

الجزء ١-٥ إدارة المجموعة التعاونية



مقدمة

جرت في الوحدة (٤) مناقشة البنى الهيكلية التي تمكّن الأعضاء من المشاركة الفعالة في صوغ الأهداف وإجراءات الرقابة، والحوافز المنشطة لمشاريع الأعمال، وإثارة الاهتمام والانديفاع بفضل برامج بناء القدرات. إلا أن البنى الهيكلية، في الأنظمة جميعها، لا تستطيع أن تحدد لوحدها كيفية عمل النظام، إذ أن الناس هم الذين يملؤون بالحياة أي مشروع كان.



وتناقش هذه الوحدة أنماط الإدارة وسلوكياتها التي توفر للأعضاء أفضل مساعدة للمشاركة المثلى بصفتهم صانعي قرار، ومساهمين طوعيين في أعمال اللجان، وحتى في التنفيذ الفعلي لخطط التشغيل. لذلك، من المهم النظر في كيفية العمل على تطوير القيادة من داخل المجموعة، وتقصي الحوافز المؤدية إلى توسيع المشاركة، ورفع مستويات الثقة والشفافية.

أهداف هذا الجزء

عند الانتهاء من هذا الجزء، يكون المشاركون قد أصبحوا قادرين على تلخيص المواضيع الرئيسية ذات الصلة بإدارة تعاونية ما، وتحديد مضامين الإدارة التي تجعل تسيير شؤونها مختلفاً عن تسيير أشكال المنظمات الأخرى.



نقاط التعلم الرئيسية

- تطوير القيادة داخل التعاونية
- دور المجلس، ووظائفه، وأنشطته
- تنمية بواعث الاهتمام والمحافظة عليها لدى الأعضاء
- آثار "الانتفاع الاستغلالي"
- تعزيز اقتصادات الأعضاء.



استراتيجية التعليم

يوزع المدرب المشاركون في مجموعات، ويطلب منهم تحليل دور القيادة داخل التعاونية، وتعداد ميزات القائد الجيد، (مؤهلات، مهارات، قوة الشخصية، الخ....). تتناقش النتائج في جلسة عامة، ويطلب من المشاركين تقديم أمثلة مستقاة من تجاربهم الخاصة، عن حالات لعبت فيها هذه الميزات، أو انعدامها، دوراً حاسماً في عمليات التعاونية.



معلومات مرجعية

تطوير القيادة

تلعب نوعية القيادة دوراً رئيسياً في نجاح أية منظمة. والقيادة ليست من شأن شخص واحد فقط داخل المنظمة، بل ينبغي أن تكون حاضرة وقائمة على كل المستويات. وهي لا تقتصر على ما يمكن أن يوفره قائد فذ محبوب الشخصية، كما يخطر للناس أحياناً. والقيادة ليسوا صنيعا القدر، بل يمكنهم أن يتعلموا ويتدربوا ويجهدوا في تنقيف أنفسهم ليصبحوا قادة أفاض.



تكوين مجّع للمواهب الإدارية

يتعيّن على قادة التعاونيات الالتزام بتطوير أعضاء يتميزون بروح التفاني والفعالية في العمل، بحيث يتمكنون من الاضطلاع بتمثيل أقرانهم وإدارة التعاونية. ومستقبل كل تعاونية رهن بالاهتداء إلى مثل هؤلاء الأعضاء وتطويرهم. والقيادة الحاليون هم الوحيدون الذين يؤهلهم وضعهم للعمل على معالجة المشكلة المألوفة المتمثلة بفقدان المشاركة. ويقع عليهم، عوضاً عن التذمر والشكوى من انعدام المساندة، أو عوضاً عن تفادي قدوم منافسين محتملين، أن يدعوا القادة المأمولين للاضطلاع بالمسؤولية في لجان مخصّصة أو دائمة، وأن يتيحوا لهم إمكانية التدريب والانطلاق. وعند تعمّد عدم القيام بذلك، يمكن أن يتكوّن انطباع لدى الأعضاء بأن المديرين يريدون إبعاد الأعضاء ذوي المؤهلات الواعدة، للاحتفاظ هم بمناصبهم .

يتمثّل النهج الآخر لتطوير الإدارة، في إدماج وحدة تدريب رسمي أو "مجمع انتخابي" في بنية التعاونية (عبر النظام الداخلي، مثلاً)، مهمته اكتشاف وإعداد الأفراد للأدوار القيادية على المستويات العليا لصنع القرار. وبما أن الأعضاء بغالبيتهم يفتقرون إلى إعداد مسبق للقيام بدور المدير أو الممثل للزملاء، تظل الثقة معدومة لديهم للاضطلاع بهذه الأدوار. إلا أنه، نظراً لأن الأعضاء الجدد يمثلون، إلى جانب الأفكار الجديدة، عنصراً جوهرياً لكل منظمة، لا بد من إتاحة فرص منتظمة للتدريب، ليس للمديرين الحاليين فحسب بل وكذلك لكل الذين يطمحون لتأدية خدمة في المجالس، واللجان، ومجموعات العمل. ومن شأن هذا أن يشكّل حافزاً وأن يضمن استمرارية القيادة.

حتى تضمن التعاونية نجاح العمل واستدامة فعاليته، فإنها تحتاج إلى أن يكون أفضل الأعضاء جاهزين لخدمة مصالح الأعضاء جميعهم، من موقعهم كأعضاء أو كممثلين أو مدراء. ولا ينبغي أن يقتصر الإعداد للمستقبل على الاستثمارات المادية والمالية، إذ يتوجب إتاحة الفرصة للقيادة كي ينمّوا ويطوروا مهاراتهم ومعارفهم، في جهدٍ دائم، يمكنهم من أن تصبح قدراتهم ومؤهلاتهم جديرة بمواكبة بيئة خارجية تتغير وتتطور باستمرار.

مميزات المسؤول الجيد

تتمثّل نقطة البداية لأي مسؤول منتخب، رجلاً أو امرأة، في الالتزام المطلق تجاه التعاونية والقدرة على الإيحاء بالثقة. ويقع عليه أن يبرهن عن معرفة أساسية بوظائف التعاونية، وأن يبدي، فوق ذلك، تفهماً لطموحات الأعضاء والتزاماً بتلبية متطلباتهم. ويتوجب عليه كذلك، محاولة نقل تلك الطموحات إلى القائمين بإدارة التعاونية.

يقع على المسؤولين كذلك:

- المحافظة على جعل الأعضاء يركزون على تحقيق أهداف التعاونية؛
- تعزيز التلاحم وروح التعاون داخل الفرق؛
- التعبير عن المساندة والتقدير لجودة الأداء، والقيام في الوقت ذاته برصد التقدم، والاعتراف بضرورة التغيير عندما تتطلبه الظروف.

ينبغي على كل فرد في مجلس الإدارة وكل مدير لمجموعة عمل، التركيز على:

- موقف مشترك من رؤية المنظمة؛
- فهم واضح للأغراض الرئيسية للمنظمة، وصوغ استراتيجية ملائمة لإنجاز هذه الأهداف؛
- التوصل إلى معرفة عملية جيدة بالتعاون والأسواق التي تنشط فيها، ورصد الاتجاهات والتطورات في مجالات الأعمال ذات الصلة؛
- إدراك ما يترتب قانوناً على كل عضو في مجلس الإدارة، بما في ذلك المسؤوليات تجاه الأعضاء، والأطراف الأخرى، والمخاطر والعقوبات المترتبة على الإخفاق في الاضطلاع بالمسؤوليات؛
- فهم عملية التوصل إلى القرارات، وتسجيلها، وتنفيذها، ورصد نتائجها؛
- حسن الاطلاع على المعلومات الأساسية للشؤون المالية والمراقبة، بغية الإفادة منها في عملية صنع القرار؛ والقدرة على اختيار المؤشرات الرئيسية لرصد نتائج المشاريع في التعاونية؛
- الاضطلاع بدور فعال في عملية التخطيط الاستراتيجي، ورصد التقدم المحرز مقارنةً بالخطط الموضوعية .

قد تستدعي الحاجة مدربين محترفين لبناء هذه المجموعة من القدرات والمؤهلات. ويقع على المجلس نفسه اكتسابها، كما يقع عليه الانخراط في عملية مستمرة لتطوير مجموعة من الأعضاء القادرين على الاضطلاع بالمناصب القيادية في المستقبل.

من مهمات القيادة - تحسين عملية صنع القرار

إضافةً للجوانب العملية لفصل وظائف المدراء الإداريين، والمديرين، وأعضاء مجلس الإدارة (انظر الوحدة ٤: تصميم وتطوير البنى الهيكلية الملائمة)، توجد مقاربات أخرى قادرة على تعزيز علاقات عمل أكثر اتساقاً بروح التعاون بين المسؤولين على مختلف المستويات.

في حال وجود تشابه كبير في خلفيات وتجارب أعضاء المجموعات، قد تأتي آراؤهم ومفاهيمهم متشابهة للغاية، بحيث يرى جميعهم حلاً وحيداً للمشكلات. وقد يفيد في مثل هذه الحال، الطلب من مجموعات فرعية أخرى، أو من أشخاص من خارج التعاونية، المشاركة في المناقشات والاعتراض على بعض الآراء، إذ يمكن للآراء الخارجية أن تحسن من عملية صنع القرار، بضمانها النظر في أكثر من خيار وحيد.

يتوجب على كل عضو في المجلس، (أو في أي مجموعة عمل) أن يعرف كيف يستطيع الإسهام في عمل المجلس أو المجموعة. ويتطلب هذا، في العادة، القدرة على طرح الأسئلة الملائمة، والمهارة في اتخاذ القرار. ويجب أن ترمي الأسئلة إلى:

- توضيح البيانات والمعلومات المقدمة خلال المناقشة؛
- التحقق من دقة المعلومات، ومدى جدارتها بالثقة؛
- الحصول على المزيد من المعلومات؛

- لفت الانتباه إلى سبل بديلة لتناول الموضوعات؛
- تحديد الآثار المحتملة لأي مجرى تأخذه المناقشة.

هناك وجهان رئيسيان لصنع القرار يلائمان أي عضو في مجموعة عمل أو في المجلس:

- ضرورة تصنيف القرار المتخذ، لأنه من شأن هذا، أن يحدد الموضوعات التي ينبغي النظر فيها، وأن يؤثر فيما بعد على القرار الذي سيؤخذ؛
- فهم عميق لعملية صنع القرار نفسها، إذ أنه لا بد لرئيس المجلس، أو المسؤول، أو عضو مجموعة العمل، من أن يستعرض في ذهنه "قائمة تحقق" (انظر الإطار التالي).

الإطار ٥-١

المراحل التالية مثال على قائمة تحقق ذهنية تساعد في عملية صنع القرار (Parnell 1995:116):

المرحلة ١: حدد نوع القرارات المطلوب منك اتخاذها

- هل من شأن مجموعة العمل اتخاذ القرار أم أنه يتعين على مجلس الإدارة اتخاذه؟
- هل هو قرار يقتضي اتخاذه بعد الحصول على مشورة خيرة؟
- هل هو قرار ينبغي استشارة الجمعية العامة بشأنه قبل اتخاذه؟
- هل هو قرار يتعلق بنفقات رأسمالية أم أنه يتعلق بنهج رسمي ينبغي اتباعه، مثل إعداد دراسة جدوى، على سبيل المثال؟
- هل هو قرار مبدئي يتعين، قبل البت بشأنه، دراسة قواعد التعاونية أو مدونة الممارسات الأخلاقية، على سبيل المثال؟
- هل هو قرار يشكل سابقة بالنسبة لمستقبل عملية صنع القرار؟
- هل هو قرار يؤثر على جهات أخرى ينبغي استشارتها بشأنه (تعاونيات أخرى، أو مشاريع أخرى في المنطقة ذاتها)؟

المرحلة ٢: لا بد أن يكون هدف القرار واضحاً في الذهن كل الوضوح.

المرحلة ٣: تأكد من وجود كل الوقائع التي تحتاجها لصنع القرار، ومن فهمك لمشاعر كل المعنيين بالمسألة التي ينبغي اتخاذ القرار بشأنها. وإنه لأمر طبيعي ألا تحصل، إلا نادراً، على كل ما ترغب فيه من معلومات، إلا أنه لا بد أن تتأكد من أن المعلومات التي في حوزتك كافية لاتخاذ قرار متعقل ومدروس، وليس قراراً فجأً اتخذ قبل نضوجه نتيجة إلحاح الآخرين.

المرحلة ٤: تأكد من أن الخيارات كلها، كانت متاحة لاتخاذ مختلف القرارات حول المسألة المعروضة، وحاول معرفة ما إذا كانت هناك جهة تحاول دفعك نحو اتخاذ قرار بعينه، دون سواه من القرارات الملائمة؛ هذا، مع استفادتك من إمكانية عدم اتخاذ قرار، أو عمل شيء ما.

المرحلة ٥: ينبغي دائماً درس الشواهد والأدلة، والموازنة بين بدائل مختلف الخيارات القابلة للتطبيق، كما ينبغي التأكد من أن المسائل قد درست من جميع جوانبها. وينبغي كذلك ألا تغيب الأهداف عن البال، وإلا تستخلص نتائج غير مدعومة بوقائع.

المرحلة ٦: حاول معرفة ما ينبغي القيام به من أجل التنفيذ العملي لقرارك، ومن سيكون المسؤول عن تنفيذه، ومتى سيتم ذلك؟

المرحلة ٧: لا بد من اتخاذ الترتيبات لرصد آثار القرار المتخذ، ومتى ستبدأ عملية المتابعة، وما هو الدرس المستفاد من هذا القرار الذي يمكنه أن يحسن القرارات المستقبلية.

دور مجلس الإدارة ووظائفه

تتمثل وظائف مجلس الإدارة، تبعاً لرؤية التعاونية ونهجها الاستراتيجي، في رصد ومراقبة خطط التشغيل، والعمل المستدام على ضمان مصالح الأعضاء. ولا بد، بغية التنفيذ الكفؤ لهذه المهمة، من القيام ببعض الأعمال ضمن مهل زمنية منتظمة. ومن شأن خطة سنوية، أو نصف سنوية، أن تساعد المجلس على ضمان الوقت والموارد الكافية للأنشطة المقررة. ولا تعني مثل هذه الخطط قيوداً تحول دون ممارسة المجلس دوره في التفكير الإبداعي، بل إنها تشكل أدوات تساعد كلاً من المدراء على توجيه تفكيره ونقادي التركيز على بعض الجوانب فقط.

ويتوقف نوع الخطة والأنشطة التي تتناولها بالمجلس، على طبيعة أعمال التعاونية؛ وينبغي أن تتضمن بنوداً تدرج في جدول أعمال كل اجتماع للمجلس، باستثناء الاجتماعات التي تلتزم لمناقشة موضوع محدد لا غير (الاجتماعات الاستثنائية أو وحيدة الغرض).

تواتر اجتماعات مجلس الإدارة

بالرغم من أن تواتر اجتماعات المجلس يتوقف على خصائص التعاونية وأنشطتها، يسود الاتفاق بصورة عامة حول أنه يتعين أن يعقد المجلس شهرياً، حتى يتسنى له إدارة المنظمة وتوجيهها، لأن انعقاده ضمن مهل تتجاوز الشهر يجعل الإدارة بحاجة إلى اتخاذ قرارات قد تؤدي إلى تغييرات في السياسات لا تعبر عن رغبات الأعضاء؛ كما أن انعقاده ضمن مهل زمنية تقل عن شهر، من شأنه أن يؤدي إلى خطر التداخل مع المهمات التشغيلية التي ينبغي تركها للمدراء الإداريين.

الغرض من اجتماعات المجلس الروتينية

يتعين أن تتناول الاجتماعات الروتينية لمجلس إدارة التعاونيات:

- ✓ طلبات الانضمام للعضوية، والتخلي عنها
- ✓ النتائج والأداء، مقارنةً بمضمون الميزانية
- ✓ التمويل والوضع النقدي (السيولة، الدفع النقدي).

يتعين أن تتضمن الخطة السنوية لمجلس الإدارة البنود التالية:

- ✓ استعراض بيان الرؤية المستقبلية
- ✓ استعراض الأهداف والمزايا التي يتمتع بها الأعضاء
- ✓ تحديث الخطة الاستراتيجية
- ✓ إعداد الميزانية السنوية
- ✓ الاستعراض المعمق للنتائج مقارنةً بالميزانية، والخطة الاستراتيجية، (الرصد والتقييم الجاردين)
- ✓ استعراض السياسات التعاونية
- ✓ استعراض سياسات الرواتب والتعويضات
- ✓ استعراض أداء كبار المديرين
- ✓ استعراض أداء مجلس الإدارة
- ✓ الزيارات لبعض مرافق الأنشطة (لمتابعة ما يجري على أرض الواقع)
- ✓ عمليات استعراض معمق لمجالات الأنشطة الرئيسية (بما فيها التقارير التي يعدها المدير العام شخصياً، وكبار المسؤولين)
- ✓ استعراض تطور الموارد البشرية (التقدم في عمليات تطوير الفكر الخلاق المبدع داخل التعاونية).

الأمر المثالي هو أن يتاح جو هادي ومريح للاجتماع الذي تجري فيه دراسة بيان الرؤية المستقبلية وتحديث الخطة الاستراتيجية الراهنة. ويفضل ترك المجلس يعمل على حل هذه المسائل الحاسمة خلال مداوات طويلة متواصلة.

تلبية حاجات الأعضاء

إثارة اهتمام الأعضاء وترغيبهم

مستوى مشاركة الأعضاء لدخل التعاونية مرهون، إلى حد كبير، بالأثر اليومي لهذه التعاونية على أعضائها فرداً فرداً. فإذا أخفقت في توفير ما يحتاجه الأعضاء ويتوقعونه يتعرض مستقبلها للخطر. ويمكن للتعاونيات أن تسير على غير هدى، لسنوات، قبل أن تتدهور أوضاعها، ويقضى عليها تماماً. إلا أنه لا يمكن لأي تعاونية ناجحة أن تظل على قيد البقاء إذا لم يكن مسؤولوها قادرين على التجاوب مع مشاعر الأعضاء ورغباتهم (تتضمن الوحدة ٧ المزيد عن هذا الموضوع). ويمكن في التعاونيات الصغيرة الإلمام بما يفكر فيه الأعضاء وتحسينه، عبر التنقل في أرجاء التعاونية، مروراً بمراكز أعمالها، والتحدث إلى الناس على جميع المستويات.

إن نجاح الاتصال، بأخذه وعطائه، بين قيادة التعاونية وأعضائها، ليس مهمة محصورة بالمديرين أو أعضاء مجلس الإدارة، بل هو مهمة تطل كذلك العاملين جميعهم على كل مستويات التعاونية. ويمكن أن تجري مناقشات عفوية، غير رسمية (كما هو مبين في الوحدة ٧)، وبسهولة كبيرة في مراكز البيع، وفي الحقول، عندما يقف الأعضاء بانتظار دورهم لتسليم الحاصلات، أو خلال فترات الاستراحة في اجتماع عام.

هناك حوافز ومشوقات مختلفة ومعقدة أحياناً، تدفع الناس للانتماء للتعاونية، والمشاركة في مجموعاتها. فالحصول على السلع والخدمات، بصورة أكثر اقتصادية، دافع واضح وجلي، ولكنه لا يكفي بحد ذاته للتشجيع على المشاركة بأكثر مما يعتقد الأعضاء كافيًا للحصول على المزايا التي يأملونها ويتوقعونها. ويعني هذا أن إسهاماتهم في رأس المال، وتحديد الأهداف، وعملية صنع القرار والمتابعة، ستكون على علاقة بما يتوقعونه هم أنفسهم من مكاسب مقابلها.

يتوقف اعتبار الأعضاء الأنشطة التشاركية مكسباً لهم أو فريضة عليهم، حسبما:

- يعتقدون أن هذه الإسهامات من شأنها أن تساعدهم على بلوغ الأهداف النهائية التي يتضمنها النظام التعاوني؛
- يحصلون على مكافأة، بشكل أو بآخر، مقابل الوقت الذي ينفقونه، والتكاليف التي يتحملونها لمشاركتهم في اجتماعات المجموعات ومناقشتها (يمكن أن تأخذ المكافأة شكل منزلة رفيعة، أو تقدير، أو تعليم).

المحافظة على مستوى عالٍ من الترغيب وإثارة الاهتمام

كلما نمت التعاونية، وترعرعت، وأصبح أعضاؤها أكثر تغيراً فيما بينهم، يصبح مستوى الترغيب وإثارة الاهتمام أكثر ارتهاً بتلبية حاجات تنوعاً وخصوصية. ومن شأن مجموعات المصالح أو النوادي القائمة على أساس المصالح المشتركة الخاصة لأعضائها، أن تساعد في تحسين تلبية هذه المصالح، وفي ترغيب الأعضاء وإثارة اهتمامهم. والتلاقيات، ضمن مجموعات صغيرة، أكثر فائدة من الاجتماعات ضمن مجموعات كبيرة، لأنها تزيد من فعالية العمليات، وتتيح تبادلاً للمعلومات يكون أكثر فائدة للاجتماعات العامة المقبلة، إذ أن الجمعيات العامة ينبغي لها أن تركز على المصالح والمشاكل الحقيقية للأعضاء، وأن تحدد من الخطب الطويلة التي يحتكرها المدراء الإداريون والمديرون لأنفسهم، وأن تكتفي بالضروري من الشكليات القانونية والروتينية. ويقع على المسؤولين الائتزام بالنهج التشاركي في إدارة الاجتماعات، وإشاعة الاعتدال في المناقشات بشكل يضمن فرصة الإسهام فيها لكل الأعضاء.

عندما لا يسمح ارتفاع عدد الأعضاء بذلك، يلجأ إلى فرق العمل التي تعنى بمواضيع دقيقة محددة (أو آراء مختلفة). وينبغي تشجيع مثل هذه المجموعات على إجراء مناقشات مسبقة واختيار عضوٍ أو عضوين لعرض نتائج عملها على الأعضاء في الاجتماعات العامة. ومن شأن هذا أن يسهل كذلك إجراء حوارٍ مباشرٍ ومركزٍ في الوقت الذي تتم فيه المحافظة على الشفافية.

دور ولاء الأعضاء وإخلاصهم للتعاونية في بيئات تنافسية

يمكن لولاء الأعضاء وإخلاصهم للتعاونية أن يشكل قوة لها، تكون مصدراً لميزة تنافسية طالما أن الأعضاء هم الزبائن والممولون في آن واحد. ويمكن لاندماج الزبائن في المنظمة أن يوفر مزايا أكبر من المزايا الناجمة عن الوفورات في تكاليف الأبحاث السوقية، وجمع المعلومات، واختزال زمن ردود الفعل.

ينضم الأعضاء للتعاونية في مراحلها المبكرة، أحياناً، بسبب بعض المثل التي يحملونها عن التعاون، بصرف النظر عن كفاءة التعاونية بصفقتها ميداناً للأعمال. ويمكن لهؤلاء الأعضاء أن يصمدوا في وجه التغييرات التي تتعارض مع هذه المثل. ويمكن لتغيير ضئيل في طريقة إدارة التعاونية بوصفها مشروع أعمال، أن يؤدي إلى احتجاج غير متكافئ مع هذا التغيير الضئيل، إذا كان يتعارض مع آراء الأعضاء بشأن الغرض من التعاونية. ويمكن للأعضاء أن يخلصوا كثيراً لما يعتقدونه مثلاً علياً للتعاونية، الأمر الذي يشكل قوة لها، شريطة ردها بسبل تمكن من الإفادة من هذا الإخلاص، وتنفيذ التغييرات الضرورية في آن واحد.

وفي نفس الوقت، لا يمكن لاقتصاد يقوم على المنافسة، أن يعوّض الإخلاص عن انعدام الكفاءة والفعالية. ويمكن الطلب أحياناً من الأعضاء المخلصين، الصبر على مواطن النقص المؤقتة، ضماناً لفوائد على المدى الطويل، إلا أنه لا يحتمل للأعضاء الاحتفاظ بولائهم وإخلاصهم في حال استمرار مظاهر انعدام الكفاءة، ولا بدّ لهم من التفتيش عن سبل بديلة لتحقيق ما يرغبون في تحقيقه.

تؤثر درجة تكامل المصالح الاقتصادية للأعضاء والمصالح المشتركة، على العلاقة مع التعاونية. فإذا كان العضو قد أنط بالتعاونية وظائف هامة، أو وظّف فيها أموالاً طائلة، يمكن له أن يشعر بمسؤولية المطالبة ببعض الخدمات، أو المشاركة في عمليات المتابعة والتخطيط. ومن شأن العضو أن يتصرف في كل هذه الحالات، كما لك أكثر منه كزبون.

أثر ظاهرة "الانتفاع الاستغلالي"

تتزايد فرص الانتفاع الاستغلالي عندما تصبح التعاونية مجموعة كبيرة؛ عندها يحاول بعض الأعضاء جني أكثر ما يمكن، دون المساهمة بنصيب عادل. ويعزى نمو هذا الخطر بتنامي حجم التعاونية، إلى ثلاث ظواهر رئيسية:

- تصبح العلاقات بين الأعضاء أقل اتساقاً بالطابع الشخصي
- تفقد التعاونية، نسبياً، تأثيرها على كل عضو، مما يؤدي إلى ضعف الانتباه الذي يوليه المدراء للأعضاء. ويفضي هذا إلى محاولة بعض الأعضاء الحصول على أكثر ما يمكن من التعاونية، بأقل قدر ممكن من المساهمات.
- يمكن لغير الأعضاء أن يوسعوا إلى حد كبير من حجم أعمالهم، بشكل يستفيدون معه من موارد التعاونية على أوسع ما يكون.

ينبغي أن تحاول التعاونية، وخاصة التعاونية الآخذة في التوسع، وضع نظم للإدارة الجماعية، الأمر الذي يعوق بروز هذه الظاهرة. ويحدّ بعض هذه النظم من عدد الأعضاء الذين لا تتجاوز مساهماتهم الحد الأدنى، ويتضمن بعضها مقاربات تتيح قيام نظم فرعية. ويجدر بنا قبل البحث في سلوك أي من المسارين، أن نلقي نظرة على الوضع الشرعي للأعمال التي يمارسها غير الأعضاء، بصفته الوضع الذي تقع عليه، في معظم الحالات، مسؤولية ميل الأعضاء للتصرف بهذه الطريقة.

الأعمال التي يمارسها غير الأعضاء

تتيح التعاونيات لغير الأعضاء الإفادة من خدماتها أحياناً. والسؤال المطروح هو: هل ينبغي أن تشمل الخدمات التي توفرها التعاونية للأعضاء عادةً، أشخاصاً لا يساهمون بنصيب في رأس المال، ولا يتحملون قسطاً من المجازفات. وقد كان هذا

السؤال موضع جدلٍ واسع منذ زمن بعيد. فقد حرمت بعض البلدان، قانوناً، مثل هذا السلوك، في حين سمحت به بلدان أخرى دون أي قيد، أو تبعاً لنسبة معينة من مجموع رقم الأعمال. وكذلك الأمر بالنسبة للنظم الضريبية القطرية التي تعامل التعاونيات بأشكال مختلفة، رهناً بتعاملها أو عدمه مع غير الأعضاء.

يسمح لغير الأعضاء، عادةً، بالحصول على خدمات التعاونية، بسبب رغبتها ورغبة أعضائها في تحقيق اقتصادات الحجم الكبير، أو في تحسين استعمال القدرات المتاحة. ويمكن للتعامل مع غير الأعضاء أن يكون له بعض الأثر الترويجي، حيث يمكن للمستفيدين أن يصبحوا أعضاء في نهاية المطاف.

من شأن مثل هذا الوضع أن يثير مسألة العلاقة بين غير الأعضاء والأعضاء، وما ينطوي عليه من أثرٍ احتمالي، يشجع على الانتفاع الاستغلالي. فطالما تفاوتت منافع غير الأعضاء وكانت أقل أهمية من المنافع التي يجنيها الأعضاء من المستحقات على المساهمات، تظل المشكلة غير قائمة. إلا أنه، إذا بقيت أعمال غير الأعضاء غير خاضعة للمراقبة، يتردد الخطر المهدد للأعضاء، وخاصة في المؤسسات ذات المسؤولية غير المحدودة، حيث يتطلب التوسع في الأعمال تمويلاً خارجياً إضافياً. ومن شأن تخصيص الفائض الناتج عن أعمال غير الأعضاء للاحتياطي، أن يحد من الخطر. وبما أن الاحتياطي هو بتصرف الإدارة في العادة، فإن هذه الاستراتيجية توفر للمدراء المزيد من القوة تجاه المجلس، ويمكنها أن تحد، على المدى الطويل، من رقابة الأعضاء.

إذا هيمنت أنشطة الأعمال العائدة لغير الأعضاء، تصبح التعاونية مهددة بخطر فقدانها طابعها المميز والأساسي، أي أنها تصبح شراكة يستفيد فيها الأعضاء من عائدات الإسهامات أو من الأسعار المؤقتة، أكثر من اتجارهم المباشر مع التعاونية. ويمكن للأعضاء نتيجة ذلك، حتى ولو لم يعودوا أصحاب مشاريع تجعل العضوية ضرورية، أن يظلوا أعضاء (غير ناشطين) يستفيدون من عائدات المتراكم من رأسمالهم. ويفضي هذا إلى انخفاض نسبة الأعضاء الناشطين في صوغ الأهداف، واتخاذ القرارات، وعمليات الرصد والمراقبة. وتنقسم المجموعة التي كانت متجانسة في البداية إلى ثلاث مجموعات من الأعضاء على الأقل: أعضاء ناشطين، وأعضاء غير ناشطين، وأشخاص ليسوا أعضاء في التعاونية يتاجرون معها.

استيعاب آثار "الانتفاع الاستغلالي"

يمكن لتدني المشاركة الحقيقية، من جانب الأعضاء، وارتفاع عدد غير الناشطين بينهم، أن يبلغ نسبياً يصعب معها إيجاد أعضاء يضطلعون بأدوار القيادة الطوعية، ويساهمون في تسيير أعمال التعاونية. في مثل هذه الحالات تواجه التعاونية مسألة ما إذا كان ينبغي لها أن تتحول إلى هيئة تجارية. ومن بدائل هذا الخيار:

- عمليات شطب منتظمة لأسماء الأعضاء غير الناشطين من سجل العضوية؛
- الأخذ بنظام ثنائي للعضوية، كأن يحصر التصويت بالناشطين من الأعضاء. إلا أن إدارة هذا النظام تتسم بالصعوبة، إضافة إلى أنها قد تحد من اندفاع باقي الأعضاء نحو العمل النشط؛
- إنهاء العضوية، بصورة آلية، عندما يتخلى العضو عن مشروع أعماله، أو يبلغ سن التقاعد. وتوجد في أياها هذه تعاونيات كثيرة تمارس هذه الخطة. وتتم أحياناً إعادة الأموال المحفوظ بها أو المدفوعة خلال فترة العضوية. وينص النظام الداخلي، في حالات أخرى (عندما يسمح القانون التعاوني بمثل هذه الممارسة)، على دفع مبلغ سنوي أو شهري، لمدة تتراوح بين 10 و 15 سنة بعد التقاعد من التعاونية. وهذه وسيلة تزيد من الرواتب التقاعدية للأعضاء السابقين، وتمكّن التعاونية من استعمال المال لفترة أطول. ويمكن كذلك، أن تنتقل العضوية إلى وارث مشروع العمل، رهناً بقبوله كل الواجبات والحقوق المتصلة بالعضوية.

الارتقاء باقتصادات الأعضاء

أمل الأعضاء في الحصول على فوائد من التعاونية هو السبب الوحيد الأهم لتأسيسها. وينطوي هذا الأمل، في تعاونيات الخدمات وفي التعاونيات الرامية إلى تحسين الأوضاع على السواء، على الارتقاء باقتصادات الأعضاء وتوفير الخدمات

- التي تتطلبها الحاجة
- غير المتاحة في الأسواق
- التي يمكن للتعاونية توفيرها بأسعار، ونوعيات، وشروط، أكثر ملاءمة منها في الأسواق.

تنازع أهداف الأعضاء

يمثل تنازع مصالح الأعضاء، بصفتهم زبائن وممولين في آن واحد، الصعوبة الرئيسية أمام التعزيز الفعلي المستدام لاقتصاداتهم. فعلى سبيل المثال، وحتى في مجموعات الأعضاء المتجانسة نسبياً، يمثل الحصول على الخدمات بتكلفة منخفضة من جهة، وضرورة نمو مشاريع التعاونية من جهة أخرى، هدفين متنازعين. وبغية التوصل إلى اتفاق في الرأي في حالات تنازع الأهداف، لا بدّ من دراسة نتائج قرارات بديلة. ويتوجب اتخاذ القرارات استناداً إلى الحجج المقنعة أكثر منه على أساس المساومات أو الألاعيب السياسية.

يمكن للأهداف أن تتكامل (حيث يسهم إنجاز هدف ما في تحقيق هدف آخر)، كما يمكنها أن تتصارع (عندما لا يكون الهدف ممكن التحقق إلا بإقصاء هدف آخر)، أو أن تكون محايدة في ما بينها، (عند عدم وجود علاقة بين تحقيق هدفين).

النزاعات بين أهداف الأعضاء الاقتصادية والمؤسسة التعاونية

قد تبرز مشاكل عبر المنافسة "الطبيعية" بين الإمكانات الاحتمالية المحددة اقتصادياً وظواهر القصور لدى التعاونية من جهة، وأهداف الأعضاء الأساسية من جهة أخرى. فمن جهة، تتمثل المصالح الرئيسية للأعضاء المتعاونين في الحصول على خدمات جيدة، وأسعار مناسبة لحاصلاتهم، ومدخلات رخيصة الثمن. ويتوجب على التعاونية، من جهة أخرى، قبل أن تستطیع البت في تفاصيل الخدمات التي توفرها وفي أسعارها، التأكد من الحفاظ على قاعدة كافية من رأس المال المملوك (أسهم رأس المال)، وإلا ستصل إلى مرحلة الإعسار، إن لم يكن الإفلاس والتصفية. ويتطلب هذا بدوره متابعة عدد من الغايات الاقتصادية الأولية مثل:

- المحافظة على الحصة من السوق أو توسيعها؛
- خفض تكاليف التعاونية إلى حدودها الدنيا، أو إلى مستوى تكاليف الجهات المنافسة المباشرة، على الأقل؛
- المحافظة على الطاقة الاقتصادية المتحققة.
- ضمان استمرار السيولة؛
- المواصلة الدائمة للتحسينات.

وبغية النهوض الحقيقي والفعال بأحوال الأعضاء، ينبغي أن تتطابق أهداف الأعضاء وأهداف المؤسسة التعاونية. ومن شأن تحقق هذا أن يؤدي بطبيعته إلى نمو مشاريع الأعضاء، وإلى تزايد كثافة العلاقات معهم في ميدان الأعمال، وارتفاع عددهم، وتزايد صفقات الأعمال مع غير الأعضاء.

دور التجديد والابتكار

توجد ثمة إمكانية احتمالية أخرى لتطوير التعاونية وتنميتها، تتمثل في تطبيق أو دعم طرق ومدخلات ابتكارية، تزيد من إنتاجية مشاريع الأعمال العائدة للأعضاء. وما إنشاء التعاونية سوى عملية ابتكارية بحد ذاتها، من شأنها أن تدفع الأعضاء المنتجين إلى إحداث تغييرات في اقتصاداتهم، للإفادة من الفرصة الجديدة على أفضل وجه. فضلاً عن ذلك، يمكن للبرامج التعليمية، والتدريبية، والتدابير الأخرى الرامية إلى إلهام الأعضاء في المجموعة التعاونية، أن تشجع هؤلاء على قبول مقاربات استراتيجيات أكثر اتساقاً بالتجديد. والشروط المسبق لهذا النوع من الفهم، هو إدراك الأعضاء لواقع أن التعاونية هي أفضل السبل لتلبية حاجات كل منهم.

في المنظمات التي تتمتع فيها الإدارة بوضع مستقل واضح، يتعين أن تحاول هذه الإدارة، باستمرار، اكتشاف تجديدات مثل التغييرات في الأسعار والتكاليف، والتكنولوجيات الجديدة، والمعلومات والأفكار الجديدة عن عمليات خفض التكاليف، التي تنتم جميعها بكونها مفيدة للأعضاء.

النجاح يؤدي إلى المزيد من النجاح

تشجع تجارب الأعضاء الإيجابية، في مجال تلبية أغراضهم الخاصة عبر خدمات التعاونية، على توسيع تعاملهم وتعامل أصدقائهم وأسرة معها، بحيث تتراكم آثار الأنشطة التشجيعية والترويجية التي تأخذ في الاعتبار حاجات الأعضاء ومصالحهم وأهدافهم، وتزيد من استعدادهم لتوسيع العلاقات الوثيقة مع التعاونية.

ومن شأن زيادة دخول الأعضاء -المزارعين- أن تمكنهم بدورها من زيادة مدخراتهم واستثماراتهم في حقولهم، الأمر الذي يشجعهم على الاستفادة من القدرة الترويجية للتعاونية، وإلى المزيد من الإسهام في تدعيمها عن طريق إسهامات مالية إضافية، على سبيل المثال.

لا يمكن في الحقيقة إيفاء علاقات الثقة والشفافية بين الأعضاء والتعاونية حقها من الحديث من حيث كونها الأساس الحقيقي الوحيد لاستمرار البقاء في السوق. وينبغي أن تشكل مسألة إقامة مثل هذه العلاقات لبّ الجهود الإدارية لكل مجموعة.

ملاحظات


