصاء آراء المستفيدين، وتقوم بذلك دورياً بشكل سنوي، خلال الربع الأخير من كل عام.

- تتضمن معايير التقييم ما يلي على الأقل (ويمكن أن تقوم لجنة التقييم بإضافة أي معايير أخرى ترى من الضرورة تضمينها حسب خصوصية وحدة التصنيع وطبيعة عملها، بحيث تكون اللجنة قادرة على إعطاء الدرجات والتثقيف وتطبيق الجدول الوارد أدناه في الفقرة لتقييم أداء مجلس إدارة كل وحدة تصنيع):

أ. البيانات الإدارية والمالية:

- نسبة الانحراف عن الإنتاج السنوي المخطط (حجم الإنتاج الفعلي من كل منتج نهائي مقارنة بحجم الإنتاج المخطط).
- نسبة الأرباح الصافية إلى التكاليف التشغيلية للوحدة ككل (وفق ما ورد في النظام المالي في هذا الدليل).
- نسبة كمية المبيعات من كمية الإنتاج الكلي.
- متوسط قيمة الدخل المتولد للمستفيد سنوياً.

ب. رأي لجنة التنمية المحلية في أداء مجلس الإدارة:

- مدى مساهمة وحدة التصنيع في تحسين عمليات تسويق المنتجات الزراعية في المنطقة وفق إمكانياتها.
- مدى مساهمة وحدة التصنيع في الفعاليات الاجتماعية وتحسين البنية التحتية في القرية وفق إمكانياتها.
- مدى مساهمة وحدة التصنيع في تغطية الطلب المحلي في القرية على منتجاتها.

ب. استقصاء آراء المستفيدين:

- نسبة عدد المستفيدين الذين أبدوا رضاهم عن أداء كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة من عدد المستفيدين الكلي ويتم إجراء هذا الاستقصاء من قبل لجنة التنمية المحلية.

طريقة التقييم:

يتم تقييم أداء مجلس الإدارة وأعضائه وفق ما يوضحه الجدول التالي:

المعيار	أداء منخفض ← أداء جيد					الدرجات
	الدرجة المقابلة لكل فئة من فئات المعايير					
	0	1	2	3	4	
البيانات الإدارية والمالية	نسبة الانحراف عن الإنتاج السنوي المخطط	أكثر من -50%	-10% إلى -50%	±10%	10%+ إلى 50%+	أكثر من +50%
	نسبة الأرباح الصافية إلى التكاليف التشغيلية	أقل من 15%	15% إلى 30%	30% إلى 45%	45% إلى 60%	أكثر من 60%
	نسبة كمية المبيعات من كمية الإنتاج الكلي	أقل من 60%	60% إلى 70%	70% إلى 80%	80% إلى 90%	أكثر من 90%
	متوسط قيمة الدخل المتولد للمستفيد سنوياً ³	أقل من 1.2 مليون ليرة سورية	1.2 – 1.8 مليون ليرة سورية	1.8 – 2.4 مليون ليرة سورية	2.4 – 3.6 مليون ليرة سورية	أكثر من 3.6 مليون ليرة سورية
المجموع 1 (من 0 إلى 16)						
رأي لجنة التنمية المحلية	تحسين عمليات تسويق المنتجات الزراعية في المنطقة	لا يوجد	ضعيف	متوسط	جيد	ممتاز
	الفعاليات الاجتماعية وتحسين البنية التحتية	لا يوجد	ضعيف	متوسط	جيد	ممتاز
	تغطية الطلب المحلي في القرية	لا يوجد	ضعيف	متوسط	جيد	ممتاز
المجموع 2 (من 0 إلى 12)						
استقصاء آراء المستفيدين	المشرف الإداري	أقل من 45% من المستفيدين راضين	45-60% من المستفيدين راضين	60-75% من المستفيدين راضين	75-90% من المستفيدين راضين	90-100% من المستفيدين راضين
	مسؤول الإنتاج	أقل من 45% من المستفيدين راضين	45-60% من المستفيدين راضين	60-75% من المستفيدين راضين	75-90% من المستفيدين راضين	90-100% من المستفيدين راضين
	مسؤول التسويق	أقل من 45% من المستفيدين راضين	45-60% من المستفيدين راضين	60-75% من المستفيدين راضين	75-90% من المستفيدين راضين	90-100% من المستفيدين راضين
	مسؤول المحاسبة	أقل من 45% من المستفيدين راضين	45-60% من المستفيدين راضين	60-75% من المستفيدين راضين	75-90% من المستفيدين راضين	90-100% من المستفيدين راضين

نتيجة التقييم والإجراء اللازم:

أ. إذا كان: (المجموع 1 + المجموع 2) < 20، يكون أداء مجلس الإدارة جيد جداً ولا ينظر إلى نتيجة استقصاء آراء المستفيدين، ولا يجب اتخاذ أي إجراء في استبدال أي من أعضاء مجلس الإدارة.

³ تم وضع قيم الدخل بافتراض ثبات مستوى التضخم، وفي حال طرأ أي تبدلات مؤثرة على معدلات التضخم، يجب أخذ ذلك بعين الاعتبار ومواءمة فئات الدخل الموجودة في الجدول مع ذلك.

ب. إذا كان: (المجموع 1 + المجموع 2) أقل من 20 وأكثر من 12، يتم استبدال أعضاء مجلس الإدارة الحاصلين على الدرجات 0 أو 1، وفي حال عدم وجود هذه الدرجات يتم استبدال العضو الأقل درجةً، وفي حال تساوي الدرجات يتم الاختيار من قبل المستفيدين من خلال عقد اجتماع لكافة المستفيدين من أجل التوافق على الأعضاء الجدد.

ج. إذا كان: (المجموع 1 + المجموع 2) أقل من 12، يتم استبدال مجلس الإدارة بالكامل، من خلال عقد اجتماع لكافة المستفيدين من أجل التوافق على الأعضاء الجدد من بين المستفيدين، ويتم استبدال المشرف الإداري من قبل المديرية.

د. لا يجوز إعادة التوافق على نفس أعضاء مجلس إدارة وحدة التصنيع الذين يجب استبدالهم بموجب نتيجة التقييم في الفترتين السابقتين.

3-5-5 نظام تقييم المستفيدين:

أ- يتم تقييم الأداء الإنتاجي ومدى مساهمة كل من مسؤولي الإنتاج والتسويق والمحاسبة في العملية الإنتاجية في وحدة التصنيع، من قبل المشرف الإداري، وتنعكس نتيجة هذا التقييم فقط في الأجور المستحقة لهم كمستفيدين وفقاً للنظام المالي لوحدة التصنيع، ويتم هذا التقييم من قبل المشرف الإداري وفق للمقياس التالي:

مساهمة غير جيدة ← مساهمة فعالة للغاية										مدى المساهمة في العمليات الإنتاجية مع باقي المستفيدين
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
										مسؤول الإنتاج والجودة
										مسؤول الدعاية والتسويق
										مسؤول المحاسبة والمستودعات

ب- يتولى المشرف الإداري تقييم أداء كل من المستفيدين (ماعداء أعضاء مجلس الإدارة الذين تم تقييم أدائهم الإداري والفني وفقاً لما سبق)، وعرضه على مجلس الإدارة للبت في استمرار عضوية أحد المستفيدين أو استبداله أو إنهاء عضويته ومنحه الحقوق المترتبة على ذلك. ويجب ترميم عدد المستفيدين في حال تناقصه لأي سبب بشكل فوري باستخدام معايير الاستهداف واختيار المستفيدين الواردة سابقاً. كما تدخل نتيجة هذا التقييم على الأجور المستحقة لكل مستفيد وفق النظام المالي لوحدة التصنيع.

ويتم استخدام نفس طريقة المقياس السابق، ويتم تقييم كل من المستفيدين على حدة شهرياً خلال الأسبوع الأخير من كل شهر ميلادي، وتختلف الإجراءات الواجب اتخاذها نتيجة التقييم، وفقاً للمعايير التالية:

مساهمة غير جيدة ← مساهمة فعالة للغاية										مدى المساهمة في العمليات الإنتاجية وأداء المهام المطلوبة من المستفيد (X)
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
										مدى الالتزام ببروتوكول العمل الفني المعتمد ومعايير سلامة الغذاء
										مدى الالتزام بأداء المهام المطلوبة في الوقت المحدد

										مدى الرغبة في العمل بروح التعاون مع باقي المستفيدين
										المجموع

نتيجة التقييم والإجراء اللازم:

- أ. إذا كان مجموع درجات تقييم المستفيد أكثر من 20، يكون أداؤه جيداً ومساهمته فعالةً، ولا يجب اتخاذ أي إجراء إداري أو مالي.
- ب. إذا كان مجموع درجات تقييم المستفيد 20 درجة أو أقل، يكون أداؤه مقبولاً، ويتم اتخاذ إجراء مالي يخص فقط الأجور المستحقة للمستفيد (دون الأرباح الموزعة على المستفيدين)، وفق النظام المالي لوحدة التصنيع.
- ج. إذا كان مجموع درجات تقييم المستفيد الشهرية 9 درجات فما دون، يكون أداؤه ضعيفاً وغير جاد في أداء العمل، لذلك يقوم المشرف الإداري بحفظ السجل لديه لاتخاذ الإجراء الإداري المناسب وفق ما يلي:
- ج.1. إذا تكررت نتيجة التقييم الشهرية (9 درجات أو أقل) لثلاثة أشهر متتالية، يقترح المشرف الإداري إنهاء عضوية المستفيد واستبداله بمستفيد آخر (وفق معايير الاستهداف وقائمة الاختيار الناتجة عنها سابقاً)، في أول اجتماع بعدها لمجلس الإدارة.
- ج.2. إذا تكررت نتيجة التقييم الشهرية (9 درجات أو أقل) لستة أشهر متفرقة خلال العام، يقترح المشرف الإداري إنهاء عضوية المستفيد واستبداله بمستفيد آخر (وفق معايير الاستهداف وقائمة الاختيار الناتجة عنها سابقاً)، في آخر اجتماع لمجلس الإدارة في نفس العام.
- د. لا يجوز إعادة ضم المستفيد الذي تتم إنهاء عضويته وفق الفقرة السابقة إلى الاستفادة من نفس وحدة التصنيع أو أي وحدة تصنيع أخرى، وعلى المديرية مسك سجلات خاصة تشمل المستفيدين الذين تم إنهاء عضويتهم من أي وحدة تصنيع وضمان عدم استفادتهم من أي وحدات تصنيع أخرى.

4. النظام المالي لوحدة التصنيع

- لا تقتصر أهمية وجود النظام المالي في تنظيم وإدارة وحدة التصنيع بشكل أكثر كفاءة، وإنما يدعم وجود النظام المالي لوحدة التصنيع استدامة عملها واستمرارية وجودها وتوفيرها لفرص العمل والدخل المتولد منها لصالح المستفيدين، وضمان عدالة توزيع الدخل وتعزيز الشفافية، إضافةً إلى التعرف على المركز المالي الحقيقي لوحدة التصنيع وإمكانيات التطوير والنمو المستقبلية، حتى لا تصل وحدة التصنيع إلى نقطة تحقيق الخسائر وبالتالي التوقف عن العمل.

- تتوزع العوائد المستحقة للمستفيدين إلى أجور شهرية لقاء أداء العمل وفق ما نصت عليه دراسة الجدوى، ونسبة من الأرباح في نهاية كل ربع (ثلاثة أشهر) من العام. وعلى الرغم من أن الهدف الرئيسي من إقامة وحدة التصنيع هو توفير فرص العمل وتوليد الدخل (أي الأجر الشهري المستحق للمستفيد)، إلا أن وجود النظام المالي لوحدة التصنيع يتيح وجود أرباح موزعة في نهاية كل ربع إضافة للأجر الشهري، مما يحفز التفكير لدى مجموعة المستفيدين على المبادرة واقتراح الطرق التي يمكن من خلالها زيادة هذه الأرباح وتنمية العمل وحجم النشاط تدريجياً.

قواعد عامة:

- يمكن للمستفيدين تقديم المساهمات العينية من حيث الأصول اللازمة لوحدة التصنيع في مرحلة التأسيس، كتقديم البناء أو المعدات أو التجهيزات أو الآلات وغيرها، شريطة تقديم تعهد خطي إلى المديرية بعدم سحب هذا الأصل دون موافقة خطية من مجلس إدارة وحدة التصنيع التي قد ترى أن إعادة هذا الأصل للمستفيد الذي ساهم به لا يؤثر على سير عمل وحدة التصنيع. ولا تؤثر هذه المساهمة على النسبة المستحقة للمستفيد من الأرباح، وإنما يتم احتساب الأجور المناسبة لهذا الأصل لقاء استخدامه ضمن الوحدة، ويدخل ذلك في حسابات التكاليف (وفق ما سيرد لاحقاً).

- يمكن للمستفيدين تقديم المساهمات النقدية سواءً لتوفير الأصول أو توفير مستلزمات التشغيل ومدخلات الإنتاج أو لدعم صندوق السيولة في وحدة التصنيع، شريطة وجود اتفاق مكتوب وموافق عليه من مجلس الإدارة يتضمن برنامج استرداد المساهمة على شكل أقساط دورية، دون أن يترتب على ذلك أية مبالغ إضافية (كفوائد)، ولا تؤثر هذه المساهمة على النسبة المستحقة للمستفيد من الأرباح.

- تسعى إدارة وحدة التصنيع ومن خلال الممارسة في المجالات المالية إلى تحويل النظام المالي إلى شكل إلكتروني برمجي مناسب يسهل عمليات الحساب وإعداد التقارير والأرشفة، عندما يكون ذلك ممكناً.

- وتعتبر دراسة الجدوى المقدمة في المراحل الأولى من إحداث وحدة التصنيع، وثيقة مرجعية أساسية في تأسيس وانطلاق العمل في وحدة التصنيع، بما تتضمنه من أصول واهتلاكات وتكاليف تشغيل ثابتة ومتغيرة وموارد بشرية وعوائد وأرباح متوقعة وغيرها. تقع مسؤولية إجراء كافة الحسابات الواردة في هذا النظام المالي ومسك السجلات المرتبطة بها، على مسؤول المحاسبة في وحدة التصنيع في نهاية كل شهر.

- يتم إجراء حسابات الأرباح وتوزيعها وفقاً لما ينص عليه هذا النظام المالي كل ثلاثة أشهر من العام.

- يعقد مجلس الإدارة في نهاية كل عام، جلسة عامة بحضور كافة المستفيدين ولجنة التنمية المحلية، لعرض ومناقشة الحسابات الختامية المتعلقة بعمل وحدة التصنيع خلال العام المنصرم، إضافةً إلى أوجه ونسب توزيع الأرباح المحققة، ومقترحات تطوير الأعمال خلال العام التالي.

1-4- حسابات التأسيس:

- لا تدخل الأراضي في حال تم شراؤها لصالح وحدة التصنيع ضمن حسابات التأسيس، وإنما يتم فقط قيدها كأصل ثابت يتم تحديث قيمته في نهاية كل عام.

- بينما تشمل الأصول الثابتة كلاً من البناء والإكساء والتجهيزات والأدوات والمعدات والآلات والأثاث والتجهيزات المكتبية وأجهزة التهوية والتبريد وخزانات المياه ووسائل الشحن والنقل وغيرها من الموجودات في وحدة التصنيع، والتي تستلزم العملية الإنتاجية وجودها، وعمرها الإنتاجي طويل نسبياً ويمتد لعدة سنوات.

- تتضمن حسابات التأسيس قائمة بكافة هذه الموجودات والأصول الثابتة، ويجب تسجيل أي أصل يتم شراؤه (أو يتوفر للوحدة من أي مصدر آخر كمنحة أو ما شابه) بعد مرحلة التأسيس في نفس القائمة، والبدء بمعاملتها نفس المعاملة من وقت شرائها.

- لا يتم احتساب قيم اهتلاك للمباني والإنشاءات وإكسائها، وإنما تكلفة إيجار أو تكلفة صيانة وإصلاح حسب الحال، وفق ما سيرد لاحقاً.

- يجب على مسؤول الحسابات والمستودع أن يقوم بأخذ معدلات التضخم بعين الاعتبار عند حساب قيمة قسط الاهتلاك الشهري والسنوي (بالنسبة للأصول المملوكة لوحدة التصنيع فقط، أما بالنسبة للأصول المستأجرة فيتم احتساب أجر شهري لها وليس لها اهتلاك)، بحيث يوازي قيمة ذلك القسط في وقت شراء الأصل، حتى يكون بالإمكان استبدال وأصل جديد بديل في نهاية العمر الإنتاجي لهذا الأصل.

- يبين الجدول التالي النموذج الذي يجب اتباعه في إعداد قائمة الأصول الثابتة، بحيث تمكن مسؤول المحاسبة من التعرف على قيمة الأصول في أي وقت، إضافةً إلى توقع تاريخ ضرورة استبدال الأصل وشراء أصل جديد بديل في نهاية عمره الإنتاجي، وحساب قيمة الاهتلاكات التي يجب أن تدخل في حسابات التكاليف لاحقاً.

م	نوع الأصل	تاريخ الشراء أو توفر الأصل لدى وحدة التصنيع	1. القيمة عند الشراء (ل.س.)	2. العمر الإنتاجي (سنة)	3. القسط السنوي للاهتلاك $= (2/1)$	4. القسط الشهري للاهتلاك = القسط السنوي للاهتلاك مقسوماً على 12 شهر
1						
2						
3						
4						
5						
....						

2-4- حسابات التشغيل:

1-2-4- حسابات التكاليف الثابتة:

- تعبر حسابات التكاليف الثابتة عن كافة البنود التي يجب على وحدة التصنيع دفعها بشكل دوري بغض النظر عن حجم الإنتاج المتحقق فيها، وتعتبر دراسة الجدوى المقدمة في المراحل الأولى من إحداث وحدة التصنيع هي المرجعية لتوليد الحسابات في مرحلة انطلاق عمل وحدة التصنيع، ويتم تحديث هذه الحسابات حسب تطور العمل والإنتاج لاحقاً.

- يجب على مسؤول الحسابات والمستودع أن يقوم بأخذ معدلات التضخم بعين الاعتبار عند حساب قيمة قسط الاهتلاك الشهري والسنوي (بالنسبة للأصول المملوكة لوحدة التصنيع فقط، أما بالنسبة للأصول المستأجرة فيتم احتساب أجر شهري لها وليس لها اهتلاك)، بحيث يوازي القيمة الحقيقية لذلك القسط في وقت شراء الأصل (بأسعاره الثابتة في حينها)، حتى يكون بالإمكان استبدال وشراء أصل جديد بديل في نهاية العمر الإنتاجي لهذا الأصل.

- وتشمل التكاليف الثابتة على الأقل جميع البنود الموضحة في النموذج التالي، ويجب تدوين أي نفقة عند صرفها مباشرة في هذا النموذج (ويمكن إضافة أي بنود غير واردة):

الفئة	البند	الوصف	العدد	القيمة الإفرادية	الإجمالي	تاريخ الدفع
إيجارات		إيجار المباني والمقرات والأصول				
		الأخرى المستأجرة لوحدة التصنيع				
		والمدفوعة بالفعل عن فترة محددة				
المجموع 1						
اهتلاكات أصول		القيمة التي يجب خصمها شهرياً من				
		إجمالي العوائد لصالح استبدال كل				
		من الأصول الثابتة في نهاية عمرها				
		الإنتاجي				
المجموع 2						
صيانة الأصول		لا تزيد عن نسبة 30% من تكلفة				
		الاهتلاك، كمصروفات صيانة دورية				
		كاستبدال زيوت وشحوم وما شابه				
المجموع 3						
أجور مستفيدين شهرية		وفق الأجور الواردة في دراسة الجدوى				
		عند انطلاق وحدة التصنيع، أو وفق				
		ما يقره مجلس الإدارة لاحقاً.				
المجموع 4						
لوجستي ونثرات		كبدلات التنقل وتكلفة اللباس المهني				
		والوجبات الغذائية والمطبوعات				
		اللازمة للدعاية أو العروض للمستهلك				
المجموع 5						
إجمالي تكاليف التشغيل السنوية الثابتة (المجموع 1 + 2 + 3 + 4 + 5)						

2-2-4- حسابات التكاليف المتغيرة:

- تعبر حسابات التكاليف المتغيرة عن كافة البنود التي يجب على وحدة التصنيع تحملها وتتعلق بمقدار تكلفتها بحجم الإنتاج المتحقق، وتعتبر دراسة الجدوى المقدمة في المراحل الأولى من إحداث وحدة التصنيع هي المرجعية لتوليد الحسابات في مرحلة انطلاق وحدة التصنيع، ويتم تحديثها لاحقاً وفقاً لتطور العمل والإنتاج.

- وتشمل التكاليف المتغيرة على الأقل جميع البنود الموضحة في النموذج التالي، ويجب تدوين أي نفقة عند صرفها مباشرة في هذا النموذج (ويمكن إضافة أي بنود غير واردة):

البند الرئيسي	البند	الوصف	العدد	القيمة الإفرادية	الإجمالي (ل.س.)	تاريخ الدفع
مدخلات إنتاج		كافة المواد الخام والمواد المكملة اللازمة				
		لعملية الإنتاج وتصنيع المنتج الغذائي				
المجموع 1						
محروقات		المحروقات اللازمة لعمل وحدة التصنيع				
		وآلاتها وتجهيزاتها				
المجموع 2						
إصلاح		مصاريف الإصلاح الطارئة للآلات				
		والتجهيزات وغيرها				
المجموع 3						
مواد تعبئة وتغليف		أكياس وعبوات بمختلف أنواعها وما شابه.				
المجموع 4						
كهرباء		لزوم تشغيل وحدة التصنيع				
المجموع 5						
مياه		تشغيل خطوط الإنتاج				
المجموع 6						
مواد خدمات		مواد النظافة العامة والتعقيم وما شابه				
		فيما لا يتعلق بالتصنيع مباشرة				
المجموع 7						
قرطاسية		مواد قرطاسية متنوعة للأعمال الإدارية				
		والمحاسبية ومسك السجلات				
المجموع 8						
تسديد أقساط		أقساط بنكية في حال الحصول على قروض، أو أقساط نقدية لقاء المساهمات النقدية تدون لكل مستفيد				

						العوائد الإجمالية غير الداخلية في حسابات الأرباح (المجموع 5)
--	--	--	--	--	--	--

4-2-4- حسابات الأرباح الصافية:

- تعبر حسابات الأرباح الصافية عن الفروق بين إجمالي قيمة العوائد المتحققة خلال كل شهر، مطروحاً منها إجمالي قيمة التكاليف الثابتة والمتغيرة خلال نفس الشهر.

- تفيد هذه الحسابات في تمكين وحدة التصنيع من التعرف على أوضاعها المالية في نهاية كل شهر، والإضاءة على نقاط الضعف لمعالجتها، والإجراءات قصيرة المدى التي يجب اتخاذها من أجل تحسين أوضاعها، وفي إمكانية تقدير الأرباح التي يمكن تحقيقها في نهاية كل ربع وتوزيعها وفق نظام توزيع الأرباح الوارد لاحقاً.

- يتم ترحيل نتيجة الحسابات الثلاث السابقة، ويتم إجراء حسابات الأرباح الصافية شهرياً وبشكل مبسط باستخدام النموذج التالي:

الشهر	1. إجمالي التكاليف الثابتة	2. إجمالي التكاليف المتغيرة	3. العوائد الإجمالية الداخلية في حسابات الأرباح فقط	4. الأرباح الصافية الشهرية $= (1+2) - 3$

4-2-5- الحسابات الختامية:

- تعبر الحسابات الختامية عن حصيلة المجهودات والأعمال في وحدة التصنيع في نهاية كل عام، وتفيد هذه الحسابات في تمكين وحدة التصنيع من التعرف على مركزها المالي، والإجراءات التي يجب اتخاذها من أجل تحسين مركزها المالي وتطوير وتنمية أعمالها، وأفاق توسيع نطاق عملها وحجم الإنتاج في المجالات التي تحقق لها أعلى عائد أو ربح مستقبلاً. كما يمكن ذلك من التعرف على مدى تحقيق الفائدة الفعلية من إقامتها.

- تساعد هذه الحسابات في تقييم أداء مجالس إدارة وحدات التصنيع من قبل اللجان المشكلة لهذه الغاية.

- يتم ترحيل نتيجة حسابات الأرباح الشهرية إلى النموذج التالي الذي يمكن من خلاله في نهاية العام حساب إجمالي التكاليف والعوائد والأرباح وتطوراتها خلال أشهر العام:

العام	الشهر	1. إجمالي التكاليف الثابتة	2. إجمالي التكاليف المتغيرة	3. العوائد الإجمالية	4. الأرباح الصافية الشهرية $= (1+2) - 3$
2023	1				
	2				
	3				
	4				

				5	
				6	
				7	
				8	
				9	
				10	
				11	
				12	
					الإجمالي

3-4- تكوين رأس المال وتوزيع الأرباح والأجور

3-4-1- صندوق السيولة:

- يجب أن تلحظ دراسة الجدوى المقدمة في المراحل الأولى من إحداث وحدة التصنيع قيمة السيولة التي يجب توفيرها في صندوق السيولة ضمن وحدة التصنيع واللازمة لتنفيذ دورة تشغيلية واحدة على الأقل، ومصدر توفيرها، وذلك لتوفير انطلاقة جيدة للعمل في وحدة التصنيع.

- تسقط حقوق المستفيدين وأعضاء مجلس الإدارة (الذين تركوا العمل في وحدة التصنيع أو تم إنهاء عضويتهم لأي سبب) في المطالبة بالأرباح الربعية الموزعة المستحقة لهم، بعد انقضاء شهرين من تاريخ توزيع هذه الأرباح.

- يشكل صندوق السيولة مصدر النقدية اللازمة لتغطية نفقات وحدة التصنيع لإنجاز مهامها اليومية، كما تودع فيه كافة قيم المبيعات والعوائد ومساهمات المستفيدين النقدية إضافة إلى مستحقات للمستفيدين وأعضاء مجلس الإدارة الذين تسقط حقوقهم في المطالبة بها، والإعانات والهبات والتبرعات النقدية.

- يجب ألا يقل حجم النقد في صندوق السيولة عن مجموع قيمة الاهتلاكات ونفقات الصيانة للأصول الثابتة في أي نقطة من الزمن (أو الأجور المستحقة عن الأصول المستأجرة)، والتي يتم خصمها شهرياً من العوائد، لكي تتاح لوحدة التصنيع إمكانية صيانتها وتجديدها واستبدالها دوماً ضماناً لاستمرار العملية الإنتاجية وعدم توقفها والاستدامة.

- تقع مسؤولية إدارة صندوق السيولة والإشراف على عمله على عاتق مسؤول المحاسبة والمشراف الإداري.

3-4-2- نظام الأجور وتوزيع الأرباح

أ. نظام الأجور:

- يتم تحديد الأجور المعيارية الشهرية للمستفيدين وفق ما تضمنته دراسة الجدوى الاقتصادية لوحدة التصنيع، ويتم تعديلها بعد انطلاق العمل وفق تطورات الإنتاج بناءً على قرارات مجلس الإدارة في هذا الشأن.

- يتقاضى المستفيدون أجورهم الشهرية في نهاية كل شهر بعد انقضائه.

- تقع مسؤولية إجراء الحسابات وصرف الأجور على مسؤول المحاسبة في وحدة التصنيع، وعلى المشرف الإداري موافاته بنتائج تقييم المستفيدين وفق ما ذكر في نظام تقييم المستفيدين، خلال الأسبوع الأخير من كل شهر.

- لا تؤثر نتائج تقييم أداء المستفيدين على الأرباح المستحقة لهم في نهاية كل ربع، طالما كان المستفيد مستمراً كعضو في وحدة التصنيع ولم تتخذ بحقه إجراءات إدارية من قبل مجلس الإدارة، بينما تتأثر الأجور المستحقة للمستفيدين حسب نتيجة تقييم أدائهم.

- تخضع الأجور المستحقة لكل مستفيد إلى نتائج التقييم الخاصة به (الواردة في الفقرة 3-3-5 من هذا الدليل)، وفق ما يلي:

- إذا كان مجموع درجات تقييم المستفيد أكثر من 20، يكون أداؤه جيداً ومساهمته فعالة، ولا يجب اتخاذ أي إجراء مالي ويستحق كامل الأجر الشهري.

- إذا كان مجموع درجات تقييم المستفيد 16-20 درجة، يكون أداؤه مقبولاً، لكنه يستحق 85% من الأجر الشهري فقط.

- إذا كان مجموع درجات تقييم المستفيد 10-15 درجة، يكون أداؤه مقبولاً، لكنه يستحق 70% من الأجر الشهري فقط.

- إذا كان مجموع درجات تقييم المستفيد 9 درجات أو أقل، يكون أداؤه مقبولاً، لكنه يستحق 50% من الأجر الشهري فقط.

ب. نظام توزيع الأرباح:

- يخضع توزيع الأرباح للمستفيدين (بما في ذلك أعضاء مجلس الإدارة) حسب مدة وجوده كمستفيد أو كعضو مجلس إدارة في كل ربع وبشكل متناسب مع الفترة التي أدى خلالها الأعمال الموكلة له (مثلاً: إذا ترك أحد المستفيدين العمل في وحدة التصنيع لأي سبب خلال شهرين، بينما تم استبداله بمستفيد آخر خلال الشهر الثالث من كل ربع في العام، فإن المستفيد الأول يستحق ثلثي قيمة الأرباح المستحقة للمستفيد عن ذلك الربع، بينما يستحق المستفيد الثاني ثلث تلك الأرباح. وكذلك الأمر بالنسبة لعضوية مجلس الإدارة وتوزيع نسبة الـ 5% من الأرباح المستحقة لهم ربعياً).

- توزع الأرباح الربعية الناتجة عن أعمال الوحدة وفق النسب التالية:

10% من الأرباح لدعم صندوق السيولة وتوسيع نطاقات عمل وحدة التصنيع وجودته وتطوير أنشطتها.

10% للمساهمة في الفعاليات والأنشطة الاجتماعية ضمن القرية التي أقيمت فيها وحدة التصنيع.

5% تعويضات أعضاء مجلس الإدارة بما فيهم المشرف الإداري لقاء المهام الإضافية المكلفين بها توزع بالتساوي.

75% توزع على المستفيدين بالتساوي (بمن فيهم أعضاء مجلس الإدارة كمستفيدين).

ج. آلية استرداد المساهمات العينية والنقدية المقدمة من قبل المستفيدين:

- يمكن للمستفيدين تقديم المساهمات العينية من حيث الأصول اللازمة لوحدة التصنيع في مرحلة التأسيس، كتقديم البناء أو المعدات أو التجهيزات أو الآلات وغيرها، شريطة تقديم تعهد خطي إلى المديرية بعدم سحب هذا الأصل دون موافقة خطية من مجلس إدارة وحدة التصنيع التي قد ترى أن إعادة هذا الأصل للمستفيد الذي ساهم به لا يؤثر على سير عمل وحدة التصنيع. ولا تؤثر هذه

المساهمة على النسبة المستحقة للمستفيد من الأرباح، وإنما يتم احتساب الأجور المناسبة لهذا الأصل لقاء استخدامه ضمن الوحدة، ويدخل ذلك في حسابات التكاليف (وفق ما ورد سابقاً).

- يمكن للمستفيدين تقديم المساهمات النقدية سواءً لتوفير الأصول أو توفير مستلزمات التشغيل ومدخلات الإنتاج أو لدعم صندوق السيولة في وحدة التصنيع، شريطة وجود اتفاق مكتوب وموافق عليه من مجلس الإدارة يتضمن برنامج استرداد المساهمة على شكل أقساط دورية (يتم إيرادها في حسابات التكلفة وفق ما ورد سابقاً)، دون أن يترتب على ذلك أية مبالغ إضافية (كفوائد)، ولا تؤثر هذه المساهمة على النسبة المستحقة للمستفيد من الأرباح.

4-3-3- الإغانات والهبات

- تقبل وحدة التصنيع الإغانات والهبات والتبرعات النقدية والعينية المقدمة لها وفق القوانين والأنظمة النافذة.
- تضاف الأصول والموجودات الثابتة وغيرها والمقدمة كإغانات أو هبات أو تبرعات عينية إلى قائمة الأصول والموجودات الثابتة لوحدة التصنيع وتطبق عليها الأسس التنظيمية الواردة في هذا الدليل.
- يتم استخدام الإغانات والهبات والتبرعات التي تقدم بشكل نقدي للغاية التي منحت من أجلها حصراً، ولا يجوز أن توزع من صندوق السيولة كأرباح ربعية.

5. اتفاقات التعاون

يحق للوحدة إبرام اتفاقات التعاون مع الجامعات ومراكز البحوث الوطنية والعربية والدولية وهيئات الاستثمار ومصادر التمويل الصغيرة وغيرها من الجهات بما يحسن طرق أو كميات أو نوعية الإنتاج أو تسويقه وفقاً للأنظمة والقوانين النافذة.

6. تبادل المعلومات والخبرات:

تسعى المديرية إلى إنشاء شبكة تبادل معلومات وخبرات لوحدات التصنيع وتجاربها الناجحة ومواصفات منتجاتها والأسواق التي تستهدفها وغيرها. ولهذا الغرض يتم تنظيم لقاءات دورية قصيرة المدة حضورياً أو عبر تقنيات إلكترونية وبشكل دوري.

7- فض الخلافات:

- يسعى مجلس الإدارة لحل الخلافات الناشئة بين المستفيدين بشكل ودي.
- في حال عدم حل الخلاف بين المستفيدين، يقوم مجلس الإدارة عن طريق المشرف الإداري برفع مذكرة حول الموضوع إلى المديرية، التي تسعى بدورها لحل الخلاف ودياً.
- في حال عدم حل الخلاف من قبل المديرية، تخضع الخلافات الناشئة للقوانين السورية ذات الصلة ويتم حلها بالطرق القانونية أصولاً.