

## مذكرة تلخيصية ورشة العمل السادسة

برنامج انبارد  
القاهرة، 7 و 8 مايو 2017

### التعاونيات الزراعية : نحو رؤية استراتيجية

تهانى عبد الحكيم  
CIHEAM-IAMM

#### مقدمة

اولى خطوات الاهتمام بتطوير التعاونيات الزراعية فى مصر بدأت بإصدار قانون عام 2014 الذى سمح لرووس الاموال الخاصة والشخصيات الاعتبارية بالمساهمة فى تمويل المشروعات التي تقيمها التعاونيات الزراعية على الا تتعدى هذه المساهمة نسبة 25 % من رأس مال هذه المشروعات بهدف تنمية الانتاج الزراعي. و بعد صدور هذا القانون بدأ مشروع دعم فنى لتطوير التعاونيات تتولاه منظمة الفاو و يهدف هذا المشروع الى تحقيق ثلاث اهداف : " تقدير احتياجات و قدرات اصحاب المصلحة لكى تؤخذ فى الاعتبار فى اطار اصلاح القانون، نشر المعارف عن أفضل الممارسات المتصلة بإصلاح التعاونيات الزراعية فى مصر كي تصبح أكثر كفاءة وفاعلية ومحقة للمساواة، إعداد مقترح بقانون لدعم إصلاح التعاونيات (بالمشاركة مع شركاء التنمية الآخرين)".

و فى هذا الاطار بدا انه من الضروري المساهمة فى التفكير و فى الحوار الدائر عن تطوير التعاونيات الزراعية من اجل صياغة رؤية استراتيجية جديدة. و من ثم، تم تنظيم اول ورشة عمل عن التعاونيات الزراعية فى يناير 2017 بمشاركة اعضاء مجموعة العمل Think Tank و كوادر الادارة المركزية للتعاون الزراعي فى وزارة الزراعة و ممثلين عن المزارعين و التعاونيات الزراعية فى المحافظات و ممثلين عن المجتمع المدني و الجمعيات الاهلية العاملة فى مجال التنمية الزراعية و الريفية و الباحثين من مركز البحوث الزراعية و كذلك منسق مشروع الفاو. وافضت ورشة العمل الى بعض النتائج الاولية فيما يخص تحليل وضع التعاونيات الراهن و المشاكل و المعوقات التي تواجهها بالإضافة الى التأكيد على انه حاليا لا توجد رؤية استراتيجية تعطى الاطار و توجه العام لتطوير التعاونيات الزراعية.

اما ورشة العمل الثانية التي تم تنظيمها فى 7 و 8 مايو 2017 بمشاركة 35 فرد يمثلون اصحاب المصلحة الذين شاركوا فى ورشة العمل الاولى ، فان هدفها هو اجراء حوار حول **مكونات رؤية استراتيجية لتطوير التعاونيات الزراعية** و تحديد هذه المكونات. و بدأت ورشة العمل بعرض عن دور و وظائف التعاونيات الزراعية فى اوروبا عامة و فرنسا و تلا هذا العرض حوار مفتوح مع المشاركين فى ورشة العمل. اما الجزء الثاني من ورشة العمل فقد تم تقسيم المشاركين الى مجموعتين و ادارت كل مجموعة حوار بالاعتماد على اطار تحليلي كان قد تم توزيعه، و اخيرا عرضت كل مجموعة الافكار التي تم الاتفاق عليها.

و تهدف هذه المذكرة الى عرض اهم النتائج المستخلصة من ورشة العمل.

#### - الاطار العام والمحددات المعاصرة لأنشطة التعاونيات الزراعية : يوجد فئتين من المحددات :

1-الاولى هي محددات عامة خاصة بالسوق و الطلب و احتياجات المستهلك المحلي و المستهلك فى السوق العالمي حيث ان جزء متزايد من الانتاج الزراعي يوجه الى التصدير. و اهم هذه المحددات ان الانتاج المحلي يواجه منافسة قوية من منتجات دول اخرى وبالتالي فمن الضروري ان يكون للإنتاج المحلي مميزات نسبية ليس فقط من ناحية

تكلفة الانتاج و السعر و انما ايضا من ناحية الجودة و مطابقة المواصفات الدولية لصحة و سلامة الغذاء و تزايد الطلب في السوق العالمي على منتجات ذات اصل محلي محدد و معترف بها كعلامة ثقة و ضمان للجودة.

2- الثانية هي محددات مرتبطة بالخصائص الهيكلية للزراعة في مصر و من اهمها ان الاغلبية الساحقة من وحدات الانتاج الزراعي في مصر تزرع مساحات شديدة الصغر او قزمية ، و تفتت الأراضي الزراعية ، و عدم كفاية الموارد المائية للاحتياجات و ضعف دخول المزارعين و بالتالي ضعف او غياب قدراتهم الاستثمارية.

في ظل سوق عالمي مفتوح و تنافسي و مزارع شديدة الصغر و ضعيفة اقتصاديا، يكون دور التعاونيات حيوي لأنها تمثل الحل الذي يسمح بتخطي العقبات السابق ذكرها.

### - التعاونيات الزراعية فاعل هام و رئيسي في القطاع الزراعي:

تظهر تجارب دول عديدة من مختلف القارات مثل اسيا و افريقيا و اوربا ان التعاونيات الزراعية هي فاعل رئيسي في التنمية الزراعية، فعلى سبيل المثال يوجد في اوربا 40 الف تعاونية زراعية و يبلغ حجم رقم اعمالها السنوي 260 مليار يورو. و على مستوى دولة واحدة مثل فرنسا التي تعد 500 الف مزارع، يوجد 2600 تعاونية زراعية بالإضافة الى 11 الف تعاونية لاستخدام الآلات الزراعية و يبلغ رقم الاعمال 85 مليار يورو و تحقق التعاونيات 40% من رقم اعمال القطاع الزراعي، و اخيرا يجب التنويه بان 3/4 من المنتجين الزراعيين اعضاء في التعاونيات.

اما في مصر نجد حوالي 4.5 مليون مزارع و 5435 تعاونية زراعية. و مع الاخذ في الاعتبار لخصائص الزراعة المصرية التي تم التذكير بها فان التعاونيات الزراعية تكتسب اهمية خاصة كوسيلة فعالة لتجميع المزارعين من اجل اكتساب القوة الاقتصادية و رفع كفاءتهم الانتاجية و قدرتهم التنافسية خصوصا مع فتح المجال لتنوع و توسع أنشطة التعاونيات الزراعية.

### -التعاونيات الزراعية لها طبيعة مزدوجة:

التعاونيات الزراعية هي منظمات اقتصادية اجتماعية مبنية على مبادئ التعاون المعروفة عالميا و هدفها الاول هو ان تكون في خدمة المنتجين الزراعيين. و هي في نفس الوقت مؤسسات اقتصادية عاملة في مجال الانتاج و بالتالي هدفها هو ايضا تحقيق الارباح. وهذا يعني ان تمتلك التعاونيات الامكانيات الادارية و المالية و الاقتصادية حتى تقوم بدورها بكفاءة في اطار متطلبات السوق و المنافسة مع المؤسسات الاقتصادية الاخرى و شركات القطاع الخاص.

و تحقيق الارباح شرط ضروري لأسباب عديدة اهمها ان الارباح تسمح بالتحسين المستمر للخدمات المقدمة الى المزارعين و ضمان استدامتها و كذلك رفع المستوى الفني و الاقتصادي للتعاونيات من خلال زيادة الاستثمارات.

### - تعدد الخدمات و الوظائف التي تقوم بها التعاونيات ضرورة:

ابرزت التجارب في الدول الاخرى ان التعاونيات توسعت في مجال انشطتها كضرورة لتحسين خدمة المزارعين و رفع الكفاءة الاقتصادية و هما المحورين الأساسيين كما سبق ذكره. و لذلك توجد تعاونيات متعددة الأنشطة و تعاونيات متخصصة و بشكل عام تتواجد التعاونيات في كل المراحل السابقة و اللاحقة للعملية الانتاجية بداية من توفير المدخلات الزراعية و تأجير الآلات الزراعية و الميكنة و تجميع المحاصيل و الفرز و التخزين و التعبئة و التسويق و في بعض الحالات تحويل او تصنيع بعض المنتجات مثل الالبان و منتجاتها . و تكتسب هذه الوظائف اهمية كبرى بالنسبة للمزارع الصغيرة التي لا تملك الإمكانيات للقيام بهذه الأنشطة لان حجمها الضعيف لا يسمح بعمل الاستثمارات اللازمة من ناحية و لأنها لن تكون مربحة من ناحية اخرى. كما ان تولى التعاونيات عمليات الفرز و التخزين هو وسيلة للإقلال من الفاقد في المحصول بعد الجمع حيث انه من المعروف ان نسبة الفاقد بسبب سوء ظروف الفرز و التخزين تصل الى 25 % و اكثر في بعض المنتجات.

كما ان هناك ضرورة لتنويع الأنشطة الاقتصادية في حلقات سلسلة الانتاج بما يحقق التكامل و درجة اعلى من التنسيق بين الفاعلين في سلسلة الانتاج من اجل زيادة الكفاءة الاقتصادية لكل سلسلة انتاج بدأ من الحقل حتى المستهلك. بالإضافة الى ان هذا التوسع يؤدي الى خلق القيمة المضافة و توزيع عائدها على المزارعين.

و بالإضافة الى الأنشطة السابق ذكرها و المرتبطة مباشرة بمراحل الانتاج المختلفة و التسويق فان التعاونيات تتولى مسؤوليات جديدة في ظل المتغيرات و القضايا المعاصرة. فعلى سبيل المثال تقوم التعاونيات الزراعية بدور هام في نشر و تبني معايير الانتاج الضامنة للجودة من خلال دفاتر الشروط التي تكون اساس التعاقد مع اعضاء التعاونيات، كما ان التعاونيات تقوم بدور هام في تجميع المزارعين طواعية بهدف تطبيق اشكال مختلفة من الدورات الزراعية على المستوى المحلي مما يرفع من كفاءة استخدام الري و الميكنة و كافة العمليات الزراعية.

وتلعب التعاونيات دور هام في نشر الممارسات الزراعية الجيدة من اجل الحفاظ على الموارد من الاهدار او من التلوث و الحفاظ على صحة المنتجين و المستهلكين.

### -حجم التعاونيات و امكانياتها المالية و البشرية :

1-صغر حجم التعاونيات الزراعية له تأثير سلبي على امكانياتها و يؤدي الى ضعفها اقتصاديا و خديما. و بالتالي فمن الضروري ربط التعاونيات مناطقيا أى ربط التعاونيات على المستوى المحلي للوصول الى قدرة تنافسية و سعة اقتصادية اكبر لخدمة المزارعين. كما ان من الدروس المستفادة من تجارب دول اخرى ظهرت اهمية ان تضم التعاونيات كل فئات المزارعين من صغار الى كبار المزارعين .

و تثير هذه الضرورة مسألة اعادة النظر في التعريف المناسب للمزارع حيث ان التعريف الجاري هو تعريف اجتماعي و تاريخي و بالتالي لا يعبر عن الوضع الحالي و لا يأخذ في الاعتبار التطورات المنشودة. و في اطار تطوير التعاونيات الزراعية يصبح من الضروري الاتجاه الى تعريف مبني على النشاط الاقتصادي للفرد و ليس الوضع الاجتماعي او ملكية الارض بشكل منفصل عن استغلال الارض. و اذا نظرنا الى تجارب دول اخرى نجد ان ملكية الارض الزراعية ليست شرط اساسي لعضوية التعاونيات الزراعية و انما يشترط ان يكون للفرد نشاط إنتاجي زراعي.

و مع تطوير تعريف المزارع يتم توسيع قاعدة عضوية التعاونيات الزراعية لتشمل اكبر عدد من المزارعين الفعليين من صغار و كبار المزارعين مما يكون خطوة هامة في سبيل تقوية الامكانيات المادية للتعاونيات الزراعية التي ستستفيد من زيادة عد الاعضاء و دخول اعضاء لهم نشاط إنتاجي و حجم اقتصادي كبير.

2-من ناحية اخرى و مع وجود نماذج تعاونيات زراعية ناجحة و فعالة الا ان من المعروف ان التعاونيات الزراعية في مصر تعاني بشكل عام من تدهور الخدمات و ضعف القدرات البشرية في مجالات الادارة و المتابعة و الارشاد و الاستثمار، مما يمثل عائق قوى امام أي محاولة لتطوير و تحديث العمل التعاوني الزراعي. و يشمل ضعف القدرات الفنية و الادارية العاملين و اعضاء مجالس الادارة على حد سواء.

و في هذا السياق فان أي اجراءات تهدف الى تقوية الامكانيات المالية و الاقتصادية للتعاونيات الزراعية يجب ان تصاحبها سياسة كاملة لبناء القدرات على مستوى العاملين و اعضاء مجالس الادارة من خلال اجراءات على جميع المستويات :

- المستوى التشريعي و ذلك لإعادة النظر في معايير اختيار و مواصفات العاملين و اعضاء مجالس الادارة مثل السن و المستوى التعليمي و ايضا تحديد عدد مرات الترشح لمجلس الادارة... الخ.
- المستوى التنفيذي من خلال برامج تدريبية للعاملين و اعضاء مجالس الادارة لرفع الكفاءات الفنية و الادارية و التسويقية من اجل اعدادهم للمهام المستقبلية التي يجب ان يقوموا بها في اطار تعاونيات متطورة و حديثة.

### -الدور الاقتصادي للتعاونيات الزراعية :

من اهم محاور تطوير التعاونيات الزراعية و تحديثها نجد الدور الاقتصادي. و كما سبق ذكره فان التعاونيات الزراعية، بالإضافة الى خدمة المزارعين، يجب ان تعمل كشركات القطاع الخاص بمعنى ان يكون لها استقلالية و تهدف الى تحقيق الارباح التي سيتم توزيع جزء منها على الاعضاء و يتم توجيه جزء للاستثمار و جزء للتنمية. و كلما زادت ارباح التعاونيات زادت قدرتها على خدم المزارعين.

و كما نرى في تجارب الدول الاخرى فان التوسع في الانشطة الاقتصادية من ناحية و العمل من اجل رفع القدرة التنافسية من ناحية اخرى مع الاخذ في الاعتبار طلب السوق و المستهلك هم من العوامل الاساسية لتحقيق الارباح في التعاونيات الزراعية. و من اجل بلوغ هذا الهدف فان التوسع في أنشطة التعاونيات ضروري لان هناك تكامل و اتساق بين الحلقات المختلفة في سلسلة الإنتاج. و لذلك التعاونيات الزراعية لها دور في:

- بيع المدخلات الزراعية و توفيرها للمزارعين بالإضافة الى النصح و التوجيه الفني
- توفير الآلات الزراعية لتأجيرها للمزارعين
- فرز و تخزين المنتج بعد الحصاد. و عملية الفرز مهمة لأنها الخطوة الاولى قبل التسويق حيث يؤدي الفرز الى توجيه المنتج حسب المعايير المطلوبة في السوق و ايضا يتم بيع المنتج بأسعار مختلفة حسب النوعية بعد الفرز. اما التخزين فهو ايضا مرحلة مهمة لأنه اذا تم بالشروط و المعايير الصحيحة فانه يؤدي الى الإقلال من الفاقد في المحصول و المحافظة على جودة المنتج و بالتالي امكانية التسويق بسعر افضل. و تتطلب هاتان العمليتان معدات و اماكن مجهزة لا يملكها الأغلبية من المزارعين بسبب التكلفة و كذلك لان حجم الانتاج في الأغلبية الساحقة من المزارع غير كافي لتشغيل هذه

المعدات بالشكل الاقتصادي. و هنا يأتي دور التعاونيات الزراعية في توفير هذه الخدمات بشكل جماعي للمزارعين مما يسمح برفع قيمة انتاجهم.

- التسويق. من المعروف انه كلما زاد عدد الوسطاء انخفض سعر الشراء من المنتج. كما ان المفاوضات على سعر البيع يتوقف على حجم العرض و حجم الطلب من ناحية و على القدرة التفاوضية للبائع من ناحية اخرى. و القدرة التفاوضية للبائع مرتبطة بعدة عوامل منها الكمية او حجم الانتاج المعروض للبيع و نوعيته و امكانية تخزينه حتى يكون السعر مناسباً. و هذه القدرة التفاوضية لا تتوافر لدى الاغلبية الساحقة من المزارعين و تكون النتيجة ان الوسطاء و تجار الجملة هم المتحكمون في تحديد اسعار الشراء من المزارعين مع فرض شروطهم. و لذلك فان قيام التعاونيات بالتسويق لحساب الاعضاء هدفه هو البيع بأسعار اعلى لان الكمية المعروضة للبيع تكون اكبر و كذلك لان هناك امكانية للتخزين و عدم البيع الفوري. و تملك التعاونيات الزراعية امكانية تنويع قنوات التسويق كمن خلال فتح اسواق جديدة و البيع المباشر لتجار التجزئة او للسوبر ماركت او حتى البيع المباشر للمستهلك من خلال منافذ بيع خاصة بالتعاونيات. و من ناحية اخرى فان التعاونيات تلعب دور هام في الزراعة التعاقدية لان التعاقد على كميات كبيرة يتم من خلال التعاونيات.

- تحويل او تصنيع بعض المنتجات الزراعية مثل الالبان. في اطار رفع قيمة المنتج الزراعي و ان يعود الجزء الاكبر من القيمة المضافة الى المزارع فان التعاونيات اتجهت الى تحويل و تصنيع بعض المنتجات قبل التسويق في دول عديدة مثل تونس او المغرب. كما نجد في بعض الدول الاوروبية مثل فرنسا او ايطاليا اسماء منتجات البان معروفة عالمياً و تقوم بالتصدير في كل انحاء العالم و هي اسماء منتجات تعاونيات زراعية اصبحت علامات مسجلة.

#### - بعض الشروط التي يجب توافرها لمصاحبة تطوير و تحديث التعاونيات و الاجراءات المقترحة :

توفير نظام تأمين على المحاصيل لمواجهة المخاطر الطبيعية ( امطار، سيول، امراض ، حشرات... الخ) او التسويقية (انهيار في الاسعار او اغلاق اسواق... الخ) عامل هام لتأمين الاستثمارات و دخول المزارعين خصوصاً في حال صغار المزارعين الذين يتميزون بوضع اقتصادي ضعيف و هش مما لا يشجعهم على اتخاذ أي تغييرات تقادياً للمخاطرة. و كذلك الامر بالنسبة للتعاونيات حيث ان التوسع في النشاط الاقتصادي يجب ان يصاحبه وجود نظام تأمين فعال. و العامل الاخر هو نظام الاقراض للمزارعين و التعاونيات حيث ان توفير التمويل بشكل ميسر شرط أساسي للاستثمار. و في اطار تحديث التعاونيات الزراعية يجب ان يكون الاتجاه نحو استقلالية التعاونيات المالية و اعتمادها على موارد ذاتية او خارجية دون الوقوع تحت سيطرة مؤسسات خاصة او حكومية. و من اهم المقترحات انشاء بنك تعاوني مستقل يقوم بتقديم القروض للتعاونيات و اعضائهم لتيسير الاستثمار و تحديث النشاط الإنتاجي الزراعي، تطوير الاطر التشريعي و القوانين المنظمة لعمل التعاونيات الزراعية بهدف اعطاء حرية اتخاذ المبادرات و تطوير الانشطة الاقتصادية و دخول التعاونيات الى مجالات جديدة مثل التعبئة و تحويل المنتجات.

وضع سياسة متكاملة للربط بين التعاونيات و مراكز الابحاث العلمية و الارشاد لان التعاونيات تحتاج الى الدعم الفني في مختلف المجالات بدأ من التقنيات الزراعية و الدراسات الاقتصادية اللازمة للبدء في اي نشاط استثماري و دراسات السوق. و المقترح هو ان تقوم المراكز العلمية بهذه الدراسات من اجل اعطاء خلفية علمية سليمة لاتخاذ القرار و دعماً للتعاونيات التي لا تملك الكفاءات اللازمة.

و اخيراً يتطلب تطوير و تحديث التعاونيات الزراعية صياغة رؤية متكاملة لها مكونة من :

- تحليل الوضع الحالي و المشاكل الناتجة عنه و اوجه القصور
- غاية على المدى البعيد بمعنى التغيير الذي نسعى اليه
- و اهداف محددة على المدى المتوسط و القصير
- و مجموعة سياسات لتحقيق هذه الاهداف
- و يتم ترجمة هذه السياسات في شكل إجراءات محددة
- مع تحديد الجهات المسؤولة
- و جدول زمني تنفيذي.