

الجزء ٤-٢

المعايير والهيكليات، ومشاريع الأعمال



أهداف هذا الجزء

عند الانتهاء من هذا الجزء يصبح المشاركون:

- عارفين بدور المعايير والبنى الهيكلية في التنمية التنظيمية
- قادرين على إيجاز الأسباب الداعية لتعزيز المجموعات التعاونية ومشاريع الأعمال في التعاونيات.



نقاط التعلم الرئيسية

- أنماط المعايير التنظيمية وتأثيرها على تنمية التعاونية
- البنى الهيكلية الضامنة لمراقبة فعالة من جانب الأعضاء
- التعاونيات بوصفها منظمات للتعلم
- دعم المقاربات الإبداعية والنهوض بمشاريع الأعمال
- تنمية المجموعة وتماسكها وتحفيزها
- تنمية مشاريع الأعمال في التعاونية.



استراتيجية التعليم

يشرح المدرب دور المعايير الصريحة والضمنية في التعاونيات، وأساليب تأثيرها على السلوك والتنمية التنظيمية.

يطلب المدرب من المشاركين ذكر أمثلة عن كل من القواعد الصريحة والضمنية داخل تعاونيتهم، وتحليل أثرها على التغيير التنظيمي. ما هي المعايير التي عجلت في التغيير وتلك التي أعاقته؟



يسأل المدرب المشاركين عن العوامل المحددة للبنى الهيكلية التعاونية، وينطلق من نتائج المناقشة للتوسع في شرح العوامل المؤثرة في تنمية هذه البنى.

يطلب المدرب من المشاركين إمعان الفكر في موضوع البنى الهيكلية التعاونية التي يعتبرونها، انطلاقاً من تجاربهم الخاصة، أكثر فعالية من غيرها في تعزيز المراقبة الفعالة من جانب الأعضاء. ويتناول المدرب، خلال المناقشة مسائل مثل توزيع المسؤوليات، وجماعات العمل، وتمثيل الأعضاء.

معلومات مرجعية

المعايير والتنمية التعاونية

تؤثر المعايير التنظيمية على أنماط السلوك داخل التعاونيات تأثير البنى الهيكلية والمحفزات المادية عليها. وتشكل المعايير جزءاً صميمياً من الثقافة التنظيمية بحيث لا تلاحظ أهميتها إلا عندما تظهر المشكلات أو أوجه التباين مع المنظمات الأخرى.



ما هي المعايير التنظيمية؟

تعمل المؤسسات جميعها وفق عددٍ من القواعد والمعايير. وتتقسم مدونات السلوك الداخلية هذه إلى فئتين:

- **معايير صريحة:** وضعت عمداً للتشجيع عن نوع من السلوك داخل المنظمة (المعايير الأخلاقية أو آداب مهنة ما، للنظام الداخلي، الخ...) ويمكن لأي شخص الاطلاع عليها.
- **معايير ضمنية:** تعزى، إلى حدٍ كبير، إلى أنماط سلوكية غير واعية، تقليدية أو فردية. وهي تبدو بديهية للبعض في الوقت الذي يصعب على الغرباء والوافدين الجدد ملاحظتها وفهماها. وهي معايير يصعب تغييرها بسبب صعوبة إدراكها.

مجموعة المعايير الصريحة والضمنية (بوجه خاص) تتميز بها منظمة بعينها، وتشكل جزءاً لا يتجزأ من ثقافتها التنظيمية؛ وهي تحدد ما 'ينبغي' وما 'لا ينبغي' فعله، بصرف النظر عما إذا كانت مدونة أو معترف بها رسمياً أو لا.

كيف تؤثر المعايير على التنمية التعاونية

تحتاج التعاونيات، شأنها شأن أية منظمة أخرى، إلى إطار من قواعد السلوك التي تضمن بقاء المنظمة تحت سيطرة أعضائها، وتحكم العلاقة بين الأعضاء، وبينهم والآخرين. وكلما تطورت المنظمة يمكن لبعض القواعد أن تصبح دون جدوى، وتستدعي الضرورة تعديلها أو استبدالها بغيرها؛ وقد تقف أنماط الاتصال القديمة فعاليتها، أو قد يصل بها الأمر إلى كبحها مسيرة التطور. وقد تتحول بعض القواعد الاجتماعية إلى عقبة في طريق أصحاب المشاريع الإبداعية. وما الرغبة في التجنب التام للنزاعات سوى الدليل على ذلك. ويستطيع المدرب أو الميسر هنا، ملاحظة أن بعض المعايير الضمنية قد تحرم التعاونية من كفاءة استعمال كامل طاقاتها، وخاصة ما يعود إلى دور المرأة داخل التعاونية. ويؤدي لفت انتباه التعاونية إلى هذه المسألة إلى الشكوك، أحياناً كثيرة، عندما يمكن أن يتساءل الناس عن السبب الداعي إلى تغيير معايير وقواعد مفيدة للمنظمة.

من الأسهل للأعضاء الاقتناع بتغيير المعايير الصريحة. فعندما يدرك هؤلاء أن بقاء التعاونية مهدد بما يحصل من تغيرات خارجية أو داخلية، يصبحون أكثر استعداداً لمناقشة التعديلات وتقضي حلول جديدة، كما أنهم يصبحون راغبين في التغيير إذا ما اتضح لهم أن هذا التغيير من شأنه تحسين الإفادة من معارفهم ومواردهم.

عندما تكون القواعد والمعايير ضمنية لا يعرف الأعضاء العقبة التي تحول دون عملية تجديد فعالة. وهذه المعايير هي جزء من ثقافة المجتمع الذي تعمل التعاونية ضمنه. لذا قد تشعر المجموعة بكثير من الحرج والضيق لمجرد التفكير بالتخلي عن بعض أنماط السلوك أو المعتقدات من أجل نجاح التعاونية.

تتمثل نقطة الانطلاق الرامية إلى تغيير المعايير الضمنية، في جعل هذه المعايير تطفو على السطح لتصبح صريحة.

ولا يعني هذا مصادرة قرار الأعضاء الراغبين في المحافظة على المعايير القديمة، إذ أن تغيير القيم والمعايير، دون الحصول على الدعم من المنظمة، يمكن أن يلحق ضرراً جدياً بفعاليتها وقدرتها على الوقوف في وجه المنافسة.

القضايا الحرجة الداعية لتغيير المعايير

يمكن لمشاركة جميع الأعضاء في صوغ الرؤية أن تساعد في تحويل بعض المعايير إلى معايير صريحة وإدراجها في النظام الداخلي. إلا أن هذا لا يغير، بصورة آلية، المعايير التي يتمسك بها الأفراد المعنونون أكثر من غيرهم بإدارة العمليات والمكلفون بها (المسؤولون، والقائمون بشؤون الإدارة).

وقد توصلت للتعاونيات، في أرجاء العالم، إلى ضرورة صوغ أنظمة داخلية ومدونات سلوك، ضماناً لبقاء التركيز قائماً على مصالح الأعضاء، وعدم السماح للمعايير الضمنية التي يأخذ بها المسؤولون والمدراء بأن تحول دون ذلك. وحتى يكون الأعضاء أكثر وعياً بما يجهلون عن المشاكل المتصلة بالمواقف، أدرجت في هذا الدليل قائمة تحقّق بالمجالات التي ينبغي فيها النظر بالمعايير والقواعد (انظر الملحق بهذه الوحدة: التقدير الرسمي - مدى المرونة التي تتحلّى بها التعاونية). ويتوجب على المدرب هنا، أن يقرر ما إذا كانت المنظمة التي يوفر لها النصح والإرشاد، تحتاج إلى إعادة النظر في أي من هذه القواعد والمعايير).

تصميم البنى الهيكلية الملائمة

القانون هو الذي يحدد جزءاً من الهياكل التنظيمية للتعاونيات (مثل التشريعات التعاونية، وتلك الخاصة بالضرائب، والأرض، والمصارف، والشركات، وغير ذلك من التشريعات ذات الصلة)، كما تحدد التعاونيات، جزءاً كذلك، تبعاً لطائفة من العوامل المميزة لأوضاعها الخاصة (أهدافها، نمط أنشطتها، متطلبات أعضائها، الخ...) وسرّكز في هذا الدليل على ما تحدده التعاونية نفسها.

لا يمكن وضع نموذج موحد صالح للتعاونيات جميعها، إذ يقع على كل تعاونية أن تصمم هيكلها وفق ما يناسب أغراضها. وينبغي، عند القيام بهذه العملية، مراعاة سلسلة من العناصر التي تضمن للفائدة والفعالية.

البنى الهيكلية الضرورية لضمان فعالية الرقابة من جانب الأعضاء

لا بدّ لكل منظمة من بنية هيكلية تضمن للأعضاء الرقابة الجوهرية الفعالة. والجمعية العامة هي التي يعهد إليها في العادة ببعض السلطات التي تمارسها لمصلحة الأعضاء (Hanel 1992 : 9) ، منها:

- إعداد النظام الداخلي والتوائح الداخلية، وإقرار تعديلها؛
- اتخاذ القرارات نيابة عن التعاونية بخصوص مواضيع السياسات العامة والسياسة الخاصة بمجال الأعمال؛
- اتخاذ القرارات بخصوص انتخاب أو تعيين أو إقالة مجلس الإدارة، ومجلس الإشراف والمجلس الاستشاري؛
- الموافقة على خطة العمل، والعائدات التقديرية، واعتماد الميزانية العمومية، والتسيير العام للأعمال والإدارة.

ينص القانون، في بعض البلدان، على نوع من نظام المراجعة والتدقيق. إلا أن هذا لا يمكن أن يحلّ مكان آليات المراقبة الداخلية. وبصرف النظر عن الفترات الطويلة الفاصلة بين عمليتي مراقبة خارجية، تتسم قراءة التقارير بالصعوبة في العادة، ولا بدّ من تحليلها، وإيجازها وشرحها للأعضاء، قبل أن يشارك هؤلاء مشاركة فعلية في مراقبة المشاريع، وأداء مديرها ومسؤوليها. وتتضمن تقارير المراجعة الخارجية في العادة، معلومات غير كافية تقتصر على تقديرات للتنمية الاقتصادية أو على تقدير ما إذا كانت الحسابات صحيحة شكلياً. وهي لا تحقق فيما إذا كانت مصالح الأعضاء مصونة على نحو كفوّ وفعال، كما أنها لا تبحث في الأفاق والتطلعات المستقبلية للتعاونية.

الحاجات الخاصة بالتعاونيات الكبيرة

لا يبدُ للتعاونيات الكبيرة من أنظمة أكثر تعقيداً لضمان تمثيل مصالح أعضائها جميعهم. ويتسم هذا بأهمية خاصة عندما تتعلق الأمور بمستقبل التعاونية أكثر منها بالقرارات اليومية، مثل كيفية توزيع الفواتض.

يتوجب على القائمين بشؤون إدارة التعاونية ومسؤوليها أن يكونوا على وعي دائم بحاجات ورغبات الأعضاء. وكلّما كبر حجم المنظمة ازدادت صعوبة الشعور لدى أعضائها بكونهم "يملكون" العمليات والنتائج في آن واحد. وتستدعي الحاجة، في التعاونيات الكبيرة، أكثر منها في الصغيرة، تحديداً أكثر منهجية لفرص النقاش بين الأعضاء والمسؤولين، ولاقيات تتيح للمسؤولين والإداريين تقديم تقارير للأعضاء عن التقدم المحرز.

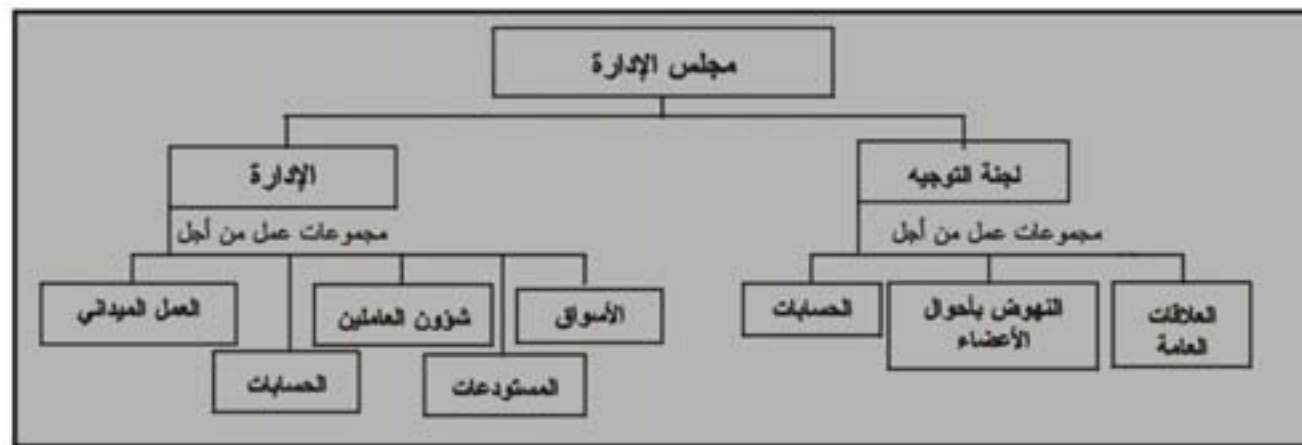
أفكار عن أجهزة رقابة فعالة تتيح تفويض المسؤوليات

يتمثل أحد سبل تحقيق ذلك، دون زيادة العبء على القائمين بشؤون الإدارة، في تكوين عدد من مجموعات العمل التي تعمل كل منها بصورة مستقلة أو بالتنسيق في ما بينها بواسطة مجموعة توجيه. وترتكز كل مجموعة على جوانب معينة من العملية الإثباتية في إطار مجموعة من الخطوات للتوجيهية، متناولة تفاصيل ما تستدعيه الحاجة من تغييرات. وتقوم مهمة هذه المجموعات على دفع عجلة العملية الإثباتية التي وافق عليها الأعضاء، وإيجاد سبل لتوضيح الأهداف، وضمان أن تأتي خطط التنفيذ الفعلي متفقة مع خدمة مصالح الأعضاء وخاضعة للمراقبة. وتستهدى المجموعات ببيان الرؤية والخطوة الاستراتيجية، وينبغي أن تكون قادرة على الاتصال بالمدراء عندما تكون بحاجة إلى معلومات إضافية.

ويمكن أن يستفاوت حجم المجموعات في ما بينها، وليس ضرورياً أن يكون عدد أفرادها غير قابل للتعديل، إذ يمكن مثلاً أن ينضم إليها بعض الأخصائيين والميسرين، عندما تستدعي الضرورة ذلك.

يقع على لجنة التوجيه، في حال وجودها، تنسيق الأنشطة ورصد التقدم المحرز، وجمع النتائج التي تتوصل إليها مجموعات العمل، ومساندة هذه المجموعات؛ كما يقع عليها أن تكون الوسيط بين هذه المجموعات والمجلس. في هذه الحالة، ينبغي أن تضم مجموعات العمل شخصاً من مجموعة التوجيه، لتسهيل الاتصال والإسراع فيه. ويمكن للجمعية العامة انتخاب أعضاء لجنة التوجيه أو تعيينهم، كما يمكن تكوين مجموعات العمل على أساس طوعي، بتعيين أفرادها من جانب لجنة التوجيه، أو بانتخابهم من قبل الأعضاء. وينبغي أن يكون هناك، دوماً، شخص توكل إليه مسؤولية إعداد التقارير عن التقدم المحرز.

في ما يلي نموذج مخطط تنظيمي لتعاونية خاضعة لرقابة مجموعات العمل:



ليس هناك من ضرورة لتمثيل أي من المجموعات للأعضاء بكاملهم، إلا أنه يتوجب أن تتكون هذه المجموعات من أشخاص على علم كافٍ بمختلف أنشطة التعاونية الرئيسية؛ كما يتوجب أخذ توصياتها مأخذ الجد من جانب الأعضاء الذين تمثلهم ومن جانب المسؤولين والقائمين بشؤون الإدارة.

ويكون من الصواب أن يدعى إلى المجموعة أحياناً، ميمراً للأمور يستطيع عرض وجهة نظر مستقلة، والمساعدة في تقريب وجهات النظر المختلفة داخل المجموعة.

وينبغي عدم السماح بأن تغرق العملية بكاملها في مستنقع البيروقراطية، ويأن تقتصر الأنشطة على التركيز على إعداد التقارير الرسمية. من شأن الجمع بين المواضيع المترابطة أن يساعد في عدم تكاثر مجموعات العمل. ويتوقف نجاح العملية برمتها على الالتزام من جانب القمة في المنظمة، الأمر الذي يملأ بالحماض قلب كل فرد؛ وعلى التأكد من تنفيذ التغييرات المطلوبة. وتستطيع لجنة التوجيه دعم العملية عبر الإعداد المنتظم للتقارير، والعمل على إزالة الحواجز القائمة في وجه التغيير، التي يمكن العثور عليها في أعلى مستويات المنظمة.

تمثيل الأعضاء في عملية التنمية التنظيمية

تستند معظم نظم التمثيل في التعاونيات الكبيرة إلى الموقع الجغرافي الذي يتواجد فيه الأعضاء. وتبدو هذه النظم صالحة عندما لا تمكّن البنى الأساسية للنقل والاتصال الأعضاء من التواصل على نحو فعال في مكان مركزي للتلاقي. إلا أنه توجد أشكال أخرى للتمثيل، إذ يمكن لمجموعات العمل أن تتشكل وفق معايير أخرى، كالمعايير المدرجة أدناه، وذلك بمقدار ما يتيح من تمثيل لكل المجموعات الهامة ذات المصالح المشتركة. يمكن لهذه المجموعات عندئذ، أن تقوم برصد تطورات مختلف الدوائر ذات المصالح المشتركة وإبلاغ النتائج لمجلس الإدارة. ويمكن لمجموعات الرصد أن تتشكل، على سبيل المثال، للنظر في:

- الأنشطة الرئيسية للتعاونية في مجال الأعمال (علماً بأنه ما من نشاط يمكن اعتباره، بحد ذاته، هدفاً للتعاونية ما لم يشكل وسيلة تضمن للأعضاء المنافع التي يودون الحصول عليها منها).
- المراقبة من جانب الأعضاء وكيفية ممارستها، بما فيها المسائل ذات الصلة بالبنية الهيكلية للمراقبة، ومهام المجلس، وأجهزة الاضطلاع بالشؤون الإدارية.
- التمويل، وتوليد رأس المال، وإعادة استثمار الأصول.
- الفوائد التي يحصل عليها الأعضاء وولاؤهم للمنظمة.
- تنمية الموارد البشرية.
- مشروعات تجريبية لاختبار المقاربات الجديدة.
- الإمكانيات المتاحة لإعادة ترتيب أوضاع التعاونية نسبةً إلى الأسواق الجديدة وأصحاب المصالح خارج التعاونية.

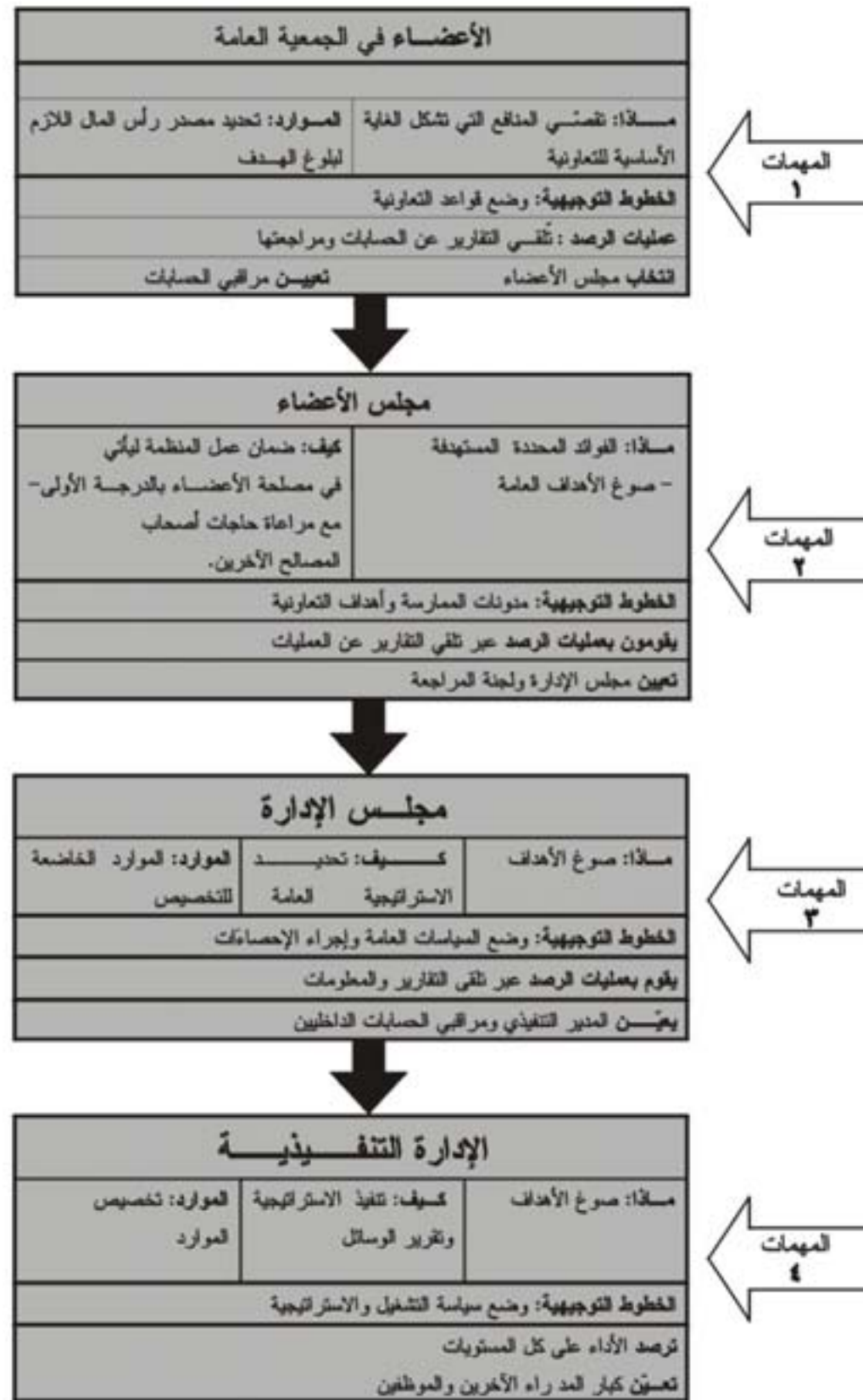
البنية الهيكلية للأجهزة القيادية

يمكن للبنى الهيكلية لأجهزة القيادة، أن تكون نسقاً من شقٍ واحد أو شقين، تبعاً لوجود مجلس إشراف إلى جانب مجلس الإدارة أو عدمه. والقانون التعاوني هو الذي يحدد ذلك في العادة، رغم وجود حالات يتم فيها إنشاء مجلس إشراف عندما لا يستلزمه أي دافع قانوني داخلي محدد. ففي حين يركز مجلس الإدارة على مهام إدارة شؤون التعاونية، يمكن لمجلس مساعد أن يتولى تمثيل مصالح المجموعات المختلفة. ومن شأن هذا أن يتيح تمثيل مجموعات أخرى من أصحاب المصالح (مثل المؤسسات المالية ذات المصالح مع التعاونية، أو وكالات الترويج).

يتعين أن تعدّ المجلس واللجان وصفاً دقيقاً وواضحاً للمهام التي ستناط بكل عضو يتولى منصباً تمثيلاً، كما يتعين توفير التدريب اللازم له. فبدون هذه الخطوط التوجيهية والتدريب اللازم سوف يجد الممثلون صلهم على درجة كبيرة من التعقيد، أو أنهم سيفقدون إلى ما يلزم من الثقة، الأمر الذي قد يؤدي إلى وضع يحدون فيه أدوارهم بأنفسهم، فيتحولون إلى أشخاص لا مبالين، أو إلى أشخاص يجرون في عملية مراقبة المهنيين المتمرسين من رجال الإدارة، مما يؤدي إلى الإحباط لدى هؤلاء ويحد من زدهم التعاونية ونفعها.

ففي محاولة لتمييز الأدوار المختلفة، أحدها عن الآخر، دون تعميمها على كل الحالات، يمكن لتوزيع المسؤوليات على مختلف مستويات نظام الرقابة التي يمارسها الأعضاء أن يتم، على النحو التالي:

المخطط ٤-١: نظام لمراقبة التعاونية من جانب الأعضاء



المصدر: (Parnell 1995 : 103)

الهياكل المعززة لفعالية الإدارة

يرتبط نجاح إدارة التعاونية، على نحو وثيق، بمدى مشاركة الأعضاء في تصريف شؤونها. ولا تساعد الاجتماعات السنوية العامة، المفردة في الشكليات، في تحقيق هذا الهدف. لذا، لا غنى عن مقاربات أكثر تجديداً وإبداعاً.

يمكن لعملية صوغ الرؤية بمشاركة الأعضاء، التي جرى وصفها، أن تطبق في مجال الإدارة الاستراتيجية، إذ يمكن تكوين مجموعات عمل مهمتها وضع خطط للنهوض بأحوال الأعضاء، تحدد أهدافاً يتعين بلوغها للخدمات والمنافع التي تعترّم التعاونية تأمينها لهم، أي تحديد هدف يضمن للأعضاء مكاسب تتجاوز العائدات السنوية المعتادة من الأنشطة ومن إيرادات الأنصبة في التعاونية. (انظر كذلك 94: 1992 Hanel). ويمكن مقارنة خطط النهوض بأحوال الأعضاء بالنتائج الفعلية في فترات زمنية محددة من السنة، كما يمكن عرض البيانات المتصلة بالتعامل مع الأعضاء بصفتها تقارير وكشوفاً عن الخطط المذكورة.

وتستدعي خطط النهوض بأحوال الأعضاء النظر كذلك إلى كيفية مقاومة الآثار التي يتسبب بها الانتفاع الاستغلالي.

تظهر الآثار السناجعة عن الانتفاع الاستغلالي عندما يستفيد من ليسوا أعضاء (الذين لا يساهمون في تنمية مشاريع التعاونية بصفة أعضاء مالكين) من خدمات التعاونية، بنفس مدى استفادة الأعضاء. ويمكن أن يحصل هذا عندما يصبح التعامل مع غير الأعضاء ضرورياً لاستعمال الطاقات التقنية على الوجه الأكمل (مثل المستودعات والآليات). ويمكن لهذا الوضع أن يعرض للخطر الشديد استقرار التعاونية، ما لم يقابل بفوائد وحوافز لصالح الأعضاء فقط، تشجعهم على بقائهم أعضاء في التعاونية.

وكما هي الحال بالنسبة لمجموعة التوجيه المعنية بالتنمية التنظيمية، ينبغي أن تناقش مجموعات العمل المعنية بالنهوض بأحوال الأعضاء، كل ما تخلص إليه من نتائج، بصورة مباشرة مع الأعضاء والقيادة، من أجل الموافقة الواسعة عليها.

يمكن تكوين مجموعات عمل مشابهة، يكون لها هدف واضح وخطة واضحة، لدفع عجلة كل نشاط من أنشطة التعاونية. ويتضمن الملحق بهذه الوحدة مثالاً على ذلك.

تنمية الحوافز

كان الاعتقاد سائداً حتى الآن، أن الأعضاء يقبلون طوعاً المشاركة في التخطيط والتنمية التنظيمية، وأنهم يعتبرون هاتين العمليتين جديرين بالاهتمام.

وقد تبين أن ذلك يتطلب التزاماً طويلاً الأمد من جانب الأعضاء والمسؤولين، والقائمين على شؤون الإدارة، الأمر الذي يبرز الحاجة إلى نظام ملائم للحوافز.

وقد نأكد كذلك:

- أنه بغية إثارة اهتمام الأعضاء، ودفعهم للمشاركة، لا بدّ لهم من التأكد من أن الفوائد التي يحصلون عليها تتجاوز ما يقدمونه من مخلفات؛
- أن المجموعة هي التي تقرر بشأن الفوائد الاقتصادية التي يرغبون في الحصول عليها من التعاونية؛
- أنه لا بدّ من قيام توازن بين قابلية التعاونية للاستمرار على المدى الطويل، والحوافز و/أو المكاسب التي يحصل عليها كل من الأعضاء .

وحتى تظل التعاونيات متمتعة بالقدرة التنافسية، لا بد لها من مواصلة التجديد والتكيف مع الحاجات المتغيرة، على صعيد الأعمال التي يبادر إليها الأعضاء، وكذلك على صعيد الأسواق. ويقع على الأعضاء، والمسؤولين، والقائمين بشؤون الإدارة، أن يعتبروا التعاونيات، من هذا المنظور، منظمات تبغي التعلم .

من المهم في عمليات وطرق التعلم الخاصة بالبالغين، أن يكون واضحاً للمتلم ما سيحقق أو يكسب فردياً من المهارة التي سيعمل على تلمتها، والمعرفة التي سيجنيها.

في هذا السياق، ينبغي أن تبدأ فرص التعلم من تجربة المتعلمين الخاصة. ويفضل أن يكون هذا على صلة مباشرة بأحوالهم المعيشية وأعمالهم.

ينبغي للتعاونية توفير الحوافز المشجعة لعملية التعلم، فيما لو أرادت تحقيق توازن طويل المدى بين النجاح الاقتصادي التنظيمي، وازدياد المنافع التي يجنيها الأعضاء.

الحوافز المنشطة للريادة في تقدم الأعمال

تتمثل المهمة الأولى للدعاة الرامين إلى تعزيز العمل التعاوني، في كونها على صلة وثيقة بمشاريع الأعمال والابتكار، وذلك بتركيزها على تحديد وتنفيذ الفرص التعاونية. وهكذا يعتبر تقصي إمكانية خفض تكاليف منتج ما، نهجاً ابتكارياً، وإنجازاً في مجال مشاريع الأعمال.

المساعدة الخارجية لتطوير القدرات التعاونية في مجال الأعمال

غالباً ما تتطلب المراحل الأولى من تأسيس التعاونية توفير الحوافز الدافعة للتخراط في ميدان الأعمال. ويقع على مسؤولي التعاونية ومديري شؤونها، أن يعملوا بنشاط سعيًا وراء المساعدة الخارجية لهدف محدد، يتمثل في زيادة الفرص أمام مشاريع للأعمال، ورفع مستوى القدرة على إدارتها. وتأخذ هذه المساعدة، في العادة، شكل دورات تدريبية، أو تمويل للمشاريع، أو تقديم المشورة عبر الحركة التعاونية أو المنظمات غير الحكومية، أو المؤسسات الحكومية.

يعمل المدربون والمروجون بصورة عامة، مع من سينهضون بمشاريع الأعمال في المستقبل. لذا ينبغي أن يكونوا قادرين على معرفة ما يمكن أن يحتاجوه، وفقاً على خبرتهم، وقاعدة معارفهم، وقدراتهم على حل المشكلات. ومن المفيد أن يتمكنوا من معرفة ما إذا كانت الحاجة ذات طابع تقني أو تشغيلي، أو على صلة بالمؤهلات في مجالات الاتصال، وعلى الصعيد الاجتماعي. وتتمثل الخطوة التالية في معرفة ما إذا كانوا يحتاجون إلى أن يصبحوا أكثر فعالية (تعلّم القيام بالعمل "الصحيح") أو أكثر كفاءة (تعلّم تنفيذ الأعمال بالطريقة الصحيحة). فقبل أن يطمح الفرد لبلوغ الكفاءة في نشاط ما، عليه أن يكون قد توصل إلى نوع من الفاعلية، لأنه لا طائل أبدأ من تعلّم القيام بأمر غير صحيحة بطريقة صحيحة!

الحوافز المنشطة لمشاريع الأعمال الإدارية

عندما يفقد أي من المنتجات والخدمات رونقه بفعل التقدم، لا يمكن ضمان العائدات الاقتصادية عندئذٍ إلا بالمحافظة على القدرة التنافسية. وينطبق هذا على المنظمة ككل، إذ أنها تحتاج لأن تظل قادرة على الابتكار والتجديد والكفاءة، خاصة في مجال العمل على تحسين أحوال أعضائها، حيث ينبغي، بعد تلبية حاجاتهم الأولية، تحديد حاجات جديدة ناشئة وصوغ خيارات مناسبة لتلبيتها. إن منزلة رواد المشاريع التعاونية هي التي تمدهم، إلى حد ما، بحافز يزيد من الاندفاع في الأنشطة. وقد يكونون فخورين

بإسهاماتهم، أو راغبين بتجسّد، في عمل شيء في مجال الأعمال، خارج نطاق نشاطهم الخاص. إلا أنه لا يفترض لعوامل التحفيز أن تحتفظ بقيمتها إلى ما لا نهاية، خاصة عند وجود مصاعب كبيرة أو مخاطر اقتصادية، وعندما ينبغي تقاسم العائدات مع العديد من الأعضاء الآخرين.

لذا، تستدعي الحاجة إيجاد حوافز إضافية تشجع على بذل الأنشطة الرامية إلى إنشاء مشاريع خاصة داخل التعاونية. وينبغي إيجاد نوع من التوازن في مكافئة نجاح التفاوض بشأن عقد لبيع أحد منتجات التعاونية بمنحة أو بنسبة صغيرة من الربح المتحقق. وتتضمن الإمكانيات الأخرى، على سبيل المثال، مكافئة فكرة أمكن استغلالها على الصعيد العملي ودرت عائدات مادية، أو إتاحة الفرصة للراغبين في إقامة المشاريع لإجراء تجارب صغيرة بأموال من التعاونية، والاحتفاظ بأية عائدات تتجاوز العائدات البديلة التي كان يمكن لتلك الأموال أن تدرها من استثمارات أخرى.

"التعلّم التشاركي" بوصفه حافظاً للأعضاء

لا يمكن للإدارة الروتينية أن توفر فرصاً جديدة للأعضاء، مثل اكتشاف الأسواق الجديدة، أو مصادر جديدة أقل تكلفة للمدخلات. إلا أنه رغم روح المبادرة القوية لإنشاء المشاريع، قد لا تتوفر الأموال لتحديد الفرص وتنفيذها. وقد لا تكون التعاونية ذاتها قادرة على قهر العقبات التي تحد من الإمكانيات وإزالتها. ويقع عليها، في المراحل الأولى من الاتصال بالسوق بوجه خاص، التعلّم عن طريق تصحيح الأخطاء؛ كما أنه يمكن لتبادل الخبرات بين الأعضاء أن يكون ذا فائدة لهم وللتعاونية بأكملها.

يتطلب صوغ استراتيجية للتعاونية معرفة حاجات الأعضاء، ومواردهم، وقدراتهم. ويحتاج الأعضاء في الوقت نفسه إلى معرفة الأنشطة المستقبلية للتعاونية ومدى اتساعها حتى يشمل لهم التخطيط لمشاريعهم. وفضلاً عن ذلك، لا بدّ للتعاونية ولأعضائها على السواء، من معرفة بيئة للنظام التعاوني، إذ يقع عليهم جميعاً فهم البنية الهيكلية للسوق والجهات المنافسة، والإطار القانوني والتنظيمي، والسياسات الحكومية. وكلّما كانت المعارف أكثر كمالاً ازدادت فعالية الاستراتيجية بالنسبة للتعاونية وللأعضاء على السواء.

تمثّل صياغة الرؤية، والسياسات، والخطة الاستراتيجية، وخطط التنفيذ، فرصاً للتعلّم في نهاية المطاف. والمشاركة في أي اجتماع للمجموعة من شأنه أن يكون، بالتالي، ذا فائدة للأعضاء وللتعاونية بشكلين:

- تقليب فرص وقسوع الأخطاء وإصلاحها، الأمر الذي يعتبر ضرورياً لاكتشاف استراتيجيات فعالة للتعاونية ولمشاريع الأعمال العائدة للأعضاء.
- تحسين تخطيط لأنشطة لتعاونية والمنتمين إليها، عبر التمكن من اكتساب المهارات وتعزيزها في مجال الإدارة الاستراتيجية.

تنمية المجموعة التعاونية

تشمل التنمية التنظيمية عمليات على الصعيد التقني والبشري. وكُنّا قد ناقشنا في هذا السياق، الحاجة لهيكلية ملائمة لتطوير القيادة وتوسيع نطاق المشاركة. وسيتناول هذا الجزء، بمزيد من التفصيل، مسألة تطور المجموعات ونموها بمرور الوقت، والحاجات التي ينبغي رصدها كي تأتي التغييرات في الهيكلية وحجم المجموعات معززة لفرص انتفاع الأعضاء جميعهم، عوضاً عن إضعافها.

كيف تتغيّر مجموعات العون الذاتي بمرور الزمن

تتكون مجموعات العون الذاتي تبعاً لمرحلة معينة خاصة بكل منظمة. فعندما تبدأ هذه المجموعات بمبادرة من الأعضاء بناءً على تصورٍ مستقبلي طويل الأجل، وتأخذ الشكل التعاوني، تكون في العادة، دليلاً على الالتزام الاجتماعي من جانب الأعضاء. إلا أن عدد مثل هذه التعاونيات أخذ في الانكماش على النطاق العالمي. وحيثما تحررت الأسواق، بدأت التعاونيات تواجه

مسألة ما إذا كان ينبغي لها أن تظل تعاونيات أم لا.

فالمجموعات القديمة، أو تلك التي لم تتكون بشكل طوعي في الأصل، تختلف عن المجموعات الحديثة والطوعية من منظور تركيبها، إذ أنها أكثر تجانساً الآن في ما يتعلق بأهدافها ومراميتها.

إذا كانت فكرة ترك التعاونية تراود أذهان الأعضاء الأقل يسراً دون أن يفخوها، فإن هذا يعني، بلا شك، أنهم يصيبون مكاسب لا يستطيعون الحصول عليها بطريقة أخرى. وهناك، أحياناً، من يتمتع بحرية ترك التعاونية قانوناً، ولكنه يظل عضواً فيها رغم قلة ما تدرّه عليه من ربح. ويعود السبب في ذلك إلى كونه قد استثمر نسبة كبيرة من ماله القليل في التعاونية، ويعتقد أنه قد يخسر هذا المال المستثمر في حال تركها. وهناك حالات أخرى يكون الأعضاء فيها ملزمين تجاه التعاونية، نتيجة قرضٍ تلقوه، أو باتفاقات شراءٍ أو بيع، أو باتفاقات على صلة باستئجار أو حيازة الأرض. ومن المهم معرفة ما إذا كان الأعضاء لا يزالون أعضاء لأنهم راضون ومقتنعون طوعاً بذلك.

كذلك الأمر بشأن الأعضاء الميسورين الذين يشعرون بأن التعاونية لا تأخذ برأيهم، ولكنهم يظلون أعضاء فيها بسبب علاقات إلزامية أخرى. وفي الحالتين كليهما، يمكن أن يتسبب هذا بفتور النشاط وحتى بنوع من السلوك التخريبي من جانب الأعضاء المذكورين.

الحفاظ على عوامل التحفيز داخل المجموعة التعاونية

لا بدّ للتعاونية من أن تسود فيها الشفافية والتركيز على الأهداف، وأن تكون لديها الآليات والأجهزة التي تتيح للعمال القدرة على المراقبة. ولا بدّ من أن يكون الاتصال داخلها ثنائي الاتجاه، أخذاً ورداً. فيمكن لنشاط أحد أعضاء مجلس الإدارة، أو إحدى مجموعات العمل أن ينحصر في السعي للنهوض بأحوال الأعضاء، وفي حضور الاجتماعات المحلية، وزيارة بعض الأعضاء والمجموعات، وإجراء محادثات منتظمة مع السكان. ومن شأن هذا أن يساعد التعاونية في الإقادة، على النحو الأفضل، ممّا تمتاز به على الجهات المنافسة غير التعاونية، حيث يمكنها جمع معلومات مباشرة عمّا يفضله الأعضاء/الزبائن وعن خياراتهم. ويمكن لمثل هذا العضو في مجلس الإدارة، أو لمجموعة العمل، الاضطلاع بالمهمات التالية:

- إشاعة الثقة والحفاظ على العلاقات الطيبة بين الأعضاء، وبين الأعضاء والتعاونية؛
- إقناع هيئات الإدارة والقائمين بشؤونها بأهمية عدالة مواقفهم في تعاملاتهم داخل التعاونية؛
- التأكد من اتساق الأنشطة والاتصالات جميعها بالشفافية والمساواة والصدق؛
- المثابرة على تكثير الأعضاء بالروية والأهداف المشتركة؛
- ضمان أن تكون عملية صنع القرار مفتوحة أمام اقتراحات الأعضاء (أي إيصال أفكار الأعضاء للمديرين والقائمين على شؤون الإدارة) إسهاماً في مرونة المنظمة؛
- العمل الفوري على إزالة المشاعر السلبية التي يمكن أن يحسّها الأعضاء تجاه أنشطة التعاونية؛
- الاستعداد لإصدار التوصية بإنزال العقوبات بحق الذين يعملون لخدمة مصالحهم على حساب مصالح المجموعة؛
- ضمان عدم التلاعب بقواعد التعاونية للإفادة من أنشطتها؛
- ضمان تعدد فرص السير في طريق الانتفاع الاستغلالي (انظر الوحدة ٥)؛
- ضمان حرية انتماء أعضاء جدد (أي عدم ممارسة التعاونية للتمييز ضد أفراد راغبين في الانتماء إليها) شريطة أن يكونوا مستوفين للشروط التي وافق الأعضاء على إدراجها في النظام الداخلي؛
- ضمان حرية الأعضاء في مغادرة التعاونية، شريطة ألا يتركوا خلفهم أعباء على بقية الأعضاء.

يعني العمل بهذه الآلية إتاحة أفضل الفرص للتعاونية حفاظاً على إمكاناتها، بصفتها منظمة تقوم على تقاسم الموارد والقدرات،

وعلى ضمان الأرباح الفضلى لجميع أفراد المجموعة في الوقت الحاضر وفي المستقبل.

تنمية مشاريع الأعمال في التعاونية

ليست التعاونية مجرد منظمة اجتماعية، بل هي منظمة تعنى بمشاريع الأعمال كذلك، بحيث تحل أحياناً كثيرة مكانة مرموقة للغاية في هذا الميدان. ولا بدّ للمدرب، أو الاستشاري المدعو للتدريب أو لتوفير النصح في مجال التنمية للتنظيمية، أن تكون لديه رؤية واضحة جلية للاعتبارات التي توليها مؤسسة للأعمال أهمية خاصة.

نوع التعاونية

يتوجب على الشخص الأتي من خارج التعاونية أن يحاول، قبل كل شيء، فهم نوعيتها، ويتعين عليه تكوين فكرة واضحة عن هويتها، من منظور أنشطتها في عالم الأعمال: هل هي تعاونية تتعاطى تسويق منتج واحد؟، أو أنها تعاونية تعمل في تسويق طائفة من المنتجات؟ هل تمدّ الأعضاء بالمدخلات والتمويل، بحيث تكون تعاونية متعددة الأغراض؟ وهل تتعاطى أنشطة تضيف قيمة مضافة على المنتجات؟ كأن تتعاطى أنشطة تعليب الحاصلات، أو تجفيفها أو تعبئتها، إضافة إلى وظائفها في مجال التسويق، بحيث تكون تعاونية متكاملة؟

العائدات على الموارد

المجال الثاني الذي يتعين أن يهتم به شخص من خارج التعاونية، هو ما إذا كانت هذه التعاونية تستعمل بفعالية كل الموارد المتاحة لها للقيام بالمشاريع، إذ يقع على التعاونيات أن تكون قادرة على الصمود الصلب في ميدان المنافسة، من منظور نشاطها في عالم الأعمال، وفي كونها قادرة على شراء ما تحتاج من الموارد اللازمة لاستعمالها، بأسعار السوق.

عند تأسيس تعاونية يكون الأعضاء، أحياناً كثيرة، مستعدين للعمل على أساس طوعي، ولتوفير رأس المال، منتقلين عن لفافة المستحقة عليه. ومن شأن استعمال هذه الموارد بتكلفة تقل عن التكلفة السوقية الحقيقية، أن يشكل عاملاً أساسياً في توفير موطئ قدم في السوق. ويمكن لهذا أن يكون الثمن الذي يبدو الأعضاء مستعدين لدفعه مقابل "مردود" بديل بشكل فوائد أخرى. إلا أنه من النادر أن يتواصل توفير هذه الموارد عندما يشكك مساعد المنظمة ويقوى عودها، أو عندما يكون النشاط الخاص قد تجاوز مرحلة الإقلاع.

يوصل مديرو التعاونية المفكرون إلى الفعالية، أحياناً كثيرة، طلبهم من الأعضاء المساهمة بمواردهم بأسعار أدنى من أسعار السوق، وذلك بعد أن يصبح من غير المبرر الزعم بأنها تستعمل لخدمة المصلحة الحقيقية لمجموع الأعضاء. ويصعب على التعاونيات متعددة الأغراض الحصول على مثل هذه الأموال، لأن أي نشاط من أنشطتها لن يلبى سوى حاجة قسم من الأعضاء لا غير.

مستقبل مشاريع الأعمال في التعاونيات

سوف يتوقف نجاح مشروع ما في المستقبل على ما له من ميزة نسبية. ويصح هذا على التعاونيات بصفتها تشكل قوى فاعلة في الأسواق القائمة على المنافسة. ويشكل الحصول على رأس المال الكافي، ووجود إدارة خلاقية ومتخصصة، عاملين رئيسيين في هذا الصدد. ويتعين أن تكون هذه المشاريع موجهة لخدمة مصالح الزبائن؛ ومسئحة بدرجة عالية من وعي عوامل البيئة المحيطة بها؛ وعلى مستوى من المرونة يتيح لها للتجاوب مع الحاجات المتغيرة؛ ومبدعة بحيث تحل مركز الصدارة في المجال المحدد لأنشطتها. وينبغي لها البحث عن تكنولوجيا ملائمة ووضعها موضع الاستعمال، أي تكنولوجيا سليمة من المنظور البيئي ومؤاتية من المنظور الاقتصادي.

وتتمتع التعاونيات، نظرياً، بإمكانات خاصة للتكيف مع متطلبات تتسم بالتغير، لكونها منظمات أعضاؤها زبائن ومالكون في

أن واحد. وينبغي تقدير الإمكانيات الخاصة لدى أية تعاونية بالنسبة إلى المعوقات الاحتمالية للتغيسر، مثل:

- الاستقرار إلى التوافق بين أنشطة المشاريع والاستثمارات من جهة، والهدف العام والمصلحة المشتركة من جهة أخرى. فعندما تخول المؤسسة ممارسة أنشطة تلبى أولويات شخصية أكثر منها حاجات حقيقية للأعضاء، تكون المهارات والموارد المالية وغيرها قد استعملت لغير الغرض المخصص لها.
 - تنازع العلاقات بين ضرورة تحقيق ربح أو فائض، وأهداف النهوض بأحوال الأعضاء. فعندما يستطيع مديرو التعاونية اتخاذ قرارات بصورة مستقلة عن رغبات الأعضاء، فإنهم يسعون إلى تحقيق أكثر ما يمكن من عائدات. ومع ذلك، سوف يترك الأعضاء للتعاونية ويأخذون رأسمالهم معهم، بعد أن يكونوا قد فقتوا دورهم في مجال مراقبة التعاونية.
 - العجز عن اجتذاب المؤهلات البشرية اللازمة لمهام الإدارة والمسؤولية.
 - عدم التمكن من الحصول على التمويل الكافي دون التضحية بالسمة الرئيسية لرقابة الأعضاء.
 - نقص المرونة بسبب البيروقراطية المفرطة، أو بطء عملية اتخاذ القرار، أو ضخامة الاستثمارات الرأسمالية.
- ويمكن للقدرة على التجاوب السريع مع الظروف الخارجية المتغيرة أن يساعد في تمكين التعاونية من الصمود في وجه المنافسة مع منظمات تجارية أخرى.

الحلول القائمة على التدريب أو عدمه في التنمية التنظيمية

تتفق الآراء في المنظمات التعاونية، عادةً، حول ضرورة إنشاء مؤسسات لتعزيز النشاط التعاوني، توفر النصح والتدريب في مجال التنمية التنظيمية. ولا يبدو التدريب الرسمي عبر الحلقات الدراسية وورشات العمل مناسباً للتنمية التنظيمية التي تتطلب التشاور، وتكريباً من نوع خاص أثناء العمل.

ويصح هذا تماماً عندما لا يقدم النصح إلا بطلب من المجموعة، وحين يحاول المستشار أن يخضع في توجهاته لآراء وتطلعات الأعضاء أنفسهم بخصوص ما يصادفون من مشكلات. وينبغي في كلتا الحالتين، أن يتجه النهج للتدريبي أو التشاوري بكامله للانطلاق من قاعدة تعليم يستند إلى الخبرة والتجربة العملية أكثر من اعتماده على توفير المعلومات والتعليم الرسمي. ويتضمن الملحق بهذه الوحدة شرحاً لحالات نموذجية تتطلب الاستعانة بالمدرسين والموجهين.

إلا أنه نظراً لكون التنمية التنظيمية أمراً يتم محلياً وضمن مجموعات، كثيراً ما يطلب من المدرب القيام بدور الميسر اللطيف، والشخص المرجعي مع هذه المجموعات؛ وهكذا فإنه يحتاج بالتالي إلى مؤهلات تدريبية شبيهة للغاية بالمؤهلات اللازمة لأنشطة التعليم الرسمي في موضوع معين. وحتى يتم التدريب بالفعالية، لا بد من أن يتمتع المدرب بطلاقة من المعارف الجوهرية ذات الصلة بالتعاونيات، وأن يحظى باحترام المجموعة وثقتها.

قد يفصح هذا النوع من التدريب غير الرسمي، أحياناً، عن الحاجة إلى تدريب رسمي. وأفضل الحلول هنا هو أن يكون المدرب قادراً على تقدير المتطلبات بالتعاون مع المجموعة.

يتم اللجوء لخدمات المدرب، أحياناً كثيرة، عندما يكون أعضاء التعاونية غير قادرين على تحديد الأسباب الحقيقية للمشكلات، أو عندما يستقرون إلى المعرفة أو المعلومات اللازمة لتقدير وضعهم الخاص، على النحو المطلوب. عندئذٍ يجري تحليل الوضع بالتعاون مع الأشخاص المعنيين. وينبغي اطلاع المسؤولين والأعضاء على كيفية القيام بهذه العملية بأنفسهم وبشكل منظم، بحيث يصبحون قادرين، ليس فقط على تحديد المشكلات بل على تحليلها بأنفسهم في المستقبل.

وبالإضافة إلى هذا النوع من تدريب الأعضاء أو تعليمهم أثناء العمل، قد تبرز حاجات يستحسن تلبيتها عبر التدريب الرسمي. وحتى يكون هذا التدريب مفيداً وفعالاً ينبغي أن يستند إلى تحليل واضح للمجالات ذات الصلة، وأن يخضع لعمليات تخطيط ورصد وتقييم (انظر الوحدة ٢ - تقدير الحاجات إلى التدريب)