



الجزء ٥-٣

إدارة الخدمات المساندة لإنتاج الأعضاء

مقدمة

توفر التعاونيات الزراعية خدمات عديدة دعماً للمنتجين، مثل الإمداد بالمدخلات والتسويق. وفي حين تختلف الخدمات الموفرة ومستوى المساندة تفاوتاً واسعاً بين التعاونيات، يتشابه الكثير من المواضيع المتصلة بإدارة هذه الخدمات في معظم التعاونيات أو جميعها. ورغم كون المناقشة، في هذا الجزء، مقصورة إلى حد كبير على التعاونيات الزراعية، تبدو معظم الآراء والحجج الواردة فيها صالحة لتعاونيات الخدمات، ولمشاريع الأعمال الصغيرة غير الزراعية.



أهداف هذا الجزء

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

- وصف خصائص تعاونيات الخدمات الريفية
- ذكر وظائف تعاونيات التسويق، والإمداد، والائتمان
- إيجاز العوامل الرئيسية التي تؤثر على إدارتها.



نقاط التعلم الرئيسية

- تعزيز تعاونيات الخدمات الزراعية
- دور التعاونيات في مجال التسويق
- حل النزاعات في مجال جمع الحاصلات وتسليمها
- تكلفة التسويق
- السياسات السعرية للتعاونيات
- إدارة تعاونية للإمداد
- قضايا الإدارة في تعاونيات الائتمان
- السياسات الائتمانية الجيدة.



استراتيجية التعليم

يسأل المدرب المشاركين، عما إذا كانت توجد بين التعاونيات التي ينتمون إليها، تعاونيات لتوفير الخدمات، ويشجعهم على مناقشة أسباب هذا الاختيار، ويساعدهم في تحديد حاجات الأعضاء الخاصة التي تليها التعاونية. ويستحسن أن يوجه المدرب المناقشة، بحيث تدرج الخدمات التي يذكرها المشاركون ضمن ثلاث مجموعات هي التسويق، والإمداد، والأنشطة الائتمانية.



تركز المناقشة على تعاونيات التسويق ووظائفها الرئيسية وما تقوم به من أنشطة. ويستحسن أن يتجنب المدرب إيراد قائمة طويلة من الأنشطة والعمليات، وأن يشجع المشاركين على أن يستخلصوا بأنفسهم بعض النقاط الرئيسية على الأقل.

يطلب المدرب من المشاركين التحدث عن المشاكل أو الخلاقات الناجمة عن خدمات التسويق في تعاونياتهم، وخاصة بشأن تسليم الإمدادات أو جمع الحاصلات، ويجري تحليل بعض التجارب والانطلاق منها لإيجاد مواضيع الإدارة الضامنة لحصر المشاكل والخدمات في حدودها الدنيا.

يقدم المدرب معلومات عن التكاليف التي تتكبدها التعاونية لتمويل عمليات التسويق. ويسأل المشاركين عن كيفية تغطية هذه التكاليف في تعاونياتهم، جاعلاً المناقشة تميّز بوضوح تام الفرق بين الرسم المفروض كضريبة والعمولة، وضامناً تقديم ما يكفي من الأفكار عن السبل التي تؤمن التخفيف من هذه التكاليف.

يبدأ المدرب الجلسة بالحديث عن إدارة الإمدادات، بإيجازه أهداف هذا النشاط التعاوني ووظيفته، ويلجأ من جديد إلى تجارب المشاركين الخاصة ويبنى عليها. ويشجع المشاركين، كالعادة، على تبادل الرأي بخصوص المشاكل التي تواجهها تعاونياتهم، ويساعدهم في تحليلها، مستفيداً من هذه الفرصة السانحة لإيجاد النقاط الرئيسية التي خلصت إليها الجلسة.

يعرض المدرب القضايا الرئيسية التي تنطوي عليها عمليات إدارة الائتمان داخل التعاونية. ويناقش المسائل التالية تبعاً لأنشطة التعاونيات الممثلة في الدورة التدريبية، ومدى إلمام المشاركين بالقضايا المالية:

- تجنب الديون التي يتوقع لها أن تصبح معدومة
- تحرير طلبات الحصول على القروض
- ميزات السياسات الائتمانية الجيدة
- التعامل مع التسديدات التي تجاوزت تاريخ استحقاقها

ملاحظات



معلومات مرجعية

تعاونيات الخدمات الزراعية

يستند معظم تعاونيات الخدمات الزراعية الحالية على عضوية أفراد من المزارعين الراغبين في تحسين علاقاتهم السوقية، وقدراتهم الإنتاجية، وإنتاجيتهم. وتتزايد حاجتهم للمساعدة، بوجه عام



- بتزايد تنوع إنتاجهم؛
- وارتفاع مستوى التكنولوجيا التي يستعملونها؛
- وتعزز الاتجاه التجاري.

توفير الخدمات للأعضاء

يمكن تلخيص مهمات النهوض بتعاونيات الخدمات الزراعية وإدارتها، في سلسلة من المراحل التالية، المندرجة حسب تصاعد أهميتها:

- تحديد حاجات الأعضاء لتشغيل مشاريعهم؛
- تقدير ما إذا كانت المنظمة التعاونية تلبّي هذه الحاجات على الوجه الأفضل؛
- تحليل مقارن للسبل البديلة لتنظيم الأنشطة التعاونية من منظور زيادة أرباح الأعضاء؛
- تحديد وتقييم الوظائف، أو الخدمات، أو المنتجات الإضافية، التي تساعد المؤسسة التعاونية على النهوض بأحوال أعضائها.

ترمي معظم التعاونيات الزراعية، إلى إمداد أعضائها بالمدخلات بأسعار أدنى من الأسعار السائدة في السوق، وتحاول في الوقت ذاته، تسويق حاصلاتهم بأسعار أعلى من الأسعار التي يستطيع الأفراد الحصول عليها، وذلك بفضل ضخامة الكميات المسوقة. وتوجد بعض التعاونيات الريفية التي لا تتعاطى سوى التسويق أو توفير الخدمات، ولكن معظمها تعاونيات متعددة الأغراض تبيع الأعضاء وتسوق لهم، وتشترى المدخلات، وتقدم القروض وتسهيلات التأمين. وهذه منظمات، على درجة من التعقيد، تتطلب مستويات عالية نسبياً من مهارات الإدارة والمراقبة.

مهمات الإدارة في التعاونيات الريفية

بغية الحصول على أسعار مرتفعة للحاصلات، لا بدّ للتعاونيات من المرونة بخصوص زمن البيع، ومكانه، وكيفيته. وهي تلجأ في سبيل ذلك، إلى مرافق التخزين وحتى إلى مرافق التجهيز. ويمكن للتجهيز، على أساس تعاوني، أن يحقق ما يسمى بوفورات الحجم الكبير التي يعجز الأفراد المنتجون عن تحقيقها، وأن يساعد بذلك في زيادة هامش ربحهم. وتفاوض التعاونيات كذلك للحصول على أسعار منخفضة للمدخلات المشتراة بكميات كبيرة.

ويطلب بيع حاصلات الأعضاء، أو شراء المدخلات، مهارات إدارية خاصة، لتحديد الحجم الأمثل للأعمال وحساب الأسعار بشكل يعزّز الصمود في وجه المنافسة، في الوقت الذي تجري فيه تغطية كل التكاليف المطلوبة.

يمكن تحقيق وفورات الحجم الكبير إمّا:

- بشراء كميات كبيرة/جيدة النوعية من محاصيل الأعضاء؛
- بالقدرة على إمداد الأعضاء بالمزيد من المدخلات وتوفير المزيد من الخدمات لهم؛
- اجتذاب المزيد من الأعضاء للتعاونية؛ أو
- توفير الخدمات لغير الأعضاء.

تتمثل المهمة النموذجية الأخرى في ميدان الإدارة، في كفاءة وفعالية تشغيل التعاونية، بتخفيض التكاليف مع الحفاظ على نفس مستوى الجودة. ويمكن تحقيق هذا بفضل تحسين إدارة الموارد المادية والبشرية، والاستثمار في التكنولوجيات الجديدة، ورفع مستويات المخزون من الحاصلات المعدة للتجهيز أو للبيع الآجل، وتوفير التسهيلات الائتمانية للأعضاء.

ومن المهم كثيراً للتعاونيات متعددة الأغراض، تحديد وتنفيذ أنشطة تكميلية، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتوسيع الأنشطة التسويقية للتعاونية، وإلى إمكانية استعمال مرافق التعاونية بصورة أكثر اطراداً وانتظاماً على مدار السنة.

التسويق

يندرج في التسويق الزراعي مجموع الأنشطة، والتربيّات، والإعدادات التي تساعد المزارعين على بيع حاصلاتهم القابلة للتسويق. وبصورة عامة، يمكن للتعاونية المساعدة في هذا المجال بواسطة:

- توفير نظام فعال للتسويق، في المناطق الفقيرة إلى مرافق، أو في المناطق التي لا تفي مرافقها بالمراد.
- تحسين دخول الأعضاء (المزارعين)، بضمان عائدات فضلى لحاصلاتهم، عبر الجمع بين القدرة على عقد الصفقات، وتثبيت الأسعار، وهوامش تجارية منخفضة، وتقصي أسواق فضلى.

يوجد ثمة مستويان مختلفان للتعاون في مجال التسويق:

الأول هو نموذج المجموعات التفاوضية لعقد الصفقات الخاصة بأسعار حاصلات أعضائها وشروط بيعها، بصفة وسيط أو سمسار، دون أن تضطلع مباشرة بالمهمات الخاصة بتوضيب، ونقل، وتخزين الحاصلات التي تذهب مباشرة من العضو (المزارع) إلى المشتري. (توجد في بعض البلدان أمثلة عن هذا النهج، مثل تسويق الألبان بين المزارعين والمصانع).

أما الثاني، فهو نموذج تعاونيات التسويق الحقيقية التي يمكنها الاحتفاظ بجهاز إرشادي، وتقوم باستلام الحاصلات، والتخزين، والتعبئة، والمعالجة، والشحن، والبيع. ويمكن لهذه الأنشطة أن تتضمن كذلك، تسهيلات ائتمانية، أو مشاركة في التخطيط وإدارة التشغيل.

وظائف تعاونيات التسويق

يهدف النشاط التسويقي إلى ردم الهوة بين حاجات الزبائن والمنتجين، بطريقة يرضى بها الطرفان على أفضل وجه. ويتعيّن على تعاونيات التسويق، بالتالي، أن تضيف الميزات التي يحتاجها المستهلك بالحد الأدنى للتكلفة، وأن يحصل المنتجون على النسبة العظمى من الثمن النهائي. ولا يعني توفير هذه الميزات للمستهلك بسعر منخفض أن يحصل على الحد الأدنى من الخدمة، بل على عكس ذلك، كلما نمت احتياجات المستهلك، أمكن توفير منتجات فضلى، سهلة المنال والاستعمال، مما يتطلب جهداً إضافياً في مجال التسويق قد يكون السبيل الوحيد للمحافظة على الحضور في السوق.

أهمية البحوث السوقية وتوفير المعلومات للمنتجين

تشكّل البحوث السوقية وتوفير المعلومات للمنتجين، خدمة مساندة تلجأ إليها التعاونيات تقليداً، وهي توفر النصح للأعضاء بخصوص حاجات الزبائن وكيفية تلبيةها، عبر حصولهم على النوع المطلوب من الإنتاج، بما يناسب من سعرٍ ومكانٍ وزمان. ويمكن للتعاونية أن توفر كذلك معلومات عن الجهات المنافسة، وعن أفضل الاستراتيجيات الترويجية.

ومع ذلك، وفي معظم الحالات، لا يكفي مجرد توفير المعلومات لتمكين صغار المنتجين من تكيف مستويات إنتاجهم مع متطلبات السوق. وينبغي أن تسترأق المعلومات بخدمات إرشادية عن طرق الإنتاج وتقنياته، ومرافق النقل والمناولة والخزن والتجهيز. وكثيراً ما يحدث أن تعجز التعاونيات الأولية عن تقديم مثل هذه الخدمات، ويقع عليها بالتالي الاعتماد على تنظيمات أخرى ثانوية.

يمكن للبحوث السوقية التي تجريها التعاونية، ولمجمل القدرات المالية والتقنية للمنتجين وللتعاونية، أن تبيّن أن أحد المنتجات لم يعد جديراً بالسوق، أو أنه لم يعد صالحاً بالشكل الذي يباع به آنذاك. عندئذٍ تطرح مسألة ما إذا كان يمكن لقيمة مضافة بواسطة التجهيز، أو التعبئة، أو البيع في أوقاتٍ مختلفة (عبر التخزين)، أن توفر إمكانات جديدة، وأن تحدد دور التعاونية عندئذٍ. وإذا ما تبيّن أن كل هذه الخيارات غير مجدية، تستدعي الضرورة البحث عن خيارات إنتاجية جديدة وإطلاع الأعضاء عليها.

"القيمة المضافة على المنتجات الأولية"

غالباً ما يشار على التعاونيات الساعية للنمو، 'بإضافة قيمة على المنتجات الأولية'، عبر التخزين، أو التعبئة والتغليف، أو التبريد، أو التوسّع في عمليات التجهيز، وهي أنشطة تتطلب مرافق تستلزم تخطيطاً دقيقاً بعناية.

فيما يخص التخزين والتبريد، لا بدّ للتعاونية من معرفة الكميات التي ينبغي تخزينها، وفي أية فترة، أخذاً في الاعتبار لواقع أن فترة التخزين اللازمة يمكن أن تنخفض، إذا كان يمكن لجني الحاصلات أو تجميعها أن يوزع بشكل متوازن بعض الشيء على مدار السنة. وينبغي لمرافق التخزين أن تُصمّم بطريقة تحول، إلى أقصى حدٍ ممكن، دون التلف وتدهور الجودة، من جراء الذبول، وخسارة الوزن، وتلف الكميات بعضها إثر بعض.

ينبغي أحياناً تحضير المحصول للتخزين بتجفيفه، أو تنظيفه، أو تدرجه إلى فئات مختلفة من درجات الجودة، أو بمعالجته ضماناً لوقيته. ولا بدّ من أخذ كل هذه المواضيع في الاعتبار عند احتساب تكاليف التخزين، وتقدير ما إذا كان سعر البيع، في وقت لاحق، من شأنه أن يغطي مجمل تكاليف التخزين، وتكاليف الإنتاج الأولية، إضافة إلى الخسائر الناجمة عن التضخم خلال فترة التخزين.

إمكانات التعبئة واسعة للغاية، بدءاً بالتغليف بالورق المستعمل للصحف، وانتهاءً بالتعليب، وفقاً على نوع المنتج، وطريقة النقل، وأفضليات الزبائن. وإذا كان البيع يجري للمستهلك مباشرة، يمكن أن تحمل العبوة لصيقة باسم التعاونية، تسهّل تحديدها في السوق. أما إذا كانت الحاصلات معدة لبيعها لتجار الجملة، أو لتعاونية أعلى مستوى، يمكن تصميم التعبئة بشكل يخفض تكاليف النقل والتحميل والتكاليف الإدارية، إلى أدنى حدودها، (باستعمال عبوات لمرة واحدة، عوضاً عن العبوات القابلة للاستعمال مرات عديدة).

يمكن للتوسّع في عمليات التجهيز، أن يحدث تغييراً في المظهر (مثل الغسل، والتجفيف، واستخراج اللب، والفرز، والإنضاج، السخ...)، أو أن يزيد من طول البقاء بكل بساطة (مثل التعليب، والتجميد، والتبريد). وعمليات التجهيز هي الأعلى تكلفةً، ولكنها السبيل الأكثر ربحاً لإضافة قيمة على المنتج، ويمكن أن تكون شرطاً أساسياً للوصول إلى أسواق عالية الأسعار، ولتثبيت الأسعار، كما يمكنها أن تؤدي إلى وفورات كبيرة في تكاليف النقل. وتتوقف معرفة ما إذا كان ينبغي لهذه العمليات أن تتم في التعاونيات الأولية أو الثانوية على:

- مدى السرعة الملحة للتجهيز
- كمية الحاصلات التي ينبغي تجهيزها على المستوى الأولي، والكمية اللازمة لتشغيل مصنع للتجهيز بصورة اقتصادية
- مرافق التخزين المتاحة على المستوى الأولي
- وسائط النقل المتاحة، بين الجمعية الأولية والجمعية الثانوية، وتواترها، وسرعتها، وتكلفتها.

يمكن اللجوء في بعض الحالات إلى حلّ تسوية، بإنشاء مصنع مركزي مشترك للتجهيز، تملكه وتديره عدة جمعيات محلية. وينبغي في كل الحالات أن تسبق إنشاء مصنع للتجهيز دراسة جدوى دقيقة، لأن عملية الإنشاء تترافق بدرجة عالية نسبياً من المجازفة بسبب طول فترة استثمار الأموال اللازمة.

يمكن تجميع الحاصلات بهدف تسويقها، إما بتسليمها بصورة فردية للجمعية أو بتجميعها من الأعضاء بواسطة التعاونية. ويمكن لتحديد النظم الملائمة لجمع الحاصلات أو استلامها، والمراحل والعمليات الحاسمة التي تتم العملية ضمنها، أن تلعب دوراً حاسماً في الحفاظ على ولاء الأعضاء وإخلاصهم. ويفضّل أن يتمّ بالتالي بمشاركة نسبة من الأعضاء تعتبر كافية لتمثيلهم.

الأسباب الشائعة للنزاعات بين الأعضاء والإدارة

تعزى أكثر أسباب المنازعات شيوعاً إلى:

- مشاكل إعلامية (مثل الإجراءات المتعلقة بأوقات الجمع أو الاستلام، والتحميل والتفريغ)؛
- الافتقار إلى اتفاق بشأن القيم التقديرية للأكياس والصناديق المعادة؛
- بعض خيبات الأمل بشأن تدرج الحاصلات؛
- الخلافات حول الأوزان والأحجام؛
- النسبة التي ينبغي دفعها من الثمن عند تسلّم الحاصلات.

لذا، لا بدّ من إيلاء عناية فائقة لتصميم وإدارة نظم الجمع والاستلام، وكفاءة التواصل بين الشركة وأعضائها. ويكون من الصواب، عند استعراض الخيارات، النظر في ما:

- إذا كان نقل السلع سيتم من جانب الشركة أو العضو
- إذا كانت عملية الجمع ستتم تبعاً للطلب أو وفق جدول زمني
- إذا كان الأعضاء هم الذين سيقومون بعملية التعبئة أم الشركة
- إذا كان ينبغي لمركز الاستلام أن يظل مفتوحاً طيلة اليوم، أو خلال فترات محددة فقط
- إذا كان ينبغي لعملية التدرج أن تتم بحضور الأعضاء
- إذا كان الدفع سيجري نقداً عند تلقي المحصول، أو بواسطة شيك، أو على شكل قيد في الحساب؛ وإذا كان الإنتاج قابلاً للتلف أو قادراً على التحمّل، صلباً أو عديم الصلابة، ذا قيمة عالية أو متدنية، متفاوت الثمن تبعاً للتدرج، وما إذا كان جنيهه موسمياً أو متواصلاً.

وإذا كان الأعضاء:

- بحاجة إلى الحصول على الثمن نقداً، أو إذا كانوا مدينين أو غير مدينين للجمعية
- يعيشون في أماكن متباعدة، أو قريبة من بعضها ومن مرافق الجمعية التعاونية، وإذا كانت الطرق ووسائل النقل الأخرى، والاتصال، و منافذ التصريف، متاحة بصورة معقولة.

البدائل عن قيام التعاونية بجمع المحاصيل

يتوقف القرار بشأن ما إذا كانت التعاونية هي التي تقوم بعملية جمع المحاصيل أو لا، على مقارنة مجموع التكاليف التي يتحملها الأعضاء لتسليم حاصلاتهم، وتكاليف قيام التعاونية بهذه المهمة. وقد توجد أسباب غير اقتصادية لدى الأعضاء تدعوهم لتفضيل الخيار الأعلى تكلفة. وينبغي أن تراعي القرارات المتخذة هذه الأسباب، إذا تبين أنها تفوق المزايا الاقتصادية في الأهمية.

ينبغي تحديد عدد نقاط جمع الحاصلات، ومواقعها، بشكل يكون مجموع التكاليف معه، في أدنى حدوده (تكلفة التسويق من قبل الأعضاء، إضافة إلى تكلفة التسويق من قبل التعاونية). إن كميات الإنتاج هي التي تحدد، في العادة، موقع نقاط الجمع وعددها. إلا أنه من شأن هذا أن يتسبب في نزاعات بين كبار المنتجين وصغارهم. وينصح بالتالي بتحديد موقع النقاط انطلاقاً من أعداد الأعضاء عوضاً عن حجم محاصيلهم.

تشمل إدارة جمع الحاصلات واستلامها قرارات بشأن طائفة من المواضيع، منها:

- برمجة النقل والتسليم
- المعلومات عن الأعضاء والاتصالات معهم

- الأكياس والصناديق، والعبوات الأخرى
- عملية الاستلام الفعلي للحاصلات
- اكتظاظ المرافق وطول انتظار الأعضاء لتسليم الحاصلات
- أخذ العينات وتدرج المحصول
- منع الغش، الخ...

لن يجري الخوض في تفاصيل هذه المسائل باستثناء الإشارة إلى نقطتين هامتين:

ما العمل إذا استمرت النزاعات رغم تطبيق نظم ملائمة؟

إذا ما تقرر تدرج حاصلات الأعضاء، سعياً وراء بيعها بأسعار فضلى في السوق، لا بدّ من إعطاء شرح واضح لهم عن القاعدة التي سيتم التدرج على أساسها، وعن التفاوتات في أسعار الحاصلات. وينبغي عدم استغلال المعايير التدرجية لتنظيم تدفق الحاصلات عندما يبدو مفرطاً أو على شيء من العجز، بجعل التدرج أكثر صرامة أو أكثر استرخاءً حسب الحاجة. ولا تستطيع كسب ثقة الشركاء في السوق، والحصول على أسعار فضلى، والحفاظ على ثقة الأعضاء، سوى جمعية تكون موضع ثقة، واستقامة، في عملية تدرجها للحاصلات. وينطبق هذا كذلك على تقدير الكميات (الوزن على سبيل المثال).

أفضل طريقة للتخفيف من المنازعات حول ما تم تسليمه بالضبط، تتمثل في جعل العضو يوقع مستلم المحصول على الاستمارة الخاصة بالدرجة والكمية المسلمة، والنتائج الأخرى للمعاينة، المؤثرة على الأسعار المقررة والمسجلة عند تسلّم المحصول. وعندما تنصّ اللوائح الداخلية على الالتزام بقبول المحصول الذي يسلمه العضو، وعندما يتواتر تسليم حاصلات دون المعايير المطلوبة، يصبح في مصلحة الجميع إضافة فقرة خاصة بالجودة.

منع الغش عند تسليم الحاصلات وتسلمها

توجد سبل عديدة يمكن للأعضاء والموظفين، بواسطتها، الاحتيال لسلب التعاونية خلال تسليم وتسلم المحصول. ويمكن لمعظم المدراء في التعاونيات رواية قصص تثير الاشمئزاز، إذا ما حملوا على ذلك. وينبغي ألا تغيب عن الذهن ثلاث نقاط عند تصميم نظم لكشف محاولات الغش ومنع حدوثها:

- الجهل أرض طيبة لنمو الغش. ويشكل تدريب الأعضاء، والموظفين، أفضل وسائل الوقاية على المدى الطويل.
- الفساد وسوء التنظيم يشكّلان أرضاً خصبة كذلك لنمو الغش. وينبغي أن تكون مراكز الاستلام، ومعدات الاختبار وغيرها، نظيفة وملائمة، كما ينبغي أن يتم تدفق الحاصلات بانسياب سهل ومنسق.
- لا يمكن تعليم النزاهة والاستقامة للأعضاء والموظفين المفترقين إليهما. ويقع على الإدارة أن تخفض إلى الحدود الدنيا من فرص الإغواء بعدم النزاهة، بطريقة تجعل الموظفين والأعضاء على السواء، يشعرون بأن جهودهم المشتركة من شأنها أن تثمر مكافآت عادلة لهم.

تكاليف التسويق

تتكبد جمعية التسويق نفقات عامة وأخرى متغيرة في سياق عملياتها:

- 1- النفقات العامة هي التكاليف الثابتة، في عملية الإدارة العامة للجمعية، وصيانة المرافق أو تجديدها. وهي تتضمن مرتبات الموظفين، ونفقات السفر، والتنقل، والقرطاسية، والهاتف، والخدمات البريدية، والإعلان، والإهلاك، والتوصيل، والعمولات المصرفية (باستثناء تمويل المحصول)، وتكاليف اجتماعات اللجان والاجتماعات العامة، الخ...

٢- التكاليف المتغيرة، المتكبدة مباشرة، بواسطة عملية التسويق، والتي تختلف تبعاً لحجم الحاصلات المتداولة. وتتضمن هذه المجموعة:

- تكاليف النقل (في حال اضطلاع الشركة بمسؤوليته)
- أعباء التداول واليد العاملة المؤقتة
- التسرب والارتشاح أثناء التخزين والنقل العابر، نتيجة الجفاف، والتناثر، والاندلاق، والتلف أو السرقة
- مواد التعبئة
- الأعباء المصرفية لتمويل المحاصيل
- رسوم التأمين لخزن الحاصلات ونقلها.

لا بدّ للجمعية، بغية تغطية هذه التكاليف وضمان الأموال اللازمة للتوسع المستقبلي، من أن تضع جانباً نسبةً من الدخل الناجم عن عائدات بيع حاصلات الأعضاء .

يمكن للجمعية، تبعاً لطريقة التشغيل، أن تلجأ إلى إحدى الطرق التالية لتغطية النفقات، بتحميل:

- عمولة، تكون عبارة عن نسبة مئوية معينة من ثمن البيع، تحسم من مجموع عائداته، وتكون على صلة بسعر السوق وبحجم الحاصلات المتداولة؛

أو

- فريضة، هي عبارة عن رسم معين، يفرض على كل وحدة وزن أو حجم تباع عبر الجمعية، إما بسعر موحد لكل المحصول، أو متفاوت وفقاً للدرجات. وهكذا لا يتوقف عائد الجمعية، بموجب نظام الضريبة، على السعر السوقي الذي يمكن أن يدره المحصول، بل على الكمية المباعة فقط. وتحدد العمولة والضريبة، في العادة، في مطلع الموسم.

في حال ممارسة الجمعية لسياسة تثبيت الأسعار (انظر أدناه: الأسعار وعمليات الدفع للأعضاء)، فإنها تحصل على عائدها، من الفرق بين سعر الشراء وسعر إعادة البيع. وهذا الهامش غير محدد، في معظم الحالات، بل انه يتكيف مع الوضع السوقي. وهكذا، فإن الجمعية هي التي تتحمل مخاطر كل أنشطة التسويق.

غالباً ما يتوقف اختيار الطريقة، على سيرة الجمعية، وعلى نظام التسويق، ونوع المحصول المسوق، كما يتوقف، في بعض الحالات، على نشاط الجمعية وكفاءة الإدارة، وعلى مدى استعداد الجمعية للمشاركة في تحمّل مخاطر التسويق. ويكون الخيار، في معظم الحالات، إلى جانب العمولة والهامش، أكثر منه إلى جانب نظام الرسم أو الضريبة. ويفضل المنتجون، في العادة، وخاصة في الأسواق التنافسية، نظاماً يحفز الجمعية على السعي وراء أسعار عليا، ويحوّل جزءاً من مخاطر التسويق للجمعية. وينحصر نظام الضريبة، عملياً، في التعامل مع سوق منظمة، وفي جمعيات متكاملة مع منظمات ثانوية.

المحافظة على انخفاض تكاليف التسويق

حتى تظلّ تكاليف التسويق على أساس وحدة المحصول مقبولة، لا بدّ للتعاونية من تداول كميات ثابتة وكبيرة بما يكفي. ويصحّ هذا بصورة أوسع، عندما توقع التعاونية اتفاقيات تسليم مع منظمات ثانوية، أو مشترين آخرين، ويقع عليها مواجهة خسائر مالية في حال عدم الوفاء بإحكام الاتفاقيات.

يمكن للتقلبات في كميات الحاصلات أن تتجم عن:

- التغيرات في ناتج الأعضاء بسبب التغيرات في الغلات أو أنماط الإنتاج
- التغير في عدد الأعضاء
- التغير في ولاء الأعضاء للجمعية

لا تملك التعاونية سوى قلة قليلة للغاية من وسائل نقادي التغييرات في إنتاجية الأعضاء، ولكنها تستطيع اللجوء إلى طرق متنوعة، تضمن لها تسويق كل حاصلاتهم أو على الأقل قسم كبير منها. ومن هذه الوسائل:

- تضمين اللوائح الداخلية بنداً عاماً بخصوص الولاء. تتضمن اللوائح الداخلية لمعظم التعاونيات التي تضطلع بوظائف تسويقية، بند مناشدة للأعضاء، دون أن تفرض عليهم التزاماً مباشراً.
- بند التسليم الحصري: تتجاوز بعض التعاونيات المناشدة، وتدرج في لوائحها الداخلية بنداً يلزم الأعضاء بتسليم حاصلاتهم للجمعية حصراً، مقابل الالتزام بقبول المحصول برمته. ومن شأن مثل هذا البند أن يشكل، في بلدان عدة، مخالفة لقوانين منع الاحتكار، ولا يمكن تطبيقه.
- عقد التسليم أو العقد التبادلي: يجعل عقد التسليم العلاقة بين الجمعية والعضو أشبه بالعلاقة السائدة في شركة للأعمال، حيث يحدد العقد، بوضوح، التزامات الطرفين بخصوص زمن التسليم، ومكانه، وشروطه. ويمكن أن يتضمن العقد، في بعض الحالات، ضمان سعر محدد أو حد أدنى للسعر. وكثيراً ما يكون العقد مرتبطاً كذلك باتفاقية قرض ائتماني. ويمكن تثبيت مثل هذه العقود بشأن المحصول برمته، أو نسب مئوية منه، أو جزء محدد، كما يمكن أن تختلف العقود تبعاً لكونها معدة لموسم واحد أو لعدة مواسم، وأن تأخذ شكل عقود بيع أو عقود وكالة.
- عقد الإنتاج مع التسليم: في هذا العقد الخاص، لا يتعهد العضو بالتسليم فقط بل يأخذ على عاتقه كذلك زرع مساحة معينة بمحصول محدد، أو تربية عدد من رؤوس الماشية خلال فترة زمنية محددة. ويمكن لمثل هذا العقد أن يخول التعاونية حق الإشراف على طرق الإنتاج، وأن يخضع الأعضاء أحياناً لبرنامج إرشادي محكم. ويلجأ لمثل هذه العقود عندما تكون الجمعية عازمة على استثمارات ضخمة في معدات التجهيز وتحتاج إلى حد أدنى مضمون من الإنتاج لضمان تشغيل اقتصادي للمصنع. ويطبق الأمر نفسه عندما يقع على الجمعية الوفاء بعقود قطعتها على نفسها تنص على كمية المحصول ونوعيته بطريقة مفصلة.
- التسليم الإلزامي: تطبيقاً لتشريع حكومي.

تعانى طرق التسليم جميعها، مع احتمال استثناء التسليم الإلزامي، من المشاكل المنصلة بتنفيذ العقود أو ما ورد فيها من بنود. فالمناشدة العامة للولاء لا يمكن تنفيذها إلا بالإبعاد. وواضح أن هذا لا يحل مشكلة ثبات أو كفاية كميات المحصول التي ينبغي تسليمها. ويمكن للإخلال بالعقد، نظرياً، أن يخضع لملاحقات قضائية تفضي إلى عقوبات وغرامات، أو للتحكيم بشأن الخسائر المتكبدة، أو لأمر صادر عن محكمة يمنع الأعضاء من البيع في مكان آخر. ومع ذلك، وحتى مع وجود هذه الوسائل في تصرف الجمعية، فإنه يقع عليها دراسة العواقب الخطيرة لمثل هذه الإجراءات، إذ أن تنفيذ أي منها يمكن أن يؤدي بسهولة، إلى مغادرة بعض الأعضاء للجمعية. وقد يكون هذا أمراً مرغوباً فيه في حالات قليلة، وعاملاً رادعاً لأعضاء آخرين. ولكن، إذا ما اتسع نطاق انعدام الولاء، ليشمل نسبة كبيرة من الأعضاء، يمكن للعقوبات المفروضة على نطاق واسع أن تأخذ حجم الكارثة. ويفضل للجمعية التي تواجه مثل هذه المشكلة، أن تفتش عن سبب انعدام الولاء وتحاول معالجته. وقد يعود انعدام الولاء هذا، في جذوره، إلى عدم فعالية وكفاءة الجمعية، أو إلى عجزها عن خلق تفهم ملائم في صفوف الأعضاء.

تحديد الأسعار وعمليات الدفع للأعضاء

ينبغي على التعاونية أن تحدد في سياساتها المتعلقة بالمبيعات، الأسعار والشروط التي تكون مستعدة للبيع بموجبها، والوقت الملائم للبيع، والشخص أو المنظمة التي ترغب في الاتجار معه أو معها. إضافة لذلك، ينبغي تحديد شروط الدفع للمشتري، أو قيمة الفائدة على التمويل المرحلي، أو تكلفة تمويل التسويق.

العوامل المؤثرة على السياسات السعرية للتعاونية

أكثر شروط البيع المعتادة بالنسبة للتعاونية هي:

- البيع خارج المخزن - حيث يتحمل المشتري كامل مخاطر النقل وتكاليفه؛
- تسليم سكة الحديد (f.o.t) . تتحمل الشركة مخاطر النقل، وتكاليفه (بما في ذلك التحميل)، إلى أقرب محطة للسكة الحديدية.
- تسليم محطة سكة الحديد التي يحددها المشتري، حيث تتحمل التعاونية مخاطر النقل وتكاليفه حتى المحطة المذكورة.
- التسليم المجاني - الذي تتحمل فيه التعاونية مخاطر النقل وتكاليفه حتى مخزن المشتري.

وبخصوص التجارة الخارجية:

- التسليم على ظهر الباخرة (فوب) - تتحمل التعاونية كل المخاطر والتكاليف، بما فيها تكاليف التحميل على ظهر الباخرة يحددها المشتري.
- تسليم (سيف) - أي التسليم الذي تتحمل فيه التعاونية تكاليف النقل، ومخاطره، حتى المرفأ المقصود الذي يعينه البائع، بما في ذلك من تكلفة وتأمين وأجرة شحن.

ونظراً للتقلبات الموسمية في أسعار السوق، بخصوص سلع زراعية كثيرة، ينبغي تحديد أفضل وقت للبيع، بحساب الفرق بين سعر البيع الآسي والبيع بعد تكبد تكاليف التخزين والتمويل ويجري اختيار شركاء السوق، إلى حد ما، عندما تكون الجمعية منضمة إلى هيئة ثانوية. ولكن ولاء الجمعية الأولية ينبغي أن يكون لأعضائها بالدرجة الأولى. وإذا ما تبين أن الجمعية الثانوية تفقر إلى الكفاءة، يتعين على التعاونية الأولية أن تختار شريكاً أكثر كفاءة. ويتعين للاختيار أن يكون مرهوناً بالأسعار المعروضة، وشروط التسليم والدفع، ويحسن سمعة المشتري كذلك (خاصة بشأن الوقت الذي يلزمه لتسديد ثمن المشتريات). وحيثما لا توجد (أو لم تعد توجد)، قنوات تسويق تخضع للقيود الحكومية، يتم بيع معظم الحاصلات الزراعية، إما عبر ترتيبات تعاقدية، أو بواسطة المزادات العلنية. ويمكن للعقد أن تصبح نافذة على الفور، كما يمكن أن تكون عقوداً آجلة، تعقد بصورة مسبقة. وينصح باللجوء إلى المزادات العامة في حال عقد صفقات بيع فوري، وهي تستلزم من البائع تسليم كمية ونوعية معينة، جنباً لعدد كافٍ من المشتريين المتنافسين.

تبعاً للمبدأ التعاوني القاضي بتوفير الخدمة بما يقارب سعر التكلفة، تعكس الأثمان المدفوعة للأعضاء مقابل حاصلاتهم، بصورة مباشرة أو غير مباشرة، سعر السوق وتكلفة التسويق. ويلجأ معظم تعاونيات التسويق إلى نوع من نظام التقرييق في الأسعار، أخذاً في الاعتبار لاختلاف الدرجات، وحجم البضاعة المودعة برسم البيع، أو لوقت التسليم. وينبغي على الجمعية، ضمن حدود وسائلها، أن تهدف إلى تثبيت أسعار المنتج، أما باستيعاب فروقات الأسعار، بفضل هامش وسطي مرن يتخطى قليلاً التكلفة الحقيقية للتسويق، خلال العام بكامله، أو بإنشاء صندوق لتثبيت الأسعار. ويمكن تمويل برامج "الضمانات" هذه بمخصصات من تكاليف تشغيل الجمعية، أو بفرض رسم مستقل. إلا أنه لا يتعين على الجمعية الاضطلاع بتعديل أو تحييد الأثر السلبي للاتجاهات السعرية على المدى الطويل، لأن مثل هذا العمل من شأنه أن يستنزف الموارد المالية للتعاونية في نهاية المطاف.

وضع شروط للدفع ترضي الأعضاء والتعاونية على السواء

يمكن للدفع الفعلي للأعضاء أن يأخذ أحد الأشكال التالية:

- دفع كامل الثمن للعضو عند تسليم المحصول. ولا يمكن للجؤ إلى هذه الطريقة إلا إذا كانت الجمعية تعمل وفق نظام السعر المحدد، المدعوم بصندوق تثبيت للأسعار، أو إذا كان سعر السوق معروفاً آنذاك، وفي حال عرض ثابت من المشتري، أو عقد تسليم طويل الأجل، أو نظام حكومي.

- دفعات مقسطة تدفع الأولى منها عند التسليم، والثانية بعد البيع، والثالثة عند نهاية الموسم أو عند إغلاق المخازن. ويمكن اعتبار الدفعة الأولى سلفة على عائدات البيع حين حصوله، ويجب ألا تتجاوز نسبة ٦٥-٧٥ في المائة من السعر المتوقع في السوق، بعد طرح تكلفة التسويق، تحسباً لهبوط محتمل في الأسعار. وينبغي خفض هذه النسبة، إذا كانت أسعار الحاصلات قد عانت من تقلبات كبيرة في السنين السابقة.
- الدفع بعد بيع المحصول. ويلجأ إلى هذه الطريقة بالدرجة الأولى عندما تكون الفترة الواقعة بين التسليم والبيع قصيرة نسبياً، أو إذا كانت السلف غير معتادة لأسباب أخرى.
- الدفع في موعد محدد في المستقبل، بعد التسليم أو البيع. وتلجأ جمعيات التسويق إلى الدفع الأجل أحياناً عندما لا تكون قادرة على ترتيبات مالية مؤقتة، أو رغبة فيها.
- الدفع بأقساط شهرية أو أسبوعية. وهذه الطريقة مقصورة في العادة على الجمعيات التي تتداول المنتجات الحيوانية أو غيرها من المنتجات التي تستلزم تشغيلاً متواصلًا للجمعية على مدار السنة.

ويفضل الأعضاء الدفع الفوري في العادة، في حين ترى المؤسسة التعاونية مصلحة لها في التأجيل، توفيراً في تكاليف التمويل، وتخفيفاً من المخاطر المحتملة عليها. وتتوقف التسوية التي يتعين إيجادها على توافر التمويل والسهولة لدى التعاونية، وإلى حد ما، على الإجراءات التي تعتمدها أية مؤسسات تسويقية منافسة. ورغم إمكانية الدفع نقداً، بفضل، لأسباب إدارية وأمنية، الدفع بواسطة الشيكات أو الكمبيالات (الأوراق التجارية)، أو التحويل إلى حسابات الأعضاء الجارية أو حسابات التوفير العائدة لهم. وتكون الإدارة التعاونية بحاجة لمدة زمنية لا تقطع ديون الأعضاء من المبالغ المستحقة لهم. ولا تتيح طريقة الدفع نقداً القيام بهذه العملية بسهولة. وعلى أية حال ينبغي، بصورة عامة، الاتفاق مع الأعضاء على طريقة الدفع في اجتماع عام، أو عبر الهيئات التي تمثلهم.

إدارة عملية الإمداد

كثيراً ما يعجز تجار القطاع الخاص عن إمداد صغار المنتجين بالمدخلات بصورة ناجحة وفعّالة. وبصرف النظر عن تحميل هوامش عالية، فإنهم لا يملكون المعرفة التقنية، أحياناً كثيرة، أو انهم يفتقرون إلى الوقت اللازم للقيام بالعمل الإرشادي الذي يجب أن يرافق عملية البيع. وتهدف الخدمات التي توفرها التعاونية في مجال الإمداد إلى:

- الإبقاء على مستوى معقول للأسعار بواسطة:
 - الإفادة من القدرة على المساومة استناداً إلى ضخامة الكميات المشتراة.
 - تضيق حلقات الإمداد عبر عمليات شراء مباشر من المصانع أو الجهات المستوردة، وعبر الإنتاج على المستوى الثانوي في الشبكة التعاونية.
 - كفاءة تداول المحاصيل تلافياً للهدر والخسائر.
- توريد سلع وخدمات من نوع وجوده يكفلان أفضل المنافع للمنتجين. ويتطلب هذا بالطبع، تمتع الموظفين بمعرفة تقنية بالإمدادات المقدمة، وقيام التعاونية بتعليم وتدريب المزارعين/صغار المنتجين على استعمالها.
- تتم العمليات العادية لشراء الإمدادات عادة:
 - إما كوظيفة ثانوية في تعاونيات التسويق
 - أو من قبل مجموعة صغيرة من المشترين عندما يقرر الأعضاء أنهم يرغبون، إلى جانب الاعتماد على قدرة المجموعة على المساومة، في الاحتفاظ محلياً بمخزونات من إمدادات متنوعة، وفي النقل، إلى أدنى حد ممكن، من المخاطر التي يمكن أن تشكلها التعاونية.

وظائف تعاونية مختصة بعملية الإمداد

تشمل مهمة شراء الإمدادات تقرير ما ينبغي شراؤه، وأين، وبأي مقدار. وبصورة عامة، تنطبق القواعد التي سبق شرحها في الوحدة المعنية بالتسويق حول المنتج الصحيح في الوقت الصحيح وفي المكان الصحيح، على إمداد الأعضاء بوصفهم زبائن. وينبغي إيلاء اهتمام كبير لضرورة أن تكون الخدمات مرضيةً للأعضاء بصورة مستدامة.

ما هي العوامل المؤثرة على الطلب؟

يتوقف تنوع المخزونات ومستواها، إلى حدٍ بعيد، على حجم التعاونية وقدراتها المالية. ويشكل البتّ بأنواع السلع الواجب تخزينها موضوع اهتمام كبير للأعضاء في المراحل الأولى من تطوّر التعاونية، في حين يصبح في مراحل تطورها اللاحقة وبالتدرّج، قراراً تتخذه الإدارة وحدها. ومما يؤسف له أن تكون سجلات المبيعات السابقة هي التي تقود الإدارة، أكثر من أي طريقة رسمية أو غير رسمية تعتمد على سؤال الأعضاء بشأن تحديد حاجاتهم الراهنة. ففي حين يمكن لهذه المقاربة أن تظهر، على نحو ملائم، التغيرات الموسمية في مشتريات الأعضاء، فإنها تؤدي كذلك، إلى تغيرات في أنماط الإنتاج تظل غير مكتشفة حتى يبدأ الأعضاء بالشكوى والتذمّر.

من بين العوامل الأخرى المؤدية إلى تغيرات في الطلب على المدخلات:

- الحصول المفاجئ على قروض للإنتاج
- العروض المناقصة
- التغيرات في الخصائص والأسعار النسبية للمدخلات
- توافر منتجات جديدة.

يقع على إدارة التعاونية أن ترصد باستمرار هذه التغيرات، وأن تطلع الأعضاء عليها. ويمكن استقاء المعلومات من مصادر متنوعة مثل:

- الجمعية العامة للأعضاء
- اللجان المعنية ببعض خطوط الإنتاج
- عمليات تقصي احتياجات الأعضاء وأنماط الإنتاج
- وزارة الزراعة (أو التجارة أو الصناعة)
- الجمعيات المجاورة
- عمليات التقصي التي يقوم بها التجار أو الصناعيون.

عندما تتوفر هذه المعلومات، تستطيع الإدارة اتخاذ القرار بشأن المجموعة الملائمة من المخزونات. وعندما تكون المساحة المكرسة للتخزين أو الوسائل المالية محدودة، من المفيد اللجوء إلى تصنيف تراتبي للسلع الواجب شراؤها. ويمكن لنسبة الفائض الشهري إلى الاستثمار بخصوص المنتجات المختارة كلّها، أن يبيّن السلع ذات الربحية الخاصة للتعاونية والسلع المفقّرة إلى هذه الربحية. وفي الوقت الذي يمكن أن تتواصل فيه مشتريات سلع ذات ربحية ضئيلة، تلبيةً لحاجة خاصة لدى الأعضاء، من شأن معرفة المستويات المختلفة للربحية ضمان التنبؤ بسهولة بالخسائر، وتغطيتها بالتالي عبر الاتجار بسلع أكثر ربحية.

تحديد الحجم الأمثل للطلبات

من السهل نسبياً في الجمعيات الصغيرة، تحديد الكميات التي تقوم الحاجة إلى طلبها من كل منتج. ويمكن للمدير أو أمين السر أن يطلب من كل عضو إعداد طلبه. ويمكن للطلبات أن لا تلتزم العضو بالشراء في نهاية الأمر، كما يمكنها أن تكون

"ملزمة" له بذلك. أمّا في الجمعيات الكبرى فالعملية أكثر تعقيداً، وتستند إلى تقديرات محسوبة على أساس:

- مجمل المساحة المزروعة بمحاصيل معينة
- عدد الأعضاء الذين يزرعون كل من هذه المحاصيل
- المبيعات السابقة
- متوسط الدخل
- العوامل الأخرى المؤثرة على الترويج للشراء

عندما يتم تحديد الطلب بمجموعه، يتوجب تحديد حجم كل من الطلبات الفردية، ودراسة مختلف خيارات تسليم الإمدادات برمتها، دفعةً واحدة أو على دفعات.

من بين العوامل المؤثرة في اتخاذ هذا القرار:

- فترة الطلب والجداول الزمنية المحتملة للتسليم
- تكاليف النقل
- توافر الحيز اللازم للتخزين وتكاليفه
- رأس المال المتاح.

يمكن في العادة حساب المقدار الأمثل للطلب بمقارنة التكلفة الرأسمالية وتكاليف الخزن، والإدارة، والتأمين، والتداول، والشراء للوحدة بمقادير متفاوتة. ويتعين أن تؤخذ باقي المخاطر بالحسبان تبعاً لفترات التخزين. وتشكل تكلفة التخزين ورأس المال المستثمر، أكبر النسب من تكاليف الطلبات الكبيرة، في حين ترتفع تكاليف الإدارة، بصورة غير متناسبة مع الطلبات الصغيرة.

متى ينبغي تقديم الطلب وأين؟

يُبرمج الطلب بحيث يتاح للمورد الوقت الكافي لإجراء ترتيبات التسليم قبل ارتفاع عدد الطلبات ونفاذ المتاح من المخزون. والأفضل أن يكون في أوقات التنزيلات الموسمية للأسعار. ويتطلب هذا عملية تسجيل المخزون والتخطيط له (انظر المقطع الخاص "بالمراقبة" أدناه).

يتوجب اختيار مصادر الإمدادات على أساس المفاضلة بين:

- أفضل الأسعار المحددة (بما فيها أسعار المخزونات والأسعار عند التسليم).
- شروط التسليم والحسومات التجارية.
- شروط الدفع (مثل مدة الائتمان).
- تاريخ التسليم أو جدول الزماني، وجدارة المورد بالثقة، (من منظور دقة المواعيد، وتوافر الإمدادات واستمراريتها).
- نوعية المعلومات المرافقة للإمدادات من المنتج.

عندما تكون الجمعية منضمة لهيئات ثانوية تعرض نفس السلع بشروط أقل ميزة من أسعار تاجر الجملة، يمكن أن ينشأ نزاع بين تقديم خدمات فضلى للأعضاء، على المدى القصير، والالتزامات بالمبادئ التعاونية. وتكون الهيئات الثانوية مستعدة في العادة لتعديل الشروط في هذه الظروف.

تستطيع التعاونية أحياناً أن تنتج ما يلزمها من إمدادات. فعلى سبيل المثال، يمكن للتعاونيات في مناطق الزراعة المختلطة إنتاج ما تحتاجه من أعلاف، بخلطها الحبوب التي يسلّمها الأعضاء بعناصر مشتراة مثل الفيتامينات والمركّبات الخ... وهذه العملية المتمثلة في تجهيز محاصيل الأعضاء على المستوى الأولي، توفر تكاليف يمكن الاستغناء عنها مثل تكاليف النقل والتداول والمناولة.

التغلب على مشكلات الإمداد التعاوني

يعني تسليم الإمدادات للأعضاء تنظيم عمليات استلامها، و تخزينها، وتسويقها، وتوزيعها. ويعتبر بعض هذه الجوانب حاسماً من منظور رضى المتعاونين عن هذه الممارسات.

وتتمثل أولى وظائف الإدارة، عند تسلّم السلع، في التحقق من مطابقتها للسلع المطلوبة. وتستدعي الضرورة، تحقيقاً لهذا الغرض، وضع نظام جيد لتسجيل الطلبات والسلع المسلمة والمخزونات.

ينبغي أن يتضمن هذا النظام المعلومات التالية:

- موقع المخزونات في المخزن؛
- وصفاً موجزاً للمخزون (اسم المنتج)؛
- كمية الطلب العادي من المخزون والمستوى الذي ينبغي تجديد الطلب عنده؛
- تاريخ وكمية السلع الواردة والصادرة؛
- رصيد المخزون آنذاك.

من أمثلة هذا، نظام بطاقة المخزون الذي يمكن الموظف من العثور بسرعة كبيرة على الحاجات التي ينبغي طلبها ذلك اليوم، فيدون الطلبات المسجلة على البطاقات والتي لا تزال غير مسلمة، ويخبر القيم على المخزن ودائرة الحسابات بالطلب.

عندما يجري استلام السلع ينبغي اللجوء إلى عملية تحقق بصدد الكمية والنوعية. يقوم موظفو المستودع بتسجيل الكمية المسلمة على البطاقة، في الوقت الذي يقوم فيه الموظفون بفحص مذكرة التسلم ومقارنتها بالطلب. بعد ذلك، يجري تحويل الفاتورة ومذكرة التسلم (مع الشروحات) إلى المحاسب الذي يسوي الحساب. عند بيع السلع من المخزن، يتعين أن يجري على الفور طرح الكميات المباعة من البطاقات وغيرها من السجلات، وتسوية الوضع يومياً أو أسبوعياً، بغية قيام الموظفين بعملية فحص بالمقارنة مع الفواتير. وطبيعي أن يحتاج النظام إلى عملية تكيف تبعاً لقدرات الموظفين والمتطلبات المحددة الخاصة بالتعاونية.

خزن الإمدادات والترويج للمبيعات

تتشابه مشاكل تخزين المدخلات وتخزين حاصلات الأعضاء. فالحسابات الدقيقة لمساحات الحيز المكاني، وتنسيقه، وجودة المكان، يمكنها أن تخفف من تكاليف الخزن والتداول. وينبغي أن تشكل الاعتبارات الأمنية وتلك الخاصة بالصحة العامة عاملاً مهماً في تخطيط مرافق التخزين.

بالرغم من أن الأعضاء يشكلون جمعية لشراء إمداداتهم منها، يصبح الترويج للنشاط للمخزونات المتاحة، ضرورياً كلما نمت التعاونية، وكلما واجهت منافسة شديدة من موردين آخرين. ويهدف هذا النوع من الترويج إلى:

- مواصلة إعلام الأعضاء بالمتاح من المخزونات؛
- إعلام الأعضاء عن خطوط المنتجات الجديدة وتذكيرهم بالموجود منها؛
- الوقوف في وجه الجهود الترويجية المنافسة، ومناشدة الأعضاء البقاء على ولائهم؛
- جذب أعضاء جدد، أو جعل غير الأعضاء يفضلون التعامل مع التعاونية.

في حين يتعيّن أن تبيع التعاونية ما يحتاجه الأعضاء بأسعار قريبة قدر الإمكان من أسعار التكلفة، يظلّ في مقدورها دعم عملية التسويق لديها بخدمات إرشادية وإعلانية، وأحاديث إعلامية موجهة للأعضاء، وإصدار مجلة لهم، وتظاهرات خاصة. وهناك، على الدوام، طائفة من الإمدادات ذات الأسعار المناسبة والمغرية لأعضاء محتملين، ولكنها تنقصر إلى الإعلان عنها من منظور أسعارها والمخزون منها، وما إلى ذلك.

يحدث أحياناً أن تضطر التعاونيات للتعامل مع الشكاوى، وإعادة الإمدادات المشتراة، عندما تكون النوعية أدنى من المستوى المتوقع. وإذا كان التعامل الإيجابي مع الشكاوى يزيد من الولاء والإخلاص للتعاونية، فإنه من شأن الإفراط في السماح والكرم أن يفضي إلى نوع من التضليل والخداع، عندما يحاول الناس إساءة استعمال النظام. ويقع على التعاونية أن توفر النصح للأعضاء، بخصوص متطلبات تخزين الحاصلات، وكيفية الحساب الدقيق المسبق لمستلزماتهم. ومن شأن هذا أن يؤدي إلى المواءمة بين حاجات الأعضاء وما هو متاح، الأمر الذي يخفض بالتالي من فرص الشكاوى الحقيقية.

تحديد أسعار الإمدادات

تتوقف السياسة السعرية التي تعتمد عليها التعاونية، وإلى حد كبير، على أسلوب التشغيل:

- إذا كانت التعاونية تعمل بصفة جمعية تتسوق لأعضائها الذين يتحملون كافة المخاطر، ويتلقون مباشرة الإمدادات المسلمة، فينبغي أن يحصل هؤلاء على أسعار بيع الجملة تضاف إليها عمولة.
- إذا كانت التعاونية تحتفظ بمستودعات ومراكز للبيع، وتتحمل مخاطر التجارة، يقع عليها أن تقرّر فرض أسعار مشابهة لأسعار الجهات المحلية المنافسة، (السياسة السعرية السلبية)، أو اعتماد سياسة سعرية إيجابية.

لا ينبغي اللجوء إلى السياسة السعرية الإيجابية، إلا عندما يكون على رأس التعاونية مدراء ورؤساء مجموعات متمرسون، وموارد مالية جيدة، أو عندما تكون التعاونية مدعومة من جمعية ثانوية. وكثيراً ما تشعل الجهات المنافسة التي تبيع بأسعار نقل عن قيمة السلع، حرباً سعرية لا يخرج منها سليماً سوى المنافس المتمتع بموارد مالية فضلى. ومن شأن العضو أن يربح في كلا الحالتين، ولكن الفوائد قد تأتي في أوقات مختلفة. فالسياسة السعرية السلبية، تضمن للأعضاء استعادة مبالغ مستحقة لهم ممّا دفعوه ثمناً لمشترياتهم، أو دفعات من الفوائض آخر العام، تشجيعاً لتعاملهم مع التعاونية ومناصرتهم لها، في حين توفر لهم السياسة السعرية الإيجابية سعراً أدنى عند الشراء.

ويقع على التعاونية أن تدرس، في سياستها السعرية كذلك، ما إذا كان عليها منح حصومات على مشتريات الجملة، وتخفيضات على الطلبات المبكرة، أو تحميل نفقة إضافية على شراء الكميات الصغيرة. وعند ممارسة السياسات السعرية الإيجابية، تحتاج التعاونيات إلى أن تحسب سلفاً النسبة المئوية الدنيا لما يجب أن تضيفه على سعر الشراء من هامش الربح أو العمولة لتغطية تكاليف التشغيل، وأن تحسب كذلك، في نهاية السنة، ما إذا كان هامش المضاف كان كافياً في الحقيقة. ولا يعتبر ضرورياً في السياسة السعرية السلبية سوى الحساب النهائي.

يمكن حساب الأسعار بافتراض أنه ينبغي تحميل كل السلع المبيعة نفس النسبة المئوية من هامش الربح أو العمولة، أو أنه ينبغي وجود تمييز بين مختلف المجموعات السلعية، إمّا بسبب اختلاف التكلفة، أو لربط الأسعار بقدرة الأعضاء على الدفع. والهدف، في الحالة الأخيرة، هو تغطية مجموع تكاليف العمليات، بخفض هامش الربح على بعض السلع، وتعويضها بهوامش عالية على سلاسل سلعية أخرى.

إدارة الائتمان أو التسليف

إلى جانب التعاونيات الائتمانية التي يتمثل هدفها الرئيسي في منح القروض الائتمانية (التسليف)، يمكن لمعظم التعاونيات في بعض الأوقات تقديم تسهيلات ائتمانية لأعضائها. وتمتاز المنظمات الريفية الصغيرة بمنح مثل هذه التسهيلات، نظراً للألفة

القائمة بين مؤسسة الإقراض والأعضاء المقترضين. ومن شأن هذه التسهيلات الائتمانية أن تدفع التعاونية في طريق جملة من المشاكل، ما لم تجرِ إدارتها بعناية وحذر. وبما أن معظم التعاونيات تعمل الآن على أساس المسؤولية المحدودة من جانب الأعضاء، يمكن للقروض غير المستردة، أن تؤدي إلى ديون معدومة تهدد المنظمة على نحو خطير.

الخطوط التوجيهية لتفادي الديون التي قد تصبح معدومة

لا بدّ للتعاونيات التي تقدّم الائتمانات أن تقدّر بعناية طلبات القروض قبل كل شيء، للتأكد من أن القرض ليس لنشاط غير مؤكد النجاح، ومن أن مبلغ القرض ومدته يتناسبان مع الاحتياجات المالية والنشاط المقترح. ويمكن، سعياً وراء التوسع في عملية التحقق، سؤال القادة المحليين أو غيرهم من أصحاب النفوذ، عمّا يعتقدونه بخصوص أمانة مقدّم الطلب واستقامته، وعمّا إذا كان يتوقع منه تسديد القرض.

أما المعلومات اللازمة فتتوقف على نوع القرض المطلوب. فعلى سبيل المثال، إذا كان القرض يشكل ١٠-٢٠ في المائة من قيمة محصول يتوقع جنيهه خلال أسابيع قليلة، يكفي أن تجري معاينة المحصول المتوقع جنيهه. وتستدعي الحاجة المزيد من التفاصيل عندما يكون القرض الإنتاجي مطلوباً لفترة تتجاوز العام الواحد، بما في ذلك التحقق من وجود نوع من الضمان الإضافي. وينبغي ألا تتجاوز نسبة هذا الضمان الإضافي إلى القرض نسبة ٦٠ في المائة في حال قرض إنتاجي. ويمكن أن يكون الضمان الإضافي على شكل كفالات من جانب أعضاء آخرين، أو عمليات رهنٍ لمحاصيل أو ما شابه، أو على شكل اتفاقية بحصر التسويق بالتعاونية التي تستوفي القرض من عائد المبيعات.

ويتوجب أن تتضمن الطلبات المتعلقة بقروض للتوسع في التمويل، أو لتكثيف الإنتاج، تفاصيل عن الوضع المالي لمقدم الطلب آنذاك (مثل سجلات الدخول السابقة، ومصادر الدخل الإضافي، والمتوقع من الدخل والإنفاق، والديون المستحقة والالتزامات (الخصوم)، بالإضافة إلى تفاصيل عن مشروعه الزراعي القائم (الزراعة/الأنشطة الإنتاجية، مساحة المزرعة وموقعها، اتفاقية حيازة الأرض، الخ...). ويمكن تغطية مثل هذه القروض برهن، أو شهادة تأمين على الحياة، كما يمكن للممتلكات الشخصية (الجلي والمجوهرات)، ذات القيمة السوقية النظامية، أن تشكل أمانة تحتفظ بها التعاونية، وهي مفضلة بصورة عامة كضمانة تضاف إلى الأصول الزراعية.

صياغة الطلبات

من المستحسن، في العادة، أن يوفر الموظفون المسؤولون عن القروض بعض المساعدة الأولية لمقدمي الطلبات. ومن شأن هذا أن يجعل هؤلاء عارفين للأسئلة التي ينبغي الجواب عنها، وأن يحسّن من نوعية الطلب، بالإضافة إلى تقليل عدد الطلبات المقدمة التي لن تحظى بالموافقة عليها، وبالتالي خفض الوقت الذي يهدر لدراسة مثل هذه الطلبات.

مميزات السياسات الائتمانية الجيدة

يتوجب أن ترمي السياسة الائتمانية إلى توزيع مخاطر الإقراض، ضامنةً بذلك عدم قدرة أي قرض على تعريض المنظمة للمخاطر. وينبغي لكل قرض:

- ألا يتجاوز ٥٠ في المائة من مجموع القروض الممنوحة، أو أن لا يتجاوز المبلغ الإجمالي لأسهم رأس المال مضافاً إليه الاحتياطي.
- أن يخضع للترخيص من قبل دائرة المراجعة الخارجية لحسابات التعاونية إذا تجاوز ٣٠-٥٠ في المائة من رأس المال المملوك.

- أن يخضع للترخيص، من قبل الجمعية العامة للأعضاء، في حال تجاوزه ١٠-٢٠ في المائة من مجموع رأس المال المملوك للأعضاء.
- ألا يمنح لعضو من لجنة القروض/أو لعضو من المجلس، إلا بموافقة اللجنة بكاملها أو المجلس بكامله.
- أن يمنح، وفقاً للتشريعات المصرفية المحلية، أو أي قانون خاص بالقروض التي تمنحها الجمعيات التعاونية.
- أن يتخذ القرار بشأنه بحضور مقدم الطلب.

الشروط العامة للقروض

يتوجب على الجمعية التعاونية وضع الشروط التي ينبغي منح القروض بموجبها، والتي تتناول سعر الفائدة، والأعباء الأخرى، وشكل القرض وطريقة صرفه (نقداً أو عيناً). وتمنح قروض الائتمان الزراعي، في العادة، على حساب خاص وبمواعيد استحقاق محددة.

ومن السبل غير المباشرة التي تؤثر على قدرة العضو على الاقتراض والاستثمار، يمكن ذكر الضمانات المالية التي يحوزها العضو على شكل مدخرات، أو أسهم عادية في التعاونية، إذ يمكن لها أن تشكل القاعدة لمنح القروض. ومن شأن هذا أن يساعد الأعضاء، على المدى الطويل، في تجميع رأسمال لاستثمارات طويلة الأجل.

قبل الصرف الفعلي لأي قرض، يتوجب على طالبه، أن يوقع أو يبصم بإبهمه، على سند بالقرض أو عقد يحدد بوضوح شروط القرض وأحكامه. وفي حال كون العضو أمياً تجري قراءة العقد له. وينبغي أن تذكر اتفاقية القرض كحد أدنى، المبلغ، ومواعيد التسديد، والغاية من استعمال القرض، وسعر الفائدة، وأية تغييرات في القيمة عند الصرف أو التسديد، والضمانات المرهونة، وشكل التسديد، والإجراءات المتوجب اتخاذها في حال التخلف عن التسديد.

كيفية التعامل مع التلكؤ في التسديد أو رفضه

ينبغي أن تبدأ عملية استرداد القرض في وقت كافٍ قبل الإشعار الأول باقتراب موعد التسديد. فإذا مرّ تاريخ الاستحقاق دون تنفيذ عملية التسديد، يتوجب إرسال مذكرة ثانية تحدد فترة زمنية قصيرة بضرورة التسديد، وتحذّر من عواقب عدم إجرائه. وإذا لم يجد ذلك، ولم تعرض أسباب وجيهة تبرّر تخلف الموعد الأخير للدفع، ينبغي عندئذ اللجوء إلى الإجراءات القانونية الملائمة (مثل دعوى حبس الرهن، وما إلى ذلك). إلا أنه ينبغي قبل رفع الدعوى أمام المحكمة، تقدير الوضع المالي الحقيقي للعضو. فإذا كان غير قادرٍ على الدفع، يستحسن عدم اللجوء إلى الإجراءات القانونية، والقيام بفصل العضو. ويثار الجدل، أحياناً، حول قساوة التدابير المبيّنة أعلاه بالنسبة للتعاونية. إلا أن هذه المسائل حيوية في الحقيقة، وخاصة في المراحل الأولى من تأسيس التعاونية، بغية غرس الالتزام الأخلاقي بالدفع في نفوس الأعضاء منذ البداية. ومن الممكن، بواسطة عملية اختيار دقيقة، وتقدير شامل لطلبات القروض المقدمة من الأعضاء، الإبقاء على مثل هذه الحالات في حدودها الدنيا. ويظلّ الإبقاء على سجل إيجابي للاقتراض التوصية الفضلى بشأن الطلبات الجديدة، ليس مع التعاونيات فقط بل وكذلك مع المصارف التجارية.

مراقبة أداء الخدمات

لا يكون أعضاء التعاونيات، أحياناً كثيرة، في موقعٍ يمكنهم من مراقبة عمليات التعاونية. في مثل هذه الحال تستدعي الضرورة عملية مراجعة خارجية أو إشراف على صفقات الأعمال. وقد تكونت اتحادات تعاونية خاصة لتدقيق الحسابات في بلدان تأخذ بنظم حرية السوق، في حين تقوم المصالح الحكومية بهذه المهمة في البيئات الخاضعة، إلى حدٍ كبير، لتدخل الدولة.

إلا أن عمليات التدقيق الخارجية لا تُنفذ بشكل كافٍ ومفصل، حتى يمكن اعتبارها قاعدة تبنى عليها الإدارة القرارات الاستراتيجية؛ وبالتالي، تستدعي الضرورة أن تطوّر التعاونيات جميعها، آلياتها الخاصة للمراقبة الملائمة لحاجاتها ومواردها.

تشمل الرقابة من جانب الأعضاء نشاطات تشاركية، رسمية وغير رسمية، وإجراءات للرصد والتقييم، وانتخاب المسؤولين، وأية وسيلة أخرى تؤثر على أسلوب الإدارة (مثل المعايير والأجهزة الضامنة لتنفيذ إرادة الأعضاء).

تشكل نظم الرقابة الأساس لقيام نظم الرصد . وهي تشكل ذلك الجزء من الرصد الذي يتناول جمع المعلومات وتلخيصها عن العوامل الاقتصادية والمالية المؤثرة على القدرة التنافسية للتعاونية. ففي حين يشكل الرصد والتقييم (انظر الوحدة ٧) أدوات للمساعدة في توجيه التعاونية ككل، من منظور تحقيق أهدافها الأصلية (التنمية التنظيمية بتعبير آخر)، تتسم نظم الرقابة بكونها ضرورية للإدارة لاتخاذها قرارات تشغيلية سليمة (أي إدارة التشغيل اليومية والإدارة الاستراتيجية للموارد). وهكذا فإن الرقابة هي ذلك الجزء من إجراءات الرصد الذي يقوم به موظفو المنظمة في سياق عملهم اليومي، في حين يمثل الرصد العملية التي يقوم بها ممثلو الأعضاء، آخذين في الاعتبار البيانات المجمعّة بالإضافة إلى المعلومات الداخلية والخارجية الأخرى، وربطها بمهامهم في مجال القيادة وصنع القرار.

حاجات التدريب للقيام بأنشطة الرقابة

بصورة عامة، كلما ازدادت أهمية الخدمات التي توفرها التعاونية للأعضاء، ازدادت أهمية الأخذ بنظم شاملة وموثوقة للرقابة.

وكثيراً ما تكون الرقابة في التعاونيات المحلية الصغيرة التي يديرها مدراء طوعيون، موضع إهمال واستخفاف. فالناس يتقنون بالمسؤولين والمدراء المنتخبين الذين يستحقون في العادة هذه الثقة ويحترمونها. إلا أنه تظهر حالات يستحسن فيها الطلب إلى الأعضاء المشاركة في مسؤولية الرقابة. فهم يستطيعون الاحتفاظ بسجلاتهم الخاصة عن تجارتهم مع المنظمة. وتجري دعوتهم، بين الحين والآخر، لإجراء مراجعات متقاطعة. أما التعاونيات الكبيرة المسجلة، فيقع عليها الأخذ بنظم رسمية للرقابة على مختلف مستويات الإدارة. وهي لا تستطيع تلبية طلبات مدققي الحسابات (الداخليين والخارجيين)، أو غيرهم من سلطات الإشراف بدون هذه النظم.

مجال الرقابة هو المجال الذي تتبدى فيه أكثر الاحتياجات وضوحاً لتدريب موظفي الإدارة على كل المستويات. ويقع على المدربين والمروجين، أن يقوموا بعمليات تقدير روتينية لمدى ملاءمة نظم الرقابة والقدرات الرقابية، واقتراح تدريب رسمي للموظفين عند اعتقادهم بضرورته.

وتظهر حاجة أخرى للتدريب نتيجة الضرورة التي تفرض على المدراء المهنيين المحترفين العمل مع أعضاء المجلس العاديين، جنباً إلى جنب، كفريق إداري. فكثيراً ما يشعر مثل هؤلاء الأعضاء بالغبين والإعاقة، عندما يحدث لهم أن يفترقوا مدى ملاءمة نظم الرقابة المطبقة، في الوقت الذي يكونون مسؤولين فيه، قانونياً ومعنوياً، عن فشلها أو نجاحها.

مهما يكن حجم التعاونية، تستلزم البيانات الاجتماعية-الاقتصادية، المتغيرة باستمرار، عملية سريعة وموثوقة لجمع المعلومات. ويقع على الأعضاء وممثلهم أن يكونوا راغبين في مراقبة مؤسستهم وتوجيهها. وتقتضي الإدارة العمل بشفافية ودرامية. وتظل المخاطر تحدى بقاء المنظمة ونجاحها إذا ما وهنت نظم الرقابة، وتأخر وصول المعلومات الضرورية، أو أسيء عرضها والإفادة منها.

ينبغي الأخذ بنظم للرقابة قادرة على لفت انتباه المدراء إلى تغيير خطط التشغيل وأغراضها عندما تستدعي الضرورة مثل هذا التغيير.

والأغراض التشغيلية الأكثر سهولة للمراقبة هي الجداول الزمنية، وحماية الأصول والممتلكات، والغايات الإنتاجية. أما مراقبة النتائج الاقتصادية والمالية فهي أكثر صعوبة وتتطلب فهم أدوات مثل:

- بيانات الأرباح والخسائر
- بيانات الربحية

- إجمالي هوامش الربح ونقاط التعادل
- تحليل التكلفة والأرباح (بما في ذلك معدلات العائد الداخلي والكلّي على رأس المال المستعمل في حيازات احتمالية متنوعة)
- التدفق النقدي.
- التقارير الخاصة بانحراف الميزانية
- نظام مراقبة تغيّرات المخزون (التدفقات المالية)
- نظم المراقبة الخاصة بالدائنين والمدّين.

المدرء هم الذين يعنون هذه التقارير في العادة، ويقدمونها إلى المجلس (المجالس) لمناقشتها. وينبغي إعداد بعضها، بصورة روتينية، للإحاطة بها من قبل الجمعية العامة للأعضاء.

التوقيت والجهد اللازمان

يعتقد بعض المتخصصين بشؤون الإدارة أنه لا ضرورة للشروع في عمليات الرقابة إلا عند اكتشاف مواطن الخلل في حصول الإدارة على المعلومات، أو في تنسيق عمليات التشغيل.

إلا أن التفاوت المتواتر، بين كثافة التقارير والتراخي في إعدادها وعرضها على المجلس التنفيذي، يمكنه أن يؤدي إلى عدم اطمئنان الإدارة، ويتسبب في نهاية المطاف، بنقص المبادرات أو الإعداد السطحي للتقارير. وبالتالي، يفضل إحلال بعض الانتظام والانضباط، والتشديد على إعداد التقارير. ويمكن، على سبيل المثال، إعداد تقارير منتظمة (شهرية مثلاً) عن الأرباح والخسائر، والتدفق النقدي، وانحراف الميزانية، والدائنين، والمدّين (في تقارير التدفق النقدي بشكل خاص)، في حين تعدّ التقارير وتناقش، حول ربحية المنتجات وتحليل التعادل، والتكلفة والعائد، في حال وجود أنشطة أو خطوط إنتاجية جديدة، أو أثناء بعض مراحل الإنتاج.

ويمكن تحديد تفاصيل وتواتر مثل هذه التقارير وفق معايير الكفاءة. ومن شأن حجم العملية، والوقت المتاح للموظفين، وهيكلية التنظيم، أن تؤثر كلها على كيفية جمع البيانات.

من هم المكلفون بعمليات التسجيل والرقابة؟

ينبغي، بصورة عامة، إناطة تدابير الرقابة بإدارة التعاونية ومجلس الإدارة (للإشراف على النظام) معاً. ولا بدّ من العمل بمبدأين رئيسيين:

- مبدأ "العيون الأربع": لا ينبغي أن يخرج من المؤسسة شيك أو أمر دفع أو صرف إلا بعد حمله توقيعين، يفضل أن يكونا لعضوين في مجلس الإدارة، أو لعضو واحد في مجلس الإدارة على الأقل والمدير. ويضمن هذا اكتشاف الأخطاء التي يسهل الوقوع فيها (مثل تحويل مبلغ بصورة غير مضبوطة، أو أمر دفع يعدّ مرتين، الخ...)، ويمكن اعتباره بالتالي إجراءً وقائياً داخلياً.
- ينبغي أن يخضع صرف مبلغ يتجاوز هامشاً معيناً، لموافقة المجلس في اجتماع يعدّ محضراً له.

كثيراً ما تتقاطع بمدرء المصالح والأقسام في التعاونيات الكبيرة، مهمات الرقابة التي تشكّل جزءاً من المهمات المكلفين بها. وينبغي أن يخصص وقت كافٍ لتنفيذها. أما مهمات مسك السجلات، فتوكل في الغالب إلى موظفي المصالح (كما سبق ذكره في حال مدرء المستودعات)، الذين يعنون تقارير منتظمة لمديري المصالح.

هكذا، يشكل سجل المخزون، مع البيانات المأخوذة من مصلحتي المشتريات والمبيعات، بيانات الربحية في نهاية المطاف .
وتقوم مصلحتا المالية والمحاسبية معاً، بإعداد التقارير عن النتائج المالية، مثل معدل العائد الداخلي والأرباح والخسائر الخ....
من المهم، بصرف النظر عن حجم التعاونية، ألا تؤدي مهمتا التسجيل والرقابة إلى إضعاف تنفيذ المسؤوليات الخاصة
بالوظيفة. ويستحسن أحياناً الاعتماد على خدمات استشارية بشأن مهمة رقابة مستعجلة وشاملة على وجه التخصيص.
وتوجد وسيلة أخرى تضمن مساندة إضافية، تتمثل في أن يقوم المدراء والمسؤولون والموظفون الذين يجيدون استعمال أدوات
الرقابة، بتدريب آخرين على استعمالها وتحديد مهمات رقابية يضطلعون بها.

ملاحظات

