

١- مشهد تمثيلي لمقابلة جيدة وأخرى رديئة (٣٠-٤٠ دقيقة)

(مقتبسة بتصرف من Pretty et al. 1995)

يمكن أن يؤدي هذا النشاط إلى مناقشة حول مزايا الأخذ بتقنية جيدة لإجراء المقابلات، ويوجز العناصر الجيدة والرديئة للمقابلات شبه العفوية التي تبدو وكأنها تتم دون التحضير لها.

التعليمات:

يوزع المشاركون في مجموعات يضم كل منها ٤ أو ٥ أفراد.

يطلب المدرب من نصف المجموعات إعداد مشهد تمثيلي لمقابلة "فاشلة"، ومن النصف الثاني إعداد مشهد تمثيلي لمقابلة "ناجحة".

بعد ١٥ دقيقة من التحضير، يسأل المدرب أصحاب المشهد التمثيلي "الفاشل" القيام بتمثيله.

بعد العرض، يسأل المدرب الحضور عما إذا كانوا قد وجدوا نقاطاً جيدة في المشهد.

بعد عرض المشهد التمثيلي "الناجح"، يسأل المدرب الحضور عما إذا كانت توجد نقاط ضعيفة في المشهد.






تعدّ بعد ذلك، قائمة بأسئلة نموذجية جيدة يمكن طرحها في المقابلات شبه العفوية، وأخرى بأسئلة لا يجب طرحها أثناء هذه المقابلات.

يمكن أن تركز مجموعات التمثيل على أنواع شتى من المقابلات، إذ يمكن لإحدى المجموعات تمثيل مقابلة فردية، ولأخرى تمثيل مقابلة جماعية، الخ....

تجري بعد ذلك مناقشة النقاط الرئيسية في المشاهد التمثيلية.

٢- في حال المجموعات الصغيرة، يستحسن أن يلجأ المدرب إلى تمارين التصنيف التراتبي، عبر منح الدرجات أو العلامات، ومصفوفات التقييم المذكورة في الملحق بالوحدة ٢. عند انتهاء المجموعات من التمارين، يطلب المدرب عرض النتائج في مناقشة تجري في اجتماع عام.

٣- يرسم المدرب على اللوح المخطط التالي الخاص بتمرين تقييم التدريب، ويطلب من المشاركين ملء المربعات بما يرونه مناسباً. تناقش النتائج أخيراً لمعرفة مدى فائدة مثل هذا التمرين في عملية التقييم.

					
رديء	يفتقر إلى الجودة	متوسط	جيد	جيد جداً	
					المناقشة داخل مجموعات صغيرة
					تمثيل الأدوار
					التحضير
					الوثائق الموزعة
					موضوعات أخرى

معلومات مرجعية

أهمية النهج التشاركي في تنمية التعاونيات

لا تكفي مشاركة الأعضاء وحدها لجعل العمليات تنسم بالفاعلية، بل ينبغي ردها بمشاركة كل المعنيين بأنشطة التعاونية. ويبيّن المثال التالي النتائج الوخيمة الناجمة عن عدم مشاركة السكان المعنيين في مناقشة إنشاء التعاونية.



طلب من مجموعات للصيادين، في أحد بلدان إفريقيا الغربية، تكوين تعاونيات للمصايد. وقد قدمت لهم الوعود بدعم مالي سخّي وبمعدات تكنولوجية جديدة. ووافق الممثل البرلماني للمنطقة الساحلية على برنامج للارتقاء بأحوال الصيادين برعاية منظمة أجنبية. وقد استلزم المشروع الهادف إلى التوسع في عمليات الصيد البحري قروضاً كبيرة لأجل متوسط وطويلة. أعدت على الفور الطلبات الخاصة بالإتشاءات والإمدادات. وكانت موارد المشروع تدار في البداية من قبل ممثل منظمة الرعاية الأوروبية.

بعد طلب أول قاربي ديزل لجّر شبك القاع المخروطية للتعاونية الأولى، برزت مشاكل ضخمة على صعيد التسويق، عندما تبين أن الأسماك المصيدة لا تتوافق مع العادات الاستهلاكية للسكان المحليين. وتبين، فضلاً عن ذلك، استحالة بيع الأسماك محلياً، نظراً لأن تجارة الأسماك كانت، منذ أمد طويل، وفقاً على النساء البائعات، اللواتي لم يشارك اتحادهن في المشروع. لقد كانت كميات الأسماك المصيدة كبيرة، ولكنها لم تكن تصلح للبيع بالجملة، بسبب الافتقار إلى مرافق التبريد أو الشاحنات المبردة.

لقد تلف قسم كبير من المصيد في الوقت الذي تكبّد فيه المشروع خسائر فادحة. ونتيجة عدم نجاح التجربة انسحب بعض الأعضاء من التعاونية التي عجزت عن درّ المبالغ السنوية المستحقة على خدمة الديون للمنظمة الراعية، بالإضافة إلى المبالغ التي تشكل جزءاً من استرداد القيمة. وأدرك الجميع ضرورة حلّ تعاونية تطوير الصناعة السمكية، بعد الخسائر التي تكبّدها. (مأخوذة بتصرف من Dülfer 1981: 62).

لم يكن بوسع المشروع أن يحقق النجاح دون تخطيط تشاركي، لا يساهم فيه السكان العاملون في صيد الأسماك فقط بل سكان المجتمع المحلي (بصفتهم زبائن) كذلك. ويعتبر نقص المشاركة السبب الرئيسي (ضمن أسباب أخرى) لعدم نجاح المشروع.

التقدير، والرصد، والتقييم

يقوم الإنسان بعمليات التقدير والرصد والتقييم بصورة عفوية غير واعية كل يوم، وفي جميع مجالات الحياة. مثال ذلك جملة كالتالية يقولها قائل:

"يا له من طعم لذيذ!... لم أنق في حياتي كلّها مثل هذا السمك!"

هذه الجملة ليست سوى عملية تقييم لوجبة يقدر قيمتها شخص تناولها. إنه تقدير ذاتي، يعبر عن رأي إنسان واحد ولكنه، مع ذلك، شكل بسيط من أشكال التقييم.

يعرّف التقييم، بصورة رسمية، بكونه "محاولة تحديد منهجي وموضوعي قدر الإمكان، لأثر الأنشطة، ومدى فعاليتها، وملاءمتها لتحقيق غاياتها". (تعريف لجنة التفتيش المشتركة للأمم المتحدة، كما ورد في الدليل الصادر عن منظمة الأغذية والزراعة لإعداد المدربين في شؤون التقييم).

يعتبر التقدير والرصد والتقييم بمشاركة المعنيين، عملية متواصلة، لا تقتصر على أية مرحلة خاصة من مراحل تطور التعاونية.

للتقييم ثلاث مراحل يطلق على كل منها عدد من الأسماء المختلفة.

• **التقدير أو التقييم الممهّد للتخطيط** (يسمى كذلك الدراسة التمهيديّة للجدوى)، يوفر معلومات يمكن للتخطيط الاستناد إليها. وتتيح الدراسات التمهيديّة للجدوى للمخططين وصنّاع القرار معلوماتٍ تلزمهم للبتّ في جدوى اقتراح أو أكثر. فمنذما يتعلق الأمر بالبتّ في ما إذا كانت التعاونية هي التنظيم الأفضل بين سائر أشكال التنظيمات الأخرى لخدمة مصالح المجموعة، يعني التقدير إلى حدٍ كبير، المقارنة بين الحصيلة المتوقعة والأهداف التي ينادي بها الراغبون في تأسيس التعاونية. ومن الأهمية بمكان، إشراك جميع السكان المعنيين بالنشاط المرتقب للمنظمة التعاونية. وخير دليل على ذلك، ما بيّنه بوضوح مثال تعاونية صيد الأسماك الذي سبق الحديث عنه في مقدمة هذه الوحدة. فلو دعي الجميع للمشاركة في مرحلة التخطيط لكانت الحصيلة مختلفةً عمّا جاءت عليه.

• **الرصد وعملية التقييم.** من شأن هذا النشاط أن يوفر معلومات عن مدى صلاح الخطة، وعمّا إذا كانت تساعد في صنع القرارات المتعلقة بمسار الأنشطة ومحورها. وهو يشير إلى الملاحظة المنهجية والتوثيق، وتقدير الأنشطة الجارية، والتطورات الخارجية (مثل التغيرات في الأسعار السوقية، والموارد، الخ...). ويعني الرصد الملاحظة وجمع البيانات خلال الأنشطة، لاستعمالها خلال عملية التقييم.

• **تقدير الأثر أو التقييم الختامي،** (ويطلق عليه كذلك التعبير اللاتيني ex-post، أي اللاحق). وهو يشير إلى تقدير النتائج بعد إنجاز أحد الأنشطة. والغرض الرئيسي هنا، هو تحديد ما إذا كانت الأهداف قد تحققت أم لا، وتحديد المواقع التي ينبغي التحسين فيها في المستقبل. وكلّما كانت الأهداف واضحة في البداية سهل القيام بهذا التحديد. والأمر المثالي هو أن يتم التقييم الختامي على مرحلتين، أولاً عند نهاية فترة الاستثمار، والثانية في موعدٍ لاحقٍ (خمس أو عشر سنوات)، لأن نتيجة الاستثمارات، وخاصة في مجال تنمية الموارد البشرية، لا يمكن تقديرها بالضرورة على المدى القصير.

ترتبط سعة نظم الرصد والتقييم ومدى تعقيدها بحجم وتعقيد المنظمة أو الاستثمار. إن تعاونية صغيرة (لتسويق الخضار في إفريقيا الغربية مثلاً)، تحتاج إلى إجراءات تقييمية أقل تعقيداً من الإجراءات الضرورية لتعاونية تسويق زراعي تضم ٢٠٠٠ فرد في أوروبا الشرقية. ولا بدّ من التأكيد كذلك، على نواحٍ مختلفة، خلال المراحل المختلفة من دورة حياة الاستثمار أو النشاط.

يمكن للأنشطة المنفذة في سياق التقدير والرصد والتقييم، أن تكون أي نوعٍ من التغيير أو الاستثمار أو النشاط الإنتاجي، مخططٍ له استراتيجياً.

من شأن تقدير التدريب والحاجات الأخرى للتعاونية، المترافق بالرصد المتواصل للأنشطة، أن يتيحا للمنظمة تقدير فعالية عملها لتحقيق الأهداف والنتائج المعلنة. ويتعيّن أن يشكّل هذا، الأساس لقرارات الإدارة بشأن أنشطة التعاونية. بعد جمع البيانات وتقديرها، يصبح الرصد والتقييم مفيدين لجميع الأعضاء، ولإدارة والمسؤولين، بالإضافة إلى الجهات الخارجية الموفرة للدعم والمساندة، في عمليات صنع القرارات الاستراتيجية. ويمكن أن تتفد العملية المتكاملة المذكورة من داخل المنظمة أو بواسطة جهات خارجية.

١ - التقدير التشاركي

من السهل نسبياً، في تعاونية صغيرة، الوقوف على حاجات الأعضاء ورغباتهم، ومعرفة مشاعرهم بشأن عمليات التعاونية، من خلال الاجتماعات النظامية والمناقشات غير الرسمية. وليس هذا بالأمر السهل في منظمة كبيرة، يلزمها الاعتماد على التقدير التشاركي الضامن لإعراب الأعضاء عن مشاعرهم واهتماماتهم مقابل مشاغل واهتمامات مسؤولي التعاونية أو الغرباء عنها.

المجالات الرئيسية التي تحتاج للتقدير هي:

- تقدير الكفاءة والجدوى الاقتصادية والاجتماعية لإنشاء منظمة تعاونية. من يشارك فيها؟ ما هي دوافعهم؟ هل يوجد مسؤولون قادرون بما يكفي على الاضطلاع بشؤون الإدارة؟ ما هي الإسهامات التي يستطيع الأعضاء (المتوقعون) تقديمها؟ كيف هي حال أسواق المدخلات والإمدادات؟ الخ....
 - تقدير الحاجات ورصد الأنشطة الجارية وتقييمها.
 - تقدير الحاجات عند تغيير الأوضاع، مثلاً، عندما تبدو الأنشطة الجارية وكأنها فقدت فعاليتها، أو عند تغيير الوضع السياسي والسوقي، وضرورة التوجه نحو أنشطة جديدة. ويمكن لعمليات التقدير أن تكون مفيدة كذلك في البحث عن رؤى جديدة، أو عند ظهور نزاعات داخل التعاونية أو بين التعاونية والوسط الاجتماعي أو المؤسسي الذي تنشط داخله.
- تعتبر عمليات التقدير بمشاركة المعنيين مفيدة لتنمية التعاونية بوجه خاص، لأنها تؤكد الأدوار الفاعلة للأفراد (الأعضاء) في عملية تقدير الحاجات، مقابل الطرق التقليدية مثل عمليات المسح والتقصي، التي تستعمل لتقدير موارد المجموعات والمجتمعات المحلية وأولوياتها في الميدان. ويمكن للتقدير التشاركي أن يكون عملية معقدة. ولا يتضمن هذا الدليل سوى مقدمة موجزة عن طريقته وممارسته؛ ولا بدّ من العودة إلى ثبوت المراجع للحصول على المزيد من المعلومات.

مزايا عمليات التقدير بمشاركة المعنيين

إضافةً لكون هذا التقدير أكثر انسجاماً مع المثل الديمقراطية للتعاونيات، فإنه يبدو في أحيان كثيرة أكثر كفاءة وفعالية اقتصادية من البحوث التقليدية. ولا يستلزم تقدير الأولويات، أحياناً كثيرة، سوى معرفة الاتجاهات، ومنح الدرجات والتصنيف الترتيبي، عوضاً عن القياسات الصرفة في عمليات المسح، والتقنيات المشابهة. ولا تلحّ طرق التقدير التشاركي على القياس عندما تكون المقارنة كافية.

الهدف المركزي للتقدير التشاركي هو فهم طائفة من آراء مجموعات مختلفة وأفراد مختلفين، بشأن أوضاع معينة، وصولاً بهم إلى قرارات وأنشطة مختلفة. فالنساء، على سبيل المثال، تختلف آراؤهن حول ما يجري في العالم عن آراء الرجال، كما تختلف آراء الفلاحين المعتمدين الذين لا يملكون أرضاً عن آراء أصحاب الحيازات، وآراء رجال الدين والزعماء عن آراء عامة الناس. هكذا نجد لدى كل فرد وكل فئة من الناس طائفةً مختلفةً من المعارف والخبرات، ومن المشاكل والحلول.

فهناك الرأي والرأي الآخر، وكلاهما يتّسمان بالأهمية.

كيف يعمل التقدير التشاركي؟

ينبغي أن تكون المواقع المختارة للتقدير التشاركي واقعة في منطقة يمكن اعتبارها ممثلةً للتعاونية بكاملها، وهي مفيدة أحياناً، في المساعدة على حلّ مشكلات التعاون أو النزاعات.

يمكن لعمليات التقدير التشاركي أن تتولاها فرق ينتمي أعضاؤها إلى مجموعة من المؤسسات و/أو التعاونيات، عبر عمليات التحليل المشترك والتفاعل مع السكان المحليين (المجتمع المحلي بكامله، أو التعاونية موضع التقدير). ويساعد أعضاء الفريق في تحديد المشكلات وترتيبها في سلم الأولويات - مستعملين وسائل الإيضاح البصرية على نطاق واسع- وفي تقدير الاستراتيجيات الملائمة لحلّها. وتكون عمليات التقدير التشاركي مسبوقّة، أحياناً كثيرة، بورشاتٍ تدريبية يتعرّف فيها أعضاء الفريق بعضهم على بعض.

إلا أن التقدير التشاركي ليس مجرد عملية إعلامية يقّم السكان المحليون عبرها المعلومات لغيرهم، بل إنها كذلك عملية يحلّل السكان بواسطتها ظروفهم وأحوالهم الخاصة. والتقدير التشاركي، شأنه شأن دورات التدريب التشاركي، عملية تعلّم متبادل.

وأفضل الآراء عن دور "الخبراء" الخارجيين هي التي تعتبره دور مساعدة للسكان على دراسة أحوالهم الخاصة بأنفسهم، الأمر الذي يفتح أمامهم آفاقاً جديدة نوعي هذه الأحوال وحلّ ما يشوبها من مشكلات. ويمكن القول أن هؤلاء الخبراء يضطلعون بالدور الذي يضطلع به المدرب بوصفه محفزاً وميسراً للأمر.

تفضي العملية التشاركية إلى مناقشة حول التغيير، من شأنها أن تغيّر طريقة إدراك المشاركين للأمر، وأن تحفّزهم على العمل، وتجعلهم يعقدون العزم على تنفيذ إرادة طيبة.

طرق التقدير التشاركي المفيدة في السياق التعاوني

توفّر عمليات التقدير التشاركي مجموعة من طرق جمع المعلومات من الأعضاء في الميدان، وتساعد في عملية صنع القرار أثناء الاجتماعات.

توجد أربع مجموعات أساسية من الطرق:

- المقابلات شبه العفوية التي تبدو وكأنها تجري دون إعداد لها.
- المناقشات الجماعية.
- استعمال المخططات والرسوم البيانية.
- طرق منح الدرجات، والتصنيف التراتبي.

المقابلات شبه العفوية

لقد تبيّن أن المقابلات المبرمجة بمعيّار، والمعدّ لها ضمن قوالب معيّنة، ليست ذات قيمة تذكر في مجال التقدير والرصد والتقييم، لأنها تحتوي على مفاهيم معدّة سلفاً من جانب منفذ المقابلة، وعرضة لسوء التفاهم. والمقابلات شبه العفوية تعطي نتائج فضلى أحياناً كثيرة، ولكنها فن يصعب التحكم به لأنه يمكن لعوامل كثيرة أن تجعل الأجوبة غير ذات فائدة، كعامل السياق الذي تجري فيه المقابلة، وتوقعات من تجري معهم، والحكم المسبق أو الوضع الاجتماعي لمنفذ المقابلة، وأنواع سوء التفاهم الناشئة عن الاختلاف في فهم المصطلحات المستعملة، الخ...

يمكن تقدير آراء أعضاء التعاونية، ووجهات نظرهم، وخبراتهم ومعرفتهم، عبر زيارتهم في منازلهم أو في أماكن عملهم. ويستطيع المدربون في التعاونيات القيام بجولات وإجراء مقابلات مع عيّنة من الأسر. إلا أنه ينبغي الانتباه خلال المقابلة إلى ضرورة تجنب الوقوع في الأخطاء التي قد تجعل النتائج غير مفيدة. وإذا ما أريد للمقابلة أن تكون دقيقة، يتعيّن لها أن تستند إلى الإصغاء المتبصر والملاحظة الحادة الثاقبة. ويمكن للأوضاع التي تجري فيها المقابلات أن تثير لدى الناس مشاعر من الشك والريبة، والخوف، وحتى العداة.

تبدو المقابلات شبه العفوية مقابلات غير رسمية، مطبوعة بطابع الألفة والمحادثة العادية. ومع ذلك، فهي تتناول موضوعات مقرّرة سلفاً، عبر أسئلة طليقة، لا توحى بتوجيهات. ولا تركز المقابلات شبه العفوية على الموضوع الذي تطرح الأسئلة بشأنه فقط، بل وكذلك على السياق الذي تجري فيه المقابلة، وعلى سيطرة منفذ المقابلة على الوضع. فالمكان، والزمان، والحركات، والإيماءات، والمواقف الاتحيازية تؤخذ كلّها في الاعتبار. ويستطيع من تجري المقابلة معهم أن يطرحوا أسئلة كذلك على منفذها. وتتطلب المقابلات شبه العفوية الانتباه لكي تأتي الأسئلة متساوقة لا تضارب فيها، ومتميزة بسرعة خاطر وحضور البديهة لدى منفذ المقابلة.

الجولات المنسقة، هي نوع آخر من المقابلات شبه العفوية التي تمتاز بالمزيد من الملاحظة. وهي ثلاثم أوضاعاً في تعاونيات صغيرة محلية. وقد تستدعي مثل هذه الجولات أن يكون القائم بها على بعض العلم بالعلاقة بين التعاونية والوسط الاجتماعي والايكولوجي الذي يغلفها. ويمكن للجولة المنسقة عبر قرية وضواحيها أن تمكّن من إجراء تقدير أولي لبنية

القرية ومشكلاتها الايكولوجية. ومن المهم أن يسأل القائم بالجولة بعض الزملاء والأفراد من القرية عن سبب قيام القرويين بهذا العمل أو ذلك. والإصغاء هنا أهم من الكلام. وينبغي هنا كذلك أن تتسم الأسئلة المطروحة بالتساوق وحضور البديهة.

المناقشات الجماعية

المناقشات الجماعية في الحقل، طريقة أخرى لتقدير طائفة من الآراء في موضوع معين . وهي تتيح فرصة الاطلاع على العلاقات أو مظاهر التوتر الممكنة بين التعاونيات ووسطها الاجتماعي . وكما هي الحال بخصوص التريب، لا بد من التأكد من مشاركة الجميع في هذه المناقشات التي تصبح أكثر سهولة عندما يجري توزيع أعضاء المجموعة في مجموعات فرعية صغيرة.

الطرق التالية قابلة للتطبيق في الحقل وفي ورشات العمل على السواء.

١ - المخططات البيانية

المخططات والمصورات هي تمثيلات مصورة للأعمال اليومية الروتينية، والنقاويم الموسمية، والساعات التاريخية، وآثار بعض المشاريع والأنشطة، والعلاقات الاجتماعية والمؤسسية. وهذه المخططات مفيدة لتحليل أوضاع التعاونية وتوضيح رؤيتها.

تستعمل الأوراق والأقلام لرسم هذه المخططات في ورشات العمل داخل القاعات. ويمكن رسمها في الحقل باستعمال المواد المتاحة محلياً، مثل العصي والأحجار والبذور، والمساحيق، لتمثيل المناطق الزراعية - الايكولوجية، وأحواض الأنهار، والحيارات واستعمالاتها، والأنشطة في مجالات الصحة العامة، الخ...

تفصح المخططات والرسوم عن بعض أفكار وتصورات ومواقف الأفراد الذين يرسمونها، وعن المجالات المتناولة. فالنسوة، على سبيل المثال، يشددن على الحقول التي يزرعنها بالمحاصيل التي تبيعها التعاونية، وذلك بتوسيع نطاقها على الخارطة. ويقوم الرجال بالأمر نفسه، يرسمهم الشاحنات ونقاط تجميع الحاصلات لنقلها، بشكل يغالي في إبراز حجمها.

هذه المخططات، مثل خرائط الموارد والخرائط الاجتماعية، يتعين أن تعدّها مجموعات مختلفة من السكان (فتيان وشيوخ، أغنياء وفقراء، رجال ونساء، إلى ما هنالك)، يناقش أفرادها المقصود بها، ويقارنون بين عناصرها في مواقع مختلفة.

الإلمام بالقراءة والكتابة ليس ضرورياً لإعداد المخططات المعقدة، لأن غير الملمين بالقراءة معتادون على تفسير وفهم ترتيبات الرموز المعقدة .

الأميون هم في العادة أكثر ضعفاً على الصعيد السياسي، وأكثر فقراً. وقد أتاحت لهؤلاء فرص عديدة تمكّنوا فيها، للمرة الأولى، بواسطة المخططات التي سبق ذكرها، من المشاركة في التحليل والمناقشة. وكثيراً ما جاءت النتائج تعطي انطباعاً حسناً للمهنيين الذين لم يكونوا يتصوّرون أن السكان غير الملمين بالقراءة والكتابة هم "على هذا القدر من المعرفة".

يتضمن الملحق بالوحدة ٢ تمارين في مجال إعداد المخططات والمصورات.

٢ - التصنيف التراتبي، والتقدير بواسطة منح الدرجات

التصنيف التراتبي ومنح الدرجات طريقتان مفيدتان للغاية في ورشات العمل، وفي الميدان على السواء، لمعرفة تصوّرات السكان، والوقوف على معاييرهم واختياراتهم بخصوص أي من المواضيع الهامة. وبمقدور هاتين الطريقتين توضيح مدى الاختلاف الجذري بين مفاهيم ومعتقدات المجموعات المختلفة، ومدى ما بينها من تشابه.

يمكن لهاتين الطريقتين المساعدة، خلال ورشات العمل، في توضيح مدى اختلاف مفاهيم وآراء المتدربين أنفسهم. فالمعايير تختلف بين الأشخاص باختلاف فئاتهم (فتياناً وشيوخاً، نساءً ورجالاً، أعضاء في التعاونيات المحلية ومدراء) ، في ما يخص صنع القرارات وإصدار الأحكام بشأن الأنشطة وإدارة الموارد، والتكنولوجيات، وقيمة الخدمات الحكومية، الخ...

التصنيف التراتبي. تبيّن هذه الطريقة تفضيلات المشاركين العامة لبعض عناصر موضوع يختارونه، كاختيار ما يزرع من محاصيل وما يشتري من مخلات الخ... من منظور "الأكثر أو الأقل ملائمة ومواتة". أما معايير الاختيار فلا يجري التطرق إليها. يمكن للتصنيف التراتبي أن ينفذ على الصعيد الفردي، أو على المستوى الأسري أو داخل مجموعات، من أجل تحديد تفضيلات المجموعات العمرية، أو المجموعات النسائية أو الذكورية أو الانتبية أو الاجتماعية/الاقتصادية. ويمكن اللجوء إليه توصلًا إلى اتفاق في الآراء حول أهداف التعاونية ذات الأولوية، وكأساس لتخطيط الأنشطة الإنمائية بوجه خاص.

التقدير بواسطة منح الدرجات. هذا التقدير هو أكثر دقة ووضوحاً، إذ أنه يصنف المواضيع والخيارات تراتبياً بمنحها درجات، استناداً لبعض المعايير المحددة، التي يجب أن يناقشها المشاركون ويتفقوا عليها قبل بدء التقدير.

هناك كذلك، للتقدير استناداً إلى مصفوفة تجري ضمنها المقارنة بين الخصائص الإيجابية والسلبية، أو بين حسنات وسيئات مجموعة من مختلف المواضيع القابلة للمقارنة، مثل الأسمدة، والأصناف النباتية. ومن المفيد إطلاع المشاركين على الكيفية التي يمكنهم بواسطتها تكوين المفاهيم عن حسنات وسيئات مسألة ما، بين الأفراد أو بين مختلف الفئات الاجتماعية داخل التعاونية. ويمكن استعمال المصفوفات التي يعدها أفراد مختلفون، أو مجموعات فرعية مختلفة، لتنشيط المداولات وتوفير الأساس لمناقشة خيارات بديلة. يتضمن الملحق بالوحدة ٢ طائفة من تمارين التصنيف التراتبي والتقدير بواسطة منح الدرجات.

الآراء والمواقف

تتوقف حصيلة طرق التقدير التشاركي على موقف مستعملي هذه الطرق. فإذا لم يكن هؤلاء واعين لمسألة الفروق بين الجنسين داخل مجموعة أو تعاونية، على سبيل المثال، يحتمل جداً ألا يتناول التحليل هذه المسألة. وعلى الغرار نفسه، إذا لم يكونوا مدركين للخلافات بين القوى المحلية، ستأتي النتائج التي يخلص إليها التقدير خالية من الإشارة إليها.

لقد اعتاد المدربون أو المدراء الاعتقاد بأنهم يملكون الحقيقة التي ينبغي أن يعلموها للآخرين. ويمكن لتقنيات التقدير التشاركي أن تساعد على جعلهم يدركون أنه ينبغي عليهم هم، أن يتعلموا ويعرفوا ما هي حاجات الناس قبل أن يصوغوا اقتراحاتهم. وقد يقع على مجموعات من الأعضاء تقبل وجود مجموعات أخرى، لها أسبابها الوجيهة لعدم التعاون، وإدراك أن التسوية والتفريب بين الأفكار يمثلان أفضل الحلول.

من الأهمية بمكان التأكد من أن المشاركين في ورشة التدريب يتوخون الحذر والدقة في مواقفهم وسلوكهم قبل بدء الأنشطة الحقلية.

٢ - الرصد بمشاركة المعنيين

الرصد القائم على المشاركة يشمل القائمين به من أعضاء التعاونية، الذين يضطلعون بأعباء القياسات والتسجيلات وجمع المعلومات ومعالجتها ونشرها، بغية مساعدة مدراء التعاونية ومسؤوليها وأعضائها في عملية صنع القرار. وهو ينطوي على مسك سجلات منتظمة لقرارات المجموعة وأنشطتها، وأموالها، والعوامل الخارجية، وعلى التحقق من انتظام النشاطات مع الخطة. وهذا النوع من الرصد هو بالتالي نظام من الاستجابات والمعلومات المرتجعة يستمر طالما استمرت التعاونية محافظة على وجودها، ويشمل عملية مراجعة دورية لكل الأنشطة على كل المستويات من أجل:

- الوقوف على ما تم إنجازه
- قياس التقدم المحرز
- تحليل العمليات
- تحديد مواطن القوة والضعف
- معرفة مدى فعالية نشاط ما، (والسبب في ذلك)

- معرفة الآثار الاجتماعية والاقتصادية، الخ... للعمليات والجهود والمهام الخاصة، الخ...
- جمع المعلومات، تحسيناً للتخطيط والإدارة
- تقاسم الخبرات بغية مساعدة الآخرين
- تحسين تخطيط الأنشطة الجديدة
- ضمان الشفافية
- التأكد من أخذ حاجات ورغبات الأعضاء في الاعتبار (مأخوذة في جزءٍ منها بتصرف من 169: 1994 DSE).

ليس من السهل دوماً البتّ في الأنشطة والنتائج التي ينبغي قياسها. فرصد الإنجازات مقارنةً بالجدول الزمني المعدة لها، ورصد الأهداف الاقتصادية والمالية، مثل الأرباح، والسيولة، ورقم الأعمال، أكثر سهولةً من رصد التنمية التنظيمية أو نوعية التغييرات. ويمكن القول، نسجاً على المنوال نفسه، أن عملية رصد الفوائد المقدمة للأعضاء، مثل الوفورات في مشتريات المدخلات، والمكاسب التسويقية، وارتفاع الدخل، والدفعات المعادة لهم نتيجة إيثارهم التعامل مع التعاونية، عملية يسهل رصدها نسبياً ومقارنتها بالأهداف الموضوعية، في حين يبدو النهوض بأحوال الأعضاء عبر التدريب، والتكامل الاجتماعي، والتحصينات النوعية الأخرى، أموراً أكثر صعوبةً للتقدير، مع أنها تلعب دوراً حاسماً في توفير دواعي الرضى والمشاركة للأعضاء. لذلك، لا بدّ من إخضاعها للرصد قدر الإمكان.

٣ - التقييم بمشاركة المعنيين

التقييم بمشاركة المعنيين هو تحليل منهجي يقوم به معاً مدراء التعاونية وغيرهم من الأعضاء لتقدير مدى جودة إنجاز الأهداف، وتمكينهم من تعديلها أو إعادة تحديدها، أو إعادة تنظيم الترتيبات المؤسسية، أو إعادة نشر الموارد، حسب مقتضيات الضرورة. يرمي التقييم التشاركي، شأنه شأن الرصد التشاركي، إلى تحقيق هدف مزدوج:

- إنه أداة إدارية تمكن أعضاء التعاونية ومسؤوليها من تحسين فعاليتهم وكفاءتهم
- إنه كذلك، عملية تعليم للمشاركين في دورات التدريب، تدعوهم إلى تركيز فكرهم النقدي على أنشطتهم الخاصة، وبرامجهم، وتنظيمهم، وأهدافهم، وعلى قيادة منظماتهم التعاونية.

بهذه الوسيلة، يزداد وعي الأعضاء وتفهمهم لمختلف العوامل المؤثرة عليهم، وتتعرّز، في الوقت نفسه، مراقبتهم لعمليات التعاونية. في حين يبدأ الرصد والتقييم التقليديان من القمة ليقوم الأعضاء بتنفيذهما، وليقوم المدراء والمسؤولون وحدهم باستعمال النتائج، تكون نتائج التقييم التشاركي ملكاً لأعضاء التعاونية، لأن التقييم التشاركي يهدف بحد ذاته، لتحقيق العون الذاتي، ويمتثل وسيلةً فعالة لتعزيز الثقة بالنفس، في الوقت الذي يؤدي فيه إلى توسيع رقابة الأعضاء، على المنظمة التي هي منظماتهم.

يتطلب التقييم التشاركي مشاركة الأعضاء في:

- تقرير مجالات الرصد والتقييم
- اختيار مؤشرات لقياس وتقدير التقدم المحرز وإبرازه
- تقرير كيفية جمع المعلومات
- تقرير كيفية استعمال البيانات المتاحة
- تحليل النتائج.

ينبغي اعتبار المناشدة التالية قاعدة عامة لا تغيب عن الأذهان:

ينبغي عدم تقديم إجراءات وأجهزة العون الذاتي للناس بصفتها جاهزة، إذ ينبغي إخضاعها للتطوير والتنفيذ والمراقبة والرصد من جانب المشاركين في عملية تعلم تنطلق من القاعدة. ويمتثل هذا أحد أهم المبادئ في عالم السياسة التعاونية (Dülfer 1981: 53).

بما أن التعاونيات منظمات يشكّل الأعضاء مركز اهتماماتها، ينبغي إشراك جميع هؤلاء الأعضاء أو ممثليهم في إعداد الخطط الجديدة وتنفيذها. وكذلك الأمر بشأن التغييرات الجديدة في الأنشطة لجعلها تتلاءم مع الظروف القسرية الجديدة، إذ يجب عدم ترك هذه التغييرات تجري من جانب المدراء وحدهم.

يعزّز الرصد والتقييم بمشاركة المعنيين، عملية صنع القرار المبنية على اتفاق آراء متعددة على مختلف المستويات، من القمة إلى القاعدة. لذا ينبغي العمل بهما بصفتهما الشكل الرئيسي لعملية الرصد والتقييم. وقد تستلزمها عمليات المراجعة الخارجية، أو أنشطة المدربين أو مسهّلي الأمور المدعويين من خارج التعاونية لأغراض خاصة، شريطة ألا يشكّلا بديلاً، بل تكمة للمبدأ الأساسي الداعي إلى اتسامهما بالاستقلال الذاتي.

يمكن للتوقعات من عملية الرصد والتقييم أن تكون واسعة النطاق أحياناً، إذ يتوقع الأعضاء أن تبيّن هذه العملية بوضوح مدى النجاح المتوقع، وسبب إخفاق بعض الأنشطة الخ... إلا أنه ليس من السهل الحصول على أدلة وشواهد واضحة عن النجاح، ومن الأسهل إظهار الإخفاقات أحياناً. والسبب في ذلك هو تفاوت معنى النجاح والإخفاق بتفاوت فئات الناس. فعلى سبيل المثال، ما يمكن اعتباره إخفاقاً في وقت ما، يمكن اعتباره نجاحاً جزئياً في مرحلة لاحقة. وقد تبدو الاستثمارات في مرافق التخزين قليلة الفائدة في البداية لأن الأعضاء لا يستعملون هذه المرافق بكامل طاقتها، ولكن يحتمل أن ينقلب الوضع وتصبح استثمارات مفيدة بعد فترة معينة، بسبب إنتاج محصول جديد، على سبيل المثال.

٤ - الرقابة (انظر كذلك الوحدة ٥-٣)

يتبيّن من المناقشة السابقة عدم وجود خط فاصل بين الرصد والتقييم. فإذا تناولت عملية الرصد والتقييم الأنشطة خلال مرحلة تنفيذها، يصبح تقييم الأثر تليخياً لنتائج العملية، ومقارنةً للنتائج بالأهداف الأصلية على أساس سنوي أو نصف سنوي، أو عند استكمال أنشطة خاصة.

يشير مصطلح الرقابة إلى مجال متميز في إدارة التعاونية، إذ أنه يعني استمرار تقدير ومراقبة العوامل الاقتصادية والمالية كأساس لقرارات التشغيل، مثل التغييرات في الإنتاج، وتوفير الخدمات، وتعيين الموظفين، والنفقات الاستثمارية، والتسويق، وما إلى ذلك.

ويقع على مسؤولي تلك العمليات نقل النتائج المستخلصة إلى الأعضاء، بواسطة تقارير منتظمة توجز الوضع المالي للمؤسسة التعاونية.

تتفّذ عمليات الرقابة وإجراءاتها في التعاونيات الكبيرة من قبل وحدة تشغيل (يتضمن الجزء ٣ من الوحدة ٥ تفاصيل عن هذه العمليات). والذي يعنينا في هذه الوحدة هو الأنشطة الأكثر عمومية للرصد والتقييم التي يقع على جميع الأعضاء أو ممثليهم أن يشاركوا بواسطتها في إنجاح تعاونيتهم وتمييتها.

الشروط المسبقة لعملية الرصد والتقييم بمشاركة المعنيين

الأمر الأساسي في العملية هو أن يتفهمها كل فرد ويساندها ويرغب في المشاركة النشيطة فيها. ونادراً ما يشكّل هذا مشكلة داخل مجموعات صغيرة ومتناسكة ومتجانسة، خلافاً لما هي الحال في المنظمات التعاونية الكبيرة، بالعدد المرتفع لأعضائها المفتقرين إلى التجانس. ويمثّل الجو الداخلي أو العلاقات بين الأعضاء، وفعالية الاتصالات، وحجم المجموعة، الجوانب الرئيسية الثلاثة الأوسع تأثيراً على مشاركة الأعضاء.

يشكّل الجو الخالي من التوتر، حيث يشعر الأعضاء جميعهم بأنهم مقبولون ومحترمون من جانب الأطراف المعنية جميعها، وحيث لا يشعر أحد بأنه موضع تمييز، شرطاً مسبقاً لتبادل المخالصة والمصافاة. وهذا ما يضمن فعالية تشغيل المؤسسة المشتركة منذ البداية.

الجواب الواجب إخضاعها للرصد والمراقبة

يوجد بوجه عام ثلاثة مجالات يفيد فيها الرصد والتقييم:

- التوجه نحو خدمة مصالح الأعضاء
- الفعالية التشغيلية
- الفعالية التنموية.

التوجه لخدمة مصالح الأعضاء

ينبغي أن يشكل تحقيق أهداف الأعضاء وتعزيزها المبدئين الموجهين لكل أنشطة التعاونية. كما ينبغي، بالتالي، أن يتمثل المعيار الرئيسي للحكم على مستوى كفاءة التعاونية في معرفة ما إذا كان هذا المستوى يحقق مصالح الأعضاء على الوجه الأمثل.

لا يمكن، من هذا المنظور، اعتبار منظمة تعاونية تحقق أكبر الأرباح، ولا تلبي الحاجات التشغيلية لأعضائها، منظمة كفوة. إلا أنه توجد أوضاع يتعيّن فيها على وحدة التشغيل اتخاذ قرارات لا تستجيب لمصالح الأعضاء، حفاظاً على قابلية التعاونية للاستمرار. في مثل هذه الحالات يقع على مسؤولي التعاونية اطلاع الأعضاء وشرح الضرورة الاقتصادية لمثل تلك القرارات.

لا يمكن تحقيق نجاحات طويلة الأمد إلا بتحقيق مستوى مرتفع نسبياً من التوجه نحو مصالح الأعضاء، جنباً إلى جنب مع الفعالية التشغيلية والتنموية.

ويتوجب، لتحقيق هذا المستوى المرتفع نسبياً من التوجه نحو الأعضاء، الاهتمام بوضع نظام للرصد والتقييم يمكن من مشاركة الأعضاء على جميع المستويات.

إلا أن درجة مشاركة الأعضاء، في تنظيمهم التعاوني، تمثل وتظلّ تمثل "طريقة التقييم الحقيقية" التي تتيح الحكم على نجاح أنشطة التعاونية أو إخفاقها.

المستويات المختلفة للتوجه نحو تحقيق مصالح الأعضاء

في مطلع تاريخ التعاون في أوروبا، كانت البنية الهيكلية للتعاونيات بنية بسيطة. وكانت المنظمات التعاونية، التي تسمى عادة التعاونيات التقليدية (انظر Dülfer) وحدات تركز على أنشطة الأعضاء (معظمهم من المزارعين)، وتضطلع بمهام خاصة مثل تدبير المدخلات، على سبيل المثال.

هذا النوع من التنظيم لا يزال قائماً، حيث يتم إنشاء التعاونيات بمبادرة الأعضاء الخاصة، وحيث لا تزال التعاونية في مراحل تطورها الأولى من منظور كونها مؤسسة أعمال. والخدمات التي توفرها هذه التعاونيات موجهة لخدمة مصالح الأعضاء، بفضل وحدة للتشغيل تستجيب - في حال وجودها - لرغبات هؤلاء.

توجد، على المستوى الأكثر تعقيداً، التعاونيات المرتبطة بالأسواق (انظر Dülfer) وبينها تعاونيات الائتمان، والاستهلاك، والتجارة، والتعاونيات السكنية. والتعاونيات من هذا النمط، تتعامل مع غير الأعضاء وتشاركهم في خدماتها، بحيث لا تكون مرتبهة فقط لمدى استعمال الأعضاء لهذه الخدمات. ويمكن للأعضاء أنفسهم هنا، أن يتعاقدوا مع جهات منافسة للمؤسسة التعاونية. ويكاد لا يمكن التمييز بين هذا النوع من التعاونيات والمؤسسات المعتمدة على العلاقات السوقية العادية، والتي تحل مشاريع الأعمال فيها رأس قائمة الأولويات. فالإدارة لا تنصرف هنا وفقاً لمصالح الأعضاء إلا عندما تستجيب لمتطلبات السوق.

الكفاءة التشغيلية

يشير هذا التعبير إلى المهمة الأساسية لوحدة التشغيل في أية تعاونية، أي تدعيم الوضع الاقتصادي لهذه التعاونية. فإذا لم تقدم

التعاونية خدمات مغرية للأعضاء لا يجد الناس معنى للانضمام إليها أو للبقاء فيها. ولا يمكن في العادة، تحقيق الأهداف الاجتماعية على نحو فعال، إلا إذا كانت التعاونية على مستوى معين من الكفاءة الاقتصادية بالدرجة الأولى (لأن الغرض الرئيسي للتعاونية ليس في كونها نادياً اجتماعياً).

يتعين معالجة الجوانب التالية بالتفصيل في التقرير السنوي:

- تطور حجم الأعمال
- الإنتاجية والغلات
- تغطية تكاليف الأنشطة/الأقسام
- العوامل المؤثرة على الإنتاج والخدمات
- الوضع السوقي العام
- باقي العوامل المؤثرة على كفاءة المؤسسة التعاونية.

يتعين استكمال التقرير السنوي بتقرير عن النهوض بأحوال الأعضاء، يغطي مجالات أساسية مثل:

- استعمال الأعضاء للخدمات
- تطور رأسمال الأعضاء
- مشاركة الأعضاء في مجموعات العمل الخ...

ينبغي جعل التقارير متاحة على نطاق واسع للأعضاء جميعهم . وبغية إتاحة فرصة المشاركة في الاجتماعات لغير الملمين بالقراءة والكتابة، أو لغير الملمين بصورة حسنة بمسائل حسابات الأعمال، ينبغي منحهم فرصة المشاركة عبر تقديم موجز شفوي خلال الاجتماع.

يتعين أن تكون التقارير:

- واضحة ومفهومة
- كاملة
- دقيقة
- متجردة، خالية من التحيز.

تشكل الاجتماعات المنتظمة والنشرات الإخبارية وغيرها من وسائل الإعلام سبلاً أخرى لاطلاع الأعضاء على الوضع الاقتصادي لتعاونيتهم.

الكفاءة الإنمائية

يشير التعبير إلى التأثير الذي تحدثه المنظمات التعاونية على الوضع الاجتماعي-الاقتصادي في المجتمع المحلي. ورغم أنه يتوجب ألا تكون التعاونيات أداة للسياسة الحكومية، إذا ما رغبت في أن تكون فعالة، فإنه يمكن لتأثيرها على المواضيع الإنمائية، أن يؤثر بدوره على القرارات الحكومية بخصوص منح معونات الدعم، والبرامج الإنمائية، وتطبيق إجراءات الإمداد بعوامل الإنتاج أو بإسداء النصح والمشورة، والتدريب.

يرتبط تقييم إسهامات التعاونية في تنمية المجتمع المحلي بالسياسة الإنمائية للبلد الذي يحتضن هذا المجتمع المحلي، والتي يمكن

تلخيصها في العادة في الأهداف البنوية التالية:

- تحسين الأوضاع الصحية
- تحسين البنية الأساسية التقنية
- تحسين البنى الهيكلية للإنتاج.

هذه الأهداف على صلة وثيقة بتلك المتعلقة بالدخل، أي:

- رفع نصيب الفرد من الدخل
- تحسين توزيع الدخل
- رفع دخل القطاع العام
- الحصول على النقد الأجنبي لاستيراد المعدات التقنية، الخ...

العلاقة بين خدمة مصالح الأعضاء والكفاءة التشغيلية

الأمر المثالي هو أن تكون أهداف الأعضاء متطابقة مع غايات وحدة التشغيل، وليس هذا بالأمر المتحقق أحياناً كثيرة، إذ يمكن للضغوط والمعوقات الاقتصادية أن تدفع بالإدارة نحو اتخاذ قرارات لا تتطابق مع أولويات الأعضاء. فقد تكون الأجور المرتفعة لخدمات النقل التي توفرها التعاونية ضرورية لضمان تشغيل اقتصادي للمؤسسة التعاونية، في الوقت الذي يبدو واضحاً فيه أن الأعضاء يودون الحصول على أسعار رخيصة.

والشيء نفسه يقال عندما تحقق المؤسسة مشاريع أعمال مربحة لا يستفيد منها الأعضاء، أو تقدم خدمات لا يستفيد منها سوى البعض منهم، أو تركز جهودها على مصالح غير الأعضاء. في مثل هذه الحالات يمكن للمؤسسة أن تكون ذات كفاءة تشغيلية جيدة، ولكنها لا تلبي اهتمامات الأعضاء.

للعلاقة الخاصة بين الأعضاء وتعاونيتهم حسنة لصالح كفاءة الأعضاء والكفاءة التشغيلية على السواء. فإذا نجحت وحدة تشغيل التعاونية في العمل على تلبية حاجات الأعضاء بالدرجة الأولى، يتجاوب الأعضاء بتوفيرهم المزيد من المدخلات بشكل موارد و/أو قوة عمل. ومن شأن هذا أن يشكل الأساس لاستمرار نجاح عملية التشغيل.

الوضع المثالي هو أن يكون تدفق المعلومات منتظماً بين الأفراد من الأعضاء والمدراء. ومن شأن كون الأعضاء زبائن كذلك، أن يخفض تكاليف الإعلان أو يلغيها.

العلاقة بين الكفاءة الإنمائية والكفاءة التشغيلية

لا تؤدي كفاءة التشغيل إلى كفاءة إنمائية عالية بالضرورة، لأن أهداف كفاءة التشغيل ليست بالضرورة أهداف الكفاءة الإنمائية.

على سبيل المثال، قد يرغب أعضاء تعاونية للمزارعين في مواصلة الإنتاج ضماناً لتأمين العيش ليس إلا، لأن قنوات التسويق لا تزال غير ملائمة والأسعار ليست عالية بما يكفي لشراء المواد الغذائية والبذور قبل موسم الحصاد القادم، في حين يمكن للسياسة الإنمائية أن تولي الأولوية لتسريع عملية تكييف الإنتاج مع السوق.

وعلى نفس الغرار، قد يرغب مزارعو إحدى التعاونيات في التركيز على زيادة إنتاج المحاصيل المألوفة، في حين تهدف السياسة الزراعية إلى تشجيع تنوع المحاصيل. فإذا كانت خدمات الوحدة التنفيذية في التعاونية شديدة التوجه نحو تلبية حاجات الأعضاء، تصبح الأهداف الحكومية غير قابلة للتحقق (Dülfer 1981: 95).

وضع نظام للرصد والتقييم بمشاركة المعنيين

يتناول هذا الجزء الجوانب العملية لوضع نظام للرصد والتقييم بمشاركة المعنيين، يمكن اعتباره دليلاً هادياً لمجمل التوجه ، إذ أنه ينبغي لكل نظام بمفرده، أن يستند إلى تحليل شامل للظروف والإمكانات الاحتمالية، وأن يتكيف مع المهمات الخاصة لكل تعاونية على حدة، ومع خدماتها، ومصالحها، واستراتيجياتها.

ينبغي، في كل تعاونية، وجود هيئة قادرة على إبقاء الرقابة الفعالة والأساسية بين أيدي الأعضاء. وتخول معظم التشريعات التعاونية القطرية الجمعية العامة للأعضاء بعض سلطات التصرف نيابة عنهم.

تشمل هذه السلطات في العادة ما يلي:

- وضع اللوائح الداخلية وما يطرأ عليها من تعديلات لاحقة
- السياسة العامة للتعاونية في مجال مشاريع الأعمال
- انتخاب أو تعيين أو إقالة مجلس الإدارة، والمجالس واللجان الأخرى
- الموافقة على خطة التشغيل، والعائدات التقديرية، وإقرار الموازنة العمومية، وتصريف الشؤون العامة لمشاريع الأعمال، والإدارة (مأخوذة بتصريف من 92: 1992 Hanel).

يقضي القانون في معظم البلدان، بنظام للمراجعة الخارجية. ولا ينبغي لهذا النظام أن يحل مكان آليات الرقابة الداخلية، لأن تقارير المراجعة الخارجية صعبة القراءة، في العادة، وقليلة لدرجة لا تقيد في حمل الأعضاء على المشاركة النشيطة في مراقبة تعاونيتهم.

كثيراً ما تتضمن المراجعات الخارجية معلومات غير كافية، وقد تقتصر على تقدير التنمية الاقتصادية، أو حتى على مجرد معرفة ما إذا كانت الحسابات صحيحة شكلياً. وهي لا تحقق في ما إذا كان الأعضاء يتلقون في الحقيقة ما يلزم للنهوض بأحوالهم على نحو كفو وفعال، كما أنها لا تأخذ في الاعتبار الآفاق المستقبلية للتعاونية.

يتوقف أي نظام للرصد والتقييم بمشاركة المعنيين، على البنية الهيكلية التنظيمية للتعاونية. ولا يوجد، في العادة، مثل هذا النظام في التعاونيات الصغيرة المفتقرة إلى الموظفين المهنيين، والتي ينحصر العمل فيها بالأعضاء. إلا أن هذا لا يعني خلوها من أنشطة رصد وتقييم، تنفذ في العادة بطريقة تقتصر نسبياً إلى المنهجية، ويطلق الأعضاء عليها اسماً مختلفاً.

إلا أن التعاونيات الكبيرة، ذات الوظائف المتعددة، والتي تضم تشكيلة واسعة من المصالح، تحتاج إلى بنى هيكلية للرصد والتقييم، حسنة التنظيم وذات طابع مؤسسي.

يتمثل أحد السبل لتنفيذ ذلك، دون إرهاق كاهل الإدارة، في إنشاء جماعة عمل أو أكثر للرصد والتقييم بمشاركة المعنيين (تنسق في ما بينها، في المنظمات التعاونية الضخمة، مجموعة توجيه، إذا اقتضتها الضرورة). وتركز كل جماعة من جماعات العمل هذه، على جوانب معينة من العملية الإنمائية، وتتعامل، في نطاق مجموعة معينة من الخطوط التوجيهية، مع التغييرات الضرورية في هذا المجال. وتقوم مهمة هذه الجماعات على دفع عجلة العملية الإنمائية التي اعتمدها الأعضاء، وضمان تساقط خطط التنفيذ مع خدمة مصالحهم. وينبغي أن تكون جماعات العمل المذكورة قادرة على مطالبة موظفي الإدارة بالمعلومات الأساسية وما يلزم من شروح.

يقع على مجموعة التوجيه، في حال وجودها، أن تقوم بدور المنسق والمتعقب المنتبَع للحاجات، تجمع بين النتائج التي تخلص إليها جماعات العمل، وتحفز هذه الجماعات على حل ما يحتمل ظهوره من تناقضات في وجهات النظر، وتستطيع الاتصال مباشرة بمجلس الإدارة. في هذه الحال، ينبغي أن تضم لجنة التوجيه شخصاً من كل جماعة عمل، الأمر الذي يسهل الاتصال ويعجل به. ويمكن لأعضاء الجماعة أن يكونوا معينين أو منتخبين من قبل الجمعية العامة للأعضاء. ولا بد من وجود من تسيطر به مسؤولية اطلاع الأعضاء عامة على التقدم المحرز، في أي وقت (ربما على أساس دوري).

لا ضرورة لأن تكون أي جماعة من جماعات العمل ممثلة للأعضاء برمتهم، ولكن يجب أن تتكوّن من أفراد مطلعين بما يكفي على مختلف الأنشطة الرئيسية للتعاونية. ويتعيّن أن يؤهلها موقعها لأن يأخذ المدراء والمسؤولون المنتخبون بتوصياتها.

من يشارك في عملية الرصد والتقييم ؟

ينبغي إشراك جميع الأطراف المعنيين (أو ممثلين عن جميع الأطراف، عملياً) في عملية الرصد والتقييم. وعند اتخاذ قرار باختيار الأعضاء لمهام الرصد والتقييم، وبتدريبهم ليتمكّنوا من القيام بالمهمة على نحو فعال، يتعيّن على أعضاء التعاونية أن يقرروا، بمجموعهم، من هو الأكثر أهلية وملاءمة للاضطلاع بها بين الزملاء. ومن شأن هذا أن يضمن انتخاب الذين يتقبّلهم الأعضاء ويتقنون بهم وبمؤهلاتهم. ويتعيّن مناقشة المعايير المؤهلة للاضطلاع الكفؤ بأنشطة الرصد والتقييم والموافقة عليها بصورة مسبقة، كما ينبغي الانتباه إلى عدم الإفراط في تمثيل بعض مجموعات الأفراد والتفريط بحق مجموعات أخرى (مثل المجموعات الصامتة). والمعيار المهم الآخر هو أن يكون جميع ممثلي المجموعات على ثقة بالنفس، تكفي لعرض مصالح مجموعاتهم والدفاع عنها. وتتشأ بعض المشاكل أحياناً مع الأعضاء الذين ينصرفون بصورة "دكتاتورية"، وينزعون إلى التشديد على مصالحهم وتأكيدهم، متجاهلين الحاجات المشروعة للمجموعات الأخرى وعاملين على الحطّ من قيمتها.

لا ينبغي إرغام أحد على المشاركة في أنشطة الرصد والتقييم، التي ينبغي أن تكون طوعية.

يساهم الأعضاء في بعض التعاونيات، من مواردهم المالية الخاصة، بتكاليف من انتخبوهم للتدريب، وبالتالي، يصبح انتخاب المرشحين للتدريب على تقنيات الرصد والتقييم قراراً استثمارياً، يتوقّع منه في النهاية، الوصول إلى معلومات تتسم بالشفافية.

نظراً لأن تكاليف عملية الرصد والتقييم ترتفع بارتفاع عدد المشاركين فيها، لا بدّ من قرار يحدّد مستوى ممارستها، ومدى توافر المهارات والخبرات اللازمة لذلك لدى التعاونية، وما إذا كانت الحاجة تستدعي مساعدة خارجية.

تضم مجموعات الرصد والتقييم في مرحلة انطلاق التعاونيات الكبيرة بوجه خاص، عدداً واسعاً من الأشخاص من خارج التعاونية. في هذه الحال، يتوقف نجاح الأعضاء في أخذ عملية الرصد والتقييم على عاتقهم وتوليها بأنفسهم، على مواقف وتصرفات المدربين ميسري الأمور.

من الأمور المهمة أساساً للأعضاء الذين يشكلون مجموعة الرصد والتقييم داخل تعاونيتهم، أن يعتبروا أنفسهم فريقاً حقيقياً. ويتطلب العمل الجماعي داخل كل فريق:

- أن يفهم كل فرد المشكلة أو المهمة ومدى صلتها بكفاءة التعاونية
- أن يعرف كل فرد كيف يساهم في حل المشكلة أو المهمة
- أن يعي كل فرد الإمكانيات التي تتطوي عليها مساهمات الأعضاء الآخرين في الفريق
- معرفة أنه تتوفر فرص أكبر من النجاح للفرق المتعاونة في ما بينها (DSE 1994: 113).

طرق وتقنيات الرصد والتقييم بمشاركة المعنيين

لممارسة الرصد والتقييم بمشاركة المعنيين طرق لا بدّ من تعلّمها. وينبغي، كقاعدة عامة، أن يساهم جميع المشاركين (والمدرب أو المدربين عندما تستدعي الحاجة مساعدة خارجية) في صياغة طرق عملية وأنشطة يضطلع بها الجميع سوية.

يمكن استعمال طرق الرصد والتقييم التقليدية، مثل تحليل التكلفة والعائد، لتقييم وقائع قابلة للقياس الكمي، تسهل نسبياً المقارنة بين القيم الواردة في الخطة والقيم المتحققة. إلا أن التحسينات الكمية تؤدي إلى تأثيرات اجتماعية كذلك. وليس من السهل تقدير ما لهذه التأثيرات وما عليها، باستعمال أدوات تصلح لتحليل مشاريع الأعمال. فلا يمكن مثلاً الإعراب بلغة المال عن نوعية دورات التدريب، أو اقتناع الأعضاء بخدمات التعاونية.

توجد ثمة طريقة للرصد والتقييم بمشاركة المعنيين، تتمثّل في المقابلات شبه العفوية. فخلافاً للمقابلات الرسمية التي تستند، بصورة عامة، إلى أسئلة معدة سلفاً، تتطوّل المقابلة شبه العفوية من "قائمة تحقق" للمواضيع التي يود منفذ المقابلة تناولها.

ويفضّل البعض قائمة تحقق مفصلة تماماً حتى لا يغيب عن بالهم بعض ما يودون طرحه، في حين يكتفي آخرون بتسجيل بعض الخطوط العريضة عن الموضوعات، ويصوغون الأسئلة بعد ذلك حسب متطلبات سياق المقابلة. وينبغي أن يكون معنوي المقابلات محتاطين ومستعدين لمواجهة أي موضوع على صلة بالمقابلة يمكن للأعضاء طرحه أثناءها.

وتوجد على الصعيد الزراعي طريقة مفيدة أخرى، هي "الجولات المنسقة" (انظر ما قبله)، حيث يناقش الأعضاء مواضيع تهمهم، أثناء تجوالهم مع القائم بعملية التقييم في أرجاء محلّتهم. وتشمل الطرق الأخرى لجمع معلومات تقييمية، الرسائل الموجهة إلى محرري المجلات التعاونية، وصناديق الشكاوى والمقترحات، وتقارير المظالم.

يستوقف استعمال طرق التقييم على الأهداف والغايات، إلى حد ما. وتساعد الأهداف في تحديد المعلومات اللازمة. وفي حال كون الأهداف واضحة التحديد فإنها تساعد كذلك في توجيه عملية الرصد والتقييم وتزيد من احتمال التوصل إلى نتائج مفيدة.

من المفيد اعتبار إجراءات الرصد والتقييم بمشاركة المعنيين نوعاً من البحث التشبيهي بمحاولة حل أحجية؛ فكّما تم الحصول على معلومة أمكن تحقيق خطوة في طريق الحل. ولا بد أن تكون المعلومات المجمعّة على صلة وثيقة بعناصر الحل. فإذا مثّلنا الأحجية بمربع مقسم إلى مربعات صغيرة داخله، يمكننا تشبيه الأهداف بالإطار الذي ينبغي أن تتلائم المعلومات في المربعات الصغيرة داخله.

تتطوي عملية تحديد الأهداف الممثلة في هذا المثال، على خطرين اثنين، أولهما وضع أهداف واسعة النطاق. في هذه الحال يكون الإطار عريضاً بحيث يتسع لكمية من المعلومات المجمعّة، تتبعثر قطعة هنا وقطعة هناك داخله، ويظل على المدى الطويل، الكثير من المربعات الصغيرة خالياً، الأمر الذي يجعل من الصعب تكوين صورة ذات معنى من المعلومات المجمعّة. أما الخطر الثاني فهو عكس الأول، أي تحديد أهداف ضيقة النطاق. فإذا كان الإطار (الأهداف) ضيقاً فقد لا يتسع لكل المعلومات المجمعّة التي يبقى بعضها خارجه، وتظل الصورة غير كاملة ولا تحمل أي معنى. (مأخوذة بتصرف من FAO 1994a: 14).

الأهداف

يعتبر هدفاً كل وضع أو حال يتعيّن بلوغه بشكل واعي ومتعمّد عبر استعمال الموارد المتاحة (Dülfer 1981: 73).

استناداً إلى ما سبق ذكره، يعتبر الربح هدفاً واحداً فقط بين عدة أهداف. وتوجد أهداف أخرى، مثل الأمن الغذائي، وحق الانتفاع بالمياه، وحماية الموارد الطبيعية، قد تكون أكثر قيمة للأعضاء من إيصال الأرباح إلى حدودها القصوى.

يمكن التمييز في العادة، في سياق المنظمات التعاونية، بين أهداف "مادية" وأهداف "معنوية". الأهداف المادية هي حصائل الإنتاج القابلة للقياس بوحدات محددة (عدد القطع، أو الطن أو المتر المكعب، الخ...). أمّا الأهداف المعنوية، مثل اقتناع الأعضاء بالخدمات التي توفرها التعاونية ورضاهم عنها، فهي حالات لا يمكن قياسها إلا بطريقة غير مباشرة. وتستدعي الحاجة مؤشرات خاصة لتقدير التقدم المحرز في إطارها، أو مدى تطورها.

ولا بد من تمييز آخر بخصوص الأهداف. عندما يساعد تحقق هدف ما في تحقيق هدف آخر، يطلق على مثل هذه الأهداف تعبير "الأهداف المتكاملة". ومن شأن كفاءة التعاونية أن تتعزز عندما تتطابق الأهداف التشغيلية مع أهداف الأعضاء. وفي الحالة المضادة، عندما يحول تحقق هدف دون تحقيق هدف آخر أو يعرقله، يطلق على مثل هذه الأهداف تعبير "الأهداف المتنافسة". وغني عن القول، أنه يقع على التعاونيات أن تحاول التركيز دائماً على الأنشطة المفضية إلى تكامل الأهداف.

توجد مجموعات عديدة مختلفة من الأهداف المترابطة داخل تعاونية:

- الأهداف الخاصة لكل فرد
- أهداف المجموعة التعاونية و/أو المجموعات الفرعية
- الأهداف التشغيلية لوحدة التشغيل
- الأهداف الشخصية للمدير
- أهداف المستخدمين والعمال (Dülfer 1981 : 89)

تحديد الأهداف

سؤال الأعضاء بشكل مباشر عن حاجاتهم، ورغباتهم، وأهدافهم، وما يعتبرونه أهداف التعاونية، هو الخطوة الأولى لتكوين صورة عن هذه الأهداف.

يمكن معرفة أهداف المجموعة عبر تشكيلة متنوعة من الطرق، منها صياغة الرؤية، وتحليل "SWOT" (مواطن القوة والضعف والفرص المتاحة والأخطار المهددة) وتحليل الإطار المنطقي، واستدراج الأفكار.

ينبغي أولاً، تصنيف الأهداف الفردية في سلم للأولويات. بعدها يتعين أن يقوم الأعضاء العاملون في مجموعات فرعية بالجمع بينها في قائمة تضم أهداف المجموعة، وترتيبها حسب درجة الأولوية، تبعاً لأهميتها و/أو مدى كونها ملحة.

لا تبيّن هذه الممارسات دائماً حاجات وأهداف أعضاء التعاونية. ويمكن لممارسات صياغة الرؤية أو التصورات أن تكون مفيدة عند عدم وجود فكرة واضحة عن الأهداف والغايات. وفي حال عدم التوصل لصياغة أهداف واضحة رغم هذه الممارسات، قد تكون هناك أسباب تحول دون الأعضاء والإعراب عن أفكارهم، أو دون مناقشة حرة لرغباتهم.

ويمكن للمحظورات الاجتماعية، وللعلاقة بين منفذ المقابلة والشخص الذي تجري معه هذه المقابلة، ولتقنيات إجراء المقابلة، أن تؤثر على نتائج عملية تقصي الأهداف. ويمكن أحياناً كشف التوقعات الخفية التي ينتظرها العضو من المشاركة في التنظيم التعاوني، عبر مناقشة مواطن الضعف في التعاونية أو المخاطر التي تهددها.

المؤشرات

المؤشرات، بصورة عامة، هي المعايير القياسية التي يتم تقدير التغيرات بالقياس إليها. والمؤشرات في سياق المؤسسات التعاونية هي تلك المتغيرات التي تستعمل أدوات للرصد والتقييم. وهي توفر معياراً قياسياً لتقدير وقياس التقدم المحرز أو التطورات السلبية.

يتوقف اختيار مؤشر ما، على طبيعة الأهداف ونوع التقييم. فإذا كان الهدف الرئيسي لتعاونية مزارعين يتمثل في زيادة الإنتاج الزراعي، تكون غلة الهكتار أو إنتاج الوحدة مؤشرين ملائمين. وفي مقدور الدراسة التمهيدية للجدوى تحديد مثل هذه الآثار المتوقعة التي يمكن:

- توضيحها بالأمثلة الواقعية الملموسة
- ملاحظتها
- وصفها، وحتى تحديدها كمياً

إنه لأمر سهل نسبياً في العادة إيجاد المؤشرات الاقتصادية التي تقيس النمو الاقتصادي. وفي ما يلي أمثلة عن مؤشرات اقتصادية نموذجية:

المؤشر	الهدف
عدد الآليات الجديدة	الميكنة
ارتفاع مستويات الدخل	التحسن الاقتصادي
عدد من هم فوق خط الفقر أو دونه	تناقص الفقر

التغيرات الاجتماعية وتأثيراتها تحتاج للرصد والتقييم كذلك. وهكذا، تستدعي الحاجة مؤشرات اجتماعية لقياس مثل هذه التغيرات. وليس من السهل الوصول إلى تقدير كمي لاقتناع الأعضاء بالخدمات التي توفرها التعاونية ورضاهم عنها، سهولة التقدير الكمي للبيانات الاقتصادية. فالمؤشرات الأساسية التي لا غنى عنها، في مثل هذه الحالات، ليست دقيقة دقة البيانات الاقتصادية. والمؤشرات في المثال المدرج أدناه محدودة القيمة إذا كان المقصود بها قياس التقدم المحرز في تحقيق الأهداف المعلنة.

المؤشر	الهدف
حضور التلاقيات، الانتقادات الصريحة داخل التعاونية	تحسن تداول المعلومات
نسبة النساء في هيئات صنع القرار	التكافؤ بين الرجال والنساء
عدد المشاركين في دورات التدريب	تحسن تدريب الأعضاء

تطرح المؤشرات المعروضة مسألة معرفة ما إذا كانت النتائج الكيفية ممكنة القياس بواسطة وسائل القياس الكمي. فعدد المشاركين لا يفيد شيئاً عن نوعية التدريب، أو لا يبين مدى تطبيق المتدربين لما تلقوا من تدريب. وقد يكون الدافع للمشاركة في الدورات التدريبية الشعور بضرورتها تجنباً للمشكلات، أو تلافياً للضرر الذي قد ينجم عن عدم المشاركة.

تؤكد التجارب في بلدان عديدة صحة هذا القول، حيث كان ثبات عدد أعضاء التعاونية يعتبر دليلاً على رضا الأعضاء عن خدمات تعاونيتهم. وقد تؤكد بطلان ذلك، إذ أن الكثيرين من الأعضاء غير الراضين ظلوا أعضاء في التعاونية بسبب انعدام الخيارات البديلة.

يمكن القول كقاعدة عامة أنه يتعين أن تكون المؤشرات:

- صحيحة يتعذر دحضها
- موثوقة، يعول عليها
- وثيقة الصلة بالموضوع
- حساسة
- دقيقة واضحة
- ذات كفاءة تكاليفية
- مناسبة لوقت استعمالها.

يعطي المثال التالي فكرة عن التعقيدات المصادفة في البحث عن مؤشرات ملائمة للأهداف الاجتماعية:

يفترض لتعاونية تسويق للأقطان، في أحد بلدان إفريقيا الشرقية، أن تتلقى مساعدة جهة راعية أوروبية في سياق برنامج تعاون ثنائي، عبر مشروع بحدود ٥٠٠٠٠ دولار. يتسم الوضع الراهن للتعاونية بالسماوات التالية: عدد الأعضاء مائة عضو؛ المساحة المزروعة بالقطن تساوي هكتاراً واحداً للعضو الواحد؛ طرق الزراعة تقليدية، أي زراعة بعلية بأدوات يدوية بسيطة؛ يغلّ الهكتار الواحد ٥٠٠ كغ سنوياً. لا يوجد مستودع في متناول التعاونية، الأمر الذي يؤدي إلى فقد ٢٠ في المائة من القطن المجني (نتيجة السرقة، والحشرات، ورياءة الطقس، الخ...). يستطيع الأعضاء تحقيق فائض سنوي مقداره ٣٠٠٠٠ دولار.

يتعين تقييم البدائل المقترحة الثلاثة للبت في الاقتراح الذي ينبغي إيلاؤه الأولوية:

- شراء جرارين
- بناء مستودع
- إنشاء نظام للري

(مثال مأخوذ من (Dülfer 1981: 36).

لا يمكن تقييم المقترحات استناداً إلى الربحية فقط، إذ يتعين أن يناقش أعضاء التعاونية كذلك، التغييرات النوعية التي تسبب بها المقترحات المختلفة، مثل الأثر الاجتماعي لاستعمال جرارات مشتركة، والدخول إلى المستودع، والآثار التي تخلفها على المدى الطويل الزراعة المروية، ومسؤوليات صيانة مرافق الري الخ... والمقارنة بين المقترحات الثلاثة تعني المقارنة بين الآثار المحتملة الاجتماعية، والتقنية والاقتصادية. ويصعب في الحقيقة تقرير ماذا يمكن قياسه واستعماله كمؤشرات للانتقال من الوضع الراهن إلى الوضع المستقبلي، بعد الأخذ بأحد المقترحات الثلاثة.

يمكن لإشراك أكبر عدد ممكن من الأعضاء في تقرير مؤشرات التقدم باتجاه تحقيق الأهداف الاجتماعية، أن يساعد في جعل الأعضاء يتبنون الأهداف، وفي توفير ما يحفزهم على العمل لتحقيقها.

هناك بعض المجموعات التي تبدأ عملية اختيار المؤشرات باجتماع لاستدراج الأفكار (انظر طرق التدريب).

هذه الطريقة تستهلك الكثير من الوقت، شأنها شأن الإجراءات التشاركية جميعها، ولكنها تسفر عن مناقشة شاملة واتفاق بين الأعضاء. وكذلك، كلما ازداد عدد الأعضاء الذين يعتادون هذه الطرق أصبح استعمالهم لها أقل استهلاكاً للوقت وأكثر كفاءة.

تنظيم جمع البيانات

بعد إنشاء لجنة التقييم أو مجموعة الرصد والتقييم بمشاركة المعنيين، وبعد البت في الأهداف والمؤشرات، تتضمن الخطوات التالية:

- التحقق من المعلومات التي يتعين جمعها
- البت في تقنيات جمع المعلومات
- تقدير المهارات والقدرات والموارد المتاحة
- توزيع مهمات جمع البيانات
- العمل على توفير الموارد التي لا تزال غير متاحة بعد
- وضع إطار زمني (أخذاً في الاعتبار لعوامل مؤثرة مثل المعوقات الموسمية، والأعياد الدينية، وميعاد التقييم، الخ...)
- اتخاذ قرار بشأن الذين ينبغي استهلال العمل معهم وأين. (يفضل الناس الذين تسهل إقامة علاقات معهم).

من الوسائل الفعالة لجمع البيانات الجارية، إعداد قائمة بمهمات الرصد ومواعيد محددة تنفذ بها المجموعات.

تحليل البيانات

بعد عملية الجمع ينبغي مقياس المعلومات بالنسبة للمؤشرات. والطريقة العملية لذلك هي البدء بتنظيم المعلومات المجمعة حسب الهدف، باستعمال عدة أوراق وكتابة هدف في رأس كل منها. ويمكن استعمال ورقة أخرى لتدوين أي تناقض أو نقصان في البيانات. عند الانتهاء من هذه العملية تناقش المجموعة بكاملها أهم الاستنتاجات المدونة تحت كل هدف.

تعميم النتائج المستخلصة

أكثر الأشكال اعتياداً لتوزيع البيانات هو إدراجها ضمن تقارير يجري تلخيصها خلال الاجتماعات. ويتعين أن يوقر التقرير السنوي، والتقرير عن الأنشطة الترويجية، وتقارير التقييم، أو التقارير الأخرى التي تعدها مجموعات العمل، أن تعطي صورة واضحة عن الوضع الراهن للتعاونية.

