

ممارسة وظائف الإدارة في الجمعيات التعاونية*

وفاء ناصر المبيريك**

أستاذ إدارة الأعمال المشارك

كلية إدارة الأعمال - جامعة الملك سعود

المشرفة على مركز الأمير سلمان لريادة الأعمال

(قدم للنشر في ٢٥ / ٣ / ١٤٣٢هـ، وقبل للنشر في ٣٠ / ١ / ١٤٣٣هـ)

الكلمات المفتاحية: الجمعيات التعاونية، وظائف الإدارة، المملكة العربية السعودية، المنظمات غير الهادفة للربح، الجمعيات الخيرية، التخطيط، التنظيم، الرقابة.

ملخص البحث. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف آراء الأعضاء المشاركين في الجمعيات التعاونية في المملكة حول أداء الجمعيات من الناحية الإدارية، مع وصف الوضع الإداري في الجمعيات التعاونية ومدى ممارسة الجمعيات لوظائف الإدارة الأساسية المتمثلة بالتخطيط والتنظيم، والتنسيق، والتوجيه، والرقابة. وقد انتهجت الدراسة المنهج الوصفي الذي سيتم من خلاله وصف وجهات نظر أعضاء مجلس الإدارة وأعضاء الجمعيات التعاونية نحو مدى ممارسة جمعيتهم لوظائف الإدارة الأساسية. ولقد تم مراسلة جميع الجمعيات التعاونية في المملكة العربية السعودية وتم زيارة أكثر من ٧ جمعيات سعودية وكويتية لجمع بعض المعلومات وإجراء بعض المقابلات واستلام الاستبيانات وشرح بعض الأسئلة. وبلغت الاستثمارات المجموعة والصالحة للتحليل ٢٨ استبياناً، أي ما يمثل نسبة استجابة قدرها حوالي ١٨٪.

وخلصت الدراسة إلى نتائج متعددة تعكس جوانب الممارسات الإدارية في الجمعيات التعاونية ومنها أن معظم الجمعيات التعاونية لا يوجد لديها مسئول تسويق، حيث إن ٢٤ جمعية تعاونية من مجموع العينة لا يشتمل هيكلها التنظيمي على وظيفة مسئول تسويق، كما أن نسبة السعوديين العاملين فيها قليلة مقارنة بالعمالة الوافدة، كما أظهرت النتائج أن من أضعف الأدوار التي يقوم بها مجلس الإدارة التخطيط الاستراتيجي، وتنمية موارد الجمعية، وضمان تحقيق المسؤولية الاجتماعية، كما أظهرت النتائج ضعفاً عاماً في ممارسة الجمعيات لوظائف الإدارة الأساسية والتي تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. وخلصت أخيراً بذكر عدد من التوصيات المعينة على دعم الممارسات الإدارية بالجمعيات التعاونية بشكل خاص ومقترحات لتطوير ومساندة الجمعيات التعاونية بشكل عام

* هذا البحث جزء من دراسة تم تمويلها من قبل عمادة البحث العلمي بجامعة القصيم.

** عميدة مركز الدراسات الجامعية للبنات بجامعة القصيم سابقاً.

المقدمة

تعتبر الجمعيات التعاونية إحدى المؤسسات التنموية التي تسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدول، كما أنها مؤسسات لتجميع القدرات والإمكانيات وتوجيهها لدعم الاقتصاد الوطني. حيث أصبح التعاون أساساً في تطوير وتنمية المجتمعات المحلية، وتحقيق خدمات اقتصادية لمرافق حيوية في مختلف شؤون حياة المواطنين في مجالات الزراعة والمهن الحرفية والتموين الاستهلاكي والعيادات الطبية ورياض الأطفال والأغراض الاجتماعية والتنمية المتعددة. وكما ذكر الملحم (٢٠٠٤م) فإن الجمعيات التعاونية "تقدم سلعاً وخدمات بأسعار متدنية أو بسعر التكلفة خصوصاً لأعضائها وتوزع ما تحققه من أرباح عليهم، إلا أنه يستفيد منها بطريقة غير مباشرة جميع أفراد المجتمع لأنها مبنية على قيم مشتركة بين جميع أفراد المجتمع".

وهذا البحث سوف يقوم على استكشاف آراء المشاركين وأعضاء مجلس إدارات الجمعيات التعاونية في المملكة حول أداء الجمعيات من الناحية الإدارية. وسيساهم هذا البحث في التعرف على تجربة الجمعيات التعاونية وتقويمها من قبل المستقصى منهم في هذه الجمعيات. وسوف تنعكس أهمية البحث في إبراز دور الجمعيات التعاونية في خدمة التنمية من خلال فتح مجالات استثمار جديدة للأفراد تقوم على أساس التعاون وتتيح الفرصة لذوي الدخل المحدود للمشاركة والاستثمار، كما ترسخ وتعزز مفهوم المشاركة الشعبية في التنمية الشاملة.

ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تقديمها من خلال جزئين رئيسيين: الجزء الأول يتضمن الخلفية

النظرية للدراسة وطبيعتها، والجزء الثاني ويشمل استعراض الدراسة الميدانية مع تحليل نتائجها. وقد شمل الجزء الأول كلاً من التعريف بمشكلة البحث وأهمية الدراسة مع تحديد أهدافها، ثم تم استعراض منهجية الدراسة. كما اشتمل الجزء الأول أيضاً على بناء خلفية نظرية للدراسة من خلال تقديم الإطار النظري واستعراض الدراسات السابقة ومفهوم الوظائف الأساسية للإدارة، أما الجزء الثاني فقد خصص لتقديم نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها مع استخلاص النتائج العامة وتقديم التوصيات.

مشكلة البحث وأهميته

إن مفهوم التنمية يعني تلك الجهود التي توجهها الدولة ومؤسساتها العامة والخاصة بقصد تعبئة واستغلال مواردها المالية والبشرية وتوجيهها إلى تغيير نوعية الحياة في المجتمع والارتقاء المتواصل بمستويات رفاهيته. والجمعيات التعاونية طالما تم استثمارها وتوظيفها بالشكل الصحيح تعتبر من أهم الوسائل لتحقيق ذلك من خلال عدد من الوظائف (الشايحي ٢٠٠٥م، والنفيسة ٢٠٠٩م):

- ١- زيادة المشاركة الشعبية في التنمية الشاملة وذلك بإشراك الفئات من أصحاب الدخل المنخفضة والمحدودة في العمل في هذه الجمعيات.

- ٢- تحقيق التآزر والتماسك بين الأعضاء في كل جمعية تعاونية وتعميق الولاء مما يزيد ويؤكد تحقيق التعاون والمشاركة الوجدانية والمادية من أجل تحقيق الأهداف الفردية والأهداف التعاونية العامة.

- ٣- تطوير المفاهيم الديمقراطية عن طريق انتخاب مجالس الإدارات وتشكيل اللجان والعمل بها ومن خلال التوزيع العادل للإنتاج والخدمات.

البحث لم يقف الباحث على دراسة تعنى بتطبيق مفهوم الإدارة ووظائفها الأساسية في الجمعيات التعاونية في المملكة العربية السعودية، ولذلك سوف تكون هذه الدراسة إضافة هامة للأدبيات في هذا المجال.

أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- ١- وصف الوضع الإداري في الجمعيات التعاونية.
- ٢- معرفة آراء المساهمين والمشاركين وأعضاء مجلس الإدارة في تلك الجمعيات حول وظائف الإدارة الأساسية والتي تشمل: التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة.
- ٣- تقييم تجربة الجمعيات التعاونية المحلية من الناحية الإدارية.
- ٤- تقديم التوصيات والمقترحات حول تجربة الجمعيات التعاونية في المملكة العربية السعودية.

منهجية البحث

تنتهج هذه الدراسة المنهج الوصفي في البحث العلمي Descriptive Research وهي الأبحاث التي تهدف إلى وصف ظاهرة معينة أو حقائق معينة من خلال جمع البيانات والمعلومات والملاحظات، ومن ثم تحليلها وتفسيرها واستخلاص دلالاتها (سيكاران ١٩٩٨م، و Curwin and Slater 2002)، وبالتالي فإن هذه الدراسة الاستكشافية تسعى إلى التعرف على مدى ممارسة الجمعيات التعاونية لوظائف الإدارة من وجهة نظر أعضاء الجمعية. ولكون الدراسة استكشافية فقد

- ٤- فتح مجالات جديدة للاستثمار وإتاحة الفرصة لذوي الدخل المحدود للمشاركة في الاستثمار.
- ٥- تحسين وتطوير الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية لذوي الدخل المحدود الذين يشكلون أكثر من ثلثي السكان في المجتمعات النامية.
- ٦- المساهمة و المساعدة ولو جزئياً في علاج البطالة في المجتمع من خلال خلق فرص عمل تحتاج مهارات متنوعة.

وبالرغم من عدد الجمعيات التعاونية المحدود في المملكة العربية السعودية والذي لا يتجاوز ١٦٥ جمعية، إلا أنها حققت عدداً من الفوائد والتي منها: توفير مستلزمات الإنتاج الزراعي المختلفة وخدمات الآليات الزراعية وأثره في دعم الإنتاج الزراعي بمناطق عمل الجمعيات وتطوير الأساليب الزراعية القديمة إلى أساليب حديثة. والمساهمة في ثبات أسعار بعض السلع والخدمات خاصة في القرى التي أنشئت بها جمعيات تعاونية علاوة على توفير هذه السلع والخدمات، وتدريب المواطنين على أعمال الإدارة للمشروعات المختلفة، وتدريب المواطنين على الأعمال المالية والمحاسبية، وتدريب المواطنين على قيادة الآليات الزراعية وطرق صيانتها، وخدمة المجتمع وتنميته عن طريق دراسة احتياجاته واقتراح وسائل توفيرها (الوابلي، ١٤٣٠هـ).

ومع ذلك فإن تجربة الجمعيات التعاونية تعتبر تجربة محدودة التطبيق في المملكة العربية السعودية وتحتاج إلى دراسة شاملة لبحث إمكانية تقييم التجربة بعد استكشاف العوامل المساعدة على ذلك والصعوبات في البيئة السعودية، وباستقراء أدبيات

هذه الأسئلة باستخدام مقياس ليكرت (Likert scale) الخماسي الأبعاد، وقد طلب من المجيب أن يشير إلى درجة موافقته أو عدم موافقته على السؤال بحيث يتراوح الجواب بين (أوافق بشدة) وأعطي قيمة قدرها (٥)، و(لا أوافق بشدة) وأعطي قيمة قدرها (١).

مجتمع الدراسة

يعتبر مجتمع الدراسة جميع الجمعيات التعاونية المسجلة في وزارة الشؤون الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية ويبلغ عددها ١٥٨ جمعية (خلال فترة جمع المعلومات)، تتنوع أغراضها بين جمعيات زراعية وأخرى متعددة الأغراض وجمعيات تسويقية ومهنية. وقد تم مراسلة جميع الجمعيات عبر البريد السعودي والفاكس. أما المقابلات الشخصية الداعمة للدراسة فقد اقتصر على ثلاث مناطق، هي منطقة الرياض ومنطقة القصيم ومنطقة مكة المكرمة وخضع اختيارها إلى ملاءمة المكان والزمان للباحث وسهولة إمكانية مقابلة مسئول أو عضو أثناء زيارة الجمعية. كما تم الاستعانة بمساعد لإجراء المقابلة الشخصية لبعض المشاركين في الدراسة في حال تعذر ذلك من قبل الباحث.

القسم الأول: الإطار النظري للبحث

١- الجمعيات التعاونية في المملكة العربية السعودية
يبلغ عدد الجمعيات التعاونية القائمة حتى نهاية عام ١٤٢٨هـ «١٥٨» جمعية تعاونية كما يوضح الجدول رقم (١).

انتهجت المنهج الوصفي الذي سيتم من خلاله وصف وجهات نظر أعضاء مجلس الإدارة وأعضاء الجمعيات التعاونية نحو مدى ممارسة جمعيتهم لوظائف الإدارة الأساسية.

أداة جمع المعلومات

كما ذكر سابقاً فهذه الدراسة تنتهج المنهج الوصفي الاستكشافي القائم على التعرف على آراء عينة من أعضاء مجلس إدارة الجمعيات التعاونية والمستثمرين الأعضاء حول تقويم التجربة من الناحية الإدارية. وستعتمد الدراسة على عدة مصادر لجمع المعلومات منها المقابلات المنظمة والاستبيانات لجمع المعلومات الأولية، وكذلك الزيارات الميدانية للجمعيات الاستهلاكية في الداخل وفي دولة الكويت. أما المعلومات الثانوية فسيتم جمعها من خلال البحث المكتبي للدوريات والإحصاءات والدراسات الخاصة بموضوع البحث.

لقد تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات المطلوبة للبحث. ويتضمن الاستبيان قسمين، القسم الأول يشمل معلومات وصفية عن الجمعيات التعاونية مثل رأس المال وتاريخ التأسيس وعدد الأعضاء وعدد أعضاء مجلس الإدارة وعدد العاملين وجنسياتهم، وذلك لمحاولة ربط بعض هذه العوامل بأداء الجمعيات.

أما القسم الثاني من الاستبيان فيتضمن الأسئلة الكاشفة عن الأداء الإداري في تلك الجمعيات، ومن ذلك وظائف الإدارة، ووظائف المدير، والوضع المالي للجمعية، وطبيعة عمل الجمعيات التعاونية، وأهم الصعوبات التي تعيق أداءها. وقد تم عرض أكثر

الجدول رقم (١). الجمعيات التعاونية بالمملكة خلال العام ١٤٢٧/١٤٢٨هـ.

| نوع الجمعية | العدد | الأعضاء | رأس المال* | الموجودات* | الإجمالي |
|-------------------|-------|---------|------------|------------|----------|
| متعددة الأغراض | ١٢٦ | ٣٣٦٨١ | ١١٨,٤٠٠ | ٢٠٥,٥١١ | ٣٢٣,٩١١ |
| زراعية | ٢٤ | ٦٢٦٥ | ٣١٥٣٤ | ٢٣٨,٦٢٠ | ٢٧٠,١٥٤ |
| استهلاكية | ٣ | ٥٦٤ | ١,٦٣٢ | ٨,٢٠٤ | ٩,٨٣٦ |
| جمعية صيادي أسماك | ٣ | ٢٢١ | ٧٠٥ | ١,٢٣٧ | ١٩٤٢ |
| مهنية | ١ | ٢٢١ | ٣,٤٨٦ | ١٣,٩٢٠ | ١٧,٤٠٦ |
| تسويقية | ١ | ٤٨ | ١,٢٤٣ | ٢,٤١٠ | ٣,٦٥٣ |
| إجمالي | ١٥٨ | ٤٨ | ١٥٧,٠٠٠ | ٤٦٩,٩٠٢ | ٦٢٥,٢٢٧ |

* بآلاف الريالات

المصدر: وزارة الشؤون الاجتماعية، ١٤٢٨هـ.

٢- الجمعيات التعاونية الزراعية: وهي التي تقوم بإنتاج السلع الزراعية وتخزينها وتحويلها وتسويقها، وكذلك مد الأعضاء عن طريق البيع أو الإيجار بما يحتاجونه من أدوات زراعية، للمساعدة في زيادة الإنتاج الزراعي سواء كانت هذه الأدوات من صنع الجمعية أو من صنع الغير.

٣- الجمعيات التعاونية الاستهلاكية: وهي التي تعمل على البيع بالتجزئة للسلع الاستهلاكية التي تشتريها أو التي تقوم بإنتاجها بنفسها أو بالتعاون مع الجمعيات التعاونية الأخرى.

٤- جمعيات صيد الأسماك: وهي التي تزاوّل نشاط صيد الأسماك وتسويقها وتأمين معدات الصيد.

٥- الجمعيات التسويقية: وهي التي تقوم بتجميع إنتاج أصحاب المزارع بأنواعها المختلفة وتسويقها.

وكما يلاحظ من الجدول رقم (٢) بلغ عدد الجمعيات في منطقة الرياض ٣٧ جمعية، ويأتي في المرتبة الثانية منطقة عسير بعدد ٢٦ جمعية. بينما تراوح عدد

أما المعلومات المنشورة على موقع وزارة الشؤون الاجتماعية الإلكتروني للعام ١٤٣٢هـ فإنها تشير إلى أن عدد الجمعيات التعاونية قد بلغ ١٦٥ جمعية، والتي ينتسب إليها ٥١٢٧٠ عضو، وإجمالي رأسمال لهذه الجمعيات يبلغ أكثر من ١٧١ مليون ريال. وهذا العدد من الجمعيات لا يعد العدد المأمول، أخذاً في الاعتبار أهمية هذه الجمعيات و دورها في تحقيق التنمية، مع القياس إلى عدد السكان في المملكة والذي يبلغ ٢٨ مليون نسمة في العام ١٤٣٢هـ. فضلاً عن أن أهمية فحص الأداء الحقيقي لهذه الجمعيات و دورها في تحقيق التنمية (النفيسة ٢٠٠٩م).

وتختلف أنواع الجمعيات التعاونية وتتنوع تبعاً لنوع النشاط والخدمة التي تقدمها هذه الجمعيات، ومن هذه الأنشطة:

١- الجمعيات التعاونية متعددة الأغراض: هي التي تباشر جميع فروع النشاط الاقتصادي.

(١). ولعل من أبرز الأمثلة على الجمعيات التي يمكن أن تنجح في المجتمع السعودي وهناك حاجة ماسة لها هي الجمعيات الاستهلاكية والتي نجحت بشكل كبير في أحد دول الجوار وهي دولة الكويت، حيث تأخذ هذه الجمعيات في الكويت شكل البقالات الضخمة، التي يملك المواطنون أسهماً فيها، وتبيع بأسعار تحددها الحكومة، وتخضع للرقابة ولنظام محاسبي (الذكير، ٢٠١١م) وبذلك تمكنت دولة الكويت، من السيطرة على الأسعار ومواجهة المنافسة غير العادلة بين البقالات الصغيرة والتي قد تؤدي إلى تفشي الغلاء وهدر مصالحي أفراد المجتمع.

كما أن من الملاحظ على الجمعيات التعاونية في المملكة العربية السعودية التركيز على الأنشطة التي تخدم فئات محددة في المجتمع كالمزارعين وصيادي الأسماك، والمهنيين وغيرهم، بينما يمكن إنشاء جمعيات تعاونية يمكن أن تحقق مزايا للمجتمع بالكامل كما في تجربة الكويت. ولعل من أبرز الأمثلة على ذلك كما يلاحظ من الجدول رقم (٢) وجود جمعية إسكان واحدة فقط في المملكة العربية السعودية رغم ارتفاع نسبة الطلب على الوحدات السكنية وانخفاض نسبة الملكية للسكن والتي لا تتجاوز ٣٠٪.

الجمعيات في بقية المناطق بين جمعية واحدة في الحدود الشمالية إلى ١٧ جمعية في المنطقة الشرقية ومكة المكرمة. وكما يلاحظ من الجدول رقم (٢) فقد تركزت أنشطة الجمعيات التعاونية بين متعددة الأغراض، والنشاط الزراعي، وصيد الأسماك، ومهنية، وتسويقية. كما بلغ إجمالي رأسمال هذه الجمعيات ١٥٧ مليون ريال، كما بلغت قيمة موجوداتها ٤٦٩,٩٠٢ مليون ريال، وبلغ عدد الأعضاء أكثر من ٤١ ألف عضو. وهذه الإحصائيات تعكس ضخامة الاستثمار في هذه الجمعيات كما تؤكد أهمية هذه الجمعيات في تحقيق الأهداف التنموية والتي أنشئت من أجلها متى تم الاعتناء بها، وبذل كل ما يدعم هذه الجمعيات ويساعدها على النجاح، خاصة أن العالم يزخر بالتجارب السابقة والتي حققت نجاحات باهرة في هذا المضمار. وإجمالاً فإن عدد الجمعيات التعاونية في المملكة العربية السعودية يعد محدوداً بالمقارنة إلى حاجة المجتمع لمؤسسات منتجة، مع ضرورة التنوع في الأنشطة للوفاء باحتياجات المجتمع المتنامية. قد يعود سبب محدودية عدد الجمعيات التعاونية في المملكة العربية السعودية قياساً إلى عدد السكان، هو محدودية الوعي بأهمية هذه الجمعيات والدور التنموي الذي يمكن أن يحققه، فضلاً عن حصر هذه الجمعيات في أنشطة محدودة كما هو معروض في الجدول رقم

الجدول رقم (٢) عدد الجمعيات التعاونية بالملكة وأنواعها حسب المنطقة لعام ١٤٢٦ / ١٤٢٧هـ

| المنطقة | زراعية | متعددة الأغراض | استهلاكية | مهنية | تسويقية | أساك | إسكان | الإجمالي |
|-----------------|--------|----------------|-----------|-------|---------|------|-------|----------|
| الرياض | ٥ | ٣٠ | ١ | ١ | - | ١ | - | ٣٧ |
| مكة المكرمة | ٢ | ١٤ | - | - | - | ١ | - | ١٧ |
| المدينة المنورة | ١ | ١٠ | - | - | - | - | - | ١١ |
| القصيم | ٣ | ٦ | - | - | - | - | ١ | ١٠ |
| الشرقية | ٣ | ١١ | ١ | - | ١ | ١ | - | ١٧ |
| عسير | ٣ | ٢٣ | - | - | - | - | - | ٢٦ |
| حائل | ٢ | ١٤ | - | - | - | - | - | ١٦ |
| تبوك | ١ | ٢ | - | - | - | ١ | - | ٤ |
| الباحة | - | ٦ | - | - | - | ١ | - | ٤ |
| الحدود الشمالية | - | ١ | - | - | - | - | - | ١ |
| الجوف | ١ | ٣ | - | - | - | - | - | ٤ |
| جيزان | ٢ | ١ | ١ | - | - | - | - | ٤ |
| نجران | ١ | ٥ | - | - | - | - | - | ٦ |
| المجموع | ٢٤ | ١٢٦ | ٣ | ١ | ١ | ٣ | ١ | ١٥٩ |

المصدر: وزارة الشؤون الاجتماعية، ١٤٢٨هـ.

٢- الدراسات السابقة

من الكساد الاقتصادي ومن نقص الأجور المستمر وبذلك دخل التعاون التاريخ بصورة رسمية منذ ذلك الوقت وقد حدد الرواد أغراض وخطط هذه الجمعية في ذلك الوقت ثم استمر النهج التعاوني في إنجلترا بنجاح وتعددت أشكاله وأغراضه كالجمعيات الاستهلاكية والإسكانية والزراعية وغيرها بنفس الأهداف والمقاصد التعاونية وتطور معها التشريع التعاوني وما زالت تعمل بنجاح في بريطانيا حتى يومنا هذا. وكما تشير الدراسة فمنذ ذلك الحين انتشرت فكرة الجمعيات التعاونية في جميع أنحاء العالم. وتعتبر هذه الدراسة من أهم المصادر لرصد تاريخ الجمعيات التعاونية في الدول الأوروبية.

إن من أوائل الدراسات التي اهتمت بالجمعيات التعاونية دراسة Watkins 1994 والتي استعرضت طبيعة الجمعيات التعاونية وتاريخها ومبادئها الأساسية. وقد أوضح Watkins في هذه الدراسة تاريخ مبدأ التعاون في عدد من الدول الأوروبية مثل بريطانيا التي تم رسمياً تسجيل أول جمعية تعاونية فيها في ٢٤ أكتوبر عام ١٨٤٤م وهي جمعية روتشديل للرواد العدول (Pioneers Rochdale Society of Equitable) بعد اجتماعات متعددة عقدتها لجنة مكونة من نساجي الفلانيل (Flannel Weavers) الذين هم أكثر المتضررين

• أموال الموردين من التجار الذين يتأخر استلامهم لأموالهم لمدد متفاوتة.

• المخصصات التي تخصمها الجمعية من صافي الأرباح كمخصصات للإنشاءات والتجديدات ومخصصات ومكافأة نهاية الخدمة ومخصص الخدمة الاجتماعية، وكل هذه الأموال تبقى في حساب الودائع مما يحقق للجمعية فوائد لا بأس بها.

• مبيعات الجمعية اليومية تودع في البنوك يومياً مما يزيد قيمة الودائع ويزيد من قيمة ما تقدمه البنوك من مساعدات لأهالي المنطقة مما يزيد من قوة التعامل ويحسن السيولة اليومية لدى البنوك وتستفيد هذه البنوك أيضاً فائدة عظيمة من جراء تعاملها مع الجمعيات التعاونية وتقديم الخدمات المصرفية أيضاً لسكان هذه المناطق.

نستخلص من ذلك أن دراسة العتيبي (١٩٩٨م) قد ركزت على موضوعين رئيسيين هما الموارد المالية والموارد البشرية في الجمعيات التعاونية الاستهلاكية في الكويت، حيث تم في هذه الدراسة إلقاء الضوء على طبيعة ومصارف الموارد المالية ومدى تأثيرها على الدورة الاقتصادية، كما أن أهم النتائج في دراسة العتيبي أشارت إلى ارتفاع نسبة العمالة غير الوطنية في هذه الجمعيات وأكدت على أهمية تبني البرامج التدريبية اللازمة لتطوير مهارات العمل فيها.

أما دراسة الشايجي ٢٠٠٥ فقد استعرضت تاريخ دولة الكويت في إنشاء وإدارة الجمعيات التعاونية الاستهلاكية، وأوضح الباحث أن انتشار الجمعيات التعاونية الاستهلاكية في الوطن العربي برز على وجه الخصوص في مصر وسوريا والكويت. وتعتبر تجربة الكويت أكثرها نجاحاً وانتشاراً ويمكن الاستدلال بها

أما في العالم العربي فإن الدراسات على الجمعيات التعاونية تعتبر قليلة، كما أنها قليلة جداً بالتطبيق على المملكة العربية السعودية. وفي الواقع فإن هذه الدراسات ركزت على دولة الكويت باعتبارها السبابة في تطبيق مفهوم الجمعيات التعاونية.

ومن الدراسات العربية دراسة (العتيبي، ١٩٩٨) حول الجمعيات التعاونية الاستهلاكية في الكويت والهيكل التنظيمي فيها، وطبيعة عملها ولوائجها، وتقسيم الموارد فيها إلى قسمين هما الموارد البشرية والموارد المالية، حيث أشار العتيبي (١٩٩٨م) إلى أن العمالة الوطنية العاملة في الجمعيات التعاونية يجب أن لا تقل عن ٩٠٪ وأن تكون النسبة الباقية تمثل القطاع الفني من الكفاءات النادرة غير الوطنية إذا لم يكن هناك مؤهلات وطنية لهذه التخصصات. وأوصى الباحث بوضع حلول لتوظيف أكبر قدر ممكن من العمالة الوطنية في الجمعيات التعاونية للوصول إلى النسبة المقترحة، من ذلك وضع برامج تدريبية متخصصة أو إدخال هذا النوع من التعليم في المدارس والمعاهد المهنية.

أما الموارد المالية فقد حدد العتيبي (١٩٩٨م) مصادرها بالآتي:

١ - رأس المال المكتتب به.
٢ - الاحتياطات المنصوص عليها في اللائحة التنفيذية للقانون.

٣ - ما تقبله الجمعية من وصايا أو هبات.
٤ - قيمة الأسهم والحقوق المترتبة عليها.
٥ - رسوم الانضمام للجمعية.

وهناك مصادر أخرى للأموال تأتي من خلال العمل وهي:

٤ - مبدأ الانضمام الاختياري: ويعني أن لا يجوز إجبار أي إنسان على الانضمام إلى الجمعية التعاونية أو الخروج منها، فالاختيار هنا ينصب على قرار الفرد، يصبح عضواً عندما يشعر أن من مصلحته الخاصة أن يتحمل التزامات العضوية ويتمتع بحقوقها وحافزه لذلك حاجته التي يشعر بها والتفكير الاقتصادي السليم، على أنه من ناحية أخرى يحق للجمعية العمومية أو مجلس الإدارة أن يفحصوا طلبات العضوية للتأكد من توافر شروط العضوية في المتقدمين لرفضهم أو قبولهم. وأخيراً ختم الباحث دراسته بذكر الأمثلة الناجحة للتعاون المتحقق من خلال الجمعيات التعاونية الاستهلاكية في دولة الكويت.

وأخيراً فإن دراسة النفيسة (٢٠٠٩م) أجريت كدراسة حالة على الجمعية التعاونية الزراعية بالبطين بمنطقة القصيم في المملكة العربية السعودية، حيث تم التركيز في الدراسة على تحليل الأداء الاقتصادي للجمعية خلال فترة محددة من الزمن، وبالرغم من أن دراسة النفيسة (٢٠٠٩م) تعد مهمة من حيث دراسة القيمة الاقتصادية للجمعيات التعاونية في المملكة العربية السعودية، إلا أنها تضعف فيها إمكانية تعميم النتائج على الجمعيات الأخرى لأنها ركزت على جمعية واحدة، وهي الجمعية الزراعية في البطين بمنطقة القصيم.

إن الاستعراض السابق لأدبيات الجمعيات التعاونية يؤكد محدودية الدراسات في هذا المجال وخاصة في العالم العربي، كما أن معظم هذه الدراسات قد ركزت على الجمعيات التعاونية في الكويت، فضلاً عن أن هذه الدراسات لا تعدو أن تكون وصفية لواقع هذه الجمعيات دون استكشاف طبيعة العمل فيها وما تواجهه من صعوبات.

كنموذج لتحقيق أهداف التعاون. كما استعرض الشايحي في دراسته المبادئ التعاونية وحصرها في أربعة مبادئ رئيسية هي:

١ - مبدأ المساعدة الذاتية: ومعناه أن يقوم أعضاء الجمعية التعاونية متضامنين بإدارة المشاريع وإنتاج الخدمات التي يحتاجون إليها ويستخدمونها للنهوض بشؤونهم، ومن ثم يجب على كل عضو أن يلتزم بأعمال معينة يؤديها للنهوض بالمصالح الاقتصادية التعاونية.

٢ - مبدأ النهوض بالأعضاء: يعتبر هذا المبدأ هو الهدف الرئيسي لقيام الجمعية التعاونية بأشكالها المتنوعة ولهذا الهدف أو المبدأ مظاهر كثيرة مثل:

تسهيل بيع منتجات الأعضاء.

توفير مقومات التخزين.

توريد المهات والسلع للأعضاء وبيعها لهم بأسعار مخفضة.

تمثيل الأعضاء ومصالحهم حسب نشاط الجمعية.

تنظيم دورات تدريبية للأعضاء.

٣ - مبدأ الكفاءة الاقتصادية: إن أي جمعية

تعاونية تتكون من جماعة متعاونة ومن مشروع تعاوني، وهذان العنصران يربطهما هدف خاص وهو الالتزام بتنمية مصالح الأعضاء الاقتصادية، بمعنى أن المشروع التعاوني أقدر على تأدية هذه الوظائف بطريقة اقتصادية من المشروعات الخاصة أو من الأعضاء كل منهم على انفراد وأن الجمعيات التعاونية بإدارتها هذه المشاريع تعتبر خير وسيلة لتحقيق مبدأ الكفاءة الاقتصادية وبما أن مبادئ إدارة الأعمال تحكم الكفاءة الاقتصادية سواء في المشروعات التعاونية أو المشروعات الخاصة فيجب الاستعانة بهذه الكفاءة وبذل كل الجهود لتخفيض التكاليف والنفقات والمخاطر إلى أدنى حد ممكن.

سلطات ومسئوليات الأعمال والأنشطة مع مراعاة أن يكون هناك تنسيق بينها. كما يتطلب ذلك إعداد هيكل تنظيمي يعكس العلاقات وقنوات الاتصال بين الوظائف المختلفة داخل المنشأة. أما التنسيق فهو المبدأ الأول للتنظيم، ويعني ذلك أن التنسيق يتضمن المعاني الخاصة بجميع المبادئ الأخرى التي يعمل بواسطتها ويمكن عن طريقها أن يصبح حقيقة واقعة فعالة.

كما تتألف وظيفة التوجيه من عدة وظائف إدارية مثل القيادة والحوافز والاتصالات الإدارية كما صنفها الشميمري وآخرين (٢٠٠٩). وهي تعنى بقيادة وتحفيز الأفراد نحو تحقيق هدف المنشأة، كما أنها تتضمن المتابعة والتوجيه المستمر للمرؤوسين عند أداء العمل وتحقيق التعاون بينهم وإرشادهم لأفضل السبل لإنجاز الأعمال مع الحرص على تنمية مفهوم العمل الجماعي بينهم.

ووفقاً للشميمري وآخرين (٢٠٠٩م) فإن الرقابة هي «قياس الأداء الفعلي للأفراد و للتصرفات المبرمة بالمنظمة على حد سواء للتأكد من مدى الالتزام بالقرارات والتعليقات والتوجيهات التفصيلية المتعلقة بالخطة المعتمدة وتبعا لمعايير مناسبة محددة سلفاً» مما يمكن المدير من ممارسة وظيفة التوجيه حتى يمكن أن تتصرف القوى العاملة وفقاً للأساليب الصحيحة للعمل. وعلى ضوء التعريفات النظرية فقد تم تطوير تعريفات إجرائية وتطوير مقاييس كما وردت في دراسة المبيريك (١٤٢٤هـ).

القسم الثاني: الدراسة الميدانية

هذه الدراسة وعلى-حد علم الباحث-تعتبر من أوائل الدراسات التي وجهت الاهتمام لطبيعة

لذا تأتي الدراسة الحالية للمساهمة في استكشاف طبيعة الجمعيات التعاونية في المملكة العربية السعودية وممارسة وظائف الإدارة الأساسية فيها مما يعد إضافة للدراسات المحدودة في هذا القطاع.

٣- وظائف الإدارة الأساسية

إن تحقيق أهداف الدراسة يتطلب الإشارة إلى مفهوم الإدارة ووظائفها الأساسية كما تم تبنيها في الدراسة، فرغم اختلاف تعريف الإدارة في الأدبيات والتي تعكس تباين آراء وتجارب الباحثين، إلا أن من أبرز التعريفات والذي تم تبنيه في هذه الدراسة، هو تعريف الشميمري وآخرين (٢٠١٠م). فقد عرف الإدارة على أنها «تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين باستخدام العملية الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وذلك من أجل تحقيق أهداف الجهاز أو المنظمة بكفاءة وفعالية». ركز هذا التعريف على إبراز وظائف الإدارة الأساسية وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتي تم تبنيها في هذه الدراسة.

يمثل التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى والتي تعني ببساطة وفقاً للشميمري وآخرين (٢٠٠٩) «التحديد في الوقت الحاضر لما سيتم في المستقبل». حيث تهتم هذه الوظيفة بالمستقبل وترتبط بتحقيق أهداف مستقبلية تتناسب مع الإمكانيات المتاحة وذلك حتى لا يتم العمل بشكل ارتجالي وعشوائي.

وفقاً للشميمري وآخرين (٢٠٠٩م) فإن التنظيم هو «البناء الذي يحدد العلاقات والمستويات الإدارية للأعمال التي يقوم بها الأفراد، وتوزيع المسؤوليات والواجبات». وبذلك فإن التنظيم يعني بناء الهيكل الداخلي للأعمال داخل المنشأة وارتباطها ببعضها وتحديد

الإدارة الأساسية الأربعة المتمثلة في التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة. وقد تم الاستعانة بمقياس الميريك (١٤٢٤هـ) الذي تم استخدامه لقياس وظائف الإدارة في الجمعيات الخيرية النسائية في المملكة العربية السعودية مع إجراء التعديل اللازم ليتلاءم مع طبيعة العمل في الجمعيات التعاونية، حيث يتدرج هذا المقياس المبني على مقياس ليكرت Likert Scale من (١) والذي يشير إلى أن العمل الممارس "لا يتفق مطلقاً" مع ما يتم فعلاً في الجمعية، حتى الرقم (٥) والذي يشير إلى أن العمل الممارس "يتفق دائماً" مع ما يتم في الجمعية.

لقد تم مراسلة جميع الجمعيات التعاونية في المملكة العربية السعودية بريدياً وعن طريق الفاكس كما تم زيارة أكثر من ٧ جمعيات سعودية لإجراء بعض المقابلات واستلام الاستبيان وشرح بعض الأسئلة. وبلغت الاستمارات المجموعة والصالحة للتحليل ٢٨ استبياناً أي ما يمثل نسبة استجابة قدرها حوالي ١٨٪.

وتجدر الإشارة إلى صعوبة جمع المعلومات وعدم الاستجابة من كثير من الجمعيات التعاونية بخصوص جمع المعلومات اللازمة لاستكمال البحث وبعد مراسلة جميع الجمعيات التعاونية بالمملكة العربية السعودية لم يستجب سوى جمعية واحدة قامت بإعادة الاستبيان وعلى إثر ذلك فقد قام الباحثون بالقيام بزيارات ميدانية وإرسال فاكسات كلما توفرت أرقام الجمعيات. والتركيز في جمع المعلومات عن طريق المقابلة والاقتصار في إجراء المقابلات على جمعيات محدودة في منطقة الرياض والقصيم ومنطقة مكة المكرمة ومن تلك الزيارات التي قام بها الباحثون أو مساعدوهم ما يلي:

ممارسة الإدارة في الجمعيات التعاونية في المملكة العربية السعودية. رغم أن نظام الجمعيات التعاونية قد صدر عام ١٣٨٢هـ، إلا أن الساحة العلمية تفتقر إلى الدراسات التي تهتم بهذه التجربة وخاصة في المجال الإداري وقد جاءت هذه الدراسة للمساهمة في سد هذه الثغرة.

وهناك العديد من الدراسات التي تؤكد أهمية الإدارة كوسيلة لتحقيق النجاح في المنظمات بشكل عام والمنظمات غير الهادفة للربح على وجه الخصوص (McLaughlin, 1986) و(الملحم، ٢٠٠٤م) و(Drucker, 1989) و(Smith, 2000) و(Hutton and Phillips, 2010).

وقد كان التركيز في الدراسة الميدانية على ثلاثة محاور رئيسية تتفق وطبيعة العمل في الجمعيات التعاونية:

١- طبيعة ممارسة الإدارة في الجمعيات التعاونية.
٢- طبيعة الهيكل التنظيمي في الجمعيات التعاونية وما يشمله من وظائف.

٣- الدور الذي يؤديه مجلس إدارة الجمعية التعاونية باعتباره من أعلى السلطات الإدارية الرسمية في الجمعية.

ولكي يتم فحص طبيعة الإدارة في الجمعيات التعاونية فقد تم الاستعانة بتعريف وظائف الإدارة كما وردت في أدبيات الإدارة. وكما ذكر سابقاً فإن من التعريفات الشاملة للإدارة ما اقترحه الشميمري وآخرون (٢٠٠٩م) والذي يشير إلى أن الإدارة "تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين باستخدام العملية الإدارية المتمثلة في التخطيط، والتنظيم، والتوجيه والرقابة وذلك من أجل تحقيق أهداف الجهاز أو المنظمة بكفاءة وفاعلية". فقد ركز هذا التعريف على إبراز وظائف

مدير تنفيذي يشرف عادة على سير العمل في الجمعية بشكل يومي، حيث إن ٢٣ جمعية تعاونية من واقع ٢٨ جمعية يعمل لديها مدير تنفيذي. كما يشير الجدول إلى أن جميع الجمعيات التعاونية المشاركة في الدراسة لديها مسئول (أو مدير) علاقات عامة ومسئول مالي. وبصرف النظر عن طبيعة المهام التي يمارسها كل من هذين المسؤولين، إلا أن الوظيفتين من الوظائف التي تؤمن الجمعيات التعاونية بضرورة وجودها. وعلى العكس من ذلك فإن معظم الجمعيات التعاونية لا يوجد لديها مسئول تسويق، حيث إن ٢٤ جمعية تعاونية من واقع العينة لا يشتمل هيكلها التنظيمي على وظيفة مسئول تسويق. وبالرغم من أهمية التسويق للجمعيات التعاونية (Kinnell and MacDonyall 1997, Burnett 2007) إلا أن هذه النتيجة تتفق مع العديد من أدبيات الإدارة والتي تشير إلى افتقار المنظمات غير الهادفة للربح الاهتمام بالتسويق كوظيفة إدارية. لذا يأتي التسويق في هذه المنظمات كوظيفة ثانوية قد تمارس بواسطة أي مسئول آخر، فقد توصلت دراسة تركستاني (١٧٤ هـ) عن الجمعيات الخيرية في المملكة إلى محدودية توفر إدارة للتسويق في الجمعيات الخيرية والتي تقوم بالتخطيط الإستراتيجي والترويج وتنظيم عمليات التسويق وجمع التبرعات. كما توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك جهات أخرى تمارس نشاط التسويق وذلك مثل: إدارة العلاقات العامة ومجلس الإدارة مما أدى إلى ضعف الاهتمام بإنشاء إدارة للتسويق داخل تلك الجمعيات.

- تم حصر الجمعيات التعاونية في مدينة جدة، وترتيب مقابلة مع المدير التنفيذي لإحدى هذه الجمعيات.
- تم زيارة ثلاثة جمعيات في مدينة الرياض، والحصول على المعلومات عنها.
- تم زيارة ثلاثة جمعيات في منطقة القصيم.
- تم مقابلة المدير التنفيذي لأحد الجمعيات التعاونية بالرياض وآخر في القصيم وذلك لمناقشة مشروع البحث بشكل خاص وإدارة الجمعيات التعاونية في المملكة بشكل عام، والإجابة على الاستبيان.
- تم زيارة دولة الكويت من قبل الباحث وذلك للوقوف على تجربة الكويت الرائدة في هذا المجال. وتم خلال الزيارة لقاء مسئولين في ثلاثة جمعيات بالإضافة إلى اتحاد الجمعيات التعاونية بالكويت.
- تم خلال الزيارة الالتقاء بمستشار الدراسة المتخصص بالجمعيات التعاونية في الكويت وخلص اللقاء حول الاتفاق على تصميم الاستبيان المناسب للدراسة، وكذلك جمع الإحصاءات العامة حول الجمعيات.

وفيما يلي شرحٌ للنتائج العامة لتحليل البيانات

المجموعة.

أولاً: الموارد البشرية:

من الأهداف التي سعت الدراسة الميدانية لتحقيقها في هذا البحث معرفة الوظائف الإدارية التي يشملها الهيكل التنظيمي للجمعية التعاونية، حيث ظهرت النتائج في الجدول رقم (٣). وكما يشير الجدول فإن غالبية الجمعيات التعاونية محل الدراسة يعمل لديها

الجدول رقم (٣). الوظائف التي يشملها الهيكل التنظيمي للجمعية التعاونية

| عدد الجمعيات | | الوظيفة |
|--------------|------|-------------------|
| لا يوجد | يوجد | |
| ٥ | ٢٣ | مدير تنفيذي |
| ٢٤ | ٤ | مسئول تسويق |
| - | ٢٨ | مسئول علاقات عامة |
| - | ٢٨ | مسئول مالي |

- السعي وراء العمالة لمنخفضة الأجور وهذا النوع من العمالة الرخيصة عادة قليلة الخبرة وغير متخصصة.
- عدم وجود نظام موحد للأجور فكل جمعية تقريباً تجتهد في وضع نظامها الخاص بها من توصيف وظيفي ونظام للأجور والمكافآت يترتب عليه عدم استقرار وظيفي لدى العاملين من أجل البحث عن فرص عمل أفضل. إن افتقاد الاهتمام بهذا الجانب يؤكد أيضاً بعد الجمعيات التعاونية عن الاهتمام بالتطوير الإداري وتبني المفاهيم الإدارية الحديثة.
- أما فيما يخص الرضا الوظيفي للعمالة الوطنية وعدم قبولها الإقدام على العمل في هذا القطاع أوضح المشاركين بعض الأسباب الآتية:
- ضعف كفاية الأجور.
- دوام العمل على فترتين صباحية ومساءلية وهذا يضعف الحماس للعمل في هذا المجال بالمقارنة بنظام العمل في القطاع الحكومي والذي يتم على فترة واحدة، فضلاً عن أن هذه الجمعيات تتمتع بالدعم المتواصل من قبل الحكومة وبالتالي يمكن تبنيها كنموذج لتطوير الموظف السعودي ودعمه.
- عدم وجود قواعد وأسس لتحديد اختصاصات وسلطات المدير العام ورؤساء الأقسام.
- عدم وجود نظام ثابت وموحد للأجور والحوافز في الجمعيات التعاونية.

إن الجمعيات التعاونية تعتبر مجالاً من المجالات الحيوية لتنمية الموارد البشرية الوطنية وبناء وتطوير مهاراتها الوظيفية، إلا أن الدراسة بينت أن نسبة السعوديين العاملين فيها قليلة جداً مقارنة بالعمالة الوافدة ويدل هذا على ضعف الدعم والتشجيع على توفير وظائف للسعوديين في هذا القطاع بخلاف بعض الوظائف الإدارية المحدودة، ذلك أن الجمعيات التعاونية تعتبر من القطاعات المهمة التي يمكن أن تجذب نسبة كبيرة من القوى العاملة وأصبح لها دور بارز في تنمية موارد المجتمع وخصوصاً الموارد البشرية وقد آن الأوان لكي يكون من ضمن أهدافها أن توفر فرص عمل لقطاع كبير من المجتمع السعودي من أجل المساهمة في الحد من البطالة وإيجاد فرص لسعودة الوظائف التي تزايدت الحاجة لها مع تزايد واتساع حجم العمل في الجمعيات التعاونية، ويعتبر خسارة كبيرة أن يغيب الاهتمام بهذا العامل المهم الذي يعتبر من الركائز الأساسية التي تساعد في الإضافة إلى إجمالي الناتج القومي للبلاد. تتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه العتيبي (١٩٩٨م) من تدني نسبة العمالة الوطنية في الجمعيات التعاونية في دولة الكويت.

إضافة إلى ذلك فقد تبين للباحث من خلال المقابلات الشخصية ما يلي:

به مجلس الإدارة وفعاليته في إدارة الجمعية التعاونية. وكما يظهر في الجدول رقم (٤) فقد تم قياس دور مجلس الإدارة في التأثير على مجموعة من العوامل في الجمعية التعاونية وذلك باستخدام قياس ليكرت المتدرج من (١) «عديم الفعالية» إلى (٥) والذي يشير إلى دور مجلس الإدارة «فعال جدا».

وكما يظهر من الجدول رقم (٤) فإن من أهم الأعمال التي يؤثر فيها مجلس الإدارة «اعتماد الحسابات الختامية للجمعية» بمتوسط حسابي قدره ٤,١٤٣ حيث إن هذه الوظيفة من أهم الأعمال التي تنص عليها اللائحة الأساسية للجمعيات التعاونية وبإشراف مباشر من وزارة الشؤون الاجتماعية، وبالتالي فإن هذا العمل كمطلب نظامي يعتبر ملزماً للجمعية التعاونية. أما العمل الذي يؤديه مجلس الإدارة ويأتي من حيث الأهمية بالدرجة الثانية بعد «اعتماد الحسابات الختامية» هو «الإشراف والمتابعة لأعمال الإدارة التنفيذية» بمتوسط بلغ ٣,٣٢٠. حيث يتولى مجلس الإدارة إقرار أهم الأعمال التي تتولاها إدارة الجمعية بالتصويت بالأغلبية والذي يتم من خلال الاجتماعات الدورية للمجلس. وهاتان الوظيفتان في حقيقة الأمر لا تعكسان سوى التزام الجمعيات بالحد الأدنى من دور مجلس الإدارة النظامي.

• إن عملية التوظيف في الجمعيات التعاونية تدخل بها الاعتبارات والعلاقات الشخصية من قبل مجلس الإدارة وتدخله في الإدارة.

إن تعدد هذه الجمعيات وانتشارها في جميع أنحاء المملكة مع توفر الدعم المادي الكبير من قبل الدولة، يعتبر فرصة جيدة من المهم استغلالها لبناء مؤسسات نموذجية تستقطب كفاءات وطنية مع توفير برامج تدريبية عالية الجودة ومتخصصة لاحتضان هذه الكفاءات وتطويرها.

ثانياً: الدور الذي يؤديه مجلس الإدارة في الجمعيات التعاونية:

يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة للجمعية التعاونية على معرفة كافية بالشؤون الإدارية والتعاونية؛ لأن لهم مسؤوليات متعددة، فهم قادة مجموعات العمل التعاوني، وهم الواجهة التعاونية للجمعية التعاونية، وهم المعنيون بالنهوض بمصالح الجمعية وحماية مصالح الأعضاء الاقتصادية، وهم أخيراً أهم حلقة في سلسلة تثقيف الأعضاء. وبما أن مهمة أعضاء مجلس الإدارة قيادة العمل والإشراف عليه، كما يعتبر مجلس الإدارة من أهم الأجهزة الإدارية الملزمة نظاماً والتي تشرف على العمل في الجمعيات التعاونية، لذا سعت هذه الدراسة إلى استكشاف الدور الواقعي الذي يقوم

الجدول رقم (٤). دور مجلس الإدارة في التأثير على العمل في الجمعية التعاونية.

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العمل في الجمعية التعاونية |
|-------------------|-----------------|--|
| ١, ١١٢ | ٤, ١٤٣ | اعتماد الحسابات الختامية للجمعية |
| ٠, ٧٧٢٤ | ٣, ٣٢٠ | الإشراف والمتابعة المباشرة لأعمال الإدارة التنفيذية |
| ١, ١٩٧ | ٣, ٢١٠ | ضمان توفير البيانات المالية والتشغيلية للأطراف المستفيدة |
| ١, ٣٨٠ | ٢, ٢٥ | الرفع من مستوى اهتمام وعناية الجمعية بأعضائها وعملائها |
| ١, ٣٧٨ | ٢, ٢٥ | تقوية الصلة بين الجمعية والمجتمع |
| ١, ٠١٥ | ٢, ٠٧ | تطوير الأداء في الجمعية |
| ٠, ٩١٦ | ١, ٨٩ | الإشراف على وضع الموازنات التخطيطية واعتمادها |
| ٠, ٦٨٥ | ١, ٨٩ | التخطيط الإستراتيجي لأنشطة الجمعية |
| ٠, ٥٠٧٨ | ١, ٥٣٦ | تحسين جودة الخدمات والسلع التي تقدمها الجمعية |
| ٠, ٥٠٧٩ | ١, ٥٣ | ضمان تحقيق المسؤولية الاجتماعية للجمعية |
| ٠, ٥٠٧٩ | ١, ٥ | تنمية موارد الجمعية |

- التخطيط الإستراتيجي.
- تنمية موارد الجمعية.
- ضمان تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

إن دور مجلس الإدارة غير الفعال في هذه المجالات الثلاثة ليعكس ضعف التوجه لدى الجمعيات التعاونية في تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تساعد في نجاح هذه الجمعيات وتحقيق أهدافها في خدمة الفئات المستهدفة، كما تتفق هذه النتيجة مع ما تم التوصل إليه من نتائج عند فحص وظائف الإدارة في الجمعيات التعاونية والتي ستعرض لاحقاً.

وباختصار فإن نتائج الدراسة الميدانية تشير إلى أن اهتمام مجلس إدارة الجمعية التعاونية يتركز على الأعمال الإدارية النظامية الملزمة، بينما لا يبذل مجلس الإدارة أي جهد يذكر لتبني أي من التوجهات الإدارية والتي من شأنها تحقيق النجاح طالما أنها اختيارية.

ومن بين المهام التي يقوم بها مجلس الإدارة بشكل فاعل وبمتوسط بلغ ٣, ٢١٠ هو ” ضمان توفير البيانات المالية والتشغيلية عن الجمعية للأطراف المستفيدة“. ورغم أن دور مجلس الإدارة في الإشراف على توفير هذه البيانات قد جاء بمتوسط غير مرتفع إلا أنه يؤكد مرة أخرى إلزامية الجمعية بتوفير التقارير المالية والتشغيلية وفقاً للأنظمة والقوانين والتي تتطلب إتاحة مثل هذه البيانات للإطلاع من قبل بعض الجهات المستفيدة مثل الإدارة المختصة في وزارة الشؤون الاجتماعية، والأعضاء المساهمين في الجمعية.

وكما يتضح من الجدول فإن باقي العوامل التي تتم في الجمعية التعاونية إما أن يكون دور مجلس الإدارة في التأثير عليها قليل الفعالية وإما غير فعال على الإطلاق. وكما يظهر من النتائج فإن من أضعف الأدوار التي يقوم بها مجلس الإدارة هي:

الرجوع إلى المدير العام أو المسؤولين الآخرين في الإدارة التنفيذية، وهذه العلامات تظهر ضعف الإدارة، ولذلك المدراء العاملون في الجمعيات التعاونية قلما يستمرون في العمل في الجمعيات التعاونية إذا كانوا يتمتعون بالشخصية القيادية القوية ولديهم الخبرة والتجربة الناجحة، ولا يقبلون العمل في أوساط ضعيفة أو القيام بأعمال لا تتلاءم مع شروط ومواصفات وظيفتهم، وبذلك تحسر الجمعية كثيراً بسبب عدم وعي مجلس الإدارة أو بعض أعضائه غير المؤهلين لهذه الأعمال. وقد يلفت ذلك النظر إلى ضعف الدور الذي تقوم به الجمعيات العمومية في هذه المؤسسات، وهذا الموضوع يحتاج بذاته إلى دراسة خاصة.

ثالثاً: النمو المالي للجمعية:

يعتبر النمو المالي للجمعية مؤشراً مهماً للحكم على نجاح الجمعيات وتحقيق أهم أهداف إنشائها، حيث يشارك الأعضاء في الجمعية سعياً في المقام الأول لتحقيق أهدافهم الاقتصادية المتمثلة بتحقيق أرباح وعوائد للأسهم التي شاركوا فيها، وبالرغم من صعوبة الحصول على معلومات دقيقة عن الأوضاع المالية للجمعيات فقد تضمن الاستبيان سؤالاً عاماً عن النتائج المالية للجمعية خلال السنوات الخمس الماضية. وقد تدرجت الإجابة العامة من : اتسمت أرباح الجمعية خلال السنوات الخمس الماضية بنمو كبير، بنمو ضعيف، أو بالاستقرار، أو بانخفاض قليل، أو بانخفاض كبير. وبالنظر إلى الجدول رقم ٥ يتضح التفاوت بين تلك الجمعيات، حيث أجاب ٣٥٪ من العينة بأن هناك نمواً ضعيفاً بالأرباح، وفي المقابل أجاب

وقد أشار المشاركون في المقابلات الشخصية إلى عدة معوقات وثغرات يمكن أن تعزى إليها هذه النتائج. منها على سبيل المثال شروط عضوية مجلس الإدارة وما يترتب عليها وصول أشخاص غير مؤهلين وليس لديهم الحد الأدنى للخبرة التعاونية، إضافة إلى ذلك فإن هؤلاء الأشخاص غير متفرغين وفي بعض الأحيان غير ملتزمين بما يمليه عليهم قبولهم الارتباط لهذا العمل من حضور مستمر ومشاركة فعالة ومستمرة، فنجد ذلك ينعكس على العمل فتطول مدة الإنجاز ويتأخر التنفيذ في كثير من الأحيان لتأخر القرار فيؤثر ذلك سلباً على كل أهداف الجمعية وتطورها ونموها، وذلك بسبب عدم التزام بعض الأعضاء بالحضور المستمر للجمعية حتى إنه في كثير من الأحيان لا تجتمع اللجان في مواعيدها بسبب عدم اكتمال النصاب القانوني.

كما أن عدم الانسجام الذي يقع بين المدير العام وبين المجلس في أغلب الجمعيات التعاونية - على الرغم من وجود توصيف وظيفي متفق عليه - يجعل العقد المبرم بين الجمعية والمدير العام بكل شروطه صورياً، وفي هذه الحالة يصبح المدير العام وسيلة لنقل التعليمات إلى الهرم الإداري ونقل النتائج وردود الأفعال إلى مجلس الإدارة، وهذا لا تستفيد الجمعية من خبراته ولا يستطيع هو الوصول إلى طموحاته في النجاح الذي يريجه من استخدام فكره وجهوده وخبرته، وكثيراً ما يكون هذا الوضع سبباً لوجود تكتلات وتجمعات تنتمي إلى بعض أعضاء مجلس الإدارة، وفي هذه الحالة يكثر تحطي الخط الرسمي للسلطة من قبل أفراد هذه التجمعات فتحصل على حاجاتها مباشرة عن طريق هؤلاء الأعضاء من رئيس مجلس الإدارة دون

أيضاً أن السبب هو عدم توفر المتخصصين المؤهلين في مجال نشاط الجمعية الاقتصادي. ومما يعزز هذه النتيجة ويؤكد ضعف الكفاءات الإدارية في الجمعيات التعاونية، ارتفاع نسبة رؤوس الأموال والأصول الخاصة بهذه الجمعيات والتي تحتاج إلى إدارة مسئولة وذات توجهات إدارية عالية و متمكنة لتشغيلها وتحقيق عوائد مجزية منها. كما أن هذه النتيجة تأتي متناسقة مع ما تم التوصل إليه من ضعف الدور الذي يقوم به مجلس الإدارة في جمع التبرعات للجمعية؛ لأن إنجازاتها غير محفزة وغير مقنعة للمتعبرين.

٥٠٪ بأن هناك انخفاضاً قليلاً بالأرباح، وأجاب ١٤٪ بأن هناك انخفاضاً كبيراً بالأرباح. ويتضح من ذلك ضعف النمو المالي للجمعيات المشاركة وهو مؤشر سلبي يثير عدة تساؤلات ويؤكد أهمية مراجعة العملية الإدارية في تلك الجمعيات ودعمها وتعزيزها. وقد أرجع بعض المشاركين السبب في ضعف نمو الأداء المالي في الجمعيات إلى المنافسة في السوق في حين ذكر البعض أن أحد أهم الأسباب يرجع إلى عدم صرف المعونات المقررة من وزارة الشؤون الاجتماعية، وعدم كفايتها لدعم موقف الجمعية المالي، وذكر المشاركون

الجدول رقم (٥). النمو المالي في الجمعيات خلال خمس سنوات ماضية.

| الإجابات | | النمو المالي |
|----------|-------|-----------------------|
| النسبة % | العدد | |
| ٣٥,٧ | ١٠ | يوصف بالنمو الضعيف |
| ٥٠ | ١٤ | يوصف بالانخفاض القليل |
| ١٤,٣ | ٤ | يوصف بالانخفاض الكبير |

١- وظيفة التخطيط: يمثل التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى والتي تعني ببساطة وفقاً للشميمري وآخرين (٢٠٠٩) "التحديد في الوقت الحاضر لما سيتم في المستقبل". حيث تهتم هذه الوظيفة بالمستقبل وترتبط بتحقيق أهداف مستقبلية تتناسب مع الإمكانيات المتاحة وذلك حتى لا يتم العمل بشكل ارتجالي وعشوائي. وتظهر نتائج الدراسة الميدانية لواقع هذه الوظيفة في الجمعيات التعاونية في الجدول رقم (٦).

رغم أن النتيجة تشير إلى أن الجمعيات التعاونية المشاركة في الدراسة أحياناً تعمل على ضوء أهداف واضحة وذلك بمتوسط حسابي بلغ ٦٤, ٣ إلا أن هذه

رابعاً: طبيعة ممارسة الإدارة في الجمعيات التعاونية: كما تمت الإشارة إليه سابقاً فإن هذه الدراسة قد ركزت على الوظائف الرئيسية للمدراء التي يجب أن تتوفر في كل منشأة وهي التخطيط والتنظيم بما في ذلك التنسيق وكذلك التوجيه ثم الرقابة والمتابعة. وقد تم قياسها بعدة عناصر على حدة وفقاً لمقياس ليكرت Likert Scale المتدرج من (١) والذي يشير إلى أن العمل الممارس "لا يتفق مطلقاً" مع ما يتم فعلاً في الجمعية، حتى الرقم (٥) والذي يشير إلى أن العمل الممارس "يتفق دائماً" مع ما يتم في الجمعية.

وضوح أهدافها إلى كون ذلك أحد المتطلبات الأساسية لترخيص الجمعية، في حين تبقى هذه الأهداف غير مترجمة على أرض الواقع أو غير منعكسة على أنشطة الجمعيات.

الجمعيات لا تعمل وفقا لخطة إستراتيجية حيث بلغ المتوسط الحسابي (١٧٨, ١)، كما أنه يندر أن تضع خطة مسبقة للأعمال التي تقوم بتنفيذها حيث بلغ العنصر ”يتم التخطيط الأولي لكل عمل تقوم به الجمعية متوسط حسابي قدره (١, ٥٣٥) فقط. وربما يرجع

الجدول رقم (٦). وظيفة التخطيط في الجمعيات التعاونية.

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | عوامل وظيفة التخطيط |
|-------------------|-----------------|--|
| ٠,٧٢٣ | ٣,٦٤ | يتم العمل في الجمعية على ضوء أهداف واضحة ومكتوبة |
| ٠,٧٩٢ | ١,٥٣٥ | يتم التخطيط الأولي لكل عمل تقوم به الجمعية |
| ٠,٣٩٠٠ | ١,١٧٨ | تعمل الجمعية على ضوء خطة إستراتيجية مكتوبة |

ببعضها وتحديد سلطات ومسئوليات الأعمال والأنشطة مع مراعاة أن يكون هناك تنسيق بينها. كما يتطلب ذلك إعداد هيكل تنظيمي يعكس العلاقات وقنوات الاتصال بين الوظائف المختلفة داخل المنشأة. أما التنسيق فهو المبدأ الأول للتنظيم، ويعني ذلك أن التنسيق يتضمن المعاني الخاصة بجميع المبادئ الأخرى التي يعمل بواسطتها ويمكن عن طريقها أن يصبح حقيقة واقعة فعالة. وحيث إن التنسيق يحتوي على جميع المبادئ والأصول العلمية للتنظيم فإنه كذلك يعبر عن جميع أغراضه طالما أن هذه الأغراض تتعلق بتكوينه أو هيكله الداخلي. وقد أشارت نتائج الدراسة الميدانية إلى طبيعة ممارسة وظيفة التنظيم في الجمعيات التعاونية كما يظهر في الجدول رقم (٧).

وهذه النتائج تؤكد ضعف التخطيط المسبق للعمل في الجمعيات التعاونية، كما لم يتمكن الباحثون من الاطلاع على مثل هذه الخطط خلال المقابلات الميدانية، واتضح أيضا من الدراسة أن الجمعيات التعاونية تميل إلى المناقشة الأولية لأعمالها ولكن ليس معنى ذلك كتابة خطة إستراتيجية أو العمل وفقا لخطة مكتوبة.

٢- وظيفة التنظيم: وفقا للشميمري وآخرين (٢٠٠٩م) فإن التنظيم هو ”البناء الذي يحدد العلاقات والمستويات الإدارية للأعمال التي يقوم بها الأفراد، وتوزيع المسؤوليات والواجبات“. وبذلك فإن التنظيم يعني بناء الهيكل الداخلي للأعمال داخل المنشأة وارتباطها

الجدول رقم (٧). وظيفة التنظيم في الجمعيات التعاونية

| عوامل ووظيفة التنظيم | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|--|-----------------|-------------------|
| تتوفر للجمعية لوائح إدارية ومالية مكتوبة | ٣,٦٤٣ | ٠,٩٨٩ |
| يقسم العمل في الجمعية وفقاً لهيكل تنظيمي واضح ومعتمد | ٣,٣٥٧ | ٠,٧٣١ |
| مهام ومسئوليات كل وظيفة في الجمعية واضحة ومحددة | ١,٥٣٥ | ٠,٧٩٣ |
| يوجد توصيف وظيفي مكتوب لكل وظيفة في الجمعية | ١,٣٥٧ | ٠,٤٨٧ |
| يتم العمل في الجمعية وفق التوصيف الوظيفي للمهام | ١,٣٥٧ | ٠,٤٨٧ |
| هناك تنسيق للأنشطة والأعمال المختلفة داخل الجمعية | ١,٣٥٧ | ٠,٤٨٧ |

بلغ ١,٣٥٧. أما العامل "يتم العمل في الجمعية وفق التوصيف الوظيفي للمهام" فقد بلغ متوسطه ١,٣٥٧، أي تتراوح هذه العوامل بين أنها لا تتفق مطلقاً مع ما يتم ممارسته في الجمعية أو أنها نادراً ما تتفق. وكذلك الحال بالنسبة لوظيفة التنسيق حيث بلغ العامل "هناك تنسيق للأنشطة والأعمال المختلفة داخل الجمعية" متوسط حسابي قدره ١,٣٥٧، أي أن ممارسة هذه الوظيفة إما أنها لا تتفق إطلاقاً مع ما هو مطبق في الجمعيات وإما أنها نادراً ما تتفق مع ما يمارس فيها. وإذا كان ذلك، فإنه يعد نقصاً واضحاً في وظائف الإدارة في الجمعيات التعاونية إلا أنه قد يعزى أحياناً إلى محدودية الجهاز الإداري في هذه الجمعيات مما يكرس الفردية في العمل وربما شجع أحياناً على المرونة والتعاون في إنجاز العمل.

٣- وظيفة التوجيه: تتألف وظيفة التوجيه من عدة وظائف إدارية مثل القيادة والحوافز والاتصالات الإدارية كما صنفها الشميمري وآخرون (٢٠٠٩)، وهي تعنى بقيادة وتحفيز الأفراد نحو تحقيق هدف المنشأة، كما أنها تتضمن المتابعة والتوجيه المستمر للمرؤوسين عند أداء العمل وتحقيق التعاون بينهم وإرشادهم لأفضل السبل لإنجاز الأعمال مع الحرص على تنمية مفهوم

وحيث إن هذه الوظيفة تركز على توزيع العمل بين العاملين في الجمعية مع تحديد مهامهم ومسئولياتهم فقد تم قياس ممارسة هذه الوظيفة من خلال العبارات التي تظهر في الجدول (٧).

وكما يظهر الجدول فإنه في الغالب تتوفر لوائح إدارية ومالية لدى الجمعية التعاونية، فقد بلغ متوسط هذا العامل ٣,٦٤٣ وقد يعكس ذلك حقيقة وجود لوائح نظامية ورسمية معتمدة من وزارة الشؤون الاجتماعية توجه العمل في تلك الجمعيات، كما أنه من المعتاد أن يكون للجمعية التعاونية هيكل تنظيمي يظهر تقسيم العمل وفقاً لوظائف محددة وواضحة، ولكن هذا لا يعني بالضرورة وجود توصيف وظيفي واضح في الجمعية أو حتى العمل وفقاً لتوصيف محدد مسبقاً.

باختصار فإن النتائج تشير إلى أن العمل في الجمعيات التعاونية يتم وفقاً لهيكل تنظيمي إلا أنها تفتقد التوصيف الوظيفي الواضح والذي يساعد في إنجاز العمل بشكل أسهل. فقد تبين من متوسط العنصر "مهام ومسئوليات كل وظيفة في الجمعية واضحة ومحددة" أنه بلغ ١,٥٣٥ وكذلك متوسط العنصر "يوجد توصيف وظيفي مكتوب لكل وظيفة في الجمعية أنه

أحد شروط الحصول على مكافأة أعضاء مجلس الإدارة هو الاجتماع المنتظم شهرياً إلا أن ذلك لا يمارس واقعياً في الجمعيات المشاركة. أما التدريب فلا يجد اهتماماً كبيراً في الجمعيات المشاركة حيث كان المتوسط متدني جداً (١, ١٧٩) ويكاد لا يمارس إطلاقاً وكذلك الحال بالنسبة لتوثيق العمليات الإدارية في الجمعيات مما قد يعكس خللاً في نظام الاتصالات الإدارية، فقد بلغ المتوسط الحسابي للعامل يتم توثيق العمليات الإدارية في الجمعية (١, ٧١). أما استعانة الجمعيات بجهات خارجية لدراسة المشروعات فقد تجاوزت المتوسط حيث تمارس هذه العملية أحياناً. وربما عكس ذلك وعي الجمعيات بأهمية دراسة المشاريع بشكل دقيق وعلمي قبل الشروع بها. أو ربما لأن ذلك يتوافق ذلك مع المتطلبات النظامية للحصول على معونة من الجهات المعنية. وعلى كل الأحوال تظل هذه الممارسة الإدارية إيجابية في الجمعيات المشاركة في الدراسة.

العمل الجماعي بينهم. وقد تم مراجعة وظائف التوجيه في الجمعيات التعاونية وفق العوامل المحددة في الجدول رقم (٨). وقد بينت نتائج الدراسة أن تفويض السلطة في الجمعيات المشاركة في هذه الدراسة متدنية وتميل إلى الندرة في تطبيقها حيث بلغ المتوسط الحسابي للعامل "تقوم الجمعية بتفويض السلطة للموظفين لإنجاز العمل المطلوب" ٢, ١٤٣ وعندما يقل التفويض في المنشآت تتجه المنشأة إلى المركزية وحصر القرارات في أشخاص محددين، وربما انحصرت القرارات في يد شخص واحد فقط. وعدم تفويض السلطة للموظفين في الجمعية لا يتوافق مع أهداف الجمعية التعاونية القائم على المشاركة. أما العامل المتعلق باجتماعات أعضاء مجلس الإدارة المنتظم فإن النتائج تشير إلى عدم ممارسته في الجمعيات المشاركة ووقع المتوسط الحسابي (٢, ١٤٣) بين لا يتوافق إطلاقاً مع ما يتم ممارسته في الجمعية ونادراً ما يتفق مع ما يمارس في الجمعية. ومع أن

الجدول رقم (٨). وظيفة التوجيه في الجمعيات التعاونية.

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | عوامل ووظيفة التوجيه |
|-------------------|-----------------|--|
| ١, ٠٤٤ | ٢, ١٤٣ | تقوم الجمعية بتفويض السلطة للموظفين لإنجاز العمل المطلوب |
| ٠, ٧٩٣ | ١, ٥٣٥ | يتم اجتماع أعضاء مجلس الإدارة بشكل منتظم |
| ٠, ٣٩٠ | ١, ١٧٩ | تحرص الجمعية على تدريب الموظفين دورياً |
| ١, ١٨٦ | ٣ | تستعين الجمعية بجهات خارجية لتقييم المشروعات |
| ٠, ٣٤٦ | ١, ٧١ | يتم توثيق العمليات الإدارية في الجمعية |

القيام به لا يحيد بدرجة غير مقبولة عما هو مطلوب تنفيذه وتصحيح الانحرافات حال وقوعها. ووفقاً للشميمري وآخرون (٢٠٠٩م) فإن الرقابة هي "قياس الأداء الفعلي للأفراد و للتصرفات المبرمة بالمنظمة

٤- وظيفة الرقابة: إن وظيفة الرقابة ترقى في مستوى الأهمية إلى الوظائف الإدارية السابقة حيث أن متابعة تنفيذ ما تم التخطيط له سابقاً يعد أمراً هاماً للنجاح. من هنا تأتي أهمية الرقابة للتأكد من أن ما يتم

٣٢١، ١، في حين بلغ العامل "تستخدم الجمعية معايير محددة لقياس الأداء الفعلي" متوسط ضعيف جداً قدره ١٧، ١، أي أنه قريب جداً من كونه لا يمارس مطلقاً في جميع الجمعيات التعاونية المشاركة في الدراسة، فبالرغم من أنه ذكر سابقاً وفي وظيفة التخطيط أن الجمعيات التعاونية عادة لديها أهداف محددة مسبقاً، إلا أن النتائج هنا لا تشير إلى أنها تحرص على متابعة تحقق هذه الأهداف. قد يفسر ذلك بأن هذه الجمعيات يمكن أن تكون لها أهداف عامة، لكن لا يتم ربط هذه الأهداف بشكل تفصيلي مع الأعمال التنفيذية في الجمعية وبالتالي لا يتم بالضرورة قياس الأداء على ضوءها.

وبشكل عام يتضح من هذه النتائج أنه لا يتم ممارسة وظيفة الرقابة بشكل دقيق وعلمي في الجمعيات التعاونية وهذا يتفق مع النتائج السابقة والتي تؤكد أن ما لا ينص عليه النظام بحيث يصبح ملزماً لها لا تمارسه الجمعيات التعاونية بشكل واضح.

على حد سواء للتأكد من مدى الالتزام بالقرارات والتعليقات والتوجيهات التفصيلية المتعلقة بالخطة المعتمدة وتبعاً لمعايير مناسبة محددة سلفاً" مما يمكن المدير من ممارسة وظيفة التوجيه حتى يمكن أن تتصرف القوى العاملة وفقاً للأساليب الصحيحة للعمل.

إن وظيفة الرقابة تساعد في التحقق من إنجاز ما تم التخطيط له وذلك باستخدام معايير محددة وما يتطلبه ذلك من متابعة مستمرة لإنجاز هذه الغاية. وتشير النتائج التي تظهر في الجدول رقم (٩) إلى ضعف ممارسة وظيفة الرقابة في الجمعيات التعاونية المشاركة في الدراسة، حيث بلغت المتوسطات حداً متدنياً في جميع العناصر المتعلقة بالرقابة لا تمارس مطلقاً في الجمعية أو أنها نادراً ما تمارس في الجمعية، فقد بلغ العامل "متابعة الأعمال في الجمعية للتأكد من تحقيق الأهداف" ٣٥، ١، وبلغ العامل "تحرص الجمعية على المتابعة والتقييم المستمر لأداء الموظفين" متوسط قدره

الجدول رقم (٩). وظيفة الرقابة في الجمعيات التعاونية.

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | عوامل ووظيفة الرقابة |
|-------------------|-----------------|---|
| ٠,٧٩٢ | ١,٣٥ | يتم متابعة الأعمال في الجمعية للتأكد من تحقيق الأهداف |
| ٠,٤٧٥ | ١,٣٢١ | تحرص الجمعية على المتابعة والتقييم المستمر لأداء الموظفين |
| ٠,٤٦٢ | ١,١٧ | تستخدم الجمعية معايير محددة لقياس الأداء الفعلي |

ملخص النتائج والتوصيات

لتحقيق أهداف الدراسة، فقد تم إلقاء الضوء على أهم الخصائص الإدارية التي تتميز بها الجمعيات التعاونية، و دور مجلس الإدارة فيها، ومستوى أدائها المالي، مع دراسة مدى ممارسة وظائف الإدارة الأساسية في هذه

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف ممارسة الوظائف الإدارية الأساسية في الجمعيات التعاونية في المملكة العربية السعودية، حيث تم استطلاع آراء الأعضاء المشاركين وبعض المسؤولين في هذه الجمعيات

ممارسة وظيفة الرقابة في الجمعيات التعاونية المشاركة في الدراسة، وبشكل عام يتضح من هذه النتائج أنه لا يتم ممارسة وظيفة الرقابة بشكل دقيق وعلمي في الجمعيات التعاونية وهذا يتفق مع النتائج السابقة والتي تؤكد أن ما لا ينص عليه النظام بحيث يصبح ملزماً لها لا تمارسه الجمعيات التعاونية بشكل واضح.

ومن التوصيات المبينة على نتائج الدراسة ما يلي :

١- يقترح إنشاء لجنة دائمة أو اتحاد للجمعيات التعاونية في المملكة يشارك فيها ممثلون من الجمعيات التعاونية ومن إدارة التعاون بوزارة الشؤون الاجتماعية لتطوير عملها وجعلها أحد الروافد الأساسية للتنمية في المملكة.

٢- إتاحة الفرصة لتوسيع النشاط التعاوني ليشمل جوانب أخرى كالتعليم والصحة والصناعة والبيئة وتشجيع جمعيات الإسكان، والجمعيات الاستهلاكية.

٣- العمل على التخلص من المشكلات التي قد تعترض تطوير العمل التعاوني وتعوقه عن تحقيق أهدافه وذلك عن طريق القيام بالدراسات التعاونية المناسبة لذلك.

٤- متابعة العمل التعاوني وتقييمه بصورة دورية وضبط أنشطة التعاونيات القائمة بما يتوافق مع الأهداف التعاونية العليا المتبناة.

٥- تنمية الناتج الاقتصادي للجمعيات التعاونية الذي يأتي من جهتين:

(أ) المعونات والقروض التي تحصل عليها من هذه المؤسسات بالشروط التي تناسبها وذلك من خلال التعامل المتبادل بين المؤسسة وهذه الجمعيات.

(ب) الناتج الاقتصادي لهذه المؤسسة والذي تحصل الجمعيات على نصيب سنوي منه كربح حسب

الجمعيات والمتمثلة في التخطيط، والتنظيم، والتوجيه والرقابة.

وقد خلصت الدراسة إلى أن معظم الجمعيات التعاونية في المملكة يعمل لديها مدير تنفيذي، ومسئول علاقات عامة، ومسئول مالي، بينما لا يعمل في معظمها أي مسئول للتسويق، كما أظهرت الدراسة استقطاب هذه الجمعيات للعمالة ذات التكلفة المنخفضة، فضلاً عن افتقارها إلى نظام أجور وتوصيف وظيفي عادل مما ترتب عليه عدم الاستقرار الوظيفي فيها.

كما أشارت الدراسة إلى أن أضعف الأدوار التي يقوم بها مجلس الإدارة هو التخطيط الإستراتيجي، وتنمية الموارد البشرية، ووضمان تحقيق المسؤولية الاجتماعية. بينما يحرص مجلس الإدارة على الأعمال الإدارية النظامية الملزمة مثل اعتماد الحسابات الختامية، والإشراف على الأعمال الإدارية. وقد ترتب على هذه النتائج مجتمعة ضعف الأداء المالي للجمعيات التعاونية في المملكة العربية السعودية.

أما فيما يخص الوظائف الإدارية، فإن النتائج تؤكد ضعف التخطيط المسبق للعمل في الجمعيات التعاونية، كما لم يتمكن الباحثون من الاطلاع على مثل هذه الخطط خلال المقابلات الميدانية. واتضح أيضاً من الدراسة أن الجمعيات التعاونية تميل إلى المناقشة الأولية لأعمالها ولكن ليس معنى ذلك كتابة خطة إستراتيجية أو العمل وفقاً لخطة مكتوبة. وفيما يخص وظيفة التنظيم، فبالرغم من أن النتائج تشير إلى أن العمل في الجمعيات التعاونية يتم وفقاً لهيكل تنظيمي إلا أنها تفتقد التوصيف الوظيفي الواضح والذي يساعد في إنجاز العمل بشكل أسهل. ومن أهم النتائج أيضاً ضعف

أبو الخير، كمال حمدي (١٩٧٩)، مشكلات التعاون بين النظرية والتطبيق، القاهرة: مكتبة عين شمس تجربة الجمعيات التعاونية في الكويت (٢٩ جمادى الأولى ١٤٣٠هـ)، ملتقى الجمعيات التعاونية بالمملكة العربية السعودية، الرياض: وزارة الشؤون الاجتماعية.

تركستاني، حبيب الله محمد (مايو ١٩٩٦) « تطبيق المفهوم الاجتماعي للتسويق في الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية: دراسة استطلاعية»، الإدارة العامة، الرياض: معهد الإدارة العامة العدد الأول، المجلد (٣٦): ١٤٧-١٨٢ التقرير الإحصائي السنوي (١٤٢٨هـ)، الرياض: وزارة الشؤون الاجتماعية.

الذكير، عبدالعزيز محمد، «كل واربح»، جريدة الرياض العدد ١٥٧٢٥، ١٤ يوليو ٢٠١١م. سيكاران، أوما (١٩٩٨م)، طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية، الرياض: جامعة الملك سعود.

الشايحي، خالد عبد اللطيف (٢٠٠٥)، إدارة الجمعيات التعاونية في دولة الكويت، الكويت: مطابع القبس.

الشميمري، أحمد عبدالرحمن، هيجان، عبدالرحمن، وغنيم، بشرى (٢٠٠٩م) الطبعة السادسة، مبادئ إدارة الأعمال، الرياض: مكتبة العبيكان.

الشميمري، أحمد عبدالرحمن، والهيجان، عبدالرحمن، وغنيم، بشرى (٢٠١٠م)، مبادئ الإدارة، الطبعة السادسة، الرياض: العبيكان.

العتيبي، عبيد (العدد ٨٠ السنة ٢١) الجمعيات التعاونية الاستهلاكية في الكويت - مجلة دراسات الخليج

المساهمة في رأس المال أو العائد بنسبة المعاملات، وكل هذا الناتج الاقتصادي يعتبر عاملاً مهماً لزيادة وتطوير الخدمات التي تقدمها الجمعية لأعضائها.

٦- الحرص على المشاركة في المؤتمرات والندوات التعاونية العلمية على المستويات المحلية والإقليمية والدولية، مما يتيح الفرصة لمناقشة قضايا وهموم هذه المنظمات وبالتالي تحقيق التطوير المأمول.

٧- التعاون مع المؤسسات المماثلة في الدول الصديقة بما يحقق تبادل الخبرات لتطوير الأنشطة التعاونية.

٨- حث أعضاء مجلس الإدارة للعمل باستمرار على إيجاد فرص استثمارية للأعضاء الراغبين في العمل على تحسين مواردهم الاقتصادية من خلال مشاركتهم بتقديم الخدمات المناسبة في المشروعات الصغيرة التي قد تجد الجمعية بعض الصعوبات في إدارتها والإشراف عليها بشكل سليم.

٩- تركيز أعمال الجهاز الإداري في الإنتاج والتطوير ذلك أن الموظفين المتعلمين والمدربين على العمل التعاوني أكثر قدرة على تنفيذ الأعمال بطريقتها العلمية الصحيحة، مما يحقق وفورات في الوقت والمال ويرفع مستوى الخدمات التي تقدمها الجمعية.

١٠- من المهم أن يلم أعضاء مجلس الإدارة بتنظيمات الجمعيات التعاونية وواجباتها ووظائفها الاقتصادية وأن يدرّبوا تدريبات خاصة على القيادة ومبادئ الفكر التعاوني.

المراجع

المراجع العربية

أبو الخير، كمال حمدي (١٩٧٠) نشأة الفكر التعاوني وتطوره، القاهرة: جامعة عين شمس.

الجمعيات التعاونية في المملكة العربية السعودية،
الرياض: وزارة الشؤون الاجتماعية.
وزارة الشؤون الاجتماعية، التقرير الإحصائي السنوي،
١٤٢٨هـ.

المراجع الأجنبية

- Burnett, Jhon**, (2007), *nonprofit Marketing*, Jhon Wiley and Sons, Inc.
- Curwin, Jon, and Slater, Roger**, (2002), *Quantitative Methods for Business*, 5th edition, Thomson Learning.
- Drucker, Peter F.**, 1989 «Managing the non-profit organization».
- Dubhashi, P.R.**, (2002), *Principles and Philosophy of Co-Operation.*, Vaikunth Mehta National Institute of Co-operative Management (Poona)
- Hutton, Stan and Phillips, Frances**, (2010) *Non-profit kit for Dummies*, 3rd.ed., USA: Wiley Publishing, Inc.
- Kinnell, Margaret, and MacDonyall, Jennifer**, (1997), *Marketing in the Not-for profit Sector*, the Chartered Institute of Marketing.
- McLaughlin, C. P.** (1986). *The management of non-profit organizations*. New York: Wiley.
- Pankhurst, Richard, William Thompson** (1775 - 1833) *Pioneer Socialist*, (Pluto Press, London), 1991
- Practices and Principles**”, New York: Simon & Schuster.
- Smith, Bucklin and Association**, Inc. *The complete guide to non-profit management*, 2nd ed. 2000
- Watkins, William Pasco** 1994, *Cooperative Principles: today and tomorrow*, Manchester: Holyoake Books.
- Zee Yoong Kang**, 1st Deputy Chairman, Singapore National Co-operative Federation (SNCF), An Overview of the Co-op Movement in Singapore, National Conference On Co-Operative Development In Riyadh, Saudi Arabia (24-26 May 2009).

والجزيرة العربية.
العتيبي، عبيد (العدد ٨٣-السنة ٢١) مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية ، - القوى العاملة في الجمعيات التعاونية .
المبيريك، وفاء ناصر (٢٠-٢١ ذوالقعدة ١٤٣٠هـ.)، «التمويل المتناهي الصغر والمشاريع النسائية الصغيرة»، ملتقى الجمعيات الخيرية في القصيم.
المبيريك، وفاء ناصر، (٢٠٠٣م.)، «التمويل في الجمعيات الخيرية النسائية في المملكة العربية السعودية» مجلة الدراسات المالية و التجارية جامعة القاهرة: كلية تجارة بني سويف العدد الأول.
المبيريك، وفاء ناصر، (٢٤-٢٥ مايو ٢٠٠٩، ١ جماد الآخر ١٤٣٠هـ.)، « الجمعيات التعاونية في المملكة العربية السعودية»، مؤتمر الجمعيات التعاونية الأول.
المبيريك، وفاء ناصر، (سبتمبر ٢٠٠٣م.)، «الإدارة في الجمعيات الخيرية النسائية المملكة العربية السعودية» الرياض: جامعة الملك سعود.
الملحم، إبراهيم علي (٢٠٠٤م.)، إدارة المنظمات غير الربحية: الأسس النظرية وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، الرياض: جامعة الملك سعود.
الموقع الإلكتروني لوزارة الشؤون الاجتماعية: <http://mosa.gov.sa>
النفيسة، محمد عبداللطيف (٢٠٠٩م.)، تحليل الأداء الاقتصادي للجمعية التعاونية الزراعية بالبطين بمنطقة القصيم، رسالة ماجستير غير منشورة.
الوابلي، عبدالله عبدالرحمن (٢٩ جماد الأولى ١٤٣٠هـ.)، الجمعيات التعاونية والعمل التنموي، ملتقى

Implementing Management functions in the Cooperative Societies

wafa N. Almobaireek

Associate professor
College of Business Administration
King Saud University

(received 25/3/1432H, Accepted for Publication 30/ 1/ 1433 H)

Keywords : Cooperative Societies , Management Functions , Saudi Arabia, Management functions, Saudi Arabia, Non profit, organizations, Charity associations, Planning , Organisation, Control

Abstract. The study aims at exploring the implementation of management functions in the Cooperative Societies (CSs) in Saudi Arabia. Members and Board of Directors in the Cooperative Societies participated in the study. All Cooperative Societies were contacted and 7 of them were visited to investigate the research issues. The response rate is 18%.

The study concluded that most of the Cooperative Societies have no marketing person, and most of their workers are non-Saudi. It has been found that the weakest role for The Board of Directors is strategic planning, fund raising, and doing the social responsibility. The study explored that CSs are weak in practicing management functions: planning, organization, coordination, and control. Finally numbers of recommendations were presented to support Cooperative Societies in Saudi Arabia.