Fayoum Journal of Agricultural Research and Development
ISSN:1110- 7790
On Line ISSN:2805-2528

Strategic Planning For Agricultural Cooperatives Using The Environmental Analysis Model (SWOT) in Sharkia Governorate

Sahar Mohamed Shalaby Newaser[1*] and Samar I. M. S. Newisar[2]
[1]Agric. Econ. Dept., Fac. Agric., Zagazig Univ., Egypt
[2]Econ. and agric Ext. Dept., Fac.Technol. and Dev., Zagazig Univ., Egypt.

التخطيط الإستراتيجى للجمعيات التعاونية الزراعية بإستخدام نموذج التحليل البيئى (SWOT) بمحافظة الشرقية

الملخص:

إستهدف البحث تحليل الوضع الراهن والمأمول للجمعيات التعاونية الزراعية بمحافظة الشرقية، وإقتراح سياسات بديلة لرفع كفاءة الآداء بإستخدام نموذج التحليل البيئى الرباعى. وتم إجراء البحث على عينة عشوائية من الجمعيات التعاونية الزراعية المحلية عددها 95 جمعية تعاونية زراعية بمراكز الزقازيق والحسينية والإبراهيمية بنسبة بلغت 20%من إجمالى الجمعيات التعاونية الزراعية المحلية متعددة الأغراض بالمحافظة. وتم تجميع البيانات الميدانية عن طريق الإستبيان بالمقابة الشخصية خلال الفترة من أكتوبر وحتى نهاية ديسمبر 2023م، بالإضافة إلى عينة عددها 30 مبحوثاً من أعضاء هيئة التدريس ممن لديهم خبرة لتحديد الأهمية النسبية لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات للجمعيات التعاونية الزراعية. وتم تحليل البيانات بإستخدام التوزيع التكرارى والنسبة المئوية، والمتوسط الحسابى، والإنحراف المعيارى، والمتوسط النسبى. ومن أهم النتائج التى تم التوصل إليها: أن أهم الإستراتيجيات التى تدعم نقاط القوة بالجمعيات التعاونية الزراعية: تدعيم تطبيق القوانين والنواحى الإدارية لحماية الرقعة الزراعية فى مناطق عملها مع تطبيق قوانين التوريد الإجبارى لبعض المحاصيل الزراعية الإستراتيجية كمصدر لتحسين إيرادات الجمعية. بالإضافة إلى إصدار كارت الفلاح الذكى والتعامل الإلكترونى لسهولة الحصول على خدمات الجمعية التعاونية الزراعية. وإعداد كوادر من الشباب الريفى يمكنهم قيادة التعاونيات وتطويرها مع تنشيط التدريب التعاونى، حيث تتميز الجمعية التعاونية الزراعية بتطبيق اللوائح والقوانين لتيسير العمل داخلها. كما تشير نتائج البحث أيضا إلى ضرورة السعى لتحفيز توليد التمويل الذاتى للجمعية التعاونية الزراعية من خلال إستغلال توافر الموارد البيئية التى تدعم إقامة الجمعية التعاونية الزراعية لمشروعات زراعية وخدمية. والعمل على رفع كفاءة الخدمات الإرشادية التى تقدمها الجمعيات التعاونية الزراعية من خلال تفعيل قوانين الزراعات التعاقدية، وتطبيق التوريد الإجبارى لبعض المحاصيل الزراعية الإستراتيجية. كما يجب العمل على صيانة وتحسين البنية الأساسية للجمعية التعاونية الزراعية من مخازن ومبان وأثاث من خلال إقامة مشروعات زراعية كمصدر لتحسين إيرادات الجمعية التعاونية الزراعية.

الكلمات الإفتتاحية: تخطيط استراتيجى، جمعية تعاونية زراعية، تحليل SWOT، محافظة الشرقية.

*Corresponding author Email : shalaby.sahar@yahoo.com
Received:10 /3/ 2024 Accepted: 2/4/ 2024 Published: 10/4/2024

المقدمة:

تعد الزراعة أحد أهم قطاعات التنمية الاقتصادية لما لها من دور رئيسى فى تمويل القطاعات الإنتاجية والخدمية المختلفة **(الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء، 2022)**، الإ أن القطاع الزراعى يواجه العديد من المشكلات الاقتصادية والاجتماعية التى تعوق حركة التنمية الزراعية فى مصر **(محمد ورأفت، 2021، ص253)**، لذا تلعب التعاونيات دورًا هامًا فى القطاع الزراعى سواء فى الدول المتقدمة أو الدول النامية، فهى تعد المؤسسة الرئيسية التى تمكن المزارعون من الصمود أمام قوة السوق، وتجار التجزئة **(Tortia et al., 2013, p24)**. وعلى ذلك فإن النشاط التعاونى الزراعى يعد أحد الأنشطة الأساسية التى تساهم فى تنمية وزيادة الإنتاج الزراعى من خلال تقديم القروض والخدمات الإرشادية والتسويقية وتوفير التقاوى والأسمدة والمساهمة فى استصلاح واستزراع الأراضى **(الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء، 2022)**، فالتعاون الزراعى هو خليط متداخل من أنظمة الملكية حيث تجمع التعاونية بين مزايا الملكية الجماعية والملكية الفردية، وعلى ذلك فإن النظام التعاونى يحتاج إلى تعاون وفكر مجتمعى لكى يتحقق مزايا السعة المزرعية المثلى عن طريق وحدة الإدارة التعاونية الجادة التى تحقق وتنفذ سياسة مزرعية تجمع بين مصلحة الفرد والمجتمع **(محمد ورأفت، 2021، ص253)**. وقد إتجهت العديد من الدول لتطوير سياستها القومية للتنمية الزراعية والريفية من أجل دعم وتشجيع الزراع لكى يكونوا أكثر تنظيماً من خلال دعم التعاونيات الموجودة فعلياً أو من خلال تشجيع تكوين منظمات جديدة لتسهيل توصيل الخدمات المختلفة للزراع **(Thompson et al., 2009, p2)**

ولقد ترتب على تبنى الدولة لسياسة التحرر الإقتصادى إحداث العديد من التغيرات مثل إلغاء الدعم مع الحرية فى تسويق المنتجات الزراعية، وتداول وتوزيع مستلزمات الإنتاج، بالإضافة إلى تحرير أسعار المحاصيل وإلغاء التوريد الإجبارى للمنتجات الزراعية، كل هذه التغيرات تفرض على التعاونيات الزراعية ضرورة إعادة تطوير أدائها وأنشطتها وتحسين خدماتها بما يتمشى مع متطلبات وإحتياجات هذه البيئة الجديدة التى يسودها ظروف الإقتصاد الحر **(خلاف وآخرون، 2014، ص1575)**. ونتيجة اتجاه الاقتصاد المصرى وقطاع الزراعة بصفة خاصة نحو تطبيق سياسة التحرر الاقتصادى والإتجاه نحو تفعيل العمل بآليات السوق؛ أدى ذلك إلى التأثير على كفاءة أداء دور التعاونيات الزراعية فى خدمة الزراع **(أبو زايد وآخرون، 2016، ص1095)**. لذا جاءت التعاونيات المصرية كحركة شعبية ديموقراطية تستهدف تحقيق احتياجات الأعضاء، فهى وسيلة لحماية محدودى الدخل من خلال تطوير الزراعة، وتحقيق الأمن الغذائى وتوفير السلع والخدمات بالأسعار الملائمة، وتنمية الصناعات الحرفية **(على وأحمد، 2020، ص713)**.

وتعد الجمعيات التعاونية الزراعية أحد أهم مكونات الإطار المؤسسى الزراعى حيث تعمل على توفير الإئتمان الزراعى بكافة أنواعه من أجل تحقيق متطلبات نمو القطاع الزراعى فى ظل الأهداف الإستراتيجية المخططة من جانب الدولة **(خلاف وآخرون، 2014، ص1575)**. وتقوم التعاونيات الزراعية بدور هام فى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية بإعتبارها أحد الركائز الأساسية فى ظل الاقتصاد الحر لعملية التنمية الزراعية؛ فهى تؤدى دور إيجابى فى عملية التنمية المحلية للقطاع الزراعى **(على وأحمد، 2020، ص713)**. وقد أشار **عامر (1999، ص227)** إلى أن الجميعات التعاونية الزراعية متعددة الأغراض تقوم بعدة أدوار منها تجميع الإستغلال الزراعى، وتنظيم الدورة الزراعية، وآداء الخدمات الزراعية، والقيام بالمشروعات الإنتاجية، والتسويق التعاونى لأهم المحاصيل الزراعية والتنمية الاجتماعية للبيئة الريفية. لذا فإن التعاونية الزراعية تعد أحد أشكال العمل الجماعى والمشترك بين المزارعين يتم إنشاؤها بهدف الإرتقاء بمصالح الأعضاء المزراعين، وتعمل كمنشأة فى بيئة تنافسية لإرضاء العملاء الذين يشترون المنتجات والخدمات التى تقدمها هذه التعاونيات الزراعية **(منظمة العمل الدولية، 2011، ص14)**.

مشكلة البحث:

إن القطاع الزراعى ومحور التنمية الزراعية يأتى على رأس إهتمامات وأولويات الدولة المصرية من أجل زيادة مساهمة قطاع الزراعة فى الناتج المحلى الإجمالى، وتلبية الإحتياجات الغذائية المحلية وصولاً إلى الإكتفاء الذاتى، ويكون ذلك من خلال زيادة رقعة الأراضى الزراعية، وزيادة معدلات الإنتاج كماً وكيفاً، والتى يتم تحقيقها من خلال الإعتماد على الجمعيات التعاونية الزراعية بإعتبارها أحد الآليات الهامة التى لها دور محورى تحقيق مستهدفات القطاع الزراعى ومواجهة التحديات التى تواجهه عن طريق الدور الأساسى التى تقوم به من تقديم الدعم للمزارعين بتوفير مدخلات الإنتاج وتسهيل الحصول على التمويل، وتسويق المنتجات الزراعية، وتخطيط وتنفيذ المشروعات المحلية الإنتاجية **(مركز المعلومات ودعم إتخاذ القرار، 2023، ص ص1-2)**.

وتتسم التعاونيات الزراعية فى مصر بقاعدتها العريضة حيث تنتشر فى مختلف محافظات الجمهورية؛ فهى المنظمات الرئيسية والأهم للإنتاج الزراعى، ومع تبنى السلطات المصرية الحكومية لتطبيق سياسات الاصلاح الاقتصادى واتباع سياسات السوق الحرة أدى ذلك إلى

تحرير سوق المنتجات الزراعية، ووقف الدعم الحكومى لمستلزمات الإنتاج الزراعى، وحدوث تغيرات كبيرة فى المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية فى المجتمع المصرى بصفة عامة، مما أدى ذلك إلى تدهور أوضاع الجمعيات التعاونية الزراعية، وخلق العديد من العقبات الداخلية والخارجية التى تعوق عملها وتأدية الدور المنوط بها، ومساهمتها الفعالة فى تدعيم وتحسين أحوال المزارعيين بصفة خاصة، وزيادة الإنتاج الزراعى المحلى المصرى بصفة عامة، وأصبحت الجمعيات التعاونية الزراعية عبارة عن كيانات متهالكة تعانى مشكلات إدارية، وتشريعية وتسويقية، لذا فإن العمل على إصلاحها وتفعيل دورها الإيجابى مرة أخرى فى تنمية المجتمع يعد السبيل لحل العديد من المشكلات التى تواجه الزراع وأفراد المجتمع الريفى، لذا تتطلب الجمعية التعاونية الزراعية لنقلة نوعية تستهدف إعادة هيكلة للبناء التنظيمى وأدوراها المنوطة بها داخل المجتمع الريفى، وهذا يتم تحقيقه من خلال التخطيط الإستراتيجى لهذه المؤسسات التنموية.

لذا أصبحت التعاونيات الزراعية محط اهتمام خلال الآونة الأخيرة للإستفادة من إمكانياتها البشرية والمادية، بما يعزز دورها فى التنمية الزراعية من خلال التصدى لما يواجهها من تحديات وصعوبات من خلال رسم خطة إستراتيجية يتم تطبيقها من أجل رفع فعاليتها، وتدعيم دورها فى تحقيق التنمية الزراعية. لذا يجب على الجمعيات التعاونية الزراعية أن تواكب التطور والتغير المتسارع فى البيئة التى تخدمها، ويكون ذلك بإتخاذ سياسة يتم من خلالها التكيف والتأقلم مع البيئة الداخلية والخارجية لهذه التعاونيات حتى تستطيع الإستمرار والنمو وعدم الإختفاء، لذا تسعى التعاونيات إلى إدراج مبادئ وممارسات التخطيط الإستراتيجى فى هياكلها الإدارية والتشغيلية من أجل وضع وتطوير خطة إستراتيجية طويلة المدى من أجل تحسين الوضع التعاونى، لذا جاء البحث الحالى لمحاولة الإجابة على التساؤل التالى: ما هو الوضع الراهن والمأمول للجمعيات التعاونية الزراعية فى محافظة الشرقية فى ظل التغيرات المستحدثة؟

أهداف البحث:

يستهدف من البحث بصفة رئيسية تحليل الوضع الراهن والمأمول للجمعيات التعاونية الزراعية بمحافظة الشرقية، ورسم وإقتراح سياسات بديلة لرفع كفاءة الأداء بإستخدام نموذج التحليل البيئى SWOT Analysis، ويمكن تحقيق ذلك من خلال عدة أهداف فرعية هى:

1. التعرف على الوضع الراهن للجمعيات التعاونية الزراعية فى جمهورية مصر العربية.
2. التعرف على الوضع الراهن للجمعيات التعاونية الزراعية بمحافظة الشرقية.
3. درجة توفر البناء التنظيمى والخدمات التى تقدمها الجمعيات التعاونية الزراعية متعددة الأغراض المحلية بمحافظة الشرقية.
4. تحليل عوامل البيئة الداخلية بتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف فى الجمعيات التعاونية الزراعية بمحافظة الشرقية.
5. تحليل عوامل البيئة الخارجية بتحديد الفرص والتهديدات للجمعيات التعاونية الزراعية بمحافظة الشرقية.
6. محاولة وضع إستراتيجيات وسياسات لتطوير آداء الجمعية التعاونية الزراعية باستخدام مصفوفة تحليل البدائل الاستراتيجية (TOWS).

أهمية البحث:

تنبع أهمية البحث فى محاولة تحديد درجة قيام الجمعية التعاونية الزراعية للدور المنوط بها من تقديم الخدمات ومستلزمات الإنتاج الزراعى، وتسويق المنتجات، ومساعدة الزراع فى إقامة مشروعات بيئية تحسن من مستوى معيشتهم، مما يساعد ذلك على تحديد أهم نقاط القوة لدى الجمعيات التعاونية الزراعية، ومحاولة إستفادتها للفرص المتاحة لديها فى المجتمع الذى تخدمه لتدعيم دورها التنموى فى تنمية المجتمع الريفى من خلال محاولة وضع إستراتيجية يمكن من خلالها الحد من نقاط الضعف التى تعانى منها هذه الجمعيات، والحد من التهديدات التى تعترض نشاطها داخل المجتمع الذى تخدمه.

الإطار النظرى والإستعراض المرجعى للبحث:

أولاً: مفهوم التعاون والجمعية التعاونية الزراعية:

حظيت الحركة التعاونية بإهتمام السلطات على مر العصور، وذلك منذ رعاية محمد فريد لها فى بداية القرن العشرين، بالإضافة إلى الاهتمام بالحركة الرائدة التعاونية لعمر لطفى من أجل حماية الفلاحين **(عتمان وفايد، 2016، ص477)**، ويشير مفهوم التعاون إلى ترابط مجموعة من الأفراد على أساس من الحقوق والإلتزامات المتساوية للتغلب على ما قد يعترضهم من المشاكل الاقتصادية والاجتماعية أو السياسية أو القانونية ذات الارتباط الوثيق والمباشر بمستوى معيشتهم سواء كانوا منتجين أو مستهلكين **(أبو زايد وآخرون، 2016، ص1096).**

وتعد التعاونيات أحد المنشآت التى لا تهدف بشكل رئيسى إلى كسب الأرباح بل تهدف إلى تحقيق حاجات الأعضاء وتطلعاتهم، ويمتلك أعضاء التعاونية جمعياتهم من خلال أسهم تعاونية، ويشرفون عليها من خلال آليات ديموقراطية **(منظمة العمل الدولية، 2011، ص11).** وتشير التعاونية إلى مؤسسة مملوكة وممولة من قبل الأعضاء الذين يكونوا أيضًا عملائها، ويكون الهدف من إنشائها تقديم خدمات لأعضائها بأقل تكلفة ممكنة وليس تحقيق عائد استثمارى **(Burt, 2004, p4).** كما أن التعاونية تشير إلى جمعية

مستقلة مؤلفة من أشخاص اتحدوا معاً طواعية لتحقيق احتياجاتهم وتطلعاتهم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المشتركة عن طريق منشأة مملوكة ملكية جماعية ويشرف عليها ديموقراطياً **(منظمة العمل الدولية، 2011، ص20).** فى حين أشارت **الإدارة العامة للجمعيات التعاونية (2022، ص6)** إلى أن الجمعيات التعاونية بأنها مؤسسات اقتصادية مستقلة يكونها أشخاص طبيعيون أو اعتباريون لتوفير حلول لتحديات أو أهداف مشتركة تهدف لتحسين الحالة الاقتصادية والاجتماعية لأعضائها.

وتعرف الجمعية التعاونية الزراعية وفقاً للمادة رقم (1) من قانون التعاون الزراعى المصرى (رقم 122 لسنة 1980) على أنها "وحدات اقتصادية واجتماعية تهدف إلى تطوير الزراعة فى مجالاتها المختلفة، كما تسهم فى التنمية الريفية فى مناطق عملها، وذلك بهدف رفع مستوى أعضاء التعاونيات اقتصادياً واجتماعياً فى إطار الخطة العامة للدولة". كما أوضح **السرحانى (2018، ص149)** أن الجمعية التعاونية الزراعية عبارة عن الجمعيات التى يقوم المزراعون بتكوينها فيما بينهم بقصد توفير الخدمات اللازمة لهم فى مجال الإنتاج الزراعى، والإسهام فى تصريف منتجاتهم، وتوفير الخدمات الاجتماعية لهم طبقاً للفلسفة التعاونية.

وتم إنشاء أول جمعية تعاونية زراعية فى مصر تنفيذاً لدعوة عمر لطفى عام 1910م فى قرية شبرا النملة مركز طنطا محافظة الغربية من أجل تحقيق مصالح الفلاحين وتطوير الزراعة **(عتمان وفايد، 2016، ص478).** وتم تقسيم الجمعيات التعاونية الزراعية فى مصر وفقاً لأهميتها النسبية إلى عدة أنواع رئيسية هى **(خلاف وآخرون، 2014، ص1577)؛ (مركز المعلومات ودعم إتخاذ القرار، 2023، ص14):** الجمعيات التعاونية للائتمان الزراعى، والجمعيات التعاونية الزراعية للإصلاح الزراعى، والجمعيات التعاونية الزراعية لإستصلاح الأراضى، والجمعيات التعاونية للثروة المائية، والجمعيات التعاونية الزراعية النوعية. وتخضع التعاونيات فى مصر إلى بنود القانون رقم 122 لسنة 1980، مع إدخال بعض التعديلات عليه حيث صدر القانون رقم 204 لسنة 2014، والذى أعطى التعاونيات الزراعية الحق فى إمكانية تأسيس شركات مساهمة، والسماح للأشخاص الاعتبارية المساهمة فى رأس مال المشروعات التى تنشأها الجمعيات التعاونية.

وتتباين أدوار وإختصاصات الجمعيات التعاونية فى مصر وفقاً للإطار المؤسسى حيث تنص المادة رقم (11) من قانون التعاون الزراعى المصرى رقم 122 لسنة 1980 على أن الجمعية التعاونية المحلية متعددة الأغراض تباشر نشاطها فى مجالات الخدمات والإنتاج والتسويق وتحقيق التنمية الريفية التى تتطلبها حاجات أعضائها فى منطقة عملها، ومن أهم الأدوار التى تقوم بها: بحث التركيبات المحصولية للدورات الزراعية، ومتابعة تنفيذ الخطة التى يتفق عليها فى إطار الخطة العامة للدولة فى منطقة عمل الجمعية، وتخطيط وتنفيذ المشروعات المحلية الإنتاجية طبقاً لإمكانياتها الاقتصادية بما فى ذلك مشروعات التصنيع الزراعى أو الإنتاج الحيوانى أو تربية الدواجن او الصناعات الريفية البيئية، والمساهمة فى تنظيم زراعة الأرض وتجميع الاستغلال الزراعى للنهوض بالزراعة وفقاً للأسس العلمية الحديثة بالتعاون مع أجهزة الدولة ووحدات الحكم المحلى، والقيام بعمليات تسويق محاصيل الأعضاء تعاونياً، والحصول على القروض من مختلف المصادر لتمويل مشروعاتها الإنتاجية والخدمية اللازمة لها بصفتها الإعتبارية، ولأعضائها الراغبين فى التعامل معها طبقاً للقواعد والضوابط والشروط التى تبينها اللائحة التنفيذية، والتوسع فى الميكنة الزراعية بتوفير الآلات الحديثة لمختلف العمليات وتدريب العاملين عليها وتنظيم إداراتها وتشغيلها وصيانتها بأسلوب اقتصادى سليم، وإدارة واستغلال مشروعاتها وأراضيها وكذلك الأراضى التى تعهد إليها بها الأشخاص الاعتبارية والأفراد، والمساهمة فى أداء الخدمات العامة لأعضائها بالتعاون مع الأجهزة المختلفة، بالإضافة إلى خلق الوعى الادخارى بين الأعضاء وتنظيم استثماره **(مركز المعلومات ودعم إتخاذ القرار، 2023، ص ص11-12)**

ثانياً: مفهوم التخطيط الإستراتيجى:

يعد التخطيط عملية إتخاذ القرارات والإجراءات العلمية لتحديد إتجاه المستقبل وتحقيق أهدافه المنشودة من خلال تحديد ووضع السياسات المرغوب تحقيقها فى المستقبل **(كدمان، 2017، ص40).** ويختلف مفهوم التخطيط الإستراتيجى حسب نوع المؤسسة التى تعمل به، فمن أهم الأسباب التى أوجبت انتشار استخدام التخطيط الإستراتيجى: زيادة الاهتمام بالديموقراطية التشاركية، وتوفير البنية التحتية المستدامة، وزيادة مشاركة المواطنين فى صنع السياسات العامة وفى وضع رؤية طويلة الأجل وأولويات التطوير لمؤسسات المجتمع **(كدمان، 2017، ص38، ص43).**

والتخطيط الإستراتيجى هو مجموعة من الإجراءات والأدوات المصممة لجعل المديرين والمخططين يفكرون وينفذون بطريقة استراتيجية **(سويلم، 2015، ص187).** كما يشير التخطيط الإستراتيجي إلى الطريقة التى تنتقل بالمؤسسة إلى وضع أفضل بالمستقبل، تتبناه للوصول إلى تحقيق غاياتها وأهدافها النهائية بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية **(كدمان، 2017، ص44).**

ومن أهم نماذج التخطيط الإستراتيجى والذى إعتمد عليها البحث الحالى هو التحليل البيئى (تحليل SWOT)، وهو يتطلب استحداث سلسلة من البدائل الإستراتيجية أخذاً فى الاعتبار نقاط القوة والضعف الداخلية للجمعية التعاونية

كمنظمة، فضلاً عن الفرص والتهديدات الخارجية المحتملة التى تؤثر عليها، حيث يتحدد الهدف الأساسى من تحليل (SWOT) فى تحديد الإستراتيجيات التى تلائم موارد وقدرات المنظمة من خلال النظر إلى متطلبات البيئة التى تعمل بها المنظمة **(كدمان، 2017، ص62).**

والتحليل البيئى (SWOT) يتضمن **(Houben, 2001)؛ (الخولى، 2019، ص1711):**

أولاً: تحليل البيئة الداخلية: يهدف إلى تحديد نقاط القوة بهدف الإستفادة منها وتعزيزها، وتحديد نقاط الضعف بهدف معالجتها، مما يؤدى إلى زيادة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتنحصر العناصر الإستراتيجية فى البيئة الداخلية للمنظمة فى:

أ. نقاط القوة (Strengths): وتشير إلى القدرات الذاتية للمنظمة من موارد وإمكانيات بشرية ومادية ونظم عمل والتى تميزها عن غيرها، والتى يمكن إستخدامها بكفاءة وفعالية فى تحقيق أهداف المنظمة.

ب. نقاط الضعف (Weaknesses): تشير إلى أوجه القصور الذاتى فى المؤسسة من موارد وإمكانيات بشرية ومادية ونظم عمل، والتى يمكن أن تعوق المنظمة عن تحقيق أهدافها.

ثانياً: تحليل البيئة الخارجية: يهدف إلى تحديد الفرص المتاحة للمنظمة بهدف استثمارها والإستفادة منها، مع تحديد التحديات للحد من آثارها السلبية بما يزيد من قدرتها على تحقيق أهدافها، وتنحصر العناصر الإستراتيجية فى البيئة الخارجية للمنظمة فى:

أ. الفرص (Opportunities): تشير لوجود عناصر داعمة تطرح من المجتمع الخارجى من أجل مساعدة المنظمة على التطوير وتحقيق أهدافها.

ب. التهديدات (Threats): تشير إلى وجود تهديد أو أكثر يمثل خطر قائم أو محتمل على مكانة المنظمة التنافسية، ويحد من قدرتها على تحقيق أهدافها وآداء رسالتها.

الدراسات السابقة التى تتعلق بالبحث:

فيما يلى عرض لبعض الدراسات ذات العلاقة بموضوع البحث، حيث أشارت نتائج دراسة عامر (1999) إلى زيادة عدد المشروعات الزراعية بالرغم من ضآلة دور ومحدودية الجمعيات المنفذة لهذه المشروعات. فى حين أوضحت نتائج دراسة خلاف وآخرون (2014) ضرورة إستقلالية التعاونيات، وتفرد القطاع التعاونى فى إتخاذ الإجراءات التى تحقق الأهداف التى أنشئت التعاونيات الزراعية من أجلها، وأن 53% من المبحوثين يفضلون الإعتماد على الذات فى ممارسة النشاط التعاونى الزراعى. كما بينت نتائج دراسة قاسم وآخرون (2014) أن الجمعيات التعاونية تقدم ثلاثة أنشطة إرشادية بنسبة 42.8% متمثلة فى توفير نشرة أو مجلة إرشادية، وإجراء إيضاح عملى، وعمل زيارات إرشادية، وأن 44.4% من إجمالى الجمعيات مستوى تغطيتهم للخدمات فى مجال التسويق متوسط. وأن أهم المشكلات التى تواجه الجميعات التعاونية هى: تواضع خدمات الإرشاد والتدريب الزراعى، وقلة الإمكانيات المادية.

وقد أشارت نتائج دراسة عبد الفتاح وعبد الوهاب (2015) إلى إنخفاض الأنشطة الإرشادية التى تقدمها الجمعيات التعاونية الزراعية بنسبة 48%، وأن درجة الرضا والإستفادة من خدمات الجمعية التعاونية الزراعية المقدمة منخفض. فى حين بينت نتائج دراسة محمد (2017) أن مستوى تنفيذ الجمعيات التعاونية الزراعية للأنشطة الإرشادية المتعلقة بمجالات الخدمة الإرشادية الزراعية متوسط. بينما أشارت نتائج دراسة محمد ورأفت (2021) إلى أن أهم الأنشطة التى ظهرت فى الجمعية التعاونية الزراعية هى إدخال منظومة الحيازة الإلكترونية وإحلالها تدريجياً كبديل للحيازة الورقية، بالإضافة إلى الإعلان المسبق فى بداية كل موسم عن أسعار مستلزمات الإنتاج مع تنوع الأنشطة التى يمكن أن تقوم بها الجمعيات التعاونية الزراعية كتسويق المحاصيل، والإستفادة من المخلفات الزراعية، وعمل منافذ بيع للمبيدات فى كل جمعية. وأوضحت نتائج دراسة محمد وحمزة (2021) إلى ضعف دور التعاونيات متعددة الأغراض فى إقامة مشروعات تعاونية تخدم زمامها، مع ضآلة عدد الآلات المعدات الزراعية التى توفرها التعاونيات لخدمة أعضائها وقدمها وتعطل غالبيتها، وأن أغلب مقار ومخازن التعاونيات الزراعية غير ملائم لآداء التعاونيات والقيام بوظائفها. فى حين أظهرت نتائج دراسة الكاشف وعلى (2022) أن الجمعيات التعاونية الزراعية ذات مستوى منخفض ومتوسط فى تنفيذ الأنشطة المتعلقة بمجالات الخدمات الإرشادية الزراعية المادية والخدمات التعليمية الإرشادية.

وعلى جانب المشكلات والمعوقات التى تعوق آداء التعاونيات الزراعية فقد بينت نتائج دراسة عامر (1999) أن أهم هذه المشكلات هو إستمرار تحقيق خسائر تشغيل الآلات الزراعية نتيجة لتقادمها، بالإضافة إلى إنخفاض السعات التخزينية المتوفرة للتعاونيات مما أدى لعدم القيام بدورها بنسبة 30% فى سوق مستلزمات الإنتاج. كما أوضحت نتائج دراسة فتحى وكشك (2015) أن أهم مظاهر القصور فى آداء الجمعيات التعاونية لأدوارها هى نقص توفير وإمداد الزراع بالآلات الزراعية الحديثة، ونقص التجهيزات والتسهيلات التسويقية. بينما بينت نتائج دراسة على وأحمد (2020) وجود تدنى مساهمة التعاونيات فى تقديم الخدمات التمويلية الزرعية للمزارعيين، وأن أهم المشاكل التى تعانى منها التعاونيات الزراعية هى المشاكل الإدارية والمشاكل التمويلية، والمشاكل التسويقية. وأظهرت نتائج دراسة محمد وحمزة

(2021) أن أهم المعوقات التى تعوق آداء الجمعيات التعاونية هو ضعف البنية الأساسية لها، وإنخفاض الكوادر الإدارية ونقص الوعى التعاونى عند الأعضاء، وانخفاض العائد المالى المحقق من الأنشطة التى تقدمها التعاونيات الزراعية. وبينت أيضاً نتائج دراسة الشربينى وحمزة (2022) أن أهم مشكلة تواجه المزارعين فى التعامل مع الجمعيات التعاونية الزراعية هى نقص مستلزمات الإنتاج خاصة الأسمدة، وعدم تغطية التقاوى، وضعف دور الإرشاد الزراعى، وصعوبة تسويق الحاصلات الزراعية.

أما فيما يتعلق بالتخطيط الإستراتيجى فإتجهت الدولة الى الإصلاح المؤسسى للتعاونيات الزراعية من خلال تعديل مواد القانون 122 لسنة 1982 الخاص بدور وحدات البنيان التعاونى الزراعى فى التنمية الزراعية حتى تتوافق مع شروط إقتصاديات السوق، وإعادة صياغة دور الجهة الإدارية بما يتفق مع مبدأ ديموقراطية الإدارة والرقابة الذاتية، وإلغاء التعددية فى الأشكال التعاونية على مستوى القرية الواحدة (إئتمان– إصلاح– إستصلاح)، ودمج التعاونيات الضعيفة وتكوين تعاونيات ذات حجم إقتصادى، والسماح للتعاونيات بإنشاء الصناديق المختلفة للإدخار والتمويل والتأمين، وإعتبار التعاونيات مركزاً لنشر التقنيات الحديثة فى مختلف المجالات الإنتاجية، والسماح للتعاونيات بإنشاء والمساهمة فى البنوك الزراعية والشركات العاملة فى مجال التنمية الزراعية، وتطوير البرامج والمواد التدريبية لكل من الجهاز الوظيفى والجهاز المنتخب (البطران، 2024).

وقد أشارت نتائج دراسة Wadsworth (2001) إلى أن ما يقارب من نصف التعاونيات الزراعية لا تمارس التخطيط الاستراتيجى طويل المدى. فى حين أشارت نتائج دراسة Kabue (2013) إلى أن الجمعيات التعاونية الزراعية تبنت التخطيط الاستراتيجى من خلال خطة استراتيجية مدتها خمس سنوات. بينما أشارت نتائج دراسة مبروك (2016) إلى أن وجود تأثير جوهري لمتغيرات التحليل البيئي الداخلي والخارجي على فاعلية آداء الجمعيات، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغيرات التحليل البيئية الخارجية على كفاءة واستمرارية آداء الجمعيات التعاونية، بينما لا يوجد تأثير جوهري لمتغيرات التحليل البيئية الداخلية عليها. فى حين أوضحت نتائج دراسة كدمان (2017) وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين آداء الجمعية التعاونية الزراعية وبين التخطيط الإستراتيجى.

ومما سبق يتبين وجود قصور فى آداء التعاونيات الزراعية ومواجهتها لعدة مشكلات تتعلق بمجال المشروعات التنموية، والخدمات الإرشادية وتسويق المنتجات، وخدمات الميكنة الزراعية، حيث ركزت الدراسات السابقة على دراسة دور الجمعية التعاونية الزراعية فى تقديم بعض الخدمات التى تنحصر فى توفير بعض أصناف التقاوى والأسمدة، وتجديد بطاقات الحيازات الزراعية، وتحصيل العمولات فقط. كما تبين من نتائج الدراسات السابقة أن الجمعيات التعاونية الزراعية لا تمارس التخطيط الإستراتيجى بالرغم من أهميته الكبيرة على الجمعية وفعالية آدائها لأدوراها المنوطة بها، لذا استفاد البحث الحالى من تحديد أهم الخدمات التى تقدمها التعاونيات الزراعية، مع تحديد أهم المشكلات التى تواجهها فى آداء عملها لتحديد أهم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التى تواجه الجمعية التعاونية الزراعية.

الطريقة البحثية:

تتضمن الطريقة البحثية سرد للمجال الجغرافى، والبشرى والزمنى للبحث، كما تتضمن أسلوب وأدوات جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائى، والتعريفات الإجرائية وقياس متغيرات البحث، ويمكن توضيح ذلك فيما يلى:

يتحدد المجال الجغرافى للبحث فى محافظة الشرقية والتى تقع فى شرق الدلتا، ويحدها شمالاً محافظة الدقهلية وجنوباً محافظة القاهرة والقليوبية، وشرقاً بورسعيد والإسماعيلية، وغرباً محافظة القليوبية والدقهلية، وتحتل محافظة الشرقية مركز متوسط بين المحافظات فى دليل التنمية البشرية والذى يبلغ (0.694) **(الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء، 2017).** ويبلغ عدد سكانها نحو 7642193 نسمة طبقاً لتعداد التقديرى لعام 2020، ويمثل عدد سكان الريف ما يمثل 76% من إجمالى سكان المحافظة. وتبلغ مساحتها نحو 4190كم^2، وتتكون من 13 مركز، 2 حى، 4 مدن، 509 قرية، 107 وحدة قروية، 3890 كفر ونجع.

وتتضمن شاملة البحث جميع الجمعيات التعاونية الزراعية المحلية على مستوى محافظة الشرقية والذى يبلغ عددها نحو 473 جمعية تعاونية زراعية محلية موزعة على مراكز المحافظة، ولتحديد عدد الجمعيات التعاونية محل البحث تم إختيار عينة عشوائية من هذه الجمعيات بنسبة 20% من إجمالى عدد الجمعيات التعاونية شاملة البحث- حيث يعد حجم العينة 5% فأكثر من المجتمع مناسبة فى العينات الإحتمالية (Emory and Coopar, 1991)- فبلغ عدد الجمعيات التعاونية محل البحث نحو 95 جمعية تعاونية زراعية، تم إختيارهم عشوائياً من ثلاث مراكز هم: مركز الزقازيق وهو أكبر مركز فى عدد الجمعيات التعاونية الزراعية، ومركز مركز الحسينية وهو مركز متوسط فى عدد الجمعيات التعاونية الزراعية، ومركز الإبراهيمية وهو أقل مركز فى عدد الجمعيات التعاونية الزراعية (كما هو موضح بجدول. 3).

وعلى ذلك يتحدد المجال البشرى للبحث فى مديرى الجمعيات التعاونية الزراعية محل البحث، وعلى ذلك بلغ إجمالى عدد أفراد عينة البحث الميدانية نحو 95 مبحوث.

بالإضافة إلى 30 أستاذ من أعضاء هيئة التدريس ممن لديهم الخبرة فى مجال التخطيط الاستراتيجى لتحديد درجة أهمية بنود التخطيط الإستراتيجي المقاسة.

أدوات جمع البيانات: تحقيقاً لأهداف البحث فقد تم الإعتماد على أكثر من طريقة لجمع البيانات، ويمكن توضيح ذلك فى النقاط التالية:

أ. السجلات الرسمية: حيث تم الحصول على البيانات الثانوية التى يتطلبها البحث من خلال السجلات والمنشورات الرسمية المنشورة، وغير المنشورة بمديرية الزراعة بمحافظة الشرقية، والجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء، بالإضافة إلى الدراسات والمراجع التى تناولت موضع البحث بالدراسة.

ب. أسلوب الإستبيان بالمقابلة: تم تجميع البيانات الميدانية من خلال تصميم استمارة استبيان، وتجميعها بالمقابلة الشخصية مع مديرى الجمعيات التعاونية الزراعية محل البحث خلال الفترة من أكتوبر وحتى نهاية شهر ديسمبر 2023. وتضمن الإستبيان عدة أقسام هى: القسم الأول: يتضمن بيانات خاصة بإسم الجمعية، وتاريخ إنشاؤها. القسم الثانى: يتضمن نقاط القوة التى تتمتع بها الجمعية التعاونية الزراعية من مدى توافر البناء التنظيمى والخدمات المقدمة. القسم الثالث: نقاط الضعف التى تعانى منها الجمعية التعاونية الزراعية. القسم الرابع: يتضمن الفرص التى تستطيع ويمكن للجمعية إستغلالها فى بيئتها التى تخدمها. القسم الخامس: يتضمن التهديدات التى تواجه الجمعية وتؤثر على آدائها داخل البيئة التى تعمل بها. وتم تفريغ البيانات الميدانية المتحصل عليها من إستمارة الإستبيان مع مديرى الجمعيات التعاونية الزراعية محل البحث.

المعالجة الكمية لبيانات البحث: خلال المقابلة الشخصية مع مديرى الجمعيات التعاونية الزراعية المبحوثين، طُلب من كل مبحوث أن يعبر عن درجة وجود وتوفر كل من نقاط القوة، ونقاط الضعف، والفرص والتهديدات للجمعيات التعاونية الزراعية المحلية التى يعمل بها، وذلك وفقاً لأربعة إستجابات تم ترميزهم رقمياً كما يلى: متوفرة بدرجة كبيرة=4، متوفرة بدرجة متوسطة=3، متوفرة بدرجة ضعيفة=2، لا تتوفر=1، ثم تم حساب المتوسط النسبى لبنود كل محور.

أدوات التحليل الإحصائى: تم تحليل البيانات الميدانية بإستخدام عدة أساليب إحصائية تتفق مع طبيعة أهداف البحث، حيث تم عرض ووصف البيانات من خلال إستخدام كل من التوزيع التكرارى، والنسبة المئوية لإستجابات مديرى الجمعيات التعاونية الزراعية المبحوثين، والمتوسط الحسابى، والإنحراف المعيارى، والمتوسط النسبى هو يساوى (المتوسط الحسابى لكل بند/ الدرجة العظمى لكل بند) × 100. كما تم إستخدام أسلوب التحليل البيئى SWOT لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات للجمعيات التعاونية الزراعية محل البحث.

النتائج ومناقشتها:

أولاً: الوضع الراهن للجمعيات التعاونية الزراعية فى جمهورية مصر العربية:

تعد الجمعيات التعاونية الزراعية أحد الأدوات والوسائل التى تستخدمها الدولة لتوفير الخدمات ومستلزمات الإنتاج الزراعى داخل القرى، ويتضح من جدول (1) توزيع التعاونيات وفقاً لأغراضها، ومنه يتضح أن الجمعيات متعددة الأغراض هى الأكثر إنتشاراً حيث تقدر عام 2021/2020 بحوالى 6049 جمعية، أما الجمعيات النوعية أى المتخصصة فى نشاط معين قدرت بحوالى 818 جمعية تعاونية فى عام 2021/2020 بزيادة قدرها 0.5% مقارنة بعام 2020/2019.

كما تشير نتائج الجدول أيضاً إلى تقديم تلك التعاونيات خدماتها لحوالى 5.7 مليون عضو، وبالطبع مع تطبيق مبدأ التوريث يزداد عدد أعضاء تلك الجمعيات حيث يتبين زيادتها بحوالى 400 ألف عضو عن عام 2020/2019م أى بحوالى 7.5%. كما تم تحقيق زيادة فى رأس مال هذه التعاونيات بحوالى 0.53% عام 2021/2020 عن 2020/2019، أى بلوغه 379 مليون جنيه عام 2021/2020.

جدول 1. عدد الجمعيات التعاونية الزراعية، وعدد الأعضاء المساهمين، ورأس مالها فى جمهورية مصر العربية خلال عامى 2020/2019- 2021/2020.

البيان	العدد		% الزيادة- النقص
	2020/2019	2021/2020	
1-عدد الجمعيات التعاونية الزراعية متعددة الأغراض فى مصر	6035	6049	%0.2
2-عدد الجمعيات التعاونية الزراعية النوعية	814	818	%0.5
3-عدد الأعضاء المساهمين للجمعيات التعاونية الزراعية (بالمليون)	5.3	5.7	%7.5
4-رأس مال الجمعيات التعاونية الزراعية (بالمليون)	377	379	%0.53

المصدر: الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء (2022): النشرة السنوية للنشاط التعاونى بالقطاع الزراعى عام 2020/ 2021"، إصدار سبتمبر 2022، جمهورية مصر العربية.

تتكون الجميعات التعاونية فى مصر من جمعيات الإصلاح الزراعى، وجمعيات الإئتمان الزراعى، والجمعيات التعاونية للأراضى المستصلحة، والجمعيات التعاونية للثروة المائية، ومن خلال شكل (1)، وبيانات جدول (2) توضح تطور أعداد هذه التعاونيات فى مصر، وذلك كما يلى:

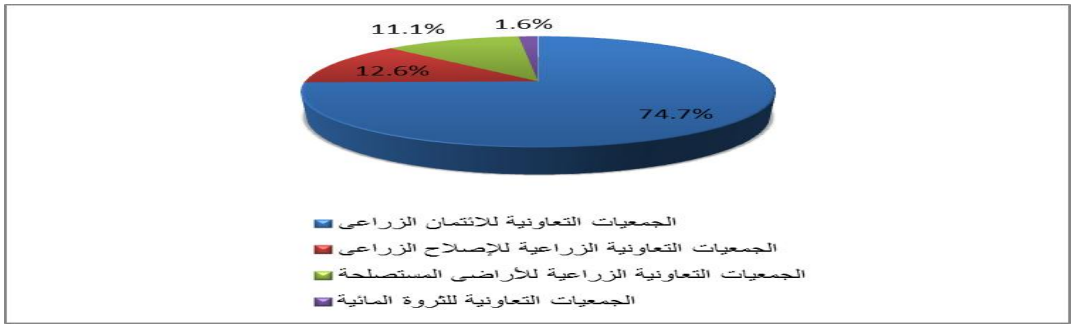
1. الجمعيات التعاونية للائتمان الزراعى: تستحوذ الجمعيات التعاونية للإئتمان الزراعى على أغلب الجمعيات التعاونية الزراعية فى مصر، حيث بلغ عددها نحو 4517 جميعة بنسبة 74.7% من إجمالى عدد الجمعيات فى عام 2021/2020، كما إستحوذت على العدد الأكبر من الأعضاء حيث بلغ عدد أعضائها نحو 4.8 مليون عضو بنسبة 84.6%، وبرأس مال 208 مليون جنيه.

2. الجمعيات التعاونية الزراعية للإصلاح الزراعى: بلغ عدد الجمعيات التعاونية للإصلاح الزراعى نحو 760 جمعية بنسبة بلغت 12.6%، وبلغ عدد أعضائها نحو 0.5 مليون عضو بنسبة 8.1%، وبرأس مال 154.1 مليون جنيه.

3. الجمعيات التعاونية الزراعية للأراضى المستصلحة: بلغ عدد الجمعيات التعاونية للإستصلاح الزراعى نحو 671 جمعية بنسبة 11.1%، وبلغ عدد أعضائها نحو 0.3 مليون عضو بنسبة 5.1%، وبرأس مال 14.1 مليون جنيه.

4. الجمعيات التعاونية للثروة المائية: بلغ عدد الجمعيات التعاونية للثروة المائية نحو 101 جمعية بنسبة 1.6% من إجمالى الجمعيات التعاونية، وبلغ عدد أعضائها نحو 0.1 مليون عضو بنسبة 2.1% من إجمالى الأعضاء المساهمين، وبرأس مال 2.4 مليون جنيه.

شكل (1) التوزيع النسبى للجمعيات التعاونية فى مصر من حيث النوع خلال العام المالى 2021/2020



المصدر: الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء (2022): النشرة السنوية للنشاط التعاونى بالقطاع الزراعى عام 2020/2021"، إصدار سبتمبر 2022، جمهورية مصر العربية.

جدول 2. توزيع الجمعيات التعاونية الزراعية، وعدد أعضائها، ورأس مالها فى جمهورية مصر العربية عام 2021/2020 وفقاً للأراضى التى تخدمها.

البيان	عدد الجمعيات	%	عدد الأعضاء المساهمين (المليون)	%	رأس المال (بالمليون)
1-الجمعيات التعاونية للائتمان الزراعى	4517	%74.7	4.8	%84.6	208
2-الجمعيات التعاونية للإصلاح الزراعى	760	%12.6	0.5	%8.1	154.1
3-الجمعيات التعاونية للأراضى المستصلحة	671	%11.1	0.3	%5.1	14.1
4-الجمعيات التعاونية للثروة المائية	101	%1.6	0.1	%2.1	2.4
الإجمالى العام	6049	%100	5.7		

المصدر: الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء (2022): النشرة السنوية للنشاط التعاونى بالقطاع الزراعى عام 2020/2021"، إصدار سبتمبر 2022، جمهورية مصر العربية.

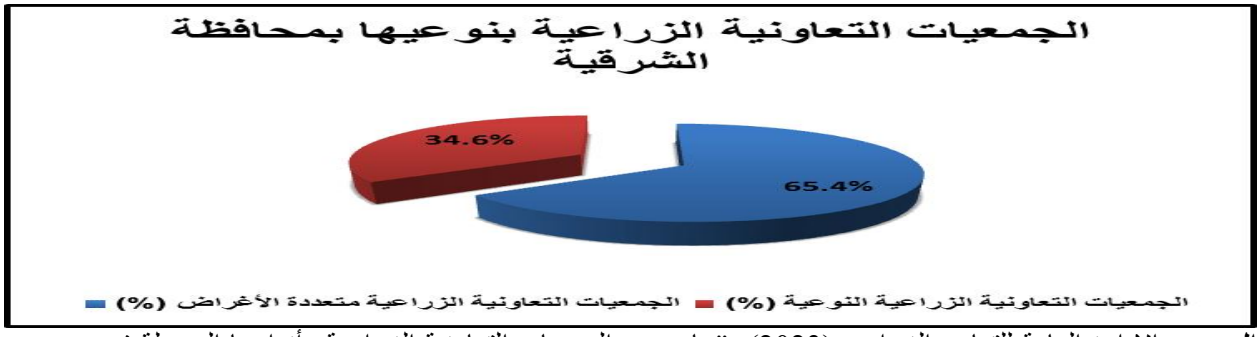
ثانياً: الوضع الراهن للجمعيات التعاونية الزراعية فى محافظة الشرقية:

يوجد نوعين من الجمعيات التعاونية الزراعية المسجلة فى محافظة الشرقية وفقاً لأغراضها حتى تاريخ 2023/6/24، **(الإدارة العامة للتعاون الزراعى، 2023)**، حيث يتضح من بيانات جدولى (3)، (4) توافر 745 جمعية تعاونية زراعية بمحافظة الشرقية، منها 487 جمعية متعددة الأغراض تنقسم إلى 473 جمعية محلية على مستوى القري بمراكز المحافظة، و13 جمعية مشتركة موزعة على مراكز المحافظة بواقع جمعية لكل مركز. بالإضافة إلى جمعية مركزية بالمحافظة. أما النوع الثانى وهى الجمعيات المتخصصة فيتوافر منها 258 جمعية، حيث أن أكثر من 53% منها جمعيات الثروة الحيوانية، وحوالى 14.7% جمعيات الثروة الداجنة، وأكثر من 28.6% جمعيات مشتركة بين الثروة الحيوانية والداجنة (أى ما يقارب 250 جمعية تمثل 96.9%). وواحدة فى مجال الخيول، والباقى فى مجالات الخضر والفاكهة والزهور والميكنة والنحل.

1.الجمعيات التعاونية الزراعية متعددة الأغراض: إتضح من شكل رقم (2) ومن البيانات غير المنشورة بمحافظة الشرقية أن إجمالى عدد الجمعيات التعاونية الزراعية متعدد الأغراض بمحافظة الشرقية تبلغ 487 جمعية بنسبة 65.4% من إجمالى عدد الجمعيات التعاونية الزراعية بالمحافظة والبالغ عددها نحو (745 جمعية).

كما تبين من بيانات جدول (3) أن إجمالى عدد الجمعيات التعاونية الزراعية متعددة الأغراض المحلية يبلغ نحو 473 جمعية تعاونية محلية بنسبة 97.1% من إجمالى الجمعيات التعاونية متعددة الأغراض، وبلغ عدد مساهمين فيها نحو 494460 عضو، برأس مال 4389802 جنيه، وعدد أعضاء مجلس الإدرة (فلاحين وفئات) بها يبلغ نحو 2694 عضو، وتخدم زمام منزرع قدره 630406 فدان، فى حين بلغ عدد الجمعيات التعاونية الزراعية متعددة الأغراض المشتركة نحو 13 جمعية تمثل 2.7%، بينما توجد جمعية مركزية واحدة على مستوى المحافظة بنسبة 0.2% من إجمالى عدد الجمعيات التعاونية الزراعية متعددة الأغراض على مستوى محافظة الشرقية والتى يبلغ عددها نحو (487) جمعية تعاونية **(الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء، 2021، ص16؛ الإدارة العامة للتعاون الزراعى، 2023).**

شكل (2) التوزيع النسبى للجمعيات التعاونية فى محافظة الشرقية خلال 2023/6/24.



المصدر: الإدارة العامة للتعاون الزراعى (2023): "بيان بعدد الجمعيات التعاونية الزراعية وأنواعها المسجلة فى كل مركز إدارى حتى 24/ 6/ 2023"، بيان غير منشور، مديرية الزراعة، محافظة الشرقية.

جدول رقم (3) الجمعيات التعاونية الزراعية متعددة الأغراض بمحافظة الشرقية موزعة حسب المراكز الإدارية حتى 2023/6/24.

المركز	عدد الجمعيات التعاونية الزراعية المحلية	عدد الجمعيات التعاونية الزراعية المشتركة	عدد الجمعيات التعاونية الزراعية المركزية	الإجمالى
1-الزقازيق	65	1	-	66
2-منيا القمح	62	1	-	63
3-ههيا	20	1	-	21
4-صان الحجر	8	-	-	8
5-الصالحية	8	-	-	8
6-الحسينية	34	1	-	35
7-ديرب نجم	43	1	-	44
8-أولا صقر	17	1	-	18
9-مشتول السوق	14	1	-	15
10-الإبراهيمية	15	1	-	16
11-فاقوس	47	1	-	48
12-كفر الأشقم	4	-	-	4
13-بلبيس	42	1	-	43
14-أبو حماد	32	1	-	33
15-أبو كبير	32	1	-	33
16-كفر صقر	30	1	-	31
إجمالى المحافظة	-	-	1	1
473		**13**	**1**	**487**
% للجمعيات	**%97.1**	**%2.7**	**%0.2**	**%100**

المصدر: الإدارة العامة للتعاون الزراعى (2023): "بيان بعدد الجمعيات التعاونية الزراعية وأنواعها المسجلة فى كل مركز إدارى حتى 24/ 6/ 2023"، بيان غير منشور، مديرية الزراعة، محافظة الشرقية.

2.الجمعيات التعاونية الزراعية النوعية: تحتل محافظة الشرقية الترتيب الثانى بعد محافظة الفيوم فى عدد الجمعيات التعاونية الزراعية النوعية بجمعيات الإئتمان الزراعى بنسبة 29.4% **(الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء، 2021، ص7)**. وتبين من شكل رقم (2) أن نسبة الجمعيات التعاونية الزراعية النوعية بمحافظة الشرقية بلغت نحو 34.6% من إجمالى الجمعيات التعاونية الزراعية بالمحافظة.

ويتضح من بيانات جدول رقم (4) أن الجمعيات التعاونية الزراعية النوعية بمحافظة الشرقية تتضمن جمعيات للثروة الحيوانية ويبلغ عددها 137 جمعية بنسبة 53.1%، وجمعيات للثروة الداجنة وعددها 38 جمعية بنسبة 14.7%، وجمعيات للثروة الحيوانية والداجنة وعددها 74 جمعية بنسبة 28.7%، وجمعيات للخضر والفاكهة وعددها 1 جمعية بنسبة 0.4%، وجمعيات للقطف والأزهار وعددها 1 جمعية بنسبة 0.4%، وجمعيات للميكنة وعددها 3 جمعية بنسبة 1.2%، وجمعيات للمحاصيل الحقلية وعددها 1 جمعية بنسبة 0.4%، وجمعيات للخيول وعددها 1 جمعية بنسبة 0.4%، وجمعيات للموالح وعددها 1 جمعية بنسبة 0.4%، وجمعيات للنحل وعددها 1 جمعية بنسبة 0.4%، من إجمالى عدد الجمعيات التعاونية الزراعية النوعية بمحافظة الشرقية والتى تبلغ 258 جمعية تعاونية نوعية.

جدول (4) الجمعيات التعاونية الزراعية النوعية بمحافظة الشرقية وفقاً للمراكز الإدارية والأغراض حتى 2023/6/24.

المركز	جمعيات الثروة الحيوانية	جمعيات الثروة الداجنة	جمعيات حيوانية وداجنة	جمعيات خضر وفاكهة	جمعيات قطب وأزهار	جمعيات ميكنة	جمعيات محاصيل حقلية	جمعيات خيول	جمعيات موالح	جمعيات نحل	الإجمالى
1-الزقازيق	25	9	16	-	-	-	-	-	-	-	50
2-منيا القمح	10	7	13	-	-	-	-	-	-	-	30
3-ههيا	5	-	3	-	-	-	-	-	-	-	8
4-صان الحجر	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2
5-الصالحية	7	2	4	-	-	-	-	-	-	-	13
6-الحسينية	2	-	-	-	1	-	-	-	-	-	3
7-ديرب نجم	18	4	14	-	-	-	-	-	-	-	36
8-أولا صقر	3	1	2	-	-	1	-	-	-	-	7
9-مشتول السوق	1	-	-	-	-	1	-	-	-	-	2
10-الإبراهيمية	19	1	3	-	-	-	-	-	-	-	23
11-فاقوس	8	5	3	-	-	-	-	-	-	-	16
12-كفر الأشقم	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	6
13-بلبيس	12	2	2	-	-	-	-	-	-	-	16
14-أبو حماد	9	2	4	-	-	-	-	-	-	-	15
15-أبو كبير	5	4	5	-	-	-	-	-	-	-	14
16-كفر صقر	11	1	3	-	-	1	-	-	-	-	16
المحافظة	-	1	-	1	-	-	1	1	1	1	6
إجمالى المحافظة	**137**	**38**	**74**	**1**	**1**	**3**	**1**	**1**	**1**	**1**	**258**
% للجمعيات	**%53.1**	**%14.7**	**%28.6**	**%0.4**	**%0.4**	**%1.2**	**%0.4**	**%0.4**	**%0.4**	**%0.4**	**%100**

المصدر: الإدارة العامة للتعاون الزراعى (2023): "بيان بعدد الجمعيات التعاونية الزراعية وأنواعها المسجلة فى كل مركز إدارى حتى 24/ 6/ 2023"، بيان غير منشور، مديرية الزراعة، محافظة الشرقية.

كما أنه وفقاً لتوزيع الجمعيات التعاونية الزراعية بنوعيها على المراكز والمناطق الجغرافية بمحافظة الشرقية، تبين من بيانات جدول (5) أن مركز الزقازيق يحتل الترتيب الأول فى إجمالى عدد الجمعيات التعاونية الزراعية بنوعيها بإجمالى 116 جمعية بنسبة بلغت 15.6%، يليه مركز منيا القمح بإجمالى 93 جمعية بنسبة 12.5%، يليه مركز ديرب نجم بإجمالى 80 جمعية تعاونية بنسبة 10.7%، يليه مركز فاقوس بإجمالى عدد جمعيات 64 جمعية بنسبة 8.6%، يليه مركز بلبيس بإجمالى 59 جمعية بنسبة 7.9%. فى حين جاء فى الترتيب الأخير كفر الأشقم بإجمالى 6 جمعيات تعاونية بنسبة 0.8% من إجمالى عدد الجمعيات التعاونية الزراعية فى محافظة الشرقية.

جدول 5. إجمالى عدد الجمعيات التعاونية الزراعية بنوعيها حسب المراكز الإدارية لمحافظة الشرقية حتى 2023/6/24.

المركز	إجمالى الجمعيات التعاونية الزراعية متعددة الأغراض	إجمالى الجمعيات التعاونية الزراعية النوعية	إجمالى عدد الجمعيات التعاونية الزراعية	% للجمعيات التعاونية الزراعية بالمركز
1-الزقازيق	66	50	116	%15.6
2-منيا القمح	63	30	93	%12.5
3-ههيا	21	8	29	%3.9
4-صان الحجر	8	2	10	%1.3
5-الصالحية	8	13	21	%2.8
6-الحسينية	35	3	38	%5.1
7-ديرب نجم	44	36	80	%10.7
8-أولا صقر	18	7	25	%3.3
9-مشتول السوق	15	2	17	%2.3
10-الإبراهيمية	16	23	39	%5.2
11-فاقوس	48	16	64	%8.6
12-كفر الأشقم	4	6	6	%0.8
13-بلبيس	43	16	59	%7.9
14-أبو حماد	33	15	48	%6.4
15-أبو كبير	33	14	47	%6.3
16-كفر صقر	31	16	47	%6.3
المحافظة	1	6	**7**	**%0.9**
إجمالى المحافظة	**487**	**258**	**745**	**%100**
% للجمعيات	**%65.4**	**%34.6**	**%100**	

المصدر: الإدارة العامة للتعاون الزراعى (2023): "بيان بعدد الجمعيات التعاونية الزراعية وأنواعها المسجلة فى كل مركز إدارى حتى 24/ 6/ 2023"، بيان غير منشور، مديرية الزراعة، محافظة الشرقية.

ثالثاً: درجة توفر البناء التنظيمى والخدمات التى تقدمها الجمعيات التعاونية الزراعية متعددة الأغراض المحلية بمحافظة الشرقية: للتعرف على درجة توفر البناء التنظيمى والخدمات التى تقدمها الجمعيات التعاونية الزراعية بمحافظة الشرقية، تم حساب التكرارات والنسبة المئوية، والمتوسط الحسابى، والإنحراف المعيارى لإستجابات مديرى الجمعيات التعاونية الزراعية محل البحث، ويمكن توضيح النتائج المتحصل عليها فيما يلى:

1. درجة توفر البناء التنظيمى للجمعيات التعاونية الزراعية: تبين من نتائج جدول (6) أن أكثر من نصف الجمعيات التعاونية الزراعية محل البحث يتوفر بها دعائم البناء التنظيمى بدرجة متوسطة بنسبة بلغت 52.6%، فى حين أن 35.8% من إجمالى الجمعيات محل البحث يتوفر بها دعائم البناء التنظيمى بدرجة كبيرة، بينما تبين أن 11.6% يتوفر بها دعائم البناء التنظيمى بدرجة منخفضة.

كما تشير نتائج جدول رقم (7) أن أهم بنود البناء التنظيمى توافراً فى الجمعية التعاونية الزراعية بناءً على إستجابات مديرى الجمعيات التعاونية الزراعية المبحوثين هى: وجود وتطبيق اللوائح والقوانين الإدارية التى تنظم سير العمل بالجمعية بوزن نسبى 95.8%، وإصدار كارت الفلاح الذكى والتعامل الإلكترونى به للحصول على خدمات الجمعية بوزن نسبى 85.8%، ومناسبة مكان الجمعية لكل أهل القرية بوزن نسبى 83.7%. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة **(محمد ورأفت، 2021)** والتى أشارت إلى أن أهم الأنشطة التى قامت بها الجمعيات هى إدخال منظومة الحيازة الإلكترونية محل الورقية.

2. درجة تقديم خدمات ومستلزمات الإنتاج الزراعى: تبين من نتائج جدول (6) أن أكثر من نصف الجمعيات التعاونية الزراعية محل البحث توفر خدمات ومستلزمات الإنتاج الزراعى بدرجة كبيرة بنسبة بلغت 53.7%، فى حين أن 26.3% من إجمالى الجمعيات محل البحث توفر خدمات ومستلزمات الإنتاج الزراعى بدرجة متوسطة، بينما تبين أن 20% من إجمالى الجمعيات التعاونية الزراعية محل البحث توفر خدمات ومستلزمات الإنتاج الزراعى بدرجة منخفضة.

كما تشير نتائج جدول رقم (7) أن أهم بنود خدمات ومستلزمات الإنتاج الزراعى توافراً فى الجمعية التعاونية الزراعية بناءً على إستجابات مديرى الجمعيات التعاونية الزراعية المبحوثين هى: أن أسعار مستلزمات الإنتاج الزراعى معلنة ومعروفة أمام جميع المزراعين المتعاملين مع الجمعية بوزن نسبى 91.8%، وسلامة وعدم غش

مستلزمات الانتاج الزراعى مقارنة بالقطاع الخاص بوزن نسبى 81.6%، ووجود مرشد زراعى وتقديم الخدمات الارشادية للمزارعين دون مقابل بوزن نسبى 84.2%، وتوفير مستلزمات الانتاج (مبيدات، أسمدة) بأسعار مناسبة مقارنة بالتجار بوزن نسبى 85.3%. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة **(محمد ورأفت، 2021)** والتى أشارت إلى الإعلان المسبق فى بداية كل موسم عن أسعار مستلزمات الإنتاج مع تنوع الأنشطة التى تقوم بها الجمعية.

3. درجة تقديم خدمات مشروعات الإنتاج الحيوانى: تبين من نتائج جدول (6) أن ما يقارب من ثلثى الجمعيات التعاونية الزراعية محل البحث توفر خدمات مشروعات الإنتاج الحيوانى بدرجة منخفضة بنسبة بلغت 63.2%، فى حين أن 36.8% من إجمالى الجمعيات محل البحث توفر خدمات مشروعات الإنتاج الحيوانى بدرجة متوسطة، بينما إنعدمت نسبة الجمعيات فى فئة درجة التوفر الكبيرة. ومن ذلك يتبين أن الجمعيات التعاونية الزراعية لا تهتم بتقديم وتوفير الخدمات التى تستهدف مشروعات الإنتاج الحيوانى، وإن كانت الجمعيات تقدم بعضها الإ أنها تكون بصورة مبسطة ومنخفضة تكاد تكون منعدمة.

وتشير نتائج جدول (7) أن أهم الخدمات التى توفرها الجمعية التعاونية الزراعية والتى تتعلق بمشروعات الإنتاج الحيوانى هى التطعيمات والمتابعة البيطرية للماشية والدواجن بوزن نسبى 41.6%. تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة **(محمد وحمزة، 2022)** والتى أشارت إلى ضعف دور التعاونيات متعددة الأغراض فى إقامة مشروعات تخدم زمامها.

4. درجة تقديم خدمات دعم وتمويل المشروعات الصناعية الريفية: تبين من نتائج جدول (6) أن أكثر من نصف الجمعيات التعاونية الزراعية محل البحث توفر خدمات دعم وتمويل المشروعات الصناعية الريفية بدرجة متوسطة بنسبة بلغت 55.8%، فى حين أن 44.2% من إجمالى الجمعيات محل البحث توفر خدمات دعم وتمويل المشروعات الصناعية الريفية بدرجة منخفضة، بينما إنعدمت نسبة الجمعيات فى فئة درجة التوفر الكبيرة.

كما تشير نتائج جدول (7) أن أهم الخدمات التى تقدمها الجمعية التعاونية الزراعية فى مجال دعم المشروعات الريفية هى إقامة مشروعات تربية النحل لإنتاج العسل بوزن نسبى 66.6%، وإعادة تدوير المخلفات والإستفادة منها بوزن نسبى 59.5%.

5. درجة تقديم خدمات المحافظة على البيئة الزراعية الريفية: تبين من نتائج جدول (6) أن أكثر من نصف الجمعيات التعاونية الزراعية محل البحث تقديم خدمات المحافظة على البيئة الريفية بدرجة متوسطة بنسبة بلغت 54.7%، فى حين أن 29.5% من إجمالى الجمعيات محل البحث توفر خدمات المحافظة على البيئة الريفية بدرجة كبيرة، بينما 15.8% من إجمالى الجمعيات التعاونية الزراعية محل البحث توفر خدمات المحافظة على البيئة الريفية بدرجة منخفضة.

وتشير نتائج جدول (7) أن أهم الخدمات التى تقدمها الجمعية التعاونية الزراعية فى مجال المحافظة على البيئة الزراعية الريفية هى: تطبيق القوانين والنواحى الإدارية لحماية الرقعة الزراعية فى مناطق عملها مع تنفيذ الغرامات للمخالفين بوزن نسبى 87.6%، إقامة ندوات توعية بمخاطر الأراضى الزراعية والبناء عليها بوزن نسبى 83.9%.

جدول 6. درجة توفر البناء التنظيمى، والخدمات التى تقدمها الجمعيات التعاونية الزراعية بمحافظة الشرقية.

المتغير	الفئات	التكرار	%	المتوسط الحسابى	الإنحراف المعيارى
1. درجة توفر البناء التنظيمى للجمعية التعاونية الزراعية.	(9-17 درجة)	11	11.6	26.5	4.3
	(18- 27 درجة)	50	52.6		
	(28-36 درجة)	34	35.8		
2. درجة تقديم خدمات ومستلزمات الانتاج الزراعى.	(13-25درجة)	19	20	36.3	9.7
	(26-39 درجة)	25	26.3		
	(40-52 درجة)	51	53.7		
3. درجة تقديم خدمات مشروعات الانتاج الحيوانى.	(3-5 درجة)	60	63.2	4.5	1.9
	(6-9 درجة)	35	36.8		
	(10-12 درجة)	-	-		
4. درجة تقديم خدمات دعم وتمويل المشروعات الصناعية الريفية.	(4-7 درجة)	42	44.2	8.2	2.4
	(8-12 درجة)	53	55.8		
	(13-16 درجة)	-	-		
5. درجة تقديم خدمات المحافظة على البيئة الزراعية الريفية.	(4-7 درجة)	15	15.8	11.5	3.5
	(8-12 درجة)	52	54.7		
	(13-16 درجة)	28	29.5		

المصدر: بيانات ميدانية جمعت وحسبت بإستمارة استبيان 2023.

جدول رقم 7. التوزيع العددى والنسبى لإستجابات المبحوثين وفقاً لدرجة تواجد نقاط القوة بالجمعيات التعاونية الزراعية بمحافظة الشرقية.

نقاط القوة	درجة الوجود								المتوسط الحسابى	الوزن النسبى
	كبيرة		متوسطة		منخفضة		لا توجد			
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
البناء التنظيمى للجمعية:										
1-توجد وتطبق اللوائح والقوانين الإدارية التى تنظم سير العمل بالجمعية.	80	84.2	14	14.7	1	1.1	-	-	3.8	%95.8
2-تنوع الطرق التى تستخدمها الجمعية فى تنفيذ أنشطتها	1	1.1	22	23.2	65	68.4	7	7.4	2.2	%54.5
3- توافر الخبرة لدى العاملين بالجمعية	5	5.3	79	83.2	10	10.5	1	1.1	2.9	%73.2
4- كفاية عدد العاملين بالجمعية	54	56.8	7	7.4	21	22.1	13	13.7	3.1	%76.8
5- مكان الجمعية مناسب لكل أهل القرية.	37	38.9	54	56.8	4	4.2	-	-	3.3	%83.7
6- كفاية الميزانية والموارد المالية المتاحة للجمعية	4	4.2	55	57.9	19	20	17	17.9	2.5	%62.1
7-تدريب العاملين لاستخدام وصيانة الميكنة الزراعية	2	2.1	42	44.2	31	32.6	20	21.1	2.3	%56.8
8- إصدار كارت الفلاح الذكى والتعامل الإلكترونى به للحصول على الخدمات.	48	50.5	40	42.1	7	7.4	-	-	3.4	%85.8
9-تقديم ورش العمل لتحديد مشكلات التى تواجه الاعضاء والمستهدفين لحلها	15	15.8	54	56.8	5	5.3	21	22.1	2.7	%66.6
خدمات الإنتاج الزراعى:										
10- تطبيق التوريد الإجبارى لبعض المحاصيل الزراعية.	52	54.7	19	20	18	18.9	6	6.3	3.2	%80.8
11- عمل أنشطة تثقيفية لأهم الأصناف الجديدة عالية الانتاجية	53	55.8	17	17.9	10	10.5	15	15.8	3.1	%78.4
12- توفير مستلزمات الانتاج (مبيدات، أسمدة) بأسعار مناسبة مقارنة بالتجار.	60	63.1	22	23.2	5	5.3	8	8.4	3.4	%85.3
13- توفير تقاوى محسنة لزيادة الإنتاج الزراعى.	50	52.6	2	2.1	34	35.8	9	9.5	2.9	%74.5
14- توفير خدمات مكافحة الآفات الزراعية	49	54.6	9	9.5	35	36.8	2	2.1	3.1	%77.6
15- توفير خدمات الميكنة الزراعية للزراع	2	2.1	54	56.8	20	21.1	19	20	2.4	%60.3
16- التوعية باهمية الدورة الزراعية وتنظيم زراعة الارض	49	51.6	7	7.4	19	20	20	21.1	2.9	%72.4
17-وجود مرشد زراعى وتقديم الخدمات الارشادية للمزارعين دون مقابل.	55	57.9	21	22.1	18	18.9	1	1.1	3.4	%84.2
18- أسعار مستلزمات الإنتاج الزراعى معلنة ومعروفة أمام جميع المزراعين.	70	73.6	20	21.1	4	4.2	1	1.1	3.7	%91.8
19-سلامة وعدم غش مستلزمات الانتاج الزراعى مقارنة بالقطاع الخاص	50	52.6	23	24.2	19	20	3	3.2	3.3	%81.6
20-توصيل المعارف حول الجديد فى الانتاج الزراعى	29	30.5	7	7.4	57	60	2	2.1	2.7	%66.6
21-تدريب الزراع على المهارات الانتاجية الحديثة	1	1.1	23	24.2	50	52.6	21	22.1	2	%51.1
خدمات مشروعات الانتاج الحيوانى:										
22- تمويل وتنفيذ مشروعات الإنتاج الداجنى	-	-	5	5.3	16	16.8	74	77.9	1.3	%32.8
23-تنفيذ مشروعات إنتاج وتصنيع الأعلاف الحيوانية	-	-	20	21.1	16	16.8	59	62.1	1.6	%39.7
24- توفير تطعيمات ومتابعة بيطرية للماشية والدواجن	-	-	23	24.2	17	17.9	55	57.9	1.7	%41.6
خدمات دعم وتمويل المشروعات الصناعية الريفية:										
25-مشروع تسويق المحاصيل لحساب أعضاء الجمعية	-	-	36	37.9	18	18.9	41	43.2	1.9	%47.7
26-تمويل وتنفيذ مشروعات التصنيع الغذائى والصناعات الريفية	-	-	1	1.1	19	20	75	78.9	1.2	%30.5
27- مشروعات إعادة تدوير المخلفات والإستفادة منها	1	1.1	51	53.7	26	27.4	17	17.9	2.4	%59.5
28-تنفيذ مشروعات تربية النحل لإنتاج العسل	35	36.8	-	-	53	55.8	7	7.4	2.7	%66.6
خدمات المحافظة على البيئة الزراعية الريفية:										
29-عمل ندوات توعية بممارسات المحافظة على البيئة	1	1.1	25	26.3	53	55.8	16	16.8	2.1	%52.9
30-عمل دورات تدريبية لكيفية الإستخدام الأمثل للمبيدات الزراعية	28	29.5	24	25.3	12	12.6	31	32.6	2.5	%62.9
31-إقامة ندوات توعية بمخاطر الاراضى الزراعية والبناء عليها.	67	70.5	10	10.5	3	3.2	15	15.8	3.4	%83.9
32- تطبيق القوانين الإدارية لحماية الرقعة الزراعية مع تنفيذ الغرامات للمخالفين.	77	81.1	2	2.1	3	3.2	13	13.7	3.5	%87.6

المصدر: بيانات ميدانية جمعت وحسبت بإستمارة استبيان 2023.

جدول رقم 8. التوزيع العددى والنسبى لإستجابات المبحوثين وفقاً لدرجة وجود نقاط الضعف بالجمعيات التعاونية الزراعية بمحافظة الشرقية.

نقاط الضعف	درجة الوجود								المتوسط الحسابى	الوزن النسبى
	مرتفعة		متوسطة		منخفضة		لا توجد			
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
1-تقادم وضعف البنية الاساسية لعمل الجمعية (مبانى- مخازن- أثاث)	47	49.5	27	28.4	5	5.3	16	16.8	3.1	%77.6
2-عدم استقلالية الجمعية فى اتخاذ قراراتها وسيادة الروتين والمركزية	56	59.9	32	33.7	5	5.3	2	2.1	3.5	%87.4
3-ضعف التنسيق بين الجمعية والمنظمات الأخرى بالقرية	55	57.9	34	35.8	2	2.1	4	4.2	3.4	%86.8
4-تقادم آلات الميكنة الزراعية التى تمتلكها الجمعية وعدم كفايتها.	14	14.7	69	72.6	3	3.2	9	9.5	2.9	%73.2
5- قلة منافذ بيع منتجات الإنتاج الزراعى التابعة للجمعية.	66	69.5	20	21.1	8	8.4	1	1.1	3.6	%89.7
6- نقص الخبرة والكفاءة لدى العاملين ومجالس إدارات الجمعية.	18	18.9	50	52.6	27	28.4	-	-	2.9	%72.6
7-انخفاض الرضا الوظيفى للعاملين بالجمعية وضعف الحوافز الممنوحة لهم.	35	36.8	35	36.8	24	25.3	1	1.1	3.1	%77.4
8-عدم وجود توصيف وظيفى للعاملين بالجمعية	2	2.1	67	70.5	19	20	7	7.4	2.7	%66.8
9-ضعف الممارسات الديموقراطية لدى مجلس ادارة الجمعية	28	29.5	46	48.4	19	20	2	2.1	3.1	%76.3
10-محدودية تحديث برامج تدريب العاملين فى العمل التعاونى.	15	15.8	23	24.2	39	41.1	18	18.9	2.4	%59.2
11-غموض بيانات الميزانيات العمومية والحسابات الختامية للجمعية.	2	2.1	9	9.5	18	18.9	66	69.5	1.4	%36.1
12-محدودية التمويل الذاتى للجمعيات وإستثمارها للمنتجات.	42	44.2	30	31.6	23	24.2	-	-	3.2	%80
13-ندرة وجود حوافز لزيادة أسهم الاعضاء بالجمعية.	-	-	54	56.8	18	18.9	23	24.2	2.3	%58.2
14-وجود وساطة ومحسوبية فى الحصول على خدمات الجمعية.	23	24.2	1	1.1	6	6.3	65	68.4	1.8	%45.3
15-عدم كفاية عدد المرشدين الزراعيين بالجمعية للقيام بعمليات الحصر.	45	47.4	18	18.9	32	33.7	-	-	3.1	%78.4
16-ندرة توافر نظم الاتصال الحديثة للتواصل بين المزارعين.	42	44.2	33	34.7	4	4.2	16	16.8	3.1	%76.6

المصدر: بيانات ميدانية جمعت وحسبت بإستمارة استبيان 2023.

جدول رقم 9. التوزيع العددى والنسبى لإستجابات المبحوثين وفقاً لدرجة وجود الفرص بالجمعيات التعاونية الزراعية بمحافظة الشرقية.

الفرص	درجة الوجود								المتوسط الحسابى	الوزن النسبى
	مرتفعة		متوسطة		منخفضة		لا توجد			
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
1-وجود تعاون وتنسيق بين الجمعية والمنظمات التنموية الأخرى بالقرية.	28	29.5	57	60	2	2.1	8	8.4	2.04	%51
2- وجود موارد بيئية تدعم إقامة الجمعية لمشروعات زراعية وخدمية بالقرية	2	2.1	71	74.7	19	20	3	3.2	2.8	%70
3-توافر كافة البيانات والمعلومات حول مختلف الأنشطة التعاونية وتحليلها.	36	37.9	35	36.8	18	18.9	6	6.3	3.1	%77.5
4-وجود قوانين لتفعيل مبدأ التعاون بين التعاونيات	49	51.6	35	36.8	2	2.1	9	9.5	3.3	%82.5
5-إعفاء التعاونيات من الضرائب على مستلزمات الانتاج الزراعى	48	50.5	20	21.1	4	4.2	23	24.2	3.0	%75
6-إعفاء التعاونيات من الضرائب المفروضة على الأرباح التجارية	48	50.5	20	21.1	4	4.2	23	24.2	3.0	%75
7-إعفاء التعاونيات من الضرائب على الجرارات والآلات الزراعية	48	50.5	20	21.1	5	5.3	22	23.2	3.04	%76
8- انخفاض أسعار مستلزمات الانتاج الزراعى التى تقدمها الجمعية	49	51.6	20	21.1	7	7.4	19	20	3.7	%92.5
9- إحلال الحيازة الالكترونية محل الحيازة الورقية.	70	73.7	19	20	4	4.2	2	2.1	3.6	%90
10- تنوع الأنشطة التى تقوم بها الجمعية التعاونية وفقاً لقانون التعاونيات.	69	72.6	19	20	1	1.1	6	6.3	2.9	%72.5
11- تفعيل قوانين منع الاحتكار لسوق الموارد والانتاج الزراعى	19	20	53	55.8	16	16.8	7	7.4	3.3	%82.5
12- السماح للجمعيات التعاونية باقامة مشروعات لحساب الأعضاء.	50	52.6	35	36.8	1	1.1	9	9.5	2.5	%62.5
13- السماح بتنوع الخدمات ومنافذ بيع وتسويق مستلزمات الانتاج الزراعى	26	27.4	26	27.4	16	16.8	27	28.4	2.3	%57.5
14- الاستفادة من ارتفاع المستوى التعليمى للمتعاملين مع الجمعية لتطويرها.	14	14.7	25	26.3	32	33.7	24	25.3	2.04	%51

المصدر: بيانات ميدانية جمعت وحسبت بإستمارة استبيان 2023.

جدول رقم 10. التوزيع العددى والنسبى لإستجابات المبحوثين وفقاً لدرجة وجود التهديدات بالجمعيات التعاونية الزراعية بمحافظة الشرقية.

التهديدات	درجة الوجود								المتوسط الحسابى	الوزن النسبى
	مرتفعة		متوسطة		منخفضة		لا توجد			
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
1- عزوف المنظمات الأخرى بالقرية عن التعامل مع الجمعية	2	2.1	31	32.6	50	52.6	12	12.6	2.2	%56.1
2-نقص وعى المزارعين بكافة الخدمات التى تقدمها الجمعية.	31	32.6	63	66.3	-	-	1	1.1	3.3	%82.6
3-تعدد جهات الإشراف والمتابعة على الجمعية	52	54.7	27	28.4	2	2.1	14	14.7	3.2	%80.8
4- ظهور الشركات الزراعية الخاصة التى توفر مستلزمات الانتاج الزراعى.	63	66.3	10	10.5	2	2.1	20	21.1	3.2	%80.8
5-تنوع الجمعيات والمنظمات الأهلية التنموية فى الريف.	54	56.8	22	23.2	-	-	19	20	3.1	%79.2
6-ضعف آداء أعضاء جهاز الإرشاد الزراعى التابعين للجمعية.	43	45.3	17	17.9	19	20	16	16.8	2.9	%72.9
7- تيسير إجراءات التعامل مع البنوك التجارية والتمويلية فى الحصول على القروض الزراعية	58	61.1	32	33.7	2	2.1	3	3.2	3.5	%88.2
8-تفتيت الحيازة الزراعية داخل الزمام الذى تخدمه الجمعية نتيجة التوريث.	59	62.1	22	23.2	14	14.7	-	-	3.5	%86.8
9-الروتين الحكومى وعدم السرعة فى حل مشاكل الزراع	63	66.3	28	29.5	4	4.2	-	-	3.6	%90.5
10- ضعف الإستثمارات فى المجال التعاونى الزراعى.	51	53.7	34	35.8	1	1.1	9	9.5	3.3	%83.4

المصدر: بيانات ميدانية جمعت وحسبت بإستمارة استبيان 2023.

رابعاً: نتائج التحليل البيئى للجمعيات التعاونية الزراعية متعددة الأغراض المحلية عينة البحث بمحافظة الشرقية: وهذا التحليل البيئى يتضمن تحليل عوامل البيئة الداخلية، وتحليل عوامل البيئة الخارجية للجمعيات التعاونية الزراعية متعددة الأغراض المحلية، وذلك على النحو التالى:

1. تحليل عوامل البيئة الداخلية (نقاط القوة- نقاط الضعف) للجمعيات التعاونية الزراعية متعددة الأغراض المحلية بمحافظة الشرقية: يتضح من نتائج جدول (11) أهم ثمانى نقاط للقوة فى الجمعيات التعاونية الزراعية متعددة الأغراض المحلية، حيث تم الإقتصار عليها بناءً على الأهمية النسبية لإستجابات مديرى الجمعيات محل البحث على درجة وجود (32) بند تمثل نقاط القوة للجمعية التعاونية الزراعية (جدول. 7). كما تم الإقتصار على أهم تسعة نقاط للضعف داخل الجمعية التعاونية الزراعية متعددة الأغراض المحلية بناءً على الإهمية النسبية لإستجابات مديرى الجمعيات محل البحث على درجة وجود (16) بند تمثل نقاط الضعف للجمعية التعاونية الزراعية (جدول. 8). وتم تقييم نقاط القوة ونقاط الضعف للجمعيات التعاونية الزراعية متعددة الأغراض المحلية محل البحث الموضحة بجدول (11) من خلال إتباع الخطوات التالية:

1. تم وضع وزن نسبى لكل عامل من عوامل البيئة الداخلية للجمعية بحيث يتراوح ما بين الصفر للعامل غير الهام، والواحد الصحيح للعامل الهام، مع مراعاة أن يكون مجموع الأوزان لعوامل البيئة الداخلية (نقاط قوة- نقاط ضعف) تساوى الواحد الصحيح.
2. يتم ترتيب بنود عوامل البيئة الداخلية بحيث يتم ترتيب العامل الأهم فى نقاط القوة ويأخذ قيمة (4) بينما العامل الأقل أهمية فى نقاط القوة يأخذ القيمة (3)، أما فى حالة العامل الأهم فى نقاط الضعف يأخذ القيمة (2)، بينما العامل الأقل أهمية فى نقاط الضعف يأخذ القيمة (1).
3. يتم حساب النقاط المرجحة لكل عامل إستراتيجى للبيئة الداخلية من خلال ضرب الوزن فى الترتيب الخاص به.

جدول 11. نقاط القوة والضعف للجمعيات التعاونية الزراعية متعددة الأغراض المحلية بناءً على الإستجابات الميدانية لمديرى الجمعيات التعاونية الزراعية محل البحث.

نقاط القوة للجمعية التعاونية الزراعية متعددة الأغراض المحلية	نقاط الضعف للجمعية التعاونية الزراعية متعددة الأغراض المحلية
1- سلامة وعدم غش مستلزمات الإنتاج الزراعى التى تقدمها الجمعية التعاونية الزراعية.	1- سيادة الروتين والمركزية فى اتخاذ القرارات وضعف الممارسات الديموقراطية داخل الجمعية التعاونية الزراعية
2-وجود وتطبيق اللوائح والقوانين الإدرية التى تنظم سير العمل داخل الجمعية التعاونية الزراعية.	2- قلة منافذ بيع وتسويق منتجات الإنتاج الزراعى التابعة للجمعية التعاونية الزراعية.
3- قرب مكان الجمعية ووجودها فى مكان مناسب لجميع أهالى القري التى تخدمها الجمعية التعاونية الزراعية.	3-تقادم وضعف البنية الأساسية لعمل الجمعية التعاونية الزراعية (مخازن- مبانى- أثاث).
4- تطبيق القوانين والنواحى الإدارية لحماية الرقعة الزراعية فى مناطق عملها مع تنفيذ الغرامات على المخالفين.	4-إنخفاض الرضا الوظيفى للعاملين بالجمعية التعاونية الزراعية وضعف الحوافز الممنوحة لهم.
5- إصدار كارت الفلاح الذكى والتعامل الإلكترونى لتيسير وسهولة الحصول على خدمات الجمعية التعاونية الزراعية.	5- محدودية توليد التمويل الذاتى للجمعية التعاونية الزراعية.
6- انخفاض أسعار مستلزمات الإنتاج الزراعى التى تقدمها الجمعية التعاونية الزراعية مقارنة بالمنظمات والهيئات غير التعاونية.	6- نقص الخبرة والكفاءة لدى العاملين ومجالس إدارات الجمعية التعاونية الزراعية.
7- أن أسعار مستلزمات الإنتاج معلنة ومعروفة أمام جميع المزراعين والمتعاملين مع الجمعية التعاونية الزراعية.	7-نقص توافر آلات الميكنة الزراعية مع تقادم الآلات التى تمتلكها الجمعية التعاونية الزراعية.
8- وجود مرشد زراعى وتقديم الخدمات الارشادية للمزارعين دون مقابل.	8-ضعف التنسيق بين الجمعية التعاونية الزراعية وبين المنظمات التنموية الأخرى.
	9-تدنى كفاءة الخدمات الإرشادية التى تقدمها الجمعية، وعدم كفاية المرشدين الزراعيين بالجمعية التعاونية الزراعية

المصدر: بيانات البحث الميدانى بإستخدام إستمارة إستبيان 2023.

يتضح من نتائج جدول (12) مصفوفة العوامل الإستراتيجية للبيئة الداخلية للجمعيات التعاونية الزراعية متعددة الأغراض المحلية (نقاط القوة- نقاط الضعف) حيث تم حساب الوزن النسبى لكل عامل من هذه العوامل وترتيبه، كما تم حساب النقاط المرجحة للعامل من خلال ضرب الوزن النسبى للعامل فى ترتيبه الخاص به، ومن خلال ذلك فقد بلغ إجمالى الوزن النسبى لنقاط القوة نحو 0.5، فى حين بلغ الوزن المرجح لها نحو 1.82، بينما بلغ إجمالى الوزن النسبى لنقاط الضعف 0.5، وبلغ الوزن المرجح لها نحو 0.72، ويتضح من ذلك أن متوسط الوزن المرجح لنقاط القوة أكبر من متوسط الوزن المرجح لنقاط الضعف بفارق قدره 1.1، وهذا يوضح أن الجمعيات التعاونية الزراعية تتميز بوجود مزايا تؤهلها لأداء الدور المنوط لها، وتقديم خدماتها للزراع فى مكان عملها. كما يتبين من تحليل البيئة الداخلية للجمعيات التعاونية الزراعية متعددة الأغراض المحلية محل البحث بمحافظة الشرقية أن إجمالى الوزن المرجح بلغ نحو 2.54، وهو يشير إلى قدرة الجمعيات التعاونية على التوسع فى تقديم وتحسين الخدمات التى تقدمها للزراع فى مناطق عملها التى تخدمها.

جدول رقم 12. نتائج مصفوفة العوامل الإستراتيجية الداخلية (نقاط القوة- نقاط الضعف) للجمعيات التعاونية الزراعية بمحافظة الشرقية.

نقاط القوة للجمعية التعاونية الزراعية	الوزن النسبى	الترتيب	الوزن المرجح
1- إعفاء الجمعية التعاونية الزراعية من الضرائب على مستلزمات الإنتاج الزراعى بشقيه النباتى والحيوانى (كمصدر لتحسين إيرادات الجمعية)	0.07	4	0.28
2-إعفاء الجمعية التعاونية من الضرائب الجمركية على إستيراد الآلات الزراعية.	0.05	3	0.15
3- توافر موارد بيئية تدعم إقامة الجمعية التعاونية الزراعية لمشروعات زراعية وخدمية	0.04	3	0.12
4- الاستفادة من ارتفاع المستوى التعليمى للمتعاملين مع الجمعية فى تطوير آدائها من خلال إعداد كوادر من الشباب الريفى يمكنهم قيادة التعاونيات وتطويرها مع تنشيط التدريب التعاونى.	0.06	4	0.24
5- تطبيق قوانين التوريد الإجبارى لبعض المحاصيل الزراعية الإستراتيجية (قمح، أرز، قطن) كمصدر لتحسين إيرادات الجمعية.	0.05	3	0.15
6- توافر كافة البيانات والمعلومات حول مختلف الأنشطة التعاونية التى تقوم بها الجمعية وتحليلها داخليا للمساعدة فى استثمارها.	0.06	4	0.24
7- إمكانية تفعيل دور صندوق دعم الجمعيات التعاونية الضعيفة والإستفادة من خدماته.	0.10	4	0.4
8- تنوع الأنشطة التى تقوم بها الجمعية التعاونية وفقاً لقانون التعاونيات مما يساعد على زيادة خدماتها من خلال زيادة منافذ بيع وتسويق مستلزمات الانتاج الزراعى	0.06	4	0.24
الإجمالى	**0.5**		**1.82**
نقاط الضعف للجمعية التعاونية الزراعية	**الوزن النسبى**	**الترتيب**	**الوزن المرجح**
1- سيادة الروتين والمركزية فى اتخاذ القرارات وضعف الممارسات الديموقراطية داخل الجمعية التعاونية الزراعية	0.06	2	0.12
2- قلة منافذ بيع وتسويق منتجات الإنتاج الزراعى التابعة للجمعية التعاونية الزراعية.	0.07	2	0.14
3-تقادم وضعف البنية الأساسية لعمل الجمعية التعاونية الزراعية (مخازن- مبانى- أثاث).	0.04	1	0.04
4-إنخفاض الرضا الوظيفى للعاملين بالجمعية التعاونية الزراعية وضعف الحوافز الممنوحة لهم.	0.04	1	0.04
5- محدودية توليد التمويل الذاتى للجمعية التعاونية الزراعية.	0.10	2	0.2
6- نقص الخبرة والكفاءة لدى العاملين ومجالس إدارات الجمعية التعاونية الزراعية.	0.05	1	0.05
7-نقص توافر آلات الميكنة الزراعية مع تقادم الآلات التى تمتلكها الجمعية التعاونية الزراعية.	0.04	1	0.04
8-ضعف التنسيق بين الجمعية التعاونية الزراعية وبين المنظمات التنموية الأخرى.	0.04	1	0.04
9-تدنى كفاءة الخدمات الإرشادية التى تقدمها الجمعية، وعدم كفاية المرشدين الزراعيين بالجمعية التعاونية الزراعية	0.05	1	0.05
الإجمالى	**0.5**		**0.72**
المتوسط العام لمصفوفة العوامل الإستراتيجية الداخلية	**1**		**2.54**

المصدر: بيانات البحث الميدانى بإستخدام إستمارة إستبيان 2023.

2. تحليل عوامل البيئة الخارجية (الفرص- التهديدات) للجمعيات التعاونية الزراعية متعددة الأغراض المحلية بمحافظة الشرقية: يتضح من نتائج جدول (13) أهم ثمانى نقاط للفرص المتاحة للجمعيات التعاونية الزراعية متعددة الأغراض المحلية، حيث تم الإقتصار عليها بناءً على الأهمية النسبية لإستجابات مديرى الجمعيات محل البحث على درجة وجود 14 بند تمثل الفرص للجمعية التعاونية الزراعية (جدول. 9). كما تم الإقتصار على أهم ثمانى نقاط للتهديدات التى تواجه للجمعية التعاونية الزراعية متعددة الأغراض المحلية بناءً على الأهمية النسبية لإستجابات مديرى الجمعيات محل البحث على درجة وجود 10 بنود تمثل أهم التهديدات التى تواجه الجمعية التعاونية الزراعية (جدول. 10). وتم تقييم الفرص المتاحة والتهديدات للجمعيات التعاونية الزراعية مح البحث الموضحة بجدول (13) من خلال إتباع الخطوات التالية:

1. تم وضع وزن نسبى لكل عامل من عوامل البيئة الخارجية للجمعية بحيث يتراوح ما بين الصفر للعامل غير الهام، والواحد الصحيح للعامل الهام، مع مراعاة أن يكون مجموع الأوزان لعوامل البيئة الخارجية (الفرص المتاحة- التهديدات) تساوى الواحد الصحيح.
2. يتم ترتيب بنود عوامل البيئة الخارجية بحيث يتم ترتيب العامل الأهم فى الفرص المتاحة ويأخذ قيمة (4) بينما العامل الأقل أهمية فى الفرص المتاحة يأخذ القيمة (3)، أما فى حالة العامل الأهم فى التهديدات يأخذ القيمة (2)، بينما العامل الأقل أهمية فى التهديدات يأخذ القيمة (1).
3. يتم حساب النقاط المرجحة لكل عامل إستراتيجى للبيئة الخارجية من خلال ضرب الوزن فى الترتيب الخاص به.

جدول 13. الفرص المتاحة والتهديدات للجمعيات التعاونية الزراعية متعددة الأغراض المحلية بناءً على الإستجابات الميدانية لمديرى الجمعيات التعاونية الزراعية محل البحث.

الفرص المتاحة للجمعية التعاونية الزراعية متعددة الأغراض المحلية	التهديدات للجمعية التعاونية الزراعية متعددة الأغراض المحلية
1- إعفاء الجمعية التعاونية الزراعية من الضرائب على مستلزمات الإنتاج الزراعى بشقيه النباتى والحيوانى (كمصدر لتحسين إيرادات الجمعية)	1-تعدد المنظمات التنموية الخدمية التى تتيح خدماتها بالقرية
2-إعفاء الجمعية التعاونية من الضرائب الجمركية على إستيراد الآلات الزراعية.	2-ظهور الشركات الزراعية الخاصة التى تقدم خدمات الإنتاج الزراعى بشقيه النباتى والحيوانى بجودة عالية
3- توافر موارد بيئية تدعم إقامة الجمعية التعاونية الزراعية لمشروعات زراعية وخدمية	3-تفتيت الحيازة الزراعية داخل الزمام الذى تخدمه الجمعية التعاونية الزراعية
4- الاستفادة من ارتفاع المستوى التعليمى للمتعاملين مع الجمعية فى تطوير آدائها من خلال إعداد كوادر من الشباب الريفى يمكنهم قيادة التعاونيات وتطويرها مع تنشيط التدريب التعاونى.	4-تعدد الجهات الإشرافية على الجمعية التعاونية الزراعية
5- تطبيق قوانين التوريد الإجبارى لبعض المحاصيل الزراعية الإستراتيجية (قمح، أرز، قطن) كمصدر لتحسين إيرادات الجمعية.	5-تيسير إجراءات التعامل مع التجار والشركات الزراعية فى الحصول على مستلزمات الإنتاج الزراعى (نباتى- حيوانى)
6- توافر كافة البيانات والمعلومات حول مختلف الأنشطة التعاونية التى تقوم بها الجمعية وتحليلها داخليا للمساعدة فى استثمارها.	6-تيسير إجراءات التعامل مع البنوك التجارية والتمويلية فى الحصول على القروض الزراعية
7- إمكانية تفعيل دور صندوق دعم الجمعيات التعاونية الضعيفة والإستفادة من خدماته.	7- إنعدام ثقة المزارعين فى الجمعية التعاونية الزراعية وخدماتها نتيجة التدخل الحكومى فى شئون الجمعية
8- تنوع الأنشطة التى تقوم بها الجمعية التعاونية وفقاً لقانون التعاونيات مما يساعد على زيادة خدماتها من خلال زيادة منافذ بيع وتسويق مستلزمات الانتاج الزراعى	8-ضعف الإستثمارات فى المجال التعاونى.

المصدر: بيانات البحث الميدانى بإستخدام إستمارة إستبيان 2023.

ويتضح من نتائج جدول (14) مصفوفة العوامل الإستراتيجية للبيئة الخارجية للجمعيات التعاونية الزراعية متعددة الأغراض المحلية (الفرص المتاحة- التهديدات) حيث تم حساب الوزن النسبى لكل عامل من هذه العوامل وترتيبه، كما تم حساب النقاط المرجحة للعامل من خلال ضرب الوزن النسبى للعامل فى ترتيبه الخاص به، ومن خلال ذلك فقد بلغ إجمالى الوزن النسبى للفرص المتاحة نحو 0.5، فى حين بلغ الوزن المرجح لها نحو 1.7، بينما بلغ إجمالى الوزن النسبى للتهديدات 0.5، وبلغ الوزن المرجح لها نحو 0.92، ويتضح من ذلك أن إجمالى الوزن

المرجح للفرص المتاحة للجمعيات التعاونية يفوق إجمالى الوزن النسبى للتهديدات بفارق قدره 0.78 مما يبين أن الجمعيات يتاح لها عدة فرص يمكن إستغلالها لتحسين أداء دورها فى المجتمع الذى تخدمه، كما يتبين من تحليل البيئة الخارجية للجمعيات التعاونية الزراعية متعددة الأغراض المحلية محل البحث بمحافظة الشرقية أن إجمالى الوزن المرجح بلغ 2.62، وهو يشير إلى إمكانية الجمعيات التعاونية الزراعية متعددة الأغراض المحلية لمواجهة التهديدات، وإستغلال الفرص نحو التوسع فى نشاطها الخدمى للمناطق التى تخدمها.

جدول رقم 14. نتائج مصفوفة العوامل الإستراتيجية الخارجية (الفرص- والتهديدات) للجمعيات التعاونية الزراعية بمحافظة الشرقية.

الفرص المتاحة للجمعيات التعاونية الزراعية	الوزن النسبى	الترتيب	الوزن المرجح
1- إعفاء الجمعية التعاونية الزراعية من الضرائب على مستلزمات الإنتاج الزراعى بشقيه النباتى والحيوانى (كمصدر لتحسين إيرادات الجمعية).	0.10	4	0.4
2-إعفاء الجمعية التعاونية من الضرائب الجمركية على إستيراد الآلات الزراعية.	0.07	4	0.28
3- توافر موارد بيئية تدعم إقامة الجمعية التعاونية الزراعية لمشروعات زراعية وخدمية.	0.06	4	0.24
4- الاستفادة من ارتفاع المستوى التعليمى للمتعاملين والمستفيدين من الجمعية التعاونية الزراعية فى تطوير الآداء وعمل الجمعية.	0.04	3	0.12
5- تطبيق قوانين التوريد الإجبارى لبعض المحاصيل الزراعية الإستراتيجية (قمح، أرز، قطن) كمصدر لتحسين إيرادات الجمعية.	0.04	3	0.12
6- إمكانية إعداد كوادر من الشباب الريفى يمكنهم قيادة التعاونيات وتطويرها مع تنشيط التدريب التعاونى.	0.05	3	0.15
7- إمكانية تفعيل دور صندوق دعم الجمعيات التعاونية الضعيفة والإستفادة من خدماته.	0.05	3	0.15
8- تفعيل قوانين الزراعات التعاقدية.	0.06	4	0.24
الإجمالى	**0.5**		**1.7**
التهديات للجمعية التعاونية الزراعية	**الوزن النسبى**	**الترتيب**	**الوزن المرجح**
1-تعدد المنظمات التنموية الخدمية التى تتيح خدماتها بالقرية.	0.03	1	0.03
2-ظهور الشركات الزراعية الخاصة التى تقدم خدمات الإنتاج الزراعى بشقيه النباتى والحيوانى بجودة عالية.	0.10	2	0.2
3-تفتيت الحيازة الزراعية داخل الزمام الذى تخدمه الجمعية التعاونية الزراعية.	0.05	1	0.05
4-تعدد الجهات الإشرافية على الجمعية التعاونية الزراعية.	0.06	2	0.12
5-تيسير إجراءات التعامل مع التجار والشركات الزراعية فى الحصول على مستلزمات الإنتاج الزراعى (نباتى- حيوانى).	0.06	2	0.12
6-تيسير إجراءات التعامل مع البنوك التجارية والتمويلية فى الحصول على القروض الزراعية.	0.06	2	0.12
7- إنعدام ثقة المزارعين فى الجمعية التعاونية الزراعية وخدماتها نتيجة التدخل الحكومى فى شئون الجمعية.	0.08	2	0.16
8-ضعف الإستثمارات فى المجال التعاونى.	0.06	2	0.12
الإجمالى	**0.5**	**1**	**0.92**
المتوسط العام لمصفوفة العوامل الإستراتيجية الخارجية	**1**		**2.62**

المصدر: بيانات البحث الميدانى بإستخدام إستمارة إستبيان 2023.

مصفوفة العوامل الإستراتيجية:

إن إنشاء مصفوفة التحليل الرباعى يكون له دور هام فى مطابقة الفرص المتاحة وتهديدات البيئة الخارجية مع جوانب القوة والضعف للجمعية (جدول. 15)، حيث يتم تحديد العلاقة بين المعاملات الداخلية والخارجية والتحليل الإستراتيجى، وبالتالى الحصول على أداة تساعد الجمعية التعاونية الزراعية على صياغة الإستراتيجيات المناسبة لها، وعلى ذلك فإن مصفوفة العوامل الإستراتيجية تهدف إلى أربعة إستراتيجيات أساسية للجمعيات التعاونية الزراعية، هى:

أ. إستراتيجية القوة والفرص (SO): وتهدف هذه الإستراتيجية إلى زيادة عوامل القوة والفرص المتاحة أمام الجمعية التعاونية الزراعية، ومن أهداف هذه الإستراتيجية للجمعيات التعاونية الزراعية بمحافظة الشرقية:

1- إعفاء الجمعية التعاونية الزراعية من الضرائب على مستلزمات الإنتاج الزراعى بشقيه النباتى والحيوانى كمصدر لتحسين إيرادات الجمعية، حيث تتميز الجمعية التعاونية الزراعية بعدم وجود غش فى مستلزمات الإنتاج وموثوقيتها لدى الزراع.

2-تدعيم تطبيق القوانين والنواحى الإدارية لحماية الرقعة الزراعية فى مناطق عملها، مع تطبيق قوانين التوريد الإجبارى لبعض المحاصيل الزراعية الإستراتيجية (قمح، أرز، قطن) كمصدر لتحسين إيرادات الجمعية.

3- توافر موارد بيئية تدعم إقامة الجمعية التعاونية الزراعية لمشروعات زراعية وخدمية، مما يساعدها على اتساع انتشار خدماتها لكل المساحات المسجلة لها.

4- الاستفادة من ارتفاع المستوى التعليمى للمتعاملين والمستفيدين من الجمعية التعاونية الزراعية فى تطوير الأداء وعمل الجمعية، حيث قرب مكان الجمعية ووجودها فى مكان مناسب لجميع أهالى القري التى تخدمها الجمعية التعاونية الزراعية.

5- تفعيل قوانين الزراعات التعاقدية، حيث إصدار كارت الفلاح الذكى والتعامل الإلكترونى لتيسير وسهولة الحصول على خدمات الجمعية التعاونية الزراعية.

6- إمكانية إعداد كوادر من الشباب الريفى يمكنهم قيادة التعاونيات وتطويرها مع تنشيط التدريب التعاونى، حيث تتميز الجمعية التعاونية الزراعية بوجود وتطبيق اللوائح والقوانين لتسير العمل داخلها.

7-إعفاء الجمعية التعاونية من الضرائب الجمركية على إستيراد الآلات الزراعية، مما يساعد على التوسع فى شراء الميكنة اللازمة لإتمام العمليات الزراعية للمزارعين، حيث تتميز الجمعية بانخفاض أسعار مستلزمات الإنتاج التى تقدمها الجمعية التعاونية الزراعية مقارنة بالمنظمات والهيئات غير التعاونية.

8- إعفاء الجمعية التعاونية الزراعية من الضرائب على مستلزمات الإنتاج الزراعى، مما يساعد على زيادة التوسع فى بيع مستلزمات الإنتاج، مع إلتزام الجمعية التعاونية الزراعية من إعلان أسعار مستلزمات الإنتاج أمام جميع المزراعين والمتعاملين مع الجمعية التعاونية الزراعية.

9- إمكانية تفعيل دور صندوق دعم الجمعيات التعاونية الضعيفة والإستفادة من خدماته، مما يساعدها على اتساع انتشار خدماتها لكل المساحات المسجلة لها.

جدول 15. نتائج التحليل البيئى (SWOT).

	البيئة الداخلية للجمعيات التعاونية الزراعية	
	نقاط القوة	**نقاط الضعف**
إيجابى	1- سلامة وعدم غش مستلزمات الإنتاج الزراعى التى تقدمها الجمعية التعاونية الزراعية. 2-وجود وتطبيق اللوائح والقوانين الإدرية التى تنظم سير العمل داخل الجمعية التعاونية الزراعية. 3- قرب مكان الجمعية ووجودها فى مكان مناسب لجميع أهالى القري التى تخدمها الجمعية التعاونية الزراعية. 4- تطبيق القوانين والنواحى الإدارية لحماية الرقعة الزراعية فى مناطق عملها مع تنفيذ الغرامات على المخالفين. 5- إصدار كارت الفلاح الذكى والتعامل الإلكترونى لتيسير وسهولة الحصول على خدمات الجمعية التعاونية الزراعية. 6- انخفاض أسعار مستلزمات الإنتاج الزراعى التى تقدمها الجمعية التعاونية الزراعية مقارنة بالمنظمات والهيئات غير التعاونية. 7- أن أسعار مستلزمات الإنتاج معلنة ومعروفة أمام جميع المزراعين والمتعاملين مع الجمعية التعاونية الزراعية. 8- وجود مرشد زراعى وتقديم الخدمات الارشادية للمزارعين دون مقابل.	1- سيادة الروتين والمركزية فى اتخاذ القرارات وضعف الممارسات الديموقراطية داخل الجمعية التعاونية الزراعية. 2- قلة منافذ بيع وتسويق منتجات الإنتاج الزراعى التابعة للجمعية التعاونية الزراعية. 3-تقادم وضعف البنية الأساسية لعمل الجمعية التعاونية الزراعية (مخازن- مبانى- أثاث). 4-إنخفاض الرضا الوظيفى للعاملين بالجمعية التعاونية الزراعية وضعف الحوافز الممنوحة لهم. 5- محدودية توليد التمويل الذاتى للجمعية التعاونية الزراعية. 6- نقص الخبرة والكفاءة لدى العاملين ومجالس إدارات الجمعية التعاونية الزراعية. 7-نقص توافر آلات الميكنة الزراعية مع تقادم الآلات التى تمتلكها الجمعية التعاونية الزراعية. 8-ضعف التنسيق بين الجمعية التعاونية الزراعية وبين المنظمات التنموية الآخرى. 9-تدنى كفاءة الخدمات الإرشادية التى تقدمها الجمعية، وعدم كفاية المرشدين الزراعيين بالجمعية التعاونية الزراعية.	سلبى
	الفرص	**التهديدات**	
إيجابى	1-إعفاء الجمعية التعاونية الزراعية من الضرائب على مستلزمات الإنتاج الزراعى بشقيه النباتى والحيوانى (كمصدر لتحسين إيرادات الجمعية). 2-إعفاء الجمعية التعاونية من الضرائب الجمركية على إستيراد الآلات الزراعية. 3- توافر موارد بيئية تدعم إقامة الجمعية التعاونية الزراعية لمشروعات زراعية وخدمية. 4- الاستفادة من ارتفاع المستوى التعليمى للمتعاملين والمستفيدين من الجمعية التعاونية الزراعية فى تطوير الأداء وعمل الجمعية. 5- تطبيق قوانين التوريد الإجبارى لبعض المحاصيل الزراعية الإستراتيجية (قمح، أرز، قطن) كمصدر لتحسين إيرادات الجمعية. 6- إمكانية إعداد كوادر من الشباب الريفى يمكنهم قيادة التعاونيات وتطويرها مع تنشيط التدريب التعاونى. 7- إمكانية تفعيل دور صندوق دعم الجمعيات التعاونية الضعيفة والإستفادة من خدماته. 8- تفعيل قوانين الزراعات التعاقدية	1-تعدد المنظمات التنموية الخدمية التى تتيح خدماتها بالقرية. 2-ظهور الشركات الزراعية الخاصة التى تقدم خدمات الإنتاج الزراعى بشقيه النباتى والحيوانى بجودة عالية. 3-تفتيت الحيازة الزراعية داخل الزمام الذى تخدمه الجمعية التعاونية الزراعية. 4-تعدد الجهات الإشرافية على الجمعية التعاونية الزراعية. 5-تيسير إجراءات التعامل مع التجار والشركات الزراعية فى الحصول على مستلزمات الإنتاج الزراعى (نباتى- حيوانى). 6-تيسير إجراءات التعامل مع البنوك التجارية والتمويلية فى الحصول على القروض الزراعية. 7- إنعدام ثقة المزارعين فى الجمعية التعاونية الزراعية وخدماتها نتيجة التدخل الحكومى فى شئون الجمعية. 8-ضعف الإستثمارات فى المجال التعاونى	سلبى
	البيئة الخارجية للجمعيات التعاونية الزراعية		

المصدر: بيانات جدول (11)، وجدول (13).

ب. إستراتيجية القوة والتهديدات (ST): وتهدف هذه الإستراتيجية إلى زيادة نقاط القوة للجمعية التعاونية الزراعية مع محاولة تقليل والحد من التهديدات التى تعوق نشاطها داخل المجتمع المحلى الذى تخدمه، ومن أهداف هذه الإستراتيجية للجمعيات التعاونية الزراعية بمحافظة الشرقية:

1- زيادة الإستثمارات فى المجال التعاونى حيث تتميز الجمعيات التعاونية الزراعية بإنخفاض أسعار مستلزمات الإنتاج التى تقدمها مقارنة بالمنظمات والهيئات غير التعاونية.

2-زيادة ثقة المزارعين فى الجمعية التعاونية الزراعية وخدماتها، من خلال إعلان ومعرفة أسعار مستلزمات الإنتاج أمام جميع المزراعين والمتعاملين مع الجمعية التعاونية الزراعية.

3- تيسير إجراءات التعامل مع الجمعيات التعاونية الزراعية فى الحصول على مستلزمات الإنتاج الزراعى، حيث تم إصدار كارت الفلاح الذكى والتعامل الإلكترونى لسهولة الحصول على خدمات الجمعية.

4-التغلب على تفتيت الحيازة الزراعية داخل الزمام الذى تخدمه الجمعية التعاونية الزراعية، من خلال زيادة انتشار خدمات الجمعية لكل المساحات المسجلة لها.

5-محاولة التغلب والتفوق على الشركات الزراعية الخاصة التى تقدم خدمات الإنتاج الزراعى بشقيه النباتى والحيوانى بجودة عالية، من خلال تدعيم عدم الغش فى مستلزمات الإنتاج المتوفرة بالجمعية التعاونية الزراعية والعمل على زيادة ثقة المزراعين فيها.

6- تيسير إجراءات التعامل مع الجمعية التعاونية الزراعية فى الحصول على القروض الزراعية، وتمويل العمليات الزراعية، حيث تتميز الجمعية التعاونية الزراعية بقربها من جميع أهالى القري التى تخدمها الجمعية.

7-الإستفادة من تعدد الجهات الإشرافية على الجمعية التعاونية الزراعية من خلال تدعيم عدم غش مستلزمات الإنتاج الزراعى التى تقدمها الجمعية للمزراعين والمتعاملين معها.

8-الإستفادة من تعدد المنظمات التنموية الخدمية بالقرية ومحاولة عمل تنسيق معها فى تطبيق القوانين والنواحى الإدارية لحماية الرقعة الزراعية فى مناطق عملها.

جـ. إستراتيجية الضعف والفرص (WO): وتهدف هذه الإستراتيجية إلى محاولة علاج وتقليل نقاط الضعف للجمعيات التعاونية الزراعية مع زيادة الفرص المتاحة لها داخل المجتمع الذى تخدمه، ومن أهداف هذه الإستراتيجية للجمعيات التعاونية الزراعية بمحافظة الشرقية:

1- ضرورة السعى لتحفيز توليد التمويل الذاتى للجمعية التعاونية الزراعية من خلال إستغلال توافر الموارد البيئية التى تدعم إقامة الجمعية التعاونية الزراعية لمشروعات زراعية وخدمية.

2-العمل على تحديث وشراء آلات الميكنة الزراعية بالجمعيات التعاونية الزراعية من خلال إستغلال إعفاء الجمعية التعاونية من الضرائب الجمركية على إستيراد الآلات الزراعية.

3-العمل على رفع كفاءة الخدمات الإرشادية التى تقدمها الجمعيات التعاونية الزراعية من خلال تفعيل قوانين الزراعات التعاقدية مع تطبيق قوانين التوريد الإجبارى لبعض المحاصيل الزراعية الإستراتيجية (قمح، أرز، قطن).

4- العمل على زيادة التنسيق بين الجمعية التعاونية الزراعية وبين المنظمات التنموية الآخرى، من خلال تفعيل دور صندوق دعم الجمعيات التعاونية الضعيفة والإستفادة من خدماته.

5- العمل على رفع الكفاءة والخبرة لدى العاملين ومجالس إدرارات الجمعية التعاونية الزراعية، من خلال إعداد كوادر من الشباب الريفى يمكنهم قيادة التعاونيات وتطويرها مع تنشيط التدريب التعاونى، وبالتالى القضاء على سيادة الروتين والمركزية فى اتخاذ القرارات وضعف الممارسات الديموقراطية داخل الجمعية التعاونية الزراعية.

6-العمل على صيانة وتحسين البنية الأساسية لعمل الجمعية التعاونية من مخازن ومبانى وأثاث من خلال إقامة مشروعات زراعية كمصدر لتحسين إيرادات الجمعية التعاونية الزراعية.

7-العمل على زيادة فتح منافذ بيع وتسويق الإنتاج الزراعى التابعة للجمعية التعاونية الزراعية، من خلال الاستفادة من ارتفاع المستوى التعليمى للمتعاملين والمستفيدين من الجمعية التعاونية الزراعية فى تطوير الآداء وعمل الجمعية.

8-السعى لزيادة الأجور والحوافز للعاملين بالجمعية التعاونية الزراعية، من خلال زيادة التمويل الذاتى عن طريق الإستفادة وإستغلال إعفاء الجمعية التعاونية الزراعية من الضرائب على مستلزمات الإنتاج الزراعى بشقيه النباتى والحيوانى (كمصدر لتحسين إيرادات الجمعية).

د. إستراتيجية الضعف والتهديدات (WT): وتهدف هذه الإستراتيجية إلى محاولة تقليل نقاط الضعف للجمعيات التعاونية الزراعية، مع ضرورة العمل على تفادى والحد من التهديدات التى تعوق نشاطها داخل المجتمع المحلى الذى

تخدمه الجمعية التعاونية الزراعية، ومن أهداف هذه الإستراتيجية للجمعيات التعاونية الزراعية بمحافظة الشرقية:

1-ضرورة العمل على زيادة الإستثمارات فى المجال التعاونى من خلال إقامة تنسيق بين الجمعيات التعاونية الزراعية وبين التجار والشركات الزراعية فى التعامل فى مستلزمات الإنتاج الزراعى (نباتى- حيوانى)

2-العمل على كسب ثقة المزارعين فى الجمعية التعاونية الزراعية وخدماتها من خلال رفع كفاءة الخدمات الإرشادية التى تقدمها الجمعيات التعاونية الزراعية.

3-العمل على توطيد الثقة بين الجمعية التعاونية الزراعية وبين المزراعين فى الحصول على القروض الزراعية.

4-العمل على تيسير إجراءات التعامل مع الجمعيات التعاونية الزراعية من خلال إتباع اللامركزية فى اتخاذ القرارات داخل الجمعية.

5-العمل على تجميع الحيازات الزراعية المتقاربة ومحاولة تطبيق الدورة الزراعية لها وبالتالى زيادة المساحات التى تخدمها الجمعية.

توصيات البحث:

من خلال ما توصل إليه البحث من نتائج تتعلق بتحديد أنسب الإستراتيجيات التى يمكن تستفيد منها الجمعيات التعاونية الزراعية فى تأدية أدوراها وتفعيل أنشطتها، يوصى البحث بما يلى:

1. ضرورة دعم الدولة والجهات الحكومية لأنشطة وخدمات الجمعيات التعاونية الزراعية لمساعدتها على تنمية مواردها المالية وإتاحة الفرصة لإستقلاليتها إدارياً، مع العمل على صيانة وتحسين البنية الأساسية لعمل الجمعية التعاونية من مخازن ومبانى وأثاث من خلال إقامة مشروعات زراعية كمصدر لتحسين إيرادات الجمعية التعاونية الزراعية.
2. ضرورة العمل على تنمية الموارد البشرية العاملة بالجمعيات التعاونية الزراعية ومجالس إدراتها، مع إضافة بعض الشروط التى تضمن تجديد الأعضاء بشكل دورى مما يضمن التنوع فى الإدارة والحد من الفساد الإدارى بالتعاونيات.
3. العمل على زيادة الأنشطة الإرشادية التى تقدمها الجمعيات التعاونية الزراعية ورفع كفائتها من خلال العمل على توفير أكثر من مرشد زراعى للعمل بالجمعية، مع ضرورة تفعيل قوانين الزراعات التعاقدية وتطبيق قوانين التوريد الإجبارى لبعض المحاصيل الزراعية الإستراتيجية (قمح، أرز، قطن).
4. العمل على الإشراف المستمر على تقديم حصص المزراعيين من الأسمدة والتقاوى بإستخدام كارت الفلاح الذكى مع الإلتزام بصرف حصة كل مزارع وفقاً لحيازته الزراعية، والعمل قدر الإمكان على تجميع الحيازات الزراعية المتقاربة ومحاولة تطبيق الدورة الزراعية لها وبالتالى زيادة المساحات التى تخدمها الجمعية.
5. ضرورة العمل على تحرر التعاونيات الزراعية وتحديث قانون التعاونيات رقم 22 لسنة 1980 بما يتناسب مع البئية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع الريفى بشقيه الزراعى وغير الزراعى، وبما يتناسب مع التحرر الاقتصادى والمنافسة بين التعاونيات والمؤسسات الأخرى، مع تدعيم التكامل الرأسى والأفقى للتعاونيات للاستفادة من الموارد المتاحة لديها.
6. ضرورة وضع آلية عمل تهدف إلى زيادة الإستثمارات فى المجال التعاونى من خلال إقامة تنسيق بين الجمعيات التعاونية الزراعية وبين التجار والشركات الزراعية فى التعامل فى مستلزمات الإنتاج الزراعى (نباتى- حيوانى).

المراجع:

- أبو زايد، عطيات محمد السعيد وعبد الوكيل محمد أبو طالب وفاطمة عبد الشافى منصور وأحمد مصطفى عبد النبى (2016): "دراسة اقتصادية لدور تعاونيات الإصلاح الزراعى فى تسويق مستلزمات الإنتاج الزراعى"، **مجلة الاقتصاد الزراعى والعلوم الاجتماعية**، كلية الزراعة، جامعة المنصورة، مجلد7، العدد(11)، ص ص1095-1103.
- الإدارة العامة للجمعيات التعاونية (2022): **"الدليل الإسترشادى للجمعيات التعاونية"**، قطاع الزراعة، الإصدار رقم (1.0)، الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.
https://www.hrsd.gov.sa/sites/default/files/2022-03
- البطران، مشيرة محمد عبد المجيد (2024): **"فاعلية دور التعاون الزراعى فى تنمية القطاع الزراعى"**، بحث المرجعى، مقدم الى اللجنة العلمية الدائمة للعلوم الإقتصادية والإجتماعية، فبراير (2024)، قسم العلوم التجارية، المعهد العالى للدراسات النوعية بالجيزة.
- الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء (2022): **"النشرة السنوية للنشاط التعاونى بالقطاع الزراعى عام 2020/ 2021"**، إصدار سبتمبر 2022، جمهورية مصر العربية.
- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء (2017). **دليل التنمية البشرية**.
- الخولى، محمد إبراهيم عبد الحميد (2019): "التحليل البيئى بأسلوب SWOT Analyses للإرشاد الزراعى فى محافظة الشرقية لوضع رؤية ورسالة وإستراتيجية جديدة لتطويره"، **مجلة الزقازيق للبحوث الزراعية**، مجلد46، العدد(5)، ص ص1707-1723.

- السرحانى، عبدالله سعيد عبدالله كدمان (2018): أداء الجمعيات التعاونية الزراعية بالمملكة العربية السعودية فى ضوء التخطيط الإستراتيجى، **مجلة جامعة دنقلا للبحوث العلمية**، مجلد8، عدد(15)، ص ص132-168.
- الشربينى، عماد الدين عبد الرحمن وياسر توفيق أحمد حمزة (2022): "دور التعاونيات الزراعية فى توفير مستلزمات الإنتاج وتسويق الناتج الزراعى فى مصر (دراسة حالة بمحافظتى الدقعلية ودمياط)"، **مجلة الاقتصاد الزراعى والعلوم الاجتماعية**، كلية الزراعة، جامعة المنصورة، مجلد 13، العدد(10)، ص ص395-402.
- الكاشف، علا ممدوح صلاح ومنال فهمى إبراهيم على (2022): "دور الجمعيات التعاونية الزراعية فى تنفيذ الخدمات الإرشادية الزراعية بمحافظة كفر الشيخ"، **مجلة الإسكندرية للتبادل العلمى**، مجلد43(1)، ص ص227-246.
- خلاف، محمود محمد وسماح كامل محمد وسمير محمود الجزار وفايزة أحمد محمد (2014): "دراسة المحددات والممكنات لتطوير التعاونيات الزراعية فى التمويل والإئتمان الزراعى فى مصر"، **مجلة الاقتصاد الزراعى والعلوم الاجتماعية**، كلية الزراعة، جامعة المنصورة، مجلد5(10)، ص ص1575-1589.
- سويلم، محمد نسيم على (2015): **"معلومات مختارة فى الإرشاد الزراعى والمجتمع الريفى"**، دار الندى للطباعة، مصر.
- عامر، محمد جابر (1999): "دراسة إقتصادية مقارنة لإستجابة التعاونيات الزراعية للسياسة الإصلاحية"، **المجلة المصرية للعلوم التطبيقية**، الجمعية المصرية للعلوم التطبيقية، جامعة الزقازيق، مجلد14، عدد (4)، ص ص227-246.
- عبد الفتاح، سلوى محمود إسماعيل ومدحت عزت عبد الوهاب (2015): "الدور الإشادى للجمعية التعاونية الزراعية بمحافظتى البحيرة وكفر الشيخ"، **مجلة الاقتصاد الزراعى والعلوم الاجتماعية**، كلية الزراعة، جامعة المنصورة، مجلد6، العدد(3)، ص ص365-380.
- عتمان، محمود إسماعيل وأمل عبد الرسول فايد (2016): "متطلبات تفعيل الدور الإرشادى للجمعيات التعاونية الزراعية بمحافظة البحيرة، **مجلة الاقتصاد الزراعى والعلوم الاجتماعية**، كلية الزراعة، جامعة المنصورة، مجلد7، العدد(4)، 477-485.
- على، محمد حسن أحمد وخالد عبد العزيز عبد السلام أحمد (2020): "تفعيل دور الجمعيات التعاونية الزراعية"، المجلة المصرية للاقتصاد الزراعى، مجلد30(3)، ص ص713-726.
- فتحى، شادية حسن وداليا إبراهيم كشك (2015): "الدور الإرشادى الزراعى الحالى والمرتقب للجمعيات التعاونية الزراعية ببعض قرى محافظة البحيرة"، **مجلة الأسكندرية للبحوث الزراعية**، كلية الزراعة، جامعة الأسكندرية، مجلد60، عدد(3)، ص ص525-540.
- قاسم، حازم صلاح منصور ورباب وديع عبد السميع غزى وولاء إبراهيم ابراهيم المغازى (2014): "دور الجمعية التعاونية الزراعية لمربى النحل فى تقديم الخدمات الزراعية بمحافظة كفر الشيخ"، **مجلة الاقتصاد الزراعى والعلوم الاجتماعية**، كلية الزراعة، جامعة المنصورة، مجلد5، العدد(5)، 931-940.
- قانون التعاون الزراعى المصرى رقم (122) لسنة 1980، الجريدة الرسمية، العدد 27 تابع (أ) فى يوليه سنة 1980. **https://faolex.fao.org/docs/pdf/egy122180.pdf**
- كدمان، عبد الله سعيد عبدالله (2017): **دور التخطيط الإستراتيجى فى أداء الجمعيات التعاونية الزراعية: دراسة تطبيقية على الجمعيات التعاونية الزراعية بالمملكة العربية السعودية**، رسالة دكتوراة، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامى، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- مبروك، عاطف محمد عبد البارى (2016): التخطيط الاستراتيجي في ضوء تاثير التحليل البيئي على متطلبات تقييم الأداء بالتطبيق على الجمعيات غير الهادفة للربح"، **مجلة إدارة الأعمال المصرية**، مجلد6، العدد(8)، ص ص591-651.
- محمد، رانيا أحمد و أميرة مصطفى حمزة (2021): "كفاءة أداء التعاونيات الزراعية بمحافظة الغربية"، **مجلة الإسكندرية للتبادل العلمى**، مجلد 42، العدد(4)، ص ص2374-2392.
- محمد، كامل صلاح الدين ومحمد إبراهيم محمد رأفت (2021): "دور التعاونيات الزراعية فى تحقيق التنمية المستدامة فى مصر"، **المجلة المصرية للاقتصاد الزراعى**، مجلد31(1)، ص ص253-272.
- محمد، ياسر عبده حيمرى (2017): "دور التعاونيات الزراعية فى تقديم الخدمات الإرشادية الزراعية بمحافظة أسوان"، **مجلة الاقتصاد الزراعى والعلوم الاجتماعية**، كلية الزراعة، جامعة المنصورة، مجلد8(12)، ص ص973-986.
- مديرية الزراعة بالشرقية (2023): **بيان بعدد الجمعيات التعاونية الزراعية بمراكز المحافظة**، بيان

غير منشور، إدارة النظم والمعلومات، مديرية الزراعة بالشرقية، محافظة الشرقية.

- مركز المعلومات ودعم إتخاذ القرار (2023): **"مرصد السياسات العامة "التعاونيات الزراعية" ممارسات دولية رائدة**، مجلس الوزراء، السنة (1)، العدد (4)، يونيو 2023.

- منظمة العمل الدولية (2011): **"تعاونيتى: إدارة تعاونيتك الزراعية"**، الوحدة الأولى، مفهوم وأسس العمل التعاونى، https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-arabstates/-ro-beirut/ documents/ pdf.publication/ wcms_836856

-Burt, L. (2004). **A Brief Introduction to Agricultural Cooperatives. Oregon State University**, Extension Service.

- Emory, C. W. and Coopar, D. R. (1991). **Business Research Methods**, Irwin Professional Publishing, 4th edition.

- Tortia, E. C., Valentinov, V. and Iliopoulos, c. (2013). **Agricultural cooperatives.** JEOD, 2(1), pp23-36.

-Wadsworth, J. J. (2001). **Strategic Planning in Farmer Cooperatives. United States Department of Agriculture**, Rural Business Cooperative Service, RBS Research Report 184.

-Kabue, L. W. (2013). **Strategic Planning In Cooperative Societies In Nairobi**. A Research Project Submitted In Partial Fulfillment Of The Requirements Of The Degree Of Master Of Business Administration School Of Business, University Of Nairobi.

-Thompson,J. ,Teshome, A., Hughes, D., Chirwa,E. and Omiti,J. (2009). **Challenges and Opportunities for Strengthening Farmers Organisations in Africa: Lessons from Ethiopia**, Kenya and Malawi. **www.future-agricultures.org.**

-Houben, G. (2001). **A Knowledge- based SWOT Analysis System as an Instrument For Strategic Planning in Small and Medium Sized Enterprises**, 126.

ABSTRACT:

The research aimed to: Analyze current and hoped-for situation of agricultural cooperative societies in Sharkia Governorate, and policies to eliminate diverse performance using “SWOT” analysis. Data was collected from 95 agricultural cooperative societies in Zagazig, Al-Husseiniyah, and Ibrahimiyya centers. Data was collected with a questionnaire during from October until December 2023, The data were analyzed using frequency, ratio, arithmetic mean, standard deviation and relative mean. The results reached are: The most important strategies that support strengths of agricultural cooperative societies are strengthening the application of laws and administrative aspects to protect agricultural land, while implementing the laws of compulsory supply of some strategic agricultural crops as a source of improving association’s revenues. issuing smart farmer card and electronic transactions for easy access to the services of agricultural cooperative society. Also research indicate to Preparing cadres of rural youth who can develop cooperatives and activating cooperative training, as agricultural cooperative society is distinguished by applying regulations and laws to conduct work within it. It’s necessary to seek to stimulate the generation of self-financing for agricultural cooperative society by exploiting availability of environmental resources that support agricultural cooperative society’s establishment of agricultural and service projects. Working to raise efficiency of extension services provided by agricultural cooperative societies by activating contract farming laws and implementing the compulsory supply of some strategic agricultural crops. Working to maintain and improve infrastructure of Agricultural Cooperative Society including stores, buildings and furniture through establishing agricultural projects as a source of improving Agricultural Cooperative Society’s revenues.

KEY WORDS: Strategic Planning, SWOT, Agricultural Cooperatives, Sharkia Governorate