



الجزء ٥-٢ إدارة المشاريع التعاونية

مقدمة

يركز هذا الجزء على جوانب إدارة الأعمال الخاصة بالمشاريع التعاونية. وهو لا يغطي الجوانب العامة لإدارة الأعمال المشتركة بين المؤسسات التجارية والمؤسسات التعاونية. وعلى هذا الأساس، لن نتناقل في هذه الوحدة مسائل تخطيط الأعمال، ووضع ميزانيتها، وإعداد الكشوف المالية وتحليلها، التي تعتبر أدوات أساسية في التعاونية والشركة التجارية على حدٍ سواء. ويفترض أن يكون المشاركون في حلقة التدريب، على إلمام أساسي بهذه المبادئ. وينبغي، بالتالي، البحث عن أية معلومات إضافية عن إدارة المشاريع في مصادر أخرى.



أهداف هذا الجزء

عند الانتهاء من هذا الجزء يصبح المشاركون قادرين على:

- إيجز المهملات الإدارية الرئيسية التي تميز مشاريع الأصل في تعاونيات عنها في الشركات لتجارية.
- عرض الفروقات الرئيسية بين مختلف مصادر تمويل التعاونيات، وسبل تحقيق أفضل لتوزنت.
- إيجز المواضيع الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، تبعاً لنوع التعاونيات التي ينتمون إليها.



نقاط التعلم الرئيسية

- إدارة التعاونية بوصفها منظمة إنمائية ومؤسسة للأعمال؛
- مصادر رأسمال التعاونيات؛
- مزايا ومساوئ كلٍ من هذه المصادر؛
- سبل زيادة مساهمات الأعضاء في رأس المال؛
- دور الميزانيات في التخطيط المالي وفي التخفيف من النزاعات؛
- الأسباب الداعية لإعداد الكشوف المالية؛
- المسائل الرئيسية الخاصة بإدارة الموارد البشرية، تبعاً لحجم ونوع التعاونية التي ينتمي إليها المشاركون.



استراتيجية التعليم

يطلب المدرّب من المشاركين إجراء مناقشة موجزة ضمن مجموعات، لتحديد جوانب إدارة التعاونية التي تختلف عن جوانب إدارة شركة تجارية، من منظور الإدارة المالية، وإدارة الموارد البشرية، بوجه خاص. ما هي الفروقات؟ ما هي العوامل المحددة لها؟ ما هي آثار هذه الفروقات، على مجرى سير تعاونية؟ تتناقل بعد ذلك الاستنتاجات التي تخلص إليها المجموعات في جلسة عامة.



يعرض المدرب مفهوم الإدارة المالية، متحدثاً بليجاز عن المصدر الرئيسي لتمويل التعاونية؛ ويسأل المشاركين عن النسبة التي يشكلها هذا المصدر من مجموع رأس المال في تعاونيتهم. هل تغيرت النسب المئوية عبر الزمن، وأسباب التغيرات في حال وجودها؟ ما هو تصورهم لأعلى قيمة لرأس المال؟ هل توجد سياسات محددة، ضمن تعاونياتهم، تبيح التفاوت بين إسهامات الأعضاء؟ يناقش المشاركون، وفقاً لحجم التعاونية التي ينتمون إليها، وقدرتهم على فهم المسائل المتصلة بالتمويل، وما يحتاجون إليه من دورة للتدريب، المواضيع ذات الصلة:

- بالفائدة على أسهم رأس مال التعاونية
- بالأسهم العائدة للتعاونية بصفتها ضماناً
- بتشريعات التعاونية ذات الصلة بالمسائل المالية
- باجتذاب المساهمات المالية من الأعضاء
- بأثر تحسين الخدمات والكفاءة العامة على عمليات التمويل
- بتمويل القروض.

وبصرف النظر عن مستوى فهم المشاركين للأمور المالية، ينبغي التأكد من الفهم الواضح لجوهر أنماط التمويل للثلاثة، والمزايا والمساوئ النسبية لاختيار أي نمط منها. ويمكن توزيع نسخة من قائمة التحقق في الإطار ٥-٢-١، أو صيغة مختصرة عنها. يتعين إجراء تحليل موجز لدور الميزانيات في عملية التخطيط وفي تلافي النزاعات داخل التعاونية، والحاجة إلى إعداد بيانات محاسبية منتظمة.

ينبغي مع ذلك، انطلاقاً من نتائج المناقشة الأولية، بحث الجوانب الرئيسية لإدارة الموارد البشرية الخاصة بوضع التعاونية، ومناقشة النقاط التالية، على المستوى المطلوب، تبعاً لحجم التعاونيات التي ينتمي إليها المشاركون ومدى تعقيدها:

- وضع كبير المديرين الإداريين تجاه مجلس الإدارة
- العلاقة بين مجلس الإدارة واللجان المختلفة
- سيادة مجلس الإدارة
- تمثيل الموظفين في المجلس
- سياسات تعيين الموظفين وتقليد المناصب
- الترقيات الداخلية وتعيين المدراء من الخارج
- تقييم الأداء ونظم المكافآت
- مرونة الإدارة وحسن توجيه الأعمال.

ملاحظات



معلومات مرجعية

تشمل وظائف الإدارة في التعاونية، شأنها في المؤسسات التجارية، كلاً من إدارة المنظمة ككل، وإدارة التشغيل التنفيذي. وفي حين تعود إدارة المنظمة ككل إلى مجلس الإدارة بشكل حصري تقريباً، يتعين ترك إدارة التشغيل التنفيذي، بشكل واسع، للإدارة العامة. هناك جوانب تزيد من تعقيد إدارة أعمال التعاونية، منها:



- صعوبة التحديد الدقيق للحدود الفاصلة بين مسؤوليات مجلس الإدارة والإدارة العامة
 - وضع مئّم لأولويات أهداف كل من الإدارتين (على أن يحتل توفير الخدمات والقوائد للأعضاء رأس هذا المئّم)
 - ضرورة أن يعمل مدراء المنظمة تحت الإشراف الديمقراطي للأعضاء.
- حتى تسنجح التعاونيات في البيئات المتنافسة، ينبغي أن يكون دور الإدارة تمويماً، إلى جانب كونه راعياً لمبادرات الأفراد في مجال مشاريع الأعمال. ويعني هذا:

- اكتشاف الموارد المحلية غير المستغلة أو غير المستفاد منها بشكل كامل، وتعيينها من أجل توفير خدمات أفضل، ودخول أعلى، وعمالاً أوسع نطاقاً للأعضاء. لذا، يقع على مدراء التعاونية الاستمرار في تحديد، ورصد حاجات الأعضاء التي تستطيع التعاونية تلبيتها لوحدها أو بالتعاون مع تعاونيات أخرى.
- أن تتسم قيادة الأعضاء ونظام الإدارة بالمرونة والانضباط في آن واحد. وحتى يتمكن القائمون بشؤون الإدارة من فهم وضع الأعمال وإقامة علاقات منسجمة مع مجلس الإدارة، لا بدّ لهم من أن يكونوا على درجة كبيرة من القدرة على التواصل، ومن معرفة حسنة بالكشوف المحاسبية الرئيسية.

إضافة لدور مجلس الإدارة في تصميم الأهداف وصياغة السياسات والإشراف على إدارة التشغيل التنفيذية، لا بدّ له من الاحتفاظ بوظيفته الإدارية الخاصة، حتى في حال وجود مدراء إداريين محترفين. ويقع على مجلس الإدارة كذلك، الاضطلاع بمسؤولية شرح تقارير الإدارة وخطتها للأعضاء، ليتمكنوا من المشاركة في مراقبة التعاونية والتخطيط لها، إذ أن التعاون القائم على تبادل المساعدة بين المجلس والمدراء، يظل أكثر العوامل حسماً في نجاح التعاونية. ولكي يتاح للتعاونيات بلوغ هدفها الأساسي المتمثل في النهوض بأحوال الأعضاء، لا بدّ من أن تكون للأعضاء، والمدبرين، والمدراء الإداريين، نفس الرؤية والقيم ووحدة الهدف.

آ- الإدارة المالية

مصادر رأسمال التعاونية

توجد ثلاثة مصادر للأموال اللازمة لتحقيق أهداف الأعضاء:

- الأعضاء أنفسهم
- القوائد الصافية التي تدرّها التعاونية
- التمويل الخارجي

التمويل الذي يوفره الأعضاء. يتوجب أن يكون هذا التمويل أهم مصادر تمويل التعاونية. وتتكون أسهم رأس المال من أسهم الأعضاء، التي يمكن أن تشمل مساهماتهم العادية أو الخاصة. ويمكن أن تتوافر أموال إضافية من الدفعات المقسّطة التي يوافق عليها عضو ما، كأن يقبل أن يتم دفع جزء من ثمن محصوله عند التسليم، وجزء آخر في مرحلة لاحقة.

كما يمثل رأس المال، المكوّن من الاحتفاظ بالفائض المتحقّق، التزاماً من جانب الأعضاء الذين كان يمكنهم أن يأخذوا هذا الفائض. ويسمى هذا رأس المال التأسيسي، ولا يكلف التعاونية دفع أية فائدة.

التمويل الخارجي. يمكن أن توفره المصارف التجارية، والمنظمات الداعمة للتعاونية، والموردون أو المشترين. وتكون الجهات الموفرة للتمويل الخارجي مدفوعة بالربح في معظم الحالات، وتتوقع الحصول على ضمانات إضافية أو أصول مرهونة، أو أسعار فائدة تجارية. أما توفير التمويل على أساس غير تجاري فهو أخذ في التناقص تدريجياً.

السمات المميزة لتمويل التعاونيات

لا تختلف احتياجات التعاونية من التمويل عن احتياجات الشركات التجارية منه. إلا أن السدور الذي يعزى له في تحديد نجاح أو فشل المنظمة دور مختلف. ويعود هذا الاختلاف، في جزء منه، إلى أن الناس هم الذين يشكلون محور التعاونيات، مقارنة برأس المال الذي يشكل محور الشركات التجارية. وهذا الفرق يؤدي بدوره إلى فروقات على صعيد الأهداف التنظيمية.

رغم الإشارة كثيراً إلى أعضاء التعاونية على أنهم مساهمون، فإن مسؤوليتهم القانونية، تكون، إما مرتبطة برأس المال المكوّن من الأسهم العادية التي أسهموا بها، أو محدودة حتى بقيمة سهم أو سهمين. وعوضاً عن أن يوزع الفائض المحقّق من مشاريع التعاونية، بين الاستثمارات وإيرادات الأسهم، كما يحصل في شركة تجارية، فإنه يوزع في العادة بطرق ثلاث:

- قسم يخصص للأعضاء، تبعاً لرأس المال الذي وظفوه في التعاونية؛
- قسم يستعمل لتعويض الأعضاء، تبعاً لحجم تجارتهم مع التعاونية، (أموال معادة لهم نتيجة إثمارهم التجارة مع التعاونية، أو تسديدات، أو حصومات)؛
- قسم يحتفظ به، (رأس مال تأسيسي) من أجل تمويل عمليات توسيع المنظمة وتنميتها.

الحدود القانونية للفوائد المدفوعة على أسهم التعاونية

لقانون للأنظمة للتعاونيات هو الذي يحدد في بعض البلدان الفوائد على أسهم رأس مال التعاونية. فهناك، في العادة، حدّ أعلى من لفائدة (العائد)، على رأسمال الأعضاء. والنظام الدلخي (أو اللوائح) هو الذي يحدد أحياناً سقفاً للتمويل لا يمكن لأي فرد تجوزه في التعاونية. ويعود هذا في جزوره إلى تزيخ لتعاونيات. ففيما كان توفير الأعضاء لرأس المال يعتبر ضرورياً لتحقيق أهداف التعاونية، كانت لفائدة (العائد) على الأسهم تعتبر وسيلة لجذب رأس المال، لا غاية في حدّ ذاتها، كما هي حال الاستثمارات في الشركات التجارية.

عندما تحقق التعاونيات فائضاً (ربحاً)، كان التقليد يقضي بإعادة قسم من هذا الفائض إلى الأعضاء الذين يملكون أسهم رأس المال العادية، في حين يحتفظ بالباقي بصفة رأسمال للتعاونية. إلا أنه يتوجب على الأعضاء أولاً تحقيق فائض من التجارة والتكاليف الثابتة يكفي لتجديد الاستثمارات.

حافطة أسهم التعاونية بصفقتها ضمانات محدودة لجذب التمويل التجاري الخارجي

ينبغي اعتبار أعضاء التعاونية مالكيين يتمتعون بحق سحب تمويلهم الأولي عندما يرغبون في وقف عضويتهم. إلا أنه لا بدّ من وجود شرط قانوني، بخصوص فترة إشعار، توصل التعاونية خلالها استعمال أموال الأعضاء السابقين. إلا أنه لا يمكن تداول أسهم التعاونية، ممّا يعني أنه ينبغي اعتبار رأسمال الأعضاء متغيراً ولو في جزء منه.

إن قابلية رأسمال التعاونية للتغيّر، والمسؤولية القانونية المحدودة للأعضاء، هما السببان الرئيسيان اللذان يحذران من إمكانات التعاونيات في تأمين رأس مال تجاري خارجي. ونظراً لكون رأسمالها المكوّن من الأسهم العادية غير مستقر نسبياً، لا يبقى لها سوى الاعتماد على رأس المال التأسيسي كرافعة للفعالية المالية.

التشريع التعاوني والإمكانات الاحتمالية المتاحة للتعاونيات لجذب أعضاء جدد

يوجد ثمة اختلاف بين بلد وآخر، بخصوص ما إذا كان العضو المغادر للتعاونية، يحصل على ما ساهم به في البداية فقط، أم أنه يحصل على هذه المساهمة البدائية بالإضافة إلى جزء من الاحتياطي. وهذا الاختلاف قائم لدخل البلد نفسه، بين تعاونية وأخرى، تبعاً لأهداف التعاونيين، والسياسات، والتشريع المعمول به. ومن شأن هذا أن يؤثر بشكل حاسم على قدرة التعاونيات على حمل الأعضاء على الإسهام. فبعض التعاونيات لا يتيح للأعضاء الذين يغادرونها الحصول على نصيب من النمو الذي تحقق منذ أن أصبحوا أعضاء فيها. ويعرف هذا النموذج من التعاونيات باسم نموذج النوادي التعاونية. وتوجد تعاونيات أخرى تتيح للأعضاء الحصول على مثل هذا النصيب، وتعرف بنموذج تعاونيات الملكية. (Parnell 1995:55).

ونموذج النوادي التعاونية، هو الذي تفضله معظم التشريعات التعاونية التي تجعل الاحتياطي غير قابل للتقاسم، وتقضي بأن تذهب لية أموال عند حل التعاونية، إلى الاتحادات التعاونية أو جمعيات الإحسان، بعد تسديد الالتزامات الخارجية وأسهم الأعضاء. حيثما لا يوجد تشريع يبيح نموذج النوادي التعاونية، يسود خطر داهم يتمثل في قيام جيل من الأعضاء، بحل التعاونية، وتصفية أصولها، وتوزيعها على من تضم من أعضاء آنذاك، بعد أن تكون هذه الأصول قد تراكمت في الواقع بفضل الأجيال السابقة، وهي لا تتجاوز كونها أمانة لدى الأعضاء الحاليين. وهناك بديل آخر، يتمثل في عدم السماح بقبول أعضاء جدد، مفضلين، عوضاً عن ذلك، جذب مشاريع أعمال تعود لغير الأعضاء. ويتعين أن يتضمن النظام الداخلي أو اللوائح الداخلية قواعد ملائمة، تنظم هذا الأمر، أو تحول دون حدوث هذا الوضع.

ضمان التمويل

يتعين على الأعضاء الراغبين في الحصول على خدمات خاصة، ضمن تمويل كافي للتعاونية، يؤولها للقيام بوظيفتها على نحو فعال. وتعني موافقة هؤلاء على تفويض التعاونية العمل بأموالهم، التزاماً من جانبهم بهذا العمل، وعاملاً يولد الثقة لدى جهات أخرى للإقراض، مثل المصارف التجارية. ويفترض أن تتوفر للأعضاء معلومات عن تعاونياتهم أكثر من المعلومات الموفرة لجهات الإقراض الخارجية. ومن شأن رغبتهم في الاستثمار فيها، أو في إقراضها، أن تساعد في جذب القروض من مصادر أخرى كذلك.

صعوبات الحصول على تمويل كافٍ من الأعضاء

عندما يكون الأعضاء سائرين في طريق الشيخوخة، أو عندما لا يكونون قد تمكنوا بعد من كسر طوق الفقر، يصعب إقناعهم بتوظيف استثمارات كافية في التعاونية. وإلى جانب رفض التعاونيات منح الأعضاء نصيباً من النمو المتوقع، يقع على المتسمة منها بكونها نوادي تعاونية، التفتيش عن مصادر أخرى للتمويل، لأنه قد يكون من الصعب عليها جذب رساميل كافية من الأعضاء الذين قد يفضلون الاستثمار في مجالات تدر فائدة أعلى على رساميلهم. وتظهر مثل هذه الحالة عندما:

- تعين الحكومة حدوداً ثابتة للفائدة/العائد، لا تجاري المعدلات التي تطبقها المصارف.
- لا يكون الأعضاء مرتبهين للخدمات التي يحصلون عليها من التعاونية.
- يكون في مقدورهم التعامل مع موردين أو مستخدمين آخرين وأسواق بديلة.
- يتمكن عدد كبير من غير الأعضاء، من الحصول على نفس الخدمات دون الحاجة للإسهام في الاستثمارات.
- لا تكون لدى الأعضاء فكرة واضحة عن غرض التعاونية وأهدافها أو مستقبلها.

إضافة لذلك، كلما تكون احتياطي غير قابل للتقاسم بالنسبة لمجموع الأصول، أمكن للإدارة أن تصبح أكثر استقلالاً بالنسبة لسرقابة الأعضاء. وقد يشعر مسؤولو الإدارة أن عمليات سحب الأعضاء المغادرين لأسهمهم لا تعود قادرة على تهديد وجود

التعاونية، ومناصبهم بالتالي. فضلاً عن ذلك، عندما تنقطع الصلة بين الإدارة والأعضاء، لا يعود هؤلاء متأكدين من أن الأموال التي يوظفونها ستستعمل بدون مجازفة ولمصلحتهم، ويصبحون بدورهم أكثر مقاومة لاستثمار الأموال.

جذب المزيد من تمويل الأعضاء

بغية جذب المزيد من تمويل الأعضاء، لا بد للتعاونية من توفير معلومات شفافة لهم وللأعضاء المحتملين على السواء، لتمكينهم من تكوين فكرة صحيحة، يطلقون منها في تقرير ما إذا كان ينبغي لهم الاستثمار في التعاونية أو عدمه. ولا يستثمر الأعضاء إلا إذا كانوا على علم بمستوى المجازفة في الاستثمار والفوائد في نهاية المطاف. وينبغي أن يكون لهؤلاء الأعضاء وحدهم، الحكم الأخير بشأن ما إذا كان أي استثمار سيقرب التعاونية من تحقيق الأهداف المتفق عليها بصورة مشتركة.

من شأن تحسين الخدمات والكفاءة العامة للتعاونية، أن يؤثر على التمويل كذلك وعلى جذب المزيد من الأعضاء أو مشاريع الأعمال، بالإضافة إلى تعزيز ولاء الأعضاء للتعاونية وإخلاصهم لها. وتوجد علاقة بين التمويل والكفاءة، هي علاقة السبب بالنتيجة، عبر عمليتين:

- تستطيع التعاونيات، التي تنبسط لها الأموال الكافية، الاستثمار في التكنولوجيا الملائمة التي تخفض التكاليف، أو تحسن الجودة، أو تحقق الأمرين في آن واحد. ومن شأن هذه التكنولوجيا أن تزيد، بصورة عامة، من احتمال درء الفوائض التي تساهم في تحسين الوضع المالي للتعاونية. ومن جهة أخرى، تجد التعاونية التي تظل تأخذ بالتكنولوجيا الهزيلة، التي عفاً عليها الزمن، صعوبة كبرى في تحسين مستوى كفاءة أدائها. ومن السبل المحتملة لكسر هذه الدائرة المغلقة، التفتيش عن سبل لاستعمال اليد العاملة بصورة كفوءة، وخفض عدد العاملين أصحاب الأجور، والتزامهم بالعمل. ويوجد ثمة نهج آخر يتمثل في الاحتفاظ بقسم من الفائض عندما يمكن ذلك، كما في السنوات الزراعية الطيبة، على سبيل المثال.

- يمكن المحافظة على ولاء الأعضاء أو حجم أعمالهم مع التعاونية أو زيادتهما، عبر سياسات سعرية تنافسية، ومكافآت ملائمة. ومن شأن توسيع التسهيلات الائتمانية، والدفع الفوري لتكاليف السلع الموردة، أن يزيدا من ضغط الطلب على رأس المال العامل. ويختلف الأمر عندما تقوم الحاجة إلى المال الذي يدر المال. ويمكن لتمويل القروض قصيرة الأمد أو القروض ذات القيمة التجارية الجيدة، أن تساعد في تحقيق مستوى لرقم الأعمال، من شأنه أن يطلق العملية.

في بعض تعاونيات التجهيز والتسويق في شمال أمريكا، يشتري الأعضاء المؤسسون ما يسمى بحقوق التسليم التي تضمن قيام تعاونية بشراء كمية معينة من الحاصلات كل عام، وقيام الأعضاء بتسليم كمية معينة من الحاصلات. وهذه الحقوق قابلة للنقل بين عضو وآخر، الأمر الذي يعطيها قيمة سوقية. وبالتالي، يكون لدى الأعضاء حافز للتصرف بشكل يحافظ على قيمة حقوقهم بل ويزيدها.

الوسائل القانونية الجديدة للحصول على التمويل من الأعضاء

توجد بدائل قانونية كثيرة لاجتذاب التمويل من الأعضاء. ويمكن لكل تعاونية، على حدة، أن تكون بحاجة للمساعدة من أجل معرفة محتوى القوانين النافذة في منطقتها، واتخاذ القرار بشأن ما إذا كان ينبغي اللجوء إليها، وكيف يمكن ذلك.

يتزايد كذلك شيوع ظاهرة تعديل القوانين التعاونية، أو تعديل النظام الداخلي للتعاونية، عندما يجيز التشريع هذا التعديل، بحيث يتيح:

- فصل المسؤولية الشخصية للأعضاء عن مبلغ الأسهم التي هي في حوزتهم (أو التي اكتتبوا بها).
- السماح بحد أدنى متفاوت من حيازة الأسهم التي يملكها الأعضاء، تبعاً لحجم تعاملهم مع التعاونية.
- السماح ببعض المشاركة في الاحتياطي عندما يغادر العضو للتعاونية، بعد عمر معين، أو في ظروف أخرى منظورة.

إضافة لذلك، توجد وسائل عملية أخرى لترغيب الأعضاء في المساهمة برأس المال منها:

- قبول أعضاء مستثمرين، مهتمين بالاستثمار في التعاونية، دون أن يعتزموا استعمال خدماتها. ويمكن لهؤلاء التمتع بحق التصويت أو عدمه، مع حصولهم على معاملة تفضيلية بخصوص العوائد.
- إصدار شهادات استثمار (سهم تفضيلي قابل للتداول لا يمنح حمله حق التصويت) للأعضاء وغير الأعضاء على السواء.
- تنظيم أنشطة مرتبطة بالتعاونية، تأخذ شكل شركات محدودة لا تنتم بالطابع التعاوني.

تعتبر الأنظمة المحاسبية في معظم البلدان هذه الفئات الثلاث من التمويل، تمويلًا خارجيًا لأغراض الموازنة العمومية. وهناك وسائل يجري نقصتها لجعلها تقترب من الأسهم العادية، بواسطة إعانات دعم أو سندات تجارية أو كفالات.

تشكّل عمليات الإيداع في حسابات التوفير الصغيرة التي يفتحها الأعضاء، والمبالغ المحتجزة من عائدات الأعضاء على إيداعهم خدمات التعاونية (مثل تأجيل تسديد مستحقات إيداع الخدمات، وتحويل السندات أو المستحقات الأخرى إلى أسهم)، وسائل أخرى لاستعمال رأس المال الخارجي فترة طويلة، رغم أن القوانين المصرفية، أو قانون المنافسة، كثيراً ما تحظر هذين الشكلين من الممارسة، اللذين يحتاجان إلى أعلى مستويات الخبرة والدقة المحاسبية للتأكد، بصورة لا ريب فيها، من أن المحتجز من رأس المال يتم تسجيله رصيداً دائناً للعضو ولا يضيع في الدخل التجاري العام.

نقد طرق التمويل الذاتي الجديدة للتعاونيات

هذه السبل المختلفة من التمويل، تقترب التعاونيات من نموذج الشركات التجارية، من حيث أنها تمنح المستثمرين بعض الأفضليات من منظور المكاسب على رأس المال، مقارنة بالأعضاء ذوي الأسهم القليلة. إلا أنها لا تتيح للتعاونيات نفس الدرجة التي تحتلها الشركات في أسواق رأس المال. وإذا ما أريد استعمال هذه السبل لزيادة التمويل من جانب الأعضاء، فينبغي إدراجها في النظام الداخلي، أو اللوائح الداخلية للتعاونية، وأن تكون مقبولة قانوناً في البلد الذي تنشط فيه التعاونية.

تشكل قابلية أسهم الأعضاء للتداول عندما لا يعود هؤلاء الأعضاء راغبين في استعمال خدمات التعاونية، إمكانيةً أخرى للمحافظة على مستويات معينة من رأسمال التعاونية دون تقييد الفرد. إلا أن جعل هذه الأسهم قابلة للتداول، عندما لا يزال العضو يتمتع بالخدمات، إنما يعادل التنازل كلياً عن الصيغة التعاونية برمتها. عندها، ينتفي كل فرق أساسي بين التعاونية والشركة التجارية، وتصبح قيم الأسهم والأرباح أكثر أهمية من مصالح الأعضاء، ويزداد تأثير الأعضاء تلقائياً بالتدريج.

تمويل القروض

يكون الأعضاء على درجة كبيرة من الحذر والاحتراس عندما يقترضون لأنفسهم، ويكونون يقظين وحذرين كذلك عند تقديرهم لاحتمال حصول التعاونية على قروض، مقارنة بالفوائد التي يمكن جنيها بالتكاليف. ولا ينبغي للقروض أن تتجاوز قدرات الأعضاء، إلا إذا كان يتوقع لها أن تزيد فوق الأرباح والفوائد الأخرى المستقبلية، بسرعة كافية، وبمبالغ يمكنها تغطية التسيديدات الضرورية، إلى جانب الإبقاء على هامش للتعاونية. ويتعيّن ألا تتخذ القرارات، بشأن قروض تتجاوز حداً معيناً (منصوصاً عليه في اللوائح الداخلية)، إلا من قبل الجمعية العامة.

عندما يرغب مسؤولو التعاونية في الحصول على استثمارات خارجية، يتعيّن عليهم تقديم اقتراحات دقيقة وسليمة، يمكن للأعضاء ومقومي الاستثمارات أن يبنوا قراراتهم عليها، إذ أنهم بحاجة جميعهم لتغطية المجازفات ببعض الربحية التي تحدد توقعاتهم لها رغبتهم في الاستثمار. ويحكم على أي اقتراح، بالتالي، استناداً إلى الربحية. ولا تجد العمليات الخاسرة تمويلًا خارجياً في العادة. وعلاوة على ذلك، تشكل شفافية التقارير المالية، ونوعية التخطيط على المدى الطويل، وحسن سمعة التعاونية بالدرجة الأولى، معايير هامة كذلك، في اتخاذ القرارات الاستثمارية.

يمكن القول بصورة عامة، أنه لا يمكن اللجوء إلى الاستثمارات إلا كجزءٍ من برامج حُطَّط لها بعناية فائقة. وينبغي أن تستند إلى ميزانيات واقعية، تُبيِّن بوضوح الإمكانيات الكبيرة للنجاح، وتكون أبوابها مفتوحة للمستثمرين، أعضاء كانوا أم غير أعضاء. والاستثمارات من الاحتياطي هي الأموال الوحيدة التي يمكن دفع فائدة عليها. ويمكن استعمال الاحتياطي أحياناً للاستثمار في أنشطة يريد الأعضاء الاضطلاع بها، ويكونون مستعدين للدفع من أجلها من أصل عوا ندهم أو مستحققاتهم على إثر خدمات المنظمة. إلا أنه ينبغي الانتباه لجعلها تشكل جزءاً من خطة إنمائية أوسع نطاقاً، يكون الأعضاء مطلعين وموافقين عليها، وتجرى معاملتهم بصورة لائقة ومنصفة عند القيام بمثل هذه الاستثمارات، إذ أنه، من النادر، اعتبار معاونة فئة من الأعضاء فئة أخرى، أمراً عادلاً على المدى الطويل.

الإطار ٥-٢-١ مواضيع للدراسة قبل اللجوء إلى خيار التمويل الخارجي (مأخوذة بتصرف من Parnell 1995:171)

- لا بد من النظر في الأمور التالية عند اتخاذ قرار بشأن اللجوء إلى خيار التمويل الخارجي أو عدمه:
- الخطوة ١- دراسة الحاجة إلى تمويل إضافي ضمن إطار خطة استراتيجية ومدروسة بعناية، وضمن هذا الإطار فقط.
- الخطوة ٢- قبل محاولة إيجاد تمويل خارجي، لا بد من دراسة خيارات أخرى أقل تكلفة وتمويلاً
 - لأنه كلما ارتفع التمويل المحتجز لمشروع ما، تكدت مرونة تغيير وجهة المؤسسة في المستقبل؛
 - لأن المدراء الإداريين يودون التحكم بالأصول، إذ أن هذا التحكم يمنحهم سلطاناً ونفوذاً؛
 - قبل الاستثمار في تكنولوجيات لا تعتمد على كثافة اليد العاملة، أو في التسويق المتطور، ينبغي أن تمارس التعاونيات، أولاً، قدرتها الجماعية على التفاوض وصولاً إلى أفضل الأسعار للمدخلات والحاصلات، وإلى اللجوء إلى مصادر خارجية (شراء الخدمات)، وإلى العقود من القباطن (مثل عمليات الصناعة التحويلية)؛
 - استعمل تكنولوجيات حديثة منخفضة التكلفة نسبياً، أو اللجوء إلى مجتمع من جهات متعددة، يوفر قوة شراكة، الأمر الذي يقلل من الحاجة إلى رساميل.
- الخطوة ٣- التأكد من أن الاستثمار سيزيد من الفوائد الموفرة للأعضاء، إذا ما تقرر في مرافق جديدة.
- الخطوة ٤- عندما يكون الاستثمار مفيداً لمجموعة فرعية من الأعضاء فقط، لا بد من دراسة ما إذا كانت هذه المجموعة الفرعية قادرة هي نفسها على القيام بالاستثمار (إما لوحدها، أو باستعمال إحدى مساهمات الأعضاء الخاصة في رأس المال المذكورة آنفاً)، أو إذا كان النشاط الذي يفترض أن يدعّمه الاستثمار لا ينبغي أن يأخذ شكل منظمة فرعية منفصلة أو تعاونية فرعية.
- الخطوة ٥- عند اعتبار الاستثمار الجديد ضرورياً لتوسيع خيارات التسويق أمام التعاونية (بقيمة مضاعفة على المنتجات الأولية، على سبيل المثال)، لا بد من دراسة ما إذا كان في مقدور الأعضاء الاضطلاع بهذا الاستثمار، سوية مع أشخاص ليسوا أعضاء في التعاونية، أو مع أعضاء في تعاونيات أخرى. ويمكن للأعضاء أن يفقدوا في هذه العملية سطراً من الرقابة عليها، إلا أنه يمكن للتركيبة الجديدة أن تجعلهم يكسبون على صعيد المنافسة. مثال ذلك إنشاء مصنع للتجميد حيث يوجد منافسون مختلفون في الميدان يمتلكون رساميل ضخمة. إن دخول سوق الخضار المجمدة، حتى ولو كانت من نوع جديد، ليس من شأنه أن يضمن نجاحاً مستداماً، ما لم تكن الاستثمارات الرأسمالية مماثلة لاستثمارات الجهات المنافسة.
- الخطوة ٦- عندما يتقرر قيام التعاونية نفسها بالاستثمار، تكون بحاجة لرساميل إضافية لذلك، ينبغي أن يشكل الأعضاء المصدر الأول الذي ينبغي النظر فيه. وقد يفترض، أحياناً كثيرة، أن لا يكون الأعضاء قانونين على توفير التمويل اللازم أو غير راغبين فيه عندما يكون قانونين في الواقع، إذا ما رلوا أن لا يبدل عنهم لتوفير مثل هذا الاستثمار.
- الخطوة ٧- إذا ما تقرر ضرورة اللجوء إلى رأسمال خارجي للتعاونية، لا بد من محاولة اجتذاب رساميل، دون منح حق الرقابة الداخلية:
 - لأن المستثمر الاستراتيجي الذي تقوم الحاجة إليه، لا يهتم بضمان الرقابة لنفسه إلا في حال عدم اقتناعه بنوعية الموظفين القائمين بتسيير العمل.
 - لأن المستثمرين الخارجيين يتوقعون مستوى كافياً من الشفافية في طريقة إدارة التعاونية، الأمر الذي يضمن إمكانية الوصول الكامل إلى المعلومات الخاصة بالعمل. (انظر ما تقدم وما سيجري الحديث عنه بشأن الرصد والتقييم في الوحدة ٧).
- الخطوة ٨- ينصح للتعاونيات، بمعظمها، بمحاولة الحصول على مزيج من مختلف أنماط التمويل:
 - بعضها يخصص لمشروع معين، ولكنه يكون قابلاً للتحويل إلى مشروع آخر، (انظر شهادات الاستثمار أعلاه)؛
 - بعضها تمويل طويل الأجل؛
 - بعضها تمويل قصير الأجل، يمكن تكسيه بسرعة لتلبية احتياجات المدى القصير. وتشمل هذه الفئة الأرصدة الدائنة للموردين، والسحوبات الكبيرة من المصارف. ولا ينبغي استعمال هذا التمويل قصير المدى في استثمارات طويلة المدى.

معلومات عن الأمور المالية

المواضيع المالية هي من أكثر المواضيع إثارة للجدل داخل إدارة التعاونية، وبين الإدارة والأعضاء. ومن شأن سياسة إعلامية شفافة بخصوص الشؤون المالية، أن تساعد كثيراً في اتخاذ القرارات وتلافي الخلافات والمنازعات. ومن بين كل الأدوات المستعملة في التخطيط والإدارة وإعداد التقارير المالية، تتسم ثلاث بأهمية خاصة هي الميزانيات، والموازنات العمومية، والتقارير عن التدفق النقدي (انظر الوحدة ٦).

يمكن للميزانيات الواضحة التخفيف من النزاعات المحتملة بين مجلس الإدارة والمدراء الإداريين

الميزانية أداة قادرة على تحسين الاتصالات بين مدراء التعاونية ومجلس الإدارة. ويمكن وضع الميزانيات استناداً إلى الاستقالات السوقية (التوقعات حول المبيعات)، والتكاليف، والعائدات، والنفقات. وهي تشكل في العادة جزءاً من عملية التخطيط المتواصلة. وتوجد عادةً ميزانية للإنفاق العام للتعاونية بكاملها. وتضع المنظمات الكبرى عدداً من الميزانيات الفرعية التي تغطي إما فروعاً منها، مثل مصلحة المبيعات، والمخازن، والمقر العام، والإنتاج، أو ما يسمى بمراكز التكلفة مثل المبيعات، والاستثمارات، وتكاليف الإنتاج، والتكاليف الثابتة.

حفاظاً على بعض المرونة، يوافق المجلس عادةً على ميزانية سنوية، وعلى ميزانية طويلة الأمد أحياناً، ولا يتناول خلال هذه الفترة إلا القرارات الخاصة بالإنفاق الذي يتجاوز حداً معيناً. ويضمن هذا رد فعل سريع من جانب رجال الإدارة، وعمليات مراقبة مالية تظل في الوقت نفسه في مستوى للمجازفة مساوٍ للمستوى الذي قدره الأعضاء له.

كيف تخفّض نظم الميزانية من أسباب الخلافات

لا يتخذ مجلس المديرين المنتمين إلى نفس المجتمع المحلي الذي ينتمي إليه الأعضاء الذين لتخبرهم، مجازفات غير ضرورية. ويكرس هذا المجلس انتباهاً للتفاصيل المالية، خاصةً إذا كان أعضاؤه غير معتادين على إنفاق مبالغ كبيرة في مؤسساتهم. ومن شأن هذا، إذا ما تكرر، أن يعيق عمليات اتخاذ القرارات الضرورية لفعالية تسيير الأعمال، كما يعني أحياناً عدم إيلاء الانتباه الكافي للاستثمارات الكبيرة. ومن شأن التدقيق المفرط في الإنفاق، أن يشعر مدير التعاونية بأن رأيه الاستثنائي المسترودك لتقديره غير مرغوب فيه، مما يمكن أن يدفعه إلى التوقف تماماً عن الاضطلاع بالمسؤوليات، وأن يرغم المجلس على إنفاق المزيد من الوقت لمهمات الإدارة، أكثر من الوقت المكرس للقيام بدوره كجهاز لصوغ السياسات واتخاذ القرارات.

يصعب أحياناً إقامة توازن بين مراقبة مالية مغرقة في التفاصيل وأخرى تفتقر إلى الدقة والاحكام. لذا، من المهم في مرحلة التخطيط تعيين مستويات الإنفاق أو أنماطه التي ينبغي أن يولها المجلس اهتماماً منتظماً (بالإضافة إلى موافقته على الميزانية العامة)، وتوضيح ماذا يعني تعبير "منتظم"، لكي يصبح ذلك عنصراً من إجراءات الرصد الدائمة. وينبغي للتغييرات في هذه "القواعد" أن تناقش مع المدراء وأن تحظى بموافقتهم.

تتسم العلاقة بين مجلس الإدارة والمدراء في معظم التعاونيات، بأنها علاقة مترابطة، أكثر مما هي عليه في المؤسسات التجارية. ولا يبدو هذا بصورة حاسمة أكثر مما يبدو في القرارات الخاصة بالاستثمار. ويمكن لأعضاء مجلس الإدارة أن يزوروا المستودعات أو المكتسب في أي وقت أثناء عمليات البيع والشراء، ليكوّنوا فكرة عن الأنشطة أو الموارد. وتؤثر مثل هذه الاتصالات الوثيقة على الإدارة والمجلس، كليهما في عملية صنع القرار، وتضع على كاهل أعضاء مجلس الإدارة مسؤولية معرفة مدى نفوذهم.

إن لعلاقة هي تبادلية في الحقيقة. ويسهم المدراء أحياناً كثيرة في خلق جوٍ لا داعي له من عدم الثقة؛ بعدم لفتاحهم بما يكفي عند إطلاعهم للمعلومات للمجلس. ويمكن إزالة الكثير من أسباب الاستياء عبر تحديد إجراءات لتبادل المعلومات، يمكنها أن تكون كذلك خطوطاً توجيهية لتزويد الاجتماعات بالمعلومات.

الأسباب الداعية لإعداد كشوف المحاسبة

يمثل الكشف الخاص بمصادر الأموال واستعمالاتها، أداة للتخطيط والمراقبة أكثر منه أداة إدارية. فهو يبين مصدر رأس المال والأعمال التي استعمل لها (أو مصدر رأس المال المتوقع والعمل الذي سيستثمر فيه). وتتوقف درجة التفصيل في الكشف الخاص بمصدر الأموال واستعمالها على الغرض الذي أعد من أجله.

وتوجد علاقة وثيقة بين الموازنة العمومية والكشف المذكور، ولكن الموازنة لا تظهر سوى صورة لأصول المؤسسة وخصومها في وقت معين فقط.

يعكس كلا الكشفين الوضع المالي للمؤسسة، ويتيحان بالتالي الحكم على ضرورة اللجوء إلى الائتمان وجدواه، ومثانة الوضع المالي، والأوراق المالية المتاحة للقروض الاحتمالية. وهكذا، فإنهما كشفان يمكن تقديمهما للمستثمرين المحتملين، بالإضافة إلى كونهما أداتين ينبغي الإفادة منهما عند دراسة آثار انخفاض أو ازدياد الأسهم العادية للأعضاء. وتعتبر الحسابات الدائنة، والحسابات المدينة، مجالاً حرجاً في مالية التعاونيات. وحتى ولو استدعت الضرورة تمويل أنشطة فترات قصيرة باتتمانات ممتدة الأجل، يمكن لارتفاع كبير في مستوى التزامات الأمد القصير أن يولد الانطباع لدى الجهات الموفرة للاستثمار، بأن التعاونية تعاني من مشاكل جدية على صعيد السيولة.

تحليل بيانات التدفق النقدية

يمثل كشف التدفق النقدي أداة للتخطيط والمراقبة. وهو يشبه الكشف الخاص بمصادر الأموال واستعمالاتها، ولكنه يبين التدفقات الفعلية للعمال خلال فترات زمنية معينة. ويمكن استعماله بالتالي، للتأكد مما إذا كانت الحسابات المصرفية لم تستنفذ رصيدها وتجاوزته، ومن أن المصرف لن يرفض الشيكات المسحوبة عليه بسبب نقص التغطية. إلا أن كشوف التدفق النقدي لا توفر أية معلومات عن ربحية مشروع للأعمال، ولا عن اليسر والقدرة على الدفع. ويمكن إعداد الكشف الأول عبر حساب الربح والخسارة فقط، والكشف الثاني عبر الموازنة العمومية أو الكشف الخاص بمصدر الأموال واستعمالاتها. (انظر الوحدة ٦ و The Group Enterprise Management في ثبث المراجع).

ب - إدارة الموارد البشرية

تسري معظم مبادئ إدارة العاملين والموظفين في الشركات التجارية على التعاونيات كذلك. وهكذا يمكن استعمال أكثر الوسائل شيوعاً في مجال التعيين، ووضع الحوافز، وتقييم الأداء، والإدارة العامة للموارد البشرية في التعاونيات أيضاً. إلا أنه توجد بعض الجوانب المختلفة بخصوص الطابع المميز للتعاونيات.

تستدعي الحاجة مقاربات مختلفة لإدارة ملاك العاملين والموظفين في التعاونيات بخصوص:

- موقع المدير العام تجاه مجلس الإدارة
- تمثيل الموظفين في المجلس (المجالس)
- سياسات الارتقاء بالموارد البشرية التي كثيراً ما تطبق في التعاونيات
- الحاجة إلى المرونة، بالنسبة للمنظمة ككل، وبالتالي لجميع أجهزة العاملين والموظفين فيها.

موقع المدير العام تجاه مجلس الإدارة

يمكن القول أن نجاح التعاونية مرهون، إلى حد كبير، بوجود علاقات ممتازة، بصورة عامة، بين رئيس الهيئة التنفيذية أو المدير العام ومجلس الإدارة. ورغم إمكانية القول بأن مثل هذه العلاقة هي نتيجة نجاح المؤسسة، يبدو مع ذلك أنها شرط لا

غنى عنه لنجاحها. فينبغي أن تكون وحدة الرؤية، والاتفاق على الأهداف، والتركيز على الغايات، موضع اتفاق بين صنّاع القرارات والمدراء، بصرف النظر عما إذا كان هؤلاء المدراء يقومون بعملهم على أساس طوعي أو مقابل أجر.

كيفية المحافظة على العلاقات الطيبة

الثقة، والاحترام المتبادل، والصراحة، والاستقامة، كلها عوامل جوهرية تساعد، مجتمعة، في الحفاظ على العلاقات الطيبة. وتتوقف العلاقات الطيبة بين المدير والمجلس، بصورة عامة، على فهم جيد للحدود الفاصلة بين مهمات المدير والقرارات المحصورة اتخاذها بمجلس الإدارة (انظر النص أدناه). ويتعين أن يعرف المدير ما يتوقعه المجلس منه، وأن أداءه سيجري تقييمه بصورة موضوعية، وأن ما يحقق من نتائج سيكون موضع تقدير. ويجب أن يتوقع المدير أسئلة تفصيلية، في حين يقع على المجلس أن يكون مستعداً لمعالجة المواضيع على المستوى الاستراتيجي. وتقع على المجلس تجاه المدراء، مسؤولية التأكيد من أن العملية الديمقراطية لصنع القرار في المنظمة لا تستأثر بالكثير من وقت المدير بحيث لا يعود قادراً على القيام بعمله الأصلي المتمثل في تأمين المنافع للأعضاء.

صوغ السياسات والوظائف التنفيذية

الفصل بين هاتين المهمتين أمر مهم للغاية في أية تعاونية، لأن اضطلاع شخص واحد بهما في آن واحد، من شأنه أن يفضي إلى خطر تركيز مقدار كبير من السلطة بين يدي هذا الشخص الواحد. ومهما يكن من أمر، ينبغي أن يعين المدير استناداً إلى كفاءته وما ثبتت من مهارته في تحقيق النتائج الجيدة أكثر منه استناداً إلى أسباب سياسية أو أسباب على صلة بالمنزلة الاجتماعية. ومن شأن هذا أن يعني أحياناً، معرفة بالمؤسسات التعاونية تفوق معرفة المجلس بها. بغية الإفادة من هذه الخبرة، والحفاظ على سلطة المجلس في صنع القرار، لا بدّ، حتى في التعاونيات الصغيرة التي يديرها مدراء طوعيون، من محاولة وضع نظام يجري فيه تمثيل المدراء على مستوى جهاز صوغ السياسات، دون أن يشاركوا في التصويت عليها.

العمل سوية لمصلحة الأعضاء

تستلوي الإدارة المهنية المحترفة على درجة من فقدان التوجيه من جانب الأعضاء، بوجه عام. لذا، ينبغي بوجه خاص، أن يشكل الأعضاء غالبية مجلس الإدارة، وأن يكونوا قادرين على وضع القواعد والخطوط التوجيهية التي ينبغي على المدراء العمل بموجبها. وبغية الحفاظ على الشفافية، والمساواة، والرقابة، من جانب الأعضاء لا بدّ من أن تضع التعاونيات نظاماً لحسن الإدارة تتضمن الفصل بين السلطات؛ ومدونة مكتوبة لأداب العمل التعاوني، للمديرين، والمجلس، والمدراء، بالإضافة إلى إجراءات واضحة للرصد والتقييم.

الخطوط التوجيهية الواضحة بخصوص السياسات. مجلس الإدارة هو الذي يحدد هذه الخطوط التوجيهية، التي ينبغي أن تضمن للإدارة التنفيذية درجة من حرية اتخاذ القرارات، وأن تسمح في الوقت نفسه، بمراقبة ملائمة، تجنباً لإساءة استعمال السلطة. فعلى سبيل المثال، ينبغي عدم مشاركة رؤساء الهيئة التنفيذية في القرارات المتعلقة بأدائهم ومرتباتهم وشروط عملهم.

ينبغي ألا يتجاوز عقد خدمة المدراء التنفيذيين مدة تتراوح بين ثلاث وخمس سنوات، كما ينبغي أن يتضمن فترة تجربة مناسبة. ويتعين على التعاونيات، أكثر من أية منظمات أخرى، تعزيز الصراحة والشفافية، في المسائل التي تهتم الأعضاء. ويشمل هذا تفاصيل عقود كبار الموظفين التنفيذيين والمديرين، وشروط المرتبات المدفوعة لهم مقابل أدائهم، وتعويضات تسريحهم من الخدمة، أو أية فوائد جوهرية أخرى.

سيادة المجلس

ينبغي حصر بعض القرارات بالمجلس أو بالمجلس والأعضاء سويةً. وتتفاوت مواضع هذه القرارات تبعاً لكل تعاونية على حدة، ولكنها تشمل بصورة عامة مواضع مثل: (مأخوذة بتصرف عن Parnell 1995:188).

- التوصيات الموجهة للأعضاء بشأن إعادة النظر بقواعد التعاونية؛
- التوصيات بشأن الأمور المالية التي تتطلب موافقة الأعضاء، بما فيها توزيع الأرباح/الفوائد، واستمرار الرساميل من الأعضاء وتخصيص الأسهم؛
- القرارات التي يحصرها التشريع بالمجلس؛
- الإجراءات الواجب اتخاذها بعد إعداد تقارير منقّسي الحسابات؛
- السياسة تجاه المنظمات التعاونية أو غيرها على الصعيد الاقليمي أو القطري أو غيرها، والعلاقات مع هذه المنظمات؛
- إعداد الاستراتيجيات والخطط طويلة الأجل؛
- وضع ومتابعة سياسة التشغيل السنوية بشأن الدخول، والنفقات، أو النفقات الرأسمالية؛
- الصفقات الخاصة بالأموال والأراضي بما فيها الشراء والإيجار؛
- الموافقة على كل البنود الهامة للنفقات الرأسمالية؛
- جميع القرارات الهامة بشأن السياسات، وبشكل خاص بشأن التغييرات في هيكل الإدارة
- طرق زيادة رأس المال
- السياسات الخاصة بالعمالين والموظفين
- فتح مرافق جديدة أو إغلاق المرافق القائمة
- سياسة مكافآت أعضاء المجلس وكبار الموظفين التنفيذيين.
- المشاريع الجديدة في مجال الأعمال والتخلص من بعض الأعمال؛
- تعيين وإقالة كبار الموظفين التنفيذيين، أي المدير التنفيذي؛ وأمين المجلس أو أمين التعاونية، وغيرهم من كبار الموظفين التابعين مباشرة للمدير التنفيذي؛
- اختيار وتعيين مدراء غير تنفيذيين من خارج التعاونية؛
- الموافقة على نظم مراقبة التشغيل ورصدها.

تمثيل العاملین والموظفين في المجلس

المستخدمون مؤهلون، فسي معظم التعاونيات لأن يصبحوا أعضاء، وبالتالي لأن يكونوا ممثلين في مجلس الإدارة. وينص القانون على تمثيلهم في حال إنشاء مجلس للمراقبة. وقد يحدث أن يتمتع المستخدمون بنفوذ في التعاونية يفوق نفوذ غالبية الأعضاء، إلى حد يصبح معه من الضروري صياغة إجراءات وقائية كالتالية:

- يتعيّن ألا يشكل عدد المديرين المعيّنين من بين المستخدمين الغالبية، في حال اقتصر عدد الحضور في اجتماع المجلس على مجرد النصاب القانوني؛
- جعل الاحتياطي غير قابل للتقاسم في نموذج "النوادي التعاونية"؛
- حصر التصويت بالمساهمين من الأعضاء الناشطين في التعاونية؛
- تحديد استثمار العضو الواحد بحد أقصى من مجموع الأسهم، كأن يكون ١٠ في المائة على سبيل المثال؛
- ضمان أن يجري التصويت بشأن كل تغيير في النظام العام، على أساس قرارات تتخذها "غالبية ذات أهلية شرعية" من الأعضاء، كأن تكون ٧٥ في المائة، مثلاً، من مجموع الأعضاء، وليس فقط من أصل الحاضرين في اجتماع التصويت.

سياسات تعيين الموظفين وتمرسهم في العمل

يتعين أن يبرهن أي موظف على تمتعه بالمهارات التقنية الضرورية للقيام بالعمل، كما هي محددة في توصيف المهام التي يقع عليه الاضطلاع بها. ويمكن تحديد القدرة على القيام بالعمل من قبل مراكز التقييم، أو بواسطة مقارنة أكثر اتساقاً بالجانب النظري، تقوم على نوع من المقارنة والمطابقة بين مواصفات العمل والبيان الذي قدمه المرشح عن كفاءته وأنشطته السابقة.

يقع على الأشخاص المرجعيين كذلك، أن يبرهنوا عن كفاءات إدارية، تتضمن قدرات على القيادة والتنظيم. وينبغي ألا يتم تعيينهم إلا بعد مقابلات لنتقاء واختبارات.

العشور على المدرء الأكفاء

يتم لنتقاء المدرء عادةً، من نفس الوسط الذي يتم فيه لختيار موظفي لشركاء لتجارية، إذ أنه ليس من لشاع إيجاد مدرء أعتوا خصيصاً للعمل في التعاونيات. وعلى لية حال، لا تختلف المهماء الأساسية لإدارة مشاريع الأعمال في التعاونية عنها في شركة تجارية.

ينبغي ألا تستبعد التعاونيات فكرة توظيف النساء، أو لختيار أعضاء من الأقليات، في المناصب الإدارية. فمن شأن هذا أن يوفر طرراً جديدة للنظر إلى المشكلاء، وتوفير الحافز لزملاء آخرين. ولا يوجد ما يدفع منظمة في طريق الركود والجمود أكثر من تعاقب المدرء الذين تتشابه أنماط إدارتهم إلى حد بعيد. ويتوجب أن تظل المعايير الأساسية في كل عملية تعيين متمثلة في قدرة الشخص على الإسهام بأفضل شكل ممكن في تحقيق الأهداف العامة للتعاونية.

ترقية الأعضاء وإعدادهم للمناصب الإدارية أو تعيين المدرء من الخارج ؟

يتسم لختيار المدير العام المناسب بأهمية قصوى. وقد لا يولى هذا الأمر، في حالات كثيرة، ما يستحق من الاهتمام. فمن السهل أحياناً، اللتخاذ في تعيين أعضاء من داخل التعاونية، لمجرد أنهم على معرفة بالأمر الداخلية، في حين يكونون محرومين من المهارات والقدرات اللازمة للاضطلاع بالمنصب. وقد يكون تجاهل الموارد البشرية الداخلية خطأ كذلك، لأن المدرء اللجدد من الخارج، قد لا يحظون بقبول الأعضاء التعاونيين معهم. وبصورة عامة، ينبغي عدم ترقية شخص إلى منصب إداري رفيع دون مناقسة من الخارج، من منظور المؤهلاء والكفاءات. فالمكافسة بالترقية على أساس أداء جيد في الماضي، لا يضمن أداء ناجحاً في المنصب الجديد، ولا يعني أن الشخص الأفضل هو الذي جرى لختياره للمنصب.

المدرء الاحتماليون الذين تتعدد أكبر الآمال عليهم هم المدرء القادرون على إقامة توازن بين تعزيز روح الإبداع لدى الأفراد من العاملين، والارتقاء بالموارد البشرية، ووضع إطار من للنظم الأساسية لتحقيق أهداف التعاونية. ويتوجب التشنيد على ذلك، في إجراءات الاختيار. وتتوقف قدرة المدير على ممارسة هذه القدرة خلال عمله اليومي، كما تتوقف إلى حد كبير، على فعالية المجلس في خلق الجو الصحيح لإدارة لا تعيقها الحواجز. والنجاح مرهون، كذلك، بتقدير المدير للفروقات الأساسية في أهداف الإدارة بين التعاونية وأنماط للشركاء الأخرى.

عندما يتم تعيين المدير، يتعين عليه المرور بفترة من التكنيف والمهابة. وقد تشمل هذه المهابة مشاركة منتظمة في جلسات المجلس، وإعداداً إضافياً في معهد تعاوني أو في مؤسسة تدريبية أخرى. ويصبح المدير خلال مرحلة التكنيف والمهابة هذه أكثر اطلاعاً على أهداف التعاونية، وعلى إجراءاتها في مجال الرصد والتقييم وعلى قواعدها. ولا بدّ للتعيين النهائي من مرحلة اختبارية تستغرق بين ستة أشهر وسنة واحدة.

ويعود إلى المدير الإداري/أو كبير الموظفين للتفويضين، أو المدير العام، وفقاً لبنية التعاونية، لختيار وتعيين أي موظف دون رتبته هو، ويكون تابعاً للمجلس مباشرة. ورغم ذلك، ينبغي أن يحتفظ المجلس لنفسه بدور تحديد سلم المرتبات، وسياسات التنشيط، والترويج، ورعاية صحة وأمن سائر المستخدمين.

تقييم الأداء ونظم المكافآت

يحدث كثيراً أن يطبق كبار المدراء معايير خاصة بهم لتقييم الأداء، يكونون قد اقتبسوها من منظمات أخرى، رغم كونها لا تناسب تعاونيتهم. ونادراً ما توضع مؤشرات للأداء على صلة مباشرة بغرض التعاونية وأهدافها. فإذا كانت التعاونية تهدف إلى إمداد الأعضاء بما يحتاجون إليه من مدخلات، على سبيل المثال، ينبغي أن يكافأ المدراء على تحديد الحاجات، وإيجاد المصادر لتلبيتها، أكثر منه على عدد الوحدات المباعة من المدخلات، إذ أنه لا يفترض أن يكون المدراء باعة، بل المقصود هو أن يضمّنوا أفضل خدمة ممكنة للأعضاء مالكي التعاونية. ويتعيّن منح المكافآت، على أساس الأداء، لتحقيق أهداف استراتيجية وتشغيلية. (انظر أساس الإدارة الاستراتيجية في الوحدة (٤) للوقوف على المزيد من التفاصيل). ويمكن توزيع هذه المؤشرات وتفصيلها، وتوصيفها، لكل مستوى من مستويات العاملين والموظفين. ويمكن القيام بذلك، على سبيل المثال، بوضع نموذج لتقدير الجدارة والاستحقاق، على أساس منح علامات للخبرة والإنجازات وما إلى ذلك. (يتضمن الملحق بهذه الوحدة مثالاً عن هذا النموذج).

ما هي المكافآت الملائمة الواجبة بالمراد ؟

ينبغي عدم اعتبار النهوض بأحوال الأعضاء نوعاً من المكافآت، على حسن أداء عمل ما. ويمكن للمكافآت، أن تتمثّل في دفع مبالغ معينة، وفي بعض المزايا الإضافية، وزيادة المسؤولية، أو منح رتبة أعلى في السلم التراتبي. وربما تتمثّل أكثر المكافآت أهمية في شعور الموظفين، والمدراء بالدرجة الأولى، بأن الأهداف التي يسعون لتحقيقها إنما تتماشى مع طموحاتهم الشخصية.

ويمكن أن تتوقف حوافز المدير على حسن الأداء على:

- معرفة ما هو متوقع منه، وأن تقييمه إنما يتم بناءً على تحقيق الإنجازات المتوقعة،
- تمتعه بالحرية الضرورية لإدارة العمل وفق أسلوبه الخاص، شريطة أن تفضي هذه الإدارة إلى النتائج المرجوة، وألا تتعارض مع المنظمة.
- انخراطه في كيان المنظمة كلها بصفة فردٍ من فريقها، عوضاً عن أن تناط به مهمة الإشراف على قطاع صغير منها.
- رؤيته في العمل الذي يؤديه نوعاً من التحدي الذي ينبغي أن يخرج منه بنجاح.
- شعوره بأنه يعامل كإنسان تتوافر له فرص التطور المهني والتدريب.
- شعوره بفائدة ما يقوم به من عمل (ينبغي لمعظم التعاونيات أن تكون قادرة على توفير مثل هذا الشعور بشكل أفضل من توفير الشركات التجارية له).
- معرفته بأن ما يحقق من إنجازات سيكون موضع تقدير وخاضعاً لتلقي المكافآت.

مرونة نظم إدارة الموارد البشرية

يمكن لنظام إدارة غير مناسب أن يقيد المنظمة ويبتليها بالجمود والتصلّب، وأن يجعلها بطيئة التجاوب مع ما يستجد من ظروف، ومفتقرة إلى الإدارة النيرة. ومن جهة أخرى، تستطيع التعاونيات التي تتمتع بنظم إدارة تمكنها من مرونة التجاوب مع الظروف الخارجية المتغيرة، أن تزيد من قدرتها على خدمة مصالح أعضائها. (انظر Röpke 1992). ويتسم تصميم نظم الإدارة بأهمية حاسمة في تطور التعاونية في المستقبل، بل وفي مسألة وجودها أصلاً.

الجمع بين مرونة نظم الإدارة وسلامة التوجيه

يمثل نظام الإدارة تبعاً للأهداف، أفضل المقاربات لجعل الأجهزة التي يكوّنها الموظفون أجهزة تتسم بالإبداع والمرونة. وقد لا يكون وضوح الرؤية والأهداف التي يلتزم بها الموظفون كافياً بحد ذاته، إذ ينبغي تمكين الموظفين من القيام بعملهم كذلك. وينبغي أن تتكاتف مستويات الكفاءة والمسؤولية، وأن تقتصر عمليات الإشراف والمراقبة على المجالات التي لا تكفي فيها عملية الرصد الذاتي.

لا يستطيع توسيع نطاق الاستقلال الذاتي، بغية زيادة المرونة والإبداع، على تنازل الإدارة أو تخليها عن مسؤولياتها، بل يعني هذا إناطة مسؤولية اتخاذ القرارات بالذين يقع عليهم تنفيذها، الأمر الذي يمثل أفضل شكلٍ لفعالية الإدارة.

تستدعي الحاجة تحديث البنى الهيكلية للإدارة، عندما تعمل التكنولوجيا الجديدة أو النظم الجديدة، على تغيير طرق العمل. فعلى سبيل المثال، يمكن لتكنولوجيا أكثر تقدماً، أن تخفض من الحاجة إلى الأيدي العاملة، أو أن تحدّ من الحاجة إلى الإشراف. وحتى تتمكن الإدارة من الاحتفاظ بدورها الحاسم داخل المنظمة، لا بدّ لها من جعل الأسلوب المعتمد يعكس الحاجات المتغيرة للتعاونية ويساهم في إنجاز الأهداف العامة.

المصاعب التي تتعرض لها الإدارة الجيدة

قد يضطر المدراء أحياناً لاتخاذ قرارات لا تلاقي الاستحسان، مثل خفض عدد الموظفين بسبب سوء الأداء، أو رغبة في زيادة للفعالية، أو إلغاء نفقات غير مجدية. ومثل هذه القرارات أكثر صعوبة في التعاونيات منها في الشركات التجارية، لأن التعاونيات تتميز، تاريخياً، بعلاقات إنسانية أكثر إلزامية.

مثل هذه القرارات ينبغي اتخاذها بأكثر ما يكون من الاحترار والدقة. كما ينبغي، بشكل خاص، محاولة اطلاع المعنيين على المشكلة في مرحلة مبكرة، إذ أنه من شأن التوسع في تبادل الآراء، أن يحسّن نوعية القرار النهائي، ويزيد من تفهم الأعضاء والأفراد الذين يؤثر القرار عليهم.

ومن شأن تعيين مدراء أو منتخب مسؤولين بحجمون عن اتخاذ القرارات الصعبة، أن لا يؤدي إلى تحقيق النتيجة المرجوة. فتعيين أناس في مناصب هي أكبر منهم ولا يستطيعون أن يلتزموا ما تتطلبونه عليه من أعمال، لا يكون في صالح التعاونية ولا في صالح الأعضاء.

ملاحظات


