# ديمقراطية الإدارة ودورها في إنجاح الجمعيات التعاونية الزراعية في الدول النامية

■ د. رياض شعبان لملوم *

**المستخلص:**

يقوم الفكر التعاوني على مبدأ حرية الانتماء وديمقراطية الإدارة والرقابة، وتلعب الجمعيات التعاونية الزراعية دوراً كبيراً في تنمية وتطوير القطاع الزراعي وتأمين الغذاء. وتعاني الجمعيات التعاونية الزراعية في الدول النامية من مشاكل كثيرة ناتجة عن أسباب ذاتية وموضوعية، كتدخل الدولة في عملها وغياب مبدأ ديمقراطية الإدارة وعدم شعور الأعضاء بحرية الإنتماء لها.

تهدف هذه الدراسة إلى الإطلاع على واقع الجمعيات التعاونية الزراعية في الدول النامية وكيفية إدارتها وطبيعة علاقتها مع الجهات الرسمية وطبيعة المشاكل التي تعاني منها.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات لعل أهمها إعتماد المبادئ التعاونية عند تأسيس الجمعيات التعاونية الزراعية والتركيز على حرية الإنتماء والإدارة الديمقراطية وعدم جعل هذه الجمعيات تحت وصاية الجهات الرسمية أو غيرها.

**الكلمات الدالة:** التعاون، مبادئ التعاون، الجمعيات التعاونية الزراعية، الإدارة الديمقراطية.

**المقدمة:**

لعبت الجمعيات التعاونية الزراعية دوراً هاماً في التنمية الزراعية، في الدول النامية لاسيما في الفترة الماضية التي اتسمت بقدر كبير من تدخل المؤسسات الحكومية والعامة في الأنشطة الاقتصادية الإنتاجية والخدمية، وفي رسم السياسات والخطط التنموية، وفي مجالات التسويق والتسعير، حيث كانت هذه الجمعيات من أهم الأدوات التنظيمية والتنفيذية والرقابية.

وبالرغم من النجاحات التي حققتها الجمعيات التعاونية الزراعية، إلا أن اعتمادها الكبير وارتباطها المباشر بالجهاز الحكومي قد أضر كثيراً بمصداقيتها كتنظيمات شعبية طوعية تعمل

* عضو هيئة التدريس بكلية الزراعة – جامعة طرابلس

وفق الأسس والمبادئ الدولية للحركة التعاونية ، ومدى استقلاليتها واعتمادها على الذات مؤسسياً وتنظيمياً وإدارياً وتمويلياً، ومن ثم فقد ظهرت الجمعيات التعاونية الزراعية ككيانات هزيلة ضعيفة الأداء غير قادرة على الاستقلالية والاعتماد على الذات.

إن تفعيل دور الجمعيات التعاونية الزراعية يعد من أهم السياسات التي تساهم في تحسين وتنمية القطاع الزراعي، حيث أثبتت الجمعيات التعاونية الزراعية في العديد من الدول أنها أجهزة قادرة على المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، كما أنها مؤسسات لتجميع قدرات وإمكانيات المزارعين وتعبئتها في القطاع الزراعي لدعم الاقتصاد الوطني، وتجدر الإشارة الى أن الديمقراطية هي أهم مبدأ يميز الجمعيات التعاونية الزراعية عن أي نظام اقتصادي أو اجتماعي آخر، حيث تعتبر الديمقراطية عنصرا أساسيا من عناصر التعاون. وهكذا فإن السمات المميزة لتنظيم الأعمال التعاونية الزراعية يمكن أن تعزى على أساسها الديمقراطي.

**مشكلة الدراسة:**

تعد حركة الجمعيات التعاونية الزراعية فاقدة المعنى في أحضان الروتين الإداري والفساد والاستبداد بسبب غياب الركيزة الأساسية لها وهي النظام الديمقراطي وإتخاذ مبدأ ديمقراطية الإدارة كأحد مبادئ الفكر التعاوني وبالتالي تكون عاجزة عن تحقيق أهدافها. وهو ما يفقدها إمكانية ذاتية قادرة على أن تجعلها محركا قويا لدعم القطاع الزراعي وتنميته.

وتكمن مشكلة الدراسة في كيفية عمل الجمعيات التعاونية الزراعية في الدول النامية، ويمكن تجسيد المشكلة حول التساؤلات التالية:

1. هل تدار الجمعيات التعاونية الزراعية وفقاً لمبادئ التعاون؟
2. هل يدرك أعضاء الجمعية التعاونية الزراعية مبادئ الديمقراطية في إدارة جمعيتهم؟
3. هل يتم تطبيق مبدأ ديمقراطية الإدارة في عمل الجمعيات التعاونية الزراعية؟
4. ما هي علاقة الدولة بعمل الجمعيات التعاونية الزراعية، هل هي الرعاية أم الوصاية؟

**أهداف الدراسة:**

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في دراسة مبدأ ديمقراطية الإدارة في الجمعيات التعاونية الزراعية في الدول النامية، ويتحقق هذا الهدف من خلال الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على مدى حرية الجمعيات التعاونية الزراعية في اختيار تشريعاتها التعاونية الزراعية وأشكال تمويلها الذاتي.
2. التعرف على النمط التعاوني الزراعي للجمعيات التعاونية الزراعية، هل هو نمط موجه أو ديمقراطي.

3. التعرف على آلية تنظيم الجمعيات التعاونية الزراعية في تداول المراكز القيادية فيها.
4. التعرف على علاقة الحكومة بالجمعيات التعاونية الزراعية.
5. التعرف على الأنشطة الفعالة في مجالات التدريب والتأهيل والتوعية للمزارعين التعاونيين.
6. محاولة تشخيص المعوقات التي تواجه عمل الجمعيات التعاونية الزراعية.

**أهمية الدراسة:**

تنبع أهمية الدراسة من أهمية الدور الذي تلعبه الجمعيات التعاونية بشكل عام والجمعيات التعاونية الزراعية بشكل خاص في تنمية وتطوير النشاط الاقتصادي الزراعي والعام من خلال المساهمة في الاقتصاد الوطني. وتتجسد أهمية الجمعيات التعاونية الزراعية من خلال حجم الرعاية التي تحظى بها عالمياً في كل دول العالم سواء أكانت متقدمة أم نامية أم في طريقها للنمو، وتصبح أهمية الجمعيات التعاونية الزراعية مضاعفة في الدول التي تستورد الغذاء ولا تملك مقومات تحقيق الأمن المائي والغذائي، رغم امتلاكها المقومات الأساسية لتحقيق نسبة لا يستهان بها من هذه الأهداف، إن ضعف وغياب دور الدولة، يجعل الزراعة في قبضة القطاع الخاص فقط مما يؤدي إلى احتكاره والتلاعب في السوق الزراعي وفرض الأسعار غير الحقيقية على منتجاته.

**أسلوب الدراسة:**

اعتمدت الدراسة على البيانات المتاحة حول الجمعيات التعاونية الزراعية في الدول النامية في المراجع والدراسات السابقة والنشرات المختلفة الرسمية المنشورة للتعرف على واقع هذه الجمعيات، ولمعرفة أهم العراقيل والمشاكل التي تواجهها. وبعد تحليل البيانات النوعية وتفسير النتائج والاعتماد على الأسلوب التحليلي الوصفي تم التوصل إلى عدد من الاقتراحات والتوصيات التي يتأمل منها أن تدعم مسيرة الجمعيات التعاونية الزراعية.

**الدراسات السابقة:**

1. **دراسة (السروجي:** 2015):

هدفت هذه الدراسة إلى الإسهام في إصلاح وتطوير قطاع التعاونيات في فلسطين، وسعت إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها وصف واقع الحركة التعاونية وأهدافها ونشاطاتها وتطورها ومراجعة الأدبيات المتوفرة حول القضايا المتعلقة بتطوير قطاع التعاونيات في فلسطين، ومن أهم تلك القضايا الإطار القانوني والإجراءات التنظيمية، والشبكات الداعمة للقطاع، وقضايا أخرى تتعلق بتنمية القطاع التعاوني وتطويره. واستخدمت الدراسة منهجاً شمولياً للوصول إلى عملية إصلاح قطاع التعاونية في فلسطين مع التركيز على إصلاح

الإطار القانوني والترتيبات المؤسسية والتنظيمية للرقابة وتقديم الدعم لهذا القطاع الهام، وركزت الدراسة على البحث المكتبي ومراجعة الدراسات السابقة، إضافة إلى العديد من المقابلات مع مسؤولين حكوميين والجهات ذات العلاقة بالتعاونيات. وبعد تجميع البيانات تم تحليلها بالطرق الوصفية، كما تم استخدام التحليل الرياضي (SWOT Analysis) للوقوف على أوجه القوة والفرص والتهديدات التي تواجه التعاونيات. وتوصلت الدراسة إلى العديد من الاستنتاجات وخرجت بعدد من التوصيات كالاستفادة من تجارب الدول الأخرى والاستثمار بشكل أكبر في القطاع التعاوني، والبحث عن أنشطة وقطاعات جديدة يمكن تأسيس التعاونيات فيها كالتأمين والمهن والحرف اليدوية.

2. **دراسة** (Saeed، 2015):

أوضحت الدراسة أن المنظمات غير الحكومية مثل الجمعيات التعاونية ليس لها أي دور يذكر في المساهمة في الإنتاج والتنمية الاقتصادية. حيث أنه من المفترض أن تساعد الحكومة في تنفيذ برنامج مصايد الأسماك في المنطقة الشرقية في ليبيا. فالجمعيات التعاونية الزراعية سمة هامة من سمات القطاع الزراعي إلا إنه وفقاً لنتائج الدراسة التي توصل إليها الباحث أن دور الجمعيات التعاونية في مصايد الأسماك الصغيرة غير فعال، وأن جمعيات الصيد التعاونية الموجودة غالباً ما تدار في مجموعات صغيرة، وهي تدار بسوء تنظيم، وتفتقر إلى التمويل وليس لها أي أثر ملموس على الصيادين ومجتمعاتهم المحلية. ولا تلعب المؤسسات الاقتصادية حالياً أي دور في قطاع مصايد الأسماك. وتقع مسؤولية صنع القرار على عاتق الحكومة وحدها. وتعاونيات مصايد الأسماك قليلة، فلم تتجاوز نسبة الصيادين المسجلين في فترة الدراسة بين عامي 2011-2012 ما نسبته 10 ٪ من إجمالي المبحوثين وأن 90 ٪ من عينة الدراسة لم يكونوا مسجلين في أي جمعية تعاونية أو أي مجتمع تعاوني. فقد أكد غالبية المبحوثين أنهم لم يكونوا على علم بوجود هذه الجمعيات والبعض أكد أنها مضيعة للوقت والبعض الآخر أكد أنه لا توجد قيادة جيدة لها.

3. **دراسة** (**شحاتة**: 2009):

تتلخص مشكلة الدراسة في عدم وضوح الرؤية في تحديد مفهوم التعاون والمنظمات التعاونية وتوصيفها علمياً وتحديد اختصاصها المعرفي وعدم معرفة أن المنظمات التعاونية تتميز بمجموعة من المبادئ تجعلها تختلف عن باقي منظمات الأعمال وانعكاس ذلك على نشاط المنظمات التعاونية. وتظهر أهمية الدراسة في سعيها لبيان مفهوم التعاون

والمنظمات التعاونية وإظهار الدور الاقتصادي والاجتماعي. وهدفت الدراسة إلى تقصي مفهوم التعاون وتوصيفه علمياً وتحديد اختصاصه ومجاله المعرفي. وتقوم فرضية الدراسة على أن التعاون اختصاص وحقل معرفي في مجال بحثه المنظمات التعاونية، وأن المنظمات التعاونية هي منظمات أعمال تتميز بالمبادئ التعاونية التي تجعلها تختلف عن باقي منظمات الأعمال. وتوصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات لعل من أهمها إشعار المخططين الاستراتيجيين وواضعي السياسات العامة المستقبلية بأهمية القطاع التعاوني والمنظمات التعاونية، و ضرورة تحجيم تدخل الحكومة في شؤون إدارة النشاط التعاوني العام وعدم السعي لجعل المنظمات التعاونية واجهات سياسية للحكومة أو لغيرها.

4. **دراسة (العقيدي: 2005):**

ركزت الدراسة على أن التعاون نظام اقتصادي – اجتماعي ظهر أثر الثورة الصناعية التي حدثت في أوروبا خلال القرن الثامن عشر. ومن أهداف النظام التعاوني الزراعي أن يتم النهوض بمستوى الإنتاج الزراعي لتلك الوحدات الاستثمارية، التي تقع تحت مفهوم الجمعيات التعاونية الزراعية والمزارع الجماعية. وتقسم الجمعيات التعاونية الزراعية إلى عدة أنواع منها: جمعيات التعاون للإنتاج الزراعي، والتوريد الزراعي، والتسليف، والتسويق، والتصنيع، والتأمين، وقد تكون متعددة الأغراض، فضلاً عن كثير من الأنواع الأخرى. وناقشت الدراسة مواضيع عديدة منها دور الجمعيات التعاونية الزراعية، وأسس عملها، وأهدافها، والمشاكل التي تعاني منها. وقدمت الدراسة عددا من الاقتراحات التي ركزت على أنه لإنجاح عمل هذه الجمعيات التي تعمل وفقاً للأسس الاقتصادية، يتطلب الأمر إجراء حملات إرشادية تهدف إلى توعية المزارعين والمستثمرين بأهمية دور الجمعيات التعاونية الزراعية على مستوى الفرد والمجتمع، وأن تقوم الدولة بمنح التسهيلات في بادئ الأمر، كالأولوية في الحصول على مستلزمات الإنتاج الزراعي، إضافة إلى أسلوب عملية الدفع كأن تكون بالآجل وبضمانة أعضاء الجمعية، وغيرها من المستجدات الأخرى التي تسهل عملها.

**التعريفات الإجرائية:**

التعاون: هو فلسفة المفاهيم النظرية والممارسات العملية التي تؤمن بها جماعة مستقلة من الأشخاص يتحدون اختيارياً لتلبية احتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وتطلعاتهم المشتركة، من خلال الملكية الجماعية لمشروع تتوفر فيه ديمقراطية الإدارة والرقابة (Roy: 1981, peg 6).

**الجمعية التعاونية:** مجموعة من الأفـراد يواجهون مشكلة بوصفهم منتجين أو مستهلكين، يكونون الجمعية فيما بينهم، ويسجلونها قانوناً لدى الجهات المختصة بالدولة، ويحددون لها غرضاً اقتصادياً أو أكثر، ويسهمون في تمويلها، ويتعاملون معها، ويديرونها، ويراقبون أعمالها، ويقتدون بمزاياها ويتحملون مخاطرها، وذلك بالسير على المبادئ التعاونية. وتستند التعاونيات على قيم الاعتماد على النفس، والديمقراطية، والمساواة والعدالة والتضامن ووفقاً للتقاليد التي أرساها مؤسسو التعاونيات، فإن أعضاء التعاونيات يؤمنون بالقيم الأخلاقية للأمانة والصراحة والمسؤولية الاجتماعية، والاهتمام بالآخرين.

**الجمعية التعاونية الزراعية:** هي وسيلة منظمة من وسائل التنظيم الاجتماعي تقوم بإدارة الأعمال الاقتصادية الزراعية، يساهم فيها ويملكها ويديرها بعض الأعضاء التعاونيين الزراعيين أو الذين تتصل مهنتهم بالزراعة.

**الإدارة الديمقراطية:** هي إدارة مجموعة من الأفراد لأنفسهم بأنفسهم، وحل قضاياهم بنفسهم دون وصاية من أحد.

**المناقشة**

تحظى المشروعات التعاونية الزراعية باهتمام كبير في معظم دول العالم، لأنها تهدف لتحسين أوضـاع المزارعين اقتصادياً واجتماعياً، من خلال تعزيز التكاثف والمشاركة المتبادلة لتحقيق هدف مشترك، وتحسين الخدمة والمعيشة للمزارعين، فهذه المشروعات تجمع عدداً من المزارعين في ظل غطاء قانوني معين، لتحسين أوضاعهم الاقتصادية والاجتماعية من خلال تبادل المنافع واستثمارها في سلع وخدمات محددة. ويختلف العمل التعاوني الزراعي عن العمل الخيري أو التجاري، في أنه يتوجه لجميع المزارعين وفق صيغة تعاونية زراعية للإسهام في تحسين احتياجات بعضهم بعضاً وتحقيق أهدافهم وتطلعاتهم دون الرضوخ لواقع يفرض عليهم.

وللعمل التعاوني الزراعي منذ نشأته، مبادئ وأسس مقننة لا يحيد عنها. ويسعى العمل التعاوني الزراعي أن يكون نظاماً اقتصادياً واجتماعياً لتحسين مستوى المعيشة والخدمة المستهدفة للمزارعين من خلال تقديم الخدمات المتنوعة، والقضاء على الاستغلال لبعض الخدمات والسلع واحتكارها ومحاربة الغش والتلاعب والإسهام في التنمية الاقتصادية بالتخفيف عن الدول في النفقات والمصروفات وزيادة إنتاج المزارعين، وإبعاد الوسطاء وتأمين مختلف الخدمات وتنمية القيم والأخلاق الفاضلة بين أفراد المجتمع (الشهري: 2014، ص33).

**مبادئ التعاون:**

يعتمد العمل التعاوني الزراعي على مجموعة من المبادئ الأساسية للتعاون قررها الحلف التعاوني الدولي سنة 1937 وأعاد التأكيد عليها في مؤتمره الذي انعقد في مدينة مانشستر سنة 1995 بمناسبة مرور 100 سنة على تأسيسه، وهذه المبادئ تشكل الخطوط التوجيهية التي تتيح للتعاونيات وضع قيمها موضع التطبيق العملي والتي يجب أن تلتزم بها جميع الجمعيات التعاونية في العالم. ومبادئ التعاون السبعة هي ما يأتي (Zeul; 2004, peg 9):

**المبدأ الأول:** العضوية المتاحة للجميع.

**المبدأ الثاني:** ديمقراطية الإدارة والمراقبة.

**المبدأ الثالث:** المشاركة الاقتصادية من جانب الأعضاء.

**المبدأ الربع:** الاستقلال الذاتي.

**المبدأ الخامس:** التعليم والتدريب والإعلام.

**المبدأ السادس:** التعاون بين التعاونيات.

**المبدأ السابع:** الالتزام بتنمية المجتمعات المحلية.

**أهمية التعاون:**

أسهمت التعاونيات إسهاماً يعتد به في النمو الاقتصادي في جميع أنحاء العالم، وتؤكد تقارير الأمم المتحدة أن المنشآت التعاونية تضمنت أسباب العيش لما يزيد عن 3 مليارات نسمة، وتضم التعاونيات اليوم قرابة المليار فرد بين أعضائها بالمقارنة بحوالي 184 مليون فرد في سنة 1960. وتستأثر التعاونيات بحوالي 100 مليون وظيفة، وتتمتع بأهمية اقتصادية بالغة في عدد كبير من الدول حيث تقدم المواد الغذائية والإسكان والتمويل كما تقدم مجموعة واسعة من الخدمات للمستهلكين (العتيبي: 2007، ص28).

إن المنهج التعاوني في التنمية هو الأقرب صلة بالتنمية المستدامة حيث يعتبر الحفاظ على السلامة البيئية ومراعاة حقوق الأجيال القادمة من الموارد الطبيعية أحد المرتكزات التي ترتكز عليها التعاونيات، كما أن الأسلوب التعاوني هو أنجح الأساليب لتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية لأنه يلتزم بمبادئ وقواعد تحول دون الاستغلال وتؤمن متطلبات تنمية المجتمع في رفع مستوى المعيشة وزيادة الإنتاج وتأمين الخدمات اللازمة للإنتاج والتوزيع، كما تؤمن الخدمات الاجتماعية الأخرى للوصول إلى مستوى حياة أفضل لأفراد المجتمع وأعضاء التعاونيات.

ويتميز المنهج التعاوني في التنمية بأنه لا يتحرك بدافع الربح، ولكنه يتحرك بدافع الحاجات التنموية، الأمر الذي يترتب عليه ضرورة استخدام الموارد المتاحة بكفاءة عالية.

كما أن المنهج التعاوني هو الأقرب لمفهوم التنمية البشرية. فالتعاونية تقوم على تجميع الجهود الصغيرة والأموال القليلة في كيان تعاوني كبير يقوم على استخدام هذه الجهود والأموال دون أن يلغي الصفة الخاصة للملكية، وهي بذلك تحقق وفورات الحجم ومزايا الإنتاج الكبير بالرغم من ضآلة المشاركات الفردية، ومن ثم لا يقف ضعف المساهمات وقلة المدخرات عائقاً أمام التعاونية في ظل توسيع قاعدة المشاركة. بالإضافة إلى ما سبق فإن للجمعيات التعاونية الزراعية دورا في تحقيق الأمن الغذائي من خلال العمل على زيادة الإنتاج الحيواني والداجني باعتباره من المصادر الرئيسة للبروتين الحيواني، وذلك يأتي من خلال قيامها بتوفير التمويل اللازم للمنتجين والمربين والصيادين لشراء مستلزماتهم الإنتاجية، وكذلك تقديم التسهيلات التسويقية والتخزينية لهم حتى يمكنهم تصريف إنتاجهم بأسعار مناسبة تؤدي إلى زيادة دخولهم، هذا علاوة على دور الجمعيات في تجميع وتنمية المدخرات للأعضاء المندرجين في عضويتها، وهكذا فإن الجمعيات التعاونية الزراعية سواء أكانت متعددة الأغراض أو متخصصة تعتبر منظمات حيوية وفاعلة للتنمية الزراعية، كما للتعاونيات دور بارز في تقديم خدمات الإرشاد الزراعي وعقد ندوات التوعية الشاملة للمزارعين وتعريفهم بأحسن طرق الخدمة وأنسب المعاملات الزراعية وأحدث الأساليب العلمية والفنية في الزراعة وكثير من أنشطة التدريب والحرف الزراعية واليدوية وتنمية مهارات المزارعين والمرأة الريفية. وعموماً، يمكن إدراج أهمية التعاون بالنقاط التالية (مركز الاستثمار والتمويل التعاوني: 2016، ص10):

أ / التشجيع على التكافل وبث روح التعاون بين أفراد المجتمع وخلق علاقة استراتيجية بينهم.

ب / المساهمة مع المكونات الاقتصادية الأخرى في ضمان استقرار المعروض من السلع والخدمات.

ج / العمل على رفع مستوى معيشة الأعضاء المنتمين إلى الجمعية التعاونية الزراعية كحلقة من حلقات النظام الاقتصادي في الدولة.

د / تشجيع وتحفيز الاستثمارات الوطنية، والمساهمة في الناتج المحلي الإجمالي.

ه / المساعدة في تقليل مستوى البطالة من خلال تشغيل الأيدي العاملة.

**بعض مؤشرات التعاون الزراعي حول العالم:**

تنتمي وتعمل أعداد كبيرة من السكان كأعضاء في المنظمات والجمعيات التعاونية في جميع أنحاء العالم وتشير إحصائيات الاتحاد التعاوني العربي إلى وجود 40 ألف جمعية تعاونية تضم في عضويتها أكثر من 16 مليون عضو تعاوني في مختلف أنواع التعاون، وتبلغ نسبة الجمعيات التعاونية الزراعية منها 43 ٪ . لقد تزايدت عضوية الجمعيات التعاونية

الزراعية في جميع أنحاء العالم بنسبة 100 ٪ بعد سنة 1960، ففي الاتحاد الأوروبي تشكل الجمعيات التعاونية الزراعية أهم قطاع تعاوني من حيث عدد الجمعيات التعاونية الزراعية الأعضاء فيه، البالغة 44200 جمعية تعاونية زراعية وهي تعادل 43.6 ٪ من مجموع الجمعيات التعاونية بأنواعها. وتضم الجمعيات التعاونية الزراعية ما مجموعه 14 مليون عضو وزهاء 720000 موظف. وقدر رقم أعمالها السنوي بحوالي 15 مليار دولار أمريكي. وبصورة إجمالية بلغت حصتها السوقية من المدخلات الزراعية نسبة 55 ٪ وحصتها من المخرجات 60 ٪ .

وفي اليابان تبيع تعاونيات التسويق الزراعي ما نسبته 95 ٪ من الأرز. في حين توفر التعاونيات الزراعية الفنلندية نسبة 79 ٪ من الإنتاج الزراعي ونسبة 31 ٪ من إنتاج الغابات. وفي الولايات المتحدة الأمريكية أدرجت أربع عشر جمعية تعاونية زراعية على قائمة Fortune 500 وهي قائمة تضم أكبر الشركات في السوق الأمريكي. ففي الأرجنتين هناك أكثر من 17941 جمعية تعاونية ينتمي لعضويتها 9.1 ملايين عضو. وفي بلجيكا هناك أكثر من 30 ألف منظمة تعاونية. وفي كندا كل فرد من 3 أفراد هو عضو في جمعية تعاونية بمعنى أن 33 ٪ من السكان هم تعاونيون وقد تجاوز عدد الأعضاء في التعاونيات بمقاطعة كيوبيك أكثر من 5 ملايين عضو وهو ما يقارب نصف سكان المقاطعة. وفي كولومبيا فإن أكثر من 3.3 ملايين شخص أعضاء في التعاونيات. وفي كوستاريكا ينتمي أكثر من 10 ٪ من السكان كأعضاء في التعاونيات. وفي فنلندا فإن مجموعة (Finland's – Group) تضم في عضويتها 1.4 مليون عضو وهذا يمثل 62 ٪ من الأسر الفنلندية. وفي ألمانيا هناك 20 مليون شخص أعضاء في المنظمات والجمعيات التعاونية، وهو رقم يقترب من ربع عدد السكان. وفي كينيا فإن فرداً من كل 5 أفراد عضو في جمعية تعاونية. وتشير الإحصائيات الكينية إلى أن 59 مليون مواطن كيني مستفيدون بشكل مباشر و20 ملايين مواطن مستفيدون بشكل غير مباشر يجنى رزقهم من خلال التعاونيات. أما في الهند فإن أكثر من 239 مليون شخص أعضاء في جمعيات ومنظمات تعاونية. وفي ماليزيا فإن 5.5 مليون شخص أو 20 ٪ من مجموع السكان أعضاء في جمعيات ومنظمات تعاونية. وفي سنغافورة فإن 50 ٪ من السكان (1.6 مليون شخص) أعضاء في جمعيات ومنظمات تعاونية. وفي الولايات المتحدة الأمريكية فإن كل 4 من 10 أفراد أعضاء في جمعيات ومنظمات تعاونية.

أما من حيث المشاركة الفعالة والكبيرة للتعاونيات على المستوى العالمي، ففي بنين قدمت تعاونيات الإدخار والائتمان 16 مليون دولار كقروض في المناطق الريفية. وفي البرازيل

شاركت الجمعيات التعاونية الزراعية في إنتاج 72 ٪ من إنتاج القمح،و 43 ٪ من فول الصويا، و39 ٪ من الحليب، و 38 ٪ من القطن، و21 ٪ من البن و16 ٪ من الذرة، بالإضافة إلى تصدير منتجات زراعية إلى الولايات المتحدة الأمريكية بأكثر من 1.3 مليار دولار. وفي بوليفيا فإن تعاونية (CIN) تعاملت بأكثر من 25 ٪ من المبالغ المرصودة للتسليف والإقراض. وفي كندا شاركت التعاونيات الزراعية في عمليات إنتاج 35 ٪ من سكر Maple من جملة إنتاج السكر في العالم. وفي كولومبيا شاركت التعاونيات بنسبة 5.25 ٪ من الناتج المحلي الإجمالي، وتوفر التعاونيات الزراعية 33.78 ٪ من البن الكولومبي. وفي قبرص قامت التعاونيات بمعالجة 35 ٪ من جميع عمليات تسويق المنتجات الزراعية. وكانت التعاونيات الزراعية الفنلندية مسؤولة عن 74 ٪ من منتجات اللحوم و 96 ٪ من منتجات الألبان و 50 ٪ من إنتاج البيض و 34 ٪ من منتجات الغابات. أما في هنغاريا (المجر) فالتعاون مسؤول عن 14.4 ٪ من المواد الغذائية ومبيعات التجزئة. وفي اليابان بلغت مساهمة التعاونيات 90 مليار دولار وتضم 91 ٪ من جميع المزارعين في اليابان. وفي كينيا فإن التعاونيات مسؤولة عن 45 ٪ من الناتج المحلي الإجمالي و 31 ٪ من الودائع والمدخرات الوطنية، و 70 ٪ من سوق البن،و 76 ٪ منتجات الألبان، و95 ٪ من القطن. أما في كوريا فتضم التعاونيات الزراعية في عضويتها أكثر من 2 مليون مزارع (90 ٪ من مجموع المزارعين)، بناتج إجمالي بلغ 11 مليار دولار، وتشارك التعاونيات الكورية في عمليات صيد الأسماك بحصة بلغت 71 ٪ من السوق. أما التعاونيات الزراعية النرويجية فهي مسؤولة عن 99 ٪ من إنتاج الحليب، وتضم 25 ٪ من عملاء السوق، كما تحظى بالمشاركة في عمليات مصائد الأسماك بنسبة 8.7 ٪ من إجمالي الصادرات النرويجية، 76 ٪ من إنتاج الأخشاب، وأن 1.5 مليون شخص من 4.5 ملايين نرويجي أعضاء تعاونيون، بمعنى واحد من كل ثلاثة مواطنين. وفي بولندا فإن التعاونيات الزراعية مسؤولة عن 75 ٪ من إنتاج الألبان. وفي سلوفينيا فإن التعاونيات المشاركة في العمليات الزراعية مسؤولة عن 72 ٪ من إنتاج الحليب، 79 ٪ من الماشية،و 45 ٪ من القمح و77 ٪ من إنتاج البطاطس. وفي المملكة المتحدة يمثل التعاون الزراعي والائتماني حوالي 40 ٪ من إجمالي النشاط. وفي الأورغواي تنتج التعاونيات الزراعية 90 ٪ من إجمالي إنتاج الحليب، و34 ٪ من العسل و 30 ٪ من القمح ويتم تصدير الإنتاج إلى أكثر من 40 دولة في جميع أنحاء العالم. أما في الولايات المتحدة الأمريكية فإن حوالي 30 ٪ من منتجات المزارعين يتم تسويقها من خلال 3400 مزرعة مملوكة للتعاونيات (فارس: 2015، ص ص498 – 499).

**دور حكومات الدول النامية في دعم النشاط التعاوني الزراعي:**

يعد وجود ونشر الحركة التعاونية الزراعية في الدول النامية من أهداف السياسة العامة الوطنية، حيث أدركت الحكومات المختلفة أهمية التعاون الزراعي كإحدى الوسائل الفعالة في وسط الوسائل الأخرى لتحقيق التنمية، خاصة وأن التعاون الزراعي بحكم جوهره وطبيعته ومبررات نشأته، لا ينتمي أو يتعصب إلى نظرية سياسية أو فلسفة معينة، وإنما يسعى ويعمل لخدمة المزارع وحماية المزارعين من الاستغلال. ويتوقف نجاح الجمعيات التعاونية الزراعية إلى حد كبير على مدى دقة وشمول عمليات البحث أو الدراسة التي قد تسبق عملية تكوينها أو إنشائها، فكلما تعددت النواحي التي تمسها عمليات البحث أو الدراسة من ناحية، وكلما كانت الدقة والأمانة هما رائدا للقائمين بالإشراف على هذه العمليات أو تنفيذها من ناحية أخرى، كلما أمكن تجنب الكثير من الأخطاء والقضاء على الكثير من العوامل الهدامة، التي تسببت في فشل عشرات، بل مئات الوحدات من الجمعيات التعاونية الزراعية. ولا تقتصر النتائج السيئة لفشل العمل التعاوني الزراعي على مجرد الخسارة المادية أو الأدبية التي قد تلحق بالأعضاء المنضمين للعمل التعاوني الزراعي بصورة مباشرة فحسب، بل إنها كثيراً ما قد تتعدى ذلك أيضاً إلى إشاعة جو من عدم الثقة في مدى قدرة الجمعيات التعاونية الزراعية على تحقيق أهدافها ومن شأن مثل هذا الأمر أو ذاك أن يؤدي في النهاية إلى عزوف الأفراد أو الهيئات عن مساندة الحركة التعاونية الزراعية أو تعضيدها. من ناحية أخرى قد يؤدي ذلك إلى نجاح التجار أو الوسطاء الرأسماليين في التشهير أو التنديد بقدرة الجمعيات التعاونية الزراعية في تحقيق أهدافها. هذا ما حدث للحركة التعاونية الزراعية في العديد من الدول النامية،. ونتيجة للتجارب الخاطئة بقيام جمعيات تعاونية زراعية ضعيفة أو على أسس غير سليمة وغير علمية وبعيدة عن الواقع، وخاصة في التعاون الزراعي، فقد فقدت الجمعيات التعاونية الزراعية الكثير من الفرص التي كانت كفيلة بتغيير الواقع التعاوني الزراعي والقيام بالدور المتوقع منها في التنمية.

إن الجمعيات التعاونية الزراعية لم تحظى بالاهتمام الجاد من قبل حكومات الدول النامية، ولم تقم الحكومات ممثلة في وزارات الزراعة بدورها بصفتها المسؤول الرئيس على دعم وتفعيل هذه الجمعيات، حيث إنه لم توضع استراتيجيات دعم حقيقي للجمعيات التعاونية الزراعية، مثلما لم يتم وضع خطط للقيام بدورات توعية وتدريب وتأهيل للأعضاء التعاونيين الزراعيين أو دورات توعية للمزارعين، لتعريفهم بمدى أهمية

الجمعيات التعاونية الزراعية في دعمهم المادي والمعنوي، سواء بالمساهمة في تخفيض تكاليف الإنتاج والمساهمة في تسويق منتجاتهم، أو في حل المشاكل التي تواجههم بشكل عام، كما أن تلك الدول لا تقوم بدعم الجمعيات التعاونية الزراعية بأي أنشطة خدمية غير زراعية مثل الإسكان والتعليم والصحة (عبد الظاهر، 2010، ص5).

إن المزارعين يدركون مدى أهمية الدور الذي تقوم به الجمعيات التعاونية الزراعية في النهوض بالقطاع الزراعي وتنميته، حيث ساهمت تلك الجمعيات بدور كبير في معظم الدول النامية والمتقدمة في رفع المستوى الاقتصادي والاجتماعي للمزارعين من جهة، ومنعت استغلال المستهلك من جهة أخرى، فوفرت له منتجات زراعية بأسعار مناسبة وجودة عالية، مثلما وفرت له فرصاً تسويقية لمنتجاته لا يشوبها الاستغلال أو التلاعب كما يفعل الوسطاء والتجار والمرابين وهذا يبين أن الجمعيات التعاونية الزراعية عامل قوي للتعاون بين المزارعين لتخفيض تكاليف الإنتاج والرقي بجودته الغذائية.

لقد فشلت حكومات الدول النامية في خلق دور حقيقي للجمعيات التعاونية الزراعية، حيث لم تكن هناك برامج توعية كافية تساعد فعلياً على نجاح هذه الجمعيات.

لقد تخلت الدول النامية عن مهامها تجاه القطاع التعاوني الزراعي على الرغم من تأكيد المزارعين على أن الجمعيات التعاونية الزراعية تعتبر الطريق الآمن لمواجهة تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية الطاحنة في جانب الأمن الغذائي وتوفير الغذاء (أبو زيد، 2012، ص115).

**الجمعيات التعاونية الزراعية والنظام الديمقراطي والمبادئ التعاونية:**

الإدارة الديمقراطية هي من أهم مبادئ ومعالم نظام التعاونيات، والمعروف أن التعاونيات في النهاية هي جزء من المجتمع الذي تتواجد فيه، تؤثر وتتأثر، وتختلف قدرتها على التأثير أو التأثر إعتماداً على العديد من الاعتبارات كالمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

لقد بينت الحقائق أن نظام الجمعيات التعاونية الزراعية وإدارتها في الدول النامية بعيد جداً عن تطبيق معظم المبادئ السبعة التي اعتمدها الحلف التعاوني الدولي، فالجمعيات التعاونية الزراعية في تلك الدول لم تعط لها الفرصة لتحقيق أي مبدأ من مبادئ التعاون السابق ذكرها في هذه الورقة، وذلك بسبب الفساد الإداري والمالي بها (رضا، 2013، ص165).

**المشاكل التي تعاني منها الجمعيات التعاونية الزراعية في الدول النامية:**

1. تدخل الحكومة ممثلة بالجهات الرسمية العاملة في القطاع الزراعي بشؤون وأعمال

الجمعيات التعاونية الزراعية.

2. فرض الوصاية الاجتماعية من قبل المتنفذين في المناطق على الجمعيات التعاونية الزراعية واستغلالها والتدخل في إدارتها وأعمالها ومحاولة التحكم بمواردها.

3. عدم استيعاب أعضاء الجمعيات التعاونية الزراعية للمنهج التعاوني الزراعي ومبادئه وصيغ عمله.

4. ضعف دور الجهات الرسمية المشرفة على التعاون الزراعي في التوعية والتدريب والتأهيل وتقديم المساعدة للجمعيات التعاونية الزراعية التي يشرفون عليها.

5. انعدام دور الكوادر الوظيفية المساعدة في عمل الجمعيات التعاونية الزراعية كالمحاسب والإداري ومسؤول المخازن والمشتريات وغيرهم.

6. إنعدام الخدمات الزراعية المقدمة للجمعيات التعاونية الزراعية وتسرب مستلزمات الإنتاج الزراعي المدعومة إلى القطاع الخاص.

**أهمية الإدارة الديمقراطية في نجاح العمل التعاوني الزراعي:**

ينص المبدأ الثاني من مبادئ العمل التعاوني على أن التعاونيات منظمات ديمقراطية يديرها أعضاؤها الذين يشاركون في صياغة السياسات وصنع القرارات، ويتساوى الأعضاء في التعاونية الزراعية الواحدة في حقوق التصويت وفق قاعدة (صوت واحد للعضو الواحد). وتسود الديمقراطية أيضاً في تنظيم تعاونيات المستوى الأعلى، فالتعاونية الزراعية الواحدة لها صوت واحد في الاتحاد التعاوني الزراعي المحلي أو المجلس التعاوني الزراعي المحلي لمنطقة أو أقليم معين، والاتحاد التعاوني الزراعي المحلي أو المجلس التعاوني الزراعي المحلي له صوت واحد في الاتحاد التعاوني الزراعي العام أو المجلس التعاوني الزراعي العام على مستوى الدولة، والدولة لها صوت واحد في الحلف التعاوني الدولي.

إن مبدأ الديمقراطية هو أحد المبادئ الأساسية التي يقوم عليها التعاون، فعندما يعتمد الأعضاء على مواردهم الخاصة في تكوين رأس المال اللازم لإقامة جمعيتهم التعاونية، ويرفضوا أن يقترضوا من أشخاص خارج دائرتهم، وذلك حتى لا يقعوا في ذل الاستدانة ويفقدوا إرادتهم الذاتية في تسيير شؤون جمعيتهم. إن اتفاقهم على مبدأ لكل عضو صوت واحد في إدارة الجمعية التعاونية الزراعية، وأن جميع الأعضاء الذين تتكون منهم الجمعية متساوون في الحقوق سواء في ذلك الرجال أم النساء، وأن إدارة الجمعية التعاونية الزراعية يجب أن توضع في أيدي أشخاص منتخبين بواسطة الأعضاء دورياً، هو عين التطبيق العملي لمبدأ الديمقراطية في العمل التعاوني الزراعي. بل يذهب رواد ومفكري

التعاون إلى أبعد من هذا فيرون أن مبدأ الديمقراطية ليس نوعاً من إدارة الجمعية التعاونية فقط وإنما هو إعلان لحقوق الإنسان.

إن الجمعيات التعاونية تعتبر نماذج مصغرة للمجتمع الإنساني الكبير، ومن أهم مبادئها المساواة بين الأعضاء، وهي لضمان هذا المبدأ تحرص على تطبيق مبدأ أن لكل عضو صوتاً واحداً مهما كان عدد الأسهم التي يمتلكها، وهذا يختلف تمام الإختلاف عن الشركات الرأسمالية فإن للعضو فيها يحق أن يكون له عدد من الأصوات يقل أو يكثر تبعاً لما يمتلكه من أسهم.

وتظهر المساواة بين الأعضاء في الجمعيات التعاونية الزراعية بوضوح عندما ينضم أعضاء جدد إلى الجمعية التعاونية الزراعية، فإن الشروط التي يقبلون على أساسها والحقوق التي يتمتعون بها هي نفس الشروط عندما يكتتبون في شراء أسهم من الجمعية يدفعون نفس القيمة التي دفعها زملاؤهم السابقون، وهذا يختلف اختلافاً كبيراً عن المشروعات الرأسمالية، فإن قيمة أسهمها تتراوح ارتفاعاً وانخفاضاً تبعاً لنجاح الشركة وإخفاقها، ويرجع ذلك إلى أن عدد الأسهم في الشركات المساهمة محدود، أما رأس المال في الجمعيات التعاونية الزراعية فهو قابل للزيادة والنقصان تبعاً لتطبيق مبدأ الباب المفتوح للعضوية، فإنه يسمح للجمعية التعاونية الزراعية بقبول أعضاء جدد وييسر للقدامى سبيل الإنسحاب، هذا إلى أن الاحتياطات في الشركات المساهمة تعتبر ملكاً للأعضاء يقتسمون فائضها عند التصفية، والأمر على عكس ذلك فيما يتعلق بالجمعيات التعاونية الزراعية، فإنه لا يجوز أن يرد للأعضاء أكثر مما دفعوه ثمناً لأسهمهم.

إن السلطة العليا في الجمعيات التعاونية الزراعية، هي لجمعياتها العمومية التي تتألف من جميع الأعضاء والأعضاء لهم مطلق الحرية في إصدار ما يشاؤون من القرارات التي تستهدف الصالح العام للجمعية، فهم الذين يوجهون أعمالها[7] وهم الذين لهم الكلمة الأولى والأخيرة في وجود الجمعية أو حلها، ويستطيع كل عضو رجلاً أو امرأة أن يرشح نفسه لعضوية مجلس الإدارة إذا وجد لديه القدرة والكفاية على تولي مهام هذا المنصب، وكان حائزاً لثقة الأعضاء في الجمعية.

وعندما أسست جماعة روتشديل جمعيتها التعاونية أوردت في نظامها قاعدة : "لكل فرد صوت واحد" بقصد انتخابات أعضاء مجلس الإدارة فقط، ثم عدلت هذه القاعدة بعد سنة من بدء عمل الجمعية لكي تشمل كذلك الرقابة على جميع أعمال الجمعية وقرارات الجمعية العمومية.

ولضمان أخذ الجمعيات التعاونية الزراعية بمبدأ ديمقراطية الإدارة، تنص القوانين التعاونية الزراعية والنظم الداخلية للجمعيات التعاونية الزراعية على بعض شروط مقيدة منها ما يلي:

أ - تحديد حد أقصى لما يمتلكه الفرد من أسهم في رأس المال، ففي الولايات المتحدة الأمريكية يجب أن لا يتجاوز مقدار ما يمتلكه الفرد من أسهم عما قيمته 1000 دولار، وإن كان هناك كثير من الجمعيات التعاونية الزراعية تجعل الحد الأقصى يتراوح بين 100 – 500 دولار، وفي إنجلترا لا يزيد الحد عن 300 جنيه استرليني، وفي مصر لا يجوز أن يمتلك الشخص أكثر من خمس رأس مال الجمعية التعاونية الزراعية، وفي ليبيا لا يتجاوز مجموع الأسهم التي يشترك بها أي عضو في أي وقت 20 ٪ من مجموع الأسهم التي أصدرتها الجمعية التعاونية الزراعية.

ب - النص على وجوب حضور الأعضاء بأنفسهم في الجمعيات العمومية وعدم السماح بأن ينيب أحد الأعضاء عن غيره في تمثيله، وذلك لأن الإنابة تضعف ديمقراطية الرقابة، غير أن الوضع يختلف فيما يتعلق بالسماح للجمعيات التعاونية الزراعية المحلية بأن تنيب عنها ممثلين في الجمعية العمومية للجمعيات التعاونية الزراعية المشتركة (الإقليمية) أو غيرها من الاتحادات التعاونية الزراعية، فإن هذه الإنابة قد تكون ضرورية.

ج - اشتراط موافقة ثلاثة أرباع الأصوات لتعديل بعض المواد في النظام الداخلي للجمعية التعاونية الزراعية، وهناك اتجاه متزايد في الآونة الأخيرة نحو الاكتفاء بأغلبية بسيطة للقيام بمثل هذه التعديلات.

د - تحديد حد أقصى للفائدة التي تعطيها الجمعيات التعاونية الزراعية لرأس المال، وذلك خشية أن تؤدي الفائدة المرتفعة إلى إكتتاب راغبي الاستثمار في أسهم الجمعية التعاونية الزراعية ومثل هؤلاء ليس من المرغوب فيهم أن يكونوا أعضاء في الجمعيات التعاونية الزراعية.

ويجب أن يكون مفهوماً أن الديمقراطية الحقة في الرقابة تعتمد كثيراً على فهم الأعضاء الكامل لمبادئ التعاون وروح التعاون، أكثر من اعتمادها على أي نوع من القيود التي تتضمنها القوانين التعاونية الزراعية أو النظم الداخلية، فإذا اختفت الروح التعاونية وحلت محلها الأنانية والفردية، فليس هناك ما يمنع الأعضاء في المستقبل البعيد من التصويت على تحويل الجمعية التعاونية الزراعية إلى شركة مساهمة إذا كانت القوانين وفقاً للظروف البيئية تسمح بذلك.

إن مبدأ ديمقراطية الإدارة يعني أن كل الأعضاء المستفيدين من خدمات الجمعية التعاونية الزراعية يجب أن يشرفوا على أعمالها ويعملوا على إدارتها، والقاعدة العامة لديمقراطية الإدارة لا تتركز في تساوي الأعضاء في الحقوق والواجبات فحسب، وإنما تعني أمورا أكثر أهمية وأبعد أثراً، إنها المدرسة التي يتعلم فيها المواطن ممارسة الديمقراطية.

ويعني مفهوم الإدارة الديمقراطية في النظم التعاونية ما يلي (عبد الظاهر وآخرون: 2014، ص41):

1. لكل عضو من أعضاء الجمعية التعاونية الزراعية الحق في حضور اجتماعات الجمعية العمومية والاشتراك في مناقشتها، وله الحق في الإدلاء بصوته إذا تطلب الأمر ذلك.
2. حق العضو في أن ينتخب وينتخب لعضوية مجلس الإدارة.
3. إن للجمعية العمومية الحق في إصدار القرارات التي تتعلق بمصالح الجمعية التعاونية الزراعية وذلك بصفتها السلطة العليا في الجمعية التعاونية الزراعية.

**الاستنتاجات:**

انتهت الدراسة إلى استنتاجات مرتبطة بالواقع الراهن للتعاون الزراعي في الدول النامية على النحو الآتي:

1. ضعف الوعي بالفكر التعاوني ومنهج عمله ومبادئه وعدم تطبيقها خاصة مبدأ ديمقراطية الإدارة.
2. تدخل الجهات الرسمية الممثلة للحكومة في أعمال الجمعيات التعاونية الزراعية والتصرف معها من باب الوصاية وليس الرعاية.
3. سيطرة المتنفذين والمؤثرين على الجمعيات التعاونية الزراعية واستغلالها.
4. غياب التوعية والتدريب والتأهيل والإرشاد للأعضاء التعاونيين الزراعيين والمشرفين عليهم.
5. انعدام دور المؤسسات الاقتصادية والقطاع الخاص في دعم الجمعيات التعاونية الزراعية وتطويرها.

**التوصيات:**

1. الاهتمام بنشر الفكر التعاوني والتوعية به وبمبادئه قبل تأسيس الجمعيات التعاونية الزراعية.
2. الحرص على تطبيق مبدأي حرية الانتماء وديمقراطية الإدارة وعدم التدخل في شؤون وعمل الجمعيات التعاونية الزراعية.

3. تضافر جهود الدولة والمنظمات التعاونية والمؤسسات الأخرى ضمن خطة تنموية متوازنة يحدد فيها دور كل جهة من جهات المجتمع خصوصاً الجمعيات التعاونية الزراعية حيث لها أهداف اقتصادية واجتماعية تسعى إلى تحقيقها وتساير أهداف التنمية المستدامة.
4. دراسة أوضاع الجمعيات التعاونية الزراعية المتوقفة والمتعثرة من أجل المساعدة للنهوض بها أو التوصية بتعديل اختصاصها أو دمجها مع جمعيات أخرى أو تصفيتها، والعمل على تذليل الصعوبات والمعوقات التي قد تواجه الجمعيات القائمة وتؤثر على تحقيق أهدافها.
5. عمل برامج تدريب وتأهيل للعاملين بالجمعيات التعاونية الزراعية والقيام بالبحوث والدراسات التي تسهم في تطوير أعمال هذه الجمعيات ورفع كفاءتها.
6. العمل على تنظيم لقاءات سنوية ودورية للجمعيات التعاونية الزراعية لتبادل الأفكار والخبرات ولتطوير العمل بهذه الجمعيات بالتنسيق مع الجهات الرسمية.
7. تنسيق الجهود والخدمات التي تقدم للجمعيات التعاونية الزراعية في حال الطوارئ والكوارث كالحرائق والسيول وغيرها.
8. اقتراح الوسائل الاستثمارية لتنمية موارد الجمعيات التعاونية الزراعية وتبنيها العمل على إيجاد موارد مالية ثابتة لدعمها.
9. تشجيع القطاع الخاص لدعم العمل التعاوني الزراعي.

**المراجع:**

**أولاً / المراجع العربية:**


1. أبو زيد، جيهان (2012). تجارب دولية في التعاونيات الخليجية تاريخ ومستقبل، سلسلة الدراسات الاجتماعية، المكتب التنفيذي لمجلس وزراء الشؤون الاجتماعية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، الطبعة الأولى، العدد 73، المنامة، البحرين، ص115.
2. رضا، أنور كريم والإدريسي، أمين محمد سعيد(2013). إعادة هندسة الجمعيات التعاونية الزراعية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14، العدد 50، بغداد، العراق، ص165.
3. السروجي، فتحي (2015). إصلاح وتطوير القطاع التعاوني الفلسطيني، منشورات معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)، القدس، فلسطين، ص ص8 – 22.
4. شحاتة، جواد كاظم (2009). إدارة الأعمال للمنظمات التعاونية في العراق: المبادئ والأهداف وآفاق المستقبل، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 2، العدد 14، جامعة الكوفة، الكوفة، العراق، ص ص28 – 35.
5. الشهري، عجلان بن محمد (2014). المشروعات التعاونية.. سمة عصرية، مجلة التنمية الإدارية، العدد (117)، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، ص33.

6. عبد الظاهر، محمد (2010). "دور التعاونيات في النهوض بالعمل الزراعي في الدول العربية"، بحث مقدم إلى الندوة القومية العربية، منظمة العمل الدولية، القاهرة، مصر، ص5.
7. عبد الظاهر، مصطفى رأفت وآخرون (2014). مشروع إعادة هيكلة التعاونيات الزراعية في ظل المتغيرات المحلية والعالمية المعاصرة، المعهد العالي للتعاون الزراعي، القاهرة، مصر، ص41.
8. العتيبي، محمد الفاتح عبد الوهاب (2007). دور جديد للدولة في دعم التعاونيات الزراعية المنتجة، الحوار المتمدن، العدد 1854، الخرطوم، السودان، ص28.
9. العقيدي، محمد عبد الكريم منهل (2005). الجمعيات التعاونية في العراق وآفاقها المستقبلية وفقاً لمتغيرات السوق، جريدة الصباح، العدد (454)، بغداد، العراق، ص ص11 – 19.
10. فارس، علي محمود (2015). التعاون نشأته وفلسفته وأنواعه، منشورات جامعة عمر المختار، البيضاء، ليبيا، ص ص498 – 499.
11. مركز الاستثمار والتمويل التعاوني (2016). دراسة جدوى تأسيس جمعية تعاونية، مجلس الجمعيات التعاونية، الرياض، السعودية، ص10.

**ثانياً / المراجع الأجنبية:**

1. Roy, Ep (1981). Cooperative: Development Principle and Management, 14 Interstate Printers and Publishers, INC, USA.
2. Saeed, Fatima (2015). The Libyan Fisheries Sector A Critical Appkation of 15 Porter's Diamond Model, Ph.D. thesis Sheffield Hall am University, UK.
3. Zeul, K. A & Croop R. (2004). Cooperative: Principles and practices in the 17 21 century, Wisconsin-Madison, U S A.