

نحو استهلاك عادل وصديق
للبيئة من أجل الجميع



دليل البقالة الاجتماعية في لبنان

المساهمون

دكانة الناس
مَنْ وسلوى
دكان المزرعة
بيئنا

المؤلفون

إريكا عكاري
جاد عواضة
أنسي الضعيف

ibal جبال

JIBAL.ORG

نحو استهلاك عادل وصديق
للبيئة من أجل الجميع

دليل البقالة الاجتماعية في لبنان

المساهمون

دكانة الناس
مَنْ وسلوى
دكان المزرعة
بيئنا

المؤلفون

إريكا عكاري
جاد عواضة
أنسي الضعيف

Fondation
de
France

PORTICUS

ibāl جبال

١.مقدّمة – السياق	٦	ب. الناس: الجوانب الإنسانية والاجتماعية أنظمة العضويّة نظام التطوُّع الفضاء المجتمعيّ
٢. البقالة الاجتماعية	٨	
٢١ التعريف: ما هي البقالة الاجتماعية؟ القيم المهامّ المشتركة لقطاع البقالة الاجتماعية		
٢٢ نماذج العضويّة للمستفيدين		
٢٣ الحوكمة		
٣. المشهد الراهن في لبنان	١٦	
٣١ متاجر البقالة الاجتماعية الموجودة في لبنان دكّانة الناس مَنّ وسلوى دكّان المزرعة بيئنا		
٣٢ نماذج حوكمة البقالة الاجتماعية في لبنان		
٤. نماذج الأعمال: أفضل الممارسات	٣٠	
٤١ النموذج العمليّاتي أ. الاعتبارات البيئية سلسلة التوريد القصيرة التعبئة والتغليف إدارة دورة حياة المُنتَج		
٥. الخاتمة	٤٧	
٦. كيف تبدأ في لبنان	٥٠	خطوات إنشاء بقالة اجتماعية
٧. الملاحق	٥٣	الملحق أ: الحوكمة الديمقراطية التشاركية الملحق ب: رسوم العضوية الملحق ج: العمل التطوّعي في البقالة الاجتماعية الملحق د: أنظمة التسعير الموحّدة والتممايزة الملحق هـ: تقييم هشاشة دكّان المزرعة الملحق و: لائحة بصغار المزارعين والمنتجين المحليين الذين يتّبعون مبادئ الزراعة البيئية

جعل
الغذاء
والسلع
الأساسية
في متناول
الجميع.



المقدمة - السياق

منذ عام ٢٠١٩، واجه لبنان عدّة أزمات متفاقمة. من الانهيار المالي، إلى التضخم المفرط، إلى ارتفاع معدلات الفقر والبطالة، فشلت الدولة في إيجاد معالجة مناسبة لهذه التحديات. فمثلاً، مع صدمات الأسعار التي هزّت البلاد، جاءت تخفيضات مفاجئة في دعم المواد الأساسية كالغذاء والوقود والأدوية. ممّا ترك غالبية السكان في حالة يُرثى لها. وقد أدّت هذه الوقائع إلى تفاقم التدهور البيئي الحالي، والتلوّث، وسوء إدارة الموارد. إنّ العديد من القضايا التي نواجهها اليوم، هي نتيجة عقود من الفساد السياسي والانقسام الطائفي التي أعقبت الحرب الأهلية، والتي غالباً ما أعاقّت كلّ تغيير جادّ. اعتباراً من أكتوبر ٢٠٢٤، صمد لبنان المترنّح بالفعل في وجه الدمار المستمرّ الذي ألحقه العدوان الإسرائيلي، وخاصة على المشهدين الاجتماعي والبيئي للبلاد. وأفضت الحرب الأخيرة إلى تأجيج حالة طوارئ سبّبت بنزوح ١,٢ مليون إنسان^١.

بينما ندرك أنّ الاستجابة لهذه الأزمات المعقّدة تتطلّب تنظيمًا منسقًا بين مختلف الجهات الفاعلة، فإنّ لبنان يفتقر إلى حكومة مركزية مجهزة للقيام بمثل هذه المهمة. الأمر الذي دفع مبادرات التضامن الشعبي والمنظمات غير الحكومية بأن تعمل لسدّ فجوات شديدة الأهمية على الأصعدة الاجتماعية والاقتصادية والبيئية. وبصفتنا مبادرات محلية، فإنّنا مكلفون بإعادة النظر في بنيتنا الفاشلة، ومواجهة العنف البليد الناتج عن تعميق الغبن الذي يسبّبه النظام في لبنان. في "جبال"، نولي اهتمامًا خاصًا للجهود الواعية للمجتمع التي تُعطي الأولوية للرعاية الجماعية والتعاون والعدالة الاجتماعية والبيئية. تأسست "جبال" عام ٢٠١٧، وقد اعتمدنا فيها على التنظيم الجماعي، ممّا جعل المعرفة متاحة أكثر، وعزّز مبادئ التجديد.

ومن خلال التعاون مع المزارعين والمتاجر والتجار الذين يُعطون الأولوية للممارسات المستدامة، واستلهامًا من حركات العدالة الغذائية العالمية، تعمل "جبال" على دعم نماذج غذائية بديلة تُعزّز نظامًا غذائيًا أكثر عدالة في لبنان.

١. تمّ تأليف هذا الدليل أثناء تصعيد الحرب في لبنان في خريف عام ٢٠٢٤ وإبان حرب الإبادة الجماعية المستمرة في غزة من عام ٢٠٢٣ حتى عام ٢٠٢٥.

٢٠١ / التعريف: ما هي البقالة الاجتماعية؟

البقالة الاجتماعية هي مساحة مُصمَّمة لجعل الغذاء والسلع الأساسيَّة في متناول الزبائن، مع إعطاء الأولوية للعدالة الاجتماعية والاستدامة البيئية. فعلى عكس محلات البقالة التقليدية الربحية، تسعى محلات البقالة الاجتماعية إلى دعم الفئات المُهمَّشة من خلال تقديم أسعار دُرست خصيصاً لتناسب إمكانيات المتسوقين الماليَّة، وغالباً من خلال أنظمة عضوية مختلفة. على الرغم من أنَّ الأساليب المتبعة لتحقيق ذلك قد تختلف، إلَّا أنَّ الهدف هو تعزيز المزيد من الكرامة والشمول في الحصول على طعام صحي. تاريخياً، نشأت البقالة الاجتماعية لربط المساعدات الغذائية وتجارة التجزئة. حيث يمكن للأفراد من خلال هذا النموذج، اختيار مشترياتهم ودفع ثمنها، ممَّا يعزِّز لديهم الشعور بالحكم الذاتي، والاكتماء، والاستقلال عن المساعدات الغذائية الدولية. وهذا أيضاً بديل للطرد المعبأة مسبقاً، والتي غالباً ما تتجاهل احتياجاتهم الغذائية والثقافية. كما تعمل العديد منها كمراكز مجتمعيَّة، حيث تستضيف ورش عمل وأنشطة لتعزيز التعاون والمشاركة في أحد الأحياء أو ببساطة لتوفير مساحة للتواصل الاجتماعي^٢.

٢. دي رينوباليس، م.، وسان-إيفانيو، ل. إي.، ومولينا، ف. (٢٠١٥). المتاجر الاجتماعية: أداة لتعزيز الكرامة في مواجهة انعدام الأمن الغذائي للأشخاص المعرضين لمخاطر اجتماعية واقتصادية. في "تصوّر مستقبل خالٍ من هدر الطعام وفقر الغذاء" (ص ٢٨٥-٢٩٠). أكاديمية فاغنينغين.



٢ / البقالة الاجتماعيَّة

٢٠١ / التعريف: ما هي البقالة الاجتماعية؟

القيم

القيم

تنسج محلات البقالة الاجتماعية مبادئ اجتماعية وبيئية وديمقراطية، متجذرة في التضامن والرفاهية الجماعية، بهدف وضع تصوّر جديد لكيفية حصول المجتمعات على الغذاء وتسخير قوّتها بشكل جماعيّ.

القيم الاجتماعية

تعرّز محلات البقالة الاجتماعية في جوهرها المساواة والدعم المتبادل من خلال ممارسات تقاسم الثروة كالتسعير المميز، والإعانات المتبادلة. فيتيح التسعير المميز للناس دفع ما يستطيعون تحمّله، ممّا يضمن حصول ذوي الدخل المحدود على الضروريات دون مشقّة. كما أنّ اعتماد الإعانات المتبادلة يوجّه الأرباح من السلع الأعلى سعراً إلى تكاليف أقلّ للمحتاجين، ممّا يعالج انعدام الأمن الغذائي مع الحفاظ على استدامة المتجر. وإلى جانب القدرة على تحمّل التكاليف، تشكّل العديد من محلات البقالة الاجتماعية أيضاً مساحات مجتمعية، حيث تستضيف التجمّعات وورش العمل التي تعرّز الروابط وتحفّز العمل الجماعي.

القيم البيئية

إنّ المبادئ البيئية التي تنتهجها محلات البقالة الاجتماعية، تقودها إلى التعامل بحذر مع الأرض من خلال تقليل النفايات والحصول على السلع مباشرة من المنتجين المحليين الصغار أو المستدامين. وهذا ما يُعرّز الاقتصادات المحلية، ويدعم الغذاء الطازج والصّحي، ويُحفّز الشركات الاستخراجية على الاستهلاك الواعي. فمن خلال رعاية شبكات الغذاء المحلية، تُظهر البقالة الاجتماعية أنّ مكافحة انعدام الأمن الغذائيّ تترافق مع حماية البيئة والارتقاء بصحة المجتمع، ممّا يربط النضال من أجل العدالة بالأرض والشعب.

القيم الديمقراطية

تضفي القيم الديمقراطية أجواءً حيوية على قطاع البقالة الاجتماعية من خلال الحوكمة أو الإدارة الديمقراطية، والتي غالباً ما تُحاكي التعاونيات حيث يتشارك الأعضاء والعمّال في عمليّات صنع القرار. هذا النهج العمليّ (كالتصويت مثلاً على سياسات المتاجر) يُرسّخ المساءلة والملكيّة الجماعية كقيمة أساسية، ممّا يُثبت قدرة المجتمعات على إدارة أنظمتها الخاصة ومواجهة البنى القائمة الفاشلة حتى في الممارسات اليومية.



القيم الاجتماعية



القيم البيئية



القيم الديمقراطية

٢٠١ / التعريف: ما هي البقالة الاجتماعية؟

المهام المشتركة لقطاع البقالة الاجتماعية

بناءً على قيمهم الأساسية، غالبًا ما يسعى مؤسسو قطاع البقالة الاجتماعية إلى تحقيق مجموعة من المهام، مثل:

١. مواجهة انعدام الأمن الغذائي

٢. تغذية المجتمعات بغذاء صحي

٣. تشجيع الاستهلاك الواعي والمستدام

٤. تعزيز الاقتصادات المحلية من خلال سلاسل توريد قصيرة يقودها المجتمع

٥. دعم الزراعة المستدامة والمتجددة

٦. مكافحة الإقصاء الاجتماعي

٧. تعميق الروابط والتضامن الجماعي

٢٠٢ /

نماذج العضوية للمستفيدين

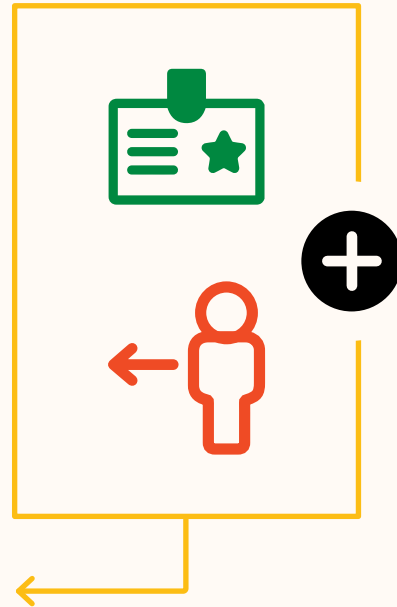
تختلف محلّات البقالة الاجتماعية على نطاق واسع في كيفية هيكلة الوصول إلى المتسوّقين. ففي حين يتبنّى العديد منها أسلوب أنظمة العضوية لتعزيز المشاركة المجتمعية وتخصيص الدعم، يعمل بعضها الآخر بأسلوب نظام الوصول المفتوح، مرحّبةً بأيّ عابر سبيل للتسوّق. تعكس هذه الأساليب تنوّع البقالة الاجتماعية وتكيّفها مع سياقها المحلي وأطرها القانونية.

وهنا أدناه أبرز النماذج الشائعة:

نموذج الاستفادة القائم على العضوية،
يتطلّب انضمام الأفراد، غالبًا من خلال رسوم رمزية أو معايير أهلية، ممّا يعزّز الملكية المجتمعية والشعور المشترك بالتضامن؛ من خلال ضمان وصول الدعم إلى الذين هم في أمس الحاجة إليه، وتشجيع المشاركة الفعّالة.

نموذج الاستفادة الشاملة، يرحّب بالجميع للتسوّق دون عضوية، مع إعطاء الأولوية للشمولية المفتوحة.

نموذج المقاربة الهجينة، يجمع بين كلا النموذجين، حيث يوفّر مزايا العضوية إلى جانب إمكانية الاستفادة المباشرة.



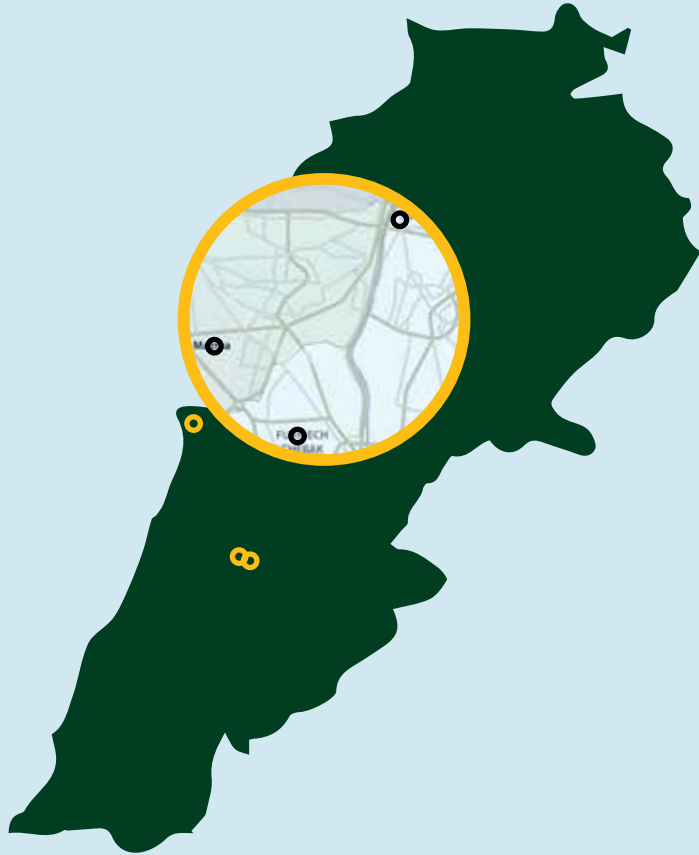
٢,٣ / الحوكمة

إنَّ الطريقة التي تُدار بها الحوكمة، تشكّل نجاح العديد من المنظمات، من خلال وضع نظام من القواعد والسياسات التي توجّه العمليات اليومية وعمليات صنع القرار. كم أنَّ الحوكمة الواضحة تضمن بأن يفهم الجميع كيف ولماذا يتمّ اتخاذ القرارات، ممّا يعزّز المساواة، والشفافية، والمشاركة المجتمعية.

تعمل العديد من متاجر البقالة الاجتماعية في الخارج كتعاونيات استهلاكية، حيث تخلط نماذج العضوية بنموذج الحوكمة التشاركي الديمقراطي. ودراسة التعاونيات هذه، تسلّط الضوء على متاجر البقالة الاجتماعية، خاصةً عندما يستفيد الأعضاء ذوو الدخل المُنخفض من تقاسم الثروة (كالتسعير المُتميّز)، مع المساهمة في صنع القرار. وتتميّز التعاونيات بأنظمة مغايرة للملكية والحوكمة والتمويل، لذا فإنّ متجر البقالة الاجتماعية الذي يعتمد على اتخاذ القرارات التشاركية - حيث أنّ تصويت الأعضاء على السياسات، على سبيل المثال - غالبًا ما يُعتبر تعاونيًا.

عادةً ما تتّبع محلات البقالة الاجتماعية أحد نموذج الحوكمة: النموذج المؤسسي التقليدي، أو النموذج التشاركي الديمقراطي^٢. وكلاهما يتضمّنان الملكية والهيئات الإدارية والسياسات، لكنهما يختلفان اختلافاً جذرياً - يعتمد النموذج المؤسسي على التنظيم الهرميّ من أعلى إلى أسفل، حيث يتّخذ الرؤساء القرارات ويطلب الملاكين بالأرباح، بينما يزدهر النموذج التشاركي من خلال اتخاذ القرارات الجماعية العادلة وتقاسم المنافع، ممّا يُمكن الأعضاء المشاركين والعَمّال من التضامن فيما بينهم.

٣،١ / متاجر البقالة الاجتماعية الموجودة في لبنان



٢٠٢٣

"مَنْ وَسْلُو"
في فرن الشباك،
ضاحية بيروت

٢٠٢٢

"دكانة الناس"
في بعقلين،
الشوف

٢٠٢٠

"دكان المزرعة"
في المزرعة،
بيروت

٢٠٠٦

"بيتنا"
في برج حمود،
ضاحية بيروت

٣ /

المشهد الحالي في لبنان

بناءً على نماذج البقالة الاجتماعية العالمية، التي تقدّم أمثلة قيّمة في الهياكل الديمقراطية والتعاونية، يتناول هذا القسم مبادرات البقالة الاجتماعية في لبنان. حيث سيتمّ تلخيص الرؤى المستمدّة من هذه الأمثلة العالمية والمحليّة في فصل "نماذج الأعمال: أفضل الممارسات"، لتوجيه تطوير أنظمة غذائية مستدامة ومجتمعية في لبنان.

استناداً إلى الاحتياجات التي حدّدها "جبال" في منشوراتها السابقة^٤ وأبحاثها الأخرى حول التعاونيات في لبنان^٥، نُسلط الضوء على مبادرات البقالة الاجتماعية النشطة الرئيسة التي تُعدّ دراسات لنماذج البيع بالتجزئة التعاونية. ومن خلال الزيارات والمحادثات، تواصلنا مع:

- ← "دكانة الناس" في بعقلين، الشوف
- ← "مَنْ وَسْلُو" في فرن الشباك، ضاحية بيروت
- ← "دكان المزرعة" في المزرعة، بيروت.
- ← "بيتنا" في برج حمود، ضاحية بيروت

رغم أنّ أهدافها مشتركة، إلّا أنّ كلّاً من متاجر البقالة الاجتماعية اللبنانية الأربعة تعمل بشكل فريد، وتتأثّر بمجموعة عوامل كالموقع الجغرافي، والبنية القانونية، واحتياجات المجتمع، ودعم المتطوّعين، ورؤى المؤسّسين المتميّزة. ويهدف هذا التنوّع في الدراسات إلى تقديم تصوّرات لتصميم نماذج البقالة الاجتماعية بما يتناسب مع الواقع اللبناني المعقّد.

٤. قامت "جبال" بجمع رؤى حول البقالة الاجتماعية العالمية المتاحة لأولئك الذين يرغبون في استكشاف النماذج التعاونية (الرابط الداخلي هنا).

٥. انظر العدالة البيئية في لبنان (بيروت: جبال، ٢٠٢٠) ولجنة السيادة الغذائية، استراتيجية زغرنا الغذائية (بيروت: جبال، ٢٠٢٣) على موقع جبال الإلكتروني (<https://www.jibal.org/publications>).

٦. انظر: نادين معوض، التعاونيات في زمن الأزمات (بيروت: منشور ذاتي، ٢٠٢٢).

جعل الغذاء والسلع الأساسية في متناول الجميع



من سعر المنتج) ويخفف من الضرر البيئي، حيث تم توفير ٥ أطنان من البلاستيك حتى الآن. يضم المتجر مجموعة منتقاة من السلع غير المعبأة - المكسرات، البذور، الحبوب، البقوليات، الزيوت، الطحينة، الخل، لوازم التنظيف، مستحضرات النظافة الشخصية، الصابون البلدي، طعام الحيوانات الأليفة، والحلويات المحلية - بإجمالي ١٥٠ منتجًا، وجميعها من مصادر محلية. ومن أجل تجنب منافسة المتاجر المحلية الصغيرة، لا تُباع المنتجات الطازجة في المتجر، أو المنتجات الحيوانية الثانوية، أو المعلبات، أو التوابل. فبدلاً من ذلك، يأملون في افتتاح عدة فروع قادرة على منافسة المتاجر الكبرى، مما يحول الاقتصاد المحلي نحو ممارسات بيع بالتجزئة أكثر مراعاة للبيئة والمجتمع. في عام ٢٠٢٣، افتتحوا فرعاً آخر في بشتفين- الشوف؛ وهم بصدد افتتاح فرع ثالث في حاصبيا- الجنوب.

تستقبل "دكانة الناس" جميع المتسوقين للاستفادة من أسعار مخفضة دون الحاجة إلى نظام عضوية، مع أن الذين يقدمون لها مساهمات عينية أو يروجون لأعمالها عبر وسائل التواصل الاجتماعي، يحصلون على بطاقات خصم خاصة. وبدلاً من الاعتماد على المتطوعين، نجدهم يكافئون جميع العاملين، ولو بشكل متواضع، تقديرًا لجهودهم (مع أن المؤسسين المشاركين عملوا مجاناً خلال الأشهر الستة الأولى). يتألف فريقهم من ١١ موظفًا بدوام جزئي، ثمانية منهم مؤسسون مشاركون. يعقد المؤسسون المشاركون اجتماعات عامة شهرية فيما بينهم، واجتماعاً شهرياً آخر لجميع الموظفين لأخذ تقييماتهم بعين الاعتبار. جمعوا الأموال لفتح متجرهم الأول عن طريق بيع أسهم لأصدقائهم الذين أرادوا دعم مبادرتهم هذه. وقد حصل هؤلاء المساهمون على خصومات مدى الحياة من المتجر، وقسيمة شراء لمرة واحدة بقيمة ٢٠ دولارًا، ووعداً بتوزيع الحصص بمجرد أن يبدأ المتجر بتحقيق الأرباح. والآن، وبعد أن حققت سلسلة متاجر بعقلين استقراراً مالياً، نجدها توجه تمويلها نحو التوسع، والتجديد، والاستشارات، والتدريب. إن "دكانة الناس" مسجلة كشركة لبنانية مغفلة (ش.م.ل)، وهي توازن بين قيم التعاونيات وهيكلية المساهمة.

٣١ / متاجر البقالة الاجتماعية الموجودة في لبنان

دكانة الناس في بعقلين، الشوف



في عام ٢٠٢٢، افتتحت دكانة الناس متجرها في بعقلين- الشوف، بهدف تقديم منتجات غذائية عالية الجودة للمجتمع المحلي بأسعار أقل من أسعار السوق، مع تعزيز الاستهلاك المستدام. يجلب الزبائن عبواتهم الخاصة، أو يستخدمون عبوات أعيد تدويرها متوفرة في المتجر. هذا ما يقلل من تكاليف التغليف على المستهلك (والتي قد تصل إلى ٢٠٪

٣٠١ / متاجر البقالة الاجتماعية الموجودة في لبنان

مَنّ وسلوى

في فرن الشباك، ضاحية بيروت



في عام ٢٠٢٣، افتتحت "مَنّ وسلوى" بقالة اجتماعية في فرن الشباك - بيروت، لمواجهة الأزمة الاقتصادية في لبنان، من خلال توفير مواد غذائية بأسعار مقبولة وبمتناول سكان الحي في سوقها الصغير المستدام، وخاصةً في سوق يتحدّى هياكل الدعم المجتمعي الطائفية. حيث يوفّر المتجر مجموعة واسعة من المنتجات - منتجات طازجة، عضوية وتقليدية، حبوب، بقوليات، توابل، معلّبات، زيوت، دبس السكر، زبدة المكسرات، منتجات ألبان، بيض، وجبات خفيفة، مرطبات، لوازم تنظيف، مستحضرات نظافة، صابون بلدي، منتجات ورقية، حفاظات، وكتب مستعملة (٣ دولارات للواحد) - مع توفّر منتجات مختارة بكميات كبيرة. ومن خلال إعطاء الأولوية للمنتجين المحليين، من صغار إلى متوسطي الحجم، تُعالج "مَنّ وسلوى" تحديات سلسلة التوريد المحلية، وتُعزّز الروابط المجتمعية.

كما أنّها تدعم المنح والأرباح على السلع الفاخرة ذات الأسعار المرتفعة، كالوجبات الخفيفة، والبيرة، والمواد الغذائية الأساسية، بحيث تدرس أسعارها لتكون بمتناول الجميع، مع الإبقاء على هوامش ربحية معتدلة.

تعتمد "مَنّ وسلوى" على نظام عضوية هجين، بحيث تشمل العضوية التطوعية رسومًا سنوية قدرها ١٠٠ دولار أميركي، و٣ ساعات عمل تطوعي شهرياً (بخصم إضافي ١٠٪)، وحقوقاً في اتخاذ القرارات، وحقيبة تسوّق مجانية، وإمكان رعاية عضوية شخص آخر. وغالبًا ما تكون مرنة في تخفيض الرسوم السنوية وفقًا لإمكانات الأفراد. ففي ظل غياب شبكة تطوعية واسعة، يتدخّل الأصدقاء أحيانًا في مهام التوعية، بينما يدير العمليات فريق مكوّن من ستة أعضاء (مؤسّسان مشاركان وأربعة موظّفين، من بينهم موظّف بدوام جزئي). في البداية، عملت العضو المؤسس المشارك، مريم، دون أجر في كتابة المقترحات للحصول على المنح، أمّا الآن، فهي التي تُؤمّن جميع الرواتب، باستثناء راتب مدير العمليات الذي يُقتطع من إيرادات المتجر. يوازن نموذج الحوكمة هذا بين الكفاءة والشمول، حيث يركّز المؤسسون المشاركون ومدير العمليات على القرارات التشغيلية اليومية، بينما يتخذ الأعضاء والموظفون القرارات الرئيسة من خلال مناقشات تعاونية منظّمة.

لإطلاق المبادرة، تمّ تمويل "مَنّ وسلوى" بمنحة لمدة عام واحد وبمساهمات بقيمة ١٠٠ دولار أميركي من ٢٠ عضوًا من المغتربين لتغطية تكاليف العضوية. أمّا اليوم، فتقترب "مَنّ وسلوى" من تحقيق الاستدامة المالية كمتجر صغير، غير أنّ إنشاء نظام عضوية متين وضامن لاستقرارها المالي الكامل، يبقى هدفًا طويل الأمد. إنّ "مَنّ وسلوى"، المسجّلة حاليًا كمنظمة غير حكومية وغير ربحية في لبنان، تأمل في الحصول على تسجيل رسمي كتعاونية استهلاكية، ومواصلة دعم التعاونيات ومحلات البقالة المماثلة الأخرى. وهي اليوم تدعم تعاونية نسائية تُدعى "بيّتنا"، والتي سنناقشها لاحقًا كدراسة حالة مستقلة. كما أنّها تركز أموالها على الإعانات، والتوظيف، وتنظيم الفعاليات، وعلى دعم "بيّتنا"، موازنةً بين نموّها وردّ الجميل للمجتمع الذي ساعدها.

يحصلون بسهولة على منتجات محلية عالية الجودة بدعم من منظمة غير حكومية شريكة، أو من جهة مانحة خاصة. ويقدم متجرها مجموعة متنوعة من المنتجات المتوفرة في أي سوبر ماركت صغير: منتجات عضوية طازجة، معلبات، حبوب وبقوليات، معكرونة، زيوت، خبز، عسل، منتجات ألبان، بيض، توابل، مرطبات، قهوة، شاي، وجبات خفيفة، مواد غذائية أساسية، منتجات تنظيف ونظافة شخصية، وسواها.

تعمل "دكان المزرعة" وفقاً لنظام العضوية، وهو متاح للجميع، برسوم سنوية تبدأ من ١٠ دولارات قابلة للتعديل حسب رغبة العضو. وتساعد هذه الرسوم في دعم النظام التضامني للتسعير. كما يتم تقسيم الأعضاء إلى ثلاث فئات تسعيرية بناءً على وضعهم الاجتماعي والاقتصادي: أ (الأكثر هشاشة)، ب (متوسط الدخل)، ج (وضع اقتصادي مريح). هكذا تختلف الأسعار تبعاً لذلك، حيث يدفع الأعضاء ذوو الدخل المحدود السعر الكامل، بينما يحصل مَنْ هم في وضع اقتصادي أكثر ضعفاً على خصومات على جميع المنتجات. كما ترحب "دكان المزرعة" بغير أعضائها للتسوق، لكنهم لا يستفيدون من خدمات التوصيل أو استلام قائمة المنتجات الطازجة الأسبوعية عبر الواتساب. ويتألف فريقهم من أربعة موظفين، اثنان منهم يعملان بدوام كامل، بالإضافة إلى بعض المستشارين الخارجيين والمتطوعين الذين يقدمون الدعم على أساس الاحتياجات.

٣١ / متاجر البقالة الاجتماعية الموجودة في لبنان

"دكان المزرعة"

في المزرعة، بيروت



تأسست "دكان المزرعة" عام ٢٠٢٠ ردًا على الأزمة الاقتصادية، بدافع الرغبة في تأمين نموذج بديل للمساعدات الغذائية. وبعد افتتاحها بأسابيع قليلة من انفجار مرفأ بيروت، ازداد عملها بحكم الضرورة. فتطورت مهمتها بسرعة، وبدأت في إيجاد حلول لتضخم الأسعار وتراجع إمكانية الحصول على سلع عالية الجودة بأسعار معقولة. واليوم، تؤمن "دكان المزرعة" معظم منتجاتها من منتجين محليين يتبعون ممارسات مستدامة ويسعون منتجاتهم بما يتناسب مع الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية للزبائن. ويعتمد هذا النموذج على الدعم المتبادل، حيث يستفيد العملاء الأكثر ضعفاً من أسعار مخفضة، أو مدعومة بفضل الأرباح التي يحققها العملاء ذوو الدخل الأعلى.

كما تقوم "دكان المزرعة"، كلما سنحت الفرصة، بتوفير قسائم غذائية للأفراد الذين لا

٣١ / متاجر البقالة الاجتماعية الموجودة في لبنان

"بيتنا"

في برج حمود، ضاحية بيروت



"بيتنا" تعاونية غذائية بقيادة نسائية، تأسست رسميًا عام ٢٠٠٦ بعد حرب تموز/يوليو الإسرائيلية على لبنان، إلا أنها نمت كامتداد للعمل المجتمعي الذي انخرطت فيه منذ عام ١٩٩٩ في حي النبعة في برج حمود. كان قرار افتتاح فرع في النبعة قرارًا بالغ الأهمية. فلطالما عانى سكان المنطقة تاريخيًا من التهميش، وكانوا يعانون أكثر من غيرهم للحصول على عمل أو سكن بأسعار معقولة، وللاستحصال على أوراق ثبوتية رسمية أو إقامات أو تصاريح عمل، مما زاد من هشاشة أوضاعهم.

إلى جانب بيع المنتجات الغذائية الأساسية بأسعار معقولة، تتمثل مهمة "بيتنا" أيضًا في تقديم الدعم المعنوي للأفراد والأسر المعرضة للخطر، وتوفير مساحة للأشخاص المهمشين ليبادروا بالتعبير عن أنفسهم واحتياجاتهم. وتماشياً مع هذه المهمة، لا يشبه متجرهم المتجر التقليدي، بل يعمل كمركز مجتمعي يخلق جوًّا رحبًا يشعر فيه الناس بأنّ هناك مَنْ يسمّعهم، ويقدرهم، ويشجّعهم على تجاوز العقبات بدعم من جيرانهم. وتشكّل أنشطة

المشاركة المجتمعية هذه محورًا أساسيًا في أعمالهم، كما أنّهم يستضيفون أيضًا في مركزهم ناديًا للشباب نشطًا للغاية.

وهناك غرفة صغيرة في المركز مليئة بالأطعمة الأساسية ومنتجات التنظيف والنظافة، يبيعون فيها السكر، والملح، والمعلّبات، والمعكرونة، والأرز، والدقيق، والتوابل، والشاي، والقهوة. وهم يحصلون على منتجاتهم من تجّار البيع بالجملة، ويقدمون إعانات من خلال التمويل الخارجي بحيث يدفع الأعضاء ٧٥٪ فقط من تكلفة المنتج. وعلى الرغم من أنّ المشاركة ليست متاحة للجميع، فإنّ الحصول على العضوية إلزامي. حيث يتمّ قبول الأفراد أو عائلات الجيران المعرضة للخطر فقط. يدفع الأعضاء رسومًا شهرية قدرها ٥٠٠٠ ليرة لبنانية أو ٠,٥٦ دولارًا أميركيًا، ويتوقع منهم التطوُّع بأيّ طريقة ممكنة. يفتح المتجر مرتين فقط في الأسبوع لمدة ساعتين في اليوم، حيث يتمّ الترحيب بحضور الأعضاء لشراء ما يحتاجونه. يمكن لكلّ عضو أو أسرة التسوّق مرتين فقط في الشهر لخدمة عدد أكبر من الأعضاء. يتألّف فريقهم من ١٢ عضوًا، وجميعهم متطوِّعون يتمّ تعيينهم تلقائيًا. لا يوجد تسلسل هرمي في اتخاذ القرار، ويحضر جميع الأعضاء والمتطوِّعين اجتماعات عامة مرة أو مرتين شهريًا، حيث يتخذون القرارات المتعلقة بالمتجر معًا.

انطلقت التعاونية جرّاء توفير التمويل اللازم من قبل مؤسّستين مشاركتين، هما أيضًا من سكان حي النبعة، إضافة إلى مانحين دوليين. ويبدو المتجر اليوم غير مستقر ماليًا، حيث أنّ رسوم العضوية رمزية لا تُحقّق أيّ أرباح من البيع. كما أنّ الإيرادات تُستخدم لشراء السلع أو لتغطية تكاليف تشغيل المتجر. إنّ جمعية "بيتنا" غير مسجلة قانونيًا، وبالتالي فإنّ أيّ تمويل تتلقّاه يأتي من خلال شراكات مع منظمات غير حكومية (مثل "مَنْ وسلوى"، التي تساعد في تكاليف الإيجار والشراء). وتستخدم الجمعية تمويلًا إضافيًا لتغطية نشاطاتها، ودعمها، وتكاليف تشغيلها الإضافية.

٣,٢ /

نماذج حوكمة البقالة الاجتماعية في لبنان

إنّ البقالة الاجتماعية في لبنان لم تقدّم بعدُ نماذج حوكمة مُفصّلة. كما أنّه لم تُرسَخ أيضًا أنظمة أو أطر رسمية لصنع القرار، والإدارة، والرقابة العملياتية. وهنا نورد أدناه مُلخصًا للممارسات الحالية لكلّ نموذج، والتي جُمعت من خلال المقابلات.

تُعقد "دكانة الناس" اجتماعًا شهريًا للمؤسسين، وآخر يجمع المؤسسين والموظفين، حيث يُمكن للجميع أن يشاركوا الملاحظات والتقييمات. في هذا النموذج، لا يشارك عملاء المتجر في عملية صنع القرار، بل تُؤخذ مداخلات الموظفين فقط في الاعتبار، مع أنّ المؤسسين يتصرّفون على أنهم مجلس الإدارة وهم في نهاية المطاف صناع القرار. بحيث يتم عقد اجتماع الجمعية العمومية السنوي مع المساهمين، ولا يتلقّى المساهمون في المتجر أرباحًا على استثماراتهم، ومع ذلك يمكنهم استرداد أسهمهم بسعر السوق. فنموذج الحوكمة الخاصّ بهم يشبه نموذج الشركات التقليدي.

أمّا في "مَنْ وسلوى"، فإنّ المؤسسان المشاركان ومدير العمليات، هم الذين يتخذون القرارات بشأن الأحداث اليومية في المتجر. وبالنسبة إلى القرارات التنظيمية الأكثر أهمية، يُدعى الأعضاء والموظفون للمشاركة في صنع القرار. وهذا يشبه، إلى حدّ كبير، نموذج الحوكمة الهجين الموصوف في الأقسام السابقة أعلاه.

في "دكان المزرعة"، يتأرجح نموذج الحوكمة بين التقليدي والهجين، حيث يتمتّع الموظفون بمستوى معيّن من المشاركة في صنع القرار.

بينما تعمل "بيتنا" بلا تسلسل هرمي لاتخاذ القرارات، ممّا يعني أنّ جميع الأعضاء والمتطوعين يعقدون اجتماعات عامّة مرة أو مرتين شهريًا، حيث يتمّ التفاوض على القرارات واتخاذها معًا. كما أنّه لا يوجد موظفون، حيث يكون المشاركون إمّا أعضاء أو متطوعين.

وقد تمّ الحصول على المعلومات التي تغذي دراسة هذه القضايا من خلال مقابلات أجرتها "جبال" مع أعضاء ومؤسسي كلّ من نماذج البقالة الاجتماعية الأنف ذكرها. وهنا نرحّب بالقرّاء المهتمّين بالتواصل معنا للحصول على البيانات الأولية. إذ يمكن الاطلاع على جدول يقدّم مقارنة بصورة عامة بين خصائص كلّ نموذج من نماذج دراسة القضايا هنا.



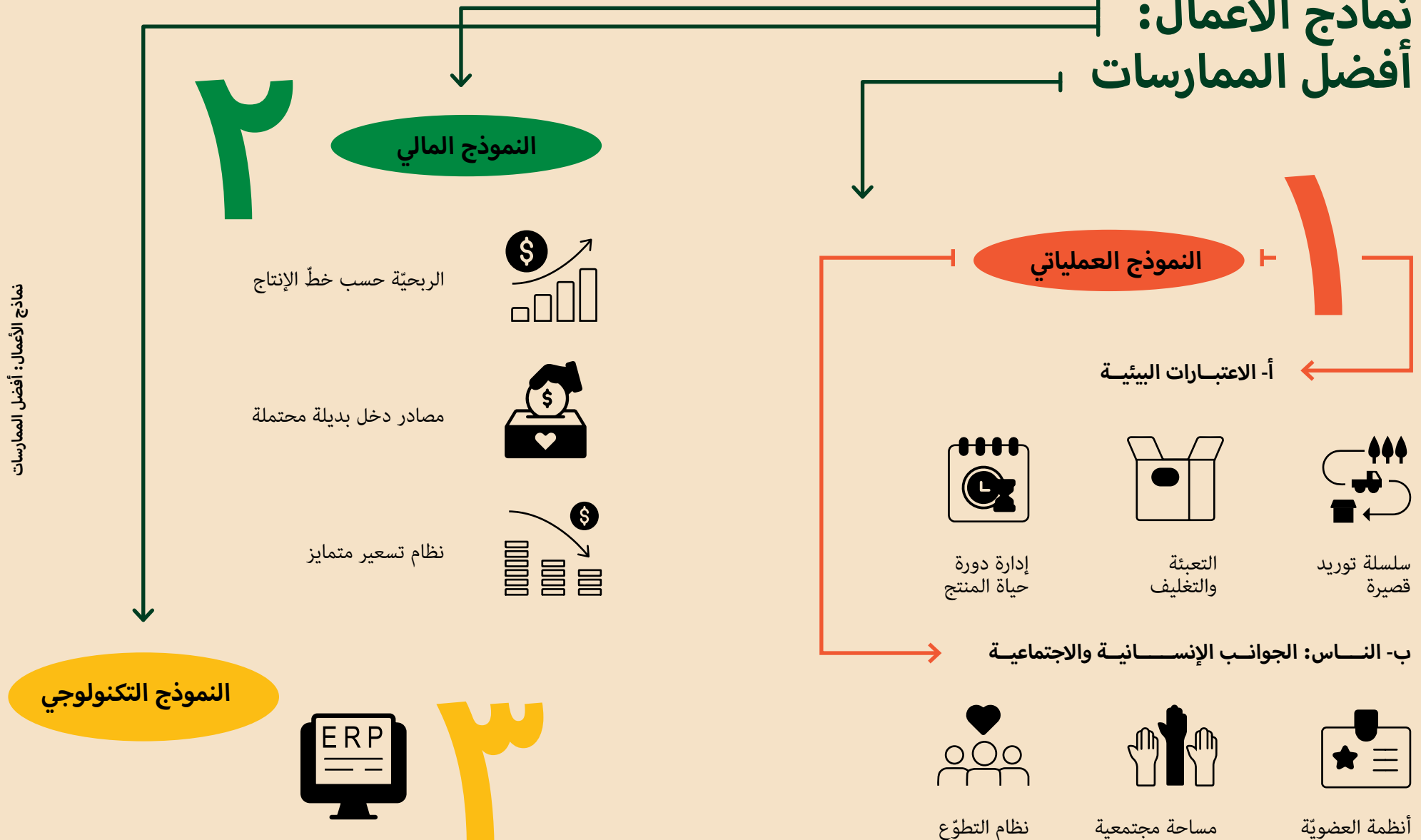
<http://www.jibal.org/wp-content/uploads/2025/08/Comaparative-Table-Lebanese-SGs.pdf>

الجدول ١: يُلخّص الجدول أنظمة العضوية والتسعير المعتمدة في نماذج البقالة الاجتماعية في لبنان.

التعاونيات / البقالة الاجتماعية	نوع العضوية		نظام التسعير	
	طوعي	إلزامي	متمايز	موحد
دكانة الناس	x	x		✓
مَنْ وسلوى	✓			✓
دكان المزرعة	✓		✓	
بيتنا		✓		✓

٤ /

نماذج الأعمال: أفضل الممارسات



بالتضحية ببعض من أموالهم. كما تجدر الإشارة إلى أنّ العديد من محلات البقالة الاجتماعية في لبنان والخارج، تتلقّى تبرّعات وأموالاً من منظمات غير حكومية محلية و/أو دولية، ومن جهات مانحة داعمة. وهذا ما يسمح لها بإحداث تأثير أكبر حيث توجد إمكانيّة محدودة للإلتزام المجتمع.

استُخدم جزء من هذه الاستراتيجيات في دراسة بعض الحالات في لبنان التي ذكرناها مسبقاً. وقد اعتمدت كلّ منها مناهج متنوعة لتحقيق التوازن بين الاستدامة المالية لمحلات البقالة وتأثيرها الاجتماعي و/أو البيئي. وفيما يلي، نتعمّق في مناهج نماذج الأعمال المتنوّعة التي يمكن اعتمادها، مع تسليط الضوء على أفضل الممارسات المتعلّقة بالجوانب العملية والمالية والتكنولوجية. وتستند هذه النتائج إلى أمثلة قائمة في لبنان وخارجه، بالإضافة إلى تجارب "جبال" في دعم مختلف المشاريع الاجتماعية والخضراء على مدى السنوات القليلة الماضية.

نموذج أعمال لمحلات البقالة الاجتماعية



٧. يشير الفائض من الطعام أو الغذاء المنقذ إلى المواد الغذائية الصالحة للأكل، التي لولا ذلك لكانت تُركت بلا حصاد أو تمّ التخلص منها، والتي يمكن جمعها من مصادر مختلفة وإعادة توزيعها.

٤ / نماذج الأعمال: أفضل الممارسات

كما تمّ استكشافه أعلاه، تتنوّع نماذج البقالة الاجتماعية في مظاهرها. وهذا يتضمّن طُرُق هيكلية نماذج أعمالها. فعلى سبيل المثال، تبيع بعض المتاجر فائض الطعام/الطعام المُستعاد فقط^٧.

بينما يستورد البعض الآخر منتجات طازجة من المزارعين المحليين، أو يبيع منتجات غير غذائية. بعضها مبادرات برعاية مشتركة من الدولة أو البلديات المحلية، بينما يُموّل البعض الآخر من خلال التبرّعات الخيرية و/أو جمع التبرّعات المجتمعيّة.

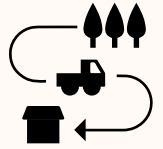
ولأنّ السمة المشتركة لمحلات البقالة الاجتماعية هي توفير المنتجات للمجتمعات الهشة اقتصادياً، تُدار جميعها تقريباً كمنظّمات غير ربحية، غالباً من قبل مزيج من المتطوّعين والموظفين بأجر معيّن. وعادةً ما يكون المتطوّعون أعضاءً أيضاً. وبينما تُركّز نماذج المتاجر المختلفة على أهداف مختلفة، اجتماعية أو بيئية على سبيل المثال، نوّد التأكيد على أنه إذا لم تكن إمكانية الوصول قيمةً أساسية، فإن العمل التجاري يصبح مجرد محلّ أو متجر ذي طابع خاص. وبينما قد يكون لهذا الأخير آثار اجتماعية وبيئية، فإنه يقتصر على طبقة اجتماعية محدّدة.

وقد تمّ إيجاد العديد من الطرق المبتكرة لخفض التكاليف على المستهلكين، غالباً من خلال إشراك المجتمعات المحليّة التي تخدمها محلات البقالة الاجتماعية. ولخفض تكاليف العمالة، تطبّق بعض المتاجر برامج تطوّعية بالاعتماد على الموارد البشرية للمجتمع الذي تخدمه. بينما تعتمد متاجر أخرى نماذج دعم متبادل، ممّا يسهّل زيادة القوّة الشرائية للشرائح الهشة من الزبائن من خلال قيام العملاء الذين يتمتعون بأمان اقتصادي أفضل،

٤١ /

النموذج العملياتي

أ- الاعتبارات البيئية



هناك العديد من الاستراتيجيات التي يمكن اعتمادها كجزء من نموذج أعمال محلات البقالة الاجتماعية، والتي يمكن أن تسهم في ممارسات أكثر مراعاة للبيئة. وغالبًا ما تحقق الاعتبارات البيئية فوائد متسلسلة، بالإضافة إلى تقليل الضغوط على البيئة الطبيعية، كضمان صحة المجتمع على المدى الطويل، وتحقيق فورات مالية كبيرة، ودعم الاقتصاد المحلي إذا طبقت بحكمة. وتتناول الأقسام التالية بالتفصيل كيفية تحقيق ذلك.

سلسلة توريد قصيرة

تركز كل من "دكان المزرعة"، "دكانة الناس" و"مَنْ وسلوى" على دعم الإنتاج المحلي الذي ينتج عنه مجموعة من السلاسل. حيث أن تقصير سلسلة التوريد من خلال الحصول على منتجات محلية، لا يسهم فقط في دعم الاقتصاد المحلي، بل يخفّض أيضًا التكاليف المالية والبيئية (كتقليل استهلاك الوقود). وقد تختلف معاني كلمة "محلي" باختلاف المنتج الذي يرغب متاجر البقالة في بيعه، لا سيما في بلد صغير كـلبنان ذي قدرات تصنيعية محدودة. فبالنسبة إلى المنتجات الغذائية المتوفرة في مناخ المنطقة وتضاريسها الجغرافية، يقع مصطلح "محلي" ضمن نطاق عشرات الكيلومترات. أمّا بالنسبة إلى المنتجات المصنّعة، فيجب إعطاء الأولوية للمُصنّعين الوطنيين أو الإقليميين، مع الأخذ في الاعتبار أن لبنان قد يحتاج إلى الاعتماد على جيرانه في التجارة. ليس الهدف هنا تجنّب الاستيراد أو التجارة، لأنّ بعض المنتجات ببساطة غير متوفرة محليًا ولا يزال المستهلكون يحتاجونها، بل التقييم الدقيق لمدى إمكانية العثور على المنتجات المطلوبة بسهولة في أقرب مكان ممكن.

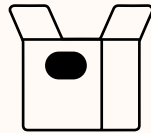
فبمجرّد تحديد مصادر محلية أخرى للمخزون، يمكن لمؤيدي البقالة الاجتماعية أيضًا

المشاركة في دعم مختلف المنتجين لتجميع الموارد معًا. على سبيل المثال، غالبًا ما يكون هناك إمكانية كبيرة لمشاركة النقل، وتنظيم مسار شحن محلي، وتقاسم مسؤوليات التنسيق، ممّا يوفر وقتًا ثمينًا للمنتجين المحليين. وهذا يمكن أن يقلّل أيضًا من التكاليف التي يتكبّدونها على النقل، وبالتالي، ربّما على البقالة. بمعنى آخر، يمكن للبقالة الاجتماعية أن تكون قوّة ربط بين مختلف أنواع المنتجين الذين تعمل معهم، ممّا يولّد تواصلًا بين أولئك الذين قد يستفيدون من التعاون مع الآخرين وفق نموذج أكثر تعاونًا.

على سبيل المثال، هل يُمكن الحصول على منتجات طازجة من مُزارع قريب؟ كيف يُنتج هذا المزارع منتجاته؟ هل يستخدم مُدخلات محلية؟ إذا كان الأمر كذلك، فهل هذه المُدخلات عضوية أم صناعية؟ هكذا تصبح الإجابة على جميع هذه التفاصيل أسهل مع تقلّص سلسلة التوريد باستمرار، ممّا يُتيح المزيد من البحث حول أفضل الممارسات البيئية. بالإضافة إلى أنّ تطوير الشراكات مع المزارعين المحليين، يمكن متاجر البقالة من الاستفادة من تأمين موثوق للمنتجات الطازجة، ممّا يمنع الانقطاعات الناجمة عن الأزمات الجيوسياسية أو الصحية (على سبيل المثال، كشفت أزمة كوفيد-١٩ عن مدى هشاشة سلاسل التوريد الدولية في خضمّ الأزمات).

التعبئة والتغليف

إنّ أحد أخطر جوانب الأزمة البيئية العالمية، يرتبط بالكمّيات المفرطة من النفايات المنتجة، والتي غالبًا ما تُدار بشكل سيّئ. هذه المشكلة حادة ومستمرّة بشكل خاص في لبنان، وغالبًا ما تتعاظم في خضمّ أزماته المتفاقمة الأخرى. وللحدّ من تأثيرها على النفايات، يمكن للبقالة الاجتماعية أن تلجأ إلى شراء وبيع المنتجات بالجملة، مع استخدام القليل من مواد التغليف، أو اعتماد خيارات قابلة لإعادة الاستخدام.



وإضافة إلى الحدّ من الأثر البيئي لنفايات التغليف، فإنّ الشراء والبيع بالجملة يُخفّضان الأسعار بشكل كبير. فمثلاً، تلاحظ "دكانة الناس" أنّ التغليف يشكّل ما بين ١٠٪ و ٢٠٪ من

سعر المنتج. كما يُسهّم في خفض تكاليف النقل من الموردين، إذ تشغل المنتجات المُغلّفة مساحةً أكبر في شاحنة أو مركبة التوصيل.

تُعدّ "دكانة الناس" في لبنان مثالاً على أفضل الممارسات للحدّ من التغليف. فهي تخزّن جميع منتجاتها في حاويات سائبة. ويتمّ تشجيع المستهلكين على إحضار حاوياتهم القابلة لإعادة التعبئة. فتصبح مراعاة ممارسات التخزين الآمنة والسليمة أمراً بالغ الأهمية حسب مناخ المتجر. على سبيل المثال، تشمل بعض التقنيات المستخدمة للتخزين السليم في البيئات الرطبة، تكديس المنتجات على منصّات خشبية بدلاً من وضعها مباشرة على الأرض، والتأكّد من عدم ملامستها للجدران لضمان التهوية الجيدة. كما تشمل تقنيات التخزين التقليدية الأخرى، إضافة أوراق الغار الجافّة إلى الحبوب والدقيق لطرد الحشرات.

تبيع "مَنْ وسلوى" أيضاً بعض المنتجات بالجملة. كما تتّبع ممارسات أخرى للحدّ من النفايات، كتوفير سلال متينة تكون بمثابة أغلفة قابلة لإعادة الاستخدام وإعادتها بعد الاستخدام. كما تقوم "دكان المزرعة" بمبادرة مشابهة من خلال توفير حقائب تسوّق قابلة لإعادة الاستخدام للبيع في المتجر. إنّ جميع هذه الاستراتيجيات التي تبدو صغيرة، تساهم في تقليل النفايات ضمن نموذج البقالة الاجتماعية.

إدارة دورة حياة المنتج

يمكن لمتاجر البقالة الاجتماعية - وهي متاجر مجتمعية تقدّم طعاماً مستداماً وبأسعار معقولة - الاستفادة من تبني نموذج أعمال دائري، يُعيد استخدام الموارد وتدويرها لخفض التكاليف والحدّ من الضرر البيئي^٨. وفي إدارة مخزونها، من الجيد لمتاجر البقالة والمتاجر المماثلة أن تسحب السلع من المخزون بنفس الترتيب الذي دخلت فيه، حيث تكون الأولويّة للمنتجات القديمة في عمليّة البيع. فهذا ما يُقلّل التلف، ويُطيل مدّة استخدام المنتج، ويبسّط عملية الشراء.



بالنسبة إلى المنتجات القابلة للتلف كاللبنان، واللحوم، والمنتجات الزراعية، تقوم العديد

من الأسواق، بما في ذلك متاجر البقالة الاجتماعية، بتقديم خصومات على المنتجات شبه منتهية الصلاحية لتقليل النفايات. هذا النهج شائع، ويمكن إعطاؤه الأولويّة في بعض النماذج لضمان الاستفادة الكاملة من الموارد.

أمّا بالنسبة إلى المنتجات الطازجة (الفواكه والخضراوات)، فيمكن لمحلّات البقالة الاجتماعية تعزيز إدارة النفايات من خلال الشراكة مع المزارعين الموردين. كما يمكن للمزارعين استعادة المواد العضوية غير الصالحة للأكل - كقشور الفاكهة أو المنتجات الفاسدة - لاستخدامها كسماد أو غاز حيويّ (طاقة من النفايات العضوية). ويمكن بيع المنتجات من الفئة ب - الصالحة للأكل إنّما غير مثالية من الناحية الجمالية - أو المنتجات التي على وشك التلف، بأسعار أقلّ لتجنّب الهدر.

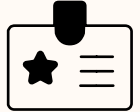
هناك نهج آخر يتمثّل في معالجة الأطعمة الطازجة لإطالة مدّة صلاحيتها وتنويع عروضها. على سبيل المثال، يمكن لمتاجر البقالة الاجتماعية تحويل فائض المنتجات إلى منتجات تدوم لفترة أطول، كالصلصات أو المربّيات. فمبادرات "الفواكه غير المرغوب فيها" تجمع المنتجات غير المكتملة أو الزائدة عن الحاجة لمعالجتها من أجل الحدّ من هدر الطعام. فمثلاً، غالباً ما تقوم "دكان" المزرعة بمعالجة الطماطم الطازجة غير المكتملة، وتحويلها إلى صلصة لتقليل الهدر وإنتاج منتجات جديدة.

٨. مؤسسة ألن ماك آرثر، "ما هو الاقتصاد الدائري؟"، ٢٠٢٣.

<https://www.ellenmacarthurfoundation.org/topics/circular-economy-introduction/overview>

ب - الناس: الجوانب الإنسانية والاجتماعية

أنظمة العضوية



من الشائع أن تقدّم متاجر البقالة الاجتماعية أسعارًا مخفضة لجميع العملاء أو لفئات محدّدة، كأولئك الذين يواجهون صعوبات اقتصادية. ولتعزيز المشاركة، يُنشئ العديد منها مجتمعًا من المستفيدين، هو بمثابة مجموعة من العملاء الدائمين الذين يشاركون في عمليات المتجر أو نظام المساعدات. ورغم أن إنشاء مجتمع كهذا ليس إلزاميًا، غير أنه ممارسة شائعة أيضًا، كما ناقشناه آنفًا. وقد تختلف أنظمة العضوية في متاجر البقالة الاجتماعية، لكنها عمومًا تنقسم إلى ثلاث فئات: إلزامية، أو طوعية، أو بلا عضوية.

فالعضويات الإلزامية تُلزم جميع العملاء بالانضمام إلى "البقالة الاجتماعية" للتسوّق فيها، علمًا أن العضوية متاحة لأيّ شخص يستوفي الشروط. يضمن هذا النظام قاعدة عضوية ودخلًا مستقرّين ويمكن توقّعهما، ممّا يساعد في التخطيط وتخصيص الموارد. كما أنه يعزّز شعورًا أقوى بالانتماء للمجتمع والمسؤولية المشتركة، حيث غالبًا ما يُساهم الأعضاء ماليًا أو من خلال العمل التطوّعي. بالإضافة إلى ذلك، تُوفّر رسوم العضوية المدفوعة^٩ مقدّمًا رأس المال الأولي، ممّا يُمكن "البقالة الاجتماعية" من العمل أو التوسّع. ومع ذلك، قد تُثني العضوية الإلزامية العملاء المُحتملين عن الالتزام بشروط العضوية، كساعات التطوّع الإلزامية. ففي لبنان، فقط "بيتنا" طبقت نظام العضوية الإلزامية وحصرته أيضًا على الأفراد في حيّها - النبعة.

في المقابل، تُعدّ العضويات الطوعية اختيارية ومتاحة للجميع. حيث يمكن لغير الأعضاء

التسوّق في "البقالة الاجتماعية"، لكنهم لا يحصلون على خصومات، أو فوائد، أو امتيازات خاصة بالأعضاء، كأولوية الحصول على منتجات معيّنة. تجذب هذه المرونة قاعدة أوسع من الزبائن مع تحفيز العضوية في الوقت نفسه. وفي لبنان، اعتمدت كلّ من "مَنّ وسلوى" و"دكان المزرعة" نموذج العضوية هذا.

وأخيرًا، لا تعتمد بعض متاجر البقالة الاجتماعية على نظام العضوية، ممّا يسمح لأيّ شخص بالتسوّق من دون الانضمام إلى برنامج رسمي. يعزّز هذا النهج سهولة الاستفادة منها، حيث يمكن للمائة شراء السلع والاستفادة من العروض بلا التزام. في لبنان، تتّبع "دكانة الناس" هذا النموذج، لكنها تقدّم لعملائها الأوفياء خصومات على منتجات مختارة، وأولوية في حصولهم على سلع معيّنة، مما يشجّعهم على الشراء مرارًا وتكرارًا دون الحاجة إلى نظام عضوية رسمي.

نظام التطوّع



غالبًا ما تشمل محلات البقالة الاجتماعية العمل التطوّعي، حيث يساعد الزبائن أو الأعضاء في مهامّ معينة كترتيب الرفوف، أو استلام الصندوق. يشترط بعضها التطوّع، بينما تشجّعه أخرى. فكلّ من "بيتنا" (لبنان)، و Park Slope Food Coop (الولايات المتحدة)، و Super Cafoutch (فرنسا)، تُلزم الأعضاء بفترات تطوّع، مع استثناءات للحالات الصحية، أو تقديم الرعاية، أو ظروف أخرى. أمّا في كلّ من Blue Mountain Food Co-op (الولايات المتحدة) و Episol (فرنسا)، فالتطوّع اختياري، لكنهما تقدّمان حوافز كالخصومات، أو أولوية الحصول على المنتجات. وفي لبنان، تقدّم كلّ من "مَنّ وسلوى" و"دكان المزرعة" أنظمة تطوّع اختيارية غير متطورة كثيرًا إنّما في طور النمو. وقد واجهت محلات البقالة الاجتماعية اللبنانية صعوبة في تغيير سلوك العملاء، حيث نجحت في تأمين متطوّعين لمرة واحدة فقط، لكنها وجدت صعوبة في الحفاظ على قاعدة متطوّعين ثابتة لتلبية الاحتياجات المستمرة.

إنّ العمل التطوّعي^{١٠} يعزّز التضامن، والشعور بالهدف المشترك، والمشاركة، ممّا يبني

٩. لمزيد من التفاصيل حول رسوم العضوية، راجع الملحق ب.

الدروس المستفادة من أفضل ممارسات الحوكمة

بعد تقييم "جبال" لمختلف أشكال الحكم، فإن النماذج التشاركية الديمقراطية تلقى صدى أعمق باعتبارها النموذج المفضل، حيث يتمكن كل من العمال والمستهلكين من المساهمة في عمليات صنع القرار. وبينما ندرك أن هذا النوع من النماذج قد يتخذ أشكالاً متنوعة في مراحل مختلفة من إنشاء وتشغيل بقالة اجتماعية، فإننا نجد أنه من الأهمية بمكان توصيل بروتوكولات الحوكمة ونماذج الملكية الواضحة إلى جميع المساهمين المشاركين في المشروع، في وقت مبكر، لتجنب الصراعات الناجمة عن الغموض. وإن التوصيات المقدمة أدناه، هي نتيجة لتقييم أفضل الممارسات المتعلقة بالبقالة الاجتماعية في الخارج، بالإضافة إلى الدروس المستفادة من المشاريع المحلية في سنواتها الأولى.

١. الحفاظ على مشاركة الأعضاء والموظفين

لا ينبغي الاستهانة بمشاركة الأعضاء و/أو الموظفين، فهي جوهر الحوكمة الديمقراطية؛ كما أن انخفاض مستويات مشاركة الأعضاء و/أو الموظفين، يُسهّل على بعض المجموعات الحازمة، سواءً كانت من الموظفين أو المدراء المتوسطين والعليا أو المجموعات الانتخابية، تحقيق سيطرة ونفوذ غير متناسبين.

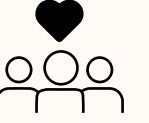
٢. الحفاظ على مشاركة متساوية للأعضاء والموظفين

في حال مشاركة كل من الأعضاء والموظفين في عمليات صنع القرار، من المهمّ ضمان تمثيل أصوات كلا الطرفين بالتساوي. وبما أن عدد الأعضاء قد يكون أكبر من عدد الموظفين، فمن الضروري إيجاد نظام يُراعي الاختلاف في الحجم، كمنح الموظفين حقّ النقض، أو تقسيم

مجتمعاً تعاونياً أقوى، يتعاون فيه الأعضاء لاستدامة المتجر. كما أنه يُخفّض التكاليف، ويشجّع نظام التسعير المدعوم الذي يحافظ على أسعار منخفضة للزبائن.

مساحة مجتمعية

يتعلّق الجانب الاجتماعي للبقالة الاجتماعية بدورها في تعزيز التواصل والدعم بين أفراد المجتمع. بمعنى آخر، إنها مهمة تتجاوز مجرد توفير الطعام بأسعار معقولة. فتقوم "دكانة الناس" بتعزيز الروابط المحلية من خلال استضافة أسواق موسمية لصغار المنتجين خلال العطلات، وعرض منتجات المجتمع المحلي. وتشجّع "منّ وسلوى" التجمّعات غير الرسمية، وذلك بافتراش الرصيف خارج متجرها بالطاولات والكراسي، ممّا يخلق مساحة ترحيبية للتواصل بين الجيران. كما تُشرك "بيتنا" مجتمعها بشدّة من خلال توفير منصّة يمكن للسكان من خلالها مشاركة همومهم أو طلب الدعم، بالإضافة إلى تنظيم فعاليات منتظمة، كاحتفالات العطل، وحفلات أعياد الميلاد، وورش العمل للكبار والشباب، لتعزيز المهارات في المجتمع.



٤٢ / النموذج المالي

الربحية حسب خط الإنتاج

نادرًا ما تتغير هوامش الربح الإجمالية (الفرق بين سعر بيع المنتج وتكلفته، يتم التعبير عنه كنسبة مئوية) عبر خطوط الإنتاج المختلفة. إذ إن متاجر البقالة الاجتماعية تتبنى نسختها الخاصة من هذا المفهوم، والتي تتناسب تمامًا مع مهمتها في دعم احتياجات المجتمع وتوفير الغذاء بأسعار معقولة. فتستخدم ما يُسمى باستراتيجية تسعير "الخسارة الرائدة"، حيث تُباع المنتجات الضرورية (كالخبز والحليب والأرز) بهوامش ربح منخفضة للغاية لضمان القدرة على تحمل التكاليف، بينما تحقق المنتجات غير الضرورية أو الفاخرة (كالأطعمة المتخصصة) هوامش ربح أعلى. على عكس متاجر البقالة التقليدية التي تستخدم أسعارًا منخفضة للضروريات كي تجذب العملاء لشراء سلع أعلى ثمنًا، تعتمد متاجر البقالة الاجتماعية على هوامش ربح أعلى من السلع غير الضرورية لتعزيز الربحية. وهذا ما يتيح للعملاء الأثرياء الذين يشترون السلع غير الضرورية، دعم المتجر بشكل غير مباشر، مما يُبقي المنتجات الضرورية في متناول الجميع.



مصادر دخل بديلة محتملة

يمكن لمحلّات البقالة الاجتماعية أن تنوّع مصادر دخلها بما يتجاوز المبيعات فحسب. فرسوم العضوية توفر إيرادات ثابتة حسب عدد الأعضاء ونظام الرسوم. على سبيل المثال، تضمن رسوم العضوية المرنة في "دكان المزرعة" تدفّقات نقدية في بداية كلّ عام، ممّا يغطّي التكاليف الثابتة.



وتُعدّ التبرّعات أو المنح أو الإعانات من المنظمات غير الحكومية المحليّة أو الدولية، وسيلة أخرى لتحقيق أسعار عادلة للمواد الغذائية. في ظلّ عدم استقرار الاقتصاد اللبناني، ينبغي

الجمعية العامة إلى هيئات، كما هو الحال في بعض التعاونيات ذات التوجّه الفوضوي^{١١}.

٣. احتضان النقاشات البناءة وتعزيزها

من التحدّيات التي غالبًا ما تُغفل أمام المبادرات التي تطبّق نموذج حوكمة ديمقراطية تشاركية، تعزيز ثقافة تحتضن النقاش المفتوح وتشجّعه بدلًا من قمعه. ينبغي اعتبار المشاركة في النقاش البناء سمة مميزة للديمقراطية، وينبغي أن تتجلى هذه الروح في الجوانب الرسمية للإطار الديمقراطي. وتحديدًا، من المهمّ تحفيز الأعضاء و/أو الموظفين على القيام بدور فاعل في المؤسسة وتشجيعهم على الترشّح للانتخابات.

٤. إيجاد التوازن المناسب

لا يوجد نهج واحد يناسب الجميع في ممارسات الحوكمة الديمقراطية. على كلّ متجر اجتماعي أن يضع أنظمة حوكمة ولوائحه الداخلية الخاصة، بناءً على رسالته، وأصحاب المصلحة فيه، وحجم أنشطته ضمن السياق القانوني المحلي. يمكن لنظام الحوكمة أن يجمع بين سمات نموذج الشركات التقليدي والنموذج الديمقراطي؛ والهدف هو إيجاد التوازن المناسب الذي يناسب سياق متجر البقالة الاجتماعي وهدفه.

١١. مكتبة باستا في لوزان، سويسرا، مثال بارز. وقد لاحظ أحد مؤلفي هذا الدليل مباشرةً هيكلها التعاوني أثناء العمل. للمزيد من التفاصيل، يُرجى زيارة الرابط <https://librairiebasta.ch/cooperative>

السلع الأساسية في متناول الفئات الهشة. ومع ذلك، فإنه يزيد من التعقيد، ويسبب الامتناع إذا لم يتم شرح فروق الأسعار بوضوح^{١٢}.

في لبنان، تستخدم "دكان المزرعة" نظام تسعير متميز بثلاث فئات سعرية بحسب دخل الأسرة، من الأقل إلى الأكثر هشاشة. فيتأهل الأعضاء للحصول على خصومات من خلال تقييمات الضعف، أو تقييمات الاحتياجات المالية التي تُجرى عند التسجيل، بينما يدفع غير الأعضاء أعلى سعر^{١٣}. يعزز هذا النهج نموذجًا قائمًا على التضامن، لكنه غالبًا ما يتطلب إدارة معقدة.

لمحلات البقالة الاجتماعية التعاون مع المنظمات المتطورة اجتماعيًا، لتأمين التمويل أو التعاون في المشاريع. فعلى سبيل المثال، تتعاون "دكان المزرعة" مع مطعم Nation Station و"سوق الموسم" للمزارعين، ومنظمتي "جبال"، و"مدى". كما تستخدم "دكانة الناس" نظام صناديق التبرعات (نقطة تجميع للدعم المالي) لتمويل المنتجات المجانية، أو دعم المنتجات بالجملة للزبائن ذوي الدخل المحدود، وغالبًا ما يتم ذلك بطريقة سرية.

إن ورش العمل التثقيفية حول أنظمة الغذاء أو الاستدامة، التي تمولها المنظمات غير الحكومية، والسلطات المحلية، أو يتم ترويجها للأعضاء، تُعد فكرة أخرى لتوليد الدخل مع تعزيز المشاركة المجتمعية. تُنظم كل من "بيتنا"، "دكان المزرعة"، و"دكانة الناس" مثل هذه الفعاليات لرفع مستوى الوعي وتوطيد الروابط المحلية.

فيتكفل تطوع الأعضاء بتعويض التكاليف التي كانت ستتطلب موظفين بأجور. في لبنان، حيث التطوع أقل شيوعًا، يتطلب بناء نظام تطوعي فعال جهدًا أوليًا، لكن يُمكن أن يحقق مذكرات كبيرة.

نظام تسعير متميز

يمكن لمحلات البقالة الاجتماعية أن تختار بين أنظمة تسعير متساوية أو متميزة، حيث تختلف الأسعار بحسب أوضاع العملاء. فالتسعير المتساوي يستخدم الأسعار نفسها مع الجميع، وهو أكثر بساطة وشفافية. وهذا النظام يعزز الشعور بالمساواة بين الأعضاء، ويقلص من الخلافات حول الظلم المعهود، كما أنه يسهل العمل في الإدارة أكثر من تتبع مستويات الأسعار المختلفة. ومع ذلك، قد يحذر من التنافسية إذا قدمت المتاجر الأخرى أسعارًا مخصصة، مما قد يقلل من وصول العملاء إليها.



على النقيض من ذلك، يقوم نظام التسعير المتميز بتعديل الأسعار لتعكس الاحتياجات المتنوعة. كمستويات الدخل، وجذب المزيد من الأعضاء، وتوزيع التكاليف الثابتة على حجم مبيعات أعلى لتحقيق ربحية أفضل. فهذا النظام يعزز العدالة الاجتماعية بجعل

١٢. انظر الملحق د.

١٣. للحصول على تفاصيل حول تقييم نقاط الضعف في "دكان المزرعة"، انظر الملحق هـ.

٤٣ /

النموذج التكنولوجي



تُشجّع مبادرات البقالة الاجتماعية على تكييف تقنياتها مع نماذج أعمالها الفريدة. وبينما يُمكن، في كثير من الأحيان، أن تدير الشركات الصغيرة بعض العمليات يدويًا، إلا أن هذا يُعتَبَر عادةً أقلّ كفاءة وأكثر تكلفة. فتستخدم معظم الشركات اليوم، بما في ذلك متاجر البقالة الاجتماعية، برامج تخطيط موارد المؤسسة (ERP)، وهو نظام يدمج مباشرةً المبيعات، والمخزون، والمشتريات، والموارد البشرية، ووظائف أخرى، في عملية الرصد والإدارة. وإن أنظمة تخطيط موارد المؤسسة هذه، تحسّن الكفاءة بعدّة طرق:

يطلب نظام العضوية من نظام تخطيط موارد المؤسسة، تخصيص هوية لكل عميل من أجل تخزين بياناته الشخصية وحالة عضويته، ممّا يُتيح تقديم خدمات مصممة خصيصًا له. وفي حال وجود نظام تطوّعي، يُمكن لنظام تخطيط موارد المؤسسة أن يتتبع ساعات تطوُّع الأعضاء، ممّا يُحسّن دقّة إدارة الموارد البشرية.

يطلب نموذج الدعم المتبادل - حيث تُعوّض الأسعار المرتفعة لبعض السلع انخفاض الأسعار على السلع الأساسية - استثمارًا تكنولوجيًا كبيرًا. حيث ينبغي لنظام تخطيط موارد المؤسسة تصنيف الأعضاء حسب فئة التسعير، وتطبيق أسعار مناسبة لكلّ صنف، وإعداد تقارير مفصّلة عن المبيعات حسب العضو ونوع الصنف. وتُعتبر هذه البيانات حيويّة لمراقبة نظام الدعم المتبادل، وإعداد التوقعات، وتعديل الأسعار للحفاظ على القدرة على تحمّل التكاليف والربحية.

٥ /

الخاتمة

متاجر البقالة الاجتماعية هي متاجر مجتمعيّة تُقدّم طعامًا مغذّيًا بأسعار معقولة. إنّها أداة حيوية للتغيير الاجتماعي ومواجهة التحديات البيئية في آن واحد. ومع ذلك، لا يُمكنها أن تزدهر من دون بيئة داعمة تُحيط بها. في لبنان، تعمل جمعيّة "جبال"، إلى جانب العديد من المنظّمات والممارسين في ائتلاف الزراعة البيئية في لبنان (ACL)^{١٤}، على توفير مثل هذه البيئة.

تتبنّى متاجر البقالة الاجتماعية، والتي تُعرف غالبًا بمتاجر البقالة التضامنية، نهجًا اجتماعيًا مبتكرًا لمعالجة انعدام الأمن الغذائي، من خلال ضمان وصول جميع أفراد المجتمع إلى طعام مغذٍّ. فالإلى جانب توفير الطعام بأسعار معقولة، تعزّز هذه المتاجر المشاركة المجتمعية، وتُقدّم الدعم الاجتماعي، وتوطّد الروابط المحليّة.

في أفضل حالاتها، تعالج متاجر البقالة الاجتماعية الأسباب المنهجية لانعدام الأمن الغذائي، من خلال التركيز على ما هو أكثر من مجرد توفير طعام صحي. فهي غالبًا ما تدعم مبادرات الزراعة المستدامة، وممارسات الاستهلاك المسؤول، وتقصير سلاسل التوريد وتوطينها. بالإضافة إلى ذلك، تُقدّم خدمات دعم تُزوّد الأفراد المُستضعفين بالمهارات والموارد اللازمة لتحسين أوضاعهم الاجتماعية والاقتصادية. ويعتمد نجاحها في جوهره على فهم وتلبية احتياجات مجتمعات مُهمّشة مُحدّدة، مع مراعاة احتياجات الأفراد الأقلّ حاجةً في المجتمع نفسه. وفي بعض المناطق، يُعدّ تحقيق هذا التوازن أمرًا أساسيًا للاستدامة المالية لمحلات البقالة الاجتماعية. في لبنان، تتمثّل رؤية "جبال" في إنشاء مئات محلات البقالة الاجتماعية في جميع أنحاء البلاد، حيث يكون لكلّ منها نموذج مُصمّم خصيصًا لمنطقته. وبينما نطمح إلى تحقيق أحلام كبيرة، نأمل أن تطمحوا إلى أحلام أكبر.

١٤. شبكة لبنانية مكونة من منظمات، ومبادرات، ومدربين، وخبراء، وباحثين، ومعلمين، ونشطاء في مجال الغذاء، ملتزمة بالدعوة إلى ممارسات الزراعة المستدامة ونشرها بهدف تحقيق السيادة الغذائية.



٦ / كيف نبدأ في لبنان



فيما يلي أدناه قائمة مهام للمساعدة في إطلاق مشروع إنشاء بقالة اجتماعية في لبنان^{١٥}.

خطوات إنشاء بقالة اجتماعية:



١. تحديد منطقة/حي ذي أهمية وحاجة مجتمعية

← إبدأ بإجراء محادثات غير رسمية لتقييم اهتمام المجتمع وحاجته لبقالة اجتماعية.

← تأكد من وجود حد أدنى من المنتجين - مزارعين أو موردين محليين - لدعم مخزون المتجر^{١٦}.



٢. اختر موقعاً محدداً. من الأفضل أن يكون موقع المتجر مركزياً، على مرأى من المارة، ويسهل الوصول إليه سيراً على الأقدام وبالسيارة، ويؤمن مواقف واسعة للسيارات. ولتكن مساحة أرضية المتجر حوالي ٤٥ متراً مربعاً تقريباً.



٣. قم بالتشاور مع المجتمع، وتشكيل فريق، وتطوير نموذج

← من خلال التشاور مع المجتمع المحلي والمنطقة المحيطة، يمكنك أن تحدد احتياجاتهم الحقيقية وتكون صورة واضحة عما يجب أن تقدمه البقالة الاجتماعية.

← اختر أفراداً متحمسين للمشروع وراغبين في المشاركة، وابدأ بتكوين فريق.

← ابحث عن أشخاص مهتمين بالاستثمار في المشروع أو التبرع لدعمه.

← اجمع تعليقات حول أفكار مشروعك، وابحث عن اقتراحات جديدة من خلال الاستبيانات الإلكترونية، واستطلاعات الرأي، ومجموعات التركيز.

← حدد عملاءك والمستفيدين المستهدفين، وأنشئ النموذج المالي المناسب.



٤. ضع تصور لنموذج الحوكمة الخاص لمشروعك، واعمل على تطويره

← ينبغي أن يكون لكل مشروع مجتمعي وثيقة حوكمة (تُعرف أيضاً باسم الدستور، أو الاتفاقية، أو القواعد، أو البنود) تُحدد غاية المؤسسة، وأهدافها، وهيكل العضوية فيها. كما ينبغي أن تُحدد هذه الوثيقة كيفية اتخاذ القرارات، وكيفية التعامل مع فائض الأموال المكتسبة خلال العام، وما يحدث للأصول في حال إغلاق المشروع، أو اندماجه مع آخر، أو بيعه.



٥. المتطلبات القانونية

← اختر هيكلًا قانونيًا مناسبًا يتماشى مع نموذجي الحوكمة والأعمال لديك.

← حدد التراخيص والتصاريح المطلوبة، وراع احتياجات التأمين.

^{١٥} راجع مؤسسة بلانكيت، "كيفية إنشاء متجر مجتمعي"، و للحصول على معلومات إضافية:

https://plunkett.co.uk/wp-content/uploads/Plunkett_How-to-set-up_Shop_final.pdf.

^{١٦} للاطلاع على قائمة المزارعين والمنتجين المحليين الصغار الذين يتبعون مبادئ الزراعة البيئية في لبنان، انظر الملحق و.

٧ / الملاحق

الملحق أ: الحومة الديمقراطية التشاركية

لتعميق فهمنا لنماذج حوكمة البقالة الاجتماعية، تستكشف "جبال" مشاريع ملهمة في جميع أنحاء العالم:

- سوبر كافوتش (مرسيليا، فرنسا)
- بلو ماونت فود كوب (كاتومبا، أستراليا)
- بارك سلوب فود كوب (بروكلين، الولايات المتحدة الأمريكية)
- إيبسول (غرونوبل، فرنسا)

نعتمد على هذه الأمثلة الأربعة: الثلاثة الأولى كناية عن تعاونيات استهلاكية، في حين تجمع الرابعة، إيبسول، بين مبادئ البقالة الاجتماعية والبنية التعاونية.

الحكومة التشاركية الديمقراطية

ما هي؟

تتميز الحوكمة التشاركية الديمقراطية في الشركات الخاصة بوظائفها المجتمعية والتعاونية. تُبنى هذه الكيانات من قبل السكان المحليين ولصالحهم، مع إعطاء الأولوية لاحتياجات الأعضاء والعمال، أو كليهما، من خلال المشاركة الفعالة. ومن خلال تبني نظام حوكمة ديمقراطي، تُعطي هذه الكيانات الأولوية للأعضاء والعمال في صياغة السياسات، وانتخاب المديرين، وتوجيه القرارات، مما يعزز الملكية المشتركة والتضامن.



٦. جمع التبرّعات

← تُعدّ النشاطات المجتمعية لجمع التبرّعات والهبات، من الطرق الرئيسة لإشراك المجتمع وتعزيز التزامه بمشروع البقالة الاجتماعية.

← يُعدّ التقدّم بطلب للحصول على تمويل منحة، طريقة تقليدية أخرى تُوفّر دعمًا أساسيًا للمشروع.

← يُعدّ بيع الأسهم في متجر، وهي عملية يستثمر فيها أفراد المجتمع الذين يخططون للاستثمار في متجر عبر امتلاك حصّة فيه، طريقة فعّالة لجمع الأموال محليًا وتجديد الأعضاء.

٧. البحث عن الموردين

← يجب أن تتناسب مجموعة السلع والخدمات التي تقدّمها، مع التركيبة السكانية لمجتمعك.



← عيّن الموردين المحليين الذين تسعى للعمل معهم، وحدّد جداول التسليم الخاصة بهم، ومتطلبات الحد الأدنى للطلب، وشروط الائتمان، وسواها من الشروط. فإنّ تحديد هذه الشروط والأحكام في مستهلّ المشروع، ويُفضّل أن يكون ذلك خلال مرحلة التخطيط للعمل، أمرٌ بالغ الأهمية. جمعت "جبال" قائمة بالمزارعين الموثوق بهم الذين يتبعون ممارسات زراعية سليمة بيئيًا (في الملحق ج).

← يُعدّ نطاق الأسعار الذي ستقدّمه من الاعتبارات الرئيسة الأخرى. وهذا يعتمد على زبائنك المستهدفين، ولكن يمكنك تلبية احتياجات متنوعة من خلال توفير منتجات اقتصادية إلى جانب المنتجات الفاخرة.

الهيكل:

١. الملكية

في تعاونيات بارك سلوب الغذائية، وبلو ماونتينز الغذائية، وسوبر كافوتش، وإيسول، يتمتع كل عضو بسلطة تصويتية متساوية في الاجتماعات العامة، بصوت واحد لكل شخص بغض النظر عن الأسهم المملوكة، مما يُجسد الملكية الجماعية. تُصنف بعض الاحتياطات أو الأصول المالية على أنها غير قابلة للتجزئة، أي لا يمكن توزيعها على الأعضاء. في حال إغلاق هذه التعاونيات أو مواجهة استحواذ خاص، تنتقل هذه الأصول - مثل المساحة المادية للمتجر - إلى تعاونيات أو منظمات مجتمعية أخرى، مما يضمن بقاء الثروة في يد التعاونية.

٢. هيئات الحوكمة

غالبًا ما يشمل هيكل حوكمة التعاونيات اجتماعات الجمعية العمومية، ومجلس الإدارة، واللجان، والأعضاء، والموظفين، وذلك لوضع رؤية مشتركة.

تُعَد اجتماعات الجمعية العمومية المنتديات الرئيسية لاتخاذ القرارات داخل التعاونيات (أو المؤسسات الاجتماعية التي تختار تطبيق نموذج حوكمة ديمقراطي تشاركي). يجتمع الأعضاء هنا لمناقشة بنود جدول الأعمال، وانتخاب المديرين، ورسم مسارات العمل المستقبلية، وتعديل الميزانيات أو خطط العمل. تشترط معظم الأطر القانونية عقد هذه الاجتماعات مرة واحدة سنويًا؛ ولكن غالبًا ما تعقد التعاونيات اجتماعات إضافية، حسب احتياجاتها وحجمها وتركيبها أعضائها وثقافتها الفريدة.

يتم اختيار مجلس الإدارة من داخل التعاونية في الاجتماع السنوي للجمعية العمومية. يُنتخب من ثلاثة إلى اثني عشر شخصًا لتولي مناصب مثل الرئيس، ونائب الرئيس، والأمين العام، وأمين الصندوق، من بين مناصب أخرى، لمدة ثلاث سنوات. يدعو هذا المجلس الأعضاء إلى الاجتماعات، ويستعرض الأعمال الجارية، ويستمع إلى آرائهم لتوجيه القرارات. من الناحية القانونية، يجب على أعضاء مجلس الإدارة التصرف بحكمة سليمة بما يخدم مصالح التعاونية، ورفض أي قرارات تتخذها الجمعية العمومية تُعتبر متهورة أو غير قانونية. علاوة على ذلك، فهم يرسمون مسار التعاونية، ويشرفون على أنشطتها، ويمثلونها في

الشؤون القانونية، ويضمنون القروض والأموال والمنح اللازمة لازدهارها.

في تعاونية Park Slope Food Coop الغذائية، يجتمع مجلس الإدارة عشر مرات سنويًا على الأقل بحضور ثلث أعضاء مجلس الإدارة (وهو الحد الأدنى لعدد الحضور اللازم لاتخاذ القرارات). ويجتمع مجلس إدارة تعاونية Blue Mountain Food Coop الغذائية شهريًا. ولتشجيع المشاركة، تقدّم Blue Mountain حسمًا بنسبة ٢٠٪ للأعضاء المتطوعين في مهام مدراء، نظرًا لصعوبة إيجاد أعضاء راغبين بذلك. أما في Super Cafoutch، يجتمع المجلس حسب الحاجة بحضور ٥٠٪ من الأعضاء، حيث يتخذ القرارات بالتوافق، أو في حال عدم التوافق، بأغلبية أصوات الأعضاء الحاضرين. ويجتمع مجلس إدارة Episol كل ستة أشهر، ويتخذ بعض القرارات، كقرار بيع الكحول، عن طريق الاستفتاء. يتطلب العمل كعضو مجلس إدارة جهدًا، ووقتًا، وخبرة لإدارة الاجتماعات وضمان استمراريتها. حيث يجب على الأعضاء أن يجتمعوا بانتظام، وتكون مناقشاتهم ميسرة، وطواعيةً بمجملها.

إنّ إحدى طرق تعزيز المشاركة والكفاءة تكون من خلال اللجان - وهي مجموعات ثابتة مكلفة بأدوار محدّدة. حيث تُتيح هذه اللجان فرصًا إضافية للأعضاء ليشركوا في صنع القرارات التعاونية، ويتم تعيينها من قبل مجلس الإدارة. وغالبًا ما تعتمد النظم التقليدية على لجان متعدّدة لمجلس الإدارة، بينما تُدار التعاونيات الأصغر عادةً من خلال هذه اللجان. فلدى تعاونية Park Slope Food Coop الغذائية لجنة لجدول الأعمال، من بين لجان مؤقتة أخرى، مسؤولة عن مراجعة الطلبات المقدّمة، ووضع جدول أعمال الاجتماع العام الشهري. وتدير Super Cafoutch عشر لجان تخصصية. حيث تُركّز هذه اللجان على مجالات مُحدّدة، كالتنوع أو العمليات، مستخدمة الطاولة المستديرة لتنسيق النقاشات. أمّا في لبنان، فتدير التعاونيات الرسمية (المسجلة قانونيًا) لجانًا رقابية للإشراف على العمليات.

٣. القواعد والسياسات

يُشكل الأعضاء بشكل جماعي القواعد التي يتبعونها، بناءً على المتطلبات القانونية واللوائح الداخلية التي تعكس رؤيتهم المشتركة. تتخذ هذه القرارات الرئيسية عادةً من خلال اجتماعات الجمعية العامة أو الاستفتاءات، مما يضمن أخذ صوت كل عضو في الاعتبار في عملية صنع القرار.

الملحق ب: رسوم العضوية

جمعت جبال رؤى حول العضوية والحوكمة، وهي متاحة للراغبين في استكشاف نماذج التعاونيات (رابط داخلي هنا).

Jibal has collected insights on membership and governance, available to those eager to explore cooperative models
([internal: link here](#))



ما الذي يدفعه الأعضاء أو يساهمون به ليصبحوا أعضاءً ويستفيدوا من مزايا العضوية؟ عادةً يسدّد الأعضاء رسومًا، وغالبًا يتطوّعون بأوقاتهم. وتجدر الإشارة إلى أنّ محلات البقالة الاجتماعية الأربعة لديها متطلبات مختلفة.

فكلّ من تعاونية Park Slope و Super Cafoutch تشترطان على الأعضاء شراء أسهم استثمارية في رأس المال - وهي حصّة مالية في التعاونية تمنح حقوق الملكية. الحد الأدنى المطلوب هو ١٠ أسهم، بتكلفة ١٠٠ دولار أمريكي في Park Slope، أو ١٠٠ يورو في Super Cafoutch. هذا ما يمنح المساهمين الأعضاء سلطة اتخاذ قرار متساوية (عضو واحد، صوت واحد، بغض النظر عن الأسهم المملوكة). وإذا اختار العضو إنهاء عضويته، يستردّ أسهم استثماره في رأس المال. كما تفرض Park Slope رسوم انضمام غير قابلة للاسترداد لمرة واحدة، قدرها ٢٥ دولارًا أمريكيًا. وفي بعض الحالات، تتوفّر مدفوعات مخفضة لكلّ من الرسوم والاستثمار، ويمكن للأعضاء طلب خطة سداد طويلة.

تشترط إحدى قواعد الأسرة على أفرادها الذين يعيشون تحت سقف واحد وتزيد أعمارهم عن ١٨ عامًا، انضمامهم جميعًا إلى التعاونية. كما تقدّم Super Cafoutch استثمارًا مخفضًا للعضو الثاني في الأسرة، حيث تُباع ٥ أسهم فقط بدلًا من ١٠.

مع ذلك، لا تشترط كلّ من تعاونية Blue Mountain أو Episol، شراء أسهم استثمارية. إذ تفرض Blue Mountain رسومًا سنوية قدرها ٤٠ دولارًا أمريكيًا لكلّ أسرة، بينما تفرض Episol رسومًا سنوية لا تقلّ عن ٥ يورو لكلّ أسرة.

العناصر القانونية للتعاونيات ومحلات البقالة الاجتماعية

كيف تُدير التعاونيات الاستهلاكية (وهي شركات مملوكة للأعضاء تُركز على تلبية احتياجات المجتمع) ومحلات البقالة الاجتماعية الملكية وهياكل الحوكمة الخاصة بها.

الملكية:

بما أنّ التعاونيات ومحلات البقالة الاجتماعية تُعطي الأولوية لمصلحة المجتمع على الربح، فإنّ أيّ ربح صافي يُحقّق غالبًا ما يُستخدم للاستثمار في المتجر، أو لتغطية التكاليف المتزايدة غير المسبقة الناجمة عن التضخم. في لبنان، تُحدّد اللوائح الداخلية للتعاونيات الاستهلاكية معايير مماثلة لتوزيع صافي الفائض، كما يلي:

١. يُخصّص الفائض المعاملات مع غير الأعضاء للصندوق الاحتياطي.

٢. بالنسبة إلى المعاملات مع الأعضاء:

- في التعاونيات ذات المسؤولية المحدودة، يُودع ٢٥٪ من الفائض في الاحتياطي.

- في التعاونيات ذات المسؤولية غير المحدودة، يُخصّص ٥٠٪ من الفائض للاحتياطي.

يُوزع الفائض المتبقي كما يلي:

- يُدفع ما يصل إلى ٢٥٪ للأعضاء كفوائد على أسهمهم، بحدّ أقصى ٦٪.

- يُخصّص ما يصل إلى ٥٪ للأنشطة الاجتماعية والثقافية.

- يُوزع الباقي على الأعضاء بناءً على معاملاتهم ومستوى مشاركتهم في التعاونية.

الملحق ج: العمل التطوعي في متاجر البقالة الاجتماعية

يمكن أن يكون العمل التطوعي في محلات البقالة الاجتماعية إلزاميًا أو تطوعيًا. نستعرض أدناه كلا النهجين.

في كل من تعاونية Park Slope Food و Super Cafoutch، يقوم الأعضاء بأداء عمل تطوعي إلزامي. حيث تتطلب Park Slope مناوبة عمل مدتها ساعتان و٤٥ دقيقة كل ٦ أسابيع، بينما تتطلب Super Cafoutch مناوبة عمل مدتها ٣ ساعات كل ٤ أسابيع. وقد تُمنح استثناءات لحالات محدّدة، بما في ذلك المشاكل الصحيّة، ورعاية شخص يعاني من المشاكل الصحيّة، وإنجاب مولود جديد، والوفاة، والتقاعد. على النقيض من ذلك، يُعدّ العمل التطوعي في كل من تعاونية Blue Mountain Food Coop و Episol، تطوعيًا إنّما مُشجّعًا بشدّة. ففي Blue Mountain، يحصل المتطوعون على خصم إضافي بنسبة ٢٠٪، بالإضافة إلى خصم العضوية البالغ ١٠٪ لكل ٤ ساعات عمل متتالية. وتشمل مهامّ التطوع عادةً ترتيب الرفوف، وتفريغ شاحنات التوصيل، والتدقيق في المحاسبة، والردّ على هواتف المكتب، والتنظيف، وتجهيز الطعام، وإعادة عربات التسوّق الخارجية، وإدارة الاتصالات. ومن خلال الدراسة العميقة لدور العمل التطوعي، والذي يمكن أن يكون حاسمًا للاستدامة المالية لمتجر البقالة الاجتماعية، فإننا نحدّد إيجابيات وسلبيات الأنظمة الإلزاميّة والطوعيّة.

العمل التطوعي الإلزامي

- يضمن موردًا ثابتًا للمتطوعين لدعم عمليّات المتجر والمبادرات المجتمعية.
- يُخفّض التكاليف بشكل كبير، حيث تُعدّ العمالة من النفقات الرئيسة لمحلات البقالة.
- يُمكن من خفض الأسعار من خلال تقليل الحاجة إلى هوامش الربح المرتفعة، حيث يُغطّي المتطوعون العديد من النفقات.
- يُعزّز المسؤولية المشتركة، ويساهم في نجاح المتجر.
- يسمح للأعضاء في المساهمة بأوقاتهم ومهاراتهم.

مع ذلك:

- قد يُثني الأعضاء المُحتملين عن التطوع.
 - قد يُقلّل من تفاعل الأعضاء أو يُثبّط عزيّمتهم إذا شعروا بأنهم مرغمين على المشاركة.
 - قد يخلق توترات بين الأعضاء.
 - يتطلب جهدًا إداريًا إضافيًا لتتبع ساعات العمل وضمان الالتزام.
- طواعيّة العمل التطوعي
- تُتيح المرونة وتسمح للأعضاء بالتطوع بالسرعة التي تُناسبهم.
 - تشجّع على المشاركة والالتزام الصادقين من الأعضاء.
 - تجذب المزيد من الأعضاء بعدم فرض العمل التطوعي.

مع ذلك:

- تؤدّي إلى تقلّبات في مشاركة المتطوعين، ممّا يُعقّد عملية تخطيط الموارد.
- تصعّب تأمين دعم تطوعي مستمرّ.
- قد تسبّب التوترات، بحيث أنّ بعض الأعضاء يستفيدون بلا مساهمة، بينما يتطوع آخرون مجّانًا.
- قد تؤدّي الى الحدّ من المشاركة والالتزام العام.

ملاحظة: تُقدّم بعض محلات البقالة الاجتماعية مستويات عضوية - خطط متناسقة بفوائد متفاوتة - تُقدّم خصومات أكبر للأعضاء الذين يتطوعون أكثر، كما هو الحال في تعاونية Blue Mountain. حيث يُمثّل كلّ مستوى ترتبيًا اقتصاديًا مختلفًا بين المتجر وأصحابه. وتُشير تعاونية Park Slope، التي تأسست عام ١٩٧٣ وتضمّ أكثر من ١٥٥٠٠ عضو، إلى أنّ التغيير أو الاختيار بين هذه المستويات، بشكل متكرّر، قد يُربك الأعضاء ويُضعف شعورهم بالملكية. فعندما يشعر الأعضاء بالملكية، يزداد احتمال اهتمامهم بالتعاونيّة، ممّا يُحسّن عمليّاتها. وبالتالي، عند تطبيقه بفعالية، يُمكن أن يُؤدّي العمل التطوعي الإلزامي إلى تعاونيّة أكثر نجاحًا.

علاوة على ذلك، فإنّ السماح للأعضاء باختيار مستوى عضويّتهم، قد يُفضي إلى نظام طبقيّ، حيث يختار الأعضاء الأثرياء عدم التطوع، بينما يساهم الأقلّ ثراءً في العمل. وتطرح

لكلّ نظام تسعير إيجابيات وسلبيات:

• **التسعير المتساوي:** يعزّز المساواة والبساطة والشفافية. كما يعزّز الشعور بالإنصاف بين الأعضاء، حيث يدفع الجميع السعر نفسه، ممّا يقلّل من النزاعات أو الشعور بالظلم. بالإضافة إلى ذلك، يسهّل إدارة النظام الموحد، من دون الحاجة إلى تتبّع وتطبيق أسعار متنوعة بناءً على خصائص الأعضاء. ومع ذلك، قد يحدّ من القدرة التنافسيّة إذا قدّمت المتاجر الأخرى أسعارًا مخصّصة، ممّا قد يحدّ من إمكانية الوصول إلى الزبائن.

• **التسعير المتميز:** يمكن أن يعزّز الربحيّة من خلال جذب المزيد من الأعضاء، وتوزيع التكاليف الثابتة على أحجام المبيعات الأعلى، وتلبية الاحتياجات المالية المتنوّعة بفعالية. ومع ذلك، فإنه يعقّد الأمور ويسبّب الاستياء إذا لم يتمّ توضيح أسباب اختلافات الأسعار بوضوح (انظر الجدول ٣).

الجدول ٢: أنظمة العضويّة والتسعير في محلات البقالة الاجتماعية

نظام التسعير	نوع العضويّة		التعاونيات / البقالة الاجتماعية
	إلزاميّة	طوعيّة	موحدة
تفاضليّة			
	✓		✓
		✓	
		✓	✓
	✓		
		✓	

Park Slope حجة أنّ ممارسة العمل في بيئة إيجابية، يُعزّز الرعاية والفخر والملكية بين الأعضاء. بالتالي فإنّ إلزام جميع الأعضاء بالمساهمة، بغضّ النظر عن وضعهم الاقتصادي، يُعزّز مجتمعًا تعاونيًا أكثر إنصافًا وتفاعلاً.

الملحق د: أنظمة التسعير الموحّدة والمتميزة

يتناول هذا الملحق أنظمة التسعير المعتمدة في متاجر البقالة الاجتماعية.

تعتمد كلّ من تعاونية Park Slope، و Super Cafoutch، و Blue Mountain، نظام تسعير متساوٍ، حيث يدفع جميع الأعضاء الأسعار نفسها، بغضّ النظر عن الطبقة الاجتماعية. أمّا Episol فتستخدم نظام تسعير متميز - حيث تختلف الأسعار بناءً على الحاجة المالية - لتقييم الأعضاء وفقًا لمتوسط دخل الأسرة واحتياجاتها. فتتقسم عضوية Episol إلى ثلاث فئات، ولكلّ منها تسعير مميّز للمنتج ذاته:

• **الفئة ١:** غير الأعضاء أو الأسر التي يزيد متوسط دخلها الشهري عن ١٠٠٠ يورو، لا يحقّ لها في قسم التضامن - أي الذين يدفعون السعر الكامل لدعم التعاونية - الحصول على خصومات.

• **الفئة ٢:** الأسر التي يتراوح متوسط دخلها الشهري بين ٦٥٠ و ١٠٠٠ يورو، وتستحقّ خصومات تتراوح بين ٢٠٪ و ٨٠٪ حسب المُنْتَج.

• **الفئة ٣:** الأسر التي يتراوح متوسط دخلها الشهري بين ٠ و ٦٥٠ يورو، وتحصل أيضًا على خصومات تتراوح بين ٢٠٪ و ٨٠٪ حسب المُنْتَج.

هذا النهج يجعل من Episol تعاونية ومتجر بقالة اجتماعي على حدّ سواء، بحيث تركّز على توفير السلع بأسعار معقولة. وتجدر الإشارة إلى أنّ نظام التسعير المتميز، لا يعتمد على كون العضويّة إلزاميّة أو طوعيّة (انظر الجدول ٢).

الملحق و: لائحة بصغار المزارعين والمُنتِجين المحليين



<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1AXcDY0YxrbpFZ2oggu6GWo1RWc7xpB41tVE9HYgiNY/edit?gid=0#gid=0>

يلخّص الجدول أنظمة العضوية والتسعير المعتمدة في العديد من محلات البقالة الاجتماعية التي درسناها.

الجدول ٣: سمات، إيجابيات وسلبيات أنظمة التسعير والعضوية

نظام التسعير	الإيجابيات	السلبيات
موحد	- البساطة - السهولة الإدارية	- احتمالية وجود أسعار غير مناسبة لبعض المنتجات/المستهلكين
تفاضلي	- العدالة الاجتماعية	- التعقيد - إمكانية حدوث جدال

يلخّص الجدول السمات المختلفة التي لاحظناها، بالإضافة إلى الإيجابيات والسلبيات لكل من أنظمة التسعير والعضوية - الهيكلية التي تحكم التكاليف ومشاركة الأعضاء في متاجر البقالة الاجتماعية. وهذه الإيجابيات والسلبيات ليست مطلقة، إذ تختلف باختلاف الأولويات الفردية.

الملحق ه: تقييم هشاشة "دكان المزرعة"

يحتوي هذا الملحق على تقييمات هشاشة "دكان المزرعة" في لبنان.



<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1ozuE0To-A-nsoKwFB6qhecPm8oKAT8YY/edit?gid=1174890755#gid=1174890755>

