

الأصول العلمية لتقييم التعاونيات

للمهندس الزراعى أحمد محمود سالم

تعتبر التعاونيات فى محيط الإنتاج الزراعى ، بعد أن غطت الغالبية العظمى لقرى الجمهورية كوحداث اقتصادية واجتماعية ، تعتمد عليها الحكومة اعتمادا كليا وجزئيا فى تنفيذ سياسات وبرامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية المختلفة للنهوض بالقطاع الزراعى ، لذلك فقد أصبح من الضرورى البحث فى المداخل المختلفة لتقييم هذه الوحدات التعاونية تقييما علميا ، حتى يمكننا الوقوف على درجة هذا النجاح أو الفشل ، والمسببات الحقيقية لهذا النجاح للاهتداء به بالنسبة للوحدات التعاونية الأخرى ، وكذلك للوقوف على المسببات الحقيقية للفشل والعمل على تلافئها مستقبلا ، من أجل ذلك فقد تعددت المداخل التى يمكن استخدامها فى تقييم التعاونيات والتى من أهمها :

أولاً — المدخل المحاسبى

ويعتمد هذا المدخل التقليدى على النتائج التى تظهرها الحسابات الختامية ، كحسابات التشغيل والمتاجرة والأرباح والخسائر والتوزيع ، بالإضافة إلى ما تظهره قائمة المركز المالى للجمعية — الميزانية العمومية — فى نهاية الفترة ، وبذلك يمكننا تحديد المركز المالى للجمعية فى نهاية هذه الفترة ، والتعرف على ما للجمعية من ديون طرف أعضائها أو غيرهم وما للجمعية من مطلوبات إلى الغير .

ثانياً — المدخل التحليلى

ويعتمد هذا المدخل على التحليل والدراسة المقارنة لمختلف سياسات الجمعية كسياستها المالية وتنظيمها الإدارى والوظيفى ونشاطها الاقتصادى الخ .

السياسة المالية للجمعية :

يعتبر رأس المال أحد عوامل الإنتاج الهامة ، فهو عصب الحياة بالنسبة لمختلف المشروعات الاقتصادية ، سواء كانت هذه المشروعات قائمة على الأساس

الفردى أو على الأساس الجماعى (شركة تضامن — توصية بسيطة — توصية بالأسهم — مساهمة — جمعية تعاونية . . . الخ) ، ومهما كانت طبيعة المشروع (تجاريا — صناعيا — ماليا — خدمات) ، فجميعها فى حاجة إلى المال حتى تتمكن من ممارسة نشاطها الذى أنشئت من أجله ، وستزداد حاجتها إليه بازدياد واتساع حجم ونطاق هذا النشاط ، لذلك فإن التعاونيين يحاولون الحصول على رموس الأموال اللازمة لتشغيل جمعيتهم التعاونية من مصادر متعددة لقاء أجر معين ، حتى يحق لهم إبعاده عن الأعمال الإشرافية والتوجيهية لجمعيتهم ، وذلك بغية كبت جناحه وخوفه من أن يسيطر على منظمتهم فيفقدها تعاونيتها .

ورغم تعدد المصادر التى يمكن للتعاونيات أن تعتمد عليها فى تمويل أوجه نشاطها المختلفة ، إلا أنه يمكن تقسيمها إلى :

(١) مصادر التمويل الداخلية : وهى تتمثل فى حقوق التعاونيين كالأسهم والاحتياطيات المختلفة وما يحتجز من الأرباح القابلة للتوزيع . ولا يدخر التعاونيون جهدا فى سبيل تنمية موارد هذه المصادر . وتعتبر رموس الأموال الآتية عن هذا الطريق استثمارا بدون تكلفة ، لا يدفع عنه فائدة . وغالبا ما يكون غير قابل للاسترداد إلا بعد انقضاء الجمعية وتصفيتها رسميا .

(٢) مصادر التمويل الخارجية : وهى تلك المصادر التى تقرض التعاونيات احتياجاتها من الأموال ، وتتمثل هذه المصادر فى البنوك التعاونية أو بعض أعضاء الجمعية الراغبين فى إقراضها بفوائد أو بدون فوائد أو من غير الأعضاء .

لذلك فقد أصبح من أهم مهام إدارة الجمعيات التعاونية هو الحصول على رموس الأموال اللازمة لجمعياتهم بالقدر السكافى وبشروط اقتصادية . ومن مهامها أيضا استخدام هذه الأموال بكفاية ، فالأموال التى تحصل عليها التعاونيات — وإن كان جزء كبير منها قروضا من المؤسسة المصرية للائتمان الزراعى والتعاونى — لا تدفع عنها فوائد ، إلا أن ذلك لا يمنع من أن تكون القرارات المتعلقة بالحاجة إلى رموس الأموال الإضافية مصحوبة بشيء من الحذر وبتقدير لتسكلفتها ، سواء المباشرة أو غير المباشرة ، المنظورة وغير المنظورة ، وموازنة ذلك بالعائد

الإضافي الذي قد يتحقق نتيجة استخدام هذه الأموال الإضافية ، ولذلك فإن التخطيط السليم لسياسة الجمعية المالية من أهم مقومات نجاحها ، وذلك يتطلب من إدارة الجمعية مراعاة الآتي :

(١) وضع نظام سليم للتخطيط والرقابة المالية ، وأن يكون ذلك متمشيا مع أهداف الجمعية القصيرة والطويلة الأجل ، وأن تكون الخطة المالية للجمعية متضمنة مختلف أوجه نشاطها . ويمكن للتعاونيات في هذا المجال الاستعانة بنظام الميزانيات التقديرية لتقدير مختلف عملياتها المستقبلية وإحكام الرقابة عليها .

(ب) تحديد واضح لمصادر الحصول على الأموال اللازمة لمواجهة أوجه النشاط المختلفة بالجمعية ، سواء بالنسبة للأجل القصير أو الطويل .

(ج) التأكد من سلامة توجيه واستثمار أموال الجمعية بطريقة اقتصادية والعمل على تلافي الأموال العاطلة دون استثمار ، أو المبالغة في اتباع سياسة البيع الآجل للأعضاء أو غيرهم ، وفي ذلك انخفاض لمعدل دوران رأس مال الجمعية .

(د) وضع خطة سليمة قائمة على أسس علمية لمواجهة مختلف المشاكل المالية التي قد تواجهها الجمعية من حين لآخر .

وعلى ذلك فإن السياسة المالية السليمة للجمعية يجب أن تضمن الآتي :

(أولاً) المحافظة على أموال الجمعية والابتعاد بها عن المخاطر والمضاربات التي قد تذهب بأموالها .

(ثانياً) أن تضمن السياسة المالية للجمعية توفر قدر معلوم وكاف من الأموال السائلة بخزينة الجمعية حتى تكون في متناول اليد لمواجهة المتطلبات العاجلة .

(ثالثاً) أن يضمن استثمار رأس المال عائداً مناسباً ، وذلك باستغلال أموال الجمعية استغلالاً اقتصادياً ، وفي الأعمال محتملة النجاح ، وتجنب الأعمال محتملة الخسارة .

(رابعاً) أن تتضمن السياسة تخصيص قدر كاف من الأموال كاحتياطي لتتمكن الجمعية من مواجهة مختلف الظروف المتوقعة وغير المتوقعة ، وأن تحرص الجمعية كل الحرص على مداومة توزيع العائد على أعضائها بانتظام .

(خامسا) أن تدعم السياسة المالية للجمعية بنظام محاسبي مبسط يسهل الاستفادة منه ، ويضمن الاكتشاف المبكر لمواطن الضعف في سياسات المشروع .

التنظيم الإدارى للجمعية :

ترجع أهمية عنصر الإدارة في المشروعات الاقتصادية على اختلاف أشكالها وتمكونها ، إلى أن عنصر الإدارة هو الذى يربط وينسق بين عناصر الإنتاج الأخرى من أجل تحقيق الكفاية الإنتاجية على مستوى المشرع بصفة خاصة والدولة بصفة عامة . ولقد أثبتت الشواهد وخبرات وتجارب الماضى أن نجاح أو فشل التعاونيات مها كانت أسبابه ، إنما يرجع أساسيا لنجاح أو فشل العنصر الإدارى بالجمعية ، من أجل ذلك فقد حدد المشرع الأجهزة الإدارية بالجمعية التعاونية فى :

(١) الجمعية العمومية : وهى السلطة العليا للجمعية التعاونية ، وتتكون من جميع الأعضاء أو من يمثلونهم ، ويعتبر انتخاب مجلس إدارة الجمعية من أهم الوظائف المنوطة بالجمعية العمومية ، وهى التى تحاسبه ولها حق عزله أو تجديد الثقة به .

(٢) مجلس الإدارة : وهو السلطة الإدارية التنفيذية الذى انتخبته الجمعية العمومية من بين أعضائها ، وعليه تولى إدارة شئون الجمعية لإدارة ديمقراطية سليمة ، وطبقا للإطار الذى يحدده قانون التعاون المعمول به والنظام الداخلى للجمعية وقرارات الجمعية العمومية وتعليمات وتوجيهات أجهزة الإشراف الحكومية .

ولا شك فى أن انتظام حضور أعضاء مجلس الإدارة اجتماعات مجلسهم لمناقشة أعمال جمعيتهم والتصويت على ماسيتخذه المجلس من قرارات والتعاون مع الجهاز الوظيفى للجمعية — المدير والموظفين — وتأدية كل عضو للأعمال المنوطة به بكفاية ، إنما هى مؤشرات حقيقية لتضامن الأعضاء وتعاونهم لصالح جمعيتهم وبالتالي لصالح أنفسهم .

أما من حيث التنظيم الإدارى الوظيفى بالجمعية ، فبحكم أن الجمعية التعاونية

تمارس أعمالا اقتصادية، فإنها مضطرة للاستعانة بعدد من الموظفين والفنيين الذين يختلف عددهم طبقا لاتساع أو ضيق منطقة عملها وحجم نشاطها ودرجة اتساعه وتركزه، ويتفاوت هؤلاء الموظفون في المستوى الثقافي والتعليمي طبقا لما يتطلبه توصيف الوظيفة نفسها . ويقصد بالتنظيم الإداري الوظيفي للجمعية التركيب المحدد للوظائف وأوجه نشاطها، فالتنظيم الإداري بالجمعية ليس هدفا في حد ذاته، وإنما هو وسيلة لتحقيق هدف معين أو جملة أهداف تقوم على تقسيم الأعمال بالجمعية وإناطتها بالأفراد المختصين مع تأكيد التعاون التام بينهم على نحو يضمن التكامل المشترك لإنجاز الأعمال وتجنب الاحتكاكات بين العاملين وبعضهم، وبين أعضاء مجلس الإدارة وباقي الأعضاء . وقد يعترض تحقيق أهداف الجمعية عقبات تحول دون تحقيقها بكفاية عالية بسبب التنظيم الإداري الوظيفي غير الجيد، لذلك فإن التنظيم الإداري الوظيفي الجيد يجب أن يتضمن الآتي :

(أولا) تقسيم الأعمال بين جميع أفراد التنظيم حتى يسهم جميع الأفراد في إنجاز الأعمال المكلفة بها الجماعة بكفاية تامة ، وحتى لا يحدث ازدواج أو تداخل في الأعمال .

(ثانيا) تحديد مصدر السلطات بالتنظيم تحديدا واضحا لضمان فاعلية التوجيه .

(ثالثا) تحديد المسؤولية المنوطة بجميع أفراد التنظيم تحديدا واضحا .

(رابعا) إيجاد تناسب بين السلطة والمسؤولية المنوطة بأفراد التنظيم الإداري الوظيفي .

(خامسا) بناء وتحديد العلاقات بين أفراد التنظيم وبعضهم ، وبينهم وبين أعضاء الجمعية ، وأن يكفل التنظيم مداومة مد جميع أفرادها بالمعلومات المتعلقة بجمعيتهم أولا بأول وبصورة يسهل فهمها .

(سادسا) أن يكفل التنظيم الرقابة على الأعمال للتنسيق وإصلاح الأخطاء أو تعديل الخطط في الوقت المناسب وتقدير الانحرافات الحادثة أولا بأول .

(سابعا) أن يكفل التنظيم الاستفادة الكاملة للطاقات العاملة بالجمعية ، ولا يقصد بذلك العمل على استغلال قدرات الأفراد واستنفاد طاقاتهم ، بل المقصود هو إناطة الأعمال بالأفراد المختصين بشكل يعمل على شغل كامل وقتهم في تنفيذها .

(ثامنا) أن يضمن التنظيم سرعة البت في الأمور وإنجاز الأعمال .

كما سبق يتضح جليا أن العلاقة وطيدة بين التنظيم الإدارى للجمعية وتنظيمها الوظيفى ، فالإدارة ترمز إلى توجيه أفراد الجهاز الإدارى بالجمعية ، أما التنظيم فهو تنسيق للوظائف وتوحيد القوى وربط لمختلف الوحدات بالجمعية .

النشاط الاقتصادى للجمعية :

تمارس التعاونيات فى محيط الإنتاج الزراعى أعمالا اقتصادية متعددة تختلف من جمعية لأخرى ، تبعا للنشاط الاقتصادى الذى تمارس فيه أعمالها ، سواء كان نشاطها توريديا أو إنتاجيا أو تسويقيا أو تسليميا أو نشاطا مختلطا ، كما هو الحال فى جمعياتنا الزراعية المحلية على مستوى القرية ، أو المشتركة على مستوى المركز الإدارى ، أو العامة على مستوى المحافظة — فهى متعددة الأغراض ، حيث تقوم — مادة ٦٦ و ٦٧ من قانون التعاون ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ — بإنتاج الزروع وتخزينها وتحويلها وبيعها ، وتمتد الأعضاء عن طريق البيع أو الإيجار بمساحتاجونه من أدوات وأموال لاستغلال مزارعهم ، سواء أكانت هذه الأدوات والأموال من صنع الجمعية أو من صنع الغير ، وللجمعية بصفة عامة القيام بجميع الأعمال الداخلة فى نطاق النشاط الزراعى ، ولها أن تجمع بين هذه الأغراض كلها أو بعضها ، ولها أن تستأجر الأراضى والمباني وسائر وسائل الإنتاج من الأعضاء أو من غير الأعضاء .

وفى ضوء تعدد أوجد النشاط الذى تمارس فيه الجمعية أعمالها ، يتطلب الأمر لإجراء التقييم والتحليل لكل عملية على حدة ، وعلى أن يقوم ذلك التحليل على أسس وأصول علمية تتيح للباحث استخلاص النتائج بسرعة وبانتظام والاستدلال بها كمؤشرات فى هذا الخصوص .

وأخيرا فإن كلا من المدخلين (المحاسبى والتحليلى) يكمل كل منهما الآخر — أى لا نعم الفائدة باتباع أحدهما دون الآخر — وبالإضافة إلى ذلك فإن كلا من المدخلين يتطلب الإلمام التام بالأصول والقواعد الإحصائية ، حتى يتمكن القائمون بالتقييم من جمع وتبويب وعرض وتحليل واستخلاص النتائج بصورة مبسطة يسهل فهمها بالسرعة المطلوبة وبشكل اقتصادى .