

دليل المجموعات المشتركة

خطوط توجيهية لاقامة روابط وشبكات
مجموعات صغار المزارعين



منظمة الأغذية
والزراعة
للأمم المتحدة



تستطيع مجموعات صغار المزارعين أن تزيد من اقتصادياتها ومن قوتها على المساومة بالانضمام إلى المجموعات الأخرى التي تعمل في نفس النشاطات. وتعتبر هذه الروابط المشتركة بين المجموعات منتهى مهما يستطيع فيه صغار المزارعين اكتساب المهارات الجديدة على إدارة المنظمات الأكبر حجما. كما يمكن أن تستخدم كوسائل إنمائية مفيدة لا لمساعدة المزارعين على حل مشكلاتهم الخاصة فحسب، بل وتيسر مهمة الحكومات في دعم جهودهم.

ويبين هذا الدليل كيف تستطيع الروابط المشتركة بين المجموعات، باستخدام منهج تشاركي، أن تنشئ وتدير مجموعات في المناطق الريفية. وهذا الدليل موجه إلى منطقي المجموعات أو منطقي روابط المجموعات المشتركة، والمرشدين وغيرهم من موظفي التنمية الريفية لمساعدة المجموعات العاملة على إنشاء وإدارة الأعمال المشتركة بين المجموعات.

وقد جرت تغطية عملية تشكيل المجموعات ذاتها في دليل منطقي المجموعات في حين يرد وصف لتطور أعمال المجموعات في دليل أعمال المجموعات. ويمكن الحصول عليهما من منظمة الأغذية والزراعة.

دليل المجموعات المشتركة

خطوط توجيهية لاقامة روابط وشبكات
مجموعات صغار المزارعين

بيان المحتويات

٥	تقديم
٦	شكر وتقدير
١	مقدمة
١	لماذا هذا الدليل؟
٢	القراء المستهدفون
٢	هيكل الدليل
٥	الجزء ألف تكوين رابطة لمجموعات صغار المزارعين
٧	القسم الأول ما هي رابطة مجموعات صغار المزارعين؟
٩	القسم الثاني متطلبات النجاح
٩	النضوج الجماعي
١٠	العوامل المحلية والخارجية
١٥	منشط المجموعات
١٧	القسم الثالث التحرك لبدء العملية
١٧	هدف وغرض مشترك
١٩	تحديد الأهداف
٢١	اتخاذ القرار بشأن الخدمات التي تقدمها الرابطة للأعضاء
٢٥	القسم الرابع تحديد المنظمة
٢٥	من الذي يضطلع بماذا؟
٢٦	الجمعية العمومية للأعضاء
٢٧	فريق إدارة الرابطة
٢٨	مجلس الرابطة

الأوصاف المستخدمة في هذا المطبوع وطريقة عرض موضوعاته لا تعبر عن أي رأي خاص لمنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة فيما يتعلق بالوضع القانوني لأي بلد أو إقليم أو مدينة أو منطقة، أو فيما يتعلق بسلطاتها أو بتعيين حدودها وتخومها.

حقوق الطبع محفوظة. ويجوز إعادة استنساخ ونشر المواد الواردة في هذا المطبوع للأغراض التعليمية أو غير ذلك من الأغراض غير التجارية دون أي ترخيص مكتوب من جانب صاحب حقوق الطبع بشرط التنويه بصورة كاملة بالمصدر. ويحظر إعادة استنساخ هذا المطبوع لأغراض إعادة البيع أو غير ذلك من الأغراض التجارية، دون ترخيص مكتوب من صاحب حقوق الطبع. وتقدم طلبات الحصول على هذا الترخيص مع بيان الغرض منه وحدود استعماله إلى:

The Chief, Publishing and Multimedia Service, Information Division, FAO,
Viale delle Terme di Caracalla, 00100 Rome, Italy
أو بواسطة البريد الإلكتروني: copyright@fao.org
© FAO 2001

تقديم

حدد الإطار الاستراتيجي لمنظمة الأغذية والزراعة للفترة ٢٠٠٠ - ٢٠١٥ العيوب التي تعاني منها الأسواق، وجوانب الضعف في دعم المؤسسات وبيئة السياسات غير المواتية باعتبارها العوامل الرئيسية التي تحول دون تعبئة الموارد للتنمية الزراعية والريفية. فهذه العوامل تثبط من الاستثمار في الأصول والخدمات الإنتاجية، وتعوق تبني التكنولوجيا والممارسات الملائمة. ولذا، يتعين توفير بيئة سياسات ومؤسسا تشجع على تعبئة الموارد، وزيادة كفاءة الدعم المقدم للمؤسسات التي تتكيف مع الظروف المتغيرة وتصبح أكثر انفتاحا على المستخدمين، وزيادة الاستجابة لعوامل السوق من جانب الزراعة ومصايد الأسماك ووحدات الإنتاج الأخرى والصناعات الزراعية ومؤسسات التسويق.

والتحدي بالنسبة لمنظمة الأغذية والزراعة لا يكمن عموما في ترشيد إنتاج إحدى السلع بمعزل عن غيرها، بل الترويج لمناهج نظم شاملة، والتسليم بالأبعاد الاقتصادية والاجتماعية، بما في ذلك المساواة بين الجنسين، لعمليات نقل التكنولوجيا الملائمة وتطبيقها، وعلى وجه الخصوص، توجه مساهمة المنظمة نحو إنتاج الأدوات المعيارية والخطوط التوجيهية المعنية بتعزيز مؤسسات دعم التنمية الزراعية والريفية وتيسير تكيفها مع الظروف المتغيرة، وإجراء التعديلات الهيكلية في نظم الإنتاج والتصنيع والتسويق حتى يمكن الاستجابة لأنماط الاستهلاك الناشئة.

وفيما يتعلق بالفقر والأمن الغذائي، فإن منظمة الأغذية والزراعة تعالج العوامل الرئيسية التي تسهم في الاتجاهات المثيرة للقلق في البيئة الخارجية - استمرار الفقر، واتساع الفجوة بين الأغنياء والفقراء، والاختلال في الحصول على منافع التقدم الاقتصادي والتكنولوجي واستمرار مخاطر حالات الطوارئ المعقدة والمتصلة بالكوارث. وفي هذا السياق، توجه استراتيجية المنظمة نحو:

- زيادة الفرص المتاحة أمام فقراء الريف لتعزيز سبل معيشتهم وتنويعها واستمراريتها؛
- دعم الجهود الرامية إلى تقوية المؤسسات المحلية ووضع السياسات

٢٩	اختيار قادة راشدين للرابطة
٣٠	رسوم العضوية وأتعاب الخدمات
٣١	التمثيل والتصويت في مجلس رابطة مجموعات صغار المزارعين
٣١	صنع القرار والعضوية الأساسية
٣٤	الشفافية، والإبلاغ، والمساءلة في صنع القرار

الجزء باء تطوير رابطة مجموعات صغار المزارعين

٣٩	القسم الأول إدارة الخدمات
٣٩	مبادئ عامة
٤٢	إدارة مختلف خدمات الأعضاء

٥٦	القسم الثاني ادارة الرابطة
٥٧	حل المشكلات المشتركة في صنع القرار الجماعي
٥٩	عدم المساواة في التزام ومشاركة المجموعات

٦٥	القسم الثالث رصد أداء رابطة مجموعات صغار المزارعين
٦٦	إبقاء مجلس الرابطة وأعضاؤه على علم بصورة سليمة
٦٨	إمسالك السجلات المالية وإعداد التقارير
٦٩	ماذا يتعين على الرابطة أن تعرفه؟
٧١	أنواع نظم السجلات المالية
٧٧	دفاتر الحسابات الأساسية للرابطة
٨١	تسجيل المعاملات في النظام المحاسبي

٨٢	القسم الرابع ادارة النمو
٨٢	التوسع في الحجم والتعقيد
٨٦	التخطيط للنمو
٨٨	تعليم الأعضاء
٩٠	التطلع إلى الخارج والتعاون مع الجهات الخارجية
٩٢	الإبقاء على تدفق المعلومات

٩٥	الملحق خطة لمنح علاوة في الراتب لمنشطي روابط مجموعات صغار المزارعين
----	---

٩٨	قراءات أخرى
----	-------------

وبإيجاز، فإن التعاون في وضع هذا المطبوع شمل العالم بأسره. ويتضمن المطبوع، استنادا إلى خبرات المنظمة لأكثر من عشرين عاما في هذا المجال، مشورة مفصلة لمنشطي المجموعات عن دعم منظمات صغار المزارعين الأكثر فعالية المستدامة في الناحية المالية.

سانتياجو فيونيس

مدير،

قسم التنمية الريفية

منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة

والتشريعات التي تتيح حصول النساء والرجال، بقدر أكبر من المساواة، على الموارد الطبيعية والاقتصادية والاجتماعية ؛

■ زيادة كفاءة وفعالية القطاعين العام والخاص في الاستجابة للاحتياجات المتعددة والمتباينة لسكان الريف المحرومين ؛

■ ترويج الاستراتيجيات والأساليب المستدامة التشاركية التي تستجيب لاحتياجات الجنسين التي تعتمد على الجهود الذاتية وبناء القدرات وتمكين الناس ؛

■ المساعدة في توجيه الاستثمارات في قطاعات الزراعة ومصايد الأسماك والغابات.

وتعمل المنظمة بنشاط، تنفيذا لجزء من هذه الاستراتيجية واسعة النطاق، للترويج لروابط مجموعات صغار المزارعين، باعتبارها وسيلة لتوفير الخدمات وتعزيز قدرات صغار المنتجين على مساعدة أنفسهم. وتقام روابط مجموعات صغار المزارعين من خلال إقامة الربط بين المجموعات الصغيرة غير الرسمية التي أثبتت فعاليتها كأداة يعتمد عليها في تحقيق التنمية الريفية المستدامة القائمة على المشاركة. ففي منتصف السبعينات، كانت منظمة الأغذية والزراعة رائدة في استخدام منهج المجموعات الصغيرة في آسيا من خلال برنامجها لتنمية صغار المزارعين، ثم بعد ذلك في أفريقيا وأمريكا اللاتينية في إطار برنامج المشاركة الشعبية. وفي كلا البرنامجين، نظر إلى تكوين المجموعات الصغيرة على أنه خطوة أولى في عملية أطول تستهدف إقامة منظمات أكثر سلامة واستدامة لخدمة احتياجات صغار المنتجين في الريف.

وتتمثل الخطوة الثانية في إقامة صلات تعاون فيما بين المجموعات الصغيرة لتعزيز اقتصاديات الحجم وقوة التسويق لديها. وفي هذا الضوء، تعتبر روابط مجموعات صغار المزارعين خطوة وسيطة هامة نحو إقامة تعاونيات مزارعين وروابط منتجين قائمة على قدر أكبر من المشاركة ويتحكم فيها ويمولها الأعضاء أنفسهم. وفي أوائل التسعينات، أجرت المنظمة سلسلة من دراسات الحالة عن روابط المجموعات الناشئة في كل من غانا وإندونيسيا وكينيا ونيبال وسيراليون وسري لانكا وزامبيا. وفي عام ١٩٩٨، عقد قسم التنمية الريفية مؤتمرا عالميا، عن طريق البريد الإلكتروني بشأن هذا الموضوع شارك فيه أكثر من ٤٠٠ أخصائي في هذا الشأن. وأعدت المنظمة، مستعينة بالدراسات ومؤتمر البريد الإلكتروني، مشروع مخطط لهذا الدليل، ووزعته على فريق من المساهمين الدوليين لإبداء تعليقاتهم النهائية.

شكر وتقدير

يشكل هذا المطبوع عمل وجهد مجموعة من المتعاونين، قدم الكثير منهم وقتهم دون مقابل. ومع أن من المتعذر توجيه الشكر والتقدير إلى كل فرد من الذين عملوا في هذه المهمة، فإننا نود أن نوجه الشكر على وجه الخصوص إلى :

- أولاً وقبل كل شيء إلى الكثير من الموظفين الميدانيين لبرنامج تنمية صغار المزارعين ومشروع برنامج المشاركة الشعبية الذين ساعدوا في رعاية وإقامة شبكات مجموعات صغار المزارعين. فهم الأفراد الذين وقفوا على خط الجبهة الذين ساعدوا في إعداد هذا الدليل، ونأمل في أن ينتفعوا أيضاً به.
- كاميرون كلارك، منسق المنظمة السابق لبرنامج تنمية صغار المزارعين في آسيا الذي قاد عملية دراسات الحالة التي أجريت عن شبكات صغار المزارعين في سري لانكا وزامبيا.
- سودا ابريو، المدير السابق لمشروع برنامج المشاركة الشعبية في سري لانكا ونائب مدير وحدة إنشاء مجموعات صغار المزارعين في وزارة الزراعة السريلانكية، الذي أجرى دراسات مماثلة في إندونيسيا ونيبال (ساعدته في ذلك باقتدار في نيبال كالاس بياكوريال).
- المشاركون الذين يزيد عددهم على ٤٠٠ شخص في المؤتمر الذي عقد عن طريق البريد الإلكتروني عن روابط مجموعات صغار المزارعين، والمحاضرون الذين ساعدوا في توجيه وتحفيز المناقشات وهم بيتر أوكلي ونورمان ابهوف، وجيريت هولزر وكولن ماككون، وفيرونا جروفيرمان، وكاميرون كلارك، وسودا دي ابريو، وبيرنارد، فان هيك، وكريستين كاهاندا، وأنطوان فاياسوي وأوتو هوسبيس، وروزانا بانجيتان وتوجير لورانس الذين أشرفوا على المؤتمر وساعدوا في إعداد مشروع المخطط المفصل الذي اعتمد عليه في هذا الدليل.
- وأخيراً وليس آخراً، أولئك الأشخاص الذين أبدوا تعليقات قيمة وموضوعية عن مشروع هذا الدليل وهم انريك اندراد، وكريستين كاهاندا، وارليك كوبر، ومسعود الملك، وبيكاجانسين، وعلى وجه الخصوص بيرنارد فان هيك، وفريق إنتاج المطبوع - جريم توماس (المحرر) ومهدي النمر (الإخراج) وليوناردو فيري وأمينة النمر (الرسوم).

جون راوس

كبير الأخصائيين

إدارة المؤسسات الريفية والمشاركة في منظمة الأغذية والزراعة

مقدمة

لماذا هذا الدليل؟

هذا الدليل هو الثالث في سلسلة الكتيبات الميدانية التي تصدرها منظمة الأغذية والزراعة عن إنشاء مجموعات صغار المزارعين. ويغطي الكتيبان الأولان وهما "مرجع منشط الجماعة" (المنظمة، ١٩٩٤)، ودليل الأعمال التجارية الجماعية (المنظمة، ١٩٩٥) تشكيل المجموعات وإدارة الأعمال التجارية الجماعية، وخصص كل من الكتيبين مساحة لموضوع إقامة روابط المجموعات، وان لم يكن بقدر كبير من التعمق. ويسعى هذا الكتيب الثالث إلى سد تلك الفجوة.

ففي غضون السنوات الخمسة والعشرين الماضية، روج العديد من الوكالات الإنمائية والمنظمات غير الحكومية للمجموعات الصغيرة من أجل تعزيز قدرات الجهود الذاتية الجماعية لدى صغار المزارعين. ونظرا لصغر حجم هذه المجموعات (ما بين ٨ إلى ١٥ عضوا)، فقد أثبتت أنها وسيلة ممتازة لمساعدة صغار المزارعين في اكتساب المهارات الأساسية في مجال إدارة الأعمال التجارية الصغيرة وحل المشكلات. كما أنها قناة تتسم بالكفاءة لتسليم الخدمات الإنمائية التي تقدمها الحكومات والمنظمات غير الحكومية ومؤسسات التمويل.

المصطلحات

يسري تعبير "صغار المزارعين" (الذي يعني المزارعين على النطاق الصغير المستخدم في هذا الدليل على جميع الفئات الأخرى من المنتجين المحرومين في الريف بما في ذلك مجتمعات الصيد الحرفية، والرعاة الرحل، والعمال المعدمين، وصغار الحرفيين والأجراء منخفضي الدخل).



القراء المستهدفون

يتوقع أن يكون هذا الدليل مفيدا لما يلي :

• مجموعات صغار المزارعين، ومنتشطي المجموعات

فالمستخدمون المستهدفون الأوائل هم أعضاء المجموعات وقادتها بالإضافة إلى منتشطي المجموعات الذين يعملون معهم بصورة مباشرة. فمنتشطو المجموعات، بما في ذلك المشجعين الريفيين وغيرهم من عوامل التغيير، هم الوسطاء الرئيسيون في عملية إنشاء روابط مجموعات صغار الموظفين حيث أنهم على صلة مباشرة بالمجموعات التي تحاول تطوير نفسها.

• الوكالات التي تروج لإنشاء مجموعات صغار المزارعين

قد يكتسب موظفو الأجهزة الحكومية والمنظمات غير الحكومية القطرية فهما أفضل للطريقة التي يتم بها تعزيز روابط المجموعات المشتركة بصورة مستدامة. كما قد يستخدمون هذا الدليل في المساعدة في تدريب منتشطي المجموعات، وتنمية روابط مجموعات صغار المزارعين.

• موظفو وكالات التنمية الدولية

قد يحصل موظفو المنظمات الدولية على نظرة متعمقة جديدة عن الدور الذي يمكن أن تضطلع به روابط مجموعات صغار المزارعين في الاستراتيجيات المتعلقة بالتنمية الديمقراطية المستدامة.

هيكل الدليل

ينقسم هذا الدليل إلى جزأين هما :

• **الجزء ألف:** المعنون تشكيل رابطة لمجموعات صغار المزارعين، يناقش الشروط المسبقة اللازم توافرها لنجاح إنشاء روابط المجموعات المشتركة، وكيفية البدء في إنشائها، ووضع أهدافها، وتحديد هيكلها ودستورها وإجراءاتها.

• **الجزء باء:** المعنون تطوير رابطة مجموعات صغار المزارعين، يركز على إدارة خدمات المجموعات المشتركة، ومسك السجلات، وتخطيط النمو، وتثقيف الأعضاء وشبكات التعاون مع روابط مجموعات صغار المزارعين.

وينتهي الدليل بملحق عن خطة حوافز مرتبات المنشطين، وقائمة بالمطبوعات التي يمكن قراءتها لزيادة المعارف في هذا المجال.

غير أن المجموعات الصغيرة المختلفة لا تملك، في كثير من الأحيان، الموارد اللازمة لمتابعة أهدافها العريضة - مثل تحسين مرافق المجتمع المحلي، واكتساب فرص الوصول إلى الأسواق الخارجية، أو التأثير في العمليات السياسية. وفي تلك الحالات، يتعين توفير نوع من التعاون المشترك بين المجموعات لتحقيق النتائج.

وقد تقاربت المجموعات الصغيرة، في كثير من البلدان، في طائفة من شبكات التعاون غير الرسمي نطلق عليها اسم روابط صغار المزارعين. وتهدف هذه الشبكات إلى إفادة مجموعات صغار المزارعين الأعضاء فيها، والأعضاء الأفراد من خلال زيادة معارفهم، وتحقيق اقتصاديات الحجم، وتعزيز قدراتهم على المساومة.

ومما يؤسف له أن هؤلاء المعنيين بالترويج (روابط مجموعات صغار المزارعين، لم تكن لديهم حتى الآن أي خطوط توجيهية عملية أو دليل ميداني عن طريق وضع وإدارة هذه الكيانات المعقدة. ولذا، فإن هدف هذا المطبوع هو توفير مزيد من المعلومات العملية الأكثر تعمقا عن الموضوع. ويهدف، على وجه الخصوص، إلى مساعدة المجموعات في إقامة روابط مشتركة بين المجموعات تكون قادرة على تمويل وإدارة نشاطاتها الخاصة باستخدام مواردها الخاصة ودون حاجة إلى أي عون خارجي.

ولا يدعى هذا الدليل أنه يجيب على جميع الاستفسارات ذات الصلة بإقامة روابط مجموعات صغار المزارعين. ومع ذلك، فإننا نأمل في إمكانية تنقيح خطوطه التوجيهية العامة وتحسينها لتلائم الظروف المحلية. وإننا نشجع، وهذا الأمر مائل في الأذهان، مستخدمي هذا الدليل على ترجمته إلى لغتهم الخاصة وتكييف محتوياته وفقا للظروف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية السائدة. ويمكن أن تشمل عملية التكييف مثلا تعديل النص أو تلخيصه أو تبسيطه، واستخدام رسوم أخرى، أكثر مناسبة لإبراز النقاط المهمة.



الجزء ألف

**تكوين رابطة لمجموعات
صغار المزارعين**

القسم الأول

ما هي رابطة مجموعات صغار المزارعين؟

رابطة مجموعات صغار المزارعين عبارة عن رابطة محلية المستوى وطوعية تتمتع بالحكم الذاتي لمجموعات صغار المزارعين. وتنشأ هذه الرابطة وتمول من جانب مختلف أعضاء المجموعات التابعة لها لتزويدهم بالخدمات والمنافع التي تساعد في تحسين أحوالهم الاقتصادية والاجتماعية.

ويعني ذلك أن رابطة مجموعات صغار المزارعين عبارة عن منظمة "من المستوى الثاني" لمجموعات صغار المزارعين. وهي تتكون من مستويين مختلفين من الأعضاء وتمثلهم:

- مجموعاتها الأعضاء أي المجموعات التابعة للرابطة
- أعضاؤها الأساسيون أي الأعضاء الأفراد في جميع المجموعات التابعة لها.



القسم الثاني

متطلبات النجاح

روابط مجموعات صغار المزارعين الناجحة لا تنشأ من فراغ. فتكوين هذه المجموعات وتطويرها يتأثران بكثير من العوامل: درجة النضج لدى مجموعات صغار المزارعين التي ترغب في تشكيل رابطة، ومختلف الظروف المحلية والخارجية، ومهارة منسطي المجموعات.

النضج الجماعي

إن أهم المتطلبات هو "النضج الجماعي" أي ضرورة أن تكون مجموعات صغار المزارعين التي تود أن تجتمع معا في رابطة متعددة وراغبة وقادرة على أن تفعل ذلك. فإذا لم تكن ناضجة، فإن محاولات إنشاء رابطة للمجموعات سيكون مآلها الفشل.

- فلا بد أن يكون لدى المجموعات التي ترغب في تكوين رابطة:
- قيادة جيدة، ومشاركة نشطة من جانب الأعضاء في اجتماعات المجموعة ونشاطاتها
- درجة عالية من التضامن فيما بين الأعضاء
- نشاطات جماعية مدرة للدخل وحسنة التحديد ومستوى عال من الاعتماد على الذات (لم يعد لديها حاجة إلى استمرار الدعم من جانب منشط المجموعة)
- القدرة على تسليم المنافع أو الخدمات المثمنة لأعضائها
- القدرة على إدارة شؤونها المالية بكفاءة وسداد الديون فورا
- كفاية المدخرات الجماعية لتغطية احتياجاتها وأية مخاطر أو تكاليف ترتبط بتكوين وتطوير رابطتها
- اهتمام واضح بالتعاون بين المجموعات لحل المشكلات المشتركة التي تؤثر في المجموعات المجاورة
- الثقة في أن التعاون بين المجموعات سيحقق لها منافع اقتصادية واجتماعية ملموسة

وثمة فروق هامة بين مجموعة صغار المزارعين ورابطة مجموعات صغار المزارعين. فأولا: تخدم الرابطة أعضاء أكبر بكثير من أعضاء المجموعة الواحدة. فرابطة مجموعات صغار المزارعين العادية تتكون من خمس إلى عشر مجموعات. ويتراوح مجموع الأعضاء بين ٢٥ و ١٥٠ فردا يعيشون عادة في قرية واحدة أو مجموعة من القرى والقرى الصغيرة المجاورة.

ثانيا، فإن صانعي القرار الرئيسيين في مجموعة صغار المزارعين هم الأعضاء فرادى. أما في الرابطة، فإن كل مجموعة من المجموعات التابعة تنتخب ممثلا للتصرف نيابة عن أعضائها. ويتخذ هؤلاء الممثلون معظم قرارات الرابطة.

وتشترك روابط مجموعات صغار المزارعين في أي خدمة أو نشاط تقرره المجموعات الأعضاء فيها. وتقع هذه الخدمات، عادة، في أربع فئات رئيسية هي: التنسيق بين المجموعات والتدريب، شراء المدخلات والسلع بالجملة، تسويق منتجات مجموعات الأعضاء بالجملة، تجميع خدمات المدخرات والقروض.

الروابط ذاتية التمويل والمربحة والمستدامة

إننا نركز، في مختلف أجزاء هذا الدليل، على إقامة روابط مجموعات صغار المزارعين ذاتية التمويل والمربحة والمستدامة. "فبالاستدامة" نعني القدرة على إدارة شؤونها لفترات طويلة دون الاعتماد المفرط على الدعم الخارجي. ففي حين أن بعض هذه الروابط قد يحتاج إلى دعم بالإعانات في مراحلها الأولى - لتغطية تكاليف بناء القدرات والتدريب، فإن تجربة منظمة الأغذية والزراعة تبين أنه بدون الاعتماد المالي على الذات، لن تبقى إلا بضعة مجموعات لفترة طويلة.

والأهمية التي تكتسي الاعتماد المالي على الذات تمثل رسالة صعبة موجهة إلى المزارعين الذين تعودوا على المناهج شديدة الدعم لتنمية صغار المزارعين. غير أن الكثيرين يدركون الآن أن الدعم بالإعانات آخذ في التناقص.

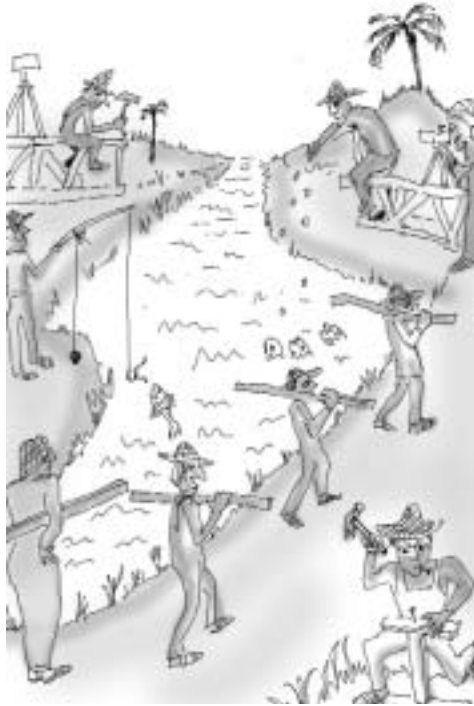
وتدرك الكثير من الحكومات أن للترويج لروابط مجموعات صغار المزارعين المحلية وذاتية التمويل فوائد جمّة. فهي تعفي هذه الحكومات من أعباء مالية، كما أنها تقود الطريق إلى إنشاء منظمات محلية أكثر صحة ومشاركة، منظمات مجهزة ومحفزة بصورة أفضل للعمل في شراكة مع الحكومات ووكالات التنمية التابعة للمنظمات غير الحكومية

والمجموعات التي تتقاسم مشكلة واحدة - وتحتاج لأيد كثيرة لحلها، لديها سبب وجيه للتعاون لأن كل مجموعة تنتظر منفعة من نتيجة ذلك. كذلك، فإنه إذا لم تكن المجموعات تنتظر الحصول على منافع من التعاون بين المجموعات، فإن من المستبعد أن تدعم هذا التعاون. فعلى سبيل المثال، فإن للمزارعين المستأجرين، والعمال المعدمين، وصغار المزارعين المستقلين، مواقف مختلفة في كثير من الأحيان تجاه الاستثمار والمخاطر. ولذا قد يكون من الصعب جمعهم في رابطة واحدة.

رابط وهدف مشتركان

المجموعات قريبة من بعضها الآخر.

المجموعات التي تقيم بالقرب من بعضها الآخر تتزايد احتمالات تكوينها لرابطة. وأحد الأسباب العملية لذلك هو الحاجة إلى عقد الاجتماعات على فترات منتظمة وبحضور أعداد كبيرة - فالسير مسافة ١٠ كيلومترات يتطلب جهداً أكبر وتضحية أعظم بالوقت عن السير مسافة كيلومتر واحد.



مشاركة النساء. تستطيع النساء، بل

ويجب، أن تضطلع بدور هام في تكوين رابطة مجموعات صغار المزارعين. غير أن شكل مشاركتهم يعتمد على العادات والتقاليد المحلية. غير أنه يمكن القول إجمالاً بأن نساء الريف أكثر ارتباطاً بأسرهن، وأقل حركة ونشاطاً في صنع القرار خارج الأسرة. ففي بعض المجتمعات، لا تستحب المجموعات المختلطة (من الذكور والإناث) خارج الأسرة. ولذا تشجع الكثير من وكالات التنمية المجموعات المنفصلة من النساء والرجال بدلاً من المجموعات المختلطة.

كذلك، فإن تكوين روابط مجموعات صغار المزارعين خالصة من الذكور وروابط مجموعات صغار المزارعين خالصة من الإناث يعتبر فكرة جيدة في بعض الأحيان. فعلى سبيل المثال، فإن مجموعات الذكور قد تنظم إلى بعضها البعض لإنتاج القمح والذرة أو الأرز في حين أن زوجاتهم قد تنشئ رابطة لإدارة مطحنة محلية للغلال أو غير ذلك من نشاطات التصنيع.

وعلى ذلك، فإن المجموعات التي تظهر جميع هذه المؤشرات على النضج الجماعي والتي قد تكون قد بدأت بالفعل بعض أشكال التعاون مع المجموعات الأخرى، هي المجموعات المرشحة الممتازة لتكوين روابط مجموعات صغار المزارعين.

نحو النضج الجماعي



العوامل المحلية والخارجية

العوامل المحلية

لدى المجموعات رابط وهدف مشتركان. فتكوين الرابطة يتم بقدر أكبر من اليسر والسهولة عندما تشترك المجموعات في اهتمامات ومشكلات واحتياجات متماثلة. فالمجموعات التي تشترك في وجهات نظر وآراء مشتركة أكثر استعداداً للعمل معاً نحو تحقيق هدف مشترك. وهي أقل عرضة لإضاعة الوقت في الجدل والصراع.

وحتى عندما يكون للمجموعات خلفيات مختلفة، قد تكون قادرة على إقامة رابط بينها. فكل ما يكونوا في حاجة إليه هو هدف مشترك يتجاوز قدرة مجموعة واحدة تعمل بمفردها - مثل شراء البذور والأسمدة بالجملة، وإصلاح جسر مفض إلى القرية أو بناء عيادة صحية للمجتمع المحلي.

النساء معدلات منخفضة في كثير من الأحيان. ولذا، فإن من المهم أن يكون بعض أعضاء الرابطة على الأقل، وخاصة القادة المنتخبين في الرابطة، على مستويات جيدة من الإلمام بالقراءة والكتابة ومهارات الحساب. فإذا كان القادة أميين، فيمكن للأعضاء الآخرين الملمين بالقراءة والكتابة أو تلاميذ المدارس مساعدتهم في مسك السجلات السليمة. ومن الأفكار الجيدة في هذا المقام تشكيل لجنة للتعليم أو التدريب داخل الرابطة لتحسين قدرات الإلمام بالقراءة والكتابة لدى جميع أعضاء الرابطة.

المجموعات على علاقات طيبة بالسلطات المحلية. قد يفكر قادة المجتمع المحلي أن تكوين رابطة لمجموعات صغار المزارعين سوف يحدث اضطراباً في النظام السائد بشكل أو بآخر. ويتعين على المجموعات المعنية ومنشطي المجموعات، للحصول على تأييد هؤلاء القادة، طمأنتهم إلى أن رابطة مجموعات صغار المزارعين ستساعد كل فرد - المجتمع المحلي وقادته والمجموعات. وما أن يتم توعية قادة المجتمع المحلي ويرون المنافع الإيجابية من الرابطة، سيصبحون أكثر تأييداً لها.

وفيما بعد عندما تبدأ نشاطات الروابط في التوسع خارج المنطقة المحلية، قد يتعين إقامة علاقات طيبة مع السلطات الخارجية. ومرة أخرى، يمكن تحقيق ذلك عن طريق طمأننة هذه السلطات إلى أنها ستستفيد. ويتعين على الرابطة أن تظهر أنها مستعدة للتعاون مع الوكالات الأخرى وأصحاب الشأن وليس التنافس معهم.

العوامل الخارجية

تشجيع المجموعات غير الرسمية أو على الأقل تحملها. ففي بعض البلدان، يمكن أن تشكل القوانين التي تحكم عدد المنظمات الريفية وحجمها وتمثيلها الجغرافي مشاكل للمجموعات التي تود تشكيل رابطة لمجموعات صغار المزارعين. وفي تلك الحالات، قد يكون من الأيسر الإبقاء على الرابطة في شكل غير رسمي. إذ أنه حتى في المجتمعات الأكثر تنظيماً، تشجع السلطات المحلية، أو على الأقل تتحمل بعض الروابط غير الرسمية (للأغراض الدينية والثقافية والاجتماعية والرياضية أو الأعمال التجارية). فعليك أن تنظر حولك، فإذا كانت هناك رابطة أو رابطتان غير رسميتان في المنطقة المحلية، فإن من الأرجح أنه يمكنك بدء رابطة أخرى.

المجموعات لا تعتمد على الإعانات. تقدم الحكومات والجهات المتبرعة والمنظمات غير الحكومية، في كثير من الأحيان، منحا أو قروضا أو مدخلات مدعمة لمساعدة المجموعات الصغيرة على تكوين وتطوير رابطتهم.

وقد يكون من العسير على منشطي المجموعات المشتركة من الذكور العمل بصورة مباشرة مع مجموعات الإناث. وفي تلك الحالات، قد يكون من الأفضل استخدام منشطات لمساعدتهم في إنشاء روابط مجموعات الإناث.

لا بد من الاستماع إلى أصوات النساء أيضاً



مجموع الأعضاء لا يزيد على ١٥٠. لمجموعات صغار المزارعين الناجحة عادة عدد صغير من الأعضاء يتراوح بين ٥ و ١٥ فرداً. وعادة تبدأ أيضاً روابط مجموعات صغار المزارعين الناجحة بعدد صغير من المجموعات التابعة لها. والعدد الأمثل لمجموعات كل رابطة يتراوح بين ٥ و ١٠ (أي مجموع الأعضاء يتراوح بين ٢٥ و ١٥٠ فرداً). فالروابط الصغيرة أسهل في الإدارة وتيسر تعلم المهارات الجديدة. وبعد أن تكتسب الرابطة خبرات جديدة، وتتعلم إدارة العمليات الأكثر تعقيداً، يمكنها التفكير في التوسع.

ومن المنطقي، لدى تكوين الروابط، الجمع بين المجموعات المتماثلة في الحجم وفي مرحلة التطور. إذ يساعد ذلك في ضمان بدء جميع المجموعات العمل على قدم المساواة تقريباً، وأن تسهم جميعها بصورة متساوية في الرابطة، وعدم سيطرة أية مجموعة بمفردها على المجموعات الأخرى.

أعضاء بعض المجموعات على الأقل ملمون بالقراءة والكتابة. فروابط مجموعات صغار المزارعين تحتاج إلى الاحتفاظ بسجلات مكتوبة للقرارات التي تتخذ والمساهمات التي تسدد، والدخل الذي تم إداره والخدمات التي تمت تأديتها. فهذه السجلات تساعد على تجنب الخلافات وسوء الفهم فيما بين أعضاء الرابطة. غير أن معدلات الإلمام بالقراءة والكتابة بين صغار المزارعين وخاصة

بيد أن أهداف إحدى الوكالات قد تتناقض مع هذا الهدف. فعلى سبيل المثال، فإن إحدى الوكالات قد تشجع الأعمال التجارية الريفية باستخدام القروض المدعومة في نفس الوقت الذي تقوم فيه إحدى المجموعات بمحاولة تشجيع المدخرات الطوعية، ومعدلات الفائدة الواقعية على القروض، والسداد الفوري. وفي هذه الحالة، فإن الوكالة حسنة النية تقوض الجهود التي تبذل لتحقيق الاعتماد المالي على الذات. وأفضل أسلوب لمعالجة هذا الموقف هو مناقشة هذه المسألة مع الوكالة، ومحاولة الوصول إلى تنسيق وتناسق أفضل في الأهداف.



منشآت المجموعات

يتمثل دور منشآت المجموعات، في كثير من النواحي، مع الدور الذي يضطلع به منشآت المجموعة*. فمنشآت المجموعات، شأنه شأن منشآت المجموعة، يهتم أساساً بمساعدة صغار المزارعين، كما أنه حسن التدريب على تيسير إنشاء المجموعات الصغيرة. ويعمل منشآت المجموعات لا كقائد بل كمستشار أو ميسر لمساعدة الأعضاء والقادة على تنمية قدراتهم الخاصة على تحليل المشكلات وحلها. غير أن هناك أيضاً بعض الاختلافات الهامة

* لمزيد من المعلومات عن دور منشآت المجموعة، أنظر المشاركة في الواقع العملي (المنظمة، روما ١٩٩٠) ومرجع منشآت المجموعة (المنظمة، روما ١٩٩٤).

غير أنه نادراً ما تكون هذه "المنح" دون مقابل. فالمناخ يطلب عادة شيئاً في المقابل - الولاء، الطاعة أو المشاركة في الأرباح. ولذا، فإن على المجموعات أن تدرس العروض المقدمة بمنتهى الدقة.

ويمكن أن تساعد الإعانات رابطة مجموعات صغار المزارعين في البداية. غير أنها لا تؤدي بالضرورة إلى منظمات مستدامة. فالواقع أن التجربة تثبت أن العكس هو الذي يحدث في كثير من الأحيان. فالإفراط في الاعتماد على الإعانات يخلق التبعية، ويثبط ذلك بدوره استقلالية الرابطة واعتمادها المالي على الذات، وكلاهما مهم لتحقيق التنمية طويلة الأجل.

بدون قروض، تذكر الرابطة بوثيرة أسرع



ومن ناحية أخرى، فإن استخدام الإعانات من آن لآخر، إذا ما أحسن تخطيطه بصورة مؤقتة وعلى نحو متناقص بمرور الوقت، يمكن أن يساعد في تطبيق التكنولوجيات والأفكار الجيدة. والنقطة الرئيسية هنا هي ضرورة استخدام الإعانات بهدف أسمى هو تعزيز قدرات الرابطة لكي تدير شؤونها وتمول عملياتها.

المجموعات تتعاون مع وكالات التنمية. تستطيع المجموعات أن تستفيد من العمل مع الوكالات الحكومية وتلك التابعة للجهات المتبرعة والمنظمات غير الحكومية التي تدعم تنمية صغار المزارعين في مجالاتها. وقد تتباين أهداف كل وكالة عن الأخرى مثل تسليم الخدمات الصحية في الريف أو توفير التدريب على الأعمال التجارية الصغيرة. غير أنه مادامت هذه الأهداف تكمل بعضها الآخر، وتدعم هدف روابط مجموعات صغار المزارعين المستدامة، لن تكون هناك مشكلة. (أنظر أيضاً ص ١٠٢، الوصول إلى العناصر الخارجية والتعاون معها).

القسم الثالث

التحرك لبدء العملية

ما هو أنسب وقت لتكوين رابطة مجموعات صغار المزارعين؟ أنه عادة الوقت الذي يبدأ فيه العديد من مجموعات صغار المزارعين في رؤية إمكانية تحقيق منافع واضحة من التعاون بين المجموعات، ومن وجود أهداف مشتركة واضحة التحديد. غير أن الوصول إلى هذه النقطة قد يستغرق وقتاً - فمجموعات صغار المزارعين تعمل عادة في معزل عن بعضها الآخر، دون أن يكون لديها فكرة واضحة عما تفعل المجموعات الأخرى.

ويتغير هذا الوضع عندما يبدأ أعضاء من إحدى المجموعات في الاتصال مع أعضاء أو أصدقاء في المجموعات الأخرى. ويدركون أنهم يشتركون في نفس المشكلات أو الأفكار. وتتطور عملية التفاعل عادة ببطء. غير أنه بوسع منسب المجموعات أن يدفع هذه العملية من خلال التشجيع على عقد الاجتماعات المشتركة بين المجموعات لمناقشة المشكلات المشتركة وتنظيم الدورات التدريبية المشتركة بين المجموعات عن موضوعات ذات اهتمام مشترك أو ترتيب تبادل الزيارات فيما بين المجموعات أو قادتها. ومرحلة التفاعل هي أول خطوة نحو إنشاء رابطة مجموعات صغار المزارعين.

هدف وغرض مشتركان

ما أن يبدأ أعضاء المجموعة في رؤية المنافع المحتملة من التعاون بين المجموعات، يمكن لمنسب المجموعات أن يشجعهم على بدء المناقشات بصورة رسمية بشأن المشكلات المشتركة. وقد تشمل هذه المشكلات:

- نقص خدمات الإرشاد الزراعي في المنطقة
- الحاجة إلى شق طريق للوصول إلى السوق
- ارتفاع تكاليف المدخلات الزراعية
- انخفاض أسعار منتجات المجموعات

والتغلب على هذه المشكلات هدف يمكن أن يركز عليه الجميع. فهو يساعد الناص على التكافل، ويمنحهم غرضاً مشتركاً ويعزز من التضامن الجماعي. وقد تكون هناك مشكلات مشتركة كثيرة في حاجة إلى حل. ولذا، يتعين على المجموعات أن ترتب أولوياتها - أي تحديد أي المشكلات أكثر أهمية

بين تنشيط المجموعات الصغيرة وتنشيط روابط مجموعات صغار المزارعين. ففي المقام الأول، فإن معظم القرارات في رابطة مجموعات صغار المزارعين تتم من جانب ممثلين منتخبين للمجموعات التابعة لها وليس من جانب أعضاء المجموعة. ولذا، فإن منشط الرابطة في حاجة إلى أن يلم بكثير من المعلومات عن طريق صنع القرار الجماعي وكيفية تيسير تلك العملية على المستوى المشترك بين المجموعات (ولمزيد من التفاصيل بشأن بعض المشكلات ذات الصلة بصنع القرار المشترك بين المجموعات، أنظر الجزء باء - ٢).

وثانياً، فإنه نظر لأن أعضاء المجموعات كأفراد لا يشتركون بصفة مباشرة في صنع القرار، فإن ثمة حاجة إلى إجراءات جديدة للتأكد من أن الرابطة تمثل بالفعل أعضائها الأساسيون. ويمكن لمنسب المجموعات أن يساعد في إقامة "المراجعات والموازنات لضمان، مثلاً، أن الأموال التي تمت تعبئتها، والأرباح التي اكتسبت، تستخدم في الأوجه المحددة لها وتتم المساءلة بشأنه بطريقة تتسم بالشفافية والوضوح. ويمكن أن تساعد خبرات منشطي المجموعات وتدريباتهم الميدانية أعضاء الرابطة على تجنب الوقوع في أخطاء جسيمة.

ويمكن قياس نجاح منشط المجموعات النهائي في ضوء ما يحققه من اعتماد الروابط التي نشطها على الذات ومدى ما تصل إليه من استدامة. ولذا، فإن مهمة هذا المنشط الأساسية هي تعزيز قدرات الاعتماد على الذات هذه، أي تعليم أعضاء الرابطة كيفية حل مشكلاتهم الخاصة بمواردهم الخاصة وجهودهم الذاتية. وما أن ينتهي هذا العمل، يتعين على المنشط أن ينتقل إلى مساعدة المجموعات الأخرى على التحرك قدماً إلى الأمام.

تحفيز منشط المجموعات خطة لزيادة الراتب

يشعر منشط المجموعات، شأنه شأن معظم الناس، بالتشجيع من خلال المكافآت التي يحصل عليها نظير عمله الجيد. وفي حين أن المكافآت غير المالية مثل اختيار "منسب المجموعات لهذا الشهر" - قد تكفي، فإن الحوافز المالية تحظى أيضاً بالتقدير. ويمكن أن تتخذ هذه الحوافز شكل زيادة في الراتب ترتبط بتحسينات يمكن قياسها في أداء الروابط التي ينشطونها (أنظر الملحق لمزيد من التفاصيل).

تحديد الأهداف

تقوم المجموعات، خلال مناقشاتها الأولية، بتحديد المشكلات المشتركة وترتيب أولوياتها. كما يتعين على المجموعات أن تكون فكرة تقريبية عن الكيفية التي قد تستفيد بها من تكوين الرابطة. وعليها الآن أن تجلس وتحدد، بوضوح أكبر، أهداف رابطة مجموعات صغار المزارعين ونشاطاتها وخدماتها المقترحة. فإذا كان لدى المجموعات فكرة واضحة عن الكيفية التي يمكن أن يساعد بها التعاون بين المجموعات تحقيق أهدافها، فإن الأمر الأكثر احتمالاً هو أن هذه الرابطة سوق تنجح. وهذه تعتبر مرحلة حرجية في تكوين الرابطة وتتطلب جهوداً مركزة. غير أنه أحسن استخدام الوقت الذي مضى.

تشكيل لجنة تنظيمية

من الأفكار الجيدة لتيسير المناقشات المتعمقة بين المجموعات تكوين لجنة تنظيمية صغيرة للرابطة، تتألف من شخص من كل مجموعة مهمة. ويتمثل دور اللجنة التنظيمية في تحديد أهداف وخدمات الرابطة بالتشاور مع المجموعات (أنظر ص ٢٠). وينبغي أن تتخذ هذه العملية شكل الإياب والذهاب. فأولاً: تجتمع اللجنة وتناقش إحدى القضايا أو مجموعة من القضايا. ثم يبلغ كل عضو في اللجنة مجموعته بنتائج هذه المناقشات. ويمكن بعد ذلك مناقشة القضايا المعلقة أو التي ظلت بدور حل داخل كل مجموعة. ثم تجتمع اللجنة لمناقشة مواقف المجموعات إلى أن يتم التوصل إلى توافق في الآراء. وقد تتطلب هذه العملية عدة دورات من اجتماعات اللجنة والمشاورات الجماعية.

وبغية تحريك العملية، يتعين تشجيع المجموعات المهمة على دراسة قائمة بالمشكلات المشتركة ثم النظر فيما إذا كانت المجموعات لديها القدرة الجماعية على حلها. وسوف تتمكن بعد ذلك من وضع استراتيجية لحل كل مشكلة، وتقييم المنافع والتكاليف المتوقعة. وقد تقرر، بعد هذا التقييم، أن المنافع المتوقعة من استراتيجيتها المقترحة ليست جذابة. ويصبح بوسعها عندئذ، استكشاف الاستراتيجيات البديلة إلى أن تصل إلى مرحلة الاقتناع. وهذا هو الشكل الذي قد تبدو به هذه العملية.

والحاحا، وأيها يأتي في المرتبة الثانية والمرتبة الثالثة وهكذا. وما أن تحدد المجموعات أهم مشكلاتها، يمكنها أن تقرر الأعمال التي يتعين القيام بها، والكيفية التي يمكن أن تساعد بها رابطة مشتركة بين المجموعات في تحقيق هذه الأهداف.

وقد يتعين عليها مناقشة:

- ما هي النشاطات أو الخدمات التي يمكن أن توفرها رابطة مجموعات صغار المزارعين للمجموعات الأعضاء فيها؟
- ما هي المنافع الاقتصادية والاجتماعية، وتكاليف المشاركة في الرابطة.
- هل نريد من الرابطة أن تحل مجرد مشكلة قصيرة المدى أم مشكلة طويلة الأجل أيضاً؟
- كيف ستشارك كل مجموعة؟
- أين ستجد الموارد لتمويل نشاطاتها؟

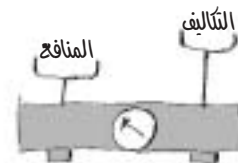
وقد تتشاور المجموعات أيضاً مع السلطات المحلية ووكالات التنمية التي يمكن أن تقدم الدعم الفني وغيره من جوانب الدعم. ويترك للمجموعات اتخاذ القرار بشأن المدى الذي يتعين الوصول إليه في إشراك هذه العناصر الخارجية في مناقشاتها. ومع ذلك، ينبغي إبقاء هذه العناصر على دراية بما يجري، إذ أن استبعادها من العملية قد يؤدي إلى إثارة الشكوك وعدم الثقة.

هل ستفوق المنافع التكاليف؟

المتوقعة. وتجتمع كل مجموعة بصورة منفصلة لمناقشة هذه القضايا

إلا أن عليها أن تظل على اتصال مع المجموعات المهمة الأخرى. وتتمثل إحدى المهام الهامة لمنشط المجموعات في تشجيع هذه المناقشات.

فإذا قررت المجموعة في نهاية المطاف أن تكاليف مشاركتها تفوق المنافع، فعليها أن تفكر مرتين قبل أن تنضم إلى رابطة مجموعات صغار المزارعين.



يمكن أن يحقق تكوين رابطة مجموعات صغار المزارعين منافع كثيرة للمجموعات الأعضاء، إلا أنه يمكن أيضاً أن يتسبب في زيادة التكاليف. فصنع القرار يكون بطيئاً في بعض الأحيان، والاحتفاظ بالتضامن والولاء بين المجموعات قد يكون صعباً. فكل مجموعة مهمة تقرر بنفسها ما إذا كانت المنافع المتوقعة الحصول عليها من الانضمام معاً تفوق التكاليف

قد تتخذ العملية المشار إليها أعلاه عدة جولات من المناقشات قبل تغطية جميع النقاط. وينبغي أن تكون النتيجة عبارة عن بيان واضح بالأهداف مثل "نريد تحسين دخل أعضائنا" أو "نريد مساعدة الأعضاء على تسويق محاصيلهم".



اتخاذ القرار بشأن الخدمات التي تقدمها الرابطة للأعضاء

ما أن تنتهي المجموعات من تحديد أهدافها العامة، سيتعين عليها أن تتساءل: ما نوع الخدمات التي ينبغي أن تضطلع بها الرابطة لمساعدتنا في تحقيق أهدافنا؟ وسيتعين عليها التوصل إلى اتفاق في الآراء بشأن ما ينبغي عمله وإعداد مشروع خطة عمل بشأن طرق تنفيذ ذلك. وتباين نشاطات الرابطة وخدمات أعضائها إلا أنها تميل إلى التركيز في الفئات التالية:

- نشاطات زيادة الدخل المباشرة. ويشمل ذلك تقديم الدعم للمشروعات الجارية أو الجديدة التي تحقق دخلاً. فعلى سبيل المثال، قد تزيد المجموعات، من خلال العمل معاً، من إنتاج المحاصيل الغذائية أو النقدية، وتنمية عمليات تربية الحيوان على النطاق الصغير، وتربية الأحياء المائية على النطاق الصغير، والزراعة المختلطة بالغابات أو التصنيع الزراعي. وقد تشمل الأعمال التجارية الصناعات الريفية الصغيرة مثل الحدادة وصنع الأدوات الزراعية الصغيرة، أو إصلاح المركبات الآلية.

تحديد الأهداف

الخطوات

تحديد المشكلات المشتركة

ما هي المشكلات المشتركة التي ينبغي التركيز على حلها أولاً. وما هي المشكلة التي تأتي في المرتبة الثانية؟

تحديد الأهداف المشتركة للرابطة

كيف تساعدنا الرابطة في حل هذه المشكلات؟ وما هو هدفها الأول وهدفها الثاني وغير ذلك؟

تقييم الموارد والقدرات الداخلية

ما هي الموارد (الأراضي، المباني، المواد، المعارف، الخبرات، المدخرات الجماعية) التي يمكننا استخدامها لحل المشكلات؟

تحديد الخدمات التي تقدمها الرابطة

للمساعدة في تحقيق الهدف

ما هي الخدمات التي ستوفرها الرابطة؟

تقييم المنافع والتكاليف

هل ستفوق المنافع التي يحصل عليها أعضاء الرابطة تكاليف إدارتها (من حيث وقت الأعضاء ومكان الاجتماعات، والمساهمات النقدية والمعدات والمرافق وغير ذلك)؟

اتخاذ قرار بالمضي قدماً أو عدم ذلك

هل ستفوق المنافع التي يحصل عليها أعضاء المجموعة التكاليف؟

- إذا كان الأمر كذلك، انتقل إلى الخطوة التالية
- إذا كان الأمر غير ذلك، ارجع وابدأ من جديد

تنقيح هدف الرابطة

كيف تجعل هذا الهدف أكثر واقعية وقدرة على التحقيق؟



اختيار الخدمات الصحية التي تقدم للأعضاء

- يتعين أن تجرى عملية اختيار "الخدمات الصحية التي تقدم للأعضاء"، أي أفضل الخدمات التي تناسب الموارد المالية والمهارات الفنية للمجموعات الأعضاء، بعناية فائقة. والأسئلة الرئيسية التي ينبغي دراستها والإجابة عليها تشمل:
- ما هي الخدمات التي تحتاجها المجموعات؟
 - هل تملك الرابطة القدرة الفنية على تقديم هذه الخدمات؟ هل هناك جهات أخرى تقدم هذه الخدمات؟ وإذا كان الأمر كذلك، هل تستطيع الرابطة تقديم الخدمات بتكلفة أقل وبكفاءة أعلى مع استمرارها في تغطية تكاليف التشغيل التي تتكبدها بل وتحقيق بعض الأرباح الصغيرة؟
 - كيف سيجرى تمويل هذه الخدمات - في البداية من مساهمات الأعضاء، ثم من خلال الرسوم على مستخدمي هذه الخدمات أو عمولات الوكلاء؟ أم بطريقة أخرى؟
 - ما هي الموارد التي ستكون مطلوبة وكيف سيجرى تعبئتها؟
 - ما هي الطريقة التي ستتبع في تنظيم هذه الخدمات وإدارتها. كيف ستوزع المهام؟
 - من هم مستخدمو ومشترى الخدمات أو المنتجات التي تقدمها الرابطة؟ وما هي المعلومات المطلوبة عنهم؟
 - كيف سيتم رصد التقدم وبواسطة من؟

وسوف يعتمد القرار الخاص بالنشاطات أو الخدمات التي ستضطلع بها الرابطة على كثير من العوامل. وقد يتغير بعض هذه العوامل مع توسع الرابطة ونضجها. وقد يتعين على الرابطة أن تعدل من أهدافها ونشاطاتها وخدماتها مع مراحل تطورها.

- الخدمات المقتصدة في التكاليف. وهذه عبارة عن الخدمات التي تزيد من دخل المجموعات من خلال الحد من التكاليف مثل عن طريق شراء المدخلات أو السلع الاستهلاكية بالجملة والتسويق الجماعي لمحاصيل عدة مجموعات.
- خدمات دعم الإنتاج. تهدف هذه الخدمات إلى توفير ظروف مواتية لإنتاج المجموعات. وتشمل دمج حيازات الأعضاء لاستخدامها في الزراعة المشتركة، وتطهير قنوات الري، وإصلاح الطرق، وكهربة القرى. وعلى مستوى السياسات، قد تنظم الروابط حملات لإصلاح قوانين الحيازة.
- خدمات تنمية المجتمع المحلي. قد تقرر المجموعات التعاون في النشاطات الاجتماعية والثقافية مثل النهوض بالتعليم والصحة والصحة العامة والترويج لتنظيم الأسرة، وحل المشكلات البيئية. وهناك، في كثير من الحالات، حاجة حادة إلى العمل المشترك بين المجموعات للترويج للتغذية الأفضل وتخزين الأغذية وإقامة إمدادات المياه النظيفة.



اختيار الخدمات

الخطوات

الأسئلة التي توجه

ماذا سيكون عليه نطاق النشاطات والخدمات؟ وكيف سيتم تنظيمها؟

هل نحن متأكدون من امتلاكنا لموارد كافية للاضطلاع بالنشاطات/الخدمات المقترحة؟ إذا كان الرد بالنفي، عد إلى الخطوة 4 أعلاه أما إذا كان الرد بالإيجاب، فانتقل إلى الخطوة التالية

تحديد نطاق الخدمات والنشاطات التي ستقدم

إعادة دراسة الموارد اللازمة والمنافع الصافية المتوقعة

والآن وقد اتفقنا على الأهداف والخدمات من سيتولى ماذا ومتى وكيف، ومن سيتولى تقييم ورصد هذه الأعمال

وضع خطة عمل مهنية لإنشاء الرابطة

القسم الرابع

تحديد المنظمة

لا شك في أن المنافع الاقتصادية من جراء التعاون المشترك بين المجموعات هي منافع كثيرة تشمل انخفاض تكاليف المدخلات الزراعية، وزيادة أسعار المنتجات، وزيادة سلطة الناس على حل المشكلات المشتركة، وزيادة قوة السوق على تحقيق الأهداف الاقتصادية. غير أن فعالية التعاون بين المجموعات، تتطلب حسن التشجيع وحسن التنظيم وحسن الإدارة.

ولا يوجد نموذج عام للرابطة. كيف تستطيع رابطة للمجموعات المشتركة أن تنظم نفسها؟ وتدير أموالها؟ وتلائم القدرات والاحتياجات الخاصة للمجموعات الأعضاء فيها؟. كذلك، فإن نوع الخدمات التي تريد الرابطة تقديمها للأعضاء تؤثر في طريقة تنظيمها - فعلى سبيل المثال، فإن الرابطة التي تشترك في التسويق الجماعي قد تنظم بطريقة تختلف عن الرابطة التي تتولى مسائل الادخار والتسليف.

وسيكون هيكل الرابطة، في بداية الأمر، بسيطاً تماماً. إذ يتكون من ممثل واحد عن كل مجموعة تابعة، ورئيس أو قائد للرابطة يوجه اجتماعاتها ويدير أعمالها. غير أنه مع بدء التوسع في النشاطات وخدمات الأعضاء، ستزيد مسؤوليات قادة الرابطة أيضاً. وقد يتعين في مرحلة لاحقة تفويض بعض مهامهم ومسؤولياتهم لأشخاص آخرين أو إنشاء فرق مهمات خاصة أو لجان خدمات لإدارة النشاطات بقدر أكبر من الفعالية.

من الذي يضطلع بماذا؟

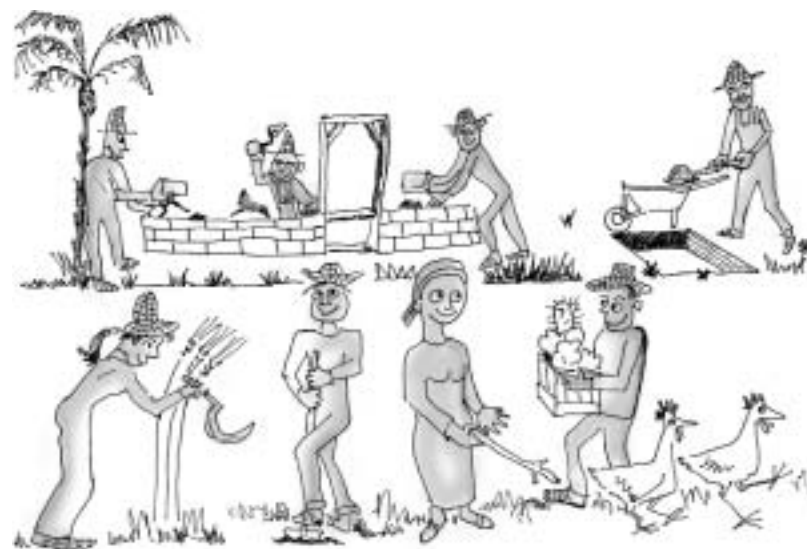
تنشأ الرابطة وتمول من قبل جميع الأعضاء في المجموعات التابعة لها، أي "العضوية الأساسية" في الرابطة. والفرص هو أن تزودهم بالخدمات والمنافع القيمة. ولذا، فإن العضوية الأساسية تمتلك رابقتها وتراقب أعمالها في نهاية المطاف. ويدعو أعضاء المجموعات التابعة في بعض الأحيان إلى إجماع الجمعية العمومية للأعضاء - أي ممارسة هذه الرقابة من خلال الاجتماعات الدورية مع إدارة الرابطة، وبوتيرة أكبر، من خلال ممثلي مجموعتهم.

بعض النقاط التي يتعين دراستها

تذكر أن نشاطات الرابطة وخدماتها تهدف إلى تلبية احتياجات جميع المجموعات التي تريد أن تنضم معها. فإذا لم تلب احتياجات المجموعات فسرعان ما ستفقد هذه الأخيرة الاهتمام وترحل.

- ولدى البت في أي نشاط أو خدمة، يتعين على المجموعات أن تدرس:
 - لا بد أن تغطي الإيرادات التكاليف. فكلما تصبح الرابطة سليمة من الناحية الاقتصادية، لا بد أن تغطي الإيرادات المتحققة من الرسوم التي يدفعها مستخدمو الخدمات أو اشتراكات الأعضاء تكاليف توفير الخدمات. فإذا لم تستطع الرابطة أن تحقق إيرادات كافية، فسوف تخسر مالا، وإذا استمرت على ذلك طويلاً، لن يكتب لها البقاء. أما، من ناحية أخرى، إذا نجحت الرابطة في تحقيق عائدات تفوق التكاليف، سيتوفر لديها أموال إضافية للاستثمار في توسيع نطاق خدماتها أو في القيام بنشاطات مجتمعية.
 - خدمة واحدة أم خدمات متعددة؟ إن تقديم بضعة خدمات فقط للأعضاء يعني عدد قليل من المشكلات - فإدارة الخدمات المتعددة قد تكون أكثر صعوبة. وبمجرد أن يكتسب قادة الرابطة وأعضاؤها المزيد من الخبرات ويتعلمون مهارات الإدارة، عليهم زيادة عدد النشاطات. ولكن الأفضل البدء ببساطة!

خدمات مفردة أو خدمات متعددة؟ كل شيء يعتمد على المجموعة



فريق إدارة الرابطة

تنتخب الجمعية العمومية للأعضاء فريق الإدارة أي القادة الذين ستوكل إليهم الإدارة اليومية للرابطة. ويتألف هذا الفريق عادة من رئيس وأمين وأمين صندوق. ومن الأفكار الجيدة، في الروابط الأكبر حجماً، انتخاب أيضاً منابوين لكل منصب - أي نائب رئيس ونائب أمين، ونائب أمين صندوق - لتولي المنصب في حالة مرض المسؤول الرئيسي أو عدم وجوده.



■ رئيس الرابطة هو رئيس الممثلين في الرابطة ورئيس فريق الإدارة. ولذا، فإنه هو أو هي مسؤول عن التشغيل العام للرابطة. كما يتولى الرئيس عادة أو المناوب رئاسة اجتماعات مجلس إدارة الرابطة (أنظر أدناه).

■ أمين الرابطة مسؤول عن تسجيل محاضر جميع اجتماعات الرابطة وجميع القرارات التي يتم التوصل إليها في تلك الاجتماعات، كتابة. فالتسجيل الكتابي الدقيق لوقائع اجتماعات الرابطة يكتسي أهمية حيث أنه يساعد كل شخص على تذكر القرارات السابقة والأعمال التي اتخذت بشأنها. ويتوقع في كل اجتماع للرابطة أن يقوم الأمين بقراءة محاضر الاجتماع السابقة بصوت عال ودعوة أعضاء الرابطة إلى تأكيد ذلك التسجيل أو تصحيحه.

■ أمين صندوق الرابطة يتولى مسؤولية مناقلة جميع المسائل النقدية الخاصة بالرابطة. وتشمل واجباته إمسك سجلات دقيقة عن اشتراكات الأعضاء المالية، وإصدار الإيصالات، وفتح الحسابات المصرفية، والاشتراك في التوقيع على الصكوك المالية وقسائم الدفع (مع رئيس الرابطة)، وتقديم تقارير عن الحالة المالية للرابطة في جميع اجتماعات الرابطة. وينبغي أن يكون أمين الصندوق ممن يجيدون الكتابة والقراءة، وموضع ثقة بدرجة كبيرة بالطبع.



الجمعية العمومية للأعضاء

تضم الجمعية العمومية للأعضاء جميع الأعضاء فرادى في المجموعات التابعة للرابطة. فعلى سبيل المثال، فإنه في رابطة تمثل ست مجموعات لكل منها خمس إلى ١٥ عضواً، تتألف الجمعية العمومية للأعضاء من عدد يتراوح بين ٣٠ و ٩٠ فرداً. أما في الروابط الكبيرة، التي تمثل ١٠ مجموعات مثلاً، فقد يصل مجموع الأعضاء إلى ١٥٠ فرداً.

وتتمثل المسؤولية الرئيسية للجمعية العمومية في الاجتماع بصفة دورية لوضع السياسة العامة للرابطة، وانتخاب زعماء الرابطة، وتحديد الرسوم التي يدفعها الأعضاء أو تقسيم أرباح نهاية العام واستعراض أداء الرابطة. ويقوم الأعضاء، خلال هذه الاجتماعات، باستعراض ومناقشة النشاطات الجارية والأوضاع المالية الحالية وسؤال هيئة المكتب. وتقدم الاقتراحات الخاصة بالنشاطات المقبلة للموافقة عليها أو تعديلها.

وعقد جمعية عمومية للأعضاء يعني جمع الكثير من الناس معا في وقت واحد. وقد تستغرق المناقشات بعض الوقت. ولذا، فإن اجتماعات الجمعية العمومية لا تعقد عادة إلا مرة أو مرتين في العام.

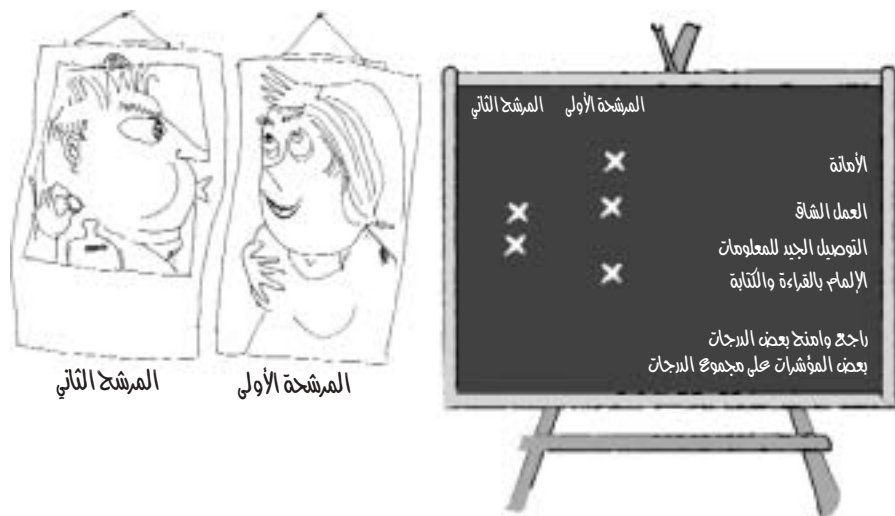
مجموعات المهام الأخرى ولجان الخدمات

وقد تنهض الحاجة، مع تطور الرابطة وتوسع نشاطاتها، إلى إسناد بعض المهام المتخصصة لأعضاء آخرين أو مجموعات مهام أو لجان خدمات. إذ يمكن لمجموعات المهام أن تخفف من الأعباء التي على كاهل فريق الإدارة، بمنحها المزيد من الوقت للتركيز على قرارات الإدارة الهامة. وقد تكون مجموعات المهام مؤقتة أو دائمة إلا أنها تحتاج، لكي تعمل بصورة سليمة، أن يكون لديها اختصاصات وأهداف واضحة. (أنظر الجزء باء - القسم الأول والقسم الثاني، لمزيد من التفاصيل).

اختيار قادة راشدين للرابطة

يتوقف نجاح الرابطة بدرجة كبيرة على قدرات وصفات القيادة لدى فريق الإدارة وأعضاء المجلس. ولذا، يتعين اختيار ممثلي المجموعات وقادة الرابطة بعناية. ما هي الصفات التي ينبغي توافرها لدى هؤلاء الناس؟

ينتخب ممثلو المجموعات للدفاع عن مصالح مجموعتهم داخل الرابطة. ولذا، لا بد أن يكونوا أناسا شرفاء وموصلين جيدين للمعلومات ويتمتعون ببعض الخبرات في إدارة المجموعات.



وبغية ضمان استمرارية القيادة من عام لآخر، فبدلاً من إجراء تغيير كامل كل سنة، يمكن تنويع طول الفترة الأولى لكل منصب حتى لا تقع جميع انتخابات جميع هيئة المكتب في نفس التاريخ.

مجلس الرابطة

نظراً لأن الجمعية العمومية للأعضاء لا تجتمع إلا مرة واحدة أو مرتين سنوياً، فمن المستصوب إنشاء جهاز صغير لاتخاذ قرارات لمساعدة فريق الإدارة في العمليات اليومية للرابطة - ويتألف هذا الجهاز الذي نطلق عليه عادة اسم مجلس الرابطة من ممثل منتخب واحد على الأقل من كل مجموعة تابعة. فعلى سبيل المثال، فإن المجلس يتألف من رابطة تتكون من خمس مجموعات، من خمسة ممثلين على الأقل (واحد من كل مجموعة)، ينتخب كل مرة لفترة سنة واحدة على الأقل. وتمثل كل مجموعة عادة في المجلس برئيسها بالإضافة إلى الأمين أو أمين الخزانة. وينتخب ممثل كل مجموعة لتمثيل مصالح مجموعة والدفاع عنها في اجتماعات مجلس الرابطة وفي نشاطات المجموعة.

وينبغي أن يجتمع مجلس الرابطة شهرياً على الأقل. ويستحسن أن يعقد اجتماعاته في نفس اليوم من الأسبوع - أي الاثنين الأول من كل شهر أو كل يوم اثنين إذا تعين عقد الاجتماعات بوتيرة أسرع. وينبغي تحديد مواعيد الاجتماعات في أوقات ثابتة ويعمم جدول الأعمال مسبقاً حتى يعرف جميع الأعضاء الموضوعات التي ستجرى مناقشتها.



وينبغي أن يكون مكان الاجتماع في وسط المنطقة التي تغطيها الرابطة. غير أنه بغية توفير المزيد من الشفافية والوضوح في أعمال الرابطة، قد تقرر المجموعات الأعضاء استضافة الاجتماعات في قراهم أو قراهم الصغيرة بالتناوب.

وعلاوة على ذلك، قد تطلب الرابطة من أعضائها سداد بعض الأتعاب مقابل استخدام إحدى الخدمات التي تقدمها. وتدفع كل مجموعة عادة نفس الأتعاب إلا أن الجمعية العمومية للرابطة لها أن تقرر التغيير إلى نظام تناسبي يحدد على أساسه حجم الأتعاب في ضوء نسبة ما تستخدمه كل مجموعة من الخدمات (أنظر الجزء باء، القسم الأول، لمزيد من التفاصيل).

وثمة نقطة أخرى ينبغي تذكرها هنا وهي أن الرسوم والأتعاب توفر إيرادات يمكن أن تستخدمها الرابطة بعد ذلك في خدمة أعضائها. وكلما زاد التضامن والإيرادات، أصبحت الرابطة أكثر قوة.

التمثيل والتصويت في مجلس رابطة مجموعات صغار المزارعين

تتم القرارات في مجالس معظم روابط مجموعات صغار المزارعين عن طريق توافق الآراء ولا يسمح لأي مجموعة بأن تكون لها سيطرة. فلكل ممثل لمجموعة صوت واحد فقط في المجلس بصرف النظر عن حجم أو أهمية هذه المجموعة. ويطلق على ذلك اسم مبدأ "صوت واحد لكل مجموعة".

ولذا، فإن من المستحسن، لدى إنشاء إحدى الروابط، ربط حقوق التصويت بالسداد المنتظم لرسوم العضوية وأتعاب الخدمات. وبأسلوب آخر، فإنه إذا لم تسدد مجموعة ما هذه الرسوم والأتعاب، تفقد حق التصويت. ويجرى توضيح هذه القاعدة من البداية. ففي الروابط الناجحة، تتعلم المجموعات الأعضاء تقاسم تكاليف الأعمال الجماعية بالتساوي. فلا ينبغي أن يكون هناك مجال في حافلة الرابطة للركوب مجاناً.

ومع توسع الرابطة في نشاطاتها، قد تتزايد مشاركة ممثل المجموعة في المجلس في الإدارة اليومية لشؤون الرابطة، ويتضاءل الوقت الذي يخصصه لواجباته أو واجباتها في المجموعة. وفي هذه الحالات، قد تنتخب المجموعة رئيساً بديلاً لها.

صنع القرار والعضوية الأساسية

تتخذ قرارات الرابطة بثلاث طرق رئيسية هي :

- في اجتماع الجمعية العمومية للأعضاء (الذي يعقد عادة مرة أو مرتين سنوياً) حيث تتخذ العضوية الأساسية في الرابطة القرارات الكبرى المتعلقة بالسياسات.

وينبغي أن يتمتع أولئك الذين ينتخبون في فريق الإدارة بنفس الصفات، وأن كان ينبغي أن تكون لديهم أيضاً رؤية أشمل للأمور. وينبغي أن يستثيروا الاحترام، وأن يتسموا بالقدرة على التوصل إلى التوافق في الآراء وإدارة النزاعات بين المجموعات ولديهم خبرات إدارة واسعة. فعلى سبيل المثال، لا بد أن يكون لدى رئيس الرابطة بعض الخبرات في التعامل مع السلطات المحلية وغيرهم من العناصر الخارجية الهامة. وقد لا يكون الإلمام بالقراءة والكتابة مهما لهذه المناصب في المراحل الأولى لإنشاء الرابطة، إلا أنه مهم في المدى الطويل.

وينبغي أن يكون لدى أمين الرابطة مهارات تنظيمية، وأن يكون ملماً بالقراءة والكتابة، وقادراً على الاحتفاظ بمحاضر دقيقة عن وقائع الرابطة. ومن الواضح أن من الضروري أن يكون أمين الصندوق ملماً بمبادئ الحسابات، والجمع وال طرح والضرب والقسمة.

النساء والشباب في مركز القيادة

أثبتت التجارب أن النساء والشباب، إذا ما أُتيحت لهم الفرصة، يكونون ممثلين جيدين في م جلس الرابطة، وقادة الرابطة، ومناوبين أو أعضاء في اللجان الخاصة الأخرى. ونظراً لأن النساء يملن في غالب الأحيان إلى أن يكن أكثر حرصاً على الأموال من الرجال، فإنهن ينجحن دائماً في منصب أمين الصندوق. ويستطيع الشباب، وخاصة إذا كانوا قد تلقوا حظاً كبيراً من التعليم، أن يقدموا إسهامات كبيرة في منصب نائب أمين الصندوق، وفي مناصب أمناء اللجان أو مساعدين لأماناتها، ويمكن بذلك تدريبهم ليصبحوا قادة للروابط في المستقبل.

رسوم العضوية وأتعاب الخدمات

هناك دائماً بعض المصروفات الناشئة عن إدارة الرابطة. فعلى سبيل المثال، لا بد من شراء الأوراق والأقلام وكتب التسجيل. وقد يتعين على أمين صندوق الرابطة أن يشتري بطاقة حافلة ليذهب إلى المصرف المحلي لفتح حساب. وقد يتعين توظيف بعض الاستثمارات الصغيرة لبدء نشاط لإدراج الدخل. ويتعين عادة على الرابطة لتغطية هذه المصروفات أن تطلب من المجموعات الأعضاء فيها دفع شكل من أشكال رسوم العضوية. ويمكن سداد هذه الرسوم مرة سنوياً أو مرة شهرياً.

الخطوة ٣: يمكن لمنشط المجموعات المشتركة أن يساعد المجموعات في اختيار طريقة صنع القرار. وهناك طرق مختلفة للتوصل إلى القرارات إلا أن أهمها ما يلي :

- توافق الآراء، أو الاتفاق الكامل. تتوافق الآراء يشمل عملية انصاب دقيقة، ومشاركة كاملة من الأعضاء في المناقشات. فهذه العملية تضمن تأمين المجموعات للقرارات وتحمي الأقليات من تجبر الأغلبية. غير أنها قد تؤدي إلى عقد اجتماعات طويلة وتأخير كبير في اتخاذ القرارات.

- الأغلبية. يتعين على الرابطة، في إطار قاعدة الأغلبية، أن تتفق على الأغلبية (٥١ في المائة أو أكثر من العضوية الكاملة) اللازمة للوصول إلى قرار. وكثيرا ما تتوصل الروابط إلى قرارات الأغلبية من خلال مناقشات قصيرة ورسمية بعض الشيء، يليها اقتراح نهائي حيث يرفع الأعضاء أيديهم. ويتحرك هذا الإجراء في كثير من الأحيان بقدر أكبر من السرعة ويؤدي إلى مداوات واضحة. غير أنها قد تؤدي إلى تكوين تحزبات وأغلبية مسيطرة داخل الرابطة.

- مناهج مختلفة. تستطيع الرابطة أن تستخدم أساليب مختلفة في التوصل إلى الأنواع المختلفة من القرارات. فبالنسبة للكثير من القرارات الروتينية ذات الصلة بعمل الرابطة، يكون التصويت بالأغلبية البسيطة هو الأسلوب الأسرع والأفضل. غير أن أسلوب توافق الآراء هو الأفضل بالنسبة للقرارات الأكثر أهمية التي قد تؤثر بصورة مباشرة في العضوية الأساسية بأكملها. فعلى سبيل المثال، فإن الرابطة قد تتطلب لكي تحمي أموال مدخراتها، توافق الآراء الكامل (أو أغلبية ٧٥ في المائة) للموافقة على أن تسحب إحدى المجموعات الأعضاء مدخراتها.

الخطوة ٤: بمجرد أن توافق المجموعات المهمة على الإجراءات، ينبغي تسجيلها في دستور مكتوب. وينبغي قراءة الدستور النهائي بصوت عال ومناقشته مع المجموعة بأكملها حتى يسمعه الجميع ويفهمه. وبهذه الطريقة، يصبح الأعضاء أكثر التزاما بالأهداف والإجراءات التي وضعوها.



- في اجتماعات مجلس الرابطة (التي تعقد مرة واحدة شهريا عادة) حيث يصدر ممثلو المجموعات التوجيهات قصيرة الأجل لفريق إدارة الرابطة.

- في الاجتماعات الأكثر وتيرة لفريق إدارة الرابطة، حيث تتخذ القرارات اليومية بواسطة المديرين المعيّنين وأعضاء الفريق الآخرين.

وتتطلع العضوية الأساسية - سواء بتصرفها المباشر من خلال الجمعية العمومية للأعضاء أو غير المباشر من خلال ممثلها المنتخبين في مجلس الرابطة، بمهمة ضمان أن يتصرف القادة والممثلون المنتخبون بطريقة سليمة، وأن يقومون بعمل جيد. وإذا لم يكن الأمر كذلك، فإن لها كامل الحق في إحلال آخرين مكانهم يكونون قادرين على القيام بالعمل بصورة أفضل فعلى أية حال، فإنهم ينتخبون قادتهم لخدمة مصالح المجموعة وليس مصطلحتهم الشخصية.

إجراءات صنع القرار العادل والفعال

تسير عملية صنع القرار المشترك بين المجموعات بطريقة سلسلة عندما تكون هناك قواعد وإجراءات يعترف بها الجميع. فإذا فشلت المجموعات الأعضاء في الاتفاق على الإجراءات، فإن الرابطة ستصل إلى القرارات بطريقة عشوائية وغير منسقة. وقد تحاول إحدى المجموعات المسيطرة اتخاذ جميع قرارات الرابطة أو أن الرابطة قد ينفرد عقدها تماما. وينبغي تشجيع المجموعات على وضع إجراءات ديمقراطية وفعالة لاتخاذ القرار. ويمكن أن يحدث ذلك في أربع خطوات :

الخطوة ١: تحدد المجموعات أنواع القرارات التي ستتخذها معا.

الخطوة ٢: يتعين على المجموعات التفكير في مدى تقديرها للعدالة والفعالية. وتتؤدي الإجراءات الديمقراطية في الأجل الطويل إلى زيادة نجاح الرابطة في تحقيق أهدافها. غير أنها يمكن أن تبطل أيضا من عملية صنع القرار. فإذا فرض مثلا، يتعين على مجلس الرابطة أن يتخذ قرارا سريعا وكان أحد ممثلي المجموعات متغيبا. فهل ينتظر المجلس عودة الممثل ويخاطر بفقدان فرصة اقتصادية؟ يستطيع منشط المجموعات المشتركة أن يزود المجموعات بأمثلة لأوضاع قد تنشأ ويسألهم عما يمكن أن يفعلوه عندئذ. وبهذه الطريقة، سوف تكون المجموعات مستعدة إذا ما نشأت هذه الظروف حقيقة.



الشفافية، والإبلاغ، والمساءلة في صنع القرار

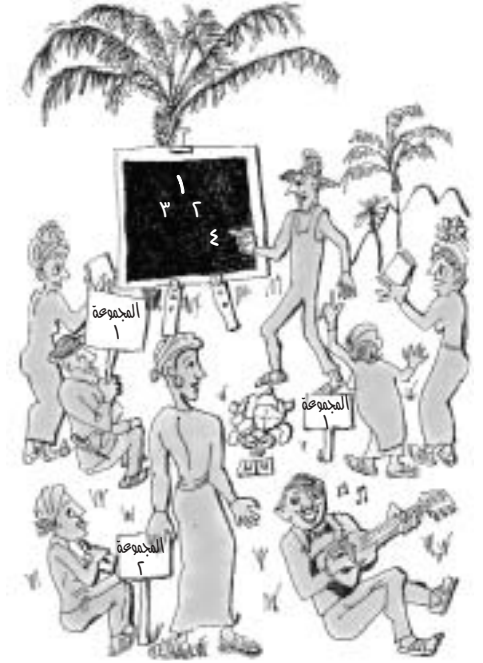
صنع القرار على مستوى الرابطة أمر مختلف

روابط مجموعات صغار المزارعين عبارة عن منظمات كبيرة نسبياً، والوحدة الأساسية لصنع القرار فيها هي المجموعة التابعة لها وليس أعضاء المجموعات فرادى. وتتخذ معظم القرارات على مستوى الرابطة بواسطة الممثلين المنتخبين في كل مجموعة. والممثلون في مجلس الرابطة، شأنهم شأن الممثلين في البرلمانات، يشتركون في العضوية للدفاع عن مصالح الناس الذين يمثلونهم. وهكذا، فإن صنع القرار يتخذ شكلاً غير مباشر - ممثل المجموعة "يقرر"، في اجتماع مجلس الرابطة، نيابة عن أعضاء مجموعة أو مجموعتها.

هل ثمة حاجة لقواعد وإجراءات مكتوبة؟

تضع العائلات القواعد للتقليل إلى أدنى حد ممكن من الجدل داخل الأسرة. وهذا ما تفعله المجموعات الأكبر حجماً مثل رابطة مجموعات صغار المزارعين. إذ أن وضع بعض القواعد والإجراءات الموحدة لانتخاب القادة، وتحديد الحقوق والمسؤوليات، وإدارة الاجتماعات وصنع القرارات فكرة لا بأس بها.

فنظراً لأن الأعضاء غالباً ما يتناسون القواعد الموضوعية، فلا بأس من تدوين هذه القواعد. فروابط مجموعات صغار المزارعين تضع، في مرحلة إنشائها الأولى عادة، دستوراً أو مجموعة القواعد المعيارية التي توافق عليها بعد ذلك الجمعية العمومية للأعضاء. فإذا ظهرت حاجة إلى تعديل الدستور فيما بعد، فيمكن تعديله بواسطة اجتماع خاص للجمعية العمومية.



عناصر لدستور الرابطة

الدستور عبارة عن وثيقة مكتوبة موجزة تضعها وتوافق عليها الجمعية العمومية للأعضاء. وهو يحدد أهداف وإجراءات الرابطة. ومن الضروري توافر مجموعة أساسية من "قواعد اللعبة". ويذكر الدستور كل فرد بأهداف الرابطة المتفق عليها والإجراءات التي ستتيح لضمان تعزيز مصالح جميع الأعضاء وحمايتها بصورة سليمة. والدستور يساعد على ضمان التشغيل السلس للرابطة. ويتباين دستور الرابطة من حيث التركيز والتعقيد اعتماداً على نوع النشاطات التي يختار أعضاؤها الاشتغال بها، غير أنها جميعاً تحتوى على العناصر التالية :

- الاسم والموقع والأعضاء المؤسسون
- الغرض والأهداف
- الخدمات الرئيسية التي ستقدمها
- الرابطة
- معايير العضوية
- الحقوق والواجبات والمسؤوليات
- الهيكل الرئاسي ودور ومسؤوليات
- مختلف أجهزة صنع القرار في الرابطة
- القواعد التي تحكم الانتخابات وفترات شغل المناصب وتناوبها
- رسوم العضوية - المبلغ ووتيرة الدفع
- القواعد التي تتبع في تعبئة المساهمات المالية الإضافية من الأعضاء
- قواعد إعداد التقارير الدورية
- إجراءات انسحاب إحدى المجموعات
- الإجراءات التي تتبع في حالة اتخاذ قرار بحل الرابطة
- الإجراءات التي ينبغي للجمعية العمومية والأعضاء اتباعها لتعديل أي جزء من الدستور الساري أو كل هذا الدستور

الجزء باء

تطوير رابطة مجموعات
صغار المزارعين

القسم الأول

إدارة الخدمات

تبدأ معظم روابط مجموعات صغار المزارعين الناجحة بداية متواضعة حتى على الرغم من أنه قد يكون لديها هدف طويل الأجل أكثر طموحاً. ففي البداية، تقدم عادة خدمة واحدة أو خدمتين للمجموعات الأعضاء فيها. غير أنه مع تنامي خبرات إدارتها ومواردها، قد يقرر أعضاؤها زيادة عدد الخدمات التي تقدم.

وفيما يلي بعض النقاط عن الطريقة التي تبادر بها خدمات الرابطة بكفاءة :

مبادئ عامة

تحديد هدف واقعي للتحديات

ثمة خطأ شائع بين كثير من الروابط الجديدة يتمثل في متابعة الكثير جدا من الأهداف، وتقدم الكثير جدا من الخدمات المختلفة للأعضاء. وتكون هذه الخدمات عادة كثيرة بدرجة لا يمكن معها تناولتها، ويمكن أن تؤدي إلى الاضطراب وسوء الإدارة. فالأفضل أن يكون هناك عدد قليل من الأهداف وأكثر واقعية، فهذه الطريقة يتركز عمل كل فرد وتكون الخدمات المقدمة أيسر في الإدارة. ولذا عليك أن "تفكر على نطاق ضيق" أولاً وأن "تفكر على واسع" مع زيادة خبراتك.

تعبئة موارد الأعضاء

تبدأ روابط مجموعات صغار المزارعين بتعبئة موارد المجموعات الأعضاء (وهي عادة وقت ونقود) وليس موارد من الخارج. فإذا استثمرت المجموعات وقتها في تحديد الخدمات التي ستقدم، وقامت بتمويلها من أموالها الخاصة، فسوف تشعر بالالتزام بإنجاحها. وقد تقلل المساعدات المقدمة من العناصر الخارجية من اهتمام أعضاء الرابطة بتمويل الخدمات، وتقويض التزامهم تجاه الرابطة.

نوع النشاط	اللجنة المسؤولة
إعداد طلب المدخلات (الخطوات ١-٤)	لجنة المدخلات
التفاوض على الشراء والنقل (الخطوات ٥-٩)	لجنة الإدارة
التوزيع (الخطوة ١٠)	لجنة المدخلات
التقييم (الخطوة ١١)	مجلس الرابطة والجمعية العمومية للأعضاء

وضع سعر للخدمة

معظم الناس مستعدون لدفع مبلغ لمكتب البريد مقابل شراء طابع ولذا سوف يقوم المكتب بتسليم رسائلنا. وبنفس الطريقة، إذا قدمت المجموعات الأعضاء قيمة لإحدى الخدمات، فإنها ستكون على الأرجح مستعدة لدفع رسوم صغيرة لتغطية تكاليف التسليم.

ولا ينبغي للرابطة أن تفرض مقابل على المجموعات الأعضاء مقابل كل خدمة تقدم للأعضاء. فعلى سبيل المثال، فإن مجلس الرابطة قد يقرر فرص أتعاب صغيرة على الأعضاء مقابل جميع الخدمات المشتراة من خلال الرابطة أو على المحاصيل التي يتم تسويقها من خلال الرابطة. غير أن بوسعها أيضا تقديم بعض الخدمات الأخرى مثل التعليم والتدريب دون مقابل. ولا اعتراض على ذلك طالما أن الإيرادات الإجمالية المكتسبة من توفير جميع هذه الخدمات تغطي تكاليف تسليمها.



١٠ دولار + ٣ دولار =
المجموع الكلي ١٣ دولار

تحديد المهام والمسؤوليات والهيكل

لا بد أن يكون لدى كل شخص فكرة واضحة عن المهام التي ينبغي أداؤها ومن الذي من المفترض أن يؤدي كلا منها، وكيفية تنظيم هذه المهام وإدارتها لتوفير أفضل خدمة ممكنة. وثمة طريقة جيدة لأداء ذلك تتمثل في وضع قائمة بالمهام ثم تحديد الأشخاص داخل الرابطة الذين على استعداد لأدائها وقادرين على ذلك. ثم توضع قائمة بالمهام مرتبة ترتيبا سليما أي ما الذي يأتي أولا وماذا يأتي ثانيا وغير ذلك. ثم مخطط أعمدة بسيط لمشاهدة كيفية تناسب الأشياء معا، ثم مناقشتها مرة أخرى.

خطوات إعداد طلب المدخلات			
الشخص المسؤول*			
الأعضاء	أمين الصندوق	الرئيس	أمين
			١ - جمع الاحتياجات من المدخلات من الجميع
			٢ - الطلب المدمج للرابطة من المدخلات
			٣ - تحديد جهة التوريد المحتملة للمدخلات ومقارنة الأسعار
			٤ - مراجعة الطلب المدمج للمدخلات
			٥ - تحديد جهة التوريد والتفاوض
			٦ - جمع الأموال من المجموعات الأعضاء لشراء المدخلات بالحملة
			٧ - إجراء المدفوعات وتلقي المدخلات
			٨ - نقل المدخلات إلى الرابطة
			٩ - سداد تكاليف النقل
			١٠ - التوزيع للمجموعات الأعضاء
			١١ - تقييم النتائج

* مصحوبا بأعضاء الرابطة العارفين بمواطن الأمور إذا اقتضى الأمر.

وللتأكد من إتمام هذه الخطوات بصورة سليمة، قد تود الرابطة أيضا إسناد بعض المسؤوليات الإشرافية للجان التالية:

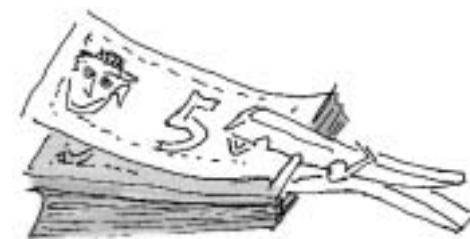
الرصد الوثيق لأداء الخدمات

كلما زادت نوعية وحجم الخدمات المقدمة للمجموعات الأعضاء، زادت سعاداتها. غير أن الرابطة تحتاج أيضا إلى رصد تكاليف تقديم الخدمة وما إذا كانت تحقق إيرادات كافية من هذه الخدمة (أو من غيرها من النشاطات) لتغطية تكاليف التسليم (أنظر القسم الخاص برصد أداء الرابطة صفحة ٩٦).

إعادة استثمار الفائض

الرابطة الناجحة هي التي تكون إيراداتها من خدمات الأعضاء أكثر من مصروفاتها. ويعني ذلك أنها تحقق فائضا أو ربحا. ومن المهم اتخاذ قرار بشأن ما يمكن عمله بهذا الربح. فعلى سبيل المثال، إذا كانت الرابطة تريد تحسين نوعية وحجم الخدمات المقدمة للدول الأعضاء، فقد تحتفظ ببعض هذه الأموال لشراء معدات جديدة لتوسيع المرافق. ويمكن استخدام الفائض في عمل ذلك أو قد تقرر الرابطة إعادة بعض الأرباح للأعضاء. ويسمى ذلك "بالعلاوة" ويوزع على تلك المجموعات الأعضاء التي، بما قامت به من سداد أتعاب خدماتها، ساهمت بدرجة كبيرة في نمو الرابطة.

وكثيرا ما يدفع الأعضاء بضرورة إعادة جميع الأرباح لهم. غير أنه إذا فعلت الرابطة ذلك، لن تبقى أموال للمشروعات الأخرى، مثل إحلال المعدات القديمة أو شراء معدات جديدة. وتذكر: أن الاستثمار ضروري لتحسين نوعية الخدمات التي تقدم للأعضاء.



إدارة مختلف خدمات الأعضاء

للروابط مطلق الحرية في الاشتراك في أية خدمة تقررها المجموعات الأعضاء، غير أن هذه الخدمات تقع، عادة، ضمن أربع فئات عريضة:

التكافل بين المجموعات والتدريب

يعتبر التكافل بين المجموعات والتدريب عادة أو نشاط تشترك فيه المجموعات الأعضاء حتى قبل البت في الشكل الذي ستكون عليه الرابطة. وعادة ما تستمر بعد ذلك. وتشمل هذه الفئة العريضة من الخدمات: تسوية المنازعات داخل المجموعات وفيما بينها، والترويج لتبادل المعلومات فيما بين المجموعات، والتدريب العام والتعليم للأعضاء وإدخال التحسينات على المجتمعات المحلية.



وتقديم هذه الخدمات للمجموعات الأعضاء لا يتطلب الكثير من الأموال. فأهم مورد مطلوب هو الوقت. ففي البداية، يميل الحماس إلى أن يكون قويا، وسوف يتطوع

بالتأكيد أعضاء وقادة مجلس الرابطة بوقتهم دون مقابل. ولكن ذلك قد يتغير - وقد يحتاج الأمر إلى بعض النقود لتغطية تكاليف عقد الاجتماعات وحلقات التدريب حيث يساعده مرشد أو مدرب خارجي.

ولذا، يتعين على أعضاء مجلس الرابطة إجراء استعراض دوري لنشاطات التنسيق والتدريب التي يقدمونها للمجموعات الأعضاء، وفحص أهدافهم، وتقييم الموارد التي أنفقت (من حيث الوقت والمال) على توفير الخدمات. (أنظر القسم الخاص برصد أداء الرابطة، صفحة ٧٥).

وإذا كانت مسؤوليات التنسيق والتدريب كبيرة للغاية على فريق إدارة الرابطة، يمكن إنشاء لجنة أو فريق مهمات خاص لتعليم ولتدريب الأعضاء للتخفيف من الأعباء. ويمكن أن تضم عضوية فريق المهمات أعضاء في مجلس الرابطة وأعضاء في المجموعة النظامية من المهتمين بتقديم المساعدة.

وقد تقرر إحدى الروابط، في بعض الأحيان، تنظيم نشاطات تدريب خاص مما يتطلب تمويلا إضافيا. ويمكن تدبير الأموال الإضافية بطرق مختلفة: بالطلب إلى المجموعات الأعضاء تقديم مساهمات إضافية أن تنظيم نشاطات لجمع الأموال للرابطة مثل اليوم الرياضي، والمعارض الثقافية أو مناسبة اجتماعية، يفرض فيها على الأعضاء وغير الأعضاء رسما صغيرا.

وتحتاج الرابطة لتغطية هذه التكاليف إلى تحديد أتعاب خدمة معقولة تحصلها من الأعضاء.

وفي حين أن رئيس الرابطة أو أمين الصندوق قد يشترك في جمع المدفوعات المسبقة من المجموعات، وفي التفاوض على أسعار الجملة للمشتريات، وإجراء المدفوعات النهائية، فلا ضرورة لأن يشاركا في جميع هذه المسائل بصورة مباشرة. فعلى سبيل المثال، فإنه نظرا لأن ترتيب مشتريات الجملة يتطلب مشاورات دقيقة مع المجموعات الأعضاء، فإن من الممكن إسناد هذه المهمة لعضو مؤهل من أعضاء الرابطة أو للجنة خاصة لشراء المدخلات.

ملحوظة لمنشط المجموعات المشتركة والأعضاء

ضع قائمة بالمهام التي يتعين أداؤها: من الذي ينبغي أن يقوم بها، ومتى وأين. ناقش المشكلات التي يحتمل أن تحدث وكيفية التعامل معها. وكلما زاد عدد الأعضاء المستعدين لمواجهة هذه المشكلات، تزايدت احتمالات نجاح هذه الخدمة.

التسويق الجماعي لمنتجات الأعضاء

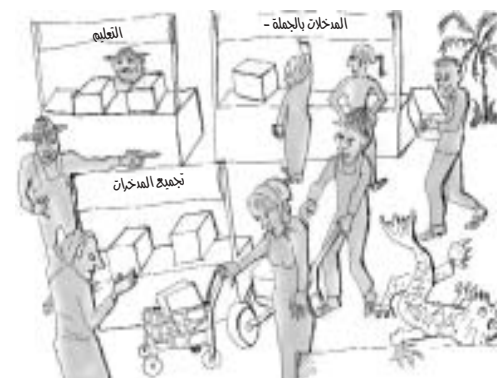
يتيح التسويق الجماعي للمجموعات الأعضاء الفرصة للمشاركة في تكاليف نقل منتجاتها إلى السوق. كما أن ذلك يساعدها على التفاوض مع المستثمرين المحليين للحصول على أسعار بيع أفضل مما يمكن أن تحصل عليه من خلال تسويق المحاصيل فرادى. ويمكن أن يصبح التسويق الجماعي مصدرا كبيرا للدخل والأرباح للرابطة - إلا أنه أيضا نشاط قد تكون المنافسة فيه قوية للغاية. ففي بعض البلدان، تخضع أسواق المنتجات المحلية بصورة محكمة لسيطرة الوسطاء الذين قد ينظرون إلى الرابطة على أنها تشكل خطرا على مصالح أعمالهم التجارية.

ولذا، فإن الروابط لا تعكف عادة على هذه الخدمة إلا بعد أن تكون قد اكتسبت خبرات ناجحة في الشراء الجماعي للمدخلات. ويقتصر تسويقها الجماعي، في البداية، على منتج أو محصول واحد.

شراء المدخلات وغير ذلك من السلع بالجملة

بمجرد أن يكتب أعضاء وقادة الرابطة الخبرة الكافية من خلال الأعمال المشتركة بين المجموعات والتدريب، يلمسون بسرعة أن التعاون المشترك بين المجموعات يمكن أن يكون مفيدا في المجالات الاقتصادية أيضا.

فيمكن للمجموعات الأعضاء أن توفر أموالا من خلال توجيه مشترياتهم من المدخلات الزراعية والسلع أو الخدمات الاستهلاكية من خلال الرابطة. ويرجع ذلك إلى أن موردي المدخلات يعطون عادة تخفيضات على أسعار الوحدة في الطلبات الكبيرة، وإلى أن بوسع الرابطة أن تحقق وفورات في تكاليف النقل من خلال ترتيب شحنة واحدة لجميع المدخلات المطلوبة.



غير أن من المحتمل أيضا أن يطلب الموردون السداد مقدما بالنسبة للمشتريات بالجملة. ولذا يتعين على الرابطة أن تجمع أولا المدفوعات المسبقة من المجموعات الأعضاء ثم سيتعين عليها أن تحسب بدقة كمية ونوعية المدخلات التي تحتاجها المجموعات الأعضاء، ومتى تريدها. فعلى سبيل المثال، فإنه إذا كانت البذور مطلوبة قبيل بدء موسم البذار، فإن من الضروري أن تصل إلى الرابطة قبيل هذا الوقت.

ولذا، فإن الخدمات التي تقدمها الرابطة تشمل:

- تقدير الاحتياجات الكلية للمجموعات الأعضاء من المدخلات الخاصة بالموسم
- تحديد موردي المدخلات الموثوق بهم والذين يقدمون "أفضل الأسعار"
- إعداد طلبات الشراء بالجملة والتفاوض على أسعار البيع بالجملة
- جمع المدفوعات المسبقة من المجموعات الأعضاء لتمويل المشتريات الكلية
- ترتيب عمليات النقل
- السداد للمورد
- تسليم المدخلات للرابطة وتخزينها
- تسوية الحسابات وأتعاب المناولة
- توزيع المدخلات على المجموعات الأعضاء

نَدْو

كلما تزايدت قدرة الرابطة على تمويل نشاطاتها التسويقية، واستعداد أعضائها للمساعدة في هذا الجهد، تزايدت حرية الرابطة في اختيار ترتيبات السوق التي تكون الأفضل بالنسبة للمجموعات الأعضاء.

يتعين تعبئة أموال الرابطة وأعضائها لتجنيها من أجل :

- إقامة نوع من أماكن التخزين المؤقتة أو الدائمة لجمع المنتجات وتخزينها قبيل البيع
- تغطية التكاليف التي تكبدها الأعضاء لدى انتظار البيع
- التعاقد على النقل والتسليم في السوق

ولابد أن تكون المجموعات الأعضاء مستعدة لتسليم إنتاجها للرابطة قبيل الدفع وفي الوقت المناسب. كما ينبغي أن يكونوا مستعدين لدفع رسوم خدمة للرابطة لتغطية مصروفاتها التي تكبدها في مناولة البيع. وبأسلوب آخر، على هذه المجموعات أن تكون مخلصه للرابطة وواثقة بها.

ولذا، فإن الرابطة ستقدم الخدمات التالية :

- التنبؤ بالإنتاج وطلب السوق
- تحديد سعر الوحدة التي ستدفعها الرابطة للمجموعات الأعضاء مقابل تسليم المنتجات والتجارة
- جمع المنتجات من المجموعات الأعضاء لتسويقها جماعيا
- تخزين المنتجات أثناء انتظار البيع بالجملة
- تصنيع المنتجات إذا اقتضى الأمر
- تحديد المشتري الموثوق به الذي يقدم أفضل الأسعار
- التفاوض على تاريخ التسليم وأسعار البيع بالجملة
- النقل إلى الأسواق
- البيع بالجملة والدفع للرابطة
- المدفوعات النهائية لأعضاء المجموعات من المبلغ المنتظر

■ مدفوعات الأعضاء للمصروفات المتبقية للرابطة ذات الصلة بالبيع ويشارك رئيس الرابطة أو أمين الصندوق بصفة عامة في تقدير حجم وقيمة منتجات المجموعات الأعضاء التي سيتم تسويقها، وفي جميع هذه المنتجات

التعامل في سوق تنافسية

يمكن أن يصبح التسويق الجماعي لمنتجات الأعضاء عملية شديدة التنافس غير أن الرابطة تستطيع، في بعض الأحيان، أن تنجح من خلال إقامة شراكة مؤقتة مع الوسطاء المحليين أو حتى مع الوسطاء الخارجيين الذين يتطلعون إلى الدخول إلى السوق المحلية. ومن الممكن أن تؤدي إقامة هذه الشراكة إلى إتاحة الفرصة للرابطة للنمو. فكلما أصبحت الرابطة معتمدة ماليا على الذات، تزايدت قوة المساومة لديها لدى إقامة شراكات التسويق الأكثر مواءمة في المستقبل.



ولا شك في أن معرفة الوقت المناسب للبيع، وتملك القدرة على انتظار السعر المناسب، من الأمور الضرورية في عمليات التسويق المشتركة بين المجموعات. فهي تتطلب معرفة جيدة بالأسعار الآجلة المتوقعة، والقدرة على جمع منتجات الأعضاء وتخزينها بصورة آمنة، وقدر من رأس المال العامل لتزويد الأعضاء بمدفوعات مقدمة جزئيا على تسليماتهم، واستعداد الأعضاء لانتظار المدفوعات النهائية.

تجميع المدخرات وخدمات القروض

تمارس جميع مجموعات صغار المزارعين الناجحة شكلاً أو آخر من أشكال الادخار المنتظم المعتمد على المجموعات. ففي البداية تستخدم المجموعات هذه المدخرات - فضلاً عن جزء من الأرباح من النشاطات المدرة للدخل - كصندوق طوارئ للإقراض أو للمنع للأعضاء فرادى في أوقات العسرة. والميزة في تقديم القروض وليس المنح تكمن في أن من الضروري للأعضاء سداد القروض. وبهذا العمل فانهم يجددون الصندوق ومن ثم يمكن استخدامه مرات ومرات. أما إذا لم يسدد الأعضاء المبالغ التي اقترضوها فسرعان ما يجف الصندوق.

وعندما يتم تكوين رابطة، تستطيع المجموعات أن تطبق نفس الأسلوب على المستوى المشترك بين المجموعات من خلال إنشاء صندوق للادخار والتسليف على مستوى الرابطة. فالمجموعات تودع أموالها المدخرة في صندوق الرابطة لإقراض المجموعات الأعضاء منها وقت العسرة. وتوافق كل مجموعة من المجموعات الأعضاء على إيداع مبلغ محدد من



مدخراتها في صندوق الرابطة. وبغية المساعدة في تغطية تكاليف تشكيل الصندوق المشترك بين المجموعات، يطلب من كل مجموعة عضو أو عضو فردي يقترض من الصندوق سداد رسم خدمة على القرض المتحصل.

ويمكن أن يتخذ رسم الخدمة شكل مبلغ ثابت أي نفس الأتعاب بصرف النظر عن حجم القرض. أو قد يكون في شكل رسم شهري تناسبى (أي نسبة من الرصيد المتبقي من القرض الصادر) يدفع شهرياً إلى أن يتم تسديد القرض بأكمله. ومهما كان المبلغ المفروض، لابد أن يقل عن معدلات الفائدة التي يفرضها المرابون من القطاع الخاص، وان كان يمكن أن تكون أكثر قليلاً من الرسوم التي تفرضها المصارف المحلية. وهذا على كل حال قرار يرجع للأعضاء أنفسهم، فهي أموالهم وينبغي أن يقرروا جماعة طريقة استخدام أو إعادة استثمار المبلغ المكتسب.

وتخزينها انتظاراً للبيع. كما يقدم للمجموعات الأعضاء سلفاً صغيرة لدى تسليم منتجاتهم للرابطة، والتفاوض على أسعار البيع بالجملة نيابة عن المجموعات المشاركة، وإجراء المدفوعات النهائية.

غير أن هذه العملية بأسرها تتطلب حسن التنسيق. ولذا قد يكون من المفيد إنشاء فريق مهمات أو لجنة خاصة للتسويق لمساعدتها في فريق الإدارة على القيام بهذه المهمات. وقد تشمل عضوية فريق المهمات الرئيس وأمين الصندوق وعضو واحد على الأقل من كل مجموعة وشخص يتمتع بمهارات التسويق الجيدة.

يمكنه أن يساعد لجنة التسويق الرابطة في الحصول على أحسن الأسعار لمنتجاتها



ملحوظة لمنشط المجموعات المشتركة والأعضاء

ضع قائمة بالمهام التي ينبغي القيام بها، ومن الذي سيقوم بها ومتى وأين. وناقش المشكلات التي قد تحدث وطريقة التعامل معها، وكلما كان الأعضاء مستعدين للتصدي للمشكلات، تزايدت احتمالات نجاح الخدمة.

متأخرة، والآراء الذي اتخذ لاستعادة الأموال المتأخرة. وكلما اتسمت المعاملات بالشفافية، كان أفضل لكل فرد.

وفي البداية، من الأفضل أن يتولى هذا النشاط أمين صندوق الرابطة. غير أنه ما أن تبدأ عمليات الإقراض في الاتساع، فإن من الأفضل إنشاء لجنة قروض خاصة. وتساعد هذه اللجنة في استعراض طلبات القروض، وتحدد أتعاب الخدمة التي ستعرض على القروض، والإشراف على سداد القروض، واتخاذ الإجراءات ضد المتأخرين في السداد، وتشجيع مساهمات المجموعات الأعضاء في الصندوق التجميعي. وعلاوة على رئيس الصندوق وأمين الصندوق، ينبغي أن يكون لجميع المجموعات الأعضاء عضو واحد على الأقل في اللجنة لضمان النزاهة والشفافية.

وما أن ينمو صندوق المدخرات المجمعطة بطريقة كافية، يمكن أن تفكر الرابطة في فتح حساب للمدخرات في أحد البنوك القريبة وإيداع بعض أو كل الأموال الموجودة في صندوق الرابطة. فسوف تكون أكثر أمنا هناك.

وباختصار، فإن بعض المهام الرئيسية ذات الصلة بتشغيل خدمة الادخار والتسليف في الرابطة تحت إشراف لجنة القروض هي ما يلي :

مهام خدمة الادخار والتسليف

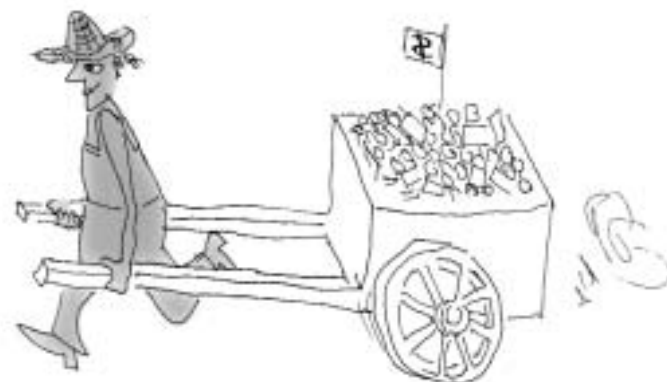
- جميع إيداعات المدخرات الفائضة لدى المجموعات (شهريا)
- تسجيل المساهمات في حساب كل مجموعة من المجموعات الأعضاء
- موافقة لجنة القروض على طلبات قروض الأعضاء وتجهيزها
- إصدار القروض
- جمع أقساط القروض بالإضافة إلى رسم القروض
- سداد مصروفات التشغيل من الإيرادات المتحصلة من رسوم خدمات القروض
- إيداع ما تبقى من إيرادات صافية لزيادة قيمة الصندوق المجمع.

ملاحظة لمنشط المجموعات المشتركة والأعضاء

ضع قائمة بالمهام الرئيسية ذات الصلة بإدارة خدمات المدخرات المجمعطة والقروض. من الذي سيقوم بهذه المهام؟

ينبغي أن تقسم جميع المعاملات المالية بالشفافية

المساهمات في صندوق الادخار والتسليف	١٠٠ دولار	٢٠ دولارا من كل مجموعة من المجموعات الخمس
وعد بتقديمها ولم تحصل بعد	٨٠ دولارا	٣٠ دولارا على المجموعة الأولى ٥٠ دولارا على المجموعة الثانية
قروض مستحقة على المجموعات	٧٠ دولارا	٤٠ دولارا على المجموعة الأولى ٣٠ دولارا على المجموعة الثانية
قروض متأخرة على المجموعات	٣٠.....	٣٠.....



ويشمل هذا النوع الخاص من الخدمات ما يلي :

- جمع المدخرات من المجموعات الأعضاء في الرابطة وتحويلها إلى صندوق الرابطة
 - إقراض أموال صندوق الرابطة للمجموعات الأعضاء المستحقة
 - جمع أقسام القروض ورسم الخدمة وفقا للشروط المتفق عليها
- ومن المهم المحافظة على ثقة المجموعات الأعضاء بشأن الطريقة التي تدار بها الخدمات. ويتطلب ذلك الانفتاح والنزاهة في مناقشة طلبات الأعضاء. وينبغي اطلاع جميع الأعضاء على معاملات الخدمة، ومبلغ مدخرات الأعضاء التي أسهم بها في الصندوق، والقروض الصادرة وتلك المستحقة. كما يجب أن يعرفوا أي المجموعات، إن وجدت، عليها قروض

■ المساهمات الإضافية النقدية وغير النقدية من الأعضاء. قد تطلب الرابطة، مع نمو أعمالها التجارية ونشاطات خدماتها، من المجموعات الأعضاء تقديم مساهمات نقدية أو غير نقدية إضافية أكبر. فعلى سبيل المثال، قد تريد تكوين صندوق رأس مال عامل لتمويل التسويق المشترك بين المجموعات، وبناء مخزن، أو شراء معدات مكتب الرابطة.



■ تجميع المدخرات. قد تقرر المجموعات الأعضاء تجميع جزء من مدخراتها الفائضة على مستوى الرابطة لإنشاء صندوق مشترك بين المجموعات لتقديم القروض. ويمكن إقراض الأموال المتجمعة في الصندوق للمجموعات الأعضاء، والأعضاء فرادى، والرابطة، بل وحتى غير الأعضاء (إذا وافق جميع الأعضاء) لتمويل المشروعات أو النشاطات.



مصادر التمويل الخارجية

وفي حالة عدم كفاية أموال الأعضاء، تستطيع الرابطة أن تبحث عن مصادر خارجية للأموال للمساعدة في تمويل خدماتها واستثماراتها المقررة. وقد تساعد الأموال الخارجية إلا أنها قد تتسبب في مشكلات في بعض الأحيان. ولذا عليك أن تتخذ جانب الحذر. وبعض مصادر التمويل الخارجي ما يلي :

■ قروض الموردين ومقدمات التسويق. تبنى الأعمال التجارية الخاصة بالقطاع الخاص (موردو المدخلات أو المشترين) استعداداً، إذا كانت قد عملت من قبل مع الرابطة وتثق بها، لتقديم مقدمات أو إقراضها أموالها لضمان مبيعاتها أو مشترياتها في المستقبل. وتستطيع الرابطة عندئذ استخدام المقدمات النقدية في تمويل تكاليف مشترياتها أو مبيعاتها. ولكن عليك أن تتذكر : أن القروض الخارجية لها عادة بعض القيوم المرتبطة بها. فمن المستحسن عدم الاعتماد كثيراً على القروض التي يقدمها المشترين وذلك لسبب بسيط هو أن توافر هذه القروض أمر يقرره البائع وليس الرابطة.

■ القروض المصرفية. تستطيع الروابط التي لها مستويات ائتمان جيدة مع أحد البنوك اقتراض الأموال بعض الأحيان لتمويل بعض احتياجاتها الاستثمارية. غير أن علينا أن نتذكر أنه يتعين سداد هذه القروض مع الفائدة.

■ المنح أو الإعانات. تبدي الجهات المتبرعة والمنظمات غير الحكومية والحكومات استعدادها في بعض الأحيان لإمداد الرابطة بدعم مالي خارجي. ولكن، مرة أخرى، عليك أن تتخذ جانب الحذر. فالمنح يمكن أن

مصادر التمويل الداخلية

تحتاج معظم الروابط في البداية إلى قليل من النقد. فكل ما تحتاجه هو استثمار وقت أعضاء المجموعات المهتمة.

غير أنه مع تزايد النشاطات وخدمات الأعضاء، ستتكد الرابطة مصروفات نقدية أكثر. فعلى سبيل المثال، ستحتاج إلى نقد لشراء دفاتر التسجيل والأدوات المكتبية، ودفع تكاليف سفر أعضاء مجلس الرابطة في مهام رسمية، واستئجار شاحنة لنقل منتجات المجموعات أو استئجار مكتب للرابطة، فكيف يمكن للأعضاء تعبئة الموارد اللازمة لإدارة الرابطة والمساعدة على نموها؟

وتشمل مصادر أموال الأعضاء ما يلي :

■ الوقت الحر والمساهمات غير النقدية. فهذه هي المساهمات التي تقدمها مجموعات الأعضاء التي لا تتضمن أموالاً - مثل تقديم اليد العاملة دون مقابل للمساعدة في بناء صومعة غلال للرابطة أو توفير مكان للاجتماع.



■ رسوم العضوية. تطلب معظم الروابط من مجموعات الأعضاء سداد رسوم نقدية للمساعدة في تغطية تكاليف التشغيل العامة للرابطة. وإننا نوصي بأن يطلب من المجموعات الأعضاء في البداية، الدفع في كل مرة تجتمع فيها الرابطة.



■ أتعاب خدمات الأعضاء. من الأفكار الجيدة أيضاً تحميل المجموعات الأعضاء أتعاباً عن خدمات الرابطة التي يستخدمونها، وسوف تغطي أتعاب الخدمات، مثلاً، المصروفات التي تتحملها الرابطة في ترتيب مشتريات المدخلات بالجملة أو تكاليف ترتيب بيع المنتجات بالجملة. ففرض أتعاب مقابل الخدمات لا يساعد فقط الرابطة على تغطية تكاليف تقديم الخدمة، بل أنها توفر أيضاً المعلومات المسترجعة لفريق الإدارة بشأن نوعية الخدمات وفائدتها. فإذا كانت المجموعات الأعضاء غير مستعدة لدفع مقابل لهذه الخدمات، فإن الأرجح أن هذه الخدمات لا تفي باحتياجاتها.

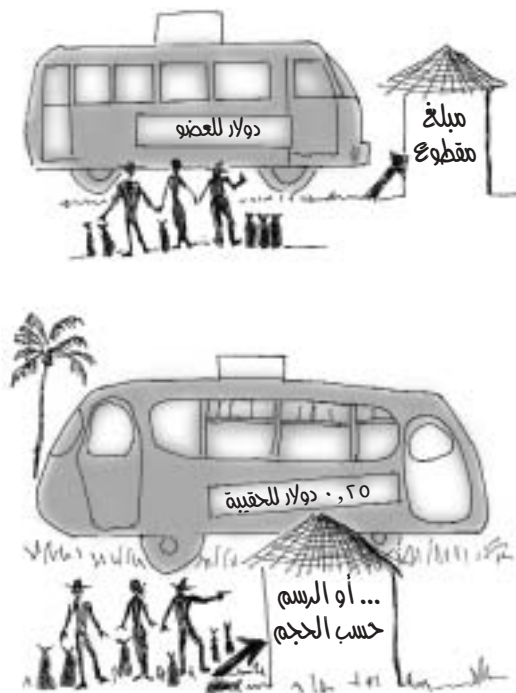


■ الأرباح من نشاطات الأعمال التجارية التي تقوم بها الرابطة. فالأرباح من نشاطات الأعمال التجارية التي تقوم بها الرابطة (أي الإيرادات ناقصاً المصروفات) تعتبر مصدراً آخر لأموال الرابطة.



وأفضل طريقة لحل هذه المشكلة هو تحميل الأعضاء "أتعاب خدمات". وينبغي أن تكفي هذه الأتعاب لتغطية تكاليف تسليم هذه الخدمة. وهذه الأتعاب تمنع "الراكبون مجاناً" أي الأعضاء الذين يريدون خدمات الرابطة ولكن دون أن يدفعوا مقابلها. كما أنها توفر عملية استرجاع معلومات بناءة من الأعضاء لإدارة الرابطة عن نوعية الخدمة. (إذا كان الأعضاء يدفعون حتى ولو مبلغ صغير مقابل هذه الخدمة، فإنهم يتوقعون الحصول على قيمة ما يدفعون من أموال).

تسعير الخدمات:



وهناك طريقتان أساسيتان لتسعير خدمات الأعضاء. إما:

- فرض أتعاب خدمات موحدة أو "مبلغ مقطوع" عن كل استخدام أي نفس الأتعاب على كل مستخدم
- فرض أتعاب تناسبية عن كل استخدام أي على أساس حجم الخدمة المستخدمة. فالنظام الأول أكثر سهولة في الإدارة إلا أن الثاني أكثر فعالية في خفض عدد "الراكبين مجاناً".

تقوض اعتماد الرابطة على الذات، وتخلق اعتماداً ضاراً (يقول بعض الناس "لا يوجد ما هو أبهظ تكلفة من المنحة"). فالمانح قد يريد شيئاً في المقابل. فإذا لم يقوض "ذلك الشيء المقابل" هدف الاعتماد على الذات طويل الأجل، فلا بأس من ذلك. ومن ناحية أخرى، إذا كان خطر من أن يخلق ذلك نوعاً من الاعتماد، فإن من الأفضل قول "لا".

مصادر الأموال



الخلاصة: في حالة عدم كفاية الموارد الداخلية لتمويل نشاطات الرابطة، فإن القروض الخارجية الإضافية قد تكون مفيدة، ولكن عليك اتخاذ جانب الحذر. فالإفراط في القروض الخارجية، بشروط ميسرة للغاية، أدى إلى انهيار الكثير من روابط مجموعات صغار المزارعين.

تسعير خدمات الأعضاء

قد تبدو فكرة تقديم الخدمات بلا مقابل لكافة المجموعات الأعضاء فكرة عظيمة في بداية الأمر (فمن ذا الذي لا يريد خدمات مجانية). ولكن إذا كانت الخدمة مجانية، فسوف تطلبها كل مجموعة. وسوف يكلف تقديم "الخدمة المجانية" الرابطة وقتاً ومالاً.

القسم الثاني

ادارة الرابطة

روابط مجموعات صغار المزارعين الناجحة تخدم مصالح جميع أعضائها، وليس مجرد أولئك الذين يتولون القيادة فيها. كيف يستطيع الأعضاء ضمان أن يراعي القادة ذلك باستمرار؟ إن أفضل وسيلة هي أن يكون ممثلو المجموعات وهيئة مكتب الرابطة موضع مساءلة أمام مجموعاتهم وأمام مجموع الأعضاء على مستوى القاعدة.

وكلما نضجت الرابطة، تزايدت فجوة الاتصال فيما بين القادة الأعضاء. فقد يبدأ القادة المنتخبون في حماية مصالحهم الشخصية بدلا من مصالح الأعضاء الذين انتخبوهم. فإذا حدث ذلك، ستخاطر المجموعات بفقد السيطرة على رابطتهم، فكيف يمكننا الحيلولة دون حدوث ذلك؟



هناك عدد من الطرق التي يمكن بها تشجيع المساءلة من "القاعدة إلى القمة".

- إجراء انتخابات هيئة مكتب الرابطة مرة كل سنة على الأقل.
- يطلب من أعضاء مجلس الرابطة تقديم تقارير منتظمة لمجموعاتهم عن المناقشات التي يجريها والقرارات التي يتخذها مجلس الإدارة وفريق الإدارة.

- تشكيل مجموعة مهمات إشرافية صغيرة في الرابطة تتألف من عدد قليل من الأعضاء المنتخبين الذين يقومون باستعراضات دورية لأداء الرابطة وحماية مصالح العضوية الأساسية.
- استخدام الرسوم البيانية والأشكال والرسومات والصور لنقل المفاهيم الصعبة أو المعقدة أو المشكلات/القرارات - فصورة تعادل أحيانا ألف كلمة).
- التأكد من أن الرابطة تمول ذاتيا إلى حد كبير - فعندما تدفع العضوية الأساسية رسوما وأتعاب خدمات أو تستثمر في أحد نشاطات الرابطة، فإنها تتوقع من رابطتها أن تكون حسنة الإدارة وحسنة القيادة. فإذا لم يكن الأمر كذلك، فإنها تتوقف عن الدفع أو لا تعيد انتخاب القادة التي ترى أنهم مسؤولون عن سوء الإدارة.

"إذا لم توفر القيادة التي تريدها، سنجد شخصا آخر"



حل المشكلات المشتركة في صنع القرار الجماعي

إن أفضل طريقة لضمان اضطلاع القادة بأعمالهم بصورة سليمة هي ضمان مشاركة أعضاء الرابطة النشطة في صنع القرار - على جميع مستويات الرابطة - داخل الجمعية العمومية للأعضاء، ومجلس الرابطة، وفريق الإدارة وداخل اللجان الخاصة إن وجدت.

غير أن هناك عددا من المشكلات التي يمكن أن تقلل من مشاركة الأعضاء في صنع القرار المشترك بين المجموعات، إذ يتعين على منشط المجموعات

- تحديد موعد لاختتام الاجتماع. من الحكمة دائماً الموافقة مسبقاً على الموعد الدقيق لاختتام الاجتماع، وعدم تجاوز ذلك إلا ببضعة دقائق. وسوف يعطي ذلك الثقة لأعضاء المجموعات بأن الاجتماع سوف ينتهي في الموعد المحدد. فإذا فشلوا في الانتهاء من بنود جدول الأعمال في الوقت المحدد، سوف يتعلمون أهمية أن يكونوا أكثر كفاءة في الاجتماعات التالية.
- الحد من عدد بنود جدول الأعمال. تستطيع الرابطة أن تحد من طول اجتماعاتها من خلال الإبقاء على جدول الأعمال قصيراً. فوقت الاجتماع ثمين، وعلى المجموعات أن تستخدمه فقط في الأمور التي يتعين القيام بها وجها لوجه كمجموعة مجتمعة. وبصفة عامة لا ينبغي أن تستخدم الاجتماعات إلا في بناء التناسق بين المجموعات وتقاسم المعلومات والأفكار الهامة، والتوصل إلى قرارات جماعية. وأي شيء يمن عمله خارج الاجتماعات، ينفذ في مكان آخر.
- تحديد حدود زمنية لكل بند من بنود جدول الأعمال. قد تجد المجموعات أن من المفيد الحد من كمية الوقت المستخدم في مناقشة كل بند في جدول أعمال الاجتماع. وبدون ذلك، فإن كل مجموعة قد تستخدم كل وقت اجتماعها في مناقشة البنود الأولى فقط. ولذا، فإن تحديد حدود زمنية لكل بند سوف يساعد أيضاً الميسر في تنظيم الاجتماعات بصورة تضمن مناقشة جدول الأعمال بأكمله.

عدم المساواة في التزام ومشاركة المجموعات

تعتبر المساواة في المشاركة والالتزام من جانب جميع الأعضاء أمراً ضرورياً لبقاء الرابطة. ولذا، فإن فرض غرامات على الأعضاء الذين يخفون في دفع الرسوم قد يضمن المساهمات المالية المتساوية. غير أنه لا توجد طريقة بسيطة لتشجيع جميع الأعضاء على دفع نفس الطاقة في جميع نشاطات الرابطة.

وعندما تكون هناك اختلافات مفترقة في مشاركة المجموعات الأعضاء، قد تفشل الكثير من الأمور. فقد تبدأ أكثر المجموعات نشاطاً في السيطرة على اجتماعات الرابطة. وقد تضايق معارف وطاقت الأعضاء الأكثر نشاطاً الأعضاء الآخرين. فقد يبدأ الأعضاء الأقل مشاركة في الاستياء والحسد أو الخوف من الأعضاء الأكثر مشاركة.

المشتركة أن يتعلم كيفية التعرف على هذه المشكلات المشتركة ومعالجتها. وبهذه الطريقة يستطيع هو أو هي مساعدة المجموعات في تحسين عملية صنع القرار لديها، وفي أن تخضع أجهزة ناجحة معتمدة على الذات.

الاجتماعات الطويلة

يعتبر طول الاجتماعات من أكبر المشكلات. فعندما تستمر الاجتماعات لفترة طويلة، يصاب الأعضاء بالإحباط ونفاذ الصبر والإرهاق وتشتت الذهن بما يحول دون التفكير بصورة واضحة. وإذا استمرت الاجتماعات دائماً لفترة طويلة، قد يبدأ الأعضاء في المجيء متأخرين أو عدم المجيء على الإطلاق. ولذا، فإن الاجتماعات الطويلة يمكن أن تقلل من إنتاجية الرابطة من خلال تأخير القرارات أو دفع الأعضاء إلى اتخاذ قرارات غير حكيمة. كما أن الاجتماعات الطويلة قد تقلل من ديمقراطية الرابطة لأن الأعضاء الذين يتمتعون "بالقدرة على البقاء في الاجتماع" سوف يسيطرون على الأعضاء الذين يصيبهم الإرهاق بسرعة.

أولئك الذين يحبون النردة هم فقط الذين يتمتعون بالاجتماعات الطويلة.

وهناك طرق عديدة لإبقاء هذه الاجتماعات قصيرة بصورة معقولة منها:

- تركيز الاجتماع على موضوعات معينة: يتعين على رئيس الرابطة أن يشجع الأعضاء على الالتزام ببنود جدول الأعمال. فعلى سبيل المثال، يتعين عليه أو عليها مقاطعة العضو الذي يتحدث لفترة طويلة أو يخرج عن الموضوع. كما يمكن أن تعين الرابطة ميسر مختلف لكل اجتماع. وبهذه الطريقة يكتسب الأعضاء الخبرة ويتعلمون أهمية تحديد أفكارهم قبل الاجتماعات والتحدث وقت اللزوم، والإنصات بعناية للآخرين والتفكير بوضوح في القرارات.



وأفضل طريقة لتجنب المنازعات غير المثمرة هو تلافي حدوثها. ولذلك، يتعين تشجيع قادة الرابطة وأعضائها على تكريس جانب من وقتهم لإقامة الصداقات والتعاون بين المجموعات.

فإذا حدثت منازعات، فإن الطريقة التي سيتصرف بها منشط الرابطة والأعضاء تعتمد على القواعد والعادات المحلية. فقد تنجح المناقشات الصريحة في بعض المجتمعات، ولكن حل المنازعات في بعض الأوضاع الأخرى قد يحدث خارج نطاق الاجتماعات العادية للرابطة سواء من خلال مراسم رسمية أو من خلال مناقشات خاصة.

ضعف الاتصالات ومهارات القراءة والكتابة

ستكون هناك، في معظم الروابط، مستويات مختلفة من مهارات الاتصال والقراءة والكتابة. وسيكون بعض الأعضاء أفضل في القراءة والخطابة في الاجتماعات العامة وإقناع الآخرين والإنصات لهم والتفكير أيضاً خلال الاجتماعات.

وعندما لا يكون هناك سوى بعض من أعضاء الرابطة وقادتها يجيدون القراءة والكتابة ويتمتعون بخبرات في المناقشات الجماعية، فإن هؤلاء قد يميلون إلى السيطرة على المناقشات، وحجب المعلومات الهامة أو دفع أعضاء آخرين إلى ترك المجموعة.

وأفضل حل لذلك هو المساعدة في تحسين مستويات مهارات القراءة والكتابة والاتصال لدى الأعضاء الأقل مهارة في هذا الشأن. وقد لا يكون لدى البعض منهم الوقت أو الاستعداد لتعلم مهارات القراءة والكتابة الكاملة. غير أنهم قد يصبحون أكثر قدرة على الخطابة والإنصات والتفكير خلال الاجتماعات. وثمة فكرة جيدة أخرى تتمثل في تشجيع الأكثر مهارة من أعضاء الرابطة على أن يكونوا مثلاً يحتذى، وتقديم التعليمات، إذا اقتضى الأمر. والأهم من ذلك كله طمأنة الأعضاء الآخرين وتشجيعهم.

وعندما ينمي كل عضو في الرابطة مهاراته أو مهاراتها، ستتخذ الرابطة القرارات الأفضل، وتعقد اجتماعات أكثر كفاءة. كما أن مهارات الاتصال يمكن أن تفيد أيضاً الرابطة في القرى وفي الأسواق، حيث يستطيع المتحدث المقنع أن يساعد في البيع والحصول على الصفقات. ومع تزايد مهارات كل عضو من أعضاء الرابطة على المشاركة في الاجتماعات والتحدث مع الناس، سيستفيد كل الأعضاء من ذلك.

وتعزى عدم المساواة في مشاركة الأعضاء في بعض الأحيان إلى عدم مبالاة بضعة مجموعات غير أنه قد تكون في حالات أرى نتيجة لمشاركة عضو أو عضوية مشاركة كبيرة في إدارة الرابطة أو محاولة السيطرة عليها. ويتعين على أعضاء الرابطة تحديد الحالات التي تكون فيها كمية المشاركة ضئيلة جداً أو كثيرة جداً، وكيفية الترويج للتوازن السليم. فعلى سبيل المثال، قد يمكن زيادة مشاركة الأعضاء الأقل التزاماً إذا ما أسندت إليهم مهام ومسؤوليات أكثر وضوحاً وتحديداً. أما بالنسبة للأعضاء "المشاركين بصورة مفرطة" فقد يتعين تفويض المهام بصورة أكثر توازناً بين المجموعات، أو وضع قواعد جديدة للرابطة تكفل تناوب المهام بوتيرة أسرع.

المنازعات داخل المجموعات وفيما بينها

تفهم كل ثقافة المنازعات بطريقتها الخاصة. فبعض الثقافات تشجع المنازعات المثيرة للمشاعر. في حين تقدر ثقافات أخرى الأدب الجام، وتمتعض من أي خلاف صريح. وفي كل الأحوال، فإن الصراعات سوف تثور دائماً. والأمر المهم هو التمييز بين المنازعات المثمرة وتلك غير المثمرة. فالمنازعات المثمرة هي تلك التي تساعد الرابطة على مواجهة المشكلات الصعبة واختيار الحل المناسب. أما المنازعات غير المثمرة فهي تلك التي تسبب الاضطراب، والقرارات السيئة، وإيذاء المشاعر، والغضب، وربما العنف - وقد تؤدي إلى انهيار الرابطة.

كيف يمكن التوصل إلى اتفاق يرضيك ويرضي الرابطة أيضاً؟



عندما تكون الفروق في النفوذ كبيرة، قد يتعذر على الرابطة اتخاذ قرارات ديمقراطية



وعندما تكون الفروق كبيرة في النفوذ، قد يتعذر على الرابطة اتخاذ قرارات ديمقراطية. فقد يكون للأعضاء الأقوياء تأثيرا يتعذر على الرابطة اتخاذ قرارات ديمقراطية. فقد يكون للأعضاء الأقوياء تأثيرا واسعا على قرارات الرابطة أو قد يثيروا ضيق الأعضاء اللذين يشعرون بأنهم أقل شأنًا. كما أن الفروق في النفوذ قد تؤدي إلى قرارات سيئة - فقد يرفض الأعضاء الأقل قوة إثارة قضايا هامة أو اقتراح أفكار جيدة لخوفهم من ردود فعل الأعضاء الأكثر قوة.

وهذا هو السبب في أن من الأفكار الجيدة عادة تكون الرابطة من مجموعات يتمتع أعضاؤها بنفس المصالح والمستويات المتساوية تقريبا في الدخل والمكانة الاجتماعية.

استخدام مختلف أنواع الاتصالات

على الرغم من أن كل عضو في الرابطة قد ينتمي لنفس الثقافة، فإن كلا منهم قد يكون لديه طرق مختلفة للاتصال. وينطبق ذلك بصورة خاصة عندما يكون أعضاء الرابطة من الرجال والنساء. فسيحدث بعض الناس بأدب واحترام في حين سيقاطع آخرون ويتحدثون بصوت عالٍ.

وعندما يكون لدى أعضاء الرابطة أشكالاً مختلفة من الاتصال، فإنهم عادة لا يفهمون بعضهم البعض. فالأمر الذي يبدو أنه اقتراح بالنسبة لشخص ما قد يبدو كأنه أمر بالنسبة لآخرين. وقد يفسر أحد الأعضاء صمت أحد الأشخاص على أنه موافقة في حين أن العضو الصامت قد يكون غاضبا أو مختلفا في الرأي.

كذلك، فإن اختلاف أشكال الاتصال قد تؤدي إلى اجتماعات غير ديمقراطية. فالأعضاء الذين يقاطعون ويتحدثون مباشرة ويفكرون بسرعة سوف يسيطرون على الأعضاء الآخرين الذين يتحدثون بشكل أكثر تحفظا وحرصا وتفكيراً. ولذا، فإن الأعضاء الأكثر اندفاعا قد ينتهوا إلى الحصول على أكثر استفادة من قرارات الرابطة.

ويتعين على منشط الرابطة أن يؤكد للأعضاء أهمية إتاحة الفرصة العادلة والمتساوية لكل فرد لكي يتحدث في الاجتماعات. فعلى أي حال، فإن نجاح عمل الرابطة يتطلب الالتزام الكامل من جميع الأعضاء - وليس مجرد الأكثر ثرثرة. ولذا، فإن عمل رئيس الاجتماع يماثل عمل حكم مباراة في كرة القدم - هو ضمان أن تؤدي المباراة بصورة نزيهة. فإذا لم يحدث ذلك، ينبغي للعضوية الأساسية أن تجد حكما آخر.

التعامل مع الفروق في النفوذ

- في بعض الأحيان، يكون لعضو أو عضوين في الرابطة نفوذ أكبر بكثير من سائر الأعضاء. فعلى سبيل المثال:
- قد يكون لأحد الأعضاء دخلا أو مكانة تفوق تلك الخاصة بسائر الأعضاء
 - قد يجمع رئيس الرابطة بسلطات كثيرة بين يديه
 - قد يكون أمين الصندوق العضو الوحيد الذي يجيد القراءة والكتابة، والعضو الوحيد الذي يفهم بوضوح مالية الرابطة

القسم الثالث

رصد أداء رابطة مجموعات صغار المزارعين

يتمثل الهدف الرئيسي لمعظم روابط مجموعات صغار المزارعين في تقديم خدمات ريفية المستوى لمجموعاتها الأعضاء. غير أن أداء هذه المهمة بصورة جيدة يتطلب رصد أداء هذه الروابط بصورة مستمرة. فهي تحتاج إلى أن تعرف ما إذا كان أعضاؤها راضين عن نوعية الخدمات التي تقدمها، وان لم يكن الأمر كذلك، كيف يمكن تحسين هذه الخدمات. كما تحتاج هذه الروابط أن تعرف كم هن تنفق من أموال لتسليم هذه الخدمات وما إذا كانت تحقق عائدات تكفي لتغطية تكاليفها.

قياس الأداء

نظرا لأن وجهة نظر كل فرد عن "الأداء الجيد" قد تتباين، فإن من الأفضل استخدام مقاييس قابلة لتقنين أو مؤشرات مثل الإعدادات التي يمكن إضافتها أو طرحها أو اختصارها. وتعتبر ربحية العمليات، ونمو الخدمات والاعتماد المالي على الذات الشروط الثلاثة الضرورية لتحقيق استدامة روابط مجموعات صغار المزارعين. ولذا، فإن المؤشرات الثلاثة الجيدة هي:

- زيادة مستوى مدخرات الرابطة
- مستوى سداد الرابطة للدبون

تزايد قيمة المدخلات أو الخدمات المقدمة للأعضاء أو قيمة مخرجات المجموعات الأعضاء التي تباع من خلال الرابطة

غير أنه ينبغي أيضا استخدام مقاييس النوعية لاستكمال هذه المؤشرات. فعلى سبيل المثال، هل يتزايد رضا الأعضاء عن روابطهم والخدمات التي تقدمها؟ هل يشارك الأعضاء بنشاط في اجتماعات الرابطة وعملية اتخاذ القرار؟



غير أن الفروق الضارة في السلطة قد تنشأ بعد تكوين الرابطة. وفي هذه الحالات، قد يحصل الأعضاء الأكثر نفوذا على كثير من مسؤوليات الرابطة. ولحل هذه المشكلة، يتعين على منسج المجموعات المشتركة والأعضاء تشجيع قيادة الرابطة على توزيع المهام بقدر أكبر من المساواة فيما بين الأعضاء. وفي بعض الأحيان، قد يريد العضو الأكثر نفوذا فعلا إجراء هذا التغيير إلا أنه لا يثق في قدرة الأعضاء الآخرين على الاضطلاع بأعمالهم. والحل الأفضل في كثير من الأحيان هو إعادة توزيع مهام الرابطة واحدة وراء أخرى وبناء الثقة ببطء والعادات الجديدة المشتركة بين المجموعات.

ويستطيع منسج المجموعات المشتركة أن يساعد أعضاء الرابطة على تفهم الفرق بين انتقاد أحد الأشخاص وانتقاد أفكاره أو أفكارها، وعليه أن يشرح كيف أن النقد الشخصي يختلف كثيرا عن النقد البناء للأفكار. ويتعين على كل عضو في الرابطة (ابتداء من أكثر الأعضاء نفوذا إلى أقلهم نفوذا) أن يكون مستعدا لأن يترك الآخرين يختلفون مع المعلومات والاقتراحات التي يقدمها أثناء الاجتماعات.

سوء ذاكرة المجموعات المشتركة

تحتفظ الرابطة الفعالة بسجلات مدونة دقيقة ومفصلة في دفاتر موثقة. وقد تكون السجلات في شكل تقارير مكتوبة عما قيل وتقرر في اجتماعات الرابطة. وقد تكون السجلات المالية لمعاملات الرابطة مثل المساهمات المالية المقدمة من الأعضاء، والمدخلات التي تم شراؤها، والمنتجات التي تم تسويقها، والديون التي سددت، والأموال المستحقة للرابطة أو الإيرادات والمصروفات. وعندما تخفق إحدى الروابط في الاحتفاظ بسجلات، قد ينشأ الكثير من المشكلات. ومن المتعذر أن يتذكر الأعضاء الأفكار التي نوقشت وما قرروه بشأنها، وكيف نفذوا قراراتهم.

ويمكن تحسين ذاكرة المجموعات المشتركة من خلال قراءة ومناقشة سجلات الرابطة بصورة منتظمة. ويتعين على الأمين أن يستعرض بإيجاز، في كل اجتماع للرابطة، ما حدث في الاجتماع السابق. ويتعين على الرابطة أن تعيد دراسة قراراتها الرئيسية وكل شهرين أو ثلاثة أشهر. وإمعان الفكر في أخطائها ونجاحاتها السابقة. ويمكن أن ترسم الرابطة رمزا على سبورة أو في دفتر تسجيل لكل صوت هام في تاريخ المجموعة.

ماذا قرنا
في آخر
اجتماع



* لمزيد من المعلومات عن اسماك المجموعات والمجموعات المشتركة للسجلات، يرجى الرجوع إلى الجزء الثالث من دليل الأعمال التجارية للمجموعات.

- ينبغي إبقاء جميع المعاملات التي تشمل النقود والاشتراكات وسداد الرسوم والمخالفات واضحة بصورة كاملة لكل عضو من الأعضاء. وينبغي أن يتضمن كل اجتماع للرابطة تقريراً شفهيًا من أمين الصندوق عن الحالة المالية للرابطة. فعندما تتسم المعاملات بالشفافية والوضوح، تقل احتمالات سوء التفسير، وسوء استخدام أو إساءة استعمال الأموال، وتشجع على ظهور ثقافة تضمن المعاملة العادلة للجميع.

فهذه الإجراءات الخمسة البسيطة المدرجة أعلاه، تحقق الكثير لضمان إدارة الرابطة بقدر أكبر من اليسر والسلامة.

هذه الرابطة تحقق تقدماً، وتبني



عندما نبحث في جيوبنا ونكتشف أن ما معنا اليوم من نقود يقل عما كان بالأمس، فإننا نكون في حالة "رصد لأدائنا الاقتصادي". وهذا أمر سهل التنفيذ على مستوى الأفراد عندما تكون المعاملات قليلة ولا يشارك فيها سوى شخص واحد. ولكن الرابطة المتنامية تجرى الكثير من المعاملات، وتحتاج إلى أن تعرف كم من النقود استخدمتها مجموعاتها الأعضاء. كم تدين للآخرين الذين مازال يتعين سداد استحقاقاتهم، وكم عدد الأشخاص المشاركين. قد تصبح الأمور معقدة عندئذ.

إبقاء مجلس الرابطة وأعضاؤه على علم بصورة سليمة

لكي يمكن إسداء التوجيه الفعال لإدارة الرابطة، يتعين إبقاء أعضاء المجلس على علم كامل بالموضوعات التي تجرى مناقشتها والقرارات التي اتخذها فريق الإدارة. كما ينبغي أن يلموا بنشاطات واحتياجات جميع المجموعات الأعضاء. ويتمثل أحد أهم الأدوار التي يضطلع بها أمين الرابطة في ضمان بقاء المجلس على علم بالتطورات. ومن المهم، لذلك، الاحتفاظ بسجلات مكتوبة للموضوعات الرئيسية التي نوقشت والقرارات التي اتخذت في كل اجتماع للرابطة.

- وفيما يلي بعض الأفكار للترويج لعمليات الإبلاغ المنظمة والمفتوحة :
 - يتعين على أمين الرابطة أن يقرأ، في بداية كل اجتماع، محاضر الاجتماع السابق. فالإبلاغ ضروري لتذكير الأعضاء بالموضوعات التي نوقشت والقرارات التي اتخذت، والمسائل التي مازالت معلقة. فذلك يساعد على التقليل من سوء التفسير وسوء الفهم، ويسهم في تحقيق اجتماعات أكثر يسراً وإنتاجاً.
 - وعلاوة على ذلك، ينبغي أن يطلب من ممثل كل مجموعة تقديم تقرير موجز عن نشاطات واحتياجات مجموعته.
 - ينبغي أن يطلب من ممثلي المجموعات تقديم تقارير منتظمة لأعضائها عن القرارات التي اتخذها مجلس الرابطة وإدارته. وينبغي أن يصبح ذلك أسلوباً موحداً في كل اجتماعات المجموعات.
 - ينبغي أن يقدم رئيس الرابطة تقريراً عن أداء الرابطة في كل اجتماع سنوي تعقده الجمعية العامة للأعضاء. وينبغي أن تتولى الرابطة، في هذه الاجتماعات السنوية، إجراء استعراضات تحليلية للنشاطات والأداء الاقتصادي في العام السابق ومناقشة النشاطات المقررة وميزانية العام التالي والموافقة عليها.

كذلك، فإن إمساك السجلات يساعد قادة الرابطة وأعضائها على تذكر من الذي دفع مقابل ماذا، وأين استخدمت الأموال، ومن تلقى كم من المبالغ وماذا يتعين رده وسداده. فمن السهل، بدون سجلات، نسيان هذه التفاصيل مما قد يتسبب في إثارة الجدل. ومن ناحية أخرى، فإن السجلات الخاصة بتكاليف كل بند أو قيمته، وكيفية استخدامه وما تحقق من دخل من ورائه، تفيد في تخطيط نمو الرابطة في المستقبل.

من الذي ينبغي أن يحتفظ بالسجلات أو الحسابات؟

لا تملك عادة الروابط المشكلة حديثا المال اللازم لاستخدام محاسب خاص بها. ولذا، فإن عملية مسك السجلات تتم عادة بواسطة أمين صندوق الرابطة أو منشط الرابطة. ولن يكون هناك في الروابط حديثة الإنشاء إلا معاملات قليلة إلا أنه مع نمو الرابطة وتزايد خدماتها، ستزداد المعاملات، ويصبح هذا العمل أكثر صعوبة ويحتاج إلى شخص يعمل بعض الوقت.

وينبغي لمن يمك السجلات أن يكون منتظما وملما جيدا بمبادئ الحساب. وحيث أن من السهل الوقوع في الخطأ في الجمع والطرح، فإن وجود آلة حاسبة ببطارية سيساعد هذه العملية بالتأكيد. غير أن الآلة الحاسبة اليدوية مع شريط طباعة ستكون أكثر موثوقية.



ماذا يتعين على الرابطة أن تعرفه؟

لدى إدارة عمل الرابطة، يحتاج فريق الإدارة أن يحصل على ردود على ثلاثة أسئلة أساسية هي:

- ما هي الموارد المدرة للدخل التي تملكها الرابطة الآن؟
- ما هي الأموال، إن وجدت، التي تدين بها للآخرين؟
- هل تحقق أرباحا؟

ولننظر في هذه الأسئلة بقدر أكبر من التعمق.

إمساك السجلات المالية وإعداد التقارير

تعتبر الموارد المدرة للدخل في الرابطة (مثل مكان الاجتماع والأثاث والإمدادات والنقدية في الصندوق، وإيداعات المصارف) ملكية مشتركة بين الأعضاء على مستوى القاعدة. ويقود هؤلاء الأعضاء، بدورهم، بانتخاب مجلس الرابطة وفريق الإدارة لإدارة هذه الموارد.

ولذا، فإن وجود نظام للسجلات المالية يعد أداة هامة تساعد فريق الإدارة وأعضاء الرابطة على إدارة هذه الموارد الجماعية بقدر أكبر من الربحية والكفاءة. كما يستخدم في تزويد الأعضاء بصورة منتظمة بالمعلومات عن النتائج الاقتصادية للرابطة. وتزود أعضاء الرابطة، وأعضاء مجلس الرابطة وفريق الإدارة بالمعلومات عن بندين هاميين هما:

- الموارد التي تستخدمها الرابطة لتزويد الأعضاء بالخدمات وإدراج الدخل، ومن الذي قدمها
- نشاطات الخدمات التي تقدمها الرابطة والتي تدر دخلا صافيا (أرباح) يمكن إضافتها إلى مواردها، وتساعد الرابطة على النمو



فعن طريق معرفة الموارد التي تستخدمها على وجه الدقة، ومن أين تأتي هذه الموارد، تستطيع الرابطة أن تجد وسائل أفضل لإدارة خدماتها. وعن طريق معرفة ما ينفق وما يكتسب، يتمكن قادة الرابطة وأعضاؤها من ضمان أن يكون الدخل الذي تحققه الرابطة كافيا لتغطية تكاليفها. وباختصار، فإن السجلات المالية تيسر معرفة ما إذا كانت الأمور تسير على نحو حسن أو سيئ.

الأرصدة - ما هي الموارد التي تملكها الرابطة

يحتاج فريق الإدارة إلى أن يرصد، بصورة دورية، الموارد التي تملكها الرابطة والتي يمكن أن تستخدمها في تزويد الأعضاء بالخدمات، وإدراج دخل كاف لتغطية تكاليف تشغيلها. ويتم ذلك عن طريق القيام بتسجيل واستعراض دوري للقيمة الشرائية لجميع موارد الرابطة المدرة للدخل في وقت معين.



وتسمى هذه الموارد المدرة للدخل أرصدة، وتشمل جميع البنود التي تستخدمها الرابطة لتزويد الأعضاء بالخدمات وإدراج الدخل: النقد، والوعود بالدفع للرابطة (أي القروض التي تحصل عليها المجموعات الأعضاء تسمى في كثير من الأحيان "حسابات القبض") والأراضي والمباني والمعدات والإمدادات وغير ذلك.

ملكية الأعضاء - ماذا يتبقى بعد سداد الديون؟

يحتاج فريق الإدارة أيضا إلى أن يعرف ماذا يتبقى بعد سداد جميع الديون. ويعرف هذا المبلغ المتبقي بملكية الأعضاء، ويحصل عليه عن طريق خصم تدين به الرابطة (التزاماتها) من مجموع ما تملكه (أرصدها). وملكية الأعضاء عبارة عن وصف قيمة الرابطة بالنسبة للأعضاء بعد سداد جميع الديون - وبأسلوب آخر، ما يمكن أن يحصل عليه الأعضاء بعد سداد جميع الفواتير المستحقة.



والروابط الناجحة هي تلك التي تبين ارتفاع مستوى ملكية الأعضاء والانخفاض النسبي لمستويات الالتزامات أو الديون. فإذا زادت ملكية الأعضاء بمرور الوقت، تكون الرابطة في حالة جيدة. أما إذا تناقصت هذه الملكية، يكون لديها مشكلات.

ملكية الأعضاء = مجموع الالتزامات - مجموع الأرصدة

الالتزامات - ما تدين به الرابطة للآخرين:

كما يحتاج فريق الإدارة إلى أن يعرف بكم تدين الرابطة للأعضاء أو للآخرين. وهذا أمر مهم نظرا لأنه إذا لم تسدد الرابطة ديونها في الوقت المحدد، سوف تكتسب سمعة سيئة وقد تتعرض لمشكلات مع القانون. ويسمى ذلك بالالتزامات ويشمل بعض الأشياء مثل القروض المصرفية التي تحصل عليها الرابطة والتي يتعين عليها سدادها، والفواتير المستحقة التي تدين بها الرابطة للموردين أو للأعضاء مقابل السلع أو الخدمات التي حصلت عليها.



أنواع نظم السجلات المالية

الموازنات

تسجل المعلومات عما تملكه الرابطة وما تدين به وقيمتها بالنسبة للأعضاء عند نقطة زمنية معينة في الموازنات. وتسجل هذه الأوراق، مثل كفتي الميزان، في النقود التي وضعتها في مشروع الرابطة من ناحية والكيفية التي تستخدم بها هذه الأموال من ناحية أخرى.

وتسمى موازنات لأن من الضروري توازن قيمة البنود في كلتا الكفتين، أي ينبغي أن يعطي مجموعهما نفس الرقم. ومراجعة قائمي الموازنة عبارة عن وسيلة للتأكد من عدم نسيان أي شيء في الحسابات.

وتؤثر الأرباح في الموازنات بطريقتين : من خلال زيادة أرصدة الرابطة والتدفقات النقدية) وزيادة ملكية الأعضاء من هذه الأرصدة (أي أن قيمة الرابطة تزيد لدى الأعضاء). أما إذا كانت المصروفات أكثر من الدخل، فإن الرابطة تخسر أموالها (التدفقات النقدية إلى الخارج). ويقلل ذلك من نقديتها (رصيدها) فضلا عن قيمة ملكية الأعضاء.

الأرباح عبارة عن مكافأة على كفاءة الإدارة



موازنة أساسية

من أين أتى	ماذا لدينا
الالتزامات	الأرصدة
ديون للأعضاء	النقد
ملكية الأعضاء :	القروض المستحقة للأعضاء
المساهمات النقدية من الأعضاء	الامدادات
مساهمات أخرى	المعدات
الإيرادات الصافية	المباني
(الدخل المحفوظ به للرابطة)	الأراضي

$$\text{الأرصدة} = \text{الالتزامات} + \text{ملكية الأعضاء}$$

وتعتبر زيادة ملكية الأعضاء عنصرا أساسيا في نجاح الرابطة واستدامتها. إذن كيف تزيد هذه الملكية؟ يمكن زيادة ملكية الأعضاء بوسيلتين :

- من خلال الاستثمارات أو مساهمات الأعضاء في الرابطة
- من خلال الإيرادات الصافية أو الأرباح من نشاطات الخدمات التي تقدمها الرابطة

غير أن أعضاء الرابطة لا يحتاجون فقط إلى معرفة ما لديهم وبماذا يدينون، وماذا يتبقى. فهم يحتاجون أيضا إلى معرفة ما إذا كانت رابطتهم تحقق أرباحا.

هل تحقق أرباحا؟

إن الأرباح شيء عظيم. فهي مكافأة على كفاءة تسليم الخدمات للأعضاء، ويمكن إعادة استثمارها في الرابطة للمساعدة في تمويل نموها. فإذا تجاوز الدخل من تسليم الخدمات للأعضاء تكاليف الخدمات التي تقدم للرابطة، فتكون الرابطة قد حققت "عائدات صافية" (أي تحقق ربحا).

تفسير بعض التعبيرات

ما هو الدخل؟ الأموال التي تكتسب خلال فترة زمنية معينة أو فترة محاسبية نتيجة لتقديم خدمة من الرابطة. وتشمل الأمثلة على ذلك رسوم الخدمة التي يدفعها العضو أو الأموال التي تحققها الرابطة من بيع سلع لآخرين.

ما هو غير الدخل؟ المنحة أو المساهمة أو القرض الذي تحصل عليه الرابطة من مصرف. وتمثل هذه الأموال التي تحصل عليها الرابطة ولكن لم تحققها نتيجة لمدفوعات مقابل تقديم خدمة للأعضاء.

ما هي المصروفات؟ الأموال التي تنفق أو الموارد التي تستخدم خلال فترة معينة لتوفير خدمة للرابطة. وتشمل الأمثلة على ذلك مدفوعات تكاليف النقل أو المدفوعات للأعضاء مقابل السلع التي حصلت عليها الرابطة والتي ستبيعها لآخرين.

ما هي غير المصروفات؟ مدفوعات فواتير مستحقة أو مدفوعات سداد ديون وتدرج هذه ضمن الالتزامات.

العائدات الصافية (الأرباح/الخسائر) تمثل الفرق بين الإيرادات والمصروفات فإذا تجاوزت الإيرادات المصروفات، تكون العائدات الصافية إيجابية ويتحقق الربح. أما إذا كانت المصروفات أعلى من الإيرادات، تكون العائدات الصافية سلبية، ويعاني المشروع من الخسارة.

ينبغي أيضا حساب العائدات الصافية التي تتحقق خلال فترة محاسبية، وتحفظ بها الرابطة ولا تعاد للأعضاء والتي تؤثر في الموازنات وملكية الأعضاء.

بيان الإيرادات - المصروفات

بيان الإيرادات - المصروفات عبارة عن تقرير يساعد أعضاء الرابطة وقادتها على تحديد ما إذا كانت الإيرادات المتحققة من تقديم خدمات للأعضاء قد تجاوزت التكاليف أو المصروفات ذات الصلة بتسليم تلك الخدمات خلال فترة معينة. ويبدو هذا البيان على النحو التالي :

نموذج حساب بند من بنود الرابطة

الإيرادات ،	المصروفات ،
إيرادات رسوم الخدمات ١٥ دولارا	تكاليف النقل ٤٠ دولارا
بيع المدخلات الزراعية للأعضاء ١٠٠ دولار	الفائدة على قرض مصرفي ١٥ دولارا
بيع المنتجات الزراعية للمشتريين ٤٠٠ دولار	شراء المنتجات من الأعضاء ٢٨٠ دولارا
مجموع الإيرادات ٥١٥ دولارا	مجموع المصروفات ٣٣٥ دولارا
الأرباح/الخسائر (صافية الدخل) ١٨٠ دولارا	+

متابعة المعاملات

المعاملات عبارة عن نشاطات مستكملة تسفر عن تغيير مباشر في موازين الرابطة و/أو بيان الإيرادات - المصروفات. ويمكن قياس المعاملات على أساس نقدي. ومن الأمثلة على ذلك : شراء أو بيع سلعة أو خدمة، الحصول على مدفوعات نقدية أو تنفيذ مدفوعات نقدية.

ويحتفظ بالمعلومات عن المعاملات في سجلات موزعة حسب البنود وتسمى حسابات البنود. وتتضمن الحسابات معلومات عن التغييرات في كل بند مسجل في الموازنات (الأرصدة والالتزامات وملكية الأعضاء) وبيان الإيرادات والمصروفات. ويحتفظ بها عادة في دفتر أو في دفتر مكون من أوراق مختلفة يسمى دفتر الأستاذ.

وللحسابات جانبان للتيسير على العمل التجاري أن يتابع الزيادة أو النقص الذي يحدث في كل حساب من حسابات البنود. كذلك، فإن وجود زيادة في أحد الجانبين ونقص في الجانب الآخر يساعد على تحديد رصيد الحساب الجاري (قيمة جميع الزيادات بعد خصم النقص). وبأسلوب آخر، فإن يبين ما تبقى في الحساب بعد إتمام جميع حالات الزيادة وجميع حالات النقص. ففي المثال المشار إليه أعلاه، وضع الرصيد النقدي في ٢٠ نوفمبر/تشرين الثاني في عمود المدينين ويبلغ ٤٢ دولاراً (٥٠ دولاراً مساهمات ناقصاً ٨ دولارات مشتريات).

وحساب الرصيد الجاري في حساب من عمودين أمر سهل. ما عليك إلا أن تجمع جميع الأعداد المبينة في الجانب المدين وتطرحها من ذلك الوارد في مجموع الأرقام المبينة في الجانب الدائن.

دفاتر الحسابات الأساسية للرابطة

دفاتر الحسابات هي "الذاكرة المالية" للرابطة. فهي تساعد فريق الإدارة ومجلس الرابطة والأعضاء على متابعة ما لدى الرابطة، ومن دفع كم لمن، ومن يدين كم لمن. فالرابطة التي تخلو من شكل أو آخر من أشكال نظم التسجيل المالي إنما تسعى إلى إثارة المتاعب. فإنها تكون مثل شخص في مكان غير معروف دون أن يكون لديه خريطة. فانه لا يعرف المكان الذي هو فيه ولا من أين جاء أو لأين هو ذاهب.

وفيما يلي بعض دفاتر المحاسبة التي تحتاجها الرابطة :

دفتر اليومية العام

هذا هو دفتر الرئيسي لتسجيل جميع المعاملات الرابطة، سواء أكانت تنطوي على حركة للنقد من عدمه. كما أنه يعتبر بوابة إلى الحسابات الأخرى التي قد تكون الرابطة محتفظة بها. فهو يوفر المعلومات التي ينبغي أن تعتمد عليها حسابات البنود الأخرى، أو اعتمدت عليها، أو تعديلتها لتسجيل المعلومات على نحو سليم. وينبغي لجميع الروابط أن تحتفظ بدفتر يومية عام واحد على الأقل أو دفتر قسائم القبض والصرف. فهذا أمر ضروري.

دفتر قسائم القبض والصرف

هذا هو أبسط أنواع دفتر اليومية العام. فهو دفتر صغير يتضمن صفحات منفصلة ومرقمة لتسجيل المعلومات عن كل معاملة (أي المقبوضات

حساب البنود

يتوقف عدد حسابات البنود التي تريد الرابطة أن تفتتحها على الحجم الذي هي عليه، وحجم وعدد عمليات الخدمات التي تقدمها لأعضائها. ففي الروابط المنشأة حديثاً، قد يكون عدد حسابات البنود اللازمة لأغراض الرصد صغيراً إلا أنها سوف تحتاج كلما توسعت إلى إضافة المزيد من هذه الحسابات إلى نظام الرصد لديها.

ويتضمن كل حساب من حسابات البنود جميع المعلومات الأساسية عن كل بند. فعلى سبيل المثال، فإن حساب بند "النقدية" يتضمن معلومات عن جميع المعاملات النقدية. وتشمل المعلومات الواردة فيه تاريخ كل معاملة نقدية، ووصف موجز للمعاملة والمبلغ. ويحتفظ بسجلات مماثلة عن جميع الأرصدة الأخرى وكل التزام من الالتزامات، وعن ملكية الأعضاء وعن الإيرادات والمصروفات.

ويحتفظ بكل حساب من حسابات البنود في ورقة منفصلة من الأوراق المسطرة المزودة بأعمدة رأسية للفصل بين المعلومات التي سيتم إدخالها. ولهذه الحسابات، في أبسط أشكالها، ثلاثة عناصر هي العنوان، والجانب المدين (عليه) في اليسار، والجانب الدائن (له) إلى اليمين. وإذا لم تتوافر أوراق المحاسبة العادية محلياً، يمكنك بسهولة إعداد هذه الأوراق بنفسك. فالكراسة المدرسية تفي بالغرض. ضع اسم حساب البنود أعلى الصفحة ثم قسم الصفحة إلى أربعة أعمدة على النحو المبين أدناه.

رسم إيضاحي لحساب النقدية المعتاد في الرابطة

التاريخ	الوصف	المبلغ	
		الجانب الأيسر أو المدين	الجانب الأيمن أو الدائن
٢٠٠٠/١١/١	مساهمة الأعضاء في الرابطة	٥٠ دولاراً	
٢٠٠٠/١١/٣	شراء دفاتر محاسبة		٨ دولارات
٢٠٠٠/١١/٣٠	رصيد الحساب في ٢٠٠٠/١١/٣٠	٤٢ دولاراً	

وتفضل بعض الروابط الاحتفال بدفترين منفصلين أحدهما لإيصالات القبض والآخر لقسائم الدفع حتى لا تختلط المعلومات عن تدفقات الموارد إلى الداخل (المقبوضات النقدية وغير النقدية) مع المعلومات عن تدفقات الموارد إلى الخارج (المدفوعات النقدية وغير النقدية). والأمر متروك لكل رابطة لكي تحدد الأفضل لها من هذه الدفاتر.

حساب النقدية

تتمثل إحدى نقاط الضعف في دفتر اليومية العام أو دفتر قسائم القبض أو الدفع في أن المعلومات عن المعاملات تسجل الواحدة بعد الأخرى. ولذا، قد يصعب تصنيفها وتلخيصها، وقد تم حل هذه المشكلة بفتح حسابات بنود (لجميع الموازين الرئيسية أو بنود الإيرادات والمصروفات ذات الأهمية للرابطة). ومن الواضح أن حساب النقدية هو أهم حساب بنود تحتاج الرابطة إلى رصده ومراقبته. فهذا أمر ضروري للغاية لمتابعة حجم الأموال التي تصل إلى الرابطة والجهات التي تأتي منها، وحجم الأموال الخارجة وإلى أي جهات تذهب، وماذا تبقى من الأموال. وهذه المهمة هي أهم مسؤولية لدى أمين صندوق الرابطة. وتحفظ بعض الروابط بدفاتر نقدية منفصلة لتخزين هذه المعلومات الهامة.

الحسابات الأخرى ودفتر الأستاذ

قد يتقرر، مع نمو الرابطة، الاحتفاظ بمزيد من الحسابات لرصد التغييرات في البنود المبينة في موازينياتها عن كتب (أي بنود الأرصد والالتزامات) أو بيان الإيرادات والمصروفات (بنود الإيرادات والمصروفات).

ومن الأفضل، في حالة وجود حسابات أخرى أيضا، الاحتفاظ بهم جميعا، بما في ذلك حساب النقدية، في دفتر واحد متفرق الأوراق يسمى دفتر الأستاذ فالاحتفاظ بجميع حسابات البنود في دفتر أستاذ واحد يسهل كثيرا من عمل أمين الصندوق. وقد تفضل روابط أخرى الاحتفاظ بحسابات دفتر الأستاذ الخاص بها في بطاقات كبيرة - بطاقة لكل حساب - يحتفظ بها في صندوق. الأمر متروك لك.

والمدفوعات النقدية وغير النقدية). وينبغي أن تتضمن المعلومات : وصفا موجزا للمعاملة، والتاريخ، والمبلغ المتعلق بها بالإضافة إلى توقيع أمين الصندوق للتصديق على أن القبض أو الصرف قد تم بالنسبة للبنود المحدد. وإذا اقتضى الأمر، قد يوقع أيضا الطرف الآخر في المعاملة للتصديق على إتمام المعاملة أي أن الأموال قد دفعت أو حصلت.

دفتر الايصالات/القسائم

نظرا لأن تسجيل نفس المعلومات مرتين يمكن أن يكون مصدر ضيق، تفضل بعض الروابط استخدام دفتر الإيصالات/القسائم الذي يتضمن نسخة طبق الأصل بالكربون. ويوجد في هذا النوع من الدفاتر صفحات متتالية تحمل نفس الرقم لكل معاملة. وبعد ترقيم الصفحات أمرا مفيدا، حيث يساعد ذلك أمين الصندوق في التعرف بسهولة على كل معاملة، وخاصة إذا كان يحتفظ بدفاتر حسابات أخرى.

المعلومات على الصفحة الثانية. ويقوم أمين صندوق الرابطة بتسليم الأصل إلى الشخص المعني الآخر ويحتفظ بالنسخة الكربونية. ولد دفتر القسائم أو الإيصالات ميزة على دفتر اليومية العام من حيث أنه يتضمن جميع المعلومات الأساسية عن المعاملة، ويقدم للطرف الآخر إيصالا أو دليلا على استكمال المعاملة على نحو مرض.

ثم يوضع فرخ من الكربون بين الصفحتين، وتسجل معلومات المعاملة على الصفحة الأولى. ويؤدي الضغط بالقلم على الصفحة الأصلية أثناء الكتابة إلى ظهور نسخة بالكربون طبق الأصل لنفس



وقد تقرر أحد الروابط زيادة أو خفض عدد الحسابات التي تراقبها في أي وقت معين. ويتعين على إدارة الرابطة أن توجه لنفسها باستمرار هذا السؤال : هل المنافع المستمدة من الاحتفاظ بالمعلومات الأكثر تفصيلاً، من حيث تحسين عملية اتخاذ القرار المتعلقة بالعمل - تفوق التكاليف؟ فإذا كان الأمر كذلك، فإنها جديرة بالاحتفاظ بها، أما إذا كان العكس، فلا بد من إلغائها.

تسجيل المعاملات في النظام المحاسبي

ولنستعرض الآن الخطوات التي ينبغي اتباعها دائماً في تسجيل المعاملات في النظام المحاسبي، فلنفترض أن المعاملة تتعلق بسداد مبلغ ٥,٠٠ دولارات شهرياً رسم عضوية بواسطة مجموعة عضو في الرابطة :

الخطوة ١: أمين الصندوق يسجل تحصيل ٥ دولارات من ممثل المجموعة ويسلمه إيصالاً ممهوراً بتوقيعه.

الخطوة ٢: يقوم أمين الصندوق بتسجيل نفس المعلومات في دفتر النقدية كـمبلغ تم تحصيله مع ملاحظة تاريخ المعاملة والغرض منها ورقم دفتر الإيصالات.

الخطوة ٣: تحول نفس المعلومات بعد ذلك إلى دفتر الأستاذ تحت حساب "الرسوم الشهرية من الأعضاء". ويمكن فهم ذلك بصورة أيسر من خلال مخطط التدفق التالي :



كم عدد الحسابات التي ينبغي الاحتفاظ بها؟

تستطيع الرابطة أن تحتفظ بأي عدد من الحسابات تريده. فالاحتفاظ بعدد كبير من الحسابات قد يوفر المزيد من التفاصيل إلا أن ذلك قد يضاعف من أعباء العمل على كاهل كاتب الحسابات ويزيد من احتمالات الخطأ. ولذا، نوصي بإدراج أهم الحسابات فقط.

ولتحديد نوع الحسابات التي ينبغي إدراجها، قد يكون من المفيد أولاً وضع "مخطط للحسابات" أي خطة لتسجيل المعلومات المالية، بطريقة منتظمة، عن نشاطات خدمات الأعضاء التي تقدمها الرابطة. ويتوقف عدد وفئات الحسابات على متطلبات العمل في كل رابطة وسوف تتباين. ويبين الجدول أدناه مخططاً لحسابات إحدى الروابط التي توفر مشتريات المدخلات بالجملة وتسوق الخدمات لأعضائها.

قائمة الحسابات

حسابات الإيرادات	حسابات المصروفات
مخزن امدادات المدخلات (مبيعات للأعضاء)	مخزن امدادات المدخلات (المشتريات) وتكاليف الشراء الأخرى (مثل النقل)
تسويق الانتاج (بيع المنتجات)	تسويق الانتاج (شراء المنتجات) وغير ذلك من تكاليف الشراء (التخزين والنقل)
الادارة العامة الرسوم الشهرية على الأعضاء إيرادات أخرى	الادارة العامة مرتب صغير يدفع لكاتب الحسابات تكاليف الاجتماع والمصاريف الأخرى (النقل وغير ذلك)
حسابات الأصول النقد المصرف حسابات القبض الإمدادات المخزنة لإعادة البيع، والإنتاج المحتفظ به لإعادة البيع والمعدات والمباني	حسابات الالتزامات لقروض من الآخرين حسابات الدفع مساهمات الأعضاء الأخرى العائدات أو الخسائر التجميعية

القسم الرابع

ادارة النمو

الروابط الناجحة تنمو وتتوسع، وخلال ذلك تظهر مشكلات وفرص جديدة، وسوف يتوقف النجاح المستمر للرابطة على حسن استعدادها لمواجهة المستقبل.

التوسع في الحجم والتعقيد

إذا كانت الرابطة تقدم للأعضاء خدمات مفيدة وتحظى بالتقدير، فإن الطلب على هذه الخدمات قد يزداد، وخلال ذلك، سوف يزداد حجم عمليات الرابطة وما هي عليه من تعقيدات، فكيف تنمو وتتوسع الروابط؟

مراحل نمو الرابطة

يبرز التحليل الذي أجريناه لتطور عدد من الروابط وجود أربع مراحل أساسية للنمو هي :

- مرحلة التعلم : تتسم هذه المرحلة الأولية من تطور الرابطة بارتفاع درجة حماس الأعضاء، والتجربة والخطأ في الإدارة، وانخفاض المخرجات. ويحدث قدر كبير من التعلم إلا أن ما ينتج في شكل خدمات قليل.
- النمو : يشجع النجاح في تسليم الخدمات للأعضاء خلال المرحلة الأولى من إدارة الرابطة وأعضاءها على توسيع حجم الخدمات والنشاطات التي تقوم بها الرابطة. ولذا، تزداد المخرجات بسرعة. وتتزايد العضوية مع انضمام مجموعات جديدة ويظل ولاء الأعضاء قويا.

موازنة الحسابات في دفتر الأستاذ واعداد التقارير

من المستحسن أن يعد أمين صندوق الرابطة أو فريق الإدارة التقارير عن الأداء المالي للرابطة لاستعراضها في اجتماعات مجلس الرابطة الشهرية أو لتقديمها لجميع الأعضاء خلال الاجتماع السنوي للجمعية العامة للأعضاء.

وتتطلب عملية إعداد الموازنة أو بيان الإيرادات والمصروفات جمع الأرقام الواردة في حسابات البنود المنفصلة وتسويتها بصورة دورية ويجرى خصم النقص في كل حساب من الزيادة في الحساب ويؤخذ علم بالفرق المقيد في حساب البند والمسمى الرصيد.

وأهم قاعدة ينبغي تذكرها لدى تسوية الحسابات هو أنه لا بد أن يعادل مبلغ الرصيد في جميع حسابات الأصول مبلغ الرصيد في جميع الحسابات غير الأصول. وبأسلوب آخر، لا بد أن يعادل مبلغ الرصيد في جميع الحسابات في جانب الأصول (النقدية وحسابات القبض، والمعدات والمباني وغير ذلك) الرصيد في جميع الحسابات الأخرى في جانب الالتزامات وملكية الأعضاء، بما في ذلك العائدات التراكمية الصافية خلال الفترة (أي رصيد الإيرادات ناقصا رصد المصروفات).

$$\text{أرصدة الأصول} = \text{الالتزامات} + \text{ملكية الأعضاء} + \text{دخل العائدات الصافية بعد خصم أرصدة المصروفات}$$

النشاطات الكثيرة بإفراط تؤدي إلى الاضطراب



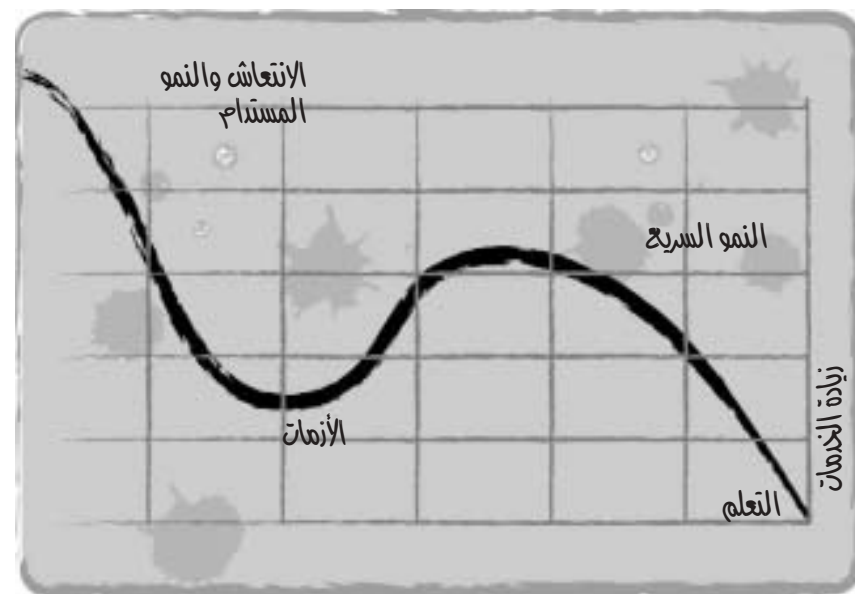
إنشاء مجموعات مهمات أو لجان خدمات

من المستصوب في كثير من الأحيان، مع تزايد خبرات الإدارة وموارد الرابطة، إنشاء مجموعات أو لجان مهمات خدمات خاصة لمساعدة فريق الإدارة في إدارة هذه الخدمات. ولا يتعين إنشاء مجموعات المهمات أو لجان الخدمات لكل خدمة تقدم. غير أن إنشاء هذه الوحدات للخدمات الأكثر صعوبة مثل الإمداد بالمدخلات وتسويقها، يمكن أن يساعد في التخفيف من أعباء الإدارة التي يتحملها فريق الإدارة، وينبغي، من الناحية المثالية، أن تضم لجان الخدمات في عضويتها ممثلين عن جميع المجموعات الأعضاء في الرابطة لضمان تحقيق احتياجات كل مجموعة عضو من هذه الخدمات.

ماذا يمكن عمله مع الخدمات التي تقدم للأعضاء بدون أرباح؟

تجد إحدى الروابط أحياناً أنها تقدم الكثير من الخدمات للأعضاء، وأن الخسائر الناجمة عن هذه الخدمات قد بدأت في إضعاف المركز المالي

- الأزمة: قد يؤدي الإفراط في الثقة في قدرة الرابطة على إدارة خدمات مطردة الزيادة باستمرار إلى توسع سريع أو وضع أهداف مبالغ في الطموح. ويؤدي ذلك بدوره إلى سوء الإدارة وعدم الفعالية، وانخفاض كبير في المخرجات أو الأرباح بل وحتى انهيار الرابطة ذاتها*.
- الانتعاش والنمو المستدام: إذا نجحت الرابطة من مرحلة الأزمة هذه، فإنها تفعل ذلك عادة من خلال استعراض وخفض نطاق نشاطاتها. وتزيد من اهتمامها بالربحية قصيرة الأجل ثم تركز بالتدريج على أهداف الاستثمار طويلة الأجل.



إدارة الخدمات المتعددة

كلما زاد عدد خدمات الأعضاء وحجم هذه الخدمات، ستزداد أيضاً المهام التي يضطلع بها قادة الرابطة. وفي حين قد يتمكن بعض أعضاء مجلس الرابطة وهيئة المكتب المنتخبة من تولى هذه المهام المختلفة، فإن إدارة الخدمات المتعددة قد تصبح شديدة التعقيد.

* لا تتعرض جميع الروابط بالطبع لمرحلة الأزمة هذه إلا أن الكثير يتعرض لها. ومن الواضح أن على منشط الرابطة أن يقوم بتوعية أعضاء المجموعة بهذا الاحتمال وتشجيعهم على اتخاذ الإجراءات الكفيلة بمنع حدوث ذلك.

ملاحظة لمنشط الرابطة

عليك أن تسأل أعضاء الرابطة عن الكيفية التي يرون بها أن تتغير رابطتهم في المستقبل. هل يأملون في التوسع أم إضافة خدمات جديدة؟ هل تملك الرابطة القدرة على تحقيق هذا الهدف وما هي المشكلات التي يتوقع أن تقابلها؟ وماذا عن التغييرات المتوقعة خارج الرابطة: سياسات وبرامج حكومية جديدة، تكنولوجيا جديدة، منافسات جديدة، أسعار أم التضخم؟ ما هي المشكلات والفرص التي ستثيرها هذه التطورات للرابطة؟ كيف تستطيع الرابطة الاستعداد لمواجهة هذه الأخطار والفرص؟ ثم عليك أن تطلب منهم وضع قائمة بإجاباتهم على ورق أو على السبورة.

التخطيط للمستقبل - أو قد تقع في متاعب



للرابطة. في هذه الظروف، قد تنظر الرابطة في إغلاق هذه الخدمة أو "ترحيلها" - أي بيعها أو نقل مسؤولياتها إلى وحدة تدار بصورة مستقلة، أي منفصلة عن الرابطة مثل تعاونية أو منشأة من القطاع الخاص.

التخطيط للنمو

أننا نعيش في عالم متغير، ولكن هناك شيئاً واحداً مؤكداً هو أن المستقبل سيكون مختلفاً عن الحاضر. والروابط الناجحة تعرف قد تعد نفسها للمستقبل وأن تتكيف مع التغييرات. لذا، فإن التخطيط يتعلق بالاستعداد للمستقبل. ولهذا التخطيط جانبان هما:

- معرفة ما هو محتمل الحدوث في المستقبل
- الاستعداد له لتجنب أية مشكلات غير منظورة أو الاستفادة من الفرص التي قد تظهر.

فإذا كان لدى الرابطة فكرة جيدة عما سيحدث في المستقبل، فإنها تستطيع أن تستعد بصورة أفضل للدفاع عن نفسها في مواجهة الأخطار الجديدة أو فرص تعرضها للمفاجآت، واكتشاف أنها غير مستعدة للتعامل مع الأوضاع الجديدة.

وتشمل الأخطار والفرص: المشكلات المتوقعة أو التطورات داخل الرابطة. أو التطورات المتوقعة خارج الرابطة مثل التغييرات في الأسعار، وتطورات السوق، والمنافسات الجديدة، والتغييرات المحتملة في السياسات الحكومية.

ويتعين على فريق الإدارة ومجلس الرابطة جمع المعلومات عن هذه الاتجاهات المقبلة ومناقشة الطريقة التي تستعد بها الرابطة للرد على هذه الأخطار والاستفادة من الفرص المحتملة.

وتوافر الخطة يعطي الاتجاه والتركيز لنشاطات الرابطة. غير أن من المهم أن تكون الخطة واقعية. ونظراً لأن الأمور تتغير باستمرار، فلا بد من مراجعة الخطة باستمرار للاستجابة لهذه التغييرات.

يتمثل أحد الطرق للاستعداد لهذا الوضع في تزويد الأعضاء بفرصة ممارسة وتعلم مهارات القيادة. ويمكن أن يحدث ذلك خلال دورات تدريبية، وكذلك عن طريق تناوب مراكز القيادة، وإنشاء وظائف مساعدين للقيادة (مثل نائب رئيس ومساعد أمين الصندوق).

التدريب على المهارات الأساسية

غير أنه يتعين على الأعضاء أيضا اكتساب بعض المهارات الأساسية لسد فجوة التعليم. ونظرا لأن معظم أشكال التعلم تحتاج إلى قدرة على القراءة والكتابة، فإن الروابط الناجحة تساعد في تحسين مهارات أعضائها في هذه المجالات. ويتعين على الأعضاء أيضا، للمشاركة بالكامل في روابطهم، أن يكونوا قادرين على تتبع النواحي المالية الخاصة بهم - أي فهم كم حققوا من دخل وكم يدينون.

ويمكن إتمام التدريب على بعض مهارات الأعضاء هذه من خلال الرابطة ذاتها، إلا أنها قد تحتاج أيضا إلى بعض المساعدات الخارجية مثل من المدرسين المحليين، والعاملين في قطاع الصحة أو المرشدين. وقد يتعين أيضا على الرابطة أن تستخدم بعض أموالها في تمويل هذا الجهد.

إنشاء مجموعة أو لجنة مهمات لأغراض التعليم

إذا كان لدى إحدى الروابط مشكلة خاصة بتعليم أعضائها تتسبب في الحد من نموها ونجاحها، فقد تفكر في إنشاء مجموعة أو لجنة مهمات لأغراض التعليم لإيجاد حل لهذه المشكلة. وينبغي أن تضم هذه الهيئة في عضويتها قادة الرابطة وممثلي المجموعات، بالإضافة أيضا إلى الأعضاء الأساسيين الآخرين.

الأسئلة الرئيسية التي تواجه

- ماذا هو هدفنا للمستقبل؟
- ما هي الأخطار والفرص التي تتوقعها؟
- ما هي جوانب القوة ونقاط الضعف التي تواجه تحقيق خططك؟
- كيف تجعل خطتك أكثر واقعية.

تعليم الأعضاء

روابط مجموعات صغار المزارعين الناجحة عبارة عن "فرص للتعلم" تساعد المجموعات الأعضاء على حل مشكلاتها المشتركة. غير أنه بالنظر إلى أن هناك مشكلات جديدة تظهر دائما، فإن على الرابطة الناجحة أن تحدث دائما من مهاراتها على حل المشكلات.

ويتعين على قادة الرابطة وأعضاؤها تعلم كيفية إدارة مؤسستهم الآخذة في النمو، وتحسين نوعية وحجم الخدمات المقدمة للأعضاء، والاستمرار مع ذلك في تحقيق أرباح.

غير أنه يتعين أيضا على الأعضاء الأساسيين تعلم كيفية زيادة الإنتاج وتحسين دخلهم، وكيفية تمويل وإدارة ومراقبة رابطتهم. فقد أنشئت الرابطة، على أي حال، لخدمتهم جميعا وليس قادتهم فقط.

اتاحة الفرص العملية للأعضاء للتعلم

هناك قاعدة للروابط أكثر تعليما من معظم الأعضاء. وهذا أمر طبيعي لأن الأعضاء يميلون إلى انتخاب القادة الذين أكثر خبرة وتعليما منهم. كذلك، فإن أدوار القيادة تعطى في غالب الأحيان للرجال أكثر من النساء. غير أن أي من هذين الوضعين لا يعتبر جيدا. فماذا يحدث إذا سقط القائد مريضا؟ من الذي سيتحمل المسؤولية؟ وهل لديهم المهارات الكافية لذلك؟

الأعضاء المتعلمون يستطيعون تحسده أداء الرابطة بدرجة كبيرة.



التطلع إلى الخارج والتعاون مع الجهات الخارجية

تحتاج الرابطة، لكي تحقق أهداف خدمة الأعضاء وأن تصبح أكثر اعتمادا على الذات، إلى تعاون مع أعضائها. غير أنها قد تحتاج أيضا إلى مساعدات عارضة من جهات خارجية أو روابط أخرى. وتستطيع هذه الجهات الخارجية أن تساعد الروابط في الحصول على المعلومات المطلوبة (مثل أسعار السوق والسياسات أو البرامج الحكومية الجديدة والتكنولوجيات الجديدة)، ودخول الأسواق الخارجية أو الحصول على خدمات أخرى (مثل التدريب والإرشاد والقروض أو مساعدات التسويق).

وقد تكون ترتيبات التعاون أو "الشبكات" هذه مؤقتة أي تهدف إلى تحقيق هدف قصير الأجل مثل تسويق محصول هذا العام. أو قد تكون أكثر استمرارية تهدف إلى تحقيق هدف بعيد المدى مثل ضمان تحسين الحصول على خدمات الإرشاد والخدمات الصحية والتعليمية والحكومية أو التي تقدمها المنظمات غير الحكومية.

التعاون مع الجهات الخارجية: مسائل للدراسة

- ما هي بعض المسائل التي يتعين أن تفكر فيها الرابطة قبل إقامة ترتيبات تعاون مع جهة خارجية؟
- يتعين أن يكون لدى الرابطة هدف واضح مائل في الذهن، وفكرة واضحة عن أهداف وقدرات شركائها المحتملين.
- التعاون يمكن أن يتحقق مع الأصدقاء أو المنافسين، ويمكن أن يكون مع شريك واحد أو عدة شركاء.
- ينبغي أن تكون منافع التعاون متساوية وإيجابية لجميع الأطراف.
- ينبغي الاحتفاظ بشبكات التعاون مادامت تحقق منافع لجميع الأطراف. وما أن تتوقف عن تحقيق هذه المنافع للرابطة، يكون الوقت قد حان لكي تفكر الرابطة في الانسحاب.
- ينبغي أن يؤدي التعاون المقترح إلى تقوية اعتماد الرابطة على الذات في نهاية المطاف لا أن يقوض هذا الاعتماد.

إقامة الشبكات على المستوى المحلي

يتعين على الروابط أن تقيم في غالب الأحيان تحالفات مؤقتة أو أكثر استمرارية مع الجهات الخارجية المحلية لتحقيق أهدافها. ويمكن أن تضم هذه الجهات الخارجية رؤساء القرى، وكبار الملاك، وصغار التجار، والجهاز الحكومي المحلي، ومجموعة جهود ذاتية أخرى أو رابطة لمجموعات صغار المزارعين أو منظمة غير حكومية.

فعلى سبيل المثال، قد تحتاج إحدى الروابط إلى دعم من الرؤساء المحليين للحصول على أراض أو لتحقيق نشاط إنتاجي ومساندة الزعماء الدينيين لبدء برنامج تعليمي للأعضاء أو شراكة مع تجار محليين لتسويق منتج معين.

وقد يحتاج الأمر في بعض الأحيان إلى تعاون أشمل يضم المجتمع الأوسع نطاقا - مما يتطلب تعاون مختلف المجموعات والأفراد بما في ذلك الحكم المحلي.

ولذا، فإن الاجتماعات المستمرة وتبادل المعلومات تعد من الأمور الأساسية. وينطوي ذلك على تكاليف يمكن في بعض الأحيان خفضها باستخدام مختلف أساليب وتكنولوجيات الاتصال. ويشمل ذلك تبادل الزيارات بين المجموعات والاجتماعات والحلقات الدراسية العملية التي تنظمها الحكومة المحلية أو المنظمات غير الحكومية، والنشرات الإخبارية، وتنظيم مناسبات التدريب المشتركة، والإذاعة المحلية، ويمكن الآن للشركاء أن يظلوا على اتصال باستمرار الهاتف المحمول والبريد الإلكتروني والإنترنت.

تساعد التكنولوجيا الحديثة الروابط على أن تبقى على اتصال مع الأسواق وشركاء التنمية ومع بعضها الآخر



إقامة الشبكات فيما بين روابط مجموعات صغار المزارعين

يمكن في بعض الأحيان أن تستفيد الرابطة من التعاون مع الروابط في نفس المنطقة لتحقيق هدف أو أكثر من الأهداف المشتركة. وقد يكون الهدف المشترك اجتماعياً أو اقتصادياً أو ذا صلة بالسياسات. وعموماً تستغرق فرص التعاون بين روابط مجموعات صغار المزارعين بعض الوقت لكي تتبلور. وهي لا تحدث عادة إلا عندما تكون الروابط قد ترسخت أقدامها وأصبحت على دراية بالنشاطات والمشكلات والاحتياجات الخاصة بالروابط الأخرى في منطقتها (مثل الحلقات الدراسية والتدريبية).

وقد يسعى التعاون فيما بين الروابط، في مراحله الأولى، إلى تحقيق أهداف قصيرة الأجل مثل مساعدة مرشد المنطقة في تخطيط زيارته الميدانية، والوصول إلى خطط الإقراض الحكومية أو الحصول على معلومات ذات اهتمام مشترك. غير أنها قد ترى في مراحل لاحقة بعض المزايا في إقامة ترتيبات أكثر استدامة مثل اتحاد الروابط.

إقامة الشبكات على المستويات العليا

وقد تستفيد الروابط أيضاً من إقامة ترتيبات تعاون على المستوى الإقليمي أو القطري أيضاً مثل مع أجهزة الحكم المحلي أو المركزي، والمؤسسات الأكبر، والمنظمات غير الحكومية القطرية، أو اتحادات المنتجين أو المزارعين على المستوى القطري. ويمكن أن تفيد هذه الصلات في الحصول على المعلومات والخدمات أو الأموال أو في اكتساب تأييد سياسي لإتمام تنفيذ بعض الأمور على المستوى المحلي.

غير أن إقامة هذه الشبكات عالية المستوى قد يكون صعباً بالنسبة لرابطة بمفردها. فهذه العملية تتطلب عادة أن ترتبط الرابطة أولاً مع غيرها من الروابط أو المنظمات على المستوى المحلي أو الإقليمي للحصول على الوزن السياسي والقدرة على المساومة.

الإبقاء على تدفق المعلومات

يتمثل العنصر الرئيسي في نجاح إقامة الشبكات في المحافظة على قنوات اتصال جيدة ومستمرة مع الشركاء المحتملين والحاليين. ذلك لأن وجهات نظر كل طرف بشأن الأهداف والمنافع المتوقعة من التعاون تتغير باستمرار.

الماحق

خطة لمنح علاوة في الراتب لمنشطي روابط مجموعات صغار المزارعين

يجرى تحفيز منشطي روابط مجموعات صغار المزارعين، شأنهم شأن معظم الناس، بالمكافآت عن أعمالهم الجيدة. وفي حين أن المكافآت غير المالية قد تكون كافية، فإن الحوافز المالية تحظى أيضا بالتقدير في غالب الأحيان وتتخذ هذه الحوافز عادة شكل علاوات في الرواتب ترتبط بتحسينات قابلة للقياس في أداء الروابط التي يساعدها المنشطون. ويمكن حساب نظم العلاوات بعدة طرق. ولكن العوامل الرئيسية التي تؤخذ في الاعتبار هي :

- ينبغي أن تدفع العلاوات مقابل تحسينات قابلة للتحقيق من الناحية الكمية في أداء الروابط، وتقوم الإدارة بالتحقق من ذلك
- ينبغي تقديم نفس نظام الحوافز على جميع المنشطين.

ولكن كيف نقيس التحسينات في أداء الروابط؟ فنظرا لأن الهدف الأساسي للمنشط هو الترويج للروابط المعتمدة على الذات والمستدامة، فإن المؤشرين المهمين هما :

- ارتفاع مستويات المدخرات التجميعية أو الأرصدة النقدية (المحتفظ بها محليا أو في مصرف قريب)
- ارتفاع مستويات سداد الديون بنجاح

إضافة علاوة عن أداء المدخرات

يمكن أن يستند ذلك إلى قياس الزيادة في رصيد الرابطة من المدخرات في نهاية السنة الجارية بالمقارنة برصيد المدخرات في العام السابق، والتحقق من ذلك بواسطة إدارة المشروع. فعلى سبيل المثال :

- الراتب الأساسي = ١٠٠ دولار شهريا
- علاوة المدخرات = ٨ نقاط = ٨ دولارات
- علاوة سداد الديون = ٥ نقاط = ٥ دولارات
- مجموع الراتب مدفوعات الراتب = ١١٣ دولارا

نظم العلاوات الأخرى

ثمة طريقة بديلة تتمثل في أن يطلب من أعضاء الرابطة تقييم أداء رابطةهم ومنشط الرابطة في عدة مجالات متفق عليها. وتخصص نقاط لكل مجال مثل :

- ٠ = أسوأ من العام السابق
 - ١ = نفس الوضع في العام السابق
 - ٢ = أفضل من العام السابق
 - ٣ = أفضل بكثير من العام السابق
- ثم تحسب علاوة المنشط استنادا إلى مجموع عدد النقاط التي تخصصها له رابطته.

مجال الأداء	النقاط الممنوحة
١ - أداء الرابطة :	
عدد الحاضرين في الاجتماعات	١
مساهمات الأعضاء	٢
سداد قروض الأعضاء	٠
رضاء الأعضاء عن خدمات الرابطة	٣
أرباح الرابطة	٣
٢ - أداء المنشط :	
مؤدب ومحترم	٢
المشورة الفنية المفيدة المقدمة	٢
خدمات التدريب المقدمة	١
٣ - مجموع نقاط العلاوة الممنوحة	١٤
٤ - العلاوة في الراتب الشهري (١٤ X ٠,٥٠ دولار لكل نقطة)	٧ دولارات

الزيادة الملحوظة في مدخرات الرابطة

نقاط العلاوة الممنوحة	الزيادة الملحوظة في مدخرات الرابطة
٤	٢٠٠ دولار
٦	٣٠٠ دولار
٨	٥٠٠ دولار
١٠	١٠٠٠ دولار

إضافة علاوة عن أداء المدخرات

يمكن أن يستند ذلك، مثلا، إلى معدل انحراف الأعضاء في نهاية العام عن سداد قروض الرابطة للمجموعات الأعضاء (أي قيمة جميع قروض الأعضاء المستحقة مقسمة بحسب مجموع جميع قروض المجموعات الأعضاء المستحقة في نهاية العام مثال :

مستوى الأداء	نقاط العلاوة الممنوحة
٠ % انحراف	٥
١٠ % انحراف	٤
٥٠ % انحراف	٣
٧٠ % انحراف	٢
أكثر من ٧٠ % انحراف	لا شيء

حساب الراتب الشهري

إذا فرض أن أحد الروابط قد أظهرت زيادة قدرها ٣٠٠ دولار في مدخراتها أو أموالها الفائضة، وأن مجموعاتها الأعضاء تسدد جميع قروضها في الوقت المناسب فإن ذلك يعني أن انحراف المجموعة الأعضاء يعادل صفرا. وإذا فرض كذلك أنها قررت أن كل نقطة للعلاوة ستعادل ١ دولار. فوفقا للصيغة أعلاه، فإن راتب المنشط المعدل بحسب الأداء سيحسب على النحو التالي :

Lawrence, Thorgeir (ed.), Proceedings of the E-mail Conference on Small Farmer Group Associations: Bringing the Poor Together, FAO, Rome, 1999.

Meigs and Meigs, Bettner, Whittington, Accounting, the Basis for Business Decision Making, Tenth Edition, McGraw Hill Companies, Inc., New York, 1996.

Roseberg, Martin, Small Farmer Group Networks and their Sustainability: A Post Project Study of the FAO People's Participation Programme in Sri Lanka, paper prepared in collaboration with National Catholic University, Nijmegen, the Netherlands, 1999.

Van Heck, Bernard, Participatory Development: Guidelines for Beneficiary Participation in Agricultural and Rural Development, FAO, Rome, 1990

قراءات أخرى

FAO, Participation in practice, FAO, Rome, 1990.

FAO, The group promoter's resource book, FAO, Rome, 1994.

FAO, The group enterprise resource book, FAO, Rome, 1995.

Clark, Cameron, Study of Inter-group Associations of People's Participation Groups in Sri Lanka, (draft report), FAO, Rome, 1995.

Clark, Cameron, Study of Inter-group Associations of People's Participation Groups in Zambia, (draft report), FAO, Rome, 1995.

Cooperative College of Namibia, "Accounting for Multipurpose Cooperatives," Ministry of Agriculture, Water and Rural Development, Republic of Namibia, Windhoek, Namibia, 2000.

De Abrew, Sudath and Kailash Pyakuryal, FAO Study of the Small Farmer Group Networks in Nepal, (draft report), FAO, Rome, 1997.

De Abrew, Sudath, FAO Study of the Small Farmer Group Networks in Indonesia, (draft report), FAO, Rome, 1997.

Gastil, John, Common Problems in Small Group Decision Making, FAO, Rome, 1997.

Krishna, Anirudh, Uphoff, Norman and Esman, Milton (eds.) Reasons for Hope: Instructive Experiences in Rural Development, Kumarian Press, Hartford Connecticut, USA, 1997.