هل يمكن تعزيز المنظومات الفلاحية عن طريق العمل التعاوني؟ الشركات التعاونية للخدمات الفلاحية كآلية لتنظيم سلاسل القيمة وتعزيز قدرة المنظومات الفلاحية على الصمود

بقلم نزار العلوي. خبير في السياسات الفلاحيّة ـ تواجه المنظومات الفلاحية في تونس جملة من التحديات الهيكلية، الاقتصادية والمناخية التي تؤثر سلبا في قدرتها على تحقيق التنمية المستدامة وضمان استقرار مختلف حلقات نشاطها، فرغم توفر البلاد على نسيج من المؤسسات الناشطة في المجال الفلاحي يتميز نسبيا بمستوى عالي من التنظيم والخبرة والنجاعة في عدد من سلاسل القيمة الفلاحية، على غرار سلاسل القيمة المتصلة بقطاعات الحبوب وزيت الزيتون والتمور، فإن أغلب هذه المنظومات لا تزال **تعاني من الهشاشة ومحدودية قدرتها على الصمود** والتأقلم مع الصدمات الاقتصادية والمناخية.

وفي هذا الإطار، تبرز أهمية إحكام تنظيم العلاقات بين مختلف حلقات المنظومة الفلاحية (Maillons)، وتحقيق توزيع أكثر إنصافا للقيمة المضافة بينهم، إلى جانب تعزيز التكامل بين مراحل الإنتاج والتحويل والتسويق، باعتبارها عوامل أساسية لتحسين أداء المنظومات الفلاحية والرفع من نجاعتها واستدامتها.

ومن هذا المنطلق، يبرز المنوال التعاوني وخاصة من خلال الشركات التعاونية للخدمات الفلاحية (SMSA)، باعتباره آلية اقتصادية وتنظيمية قادرة على تجميع المنتجين وتوحيد مصالحهم وتعزيز قدرتهم التفاوضية، فضلا عن تمكينهم من الاندماج بصورة أفضل في سلاسل القيمة الفلاحية.

<u>فإلى أي مدى يمكن لهذا النمط من التنظم المهني أن يساهم في تعزيز المنظومات الفلاحية التونسية وجعلها أكثر استقرارا وصمودا؟</u>

I. تنظيم سلاسل القيمة مدخل أساسي لتعزيز المنظومات الفلاحية

لا يمكن فهم واقع المنظومات الفلاحية دون التطرق إلى مفهوم سلسلة القيمة الفلاحية (Chaîne de valeur agricole)، باعتبارها مجموع المراحل والأنشطة التي يمر بها المنتوج منذ إنتاجه إلى غاية وصوله إلى المستهلك النهائي.

وتتكون هذه السلسلة أساسا من عدة حلقات مترابطة، تشمل الإنتاج الأولي، التحويل الأولي والصناعي، التسويق والتوزيع، وصولا إلى الاستهلاك. كما تقوم على مجموعة من التدفقات المتبادلة بين مختلف المتدخلين، وهي التدفق المادي المتعلق بالسلع والخدمات، التدفق المالي المرتبط بالقيمة

المضافة، فضلا عن تدفق المعلومات المتعلقة بالأسعار والكميات وغيرها من المعطيات الضرورية لاتخاذ القرار.

ويكتسي **التكامل الرأسي** (Intégration verticale) أهمية خاصة في هذا المجال، ويقصد به تحكم فاعل واحد أو مجموعة من الفاعلين في عدة حلقات من سلسلة القيمة، بما يسمح بتحسين التنسيق بين مختلف مراحل النشاط الاقتصادي.

ويمكن لهذا التكامل أن يحقق جملة من الأهداف، سواء على مستوى المؤسسة الاقتصادية أو على مستوى الاقتصاد الوطني.

فعلى مستوى المؤسسة، يساهم في تحسين التحكم في الجودة، تقليص التكاليف من خلال تنظيم قنوات التوزيع وتطويرها، ضمان التزود بالمواد الأولية، خاصة بالنسبة إلى أنشطة التحويل الصناعي، فضلا عن تحسين إمكانية تتبع مصدر المنتجات.

أما على المستوى الوطني، فيمكن أن يساهم في التحكم في التكاليف بمختلف مراحل سلسلة القيمة، الحَد من تعدّد الوسطاء، بما يساهم في تحسين مداخيل الفاعلين الأساسيين، تحقيق تنسيق أفضل بين العرض والطلب بالإضافة لتعزيز القدرة التفاوضية للمتدخلين، وبالتالي تحسين القدرة التنافسية للمنتجات الفلاحية.

لكن، رغم ما يزخر به النسيج الاقتصادي التونسي من مؤسسات وهياكل تمكنت من تحقيق مستويات متقدمة نسبيا من التكامل الرأسي، فإن واقع العديد من المنظومات الفلاحية لا يزال يعكس جملة من الاختلالات الهيكلية، لعل أبرزها **التفاوت في توزيع القيمة المضافة بين مختلف حلقات سلسلة القيمة**، وضعف نصيب المنتج الأولي (الفلاح) من العائدات مقارنة بمساهمته في العملية الإنتاجية، فضلا عن عدم استقرار العلاقات الاقتصادية بين مختلف المتدخلين.

حيث أدّت هذه الاختلالات إلى إضعاف موقع المنتج الفلاحي وحدّت من قدرته على مواجهة تقلبات السوق والظروف المناخية والاقتصادية، وهو ما يجعل البحث عن صيغ تنظيمية جديدة قائمة على تجميع المنتجين وتعزيز العمل المشترك، ضرورة تفرضها متطلبات تطوير القطاع.

II. الشركات التعاونية للخدمات الفلاحية: نموذج اقتصادي قائم على التضامن والمنفعة المشتركة

يُعدّ العمل التعاوني من بين الآليات الممكن اعتمادها لمعالجة الاختلالات المسجّلة على مستوى سلاسل القيمة والحدّ من آثارها، باعتباره يقوم على تجميع المنتجين ضمن إطار اقتصادي منظم، يهدف بالأساس إلى الاستجابة لاحتياجاتهم المشتركة وتحسين ظروف نشاطهم.

وفي هذا الإطار، تبرز الشركات التعاونية للخدمات الفلاحية باعتبارها مؤسسات اقتصادية ذات خصوصية تختلف في فلسفتها وأهدافها عن الشركات التجارية التقليدية.

ففي حين تسعى الشركة التجارية التقليدية (خفية الاسم، ذات مسؤولية محدودة،...) الى تعظيم أرباحها (Maximisation du profit)، تهدف الشركة التعاونية بالأساس لتلبية احتياجات منخرطيها وتحسين ظروف نشاطهم الاقتصادي (مستغلة فلاحية ، نشاط صيد بحري، تربية الاحياء المائية أو خدمات فلاحية)

ولا يقتصر الاختلاف بين الصيغتين على الهدف الاقتصادي فحسب، بل يشمل كذلك طبيعة رأس المال والحوكمة وكيفية تبويب وتوزيع الأرباح (الفواضل).

فالشركة التجارية تقوم على منطق رأسمالي، حيث ترتبط السلطة في اتخاذ القرار بعدد الأسهم المملوكة، كما يتم توزيع الأرباح على أساس المساهمة في رأس المال. أمّا الشركة التعاونية فتقوم على مبدأ المساواة بين المنخرطين، إذ يتمتع كل منخرط بصوت واحد مهما كان عدد الأسهم المكتتبة، ويكون توزيع الترجيعات (Ristournes) مرتبطا بمستوى التعامل مع الشركة ومدى الانتفاع بخدماتها، وليس بمجرد حجم المساهمة في رأس المال.

ويعكس هذا الاختلاف جوهر النموذج التعاوني، الذي يجعل من النشاط الفلاحي للمنخرطين أساسا لاستدامة الشركة، ويربط نجاح المؤسسة بتحسن أداء المستغلات الفلاحية وانعكاس ذلك إيجابيا على أصحابها.

كما يستند هذا النموذج إلى مجموعة من المبادئ التعاضدية التي صاغها التحالف التعاوني الدولي(Alliance Coopérative Internationale – ICA) ، والتي تتمثل أساسا في:

1. العضوية الطوعية والمفتوحة، بما يضمن إمكانية الانخراط لكل من تتوفر فيه شروط الانتفاع بخدمات التعاونية والاستعداد لتحمل مسؤوليات العضوية.
2. الرقابة الديمقراطية للأعضاء، من خلال مشاركتهم الفعلية في وضع السياسات واتخاذ القرارات، على أساس مبدأ صوت واحد لكل عضو.
3. المشاركة الاقتصادية للأعضاء، عبر المساهمة المنصفة في رأس المال وتخصيص الفوائض لتنمية التعاونية أو دعم منخرطيها.
4. الاستقلالية، باعتبار التعاونيات مؤسسات مستقلة يتحكم أعضاؤها في تسييرها.
5. التعليم والتدريب، بهدف تطوير قدرات المنخرطين وممثليهم المنتخبين والمسيرين والأعوان.
6. التعاون بين التعاونيات، بما يعزز التكامل والعمل المشترك بين الهياكل التعاونية.
7. الاهتمام بالمجتمع والمحيط المحلي، من خلال المساهمة في التنمية الجماعية.

وعليه، فإن العمل التعاوني لا يمثل مجرد صيغة قانونية أو هيكل تنظيمي، بل هو خيار اقتصادي واجتماعي يقوم على التضامن، الديمقراطية، الإنصاف والتنمية الجماعية.

III. كيف تساهم الشركات التعاونية في تعزيز سلاسل القيمة الفلاحية؟

إن إندماج شركة تعاونية للخدمات الفلاحية ضمن سلسلة قيمة معينة من شأنه أن يعزز التكامل بين مختلف حلقاتها، ويساهم في إعادة تنظيم العلاقات الاقتصادية بين المنتجين وبقية المتدخلين.

فمن خلال تجميع الإنتاج وتنظيم الخدمات وتطوير الأنشطة المرتبطة بالتحويل والتسويق، يمكن للشركة التعاونية أن تضطلع بدور محوري في تحسين موقع المنتجين داخل سلسلة القيمة، والحد من تبعيتهم للوسطاء، وتعزيز قدراتهم على التفاوض بشأن أسعار منتجاتهم وشروط تسويقها.

وتتمثل أبرز المزايا المنتظرة من هذا الإندماج في:

1. ضمان سعر أكثر انصافا للمنتجين

يسمح العمل التعاوني بتجميع المنتجات وتنسيق عمليات تسويقها، بما يعزز القدرة التفاوضية للمنخرطين ويساهم في تحسين شروط بيع منتجاتهم والحصول على مقابل أكثر عدلا لمجهودهم الإنتاجي.

2. تحسين مداخيل المنخرطين

تمثل الترجيعات التعاونية (Ristournes) إحدى الآليات التي تميز هذا النموذج، حيث يمكن إعادة توزيع جزء من النتائج المالية لفائدة المنخرطين على أساس تعاملهم مع الشركة وانتفاعهم بخدماتها، وهو ما يعزز العلاقة بين أداء التعاونية ومصلحة المنتجين.

3. تعزيز التكامل الراسي وتنويع الانشطة

يمكن للشركات التعاونية أن تتجاوز دورها التقليدي في توفير الخدمات الفلاحية (ميكنة فلاحية وأسمدة، تجميع حليب وبيع اعلاف...)، لتساهم تدريجيا في تطوير أنشطة التحويل والتخزين والتغليف والتسويق ما من شانه أن يسمح بالاحتفاظ بجزء أكبر من القيمة المضافة داخل منظومة المنتجين، عوض اقتصار دورهم على مرحلة الإنتاج الأولي.

4. توسيع قاعدة المنتجين المنخرطين

تمثل الشركات التعاونية إطارا ملائما لاستيعاب عدد أكبر من المنتجين وضمهم إلى هيكل اقتصادي مشترك، بما يعزز تنظيم القطاع ويوسع قاعدة المستفيدين من الخدمات التعاونية.

وبذلك، لا تقتصر مساهمة الشركة التعاونية على تحسين أداء المنخرطين المباشرين، بل يمكن أن تمتد إلى إحداث تأثير إيجابي على كامل سلسلة القيمة، من خلال المساهمة في توزيع أكثر إنصافا للقيمة المضافة وتحقيق قدر أكبر من الاستقرار والصمود.

IV. التجربة المقارنة في قطاع زيت الزيتون: المثال الاسباني نموذج للعمل التعاوني الناجح

يقدم قطاع زيت الزيتون مثالا واضحا على أهمية التنظيم التعاوني في تطوير سلاسل القيمة الفلاحية.

استنادا إلى المعطيات المتعلقة بموسم 2025/2024، والتي سبق تحليلها في وثيقة منشورة على موقع AgroHealth في جوان 2026، تتميز سلسلة قيمة زيت الزيتون في تونس بهيمنة نموذج يرتكز أساسا على إنتاج الزيتون ونقله وتحويله، ثم تسويقه عبر **شركات تجارية خاصة تتولى عمليات التصدير**.

وتشير الوثيقة إلى أن **84.9 %** من الصادرات التونسية من زيت الزيتون تتم في شكل سائب، وهو ما يجعل حوالي **67 %** من الإنتاج الوطني من زيت الزيتون موجها نحو التصدير بهذه الصيغة.

ويعكس هذا الوضع محدودية اندماج جزء هام من الإنتاج الوطني في المراحل اللاحقة من سلسلة القيمة، وخاصة التخزين والتعليب والتغليف، وهي مراحل يمكن أن تساهم في خلق قيمة مضافة إضافية وتعزيز تموقع المنتوج في الأسواق العالمية.

وفي المقابل، تقدم التجربة الإسبانية نموذجا مختلفا، حيث تضطلع التعاضديات بدور رئيسي في تنظيم الإنتاج والتكامل بين مختلف مراحل سلسلة القيمة، بما يشمل التحويل والتخزين، التعليب، التوضيب، التغليف والتسويق الوطني والدولي.

وتشير الأرقام الواردة بموقع وزارة الفلاحة الاسباني أن نسبة الإنتاج الإسباني من زيت الزيتون المنجز على مستوى التعاضديات بلغت 64.69 % خلال موسم 2021-2022 من الإنتاج الوطني، 59.04% خلال موسم 2022-2023، 58.85 % خلال موسم 2023-2024، ثم **63.57 %** خلال موسم 2024-2025.

وتعدّ التعاضدية الإسبانية **DCOOP** مثالا بارزا على نجاح العمل التعاوني في تنظيم سلاسل القيمة، باعتبارها تعاونية مركزية تضمّ 150 تعاونية محلية وأكثر من 75 ألف منخرط وقد سجّلت أنشطتها في قطاع زيت الزيتون خلال سنة 2024 رقم معاملات بلغ نحو 1.104 مليار أورو، بما يمثل 71.03 % من إجمالي رقم معاملاتها، فيما بلغ معدل إنتاجها السنوي من زيت الزيتون حوالي **220 ألف طن** (في حدود الإنتاج الوطني للبلاد التونسية لموسم 2022/2021).

وتبرز هذه التجربة أهمية التنظيم التعاوني على نطاق واسع، من خلال ربط التعاونيات المحلية بهيكل مركزي قادر على تجميع الإنتاج وتطوير الأنشطة الاقتصادية وتعزيز الحضور في الأسواق.

ولا يعني ذلك بالضرورة استنساخ التجربة الإسبانية، وإنما الاستفادة من مقوماتها التنظيمية والاقتصادية، وخاصة أهمية الانتقال من مجرد تجميع الإنتاج إلى تحقيق التكامل بين مختلف حلقات سلسلة القيمة.

٧. خاتمة

يتضح من خلال ما سبق أن العمل التعاوني يمكن أن يشكّل رافعة حقيقية لتعزيز المنظومات الفلاحية في تونس، شريطة ألا يقتصر على إحداث هياكل مهنية ذات وجود قانوني فحسب، بل أن يتجه نحو بناء مؤسسات اقتصادية فاعلة، قادرة على تنظيم المنتجين وإدماجهم في مختلف حلقات سلسلة القيمة.

فالشركات التعاونية للخدمات الفلاحية تتيح إمكانية الانتقال من منطق الإنتاج الفردي المجزأ إلى منطق العمل الجماعي المنظم، بما يساعد على تحسين القدرة التفاوضية للمنتجين، ضمان أسعار أكثر إنصافا وتحسين المداخيل من خلال الترجيعات، فضلا عن تطوير أنشطة التحويل والتخزين والتسويق.

كما أن نجاح هذا التوجّه يظل رهينا بتوفير مقومات الاستدامة المالية **والحوكمة الناجعة**، وتطوير التكامل بين الشركات التعاونية الأساسية والمركزية، فضلا عن ترسيخ ثقافة التعاون والمشاركة الفعلية والمسؤولية الجماعية لدى المنخرطين.

وعليه، فإن الرهان الأساسي لا يتمثل فقط في إحداث مزيد من الشركات التعاونية، بل في إرساء تنظم مهني متكامل قادر على تحقيق توزيع أكثر عدلا للقيمة المضافة على طول سلاسل القيمة، وضمان استقرار العلاقات بين مختلف المتدخلين، وتعزيز قدرة المنظومات الفلاحية على مواجهة الصدمات الاقتصادية والمناخية.

ومن هذا المنطلق، يمكن اعتبار العمل التعاوني خيارا استراتيجيا للنهوض بالقطاع الفلاحي التونسي، ليس فقط باعتباره آلية لتجميع المنتجين، وإنما باعتباره أداة لإعادة تنظيم الاقتصاد الفلاحي على أسس التضامن والإنصاف والنجاعة والاستدامة.

بقلم نزار العلوي
خبير في السياسات الفلاحية