أهمية نجاح التعاونيات الزراعية في تحقيق أهدافها

رياض شعبان لملوم كلية الزراعة ـ جامعة طرابلس

الملخص

تناولت الورقة البحثية أهمية التعاونيات الزراعية في تحقيق أهدافها، وكيفية العمل على توفير متطلبات النجاح، لإرساء دعائم أمام عملية النجاح. واستعرضت الورقة أسباب نجاح أو فشل التعاونيات الزراعية وتعطلها عن العمل في الدول النامية، والتي تَبيَّن من خلال البحوث والدراسات التي أُجريَت في الكثير منها، أن الأسباب تكاد تكون واحدة، وأن حالات النجاح وحالات الفشل أمور نسبية. كما تمَّ التعرُّف على الأسباب الحقيقية التي تقف عائقاً أمام نجاح هذه التعاونيات، وكيفية العمل على تجنُّبها، وتوصلت الورقة إلى نتائج أهمها: ضرورة قيام الدولة بمساعدة التعاونيات الزراعية، من حيث تنظيمها، وإدارتها، وتحديثها، والعمل على تطبيق الإدارة العلمية فيها، وإجراء البحوث والدراسات اللازمة للتقويم العلمي لكافة مؤسَّسات البنيان التعاوني الزراعي .وخَلُصت الورقة إلى الوصول إلى عدد من المقترحات والتوصيات، التي من شأنها المساهمة في تذليل العقبات والصعوبات، التي تواجه عملية تطوير التعاونيات الزراعية، وتفعيل دورها في تنمية وتطوير القطاع الزراعي.

الكلمات المفتاحية: (الإدارة العلمية، البنيان التعاوني الزراعي، التعاونيات الزراعية، القطاع الزراعي).

Abstract

The research paper dealt with the importance of the success of agricultural cooperatives in achieving their goals and how to work to provide the requirements for success to lay foundations for the success process.

The paper reviewed the reasons for the success for failure of

agricultural cooperative and their disruption of work in developing countries, and it has been shown through research and studies conducted in many of them that the causes are almost the same and that the cases of success and failure are relative. The real reasons that hinder the success of these cooperatives were also identified, and how to work to avoid them.

The paper reached the most important conclusions: the need for the state to assist agricultural cooperatives in terms of organizing, managing and updating them, working on applying scientific management in them, and conducting the necessary research and studies for the scientific evaluation of all institutions of the agricultural cooperative structure.

The paper concluded with reaching proposals and recommendations that would contribute to overcoming obstacles and difficulties facing the process of developing agricultural cooperatives and activating their role in developing the agricultural sector.

Key Words: Scientific administration, Agricultural cooperative architecture,Agricultural cooperatives, Agricultural sector

المقدمة:

تُعَدُّ التعاونيات الزراعية منظمات ذات أهداف اقتصادية واجتماعية؛ إذ أسهمت _ بشكل كبير _ في عملية التحوُّل الاقتصادي والاجتماعي للعديد من الدول النامية؛ إذ أن التعاونيات الزراعية شهدت تطوُّرات مختلفة، إلا أنها في الوقت الحاضر لم تُؤدِّي دورها بشكل صحيح، وقد حالت دون تطوُّرها العديد من المشكلات والمُعوِّقات، التي ينبغي أن يُعطَى لها مزيد من العناية، من خلال الاهتمام بالبحوث والدراسات، التي تُبذَل في سبيل معرفة عقبات الفشل أمام التعاونيات الزراعية، ووصولاً إلى معرفة وتحديد عوامل النجاح لهذه التعاونيات.

المشكلة البحثية:

تَكمُن المشكلة البحثية في وجود عدد من العوامل، التي تساهم في نجاح التعاونيات الزراعية وفشلها، والتي ترتبط أساساً بالسياسات الاقتصادية الزراعية، وأهمها ضعف الكفاءة الاقتصادية في تطبيق السياسات الزراعية، والتي يجب أن تعتمد بالتركيز على أهم العوامل التي تساهم في التغلُّب على المُعوِّقات التي يعاني منها القطاع الزراعي، ومحاولة التغلُّب على تلك العوامل، من خلال وضع سياسات زراعية متكاملة تأخذ بعين الاعتبار المعايير والأسس التي قد تساهم في فشل التعاونيات الزراعية، وبما يساهم في إنجاح التعاونية الزراعية كمنظمة اقتصادية واجتماعية متكاملة.

أهداف البحث:

تهدف الورقة دراسة التعاونيات الزراعية وتوضيح مفهومها وأهمية نجاحها، فضلاً عن دراسة الدور الذي تقوم به في تطوير القطاع الزراعي، ويتحقق هذا الهدف من خلال الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرُّف على أهم المُعوِّقات والصعوبات التي تعترض طريق النجاح أمام التعاونيات الزراعية.
2. تذليل تلك المُعوِّقات والصعوبات؛ بما يساهم في إعطاء فرصة أكبر للنهوض بالتعاونيات الزراعية.
3. استمرارية المتابعة في استحداث البرامج والبحوث العلمية والدراسات الأكاديمية التي تُبذَل في سبيل معرفة عقبات الفشل أمام التعاونيات الزراعية.

أهمية البحث:

تنبُع أهمية الورقة من أهمية الدور الذي يمكن أن تُؤدِّيه التعاونيات الزراعية كمؤسَّسات اقتصادية في تنمية القطاع الزراعي بِشِقَّيه: النباتي، والحيواني، والذي يُعَدُّ اللَّبِنة الأساسية في تنمية الاقتصاد الريفي بشكل خاص، والاقتصاد الوطني بشكل عام.

الأسلوب المنهجي:

تم الاعتماد على الأسلوب الوصفي التحليلي، لِلتعرُّف على التعاونيات الزراعية وأهدافها وتطوُّرها وأساليب نجاحها؛ بهدف الوصول إلى نتائج تفسر مدى نجاح التعاونيات الزراعية وقدرتها على تحقيق أهداف السياسات الزراعية، وبلورة النتائج والحلول إلى مقترحات وتوصيات تساهم في نجاح التعاونيات الزراعية، والتغلُّب على الصعوبات والعقبات التي تواجهها.

نجاح التعاونيات الزراعية:

يُقصَد بالتعاونيات الزراعية: تلك الجمعيات التي يتَّحد فيها المزارعون فيما بينهم؛ من أجل التغلُّب على المشكلات الاقتصادية والاجتماعية التي تعترضهم، من حيث توفير مستلزمات الإنتاج الزراعي المختلفة، وخفض تكاليف الإنتاج والتسويق، وتأدية الخدمات الاجتماعية وفقاً للمبادئ التعاونية.

وتنبُع أهمية التعاونيات من كونها الآلية المناسبة لتحقيق أهداف التنمية الزراعية الريفية، وإفادة نسبة عظمى من المزارعين، من خلال ما تقدمه لأعضائها من خدمات، مثل: توفير مستلزمات الإنتاج الزراعي المتنوعة، والأسمدة، والمبيدات، وأجهزة الرَّي، وتوفير الورش الخاصة بصيانة الأجهزة والآلات الزراعية الحديثة. بالإضافة إلى تحسين وتقليل تكاليف الخدمات الزراعية، وكذلك دورها في إيجاد قنوات تسويقية يتمُّ من خلالها تصريف الإنتاج بأسعار مناسبة، وهذا ينعكس على زيادة الدخول، وتحسين الأحوال المعيشية للمزارعين، ومن المعروف أن التعاون وليد الحاجة، فإذا لم تكن هناك حاجة مُلِحَّة واضحة تُسوِّغ قيام الجمعيات التعاونية الزراعية، فلن يقدم المزارعون على التعاون، فبدون توفر مجموعة من العوامل، لا يمكن أن تنشأ التعاونية الزراعية، وإن أُنشِئت فلن تمارس أنشطتها كما يجب، وبالتالي فلن تحقق الأهداف الموضوعة من أجلها.

الشروط الأساسية لاستدامة نجاح التعاونيات الزراعية:

إن الفهم الواضح للعمل التعاوني الزراعي، ونضوج الفكرة التعاونية، والتأكد التامَّ من وجود دوافع فعلية مشتركة، تدفع المزارعين للتعاون الزراعي وتكوين الجمعية، وأن تكون الدوافع مستمرة، كالحاجة للتسويق بأفضل سعر، وزيادة قوة المساومة للمنتجين، والحصول على مستلزمات الإنتاج الزراعي، وتقليل المخاطر، وغيرها. فإذا لم تكن الدوافع مشتركة، ستفشل التعاونية عند زوال الظرف الذي استدعى المزارعين أن يتجمعوا ويُكَوِّنوا التعاونية من أجله، وعلى ذلك؛ يجب صياغة الأهداف بدقة ووضوح، وتحديد سُبُل ووسائل وآليات إنجاز الأهداف، وتحديد الإمكانات المادية والبشرية المطلوبة لإنجازها قبل اتخاذ قرار إنشاء التعاونية، لضمان تحقيق الهدف الأساسي للتعاونيات الزراعية، وهو تحسين الحالة الاقتصادية والاجتماعية لأعضائها، سواء في نواحي الإنتاج، أم الاستهلاك، أم التسويق، أم الخدمات باشتراك جهود الأعضاء، وفقاً للمبادئ التعاونية.

ومن عوامل النجاح أيضاً، الاستفادة من تجارب التعاونيات الزراعية القائمة؛ إذ تُمثِّل التجارب التعاونية الزراعية رصيداً مهماً يجب الاستفادة منه، فالتعاونيات الزراعية الناشئة أو الحديثة، يتوقف نجاحها على مدى الاستفادة من تجارب العمل التعاوني الزراعي السابقة، المحلية منها، والدولية.

وترجع أهمية هذا الموضوع، والمتعلق باستعراض الشروط الأساسية، التي من شأنها العمل على إنجاح التعاونيات الزراعية، حتى تَتمكَّن هذه التعاونيات من إنجاز المَهامِّ الموكولة إليها، والتي من أجلها تمَّ العمل على إنشائها، وتنقسم هذه الشروط إلى قسمين:

شروط النجاح المتصلة بسلامة أداء العمليات بالتعاونيات:

1. أن تُدَار التعاونيات الزراعية بكفاءة عالية وتَميُّز، فمدير التعاونية المقتدر والأمين والمحبوب لدى الأعضاء، يُعَدُّ من أهم عناصر النجاح، وعلى التعاونيات الزراعية أن تسعى لتوظيف مديرين من هذا النوع، وعلى أعضاء مجلس الإدارة أن يتعاونوا مع مدير التعاونية في الحدود التي تتفق والروحَ التعاونية.

2. أن تجتذب التعاونية الزراعية في عضويتها أكبر عدد ممكن من الأعضاء؛ مما يُؤدِّي إلى الحصول على حجم كاف من المعاملات، يضمن أداء العمليات بكفاءة اقتصادية عالية، حيث يُعتبَر نقص أو صغر حجم المعاملات عائقاً أمام التعاونية، إذ أنه من المعروف أن متوسط تكاليف الوحدة من المعاملات تَقلُّ بزيادة حجم التعامل، وتقليل التكاليف من الأهداف الأساسية للتعاونية الزراعية.
3. أن تسعى التعاونية الزراعية إلى إيجاد مصادر كافية لتمويل عملياتها، والأصل أن يقوم الأعضاء بتدبير رؤوس الأموال اللازمة لتعاونيتهم، إما عن طريق المساهمة فيه؛ أو توفير الأموال عن طريق قروض الدولة؛ أو غيرها.
4. أن تسعى التعاونية الزراعية لتقديم أفضل الخدمات الاقتصادية لأعضائها؛ إذ أن قيامها وليد الحاجة الاقتصادية إليها، فإذا لم تُقدَّم هذه الخدمات بطريقة جيدة، فلا حاجة لبقائها في نظر أعضائها.
5. انضباط الأعضاء، وسعيهم في مصلحة تعاونيتهم الزراعية.
6. على التعاونية الزراعية أن تحرص دائماً على أن تكسب ولاء أعضائها، واستمرار هذا الولاء؛ لأن التعاونية تقوم لخدمة أعضائها والتعامل معهم، فإن فقد ولاء أعضائها فشلٌ لها.

شروط النجاح المتصلة بالسياسات العامة للتعاونيات:

1. يجب ألا تتعامل التعاونية الزراعية إلا في المواد والمنتجات ذات الجودة العالية.
2. يجب أن تتفق طريقة تنظيم التعاونية الزراعية واحتياجاتها، بحيث تتمكن التعاونية من مقابلة التغيُّرات التي تطرأ على الظروف المحيطة بها، مثل تَحمُّلها لتكاليف لا داعي إليها، أو شراء مُعِدَّات ليست في حاجة لها.

3. على التعاونية الزراعية أن تدير أعمالها بطريقة سهلة يمكن لأعضائها تَفهُّمها، أي تَتمشَّى مع الأساليب التي تَعوَّدوا عليها، مع المحافظة على المبادئ التعاونية والروح التعاونية في إدارة التعاونية وسائر أعمالها.

4. على التعاونية الزراعية اتباع نظام محاسبي دقيق، والذي يُعَدُّ عنصراً مهماً في نجاحها، وعدم ضبط النظام المحاسبي يُؤدِّي إلى قيام المنازعات بين الأعضاء والتعاونية، وبالتالي فقدان الثقة، وعدم استمرار التعاونية.

5. على التعاونية الزراعية ألا تبيع مستلزمات الإنتاج الزراعي، أو تقديم الخدمات لأعضائها، بسعر يزيد على سعر منافسيها، بل عليها أن تبيع بسعر أقل، أو سعر السوق، وبالمثل في حالة شراء المنتجات من أعضائها، أن لا تدفع لهم أسعاراً أقل مما يدفع منافسيها؛ إذ يُؤدِّي هذا إلى إفساد علاقة العضوية، وفقدانها لولاء أعضائها.

6. صياغة القرارات بطريقة جماعية، يشارك فيها جميع الأعضاء أو أغلبهم، وينتج عن ذلك قرارات أكثر وعياً ونضجاً، وسينفذها الأعضاء والموظفون بحماس.

7. يجب ألا تضم التعاونية الزراعية إلا أعضاء تتفق مصالحهم وطباعهم الاجتماعية مع بعضها؛ إذ أن اتفاق مصالح الأعضاء أو تقاربها، مع وجود تقارب اجتماعي في المدينة أو القرية عنصر مهم في حصول التعاون، والسعي للمصالح المشتركة، بخلاف ما لو تضاربت المصالح والأهواء؛ مما يُؤدِّي إلى نشوء تَكتُّلات داخلية تعمل على الفرقة بين الأعضاء، وتُفضِي إلى الفشل عاجلاً، أو آجلاً.

المعايير والاعتبارات التي يُستنَد إليها في معرفة نجاح أو فشل التعاونيات الزراعية/ هذه المعايير هي : (نور، 2006، ص49).

1. رأس المال.

2. نسبة عدد أعضاء التعاونية الزراعية إلى عدد المزارعين في المنطقة التي يمتدُّ نشاطها فيها.

3. اجتماعات مجلس إدارة التعاونية في مواعيده المحدَّدة، ومدى الالتزام بتنفيذ قرارات مجلس الإدارة.

4. دفاتر التعاونية، ومدى انتظامها، وضبط حساباتها.

5. نسبة عدد المقترضين، ومدى محافظتهم على مواعيد تسديد القروض.

6. مدى استفادة الأعضاء من خدمات التعاونية، وقيمة هذه الخدمات التي تُؤدّيها التعاونية من النواحي الاقتصادية.

7. نشاط التعاونية في تحصيل ديونها.

8. مدى اعتماد على التعاونية على نفسها.

9. مدى عمل التعاونية بملاحظات المفتشين والمدققين لنشاطها.

10. الروح التعاونية السائدة بين أعضاء التعاونية.

كما أن هناك معايير أخرى يتمُّ الرجوع إليها وهي:

أ / ما إذا كانت التعاونية مشروعاً قابلاً للبقاء اقتصادياً.

ب / معيار القدرة على التَّكيُّف والنمو والإبداع.

ج / معيار تقديم الخدمات التي ينشدها أعضاؤها.

د / إتاحة المشاركة الديمقراطية في صنع القرار المتعلق بالتخطيط والتنفيذ، والمشاركة في المنافع الاقتصادية، ومخاطر أهداف التنمية.

هـ / متابعة سير التعاونية بفاعليَّة في سبيل تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي حدَّدتها لنفسها.

لماذا تنجح التعاونيات الزراعية أو تفشل؟

بينما توجد أسباب كثيرة لنجاح التعاونيات الزراعية في الدول النامية أو لفشلها، لا يتوفر بيان بالمعايير التي تضمن لها تلقائياً هذا النجاح، ويجنح بها تحقيق بعض المعايير نحو النجاح، ولكن كثيراً من "حالات النجاح" "وحالات الفشل" أمور نسبية.

وحيث يمكن إجراء التحسينات بصورة مؤكدة، يمكن تقديم تَعداد لتلك المعايير، التي تجنح بالتعاونيات الزراعية نحو النجاح؛ لتستعين بها التعاونيات ومن يساعدونها في تصحيح وضبط بؤرة أنشطتهم، ويعقب ذلك قائمة مختصرة بالتصوُّرات غير الصحيحة الشائعة حول التعاونيات الزراعية، التي تُبيِّن ما إذا كانت التعاونيات الزراعية ناجحة؟(**الحسن، 1987، ص15**).

الاستفادة من أخطاء الآخرين:

يجمع علماء التعاون على أهمية بذل الجهود لمعرفة أسباب سوء التطبيق، الذي يُؤدّي إلى عقبات تُعوِّق بقاء التعاونيات الزراعية واستمرارها، ويرى البعض أن من أسباب ذلك: (عدم كفاية رأس المال العامل أو المُستثمَر، رأس مال الجمعية غير كاف، عدم تحصيل ديون التعاونية من الأعضاء، استدانة التعاونية، صعوبات في اقتراض التعاونية أو إقراضها لأعضائها).

وقد أوضحت الدراسات التي أُجريَت على أسس علمية لبحث الأساس الجوهري لإخفاق الحركة التعاونية الزراعية في الكثير من الدول النامية، يرجع إلى افتقار التعاونيات الزراعية إلى الكفاءات الفنية والإدارية والتدريب العملي على أسس تعاونية لأصحاب المصلحة الحقيقية.

عوامل هامة تسهم في نجاح أو فشل التعاونية الزراعية:

الإدارة السليمة: كلما اتسعت عضوية التعاونية الزراعية؛ ازدادت ممارسة الأعضاء للإشراف، ويرى الكثيرون أن تتولى إدارة التعاونيات الزراعية إدارات محترفة (ذات خبرة عالية) بحيث يُترَك القرار في يد أعضاء التعاونية والإدارة في يد المحترفين، ولكن يجب ملاحظة أن المديرين المحترفين يهتمون بنجاحهم الحرفي، أكثر من اهتمامهم بتوفير الخدمات للأعضاء، ويجوز أن تُؤدّي الإدارة المحترفة إلى ممارسات غير سليمة، تماثل ما يحدث عن استمرار أعضاء مجلس الإدارة في مناصبهم لفترات زمنية طويلة تجعلهم

أصحاب مصالح خاصة. وتعمل المُعوِّقات المالية أيضاً على صعوبة الحصول على الإدارة المحترفة واستمرارها، ولن تَتمكَّن مجالس الإدارة من الحصول على الخبرات التي تحتاجها، إن كانت لا تستطيع، أو لا ترغب في تعيين مديرين بمرتبات أكبر من المرتبات التي يتقاضاها أعضاؤها.ويُشار كثيراً إلى قلة الخبرات في الإدارة كسبب في فشل التعاونيات الزراعية، وتزيد الإدارة السيئة من تفاقم المشكلات المتعلقة بالإنتاجية والتسويق. **(أبو الخير، 2001، ص88).**

التدريب:يُشكِّل التدريب التعاوني عنصراً رئيساً في برنامج نجاح وتطوير التعاونية الزراعية، وهو مَعنِيٌّ بتطوير المصادر البشرية، لتعزيز ودعم تنمية التعاونيات في الريف. ويهدف هذا البرنامج بشكل خاص إلى ما يلي: التدريب الإداري لموظفي التعاونيات الزراعية واتحاداتها على اختلاف أنواعها ومستوياتها، تدريب المدربين التعاونيين والمسؤولين عن تثقيف وتدريب أعضاء التعاونيات الزراعية، دعم برامج توعية وتثقيف الأعضاء التعاونيين، وتصميم وتحضير وتوزيع مواد التدريب الثقافية، والمساهمة في تطوير أساليبه التقنية. **(الصباغ، 1983، ص28 ـ 29).**

التثقيف: يُعتبَر التثقيف التعاوني عاملاً أساسياً في نجاح التنمية التعاونية الزراعية؛ لأنه يُؤدِّي إلى بث الالتزام بين الأعضاء تجاه تعاونيتهم، ولا يقتصر التثقيف على التدريب الحرفي، بل يعني تدريب المحترفين على أن يصبحوا تعاونيين صالحين، ولا يساعد تثقيف الأعضاء على المحافظة فحسب على فكرة حيوية، بل يعمل على منع الأعضاء من استخدام الاجتماعات لتحقيق أغراضهم الخاصة، عن طريق استغلال جهل أو أُمِّية زملائهم الأعضاء، ويُعَدُّ الاعتراف القانوني بالتعاونيات الزراعية عنصراً لا غنىً عنه من عناصر التثقيف التعاوني.

المناخ المُواتي: تستطيع الدولة إعاقة مسيرة التنمية التعاونية الزراعية، أو التعجيل بها، ويَتمثَّل دور الدولة في إيجاد التسهيلات ووضع السياسات، ويحتاج الأمر إلى تشريعات

مُواتية للتنمية التعاونية الزراعية، لكن ليس من المرغوب فيه أن تُعيِّن الدولة أشخاصاً في التعاونيات الزراعية، أو إعانتها بموظفيها، وكثيراً ما يكون المسؤولون التعاونيون في الدولة على وعي جيد بما هو خير للتعاونيات الزراعية، لكن يغريهم بالتدخل أسباب أخرى، ولذا يحتاجون إلى تفهم أفضل لأهمية العمل بطريقة أو بأخرى. من المرغوب ممارسة قدر من الضبط في المجال التعاوني الزراعي، على أن يقتصر دور الدولة على دعم قدرة الأعضاء على الاكتفاء الذاتي.**ومن عناصر المناخ المُواتي الأخرى:**

أ / التشريع الذي يُيَسِّر تطوير التعاونيات الزراعية، بدلاً من فرض الإشراف عليها.

بالرجوع إلى توصية منظمة العمل الدولية رقم: (127) في مؤتمرها السنوي سنة 1966م، حيث تنصُّ الفقرة رقم: (11) على أنه: "يجب أن تتوافر قوانين أو تشريعات تصدر خِصِّيصاً، موضحةً إنشاء وعمل التعاونيات الزراعية، وحماية حقها في أن تعمل على أساس قواعد تتساوى فيها، على الأقل مع أشكال المشروعات الأخرى". وتدعو التوصية أن يتضمَّن التشريع حماية التعاونيات وصفتها الحقيقية إلى أن يتضمَّن القانون نفسُه تعريفاً للتعاونية الزراعية يُبيِّن صفاتها المُتميِّزة الجوهرية.

ومن المهم أن تُؤدِّي التشريعات التعاونية الزراعية دوراً أقرب إلى التطوير والتنمية والتسهيل منه إلى مجرد التنظيم والأمر، وتميل الإجراءات القانونية بطبعها إلى شيء من التعقيد، لكنها يجب أن تبسط بالنسبة للتعاونيات الزراعية، وأن تخضع التعاونيات الزراعية للرقابة والإشراف، كغيرها من المشروعات التي يشترط فيها التسجيل، لكن الإشراف المُغرِق في الجمود والصرامة، قد يُؤدِّي إلى الإخلال باستقلال التعاونيات الزراعية، وبسط سيطرة الدولة عليها بلا ضرورة.

وتقترح توصية منظمة العمل الدولية المشار إليها، أن تُسنَد مسؤولية الإشراف إلى اتحاد تعاوني كلما أمكن ذلك، باعتباره الوضع الأمثل. وينبغي أن تَتضمَّن التشريعات التعاونية الزراعية

_ بوصفها إجراءات للتيسير _ أحكاماً خاصة بإنشاء الاتحادات التعاونية الزراعية؛ كي يستفيد أعضاء التعاونيات الزراعية استفادةً كاملةً من إنشاء هياكل رأسية، تُؤدّي إلى منافع متزايدة من القيمة المضافة في مختلف مستويات الأنشطة التعاونية الزراعية. ومن المهم أيضاً، أن تنظم التشريعات الوضع القانوني للجماعات غير الرسمية، وشبه التعاونية، أو ما قبل التعاونية الزراعية على المستوى المحلي.

ب / تنسيق الأهداف، بين الدولة، والقطاع التعاوني الزراعي، والاتفاق بينها على الوقت اللازم لتحقيق هذه الأهداف.

ج / وجود هياكل رأسية تُيسِّر الأنشطة داخل القدرات الإدارية بالتعاونيات الزراعية.

د / إتاحة مصادر التمويل والمستلزمات.

هـ / سياسات تسمح بالمنافسة العادلة والتسعير.

و / ضمانات تجعل المخاطر أمام التعاونيات الزراعية ميسورة الإدارة.

ز / مساندة التعاونيات الزراعية من جانب مؤسَّسات المجتمع الأخرى، وأن يصاحب ذلك إسناد دور للتعاونيات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، إصدار إجراءات للمساندة والمساعدة، تُمكِّن التعاونيات من القيام بهذا الدور بكفاءة، ويجب أيضاً وضع القواعد اللازمة لإنشاء الأنواع المختلفة من المُنشآت بحسب رغبة الأعضاء (تعاونيات زراعية وحيدة الغرض، تعاونيات زراعية مُتعدِّدة الأغراض، تعاونيات زراعية للخدمات، تعاونيات زراعية إنتاجية، وغير ذلك). وتتخذ إجراءات المساندة أشكالاً عديدة ومتنوعة بحسب النشاط الاقتصادي. **(نجم الدين، 2012، ص45)**.

ح / بيئة سياسية مساندة؛ إذ يوجد ارتباط بين النظام السياسي والهياكل الداخلية، وبين نجاح التعاونيات الزراعية في أعمالها، وتستطيع التعاونيات الزراعية بالمثل أن تُسهِّل عملية الديمقراطية، حيث عمدت بعض الدول، مثل إندونيسيا، إلى إدخال التعاونيات في المناهج الدراسية بالمدارس، في محاولة منها لنشر المبادئ التعاونية على أوسع نطاق.

ومن جانب آخر، فإن التعاونيات الزراعية مطالبة أن تعمل مع الدولة؛ لإثبات أنها تُؤدّي عملاً فعلاً.

الوعي: يجب أن يصاحب الوعي العمل على ازدياد وعي المسؤولين التعاونيين بالدولة بدور التعاون الزراعي، ويجب في هذا الصدد إبراز الأهداف المشتركة بين الطرفين، ولعملية التوعية مجال أوسع كثيراً مما يظن أحياناً، فيجب أن تبدأ بالتعاونيات المدرسية، التي تقنع الصغار، وتوضح لهم مفهوم النظام التعاوني، ويجب أن تصل التوعية إلى الجماعة المُستهدَفة المشتركة في صياغة وتنفيذ وتشريع السياسات، ووضع البرامج للتعاونيات، وهذا أمر شديد الأهمية في الظروف الحاضرة.

الوضع القانوني: تعني التشريعات التعاونية اعترافاً من جانب الدولة، بأنها تعتبر التعاونيات شريكة في عملية التنمية، وتمنح هذه التشريعات في كثير من الأحوال للتعاونيات الزراعية حق توفير الخدمات، التي كان توفيرها مقصوراً على الدولة.

التنمية المتكاملة: لا يمكن أن تتحقق أهداف التنمية التعاونية الزراعية من خلال التعاونيات لوحدها، على الرغم من أن هذه التعاونيات قد تستخدم في التغلُّب على المواقف والظروف الصعبة في بعض الدول النامية، فإنه توجد ظروف أخرى، تكون المشاكل في ظلها أكبر كثيراً من قدرة التعاونيات على تناولها. **(عبد الظاهر، 1983، ص35).**

تنسيق الأهداف: يجب النظر إلى الحركة التعاونية الزراعية، في إطار الرخاء الاجتماعي والإنساني، وإذا اعتُبرت التعاونيات الزراعية وسيلة للاعتماد على النفس؛ فينبغي ألا تقتصر عضويتها على الفئات الأكثر احتياجاً في المجتمع، بل يُتاح فيها مكان للفئات الأخرى، أما إذا قُيِّدت عضوية التعاونيات الزراعية بشكل مبالغ فيه، فقد يُؤدّي ذلك مثلاً إلى ظروف يتوقف فيها تدفق المُدَّخرات من المناطق الحضرية إلى المناطق الريفية، وإذا اقتصرت مهمة التعاونيات الزراعية على أن تصبح مؤسَّسات خدمات للمحتاجين فحسب،

فلا شك أنها لن تعمل من أجل الاعتماد على النفس. وينبغي على الحركة التعاونية الزراعية ككل أن تُحدِّد أهدافها بطريقة تُقوِّيها ككل، ولا تُؤدِّي إلى انقسام بين مختلف القطاعات التعاونية.

الإطار الزمني الكافي: التنمية التعاونية الزراعية عملية مُطوَّلة، ولا بد لها من ذلك لتنجح في النهاية، ويتطلب إنشاء النظم التعاونية الزراعية القوية عدَّة سنوات كإطار زمني معقول، فالتعاونيون يحتاجون إلى زمن لتنمية قدراتهم؛ نظراً لعدم توافر المعرفة الفنية، ونقص الخبرة في التنمية، ولا يُعتبَر فرض جدول زمني لا يراعي الظروف المحلية إجراءً يَتَّسم بالواقعية.

المشاركة: تعني المشاركة من وجهة نظر التعاوني الزراعي: وجود مجموعات من الناس تُحدِّد المشاكل، وتتخذ الإجراءات، وتتعلم، وتُعِيد تنظيم نفسها. (أما المشاركة في المنطق البيروقراطي: فهي مجرد حضور الجلسات والاستماع واتخاذ القرارات). ويتيسر مشاركة الأعضاء في صنع القرار عن بينة ووعي، عن طريق إعدادهم باستمرار ببرامج إعلام وتثقيف تعاونية، وبدون مشاركة لن يكون هناك ارتباط بالقضية التعاونية. وعند محاولة إيجاد المناخ للمشاركة؛ من المهم إدراك الظروف التي تشجع، أو تُعرقِل هذه المشاركة في إطار كل حالة على حِدَه، فيما يتعلق بالأنشطة وأنواع المؤسَّسات التي يسهل على الأعضاء إدارتها ومعرفة أغراضها في ضوء قدراتهم. بالنسبة للجماعات ذات المهارات المحدودة، والتي تكثر فيها الأُمِّية، يجب أن تكون المؤسَّسة بسيطة، ومن النوع وحيد الغرض، الذي يشبع حاجة مُعيَّنة بالتحديد، تحس بها الجماعة إحساساً واضحاً، على أن تُقام أيضاً أبنية تعاونية زراعية رأسية، يمكن أن يتولى إدارتها مهارات إدارية محترفة يشترك أعضائها في منافع القيمة المضافة في مختلف مستويات عملية الإنتاج والتسويق.

العضوية المفتوحة: من المُعترَف به عامةً، أن اتساع قاعدة العضوية، يفيد التعاونية الزراعية، ولذا يجب أن تفتح باب عضوية التعاونية الزراعية أمام جميع المزارعين.

الصِّلات: إذا أوجدت التعاونيات الزراعية مؤسَّساتها الخاصة، بينما تَتجنَّب المشكلات الكبرى للموقف الذي لا بد لها من العمل فيه، فإن هذا الموقف قد يُغرِق المنظمة التعاونية ، ويُؤدِّي الميل إلى فصل الفكرة التعاونية عن باقي المجال الاقتصادي إلى عدم انتظام نسبة مُعدَّل المصروفات إلى الإيرادات، وفقاً لِمقتضيات الإدارة العلمية السليمة، وبالتالي تحقيق التنظيم الجيد للعمل. **(مسعود، وآخرون، 1987، ص92)**.

التنوُّع: تقام التعاونية الزراعية عادةً للوفاء بحاجات أعضائها العاجلة، ويجوز أن تتخذ الهيكل التنظيمي الذي سيشبع تلك الحاجات أشكالاً مُتعدِّدة، والشرط الوحيد المطلوب هو أن يكون هذا الإطار التنظيمي ذا فاعلية. والسؤال: ما إذا كان الشكل الشديد التخصُّص من التعاونيات الزراعية السائد في الغرب، صالحاً بالضرورة للتطبيق في الدول النامية؟ وبينما تنمو التعاونية الزراعية؛ تتزايد أهمية الأنشطة المُتنوِّعة، التي تتخذ شكل خدمات إضافية، استجابةً لِتعدُّد الحاجات الإنسانية، ويُؤدِّي ذلك غالباً إلى مشكلة، فيما يتعلق بالبُنْية الأساسية المناسبة تنظيمياً؛ لأن العمل على توافر هذه البُنْية الأساسية في التعاونية الزراعية مُتعدِّدة الأغراض شديد الصعوبة من وجهة النظر الإدارية.

التخطيط المتفرد: يجب أن تستجيب مشروعات التنمية التعاونية الزراعية وإدارتها للظروف المحلية، وكلما زادت جذور المنظمة التعاونية الزراعية تَعمُّقاً في اقتصاد وثقافة الدولة؛ قَلَّت إمكانية رسم وتصميم المشروع، وتحديد الأهداف لسنة، أو سنتين، أو ثلاث سنوات مُقدَّماً.

التصوُّرات الخاطئة الشائعة للتعاون الزراعي:

أ / أن التعاونيات الزراعية يمكنها تحقيق النجاح، حتى لو كانت الظروف الخارجية كلها غير ملائمة لها.

ب / عدم الاقتناع بأن التعاونيات الزراعية بطيئة النضج، شأنها شأن المنظمات الأهلية الأخرى، ولا تبقى وتزدهر كمؤسَّسات مساعدة ذاتية حية، إلا من خلال عملية النمو

المستمر العادية، وليس خلال عملية تعجيل النمو، التي تفرض عليها بتأثير ضرورات موقف يجعل التنمية أمراً عاجلاً (كما في كثير من مشروعات التوطين التي تشرف عليها الدولة).

ج / أن الاعتماد على الذات ضمان أكيد وتلقائي للنجاح، وعدم فهم أن الاعتماد على الذات وحده لا يحقق النجاح، بل إن التعاونيات الزراعية لا تستطيع كغيرها من المشروعات أن تزدهر في غياب التدابير التي تساندها وتساعدها.

أسباب أخرى لفشل التعاونيات الزراعية:

1. **استخدام الدولة للتعاونيات الزراعية كأداة للتنمية:** إن لجوء الدولة إلى استخدام التعاونيات الزراعية كوسيلة لِحلِّ بعض المشكلات، انتهى ببعض حالات الفشل الذريع، الذي يرجع في الغالب إلى تصوُّرات خاطئة حول ما تستطيع التعاونيات الزراعية تحقيقه، وسوء استخدامها في الوصول إلى بعض الأغراض، لكن يجب ألا يُعتبَر فشلها في مثل هذه الظروف فشلاً لعملية التنمية أو العكس. وقد حدثت حالات كثيرة كان للدولة فيها جدول أعمال منفصل، مثل توفير فرص العمل، وأُخِذت بالمبادرة "من القمة إلى أسفل" وأدَّت هذه الحالات إلى سيطرة زائدة من جانب بعض الدول على التعاونيات الزراعية، إلى حدِّ أن تقوم الدولة بإصدار كل القرارات، كما حدث للتعاونيات الزراعية الإندونيسية، فيما يتعلق بأسعار السماد والأرز وغيرها من السلع، وأصبحت اجتماعات مجالس الإدارة لا معنى لها ولا فاعليَّة؛ إذ لا بد للمجلس من الرضوخ لقرارات الدولة، ويزول الفرق في هذه الظروف بين حقوق والتزامات الأعضاء، وحقوق والتزامات غير الأعضاء. وتعتبر إندونيسيا مثالاً في استخدام التعاونيات الزراعية كوسائل وأدوات للدولة، فقد أُنشِئت إدارة عامة للتعاونيات في وزارة التعاون، لها حق إنشاء تعاونيات زراعية في المناطق الريفية كجزء من برنامج التنمية الوطنية، ومنحت التعاونيات الزراعية الأولوية في تنفيذ كل برامج وزارة الزراعة.

وسجلت معظم التعاونيات الإندونيسية نجاحاً من وجهة النظر التجارية، لكن أثار نجاحها هذا التساؤل عما إذا كانت في جوهرها منظمات تعاونية صحيحة، وحول هذا التساؤل يدور الجدل، ويعتبر كل أفراد المجتمع أعضاء في التعاونية ويستفيدون من خدماتها بموجب أنهم يقيمون في منطقتها. **(كامل، 2017، ص55).**

ولا شك أن تحميل التعاونيات الزراعية واجب تقديم الخدمات _ التي لولا وجودها لوقع على الدولة عِبْء تقديمها _ ، لَهو أمر يبدو جذَّاباً ومريحاً للمخططين، لكن إذا أرادت الدولة استخدام هذه التعاونيات بهذه الطريقة في عملية التنمية، فيجب أن تظهر في خطة التنمية الوطنية، فإذا لم تظهر فلن يُتاح لها الحصول على نصيب من الموارد التي تُخصَّص عادةً من خلال خطة التنمية.

2. **التدخل الزائد من الدولة في إدارة وتوجيه التعاونيات الزراعية:** من المهم تشجيع الدولة على الامتناع عن التأثير في استقلال التعاونيات الزراعية، متى زاولت الدولة حق المبادأة في تحديد أنشطة التعاونية الزراعية، فلا يُنتظَر منها أن تستجيب بعد ذلك، ويلاحظ رئيس قسم التعاون الريفي بمنظمة العمل الدولية أن الدول تخلق المشكلات حين تحاول فرض توقيتها أو أولوياتها على التنمية التعاونية الزراعية، ويجب بدلاً من ذلك، التنسيق بين أهداف التنمية للدولة، وبين أماني أعضاء التعاونيات الزراعية على حِدَه.
3. **افتقاد السيولة:** رغم أن افتقاد السيولة لا يُؤدِّي بالضرورة إلى فشل التعاونيات الزراعية، فهو يثير المشكلات لجمعيات الائتمان، أو المصارف الزراعية، ويضعفها، ويَتركَّز الغرض الأساس من تعاونيات الائتمان في تقديم قروض قصيرة الأجل لأعضائها، لأغراض إنتاجية زراعية، والأنشطة المتصلة بها.
4. **الوفاء بالحاجات الائتمانية بدلاً من خلق القدرة على الاستدانة:** بقدر ما تحاول مشروعات التنمية _ بما فيها المشروعات التي تقوم بها التعاونيات الزراعية _ الوفاء

بالاحتياجات الائتمانية بدلاً من خلق القدرة على الاستدانة، فإنها تساهم في فشل المشروعات. ومن المهم أن يُنسَب حجم القرض إلى القدرة على السَّداد، بدلاً من نسبته إلى حجم الاستثمار؛ إذ يسهل التحقق مما يمكن أن يتحمله المزارع، وما يستطيع أن يديره ويُيسِّره، ومعرفة احتياجاته، والتحقق منها. ويمكن خلق القدرة على الاستدانة في حالة المزارع الصغيرة بِعدَّة طرق، منها على سبيل المثال: الابتكارات الفنية، التي تُؤدِّي إلى إنقاص المخاطرة، والتحسينات في البُنْية التحتية، والتجديدات والابتكارات في المؤسَّسات الخارجية، والتحسينات الهيكلية في الأسواق المالية؛ مما يُؤدِّى إلى شروط اقتراض أكثر ملاءمة، دون حاجة إلى زيادة الأموال المخصَّصة للإقراض.

5. **نقل الدولة كامل عبء المخاطر على التعاونيات الزراعية:** تَتحمَّل الدولة في كثير من الأحيان مسؤولية إحداث تغييرات في البنية التحتية، التي تُعَدُّ ضرورية لتوصيل المنافع إلى الفئات المحتاجة في المجتمع، فإذا نفذت الدولة برامج التنمية، من خلال التعاونيات الزراعية، فيجب أن تتقاسم وهذه التعاونيات مخاطرها، ولا ينبغي أبداً أن تَتحمَّل التعاونيات الزراعية وحدها كل مخاطر تقديم الخدمات، ويحتاج الأمر إلى ضمانات مُتنوِّعة الأساليب، مثل: ضمانات ودائع الادخار والتأمين على المحاصيل. وتساعد الأجهزة التي من شأنها بناء الثقة وتدعيمها على مشكلات تَحمُّل المخاطر، ولعل بناء الثقة هو في النهاية أفضل عمل تنجزه التعاونيات الزراعية. وتتَّصف التعاونيات الزراعية بصفة فريدة: هي كونها مشروعات تجارية ذات أهداف اجتماعية، ولكن يجب بذل كل عناية وجهد؛ كي لا تَتحوَّل إلى مجرد مؤسَّسات اجتماعية؛ إذ أن وجودها مرهون بنجاحها اقتصادياً. **(يونس، 1993، ص66).**

6. **افتقاد الثقة:** يُؤدِّي عدم ثقة الأعضاء التعاونيين بعضهم ببعض إلى فقد الثقة في التعاونية الزراعية، والتهيئة لسلسلة من الانحرافات، كما أن الاتجاه نحو التفكير في

إطار من العلاقات الهرمية، يُعطِّل المشاركة، ويُعوِّق سير عمل التعاونية الزراعية على أساس ديمقراطي سليم، وأن هاتين العقبتين في سبيل التنمية والديمقراطية التعاونية، هما ظاهرتان ثقافيتان معروفتان في معظم الدول النامية. وسواء كانتا ظاهرتين ثقافيتين أم لا، فمن المتفق عليه أن التعاونيات الزراعية تُمثِّل إحدى أحسن وسائل تفيد القيم والمواقف، بحيث تجعل التقدم ممكن الحدوث، فقد لُوحِظ أن الديمقراطية تمارس في التعاونيات الزراعية، حتى في ظل الأنظمة غير الديمقراطية. وتوجد أمثلة كثيرة من مجتمعات ذات تفكير هرمي، نشأت في ظله تعاونيات زراعية تسير بنجاح، ويُلاحَظ أن عناصر السلوك الأخرى الملائمة والمواتية للتعاونيات الزراعية، مثل، الانضباط، وتضحية مصالح الفرد من أجل المجموعة، هي في الواقع أبلغ أثراً من التفكير الهرمي، الذي ثبت أنه لا يُمثِّل مشكلة أمام التعاونيات الزراعية، إلا في حالة إساءة استخدام السلطة.

7. **الاعتماد في التمويل على مصادر خارجية:** كثيراً من التعاونيات الزراعية بالدول النامية، تَقِلُّ رؤوس أموالها عن الحدِّ اللازم لأعمالها، بحيث تضطر إلى الاعتماد على التمويل الخارجي وتمويل الدولة؛ مما يجعلها خاضعة لمصادر التمويل، ويتوقف نجاح التعاونيات الزراعية على قدرتها على إنشاء مصادر رأس مال خاصة بها.
8. **فرض الأهداف من الخارج:** أظهرت دراسة أجرتها منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، أن من الأسباب العميقة لفشل التعاونيات الزراعية، أنها أُنشِئت بضغوط خارجية، وأن الأعضاء غير مقتنعين بما يفعلونه، وسيق القرويون في كثير من الحالات إلى تنظيم أنفسهم حول نشاط، ليس هو بالضرورة اهتمامهم الأول، أو الرئيس، وما لم يُترَك الأعضاء ليحاولوا _ من خلال تعاونيتهم الزراعية _ ما يعتقدون في أنفسهم أنه احتياجاتهم الأولى، فلا ينتظر أن يحسوا بالالتزام تجاه برنامج هذه

التعاونية، وإذا لم تُحَلَّ مشكلتهم الرئيسة أولاً، فلن تصادف التعاونية نجاحاً أبداً. **(منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، 2002، ص83).**

وباستعراض البحوث والدراسات التي أُجرِيت في كثير من الدول النامية عن أسباب فشل التعاونيات الزراعية وتعطلها عن العمل، حيث تَبيَّن منها أن الأسباب تكاد تكون واحدة، وتَتحدَّد عوامل فشل هذه التعاونيات في التالي:

1. عدم اهتمام الأعضاء بتعاونيتهم الزراعية، ليس فقط من ناحية عدم الاهتمام بحضور اجتماعات الجمعيات العمومية، ولكن أيضاً من ناحية عدم التعامل معها.
2. فشل أعضاء التعاونيات الزراعية في القيام بعمليات المراجعة والجرد المستمر.
3. انعدام الكفاءة والأمانة لدى المديرين للتعاونيات الزراعية.

كما توجد أسباب كثيرة لنجاح أو لفشل التعاونيات الزراعية في الدول النامية، أهمها عدم وجود بيان بالمعايير التي تضمن لها تلقائياً هذا النجاح، لكن كثيراً من "حالات النجاح"، "وحالات الفشل" أمور نسبية.

الخاتمة:

هناك أسباب كثيرة لنجاح التعاونيات الزراعية، أو لفشلها في الدول النامية، لا يتوافر بيان بالمعايير التي تضمن لها تلقائياً هذا النجاح، ويجنح بها تحقيق بعض المعايير نحو النجاح، ولكن كثيراً من "حالات النجاح"، "وحالات الفشل"، أمور نسبية. ومن الممكن إجراء التحسينات بصورة مؤكدة، بحيث يتمُّ تقديم تعداداً لتلك المعايير، التي تجنح بالتعاونيات الزراعية نحو النجاح، لتستعين بها التعاونيات ومن يساعدونها في تصحيح وضبط بؤرة أنشطتهم.

النتائج:

1. عدم وجود مناخ ملائم يسمح للتعاونية الزراعية بتأدية دور فعَّال في الاقتصاد الوطني، عن طريق صياغة السياسات والتشريعات التعاونية الزراعية، التي تسمح بحرية

تكوين التعاونيات وتشجيعها ونموها، في إطار الأساليب العلمية الواجب اتباعها في هذا الشأن.

2. من الأهمية أن تعمل الدولة على مساعدة التعاونيات الزراعية، من حيث تنظيمها وإدارتها وتحديثها، والعمل على تطبيق الإدارة العلمية في التعاونيات، وإجراء البحوث والدراسات اللازمة للتقويم العلمي لكافة مؤسَّسات البنيان التعاوني الزراعي.

3.. عدم إجراء التقويم المستمر كعنصر من عناصر تصميم الخطط، والذي يساعد في التعرُّف على جوانب الضعف والقوة في التعاونيات، وبالتالي تجنُّب عوامل الضعف ومعالجة آثارها. فالتعاونيات الزراعية تُعتبَر مؤسَّسات اقتصادية، بجانب دورها الاجتماعي الهامّ، حيث يساعد مثل هذا التقويم عند الاسترشاد بالتجارب التي مرت بها الدول وبنتائجها.

4. عدم الارتفاع بمستوى كفاءة التعاونيات الزراعية؛ حتى تحقق أهدافها خاصةً، وأن هناك العديد من البحوث والدراسات التي أُجرِيت في العديد من الدول، تَبيَّن منها أن من بين أسباب فشل التعاونيات وتعطلها عن العمل، ضعف الكفاءات الإدارية والفنية، بالإضافة إلى تناقص مشاركة الأعضاء الديمقراطية في تعاونياتهم.

التوصيات:

1. يجب أن تعتمد التعاونية الزراعية أساساً على موارد أعضائها الذاتية، وعلى جهودهم ونشاطهم في تحقيق أهدافها، ورغبات المساهمين في عضويتها والمحتاجين لها، وتكوين رأس المال المحلي، يجب أن يكون على رأس الأولويات، فيما يتعلق بالتنمية من خلال التعاونيات الزراعية، على أن يُستخدَم رأس المال الخارجي في تنشيط رأس المال محلياً.

2. يجب أن تخطط الدولة لقيام نظم تعاونية زراعية قادرة على البقاء، كجزء من التخطيط الشامل، وهذا يعين على تنسيق تخصيص الموارد الداخلية.

3. تطوير الشكل التنظيمي للتعاونيات الزراعية من واقع التجارب العملية والمُتغيِّرات العالمية، وفي إطار من المبادئ التعاونية الدولية، وكافة القواعد التي تَتضمَّنها التشريعات التعاونية الزراعية، وذلك بهدف الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية والاجتماعية، للنهوض بالحركة التعاونية الزراعية اقتصادياً واجتماعياً.

4. يجب أن يسير العمل والنشاط التعاوني الزراعي بالتعاونيات الزراعية، على أسس خطط وبرامج ذات أهداف مُحدَّدة ودائمة، تُقِرُّها جمعياتها العمومية ومجالس إدارتها، وأن تكون مُعلَنة للجميع، ولمصلحتهم كافةً.

5. أن تختار التعاونيات الزراعية هيئاتها الإدارية، اختياراً يستند إلى قواعد من الديمقراطية، ومن بين أفضل العناصر التي تَتميَّز بالكفاءة والأمانة والمعرفة بالمبادئ والقيم التعاونية، فالإدارة الجيدة للتعاونيات الزراعية، ووجود جهاز إداري كُفْءٍ، مع نظام مالي ومحاسبي سليم ومتقن، يساهم بفاعليَّة في إنجاح التعاونيات الزراعية، وتحقيق أهدافها.

6. يجب على التعاونيات الزراعية أن تسعى لتحسين كفاءتها، بحيث تكون لها المقدرة الكافية لتوفير احتياجات أعضائها، سواء من ناحية التوريدات، أو الخدمات الائتمانية اللازمة للإنتاج، أو الخدمات التسويقية.

7. العمل على تشجيع الحركة التعاونية الزراعية، ونشر الوعي التعاوني، والاهتمام بالتعليم والتدريب التعاوني لكافة مستويات وهياكل الحركة التعاونية الزراعية.

8. البحث عن طرائق أكثر ملاءمة وواقعية لقياس وتقويم الإنجاز والأداء للعمل التعاوني الزراعي.

المراجع:

1. (أبو الخير، كمال حمدي، (2001)، "أساسيات الإدارة العلمية للمنظمات التعاونية"، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر).

2. (الحسن، نجاة محمد، (1987)، "التعاون الزراعي حاضره ومستقبله ودوره في التنمية الزراعية"، بحث مقدم لمؤتمر التنمية العربية الشاملة، إدارة تخطيط المشروعات، وزارة الزراعة، الخرطوم، السودان).

3. (الصباغ، غازي، (1983)، "أثر التدريب التعاوني في التنمية الزراعية كأداة من أدوات التنمية الريفية المتكاملة"، المنظمة العربية للتنمية الزراعية، الخرطوم، السودان).

4. (عبد الظاهر، مصطفى رأفت، (1983)، "دور التعاون في التنمية الريفية المتكاملة"، الرباط، المغرب).

5. (كامل، عز الدين، (2017)، "خبرات وتجارب دولية في التعاون الزراعي"، المؤسَّسة المصرية العامة للتأليف والنشر، القاهرة، مصر).

6. (مسعود، مجيد هادي، وآخرون، (1987)، "دور التعاونيات في التخطيط للتنمية في الأقطار العربية"، المعهد العربي، الكويت).

7. (منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، (2002)، "تنمية التعاونيات الزراعية"، دليل المتدربين، روما، إيطاليا).

8. (نجم الدين، عبد الله يحيى، (2012)، "التعاونيات ودورها في التنمية الزراعية"، المعهد القومي للإدارة العامة، شعبة الدراسات العليا، صنعاء، اليمن).

9. نور، محمود محمد، (2006)، "دور التعاون في النشاط الاقتصادي"، الطبعة الرابعة، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر).

10. (يونس، خالد أحمد، (1993)، "دور التعاونيات الزراعية في ظل المُتغيّرات الاقتصادية والاجتماعية"، مؤسَّسة دار التعاون للطباعة والنشر).