

# السياسة المالية للتعاونيات

للمهندس الزراعي أحمد محمود سالم

لقد أصبحت الحركة التعاونية حقيقة واقعة بعد أن ارتكزت عليها ثورتنا في تحقيق التطبيق الاشتراكي في قطاعنا الزراعي ، كما أصبحت وحدات هذا البنيان مسالك تعتمد عليها الحكومة اعتمادا كليا وجزئيا في تنفيذ سياسات وبرامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية المختلفة للموضوع بالقطاع الزراعي . فضلا عن ذلك فإن هذه المنظمات قد شملت بأنواعها المختلفة جميع الأنشطة الاقتصادية الزراعية كالإنتاج والتسليف والتسويق . ولاشك في أن نجاح ونمو الحركة التعاونية الزراعية بالبلاد سيتوقف على قوة هذا البنيان وتكامله ، ذلك الذي يعتمد اعتمادا كليا على نجاح ونمو الجمعية التعاونية — باعتبارها وحدة من وحدات هذا البنيان — وعلى مدى قدرتها على الموضوع بمسئولياتها .

لذلك كان من الضروري البدء بتنظيم هذه الجمعيات وتوجيهها وتدعيمها لتصبح قادرة على أداء رسالتها وتحقيق أهدافها بكفاية ، وتحقيقا لهذه الغاية فإن الأمر يتطلب وضع سياسة مالية للجمعية التعاونية بحيث تصبح أداة فعالة في ترشيد مختلف قرارات إدارتها . وتمثل السياسة المالية للجمعية في مجموعة الإجراءات والخطط والبرامج المالية التي تضعها إدارة الجمعية للاهتمام بها والسير بمؤثراتها .

وتعتبر مسؤولية جميع عوامل الإنتاج بالقدر المناسب وفي الوقت المناسب من أهم المسئوليات المنوطة بإدارة الجمعية . ولاشك في أن رأس المال يمثل أحد عوامل الإنتاج الهامة، فهو عصب الحياة بالنسبة لمختلف المشروعات الاقتصادية، سواء كانت هذه المشروعات قائمة على الأساس الفردي أو على الأساس الجماعي (شركة تضامن — توصية بالأسم — توصية بسيطة — مساهمة — جمعية تعاونية، الخ) .

● المهندس الزراعي أحمد محمود سالم : مفتش التسويق التعاوني  
بالمؤسسة التعاونية الزراعية العامة .

ومهما كانت طبيعة المشروع ( تجاريا — سناعيا — ماليا — خدمات ) ، لجمعيتها في حاجة إلى المال حتى تتمكن من ممارسة نشاطها الذي أنشئت من أجله ، وستزداد حاجتها إليه بازدياد واتساع حجم ونطاق هذا النشاط . لذلك فإن التعاونيين يحاولون الحصول على رؤوس الأموال اللازمة لتشغيل جمعياتهم التعاونية من مصادر متعددة لقاء أجر معين حتى يتحقق لهم إبعاده عن الأعمال الإشرافية والتوجيهية لجمعياتهم ، وذلك بغية كبت جماحه وخوفه من أن يسيطر على منظماتهم التعاونية فيفقدوها تعاونيتها .

### مصادر تمويل التعاونيات

ورغم تعدد المصادر التي يمكن للتعاونيات أن تعتمد عليها في تمويل مختلف أوجه نشاطاتها إلا أنه يمكن تقسيمها إلى مصدرين أساسيين هما :

( أولا ) مصادر التمويل الخارجية :

وهي تلك المصادر التي تقرض الجمعيات التعاونية احتياجاتها من الأموال ؛ وهذه تتمثل في :

( ١ ) المؤسسة المصرية العامة للائتمان الزراعي والتعاوني وبنوكها بالمحافظات ، ولقد حددت المؤسسة معالم سياستها الجديدة في الإقراض طبقا للمبادئ والقواعد التالية :

- صرف القروض النقدية والعينية لمختلف الزراع بدون قيد أو شرط .
- قصر صرف السلف والقروض النقدية على الزراع الذين سبق لهم أن سدّدوا ما عليهم من سلف السنة السابقة والأقساط التي استحققت بالكامل .
- دراسة الاحتياجات النقدية والعينية لمختلف المحاصيل وتحديد احتياجاتها الفعلية من القروض دون إسراف يرهق إخواننا الزراع ، أو تفتير يؤثر على الإنتاج .
- وفي ضوء هذه المبادئ الثلاث انطلقت مؤسسة الائتمان في أداء رسالتها ، وأخذت قاعدة الإقراض الزراعي التعاوني في الاتساع عاما بعد آخر ، وعمت سائر المنتجين الزراعيين ملاكا ومستأجرين ، فزادت قيمة القروض التي حصل عليها الزراع من ١٦ مليون جنيه سنة ١٩٥٦ إلى ٧٥ مليون جنيه سنة ١٩٦٦/٦٥ زواد عدد المستفيدين من ٣٦٦ ألف مزارع إلى حوالي ١,٥ مليون مزارع ، كما

زادت مساحة الارض التي خدمتها القروض من ٣,١ مليون فدان إلى ٦ مليون فدان وشملت جميع مساحة القطن وأغلب مساحات المحاصيل الرئيسية كالقمح والذرة والارز وقصب السكر والفول والبصل والبطاطس والخضر والبساتين .

وبذلك نجحت مؤسسة الائتمان في أن تسخر المال في مجتمعنا الاثراكي الجديد وتجعله أداة فعالة في خدمة الإنتاج والمنتجين. فبعد أن كانت حاجة الفلاح إلى المال سببا في المساومة والاتجار بكرامته ، أصبح اليوم في له كان أى حائر ، سواء كان مالكا أو مستأجرا أن يحصل على احتياجاته النقدية والعينية كالتقاوى والأسمدة والمبيدات والأجولة من جمعيته التعاونية أو توكيلات بنك التسليف كقرض يقوم بسداده من ثمن محصوله الناتج .

(ب) اقتراض الجمعية من بعض أعضائها أو من غير الأعضاء الراغبين في إقراضها على أن تسدها مستقبلا خلال مدة معينة لقاء فائدة محددة أو بدونها .

(ج) الأموال التي تودع بالجمعية : فرغم أن قانون التعاون المعمول به حاليا -قانون ٣١٧ لسنة ١٩٥٦<sup>(١)</sup>- قد أجاز للجمعيات التعاونية قبول الودائع من الأعضاء أو من غير الأعضاء ، إلا أننا نلاحظ أن جمعياتنا التعاونية لم تطرق هذا الباب . لذلك فإن الأمر يتطلب تشجيع الأعضاء وغيرهم من الأهالى على إيداع مدخراتهم لدى الجمعيات التعاونية ، على أن تمنحهم فائدة مناسبة ، وعليها أيضا وضع النظام الذى يطمئن الأفراد على مدخراتهم مع تسهيل عملية الاسترداد .

### (ثانيا) مصادر التمويل الداخلية (الذاتية) :

وهذه تتمثل في حقوق المتعاونين - أعضاء الجمعية - كالأسهام والاحتياطيات المختلفة ، وما يحتجز من الأرباح القابلة للتوزيع :

(١) رأس المال المسهم : وهو عبارة عن جملة قيمة الأسهم التي يكتبها المنتجون بالجمعية لاكتساب عضويتها . ولارتباط رأس المال المسهم بالعضوية فهو محدود ، كما أنه عرضة للزيادة تبعا لانضمام أفراد جدد لعضوية الجمعية وللنقصان تبعا لانسحاب البعض من عضويتها . من هنا تظهر ضرورة العمل على ضم أكبر عدد ممكن من ذوى المصالح لعضوية الجمعية . ولقد كان ذلك دافعا لبعض التعاونيين في أن يتخذوا من زيادة عدد أعضاء الجمعية مقياسا لنجاحها . وعلى الرغم من ذلك فإن رأس المال المسهم بالتعاونيات يتصف بالضآلة لأسباب كثيرة أهمها :

(١) أنجز هذا البحث قبل صدور قانون التعاون الزراعى الجديد (٥) لسنة ١٩٦٩ .

( ١ ) ضآلة قيمة السهم :حيث تقضى المادة الخامسة من قانون التعاون المعمول به ( قانون ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ ) بالألا تزيد قيمة السهم على جنيه واحد . واستناداً إلى هذا النص ورغبة في التيسير على صغار الزراع أن ينضموا لعضوية جمعياتهم المحلية رتبى تخفيض قيمة السهم بهذه الجمعيات إلى خمسين قرشا فقط . وفى اعتقادى أن ضآلة قيمة السهم بهذه الصورة أصبح من العوامل الأمامية التى تعوق الحركة التعاونية نحو السير فى تمويل نفسها بنفسها ، ثم إن قيمة السهم بهذه الصورة لا تناسب وما يتحقق للعضو من فوائد وخدمات نظير اكتسابه عضوية الجمعية ، وعلى ذلك فإننا نرى أن يعاد النظر فى زيادة قيمة السهم بالجمعيات المحلية .

( ٢ ) يتيح التشريع التعاونى للعضو الانتفاع بخدمات جمعيته التعاونية لأقصى حد طالما أنه يتمتع بعضويتها ، دون أن يكون لقدر مساهمته أثر فى ذلك . لذلك فإننا نرى أن يشترط فى عضوية الجمعية وجود علاقة طردية بين عدد الأسهم التى يكتتبها العضو وعدد الأفادة التى يحوزها ، أى أن يكون هناك توازن بين مقدار مساهمته فى رأس مال الجمعية وحجم ونوع ما تؤديه له الجمعية من خدمات .

( ٣ ) إن عضوية الجمعية محدودة بمنطقة عملها .

( ٤ ) اتصاف رأس المال المسهم بالجلود والثبات ، حيث إنه غير قابل للزيادة .

مهما حققت الجمعية من أرباح .

(ب) الاحتياطيات : وتمثل هذه الاحتياطيات — مادة ٣٩ و ٤٠ من قانون التعاون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ — فيما يفرض من رسوم للعضوية ومن الهبات والوصايا وما يسقط الحق فى المطالبة به من العائد وفوائد الأسهم وقيمتهما ، وذلك بالإضافة إلى الـ ٢٠ ٪ التى تحتجز من صافى ربح الجمعية حتى يبلغ الاحتياطى مثلى رأس المال . وتعتبر الاحتياطيات حجر الزاوية بين مصادر التمويل الذاتى لتزايدها المستمر ، ولعدم تعرضها للنقصان بانسحاب بعض الأعضاء كما هو الحال بالنسبة لرأس المال المسهم ، فضلا عن ذلك فإن الجمعية لا تدفع عنها فوائد . كما تصنف رموس الأموال الآتية عن هذا الطريق بأنها رموس أموال غير شخصية وغير قابلة للتجزئة ، وعلى ذلك فإن الجمعيات التعاونية تستطيع أن تعتمد على الاحتياطيات بمختلف صورها اعتماداً كلياً فى مواجهة جزء كبير من متطلباتها المالية .

ولا شك فى أنه كلما سعت الجمعيات التعاونية إلى مصادر ومسالك التمويل الذاتى السابق التنبؤ به عنها فى سبيل تدبير احتياجاتها واحتياجات أعضائها من

المال ، واستغنت كليا أو جزئيا عن الالتجاء إلى بنوك التسليف لتوفير هذا المال — كان في ذلك تخفيف عن كاهل الدولة وتيسير لها . من أجل ذلك فإننا نهيئ بجمعياتنا التعاونية ( محلية أو مشتركة أو عامة أو نوعية ) أن تسعى جاهدة نحو تعظيم رهوس أموالها ، وأن ترسم لنفسها خطة تنتهي باعتمادها مستقبلا في تدبير احتياجاتها واحتياجات أعضائها من المال على مصادر التمويل الذاتية دون الالتجاء إلى بنوك التسليف .

كما سبق يتضح لنا جليا أن من أهم مهام الإدارة العليا بالجمعيات التعاونية هو رسم الخطط والسياسات التي تسهل لها الحصول على رهوس الأموال اللازمة لمباشرتها لسكافة أوجه أنشطتها بالقدر السكاني وبشروط اقتصادية .

### إدارة رأس مال التعاونيات

لا نقف مهمة إدارة الجمعية عند حد الحصول على رهوس الأموال اللازمة لها ، بل تعدى ذلك إلى إدارة هذه الأموال إدارة علمية Scientific Management بحيث تضمن لها عائدا اقتصاديا مناسباً ، ويمكن القول إن فشل الكثير من الجمعيات التعاونية — خاصة التي تمثل رهوس أموالها الثابتة Fixed Capital جزءاً كبيراً من أموالها — يرجع إلى سوء الإدارة المالية بهذه الجمعيات . ولا شك في أن اهتمام إدارة الجمعية بإدارة رهوس أموالها يجب أن تبدأ من وقت التفكير في تأسيسها ، ثم تتطور معها نمواً أو انكماشاً ، وبذلك يمكن ضمان استمرار الجمعية في تأدية رسالتها ، وتطوير أسلوب هذا الأداء . إن الإدارة العلمية لرأس مال الجمعية التعاونية تتطلب من المهتمين عليها والقائمين بها المرور بثلاث مراحل أساسية :

المرحلة الأولى : وهي مرحلة التخطيط المالي للجمعية كمجموعة من القرارات التي تهدف إلى تسيير أمور الجمعية المالية لتحقيق نتائج معينة في فترة زمنية معينة .

المرحلة الثانية : وهي مرحلة التنظيم المالي للجمعية ، ممثلة في التنسيق العلمي بين أفراد إدارة الجمعية ، حتى يسهل عليها تنفيذ السياسات والخطط المالية المرسومة .

المرحلة الثالثة : وهي مرحلة الرقابة المالية للجمعية ، خطوة ضرورية لمراجعة نتائج الأعمال المنجزة والتأكد من انطباقها على الخطط والسياسات الموضوعية ، لذلك فإن التخطيط والتنظيم والرقابة المالية السليمة المبنية على أسس وأصول علمية ستكفل حسن استغلال أموال الجمعية ، وإيجاد نوع من التوازن بين رهوس أموالها الثابتة والمتداولة .

### تقدير رهوس الأموال اللازمة :

يعتبر تقدير رأس المال اللازم للجمعية من أهم الوظائف المنوطة بإدارتها ، لذلك فهو يحتاج إلى دراسة دقيقة بغية الوصول إلى تقدير صحيح ليتوفر للجمعية المال اللازم لممارسة نشاطها ، فلا يغالى في التقدير حتى يتمطل جزء من رأس المال فيؤدى ذلك إلى التقليل من نسبة الربح ، كما يجب ألا يقل عن القدر اللازم حتى لا تتعثر الجمعية وتعجز عن تأدية خدماتها لأعضائها .

ويمكن تقدير احتياجات الجمعية من رهوس الأموال على أساس تقدير قيمة مختلف الأصول اللازمة للجمعية ، بالإضافة إلى تقدير رهوس الأموال اللازمة لإخراج الجمعية إلى حيز الوجود . وبعبارة أخرى فإن مقدار رهوس الأموال اللازمة حتى تصبح الجمعية حقيقة واقعة - يمكن تقديرها بتجميع تكلفة كل بند من البنود اللازمة لإنشاء الجمعية ومباشرتها لمختلف أوجه أنشطتها ، ويمكن تقسيم أوجه الصرف إلى الآتى :

( ١ ) مصاريف قبل التأسيس : وهذه تتضمن المصاريف التى تنفق فى تجميع الأعضاء المؤسسين ، وما يقومون به من دراسات أولية .

( ٢ ) مصاريف التأسيس : وهذه تتضمن المصاريف التى تنفق فى إجراءات تسجيل الجمعية حتى تكتمب الصبغة القانونية ، وتكاليف طبع ونشر نشرات الاكتتاب وأنعاب الخبراء والفنيين، ومختلف المصروفات اللازمة لإدارة الجمعية لحين بدء عملها وتدفق إيراداتها .

( ٣ ) مصاريف بعد التأسيس : وهذه تتضمن رهوس الأموال اللازمة لتوفير حاجة الجمعية من الأصول الثابتة والمتداولة وما تحتاجه الجمعية من مصاريف

لإدارة شئونها من وقت بدء عملها لحين حصولها على دخل كاف لتغطية هذه المصاريف .

فالأصول الثابتة : تتمثل فى الاراضى والمباني والآثاث والتركيبات والعدد والآلات بمختلف صورها ، ويمكن تقدير رهوس الأموال اللازمة لمد الجمعية بهذه الأصول على أساس أسعارها السائدة بالسوق ، بعد تقديرها كميًا ونوعيًا ، ويمكن الاستعانة بالخبراء والفضيين المتخصصين فى هذا الشأن .

وتقوم الإدارة المالية الرشيدة للجمعية على أساس عدم تجميلد رهوس أموالها بالإفراط فى امتلاك الأصول الثابتة التى لا تحتاجها طبيعة نشاطها أو الزائدة عن حاجة هذا النشاط والتى هى فى غنى عنها فى الوقت الحاضر ، لأن تجميلد أموال الجمعية فى أصول ثابتة سيؤدى إلى انخفاض العوائد التى ستدرها هذه الأصول .

أما الأصول المتداولة : فتمثل فى رهوس الأموال السائلة الواجب توافرها بخزينة الجمعية واللازمة لمقابلة أوجه الصرف على العمليات الإنتاجية والتوريدية والتسويقية وخلافه ودفع المصروفات الإدارية ، بالإضافة إلى مختلف السلع والبضائع الموجودة بمخازنها ، وبالإضافة إلى كافة استثماراتها المؤقتة .

ولا شك فى أن الإدارة الناجحة هى التى تعمل على إيجاد نوع من التوازن بين رهوس أموال جمعيتها بشقيها الثابت والمتداول . ولا شك أيضا فى أن لحجم الجمعية وطبيعة نشاطها أثراً كبيراً على هذا التوازن ، وفى جميع الحالات ينصح بأن يكون رأس المال المتداول كافياً لاستغلال رأس المال الثابت استغلالاً اقتصادياً .

وأخيراً فإن الإدارة المالية للتعاونيات القائمة على الأصول العملية إنما تكفل للجمعية الحصول على حاجاتها من رهوس الأموال بالقدر الكافى وبشروط اقتصادية . ومن مهامها أيضاً استخدام هذه الأموال بكفاية ، فالأموال التى تحصل عليها التعاونيات وإن كان جزء كبير منها لا تدفع عنه فوائد وهو قروض من المؤسسة المصرية العامة للائتمان الزراعى والتعاونى ، إلا أن ذلك لا يمنع من أن تكون القرارات الإدارية المتعلقة بالحاجة إلى رهوس الأموال الإضافية مصحوبة بشيء من الحذر وبتقدير لتكلفتها ، سواء المباشرة منها أو غير المباشرة ،

المنظورة وغير المنظورة ، وموازنة ذلك بالعائد الإضافي الذي قد يتحقق نتيجة استخدام هذه الأموال الإضافية ، ولذلك فإن الإدارة المالية الرشيدة تعتبر من أهم مقومات نجاح الجمعية ، 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 تسكين الخطة المالية للجمعية متضمنة مختلف أوجه نشاطها . ويمكن للتعاونيات في هذا المجال الاستعانة بنظام الميزانيات التقديرية لتقدير مختلف عملياتها المستقبلية وإحكام الرقابة عليها .

( ٢ ) تحديد واضح لأفضل المصادر التي يمكن للجمعية الحصول منها على احتياجاتها من رؤوس الأموال اللازمة لمواجهة أوجه النشاط المختلفة بالجمعية ، سواء بالنسبة للأجل القصير أو الطويل .

( ٣ ) التأكد من سلامة توجيه واستثمار أموال الجمعية بطريقة اقتصادية ، وتجنب المخاطر التي قد تذهب برأس مال الجمعية وأعضائها ، والعمل على تلافى الأموال العاطلة دون استثمار ، أو المبالغة في اتباع سياسة البيع للأجل للأعضاء أو لغيرهم لأن في ذلك انخفاضا لمعدل دوران رأس مال الجمعية .

( ٤ ) وضع خطة سليمة قائمة على أسس علمية لمواجهة احتمالات المستقبل القريب والبعيد ، وإيجاد الحلول الجذرية لمختلف المشاكل المالية التي قد تواجهها الجمعية من حين لآخر . وعلى ذلك فإن السياسة المالية السليمة للجمعية يجب أن تتضمن الآتي :

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

( ٢ ) أن تتضمن السياسة المالية للجمعية توفير قدر معلوم وكاف من الأموال السائلة بخزينة الجمعية ، حتى تكون في متناول اليد لمواجهة المتطلبات العاجلة .

( ٣ ) ان يضمن استثمار رأس المال عائدا مناسبيا ، وذلك باستغلال أموال الجمعية استغلالا اقتصاديا ، وفي الأعمال محتملة النجاح وتجنب الأعمال محتملة الخسارة .



( ٤ ) أن تتضمن السياسة المالية للجمعية تخصيص قدر كاف من الأموال كاحتياطي ، وذلك حتى تتمكن الجمعية من مواجهة مختلف الظروف المتوقعة وغير المتوقعة ، وأن تحرص على انتظام توزيع الدائم على أعضائها .

( ٥ ) أن تدعم السياسة المالية للجمعية بنظام محاسبي مبسط يسهل الاستفادة به ، ويضمن الاكتشاف المبكر لمواطن الضعف في سياسات الجمعية ، وتحديد الانحرافات الحادثة وأسبابها .

### علاقة الميزانية التقديرية للجمعية بسياساتها المالية :

تعتبر الميزانية التقديرية للجمعية أداة من أدوات ترشيد الإدارة ومعاونتها على القيام بمهامها الرئيسية في مجالات التخطيط والرقابة المالية ، وذلك عن طريق مقابلة النتائج المتحصل عليها بالتقديرات السابق وضعها في الميزانية التقديرية ، والتعرف على الانحرافات الحادثة . وعلى إدارة الجمعية تناول كل انحراف من هذه الانحرافات على حدة لدراسة أسبابه ومسبباته وآثاره المباشرة وغير المباشرة على سياسة الجمعية المالية .

### المراجع

- ( ١ ) أحمد محمود سالم ( ١٩٦٦ ) — الأصول العملية لتقييم التعاونيات . مجلة الفلاحة ، عدد نوفمبر / ديسمبر .
- ( ٢ ) أحمد محمود سالم ( ١٩٦٨ ) — التسويق التعاوني الزراعي ، في ضوء التطبيق المحلي . دار المعارف بالقاهرة .
- ( ٣ ) أحمد محمود سالم ( ١٩٦٩ ) — دليل الاثتان الزراعي والتعاوني . دار الكتاب العربي بالقاهرة .