

دور التعاونيات الزراعية فى التجارة الخارجية

دراسة حالة "الجمعية التعاونية الزراعية العامة لمنتجى البطاطس"

دوعاء ممدوح محمد محمد سليمان

قسم بحوث التمويل والتعاون الزراعى - معهد بحوث الاقتصاد الزراعى - مركز البحوث الزراعية

الملخص

تشير الإحصاءات الرسمية الى أن الواردات الزراعية تمثل نحو 18.6% من إجمالي الناتج المحلى الزراعى والمقدر بنحو 500.4 مليار جنيه عام 2018 ، بينما تمثل الصادرات الزراعية نحو 10% من إجمالي الناتج الزراعى عام 2018 كما بلغت قيمة العجز فى الميزان التجارى الزراعى نحو 2.4 مليار دولار عام 2018 ، ونسبة تغطية الصادرات الزراعية للواردات الزراعية نحو 53% عام 2018 مما يشير لوجود زيادة كبيرة فى حجم الواردات وانخفاض فى حجم الصادرات الزراعية مما ينعكس سلبيا على الدخل القومى خاصة مع اعتماد الصادرات المصرية الكلية على الصادرات الزراعية بشكل اساسى . وفى ظل رغبة الدولة فى زيادة حصيلة الصادرات الزراعية يمكن أن يكون للجمعيات التعاونية الزراعية دوراً بارزاً فى تسويق المنتجات الزراعية وتصديرها حيث يؤدي ذلك إلى تحسين المركز التفاوضي للزراع ، توسيع مجال تصريف منتجات أعضائها ، ومن ثم خفض العجز فى الميزان التجارى الزراعى وزيادة قيمة الناتج الزراعى ، الا ان الجمعيات التعاونية الزراعية بوضعها الحالى لم تستطع أن تتفاعل مع المتغيرات الدولية والمحلية ولم تحقق الأهداف المرجوة منها حيث لم تعطي التعاونيات الزراعية فرصة كاملة لتسويق المحاصيل بل إن محدودية دور التعاونيات الزراعية فى تسويق المحاصيل الزراعية بمختلف أنواعها أدى إلى عدم استقرار دخول المزارعين ، الأمر الذى ترتب عليه لجوء المزارع إلى التجار والوسطاء لتصريف محاصيلهم بأسعار غير عادلة فى كثير من الأوقات . ومن ثم يفتقد قطاع التجارة الخارجية الزراعية لعوائد اشتراك القطاع التعاونى الزراعى فى التجارة الخارجية مما انعكس سلباً على قوة هذا القطاع وقدراته على اختراق الأسواق الخارجية . ومن ثم استهدف البحث التعرف على دور التعاونيات فى التجارة الخارجية الزراعية ، بالإضافة الى التعرف على المشكلات التى تعوق التعاونيات الزراعية عن القيام بدورها فى زيادة حجم الصادرات الزراعية وتخفيض قيمة الواردات من خلال التعاون مع الجمعيات والكيانات التعاونية المنتجة فى الخارج . وقد اعتمد البحث فى تحقيق أهدافه على إجراء دراسة حالة للجمعية التعاونية الزراعية العامة لمنتجى البطاطس وذلك بتطبيق تحليل سوات SWOT .

حيث أظهرت نتائج تحليل سوات الكمية ان الجمعية لديها نقاط قوة داخلية كبيرة مما يشجع على دعم الجمعية وتطويرها والاستفادة منها حتى لا تتحول الى نقاط ضعف تؤثر بالسلب على أداء الجمعية .

ومن ثم هناك فرصا خارجية جيدة للجمعية مما يشجع على دعم الجمعية والاستفادة من تلك الفرص فى زيادة نشاط الجمعية فى مجال التصدير مع مراعاة عدم إهمالها حتى لا تتحول الى تهديد يشكل خطراً على الجمعية ونشاطها.

ومن ثم يوصى البحث بتسهيل حصول الجمعية العامة لمنتجى البطاطس على أراضي فى المناطق الآمنة حتى يمكن استغلالها فى التوسع فى الزراعة ، فحص اراضى الدلتا لاكتشاف الاراضى الآمنة بما يزيد من الرقعة المحصولية ، الاستفادة من مزايا قانون التعاون رقم 122 والتى أسهمت من قبل فى دعم دور الجمعية فى الانتاج والتصدير وذلك بإلغاء القرارات الوزارية التى صدرت عليه وحدت من مزاياه وعوقت مسار الجمعية . ضرورة رفع الوعى القانونى لدى أعضاء مجالس إدارة الجمعيات فيها يتعلق بالنصوص الخاصة بمجال التسويق الزراعى فى قانون التعاون

الكلمات الدلالية : الميزان التجارى الزراعى ، الجمعية التعاونية الزراعية العامة لمنتجى البطاطس ، تحليل سوات

الكمى

مقدمة

تعتبر التجارة الخارجية من أهم الموضوعات في عالمنا المعاصر لما لها من آثار هامة على التنمية الاقتصادية ، إذ أنها تعكس متغيرات الإنتاج و الاستهلاك و الاستثمار من خلال تطور الصادرات و الواردات . حيث تشكل الصادرات و الواردات جزءا هاما من الدخل القومي ، وقد أتاح تحول مصر إلى نظام السوق الحر وخضوع قطاع الإنتاج والتجارة لآليات السوق الفرصة أمام كيانات وتنظيمات وهيئات خاصة للمشاركة في العملية الانتاجية والتسويقية مما اثر بشكل كبير على قطاع التجارة الخارجية المصرية بصفة عامة والتجارة الخارجية الزراعية بصفة خاصة .

وتشير التقديرات الى ان الميزان التجارى المصرى شهد عجزا قدر بنحو 44% عام 2019⁽¹⁾ ، بينما بلغ العجز فى الميزان التجارى الزراعى 54.6% فى نفس العام مما يشير لضرورة خفض هذا العجز ، خاصة فى الميزان الزراعى وذلك من خلال زيادة كمية الصادرات الزراعية من المحاصيل المختلفة عامة والمحاصيل ذات الميزة التنافسية المرتفعة خاصة . ولكى يتحقق ذلك يجب أن تتضافر جهود الدولة مع منظمات المجتمع وعلى رأسها الجمعيات التعاونية الزراعية ضمن خطة تنمية متوازنة يحدد فيها دور كل جهة من جهات المجتمع في تحقيق أهداف التنمية المطلوبة ويوجه خاص التعاونيات الزراعية لما لها من أهداف اقتصادية واجتماعية تسعى إلى تحقيقها تساهم في أهداف التنمية .

كما تسهم التعاونيات الزراعية في تحقيق الأمن الغذائي من خلال العمل على زيادة الإنتاج وذلك يأتي من خلال قيامها بتوفير التمويل اللازم للمنتجين والمربين وتقديم التسهيلات التسويقية والتخزينية ، ومن ثم تعتبر الجمعيات التعاونية الزراعية سواء متعددة الأغراض أو متخصصة منظمات حيوية وفاعلة للتنمية الزراعية .

وتشير التقديرات إلى أن 50% من الإنتاج الزراعي العالمي يسوق عن طريق التعاونيات. كما توفر التعاونيات للمزارعين آليات لتجنب المنافسة المدمرة فيما بينهم وتعزيز قوة تفاوضهم الجماعي في وجه تجار التجزئة ، وعادة تعمل تعاونية التسويق عن طريق منظمة عليا تقوم بالتنسيق مع التعاونيات الأخرى في الشبكة من أجل اتخاذ موقف تفاوضي موحد في التعامل مع المشترين ، ومن خلال هذه العملية يتمكن صغار المزارعين من زيادة إيرادات مزارعهم وخفض تكاليف التسويق وجمع المعلومات والدخول كذلك في سلاسل الإمداد العالية القيمة التي لا يستطيعون النفاذ إليها بمفردهم .

مشكلة البحث :

تشير الإحصاءات الرسمية الى أن الواردات الزراعية تمثل نحو 18.6% من إجمالي الناتج المحلى الزراعى والمقدر بنحو 500.4 مليار جنيه عام 2018⁽²⁾ بينما تمثل الصادرات الزراعية نحو 10% من إجمالي الناتج الزراعى عام 2018 كما بلغت قيمة العجز فى الميزان التجارى الزراعى نحو 2.4 مليار دولار عام 2018 ، ونسبة تغطية الصادرات الزراعية للواردات الزراعية نحو 53% عام 2018 مما يشير لوجود زيادة كبيرة فى حجم الواردات وانخفاض فى حجم الصادرات الزراعية مما ينعكس سلبيا على الدخل القومى خاصة مع اعتماد الصادرات المصرية الكلية على الصادرات الزراعية بشكل اساسى .

وفى ظل رغبة الدولة فى زيادة حصيلة الصادرات الزراعية يمكن أن يكون للجمعيات التعاونية الزراعية دوراً بارزاً فى تسويق المنتجات الزراعية وتصديرها حيث يؤدي ذلك إلى تحسين المركز التفاوضي للزراع ، توسيع مجال تصريف منتجات أعضائها ، ومن ثم خفض العجز فى الميزان التجارى الزراعى وزيادة قيمة الناتج الزراعى ، إلا أن الجمعيات التعاونية الزراعية بوضعها الحالى لم تستطع أن تتفاعل مع المتغيرات الدولية والمحلية ولم تحقق الأهداف المرجوة منها حيث لم تعطي التعاونيات الزراعية فرصة كاملة لتسويق المحاصيل بل أن محدودية دور التعاونيات الزراعية فى تسويق المحاصيل الزراعية بمختلف أنواعها أدى إلى عدم استقرار دخول المزارعين ، الأمر الذى ترتب عليه لجوء الزارع إلى التجار والوسطاء لتصريف محاصيلهم بأسعار غير عادلة في كثير من الأوقات . ومن ثم يفقد قطاع التجارة الخارجية الزراعية لعوائد اشتراك القطاع التعاونى الزراعى فى التجارة الخارجية مما انعكس سلبا على قوة هذا القطاع وقدراته على اختراق الأسواق الخارجية .

(1) نشرة التجارة الخارجية ، الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء

(2) نشرة تقديرات الدخل الزراعى ، قطاع الشؤون الاقتصادية ، وزارة الزراعة واستصلاح الاراضى ، 2018.

هدف البحث

يهدف البحث الى التعرف على دور التعاونيات فى التجارة الخارجية الزراعية ، بالإضافة الى التعرف على المشكلات التى تعوق التعاونيات الزراعية عن القيام بدورها فى زيادة حجم الصادرات الزراعية وتخفيض قيمة والوردات من خلال التعاون مع الجمعيات والكيانات التعاونية المنتجة فى الخارج وذلك من خلال :

- التعرف بالتعاونيات الزراعية ودورها فى التنمية الزراعية
- التسويق التعاونى وأهميته والكميات المسوقة تعاونيا من المحاصيل الزراعية
- دراسة حالة الجمعية العامة للبطاطس
- إجراء تحليل سوات الكمي Quantitative SWOT Analysis للجمعية التعاونية الزراعية العامة لمنتجى البطاطس

الطريقة البحثية ومصادر البيانات

اعتمد البحث لتحقيق أهدافه على كل من أسلوب التحليل الوصفي بالإضافة الى المنهج التحليلي حيث أمكن استخدام بعضها فى العرض والتوصيف والبعض الآخر فى التحليل والتقدير للبيانات الثانوية ، حيث تم الاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية مثل المتوسطات، والنسب ، بالإضافة الى تطبيق تحليل سوات SWOT بشقيه الوصفي و الكمي الذى يستند الى قواعد الاحتمالات . وقد اعتمد البحث على البيانات الحكومية المنشورة وغير المنشورة حيث استمدت البيانات الثانوية الأساسية من موقع الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء على شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) ، قطاع الشؤون الاقتصادية ، وزارة الزراعة واستصلاح الاراضى ، بالإضافة الى البيانات الأولية والتى تم الحصول عليها من دراسة حالة للجمعية التعاونية الزراعية العامة لمنتجى البطاطس .

النتائج والمناقشة

الجمعيات التعاونية الزراعية:-

تشكل التعاونيات الزراعية والغذائية جزءاً ملموساً من القطاع التعاوني العالمي بالبلدان المتقدمة والبلدان النامية، كما يعمل نحو 30% من أكبر 300 تعاونية في القطاع الزراعي. ويمكن للتعاونيات الزراعية أن تتخذ أشكالاً متنوعة، من تعاونيات سكان الريف الصغيرة وروابط سكان الريف الأساسية إلى الاتحادات والغرف الزراعية. ففي البرازيل ينتج 37 % من الناتج المحلي الإجمالي من خلال التعاونيات الزراعية، وفي مصر تعتبر التعاونيات الزراعية أحد أهم سبل التنمية في القطاع الزراعي المصري لما قدمته وتقدمه من خدمات ودعم عيني ونقدي للفلاح على مدار عقود طويلة حيث هناك ما يقرب من 5 مليون مزارع يشكلون بأسرهم حوالي 55% من السكان في مصر تحت مظلة الاتحاد التعاوني الزراعي⁽¹⁾ . بل ويحصلون على دخلهم من خلال عضوية التعاونيات الزراعية، كما يصل هذا الرقم في إثيوبيا الى 900 ألف مزارع. أما في الهند، فيجري جمع 16.5 مليون لتر حليب كل يوم على أيدي 12 مليون مزارع من أعضاء تعاونيات منتجات الألبان. وتستحوذ التعاونيات الزراعية في أوروبا على حصة كُلية في السوق تقارب 60 % من تجهيز السلع الزراعية وتسويقها، ونحو 50 % من إمدادات المدخلات .

تعرف الجمعية التعاونية بأنها : وحدة اقتصادية مستقلة تضم الرجال والنساء الذين اتحدوا طواعية لتلبية احتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية من خلال ملكية مشتركة تدار بأسس ديمقراطية وتخضع للرقابة وغير هادفة للربح وان كانت تسعى الى تحقيق التوازن بين مصالح الأعضاء واحتياجاتهم وصالح مجتمعم⁽²⁾.

(1) فوزى عبد العزيز الشاذلى (دكتور) وآخرون ، دراسة ميدانية حول إعادة هيكلة التعاونيات الزراعية لتفعيل دورها فى التنمية الزراعية فى مصر ، معهد بحوث

الاقتصاد الزراعي، مركز البحوث الزراعية ، 2010.

(2) Agricultural cooperatives: paving the way for food security and rural development , IFAD & FAO& WFP, Italy, 2012

أما **الجمعيات التعاونية الزراعية فتعرف بأنها** : وحدات اقتصادية اجتماعية تهدف الى تطوير الزراعة فى مجالاتها المختلفة كما تسهم فى التنمية الريفية فى مناطق عملها وذلك بهدف رفع مستوى أعضائها اقتصاديا واجتماعيا فى إطار الخطة العامة للدولة⁽¹⁾

ومن ثم يمكن **تعريف التعاونيات الزراعية** بأنها : تلك الجمعيات التي يتحد فيها المزارعون فيما بينهم من أجل التغلب على المشكلات الاقتصادية والاجتماعية التي تعترضهم من حيث توفير مستلزمات الإنتاج المختلفة وخفض تكاليفه وتسويق المنتجات الزراعية وتأدية الخدمات الاجتماعية لهم وفقا للمبادئ التعاونية. ويتكون البنية التعاوني الزراعي من مجموعة من الوحدات التعاونية موزعة بين أربع أنواع من التعاونيات هي⁽²⁾:

1. تعاونيات الائتمان الزراعي: وتتكون من قسمين رئيسيين هما:-

➤ تعاونيات زراعية متعددة الأغراض

➤ جمعيات تعاونية زراعية نوعية مثل : الجمعيات التعاونية للميكنة الزراعية. الجمعيات التعاونية للثروة

الحيوانية ، الجمعيات التعاونية للدواجن وغيرها من الجمعيات النوعية

2. تعاونيات الإصلاح الزراعي.

3. تعاونيات استصلاح الأراضي.

4. تعاونيات الثروة السمكية.

وتتكون كل مجموعة من وحدات تعاونية فى القاعدة تتدرج فى الارتفاع حتى تصل إلى قمته فى صورة جمعية عامة على مستوى الجمهورية، وتتمثل القيادة العليا للبنان التعاوني الزراعي بكل نوعياته فى الإتحاد التعاوني الزراعي المركزى، أما الجهة الإدارية المختصة بالنسبة لكل التعاونيات الزراعية فهى وزارة الزراعة واستصلاح الأراضي وهى ذاتها الجهة الإدارية المختصة بالنسبة للاتحاد التعاوني الزراعي

التعاونيات فى إطار القانون

حدد قانون التعاون الزراعي رقم 122 لسنة 1980 دور وحدات البنية التعاوني الزراعي فى التنمية الزراعية كما يلي:

1- بحث التراكيب المحصولية للدورات الزراعية ومتابعة تنفيذ الخطة التى يتفق عليها فى إطار الخطة العامة للدولة فى منطقة عمل الجمعية.

2- القيام بعمليات تسويق محاصيل الأعضاء تعاونياً على مستوى الجمهورية.

3- تصدير المنتجات لحساب أعضائها.

4- تخطيط وتنفيذ المشروعات المحلية الإنتاجية طبقاً لإمكانياتها الاقتصادية على أسس تعاونية وعلى الأخص إنشاء مصانع للأعلاف والأسمدة والمبيدات أو قطع الغيار للآلات وإنشاء صناعات زراعية على مستوى الجمهورية للتعبئة أو لتصنيع بعض المحاصيل الزراعية بما فى تلك مشروعات تصنيع الألبان واللحوم والعصائر وتعبئة الخضر والفاكهة وتجفيف الأسماك.

5- إنشاء مخازن أو ثلاجات لتخزين مستلزمات الإنتاج وحفظ المحاصيل

6- توفير احتياجات الأعضاء من الآلات وقطع الغيار ومستلزمات الإنتاج المختلفة والأسمدة والبذور والمبيدات سواء من الإنتاج المحلى أو عن طريق الاستيراد.

7- تحقيق التنسيق والتكامل الاقتصادي بين الجمعيات على مستوى الجمهورية.

8- إنشاء الصناديق اللازمة لدعم النشاط الاقتصادي فى كل مجال من المجالات النباتية والحيوانية واستصلاح الأراضي والإصلاح الزراعي.

تحليل الوضع الراهن للجمعيات التعاونية الزراعية فى مصر :

(1) مادة (1) الباب الأول، قانون التعاون الزراعي رقم 122 لسنة 1980 ، الجريدة الرسمية ، العدد 27 (أ) يوليو 1980

(2) أحمد عبد الوهاب برانية (دكتور) وآخرون ، أفاق ومستقبل التعاونيات الزراعية فى المرحلة القادمة ، سلسلة قضايا التخطيط والتنمية رقم (137) معهد التخطيط القومى ، مصر ، 2001 .

يقدر متوسط عدد الجمعيات التعاونية متعددة الأغراض بنحو 5801 جمعية تمثل نحو 98.3% من إجمالي عدد الجمعيات التعاونية الزراعية خلال الفترة خلال (2015/2014-2018/2017) ، ويوضح الجدول رقم (1) الأهمية النسبية لعدد الجمعيات التعاونية الزراعية في مصر وفقا للغرض منها حيث يتبين أن عدد الجمعيات التعاونية للائتمان الزراعي يأتي في المرتبة الأولى بنسبة بلغت 74.3% ، يليها تعاونيات الإصلاح الزراعي بنسبة بلغت 13.1% ، ثم تعاونيات الاراضى المستصلحة و تعاونيات الثروة المائية بنسبة بلغت 10.8% ، 1.7% لكل منهما على الترتيب . كما بلغ متوسط عدد الجمعيات التعاونية الزراعية النوعية بنحو 102 جمعية بنسبة بلغت 1.7% من إجمالي التعاونيات الزراعية .

ويقدر متوسط عدد أعضاء الجمعيات التعاونية متعددة الأغراض بنحو 4.7 مليون عضو يمثلون نحو 99.7% من إجمالي أعضاء الجمعيات التعاونية الزراعية ويمثل أعضاء جمعيات الائتمان الزراعي نحو 82.6% من أعضاء الجمعيات التعاونية الزراعية

جدول رقم (1) الأهمية النسبية لعدد الجمعيات التعاونية الزراعية في مصر خلال الفترة (2015/2014 - 2017/2016)

عدد الأعضاء: بالآلاف عضو

القيمة : بالمليون جنيه

السنة	الجمعيات التعاونية الزراعية متعددة الأغراض										إجمالي الجمعيات التعاونية الزراعية	إجمالي الجمعيات التعاونية الزراعية	الأهمية النسبية لعدد الجمعيات النوعية
	الجمعيات التعاونية للائتمان الزراعي		الجمعيات التعاونية للإصلاح الزراعي		الجمعيات التعاونية للاراضى المستصلحة		الجمعيات التعاونية للثروة المائية		الإجمالي	عدد الجمعيات	عدد الجمعيات	عدد الجمعيات	الأهمية النسبية لعدد الجمعيات النوعية
	%	عدد الجمعيات	%	عدد الجمعيات	%	عدد الجمعيات	%	عدد الأعضاء					
2015/2014	74.3	4306	13.1	761	10.85	629	1.71	99	5795	99	5894	98.3	1.7
2016/2015	74.3	4310	13.1	761	10.86	630	1.72	100	5801	105	5906	98.2	1.8
2017/2016	74.2	4312	13.1	761	10.93	635	1.74	101	5809	99	5908	98.3	1.7
2018/2017	74.3	4313	13.1	761	10.79	626	1.74	101	5801	106	5907	98.2	1.8
المتوسط	74.3	4310.3	13.1	761	10.86	630	1.73	100.3	5802	102.3	5903.8	98.3	1.7
السنة	الجمعيات التعاونية الزراعية متعددة الأغراض										إجمالي الجمعيات التعاونية الزراعية	إجمالي الجمعيات التعاونية الزراعية	الأهمية النسبية لعدد الأعضاء بالجمعيات النوعية
	الجمعيات التعاونية للائتمان الزراعي		الجمعيات التعاونية للإصلاح الزراعي		الجمعيات التعاونية للاراضى المستصلحة		الجمعيات التعاونية للثروة المائية		الإجمالي	عدد الأعضاء	عدد الأعضاء	عدد الأعضاء	الأهمية النسبية لعدد الأعضاء بالجمعيات النوعية
	%	عدد الأعضاء	%	عدد الأعضاء	%	عدد الأعضاء	%	عدد الأعضاء					
2015/2014	83.1	3984	8.7	417	6.22	298	2.0	94	4793	15.4	4808.4	99.7	0.3
2016/2015	82.6	3885	9.0	425	6.33	298	2.1	97	4705	16.2	4721.2	99.7	0.3
2017/2016	81.6	3667	9.6	431	6.69	301	2.2	97	4496	13.8	4509.8	99.7	0.3
2018/2017	83.3	4033	8.6	417	6.11	296	2.0	97	4842	16.3	4858.3	99.7	0.3
المتوسط	82.6	3892.3	9.0	422.5	6.3	298.3	2.0	96.3	4709.0	15.4	4724.4	99.7	0.3
السنة	الجمعيات التعاونية الزراعية متعددة الأغراض										إجمالي الجمعيات التعاونية الزراعية	إجمالي الجمعيات التعاونية الزراعية	الأهمية النسبية لرأس مال الجمعيات النوعية
	الجمعيات التعاونية للائتمان الزراعي		الجمعيات التعاونية للإصلاح الزراعي		الجمعيات التعاونية للاراضى المستصلحة		الجمعيات التعاونية للثروة المائية		الإجمالي	رأس المال	رأس المال	رأس المال	الأهمية النسبية لرأس مال الجمعيات النوعية
	%	رأس المال	%	رأس المال	%	رأس المال	%	رأس المال					
2015/2014	38.1	87.3	54.7	125.2	6.2	14.3	0.9	2	229	11.3	240.3	95.3	4.7
2016/2015	39.3	100.1	54.5	138.9	5.6	14.3	0.8	2	255	4.2	259.2	98.4	1.6
2017/2016	47.3	118.2	46.2	115.6	5.7	14.3	0.8	2.1	250	11.5	261.5	95.6	4.4
2018/2017	54.8	159.6	39.4	114.7	4.8	14.1	0.8	2.2	291	11.7	302.7	96.1	3.9
المتوسط	44	116	48	124	6	14	1	2	256	10	266	96.4	3.4

المصدر: الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء، نشرة النشاط التعاونى بالقطاع الزراعى ، أعداد مختلفة .

وبدراسة الأهمية النسبية لمتوسط رأس مال التعاونيات الزراعية في مصر خلال الفترة (2015/2014-2018/2017) يتبين ان تعاونيات الإصلاح الزراعي تأتي في المرتبة الأولى على مستوى الجمعيات التعاونية الزراعية متعددة الأغراض بمتوسط قدره 124 مليون جنيه ونسبة بلغت نحو 48% يليها تعاونيات الائتمان الزراعي

بنسبة بلغت 44% . كما يمثل متوسط إجمالي رأس مال الجمعيات التعاونية متعدد الأغراض نحو 96% من إجمالي رأس مال الجمعيات التعاونية الزراعية ، بينما قدر متوسط الأهمية النسبية لرأس مال الجمعيات النوعية بنحو 3.4% .

جدول رقم (2) الأهمية النسبية لمساحة الزمام الجمعيات التعاونية الزراعية متعددة الأغراض في مصر خلال الفترة (2015/2014 - 2017/2016)

المساحة : بالألف فدان

السنة	الجمعيات التعاونية الزراعية متعددة الأغراض					
	الجمعيات التعاونية للاراضي المستصلحة		الجمعيات التعاونية للإصلاح الزراعي		الجمعيات التعاونية للانتماء الزراعي	
	مساحة الزمام	%	مساحة الزمام	%	مساحة الزمام	%
2015/2014	6462	75.3	659	7.68	1455	17.0
2016/2015	6254	66.5	1692	17.99	1457	15.5
2017/2016	6311.5	74.9	634.8	7.54	1478	17.5
2018/2017	5904	71.7	835	10.14	1496.3	18.2
المتوسط	6232.9	72.0	955.2	10.1	1471.6	17.0

المصدر: الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، نشرة النشاط التعاوني بالقطاع الزراعي ، إعداد مختلفة .

يوضح الجدول رقم (2) الأهمية النسبية لإجمالي الزمام المزروع تعاونيا حيث يتبين أن متوسط المساحة المزروعة ضمن زمام التعاونيات الزراعية يقدر بنحو 8.65 مليون فدان خلال الفترة (2015/2014 - 2017/2016) ، حيث تأتي تعاونيات الانتماء الزراعي في المرتبة الأولى بمتوسط مساحة بلغ حوالي 6.2 مليون فدان وبنسبة بلغت 72% ، بينما تستحوذ تعاونيات الاراضي المستصلحة على نحو 1.47 مليون فدان بنسبة بلغت 17% ، بينما تمثل تعاونيات الإصلاح الزراعي حو 10% من متوسط مساحة الزمام المزروع تعاونيا خلال نفس الفترة .

التسويق التعاوني للحاصلات الزراعية في مصر

تعد الأسواق والمؤسسات والهيئات والنظم التسويقية في الدول النامية بصفة خاصة من المحددات الرئيسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ، وتتسم هذه المنظومة التسويقية عامة والزراعية منها على وجه الخصوص بالتخلف ، حيث بدائية الاساليب التسويقية وارتفاع التكاليف التسويقية وعدم التوافق بين هذه التكاليف من جهة والوظائف التسويقية من جهة . ويرتبط بالنظام التسويقي اربع مجموعات رئيسية هم الزراع او المنتجون ، والمستهلكين ، والوسطاء التسويقيين ، واجهزة الدولة ومؤسساتها ، وعادة ما تتضارب اهتمامات هذه المجموعات فالزراع يستهدفون الحصول على اعلى الاسعار لمنتجاتهم والمستهلكين يستهدفون بدورهم الحصول على احتياجاتهم من السلع والخدمات عند ادنى مستوى سعر ممكن ، اما الوسطاء فيبتغون تحقيق اقصى الارباح بغض النظر عما يستهدفه كل من الزراع والمستهلكين ، في حين ان اجهزة الدولة ومؤسساتها تستهدف تحقيق اقصى قدر ممكن من الكفاءة الاقتصادية للبنيان الاقتصادي⁽¹⁾ . وتشير التجارب التعاونية الزراعية الدولية الى مدى كفاءة التعاونيات الزراعية في الهند حققت تعاونيات الفلاحين الشعبية الديمقراطية الثورة الزراعية الخضراء والاكتفاء الذاتي للغذاء وحولت الهند من دولة مستوردة إلي دولة مصدرة للغذاء. حيث مارست التعاونيات في الهند عملية الإنتاج والتصنيع والتصدير، وتملك نسبة 100% من تصنيع الأسمدة والآلات الزراعية والسكر وجميع الصناعات الغذائية وأبرزها صناعة الألبان ومنتجاتها⁽²⁾.

وفي اليابان تقوم تعاونيات التسويق الزراعية بتسويق نسبة 95% من الأرز في حين توفر التعاونيات الفنلندية نسبة 79% من الإنتاج الزراعي ونسبة 31% من الإنتاج للزراعي، وقد أدرجت أربع عشرة تعاونية زراعية في الولايات المتحدة على قائمة "Fortune 500" وهي قائمة تضم أكبر الشركات.

(1) يحيى عبد الرحمن يحيى (دكتور) ، دور جمعيات الإصلاح الزراعي في تسويق القطن في محافظة البحيرة ، المجلة المصرية للبحوث الزراعية، مركز البحوث

الزراعية، مجلد 92 ، عدد 3، القاهرة، 2014

(2) Institute for the Development of Agricultural Cooperation in Asia (IDACA). "The Present Situation of Japanese Agriculture and JA Group: Case of Agricultural Cooperatives of Japan. Available at: www.agricoop.org/resources/resources_UpFile/IDACA_Nakashimal.pdf.

وقد عرف ديكسي Dixie التسويق بأنه سلسلة الخدمات المرتبطة بنقل السلعة من نقطة الإنتاج إلى نقطة الاستهلاك وبمعنى آخر فإن التسويق هو القوة التكاملية التي توائم الإنتاج مع احتياجات المستهلك وإشباعه⁽¹⁾ أما مفهوم التسويق التعاوني الزراعي فيعرف بأنه : ذلك الأسلوب الطوعي الذي يتم بمقتضاه تجمع مجموعة من المنتجين الزراعيين في إطار منظمة تعاونية زراعية لأداء مجموعة من الوظائف والخدمات التسويقية خلال مراحل تدفق السلع والمنتجات الزراعية منذ إنتاجها وحتى وصولها للمستهلك النهائي بهدف تحقيق وفورات ومنافع اقتصادية من خلال التخطيط للإنتاج وفق احتياجات المستهلكين و خفض التكاليف الانتاجية والتسويقية للمنتجات والحصول على سعر مناسب لها ، مما يساهم في زيادة دخولهم الحقيقية وتحقيق التنمية الزراعية⁽²⁾

التجربة المصرية في التسويق التعاوني

بدأ النشاط التسويقي للجمعيات التعاونية الزراعية في مصر عام 1953 من خلال تسويق محصول القطن من قبل جمعيات الإصلاح الزراعي ثم ظهرت جمعيات تسويق الخضر والفاكهة وفي أواخر الستينات انتشر التسويق التعاوني لمعظم المحاصيل الزراعية وزاد عدد الجمعيات النوعية المعنية بتسويق الحاصلات الزراعية ويقدر عددها الآن بنحو 106 جمعية عام 2018/2017 .

وقد كان نظام التسويق التعاوني اختيارياً في بادئ الأمر ، وذلك في المحافظات الرئيسية المنتجة لأهم المحاصيل الزراعية ، ومع التوسع في تطبيق هذا النظام أصبح هناك بجانب اختيارية التسويق التعاوني لبعض المحاصيل (كالبطاطس والخضر والفاكهة) نظاماً إلزامياً في تطبيقه عند تسويق بعض الحاصلات الزراعية الرئيسية الأخرى (كالقطن والقمح والأرز وقصب السكر والذرة) وذلك بهدف توريد معظم أو جزء من هذه الحاصلات إجبارياً الى الدولة في إطار أنظمة ثابتة يصدر بتنظيمها قرارات وزارية حيث يصدر قراراً سنوياً لكل محصول على حده وذلك خلال فترة السبعينات وحتى عام 1987⁽³⁾ .

إلا انه ومنذ صدور قانون بنوك القرى رقم 117 لسنة 1976 و التعاونيات الزراعية لا تقوم بالدور المأمول منها في تسويق الحاصلات الزراعية رغم أن ذلك حق كفله لها قانون التعاون الزراعي ومن صميم عملها ، وذلك لصدور العديد من القرارات الحكومية المنظمة لعمليات التسويق الزراعي والتي كانت في غالبيتها تحد من دور التعاونيات بل وتعمل على تهميش دورها رغم أهميته، على الرغم من أن العمليات التسويقية تتم في ظل حرية السوق والاتجاه نحو التكتل والاحتكار واستغلال بعض التجار حاجة المزارعين لتصريف منتجاتهم ومنحهم أسعاراً غير مناسبة .

مزايا التسويق التعاوني

تتعرض مزايا التسويق الزراعي على كل من المنتج والدولة ومن ثم يمكن إيجاز أهم مزايا التسويق التعاوني بالنسبة للدولة فيما يلي⁽⁴⁾ :

- ضمان انتظام تدفق السلع والمنتجات الزراعية لإشباع حاجات المواطنين على مدار العام وتحقيق درجة من الأمن الغذائي .
- تحقيق أهداف الدولة التصديرية والحصول على العملات الأجنبية اللازمة لتنفيذ خططها التنموية .
- ضمان الحصول من المنتجين الزراعيين على الأموال المستحقة للدولة وبنوك القرى والتعاونيات من خلال ربط الإقراض بتسويق منتجاتهم من خلال التعاونيات حتى يتسنى خصم المستحقات من قيمة المحاصيل المسوقة للتعاونيات .
- الحصول على البيانات والمعلومات والإحصاءات الدقيقة عن مختلف المحاصيل الزراعية مما يساعد الدولة في وضع خططها الاقتصادية الزراعية على أسس سليمة

(1) Grahame Dixie , *Horticultural Marketing* , Food and Agriculture Organization of the United Nations , (2005)

(2) فوزى عبد العزيز الشاذلى (دكتور)، التسويق الزراعي بين النظرية والتطبيق ، مؤسسة دار التعاون للطبع والنشر ، 1999.

(3) فوزى عبد العزيز الشاذلى (دكتور)، التسويق الزراعي بين النظرية والتطبيق ، مرجع سابق

(4) فوزى عبد العزيز الشاذلى (دكتور) ، نحو نظام تعاوني جديد لتسويق الحاصلات الزراعية الرئيسية في مصر ، معهد بحوث الاقتصاد الزراعي ، 2014 .

ويوضح الجدول رقم (3) ان التعاونيات الزراعية قد قامت بتسويق العديد من المحاصيل الزراعية خاصة الإستراتيجية منها حيث قدرت قيمة المحاصيل المسوقة تعاونياً بنحو 27.2 مليار جنيه عام 2018/2017⁽¹⁾.

جدول رقم (3) كمية وقيمة المحاصيل المسوقة تعاونياً من خلال جمعيات الائتمان والإصلاح الزراعى والأراضى المستصلحة خلال الموسم الزراعى 2018/2017

الإجمالى		الجمعيات التعاونية الزراعية متعددة الأغراض						المحصول
		جمعية الاراضى المستصلحة		جمعية الإصلاح الزراعى		جمعية الائتمان الزراعى		
		الكمية	القيمة	الكمية	القيمة	الكمية	القيمة	
القيمة	بالمليون	بالآلاف	بالمليون ج	بالبطن	بالمليون ج	بالمليون طن		
13230	3.04	-	-	8.2	7473.3	13221	3.03	القمح
1604	594.3	64.3	20.75	137.7	46.3	1400	527.2	القطن
6692.4	9.32	339.3	472.4	558.4	798.4	5800	8.05	القصب
5610	8	-	-	-	-	5610	8	بنجر السكر
10.6	1367	-	-	10.6	1367	-	-	فول الصويا
5	628	-	-	5	628	-	-	الأرز
2.4	92	-	-	2.4	92	-	-	البرسيم
11.5	535	-	-	11.5	535	-	-	الذرة
27166		403.6		734		26031		الإجمالى

المصدر : جمعت وحسبت من نشرة النشاط التعاونى ، الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء ، 2019.

ويوضح الجدول ان الجمعيات التعاونية الزراعية على اختلاف أنواعها قد قامت بعمليات التسويق التعاونى لبعض الحاصلات الزراعية حيث قامت تعاونيات الائتمان بتسويق 3.03 مليون طن قمح و نحو 8.05 مليون طن قصب وقدرت قيمة المحاصيل المسوقة تعاونياً من قبل جمعيات الائتمان بنحو 26 مليار جنيه ، بينما قامت تعاونيات الإصلاح بتسويق حاصلات زراعية بقيمة 734 مليون جنيه .

إنتاج و تسويق محصول البطاطس

يعتبر محصول البطاطس من المحاصيل الغذائية الهامة لكافة المستهلكين على اختلاف ثقافتهم وأعراقهم وفى مصر تعتبر البطاطس وجبة أساسية لكثير من فئات الشعب وينعكس ذلك على المساحة المزروعة بمحصول البطاطس والتي تختلف من عام لآخر وفقاً لحصص التصدير والاستهلاك المحلى .

جدول رقم (4) الأهمية النسبية للمساحة المزروعة وإجمالى إنتاج البطاطس فى العروات الثلاث خلال الفترة من (2016-2019)

المساحة : ألف فدان

الإنتاج : ألف طن

السنوات	إجمالى عروات البطاطس		إجمالى العروات لمحاصيل الخضر		الأهمية النسبية لمحصول البطاطس	
	مساحة	إنتاج	مساحة	إنتاج	مساحة	إنتاج
2016	376.6	4113.4	1986	20025	18.96	20.5
2017	414.9	4841.4	1874.3	19452.6	22.14	24.9
2018	408.1	4960.1	1901	19829.4	21.47	25.0
2019	430	5137	1961.9	20626	21.92	24.9
المتوسط	399.9	4638.3	1920.4	19769	21	24

المصدر: نشرة الإحصاءات الزراعية ، قطاع الشؤون الاقتصادية ، وزارة الزراعة واستصلاح الأراضى ، أعداد مقترقة.

(1) جمعت وحسبت من جدول رقم (3) بالبحث

ويوضح الجدول رقم (4) تزايد المساحة المزروعة من محصول البطاطس خلال العروات الثلاث من حوالى 376.6 ألف فدان عام 2016 الى نحو 430 ألف فدان عام 2019 وذلك بمتوسط بلغ حوالى 400 ألف فدان وبمتوسط انتاج قدر بنحو 4638 ألف طن خلال الفترة (2016-2019)

وبدراسة الأهمية النسبية لمتوسط المساحة المزروعة من محصول البطاطس خلال العروات الثلاث الى إجمالى المساحة المزروعة من محاصيل الخضر فى ذات العروات تبين ان مساحة محصول البطاطس تمثل نحو 21 % من متوسط إجمالى مساحة محاصيل الخضر ، ونحو 24% من متوسط انتاج الخضر خلال الفترة (2016-2019) . كما يشير الجدول رقم (1) بملحق البحث الى ان متوسط المساحة المزروعة من محصول البطاطس فى العروة النيلي يأتى فى المرتبة الأولى حيث يمثل نحو 39% من إجمالى محاصيل الخضر فى نفس العروة وبكمية انتاج تمثل نحو 43% من إجمالى انتاج العروة النيلي ، بينما تمثل العروة الشتوى نحو 31% من إجمالى المساحة المزروعة بمحاصيل الخضر الشتوية وبكمية انتاج تمثل نحو 31% من إجمالى انتاج العروة ، بينما يمثل متوسط انتاج البطاطس الصيفى نحو 16% من إجمالى انتاج الخضر الصيفى خلال الفترة (2016-2019) مما يشير الى مدى أهمية محصول البطاطس فى الخريطة الزراعية المصرية بوجه عام والتصديرية بوجه خاص.

التجارة الخارجية لمحصول البطاطس

يوضح الجدول رقم (5) أن كمية الصادرات من البطاطس قد تزايدت من حوالى 408 ألف طن عام 2016 الى نحو 681.6 ألف طن عام 2019 وذلك بمتوسط بلغ 656 ألف طن وبقيمة بلغت 221.4 مليون دولار تمثل نحو 8% من إجمالى متوسط قيمة الصادرات الزراعية المصرية المقدر بنحو 5.4 مليار دولار وذلك خلال الفترة (2016-2019) .

بينما أخذت كمية الواردات فى التذبذب صعودا وهبوطا خلال فترة الدراسة حيث تناقصت من حوالى 185 ألف طن عام 2016الى نحو 180 ألف طن عام 2019 وذلك بمتوسط بلغ حوالى 160.6 ألف طن وبمتوسط قيمة بلغ حوالى 106 مليون دولار ، تمثل نحو 2.2% من متوسط قيمة الواردات الزراعية المقدر بنحو 4.9 مليار دولار وذلك خلال الفترة (2016-2019) .

جدول رقم (5) الميزان التجارى الزراعى والميزان التجارى لمحصول البطاطس خلال الفترة (2016-2019)

القيمة: بالمليون دولار

السنة	الميزان التجارى الزراعى				عجز الميزان التجارى	نسبة تغطية الصادرات للواردات	محصول البطاطس			
	الواردات		الصادرات				واردات	صادرات		
	كمية بالمليون طن	قيمة	كمية بالمليون طن	قيمة			كمية بالمليون طن	كمية بالمليون طن		
	قيمة	قيمة	قيمة	قيمة			قيمة	قيمة		
2016	2254	4576	4005	2697	-1879	58.9	407.9	144.7	185.4	162.8
2017	914	4524	4837	2802	-1722	61.9	809.4	271.7	156.2	85.7
2018	10386	5225	5556	2792	-2433	53.4	724.7	205.7	120.4	83.4
2019	4871	5278	7353	2883	-2395	54.6	681.6	263.4	180.4	91.4
المتوسط	4606.3	4900.8	5437.8	2793.5	-2107	57.1	655.9	221.4	160.6	105.8

المصدر : قاعدة البيانات الإحصائية ، موقع الجهاز المركز للتعبة العامة والإحصاء .

مما سبق ومن دراسة بيانات كل من الجدول رقم (3) ، (4) ، (5) بالبحث يتبين انه على الرغم من أهمية محصول البطاطس محليا وتصديريا إلا انه لم يحظى باى أهمية من قبل المعنيين بالتسويق التعاونى سواء من داخل التعاونيات او خارجها رغم الاهتمام بمحاصيل أخرى قد تقل أهمية عن محصول البطاطس بالإضافة الى وجود أول وأقدم جمعية تعاونية زراعية متخصصة فى محصول البطاطس وهى الجمعية العامة لمنتجى البطاطس مما جعل المزارع فريسة سهلة لجشع التجار والمصدرين ومستوردى النقاوى خاصة مع تراجع وتهميش دور الجمعية التعاونية العامة لمنتجى

البطاطس وابتعادها عن خدمة المزارعين بعد أن أصبحت جمعية جمعيات ، واختفاء دورها كمصدر أوجد أو حتى أحد أهم المصدرين لمحصول البطاطس . مما يتطلب مزيد من الدراسة للأسباب التي دفعت بالتعاونيات الزراعية بعيدا عن التصدير من خلال دراسة حالة للجمعية التعاونية العامة لمنتجى البطاطس .

دراسة حالة الجمعية التعاونية الزراعية العامة لمنتجى البطاطس

لتحقيق الأهداف المرجوة للبحث ، تم الاعتماد على البيانات الميدانية التي تعمل على وصف الظاهرة كميًا ووصفيًا حتى يمكن دراستها من جوانبها المتعددة. وذلك للتعرف على أهم المعوقات التي تواجه التعاونيات الزراعية في ممارسة دورها في تصدير الحاصلات الزراعية لما لذلك من مردود اقتصادي كبير على المقتصد الزراعي بوجه خاص والمقتصد القومي بوجه عام . وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية للوقوف على تلك المعوقات ومحاولة إيجاد حلول لها . و ذلك في ظل عدم توافر بيانات ثانوية تفيد أن هناك أي كميات من المحاصيل تم تصديرها من قبل التعاونيات الزراعية . ومن ثم كان الاعتماد على البيانات الأولية هو الوسيلة الوحيدة . حيث حاول البحث تحديد أهم الجمعيات المعنية بإنتاج وتسويق المحاصيل التصديرية ذات الميزة التنافسية و الوقوف على أنشطتها .

ومن بيانات الجدول رقم (1) بالبحث أن عدد الجمعيات التعاونية النوعية الزراعية يقدر بنحو 106 جمعية عام 2018/2017 منها 51 جمعية متخصصة في المحاصيل الزراعية و 55 جمعية في مجالات الإنتاج الحيواني والداجني والميكنة⁽¹⁾. وقد تم اختيار الجمعية التعاونية الزراعية العامة لمنتجى البطاطس عمدياً نظراً لكونها الجمعية الأم لتسويق الحاصلات الزراعية بوجه عام وإنتاج وتسويق محصول البطاطس بوجه خاص والذي يعد أحد أهم المحاصيل التصديرية القومية . وقد تم إعداد استمارة استبيان تتضمن كل الأسئلة الممكنة والتي تتلاءم مع هدف البحث والنتائج المرجوة منه، ومن ثم اعتمد البحث على منهج دراسة الحالة في الوصول للبيانات الأولية من خلال المقابلة الشخصية مع رئيس مجلس إدارة الجمعية .

يعتمد منهج دراسة الحالة الى التعرف على وضعية واحدة معينة وبطريقة تفصيلية دقيقة بمعنى أن الحالة التي يصعب فهمها، ويصعب إصدار الحكم عليها نظراً لوضعيتها المميزة او الفريدة يمكن التركيز عليها بمفردها وجمع البيانات والمعلومات الخاصة بها ثم تحليلها والتعرف على جوهر موضوعها تمهيداً للتوصل الى نتيجة واضحة بشأنها ويرى الكثيرون أن دراسات الحالة هي ضمن الدراسات المسحية، لأن كثيراً من الإجراءات البحثية في كلا النوعين متشابهة الى حد كبير⁽²⁾.

الجمعية التعاونية الزراعية العامة لمنتجى البطاطس

الجمعية التعاونية الزراعية العامة لمنتجى البطاطس هي أحد وحدات البنية التعاوني وهي جمعية متخصصة في محصول البطاطس وهي أحد أقدم الجمعيات النوعية المتخصصة في مصر والشرق الأوسط وقد أسست عام 1936 مع تزايد عدد مزارعي البطاطس في محافظات الدلتا وذلك لرعاية وخدمة منتجى البطاطس من حيث توفير التقاوى وتوزيعها على الأعضاء وتسويق المحصول محلياً . وقد سميت باسم الجمعية التعاونية المركزية للبطاطس وفي عام 1949 ثم تم تغيير الاسم الى الجمعية التعاونية الزراعية لمنتجى البطاطس . كان الهدف الرئيسى من إنشاء الجمعية هو استيراد التقاوى وتوزيعها على الأعضاء وتسويق المحصول منعاً للاحتكار، انتاج التقاوى المحسنة في أفضل المناطق ، التسويق ، التصدير⁽³⁾. ويقدر عدد أعضائها حالياً بنحو 45 ألف عضو بالإضافة الى 1100 جمعية محلية على مستوى الجمهورية ووفقاً لقانون التعاون رقم 122 لسنة 1980 تعتبر الجمعية العامة لمنتجى البطاطس الأم الشرعية للجمعية المركزية لمنتجى البطاطس و جمعيات تسويق الخضر والحاصلات البستانية في مناطق انتاج محصول البطاطس⁽⁴⁾ .

(1) النشرة السنوية للنشاط التعاوني بالقطاع الزراعي ، الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء ، 2019

(2) دوعاء ممدوح محمد ، يحي عبد الرحمن يحي (دكتوران) ، معوقات الاستثمار الاجنبي الزراعي في قطاع استصلاح الاراضي "دراسة حالة" ، المجلة المصرية

للاقتصاد الزراعي ، الجمعية المصرية للاقتصاد الزراعي ، المجلد 26 ، العدد 3 ، 2016.

(3) محمد علاء الدين السركي ، إنتاج البطاطس ، الجمعية التعاونية الزراعية لمنتجى البطاطس ، دار التعاون للطبع والنشر ، 1980 .

(4) التقرير السنوى للجمعية التعاونية الزراعية العامة لمنتجى البطاطس ، 2018

تطور نشاط الجمعية

عملت الجمعية منذ نشأتها على دعم المنتجين وتوفير احتياجاتهم حيث كان أول أهداف الجمعية هو شراء التقاوى للأعضاء عن طريق الاستيراد من الخارج حيث تم شراء 184.5 طن تقاوى كما تم تسويق المحصول محليا فى الأسواق الرئيسية ، بالإضافة الى تسويق المحصول محليا وخارجيا حيث قامت الجمعية بافتتاح محل بسوق روض الفرج لتولى بيع المحصول للمزارعين ، كما قامت بتسويق المحصول المصرى فى أسواق سوريا وفلسطين⁽¹⁾ . ويمكن إيضاح تطور نشاط الجمعية فى خدمة المزارعين فيما يلى :

- وفى عام 1947 قامت الجمعية باستيراد التقاوى من هولندا بعد ان كان الاستيراد قاصرا على وزارة الزراعة المصرية وفى نفس العام أجرت الجمعية عدد من المحاولات مع وزارة المالية و وزارة التجارة بهدف تصدير فائض المحصول الصيفى وطلبت تخصيص حصة تصديرية للجمعية تتناسب مع كمية التقاوى التى وزعتها فى العروة الصيفى ولتشجيع فكرة التسويق التعاونى بين المزارعين
- فى سنة 1948 قامت الجمعية بتأجير احد ثلاجات حفظ البطاطس الأهلية لتخزين تقاوى الأعضاء ونظرا لان أصحاب الثلاجات كانوا يفضلون التعامل مع التجار وليس المزارعين فقد فكر مجلس الإدارة فى إنشاء ثلاجة خاصة بجمعية البطاطس تتولى تخزين التقاوى والإنتاج وقد شجعها على ذلك أن القانون كان يسمح لها بالحصول على خصم 5% من قيمة التقاوى عند شراءها من وزارة الزراعة نظرا لكونها جمعية تعاونية بل وطالبت الجمعية بالخصم على الأسمدة من بنك التسليف مثل باقى الجمعيات الزراعية حيث تم إنشاء أول ثلاجة لها بمنطقة شبرا الخيمة بسعة 1500 طن لتخزين تقاوى العروة الصيفية عام 1949 ، ومع تزايد نشاط الجمعية تم إنشاء ثلاجة أخرى بقرية كفر بولين بمركز كوم حمادة بسعة 3000 طن عام 1952 لتدعيم علاقاتها بالأعضاء ، وقد تم إنشاء باقى الثلاجات بتمويل ذاتى من الجمعية عدا ثلاجتى دمنهور والصباحية تم تمويلهما بقرض من البنك الدولى ، ويمثل الاستثمار فى إقامة الثلاجات الجزء الأكبر والأهم بالنسبة للجمعية ولذلك فإنها تعمل دائما على رفع كفاءة وتشغيل تلك الثلاجات

جدول رقم (6) بيان بعدد الثلاجات المملوكة للجمعية التعاونية الزراعية العامة لمنتجى البطاطس

وأماكن تواجدها والسعات التخزينية لكل منها				
م	الثلاجة	العنوان	السعة بالطن	تاريخ الإنشاء
1	كفر بولين	كوم حمادة - البحيرة	3000	1953
2	شطانوف	اشمون - المنوفية	3000	1963
3	الطويلة	طلخا - الدقهلية	3000	1963
4	الشوبك	البدرشين - الجيزة	3000	1963
5	المنيا	المنيا	3000	1973
6	كفر الزيات	كفر الزيات - الغربية	6000	1976
7	الصباحية	ابيس - الإسكندرية	6000	1980
8	دمنهور	طريق دمنهور - كفر الشيخ	6000	1980

المصدر : محمد علاء الدين السركى ، انتاج البطاطس ، مرجع سابق .

- تمتلك الجمعية ثلاث محطات لفرز وتعبئة البطاطس للتصدير وهى من المحطات المعتمدة لتصدير البطاطس المعبأة بها للسوق الأوروبية وهى محطة دمنهور وهى ملحقة بثلاجة جمعية دمنهور، محطة كفر الزيات وهى ملحقة بثلاجة جمعية كفر الزيات ، ومحطة كفر بولين وهى ملحقة بثلاجة جمعية كفر بولين
- مارست الجمعية التصدير خاصة لسوق المملكة المتحدة حيث بلغت كمية صادرات الجمعية نحو 10 آلاف طن عام 1980 وقد قامت الجمعية فى بعض السنوات بتصدير إنتاج المزارعين بمعرفتها بالإضافة إلى مساعدة المصدرين فى توفير الكميات التى يتعاقدون عليها ولتحقيق كل ذلك أنشأت الجمعية محطات فرز وتدرج وتعبئة ودعمت تلك المراكز بأحدث الآلات والأجهزة لتكون فى خدمة التصدير والمصدرين

(1) محمد علاء الدين السركى ، إنتاج البطاطس ، مرجع سابق.

- حالياً تساهم الجمعية فى عملية التصدير وذلك بتأجير محطات الفرز والتعبئة لبعض مصدري القطاع الخاص وتصدير الناتج للأسواق الأوروبية والعربية نظراً لان المحطات معتمدة وقد بلغت الكميات فى بعض السنوات 10 آلاف طن بالإضافة الى كمية من البصل
- فى عام 1971 أصبحت جمعية منتجى البطاطس جمعية جمعيات وليست جمعية أفراد وبالتالي ووفقاً للقانون تتقاضى جمعية منتجى البطاطس بالاشتراك مع الجمعيات الأعضاء عمولة قدرها 3% من ثمن المحصول المسوق ويتم توزيعها بين الجمعية وأعضاؤها بحيث تحصل جمعية منتجى البطاطس على 2% و الجمعيات المحلية الأعضاء على 1%
- قامت الجمعية بدور كبير فى تنشيط تصدير المحصول وذلك عن طريق إدخال العديد من الأصناف المرغوبة فى بعض الأسواق الخارجية كأسواق إنجلترا والمانيا وفرنسا وبعض الأسواق العربية لتنافس بذلك تركيا واليونان ولبنان
- تم تطوير وتجديد ممتلكات الجمعية من ثلاجات ومحطات فرز وتعبئة بما يحقق أهداف الجمعية حيث تم زيادة عدد آلات الفرز والتدريج بثلاجة كفر بولين بنحو 6 ماكينات بما يسمح بفرز وتدرج حوالى 7 طن /ساعة ، كما تم زيادة محطة دمنهور بعدد 5 ماكينات فرز وتدرج ليصبح الإنتاج 7 طن / ساعة بالإضافة الى ماكينة حديثة يقدر إنتاجها بنحو 20 طن/ ساعة ، وبالمثل فى كفر الزيات ، بالإضافة الى 5 ماكينات لمحطة شطانوف بإنتاج 5 طن / ساعة
- تم رفع السعة التخزينية لثلاجات الجمعية المختلفة حيث بلغت السعة التخزينية نحو 30600 طن عام 2018 . هذا بالإضافة الى تخزين بعض السلع الزراعية الأخرى مثل التقاوى المحسنة لبعض الحاصلات البستانية والبطاطس ، التفاح واللحوم المجمدة والخضروات والفواكه لصالح الغير

تحليل سوات SWOT Analysis للجمعية العامة للبطاطس

يستعين كثير من الخبراء الاقتصاديين و المخططين بعدد من أدوات التحليل الكمي لوصف العلاقة بين العوامل والمتغيرات المحيطة بالظاهرة موضع الدراسة وفى هذا السياق ظهرت العديد من الأدوات مثل مصفوفة مجموعة بوسطن BCG وحديثاً ظهرت مصفوفة جديدة هى مصفوفة SWOT (Strength , Weakness , Opportunities , Threats) والتي ظهرت نتيجة للدراسات التى قام بها معهد ستانفورد للبحوث عام 1960 حيث اعتمد تحليل سوات على تحليل العوامل الخاصة بكل من البيئة الداخلية والخارجية للمشروع وذلك للوصول الى الفرص او التهديدات الموجودة فى البيئة الخارجية .

أولاً : الإطار النظري لتحليل سوات SWOT Analysis

مفهوم SWOT Analysis

تحليل SWOT أو ما يُعرف بمصفوفة سوات هو إطار تحليلي يُستخدم لتقييم موقع الشركة التنافسي ويحدد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تتعرض لها الأعمال التجارية على وجه التحديد ⁽¹⁾. يعتبر تحليل سوات نموذجاً تقييمياً أساسياً يقيس ما يمكن و لا يمكن للشركة القيام به، بالإضافة إلى فرصها والتهديدات المحتملة التي تواجهها ⁽²⁾.

أو هو عملية تخطيطية يقوم بها المديرون لتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية بالمنظمة والبيئة الخارجية المتمثلة في الفرص المتاحة والتهديدات، ومن ثم يساعد تحليل SWOT المديرين في مختلف المراحل الإدارية سواء الإستراتيجية ، أو الأعمال، أو الوظيفية أو التشغيلية لتحقيق مهمة وأهداف المنظمة ⁽³⁾.

أهمية تحليل SWOT

1. التعرف على نقاط القوة وتعظيم الاستفادة منها لتحقيق أهداف العمل ⁽¹⁾.

(1) حسن على الزعبي ، نظم المعلومات الإستراتيجية "مدخل إستراتيجي" ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2005 .

(2) نبيل مرسى خليل (دكتور) ، التخطيط الإستراتيجي ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1994 .

(3) Ali Gorener , Kerem Tokar &et., Application of Combined SWOT and AHP: A Case Study for a Manufacturing Firm , 8th International Strategic Management Conference , Procedia - Social and Behavioral Sciences , Vol 58, Turkey (2012)

2. تظهر نقاط ضعف الشركة ويمنح أصحابها فرصة لتغييرها لصالحهم.
3. يستكشف الفرص التي تظهر أمام الشركة للاستفادة منها في خطة التطوير ، كما يساعد على دراسة التهديدات المحتملة للأعمال، وإدخال التحسينات الأساسية على ترتيبات العمل وخطط التطوير (2).
4. يشجع على وضع الخطط التكميلية أو البديلة، والترتيب لحالات الطوارئ (3) .

عناصر تحليل SWOT

• مفهوم تحليل البيئة الخارجية

يعرف تحليل البيئة الخارجية بأنه : استكشاف العوامل والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وقوى المنافسة وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية (المباشرة وغير المباشرة) ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر أو أجزاء فرعية وفهم علاقات (4)

• مفهوم تحليل البيئة الداخلية

لا يمكن أبداً فصل البيئة الداخلية للمنظمة عن بيئتها الخارجية التي هي المصدر الرئيسي لتوليد الفرص والتهديدات بالنسبة لها. مما يتطلب من المنظمة فحص عوامل البيئة ، وتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة.

البيئة الداخلية هي : التي توجد داخل المنظمة وتؤثر فيها من الداخل، وتتمثل في موارد المنظمة وإمكانياتها (5)

ومن ثم يمكن صياغة عناصر تحليل SWOT فيما يلي :

• **نقاط القوة Strength :** تصف نقاط القوة الكفاءات الأساسية للعمل التجاري، والعوامل الإستراتيجية التي قد تجعل مشروعاً معيناً أكثر احتمالية للنجاح والمجالات التي قد يكون فيها النشاط التجاري مميزاً مقارنة بالأعمال المشابهة الأخرى، مثل: علامة تجارية قوية ، قاعدة عملاء موالين ، ميزانية عمومية قوية ، تكنولوجيا فريدة، وما إلى ذلك . فالشركات التي تدرك نقاط قوتها هي أفضل قدرة على تحسينها واستغلالها لصالحها (6).

• **نقاط الضعف Weaknesses :** هي العناصر التي يمكن أن تجعل مشروعاً معيناً أقل احتمالاً للنجاح، والتي تعوق الشركة وتمنعها من الأداء عند المستوى الأمثل، مما يتطلب من الشركة تحسينها لتبقى قادرة على المنافسة . على سبيل المثال قد تكون شركة جديدة غير معروفة لمعظم المستهلكين، أو انخفاض الوعي بالعلامة التجارية وضآلة قاعدة العملاء ذوي الولاء يمكن أن تكون نقاط الضعف. بمجرد تحديد نقاط الضعف، تتخذ الشركة خطوات لتقليل التأثير أو تحويلها إلى نقاط قوة (7).

(1) حسن على الزعبي ، نظم المعلومات الإستراتيجية "مدخل استراتيجي" مرجع سابق .

(2) محمد عبد الغنى حسن (دكتور) ، مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي ، القاهرة ، 2008 .

(3) كريس اشتون (ترجمة علا احمد صالح) ، تقييم الأداء الاستراتيجي " المعرفة والأصول الفكرية " ، مركز الخبرات المهنية ، القاهرة ، 2001 .

(4) سعد غالب ياسين ، الإدارة الإستراتيجية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 1998 .

(5) حسن على الزعبي ، نظم المعلومات الإستراتيجية "مدخل استراتيجي" مرجع سابق .

(6) كريس اشتون (ترجمة علا احمد صالح) ، تقييم الأداء الاستراتيجي " المعرفة والأصول الفكرية " مرجع سابق .

(7) نبيل مرسى خليل (دكتور) ، التخطيط الاستراتيجي ، مرجع سابق .

- **الفرص Opportunities :** تشير الفرص إلى العوامل الخارجية التي يمكن أن تستخدمها الشركة لمنحها ميزة تنافسية وهي تلك العناصر التي تمنح الشركة فرصة لزيادة الأرباح والإنتاجية كالتغييرات في اللوائح الحكومية التي تُسهل على الشركات تحقيق الربح مثل : تخفيض الرسوم الجمركية في بلد ما بشكل كبير مما يجعل الشركة قادرة على تصدير منتجاتها لأسواق جديدة مما يزيد من مبيعاتها في السوق العالمي (1).
- **التهديدات Threats :** تشير إلى العوامل التي لديها القدرة على إلحاق الضرر بالشركة مثل : أن تكون الموزع الوحيد لمنتج ما في السوق، ثم ظهور منافس جديد قوي ، حدوث تغيير في القوانين والضرائب ، تغيير أذواق المستهلكين ، ارتفاع تكاليف المدخلات. ومن ثم يساعد تحديد التهديد أصحاب الأعمال على الحد من تأثيرها.

تحليل سوات الكمي Quantitative SWOT Analysis

لتطبيق تحليل سوات الكمي لابد من فحص كل من البيئة الداخلية والخارجية ومن ثم تحديد البدائل الإستراتيجية وتقييمها ثم اتخاذ القرارات بناء على التقييم ولتحقيق ذلك يجب اخذ قيم لكل عامل من العوامل الإستراتيجية الواردة في تحليل SWOT عن طريق تكامله مع مصفوفتي تقويم العوامل الداخلية والخارجية .

حيث يتم تحليل وتقييم كل من :

- مصفوفة تقويم العوامل الخارجية (External Factors Analysis Matrix)
- مصفوفة تقويم العوامل الداخلية (Internal Factors Analysis Matrix)

وذلك كما يلي :

1. تحديد قائمة بعدد خمسة من الفرص الأكثر أهمية بالإضافة إلى نفس العدد من التهديدات ذات التأثير الأكبر بالمنظمة وكذلك لنقاط القوة و الضعف
2. تحديد وزن نسبي لكل عامل من العوامل السابقة ما بين (1 ، صفر) حيث يمثل الواحد الصحيح العامل الأكثر أهمية ويمثل الصفر العامل الأقل في الأهمية وفقاً لقاعدة الاحتمالات.
3. تحديد ترتيب كل عامل من العوامل الإستراتيجية السابقة سواء أكانت فرص أو تهديدات كل على حدة وذلك بترتيبها من خمسة إلى واحد صحيح.
4. يتم ضرب الوزن النسبي لكل عامل في ترتيب هذا العامل وذلك للحصول على الوزن الترجيحي لكل عامل ثم جمع الأوزان الترجيحية للحصول على الوزن الترجيحي الكلي للمنظمة.
5. مقارنة مجموع نتائج خانة الأوزان الترجيحية بنتيجة متوسط الدرجة الكلية المرجحة وهي تمثل (3) والتي تم الحصول عليها من خلال مجموع ترتيب العوامل الإستراتيجية مقسوماً على عددهم $3 = 5 \div 15 = 5 + 4 + 3 + 2 + 1$ وفي حالة زيادة مجموع الأوزان الترجيحية للمنظمة عن المتوسط الكلي المرجح فإن البيئة الخارجية تمثل فرصاً للمنظمة، أما في حالة زيادة المتوسط الكلي المرجح عن مجموع الأوزان الترجيحية بالمنظمة فإن البيئة الخارجية تمثل تهديداً للمنظمة. (2)

نتائج تحليل سوات SWOT Analysis للجمعية العامة للبطاطس

من خلال المقابلة الشخصية مع رئيس مجلس إدارة الجمعية ، وطرح ما تضمنته استمارة الاستبيان من أسئلة واستفسارات تتلاءم مع هدف البحث والنتائج المرجوة منه. أمكن صياغة مصفوفة سوات للجمعية العامة للبطاطس كما موضح بالجدولين رقم (7) ، و (8)

أولاً : عناصر البيئة الداخلية :

جدول رقم (7) نتائج تحليل عناصر البيئة الداخلية للجمعية العامة للبطاطس

نقاط القوة (S)

(1) حسن على الزعبي ، نظم المعلومات الإستراتيجية "مدخل استراتيجي" مرجع سابق .

(2) احمد شوقي سليمان ، تحليل سوات الكمي Quantitative SWOT Analysis ، <https://kenanaonline.com/users/ahmed0shawky>

1. موقف مالى جيد : حيث بدأ رأس مال الجمعية عم 1936 بحوالى 136 جنيه ، بلغ الاحتياطى القانونى 28.2 مليون جنيه ، والرصيد العام 27.3 مليون جنيه ، بالإضافة الى أرصدة أخرى 6 مليون جنيه عام 2018 . كما يقدر حجم التعاملات السنوى بنحو 90 مليون جنيه تتضمن استيراد البذور ، تصدير الحاصلات التخزين وإنتاج البذور المحسنة
2. تتمتع الجمعية بحجم ضخم من الأصول يقدر بنحو 100 مليون جنيه ويتضمن فى ذلك ثلاجات التبريد ومحطات الفرز والتعبئة بحوالى 100 مليون جنيه . حيث تمتلك الجمعية ثمان ثلاجات موزعة على ثمان محافظات فى كل من الوجه البحرى والقبلى بسعة تخزينية بلغت 33 ألف طن عام 2018 . بالإضافة الى عدد من محطات الفرز والتعبئة ملحقة بالثلاجات منها ثلاث محطات معتمدة للتصدير من قبل الاتحاد الاوروبى .
3. اتساع نطاق عمل الجمعية ليشمل معظم المزارعين فى الريف المصرى حيث بدأت الجمعية كجمعية مزارعين ثم أصبحت جمعية جمعيات تضم فى عضويتها 15 جمعية تعاونية زراعية إنتاجية وتسويقية لمحصول البطاطس وبعض الحاصلات البستانية والمحاصيل الحقلية موزعة على مختلف المحافظات ، ويقدر عدد أعضائها حاليا بنحو 45 ألف عضو بالإضافة الى 1100 جمعية محلية على مستوى الجمهورية .
4. تمتلك الجمعية خبرة طويلة فى مجال استيراد تقاوى البطاطس تعود الى عام 1936 مع بداية نشأة الجمعية وحتى الآن . حيث حاولت الجمعية الاستمرار فى خدمة أعضائها فى عملية الاستيراد بقيامها باستيراد أصناف التقاوى المفتوحة (الغير محتكرة) وبشروط تضمن لها الحصول على أفضل الأسعار والتعاقد المباشر مع الشركات الأجنبية وتحت ماركة الجمعية وقد قامت الجمعية باستيراد الكميات التالية نحو 3700 طن عام 2011/2010 انخفضت الى نحو 3000 طن عام 2013/2012⁽¹⁾ . ومن الملاحظ انه حتى مع انخفاض كمية التقاوى التى تستوردها الجمعية إلا أنها تؤثر بأسعارها على أسعار التقاوى المفتوحة والتى تمثل نحو 50% من إجمالى الكميات المستوردة سنويا كما انها تتيح من خلال فروعها (الثلاجات) المنتشرة على مستوى الجمهورية توفير احتياجات صغار المنتجين من التقاوى
5. تمتلك الجمعية خبرة طويلة فى مجال تسويق البطاطس سواء محليا او خارجيا حيث بدأت عمليات تصدير البطاطس عام 1945 مع بداية وتوقف التصدير عام 1996 . كما وضعت اللائحة الداخلية للجمعية آليات التعامل لإتمام عملية التسويق التعاونى للمحصول على مستوى المحافظات وشكلت الجمعية مكتب لتنسيق التسويق الداخلى لتوفير احتياجات التصدير حيث يتعاقد المكتب مع الجمعيات المحلية بتوريد كميات التصدير وفقا لأسعار محددة ، كما يعمل المكتب على تيسير قيام جمعية منتجى البطاطس بتصدير الإنتاج والحصول على التقاوى الجيدة
6. قامت الجمعية بدور كبير فى تنشيط تصدير المحصول وذلك عن طريق إدخال العديد من الأصناف المرغوبة فى بعض الأسواق الخارجية كأسواق انجلترا وألمانيا وفرنسا وبعض الأسواق العربية لتنافس بذلك تركيا واليونان ولبنان
7. تمتلك الجمعية خبرة كبيرة فى مجال مكافحة الآفات الضارة بمحصول البطاطس حيث أنشئت الجمعية مشروع مكافحة العفن البنى منذ عام 1974 عقب تطبيق معايير واشترطات الاتحاد الاوربي للتصدير
8. تقوم الجمعية بإجراء التجارب وزراعة أصناف جديدة من تقاوى البطاطس لاختبار مدى إمكانية التوسع فى زراعتها مقارنة بالأصناف التقليدية المزروعة وقد خصصت مزرعة خاصة لذلك .

نقاط الضعف (W)

1. ضعف الكوادر التعاونية الإدارية والفنية بالجمعيات الأعضاء فى الجمعية العامة لمنتجى البطاطس مقارنة بالخبرات والقوة التى بدأت بها الجمعية فى بداية نشأتها مما اثر على كفاءة أداء الجمعية إنتاجيا

وتسويقيا .

2. استغلال البعض للجمعية حيث بدءوا كأعضاء بها يتمتعون بكافة خدماتها ثم الاستقلال عنها ومنافستها في مجال الاستيراد والتصدير ودعم المزارعين في ظل ضعف الجمعية تجاههم وعدم قدرتها على المنافسة

3. إلغاء حد الانطلاق واستمارة (ت ص) للجمعية أدى لعدم قدرة الجمعية على ممارسة التصدير
4. لا تقوم الجمعية بتقديم خدمة مباشرة للزراع حتى الجمعيات الأعضاء في المحافظات لا تؤدي أي خدمة للمنتجين ، حيث تبين حصول الجمعية العامة للبطاطس على ترخيص باستيراد نحو 500 طن من التقاوى ، وتم عقد اجتماع لمجلس إدارة الجمعية وقيادات وزارة الزراعة مع الجمعيات الأعضاء وذلك لمناقشة مشاكل الاستيراد والتوزيع ، بالإضافة لعرض بعض التسهيلات على الجمعيات الأعضاء منها عدم سداد تأمين الحجز والاكتفاء بمحضر مجلس إدارة الجمعية الطالبة ، ومد فترة سداد الحجز إلا أن إدارة الجمعية العامة فوجئت بإحجام الجمعيات الأعضاء عن طلب التقاوى حيث بلغت الكمية المطلوبة حوالي 70 طن ومن ثم قرر مجلس إدارة الجمعية العامة للبطاطس عدم الاستيراد
5. لا يوجد تعاون بين الجمعية والجمعيات التعاونية في الخارج

المصدر : من إعداد الباحث

ثانياً : عناصر البيئة الخارجية:

جدول رقم (8) نتائج تحليل عناصر البيئة الخارجية للجمعية العامة للبطاطس

الفرص (O)

1. إصدار مجلس الشعب لقرار عام 1973 بقصر استيراد تقاوى البطاطس على الجمعية المركزية لمنتجى البطاطس ، وذلك لمنع اتحاد مصدري الحاصلات البستانية من دخول سوق استيراد تقاوى البطاطس .
2. قام وزير الزراعة الأسبق د/ يوسف والى باصدار قرار وزارى استثنائى فى الثمانيات سمح للجمعية بالمشاركة فى العملية التصديرية حيث بلغت كمية الصادرات من البطاطس للمجموعة المصرية حوالى 10000 طن
3. لم يمنع قانون التعاون رقم 204 لسنة 2014 قيام التعاونيات الزراعية بعملية التصدير .
4. تتميز مصر بميزة نسبية فى زراعة البطاطس بشكل دائم حيث يتم زراعة البطاطس من اكتوبر الى مارس ومن ثم تصل العملية الانتاجية والتصديرية الى حوالى 18 شهر ، بالإضافة الى بعض المحافظات التى تزرع عروة نيلية وتحقق منها أرباح جيدة مثل محافظة سوهاج . ويتم التصدير من العروة الشتوى فقط نظرا للخصائص المميزة للمحصول من حيث نسبة السكر والصلابة وسمك القشرة أما المحصول الصيفى فيتم تخزينه فى الثلاجات لإعادة الزراعة و التصدير لأسواق أخرى . ولذلك التصدير هو مصدر الربح الأعظم للمنتج
5. الجمعية تخدم المصدرين فهى توفر لهم مساحات تخزين للتقاوى المعتمدة فى ثلاجات الجمعية مثل شركة دالتكس و سوناك
6. وضعت الدولة قيود على التصدير للحفاظ على حصتها السوقية العالمية من البطاطس وذلك من خلال وضع حد أدنى للكمية المصدرة 4000 طن ، كما يجب أن يكون المصدر اسم وسابقة تصدير .

التحديات (T)

1. توقف نشاط التصدير بالجمعية عام 1996 وذلك لقصر التصدير على الاراضى الخالية من مرض العفن البنى والتى زاد سعر إيجارها زيادة باهظة تجعل تكلفة التصدير عالية وبالتالي نتائجه غير ايجابية ولعدم تخصيص أى مساحة من هذه الاراضى للجمعية رغم تكرار طلب شراء جزء منها ، بالإضافة الى وضع الدولة خرائط لمناطق زراعة البطاطس إلا انه تم استبعاد مناطق كاملة لإصابة بعض المساحات بداخلها

- بالعفن البنى على الرغم من وجود مساحات أخرى غير مصابة داخل نفس المنطقة ، مما دفع الجمعية للاحتجاج لدى وزارة الزراعة وتقديم طلب بإعادة فحص جميع اراضى الدلتا و الوادى بهدف زيادة الرقعة المسموح بها لزراعة البطاطس و منح المزارعين شهادات خلو من العفن البنى بما يعطى لهم فرصة فى التصدير وان كانت إدارة مشروع العفن البنى التابع لمركز البحوث الزراعية هى المسيطر على القرار ومنح الشهادات مما يثير الكثير من المشكلات .
2. عدم وجود دور لمكاتب التمثيل التجارى فى دعم أنشطة الجمعية فى الخارج خاصة فى استيراد البذور او محاولات التصدير .
3. منذ عام 1983 أصبح للشركات الأجنبية وكلاء فى مصر مما اثر على دور الجمعية فى الاستيراد والتصدير
4. أدى تطبيق سياسات وبرامج التحرير الاقتصادى الى تراجع أداء الجمعية ودورها فى تصدير المحصول حيث ، حيث سمح لاي شخص ممارسة الاستيراد والتصدير مما اثر على قدرة الجمعية على البقاء فى سوق المنافسة
5. منذ عام 1964 والجمعية تقوم بإنتاج وتقاوى محسنة وتقوم بتوزيعها ومتابعة الزراعة و التفطيش على المنتجين وقامت الجمعية بتبني مشروع قومى لإنتاج التقاوى المحسنة باسم مشروع انتاج التقاوى المحسنة فى محافظات انتاج البطاطس بالدلتا وذلك بالاشتراك مع مركز البحوث الزراعية بغرض انتاج تقاوى محلية للزراعات النيلية والمحيرة . على أن يحصل المزارعين التابعين للمشروع على أسعار مميزة ولكن مع تطبيق اتفاق الشراكة المصرية الأوروبية توقف المشروع بل أن تطبيق التحرير الاقتصادى أدى الى إعدام المشروع
6. عام 1989 كونت الجمعية مع اتحاد المصدرين كيان يعرف باسم المجموعة المصرية لإنتاج التقاوى وذلك لزراعة العروات المختلفة بعد العروة الصيفى والتي تزرع بالتقاوى المستوردة وقد بلغت الكميات التى أنتجتها المجموعة كمية حوالى 50 ألف طن ونظرا لفتح باب الاستيراد لكل من يرغب بالاضافة لقصر انتاج التقاوى على الاراضى الخالية من مرض العفن البنى وتحديدا حد أدنى 50 فدان للمساحة التى تزرع بغرض انتاج التقاوى فقد توقفت عملية انتاج التقاوى المعتمدة محليا
7. للمصدر القدرة على الثبات فى السوق وتحمل الأوضاع لفترة طويلة عكس الجمعية .
8. قرار تحرير سعر الصرف عام 2016 أدى الى خسائر ضخمة للقطاع الزراعى فقد ارتفع سعر طن التقاوى الى 12 ألف جنيه مما جعل المزارعين يحجمون عن زراعة المحصول لعدم قدرتهم على تحمل تلك التكاليف المرتفعة وتحولهم لمحاصيل أخرى اقل تكلفة وأعلى عائد ، مما أدى لخسارة الجمعية ما يقرب من 700 ألف جنيه نظرا لاستيراد الجمعية 440 طن خلال الموسم 2017/2016 .
9. عدم تحديد حصص استيرادية للتقاوى لعدم وجود تشريع يمنع ذلك ، مما يتطلب تقنين كميات التقاوى المستوردة للحفاظ على سقف الإنتاج الآمن خاصة مع وجود صناعات قائمة على البطاطس مثل البطاطس المصنعة خاصة مع اتجاه تلك المصانع بزراعة المحصول بنفسها .
10. قامت الجمعية بالتعاون مع كل من اتحاد المصدرين والجمعيات التسويقية فى المحافظات بإنشاء المجموعة المصرية لتصدير البطاطس الا ان القانون أعاق تكوين المجموعة المصرية لمنتجى ومصدرى البطاطس
11. أدى فرض ضريبة القيمة المضافة بنحو 14% الى زيادة أعباء الجمعية بالاضافة الى فرض ضريبة مبيعات 14% على التخزين سواء كانت البطاطس ملك الجمعية او الغير

المصدر : من إعداد الباحث

نتائج تحليل سوات الكمية للجمعية العامة للبطاطس Quantitative SWOT Analysis

أولاً : عناصر البيئة الداخلية

جدول رقم (9) لنتائج التحليل الكمية لعناصر البيئة الداخلية (القوة والضعف) للجمعية العامة للبطاطس

الترتيب	الوزن النسبى	الوزن الترجيحي	القوة والضعف
---------	--------------	----------------	--------------

القوة			
0.65	0.13	5	موقف مالى جيد
0.65	0.13	5	تمتلك الجمعية ثمان ثلاجات موزعة على ثمان محافظات فى كل من الوجه البحرى والقبلى بسعة تخزينية ضخمة . بالاضافة الى عدد من محطات الفرز والتعبئة ملحقة بثلاجات معتمدة للتصدير .
0.65	0.13	5	اتساع نطاق عمل الجمعية ليشمل معظم المزارعين فى الريف المصرى حيث بدأت الجمعية كجمعية مزارعين ثم أصبحت جمعية جمعيات تضم فى عضويتها 15 جمعية زراعية إنتاجية وتسويقية .
0.24	0.08	3	تمتلك الجمعية خبرة طويلة فى مجال استيراد تقاوى البطاطس تعود الى عام 1936 مع بداية نشأة الجمعية وحتى الآن
0.44	0.11	4	تمتلك الجمعية خبرة طويلة فى مجال تسويق البطاطس سواء محليا او خارجيا حيث بدأت عمليات تصدير البطاطس عام 1945 .
الضعف			
0.65	0.13	5	ضعف الكوادر التعاونية الإدارية والفنية بالجمعيات الأعضاء فى الجمعية العامة لمنتجى البطاطس
0.11	0.06	2	استغلال البعض للجمعية حيث بدعوا كأعضاء ثم الاستقلال عنها ومنافستها فى مجال الاستيراد والتصدير
0.03	0.03	1	إلغاء حد الانطلاق واستمارة (ت ص) للجمعية أدى لعدم قدرة الجمعية على ممارسة التصدير
0.44	0.11	4	لا تقوم الجمعية بتقديم خدمة مباشرة للزراع حتى الجمعيات الأعضاء فى المحافظات لا تودى اى خدمة للمنتجين
0.44	0.11	4	لا يوجد تعاون بين الجمعية والجمعيات التعاونية فى الخارج
4.30	1		المجموع

المصدر : من إعداد الباحث

من نتائج الجدول رقم (9) تبين أن القيمة الترجيحية لعناصر البيئة الداخلية للجمعية العامة لمنتجى تقدر بنحو 4.3 ، وبمقارنتها بمتوسط القيمة المرجحة وهي تساوى (3) تبين أن القيمة الترجيحية للجمعية اكبر من متوسط القيم المرجحة ومن ثم فان الجمعية لديها نقاط قوة داخلية كبيرة مما يشجع على دعم الجمعية وتطويرها والاستفادة منها حتى لا تتحول الى نقاط ضعف تؤثر بالسلب على أداء الجمعية .

ثانياً : عناصر البيئة الخارجية

جدول رقم (10) لنتائج التحليل الكمي لعناصر البيئة الخارجية (الفرص و التهديدات) للجمعية العامة للبطاطس

الفرص و التهديدات			
الفرص	الترتيب	الوزن النسبى	الوزن الترجيحي
إصدار مجلس الشعب لقرار عام 1973 بقصر استيراد تقاوى البطاطس على الجمعية المركزية لمنتجى البطاطس	2	0.05	0.1
قام وزير الزراعة الأسبق د/ يوسف والى باصدار قرار وزارى استثنائى فى الثمانيات سمح للجمعية بالتصدير	4	0.11	0.44
لم يمنع قانون التعاون رقم 204 لسنة 2014 قيام التعاونيات الزراعية بعملية التصدير	4	0.11	0.44

0.65	0.13	5	تتميز مصر بميزة نسبية فى زراعة البطاطس بشكل دائم حيث يتم زراعة البطاطس من اكتوبر الى مارس ومن ثم تصل العملية الانتاجية والتصديرية الى حوالى 18 شهر الجمعية تخدم المصدرين فهى توفر لهم مساحات تخزين للتقاوى المعتمدة فى ثلاجات الجمعية
0.03	0.03	1	
التحديات			
			توقف نشاط التصدير بالجمعية عام 1996 وذلك لقصر التصدير على الاراضى الخالية من مرض العفن البنى
0.65	0.13	5	بالاضافة الى وضع الدولة خرائط لمناطق زراعة البطاطس الا انه تم استبعاد مناطق كاملة لإصابة بعض المساحات بداخلها بالعفن البنى على الرغم من وجود مساحات أخرى غير مصابة
0.65	0.13	5	منذ عام 1983 أصبح للشركات الأجنبية وكلاء فى مصر مما اثر على دور الجمعية فى الاستيراد والتصدير
0.44	0.11	4	للمصدر القدرة على الثبات فى السوق وتحمل الأوضاع لفترة طويلة عكس الجمعية
0.24	0.08	3	قرار تحرير سعر الصرف عام 2016
0.44	0.11	4	فرض ضريبة القيمة المضافة بنحو 14% بالاضافة الى فرض ضريبة مبيعات 14% على التخزين سواء كانت البطاطس ملك الجمعية او الغير
4.08	1		المجموع

المصدر : من إعداد الباحث

من نتائج الجدول رقم (10) تبين ان القيمة الترجيحية لعناصر البيئة الخارجية للجمعية العامة لمنتجى تقدر بنحو 4.08 ، وبمقارنتها بمتوسط القيمة المرجحة وهي تساوى (3) تبين ان القيمة الترجيحية للجمعية اكبر من متوسط القيم المرجحة ومن ثم هناك فرصا خارجية جيدة للجمعية مما يشجع على دعم الجمعية والاستفادة من تلك الفرص فى زيادة نشاط الجمعية فى مجال التصدير مع مراعاة عدم إهمالها حتى لا تتحول الى تهديد يشكل خطرا على الجمعية ونشاطها.

وبتطبيق مصفوفة تقويم العوامل الخارجية ونتائج مصفوفة تقويم العوامل الداخلية للجمعية العامة للبطاطس ومن نتائج الجدولين (9) ، (10) يتبين ان الوزن الترجيحي لعناصر القوة فى الجمعية يساوى 2.63 بينما بلغ مجموع نقاط الضعف 1.67 وبطرح نقاط الضعف من القوة يساوى 0.96

وبتقدير الوزن الترجيحي للفرص تبين انه يساوى 1.66 بينما الوزن الترجيحي للتهديدات يساوى 2.42 ومن ثم ينتج عن طرح التهديدات من الفرص قيمة تساوى -0.76 .

ومن ثم يتضح ان نتيجة مصفوفتى تقويم العوامل الداخلية والخارجية هى نتيجة ايجابية سلبية على الترتيب ومن ثم يتم طرح البيئة الداخلية (نقاط القوة) - البيئة الخارجية (تهديدات)

اذن $0.96 - 0.76 = 0.20$ ونظرا لكون النتيجة ايجابية يجب على الجمعية التالى :

إبراز نقاط القوة الهامة التي تمتلكها والتي ستساعد في تنفيذ القرار الاستراتيجي.

عرض أهم التهديدات التي تواجهها والتي ستؤدي الي عدم فاعلية وكفاءة تنفيذ القرارات.

تقديم التوصيات والإرشادات اللازمة لمعالجة تلك النتيجة السلبية (التهديدات) والتي ستساعد في تطبيق القرار الاستراتيجي وتقوية مركز الجمعية التنافسي في المستقبل.

وبناء على ما سبق يرى الباحث أنه يمكن للجمعية تلافى نقاط الضعف والتغلب عليها واستغلال نقاط القوة فى الاستفادة من الفرص المتاحة و تحقيق الرقابة الشاملة على كافة عناصر البيئة الداخلية والخارجية.

التوصيات

بناء على النتائج السابقة يوصى البحث بما يلي :

- تسهيل حصول الجمعية العامة لمنتجات البطاطس على اراضي في المناطق الآمنة حتى يمكن استغلالها في التوسع في الزراعة
- فحص اراضي الدلتا لاكتشاف الاراضي الآمنة بما يزيد من الرقع المحصولية
- التدرج في استيراد كميات النقاوى بما يحافظ على العملة الصعبة ولا يفقد المحصول قيمته
- تنشيط دور مكاتب التمثيل التجارى لفتح مزيد من الأسواق للمحصول او التوسع في أسواق قائمة بالفعل سواء للإنتاج من البطاطس او الإنتاج المصنع
- الاستفادة من مزايا قانون التعاون رقم 122 والتي أسهمت من قبل في دعم دور الجمعية في الإنتاج والتصدير وذلك بإلغاء القرارات الوزارية التي صدرت عليه وحدت من مزاياه وعوقت مسار الجمعية .
- إعادة النظر في نسب ضريبة القيمة المضافة وضريبة المبيعات المفروضة على الجمعية وما تقوم به من أعمال لصالح أعضائها أو المصدرين
- ضرورة دعم الدولة للكيانات الفاعلة في القطاع التعاوني للمساعدة في محو الآثار السلبية لدى الكثيرين الناتجة عن الممارسات الخاطئة للعمل التعاوني .
- توحيد الجهات الحكومية المشرفة على النظام التسويقي وإلغاء تبعيتها للعديد من الوزارات مما ينعكس ايجابيا على التسويق والتصدير خاصة في المحاصيل ذات الميزة النسبية
- العمل على وضع نظام تسعير حقيقى يراعى تكاليف الإنتاج الحقيقية وأسعار التصدير بما يعود بالفائدة على المزارع ومن ثم الاقتصاد القومى .
- ضرورة رفع الوعي القانونى لدى أعضاء مجالس إدارة الجمعيات فيها يتعلق بالنصوص الخاصة بمجال التسويق الزراعى فى قانون التعاون

المراجع

1. احمد شوقى سليمان ، تحليل سوات الكمي Quantitative SWOT Analysis ، <https://kenanaonline.com/users/ahmed0shawky>
2. أحمد عبد الوهاب برانية (دكتور) وآخرون ، أفاق ومستقبل التعاونيات الزراعية في المرحلة القادمة ، سلسلة قضايا التخطيط والتنمية رقم (137) معهد التخطيط القومى ، مصر ، 2001 .
3. التقرير السنوى للجمعية التعاونية الزراعية العامة لمنتجات البطاطس ، 2018
4. النشرة السنوية النشاط التعاوني بالقطاع الزراعي ، الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء ، 2019
5. حسن على الزعبي ، نظم المعلومات الإستراتيجية "مدخل استراتيجي" ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2005 .
6. دوعاء ممدوح محمد ، يحي عبد الرحمن يحي (دكتوران) ، معوقات الاستثمار الاجنبى الزراعى فى قطاع استصلاح الاراضى "دراسة حالة" ، المجلة المصرية للاقتصاد الزراعى ، الجمعية المصرية للاقتصاد الزراعى ، المجلد 26 ، العدد 3 ، 2016.
7. سعد غالب ياسين ، الإدارة الإستراتيجية ، دار اليازورى العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 1998 .
8. فوزى عبد العزيز الشاذلى (دكتور)، التسويق الزراعى بين النظرية والتطبيق ، مؤسسة دار التعاون للطبع والنشر ، 1999.
9. فوزى عبد العزيز الشاذلى (دكتور) وآخرون ، دراسة ميدانية حول إعادة هيكلة التعاونيات الزراعية لتفعيل دورها فى التنمية الزراعية فى مصر، معهد بحوث الاقتصاد الزراعى، مركز البحوث الزراعية ، 2010.
10. فوزى عبد العزيز الشاذلى (دكتور) ، نحو نظام تعاوني جديد لتسويق الحاصلات الزراعية الرئيسية فى مصر ، معهد بحوث الاقتصاد الزراعى ، 2014 .

11. قانون التعاون الزراعي رقم 122 لسنة 1980 ، الجريدة الرسمية ، العدد 27 (أ) يوليو 1980
12. كريس اشتون (ترجمة علا احمد صالح) ، تقييم الأداء الاستراتيجي " المعرفة والأصول الفكرية " ، مركز الخبرات المهنية ، القاهرة ، 2001 .
13. محمد عبد الغنى حسن (دكتور) ، مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي ، القاهرة ، 2008 .
14. محمد علاء الدين السركي ، انتاج البطاطس ، الجمعية التعاونية الزراعية لمنتجي البطاطس ، دار التعاون للطبع والنشر ، 1980
15. نبيل مرسى خليل (دكتور) ، التخطيط الاستراتيجي ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1994 .
16. نشرة التجارة الخارجية ، الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء
17. يحيى عبد الرحمن يحيى (دكتور) ، دور جمعيات الإصلاح الزراعي في تسويق القطن في محافظة البحيرة ، المجلة المصرية للبحوث الزراعية، مركز البحوث الزراعية، مجلد 92 ، عدد 3، القاهرة ، 2014
18. Agricultural cooperatives: paving the way for food security and rural development , IFAD & FAO& WFP, Italy, 2012
19. Ali Gorener , Kerem Toket ., Application of Combined SWOT and AHP: A Case Study for a Manufacturing Firm , 8th International Strategic Management Conference , Procedia - Social and Behavioral Sciences , Vol 58, Turkey (2012)
20. Grahame Dixie , Horticultural Marketing , Food and Agriculture Organization of the United Nations , (2005)
21. Institute for the Development of Agricultural Cooperation in Asia (IDACA). "The Present Situation of Japanese Agriculture and JA Group: Case of Agricultural Cooperatives of Japan". Available at:
www.agricoop.org/resources/resources_UpFile/IDACA_Nakashimal.pdf.

The Role of Agricultural Cooperatives in Foreign Trade Case Study "General Potato Growers Co-Operative "

Doaa Mamdouh Mohamed Mohamed Soliman

Agricultural Economics Research Institute

ABSTRACT

It indicates that agricultural imports represent about 18.6% of the total agricultural GDP and the average is 500.4 billion pounds in 2018, while exports represent about 10% of the total agricultural output in 2018. The value of the agricultural trade balance deficit amounted to about \$ 2.4 billion in 2018, the percentage of agricultural exports Agricultural imports were about 53% in 2018, which basically leads to an increase in agricultural exports.

In light of the state's desire to increase the outcome of agricultural exports, agricultural cooperative societies can have a prominent role in marketing and exporting agricultural products, as this leads to improving the bargaining position of farmers, expanding the field of disposal of their members' products, and then reducing the deficit in the agricultural trade balance and increasing the value of agricultural output,

However, agricultural cooperative societies in their current status were not able to interact with international and local variables and did not achieve the desired goals, as agricultural cooperatives did not give a complete opportunity to market the crops. Rather, the limited role of agricultural cooperatives in marketing agricultural crops of all kinds led to instability of farmers' income, which led to the instability of farmers 'income. As a result, the farms resort to merchants and middlemen to sell their crops at unfair prices in many times. Hence, the agricultural foreign trade sector lacks returns from the participation of the cooperative agricultural sector in foreign trade, which has negatively affected the strength of this sector and its ability to penetrate foreign markets.

Then the research aimed to identify the role of cooperatives in agricultural foreign trade, in addition to identifying the problems that hinder agricultural cooperatives from playing their role in increasing the volume of agricultural exports and reducing the value of imports through cooperation with cooperative societies and entities producing abroad. In achieving its objectives, the research relied on conducting a case study for the General Agricultural Cooperative Society of Potato Producers by applying SWOT analysis.

Where the results of the quantitative SWOT analysis showed that the association has significant internal strengths, which encourages support, development and utilization of the association so that it does not turn into weaknesses that negatively affect the association's performance.

And then there are good external opportunities for the association, which encourages support for the association and take advantage of these opportunities to increase the association's activity in the field of

export, taking into account not to neglect it so that it does not turn into a threat that poses a danger to the association and its activities.

Hence, the research recommends facilitating the General Assembly for Potato Producers to obtain lands in safe areas so that they can be exploited in expanding agriculture, examining the delta lands to discover safe lands to increase crop areas, and taking advantage of the advantages of Cooperation Law No. 122, which previously contributed to supporting the role of the association In production and export, by canceling the ministerial decisions that were issued to it, which limited its advantages and obstructed the course of the association. The necessity to raise the legal awareness of the members of the boards of directors of the associations in them regarding the texts related to the field of agricultural marketing in the cooperation law

Keywords : Agricultural Trade Balance, General potato growers co-operative producers, SWOT Quantitative Analysis

الملاحق

جدول رقم (1) الأهمية النسبية لإجمالي مساحة وإنتاج محصول البطاطس عروات
خلال الفترة (2016-2019)

المساحة بالآلاف فدان ، الإنتاج بالمليون طن

العروة الشتوى						
الأهمية النسبية لمحصول البطاطس		إجمالي خضر		بطاطس		السنوات
انتاج	مساحة	انتاج	مساحة	انتاج	مساحة	
24.6	27.0	9080.1	781.4	2230	211	2016
28.3	28.6	9314	807.1	2634	231	2017
33.4	31.1	9659	820	3227	255	2018
31.3	30.7	10133	847.9	3176	260	2019
28.5	28.9	9546.5	814.1	2816.75	239.3	المتوسط
العروة الصيفى						
الأهمية النسبية لمحصول البطاطس		إجمالي خضر		بطاطس		السنوات
انتاج	مساحة	انتاج	مساحة	انتاج	مساحة	
15.6	11.6	9661.4	1065	1505.5	124	2016
19.2	14.4	8836	928	1697.3	133.7	2017
14.0	10.8	9039.4	943.2	1265	101.4	2018
15.7	11.8	9323	972	1460.5	115	2019
16.1	12.2	9215.0	977.1	1489.3	118.525	المتوسط
العروة النيلي						
الأهمية النسبية لمحصول البطاطس		إجمالي خضر		بطاطس		السنوات
انتاج	مساحة	انتاج	مساحة	انتاج	مساحة	
29.5	30.1	1283.6	139.7	378.1	42	2016
39.1	36.2	1303	139.1	510	50.3	2017
41.4	37.5	1131	138	468.4	51.7	2018
42.8	38.7	1170	142	500.5	55	2019
36.3	34.4	1221.9	139.7	452.2	49.75	المتوسط

المصدر : جمعت وحسبت من نشرة الإحصاءات الزراعية ، قطاع الشؤون الاقتصادية ، وزارة الزراعة واستصلاح الاراضى ، أعداد مختلفة

