

## ملحق الوحدة ٤

### الأدوات وقوائم التحقق الميسرة للتنمية التنظيمية في التعاونيات

#### ٤-١: تحديد ما إذا كانت توجد في الواقع مشكلة ، على صلة بالتنمية التنظيمية

يمكن للأسئلة المدرجة أدناه أن تساعد في معرفة ما إذا كانت التعاونية تواجه مشكلة "حقيقية" على صلة بالتنمية التنظيمية، أو أن المشاكل التي تواجهها لا تتعدى كونها مشاكل روتينية على صلة بإدارة الأنشطة.

يسأل المدرب، كل فئة على حدة، من الأعضاء، والإداريين، وأعضاء المجلس، والمسؤولين الآخرين. إذا تشابهت الأجوبة يكون هناك فهم مشترك للمشكلة، أما إذا اختلفت هذه الأجوبة فقد تكون هناك مشكلات في مجال الاتصال داخل المنظمة.

في ما يلي الأسئلة التي يمكن بواسطتها الوقوف على كيفية تقدير الأعضاء، والإدارة، والمسؤولين للمنظمة:

- ما هو مستقبل المنظمة في غضون ١٠ سنوات؟ هل الاتجاه الذي تسلكه التعاونية واضح للأعضاء والمسؤولين والإدارة، وهل تتفق الأفكار حوله؟ هل تتطابق هذه الرؤية مع المزايا المعترف بها لأداء التعاونية؟
- هل من تكرر لأنماط سلوكية، أو قواعد مطبقة تتعارض مع هذه الرؤية؟
- هل تدعم البنى الهيكلية وآليات العمل والإدارة داخل التعاونية الوصول إلى تحقيق هذه الرؤية؟
- هل تقدم التعاونية حوافز ملائمة لجذب أصحاب القدرات اللازمة لتنفيذ المخططات المستقبلية؟
- هل تستدعي الضرورة تدريب الأعضاء وإعداد المسؤولين والإداريين وصولاً إلى تنمية القدرات المطلوبة؟

في حال عدم الحصول على أجوبة من أي من المجموعات المعنية، أو ظهور اختلاف واسع النطاق في ما بينها، يعتبر هذا دليلاً على عدم اتفاق الآراء حول الرؤية. يناقش المدرب عندئذٍ تقديره الخاص والأسباب التي يراها، في اجتماع مشترك لكل المجموعات، ثم يطلب من الحاضرين تحديد المجالات التي يتعين إجراء تغيير فيها وصولاً إلى أساس مشترك للاتفاق؛ ويربط أخيراً الأجوبة بالمعايير الموضوعية لما ينبغي أن تنطوي عليه التنمية التنظيمية.

#### ٤-٢: التقدير الأولي لأوضاع التعاونية

يمكن الحصول على أجوبة عن الأسئلة المذكورة أعلاه، عبر سلسلة من المقابلات غير الرسمية، عوضاً عن مناقشة واسعة النطاق ضمن المجموعات. إلا أنه ينبغي أن يكون المدرب قد قدم نفسه خلال اجتماع عام مفتوح، للأعضاء التعاونيين، وزبائن التعاونية والجهات المنافسة. ومن المهم ألا يكون هناك أي قلق في هذه المرحلة لأي مجموعة من أصحاب المصالح على مستقبل مصالحهم، وأن يأخذوا المقابلة مأخذ الجد، وأن يفسح المجال لهم للإدلاء بما لديهم من أفكار. ويستحسن أن يأخذ المدرب معه شخصاً موثقاً به من مجموعة أصحاب المصالح، لمرافقته عندما يطرح الأسئلة على المجموعات الأخرى، وأن يجري تسجيل الأجوبة بعد كل محادثة، حتى لا تختلف التفسيرات والتأويلات فيما بعد.

تهدف الأمثلة المدرجة أدناه عن القواعد، إلى مساعدة الاستشاري القادم من خارج التعاونية في تكوين فكرة عامة عن الأسواق وعن حالة التعاونية ومشاريع الأعضاء. لذا يطلب من المدرب/الاستشاري، مراجعة القواعد التالية لمعرفة أي منها ينطبق

على التعاونية موضوع التقدير.

١- أمثلة من القواعد التي تضمن بقاء التعاونية أمينة لأهدافها وغاياتها، والقواعد التي تحول دون تسلط مجموعة من أصحاب المصالح عليها. وهي القواعد التي:

- ✓ تربط حق التصويت بالدور الذي يؤديه العضو بصفته عضواً، أي مالكاً لأسهم، ومستفيداً من الإنتاج والخدمات، أو موظفاً؛
- ✓ تقصر حق التصويت على الأعضاء الذين يضطلعون فعلاً بهذا الدور؛
- ✓ تمنع بيع الأصول ما لم يثبت أنها لم تعد تخدم أي غرض من أغراض التعاونية (الحيلولة دون تصرف متهور من جانب جيل من الأعضاء يؤدي إلى خسائر فادحة للأجيال القادمة - أي ضمان البقاء للتعاونية على المدى الطويل)؛
- ✓ تحذ من مشاركة مجموعات أصحاب المصالح الأخرى في شؤون التعاونية، كأن يجري تحديد عدد ممثلي المستخدمين في تعاونية استهلاكية أو تعاونية للمزارعين؛
- ✓ تحذ من سلطة المستثمرين في التعاونية، كأن يتم تحديد نسبة رأس المال العائد لأي من الأعضاء؛
- ✓ تضمن حرمان المتوقفين عن إيثار خدمات التعاونية من حقوق العضوية، وخاصة فقدان حق التصويت؛
- ✓ تحدد نصيب المستثمرين في النتائج الاقتصادية للتعاونية بما لا يتجاوز الفائدة المدفوعة بالأسعار السائدة في السوق.

٢- القواعد المعززة للسلوك التعاوني الحقيقي من جانب الأعضاء وإدارة التعاونية، وهي القواعد التي:

- ✓ تضمن مشاركة الأعضاء الكاملة في القرارات الرئيسية الخاصة بالتعاونية؛
- ✓ تسهل تسيير شؤون المنظمة وفق الممارسات السليمة للإدارة التشاركية؛
- ✓ تحدد خدمات التعاونية التي يمكن أن يستفيد منها غير الأعضاء، ما لم تتح لهم فرصة العضوية؛
- ✓ تضمن الشفافية في تسيير شؤون التعاونية، وفق المعايير الأخلاقية والاجتماعية للمجتمع الواسع الذي تنشط التعاونية ضمنه؛
- ✓ تضمن التوزيع العادل للمنافع بين الأعضاء، تبعاً لمدى استعمال خدمات التعاونية؛
- ✓ تضمن اطلاع الأعضاء، بالشكل الواجب، على شؤون التعاونية، وتدريبهم على المشاركة فيها. ويجدر هنا ذكر القواعد التي تنص على الالتزام بإعداد المسؤولين المختارين من بين الأعضاء، والقادرين على التصرف نيابة عنهم؛
- ✓ تنص على العقوبات التي تفرض على من لا يقيمون توازناً بين مصالحهم الخاصة ومصالح بقية أعضاء التعاونية؛
- ✓ تضمن مكافئة ملائمة للأعضاء على إسهاماتهم العينية، والنقدية، وتلك المقدمة بشكل أسهم مالية، الخ....

٣- القواعد التي تحكم طريقة إدارة التعاونية لشؤونها، وهي القواعد التي:

- ✓ تمد المجموعات الأخرى من أصحاب المصالح بالمعلومات والمشاركة (بحدود مدروسة بدقة)؛
- ✓ تضمن تصرف التعاونية بلباقة ومسؤولية، في تسيير أعمالها، ليس مع أعضائها فقط، بل وكذلك مع زبائنها، (في حال عدم كونهم نفس الأعضاء) ومع المجموعات الأخرى لأصحاب المصالح؛
- ✓ تشجع توسيع التعاون مع للتعاونيات الأخرى شريطة أن يؤدي ذلك إلى تحسين المنافع التي يجنيها الأعضاء؛

✓ تضمن أعمالاً تجارية مربحة، بحيث لا تكون التعاونية مهددة في المستقبل.

#### ٤-٣: مثال عن هيكلية الأنشطة الترويجية بواسطة مجموعة عمل

يمكن مساعدة أعضاء تعاونية لإنتاج الألبان، على سبيل المثال، بعدم الاكتفاء بمهمة التسويق المباشر، وتمكينهم من استعمال مرافق التعاونية وتسهيلاتهما لكي تقوم مجموعة عمل بوضع برنامج لتسجيل الألبان، إذ أنه من شأن استعمال الأعضاء لنظم المعلومات في التعاونية أن يحسن أنشطة التربية والعلف، وتحسين إنتاج اللبن بالتالي.

يمكن لمجموعة العمل المذكورة استعمال سجلات التعاونية ذات الصلة بتسليم الألبان، لتحديد المزارعين الذين يسلمون مقادير قليلة من اللبن أو كميات تتفاوت فيما بينها تفاوتاً كبيراً. وقد تستطيع التعاونية عندئذٍ عبر اتصالات تقوم بها، الوصول إلى أخصائيين في الصحة والتربية الحيوانية، وتحديد سلالات ملائمة للتربية في المنطقة. ومن الممكن كذلك، استعمال مركبات جمع اللبن للإعلان عن إمكانية التلقيح الاصطناعي، وربما نقل المني للمجد إلى الأعضاء بواسطة عربة نقل الألبان.

يمكن لمجموعة العمل هذه أن تجري أبحاثاً كذلك، وتنقل نتائجها إلى الأعضاء، (حول الممارسات العلفية مثلاً)، كما يمكنها، بالاعتماد على سجلات التعاونية عن مبيعات الأعلاف وكميات الألبان المسلمة، وبالاعتماد كذلك على المزيد من المقابلات مع المزارعين المحليين والقائمين بالأنشطة الإرشادية، الجمع بين المعرفة والخبرات المحلية من خارج التعاونية، لمساعدة المزارعين الذين لا يمارسون طرقاً إنتاجية متقدمة.

#### ٤-٤: أمثلة عن حالات نموذجية يطلب فيها من الاستشاريين والمدربين تقديم النصح في

##### مجال التنمية التنظيمية

تدعو التعاونية في العادة، استشارياً أو خبيراً في إحدى الحالات التالية:

- عند استهلال التعاونية لأنشطتها وافتقارها إلى عارفين بكيفية توجيهها وفق اللوائح والأنظمة، وبالطريقة الملائمة، وصولاً بها إلى تحقيق أهدافها.
- إذا كانت التعاونية تتلقى مساعدة الدولة في مرحلة ماضية، وتوقفت هذه المساعدة كلياً، وتوجب على التعاونية أن تصمد في وجه المنافسة في أسواق عامة ومفتوحة أمام الجميع.
- إذا كانت أنشطة التعاونية محصورة، في الماضي، في نشاط تسويقي عادي فقط، وهي تطمح الآن إلى اقتناء آلة أو أداة ولديها ما تسأله عن كيفية تنظيم الوضع الجديد.
- إذا كانت التعاونية قد مضى على تأسيسها بعض الوقت، وحققت نجاحاً اقتصادياً، ولكن أعضاءها أخذوا ينادون بأنفسهم عنها؛ وإذا كانت فعالية المشاركة قد هبطت فيها وانسحب الأعضاء منها، أو لم يزيدوا نصيبهم في أصول التعاونية على الأقل.

##### مدى مرونة التعاونية

بغية تقدير الإمكانيات الاحتمالية للتغيير داخل إحدى التعاونيات يمكن للجوء إلى طرح بعض من الأسئلة التالية، إذ يمكن للأجوبة عنها أن تبين بوضوح أين توجد المعوقات المعرقة لتنمية المشاريع.

- هل تتمتع الإدارة القائمة بالخبرة الضرورية بمختلف الأنشطة التي تديرها التعاونية أو ترغب في إدارتها؟

- ما هو مستوى التزام بين مختلف مجالات الأنشطة التي تنفذها التعاونية من منظور الوقت المتاح للموظفين، ولإدارة، ومن منظور التمويل والموارد الأخرى؟ هل يمكن تحديد المجالات التي لا تساهم بالفائض ولا بالمنافع المباشرة الأخرى لغالبية الأعضاء؟ هل بلغت أعمال غير الأعضاء نسباً هامة؟ وفي حال الإيجاب، هل جرى الالتزام ببعض الموارد لخدمة هذه الأعمال بوجه خاص؟ هل من شأن هذه الأنشطة الثانوية أن تقوي التعاونية أو أن تضعفها؟ وهل تدعم الغرض الرئيسي الذي تأسست للتعاونية من أجله؟
- ما هي، وماذا كانت عليه، خلال السنوات القليلة الأخيرة، النسبة بين حصص الربح والتسديدات على التعامل والموازرة من جهة، والمساهمات في الاحتياطي المطلوبة قانوناً أو طوعاً، من جهة أخرى؟ ما هي مستويات الاحتياطي اللازمة، في نهاية المطاف، لإنجاز الأهداف التي وافق الأعضاء عليها؟ ما هي القدرة التنافسية للأسعار التي تتعامل بها التعاونية مع الأعضاء، أخذاً في الاعتبار لتسديدات التعامل والموازرة، ومقارنةً بأسعار الجهات المنافسة، المتاحة لمعظم الأعضاء؟
- ما هي المرتبات التي تستطيع التعاونية دفعها لموظفي الإدارة مقارنةً بمثلاتها في أمكنة أخرى؟ ما هي المنافع الأخرى التي تستطيع التعاونية توفيرها لإثارة اهتمام الموظفين المدربين؟
- ما هو معدل الفائدة التي يقع على التعاونية دفعها على المصادر المالية الخارجية؟ هل هناك علاقة بين مساهمات الأعضاء في رأسمال التعاونية، ورقم أعمالهم معها (كميات الحاصلات التي يريد الأعضاء أن تسوقها التعاونية، مثلاً)، أو أن مثل هذه العلاقة لا وجود لها؟ هل هناك حد لإسهامات الأعضاء؟ وفي حال الإيجاب، هل لا يزال هذا الحد ملائماً بالمقارنة مع رأس المال المعبأ من الخارج؟ هل التقارير المالية على درجة كافية من الشفافية، وهل نوعية الإدارة جديرة بالثقة لجذب رؤوس الأموال؟ هل الاستثمارات المقترحة هي لخطط تنمية المشاريع على المدى الطويل وهل تستند إلى ميزات واقعية؟
- هل قنوات صنع القرار ملائمة لمتطلبات مراقبة سليمة من جانب الأعضاء، ولحاجة الاستجابة للتغيرات الخارجية؟

## ملاحظات




---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---