

## تشخيص واقع زراعة النخيل باستخدام تحليل SWOT دراسة تحليلية في مديرية زراعة محافظة البصرة

أ.م.د. شذى أحمد علوان                      الباحث: مؤيد غازي فرحان

كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال

جامعة البصرة

### المستخلص

هدف البحث إلى تشخيص واقع مديرية زراعة البصرة و الوقوف على الأسباب التي أدت إلى انخفاض أعداد أشجار النخيل في محافظة البصرة، فقد اعتمد البحث المنهج التحليلي في تحليل البيانات المجمعة عن طريق أحد أدوات البحث العلمي المهمة وهي قائمة الفحص التي صممت على وفق مقاييس محكمة، إذ جرى البحث على مديرية زراعة البصرة و الشعب الزراعية التابعة لها إدارياً، على مجتمع البحث البالغ ( ٣٠ ) مديراً و مسؤولاً من أصحاب الصلة في موضوع البحث، و تكونت قائمة الفحص من (٦٣) فقرة موزعة على البيئة الداخلية و العوامل الخارجية للبيئة و كالاتي ( الموارد المالية، ثقافة المنظمة، نظم المعلومات، الموارد المادية، الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية ) و ( العوامل الاجتماعية، و العوامل البيئية، و العوامل السياسية، و العوامل القانونية، و العوامل الاقتصادية )

وقد توصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج، من أهمها قصور القوانين و التشريعات في

معالجة مشكلة زراعة النخيل فضلاً عن عدم كفاية الموارد المادية لسد الحاجة.

**An Investigation on the reality of palm Trees by using SWOT :  
Analytical study of Basra Agriculture Directorate**

Assist . prof . Dr . Shta Ahmed Alwan      Mr. Muayad Ghazi Farhan

College of Mauagement and Economics Depantment of Business

University of Basrah

**Abstract**

The research aimed to diagnosis the actuality of Basra Agriculture Directorate and to identify the reasons that led to a decline in the number of palm trees in the province of Basra. The research was based on an analytical method in analyzing the collected data by means of one of the important scientific research tools which is the inspection list which was designed according to the accurate standards. The research was conducted in Basrah Agriculture Directorate and its agricultural divisions. A 30 managers and Administrators were studied as a research community. The checklist consisted of (63) items distributed among the internal resources and external factors of the environment as the following: (Financial Resources, Organization Culture, Information Systems, Materials Resources, Organizational Structure and Human Resources) in addition to (Social factors, Environmental Factors, Political Factors, laws Factors and Economical Factors).

The researchers has reached a number of results, the most important can be listed as Lack of laws and legislation& Inadequate material resources

## الجانب الأول: الإطار النظري

### اولاً:- مفهوم البيئة وأنواعها

يحدد كل من (Mintzberg & James, 1996: 23) مفهوم البيئة على أنها جميع العوامل المحيطة بالمنظمة التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في عمليات اتخاذ القرار. فالتعريفات الأولى للبيئة تشير إلى أنها جميع ما يحيط بالمنظمة فيقع خارجها ولا يكون جزءاً منها في حين أن المنظور العام لمفهوم البيئة يعطي انطباعاً بشمول المكونات والأبعاد الداخلية للمنظمة فضلاً عن المكونات والأبعاد الخارجية التي تحيط بها وهكذا فإن البيئة تشمل مجموعة العوامل والأبعاد والمكونات التي تؤثر في الممارسات الإدارية والتنظيمية والاستراتيجية وتتطلب من الإدارة فهماً لطبيعة هذه البيئة وتفاعلاتها وطبيعة العلاقة بينها بحيث تستطيع إيجاد أفضل صيغ التعامل معها وتعطي للمنظمة قدرات متجددة باستمرار وإمكانية الحصول على أفضل النتائج المرغوبة من جراء هذا الفهم (مساعدة، ٢٠١٣: ١٥٠).

### ١- البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة

تمثل إجمالي القوى والكيانات والعوامل التي تحيط بالمنظمة ذات التأثير الحالي والمحتمل عليها (السنهوري، ٢٠١٣ : ١١٤). أما (Daft, 2001:302) فيعرفها بأنها مجمل العناصر والمكونات التي تقع خارج حدود المنظمة ولها تأثير شمولي أو جزئي في المنظمة وعادة ما تقع هذه المكونات والعناصر خارج إطار سيطرة الإدارة في الأمد القصير. إذ إن سرعة التغيير وكثرة هذه المكونات والعناصر في البيئة الخارجية أفرزت عدم تأكد بيئي عال أمام منظمات الأعمال، تتطلب منها تطوير منهجيات ملائمة ومناسبة للتعامل مع البيئة ويحدد (السالم، ٢٠٠٩: ٨٧)

### أ- البيئة الخارجية العامة غير المباشرة

هي عبارة عن القوى التي تؤثر في المنظمات كافة وتقع خارج حدود المنظمة وخارج نطاق رقابة الإدارة وتتم في إطارها ممارسة الأعمال الإدارية وهي تشمل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية والتكنولوجية كافة (السنهوري، مصدر سابق : ١١٥). وتتحدد مكونات البيئة الخارجية العامة بالآتي:-

■ عوامل البيئة الاقتصادية:- تعد العوامل الاقتصادية أحد العوامل البيئية الكلية المهمة المؤثرة في المنظمات وتتمثل بمعدل الفائدة، والنمو الاقتصادي، والميزان التجاري، ومعدلات التضخم، والسياسات المالية والنقدية للدولة الخاصة بالضرائب على الدخل، والضرائب على الأرباح

التجارية والصناعية والكمركية، ومصادر الطاقة، ومعدل الدخل القومي، ومتوسط دخل الفرد، ونظم الاستثمار، وأسعار المواد الأولية، لقد أعطت إدارات منظمات الأعمال أهمية كبيرة لهذه المتغيرات ومتابعة تطورها ومع ذلك فأن حالات الإخفاق في التنبؤ وفهم هذه المتغيرات كثيرة ومتعددة ويتأتى هذا من خلال كون هذه المتغيرات لا تعمل بمفردها بل تتبادل التأثير مع المتغيرات البيئية الأخرى.

■ **عوامل البيئة الاجتماعية:**-تضم البيئة الاجتماعية العديد من التغيرات التي ترتبط بالقيم الاجتماعية السائدة والأعراف والتقاليد والأطر الأخلاقية للمجتمع والأفراد وهذه تؤثر بأشكال مختلفة في المنظمة سواء أكان من حيث قدرتها على فهم الأسواق والزبائن أم من حيث الموارد البشرية التي تحصل عليها المنظمة من محيطها الخارجي، إن نمط التغيرات في الحياة العامة يمثل إشكالية كبيرة أمام المنظمات في فهم أنشطة الاستهلاك وما يرتبط بذلك من نفقات لإدامة حياة الأفراد والمجتمع على وفق الاعتبارات الاجتماعية والسكانية والديموغرافية.

■ **عوامل البيئة الثقافية:**-للمتغيرات الثقافية تأثير مهم في منظمات الأعمال فنظام التعليم والخبرات المتراكمة والقيم والسلوك الفردي والجماعي وطبيعة المجتمعات واستعدادها للتغيير والنظرة الفردية والجماعية للماضي والحاضر والمستقبل كلها تؤثر في منظمات الأعمال وتطورها المستقبلي.

■ **عوامل البيئة التكنولوجية:**- تعد التغيرات العلمية والتطورات السريعة المتلاحقة للتكنولوجيا ذات تأثير واضح في المنظمة لذلك أصبح من الضروري على الإدارات العليا في منظمات الأعمال متابعة التغيرات والتطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية، التي ترتبط بأعمال المنظمة، فالرغبات الجديدة من المستهلكين وتزايد المنافسة وظهور تقنيات فنية جديدة ودخول منافسين جدد في الأسواق تدعو الإدارة العليا أما الى تقديم منتجات حديثة وجديدة لتأكيد الميزة التنافسية للمنظمة في السوق بالرغم من التكاليف الباهظة المرتبطة بها التي قد تعرضها للمخاطرة بسبب فشل بعض المنتجات الجديدة أو الإبقاء والاستمرار على تقديم المنتجات الحالية التي قد تعرض المنظمة للفشل وبالتالي تؤدي الى تنحيمها عن السوق.

■ **عوامل البيئة الديموغرافية:**- وهي مجموعة العوامل الخاصة بطبيعة السكان الذين يشكلون مستهلكي منتجات المؤسسة من حيث تأثير الفئات العمرية وهجرة السكان من منطقة جغرافية إلى أخرى والمزاج العام من حيث تفضيلهم لمنتج معين على آخر وأثر ذلك في السياسة الإنتاجية

للمؤسسة مما يجعلها تفرض على الإدارة العليا للمنظمة اختيار استراتيجية تتلاءم وتلك البيئة الديموغرافية المحيطة بالمنظمة.

■ عوامل البيئة السياسية والقانونية:- القوى السياسية تعني تأثير الجو السياسي العام كعلاقة الدولة التي تعمل فيها المؤسسة مع الدول الأخرى التي تشكل سوقاً قائماً أو متوقفاً لمنتجاتها، أما القوى القانونية فتعني تأثير التشريعات القانونية في أعمال المؤسسة من حيث دفع قوانين قد تعوق أو تعرقل عمل المؤسسة أو تضع قيوداً على نشاطها أو تلك التي تساعد المؤسسة كالعناية بنمو القطاع الخاص وتخصيص بعض الخدمات التي تقدمها الدولة.

#### ب- البيئة الخارجية الخاصة المباشرة (بيئة المهمة)

وتتضمن مجموعة العوامل أو القوى المؤثرة في المنظمة بشكل مباشر ويمكن للمنظمة

نسبياً التأثير فيها (السالم: مصدر سابق ٩١) ويوضح (مساعدة: ٢٠١٣: مصدر سابق ١٦٤-١٦٦) مكونات البيئة الخارجية الخاصة بالآتي

■ الزبائن:- ويمثلون شريحة أو شرائح المستهلكين الذين يتعاملون مع المنظمة أو الذين تأمل المنظمة في كسبهم مستقبلاً" للتعامل معها .

■ الموردون:- مصادر توريد الموارد الخام، العدد، الآلات والأدوات اللازمة لعمليات وأنشطة المنظمة.

■ الوسطاء:- الحلقات التوزيعية الواقعة فيما بين المنظمة ومستهلكيها سواء أكانوا وكالات أم تجار جملة أم تجار تجزئة فلا بد للمنظمة من دراسة قدراتهم وخصائصهم فيما يتعلق بآماكن تواجدهم وشروط التعامل معهم من حيث الأسعار والعلامات التجارية وشروط التسليم فضلاً عن دراسة المنظمة لقدرتها على اتباع منهج التوزيع المباشر من خلال إنشاء منافذ خاصة بها بما يتطلب تحليل إمكاناتها في هذا المجال ومكان وزمان وشروط كل منفذ منها وتحليل التكاليف والعوائد الخاصة بكل منها، وأخيراً دراسة القدرات البشرية والفنية الواجب توافرها في هذه المنافذ.

■ الممولون:- ويمثلون بصفة رئيسة المساهمون (مالكو الأسهم) بجانب دراسة مصادر التمويل الأخرى التي يمكن الاعتماد عليها ومعرفة مصادر الائتمان المختلفة وشروط كل منها فيما يتعلق بفوائد وأجال التمويل الممكن تقديمه.

- مقدمو التسهيلات والتمسيرات والخدمات المختلفة:- الجهات والأطراف كافة التي تربطها بالمنظمة علاقات ومعاملات تتمثل في تقديم بعض الخدمات والاستشارات.
- الحكومة:- السلطة الرسمية في الدولة بما تفرضه من قوانين وتشريعات خاصة بمجال عمل ونشاط المنظمة مما يستلزم دراسة وتحليل ما تفرضه من تشريعات خاصة بمجال المعاملات في المنتجات ونوعياتها وخصائصها والأسعار التي قد تفرضها والضرائب والتأمينات التي تتعلق بنشاط المنظمة فضلاً عن دراسة التسهيلات والإعفاءات التي تقدمها الحكومة بصفة خاصة في مجال عمل المنظمة.
- المنافسون:- ويمثل المنافسون المنظمات الأخرى التي تقدم منتجات المنظمة نفسها أو بدائلها للسوق ولهذا ينبغي دراسة موقفهم السوقي وقدراتهم ومراكزهم من خلال معرفة الحصة السوقية لكل منهم والمميزات الخاصة بهم وكل ما من شأنه أن يفيد المنظمة في تحديد موقفها من هؤلاء المنافسين ومن ثمَّ يساعد في بناء استراتيجيتها.

#### ٢- البيئة الداخلية للمنظمة

عبارة عن العوامل التي تمثل القدرات والإمكانات المتاحة للمنظمة كافة سواء أكانت مادية كالأموال والآلات والمباني وغيرها أم بشرية (إدارية وتنظيمية وتنفيذية) وذلك من حيث مدى كفاءة البناء التنظيمي ومدى توافر الكفاءات الإدارية المطلوبة بالكم والنوع المناسب ومدى توافر الأفراد العاملين المزودين بالمهارات والقدرات الفنية إلى جانب العوامل المعنوية التي توضح مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل ومدى حرصهم على منظمهم (النعمة : ٢٠١٢: ٦٣ ) وبالإمكان تقسيم الموارد والإمكانات الداخلية إلى ثلاث مجموعات هي:- (السنهوري مصدر سابق: ٢٠١٣: ١٤٦-١٤٧)

- أ- المجموعة الأولى الموارد الملموسة:- وتشمل موارد المنظمة المالية والمادية والبشرية والتنظيمية والتكنولوجية التي تستخدم في خلق القيمة للمنظمة وتحقيق المزايا التنافسية المستمرة.
  - ب- المجموعة الثانية الموارد غير الملموسة:- قدرات المنظمة من خبرات ومهارات .
  - ت- المجموعة الثالثة الطاقات التنظيمية :-الطاقات الكامنة بالمنظمة التي تساعد على القيام بوظائفها المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.
- أما (حسن : ٢٠١٣: ٤٠-٤١) فيحدد مكونات البيئة الداخلية بالآتي:-

أ-الهيكل التنظيمي:- هو الإطار الذي تتحدد بموجبه المهمات ومسؤوليات الوظائف والصلاحيات الممنوحة والاتصالات داخل المنظمة (Daft: 2013: P.91) فالهيكل التنظيمي هو محصلة تفاعل عوامل ومتغيرات عديدة ومعقدة ويستطيع أي مدير أن يختار الهيكل التنظيمي المناسب من بين بدائل كثيرة ومتنوعة علماً أنه ليس هنالك هيكل مثالي صالح للتطبيق لأية منظمة لأنه يعتمد على أهداف المنظمة وطبيعة عملها وظروفها البيئية (مساعدة: ٢٠١٣ : ١٨٥-١٨٦).

ب-الثقافة التنظيمية:- هي القيم السائدة التي تعتنقها المنظمة أو هي الفلسفة التي ترشد سياسة المنظمات نحو العاملين والزبائن أي أنها الافتراضات والمتغيرات الأساسية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة (النعمة: ٢٠١٢: ٦٥) ويذكر (Burnett:1984) إن الثقافة التنظيمية مكونٌ أساسيٌّ في البيئة الداخلية للمنظمة وأن إشكالية وضعها بالتحليل والدراسة نابعٌ من كونها مفردات كثيرة غير ملموسة تتشكل منها هذه الثقافة التنظيمية والتي تمثل الإطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمده المنظمة في تعاملها مع مختلف الأطراف ( الغالبي وادريس : ٢٠٠٧ : ٢٩٥).

ت-الموارد:- هي كل الموجودات والإمكانات والعمليات التنظيمية والمهارات والخصائص التنظيمية والمعلومات والمعرفة (السالم: ٢٠٠٩: ١١٤) وتشمل الموارد المالية، والموارد الطبيعية، والموارد البشرية، والقدرات التكنولوجية. وهذه الموارد لا بد من توفرها كي تسهم في تنشيط طاقات المنظمة وتفعيلها وإمكانات نجاحها واستمرار بقائها في السوق وإنجاز أنشطتها المختلفة فهي روح المنظمة وسرديناميكتها وحيويتها بل إنها الغذاء الفاعل لاستمراريتها(مساعدة: ٢٠١٣: ١٩٦).

ثانياً:- ماهية التحليل البيئي SWOT

#### ١- مفهوم التحليل البيئي SWOT

امتلك تحليل SWOT تاريخاً طويلاً كأداة للتحليل الاستراتيجي، لا أحد يعرف بالضبط من الذي اخترعه لأول مرة، إذ إن لديه ميزات في الكتب الدراسية منذ عام ١٩٧٢ على الأقل، ويمكن الآن أن تكون موجودة في كتب التسويق وتخصصات الأعمال الأخرى، ويقول المدافعون عن هذا التحليل إنه يمكن استخدامه لقياس درجة (تناسب) أو تطابق استراتيجيات المنظمة وبيئتها، واقتراح السبل التي يمكن للمنظمة أن تستفيد من نقاط القوة والفرص وتحمي نفسها من نقاط الضعف والتهديدات (Adams, 2005: 7). وقد أشار (Madsen, 2016: 1) إلى أهمية تحليل SWOT كأداة تمتد على مدى عقود عدة وتتمتع بشعبية كبيرة في مجتمع الأعمال، إذ تبين أن تحليل SWOT هو إطار لتقويم موارد الشركة وقدراتها (نقاط القوة والضعف) ووضع البيئة

الخارجية (الفرص والتهديدات)، و عده أحد أدوات الاستراتيجية الأكثر استخداما بين المديرين، وقد أدرج عدداً من الدراسات حول تحليل SWOT منها: ( Abdi, Azadegan-Mehr, & Ghazinoory, 2011; Frost, 2003; Gunn & Williams, 2007; Helms & Nixon, 2010; Knott, Panagiotou, 2008; Panagiotou, 2003; Stenfors, Tanner, & Haapalinna, 2004). كما وعلق Panagiotou (2003: 8) على أن تحليل SWOT " قد يستخدم أكثر من تقنيات الإدارة الأخرى في عملية صنع القرار"، وفي دليل أكسفورد الخاص بالاستراتيجية، يلاحظ أن " أفضل مثال على الإطار التنظيمي هو تحليل SWOT ، (McKiernan, & Faulkner, 2006, 43) ، وعلاوة على ذلك إن تحليل SWOT مدرج في الدليل ( *The Economist's guide* ) لأفكار الإدارة والمعلمين إذ يشار إلى أن SWOT هو كاشف ( منير) ومفيد لمساعدة مخططي الشركات على التفكير في الاستراتيجية ( Hindle, 2008: 181).

وأشار كلٌّ من (Yuksel and Dagdeviren, 2007:3365) إلى أن تحليل SWOT يساعد في الفهم السليم للعناصر و المكونات و ممارسات المؤسسات من أجل تحديد البدائل الاستراتيجية المناسبة التي يتم اختيارها في ضوء مواطن القوة والضعف والتهديدات، كما يهدف إلى تعظيم نقاط القوة والفرص، والتقليل من التهديدات الخارجية، وتحويل نقاط الضعف إلى نقاط قوة والاستفادة من الفرص جنباً إلى جنب مع التقليل من كل من الضعف و التهديد الداخلي والخارجي. ويصف ( Terrados, 2007: 379 ) التحليل الاستراتيجي SWOT بأنه أداة فاعلة لتحديد المشكلات ووضع خطوط للإجراءات المقبلة.

تحليل SWOT :- هو الأداة الأكثر شهرة للمراجعة وتحليل الوضع الاستراتيجي العام للأعمال وبيئتها. هدفها الرئيس هو تحديد الاستراتيجيات التي من شأنها خلق نموذج عمل محدد و مواءمة أفضل موارد المنظمة وقدراتها لمتطلبات البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وعبارة أخرى، هو الأساس لتقويم الإمكانيات الداخلية والقيود والفرص المحتملة والتهديدات المحتملة من البيئة الخارجية، فهو ينظر إلى جميع العوامل الإيجابية والسلبية داخل المنظمة وخارجها التي تؤثر النجاح. فتعد دراسة متسقة للبيئة التي تعمل فيها المنظمة تساعد في التنبؤ بالاتجاهات المتغيرة وتساعد أيضا في عملية صنع القرار في المنظمة. ( Strelnikov,2008:375 )

## ٢- أهمية التحليل البيئي SWOT

بالإمكان تحديد أهمية التحليل البيئي بالآتي:- (النعمة: ٢٠١٢ : ٥٠)

أ-تحديد الفرص المتاحة أمام المنظمة وبالنظر إلى إمكانيات وخبرات موارد المنظمة تتم المفاضلة بين الفرص التي يمكن استغلالها والفرص التي يمكن استبعادها.  
ب-يساعد على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.  
ت-تحديد ما يسمى بالقدرة المتميزة للمنظمة التي تعرف على أنها القدرات والموارد التي تمتلكها المنظمة والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات والإمكانيات لإنجاز الهدف.  
ث-يعد ضرورة ملحة نظراً لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء .  
ج-الهدف الرئيس منه هو معرفة أربعة مفاهيم أساسية هي نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية وهذا التحليل يبني على دراسة المنظمة من جوهرها الداخلي والمحيط الذي حولها.

ح-يتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل منها حيث تساعد هذه العوامل على تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها وبيان الموارد المتاحة ونطاق السوق المرتقب وأنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة.

خ-سعي الكثير من المنظمات إلى التأقلم مع عوامل بيئتها المتغيرة وجعلها تؤثر بشكل إيجابي على هذه البيئة ومن ثم القيام بدور فاعل تجاه نمو الاقتصاد الوطني وتطوره .

## ٣-مكونات التحليل البيئي SWOT

يوضح (الخفاجي :٢٠١٠ :١٦٤) مكونات التحليل البيئي بالآتي:-

جوانب القوة:-معطيات المنظمة التي تمكنها قيادة تحقيق المنفعة للزبون أو ميزة تنافسية.  
جوانب الضعف:-تعني أن المهارات والاستعدادات لا تؤهل المنظمة لاختيار استراتيجيات تدعم رسالتها وتنفيذها.  
الفرص:-هي الأحداث أو الظاهرة في بيئة المنظمة التي إذا ما تم اغتنامها ستؤدي إلى أداء اقتصادي طبيعي.

التهديدات:- هي الأحداث أو الظاهر في بيئة المنظمة التي تخلق صعوبة أمام المنظمة لتحقيق مستوى أداء اقتصادي جيد أو على الأقل المحافظة عليه  
وتستخدم المنظمات تحليل SWOT ليكون إطاراً منطقياً يقود إلى مناقشة نظامية بخصوص وضع المنظمة التنافسي والنقطة الأساسية في هذا الموضوع أن هذا التحليل يشمل جميع الجوانب المتعلقة بالمنظمة ويوفر إطاراً ديناميكياً مفيداً للقيام بالتحليل الاستراتيجي من خلال مقارنة نقاط القوة والضعف الداخلية بالفرص والتهديدات الخارجية بهدف تشخيص أحد الأنماط الأربعة المتميزة في مجال الموائمة ما بين أوضاع المنظمة الداخلية وأوضاعها الخارجية(الغالبى وأدرىس: ٢٠٠٩: ٦٨) والشكل ( ١ ) يوضح مصفوفة SWOT

شكل (١) مصفوفة Swot

نقاط الضعف الداخلي W	نقاط القوة الداخلية S	التحليل الداخلي التحليل الخارجي
W/O استراتيجية التدوير التغلب على مواقع الضعف الداخلية من خلال استغلال الفرص الخارجية المتاحة	S/O استراتيجية هجومية استخدام نقاط القوة الداخلية لاستغلال الفرص الخارجية المتاحة	الفرص البيئية المتاحة O
W/T استراتيجية دفاعية تقليل نقاط الضعف الداخلية وتحاشي التهديدات الخارجية	S/T استراتيجية التنوع استخدام نقاط القوة الداخلية لتجنب التهديدات الخارجية أو الحد من أثارها	التهديدات البيئية الخارجية T

المصدر: الغالبى ،د.طاهر محسن منصور & أدرىس ،وائل محمد ، استخدام بطاقة الأهداف الموزونة( BSC ) مع تحليل ( SWOT ) لصياغة الاستراتيجية:دراسة اختبارية في البنك العربي ،مجلة الاقصادي الخليجي ،العدد ٢٠٠٩، ١٧، ص٦٩ .

يتضح من الشكل السابق ما يأتي:- (السنهوري: ٢٠١٣: ١٨٧-١٨٨)

أ-الاستراتيجية الهجومية:-فيها يتم التفاعل بين الفرص ونقاط القوة وينتج عن كل تفاعل آثار إيجابية تعود بالخير على المنظمة وعندما تكون الظروف مواتية خارجياً وداخلياً فعلى المنظمة أن يكون تحركها إيجابياً للغاية من خلال الهجوم التنافسي والنمو في حجم الأعمال وما عليها إلا أن تستغل الموقف إلى أقصى حد بالهجوم وقد يأتي ذلك من خلال التوسع في الإنتاج ودخول أسواق جديدة وشراء منظمات جديدة والاندماج بالمشروعات المشتركة.

ب-استراتيجية التدوير:-وفيها يتم التفاعل بين الفرص ونقاط الضعف والموقف، إذ يشير إلى أن البيئة الخارجية مواتية في شكل فرص وأن البيئة الداخلية غير مواتية في شكل نقاط ضعف والمنظمة يجب أن تعالج ظروفها الداخلية بأن تتحول في ممارستها وان تدور أنظمة العمل من أجل تغيير نفسها لكي تكون قادرة على اقتناص الفرص الخارجية والمنظمة قد تغير أنظمة الرقابة أو نظم المعلومات أو التسويق أو الإنتاج أو الموارد البشرية من خلال استغلال الفرص المتاحة.

ج-استراتيجية التنوع:- يتم بموجها التفاعل بين التهديدات ونقاط القوة ويشير الموقف إلى أن البيئة الخارجية غير مواتية في شكل تهديدات وأن البيئة الداخلية مواتية في شكل نقاط قوة وعلى المنظمة أن تستغل قوتها في تقوية مركزها الخارجي ، ويأتي التنوع في طبيعة المنتجات أو الخدمات أو التكامل الأفقي أو الرأسي بين المنتجات أو الخدمات فمنظمات الزيوت تدخل في تنوع وتكامل في شكل صابون ومنتجات تجميل وأسمدة وأعلاف.

د-استراتيجية الدفاع:- يتم على وفقها التفاعل بين التهديدات ونقاط الضعف ويعد ذلك أسوأ موقف يمكن أن تتعرض له المنظمة فكل من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية في وضع سيء ولا يمكن استخدام أحدها لتحسين الأخرى وعلى المنظمة أن تدافع عن نفسها إلى أن يتم تحسين الموقف وقد يأخذ ذلك شكل الانسحاب من بعض الأسواق أو تقليل العمالة أو تقليل عدد المنتجات أو تقليل الإنتاج وعند تحسن الموقف يمكن للمنظمة أن تدخل خلايا أخرى أفضل من الخلية الرابعة

الجانب الثاني: دراسات سابقة ومنهجية الدراسة

أولاً- عرض الدراسات السابقة

١- دراسات سابقة عربية

الدراسة الاولى

عنوان الدراسة	زراعة النخيل وإنتاج التمور في محافظة البصرة للفترة ١٩٥٠-١٩٨٠
اسم الباحث والسنة	البدران / ١٩٨٨
مجال الدراسة / البلد	البصرة
منهج الدراسة	دراسة حالة
مشكلة الدراسة	يلاحظ أن مكانة بساتين نخيل المحافظة قد تراجعت للمدة ١٩٥٠-١٩٨٠) للتدهور الذي أصاب أعداد نخيلها وإنتاجها من التمور وتدني إنتاجية النخلة الواحدة الذي انعكس في نقص مساهمة تمورها في صادرات القطر.
هدف الدراسة	دراسة مؤشرات واقع النخيل رقمياً والتعرف على المشاكل التي تسببت في الانخفاض ووضع المقترحات والحلول للإسراع في انقاذ مستقبل هذه الثروة من الانهيار
طريقة الدراسة	اعتمد الباحث على استعراض الاحصاءات الرقمية الصادرة عن الجهات الحكومية والمتمثلة بقيم صادرات التمور وأهميتها النسبية للصادرات الكلية ماعدا النفط، القيمة المضافة للتمور في الدخل القومي والدخل الزراعي وأهميتها النسبية بالأسعار الجارية، مجموع نخيل محافظة البصرة وأهميتها النسبية لمجموع نخيل القطر ونسبة التناقص، إنتاج التمور لمختلف الأصناف المهمة في القطر ومحافظة البصرة، معدل إنتاجية النخلة في محافظة البصرة ونسبة انخفاضها عن معدلاتها مقارنة ببقية المحافظات، كميات التمور المصدرة من القطر ومحافظة البصرة والأهمية النسبية لتمور المحافظة لإجمالي صادرات القطر.
الاستنتاجات	إن المشاكل المتسببة في تدهور ثروة النخيل هي الآتية :- ١- قلة الأيدي العاملة الزراعية ٢- عزوف المزارعين عن انجاز العمليات الزراعية لصعوبتها باعتمادها الأساليب البدائية ٣- ارتفاع تكاليف خدمات النخيل ٤- طبيعة تنظيم البساتين بسبب التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ٤- ملوحة المياه والتربة وقلة المياه الواصلة إلى البساتين وصعوبة استخدام المكائن ٥- نظام الملكية وتعدد الأطراف الزراعية فيها

الدراسة الثانية

عنوان الدراسة	اقتصاديات زراعة النخيل وانتاج التمور-اشارة لحالة العراق
اسم الباحث والسنة	مهدي / ٢٠٠٦
مجال الدراسة / البلد	العراق
منهج الدراسة	دراسة حالة
مشكلة الدراسة	إن الاقتصاد العراقي يعتمد في موارده على تصدير النفط الخام مما يجعل هذا الاقتصاد يعاني من التبعية الاقتصادية، ولما كانت زراعة النخيل ونتاج التمور تشكل ثروة قومية للقطر ويمكن أن تكون إحدى المرتكزات الأساسية في تنوع الأنشطة الاقتصادية وهي توفر فرصة مريحة إذا ما وظفت فيها استثمارات تتناسب مع قدرة استيعابها في مجالات زراعة النخيل ونتاج التمور والعمليات المرافقة لهذه الزراعة .
هدف الدراسة	تحليل واقع زراعة النخيل للوقوف على أسباب تدهور أعداد النخيل في العراق للفترة ١٩٩٥-٢٠٠٣
طريقة الدراسة	أعتمد البحث على التوصيف والمقارنة ومحاولة الوصول إلى النتائج انطلاقاً من حقيقة أن الأنشطة الزراعية تعتمد على عوامل كثيرة مرتبطة بالظواهر الطبيعية كالبيئة والمناخ والتربة التي يدخل قسم منها في مجال عدم اليقين والعوامل العشوائية المؤثرة في هذه الظواهر مع الإشارة إلى بعض المعادلات الرياضية المعروفة متى كان ذلك ممكناً ومفيداً .
الاستنتاجات	ضعف قاعدة البيانات الخاصة بهذا النشاط وقد ظهر ذلك واضحاً من خلال البحث في التقديرات المتوقعة لإنتاج التمور ومن جهتين تابعتين للحكومة وهما الجهاز المركزي للإحصاء وهيئة التمور العراقية فهناك اختلاف كبير بين تقديراتهما إذ إن السبب في ذلك يعود الى الضعف في البيانات المتاحة وانعدام الرؤية المشتركة حول الموضوع.

الدراسة الثالثة

عنوان الدراسة	ظاهرة انخفاض الميل للعمل الزراعي في بساتين النخيل في محافظة البصرة
اسم الباحث والسنة	محمد وعبد العباس/٢٠٠٧
مجال الدراسة / البلد	بساتين النخيل / البصرة
منهج الدراسة	دراسة ميدانية
مشكلة الدراسة	التدهور الذي أصاب زراعة النخيل وإنتاج التمور في جميع مناطقها في القطر ومنها محافظة البصرة فلم يشرع عام ٢٠٠٠ حتى بلغت أعداد النخيل في هذا النطاق (٢٧٩٥٠٠٠) نخلة وهذا يعني فقدان نطاق النخيل في المحافظة ما مقداره (٢٩٢٠٥٠٠٠) خلال المدة ١٩٥٢-٢٠٠٠
هدف الدراسة	الكشف عن الأسباب التي تقف وراء تراجع أعداد النخيل في المحافظة
طريقة الدراسة	استند الباحثان في استقصاء الحقائق إلى المعلومات والبيانات التي جمعت من الدراسة الميدانية التي اشتملت على توزيع (٣٧٨) استمارة استبيان يمثل هذا العدد عدد العوائل الريفية في (١٠) قرى اختيرت بشكل عشوائي من الوحدات الادارية المنتجة للتمور باستثناء قضاء الفاو وبواقع قريتين من كل وحدة ادارية فضلاً عن المقابلات مع ملاك البساتين والفلاحين بالإضافة الى البيانات والمعلومات من الدوائر ذات العلاقة.
الاستنتاجات	تحددت الأسباب التي أدت الى تناقص أعداد النخيل بالآتي :- قلة المعروض من عنصر العمل القادر على أداء العمليات الزراعية ٢- لم تعد الزراعة الحرفة الرئيسة لسكان الريف بل توزعوا على مختلف الأنشطة الاقتصادية بسبب التوسع الصناعي في المحافظة وما رافقه من التوسع بالخدمات التي تم على وفقها إعادة هيكلية القوة العاملة في الريف ٣ - لم يبدي أبناء الفلاحين الرغبة في تعلم مهنة الأباء والعمل في البساتين بل فضل البعض منهم مواصلة تحصيلهم الدراسي والحصول على فرصة عمل في دوائر الدولة بعد التخرج ٤- تحول نوع الأستثمار الزراعي في البساتين من النوع الطويل الأجل الى القصير الأجل ترك امر متابعة وادارة البساتين إلى بعض الأشخاص على أثر غياب مالكيها بعد التحولات السياسية التي شهدتها القطر منذ عام ١٩٥٨ ٥- لم تسمح الإمكانيات المالية لغالبية أبناء الريف في شراء تلك الأراضي التي أخذت أسعارها بالارتفاع .

٢- دراسات سابقة أجنبية

الدراسة الأولى

Strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) analysis for farming system businesses management :Case of wheat farmers of Shadervan District ,Shoushtar Township ,Iran	عنوان الدراسة
2011/Ommani	اسم الباحث والسنة
المزارعون في حي شارفان/بلدة شوشتار/ايران	مجال الدراسة / البلد
دراسة تحليلية	منهج الدراسة
زيادة الطلب على الغذاء ويضيف مجموعة من الضغوطات على الموارد الطبيعية ويحقق بدوره مجموعة من التحديات في ضمان الأمن الغذائي.	مشكلة الدراسة
استخدام تحليل SWOT لتحديد الاستراتيجيات الفاعلة للتنمية الزراعية لمساعدة المخططين في إدارة وتحديد الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأمن الغذائي	هدف الدراسة
شملت الدراسة عينة مكونة من ( ١٦٥ ) مزارعاً من مجموع (١٩٥٠) تم إجراء المقابلات واستطلاع الآراء حول العوامل الداخلية (والخارجية المؤثرة في النشاط الزراعي ومن ثم احتساب نقاط الأهمية لكل عامل من العوامل وترتيبها على وفق مصفوفة SWOT لتنتج أربع استراتيجيات (دفاعية ، وهجومية، وتنافسية، والمحافظة على الوضع الحالي) بعد ذلك تم إجراء التحليل والمقاربات بين أبعاد المصفوفة	طريقة الدراسة
تم تحديد الاستراتيجية المناسبة للتنمية الزراعية التي تمثلت بالاستراتيجية الدفاعية والتي من خلالها تتحقق الإدارة الفاعلة للنظم الزراعية من خلال ١- تنمية المجتمعات المحلية الفقيرة ٢-فرص السوق والبنية التحتية ٣-زراعة المحاصيل ذات القيم الاقتصادية العالية ٤-التطوير والدعم الحكومي ٥-اعداد الخطط الاستراتيجية لتنمية الزراعة العضوية ٦-النظر في نوعية المحاصيل ٧- مراعاة مؤشرات الاستدامة الزراعية باستخدام موارد المياه المستدامة ٨- إدارة وتطوير برامج الإرشاد الزراعي وفقاً لاحتياجات المزارعين.	الاستنتاجات

الدراسة الثانية

Agricultural Extension in Balochistan, Pakistan: Date Palm Farmers' Access and Satisfaction	عنوان الدراسة
2014 /Mumtaz & Gopal	اسم الباحث والسنة
الإرشاد الزراعي ، بلوشستان ، باكستان	مجال الدراسة/ البلد
دراسة تحليلية	منهج الدراسة
سوء الحصول على خدمات الارشاد الزراعي	مشكلة الدراسة
الوصول إلى رضا مزارعي نخيل التمر بالحصول على خدمات الارشاد الزراعي	هدف الدراسة
تحليل المعلومات التي تم جمعها من ٢٠٠ أسرة تعمل في زراعة نخيل التمر في الجبل في بانججور، تم جمع المعلومات من خلال منظم استبيان ، مناقشة المجموعة مقابلات شخصية	طريقة الدراسة
لانزال الزراعة تلعب دوراً مهماً في الاقتصادات النامية ، حيث يمثل ٨٦% من اقصاد سكان الريف ، الذين هم من اصحاب الحيازات الصغيرة ، يسهم بنسبة ٢٢%-٢٤% الى الناتج الاجمالي المحلي الوطني وتوظف ٤٤% من اجمالي القوة العاملة في البلاد وعليه ينبغي تمكين المزارعين من الوصول لتحسين تكنولوجيات الضرورية لتعزيز الإنتاج الزراعي	الاستنتاجات

### الدراسة الثالثة

عنوان الدراسة	SWOT Analysis of the Nigerian Agricultural Sector
اسم الباحث والسنة	2015/Nuga & Asimiea
مجال الدراسة/البلد	نيجيرية
منهج الدراسة	دراسة تحليلية
مشكلة الدراسة	انخفضت مساهمة الزراعة من نحو ٦٤% من الألف في الستينات إلى أقل من ٤٠% في ٢٠١٢.
هدف الدراسة	رسم مسار لإعادة تطوير القطاع الزراعي النيجيري
طريقة الدراسة	استخدام تحليل SWOT لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ،لوضع خطة استراتيجية للبقاء القطاع الزراعي قادر على المنافسة
الاستنتاجات	ينبغي مواجهة اهم التحديات التي تواجه القطاع الزراعي الدين ، والصراع العرقي ، وتدهور الأراضي ، والسياسات المتضاربة ، القدرة على حماية المستثمرين

ثانياً- مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

١-قاعدة علمية:- وفرت الدراسات السابقة القاعدة العلمية السليمة التي انبثقت عنها أفكار الدراسة الحالية من حيث المنهجية العلمية والمناقشات والتحليل المنطقي وصولاً الى الاستنتاجات والتوصيات.

٢-إطار استرشادي:-شكلت الدراسات السابقة الإطار الاسترشادي الذي تم الاهتداء به من الباحث في كيفية دراسة المشكلة وعرض الأفكار والإحصائيات وفق مساقات البحث العلمي.

٣- خلاصة فكرية:- مثلت الدراسات السابقة بمجموعها المحصلة الفكرية التي انبثقت عنها الدراسة الحالية على وفق مدخل جديد تم اعتماده وفقاً للطروحات التي تقدم بها الباحثان في هذا الموضوع

٤- محور موحد:- على الرغم من اختلاف أفكار الباحثين في تناول المشكلة ومعالجتها إلا أن جميع الباحثين كانت توجهاتهم تدور في ضمن محور واحد ألا وهو النشاط الزراعي الذي يعد أحد أركان التنمية الاقتصادية للبلد .

٥- تركيز محدد :- الدراسات العراقية ركزت على زراعة النخيل وإنتاج التمور وكان التركيز واضحاً على محافظة البصرة بسبب ما تميزت به من ضخامة في أعداد النخيل وتعدد الأنواع والألوان لثمره لتوفر مجمل الموارد الطبيعية لإنجاح هذه الزراعة.

ثالثاً- مجالات الاختلاف عن الدراسات السابقة

١- الشمولية:- شملت الدراسة قواطع النخيل كافة في محافظة البصرة والبالغ عددها (١٤) قطاعاً موزعاً على مناطق المحافظة كافة.

٢- أداة علمية:- توظيف الأدوات العلمية في تشخيص ومعالجة المشاكل المتحققة في محاولة لإرشاد المخططين ومتخذي القرار بالاتجاهات الصحيحة

٣- مدخل استراتيجي:- انبثقت هذه الدراسة بوصفها خطوة أولية في اختيار الاستراتيجية المناسبة للتطبيق في محاولة لتوظيف الجهود واستغلال الموارد وفقاً للتوجهات الاستراتيجية المنطقية .

ثانياً:- منهجية الدراسة

أ - مشكلة البحث :-

تشكل العوامل المحيطة ببيئة المنظمة مجموعة من المؤثرات والقوى الفاعلة في التأثير على مستوى الأداء ولاسيما عند تفاعلها المستمر مع العوامل الداخلية ومن ثم أصبح لزاماً استخدام أساليب التحليل البيئي في محاولة لتشخيص الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية.

وتعد مديرية زراعة البصرة إحدى المنظمات التي تكون بأمس الحاجة إلى استخدام هذا التحليل بسبب ما تعانيه من مشكلة تمثلت في انخفاض أعداد النخيل في محافظة البصرة بعد أن كانت تصدر العالم في المرتبة الأولى عام ١٩٧٧م ثم تراجع هذه المكانة في بلد يعاني من اقتصاد ريعي يعتمد العائدات النفطية في الوقت الذي وهبه الله الموارد الطبيعية كافة للنهوض بهذه الزراعة والجدول ( ٢ ) يوضح التغير في أعداد النخيل والمساحات المزروعة في محافظة البصرة للمدة من ١٩٥٠-٢٠١٦.

واستناداً إلى ما تقدم فقد تم تحديد المشكلة بالتساؤل الآتي :

هل بالإمكان تشخيص واقع زراعة النخيل باستخدام تحليل SWOT في محافظة البصرة؟  
وينبثق عنه مجموعة من التساؤلات الآتية

- ١- ما الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية لمديرية زراعة البصرة فيما يتعلق بواقع زراعة النخيل؟
- ٢- ما نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية لمديرية زراعة البصرة فيما يتعلق بواقع زراعة النخيل؟
- ٣- هل بالإمكان توظيف تحليل SWOT في مديرية زراعة البصرة فيما يتعلق بواقع زراعة النخيل؟
- ٤- هل بالإمكان تحديد الاستراتيجية المناسبة للنهوض بواقع زراعة النخيل اعتماداً على نتائج التحليل؟



ب- تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية.  
ت- البحث عن السبل الكفيلة باستغلال الفرص المتاحة مقابل محاولة الحد من التهديدات الخارجية.

ث- تعزيز نقاط القوة الداخلية مقابل تجنب زيادة الضعف في القدرات الداخلية.  
٢- تقديم إطار مفاهيمي حول ماهية التحليل الاستراتيجي SWOT في مجال زراعة النخيل من خلال

أ- عرض الأدبيات ذات العلاقة بدور التحليل الاستراتيجي في صياغة الاستراتيجية بوصفه الخطوة الأولى من خطوات التخطيط الاستراتيجي  
ب- توضيح مجموعة من آراء الباحثين في موضوع التحليل الاستراتيجي وكيف تم توظيفه كأسلوب علمي في حل مشكلات الواقع الزراعي .

ج- أهمية البحث :-

يستمد هذه البحث اهميته من الجوانب الآتية :-

١- تعزيز المعرفة بالتحليل البيئي SWOT في المجال الزراعي من خلال :-

ا- عرض الطروحات العلمية التي توضح أهمية استخدام التحليل البيئي SWOT في عملية التخطيط الاستراتيجي كمحاولة لترشيد عملية اتخاذ القرارات .

ب- مقابلة النقص في الدراسات الميدانية باعتبار هذه الدراسة (بحسب علم الباحث ) الأولى من نوعها في مجال زراعة النخيل .

ت- تطبيق التحليل البيئي SWOT في مجال زراعة النخيل في محاولة للكشف عن واقع مديرية زراعة البصرة عن طريق تحديد مشكلاتها وفقاً للأساليب الحديثة وبما ينسجم مع الإمكانيات المتاحة بالشكل الذي يعد إضافة علمية للمكتبة العراقية في هذه المجال .

رابعاً – المناهج المستخدمة في البحث:-

أعد البحث على وفق منهج دراسة الحالة عند تشخيص وتحديد المشكلة التي تعاني منها مديرية زراعة البصرة ووفقاً لما يحققه هذا المنهج من التحليل الشامل والواقعي ثم اقتراح الحلول المناسبة في محاولة لتحقيق الانسجام ما بين الدراسة الحالية والسماة التي يتميز بها هذا المنهج وفق الآتي :

(sekaran & bougie :2013 : p.103)

- ١- جمع البيانات حول حالة محددة تتمثل أحياناً بنشاط واحد او منظمة واحدة أو مجموعة واحدة يهتم بها الباحث .
- ٢- استخدام أساليب متعددة لجمع البيانات هي الملاحظة ،المقابلة ، الاستفسار لتكوين فكرة واضحة عن المشكلة لدراسة الوضع من وجهات نظر متعددة .
- ٣- تطبيق الاختبار التجريبي للمشكلة في ضمن الواقع الحقيقي باستخدام بيانات نوعية وكمية .
- ٤- تقديم الوصف الشامل والدقيق عن الحالة لإمكانياته في نقل التفاصيل الدقيقة عن المشكلة وتضمين المحتوى الخاص بل وحتى التأثيرات الجوهرية .
- ٥- توافر مكوناته الخمسة المتمثلة ب( أسئلة الدراسة ، ومقترحات ، وحدات للتحليل ، وإثبات كيف يمكن ربط البيانات مع المقترحات ، ووجود معايير لتفسير النتائج).

خامساً – أسلوب الدراسة ومجتمع و البحث وعينته:-

- ١-المصادر العلمية :- اشتملت على الكتب ، والدوريات ، والبحوث ،والرسائل والأطاريح الجامعية فضلاً عن استخدام الشبكة الدولية للمعلومات (الانترنت).
- ٢-الملاحظة :- من خلال العمل المتواصل في مديرية زراعة البصرة وتشخيص المشكلات التي يعاني منها زراعة النخيل .
- ٣-السجلات والوثائق الرسمية :- الخاصة بالمديرية والوحدات التابعة لها للكشف عن أعداد النخيل والمساحات المزروعة والمستصلحة.
- ٤-استمارة الفحص:- جرى جمع البيانات الخاصة في التحليل البيئي عن طريق اعتماد قائمة فحص محكمة من قبل عدد من المحكمين الخبراء و المتخصصين في التعرف على صدق محتوى

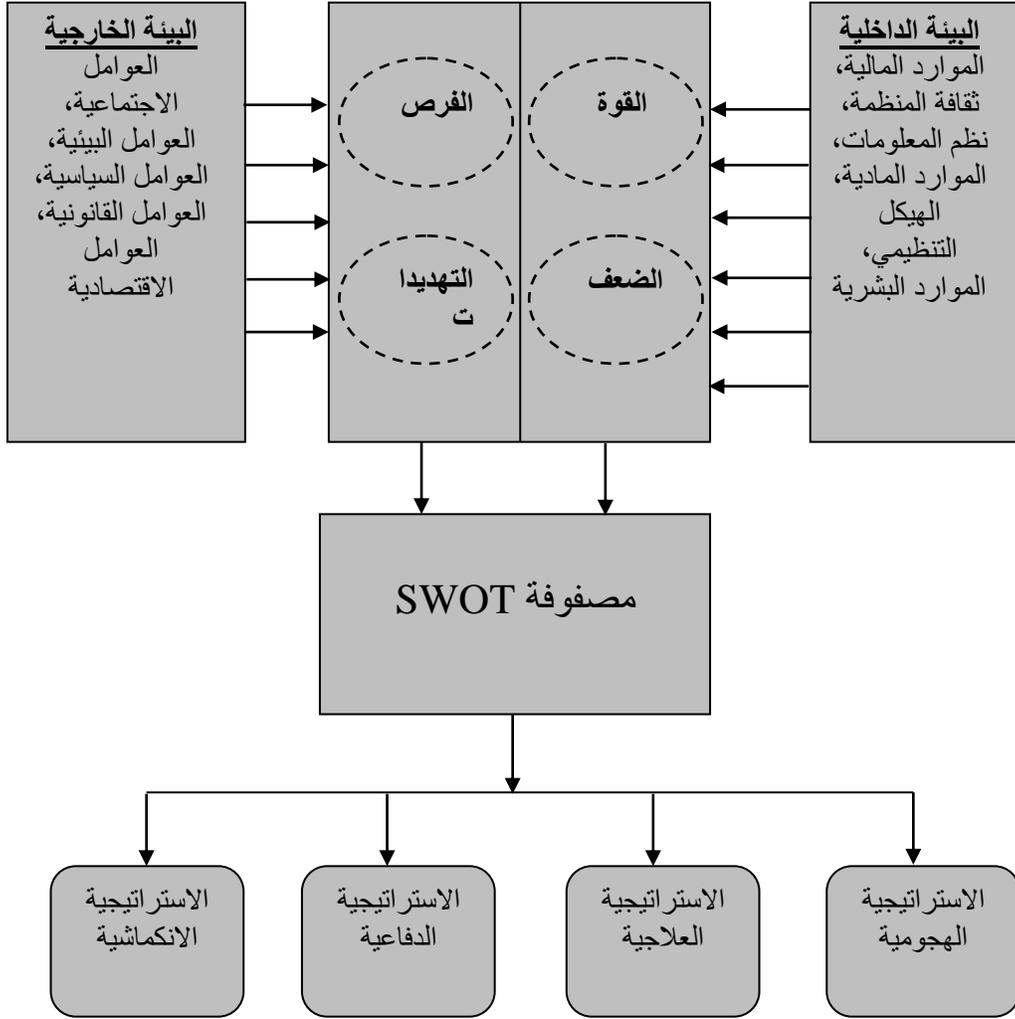
القياس وصلاحيته و المدرجة أسمائهم في الملحق رقم ( ١ )، إذ جرى استقصاء آراء المديرين و المسؤولين العاملين في مديرية زراعة البصرة و الأفضية التابعة لها و البالغ عددهم ( ٣٠ ) فرداً، و قد تكونت قائمة الفحص من ( ٦٣ ) فقرة على وفق مقياس مكون من جانبين يشير الجانب الأول إلى تقدير ما تمثله تلك الفقرة بالنسبة للمديرية، إذ تراوحت التقديرات بين ( ١ - ٤ )، و تشير التقديرات: ( ١ ) إلى ضعف رئيس، ( ٢ ) ضعف ثانوي، ( ٣ ) قوة ثانوية، ( ٤ ) قوة رئيسية، هذا فيما يخص البيئة الداخلية للمديرية، أما البيئة الخارجية فتشير التقديرات: ( ١ ) إلى تهديد رئيس، ( ٢ ) تهديد ثانوي، ( ٣ ) فرصة ثانوية، ( ٤ ) فرصة رئيسية. في حين يشير الجانب الثاني لقائمة الفحص إلى مدى أهمية تلك الفقرة لعمل المديرية بشكل عام، وتراوح مؤشر الأهمية ما بين ( ١ - ٥ ) إذ كان يشير مؤشر الأهمية ( ١ ) الى منخفض جداً، و ( ٢ ) منخفض، و ( ٣ ) وسط، ( ٤ ) عالٍ، ( ٥ ) عالٍ جداً أي يتمتع بأعلى درجة أهمية ويكون ضرورياً وأساسياً للمديرية. سادساً - أنموذج البحث :-

جرى التوصل للمخطط الفرضي للبحث استناداً إلى تساؤلات وأهداف البحث، وتكونت البيئة الداخلية من العوامل المتمثلة بـ ( الموارد المالية، وثقافة المنظمة، ونظم المعلومات، والموارد المادية، والهيكل التنظيمي، والموارد البشرية )، في حين تكونت البيئة الخارجية من العوامل المتمثلة بـ ( العوامل الاجتماعية، والعوامل البيئية، والعوامل السياسية، والعوامل القانونية، والعوامل الاقتصادية )، ومن هنا اعتمد البحث بحسب الشكل (١) الذي يمثل نموذج المخطط ( الغالبي و إدريس، ٢٠٠٧ & Ommani:2011 )، في حين جرى اعتماد الاستراتيجيات الرئيسية المتمثلة بـ ( الاستراتيجية الهجومية، والاستراتيجية العلاجية، والاستراتيجية الدفاعية، والاستراتيجية الانكماشية) استناداً إلى ( مساعدة، ٢٠١٣: ٢٢٨-٢٢٩).

تاسعاً - الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:-

الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوسط الحسابي المرجح ، وبرنامج MS.Excel V.2010

شكل (١) المخطط الفرضي للبحث



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على :

(١) طاهر محسن منصور الغالي ، إدريس، وائل محمد صبيح ، (2007) ، ومساعدة. ماجد عبد المهدي، (٢٠١٣).

Ommani, Ahmad Reza, (2011)

### الجانب الثالث: الاطار العملي

أولاً :-نبذة تعريفية عن مديرية زراعة البصرة

في أوائل الأربعينيات كانت الدائرة الزراعية في محافظة البصرة تسمى (دائرة وقاية المزروعات) إذ كانت مهمتها منحصرة في مكافحة الحشرات التي تصيب المزروعات كأمراض النخيل. ومن ثم تطورت الدوائر الزراعية عندما تشكلت وزارة الزراعة نتيجة للتطور الاقتصادي الذي شهده العراق بعد قيام ثورة ١٤ تموز عام ١٩٥٨ فأصبحت دائرة الزراعة تضم أقساماً عدة كالإرشاد الزراعي ووقاية المزروعات والبيطرة وغيرها من الخدمات التي تقدم للفلاحين والمزارعين.

ثم تطورت في (١٩٨٠) إلى الهيئة العامة للزراعة والإصلاح الزراعي في البصرة وفي عام (١٩٨٧) تحولت إلى فرع زراعة وري البصرة .

وفي عام (١٩٩٣) تم تعديل التسمية إلى مديرية زراعة محافظة البصرة وتشمل أقساماً أوسع تضم شعباً يكون مقرها في مركز المديرية تمثلت بـ ( قسم التخطيط والمتابعة، وقسم الإدارة، وقسم الثروة الحيوانية، وقسم الحسابات، وقسم الرقابة، وقسم الإنتاج النباتي، وقسم النخيل، وقسم الإرشاد الزراعي، وقسم الأراضي، وقسم وقاية المزروعات ) وكذلك هناك شعب ترتبط مباشرة في مدير الزراعة منتشرة في جميع الأضية في محافظة البصرة وأغلب النواحي تعمل على تقديم الخدمات للمزارعين وتتميز كل شعبة بنشاط زراعي يختلف نوعاً ما عن غيره ،مثلا القواطع الزراعية في شمال محافظة البصرة تنتشر فيها زراعة المحاصيل الاستراتيجية مثل الحنطة والشعير وتربية الجاموس والأغنام والماعز، أما القاطع الجنوبي فيتميز بالصيد البحري وزراعة الحناء وتربية الأبقار والأغنام والماعز، فيما يشتهر القاطع الغربي بزراعة محصول الطماطم وتربية الأبل والأغنام، بينما زراعة أشجار النخيل تنتشر بجميع الأضية بنسب متفاوتة.

وفي عام (٢٠٠١-٢٠٠٢) وعندما جففت الأهوار تم استحداث قسم الأراضي المجففة الذي تغير إلى قسم تنمية الأهوار في عام (٢٠٠٤-٢٠٠٥) ، كما استحدث قسم الأسماك بتاريخ (٢٠٠٧) للخصوصية التي تتمتع بها محافظة البصرة من تنوع مصادر الأسماك (البحرية، والنهرية ، وأسماك الأهوار)، وكذلك في عام (٢٠٠٧) استحدثت شعبة البيئة، وبتاريخ (٢٠٠٩) استحدثت

شعبة (الإعلام ، والخطة الاستثمارية، والإحصاء ) وبتاريخ ( ٢٠١١ ) تم استحداث شعبة (شكاوي المواطنين ، والتربة والمياه) . كذلك توجد مشروعات زراعية مثل (مشروع مختبر الزراعة النسيجية ، ومفقس الأسماك ، تحضير الأسمدة العضوية، وتنمية الحناء، في منطقة الهارثة، أما مشروع تنمية الطماطم في قضاء الزبير، وغابة الشرش في قضاء القرنة، ومحمية الصافية في هور الحويزة. فنفذت وزارة الزراعة بالتعاون مع مديرية زراعة البصرة مشروع القرى العصرية في منطقة السويب في القرنة.

وفي عام (٢٠١٥) نفذ وزارة الزراعة بالتعاون مع مديرية زراعة البصرة مشروع تنمية وتطوير الحنطة باستخدام التقنيات الحديثة، الهدف منها رفع الكفاءة الإنتاجية، وتدريب الفلاحين على استخدام الوسائل الحديثة في تسوية الأرض، واختيار الأصناف الجيدة وانتخابها. كما تنفذ كوادر مديرية زراعة البصرة بالتعاون مع وزارة الزراعة حملات مكافحة وقائية على مدار العام ،الهدف منها القضاء على الآفات الزراعية.

تهدف المديرية إلى تحقيق سياسات وأهداف وزارة الزراعة كما جاء في قرار رقم (٩) من قانون رقم (١٠) لسنة ٢٠١٣ إلى تحقيق التنمية الزراعية من خلال إجراء البحوث الزراعية لتطوير العملية الإنتاجية وتعديل الخدمات في ميادين الإنتاج النباتي والحيواني ونشر الزراعة الحديثة وتوفير المستلزمات الزراعية وتطوير العمل في مجال الوقاية والإرشاد والتعاون والتدريب وخدمات الثروة الحيوانية والعمل على تطبيق التشريعات الزراعية لغرض الوصول إلى الاكتفاء الذاتي وتحقيق الامن الغذائي ومن أهدافها:-

- بناء القدرات الوظيفية والعلمية للموظفين وتدريبهم داخل العراق وخارجه من خلال خطة موضوعة لتطوير الإبداع في العمل الزراعي والارشادي والبحثي .
- إجراء عمليات التعاقد والتجديد والتنازل عن الأراضي الزراعية
- إعداد الخطط الاستثمارية مع وزارة الزراعة وخطة مشاريع تنمية الأقاليم مع محافظة البصرة.
- العمل على إنتاج شتلات الزينة والغابات وشتلات الفاكهة من خلال شعبة البستنة والغابات.

- تسيير معاملات القروض الزراعية ( بيوت بلاستيكية، زراعة موسمية، أقفاص عائمة، قروض المهندسين الزراعيين والبيطريين، آبار... الخ ) للنهوض بالواقع الزراعي.
- إقامة الدورات والندوات الإرشادية وأيامٍ للحقل وهذا بدوره ينعكس إيجاباً على تطوير المزارعين والفلاحين باستخدام الطرائق الحديثة في مجال الزراعة والثروة الحيوانية والسمكية.
- متابعة استغلال المستثمرين للأراضي الزراعية المؤجرة وضمان استيفاء بدلات إيجارها .
- إعداد التقارير والإحصائيات المتعلقة بنشاط المديرية ورفعها إلى الجهات المركزية
- التدابير والإجراءات المتخذة من المنشأة للحفاظ على سلامة البيئة والخدمات التي تقدم من الدائرة الإصدارات والنشرات وأهم المعارض والندوات أو المهرجانات التي تقيمها الدائرة.
- وتطبيقاً لقانون ٢١ للمحافظات غير المنتمية لإقليم، في عام ٢٠١٦ ارتبطت مديرية زراعة البصرة إدارياً بالحكومة المحلية لمحافظة البصرة وفنياً بوزارة الزراعة .

#### ثانياً :- عرض نتائج تقييم عوامل البيئة الخارجية والداخلية

في هذه العملية يتم تحديد فقرات العوامل الداخلية على أنها نقاط قوة وضعف، ويتم تطبيعها من خلال جعل مجموع أوزانها يساوي واحداً، أي إيجاد وزنها النسبي، بعد ذلك يتم استخراج الأوزان المرجحة لكل فقرة عن طريق ضرب الوزن النسبي في الأهمية المقابلة لها في الفقرة المستخرجة من بيانات قائمة الفحص إذ قسمت إلى خمس درجات من الأهمية ( ١ - ٥ ) بمتوسط يبلغ ( ٣ ) فإذا كان مجموع نتيجة الأوزان المرجحة لعوامل البيئة الداخلية أعلى من ٣ فإن نقاط القوة تفوق نقاط الضعف، وإذا كان أقل من ٣، فإن نقاط الضعف أكثر من نقاط القوة، وهكذا بالطريقة نفسها تتم على فقرات عوامل البيئة الخارجية على أساس الفرص و التهديدات والجدول ( ٣ ) يوضح نتائج تقييم عوامل البيئة الخارجية

جدول ( ٣ ) نتائج تقييم عوامل البيئة الخارجية

الوزن المرجح	الاهمية	الوزن النسبي	فقرات العوامل الخارجية	
0.32	٥	٠,٠٦٤	٢٢	عقد المنافع الاجتماعية لشركات عقود التراخيص النفطية
0.305	٥	٠,٠٦١	١٩	قانون التعايش بين وزارة النفط ووزارة الزراعة.
0.275	٥	٠,٠٥٥	٢٩	الدعم الدولي لإنشاء الغابات للتقليل من ظاهرة الاحتباس الحراري
0.256	٤	٠,٠٦٤	٨	وجود قوى عاملة معطلة عن العمل
0.196	4	٠,٠٤٩	3	رغبة الفلاحين في زراعة النخيل في المناطق الاراضي الصحراوية.
0.188	٤	٠,٠٤٧	٢٣	ارتفاع اسعار النفط العالمية
0.147	3	٠,٠٤٩	١٠	وجود اراضي صحراوية في حدود محافظة البصرة
0.06	١	٠,٠٦٠	٢٧	ارتفاع سعر بيع التمور في الاسواق المحلية
0.057	١	٠,٠٥٧	٢٥	زيادة الطلب على التمور
0.16	5	٠,٠٣٢	٢	تطور الخدمات المقدمة لسكان المناطق الريفية أسهم بممارسة الاعمال خارج المناطق الزراعية.
0.155	5	٠,٠٣١	١٥	الاثار السلبية التي تركتها الحروب على الاراضي الزراعية.
0.132	4	٠,٠٣٣	٦	تطور المجتمع الريفي واتجاهه نحو المدنية الحديثة.
0.128	4	٠,٠٣٢	١٧	هجرة العقول العراقية في مجال زراعة النخيل الى الدول المنتجة للتمور .
0.128	4	٠,٠٣٢	٢١	تعديل قانون ١١٧ لسنة ١٩٧٤ من شأنه زيادة اعداد النخيل في محافظة البصرة.
الوزن المرجح	الاهمية	الوزن النسبي	فقرات العوامل الخارجية	
0.104	٤	٠,٠٢٦	٢٨	عدم دعم وزارة الزراعة بشراء التمور من المنتجين

تشخيص واقع زراعة النخيل باستخدام تحليل SWOT دراسة تحليلية في مديرية زراعة محافظة البصرة

			الفلاحين	
0.1	5	٠,٠٢٠	اصدار قانون ٣٥ لسنة ١٩٨٣ مثل عائق امام منح العقود الزراعية للمستفيد من زراع النخيل.	٢٠
0.096	3	٠,٠٣٢	توافر فرص للعمل خارج النشاط الزراعي مقابل الدخل ثابت والمضمون.	٤
0.09	5	٠,٠١٨	قلة الايدي العاملة المدربة في مجال خدمة النخيل.	٥
0.09	5	٠,٠١٨	زحف البلديات نحو الاراضي الزراعية لزيادة التوسع العمراني.	١٨
0.087	3	٠,٠٢٩	عدم استقرار العلاقات الزراعية بين المالك والفلاح والمغارس.	١٤
0.085	5	٠,٠١٧	اعتماد الفلاحين على الجهد العضلي بسبب قلة الخبرة باستخدام الاساليب التكتيكية الحديثة.	٧
0.078	٣	٠,٠٢٦	عدم تشجير المناطق الواعدة بالنخيل	١٣
0.076	4	٠,٠١٩	الزحف العمراني	٩
0.064	2	٠,٠٣٢	ارتفاع نسبة ملوحة التربة	١٢
0.06	3	٠,٠٢	رغبة العوائل الفلاحية بالانخراط في الأعمال الأخرى داخل المناطق الزراعية.	١
0.054	3	٠,٠١٨	زيادة المشروعات الإروائية والخزينة التي نفذت على الأنهار ( دجلة ، الفرات ، الكارون ، الخليج العربي ) اثرت سلبا على تصارف شط العرب.	١١
0.051	٣	٠,٠١٧	ارتفاع تكاليف عمليات خدمة النخيل	٢٤
0.042	٢	٠,٠٢١	التمور المستوردة من الخارج	٢٦
0.04	2	٠,٠٢٠	سوء التخطيط الحكومي وعدم تحديد التوجهات السليمة له.	١٦
٣,٦٢٤	--	١	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات الحاسوب

يتضح من الجدول السابق أن أفضل الفرص المتاحة لمديرية زراعة البصرة تتمثل في قانون التعايش بين النفط ووزارة الزراعة في الفقرة (١٩) إذ يمكن استثمار هذه الفرصة في استغلال الأراضي النفطية في زراعة النخيل كما يتم استحصال الدعم من وزارة النفط بحسب قانون التعايش، وإن من

أهم التهديدات التي تواجه مديرية زراعة البصرة زحف البلديات نحو الأراضي الزراعية لتقليل التوسع العمراني في الفقرة ( ١٨ )، وكذلك قلة الخبرة باستخدام الأساليب التكتيكية الحديثة من الفلاحين و اعتمادهم فقط على الجهد العضلي مما يشكل تهديداً رئيساً على أهداف مديرية زراعة البصرة .  
والجدول (٤) يوضح نتائج تقييم عوامل البيئة الداخلية

جدول (٤) نتائج تقييم عوامل البيئة الداخلية

الوزن المرجح	الاه مية	الوزن النسبي	فقرات العوامل الداخلية	
0.24	٥	٠,٠٤٨	استخدام التقنيات الحديثة في عمليات خدمة النخيل	١٧
0.22	٤	٠,٠٥٥	منح قروض زراعية للفلاحين	١
0.168	٤	٠,٠٤٢	تزويد الفلاحين بالمبيدات والاسمدة المطلوبة لحماية واقع النخيل	١٩
0.168	٤	٠,٠٤٢	الاجهزة و المعدات المتطورة تقنيا في خدمة النخيل	٢٤
0.148	٤	٠,٠٣٧	تهيئة المستلزمات المختبرية اللازمة لأجراء الفحوصات المختبرية في مجال زراعة النخيل	٢٣
0.123	٣	٠,٠٤١	توفير التجهيزات الزراعية على وفق احتياجات الفلاحين	١٨
0.111	٣	٠,٠٣٧	استخدام شبكات الاتصالات الحديثة من شأنه الاسهام في تفعيل التواصل المستمر بين المديرية والفلاحين بعضهم مع البعض	١٦
0.082	٢	٠,٠٤١	العمل بالخطط الادارية الموضوعية والتقييد بموجها فيما يخص زراعة النخيل	١٣
0.08	٢	٠,٠٤٠	اتخاذ الإجراءات العلمية الصحيحة لتفعيل دراسة مشكلات زراعة النخيل	٦
0.08	٢	٠,٠٤٠	حساب مؤشرات انتاجية الدونم والمساحة المزروعة والمساحة المهملة دوريا	١٤
0.08	٢	٠,٠٤٠	الخبرات الادارية لدى اغلب العاملين في المجال الزراعي	٢٨
0.148	٤	٠,٠٣٧	توافر كوادر من حملة الشهادات العليا	٣٠
0.125	٥	٠,٠٢٥	قلة الصلاحيات الممنوحة للمديرية وتمركز اغلبها في وزارة الزراعة	٢٥
0.108	٤	٠,٠٢٧	عدم المتابعة المستمرة لنظام الري المعتمد وتشخيص المشكلات المتحققة	٢١
0.081	٣	٠,٠٢٧	متابعة التخصيصات المالية لتطوير زراعة النخيل	٤
0.081	٣	٠,٠٢٧	عقد الدورات التدريبية للفلاحين حول اعتماد الاساليب الحديثة في زراعة النخيل	٧
0.081	٣	٠,٠٢٧	ضعف التنسيق ما بين المديرية والجهات الحكومية الاخرى في محافظة البصرة.	٢٦

الوزن المرجح	الاه مية	الوزن النسبي	فقرات العوامل الداخلية
-----------------	-------------	-----------------	------------------------

تشخيص واقع زراعة النخيل باستخدام تحليل SWOT دراسة تحليلية في مديرية زراعة محافظة البصرة

0.08	٥	٠,٠١٦	نسبة التعويضات قياساً بالصناعات الأخرى	٣٣
0.078	٣	٠,٠٢٦	تنفيذ الزيارات الميدانية من قبل المرشدين لباتين النخيل للاطلاع على الواقع الفعلي	٨
0.078	٣	٠,٠٢٦	توافر خرائط موثقة ودقيقة مبنية على مراثيات فضائية حديثة	١٥
0.075	٥	٠,٠١٥	قلة التخصيصات المالية لمديرية زراعة البصرة	٥
0.075	٣	٠,٠٢٥	تشجيع اعداد البحوث الزراعية من خلال محاولة تنفيذ التوصيات وتوجيه الوزارات الأخرى للاهتمام بزراعة النخيل	٩
0.075	٣	٠,٠٢٥	تحديث قاعدة البيانات بصورة مستمرة على وفق التغيرات الحاصلة	١١
0.075	٣	٠,٠٢٥	اتخاذ القرارات في المديرية في ضوء الدراسات العلمية المستفيضة للواقع الزراعي	١٢
0.075	٣	٠,٠٢٥	التأهيل الفني و التعليمي للموظفين	٣٤
0.072	٣	٠,٠٢٤	توافر قاعدة بيانات محكمة حول اعداد النخيل والمساحات المزروعة	١٠
0.069	٣	٠,٠٢٣	عدم اتاحة الفرصة لتطوير الكوادر الادارية بالاطلاع على التجارب الحديثة	٢٩
0.068	٤	٠,٠١٧	كفاية الموازنة التشغيلية للحفاظ على واقع زراعة النخيل	٢
0.068	٤	٠,٠١٧	عدم وجود فقرات في الموازنة الرأسمالية لدعم زراعة النخيل.	٣
0.068	٤	٠,٠١٧	التأكيد على توافر التسهيلات المادية كافة شأنها تبسيط مهمة تسويق التمور من الفلاحين الى المديرية	٢٢
0.051	٣	٠,٠١٧	قدرة المديرية على تحويل المورد البشري الى قدرات تنظيمية	٣١
0.048	٢	٠,٠٢٤	عدم وجود البات علمية ودقيقة لتنظيم العمل في الدوائر التابعة للمديرية	٢٧
0.048	٢	٠,٠٢٤	التزام وولاء الموظفين الى المديرية	٣٢
0		٠,٠٢٢	مكافحة آفات التي تصيب النخيل	٢٠
٣,٢٢٧	--	١	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات الحاسوب

يتضح من الجدول السابق أن أفضل عامل قوة في البيئة الداخلية لمديرية زراعة البصرة هو الفقرة ( ١ ) " منح قروض زراعية للفلاحين من شأنها الإسهام في تطوير واقع زراعة النخيل"، و الفقرة ( ١٧ ) " تزويد الفلاحين بالمبيدات والأسمدة المطلوبة لحماية واقع النخيل"، وأن قلة الصلاحيات الممنوحة للمديرية وتمركز أغلبها في وزارة الزراعة" في الفقرة (٢١) كانت أهم

نقاط الضعف في مديرية الزراعة في البصرة، وكذلك الفقرة (١٨) شكلت ضعفاً رئيساً في مديرية زراعة البصرة إذ لم تتم عملية المتابعة المستمرة لنظام الري المعتمد وتشخيص المشكلات المتحققة بصورة فاعلة ويبدو أنها تسير بطريقة تقليدية.

#### رابعاً :- ترتيب مصفوفة SWOT

بعد أن تم تقييم العوامل الداخلية (نقاط القوة والضعف) والعوامل الخارجية (الفرص والتهديدات) التي أثرت في زراعة النخيل في البصرة. واستناداً إلى المقابلات و المناقشة مع مجتمع البحث، كانت النتيجة من العوامل الخارجية و الداخلية ٣,١٠٣ و ٣,٩١٢، على التوالي، سيتم مقابلة نقاط القوة ونقاط الضعف مع الفرص و التهديدات في مصفوفة SWOT والجدول ( ٥ ) يوضح مصفوفة SWOT في مديرية زراعة البصرة

يتضح من الجدول الآتي أنه ومن خلال مقابلة نقاط القوة ونقاط الضعف بالفرص و التهديدات، استناداً إلى المصفوفة SWOT فضلاً عن الاستدلال المنطقي و تأمل العديد من نتائج الأدب الاستراتيجي بالإمكان تشخيص البدائل الاستراتيجية الملائمة لمديرية زراعة البصرة من بين الاستراتيجيات المتاحة وعلى وفق الآتي :-

#### ١- الاستراتيجية الهجومية s/o

وتعد من البدائل الاستراتيجية للنمو وتستخدم في مقابلة نقاط القوة المتاحة مع الفرص المعروضة على وفق المعطيات الآتية:-

#### أ- نقاط القوة

- التوسع في زراعة النخيل من خلال القروض الزراعية التي تمنح للفلاحين .
- التركيز على عقد الدورات التدريبية للفلاحين حول تشجيع واعتماد الاساليب العلمية الحديثة في زراعة أشجار النخيل وخدمتها.
- العمل على رفع انتاجية النخلة من خلال استخدام الوسائل العلمية وبالتالي زيادة إنتاجية الدونم.
- التوسع في استخدام وسائل الاتصال الحديثة (الموبايل، الانترنت) في التواصل مع الدوائر الزراعية والفلاحين، لغرض التواصل بشكل أسرع ونشر المستجدات وإيصال الإرشادات .
- الاستفادة من الإمكانيات الوقائية وتوسيعها لتضمن سرعة في القضاء على الآفات الزراعية.

شكل ( ) مصفوفة SWOT في مديرية زراعة البصرة

تشخيص واقع زراعة النخيل باستخدام تحليل SWOT دراسة تحليلية في مديرية زراعة محافظة البصرة

نقاط الضعف	نقاط القوة	العوامل الداخلية	العوامل الخارجية
<p>W1: قلة الصلاحيات الممنوحة للمديرية وتمركز أغلبها في وزارة الزراعة.</p> <p>W2: عدم المتابعة المستمرة لنظام الري المعتمد وتشخيص المشكلات المتحققة.</p> <p>W3: متابعة التخصيصات المالية لتطوير زراعة النخيل</p> <p>W4: عقد الدورات التدريبية للفلاحين حول اعتماد الأساليب الحديثة في زراعة النخيل</p> <p>W5: ضعف التنسيق ما بين المديرية والجهات الحكومية الأخرى في محافظة البصرة.</p>	<p>S1: استخدام التقنيات الحديثة في عمليات خدمة النخيل</p> <p>S2: منح قروض زراعية للفلاحين من شأنها الأسهام في تطوير واقع زراعة النخيل.</p> <p>S3: تزويد الفلاحين بالمبيدات والأسمدة المطلوبة لحماية واقع النخيل</p> <p>S4: الأجهزة والمعدات المتطورة تقنيا في خدمة النخيل</p> <p>S4: تهيئة المستلزمات المختبرية اللازمة لأجراء الفحوصات المختبرية في مجال زراعة النخيل</p>	العوامل الداخلية	العوامل الخارجية
WO	SO	<p>O1: عقد المنافع الاجتماعية لشركات عقود التراخيص النفطية</p> <p>O2: قانون التعايش بين وزارة النفط ووزارة الزراعة.</p> <p>O3: الدعم الدولي لإنشاء الغابات للتقليل من ظاهرة الاحتباس الحراري</p> <p>O4: وجود أراضي صحراوية في حدود محافظة البصرة. ووجود قوى عاملة معطلة عن العمل.</p> <p>O5: رغبة الفلاحين في زراعة النخيل في مناطق الأراضي الصحراوية.</p>	الفرص
WT	ST	<p>T1: تطور الخدمات المقدمة لسكان المناطق الريفية أسهم بممارسة الأعمال خارج المناطق الزراعية</p> <p>T2: الزحف العمراني.</p> <p>T3: تطور المجتمع الريفي واتجاهه نحو المدنية الحديثة.</p> <p>T4: هجرة العقول العراقية في مجال زراعة النخيل إلى الدول المنتجة للتمور .</p> <p>T5: قلة الأيدي العاملة المدربة في مجال خدمة النخيل.</p>	التحديات

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل بيانات قائمة الفحص

ب-الفرص المتاحة

- السماح لأصحاب العقود الزراعية في عموم محافظة البصرة بزراعة اشجار النخيل ولاسيما في الاراضي الصحراوية.
  - التوسع في زراعة اشجار النخيل في الأراضي الصحراوية باستخدام الزراعة الحديثة في إنشاء غابات نخيل واستغلال المياه الجوفية، والاستفادة من المياه السطحية البحرية المتوفرة بشكل كبير في الري بعد معالجتها.
  - العمل بقانون التعايش بين النفط والزراعة في التوسع في زراعة أشجار النخيل.
  - فتح منافذ تسويق عالمية لتصدير التمور من خلال الاستفادة من انضمام العراق إلى منظمة التجارة العالمية
  - الاستفادة من ارتفاع أسعار التمور في الأسواق المحلية والعالمية لتمثل حافزاً للفلاحين والدولة للتوسع في زراعة النخيل لتلبية الطلب العالمي.
- ٢- الاستراتيجية العلاجية w/o
- تعد من البدائل الاستراتيجية المساندة للنمو وتستخدم في تحجيم نقاط الضعف اعتماداً على الفرص المعروضة ، بمعنى آخر إن المنظمة لا تمتلك كل مؤهلات القوة لاستغلال الفرص على وفق المعطيات الآتية:-
- أ- معالجة نقاط الضعف
- توفير موازنة تشغيلية كافية للحفاظ على واقع النخيل في محافظة البصرة .
  - إعداد موازنة استثمارية لتطوير واقع النخيل .
  - حث الجهات المتخصصة في مديرية زراعة البصرة والدوائر الزراعية على المتابعة مع الجهات العليا في توفير الموازنات المطلوبة ( استثمارية، تشغيلية)
  - إجراء الدراسات العلمية لمعالجة المشكلات التي تواجه النخيل ووضع الحلول السليمة .
  - إنشاء قاعدة بيانات دقيقة لأعداد النخيل والمساحات الزراعية ولأصناف التمور والأمراض التي تحدث بصورة دورية .
  - جلب التجهيزات الزراعية ( الآلات ، والمعدات ) التي تستخدم لخدمة أشجار النخيل لتقليل تكاليف الخدمة .
  - متابعة الحصص المائية ومنع التجاوز عليها وإيجاد الحلول العاجلة والمناسبة مع العمل على إيجاد مصادر بديلة تتناسب مع القاطع الزراعي .

- فتح منافذ تسويقية لتسلم التمور من الدولة من المنتجين وبأسعار مجزية لتشجيع الاعتناء بالنخيل والتوسع في زراعته.
- تخصيص تعويضات لبساتين النخيل التي تضررت والتي يرغب ملاكها بتعميرها.
- إدخال العاملين بالزراعة بدورات تأهيلية وتطويرية تتناسب مع التقدم التكنولوجي والمعرفي في العالم.

#### ب- الفرص المتاحة

- السماح لأصحاب العقود الزراعية في عموم محافظة البصرة بزراعة أشجار النخيل ولاسيما في الأراضي الصحراوية.
- استغلال المنافع الاجتماعية لجولات التراخيص النفطية في زراعة غابات النخيل لما تمثله من فرصة على الأمدين القريب والبعيد.
- الاستفادة من الدعم الدولي للتوسع في زراعة غابات النخيل للتقليل من اثار الاحتباس الحراري.
- فتح منافذ تسويق عالمية لتصدير التمور من خلال الاستفادة من انضمام العراق الى منظمة التجارة العالمية

#### ٣- الاستراتيجية الدفاعية S/T

تعد من البدائل الاستراتيجية للاستقرار وتوظيف في مجال المقابلة بين نقاط القوة المتوفرة في المنظمة وبين التهديدات الخارجية في محاولة التقليل من أثار التهديدات مقابل تعظيم بعض نقاط القوة الداخلية لمواجهة التهديدات في محاولة للحفاظ فقط على الوضع الحالي على وفق المعطيات الآتية:-

#### أ- نقاط القوة

- التوسع في زراعة النخيل من خلال القروض الزراعية التي تمنح للفلاحين .
- التركيز على عقد الدورات التدريبية للفلاحين حول تشجيع واعتماد الأساليب العلمية الحديثة في زراعة وخدمة أشجار النخيل .
- العمل على رفع انتاجية النخلة من خلال استخدام الوسائل العلمية ومن ثمّ زيادة انتاجية الدونم
- التوسع في استخدام وسائل الاتصال الحديثة (الموبايل، الانترنت) في التواصل مع الدوائر الزراعية والفلاحين ، لغرض التواصل بشكل اسرع ونشر المستجدات وإيصال الإرشادات .

#### ب- تقليل التهديدات

- جذب القوى العاملة الفلاحية وتشجيعهم على العمل الزراعي والأعمال التكميلية مثل إنشاء معامل لتصنيع المنتجات الزراعية مثل المكابس والمدابس ومعامل تصنيع الأثاث من جريد السعف والحصران من الخوص وذلك لتنوع دخولهم وزيادة حاجتهم إلى النخلة بكل أجزائها كي يسهموا في استقطاب العمالة الزراعية إلى الريف .
  - تدريب وتطوير القوة العاملة على الأعمال الزراعية لغرض زيادة أعدادهم وخبراتهم .
  - تطوير المجتمع الريفي من خلال إدخال التقنيات الحديثة في مجال الزراعة ليتوافق مع التقدم العالمي لمنع الانجرار وراء المغريات المدنية وترك الأعمال الزراعية .
  - يجب تعديل قانون ٣٥ لسنة ١٩٨٣ والسماح بزراعة العقود الزراعية بأشجار النخيل على وفق شروط مدروسة بدقة من لجان متخصصة
  - ضرورة تفعيل وتعديل قانون ١١٧ لسنة ١٩٧٤ بما يضمن زراعة كامل الأرض الزراعية بأشجار النخيل وليس جزءاً منها .
  - دعم التمور العراقية من الدولة وإدخالها في عمليات تصنيعية وفتح منافذ تسويقية لغرض تسويق التمور إلى جميع أنحاء العالم لما تمثله من مورد اقتصادي مهم يشجع المنتجين على التوسع في زراعة النخيل وتحسين الإنتاج كما ونوعاً .
  - منع استيراد التمور من الدول المنتجة حفاظاً على منع دخول الأمراض والأوبئة.
- ٤- الاستراتيجية الانكماشية w/T
- تعد من البدائل الاستراتيجية للتراجع وتوظف في حال أن المنظمة تمر بموقف سيء الهدف منها المقابلة بين نقاط الضعف المتوفرة في المنظمة وبين التهديدات الخارجية في محاولة من التقليل من أثر التهديدات مقابل تحجيم نقاط الضعف الداخلية على وفق المعطيات الآتية:-
- أ- معالجة نقاط الضعف
- إجراء الدراسات العلمية لمعالجة المشكلات التي تواجه النخيل ووضع الحلول السليمة
  - إنشاء قاعدة بيانات دقيقة لأعداد النخيل والمساحات الزراعية ولأصناف التمور والأمراض، تحدث بصورة دورية .
  - اتخاذ القرارات المبنية على الدراسات الواقعية المستفيضة من الدوائر الزراعية والجهات العليا.

- توفير خرائط موثوقة ودقيقة ومرئيات فضائية حديثة وتحديث بصورة دورية تعطي صورة واقعية عن النخيل.
  - جلب التجهيزات الزراعية ( الآلات ، معدات ) التي تستخدم لخدمة أشجار النخيل لتقليل تكاليف الخدمة .
  - متابعة الحصص المائية ومنع التجاوز عليها وإيجاد الحلول العاجلة المناسبة مع العمل على إيجاد مصادر بديلة تتناسب مع القاطع الزراعي ..
  - منح صلاحيات ادارية وفنية لمديرية زراعة البصرة فيما يتعلق بإنشاء البساتين والمشروعات التي تطور واقع النخيل في المحافظة .
  - تخصيص تعويضات لبساتين النخيل التي تضررت والتي يرغب ملاكها في تعميمها .
  - إدخال العاملين بالزراعة بدورات تأهيلية وتطويرية تتناسب مع التقدم التكنولوجي والمعرفي في العالم.
- ب- تقليل التهديدات
- تفعيل القوانين والتشريعات التي تمنع التجاوز على البساتين للحد من الزحف العمراني ، وكذلك منع البلديات من إدخال الأراضي الزراعية في ضمن التصميم الأساسي للمدن .
  - استخدام وسائل وطرائق ري حديثة للتقليل من الهدر في المياه .
  - العمل على استصلاح الاراضي الزراعية كافة بالوسائل المتاحة ولو بصورة تدريجية .
  - إصدار التشريعات والتوجيهات والحث على زراعة المناطق الواعدة بالنخيل.
  - جذب العقول العراقية المتخصصة في الزراعة التي استقطبتها الدول للاستفادة من تجاربها .
  - يجب تعديل قانون ٣٥ لسنة ١٩٨٣ والسماح بزراعة العقود الزراعية بأشجار النخيل على وفق شروط مدروسة بدقة من لجان متخصصة .
  - ضرورة تفعيل وتعديل قانون ١١٧ لسنة ١٩٧٤ بما يضمن زراعة كامل الأرض الزراعية بأشجار النخيل وليس جزءاً منها .
- يتضح مما تقدم أن التوجه الاستراتيجي لمديرية زراعة البصرة في ما يخص زيادة زراعة النخيل هو استراتيجيات المجموعة الأولى ( الهجومية) المقترحة لتطوير واقع زراعة النخيل في البصرة،

خامساً : الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

#### ١-عدم كفاية الموارد المادية:-

- عدم وجود فقرات في ضمن الموازنة الرأسمالية لدعم النشاط الزراعي بصورة عامة وزراعة النخيل بصورة خاصة
- ضعف التخصيصات المالية المحددة للمديرية قيد الدراسة مما انعكس سلباً على الأداء الكلي

#### ٢-ضعف البرامج الإرشادية:-

- عدم وجود جداول زمنية للدورات التدريبية التي ينبغي أن تعقدتها المديرية للفلاحين حول ضرورة تطوير الواقع الزراعي للنخيل.
- لم تتضمن البرامج التدريبية كيفية إدخال المكننة الحديثة في زراعة النخيل واعتماد الأساليب الصحيحة التي من شأنها تخفيض تكاليف خدمة النخيل.

#### ٣-غياب الأساليب العلمية الصحيحة:-

- عدم وجود خطة محددة واضحة الأهداف تحدد مستقبل زراعة النخيل خلال العام وماهي الإجراءات التي ينبغي اعتمادها لتحقيق الأهداف
- لا توجد دراسات للجدوى حول المشاريع الإروائية التي تنفذها الحكومة التي تسببت بتأثيراتها السلبية على معدلات الملوحة في شط العرب.

#### ٤-قصور القوانين والتشريعات :-

- قانون ٣٥ لسنة ١٩٨٣ والخاص بالعقود الزراعية الموسمية الذي يعطي أولية لزراعة الخضروات دون أشجار النخيل.
- قانون ١١٧ لسنة ١٩٧٠ الذي ينص على زراعة جزء من الأرض بأشجار النخيل واستثناء الجزء المتبقي من الأرض بنسبة ٨٠% دون زراعة.

#### ب-التوصيات

##### ١-توفير الموارد المادية

- إدراج فقرات في ضمن الموازنة الاستثمارية لدعم النشاط الزراعي بصورة عامة والنخيل بصورة خاصة .
  - تخصيص مبالغ مالية كافية لمديرية زراعة البصرة يكفي لسد نفقات العمل.
- ٢- تفعيل البرامج الإرشادية
- وضع خطة تدريبية بضمن جدول زمني لتنفيذ دورات تدريبية لتطوير قابليات للفلاحين على استخدام التقنيات الحديثة .
  - إدخال المكننة الزراعية الحديثة في عمليات زراعة وخدمة أشجار النخيل مثل (معدات صعود النخيل، معدات الحراثة البستنية ،ومعدات تلقيح ، والمكافحة) ونشرها بين الفلاحين.
- ٣-اعتماد الأساليب العلمية الصحيحة
- وضع خطة استراتيجية واضحة المعالم تنبثق منها خطط سنوية لتطوير واقع زراعة النخيل في عموم المحافظة والتأكيد على إعداد تقارير شهرية لمتابعة سير تقدم خطة العمل .
  - إعادة النظر في المشاريع الإروائية وإعداد دراسة جدوى لتقليل الآثار السلبية الناتجة من ارتفاع ملوحة مياه شط العرب .
- ٤-تنشيط جهود المتابعة
- ضرورة إنشاء قواعد بيانات دقيقة وعلمية تحدد فيها أعداد النخيل وأصنافها ومناطق زراعتها ومساحات الأراضي الزراعية التي يمكن التوسع عليها في زراعة أشجار النخيل .
  - اعتماد أنظمة ري حديثة مسيطر عليها من خلال أنظمة حاسوبية يسهل من خلالها السيطرة والمتابعة .
  - فرض مستويات عالية من الضرائب على التمور المستوردة .

المصادر العربية :

١. مساعدة، ماجد عبد المهدي، (٢٠١٣)، " الإدارة الاستراتيجية مفاهيم – عمليات – حالات تطبيقية" دار المسرة للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.
٢. السهوري، محمد مصطفى، (٢٠١٣)، " الإدارة الاستراتيجية النظرية و التطبيق"، دار الفكر الجامعي للنشر، الاسكندرية – مصر.
٣. السالم، مؤيد سعيد، (٢٠٠٩)، " أساسيات الادارة الاستراتيجية"، ط٢، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
٤. الغالبي، طاهر محسن منصور، ادريس، وائل محمد صبحي، (2007)، " الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
٥. الخفاجي ، عباس خضير (٢٠١٠) الادارة الاستراتيجية مكونات التحليل البيئي ، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.
٦. البدران، جواد صندل جازع، (١٩٨٠)، " زراعة النخيل و انتاج التمور في محافظة البصرة للفترة ( ١٩٥٠ - ١٩٨٠ )"، رسالة ماجستير، كلية الآداب ، جامعة البصرة.
٧. مهدي، حسن عبد الجبار، (٢٠٠٦)، " اقتصاديات زراعة النخيل و انتاج التمور اشارة الى حالة العراق"، رسالة ماجستير، مجلس كلية الادارة والاقتصاد في جامعة القادسية.

٨. محمد، رمضان وعبد العباس، كفاية عبد الله، (٢٠٠٧)، " ظاهرة انخفاض الميل للعمل الزراعي في بساتين النخيل في محافظة البصرة"، مجلة دراسات البصرة.

#### المصادر الإنكليزية:

1. David and Fred R., (2001) , **Strategic Management : Concepts and Cases** , 8<sup>th</sup> ed., Prentice-Hall , Inc ., New Jersey .
2. Ommani, Ahmad Reza, (2011), " **Strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) analysis for farming system businesses management**", African Journal of Business Management Vol. 5(22).
3. Nuge&A.o Asimiea ,Apr(2015) Swot anylises of the nigerian agriculture cector.
4. Sekaran &Bougie.R(2013)resarch methode for business.
5. Mintzberg, M. & James, B., (1996), " **The Strategy Process: Concept, Context, Cases**", U.S.A., Prentice-Hall International, Inc.
6. Adams, J. 2005, 'Analyze your company using SWOT', *Supply House Times*, Volume 48.

7. Hindle, T., (2008), "**Guide to management ideas and gurus**": John Wiley & Sons.
8. Terrados, J., Almonacid, G., Hontoria, L., (2007), **Regional energy planning through SWOT analysis and strategic planning tools.**: Impact on renewables development, Renewable & Sustainable Energy Reviews, Vol. 11, Issue 6.
9. Strelnikov A.V., (2008), "**SWOT-ANALYSIS AS A TOOL OF EFFECTIVE COMPANY MANAGEMENT**", National Research Tomsk Polytechnic University, Moscow.