

الباب الثالث

منظمات الاعتماد على النفس

- تعريف منظمات الاعتماد على النفس .
- الظروف المختلفة ومشاكل منظمات الاعتماد على النفس .
- العوامل المؤثرة على منظمات الاعتماد على النفس كمجموعة عمل .
- تقسيم منظمات الاعتماد على النفس .
- تشخيص وتوصيف للمشاكل النمطية لمنظمات الاعتماد على النفس .
- توصيف الحاجة لتنشيط الاعتماد على النفس .
- الإدارة الشعبية الذاتية ومشاكل إدارة منظمات الاعتماد على النفس في الدول النامية .
- الاعتماد على النفس في الدول النامية .
- الجمعيات التعاونية التقليدية ضد الجمعيات التعاونية المتنامية والمتكاملة .
- مقدمة للهياكل التنظيمية الملائمة للاعتماد على النفس .
- الأشكال المختلفة لمنظمات الاعتماد على النفس .
- تشخيص وتوصيف للظروف الأساسية لوظائف منظمات الاعتماد على النفس .
- توصيف وتشخيص الأنشطة التدريبية لمنظمات الاعتماد على النفس .
- التنشيط للاعتماد على النفس من الخارج .
- تنشيط اليقظة والوعي .

الباب الثالث

منظمات الاعتماد على النفس

تعريف منظمات الاعتماد على

النفس :

« كل الأنشطة التي تؤمن الوجود للفرد أو للجماعة ينظر إليها كأنشطة للاعتماد على النفس .

والمنظمات الأولية (المحلية) للاعتماد على النفس تكون معتبرة كمنظمات يشترك فيها الأعضاء الطبيعيون وينضمون إليها بطريقة تطوعية مع دفاعاً عن المصلحة العامة (أى جماعات دفاع مصلحي) متبعين فى هذا المضمار أهدافهم على أساس المدى الطويل عن طريق تحسين وضعهم الاقتصادى أو الاجتماعى . والتحسين لوضعهم يجب ألا يتم إنجازه بمعرفة الوسائل والجهات المانحة للمال ولكن يجب أن يتم هذا العمل بواسطة الخدمات المقدمة من الأعضاء بالإحساس الأوسع والأشمل لتلك الكلمة . ويستفيد أعضاء الجماعة من الأنشطة التي تؤديها الجماعة نفسها ونفسها ولنفسها .

أ - وتوجد ثلاثة أحوال مختلفة تأخذ منظمات الاعتماد على النفس مكانها تحتها :

(١) الاعتماد على النفس كرد فعل للنظام الاجتماعى الاقتصادى .

(٢) الاعتماد على النفس كرد فعل ذاتى .

(٣) الاعتماد على النفس كرد فعل لفشل النظام (الحكومة - الدولة) .

وعندما يبدأ الأفراد فى تكوين منظمة الاعتماد على النفس ، فالتأثيرات الفعالة فى تلك المنظمة تكون من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية كنوع من النطاق الاقتصادى يمكن إنجازه ، ويمكن للوحدة الاجتماعية والتعاونية المتكاملة تحسين وتطوير نفسها بداية من القاعدة . طالما واجهت منظمة الاعتماد على النفس المشاكل التي تقف عقبة فى سبيل تطورها وتنميتها ، وهى :

١ - أ) وجود إطار عمل قانونى غير مناسب بصفة غالبية .

ب) عدم وجود سياسة واضحة أو إدراك واقعى يتمشى بطريقة تقديمية مع الاتجاه الرسمى القوى تجاه منظمات الاعتماد على النفس .

٢ - المشاكل الداخلية لمنظمات الاعتماد على النفس :

المشاكل الداخلية لمنظمات الاعتماد على النفس المحتمل وجودها والموجودة فعلاً هى كما يلي :

أ) وجود نظام الإدارة الشعبية غير المناسبة وغير اللائقة ويرجع ذلك إلى ما يلي :

- ١ - الحجم الصغير والفرص الواحد الموجه لمنظمات الاعتماد على النفس .
 - ٢ - الضعف الواضح للتمويل .
 - ٣ - النقص الواضح فى الإشراف الداخلى على القروض والنواحى الائتمانية .
 - ٤ - الافتقار الظاهر لموظفى المكتب المؤهلين خاصة المسئولين عن النواحى المالية والتنفيذية .
- (ب) البنىانات والهياكل التنظيمية غير المناسبة والتي تسير متوازنة مع العجز والنقص الظاهر فى مساهمة ومشاركة الأعضاء .
- (ج) الطرق والوسائل غير المناسبة لتقييم التطور والتنمية الكيفية لمنظمات الاعتماد على النفس .
- ب - ولما سبق ذكره من الأحوال والظروف الثلاثة والتي شملها البند (أ) يمكن إضافة أكثر لبعضها فى موضوع التقدم الاجتماعى الأخلاقى والتي تضع الاعتماد على النفس على بساط البحث ضمن الظروف والأحوال الأولية كما يلى :
- (١) الإحساس بالاحتياجات المهيئة للوصول إلى الأهداف ، والتي عن طريقها يمكن تحقيق الإنجازات نتيجة للقيام بتوفير تلك الاحتياجات قاصدة الوصول إلى الأمل الوارد بالنقاط التالية .
 - (٢) إيجاد منظمة اجتماعية عالية المكانة بحيث تكون مهمتها القيام بحل المشاكل السابق ذكرها سلفاً .
 - (٣) الفكرة الفردية أو المجموعة تكون مأخوذة بطريقة تلقائية ذاتية لحل المشكلة بطريقة كلية وثابتة .
 - (٤) عدم توقع وصول المساعدة من الهيئات والمؤسسات .

العوامل المؤثرة على منظمات الاعتماد على النفس كمجموعة عمل :

(١) العوامل الخارجية :

- (١) العوامل الاقتصادية .
- (٢) الموارد الطبيعية والبشرية .
- (٣) الكيان القانونى .

(٤) العوامل الثقافية .

(٥) العوامل الاجتماعية .

(٦) المنظمات التجارية ككل .

(٧) العوامل السياسية .

ب) العوامل الداخلية :

(١) الاستقلالية .

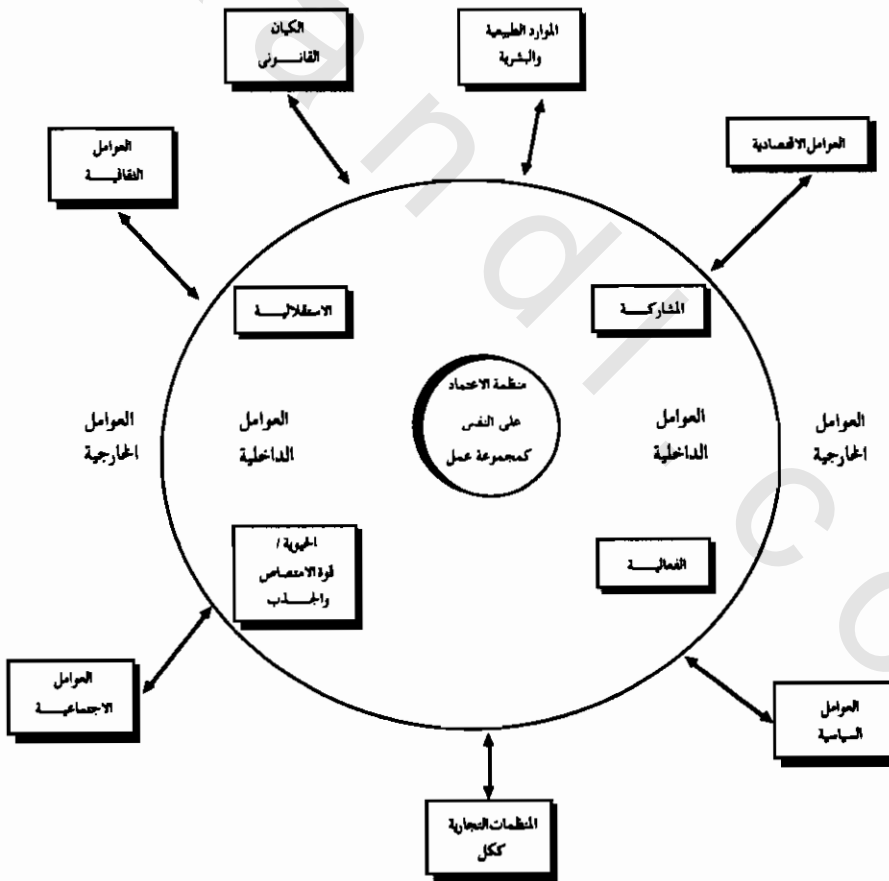
(٢) المشاركة .

(٣) الفعالية .

(٤) الحيوية/ قوة الامتصاص والجذب .

كما يتضح ذلك من الشكل التالي :

العوامل المؤثرة على منظمات الاعتماد على النفس



تقسيم منظمات الاعتماد على النفس :

١ - يعتمد تقسيم منظمات الاعتماد على النفس على الطريقة التي تم بها تشكيلها وعلى تحديد أهدافها . وإحداها يمكن التمييز بينها كمنظمة الاعتماد على النفس المحلية وتلك التي تم تشكيلها كنتيجة من الفكرة الأولية الخارجية .

٢ - الاعتماد على أهدافها التي يمكن تقسيمها إلى هذه الآمال الاقتصادية السائدة . ولقد تم تقرير كيفية التعامل بصفاء مع منظمات الاعتماد على النفس المحلية الموجهة بطريقة اقتصادية .

٣ - الاعتماد على درجة تكوينها التنظيمي القانوني ، ويمكن تقسيم منظمات الاعتماد على النفس إلى تحت أقسام داخل منظمات الاعتماد على النفس ذات الشكل القانوني مع / أو دون وحدة العمليات .

ويمكن النظر إلى وحدة العمليات كمشروع عمل دائم في أيدي منظمة الاعتماد على النفس . وحقوق وواجبات الأعضاء في منظمات الاعتماد على النفس القانونية ، الحال نفسها في تمثيلها تكون منظمة بوضوح بالقوانين في الجمعيات التعاونية أو الجمعيات التي تمثل أعضائها وتحكم عملها ، وأداء وظيفتها تلك القوانين المنظمة لأداء عملها بدقة ونظام .

الاشكال المحلية للتعاون :

أ) وهي التي تعتمد على الكيانات والبيانات الاجتماعية التقليدية أو هي التي تكون متطورة من تلك الأشكال المحلية .

ب) وهذه ينظر إليها بكونها منظمات الاعتماد على النفس ذات الشكل القانوني .

وإذا كانت الحقوق والواجبات للأعضاء واضحة الاعتراف بها كعرف قانوني .

• وطبقاً لهذا التعريف السابق ذكره ، «فكل منظمات الاعتماد على النفس ذات الشكل القانوني مع تغليب الأهداف الاقتصادية يمكن تقسيمها على اعتبارها جمعيات تعاونية ، طالما هي تحتفظ بوحدة العمليات بها .

• وبصفة أساسية ، فيوجد نوعان من تلك التعاونيات ، هما :

(١) جمعيات تعاونية خدمية .

(٢) جمعيات تعاونية إنتاجية .

الجمعيات التعاونية الخدمية :

حيث يكون الأعضاء في الجمعيات التعاونية الخدمية تعمل في سبيل أداء أعمالها الخاصة (كقطاع خاص للأعمال) وتستفيد من الخدمات التي تقدمها وتوفرها عن طريق وحدة العمليات بالجمعية التعاونية .

الجمعيات التعاونية الإنتاجية :

ويكون الأعضاء فى الجمعيات التعاونية الإنتاجية هما كلاً من مالكي الأسهم بالجمعية والعاملين فى المشروعات الإنتاجية التعاونية بها ، وذلك على النظام العالمى (وليس موجوداً حالياً فى مصر) .

تشخيص وتوصيف للمشاكل

النمطية لمنظمات الاعتماد على

النفس :

عندما يرتبط الأفراد ذوى الاحتياجات نفسها معا بتشكيل منظمة الاعتماد على النفس ، فيمكن حدوث هذا الاتجاه حتى عندما تكون لهم الاحتياجات نفسها ، فإن أهدافهم ستكون مختلفة قطعاً .

وسوف يسبب التنوع فى التركيب الاجتماعى مشاكل متوقعة . الشيء نفسه ينطبق بقوة عند التنوع فى مستوى التعليم فى الدولة الموجودة بها منظمات الاعتماد على النفس .

١ - وبلا شك فإن المشكلة الأساسية هى نوع وحدة العمليات ، والسؤال عن المكانة الشرفية والوظيفية للقيادة ، للرقابة الداخلية ، وباختصار السؤال عن نمط القيادة الشعبية والبنيان التنظيمى لتلك المنظمات .

٢ - المشاكل الأخرى التى تنتج من أحوال وظروف الإطار الخارجى للعمل ، وهى :

أ (مع التسجيل لتلك المنظمات بالتدخل السياسى .

ب) على أساس العلاقات العائلية القوية ، وكيانات السلطة التقليدية والقيم التقليدية المانعة من إقامة وتكوين منظمة الاعتماد على النفس .

٣ - مع تقدير المصادر المالية المأمولة للأعضاء فغالبا ما لا تكون كافية ماليا للتصرف فيها لإيجاد وحدة العمليات ، كما أن بنوك التسليف لا تكون مستعدة لتوزيع القروض عليهم .

٤ - مشاكل الإدارة الشعبية لمنظمات الاعتماد على النفس :

أ (الجزء الظاهر والملاحظ لمشاكل منظمات الاعتماد على النفس يكون ناتجا عن علاقاتهم بمنظمات القمة والحكومة . وعندما لا تقدم تلك المؤسسات المعونة اللازمة على تحقيق توجهات الاستقلالية لمنظمات الاعتماد على النفس ، أو عندما تكون منظمات الاعتماد على النفس مسموحا لها فقط باتباع أهدافها والتى هى جزء من السياسة القومية .

ب) أحوال إطار العمل التالية يمكن النظر إليها كظروف مناسبة لمنظمات الاعتماد على النفس :

- ١ - الظروف السياسية والإدارية تكون مناسبة لتكوين مجموعات الاعتماد على النفس .
- ٢ - الحكومات الراغبة فى تنمية قطاع أو تحسين الظروف المعيشية لأقسام معينة من الشعب ، وتسمح بأن تقوم أنشطة الاعتماد على النفس أملاً فى حل المشاكل .
- ٣ - ظروف الإطار الاقتصادى تضبط الاستثمار فى الإنتاج ورد القروض بحيث يكون محتملاً من الناحية الاقتصادية .
- ٤ - الجهات المانحة للمال ومدى استعدادها لتمويل مشروعات الاعتماد على النفس .

توصيف الحاجة لتنشيط

الاعتماد على النفس :

- ١ - اتضح للإدارة الشعبية الجيدة ضرورة وجود التدريب والتعليم والتمويل الكافى مما يعنى تحسين التطور لمنظمات الاعتماد على النفس ، والذي يمكن إنجاز وتحقيق شعار الاستقلالية الذاتية والاعتماد الذاتى على النفس .
- ٢ - يمكن للتنشيط أن يحول الوظيفة السيئة لنظام الإدارة الشعبية إلى نظام إدارة شعبية مناسب ، والذي ينتج مرة أخرى تنمية محسنة لمنظمة الاعتماد على النفس.
- ٣ - وبالنظر إلى المنظمات المانحة للمال ، فتلك الجهات المانحة للمال يجب أن تثق فى منظمات الاعتماد على النفس خاصة فى أغراضها وأهدافها وآمالها المستقبلية ، ولذا يجب أن تقوم الجهات المانحة للمال بالإمساك بالخط الإرشادى لسير العمل بمنظمات الاعتماد على النفس .
- وتقوم الجهات المانحة بتوفير الموظفين الأكفاء المجتدين لهذا الغرض الذين يجب أن يكونوا فى صف واحد مع أغراض وأهداف منظمات الاعتماد على النفس . ولهذا فيطلب من السلطات القضاء على القيود السياسية ومراجعة الآفاق القانونية التى تقف فى طريق تحقيق ذلك . ويجب على منظمات القمة تحسين تنشيطها وتقوية الدافعية لدى القائمين على التنشيط بواسطة التمسك الدقيق بالمستشارين ، وبواسطة توفير الأدوات اللازمة للجهاز الوظيفى بها وبدفع المرتبات المشجعة المناسبة لهذا الجهاز الوظيفى .

وفى النتائج النهائية وضع جلياً بأن التدريب والتعليم تكون عناصر أساسية لتنشيط منظمات الاعتماد على النفس . وبالطبع فإن التدريب والتعليم يجب تطبيقه

طبقاً للحالة التي عليها الدولة وظروف التنمية فيها ومدى تطور منظمات الاعتماد على النفس . وبصفة خاصة فإن ذلك يجرى طبقاً للوضع التقليدي عندما تكون منظمات الاعتماد على النفس قد أطلق لها العنان من ناحية عدم التبعية واستقلاليتها واعتمادها على نفسها ، سواء من جهة الحكومة أو منظمات القمة لها .

بعض الاستنتاجات الأكثر التي يجب إضافتها:

- (١) يجب أن يكون التنشيط محدوداً إلى الدرجة التي تملئ بها ضرورة المساعدة وذلك لكي نسمح لمنظمات الاعتماد على النفس بالقيام بوظيفتها بكفاءة تامة.
- (٢) يجب أن يكون التنشيط لمنظمات الاعتماد على النفس هدفه هو مساعدة الأفراد لممارسة الاعتماد على أنفسهم وعلى سبيل المثال التعليم ، والمعلومات ، والدافعية ، والمساعدة المالية ، ولكن فقط إلى الدرجة التي يرى فيها وجود ضرورة ماسة وحقيقية لفائدة تلك المنظمات .
- (٣) إذا كانت منظمات الاعتماد على النفس تدار إدارة شعبية لتصبح معتمدة على نفسها ، فإن أى أنشطة إضافية من جهات تنشيط منظمات الاعتماد على النفس لا تكون في تلك الحالة ضرورية . ويجب أن تكون الجهات الحكومية لتنشيط منظمات الاعتماد على النفس ، حينئذ تخذ من أنشطتها من جهة الإشراف ، والتسجيل وبعض الرقابة وخلافه حسب ما يتطلبه القانون .
- (٤) يجب أن تقوم منظمات الاعتماد على النفس وتكون قادرة على ذلك بنفسها ، ولا يجب أن تصعد إلى جهات تنشيط منظمات الاعتماد على النفس لتقوم بتلك المهام نيابة عنها .
- (٥) لا يجب أن تقوم أى وكالة للتنشيط بإجبار منظمات الاعتماد على النفس ببرنامج معين لها ولا تتدخل في برنامجها المعد بمعرفتها ، الحالة نفسها بالنسبة لأعضائها كذلك بالألا تجربهم على شئ من ممارسة مهامهم بمنظمات الاعتماد على النفس ، بل تترك لهم حرية الحركة والتصرف .
- (٦) فهم وإدراك المستوى المالى للأعضاء بحيث يكون مفهوما كأحوال وظروف مبدئية ضرورية لتنشيط منظمات الاعتماد على النفس من خارجها . ولا يجب أن يحيد البعض عن مدى قدرتهم على الفهم ، والعمل والإنجاز فتلك أشياء أساسية للعمل في تلك المنظمات .
- (٧) لا يجب زيادة المساعدة المالية عن الطاقة الاستيعابية لمنظمات الاعتماد على النفس.

الإدارة الشعبية الذاتية :

(١) مقدمة :

ما الإدارة ؟

كل مبادئ الإدارة أخيراً أجمعت على نقطة واحدة ، هي مبدأ الكفاءة للعملية الإدارية ، وهي التي تشمل الوظائف الإدارية التالية ، وهي :

- (١) التخطيط .
- (٢) التنظيم .
- (٣) الإدارة التنفيذية .
- (٤) التوجيه وصناعة القرار .
- (٥) الرقابة ، والتنسيق ، والاتصالات .
- (٦) التمثيل .
- (٧) إعداد الميزانيات .

(٢) الفرق بين الإدارة لمنظمات الاعتماد على النفس ، والإدارة للمشروعات التجارية :

- مبدئياً فإن الوظائف سالفه الذكر للإدارة تكون هي نفسها في كل من منظمات الاعتماد على النفس والمشروعات التجارية ، وتكون موجهة بنجاح في كلتا الحالتين ، حيثما يقاس نجاح الإدارة في منظمات الاعتماد على النفس ليس فقط بواسطة قدرتها لعمل منظمة الأعمال (وحدة العمليات) بها بطريقة كفاء ، ولكن في الوقت نفسه بواسطة كيفية الخدمات لمشروعات منظمات الاعتماد على النفس ، تستطيع أداء وظائفها بطريقة بها توازن عادل بين هدفها الخدمي والإنتاجي التي تسعى لإنجازه .

والفرق الأساسي الثاني كان نتيجة للنظر إلى هيكل الإدارة:

- في أعمال القطاع الخاص تكون كل الوظائف الإدارية تؤدي بواسطة الموظفين والمهنيين التنفيذيين على مستوى القمة ، بينما بتحديد مشروعات منظمات الاعتماد على النفس فهي تكون الهيكل للإدارة الديمقراطية ، والتي توجب عملية صناعة القرار المناسب والعادل في مشروع منظمة الاعتماد على النفس .

(٣) المشاكل العامة للإدارة في منظمات الاعتماد على النفس :

تنتج الآمال المرجوة للأعضاء والإدارة من الأهداف الخاصة التي تكون مهمة لمصالح أعضائها الأفراد في المدى القصير ، وكذلك في المدى الطويل كمصالح ضرورية لكيان ووجود المجموعة . والمشكلة هنا كيف نوازن بينهما .

(أ) الديمقراطية المعبرة عن الكفاءة :

والمشكلة هنا تكون هي كيف نوازن بين الرغبة في مشاركة العضو في صناعة القرار ومتطلبات كل منظمات الأعمال لاتخاذ القرارات بخبرة واسعة ودون توانٍ أو تأخير في اتخاذها .

(ب) صعوبة تقدير الأداء :

إن الهدف الابتدائي لمشروع منظمة الاعتماد على النفس هو تنشيط المصالح الاقتصادية لأعضائها . وفى عديد من الحالات فإن التنشيط والحفز المثالى للأعضاء يمكن فقط إنجازه بمشروع منظمة الاعتماد على النفس إذا رفضت الإدارة إعطاء المكاسب المحتملة لمشروع منظمة الاعتماد على النفس .

وبصفة عامة فإن المراجعة والمحاسبة الميكانيكية لا تكون كافية لتقدير الدور الذى تقوم بأدائه إدارة منظمة الاعتماد على النفس .

(٤) مشاكل خاصة لإدارة منظمات الاعتماد على النفس فى البلاد النامية :

أ - بعض التوقعات للحقائق الاجتماعية الاقتصادية :

عندما تم استخدام الآفاق الغربية للتعاون فى الدول النامية ، فقد كان متوقعا أن يتم العمل لتنفيذ تلك الآفاق كما هو الحال فى البلاد الأصلية وذلك فى الدول النامية . وقد بنيت الآفاق الغربية على قيام الأشخاص بالجمعيات التعاونية بتراط رغباتهم واحتياجاتهم الاقتصادية الفردية معا ومع الآخرين ، والتي تكون متشابهة من ناحية مشاكلها الاقتصادية وذلك لمجابهتها .

ولهذا فيقوم الناس بالتجمع معا فى مجموعات نظرا لرغبتهم فى اتباع الهدف الاقتصادى العام ، واتمائمهم للجمعية التعاونية يكون متوقفاً بدرجة رئيسية على الدرجة المرضية لاحتياجاتهم من المشروع التعاونى .

وفى البلاد النامية حيثما يكون الأعضاء الأفراد فى الجمعيات التعاونية هم فى الوقت نفسه الأعضاء فى عائلة ، أو سلسلة عائلات متشابكة أو قبيلة ووفائهم لمجموعاتهم غالبا ما تكون أكثر قوة من رابطة العضوية للجمعية التعاونية . ولهذا فالمصلحة العامة لكل الأعضاء فى مشروعهم هذا تأتى فقط فى المقام الثانى لمصلحة عائلاتهم ... إلخ ، وذلك بخلق مشاكل خصوصية للإدارة التعاونية فى الدول النامية .

وكما هو ملاحظ من هذه الفقرة المتعلقة بالجمعيات التعاونية وليست بمنظمات الاعتماد على النفس الأهلية ، عندما تكون الصلات التقليدية ، والهيكل السياسية التقليدية والهيكل الاجتماعية والقيم الثقافية هى الأساس الذى عليه قد تم بناء المجموعات الأهلية التى لا تخضع لقانون حكومى .

(ب) النمو السريع لمنظمات الاعتماد على النفس :

إن عدد وحجم منظمات الاعتماد على النفس قد تم نموه بسرعة مرة أخرى

وبصفة خاصة الجمعيات التعاونية التي تقدمت بها أكثر الوسائل المعقدة لإنجاز عملياتها وأحدث طرق التكنولوجيا بها .

وفي عديد من الحالات فإن اللجان والموظفين تجد من الصعوبة بمكان التآلف والتكيف بالعمل مع هذا الموقف الجديد من الأعمال .

جـ) قاعدة الهدف الخارجى :

هناك من الحالات تكون فيها أهداف منظمة الاعتماد على النفس مقامة على قاعدة من الخارج ، وعلى سبيل المثال بواسطة الحكومة كمجهود للحصول على أكبر كفاءة وتأثير لمشروعات التعاونية كجزء من الاستراتيجية الكلية للتنمية التى تضعها الحكومة ، وفى تلك الحالة لا تكون الإدارة لمشروع الجمعيات التعاونية حرة فى تصميم أغراضها وأهدافها بنفسها ، ولكن ليست إلا موضوعاً من الموضوعات المدرجة ضمن عدد من التدعيم وتحقيق السيولة لها من خارجها ، التى لا نستطيع بسهولة تجاهل هذا الأمر بالنسبة لها . الشيء نفسه يمكن حدوثه فى دفع وتحقيق السيولة بالنسبة لمنظمات الاعتماد على النفس ، وذلك بواسطة الجهات والهيئات المانحة للأموال لتلك المنظمات .

د) النقص فى الجهاز الوظيفى المؤهل .

هـ) العلاقة بين أعضاء هيئة المكتب المنتخبين كمجلس إدارة والجهاز الوظيفى للمنظمة :

أ) اختيار أعضاء اللجنة :

كقاعدة يتم اختيار أعضاء اللجنة نظراً لوضعهم ومكانتهم الاجتماعية وكذلك لأسباب سياسية أو دينية أكثر من أن انتخابهم يتم لأنهم يتمتعون بكفاءات ومهارات إدارية خاصة .

ب) أهداف أعضاء اللجنة :

كما توضح سلفاً ، فإن أعضاء اللجان يعتمدون على منتخبهم ، ولهذا يوجد عديد من المجموعات بين الأعضاء الذين يدلون بأصواتهم لعضو اللجنة الممثل لهم (أعضاء مجلس الإدارة) ، وهذا أيضاً يسبب وجود شقاق وحزبية بين أعضاء اللجنة ؛ مما قد يصبح أكبر عقبة فى طريق الإدارة الشعبية الجيدة لمنظمات الاعتماد على النفس .

جـ) اتجاه أعضاء اللجنة (مجلس الإدارة) تجاه الجهاز الوظيفى بها :

كقاعدة لا يكون أعضاء اللجنة متخصصين فى إدارة الأفراد ، وأحكام

وتنظيمات الجهاز الوظيفي غالبا ما يتم إنسيابها ودفعها بواسطة البواعث الشخصية لأعضاء اللجنة ، وكذلك بواسطة الرجوع للرجال المحليين أكثر من الاعتبارات لوجود الرجال المؤهلين المناسبين لإنجاز العمل .

(د) دور رئيس اللجنة (رئيس مجلس الإدارة) :

غالبا ما يكون الرئيس هو همزة الوصل بين لجنة الإدارة الشعبية وبين الجهاز الوظيفي بالمنظمة .

٦) وضع الجهاز الوظيفي :

(أ) ظروف الخدمة المؤداة :

تختلف ظروف الخدمة المؤداة من مكان إلى مكان . وهذا يجعل من الصعب جداً إقامة إدارة جيدة في الاتحاد في قمة البنين بتنشيط الجهاز الوظيفي الوسطى المؤهل من الجمعيات المحلية داخل المراكز الإشرافية الأكبر في الجمعيات الكبيرة . وتززع الوظيفة لها إسقاط قوى على اتجاه الجهاز الوظيفي والعكس بالعكس بالنسبة للجنة (مجلس الإدارة) .

(ب) المرتبات التي تكون غالبا منخفضة وغير جذابة :

عادة ما تكون المرتبات غير متعلقة بالإنجازات التي تتم في العمل ، ولكن مصممة طبقاً للتقارير الواردة بالأوراق والمؤهلات .

(ج) مجال العمل المنشود :

كقاعدة لا يوجد خطط للتنمية الوظيفية سواء على المستوى الإقليمي أو المستوى القومي والفرص المتاحة لتنشيطها من جمعية إلى أخرى تكون ضئيلة . وهذا يسبب انصرافاً نحو تركيز الذهن في العمل والتحول إلى الأعمال الخاصة .

(٧) الحلول :

ماذا يكون الأكثر أهمية والأکید من النقص في الجهاز الوظيفي الإداري المؤهل والذي يكون ذا تأثير قوى من ناحية العوامل البيئية السياسية والسلوكية والمجتمعية والاقتصادية على منظمات الاعتماد على النفس ، وعلى سبيل المثال الصراع على السلطة بين المجموعات داخل منظمات الاعتماد على النفس ، وتأثير نفوذ الجهات الحكومية على إدارة منظمات الاعتماد على النفس التي تصمم عملية صناعة واتخاذ القرار في منظمات الاعتماد على النفس حتى النطاق الأكبر . ولهذا فالنموذج التنظيمي لمنظمة الاعتماد على النفس والهيكل الإدارية يجب ضبطها طبقاً للظروف الاجتماعية والمجتمعية والاقتصادية وذلك بواسطة النقاط التالية :

أ) تكوين مجموعات متجانسة للاعتماد على النفس .

ب) تقديم نظام المجموعات التوابع (تحت المجموعات) داخل منظمات الاعتماد على النفس .

ج) إعادة الاعتبار للعلاقة بين اللجنة (مجلس الإدارة) والجهاز الوظيفي .

د) توفير التدريب ومجال العمل المنشود للجهاز الوظيفي .

• نظام الإدارة اللائق لمشروع الجمعيات التعاونية للفلاح الصغير يعتمد أساساً على ثلاثة مقررات ، هي :

١- تكوين نظام متكامل للجمعيات التعاونية مع الروابط في كلا الاتجاهين الرأسى والأفقى .

٢ - تنمية وتطوير النموذج التنظيمى للمجموعات التعاونية المحلية والتي يتم ضبطها طبقاً للمعايير والقيم والآمال للمنتجين الزراعيين الصغار على مستوى القرية . وهذه المجموعات التعاونية فى القرية أو على مستوى المجتمع الريفى تشكل المستوى المنخفض والوحدة الأصغر داخل النظام المتكامل المتنام بالروابط الوظيفية والمهنية فتسير المشروعات التعاونية فى اتجاهها نحو المستويات العليا .

٣ - المديرين مع التدريب الخاص كمديرين للجمعيات التعاونية ، والتي تقوم بأداء وظائفها للتنمية الجادة والملتزمة كوسيط للتغيير ويعمل لفائدة الأعضاء .

• الجمعيات التعاونية التقليدية ضد الجمعيات التعاونية المتنامية والمتكاملة :

الغالبية العظمى من الجمعيات التعاونية فى البلاد النامية تكون ذات هياكل محكمة وموجهة على تسويق المحاصيل ذات العائد النقدى المباشر (أو المحاصيل ذات القرض السياسى) . وهى تقوم بتنفيذ بطريقة رئيسية أو حتى تستطيع على وجه الحصر الوظائف النمطية للتاجر ، وعلى سبيل المثال الإمداد (التموين) والتسليف والتسويق ، دون تشتيت أنشطتها لتغطية تنشيط ودفع الإنتاج ، والأنشطة الثانوية مثل عمليات الإعداد لمنتج العضو ، واستخدام المنتجات الثانوية ، وتنمية الأنشطة الجانبية للمزرعة لخلق دخل إضافى . ومن وجهة نظرهم الكلية فهم لا يقدمون أى بواعث للملاك الصغار للحصول على العضوية والمشاركة فى الأنشطة الأخرى بمصادرهم الشخصية.

• وطبقاً لمفهوم الجمعية التعاونية المتنامية بأنها الجمعية التعاونية التى تكون جزءاً من نظام متنام ومتكامل بحيث يغطى كل المراحل بداية من الإنتاج وحتى الاستهلاك والذى يتركز بصفة رئيسية على التكوين الجيد لأعضائها . والجمعيات التعاونية المتكاملة تؤدى مصالح أعضائها فى كل الأنشطة التى تستطيع أدائها لزيادة الدخل لأعضائها.

- بينما فى الجمعيات التعاونية التقليدية تكون الإدارة المهنية موافقا عليها من الحكومة (أى معينة من قبل الحكومة) لضمان المصالح الحكومية .
 - والجمعيات التعاونية المتكاملة تتطلب مديرين بمهارات خاصة فى الإدارة التعاونية والذى يكون متحملا المسئولية وملتزما بأداء وظيفته ، والتي هى جعل أحسن إستخدام للموارد المحلية المتاحة لفائدة الأعضاء . وفى هذه العلاقة بين الأعضاء وهيئة المكتب لمجلس الإدارة للجمعية التعاونية فهو عليه واجب الاحترام لكل قدراته وأعماله ، ذلك أن الحفز والتنشيط لمصالح الأعضاء لها الأسبقية الأولى فى هذا المضمار . وبالطبع فالمشاركة الفعالة والنشطة للأعضاء تتطلب نموذجاً تنظيمياً لائقاً ومناسباً . والأخير يجب أن يتضمن لهذا كياناً آخر أكثر من الجمعية العمومية للأعضاء ، والذى تمثل فيه كل مجموعات الأعضاء التوابع (تحت المجموعات) بطريقة مناسبة وعلى سبيل المثال مجلس الممثلين أو المجلس الاستشارى .
 - وهنا يجب جذب الانتباه إلى تعريف منظمات الاعتماد على النفس غير المنشأة طبقاً للقانون والتي هى منظمات للاعتماد على النفس بها / أو دون / وحدات لأداء العملية ولكنها غير معترف بها قانوناً . ويظهر بوضوح غياب التدريب والتعليم بكونها مشكلة سائدة الوجود .
 - وكما تأمل الجمعيات التعاونية المتكاملة فى الاستفادة من كل الموارد المحلية المتاحة ، ففى الواقع ، أيضاً تكون عدة أهداف قائمة والإدارة تصبح أيضاً معقدة نظراً لما يأتى :
- (١) يتطلب الأمر وجود مدير يتمتع بكافة القدرات المطلوبة .
 - (٢) وكذلك نظراً للعدد الكبير من الأنشطة التى يتم تنفيذها بواسطة الأعضاء والمفروض على الأعضاء المشاركة فيها لتعزيز الجمعية فيكون الأمر صعباً لذلك .
 - (٣) وطبقاً للخدمات المؤداة والتي تتعارض مع المصالح ولا يتم الاحتياج إليها فتفرض على الأعضاء ، فلهذا الغرض يمكن تكوين المجموعات التوابع (تحت المجموعات) بحيث تمثل فى المجلس الاستشارى بحيث تحدد إحتياجات الجماعات والأعضاء بدقة .
 - غياب مقترحات الأعضاء للتشريعات يمثل أكثر من مشكلة للجمعيات التعاونية وذلك بفرض أهداف للجمعية من خارجها . وهنا يكون الأعضاء فى الجمعيات التعاونية المتكاملة أحراراً فى وضع وإقامة أهدافهم وأغراض جمعيتهم بأنفسهم .

٤ - ويوجد احتمالان للإجابة على السؤال عن مشاكل تنشيط وحفز الإدارة الذاتية لمنظمات الاعتماد على النفس ، وهما :

- أ) وجود مشاكل لوكالة تنشيط الإدارة الذاتية من ناحية فترات عدم كفاية الإمكانيات والتسهيلات (التمويل والجهاز الوظيفي والأفراد ، والبيروقراطية، والتدخل السياسى وتدخل الدولة وخلافه) .
- ب) وجود مشاكل إدارة منظمات الاعتماد على النفس ذاتها .

وعلى الرغم من أن هذا الأمر يبدو فى غاية البساطة فأهمية النتائج التى تمخضت عن تلك المناقشة كانت هى المشكلة الأكبر التى يجب وضع حلولها موضع التنفيذ وهى كيف نجد (الطريق والفهم المناسب واللائق للإدارة الذاتية لمنظمات الاعتماد على النفس) .

مقدمة للهيكل التنظيمية

الملائمة للاعتماد على النفس :

كما ذكر سلفا فإن تلك الآفاق وهى :

- (١) الإدارة . (٢) التنظيم .

تكون الأكثر تشابكاً وتعلقاً بقوة ويكون من الأفضل تلخيصها تحت بند واحد ، فقد كان من المحتم أن التكرارات الحادثة والآراء المختلفة عن الهياكل التنظيمية المناسبة واللائقة والتى تم الحصول عليها يجب وضعها موضع الاعتبار فى هذا المضمار .

وكقاعدة فإن أعمال المجموعة التى تم تنظيمها تكون مأخوذة بطريقة تلقائية وذاتية واختيارية . فهم يكونون بمثابة مشكلة موجهة ومتجددة ومبتكرة . فالثبات والفاعلية لأى من منظمات الاعتماد على النفس سوف يعتمد بدرجة كبيرة على ما إذا كانت قد تم تنظيمها ، فمن المحتمل إيجاد تلك الأشكال من المنظمات التى تكون مناسبة لأعضائها ، وكذلك للظروف البيئية التى توجد بها (تطبيقاً لنظرية الفائدة المزدوجة) .

ويشمل ذلك المبادئ التالية :

- (١) يجب مناسبة الهيكل والوظيفة للظروف الموجودة كهيكل مجتمعى واجتماعى وظروف سياسية اجتماعية .
- (٢) يجب أن تتجمع منظمات الاعتماد على النفس حول النشاط الاقتصادى كما يلى :

إن المدى الطويل والوظائف الثابتة لمنظمات الاعتماد على النفس تمكنها فقط

من الحفاظ على نفسها خصوصاً عند تطبيق مبدأ إخضاعها لعملية الحفز والتنشيط. وبصفة أساسية فإن هذا المبدأ يعنى : بأنه طالما الهيئات الفردية الصغيرة (وعلى سبيل المثال: العائلات) ، والمجموعات (على سبيل المثال : التجمعات) أو الجهات الجماهيرية (المجتمعات، والكنائس، والمساجد) والتي تكون قادرة على العمل لنفسها، فلا يجب أن ينزع من أيديها بواسطة الدولة أو سلطة أعلى أخرى تلك القدرة ، لأنها فى أية حالة تعد الوحدة الوثيقة الصلة بالأصول الجماهيرية الكبرى أو بالمستوى المحلى الذى يجب الحفاظ على استقلاليته وسيادته الذاتية (وهو ما يرمز إليه بحدود السلطة والمسئوليات) . فالوجه الأول للعملة هو مدى الالتزام بالاعتراف بالمسئولية والقدرة لمنظمات وجهات المستوى الأدنى والمجموعات الاجتماعية لتنفيذ مهام معينة وواجبات ، وهى أيضاً ترتبط بتأمين الحق النهائى للمنظمة فى المستوى الأدنى فى أى حالة لممارسة الاعتماد على نفسها . ويجب على المنظمة الأكبر فقط التدخل لتوفير المساعدة إذا كانت المهام التى فى يدها فوق طاقات الوحدة الأدنى ، ويجب عمل ذلك ليس بالسيطرة عليها ولكن بإمدادها بمجهودات وجهود إضافية لازمة لها ، دون إعاقة تطور وتنمية التجمعات الأساسية القاعدية للمنظمات المحلية .

أين تنشأ المشاكل ؟

(١) بصفة خاصة فى محاولة تحسين الفاعلية الاقتصادية للقاعدة التنظيمية المقامة فيمكن تعريض الاستقلالية والسيادة الذاتية الداخلية للمجموعة للخطر وكذلك الاستقلالية والسيادة الذاتية التنظيمية للمجموعة للخطر ، إذا لم يتم تطبيق التكنيك الخاص بالمشاركة الإدارية . وتكون التأثيرات متشابهة والتي تنتج من العوامل الاقتصادية عندما يطلب من وحدة العمليات القيام بوظيفتها عند نطاق الحد الأدنى المعين ، وهذا يجب أن يقود إلى تكوين المجموعات الكبرى والتي فيها عملية ديناميكية المجموعة (تحركات المجموعة) لا تكون فعالة لفترة طويلة. وإنجازات اقتصاديات هذا النطاق يمكن أن تسبب سوء الحالة الاقتصادية الاجتماعية لهذا النطاق (مثل ضعف المجموعة ككيان اجتماعي) .

(٢) فى أشكال أهلية معينة من التعاون الرقابة الاجتماعية على قوادها التقليديين يكون المحافظة عليهم طالما تعمل هذه المنظمات التقليدية للاعتماد على النفس فى نظام مغلق . وحالما الوكالات الاقتصادية الفردية فى المناطق المحلية تصحح متكاملة فى السوق ذات المستوى الأعلى فأغلب الأشكال الأهلية للتعاون تفشل . ولا تعمل الرقابة الاجتماعية المحلية أى شئ أكثر من كونها عوامل خارجية موجودة تغير النظام المتوازن الكلى .

وفى بعض من الحالات فيجب على القيادات التقليدية أن تحل محل القيادات

الوظيفية والتي تكون أنشطتهم يمكن الإشراف عليها بواسطة الجهات التي يمكن أن يشارك فيها أعضاء المجموعة .

٣) بواسطة وسائل وحدة العمليات فالخدمات يتم توفيرها لخدمة اقتصاديات الأعضاء . وفي بعض الأحيان فالتحسين في الأداء يأخذ مكانا محددا في وحدة العمليات الدائمة ، فالإدارة لمنظمة الاعتماد على النفس يجب أن تبدأ بالنظر إلى وحدة العمليات كهدف في ذاته ، وفي حالة وجود الفجوة بين وحدة العمليات وأعضاء المجموعة كمجموعة اجتماعية سوف تزيد بثبات .

ويجب على وحدة العمليات أن تفقد صفاتها كعملية تنشط وحفز للمنظمة . ومن الواضح أن الأمر التطبيقي لآفاق (الإدارة) ، (والتنظيم) قد قاد إلى فهم أن (الهيكل التنظيمي) هو بعض الشيء ، مما قد تم صياغته تحت مفهوم (الإدارة) أو أن الإدارة قد تطلبت هيكلا تنظيميا معيناً لجعلها ذات كفاءة .

الاشكال المختلفة لمنظمات

الاعتماد على النفس :

١) الأشكال التقليدية من المساعدة المتبادلة أو مساعدة الجيرة :

في بعض الحالات يكونون دون هياكل عضوية ، وفي حالات أخرى منشئين لهياكل عضوية لمجموعات موجودة ، مشكلين منظمات وجهات تقليدية مستترة . وتقوم المجموعة بوظيفتها ككل طبقاً لمبدأ التبادلية .

٢) الأشكال الانتقالية ذات المساعدة المتبادلة التقليدية :

في عديد من الأنماط الحديثة للمساعدة المتبادلة فالملامح الجديدة الرئيسية تتكون لتقوم قيام العمل العائلي وذلك بدفع عمل المجموعة ، ولا يوجد هنا هيكل تنظيمي .

٣) المجموعات المحاولة البقاء في المناطق الحضرية :

تبعاً للظروف المعيشية الفقيرة ، فهناك عديد من الناس في المناطق الحضرية تكون معتمدة على المساعدة المتبادلة على أساس التبادلية . وقد تم تشكيل المنظمات التطوعية التي يكون أعضاؤها بصفة عامة مرتبطين بالأصل العرقي نفسه للمجموعة أو تأتي من المنطقة نفسها ، وهي التي تعتمد على النظام المستعمل بواسطة الأشكال التقليدية لمساعدة الجيرة الريفية . وبالطبع ، فهم لا يستطيعون القيام بوظائفهم دون المشاركة والمساهمة المؤكدة وغير المدفوعة لكل الأعضاء .

٤ - جماعات الإدخار والتسليف التقليدية :

وهم يكونون جماعات تطوعية من الأفراد تدخر بطريقة منظمة الكميات الصغيرة من المال الذي يدور بين الأعضاء .

ويدار المال بواسطة رئيس وهو فى أغلب الحالات نفس الشخص الذى بدأ فى تأسيس التجمع (المجموعة) ، وتأتى تجمعات (الاتحادات) الإذخار والتسليف تحت منظمات الاعتماد على النفس التى تؤسس طبقاً لقانون بأهداف أولية اقتصادية وبها وحدة للعمليات ، وهى معترف بها قانوناً فهى تقع تحت القانون العادى .

السمات العامة للمجموعات

السابقة :

- يعيش كل الأعضاء تحت ظروف متجانسة اجتماعيا واقتصاديا ، وهم قريون من بعضهم البعض ، وجهاً لوجه ، وتكون ترتيباتهم متبادلة بشدة ، واحتياجاتهم متجانسة ، ولا يوجد هيكل تكوينى لهم .
- منظمات الاعتماد على النفس المنظمة بقانون تشبه الجمعيات التعاونية الكلاسيكية ، والجمعيات التعاونية الفوقية ؛ وتجميعات الفلاحين يمكن أن تكون متميزة بوجود هيكل تكوينى وقيادة مع الجمعية العمومية ، ومجلس الإدارة المنتخب والإدارة الشعبية . ومميزات التطور للجمعيات التعاونية الريفية هى كونها بصفة عامة أنشئت فى البداية صغيرة وكجمعيات تسليف محلية ذات هيكل بسيط مع مسئولية غير محدودة ، والتى من ثم تتبنى تدريجياً نظام المسئولية المحدودة ، وذلك لكى تسمح بالعضوية المزدوجة ، وعلى سبيل المثال فى الجمعيات التعاونية التسويقية . وفى عدة أماكن كان يتم بالتدريج تحقيق المغزى الحقيقى من التسليف الزراعى فى تجمع الأفراد مع التزود بمستلزمات الإنتاج وبرامج التسويق لتأكيد استرداد القروض ، وفى بعض الحالات التنسيق فى استخدام مستلزمات الإنتاج الزراعية الحديثة ، وهذا يقودنا إلى تكوين الجمعيات التعاونية متعددة الأغراض عندما يتوافر التطوعية والخبرة السابقة اللازمة للقيادة والتى ينتج عنها زيادة التكاليف فى الدورة المطلوبة لدوران رأس المال ، حيث إن الاقتصاديات لهذا المقياس - بصفة خاصة - تكون للجمعيات التعاونية التسويقية التى كانت كبديل لسوء المستوى الاقتصادى والاجتماعى فى شكل التحول التبادلى للإدارة والعضوية .
- كان إنشاء الجمعيات التعاونية الأولية (المحلية) مصاحباً بإقامة هيكل وبنيات تعاونية ذات مستوى أعلى فى الشكل الثانوى والمستوى الثالث للجمعيات التعاونية والتجميعات (الاتحادات) التعاونية . وموازياً لهذا الوكالات التعاونية للدولة ذات الجهاز الوظيفى الجيد ، التى تقوم بأداء وظائف متعددة متصلة مبدئياً بالجمعيات التعاونية الريفية ، كأى منظمة ذات مستوى عالٍ فى احتكاكاتها ، من ناحية التفيتش والمراجعة والحسابات والمبيعات .
- وصعوداً إلى ما سبق ذكره فإن الأشكال المختلفة لمنظمات الاعتماد على النفس،

يمكن لها تحقيق ذلك فى الأشكال التقليدية للمجموعات المتميزة بالموقف الاقتصادى نفسه ، ويتيسر ذلك للجمعيات التعاونية . وفى أكثر الأشكال الحديثة للتعاون ، تعد الممارسة التعاونية بمثابة مهنة وميثاق عام ومنهج للتعاونيين . والاستثناء يكون للمجموعات المؤسسة بغير قانون للجمعيات التعاونية ، فالعضوية يشترط فيها صفة التجانس والتي يمكن اكتسابها بواسطة الأعضاء المتجمعين طبقاً لمصالحهم الفردية .

- وباختيار منطقة عمل ونشاطات منظمات الاعتماد على النفس المختلفة ، ففى أغلب الأشكال التقليدية للتعاون ستركز عملها على نشاط واحد فقط ، بينما فى عديد من الأشكال الحديثة من التعاون فيوجد ميل تجاه الأنشطة ذات الوظائف المتعددة .

- باختيار الاستقلالية والسيادة الذاتية الداخلية والخارجية فنجد أن أغلب منظمات الاعتماد على النفس التقليدية الصغيرة والانتقالية تتمتع بدرجة عالية من الاستقلالية الداخلية والخارجية ، وفى الوقت نفسه ، فإن أغلب هذه المنظمات لا تكون مناسبة لأن تكون متكاملة ومتتامة فى هياكل تعاونية رأسية أعلى (بنيان تنظيمى رأسى) ، فقد أنشأت لحماية أعضائها ضد النفوذ الخارجى بصفة عامة لتفادى أى شكل من التكامل والتتام الرأسى . وأكثر الأشكال حداثة لمنظمات الاعتماد على النفس لا تكون متمتعة بكامل الاستقلالية الخارجية نظراً لعدم قيامهم بأداء عملياتهم على أساس قاعدة اقتصادية سليمة ، ولهذا ظلوا معتمدين على المساعدة الخارجية المرتبطة واللازمة للتنظيم الجيد لخدمات الجمعيات التعاونية . والاعتماد على هذه المساعدة الخارجية يمكن اختزالها ، إذا كانت تساعد على مساعدة الذات ، والتي يمكن توفيرها بالمنظمات الثانوية للاعتماد على النفس ، وفى عديد من الحالات تكون المساعدة مقدمة عن طريق الوكالات الحكومية (الإدارات التعاونية مثلاً) ، وفى بعض الأحيان تكون مسؤولة عن إزاحة الروح التعاونية الزائفة وغير الحقيقية . ففى بعض الحكومات ، فالنظم التي تمت مساعدتها ، يعتبر الأعضاء الجمعيات التعاونية كأداة للحصول السهل على أموال حكومية مما يخلق روحاً عدائية ضد الاعتماد على النفس خلافاً لهدف الجماعة . وفى أحوال أخرى حيث يكون قد تم إيجاد فواصل بين الأعضاء وجمعياتهم بوضع الجمعيات التعاونية تحت إشراف الإدارات الحكومية مع عدم اعتبارها كمنظمات ذات اعتماد على النفس ، ولكن فقط لكونها كأداة لتنفيذ السياسة الحكومية وليست لتحسين هدف الناس فى تحسين أحوالهم ، بل على العكس لمساعدة الوكالات الحكومية لتنفيذ مهامها خلافاً لأهداف المجموعات .

• وإذا قمنا في النهاية بتقييم الاحتمال للتدخل الخارجى فيجب أن تلخص أن الأشكال التقليدية للاعتماد على النفس لا يناسبها في كل الأحوال التدخل الخارجى ولكن يمكن استعماله كهيكل موازنة لتحسين الاستعمال التقليدى للمصادر التى يملكها أعضاؤها ، وأيضاً خلق الظروف للأشكال الإضافية الحديثة لمنظمات التعاون ومنظمات الاعتماد على النفس .

وتكون الأشكال الحديثة لمنظمات الاعتماد على النفس مفتوحة للمساعدة الخارجية ولكن الأفضلية يجب إعطاؤها للمنظمات التعاونية الثانوية أو على الأقل المنظمات غير الحكومية كقناة ومعبّر للمساعدة الخارجية لمنظمات الأصول القاعدية الجماهيرية . إن سيادة مجموعة عن طريق الإدارة ، ومجموعة أعضاء للقيادة يكون موجوداً في الجمعيات التعاونية (الحديثة) ، كما هو حادث في منظمات الاعتماد على النفس الأهلية التى تعمل في الأسواق المفتوحة ، مع كل تأثيراتها السلبية والتى يجب تفاديها لمصلحة الاستقلالية التنظيمية الداخلية ؛ حيث إن الاستقلالية والسيادة الذاتية هي المسئول الجوهري ليس فقط للعمليات الاجتماعية الديناميكية (الاقتصاديات الاجتماعية القطاعية) في المجموعة ، ولكن أيضاً للتوظيف الديناميكي لوحدة العمليات (اقتصادية القطاع) . وفي هذا السياق للكلام فيكون من المحتمل فصل العضوية إلى داخل تحت مجموعات صغيرة ، عندما يكون الأعضاء الأفراد محتكين ببعض وجها لوجه لخلق إدارة متعاقبة كهيكل تنظيمي حيث تترتب حلقاتها المتسلسلة بروابط قوية . وفي أى نظام فالقدرات لا تكون نابعة مباشرة من الاتجاه الأسفل (القاعدة) كما هو الحال في الهياكل المتسلسلة المتعاقبة - فبدلاً من مبدأ المساهمة والمشاركة في القيادة ، والذي يمكن تحقيقه يدفع الرجال المتحدثين تصعيداً من تحت المجموعات حيث سيصبحون بمثابة (الصلات الدعامية) بين المجموعات الفردية والإدارة . ففي أى مشروع ، فالتفاعل الداخلى سوف يأخذ مكاناً آخر ، ولكن لم يحن بعد وضعها بالتسلسل المطلوب ، حيث تصبح مشاركة الأعضاء فعالة ومؤثرة في كل المستويات .

فسوف يكون الأعضاء المتصلين معا أعضاء في تحت المجموعة ، وأيضاً متعلقين بمجموعة الإدارة . والخطر أن أحد ممثلي المجموعة يجب أن يصبح سائداً في قيادة المجموعة حتى يمكن تفادى التأثيرات الميكانيكية للرقابة في هذه المجموعة بدرجة كبيرة من القدرة على تحكم وسيادة الإدارة في المجموعات الكبيرة .

فالطبيعة الديناميكية للنظام المقترح نشأت من الصلات المؤكدة والكثيفة وتداخل الأعمال داخل / و / أو بين نظمها الدنيا والتى يكون هيكلها مفتوحاً للآفاق غير المحدودة .

تشخيص وتوصيف للظروف الأساسية لوظائف منظمات الاعتماد على النفس :

فيما تقدم من مناقشة عن الظروف الأساسية لوظائف منظمات الاعتماد على النفس فى فصول الإدارة والهيكل التنظيمى ، فقد توضح أنه طبقاً للنمط الخاص بمنظمة الاعتماد على النفس فإنه يجب إيجاد النظام الملائم له تحت ظل ظروف ومميزات إطار العمل بها . حيث كانت النتائج المتحصل عليها متوافرة مع الطريقة الاستنتاجية . وبالنظر إلى تشخيص الظروف الأساسية لوظائف منظمة الاعتماد على النفس التى أخذت مكانها من الدراسة عند استخلاصنا للأشكال المركزة لمنظمات الاعتماد على النفس . والنظام بصلاحيته العامة يجب أن يكون مدروساً لإعطاء معلومات عن تركيب الظروف والأحوال الأساسية لهذا النظام .

كل المؤشرات للظروف الأساسية لوظائف منظمة الاعتماد على النفس يمكن جمعها تحت رؤوس العناوين التالية :

العوامل الاقتصادية :

أنماط ونماذج المنوال الحيازى للأرض والملكية ، وأنماط الإنتاج الزراعى ، وأنماط شغل واستغلال الأرض ، والمصادر المحصولية والحيوانية ، والدخل والتكاليف ومستوياتها ، والإدخار ، واحتمالات الاستثمار والعمالة ، ومستوى التطور الصناعى ، والنقل ، والبناء الداخلى الطبيعى .

العوامل السياسية :

تتركز فى مقابل البنيان اللامركزى للحكومة ، ونظام التنافس فى مقابل نظام الحزب الواحد ، وتقليد الحكومة المحلية (أو لا يوجد ذلك) ، والحلقات والصلات إذا كانت موجودة للصورة المركزية للمناطق الريفية ومشاكلها ، والمميزات الأيديولوجية ، والتوجيهات تجاه المشاركة بواسطة السكان الريفيين .

العوامل الاجتماعية :

أنماط الاستيطان ، والنواة مقابل الهيكل العائلى المتسع ، والعشيرة ، والتجمعات أو المجموعات العرقية أو التجمعات التطوعية والعضوية فيها ، وأقسام الطبقة المغلقة أو الجنس ، والطبقات الاجتماعية والمنزلة الاجتماعية ، والتراكمات مقابل انقسامات القطاعات العريضة الاجتماعية ، والمؤسسات والجهات المحلية وتضارب القرارات ، والاختلافات بين الريف والحضر ، وأنماط الهجرة .

العوامل الثقافية :

القيم المتعلقة بمكان الزراعة والذى يعيش فيه السكان ، والأدوار التى يقوم بها الجنس (رجل وامرأة) وتقسيم العمل بينهما ، والتوجهات ناحية المستقبل وتجاه التغيير ، والاتجاهات الاجتماعية تجاه نشاط وتعاون المجموعات ، ونماذج وأنماط الاختلاف السياسى والاجتماعى ، والاتجاهات الاجتماعية تجاه دور المرأة فى الجمعيات المحلية والقومية .

وفى عدة حالات فإن هذه العوامل يمكن أن تتجمع أيضاً تحت رؤوس عناوين أخرى مثل (القائد المحلى) ، والذى يمكن أن يتجمع تحت العوامل السياسية أو يقارن مع العوامل الثقافية وتعتمد المجموعات على هذه النقطة من الرؤية .

العوامل المذكورة سلفاً تكون مؤثرة على المعيار التكويني لوظائف منظمات الاعتماد على النفس ، والأخيرة تكون كما يلي :

الاستقلالية والسيادة الذاتية ، المشاركة ، الحيوية وقوة الامتصاص ، والكفاءة والفعالية في كل من الطريق الإيجابي وطريق الهدم .

ويسمى المعيار التكويني (بالعناصر) في طريقة الفهم تلك . وأكثر من ذلك فمن المعروف بأن تأثيرات تلك العناصر تكون منظمة داخلياً أو خارجياً . وهنا فإنه يوجد جزئيات داخلية وخارجية .

الظروف الأساسية لوظائف منظمات الاعتماد على النفس وتركيباتها تعتمد على القواعد التالية :

تعريف :

- (١) التأثيرات المحلية الداخلية والخارجية وهو ما تسمى جزئيات .
 - (٢) العناصر مثل الاستقلالية والسيادة الذاتية ، والمساهمة والمشاركة ، القوة الحيوية والفعالية وقوة الامتصاص ، والكفاءة .
 - (٣) العوامل مثل العوامل الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والسياسية ، وتلك العوامل الأربعة تصمم وظائف منظمات الاعتماد على النفس ، ويمكن وجودها أيضاً في المبادئ العامة التعاونية .
- والعوامل المؤثرة سلباً يمكن أن يطلق عليها (المكبلات) أى (العوامل المعوقة الاضطرابية للتأثيرات) .
 - وفي هذا الجدول التالي جمعنا بعض الأمثلة من واقع عملنا لتلك المكبلات وهي :

م	نوع المكبلات	مميزاته وسماته وحلولها
١	المكبلات الأرضية	هيكل الصفات / الملاك / حجم المزارع والقطاع الزراعية ، استخدام التربة ، وكيفية التربة .
٢	مكبلات المدخلات الزراعية (مستلزمات الإنتاج)	الرقابة على المدخلات الزراعية ، تكاليف المدخلات الزراعية ، توزيع المدخلات الزراعية ، التكنولوجيا (الأجهزة ، والأدوات ، والمعونات .
٣	مكبلات رأس المال	تدبير رأس مالها الخاص ، الرقابة على رأس المال ، تكاليف السلف ، استرداد السلف / وعيوبها ، المصروفات للإنتاج .
٤	مكبلات التسويق	الوصول للأسواق ، الطلب ، تدابير التخزين والحفظ على نطاق كبير .

م	نوع المكبلات	مميزاته وسماته وحلولها
٥	مكبلات الخدمة	الوصول لمؤسسات وجهات الخدمات، الرقابة، الإرشاد، المعلومات، التدابير وتقسيم البناء الداخلى.
٦	مكبلات العمل	الرقابة على العمل، نمط الوقت المستخدم (استعمال الوقت)، الهجرة، التعليم الأساسى، تقسيم العمل.
٧	مكبلات المعرفة	طاقة الإدارة، طاقة التنظيم، قدرات العمل، المعرفة الإدارية، التدريب، التعليم.
٨	المكبلات الاجتماعية	هيكل وبنیان العائلات والمجموعات، تقسيم وتوزيع الأدوار، الآراء، والمجتمعية والثقافية
٩	المكبلات التأسيسية	الاتجاهات النفسية، الدين، تحمل الأضرار، العوائق الاجتماعية والسلوكية والدافعية
١٠	المكبلات القومية والداخلية	للتحول والتجديد، الاعتماد على النفس، المشاركة والمساهمة.
		الهياكل التأسيسية/ والإدارية الوظيفية، ومنظمات الاعتماد على النفس، والقوانين، والنظم الداخلية.
		العوامل ذات النفوذ والتأثيرات السياسية، والسياسات القومية، ومكبلات الاقتصاد الشامل.

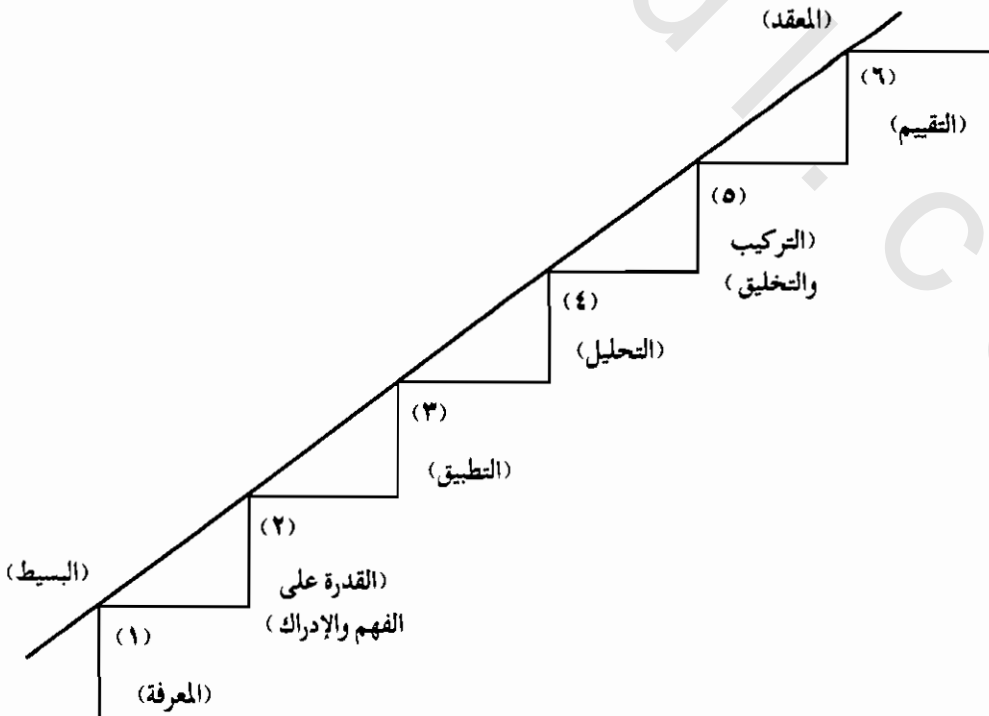
توصيف وتشخيص الأنشطة

التدريبية لمنظمات الاعتماد

على النفس :

تتلخص عملية التعليم والتدريب فى الخطوات التالية التى تظهر فى الشكل

التالى:



التعاونيات ومنظمات الاعتماد على النفس (الواقع والمستقبل)

القواعد العشرة البسيطة للتعلم:

- (١) تكون قدرات المعلمين مهمة فى تصميم ما يمكن تعليمه وطول المدة التعليمية والتلقينية التى تتطلبها عملية التعلم .
 - (٢) الأمر بتقديم واستعراض المواد اللازمة للتعلم تكون مهمة جداً .
 - (٣) إظهار الأخطاء لكيفية عمل بعض الأشياء التى يمكن أن تقود إلى الزيادة فى التعلم .
 - (٤) معدل الميل للنسيان ليكون سريعاً جداً فى الحال بعد عملية التعلم .
 - (٥) تكرار وإعادة ذكر المواد التشخيصية يكون غالباً فعالاً فى جعل الأشياء أكثر تذكراً عند تكرار القصة نفسها ، ولكن مع بعض الاختلافات .
 - (٦) معرفة النتائج تقود للزيادة فى التعلم .
 - (٧) التعلم يكون مدعوماً بواسطة التجريب العملى النشط أكثر من الاستقبال السلبي الإذعانى .
 - (٨) تكون الرسالة أكثر سهولة فى التعلم والتلقين ومقبولة ، إذا لم تكن متداخلة مع العادات السابقة والمبكرة .
 - (٩) التكرار والإعادة الكثيرة للموقف لا تقود بالضرورة إلى التعلم والتلقين . فهناك شيان مهمان ، هما (عملية التملك) ، (وعملية الرضاء والافتناع) .
 - (١٠) تعلم بعض الشئ الجديد يمكن تداخله مع عملية التذكر لبعض الأشياء التى تم تعلمها مبكراً .
- والخطوة التالية فى تلك المقدمة هى تقديم مختلف الطرق التكنيكية للتدريب على المهارات الإدارية مثل الملاحظة ، ومشاكل هضم المعلومات ، وصناعة القرار وخلافه ، مستعملين طرق ووسائل المشاركة .
 - ♦ وقد اتضح أن أداء الأدوار يكون أفضل وسيلة للاتصالات ، ولكن الاستجابات للقرار ومشاريع المجموعة تكون أيضاً فعالة جداً .
 - وهناك أمران مهمان فى طرق المشاركة تبدو لها أهمية خاصة ، وهما : عند التأخير فى التعامل مع المشكلة ، وكذلك عند حل هذه المشكلة ، فيجب أن تكون عملية الاتصالات نشطة لكى يمكن تحويلها إلى حقيقة . وتلك كانت هى : حالة الدراسة لتشخيص السبب للمشكلة ، والدور الذى يتم أدائه لعملية الاتصال.

الأسئلة لتحليل حالة الدراسة :

* الأسئلة لتحليل حالة الدراسة .

* ماذا يجرى هنا ؟

* هل توجد تلك المشكلة ككل ؟

* ما المشكلة بالتحديد ؟

* ما الذى سبب تلك المشكلة ؟

* هل نحن ننظر إلى أسباب المشكلة أو أعراضها ؟

* ما التفاصيل الرئيسية ؟

* لماذا تكون تلك التفاصيل للمشكلة مهمة ؟

* من صاحب تلك المشكلة ؟

* ماذا تكون أهدافها بالتحديد ؟

* ماذا يجب أن يحاول صاحب المشكلة عمله الآن ؟

* ما فصول العمل المحتملة والمتاحة حالياً ؟

* كيف يكون التحقيق لكل من الأفعال والأعمال والحلول المقترحة ؟

* ما تأثيراتها المحتملة ؟

- وفى أداء الدور وجهاً لوجه فالمواقف تكون بها استجابة عندما يقوم الأشخاص بأداء الدور كما ينبغى أدائه على الوجه الأكمل .

وهذا ما يمكن أن يكون الدور الذى يقومون به من الناحية العملية أو الدور لأى شخص آخر يكون متصلاً بالموقف العملى . وأداء الدور يعطى الفرصة لتجربة واختبار الموقف الذى يظل فى المستقبل ثابتاً ، ولاكتشاف أهمية انفعال وعواطف الأشخاص الآخرين ، عندما ينظر إلى المشكلة من وجهة النظر الأخرى .

م	حالة الدراسة	أداء الدور
١	تقديم المشكلة للمناقشة .	أماكن المشكلة فى الحياة القائمة .
٢	المشكلة تكون مشتقة من أحداث سابقة .	المشكلة متصلة بالعمليات الجارية .
٣	المشكلة تتصل نمطياً بالأخرى .	المشكلة تتصل نمطياً بالمشاركين أنفسهم .
٤	الآفاق العاطفية والاتجاهات النفسية تكون متعلقة بإطار فكرى مرجعى .	الآفاق العاطفية والاتجاهات النفسية تكون متعلقة بإطار مماثل مرجعى .
٥	تأكيد أهمية الحقائق والوقائع .	تأكيد أهمية الأحاسيس .
٦	المناقشة تكون مطابقة للموقع السيكولوجى (خارج) الموقف للمشكلة .	المشاركين يكونون سيكولوجياً (داخل) الموقف للمشكلة .
٧	التسهيلات للاتصال الفكرى .	صناعة الاتصال العاطفى .
٨	التأثير يعمل فى تحليل المشاكل .	التوفير العملى للمهارات الشخصية الداخلية.

م	حالة الدراسة	أداء الدور
٩	توفير التنمية والتطوير للأفكار .	توفير الاختبار للأفكار والافتراضات .
١٠	التدريبات فى التمرين على الحكم بعدالة.	التدريبات فى التحكم العاطفى .
١١	تعريف وتحديد الفعل أو الحل .	توفير التنفيذ للعمل أو الحل .
١٢	عموميات العمل تكون عادة غير مصممة.	السماح باستمرار التغذية المرتدة .

قائمة بتكنيك تصميم الاحتياجات

التدريبية :

- (١) الملاحظات .
- (٢) متطلبات الإدارة .
- (٣) المقابلات الشخصية .
- (٤) مؤتمرات المجموعة .
- (٥) تحليل العمل أو النشاط .
- (٦) عمل المسح بالاستبيانات .
- (٧) الاختبارات والفحوصات .
- (٨) نسبة الاستحقاق والجدارة للأداء .
- (٩) السجلات الشخصية .
- (١٠) تقارير الأعمال والإنتاج .
- (١١) التخطيط التنظيمى الطويل الأمد .

توجد خمس مراحل رئيسية فى تصميم وإنجاز البرامج التدريبية ، هى :

- (١) تحديد الاحتياجات .
- (٢) إقامة الأهداف للبرنامج .
- (٣) اختيار وتقديم محتويات البرنامج ووسائله وتنظيمه .
- (٤) الإنجازات .
- (٥) التقييم .

وطبقاً للمكبلات السابقة ومنها فى هذا المجال فيجب أن تتم دراسة تلك المراحل عن طريق الموضوعات الرئيسية التالية للتدريب ، وهى :

* الاقتصاديات .

* إدارة الأعمال الوظيفية .

* الإدارة الشعبية .

* علم الاجتماع .

* تعليم الكبار .

* القانون .

وعلى الطريق نحو هيكل تنظيمى ملائم لمنظمات الاعتماد على النفس مثل (جمعيات تعاونية متكاملة) فإن الأنشطة التدريبية سوف تلعب دوراً واضحاً فى هذا المضمار . فالتدريب يلعب دوراً فى هذه العملية وعلى أساس المكبلات لعملية التنمية والتطور وأداء الوظيفة الملائمة لمنظمات الاعتماد على النفس ، فيمكننا تنظيم أفكارنا فى الإجابة عن الأسئلة التالية :

- * من الذى سيتم تدريبه (تشخيص أهداف المجموعات) ؟
- * ما محتويات الأنشطة التدريبية للأهداف المختلفة للمجموعات ؟
- * ما الوسائل التى سوف تطبق فى الأنشطة التدريبية ؟
- * من وما المؤسسات التى يجب أن تنفذ هذه الأنشطة ؟
- * ما العوامل الأخرى التى يجب أخذها فى الاعتبار عند التخطيط لأى من الأنشطة (وعلى سبيل المثال التكاليف وخلافه) ؟
- * ما الهدف من التدريب ، وما التغذية المرتدة للبرامج التدريبية وقياساتها ؟

التنشيط للاعتماد على النفس من

الخارج :

- فى عديد من الحالات نحن نظن أن المساعدة الخارجية تعضد من إنجازات الاستقلالية والسيادة الذاتية لمنظمات الاعتماد على النفس ، عندما تقوم المؤسسات بالارتباط بها ليس فقط لأداء متطلبات المنظمات الاعتماد على النفس كما يتبادر فى الذهن ، ولكن لإنجاز الأهداف الطويلة المدى لمنظمات الاعتماد على النفس ، والتى تسعى لتحقيقها هى الاستقلالية وعدم الاتكالية والسيادة الذاتية . وغالباً فأهداف المجموعة تبقى وتظل باقية بجانب الوصول إلى الجهود الحكومية بصفة خاصة . فعدم وجود الفعالية للتعاون والتنمية الأجنبية ، وبصفة خاصة التعاون الرسمى يصبح هو جوهر الموضوع .
- وأغلب الأسباب المهمة لذلك تبدو أن تكون كما يلي :

١ - تنمية التعاون تكون غير كافية في تلائمها مع ظروف البلاد النامية وخصوصا عند النظر إلى العوامل الاجتماعية والثقافية .

٢ - تنمية التعاون تعتمد أساساً وبقوة على فكرة النقل ، للمفاهيم الاجتماعية والسياسية ، ونقل التكنولوجيا ونقل رأس المال .

- أى برنامج يحمل فى رأسه «مكافحة الفقر من خلال الاعتماد على النفس» . بحيث توجه طريقة الفهم لصالح مساندة وتحسين للأحوال المعيشية لمجتمع طبقة الفقراء ، مع تجهيز آلات وأدوات التنشيط والحفز لهؤلاء الفقراء كى يساعدوا أنفسهم . ومن المقبول بصفة عامة أن مساندة التحسين فى الأحوال المعيشية للقطاعات العريضة من السكان فى الدول النامية تتطلب التجديد لممكنات الاعتماد على النفس لهؤلاء الناس كى يستطيعوا توجيه المعونة لأنفسهم بهدف الاستخدام الأفضل لطاقتهم الإنتاجية ؛ حيث إن آلية التعاون للتنمية المتبادلة لا توجه نحو المعونة الفعالة لأى عملية من عمليات التجديد . وهنا يجدر النظر إلى أثر أدوات تنشيط وحفز الاعتماد على النفس بصفة خاصة .
- وأكثر حكومات الدول النامية تكون مستعدة لأداء وظائف معينة متاحة بمساعدة الجهات الخارجية للتنشيط ، فهناك بعض الأمثلة الناجحة للإصلاح الهيكلى وعلى سبيل المثال اللامركزية للإدارة ومؤسسات الخدمات الحكومية . ولهذا فالمشاركة فى هيكلة العملية الاجتماعية تكون صناعتها أسهل للمجموعات الاجتماعية .

- أكثر من ذلك فمجموعات الاعتماد على النفس قد بدأت بصفة عضوية على أساس المجموعات الأهلية ثم تحولت إلى حركات الاعتماد على النفس . وهذه الحركات تكون بمثابة مؤشرات ودلائل للإدارة القوية والرغبة القوية للفقراء لأخذ زمام تنمية وتطوير أنفسهم بأيديهم .

وهذا التحسين فى ملايسات إطار العمل ، والمبادرات العديدة للاعتماد على النفس تشكل عقبات لتصحيح فكرة تكامل وتنام الاعتماد على النفس كعامل أساسى داخلى - لا لسياسة تنمية التعاون ، ومن جهة أخرى تشجيع الجهات المانحة للمال للتفكير فى كيفية القيام بتغيير أدوات التعاون بغية الوصول إلى الفقراء والمستحقين للمساعدة .

تعرف القدرة على الاعتماد على النفس والتي تسمى أيضاً (باليقظة) بأنها عبارة عن عامل تصميمى قد تم تبادره للذهن من جهتنا فرديا وأخذ موضع الاعتبار العالمى ، حيث أن اليقظة يمكن أن تصبح مجالا خصبا للدراسة ، أو قد لا تجد التساؤل الشيق لدراستها فى حالة عدم التقبل للأفكار .

تنشيط اليقظة والوعى :

نتائج دراسة المقترحات لتنشيط اليقظة كانت كما يلي :

النموذج الأول :

عملية اليقظة يجب أن تأتي من داخل السكان المحليين بداية من مستوى القرية. فهم يشكلون (جماعات المصالح) وينتخبون الأعضاء من بينهم ليشكلوا لجنة القرية (مجلس الإدارة) . وبالتالي فلجنة القرية تختار ممثلين عنها داخل لجنة تحت المركز أو المدينة وبالتالي تختار ممثلين عنها وصولاً للجنة تنمية المركز وهكذا إلى لجنة تنمية المدينة أو الولاية حتى الوصول إلى المستوى القومي ، ويكون تشخيص المستوى القومي بوجود الوكالة أو الجهة الحكومية المسؤولة . ويتحقق هدف تنشيط اليقظة للأهالي عن طريق لجنة تنمية الولاية ، ولجنة القرية ، ومصالح المجموعات . فيتم تزويدهم بالمعونة من الجهات المانحة للمال ، عن طريق الوسائل التي تمتلكها مؤسسات تنشيط الاعتماد على النفس والتي يتم إنشاؤها . ولهذا فعملية تكوين اليقظة تأتي من القاعدة إلى القمة .

النموذج الثاني :

إنه فوق كل هذه الأمور فإنه يجب عدم إغفال الحوار السياسي بين الحكومات الأجنبية وحكومات الدول النامية . حيث يفترض أن كلا من الحكومتين توافقان على طريق معين لمساعدة الأهالي في جهودهما من أجل التنمية ، ولذلك تؤسس الحكومة المحلية برامج مساعدات للتنمية مع الجهات الأجنبية المانحة للمال .

ولذا تتبنى الحكومة الأيدلوجية التعاونية للجمعيات التعاونية وتقوم بملاحظة درجة الطاعة لتلك المبادئ ، وتكون منظمة القمة مسؤولة عن التدريب الفني . وتقوم كل المؤسسات بإعادة الموظفين المؤهلين المسؤولين عن تنشيط التدريب بصفة خاصة ، وتكون المنظمات الثانوية بمثابة حلقة الاتصال بين منظمات الاعتماد على النفس ومنظمات القمة .

النموذج الثالث :

هذا النموذج يحاول الإجابة بطريقة عملية عن هذا السؤال « هل تستطيع مؤسسات تنشيط الاعتماد على النفس القيام بدور خلق اليقظة والوعي بين منظمات الاعتماد على النفس ؟ » .

وقد اتضح من دراسة هذا النموذج أن الإجابة (نعم) عندما يعرف الناس مشاكلهم وجهودهم الممكنة ، فإن القائد المحلي المحترم (كصديق موثوق به) يمكن أن ينظم اجتماعات القرية ، ومناقشة واستعراض المسائل التي تهم الأهالي والقيام بالزيارات للمشروعات الناجحة والتي تجعل الناس مقتنعين بأنه يمكنهم أن يكونوا قادرين على مساعدة أنفسهم . ويمكن لمنظمات القمة ، والحكومات المحلية والجهات الأجنبية المانحة للمال أن تقوم بمد المساعدة للاعتماد على النفس ، بشرط أن تكون اليد مخلصة للمساعدة حقاً ، حيث إن اقتناعنا بوضع فقط من القول المأثور (عندما أعمل فأنا أفهم) .

النموذج الرابع :

فى هذا النموذج نقرر بأن اليقظة بين الأعضاء لمنظمات الاعتماد على النفس تكون موجودة بالفعل وموجه لها كامل الرعاية من الأجهزة المختلفة المسئولة عن تنشيط الجمعيات التعاونية فى مصر .

وفى النتائج النهائية ، توجد معانى مختلفة من اليقظة مثل المعرفة الفنية والتجريبية كحالة معينة للوعى الذى ينبع من تفكير الناس فى موقفهم .

وأخيراً فقد اتضح لنا السمات التالية كمفاتيح لليقظة ، وهى :

- * الناس يعرفون مشاكلهم .
- * الناس يعرفون جهودهم المحتملة .
- * تفتح الأعين لأن الحقائق تكون واضحة .
- * التحقيق الذاتى والإدراك الذاتى .
- * الثقة بالنفس .
- * القدرة على تحمل المسئولية الذاتية .
- * جعل المجهول معروفاً .
- * اليقظة تكون أكثر من المعرفة .
- * الدافعية ، الاستجابة ، وتحمل المسئولية القانونية .

« الوضع الوظيفى لمنظمات

الاعتماد على النفس فى

مشروعات التعاون الفنى» :

هناك أكثر من محاولة قد بذلت لتحسين المستوى المعيشى لأهل الريف من خلال إنشاء مشروعات تنمية زراعية خاصة . وعلى الرغم من الملايين من المائل المستثمر فإن تلك الجهود المبذولة لم تجد صداها لتحقيق الأهداف المتوقعة وكان أثرها قليلاً ، على الرغم من أن المحاولات كانت بالضخامة والمنفعة المتوقعة ذات الآثار الباقية فى عديد من دول العالم .

استراتيجية المشروع لمنظمة

الاعتماد على النفس :

كنتيجة للدروس المستفادة - والمفترض تعلمها من خلال هذه الخبرات - يجب أن تعتمد استراتيجية المشروع على برامج التنمية المتعددة القطاعات على طريق التكامل والتتام للتنمية الريفية وفقاً لسلسلة من الأنشطة المتكاملة التى تؤدى معا وفى وقت واحد . وتأمل الأنشطة تعبئة المصادر البشرية نحو الاحتياجات الأساسية المطلوب إنجازها والاستخدام المتفائل للجهود الإنتاجية المحتملة .

ويجب التأكيد على ما يلي :

- * تكامل أنشطة المشروع داخل وفي منوال الهياكل التنظيمية والمؤسسية .
 - * تكامل وتنام الأنشطة عبر القطاعات .
 - * تقديم التداخلات والتعديلات التي قد تكون ملائمة للطاقت الإدارية للمزارعين المحليين .
 - * تنشيط أقصى مشاركة للفلاحين .
 - * توفير الحد الأدنى للموارد التي توجه مباشرة للمشروع .
- ولكن يجب تركيز النظر أكثر على الاعتماد على النفس والثقة بالنفس .
- وتعطي المساعدة الخارجية عادة للمشروعات فقط لمدة سنوات قليلة ، ويكون هدف المشروع هو تحسين الرخاء خلال بداية عملية التنمية والتي تأتي فيها فوائد التدعيم والتحمل الذاتي ، والاستقرار المحلي بحيث تصبح بمثابة ثقة واعتماد على النفس .

ولهذا فيتطلب إنجاز تنمية التدعيم والتحمل الذاتي إمعان النظر عند استعراض وظيفة وهدف المشروع .

وتكون التدخلات والتعديلات للمشروع مفهومة كتطبيق للمصادر لإنتاج قاعدة للبخائع والخدمات التي يستعملها السكان المحليون ؛ مما يجب أن يقود إلى زيادة الدخل وتحسين البنية الأساسية الجيدة بين الفلاحين ، وامتداد الطاقة التنظيمية لاستمرار تقديم الخدمات المناسبة والوثيقة الصلة بهم . ولكن التركيز لا يجب أن يوجه إلى قطاع الخدمات للمشروع .

وبدلاً من هذا ، فيجب إمعان النظر على الكيفية التي سوف يتم بها تقديم تلك الخدمات بعد انتهاء التمويل والمعونة الخارجية .

ولذلك فاستراتيجية المشروع كما هو الحال في نمط ونوع المساعدة الفنية تعتمد أساساً على تحديد خصوصية طاقة الامتصاص المحلي والاستيعاب ، مع التأكيد على بناء الطاقة الضرورية لاستمرار الحصول على الفوائد المنجزة منها . ويحتاج بناء الطاقة إلى مستويات متعددة ، فمنظمات القرية ، والمؤسسات العامة ، والتعاونيات الحكومية العليا يطلب منها كلها زيادة القدرة لتلك الطاقات . وفيما يلي يتعلق الأمر بالمستوى الأكثر انخفاضاً وهو بناء الطاقة من خلال المؤسسات المتواجدة على مستوى القرية .

فكرة ومفهوم المجموعة :

إن إنشاء هيكل وبنيان للمشاركة فيه كوسائل تنظيمية ملائمة لفعالية وتنشيط الموارد البشرية يكون هو أحد الأهداف الأساسية لأنشطة المشروع . وتكون منظمات الاعتماد على النفس على مستوى القرية هي المؤسسات المحلية التي تنشق وتنجز وتقدم كل المقاييس المتعلقة والكفيلة بالمشروع ، والتي تدعم وتعزز المشاركة المحلية النشطة لإنجاز كل أهداف وأغراض المشروع .

ورجعوا إلى الحقيقة القائلة بأن الجمعيات التعاونية تكون هي المعروفة حالياً في المنطقة وتعتبر كأداة للأفراد لإثراء أنفسهم فالتناس تكرر وتقاوم تنمية هذا النوع من الثقة المشتركة والمتبادلة التي تتطلب «الأفعال الزائفة» « من الاعتماد على النفس » وعلى «أساس المجموعة» . فعدم تحديد إنجازات الجمعيات التعاونية المنشأة طبقاً للقانون التي بدأت كمؤسسات إدارية حكومية وفرضت من المستوى الأعلى ، تدل بوضوح على أن أى عملية لبناء المجموعة لابد وقطعا أن تبدأ من أسفل ، وأنه لابد أن تكون أكثر الأنشطة فى جانب الأعمال التي تقوم بها (مثل التسويق) لتأكيد التلاقى والتجمع لتلك المجموعة .

وتكون المجهودات الجديدة لتنمية منظمات القرية النشطة القابلة للتنمية وتطبيق التجارب بها والتي تدار وتراقب ذاتياً بواسطة الفلاحين المحليين أنفسهم ، فسوف تنمى القابلية لاستنفار الطاقات عملية الاستمرار فى الإنجازات والحصول على فوائد تلك المجهودات ، فمن البديهي أن عملية تحسين إنجاز أنشطة الاعتماد على النفس تتم على أساس الاعتماد على إمكانياتهم الخاصة . ونتيجة لهذا يتم خلق القرية التي تعتمد على (تنمية تجمعات الفلاحين) وهو هدفنا من هذه الدراسة .

عند النظر إلى النطاق الكبير للخدمات فيطلب الأمر تحسين ظروف المعيشة على مستوى القرية وتعاقب طريق القطاعات المتعددة للمشروع ، ويمتد الأمر لأن تكون تجمعات (اتحاد) تنمية الفلاحين بمثابة منظمات متعددة الأغراض . ففى المنظمات المتعددة الأغراض تكون أنشطة الأعضاء مختلفة ومتنوعة ، مع اتصال تام ووثيق بينهم، ويتم إنجاز أعمال المجموعة من خلال تكوين مجموعات صغيرة تعتمد أساساً على التجانس الاجتماعى بينهم داخل القرية مع تشابه وتمائل المصالح بينهم .

- ويكون الإرشاد الزراعى ومجموعات العمل قواعد ونويات إنتاجية لتجمعات (اتحادات) تنمية الفلاحين حيث تعتبر مجموعات العمل كمساعد فى تنمية التوجيه الجيد لأنشطة المجموعة مع المشاركة المتناسكة والمتلاحمة مع تحديد وتشخيص الأهداف لها . وحتى إذا كانت الرغبات المبدئية للسكان التركيز حول الاحتياجات السريعة مثل تسهيل الوصول إلى الطرق بتعبيدها ، وتنمية مصادر المياه وإيجاد العناية الصحية الأولية ، فنحن نعرف بأن المصالح الاقتصادية

والأنشطة الإنتاجية الماسة هي فقط المحك الأساسي للعمل فى مجالات تلك المنظمة . بالإضافة إلى ذلك فلقد تحقق الأعضاء فى تلك المنظمات من أن القواعد الإنتاجية والأساس الإنتاجى هما أساس القدرة على تمويل الأنشطة الأخرى .

فمن خلال مجموعات العمل الزراعى انتشرت فكرة مجموعة المزرعة ، وهى التى تستعمل دخل المزرعة لمقابلة تكاليف المجتمع لتنمية وتطور التركيب الداخلى له . ولهذا فتعتمد ميزانيات العائلات الفردية بالمزارع فى أرباحيتها على ما تجمعها من اشتراكات أعضائها وما يوضع ، بالإضافة إلى أن أفراد مجموعة المزرعة تقوم بتجديد حيوية نظام العمل التقليدى حيث يقومون بالعمل فى أى مزارع فردية أخرى بالتبادل بدلا من استئجار واستقدام عمالة من الخارج .

فالعضوية لأى من هذه المجموعات حتى ولو كانت صغيرة تكون مركبة من عناصر ديناميكية فى المجتمع . فتجمعات تنمية الفلاحين تكون بمثابة «مظلة منظمات» بتجمعها مع بعض ؛ حيث إن مجموعات العمل المختلفة فى القرية تقوم بأداء وظائف إضافية عديدة . ومنظمات القرية التى بها تجمعات تنمية الفلاحين يكون لها الحق فى أداء الخدمات المحتاج إليها عند طلبها سواء لأعضائها أو غير الأعضاء بها ، وتلعب دوراً قيادياً فى التنظيم والأداء لصيانة البناء الداخلى للمشروعات القائمة بها ، أو التى تكون ذات فائدة لكل سكان تلك التجمعات الفلاحية للتنمية الريفية .

مجال أنشطة تجمعات تنمية

الفلاحين (اتحادات تنمية

الفلاحين) :

كما سبق فإن مجموعات العمل الزراعى ومجموعات الإرشاد الزراعى تكون بمثابة النواة لتجمعات تنمية الفلاحين . ولمعونة الجهود الإنتاجية لزيادة الدخل وتحسين ظروف المعيشة فهناك أنشطة إضافية تكون ضرورية ومحتملة لابد من وجودها . فأغلب الوظائف الظاهرة التى يمكن أداؤها تشمل ما يلى :

للقضاء على استغلال الوسطاء يكون أحد أغلب الرغبات المهمة الملحة للفلاحين ، وفى الوقت نفسه تكون حيوية للتنشيط والحفز الأكبر للإنتاج .

وتجميع المنتج على مستوى القرية وربط التسويق بهذا المنتج يكون نشاطاً مباشراً للعمل الذى تعتمد عليه غالبية تجمعات تنمية الفلاحين الموجودة حالياً . وكمركز لهذا النشاط لتجمعات (اتحادات) تنمية الفلاحين ، فقد أنشأت مستودعات للتخزين لضرورتها فى العمليات التسويقية .

التسويق :

مشروع الإدخار والإقراض :

لقد تم تكوينه بمعرفة الأفراد الذين يقومون بالمشاركة وتدعيم هذا المشروع (في مواعيد مخصصة) بكمية من المال متفق عليها كتمويل عام ، وعلى فترات يقوم أحد الأشخاص في المجموعة بتسلم كل (التحويلة) أى ما تم جمعه من أعضاء المجموعة. وتدور دورة الاستلام بالتبادل على مدار الوقت حتى أن كل واحد في المجموعة يكون قد أخذ دوره فى الاستلام لتلك (التحويلة) نفسها . ويكون من المقترح بواسطة المشروع تعديل تلك الإجراءات والترتيبات ، وذلك للحفاظ على نسب الإدخار التقليدية الأسبوعية أو الشهرية ، ولكن المال المدخر لا يسترد ثانية فى الحال بطريقة كلية .

وهناك سببان لأى تعديل يتم إجراؤه ، هما :

الأول : مشتريات الوسطاء للمنتجات من الفلاحين مع تكرار إعطائهم القروض خلال المواسم الزراعية ، والتي تدفع ثانيا للوسطاء على شكل منتجات للمزارعين فى وقت الحصاد . وسوف يستمر الباعث على البيع للوسطاء لعدم توفير السعر الأفضل الذى يمكن للفلاح الحصول عليه من إجراءات وترتيبات التسويق البديلة - وحتى (إذا لم) يكون المصدر الآخر للتسليف متاحاً . لهذا فإن مشروع الادخار والإقراض المعدل يكون مستعملاً لهذا الغرض - لتوفير السلف للأعضاء على مدار العام بنسب فوائد معقولة .

الثانى : يكون مشروع الإدخار والإقراض لزيادة حجم رأس المال العامل لتجمعات تنمية الفلاحين لتغطية تكاليف العمليات الجارية لتنفيذ أنشطتهم معا ، مع الدخل الناتج من الأنشطة المزرعية للمجموعة والأرباح الناتجة من عمليات التشغيل لها مثل التسويق والسلف المنصرفة لغير الأعضاء ، ففي المشروع سوف تستعمل تلك المدخلات المالية كرصيد لرأس المال وذلك للاستثمارات الأكبر (و/أو) كرصيد إضافي للقروض المستقبلية (من بنك التعاون الزراعى والتنمية مثلاً) .

لذلك ينظر إلى التمويل الذاتى كخطوة ضرورية جداً لضمان القدرة المساندة للمؤسسات المحلية .

* وظائف أخرى لتجمعات تنمية الفلاحين (اتحادات) التى يراد القيام بها ، وهى تشمل :

١ - توفير وتوزيع مستلزمات الإنتاج الزراعى (البذور ، الأدوات ، والمستلزمات الميكانيكية) عندما تصل قدرات الإدارة المزرعية بطاقاتها للمستوى المناسب ، وعندما تكون تلك التجمعات (اتحادات) قادرة على تحمل شراء أى من مستلزمات الإنتاج لها .

٢ - عمليات الإعداد للمنتج الزراعى .

٣ - عملية المحلات الاستهلاكية إذا كانت الظروف المحلية تسمح بذلك .

إن حدوث التنمية بانتشار روح التعاون والمهارات التنظيمية عن طريق القادة وأعضاء لتجمعات (اتحادات) تنمية الفلاحين من خلال قيامها بمهامها سوف تكون أليتها فى البداية هى المشروعات المستهدفة تنمية القرى من خلال المتحصلات المالية لتلك المشروع فى أداء الخدمات التالية ، وهى :

* الخدمات الصحية .

* توفير المياه .

* صيانة الطرق .

* تشييد المدارس وخلافه .

ولم يتيسر للاتحادات (تجمعات تنمية الفلاحين) أن تقوم بتنفيذ كل الأنشطة دفعة واحدة ، ولكن يجب أن يكون ذلك الأمر تدريجياً طبقاً للاحتياجات التى يشعرون بها ماسة لأنفسهم ، عندما تزيد قدراتهم التنظيمية ، وكذلك الحال نفسها لمصادر التمويل الضرورية التى من الضرورة خلقها حسب الحاجة إليها .

وتختلف الأنشطة التى تقوم بتنفيذها (اتحادات) (تجمعات تنمية الفلاحين) الحالية بدرجة كبيرة كانعكاس للزيادة فى مستوى المقدرة والقدرة على النضوج بها.

ومن الواضح بأن البضائع والخدمات المقدمة بمعرفة المشروع المقصود بها تشجيع تلك الأنشطة وإعطاء المساعدات والمعونات الضرورية لخلق وتشغيل المنظمات ، والتى ستصبح بمثابة وكالات إمداد وتنفيذ للتنمية الريفية على مستوى القرية .

هذه المنظمات هى التى تكون فى الطليعة لتنمية القدرة على التحمل وتنفيذ ، مشروعات الاعتماد على النفس . فمن خلال عملية المشاركة فى أهداف المجموعات فسوف تكون تلك المنظمات معبئة ومهيئة لها مما ينتج عنه توافر الثقة والاعتماد على النفس ، تطبيقاً للأنشطة الواقعية الملموسة لمنظمات الاعتماد على النفس المتعلقة بمشروعات التعاون الفنى ، فما تم استخلاصه كنتائج من وجهة نظرنا أن منظمات الاعتماد على النفس يجب أن تعمل (كمنظمات للاعتماد على النفس متعددة الأغراض) وفى قطاعات متعددة ومختلفة مثل الزراعة والصحة والصناعات الريفية . وتكون الأنشطة التى تقوم بها منظمات الاعتماد على النفس جيدة من ناحية الإعداد والتجهيز والقيام بصرف السلف للأنشطة الزراعية ، والبضائع الاستهلاكية وتسهيلات وإمكانيات التسويق ، وصرف مستلزمات الإنتاج والقيام بأداء الخدمات الإرشادية .

١ وهنا يجب ملاحظة أن (الموارد المحلية) والاعتماد عليها ذات أهمية وضرورة قصوى لاستعمال المتاح منها حيث هي المحور الغالب بالفعل لنشاطات منظمات الاعتماد على النفس ، وهذا هو الأمل المرجو بالقطع من هذا التعبير وتلك المنظمات بمختلف أشكالها وتنظيماتها .