



الجزء ٤-١ التنمية التنظيمية وتحديد الرؤية المستقبلية

أهداف هذا الجزء

عند الانتهاء من هذا الجزء، يكون المشاركون قد أصبحوا قادرين على:

- إدراك أهداف التنمية التنظيمية للتعاونيات.
- شرح أهمية وجود رؤية مستقبلية وتطويرها.



نقاط التعلم الرئيسية

- أهداف التنمية التنظيمية للتعاونية
- التوازن بين أداء التشغيل وتلبية حاجات الأعضاء
- المقاربات الخاصة بالتنمية التنظيمية ودور المدرب
- أهمية وجود رؤية مستقبلية وأهداف مشتركة واضحة
- عناصر وميزات الرؤية المستقبلية، والمهمة المستهدفة
- العمليات التي تساعد التعاونيات في صوغ رؤية لها.



استراتيجية التعليم

يسأل المدرب المشاركون عما إذا كانت التعاونيات التي ينتمون إليها ظلت على ما كانت عليه عند إنشائها، أو أنها تعرضت لتغيرات، وعن سبب هذه التغيرات، في حال وجودها؛ وينطلق من تجارب المشاركين ونتائج المناقشة لاطلاعهم على مبادئ التنمية التنظيمية وأهدافها، مشدداً على قيام توازن بين تلبية حاجات الأعضاء وروح المبادرة المميزة لمؤسسة أعمال، وعلى التمييز بين التعاونية والشركة التجارية الصرفة.



يلخص المدرب المقاربات الرئيسية للتنمية التنظيمية، كأن تكون تشاركية، يساهم فيها الأعضاء والمدرب، ويوزع المشاركون في مجموعات ويطلب منهم تحليل مقاربات متنوعة، مبيّناً مزايا ومساوئ كل منها، كما يطلب منهم، أثناء مناقشة عامة، تقييم المقاربات بالنسبة لمنظمتهم، وتلخيص الصعوبات والحسنات التي ينطوي عليها الأخذ بكل منها. ويرجع المدرب إلى قوائم التحقق، والأسئلة والتمارين النموذجية المعروضة في الملحق بهذه الوحدة، باعتبارها أدوات يمكن تكييفها والإفادة منها لتسهيل فهم عملية التنمية التنظيمية (يمكن توزيع نسخ منها على المشاركين).

يشرح المدرب مفهوم المشاركة في صياغة الرؤية المستقبلية، وأهميتها في تحديد أهداف سليمة للتعاونية، ويسأل المشاركين عما إذا كانت بعض تعاونياتهم تأخذ بهذا المفهوم، وعما إذا كان ذلك قد تم نتيجة تداول وتداول أو بصورة عفوية غير رسمية. بعد ذلك يلخص مختلف المقاربات التي تساعد التعاونية في تحديد رؤية مستقبلية لها.

يوزع المدرب دراسة الحالة التالية، ويطلب من المشاركين تحليلها والتعليق عليها داخل مجموعات:

دراسة حالة

يتمثل الهدف الرئيسي لمزرعة تعاونية في تحقيق أعلى الدخل لجميع أعضائها. وكان هؤلاء الأعضاء قد أهملوا أراضي على جنبات تلة ولم يستغلوها على نحو كافٍ، وهم يرغبون الآن في استغلال هذه الأرض لزراعة منتجات مدرة للدخل. وقد اقترح لأعضائي بعلم الزراعة، حسن الاطلاع على أوضاع المنطقة، غرس هذه الأراضي بأشجار البرتقال. تم رسم خارطة لأراضي المجموعة، واختيرت الأماكن الصالحة، برأي الأخصائي، لغرس الأشجار. وفي غضون ذلك، أعرب الأعضاء عما يعلقون من آمال لصالح أسرهم، وأصالحهم، ولخير مجتمعهم المحلي والتعاونية. وقد توالت هذه الأفكار، وعُقدت على لوح الإعلانات. بعد قراءة هذه الأفكار للأعضاء جرى ترتيبها، داخل فئات معلنة، وأخضعت للمناقشة لمعرفة ما هو واقعي منها، وما لا يمت للواقعية في شيء. وقد تم التوصل إلى بيان للرؤية بشأن الأنشطة والتوقعات هذا نصه:

نريد لقرينتنا أن تخرس بأشجار البرتقال كل الأراضي الواقعة على جنبات التلة، ونريد، تحقيقاً لهذا الهدف، أن توفر تعاونيتنا الغراس، والأسمدة، والمدخلات الأخرى، بالإضافة إلى الدراية العملية في مجال الري، وتخطيط البساتين، كما نريد توفير رأس المال اللازم لاستهلاك العملية، بحيث يستطيع جميع الراغبين المشاركة، وبيع البرتقال في نهاية المطاف نيابة عن الأعضاء المشاركين.

تعقد بعد المناقشات داخل المجموعات، جلسة عامة يناقش المشتركون خلالها النهج المقترح، ومدى ملاءمة الخطة الموضوعية، وما تسطوي عليه الرؤية المستقبلية المعلنة في دراسة الحالة.

يلخص المدرب كيف يمكن للرؤية المعتمدة أن تشكل الأساس لاستراتيجية إنمائية، ثم يقوم بتوزيع الجزء الثاني من دراسة الحالة، طلباً من المشاركين تحليله داخل مجموعات، والتعليق على الخيارات الاستراتيجية المعتمدة، والخروج بمقاربات جديدة، إذا ما أمكن ذلك.

دراسة حالة - الجزء الثاني

بعد مناقشة مفصلة لبيان الرؤية المستقبلية، رأى الأعضاء أنه قد تنشأ إشكالات عن محاولة تنفيذ المشروع على كل الأراضي الواقعة على جنبات التلة، لأن ملكية هذه الأراضي تعود لكثيرين، ولأن الملكيات تتفاوت تفاوتاً كبيراً فيما بينها، من منظور الدخل والمساحة. ولم يكن الأعضاء متأكدين كذلك، من أن التعاونية ستجد المال الكافي للبدء بالمشروع. وقد اقترحوا عدداً من الخيارات الاستراتيجية، منها:

- تكوين الأعضاء لفرق من العمال الزراعيين، يعملون في تحضير جزء من الأرض كل سنة، بصرف النظر عن ملك هذا الجزء أو من يحمل سنداً بحيازته؛
- يتم شراء الغراس بواسطة قرض من جهة خارجية؛
- تحصل التعاونية على أولى محاصيل الفاكهة من هذه الأراضي، ويستمر ذلك حتى يتم تغطية التكاليف الإنشائية؛
- تركز التعاونية على إيجاد أسواق لمحاصيل الأعضاء من البرتقال؛
- يوافق الأعضاء على تسليم البرتقال برمته للتعاونية إلى أن تتحقق للأعضاء جميعهم، وحتى آخر فرد منهم، إمكانية جني محصوله الأول بالكامل.

معلومات مرجعية

تعريف التنمية التنظيمية

تمثل التنمية التنظيمية في التعاونيات، عملية تعلم متواصل، تكوّن لتعاونية من خلاله أهدافها وهيكلها بنية المحافظة على قدرتها التنافسية، وضمان بقائها، وتحسين الأرباح التي توزع على الأعضاء. وتمثل التنمية التنظيمية، أولاً وقبل كل شيء، مقارنةً واعية لما ينبغي أن يكون عليه مستقبل التعاونية، عبر إقامة نظام يتيح لها التجاوب مع التغيرات المحيطة بها بطريقة إبداعية، ومرنة، وفعالة.



تحتاج كل منظمة تعاونية بين الحين والآخر، إلى أن تعيد تقدير أهدافها الأولية، بعد تقييم منجزاتها، وأن تعدل أهدافها الاستراتيجية عندما تستدعي الضرورة ذلك.

هدف التنمية التنظيمية التعاونية

ينبغي أن تستند التنمية التنظيمية التعاونية إلى مبدئين:

- إعطاء الأولوية لتلبية حاجات الأعضاء؛
- المحافظة على روح المبادرة المميزة لمؤسسة أعمال، أي تحديد وتنفيذ مشاريع جديدة في مجال الأعمال.

ضمان وجود توازن بين التشغيل الناجح للتعاونية وتلبية حاجات الأعضاء

ما الذي يجعل إعطاء الأولوية للأعضاء أمراً جوهرياً؟

إذا ما أكره الأعضاء على العمل لتحقيق أهداف صاغها، من جانب واحد، مسؤولوهم المنتخبون أو مديرون يعملون بمرتبات، لن يحتمل لهم سوى القيام بما هو ضروري فقط (انظر المشاركة السلبية، الوحدة ٢). فهم يواصلون حضور الاجتماع السنوي العام، والتعامل مع التعاونية عندما لا يكون أمامهم خيار آخر، ولكنهم لن يكونوا مستعدين للتخلي عن مكاسب قصيرة الأجل من أجل نجاح تنظيمي بعيد المدى. ومن شأن هذا أن يسوّه من تقهّم الطوعية وولائهم الطوعي على المدى الطويل (انظر المزايا النسبية لشكل التنظيم التعاوني في الوحدة ١).

أسباب افتقار التعاونيات إلى روح المبادرة في مجال الأعمال

في المؤسسات التجارية الصغيرة، يوفر مؤسس المشروع رأس المال، ويدبر الأعمال، ويتخذ القرارات، ويتحمل المخاطر كلها ليصبح المستفيد الرئيسي من كل ما يتحقق من نمو.

أما في التعاونيات، فيتوزع لشخاص كثيرون هذه الأدوار، كأن يتم الحصول على بعض هذه التدخلات من جهات خارجية أحياناً، وكأن تصدر أفكار جديدة، مثلاً، عن مستشارين خارجيين، وكأن تقوم مؤسسات الإقراض بتوفير رأس المال، وقد لا يكون المدراء أعضاء في التعاونية. ويحتمل أن تأتي توقعات كل هذه الجهات متباينة فيما بينها.

كذلك، من شأن العمل في التعاونية، أن ينطوي على إدراك العضو لواقع أنه رغم إسهامه بأكثر مما يسهم به الآخرون في نجاح العمليات (مثل التقدم بأفكار جديدة) أو العمل بمزيد من الجهد، أو توفير رأسمال إضافي) فإن الأرباح ستوزع بالتساوي. ومن شأن هذا أن يشل الحافز والدافع للإسهام بموارد إضافية، واتخاذ المبادرات، الأمر الذي يضعف القدرة التنافسية للتعاونية على المدى الطويل.

التوفيق بين تلبية رغبات الأعضاء، وتدعيم مشاريع الأعمال في التعاونيات

يقع على التعاونيات الراحبة في أن تسودها روح المبادرة المميزة لمؤسسات الأعمال، ضمان:

- معايير وتنظيمات داخلية لا تفت من عضد الأنشطة الإبداعية في مجال الأعمال؛
- وجود حوافز، على شكل مكافآت للمبادرات والأنشطة الناجحة في مجال الأعمال، أي إدارة ملائمة؛
- اجتذاب الكفاءات والمواهب الماهرة القادرة على اتخاذ المبادرات على صعيد الأعمال.

يسرى الأعضاء في التنمية التنظيمية ظاهرة إيجابية إذا ما استمرت توفر لهم الفوائد والمنافع؛ إذ أنه يتوجب على التعاونية أن توفر للأعضاء خدمات وسلعاً تمتاز بكونها على أعلى درجة من الكفاءة التكاليفية مقارنة بغيرها. ويتوقع الأعضاء أن يحصلوا على هذه السلع والخدمات بنفس الأسعار التي تعرضها جهات أخرى. ويرغب الأعضاء كذلك، في مواصلة المشاركة في صوغ أهداف المنظمة ومراقبتها. ومن شأن هذا الجانب أن يجعل الأرباح الموزعة أقل أهمية هنا، منها في شركة تجارية.

بغية تحقيق الأهداف المحددة أعلاه، تتطلب التنمية التنظيمية دراسة المسائل التالية:

- كيف يمكن للتعاونية أن تنمو، وتتجدد، وتتغير لتستطيع مواكبة الحاجات المتنامية للأعضاء؟
- كيف يمكنها معرفة ما يأمله الأعضاء ويتوقعونه؟
- كيف يمكنها الجمع بين هدفها المتمثل في تلبية حاجات الأعضاء، والكفاءة التشغيلية اللازمة لمؤسسة منخرطة في المشاريع والأعمال؟

تتفاوت الأجوبة عن هذه الأسئلة تبعاً لكل تعاونية على حدة، ولكل فترة زمنية تجتازها هذه التعاونية كذلك.

مقاربات التنمية التنظيمية

كل تغيير تنظيمي يخطط له من الخارج يلاقي مقاومة لا يلاقيها التغيير المخطط له من الداخل.

وإذا كان يفضل ترك المدراء الإداريين يتولسون الإدارة اليومية لأنشطة المؤسسة (بصرف النظر عن كونهم ممثلين منتخبين أو مدراء مهنيين) لا بد لاتجاه التنمية على المدى المتوسط والطويل، أن يحدده الأعضاء جميعهم. وقد يلزم للمديرين الإداريين أن يسهموا مهنيًا، وأن يحرصوا على أن تكون القرارات المتخذة داخل التعاونية قرارات ملائمة، ومتروية، وسليمة من المنظور الاقتصادي، إلا أنه ينبغي أن يعود القرار النهائي لأعضاء المنظمة.

بعد أن يقول الأعضاء كلمتهم بخصوص تحديد التوجه العام للتعاونية، يمكن للمسؤولين المنتخبين والمدراء الاهتمام بأن تأتي العمليات الاقتصادية متلائمة مع الإطار المقرر.

العقبات الماثلة أمام توجيه الأعضاء للتنمية التنظيمية

١- الافتقار إلى المعارف والمؤهلات

إذا كان الأعضاء عجزين عن فهم الواقع الاقتصادي الذي تولجه التعاونية، فإنه يمكن للمسؤولين والمدراء، إما أن يصلحوا بالإحباط وفتدان لحافز على العمل، أو أن يهيمنوا على عملية صنع القرار، الأمر الذي يجعل الأعضاء يفتقون الحوافز والاهتمام.

٢- مشاكل على صلة بالمواقف

لا تخلو أية منظمة من بعض المقاومة للتغيير. وتعزى هذه المقاومة، أحياناً كثيرة، لقناعات وقيم فردية لدى الأعضاء، ولمواقف ومشاعر هؤلاء تجاه التعاونية. ومن شأن هذه المواقف والمشاعر أن تؤثر على السلوك وعلى

تحديد الآراء والقرارات. وإذا ما لقتع الأعضاء، على سبيل المثال، بأن مسؤوليهم هم دائماً على حق، فمن شأنهم أن يواصلوا الاقتناع بأن ليس لديهم ما يسهمون به.

٣- الأقلية الصامتة

ينبغي أن تحتل حاجات الأعضاء رأس قائمة أولويات التعاونية، ويتوجب مراعاتها عبر اتصال سليم داخل المنظمة. إلا أن بعض الأقواء لا تزال تثترم الصمت في معظم المنظمات، مثل النساء وصغار المزارعين وغيرهم.

٤- مشاكل بنسوية

معظم العسبات المائسة في وجه مشاركة فعالة من جانب الأعضاء تعود إلى أمور تتعلق ببنية المنظمة وهيكلاتها. فالجمعية العامة، على سبيل المثال، تعقد مرة واحدة في السنة أحياناً، ويكون جدول أعمالها مقلداً بحيث لا يتاح للتطرق لقضايا التنمية التنظيمية إلا بشق النفس.

التنمية التنظيمية التعاونية المبنية على المشاركة

يعني التخطيط للتنمية التعاونية إعادة تحديد الأهداف، وتغيير المواقف، والمعايير، والبنى الهيكلية، والحوافز. وتتجاوز هذه العمليات مهمات الإدارة وصياغة السياسات، وتطبيق على التعاونيات غير الرسمية لتطبيقها على التعاونيات الرسمية. وبغية التغلب على مشاكل تسيير المنظمة، يقع على الأعضاء:

- ضمان عقد اجتماعات منتظمة لمناقشة الأهداف المتداولة، واستمرار موافقة غالبية الأعضاء عليها؛
- الإيمان بوجود قواعد أساسية لا يستطيع أن يغيرها أحد سواهم، مثل النظام الداخلي واللوائح المقررة؛
- التأكيد من شفافية معايير الإدارة وتقبلها، عبر وضع مدونة قواعد أخلاقية، ونقاط مرجعية لنمط الإدارة المفضل؛
- أن يعرفوا، بشكل واضح، ما يتمتع به المدراء الإداريون والمسؤولون من حقوق أساسية، وما يقع عليهم من واجبات، وأن يوافقوا عليها، عبر تحديد للأدوار:
 - كأن يوافقوا على نظم الحوافز والمكافآت؛
 - وأن يجعلوا من فرص التعلم جزءاً من مسيرة التعاونية.

الشروع في تنمية تنظيمية تقوم على المشاركة

المسائل التالية هي، بشكل عام، أول ما يتبادر للذهن بخصوص التنمية التنظيمية:

- من ينبغي له التمتع بحق تقييم الوضع الراهن.
- من هو المؤهل القادر على إجراء هذا التقييم.
- ما هي الافتراضات التي ينبغي الانطلاق منها، بخصوص حاجات الأعضاء/الزبائن، والأسواق، والجهات المنافسة.
- كيف يمكن التوفيق بين الدلالات المتخالفة ظاهرياً.
- من هو المخول بإداء الرأي بشأن حاجة التعاونية للأشخاص المرجعيين، وبشأن ما ينبغي أن تكون عليه شروط التعامل التجاري بين التعاونية والأعضاء.

لا بدّ إذاً، من الاستعداد للقبول بتسويات تقضي إلى رؤية مشتركة بشأن ما تستطيع التعاونية عمله لأعضائها. وفي حال عدم التوصل إلى مثل هذه التسويات، يبقى الحل البديل متمثلاً في التقسيم إلى وحدات صغيرة، يكون فيها التوصل إلى اتفاق أكثر سهولة.

دور المدربين والمروجين في الشروع بالتنمية التنظيمية

ترتكز التنمية التنظيمية ارتكازاً قوياً على الاتصال، والتسهيلات المتاحة، والقدرات لولوج مجال الأعمال. ولا تتوفر هذه العناصر بشكل واسع في العديد من التعاونيات. ويتطلب الأمر وجود من يستطيع المساعدة في إيجاد المناخ الملائم، وطرح الأسئلة الصحيحة، والتحفيز على المشاركة في النقاش. ويعني هذا وجود شخص على معرفة كافية بحاجات الأعضاء، ومشاكل الإدارة، والأسواق الملائمة. ويمكن لمجموعة تعاونية، وفقاً على وضعها المادي، الحصول على خدمات خبير، أو طلب المساعدة من الحركة التعاونية، أو من الدولة، أو من أية مؤسسة أخرى تعمل على دفع عجلة العمل التعاوني.

إلا أن الحل المثالي يتمثل في أن تحصل المجموعة التعاونية على المؤهلات الضرورية لبحث وتقييم إمكاناتها بنفسها. وأفضل السبل لذلك، صلية محلية يوجهها ويساعد فيها بصورة مؤقتة مدرب خارجي، وتعبئة ما أمكن من المعارف والقدرات المحلية، التي بدا في حالات كثيرة، انها متوافرة بشكل يفوق ما يعتقد بشأنها المسؤولون أو الخبراء.

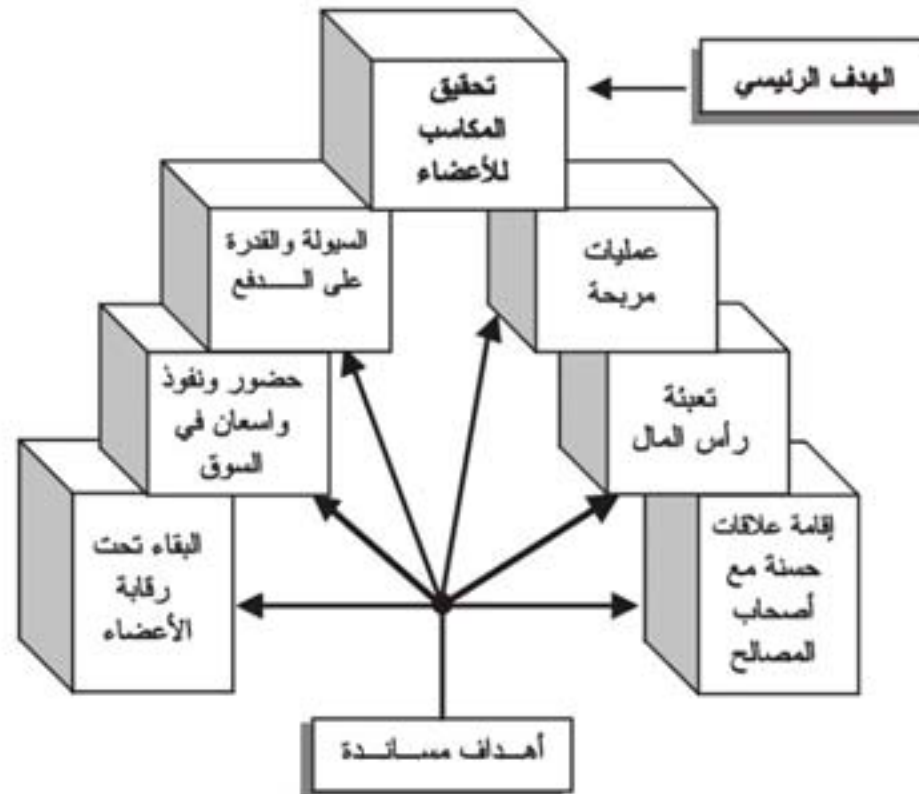
وتوجد مهمة أخرى يساعد فيها شخص خارجي أيضاً، في مجال التنمية التنظيمية، تتمثل في تقدير ما إذا كانت التعاونية تواجه مشكلة حقيقية في هذا المجال (بمعنى مبادرات الأعضاء على صعيد مشاريع الأعمال) تتجاوز مشاكل التشغيل الروتينية. ويتضمن الملحق بهذه الوحدة تمرينين، من شأنهما المساعدة في تحديد هذا الأمر.

وقبل أن يتمكن المدرب الخارجي من مساعدة المجموعة في معرفة ما إذا كانت بحاجة لتنمية تنظيمية تشاركية، والشروع بها، ينبغي له أن يكون رلياً خاصاً به عن وضع التعاونية. كما ينبغي أن تكون لديه فكرة عامة عن حالة الأنشطة الاقتصادية للتعاونية، باستعماله، على وجه التفضيل، طرق البحث التشاركية، المشروحة في الوحدة ٧، والتمرين رقم ٢ في الملحق بهذه الوحدة.

الرؤية المستقبلية لدى التعاونية

يكون الجمع بين النجاحات الاقتصادية على المدى القصير واستدامة البقاء، أكثر سهولة إذا كانت التعاونية تملك رؤية مستقبلية واضحة، تستند إلى هدف رئيسي يدعمه عدد من الأهداف المساندة الأخرى (Parnell 1995 : 42 - 46).

مثال عن ترتيب الأهداف في إحدى التعاونيات (المصدر : Parnell 1995 : 44)



نادراً ما يتكوّن لدى الأعضاء والمسؤولين، وبالتالي لدى العاملين، فهم واضح لتعاونيتهم في جوهرها، وأهدافها الرئيسية. ولا يمكن توقع النجاح لتعاونية تفكر لفهم الأسباب الداعية لوجودها، وما تحاول إتجازه، وما يمكن أن يكون عليه مستقبلها.

قد يقترح أحد المسؤولين مجموعة من الأهداف، يوافق عليها الأعضاء جميعهم بعد مناقشتها، أو قد يقوم الأعضاء أنفسهم بتحديد الأهداف عبر مناقشة أو اجتماع لاستكشاف الأفكار. ماذا يجري، إذا اكتشف بعض الأعضاء، بعد فترة زمنية وجيزة، أنهم لم يكونوا يدركون ما كان مضمراً، أو عندما يخيب أملهم عند اكتشافهم أن ما بدأ لهم ملائماً لم يعد كذلك؟

قبل التوصل إلى مجموعة من الأهداف المتفق عليها، لا بدّ من وجود ولو فكرة غامضة على الأقل، عمّا يسعى إليه الأعضاء جميعهم.

ما معنى الرؤية؟

الرؤية صورة ذهنية للمستقبل المثالي للتعاونية، مشتركة بين أكثرية الأفراد الذين يشكلون هذه التعاونية. وتحدد هذه الصورة المشتركة القرارات، والخيارات، والأنشطة داخل المنظمة، وهي لا تتطوي في العادة على خطط تنفيذية، ولكن ينبغي لها أن تجمع في ثناياها الأفكار الخاصة بتطور الهيكليات، والتصرفات، والمواقف، إلى جانب تركيز الاقتصادي والقيمي. وينبغي صياغتها بصفتها بيان مهمة ترتبط به مجموعة من الأهداف والأغراض.

الغرض من تكوين الرؤية

يعني إعداد الرؤية أنه ينبغي على جميع المعنيين، الإعراب الواضح عن تصوراتهم للأهداف الرئيسية، دون لبس أو غموض، حتى يتسنى لهذه التصورات أن تصبح أهدافاً حقيقية، تناقش وتصنّف وفق سلم الأولويات. في مثل هذه الظروف، يصعب على أفراد معينين "الامسك بزمام السيطرة"، وتحديد الأهداف بصرف النظر عن الآخرين.

ينبغي لمثل هذه الرؤية أن تلمح الأساس لتخطيط استراتيجي للعمليات، ولتطوير البنى وقواعد السلوك، الأمر الذي يتيح لكبر قدر من المشاركة من جانب الأعضاء والمسؤولين المنتخبين والإدارة، إذ أن الانطلاق من نقطة مشتركة ومن أهداف متفق عليها، يساعد في إعطاء وجهة صحيحة لصنع القرار بشأن البنى الهيكلية ومسائل التشغيل والإدارة.

صياغة الرؤية

يوجد ثمة ترابط بين صياغة الرؤية، وتحديد الأهداف، وترتيبها. ولا تضمن الأهداف المفترقة إلى رؤية مشتركة، تعبئة كافية لكل الأعضاء، تحملهم على العمل في سبيل تحقيقها، وكذلك الأمر بالنسبة للرؤية التي تظل ضرباً من الوهم بدون أهداف ترتبط بها.

وتوجد طريقتان تمكّنان أعضاء التعاونية من صياغة رؤية خاصة بهم، تتمثل أولاهما في التركيز على الوضع الراهن، ومحاولة إيجاد حلول مبدعة جديدة للمشاكل المعتادة، وثانيتهما، في وضع تصورات أساسها آمال الأعضاء وتطلعاتهم، ووضع المشاكل المعتادة جانباً في هذه المرحلة. وتعتبر المقاربة الثانية سبيلاً مفيداً للتعاونيات الرسمية أو غير الرسمية في المرحلة الاستهلالية، إذ أنها تظهر للمجموعة أوجه التشابه والتباين في أفكارهم، وتتيح لهم معرفة ما إذا كان بمقدورهم الاتفاق على رؤية مشتركة أو عدمه.

ويمكن لاجتماع تشاركي يحل فيه الأعضاء، والمسؤولون المنتخبون، والمدراء، القضايا الرئيسية التي تواجهها التعاونية، أن يكون نقطة انطلاق لتحديد وصوغ أهداف مشتركة، ورؤية مشتركة لمشاريع الأعمال. بعد ذلك، يتطلب الأمر قيام الميسر بطرح أسئلة تساعد المشاركين في تحليلهم للمشاكل، وتلقي الضوء على الأهداف والمتطلبات الرئيسية المشتركة. ويتضمن الإطار التالي نموذجاً عن مثل هذه الأسئلة (التي تستدعي التعديل لتتلاءم مع أوضاع بعينها).

- ما هي الأسواق التي لنا موطئ قدم فيها؟
- ما هي الأسواق التي نرغب في الوصول إليها؟
- مدى جدارة الأسواق بالثقة الآن وكيف ستتطور؟
- هل يورد الأعضاء للتعاونية، ويشتركون منها ما يكفي لترسيخ قدمنا في السوق؟
- ما هي التغييرات الضرورية لمشاريعنا لدخول التعاونية، بغية الصمود في السوق أو الوصول إلى أسواق جديدة؟ (من منظور الكميات المتعامل بها، وجودة المنتجات والأسعار، وأرباح الأعضاء)
- ما العمل في حال تعرضنا للخسارة، أو عجزنا عن الوصول إلى هذه الأسواق؟

يمكن لحسن إدارة المناقشات، واستعمال وسائل الإيضاح المرئية، والإصغاء اليقظ بالدرجة الأولى، أن تؤدي إلى تقدير تشابه المفاهيم أو تباينها، وأن تساعد المدرِّب، في الوقت ذاته، في تحديد الأشخاص الأساسيين في التعاونية. (انظر الوحدة ٣: الاتصال، للوقوف على المزيد من التفاصيل).

الاعتبارات التي ينبغي إدراجها في الرؤية

حتى يمكن للرؤية أن تتجاوز المشاريع وتطال التنمية الهيكلية وتطوير المواقف، لا بدّ من الإجابة عن الأسئلة التالية (مأخوذة بتصرف من 92 : Parnell 1995):

- ما هي المنافع التي تنتجها التعاونية لأعضائها؟
- ما هي الأسواق التي ستعزز التعاونية مكانتها فيها، وما هو مدى أنشطتها؟
- من هم أعضاء التعاونية؟ كم عددهم؟ كيف ستكون علاقتهم مع تعاونيتهم؟
- ما هي المكانة التي ستشغلها التعاونية في أذهان أعضائها، وزبائنها، وأصحاب المصالح الآخرين؟
- كيف سيتم إدارتها وتنظيمها، وكيف سيشارك الأعضاء في عمليات اتخاذ القرارات؟
- كيف ستعمل أنشطة التعاونية؟
- ما هي المقاربات، وطرائق العمل والأنظمة التي سيجري الأخذ بها؟ وما هي التكنولوجيا التي سيجري اعتمادها؟

يمكن تسمية الوثيقة التي تحتوي على الأجوبة والتصورات الخاصة بعملية التشغيل "بيان الرؤية". ويكون عبارة عن بيان عام، يبين بوضوح الغرض من التعاونية، والأسباب الداعية لوجودها، ويمكن عرضه بشكل بارز في مستودعات التعاونية، وإدراجه في نشراتها.

من المفيد، أحياناً كثيرة، لدى مساعدة الأعضاء في صوغ رؤية للتعاونية ككل، تقديم أمثلة يجري للتأكيد على كونها مقاربات تلائم منظمات أخرى، وليست بالضرورة نماذج تشكل أساساً للبيان الذي ستجري صياغته.

وينبغي أثناء المناقشات التي ستؤدي إلى صياغة البيان، أن يجري تناول الأمور الخلاقية بروية وفكر مفتوح، لأنه ينبغي للمناقشات أن تجري في سياق من الإسهامات البناءة، أكثر منها في سياق خلافي.

ويمكن لعملية صوغ الرؤية أن تستلزم لقاءات عدة، إذ أنه بالتزامن معها أو بنتيجتها يمكن لبعض الأهداف أن تبدو أكثر واقعية من غيرها، وأن تظهر الصورة المستقبلية للتعاونية على نحو أوضح كلما تقدمت المناقشات.

تكيف الرؤى والأهداف مع التنمية التنظيمية

تشكل الأهداف الناجمة عن صياغة الرؤية، الأساس الذي يركز إليه تخطيط الإدارة الاستراتيجية. وتتمثل المرحلة الأولى في ترجمة الأهداف إلى بيان للاستراتيجية، يحدد زبائن التعاونية الرئيسيين، وسياساتها الإنتاجية، وما تفرد به من مواطن القوة والفرص المتاحة.

تتواصل عملية التخطيط في العادة (انظر الوحدة ٦ للوقوف على المزيد من التفاصيل بشأن الأدوات) مع مجموعة عمل من الأعضاء والممثلين المنتخبين والمدراء. ويسهم الممثلون المنتخبون بالمعارف المحلية، وينعقد الأمل على أن يكون المدراء قادرين على شرح اتجاهات السوق والاعتبارات المالية. ويتعين، في نهاية المطاف، أن يوافق مجلس الإدارة رسمياً على بيان الاستراتيجية الذي يصبح وثيقة مرجعية لإعداد توجيهات واضحة للمدراء والمسؤولين، وأن يطلع عليه كل العاملين والأعضاء المعنيين.

يمكن للاختبار بين مختلف المقاربات الاستراتيجية البديلة، أن يؤدي إلى طائفة من العوامل الحرجة، كثيرها افتراضات بشأن عوامل لا تستطیع للتعاونية التأثير فيها (مثل أسعار البيع لفترة عامين)، في حين يتصل بعضها بموارد يمكن للأعضاء المساهمة بها أو إيجادها.

ويمكن أخيراً، أن يضاف إلى القائمة المفصلة لصياغة الرؤية، الجداول الزمنية والتخصيص الواقعي للموارد. ويندل هذا، إلى حد كبير، في نطاق عمل الإدارة ومجلسها، أو عمل مجموعات من الأعضاء والموظفين المعنيين (في التعاونيات الكبيرة بوجه خاص).

من المهم، حفاظاً على مرونة المنظمة، تسجيل التغيرات الخارجية وتحليلها عبر عملية متتابعة متواصلة وإجراءات التقييم الذاتي. وسوف يكون من الضروري عقد اجتماعات، بين الحين والآخر، لتقدير ما إذا كانت الرؤية الأولية والهدف الرئيسي لا يزالان يتسمان بالواقعية، ومن شأنهما أن يظلا كذلك فيما لو جرى تحليلهما بشكل ملائم في البداية. والتعديلات ممكنة، أحياناً كثيرة، عبر تعديل أحد الأهداف المساندة، أو تغيير ترتبتها بحسب الأهمية. وطبيعي أن يؤدي هذا إلى تغييرات في الخطط الاستراتيجية.

وقد تستلزم التغيرات الداخلية عملية رصد متواصل، إذ أنه من شأن التغيرات التي تطال الأعضاء، مثلاً، أن تؤثر على فرص نجاح الاستراتيجية. وبما أن إسهامات الأعضاء إسهامات طوعية، لا بد من إعادة النظر في الحوافز ونظم الإسهامات، والمعايير، واللوائح.

تستدعي الحاجة تحديد مؤشرات ملائمة تمكن من مراقبة، ومتابعة، وتقييم التغيرات الداخلية والخارجية. وهذه المؤشرات ضرورية لكل الافتراضات التي تمت صياغتها، ولكل الأهداف الفرعية، والأغراض التي تستهدفها عملية التشغيل: (مثل مؤشر الربح والخسارة لتقدير النجاح الاقتصادي؛ والزيادة في كميات الأسمدة المشتراة سنوياً بصفتها مؤشراً لنمو الإمكانيات الاستثمارية لدى المزارعين؛ والمشاركة في الاجتماعات؛ ورأي الأعضاء بالتعاونية، كمؤشر لمعرفة مدى اقتناعهم ورضاهم). يمكن الرجوع إلى الوحدة ٧ للوقوف على المزيد من التفاصيل بشأن هذه العملية.

ميزة إضافية

يمكن للنجاح في إعداد الرؤية أن يكون حافزاً جديداً للأعضاء والمسؤولين، والمدراء، على تكثيف طاقة عملهم. وينبغي الإقادة من هذه الطاقة لبدء النشاط الراسي إلى تحقيق الرؤية، كأن تبدأ مجموعات العمل أنشطتها، ويبدأ تنفيذ التعديلات الهيكلية، وجمع الإسهامات المالية المتفق بشأنها. وكلما اتسعت الهوة الزمنية بين ممارسات صوغ الرؤية وتنفيذ الأنشطة، تضاعفت فرص العثور على متطوعين.