



الجزء ٣-٢ الاتصالات الخارجية

مقدمة



تجد التعاونيات نفسها مضطرة للتعامل مع أجهزة تقنية في القطاعين الخاص والعام، ومع شبكات تجارية، من أجل المدخلات والائتمانات المصرفية. فهي تشتري المدخلات وتبيع منتجات أعضائها للشركات التجارية، وللأفراد أحياناً. ولا بدّ لها، في سبيل ذلك، من التفاوض حول شروط وأحكام الاتفاقات الخاصة بهذه العمليات. وكلما تحسنت صورة التعاونية وأنشطتها، تحسنت الشروط التي تجعلها قادرة على التفاوض. لذا، من الضروري أن تعمل التعاونيات من أجل تعزيز صورتها أمام المنظمات والشركات التي تتعامل معها، داخل المجتمع المحلي بوجه عام.

أهداف هذا الجزء

عند الانتهاء من هذا الجزء، يكون المشاركون قد اطلعوا على أهم مسائل العلاقات الخارجية للتعاونيات، وأصبحوا قادرين على التخطيط لأنشطة في مجالها.



نقاط التعلم الرئيسية

- العلاقات مع الحكومات
- الحصول على الاستقلال أو المحافظة عليه
- العلاقات العامة
- استراتيجيات التفاوض وأساليبه التقنية.



استراتيجية التعليم

- ١ - مناقشة حول علاقات التعاونيات مع الحكومات يطلب المدرب من مشاركين متطوعين، التحدث مدافعين عن الفكرة التالية أو معارضين لها: "هل العلاقات مع الحكومة مفيدة وينبغي تدعيمها" ؟



يحتاج الأمر إلى متحدثين اثنين يقفان إلى جانب الفكرة، وإلى اثنين آخرين يعارضانها. وينبغي لكل المشاركين الآخرين تحضير الحجج الداعمة للوقوف إلى جانب الفكرة أو معارضتها. يعرض المتحدثان بعد ذلك حججهما، وتُدور مناقشة عامة يتم التصويت في نهايتها.

٢ - تمرين في التفاوض

يطلب من المشاركين إعداد تمثيلية. ويقع عليهم العمل ضمن مجموعات تضم واحدتها ٥ أفراد لمناقشة المواضيع والخطط. وينبغي أن يتبنى نصف المجموعات خطط إدارة فندق، والنصف الثاني خطط التعاونية التي يجب أن يأخذ بها مدير التعاونية لإدارة شؤون التسويق.

يقوم أحد أفراد مجموعات الفندق بدور مديره العام، كما يقوم أحد أفراد مجموعات التعاونية بدور مدير التسويق في التعاونية.

المشهد

المجموعات التي تمثل التعاونية:

أنت الشخص المكلف بالتسويق في تعاونية زراعية، ووصلتك أخبار تفيد أن أحد كبار الزبائن (الفندق الرئيسي في المنطقة) وافق على شراء ما يحتاجه الفندق من فاكهة وخضر من موردٍ آخر، ولا تزال أسباب ذلك غامضة. ومن شأن هذا القرار، أن يؤثر بشدة على ربحية التعاونية، وخطتها الإنمائية كذلك. تتخذ أنت قراراً بمقابلة المدير الإداري للفندق لمحاولة مناقشة اتفاقية بيع جديدة تكون مقبولة من كلا الطرفين.

المجموعات التي تمثل الفندق:

أنت المدير الإداري للفندق، ويقع عليك عرض الأسباب الداعية للانتقال إلى موردٍ جديد. أنت توافق على الالتقاء مع ممثلي التعاونية، وقد تصل أو لا تصل إلى اتفاق، وفقاً على الشروط المعروضة.

٣ - التخطيط لحملة علاقات عامة

تقوم المهمة على التخطيط، بواسطة مجموعات تضم واحدتها خمسة مشاركين، لحملة تستغرق أسبوعاً للترويج لنشاطٍ جديد للتعاونية.

- تحديد موضوع حملة الترويج وغايتها
- تحليل الوضع وإمكانات التنفيذ (معايير داخلية وخارجية: الميزانية، التنظيم والموارد، مدة الحملة).
- الطرق التي سيجري استعمالها
- التخطيط للأنشطة، بما في ذلك الجداول الزمنية، والعاملون الذين سيقومون بالحملة، والميزانية، وشركاء تعاونيون محتملون، وتقييم النتائج).
- اتخاذ القرار بشأن المواد الترويجية (ملصقات جدارية، نشرات، برامج إذاعية، الخ...)، والتخطيط لكيفية تحضيرها
- إعداد الخطة لعرضها على الجمعية العامة بالشكل الملائم، (باستعمال اللوح الأسود، والبطاقات، والصحائف الورقية، الخ...)، ويمكن تقديم الخطة على شكل تمثيلية.

معلومات مرجعية

العلاقة بين التعاونيات والحكومة

يقع على عاتق الحكومات، إيجاد الشروط المثلى للتنمية القطرية. إلا أنها تنتهج أحياناً كثيرة مواقف لا تخدم سوى مصالح محددة. فالحكومات تمارس، عبر التشريعات، تأثيراً مباشراً على أنشطة التعاونيات - إيجابياً وسلباً على السواء. أما السياسات الاقتصادية فهي تحدد، بصورة غير مباشرة فقط، الإمكانيات التنموية للتعاونيات.



تحتاج المنظمات التعاونية إلى إطار ملائم قانونياً، وسياسياً، واقتصادياً، تستطيع أن تطور نفسها في داخله، في جو من الاستقلال الذاتي. لذلك، من المهم أن تتمكن التعاونيات من ممارسة نوع من التأثير على السياسة الحكومية.

يتمثل الشكل الأمثل للتعاون بين الحكومات والتعاونيات، في التشاور المنتظم، والحوار البناء، والعمل الإيجابي، توضيحاً لمصالح ووجهات نظر كل منها (ومصالح الأعضاء ووجهات نظرهم) ، من المنظور المحلي، والقطري، والإقليمي.

تتلخص مثل هذه المشاورات المنتظمة في:

- معلومات تقدمها الحكومة عن الأحوال الاجتماعية والاقتصادية الحقيقية وأسبابها، وتقييم التعاونيات لهذه الأحوال؛
- مشاورات من أجل الاتفاق على السياسات الريفية، الهادفة إلى توفير الرعاية الاجتماعية والاقتصادية للجميع بشكل عام وأعضاء التعاونيات بشكل خاص.

تعتمد الحكومات على معلومات وتحليلات جديرة بالثقة، من أجل اتخاذ القرارات السياسية. ويمكن للمنظمات التعاونية الحصول على المعلومات الضرورية لتحليلاتها الخاصة، ولصوغ مقترحات مدعومة بالحجج بشأن النشاط السياسي.

ومن المهم تقدير المسافة الصحيحة التي ينبغي المحافظة عليها في التعامل مع الحكومات ودوائرها وموظفيها، لأنه من شأن هذا أن يحسن قدرة التعاونيات على التفاوض. فإذا ذهبت التعاونيات "بعيداً في التقرب" من الحكومات، يمكن لهذه الأخيرة، في بعض الحالات، التدخل في شؤونها الداخلية.

ولا ينبغي اعتبار الموظفين والحكومات كتلة مترابطة متناغمة. فبالرغم من كون الموظفين المحليين ممثلين للحكومة، إلا أنه يمكنهم، في الوقت نفسه، أن يكونوا إخلاصاً لقضايا المناطق التي يعملون فيها، بحيث يكونون أطرافاً ملائمين للتزويد بالمعلومات ولتمثيل المصالح المحلية على الصعيد الحكومي الفوقي.

الحصول على الاستقلال أو المحافظة عليه

تشكل الديمقراطية السياسية أساساً هاماً لفعالية المنظمات التعاونية. وتستطيع الحكومات، في بعض الحالات، ممارسة رقابة شديدة على التعاونية بتدابير مثل:

- التأثير على الانتخابات داخل المنظمة؛
- طلب تقارير من مجلس الإدارة؛
- الطلب إلى التعاونيات تنفيذ الإجراءات السياسية الحكومية؛
- تقديم الدعم المالي وضمن الامتيازات توقعاً للحصول على دعم الناخبين؛
- الحد من نمو التعاونيات، للحيلولة دون أن تصبح تجمعاً لقوة سياسية حقيقية.

وينبغي أن تتمتع النقابات بدعم واسع القاعدة من جانب أعضائها، لتتمكن من الوقوف في وجه شدة التأثير عليها من قبل الحكومات. وتصبح تعبئة الأعضاء أكثر سهولة عندما تؤدي الاتحادات عملاً واضح الجودة، بتوفيرها خدمات حسنة لأعضائها، وعندما تتكون لديها رؤية واضحة لما تود تحقيقه للتعاونيات المنتمة إليها.

العلاقات العامة وصورة التعاونية

العلاقات العامة هي العلاقة بين التعاونية والجمهور عامةً، وتشير إلى الصورة التي تقدمها التعاونية عن نفسها للعالم الخارجي، وإلى كيفية العمل على تعزيز هذه الصورة. وتتسم العلاقات مع وسائط الإعلام بأهمية خاصة في عملية تكوين هذه الصورة العامة.

تستند الآراء عن المنظمات التعاونية إلى مصادر مختلفة، بعضها يصدر عن معرفة واقعية، والبعض الآخر عن تحامل مجحف، ومحاباة. وحتى علاقات العمل، فإنها تستند أحياناً كثيرة إلى المشاعر والعواطف، أكثر منها إلى خلفية فكرية منطقية. وكثيراً ما تظل الصورة سارية لفترة طويلة عن مؤسسة بعد أن تكون قد حدثت فيها تغييرات هامة. وعلى سبيل المثال، تظل فكرة الجمهور عن التعاونيات، في البلدان التي كانت خاضعة فيها لسلطة الحكومة، دون تغيير حتى بعد زوال الهيمنة الحكومية. إن أنشطة العلاقات العامة هي التي تكوّن الصورة عن تعاونية ما، والتي يمكنها المساعدة في تصحيح الأفكار المضللة والزائفة عنها.

مهمات العلاقات العامة

تتجه أنشطة العلاقات العامة للتعاونيات في اتجاهات ثلاثة بصورة عامة:

- تحقيق الشروط الأساسية المؤدية إلى النهوض بأحوال الأعضاء؛
- إقامة علاقات إيجابية مع الشركاء الخارجيين تؤدي مباشرة إلى علاقات أعمال؛
- الاضطلاع بدور اجتماعي - سياسي يعزّز فهماً أفضل للديمقراطية.

وتشمل الأنشطة النوعية:

- إبراز أهداف الاتحاد التعاوني، وإمكاناته، وتنظيمه؛
 - نشر الفكر التعاوني والمبادئ التعاونية، وما تتمتع به الأجهزة التعاونية من معارف وتعاملات تنسجم بالديمقراطية؛
 - نشر المعلومات المتصلة بالتعاونية، والتعليقات على السياسات والاقتصاد من منظور الاتحاد؛
 - المعلومات عن الأنشطة التي تقوم بها التعاونيات في مجال الأعمال والترويج للمنتجات.
- وتهدف هذه الأنشطة إلى تكوين "صورة" عن التعاونية (مجموع الآراء والأفكار التي يحملها الجمهور، خارج المنظمة التعاونية عنها)، الأمر الذي يساعد على تحقيق الأغراض والأهداف. ويتعيّن على كل منظمة تعاونية أن تجهد لتكوين صورة لنفسها، تميّزها بشكل واضح عن صور منافسيها.

ويقع على المنظمات التعاونية أن تقيّم آراء الناس بشأنها، حتى يتسنى لها تحسين صورتها في عيونهم.

وعلى سبيل المثال، وطّدت وحدات Volkbank و Raiffeisenbank الألمانية، شهرتها على قاعدة اهتمامها بالقطاعات المتوسطة والدنيا من السكان، أي بأغلبية السكان بالتالي. وهي تحافظ على وجودها في المناطق الريفية، وعلى كونها قريبة من أعضائها وزبائناتها. وتعاونيات Raiffeisen هي الموردّة للخدمات الرئيسية التي يحتاجها المزارعون في ألمانيا. وتستند

الصورة التي كونتها لنفسها على:

- المقدرة والكفاءة في مجال أنشطتها
- جدارتها بالثقة
- مركزها في السوق.

وتؤثر الصورة الإيجابية التي يحملها الجمهور عن التعاونية في الداخل، إذ أنها تعبئ الأعضاء والعاملين والاتحاد المنتميه إليه، عبر تعزيزها الشعور بالعمل الجماعي داخلها.

العلاقات العامة العملية

العلاقات العامة نشاط يمكن تعلّمه بالممارسة العملية اليومية للأنشطة. والأشخاص المتمتعون بملكة الكتابة، والذين يجدون هوى في العمل في وسائط الإعلام، وفي العمل الجماعي، هم المؤهلون، بشكل خاص، للعمل في مجال العلاقات العامة. وتوجد ثمة سبل عديدة للفت انتباه الجمهور لأشياء جديدة، وللتأثير على القرارات التي يتخذها أصحاب الشأن. من هذه السبل، على سبيل المثال:

- الدعوات الموجهة للجمهور الواسع أو لمجموعة مختارة، لقضاء يوم في ضيافة التعاونية، حيث يتاح لهم الاطلاع على نشاطها الداخلي؛
- توزيع النشرات والكراريس بهدف نشر الأفكار الجوهرية. ويرتبط هذا النشاط، في العادة، بدعوة للمشاركة في نشاط خاص؛
- الترويج بواسطة الملصقات الجدارية التي تعرّف الجمهور بعملية أو بنشاط في موضوع محدد. وتصلح هذه الملصقات للترويج للمنتجات؛
- الرسالة المفتوحة. ويلجأ إليها للتقدم بطلب، أو لتقديم اقتراح، أو للاحتجاج على موقف أو لتبني، وهي توجه في العادة، إلى الهيئات الناشطة على الصعيد السياسي، أو إلى وجوه سياسية بارزة؛ وترمي في الوقت ذاته، إلى كشف حقيقة وضع ما، بنشر معلومات عنه في الصحف. ويدعى القراء لتكوين رأي، ومساندة موقعي الرسالة المفتوحة أو موضوعها؛
- المناقشة العامة، ويتوقف شكلها على الثقافة المحلية.
- المناقشة في جناح معين (في الأسواق والمعارض، مثلاً، كجزء من عمليات تنشيط المبيعات)؛
- مناقشات على المنصة، بوجود مجموعة من الحاضرين أو عدمه؛
- المظاهرات، وتجرى بصورة محدودة نظراً لما تحمل من طابع سياسي.
- الحشود والتجمعات والتظاهرات، التي ينبغي أن يقتصر اللجوء إليها لمهمة العلاقات العامة فقط، نظراً لتوجهاتها السياسية بوجه عام.
- الحملات. يمكن للتعاونيات تنظيم حملات تروج لموضوع معين يهم التعاونية. وفي حال اشتراك عدد من التعاونيات في هذا النشاط، يجري تقاسم التكاليف فيما بينها. ويفضل أن يقوم الاتحاد بتنسيق الحملة برمتها.

المفاوضات والعقود

يتسم فن التفاوض (المناقشات توصلاً إلى اتفاق على نتيجة يرضى بها الطرفان) بأهمية خاصة في اقتصاد سوقي التوجه. فالأسعار، والنوعية، وفترة تعبير السلع، وتسليم البضاعة واستلامها، والضمانات الخ... كلها عوامل تحتاج إلى المناقشة والاتفاق بين الأطراف، عند اتخاذ قرار بشأن شراء المدخلات أو بيع المنتجات لمشتري معين. وقد تنشعب المفاوضات قبل توقيع العقود، أو تقتصر على بعض التفاصيل، وفقاً على أهمية الصفقة.

يفترض في كل عملية تفاوض، وجود طرفٍ لديه شيء يعرضه، وطرفٍ آخر في حاجةٍ إلى هذا الشيء. وليس من السهل الاعتراف دوماً بهذه العلاقة عند التفاوض مع الحكومة، أو مع المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التنشيط. فالقرار بسحب الخدمات والتمنع عن العمل، أمر محدود الفائدة في تعاونية غير خاضعة لسيطرة الحكومة، ولكن التعاون مع الحكومة يمكن أن يشكل، بصورة عامة، موضوعاً للتفاوض، عندما ترغب التعاونيات في الحصول على معونات دعم أو إجراء تحسينات في الشروط القانونية الأساسية.

الهدف من التفاوض هو، بشكل عام، التوصل إلى حلول مقبولة لمشكلة معينة، لا يستطيع الجهد الشخصي أن يؤدي وحده إلى النتائج المبتغاة بشأنها. إن الأطراف جميعها، تقدم في مطلع المفاوضات، ما تراه من حلول تعتقدها الفضلى وتود قبولها دون تعديلات. ويتم التوصل خلال التفاوض إلى تسوية يقبل بها جميع الأطراف.

استراتيجيات التفاوض وتقنياته

التفاوض فن يمكن تعلمه. فكلما تعمق فهم العمليات التفاوضية وتمت ممارستها في مجال التطبيق، سهل التوصل إلى خاتمة تكون لمنفعة الطرفين.

من شأن الإعداد الجيد للتفاوض أن يحسن من فرص نجاحها. وينبغي أن تكون مصالح التعاونيات واضحة، وكذلك الهدف من التفاوض، بحيث لا تشوبه الرغبات الخفية الغامضة. ويتعين أن تكون مصالح الطرف الشريك في المفاوضات معروفة سلفاً قدر المستطاع. ومن المفيد أن يتمتع الشخص المتفاوض بالقدرة على استشعار أسلوب وميزات الطرف الشريك في المفاوضات.

مراحل التفاوض

التصرف/السلوك	مراحل التفاوض
- العمل على خلق جوٍ إيجابي والمحافظة عليه - الانتباه إلى التعبيرات غير الكلامية - الحركات والإيماءات، ونبرة الصوت ولهجته الخ..	بداية الاتصال واستهلال المناقشة
بيان موجز - الحديث عن مصالح الشريك المتفاوض	العرض الموضوعي للموضوع
عندما لا تقضي المناقشة إلى حل الخلافات: تلخيص النتائج الجزئية التأكيد على النجاحات المحرزة فترات توقف قصيرة، ومعاودة إنعاش المناقشة بطرح بعض الأسئلة.	مرحلة المناقشة

← عدم التوصل إلى اتفاق ← مفاوضات جديدة
قرارات
← اتفاقية ← عقد

النقاش

النقاش هو أهم عناصر التفاوض. فهو يتيح للطرفين شرح الأسباب الداعية لاعتبار كل منهما أن رأياً بعينه هو الصحيح، وتبرير ما يطلبه. ويكون النقاش مثالياً عندما يتخذ الشكل التالي:

- طرح المطلب (الأطروحة)
- المسوّغات (لب المناقشة)
- الحجج الداعمة
- الاستنتاجات.

طريقة النقاش

١- توضيح طبيعة الإسهام في النقاش وهدفه

ينبغي لذلك:

- توضيح الموقف الذي ينبغي الدفاع عنه
- عرض البيان بطريقة يتم فيها ربط الحجة بالمناقشة السابقة
- التشديد على أهمية الحجة مقارنةً بحجج الآخرين.

٢- ينبغي، في سبيل إقناع الآخرين:

- معرفة أن كل مطلب له ما يبرره؛
- معرفة أن البراهين تستند إلى وقائع قابلة للإثبات؛
- عرض بعض التجارب بصفتها أدلة مفيدة قابلة للتعميم؛
- عدم احتكار الكلام فرضاً للصمت على الشريك المتفاوض، وعدم جعله يبدو على درجة من الحمق.

٣- مناقشة حجج الشريك المتفاوض

- عندما يحيط الغموض بنقطة ما، ينبغي العودة لمعرفة ما فهمه مفاوض بشأنها من المفاوض الآخر.
- ينبغي تناول ومناقشة نقاط أساسية (لا مواضيع جانبية).
- تناول موضوع النقاش من وجهتي النظر كليهما، ومحاولة توضيح الأمور.

توثيق نتائج التفاوض

يتم، في العادة، توثيق مكتوب لنتائج مفاوضات، أو مؤتمر، أو مناقشات هامة أخرى. ويتفاوت شكل هذا التوثيق وفقاً لاستعماله فيما بعد. وأهم أشكال التوثيق هي:

- رسالة التثبيت (إلى الشريك في الأعمال أو في التفاوض)
- التقرير (للاستعمال الداخلي، لكل المشاركين أو لأشخاص معينين آخرين)
- المذكرة للاستعمال الداخلي
- المحضر الرسمي (يحرره طرف أو كلا الطرفين، بهدف إرساله أحياناً إلى شخص ثالث)
- وثيقة إعراب عن نوايا يمكن أن تكون جزءاً من المحضر الرسمي
- العقد بين الأطراف بصفته وثيقة قانونية.

المحضر الرسمي

الغرض من المحضر الرسمي هو توفير سجل لاجتماع، يقوم مقام مذكرة للمشاركين، ومصدر معلومات للمتغيبين أو للغير. ويمكن اعتباره وثيقة قانونية فيما لو تم تصديقه من قبل جميع المشاركين.

ينبغي أن يتضمن المحضر الرسمي الغرض، والتاريخ، والمكان، والموضوع أو جدول الأعمال، وأسماء المشاركين (تلقح به قائمة بأسماء الحضور)، وزمن البدء، والختام، وتسلسل الوقائع، أو نتيجة المناقشات، وربما توقيح المشاركين ومحرر المحضر. ويتقرر تسلسل الوقائع أو نتائج المناقشات وفق جدول الأعمال بصورة عامة. ومن المهم التمييز الواضح بين المداخلات والقرارات المتخذة.

العقود

الاتفاقات الكبرى الهامة من المنظور الاقتصادي والاجتماعي، محكومة كلها بعقود، تعتبر وثائق ملزمة قانوناً، بوجه عام.

في ما يخص المؤسسات ذات الأغراض الاقتصادية الصرفة، من المهم التنكر أثناء المفاوضات وإعداد العقود، أن التعاون يعني العمل معاً، وأن الهدف يتمثل في تدعيم المنظمة. وينبغي أن يتسم التعاون بالعمل الطوعي مع الشركاء، وبوحدة الهدف والمصالح، وبسلطة عادلة لصنع القرارات.

إذا فقد أحد أطراف التعاون استقلاله بعد الاتفاقات، من شأن هذا أن يؤدي إلى التبعية، وإلى تقييد حرية اتخاذ القرارات. في مثل هذه الحال، لا يعود الحديث عن التعاون أمراً ذا معنى.

ينبغي أن تكون بنود التعاقد، بوجه عام، نفسها الواردة في القوانين المحلية، ما لم تستدع الضرورة تكميلها بإحكام خاصة.

ينظم العقد الشروط التي تعقد بموجبها صفقة أو تنشأ شراكة. وكلما ازدادت العلاقات تعقيداً ازدادت أهمية تثبيتها خطياً. ويصحّ هذا، بصورة عامة، على العقود التالية:

- عقود التعاون بين الأطراف ذات المصالح المتشابهة (تعاونية/تعاونية أو تعاونية/مؤسسة خاصة).
- عقود المشتريات المنصلة بشراء البضاعة وتسليمها
- عقود الإيجار الخاصة باستعمال المباني والمركبات
- العقود مع المنظمات غير الحكومية، القطرية والدولية
- العقود مع الحكومات، أو الدوائر الحكومية.

تختلف أحكام العقود ومبادئها اختلافاً كبيراً بين بلد وآخر وبين موضوع وآخر. وهي تتكون من ستة أقسام، بوجه عام:

- هوية أطراف العقد ومكان إقامتهم؛
- هدف العقد؛
- كيفية دفع الأتعاب أو الأجر عن الخدمات المنصوص عنها في العقد؛
- الغرامات المنصوص عنها بشأن الإخلال بأحكام العقد؛
- الأحكام الناظمة للمهل الزمنية وشروط فسخ العقد؛
- توقيح الأطراف المتعاقدة التي تسبغ الشرعية على العقد.