الهيكل التنظيمى للتعاونيـــات
ومشكلة التعاون فى جمهورية مصر العربية

الدكتور جامع مصطفى جامع
قسم الاقتصاد كلية الزراعة ـ جامعة الازهر

يمس موضوع التعاون الزراعى فى جمهورية مصر العربية بطريقة مباشرة حياة حوالى ٥٩٪ على الاقل من سكان الجمهورية هم المعتمدون على الزراعة فى قرى بلادنا طبقا لتعداد عام ١٩٦٦ ، وبطريقة غير مباشرة البقية الباقية من السكان حيث ترتبط من قريب او على البعد بالانتـاج الزراعى . وعلى ما يبدو من انتعاش الحركة التعاونية الزراعية كميا حيث تغطى الجمعيات التعاونية الزراعية حاليا كل المساحة المنزرعة الا انها تعانى من حالة تدهور كيفى .

وعلى الرغم من كثرة ما كتب عن مشاكل التعـاون الزراعى فى مصر وما اتخذ من اجراءات لحلها الا انها فى اعتقادى لم تمس جوهر المشكلة بل كانت دائما تحاول حل ما يطفو على السطح من اشكالات دون التعمق الى المسببات ، كعلاج الداء بالمسكنات دون علاج المرض نفسه .

ويعتبر التكوين الخاطىء للجمعيات التعاونية فى مصر المصدر الاسـاسى لمشكلة التعاون الذى يسبب كل ما تشكو منه الحركة التعاونية فى البلاد ـ وفى اعتقادى الراسخ وكما يتضح من التحليل المستخدم فى هذا البحث انه لن يفيد أية اجراءات او قوانين او دعم او غيرها من حلول لمشاكل التعـاون طالمـا بقى ذلك التكوين الخاطىء للتعاونيات .

ويعتمد هذا البحث فى تحليل المشكلة على التحليل النظرى المنطقى لمفهوم الجمعية التعاونية واستعراض الهيكل التكوينى للجمعيات التعاونية الزراعية فى جمهورية مصر العربيـة وتخلص من ذلك باقتراح للتغلب على مشـكلة التعاون الزراعى بتغيير الهيكل التكوينى لجمعياته .

المفهوم الاقتصادى للجمعية التعاونية :

اختلف تعريف الجمعية التعاونية طبقا للكتاب المختلفين وللغرض من قيام الجمعية التعاونية . ولعدم الخوض فى متاهات التعاريف المختلفة نقدم هنـا الجمعية التعاونية من خلال مفهوم عملها المبنى على خصائص التعاون التى تميزه عن غيره من أنواع النشاط الاقتصادى .

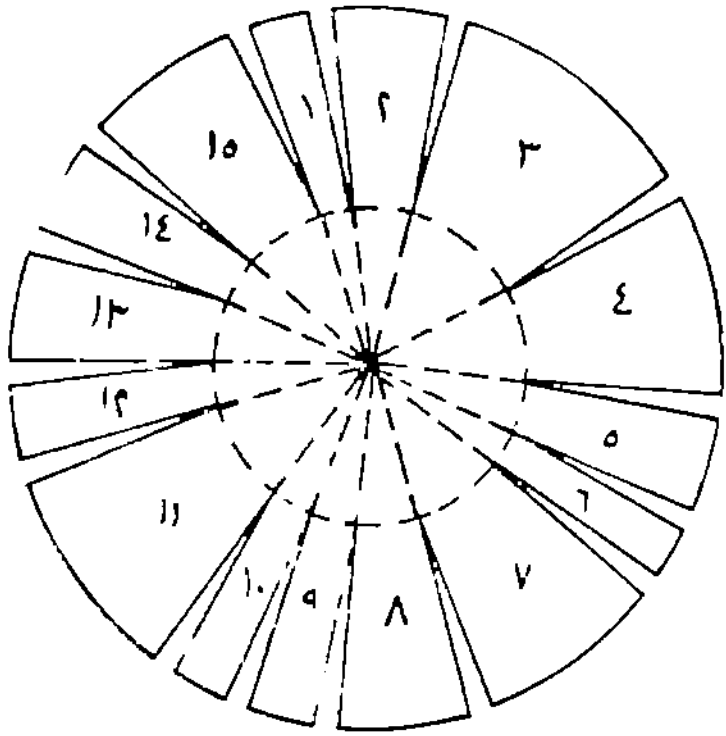
وطبقا لهذا المفهوم فان الجمعية التعاونية هى وسيلة من وسائل ادارة

الأعمال[1] تقوم على أساس من حاجة الأعضاء لخدماتها لذلك فهى تقوم بترابط اختيارى بينهم بهدف أو مصلحة مشتركة هى تحقيق عائد لمصلحة أعضائها المتعاملين معها وليس المستثمرين لأموالهم بها ، وأعضائها هم ملاكها ومستخدمى خدماتها وهم وحدات انتاجية فردية يؤدى كل منهم وظيفته الانتاجيه الاقتصاديه مستقلا ولكن تعتبر أهداف الجمعية امتدادا لأهداف الوحدات المكونه لها التى لا تتساوى فى انتاجيتها . ولذلك فان اشتراكها فى أعمال الجمعية يكون بنسب مختلفة تبعا لانتاجيتها وبالتالى فان مساهمتها فى تكاليف الجمعية واستفادتها من العائد من نشاطها يكون بنفس نسبة اشتراكها فى الجمعية بمبدأ العدالة وليس المساواة ومن هنا تظهر عظمة الجمعية التعاونيه كوسيلة لادارة الأعمال حيث تعتمد على المجهود الذاتى لأعضائها فى تكوينها وادارتها والاستفادة منها ، الأمر الذى تفتقده التعاونيات المصريه .

ولذلك تعتبر الجمعية التعاونية تشارك مجموعة من الوحدات الانتاجية الاقتصاديه المستقلة يباشر نشاطا اقتصاديا فى الانتاج أو التوزيع لتحقيق عدة أغراض غالبيتها اقتصادية ، وتتكون نتيجة لهذا التشارك وحدة اقتصادية تديرها الوحدات المشاركة كجزء مكمل لعمل كل منها ، ولذلك فالأصل فى التعاون هو العلاقة بين المتعاونين بعضهم البعض بالتشارك وليس بين كل منهم على حدة وبين الوحدة التعاونية منفصلا ، وعليه فان كل المتعاونين يتصرفون كوحدة واحدة داخل الجمعية مما يستلزم تنازل كل منهم عن بعض سلطاته فى التصرف فى وحدته الانتاجية بالنسبة للجزء من عمله المتصل أو المتداخل فى عمل الجمعية التعاونية ، بمعنى أن تقوم كل وحدة على حدة بتصريف شئونها لتحقق لنفسها أقصى عائد ممكن من استخدام مواردها المتاحة مع المساهمة فى أعمال الجمعية التعاونية بما يتناسب مع مواردها ، والعمل من داخل الجمعية للتنسيق بين احتياجات المجموعة وتصريف شئونها بما يؤدى الى زيادة انتاجية كل من الوحدات المتعاونة . ويمكن ايضاح التكوين المشار اليه للجمعية التعاونية بالشكل رقم (١) الذى يبين تجمع ١٥ وحدة اقتصادية داخل جمعية تعاونية . فكل قسم من الأقسام الخارجية يمثل وحدة انتاجية منفصلة قد تختلف فى حجمها عن باقى الوحدات وتشترك جميعها فى جمعية تعاونية — ممثلة بالدائرة المتقطعة الداخلية — حيث يندمج الخمسة عشر عضوا فى وحدة اقتصادية تعاونية على قدم المساواة من حيث العضوية ولكن تختلف مساهمة كل عضو فى أعمال الجمعية حيث أنها ترتبط فى الغالب بحجم وحدته الانتاجية .

---

[1] ادارة الاعمال هو علم تنظيم المشروعات وادارتها . والمعروف أن المشروعات هى وسيلة النشاط الاقتصادى التى تقوم بتجميع الموارد الاقتصادية المتاحة لها وتشغيلها بكفاءة انتاجية وبالتالى الحصول على أكبر عائد ممكن نتيجة لهذا النشاط الاقتصادى . ولكى تحقيق الهدف الاقتصادى الذى تسعى اليه المشروعات باستخدام مجموعة قواعد ادارية وأشكال مختلفة من التنظيم لبناء هيكلها الادارى والفنى ضمن مجموعة من المبادىء والاعتبارات يقررها النظام الاقتصادى الذى يوجد فيه المجتمع ويعمل رجال الاعمال فى حدوده. وقد يأخذ المشروع شكل الملكية الفردية أو شركة التضامن أو الشركة المساهمة أو مؤسسة وشركة لقطاع العام أو الجمعية التعاونية .



شكل رقم (١) : تكوين الجمعية التعاونية

من ذلك يتضح أن كل وحدة انتاجية تشمل جزئين اولهما الجزء الاساسى من الوحدة الانتاجية الذى يديره العضو منفصلا ، وثانيهما الجزء الذى يشترك به العضو فى اعمال الجمعية التعاونية وفيه يتنازل عن حقه فى الادارة الى الادارة الجماعية للجمعية التعاونية . ويلاحظ هنا أن الارتباط فى العمل لا يوجد بين الوحدات الانتاجية الا فى داخل الجمعية التعاونية أما بخلاف ذلك فان لكل عضو مطلق الحرية لادارة وحدته الانتاجية خارج الجمعية التعاونية مع حرية الاستسلم والمشاركة فى اعمال الجمعية أو الانفصال عنها . هذا ويلاحظ أن حجم كل من الجزئين المشار اليهما يتوقف على مدى الخدمات التى تؤديها الجمعية التعاونية لأعضائها فكلما تعددت تلك الخدمات كلما مرت الدائرة المنطقة الداخلية الممثلة للجمعية التعاونية ـ فى الشكل الممثل لتكوين الجمعية ـ من الدائرة الخارجية التى تمثل الحجم الكلى لعمل الوحدات الانتاجية للاعضاء المتعاونين ، وكلما قلت الخدمات المؤداه كلما تباعدت الدائرتان مع ملاحظة انه لا يمكن ابدا تطابق الدائرتان فى ظل التعاون .

وعلى ذلك يتميز النشاط التعاونى بخصائصه الميزة التالية :

١ ـ انه تجميع اختيارى بين الوحدات الانتاجية التى ترغب فى زيادة كفاءتها الاقتصادية بتجميع امكانياتها ونشاطها الاقتصادى للاستفادة من

انخفاض منحنى متوسط التكاليف فى المدى البعيد بالوصول الى الحجم الاقتصادى الأمثل لنشاطهم .

٢ ــ انه تجمع اشخاص وليس راس مال حيث يستخدم راس المال كوسيلة للعمل وليس هدفا يرجى الوصول اليه ، اذ ان كيان الجمعية التعاونية يتوقف على وجود اعضائها فاذا انسحب جميع اعضائها فانها تلاشى ، بالاضافة الى ان انسحاب عضو أو اكثر منها يعمل على تخفيض حجم الجمعية واعمالها ــ التى تعتمد أساسا على مساهمة الأعضاء ــ بحجم مشاركة العضو المنسحب .

٣ ــ التوزيع النسبى لمصروفات الجمعية التعاونية والعائد من نشاطها الاقتصادى على أعضائها كل بنسبة مساهمته فى النشاط الاقتصادى للجمعية .

٤ ــ ان الجمعية التعاونية وسيلة مضادة للمنافسة حيث أنها تعمل على زيادة تعاون الأعضاء مع بعضهم بدلا من تنافسهم فيما بينهم كوحدات انتاجية منفصلة ، كما ان الجمعية التعاونية نفسها ليست لها أهداف اقتصادية مستقلة عن اهداف الأعضاء المكونين لها .

٥ ــ ان الغرض الاساسى للجمعية التعاونية ، وقد تكونت بالاتفاق المتبادل بين اعضائها للتجمع وتحمل مسئولية عملهم بالاشتراك بغرض الحصول على منافع خاصة ، هو خدمة اعضائها دون غيرهم والعمل على تحقيق اهدافهم الاقتصادية .

٦ ــ ان قيام الجمعية التعاونية بالنشاط الاقتصادى بالاتفاق المتبادل بين اعضائها يؤدى الى عدم تحقق ارباح لذات الجمعية ، بل ان الأعضاء هم الذين يحصلون على كل ما تحصل عليه الجمعية من ايرادات ويتحملون كل ما تقوم به من مصروفات وعلى ذلك فان الأعضاء يحصلون على كل الخدمات التى تقوم بها الجمعية بالتكاليف الفعلية لها .

الجمعيات التعاونية فى جمهورية مصر العربية :

صدر القانون رقم ٥١ لسنة ١٩٦٩ لتنظيم التعاونيات الزراعية ، وقد نصت المادة ٩٢ منه على الغاء كل نص يخالف احكام القانون ، وبذا الغى القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ الذى كان ينظم جميع انواع الجمعيات التعاونية الزراعية وغير الزراعية مما استلزم استصدار تنظيم آخر جديد للقطاع التعاونى غير الزراعى . وعلى الرغم مما تم اعداده من نظام جديد للجمعيات التعاونية غير الزراعية بهدف دفعها لتحقيق اهدافها وانشاء مجلس أعلى للتعاون يرسم السياسة العامة للقطاع وانشاء بنك للتعاون برأسمال مشترك بين الدولة والجمعيات وانشاء جهاز لاصدار الضمانات للجمعيات التعاونية فى مجالات الصناعة والأعمال الحرفية(١) ، الا انه لم

(١) « تنظيم جديد للقطاع التعاونى » ، جريدة الاهرام ، القاهرة ، ١٩٧١/١٠/١٢ .

صدر حتى النصف الثاني من عام ١٩٧٣ أي قانون لتنظيم القطاع التعاوني غير الزراعي . وعليه فتعتبر الجمعيات التعاونية الزراعية هي القطاع التعاوني الوحيد الذي يستند الى تشريع تعاوني قانوني في البلاد . ولذا سيقتصر البحث هنا على الجمعيات التعاونية الزراعية في جمهورية مصر العربية والتي تضم في عام ١٩٦٩ حوالي ٥٠٠٩ جمعية ، كما في جدول رقم (١) ، بمتوسط عام ٥٨٣ عضوا للجمعية ومتوسط رأس مال ٨٤٨ جنيها للجمعية .

جدول رقم (١) : الجمعيات التعاونية الزراعية في جمهورية مصر العربية حسب جهات الاشراف في عام ١٩٦٩

جهة الاشراف	عدد الجمعيات	عدد الأعضاء		رأس المال بالجنيه	
		جملة	متوسط	جملة	متوسط
الهيئة العامة للتعاون الزراعي	٤١٤٦	٢٤٥٤٤١٥	٥٩٢	٢٩٨٧٥٦٦	٧٢١
الهيئة العامة للاصلاح الزراعي	٦٣٩	٣٨٨٩٨١	٦٠٩	١١٦٢٣٤٩	١٨١٩
الهيئة العامة لتعمير الصحاري	٩٥	٢٩٢٩٤	٣٠٨	٥٠٧٦٠	٥٣٤
المؤسسة العامة للأراضي المستصلحة	٧٥	٢١٤٧١	٢٨٦	٢١٩٦٠	٢٩٣
المؤسسة العامة للثروة المائية	٥٤	٢٦٨٢٢	٤٩٧	٢٥٠٧٣	٤٦٤
جملة	٥٠٠٩	٢٩٢٠٩٨٣	٥٨٣	٤٢٤٧٧٠٨	٨٤٨

المصدر : الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء ، النشرة السنوية لنشاط التعاوني بالقطاع الزراعي ج. م. ع. عام ١٩٦٩ ، ديسمبر ١٩٧١ ، مرجع رقم ٥٠ ـ ٤١٤ ، ص ٨٠ .

ويتضح من الجدول أن الجمعيات التعاونية التابعة للهيئة العامة للتعاون الزراعي التي تعرف بجمعيات الائتمان تمثل حوالي ٨٣٪ من مجموع الجمعيات التعاونية الزراعية ولذا سيقتصر التحليل في هذا البحث على تلك الجمعيات .

سبق القول أن الجمعية التعاونية وسيلة من وسائل ادارة الاعمال الانتاجية الاقتصادية تعتمد على تشارك اعضائها ولذا فان عدد اعضاء الجمعية ورأس مالها يعتبران ركيزتان هامتان لتقوم الجمعية باعمالها بالكفاءة الانتاجية المناسبة ، وهنا يكمن المصدر الاساسى لمشكلة التعاون الزراعى فى مصر حيث أن التعاونيات الزراعية الآن بتكوينها الحالى الذى يضم من ٢٨٦ الى ٦٠٩ عضو فى المتوسط للجمعية ومتوسط رأس مال من ٢٩٣ الى ١٨١٩ جنيها تتعرض للمخاطر الآتية :

١ ــ لا تمكن الجمعية بعضويتها المحدودة من صغار الفلاحين ذوى الوحدات الانتاجية المفتتة ، الى لا تكفى لسد الاحتياجات الذاتية لاصحابها ، من توفير الاموال اللازمة لاعمالها الانتاجية مما يضطرها الى الاعتماد الكامل على الاقتراض من المؤسسة العامة للائتمان الزراعى والتعاونى وبنوك التسليف التابعة لها ، وبالتالى يفقدها ذلك سيطرتها على اعمالها حيث يكون لبنك التسليف الحق الأول للاشراف على اعمال الجمعية لضمان استرداد اموالة والمعروف أن الاقتراض هو اسوأ طرق تمويل المشروعات لما فيه من مخاطر .

٢ ــ صغر عدد اعضاء الجمعية الذى يتراوح ما بين ٣٠٠ ــ ٦٠٠ عضو فى المتوسط مع كبر عدد اعضاء مجلس الادارة ، اذ ينص قانون التعاون الزراعى رقم ٥١ لسنة ١٩٦٩ على الا يقل عن ٥ أعضاء ونصت اللائحة التنفيذية على الا يزيد عن ١٧ ، بجانب نص القانون على الاحتفاظ باربعة اخماس عضوية المجلس لصغار الفلاحين ، يظهر السبب فيما تعانيه التعاونيات الزراعية من فشل فى ادارتها حيث لا يمكن توفير ذلك العدد الكبير من اعضاء مجلس الادارة على مستوى المسئولية من العدد المحدود لاعضاء الجمعية مما يؤدى الى تسلط بعض الاعضاء او مدير الجمعية المعين من احدى الجهات الحكومية على المجلس والغاء شخصية اعضائه وبالتالى فشل عمل الجمعية التعاونية بأكملها .

وعلى ذلك فضعف الجمعية التعاونية ماليا واداريا بسبب التكوين الحالى لها يعتبر المصدر الاساسى لكل مشاكل التعاونيات الزراعية المصرية ونقطة الضعف الواجب ايجاد الحلول لها .

النظام التكوينى للجمعيات التعاونية :

من المعتاد ان تنظم التعاونيات فى احد ثلاثة انواع من التنظيمات التى معروفة فى العالم هى :

١ ــ التعاونيات المحلية المستقلة .

٢ ــ التنظيم الاتحادى الفدرالى[1] .

---

(١) يعرف الاتحاد الفدرالى بأنه اتحاد بين بعض الوحدات المستقلة التى تتنازل عن بعض سلطتها الى سلطة مركزية مع الاحتفاظ بسلطات اخرى للادارة المحلية . وبذلك تقسم سلطات الادارة بين السلطة المركزية والسلطة المحلية فى الوحدات المحلية .

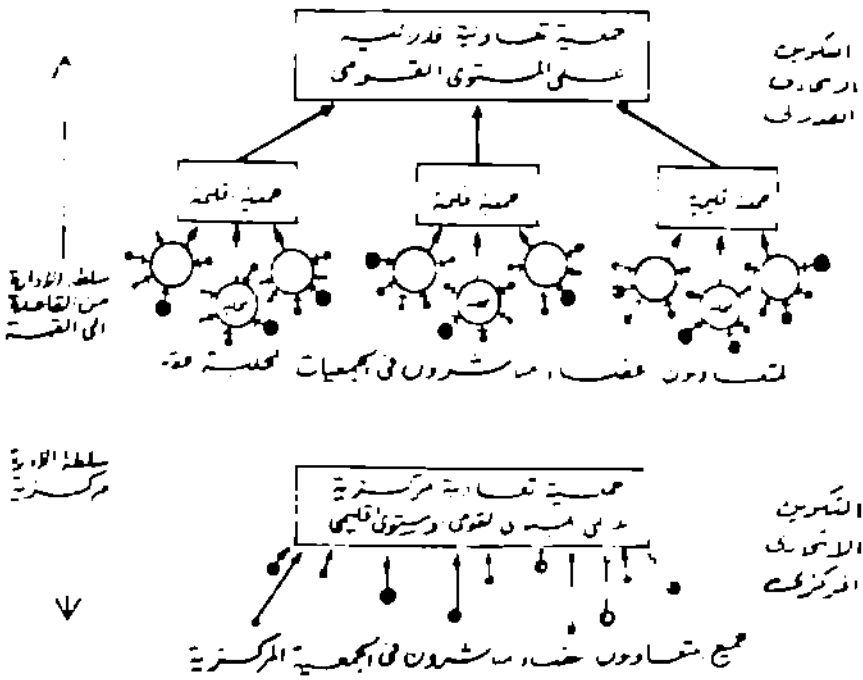
٣ ــ التنظيم الاتحادى المركزى .

ولكل من هذه التنظيمات مزايا وعيوب كما يتبين من الاستعراض المختصر التالى : **نظام التعاونيات المحلية المستقلة** : فى هذا النظام تعمل الجمعية التعاونية مستقلة بمفردها دون الارتباط بأية جهة أخرى فى اداء خدماتها للاعضاء . وتتميز الجمعية فى هذا النظام بالاتصال الوثيق بين جميع الاعضاء الذين يشتركون فى وحدة المشاكل والهدف لذلك فان عملهم يجرى بسهولة ويسر ومن معرفة وتفهم ، كما تتم ادارة هذه الجمعية بدرجة كبيرة من الديمقراطية لشدة ثقة الاعضاء بالمسئولين عن ادارة الجمعية المعروفين لهم جيدا للارتباط الوثيق بين الاعضاء ، كما تكون الجمعية فى هذه الحالة وسيلة فعالة لنشر المعلومات التى تهم الاعضاء وتتمتع بتأييد الاعضاء وولائهم الكبير لها وبالتالى فخدماتها تؤدى باحسن كفاءة . من جهة أخرى فان عيوب هذا النظام هى المزايا التى تتمتع بها النظم الاخرى التالى شرحها . والملاحظ أن هذا النظام آخذ فى الاندراس اذ أن التعاونيات فى مناطق العالم المختلفة تحاول الآن الانضمام سويا ،للاستفادة من مزايا الاتحاد ، فى احد الصور التالية من النظم الاتحادية .

التنظيم الاتحادى الفدرالى : تنظم الجمعيات فى هذا النظام من القاعدة الى اعلى ، فيشترك الاعضاء فى جمعيات تعاونية محلية تتجمع فى جمعيات تعاونية على مستوى اقليمى أعلى وهكذا . أى أن الافراد لا يشتركون الا فى الجمعيات المحلية التى يكون لها التحكم المطلق فى ادارة الجمعيات الاتحادية عن طريق حق التصويت المقصور على مندوبى تلك الجمعيات المحلية . ويمتاز هذا النظام بأن سلطات الادارة تابعة من الجمعيات المحلية ، القاعدة ، وبذلك فالحكم الذاتى لهذه الجمعيات متوفر ، كما أن العلاقة بين الاعضاء لازالت قوية حيث أن الجمعيات المحلية هى الاساس فى تأدية الخدمة التى تقدم بصورة أحسن نظرا لكبر حجم معاملات الجمعية ، وتمكنها من الحصول على التمويل اللازم بسهولة ويسر اكبر ، ولامكان تفادى أخطاء كثيرة فى الادارة . ومن جهة أخرى فان عيوب هذا النظام هى مزايا النظام الاتحادى المركزى .

التنظيم الاتحاد المركزى : تعمل التعاونيات فى هذا النظام بدون جمعيات محلية ، فتتكون جمعية مركزية واحدة على مستوى الدولة مثلا ــ أو على مستوى اقليمى اقل ــ يشترك بها الاعضاء مباشرة وتتركز فيها سلطة الادارة التى تسيطر على كافة شئون الاعضاء وتؤدى لهم الخدمات عن طريق مخازن ووكيلات فرعية محلية خاصة بالجمعية المركزية تأخذ تعليماتها من الادارة المركزية مباشرة وليس من الاعضاء الذين يتعاملون معها . وتتلخص مميزات هذا النظام فى امكان تكوينه فى وقت قصير ، بجانب تمتعها بمزايا التحكم المركزى الذى يعمل على تخفيض النفقات والاستفادة من المنتجات الثانوية فى عملياتها وتمكن من تداول منتجات اعضائها بصورة اكثر اقتصاديا ، كما انها تقوم على التخطيط المسبق لعملياتها التى تقوم بها بقوة فعالية كبيرة .

ويشير شكل رقم ١٢١ الفرق فى التكوين بين التنظيمين الاتحاديين حيث يمس الاعضاء نقط سوداء يختلف حجمها باختلاف ملكية الفرد المنتسب وحجم وحدته الانتاجية وتتجمع الاعضاء المتعاونون فى جمعية محلية فى منطقة عملهم فى النظام الفدرالى فى حين يتجمع جميع الاعضاء المتعاونون على اختلاف مناطق عملهم فى جمعية مركزية على مستوى قومى او اقليمى فى النظام المركزى .



شكل رقم (٢) : التكوين الاتحادى للجمعيات التعاونية

الهيكل التنظيمى للتعاونيات الزراعية فى جمهورية مصر العربية :

نص قانون الجمعيات التعاونية الزراعية رقم ٥١ لسنة ١٩٦٩ ، المعمول حاليا فى الباب الثانى على تشكيل الهيكل التنظيمى للتنظيم التعاونى الزراعى فى بناء هرمى قصد به أن يعمل التعاونيات فى انسجام مع بعضها ومع بعضها البعض للوصول الى أهدافها . وقد نظم هذا الهيكل فى اطار اتحاد فدرالى بدأ من القاعدة التى تشمل التعاونيات المحلية فى القرى وتجمع الهيكل الى أن يصل الى الاتحاد التعاونى الزراعى على مستوى الجمهورية .

وطبقا لبيانات الجهاز المركزى للتعبئة العامة والاحصاء(١) فان التقسيم الادارى للجمهورية عام ١٩٦٦ يشتمل على :

	محافظات	مراكز	قرى
الحضرية	٤	—	—
الوجه البحرى	٩	٥٩	٢٣٦٩
الوجه القبلى	٨	٤٨	١٦٦٤
الحدود	٤	٢٦	—

ونظرا الى أن المجتمع الزراعى المصرى ينحصر فى الوجهين البحرى والقبلى فانه يمثل حاليا فى ١٧ محافظة تضم ١٠٧ مركز تتبعها ٤٠٣٣ قرية. وقد روعى هذا التنظيم الادارى فى وضع الهيكل التنظيمى للحركة التعاونية الزراعية الذى يتكون ، طبقا للقانون ولائحته التنفيذية من :

أولا : جمعيات تعاونية على مختلف مستويات التنظيم الادارى منظمة فى بناء عرضى تبدأ من القاعدة بالتعاونيات الزراعية المحلية متعددة الاغراض فى القرى والبنادر التى تتجمع فى تعاونيات على مستوى المحافظة (ويجوز أن تتجمع بقرار من الوزير المختص فى جمعيات على مستوى المركز) . وتقوم هذه التعاونيات بالاعمال الاقتصادية والاجتماعية لاعضائها على المستويات المختلفة .

ثانيا : الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى على المستوى القومى وفروعه بالمحافظات ويقوم بتمثيل الحركة التعاونية الزراعية والاشراف عليها بمختلف فروعها وقطاعاتها فى حدود خطة الدولة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية .

وقد نظم قانون التعاون الزراعى الهيكل التنظيمى للتعاونيات الزراعية كما فى شكل رقم (٣) ليشمل :

(١) الجمعيات التعاونية الزراعية متعددة الاغراض على مستوى القرية او البندر ، وتعتبر القاعدة أو الوحدة الاقتصادية الاجتماعية لكل الهيكل التنظيمى فى **الجمهورية وتتكون من عشرين عضوا على الاقل من الافراد** المشتغلين بالزراعة أو الذين لهم مصالح متصلة بها فى المنطقة ، ولا تنشأ أكثر من جمعية واحدة لنفس الغرض فى اى قرية الا بقرار من الوزير

---

(١) الجهاز المركزى للتعبئة العامة والاحصاء ، الكتاب السنوى للاحصاءات العامة ج. م. ع ، ١٩٥٢ ـ ١٩٧١ ، القاهرة ، يونيو ١٩٧٢ ، ص ٧ .

المخصص — وقد روعى عند تطبيق مشروع تجميع الاستغلال الزراعى(١) تحديد زمام الجمعية التعاونية فى القرية بحيث لا يقل عن ١٥٠٠ فدان . وعضوية هذه الجمعية مفتوحة لجميع المواطنين حسنى السلوك فى منطقة عمل الجمعية من المشتغلين بالزراعة أو الذين لأعمالهم صلة بها .

والجمعيات التعاونية الزراعية أما أن تكون نوعية متخصصة تؤدى خدماتها لأعضائها لغرض واحد كتربية الماشية أو تسويق الخضر أو انتاج الألبان ومنتجاتها ... الخ ويشمل نشاطها منطقة العمل التى يحددها نظامها الداخلى بدون التقيد بمستويات التقسيم الادارى . أما النوع الثانى فهو الجمعيات متعددة الأغراض وتتقيد بمستويات التقسيم الادارى، ويعطى هذه الجمعيات كافة احتياجات أعضائها من منح القروض ، توفير البذور والأسمدة والآلات الزراعية والمواشى والمخازن ووسائل النقل ، تنظيم خدمة الارض ومقاومة الحشائش والآفات ، تسويق الحاصلات انابه ، تقديم كافة الخدمات الاجتماعية من ريفية وثقافية وخلافه ، الرقابة على علاقة المؤجرين واصحاب الأرض ، تنظيم استغلال الاراضى الزراعية ووضع الدورات الزراعية المناسبة .

(٢) الجمعيات التعاونية الزراعية متعددة الأغراض على مستوى المركز، يجوز بقرار من الوزير المختص وفقا لظروف كل مركز ادارى تكوين جمعية على مستوى المركز تشترك فى عضويتها جميع الجمعيات متعددة الاغراض فى نطاق المركز والجمعيات النوعية التى يشمل اختصاصها نطاق المركز فقط.

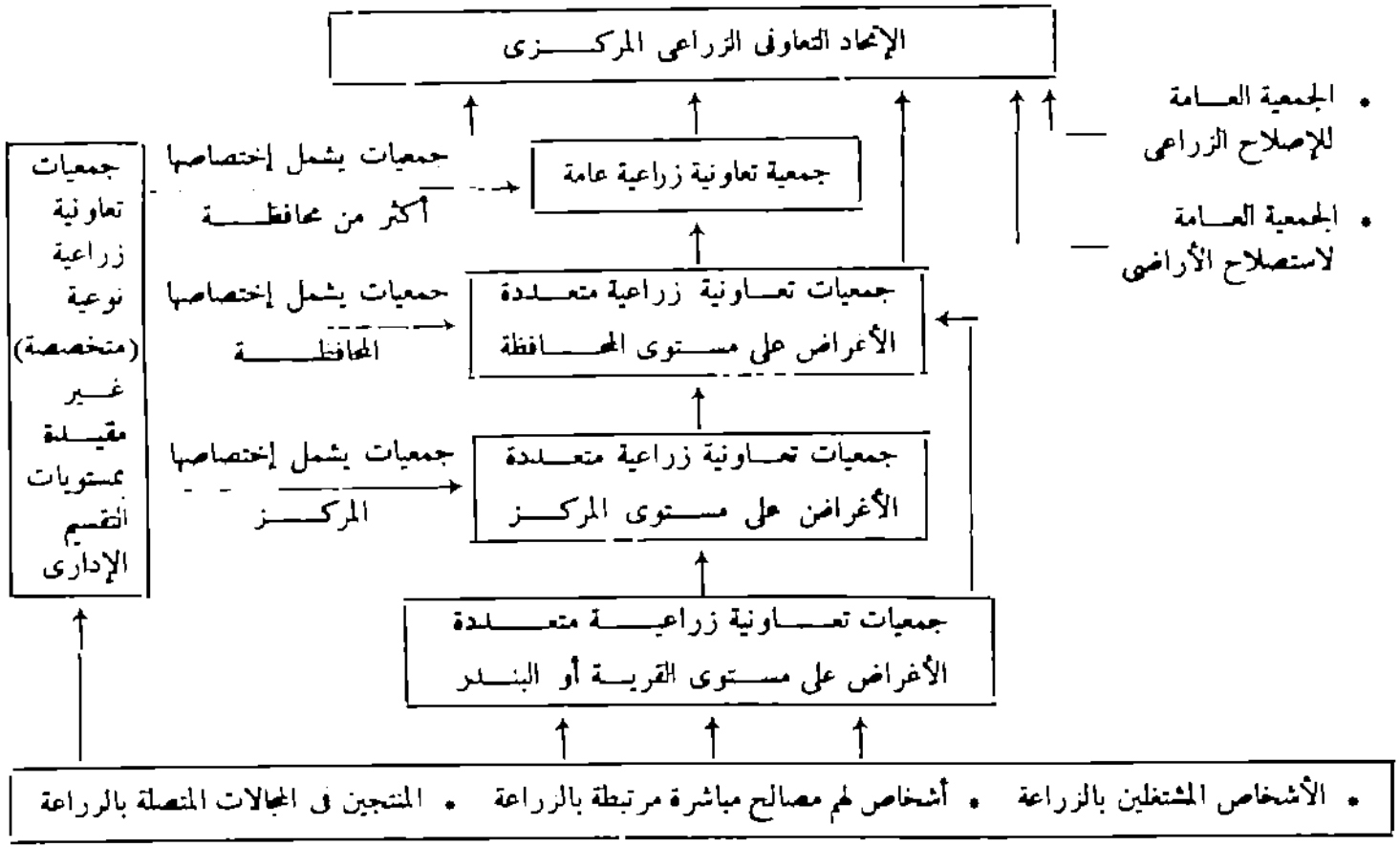
(٣) الجمعيات التعاونية الزراعية متعددة الأغراض على مستوى المحافظة ، تتجمع الجمعيات متعددة الاغراض على مستوى القرية والجمعيات النوعية التى يشمل اختصاصها نطاق المحافظة فقط فى جمعية زراعية واحدة متعددة الاغراض على مستوى المحافظة .

(٤) الجمعية التعاونية الزراعية العامة على مستوى الجمهورية ، وتضم جمعيات المحافظة والجمعيات النوعية التى يشمل اختصاصها نطاق أكثر من محافظة واحدة ، ويتكون رأس مالها من اكتتاب الجمعيات الأعضاء بثلث رأس مال كل منها . وتتكون جمعيتها العمومية من جميع

---

(١) بدأ مشروع تجميع الاستغلال الزراعى عام ١٩٦٠/١٩٦١ الزراعى فى مائة قرية معسكرة ثم فى عام ١٩٦٤/٦٣ الزراعى على مستوى مجتمعات متكاملة بادئا بمحافظى كفر الشيخ وبنى سويف على أساس استخدام الجمعيات التعاونية فى التنفيذ بعد اعادة تنظيمها بحيث تشرف الجمعية على ١٥٠٠ فدان على الأقل وتزود بجهاز وظيفى فنى وادارى كما تجهز بالآلات والأجهزة اللازمة بحيث يتم تجميع الحيازات الصغيرة — فوق المساس بالملكيات — فى وحدات انتاجية كبيرة نسبيا والاشراف على مختلف نواحى الانتاج الزراعى من اختيار الدورة الزراعية المناسبة وتوجيه الزراع لاتباع مواعيد زراعة وأنسب وأفضل وسائله كما تقوم بتسويق محاصيل أعضائها وبذلك يمكن تحقيق استغلال الموارد المتاحة لتصلها بأعلى كفاءة انتاجية ممكنة .

الشكل رقم (٣) : البنيان التعاونى والزراعى فى جمهورية مصر العربية



اعضاء مجلس ادارة الجمعيات المنضمة لها ويتكون مجلس ادارتها من ٢٩ عضوا على الاكثر .

وتقوم الجمعيات التعاونية على مستوى المركز والمحافظة والجمهورية بتدعيم عمل الجمعيات المنتمية اليها ومعاونتها فى مجالات التمويل والتسويق وتوفير الآلات ومكافحة الآفات ، ومد اعضائها بما يحتاجونه من اعمال ومستلزمات انتاج وخدمات اقتصادية وفنية ومالية واجتماعية ، هذا بجانب متابعة سير العمل فى الجمعيات المنتمية اليها . ويوضح جدول رقم (٢) مقارنة بين تلك الجمعيات .

(ه) **الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى** ، للقيام بالاعمال الادارية والدعائية للحركة التعاونية فى الداخل وفى الخارج . والمفروض أن يقوم بنشر الدعوة التعاونية ومبادئها والمساعدة على تكوين التعاونيات ، الدفاع عن مصالح التعاونيات ، ومراجعة الشئون المالية وفحص السجلات وارشاد الهيئات المسئولة عن الادارة فى التعاونيات المختلفة وتمثل الحركة التعاونية خارجيا من خلال استقبال وايفاد الوفود التعاونية من والى الدول الصديقة والاشتراك فى التنظيمات التعاونية الدولية مثل الحلف التعاونى الدولى والحلف التعاونى الزراعى العربى والمؤتمرات التعاونية الدولية . ويتكون الاتحاد الذى بدأ عمله عام ١٩٧٠ من الجمعية التعاونية الزراعية العامة والجمعية العامة للاصلاح الزراعى والجمعية العامة لاستصلاح الاراضى وجميع جمعيات المحافظات والجمعيات النوعية التى تشمل منطقة عملها اكثر من محافظة أو تعمل على مستوى الجمهورية .

ويتكون رأس مال الاتحاد من اكتتاب جميع الجمعيات المشتركة فيه مثل رأس مال كل منها . وتتكون جمعيته العمومية من جميع اعضاء مجالس ادارة الجمعيات المشار اليها وتكوينه . وللاتحاد أن ينشىء فروع له فى المحافظات ، وقد افتتح فعلا فروع فى محافظات البحيرة والقليوبية والدقهلية والغربية والجيزة والمنوفية فى عام ١٩٧٣ والمفروض أن يتم افتتاح فروع باقى المحافظات خلال نفس العام . ويتكون مجلس ادارة الاتحاد من تسعة وثلاثين عضوا من بينهم اربعة وثلاثين عضوا منتخبا عن كل جمعية محافظة(١) وممثل لكل من الجمعيات العامة الاخرى المشار اليها بجانب خمسة اعضاء معينين بالمجلس من بين المشتغلين بالتعاون الزراعى باختيار وزير الزراعة المختص وللوزير أن يحضر جلسات مجلس ادارة الاتحاد ويراسه كما أن له حق الاعتراض على قرارات المجلس خلال خمسة عشر يوما من تاريخ ابلاغه بالقرارات .

مساوىء الهيكل التنظيمى الحالى للتعاونيات الزراعية :

لقد اثبت تنفيذ البناء التعاونى الحالى فى الجمهورية فشله فى تحقيق الاهداف المرجوة منه للجمعيات المحلية ، وهى عماد الهيكل التنظيمى

(١) تمثل جمعيات محافظات البحيرة والغربية والمنوفية والدقهلية والشرقية والمنيا بعضوان حيث تضم كل منها اكثر من ٢٠٠ جمعية فى عضويتها .

جدول (١٢) : مقارنة بين الجمعيات التعاونية الزراعية على المستويات المختلفة في ج . م . ع

	الجمعيات المحلية	جمعيات المركز	جمعيات الخامة
العضوية	الأفراد المشتغلين بالزراعة أو لهم مصالح متصلة بها في منطقتها	الجمعيات المحلية متعددة الأغراض أو النوعية في المركز ولا تقبل الأفراد	الجمعيات المحلية متعددة الأغراض أو النوعية في المحافظة ولا تقبل الأفراد
رأس المال	أسهم لا تقل قيمتها عن ٥٠ قرشا ولا تقل عن جنيه لكل فدان أو كسره الحائزين . لا يوزع لها فوائد .	تساهم كل جمعية محلية بمقدار ٢٠ ٪ من قيمة رأسمالها	تساهم كل جمعية محلية بمقدار ١٠ ٪ من رأسمالها في حالة عدم وجود جمعية مركز وتساهم جمعية المركز بنصف رأسمالها
منطقة العمل	القرية أو البندر	المركز أو القسم	المحافظة
كيفية التكوين	عشرين عضوا على الأقل	جميع الجمعيات في منطقة العمل	جميع الجمعيات في منطقة العمل
مجلس الإدارة	ينتخب خمسة إلى سبعة عشرة بالإقتراع السري في الجمعية العمومية من ضمن الأعضاء لمدة ثلاث سنوات على أن يكون بينهم ٤ ـ ٥ ممن يطبق عليهم تعريف الفلاح	ينتخب خمسة عشر على الأكثر من بين أعضاء الجمعيات العمومية أو من باقي أعضاء الجمعيات المنتمية	
الجمعية العمومية	تضم جميع الأعضاء ولكل عضو صوت واحد	تضم جميع أعضاء مجالس إدارة الجمعيات المنتمية	تضم عضو واحد لكل جمعية منتمية
	يلزم في الإجتماع السنوي حضور الأغلبية ويلزم في الإجتماع الإستئناف حضور ثلثي الأعضاء وأن يحصل أي قرار على نصف أصوات جميع الأعضاء .		
النشاط	جمعيات وحيدة الغرض (متخصصة) أو جمعيات متعددة الأغراض تغطي كافة إحتياجات الأعضاء	القيام بالأعمال الإقتصادية والمالية والخدمات الإجتماعية المرغوبة لأعضائها والتي لا تتمكن الجمعيات الأقل في المستوى من أدائها بأكفأ الطرق وأكثرها إقتصاداً في مجالات التمويل والتسويق وتوفير الآلات والخدمات ومتابعة سير عملها .	

للبناء ، كثيرة العدد ضعيفة الامكانيات لا تستطيع الاعتماد على مصادرها الخاصة فى أى من نشاطها المالى أو الادارى أو غيره مما أظهر المساوىء الحالية فى الحركة التعاونية الزراعية المصرية :

أولا — بالنسبة لقلة عضوية الجمعيات المحلية وغالبيتهم من صغار المزارعين بالاضافة الى صغر قيمة مساهمتهم فى الجمعية فان رأس مال الجمعيات يعتبر قليل جدا لا يفى بالاحتياجات المتزايدة للجمعية و عضائها للقيام بأعمالهم الانتاجية . ويتضح من جدول رقم (١) أن متوسط رأس مال الجمعية للجمعيات المختلفة حوالى ٨٤٨ جنيها لمجموع الجمعيات الزراعية بينما يصل الى ١٩١٩ جنيها كمتوسط لجمعيات الاصلاح الزراعى ، ٣٩٣ جنيها لجمعيات استغلال الأراضى المستصلحة ، ٥٣٤ جنيها لجمعيات مؤسسة تعمير الصحارى ، ٧٢١ جنيها للجمعيات الزراعية التابعة لاشراف الهيئة العامة للتعاون الزراعى ، ٤٦٤ جنيها لجمعيات الثروة السمكية ، وهى ارقام ضئيلة جدا كرأس مال لجمعية يرجى منها القيام بعمليات انتاجية اقتصادية كثيرة . ولاشك أن جمعيات الاصلاح الزراعى وهى افضل هذه الجمعيات تتمتع بمقدرة اكبر لارتفاع رأس مالها النسبى ولو انه لازال ضئيلا لا يمكنها من الاعتماد على مصادرها الخاصة فى تمويل عملياتها ، الأمر الذى أدى الى اعتماد الجمعيات التعاونية كليا على المؤسسة المصرية العامة للائتمان الزراعى والتعاونى وتنوك التسليف التابعة لها فى الحصول على الاموال اللازمة لاغراض عمليات اعضائها الانتاجية وعدم شعور الاعضاء بان تلك الاموال اموالهم الخاصة فى الجمعية مما أدى الى الاخلال فى استخدام تلك القروض وبالتالى زيادة مديونية كثير من الاعضاء وزيادة حجم الديون المعدومة وقد وصل عدد المدينين خلال عام ١٩٦٧ الى حوالى ٣ مليون عضو تبلغ مديونيتهم حوالى ٤٧ مليون جنيه وقد زادت تلك المديونية فى أوائل السبعينيات بدرجة كبيرة مما أدى الى قيام الدولة باصدار قرارات التيسير على الفلاحين برفع بعض تلك المديونيات عنهم بلغت حوالى م١٢ مليون جنيه منها حوالى ٦ مليون للحائزين لقدان قليل وحوالى ٢ مليون للحائزين لاكثر من فدان واقل من خمسة وحوالى مليون من فوائد ديون متراكمة للحائزين لاكثر من خمسة افدنة .

ثانيا — يمنع ضعف الامكانيات المادية الجمعيات المحلية من الاستفادة بالادارة الجيدة حيث لا يمكنها أن تستخدم موظفين اكفاء تدفع لهم المرتبات المجزية ، وتضطر التعاونيات الى اللجوء الى المصادر الحكومية للحصول على جميع احتياجاتها فتلقى جميع اعبائها على الدولة وتتحول بذلك الحركة التعاونية من حركة شعبية الى تنظيم ادارى تابع للدولة مما يخالف الغرض حيث الامل أن تصبح الحركة التعاونية منبعثة من رغبة الشعب ومعتمدة فعلا فى تمويلها وادارتها والاشراف عليها على الأهالى المنضمين اليها والمكونين لجمعياتها وهيئاتها على مختلف المستويات ، بعكس ما هو حادث حاليا فعلا حيث يتولى الاشراف الفنى فى الجمعية المهندس الزراعى وهو تابع لوزارة الزراعة ويتولى الاشراف الادارى والتعاونى المشرف

التعاونى التابع للهيئة العامة للتعاون الزراعى فى حين يتولى الكاتب امين المخازن الاشراف المالى على الجمعيات وهما تابعان للمؤسسة المصرية العامة للائتمان الزراعى والتعاونى . ويبرر ذلك ضعف كفاءة موظفى الجمعية وعدم تقديرهم لمسئوليتهم وولائهم للجمعية مما ترتب عليه تكبد كثير من التعاونيات الزراعيه لخسائر جسيمة كما يتضح من جدول رقم (٢) وهو امر غير مألوف بالنسبة للجمعيات التعاونية سليمة البناء .

جدول رقم (٢) : خسائر الجمعيات التعاونية الزراعية فى ج.م.ع عام ١٩٦٩

جهة الاشراف	عدد الجمعيات	جمعيات حققت خسائر		متوسط الخسارة بالجنيه
		العدد	٪	
جمعيات الائتمان	٤١٤٦	٢٧٦٥	٦٧	٤٤٦
جمعيات الاصلاح الزراعى	٦٣٩	٤٩٤	٧٧	١٢٢٠
جمعيات الثروة المائية	٥٤	١٥	٢٨	١٠٩

المصدر : الجهاز المركزى للتعبئة العامة والاحصاء ، النشرة السنوية لنشاط التعاونى بقطاع الزراعى عام ١٩٦٩ ، ديسمبر ١٩٧١ ، محسوب من جداول ١٢ و ١٣ و ١٤ .

ثالثا — ان تشعب البناء التعاونى وتقسيمه الى جزء يقوم بالاعمال الاقتصادية والاجتماعية للاعضاء (الجمعيات متعددة الاغراض والمستويات) وآخر يقوم بمهمة الاشراف والتوجيه والدعاية للتعاونيات (الاتحاد التعاونى وفروعه) يؤدى الى انفصال جزئين حيويين هما بمثابة القلب والعقل لجسد واحد . فرسم السياسة التعاونيه والاشراف على تنفيذها من جهة والعمل على تنفيذ هذه السياسة على المستويات المختلفة هما عقل وقلب الحركة التعاونية فى البلاد ولابد من وجودهما داخل اطار عمل واحد ليمكن الحصول على احسن ثمراتها . كذلك فان هذا التشعب لا يؤدى الا الى زيادة اعباء الجمعيات المحلية فى القاعدة بفرض رسوم اشتراك لها فى المستويات العديدة المختلفة مما يمثل عبء لا لزوم له خاصة وراس مال الجمعيات من الضعف بحيث لا يتحمل مثل تلك الاعباء .

رابعا — ان صغر حجم العضوية فى الجمعية المحلية وهى وحدة اقتصادية انتاجية يؤدى الى صعوبة اختيار اعضاء اكفاء لمجلس الادارة

اد يلزم اختيار من ٥ — ١٧ عضوا من بين ٣٠٠ — ٤٠٠ عضو يتمتع معظمهم بدرجة عالية من الامية العلمية والادارية تعجزهم عن ادارة اعمالهم الخاصة وبالتالى يضعف موقفهم كاعضاء مجلس ادارة للجمعية مما يترتب عليه امساكهم فى ركاب من يستطيع السيطرة على اعمال الجمعية وخصوصهم لتصرفاته وبالتالى تظهر الانحرافات والفساد فى اعمال الجمعية وضياع اهم مزايا التعاون فى ادارة الاعمال الانتاجية الاقتصادية للاعضاء. هذا بالاضافة الى انه اذا اريد تدريب هؤلاء الاعضاء تعاونيا وهو ما تقوم به بعض الهيئات حاليا يمكن تصور مدى ضخامة العدد المطلوب تدريبه سنويا . فاذا فرض أن متوسط عدد اعضاء مجالس الادارة عشرة فقط لحوالى ٥٠٠٠ جمعية تعاونية زراعية فهذا يعنى ٥٠٫٠٠٠ عضو مجلس ادارة تتجدد عضوية الثلث سنويا فيكون المطلوب تدريبه حوالى ١٧٫٠٠٠ عضو مجلس ادارة سنويا وهو أمر يستحيل تحقيقه بصورة مرضية ايجابية .

اقتراح تعديل الهيكل التنظيمى للتعاونيات الزراعية المصرية

للتغلب على المشكلة الاساسية للتعاونيات الزراعية المصرية المثلة فى صغر حجم الجمعية التعاونية وبالتالى ضعف امكانياتها البشرية من عضوية واعضاء مجالس ادارة وموظفين وامكاناتها المادية اللازمة لاجراء عملياتها الانتاجية الاقتصادية يقترح الباحث تعديل الهيكل التنظيمى للتعاونيات الزراعية فى الجمهورية بتكبير حجم الجمعيات التعاونية الاساسية وادماج العمليات الاقتصادية والاشرافية فى الهيكل التعاونى .

والنظام المقترح فى هذا المقام هو نظام اتحادى ولكنه مزيج من التكوين الاتحادى المركزى فى القاعدة والتكوين الاتحادى الفدرالى فى المستويات الاعلى ويعتمد على ركيزتين (شكل ٤) :

١ — ادماج جميع التعاونيات المحلية الحالية فى كل مركز ادارى على أن تتكون جمعية تعاونية محلية مركزية central cooperative فى كل مركز ادارى تكون هى الوحدة الاقتصادية فى الهيكل التكوينى التعاونى فى البلاد ويمثل مجموع هذه الجمعيات المركزية المحلية قاعدة البناء التعاونى . وبذلك يكون اشتراك الفلاحين أو المنتجين الزراعيين مباشرا فى الجمعية المحلية المركزية بالمركز على أن يتبع هذه الجمعية المركزية توكيلات فى القرى ، هى الجمعيات المحلية فى النظام الحالى ، لتسهيل تقديم خدمات الجمعية التعاونية الى اعضائها فى القرى .

تعمل هذه الخطوة على تقوية البناء التعاونى حيث يعتمد فى هذه الحالة على قاعدة من الجمعيات التعاونية القوية التى تستقى مصادر قوتها من كثرة اعضائها فى الجمعية الواحدة وبالتالى زيادة رأس مالها وزيادة اعمالها وخدماتها وبالتالى زيادة دخلها والعائد من معاملاتها . بذلك يقوى الهيكل المالى للجمعية مما يحل اهم المشاكل التى تواجه تعاونيات اليوم

حيث تتمكن التعاونيات فى هذه الحالة من توظيف واستخدام موظفين ذوى خبرة عليه واكثر كفاءة حيث يكون فى مقدورها دفع المرتبات المطلوبة لهم وبالتالى يمكن استقلال موظفيها عن الهيئات المتعددة التى يتبعها موظفى الجمعيات المحلية فيقل بذلك سيطرة تلك الهيئات المتعددة على اعمال الجمعية وتعود لاعضاء الجمعية السيطرة على اعمالها والتحكم فيها وتعود التعاونيات لشعبيتها .

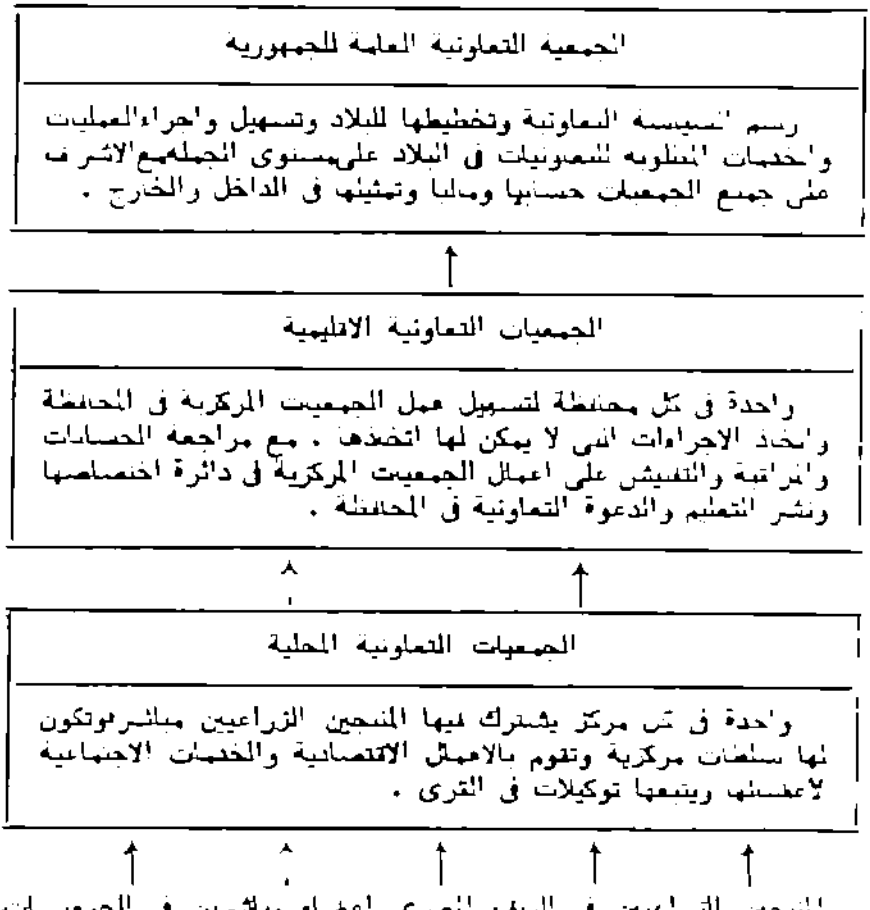
كذلك فان القاعدة العريضة من اعضاء مثل تلك الجمعية المركزية تعطى فرصة اكبر لاختيار الاكفاء من الاعضاء ليكونوا مجلس ادارة يستطيع ممارسة اعماله بالكفاءة والنزاهة والحماس الواجب توافره فى الهيئات المسئولة عن الادارة .

وفى هذا الوقت تكون الحركة التعاونية فى البلاد قد تغلبت على اهم مشاكلها المحلية الممثلة فى مجلس الادارة والمدير وباقى هيئة الموظفين مما يساعد الجمعية التعاونية على القيام باعمالها بطريقة اكثر كفاءة وفاعلية واقتصادا مما يعود على جميع الاعضاء باحسن النتائج ويشعرهم بمزايا النظام التعاونى المشتركين فيه .

٢ — اصلاح الاعمال الادارية والاشرافية والدعائية ، التى يقوم بها الاتحاد التعاونى المركزى وفروعه حاليا ، والاعمال التفصيلية الاقتصادية والاجتماعية ، التى تقوم بها الجمعيات التعاونية على المستويات المختلفة. فكل من هذه الانشطة يجب ان يؤدى داخل اطار عمل واحد . على ذلك تشترك جميع الجمعيات التعاونية المركزية المحلية فى كل محافظة فى جمعية تعاونية اقليمية ، على مستوى المحافظة) تقوم بالاعمال والخدمات التى لا تستطيع الجمعيات المحلية القيام بها مع تسهيل اعمالها والاشراف والرقابة عليها بجانب نشر الروح والمبادىء التعاونية فى المحافظة والدفاع عن مصالح التعاونيات ومراجعة حساباتها وارشاد ادارتها . على ان يضم جميع هذه التعاونيات الاقليمية جمعية تعاونية عامة على مستوى الجمهورية تقوم بتسهيل اعمال وخدمات التعاونيات على مستوى الجملة مع رسم السياسة التعاونية العامة والتخطيط لها والدفاع عن مصالحها ومراجعة شئونها المالية وفحص سجلاتها وارشاد ادارتها وتمثيلها فى الداخل والخارج. على أن يكون اجتماعها السنوى على صورة مؤتمر لتدارس الحركة التعاونية فى البلاد ومحاولة وضع الحلول لمشاكلها .

وبذلك يبنى النظام التعاونى على اساس قوى يمكنه من الاعتماد على موارده الخاصة المالية والبشرية فى ادارته والاشراف عليه وتصحيح كثير من الاخطاء التى تعرض لها هذا البنيان واعادة الحركة التعاونية الى شعبيتها واعادة الثقة بها الى اعضائها .

شكل رقم (٤) : النظام المقترح للهيكل التنظيمى للتعاونيات الزراعية



ويجرنا الحديث فى هذا المجال الى ضرورة العمل على تحسين الادارة فى الجمعيات التعاونية حتى يمكن الوصول بها الى المستوى المطلوب للعمل بنجاح ويلزم لذلك :

١ ــ وجوب انتخاب اعضاء مجلس الادارة من اعضاء يتوفر لديهم القسط الملزم من التعليم العام بجانب الالمام بالتعاليم التعاونية ، لهم القابلية لخدمة مجتمعهم وحضور اجتماعات المجلس ، ويكون لهم المام بمشاكل بيئتهم على ان يتوفوا اكفاء لتحمل مسئولياتهم وليسوا تابعين لمن حولهم . على ان يحدد

اعادة انتخابهم لفترات محدودة حتى لا تتولد لديهم السلطة الاحتكارية لمراكزهم .

٢ ـ نشر التدريب بين مديرى الجمعيات واعضاء مجالس ادارتها للاستفادة من التدريب ومن المناقشة الجماعية لما يعترضهم من مشاكل .

٣ ـ الحد من الاشراف الحكومى فى الادارة ، والعمل على اظهار الكفاءات الموجودة بالجمعيات وتدريبها باعطائها الفرصة للعمل والاشتراك الفعلى فى الادارة وهى الطريقة الوحيدة والمثلى لتكوين القيادات الشعبية التى يمكن أن تقود الحركة التعاونية وتعمل على ازدهارها .

٤ ـ تدعيم جهاز الارشاد الزراعى فى الريف وتجهيزه بمختلف وسائل الايضاح والاخصائيين الكفء مع تهيئة الجو المناسب لعملهم حتى يمكن نقل نتائج الابحاث الاكاديمية الى الحقول وتوعية جمهور المنتجين الزراعيين أصحاب المنفعة الحقيقية ويمكن للجمعية التعاونية أن تقوم بالدور الرئيسى فى ذلك .