

التحليل الاستراتيجي لمنشآت طواحين الحبوب في محافظة بغداد والمشاكل التي تعاني منها الصناعة وامكانية التنبؤ بالطلب على منتجاتها

أ.م.د. ناهض هاتف محمد
جامعة بغداد - كلية الاداب

زينب عبد الزهرة جعفر
جامعة بغداد - كلية التربية للبنات

الخلاصة

تعد صناعة طحن الحبوب من الصناعات الغذائية الرئيسية والتي لها دور كبير في سد حاجة السكان من المادة الغذائية، وكما تعد صناعة مستمرة لاستعمالها كوجبة يومية. وقد اسهمت عدة عوامل في توطن هذه الصناعة في محافظة بغداد منها توفر اليد العاملة والاسواق والحاجة اليها اليومية وكذلك وجود المادة الاولية وشبكة نقل جيدة تربط اجزاء المحافظة مع بعضها من جهة وتربطها مع المحافظات الاخرى من جهة. وقد تباين توزيع هذه المطاحن على الاقضية فبعضها يحوي على عدد كبير من المطاحن (مثل قضاء المحمودية) والبعض الاخر يخلو منها (مثل قضاء الطارمية)، وصناعة طحن الحبوب تعاني كغيرها من الصناعات العديد من المشاكل، منها مشاكل عامة مثل شحة الطاقة الكهربائية ومناقسة المنتج الاجنبي وهذه المشاكل تؤدي الى تحجيم الانتاج او توقفه، وان الهدف الرئيسي من الانتاج هو اصال المادة الانتاجية الى المستهلك ورفع مستوى الانتاج وذلك عن طريق تحديد المشاكل وحصرها وايجاد الحلول المناسبة لها وذلك عن طريق استخدام التحليل الاستراتيجي والذي يركز على نقاط القوة والحد من نقاط الضعف والاستفادة من الفرص المتاحة وتحديد المشاكل وايجاد الحلول المناسبة لها، وكذلك التنبؤ لاعداد السكان لغاية عام 2025 لمعرفة هل ان المطاحن المنتشرة في اقضية محافظة بغداد قادرة على سد حاجة السكان على الرغم من تزايد اعدادهم؟

Strategic Analysis for the Grain Grinders' establishments in Baghdad governorate and problems suffered by the industry, along with the possibility to predict its products

Zainab Abdul-Zahra Jafar

Baghdad Univ.-College of Education for Woman

Nahdh Hatif Mahammed

Baghdad Univ.-College of Arts

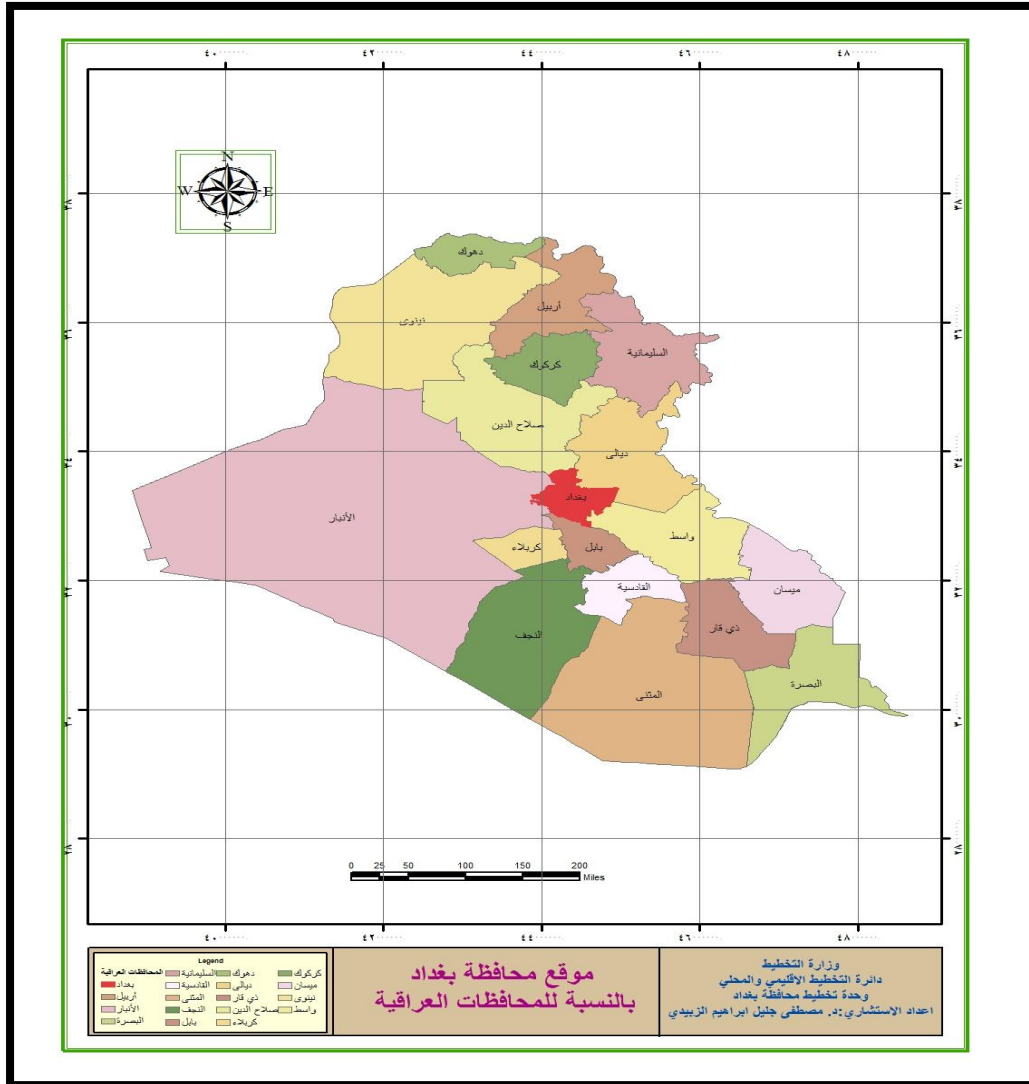
Abstract

Geography of industry has been considered a branch of important economic geographical branches. This importance has been regarded as a reflection on the industrial sector contribution in economies of any state since they contribute into the total national product ; it also assimilates a huge number of labor hands . The industry of grains grinding has been considered as one of the main food industries having a main role in satisfying the need of the population from the foods. The industry is continued to use the food as daily meal . Here, it should predict the population in Baghdad and for every district until the end of 2025 and knowing either these grains grinders are able to meet and satisfy the needs of populations of flours, making strategic analysis focusing on the weak and strong points.

المقدمة

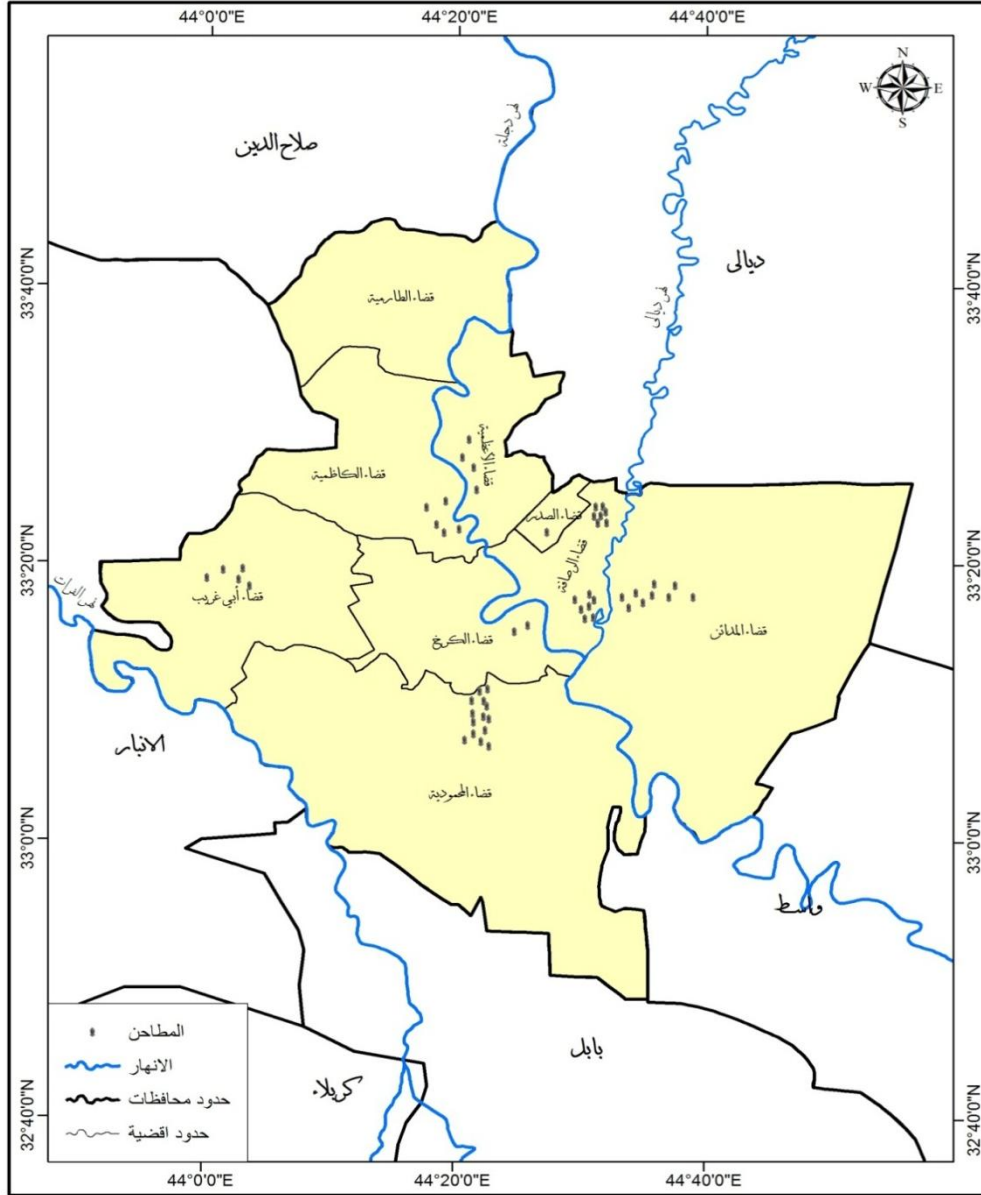
تقع محافظة بغداد جغرافياً وسط العراق ضمن منطقة السهل الرسوبي ، تبلغ مساحتها (5103 كم2) وبنسبة مقدارها 1.17% من مجموع مساحة العراق البالغة (436408 كم2)⁽¹⁾ ، وتنقسم بدورها إلى عشرة اقضية في جانب الرصافة إلى جانب خمسة اقضية بجانب الكرخ وهي : المحمودية، ابو غريب ، الطارمية ، الكاظمية والكرخ ، وخمسة اقضية بجانب الرصافة وهي ، المدائن ، الاعظمية ، الرصافة، والصدر1،والصدر 2.

الخريطة (1)
موقع محافظة بغداد بالنسبة للمحافظات العراقية



تمتلك محافظة بغداد (54) مطحنة منها 3 مطاحن حكومية هي مطحنة (الدورة ، والتاجي ، والرصافة) و(51) مطحنة اهلية تأخذ موادها الاولية (الحبوب) من الشركة العامة لتصنيع الحبوب⁽²⁾.
اما بالنسبة للتوزيع الجغرافي لمنشآت طواحين الحبوب على مستوى الاقضية فهو موضح في الخريطة (2) . وفيها نجد ان قضائي المحمودية و الرصافة جاءتا بالمرتبة الاولى بالنسبة لوجود المطاحن اذ بلغت نحو (28) مطحنة وهي تمثل نسبة 51% من مجموع نسب المطاحن في المحافظة .
اما في المرتبة الثانية فيأتي قضاء (المدائن) بواقع (9) مطاحن وهي تشكل نسبة 16% من مجموع مطاحن المحافظة ومن ثم ابي غريب (5) مطاحن والاعظمية (4) مطاحن والكاظمية (5) مطاحن والصدر (1) مطحنة والكرخ (2) مطحنة بينما يخلو قضاء الطارمية من تلك الصناعة وان هذا التفاوت ينطبق على توزيع اليد العاملة في القضاء وعلى الانتاجية.

الخريطة (2)
التوزيع المكاني لمنشآت طواحين الحبوب على مستوى الاقضية لمحافظة بغداد



الباحثة بالاعتماد على المرئيات الفضائية وباستعمال برنامج GIS

مشكلة البحث

على الرغم من وجود المطاحن في اغلب اقصية محافظة بغداد الا ان هناك الكثير من المشاكل تحول دون تطورها والنهوض بها لذلك لا بد من الاجابة على الاسئلة التالية:

- 1 - هل ان مطاحن محافظة بغداد قادرة على سد حاجة السكان من الطحين على الرغم من الزيادة في اعداد السكان.
- 2 - ما اسباب وما المشاكل التي تؤدي الى تراجع اداء منشآت طواحين الحبوب في محافظة بغداد على مستوى الانتاج والتسويق كما ونوعا.

فرضية البحث

- 1 - تعد صناعة طحن الحبوب ناجحة اقتصاديا اذا توفر لها الامكانيات والدعم المطلوب من اجل منافسة مثيلاتها وبشكل كفوء.
- 2 - يوجد عدد كبير من المشاكل والصعوبات التي تعاني منها الصناعة في المحافظة فضلا عن ايجاد حلول ومقترحات مناسبة لها.

هدف البحث

حصر المشكلات التي تقف عائقا امام تقدم الصناعة في المحافظة والسعي لايجاد حلول مناسبة لها ومعرفة هل ان هذه المطاحن قادرة على سد حاجة السكان من المادة الغذائية رغم الزيادة المستمرة في عدد السكان.

منهجية البحث

استخدام تحليل استراتيجي والذي يعتمد على التحل الرباعي (SWOT) وتحديد خطوات العمل بما يلي:

- 1 - جمع البيانات عن طريق الكتب والمراجع ذات العلاقة بالموضوع.
- 2 - مراجعة الدوائر الرسمية ذات العلاقة.
- 3 - الزيارة الميدانية والمقابلة الشخصية مع اصحاب المطاحن.

حدود البحث

- 1 - البعد المكاني: محافظة بغداد باقضيئتها التسعة.
- 2 - البعد الزمني: دراسة واقع حال المطاحن لعام 2013.

1- التحليل الاستراتيجي لمنشآت طواحين الحبوب في محافظة بغداد

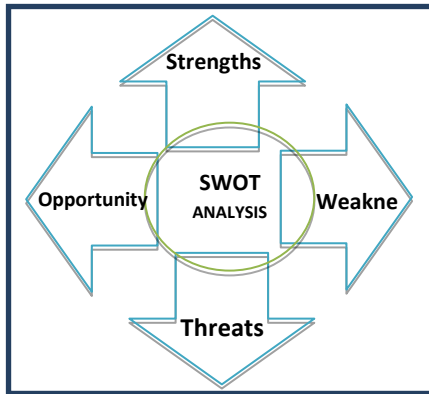
Strategic Analysis هذا التحليل يمكننا من التركيز على نقاط القوة والحد من نقاط الضعف والإفادة من الفرص المتاحة. وينطلق من تحليل منهجي شامل لواقع صناعة طواحين الحبوب في محافظة بغداد قيد البحث من خلال الفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في البيئة الخارجية من جهة ولعناصر القوة والضعف الذاتية في البيئة الداخلية من جهة اخرى وهنا سننتمد على مصفوفة التحليل الرباعي swot لتحديد المشاكل والمعوقات والوصول الى حلول مناسبة من خلال اقتراح بدائل معينة، ويعد تحليل swot القائم على تحليل البيئة الداخلية والخارجية اداة مفيدة لمقارنة الفرص والتهديدات بعناصر القوة والضعف⁽³⁾.

يشير كل حرف من حروف كلمة swot الى :-

- S : نقاط القوة ضمن البيئة الداخلية من كلمة (strength) .
 W : نقاط الضعف ضمن البيئة الداخلية من كلمة (weakness) .
 O : الفرص ضمن البيئة الخارجية من كلمة (opportunities) .
 T : التهديدات أو المعوقات ضمن البيئة الخارجية من كلمة (threat) .

مخطط (1)

تحليل عناصر SWOT An



المصدر : اعداد الباحثة .

تتمثل ابسط القواعد التي يجب اتباعها لنجاح تحليل swot ما يأتي :

- الواقعية في تحديد نقاط القوة والضعف في المشروع .
- ان يفرق التحليل بين الوضع الراهن والوضع المستقبلي الممكن للمشروع .
- التحديد وتلافي عدم الوضوح .
- ان يكون التحليل قصيرا ومبسطا ويتلافى التحليلات المعقدة والمبالغ فيها .

ويعد كدليل ارشادي لاي مشروع⁽⁴⁾ .

1 تحليل البيئة الداخلية Environment Analysis:Internal

يعني تحليل البيئة الداخلية القاء نظرة الى داخل التنظيم لتحديد مستوى الاداء عوامل القوة والضعف في المشروع ، وان أهمية دراسة البيئة الداخلية تكمن في تحديد نقاط القوة للافادة منها وتدعيمها مستقبلا، والتغلب على نقاط الضعف ومعالجتها بنقاط القوة المتوفرة وهذا يتضمن ضرورة ارتباط تحليل البيئة الخارجية وتحليل البيئة الداخلية⁽⁵⁾.

1-2 تحليل البيئة الخارجية External Environment Analysis:

تعد دراسة العوامل البيئية الخارجية وتحليلها من خلال تحديد الفرص المتاحة ودراسة الظروف المحيطة بها ويتمكن اصحاب القرار من استغلال الفرص لتحقيق الاهداف المستقبلية ، وتحديد المخاطر والتهديدات التي قد تهدد أو تكون السبب في اثار غير مرغوبة وسلبية .

ويساعد تحديد البيئة الخارجية على تحديد عدة امور منها فرص اتجاهات الحياة والصناعة والإنتاج والاقتصاد، وتنمية السوق، اما التهديدات فهي التأثيرات السياسية ، والقانونية، والبيئية، والمعوقات التي تواجه المشروع ، والاقتصاد .. الخ

التحليل الاستراتيجي لمنشآت طواحين الحبوب في محافظة بغداد

تحليل البيئة الداخلية :**1-1-1 نقاط القوة Strengths :**

- 1 - ان صناعة طحن الحبوب من الصناعات الغذائية المهمة ، كون الطحين المادة الأساسية لغذاء المواطنين ضمن مفردات البطاقة التموينية .
- 2 - تمتاز محافظة بغداد بوجود شبكة واسعة من طرق النقل والنقل بالسيارات إذ يشجع هذا سهولة نقل القمح والشعير من اماكن زراعتها إلى شركات الطحن ثم إلى المواطن أو إلى السوق .
- 3 - موقع محافظة بغداد المتميز في قلب العراق وتميزها بأكثر من ميزة نسبية كالصناعة والتجارة وغيرها من الفعاليات.
- 4 - تحتوي محافظة بغداد على مساحات واسعة صالحة للزراعة جعلها منطقة جذب وظيفية وسوق جيد لتصريف المنتجات.

1-1-2 نقاط الضعف Weaknesses:

- 1 - بعد بعض المطاحن عن مصادر المواد الأولية .
- 2 - صعوبة الوصول إلى الوكلاء بسبب قطوعات الطرق ووجود الحواجز الكونكريتية والازدحامات المرورية .
- 3 - لا نستطيع الاعتماد على الحبوب المحلية في إنتاج الطحين لانه ذو نوعية رديئة غير صالحة للاستعمال بمفردها .
- 4 - يعتمد إنتاج الطحين على استيراد المادة الأولية بنسب عالية وذلك لان الحبوب المحلية رديئة النوعية (سيالة).
- 5 - عدم انتظام توفر الطاقة الكهربائية لتشغيل اليات المطاحن بسبب هدرا في الوقود والطاقة.

تحليل البيئة الخارجية :**1-2-1 مكائن الفرص Opportunities:**

- 1 - هناك رغبة من اصحاب المطاحن في الاعتماد على المنتج المحلي ، ورغبة المواطن ايضا في الحصول على نوعية طحين جيدة .
- 2 - هناك دعم مالي من الحكومة لتطوير القطاع الصناعي في البلد ، واستيراد حبوب ومكائن ومعدات لتحسين نوعية المنتج.

1-2-2 مكائن المخاطر (التهديدات) Threats:

- 1 - عدم دفع اجور ومستحقات المزارعين سيؤدي إلى عدم مقدرتهم على زرع القمح والشعير وتطوير نوعيته .
- 2 - استمرار استيراد المادة الأولية وعدم الاعتماد على المنتج المحلي بامكانه ان يكون له تاثير سلبي على الاقتصاد الوطني .

الجدول (1)

البيئتين الداخلية والخارجية في التحليل الاستراتيجي

البيئة الداخلية	
Weakness نقاط الضعف	Strength نقاط القوة

1 - بعد المسافة بين المطاحن والمواد الأولية . 2 - لا نستطيع الإعتماد على الحبوب المحلية في إنتاج الطحين لانه ذو نوعية رديئة غير صالحة للاستعمال. 3 - يعتمد إنتاج الطحين على استيراد المادة الأولية بنسب عالية . 4 - عدم انتظام توفر الطاقة الكهربائية لتشغيل اليات المطاحن يسبب هدرا في الوقود والطاقة .	1 - ان صناعة طحن الحبوب من الصناعات الغذائية المهمة ، كون الطحين المادة الأساسية لغذاء المواطنين ضمن مفردات البطاقة التموينية . 2 - تمتاز محافظة بغداد بوجود شبكة واسعة من طرق النقل والنقل بالسيارات إذ يشجع هذا سهولة نقل القمح والشعير من اماكن زراعتها إلى شركات الطحن ثم إلى المواطن أوالى السوق . 3 - موقع محافظة بغداد المتميز في قلب العراق وتميزها بأكثر من ميزة نسبية كالصناعة والتجارة وغيرها من الفعاليات واحتوائها على مساحات واسعة صالحة للزراعة جعلها منطقة جذب وظيفية وسوق جيد لتصريف المنتجات.
البيئة الخارجية	
Threats	Opportunities
1 - عدم دفع اجور ومستحقات المزارعين سيؤدي إلى عدم مقدرتهم على زرع القمح والشعير وتطوير نوعيته . 2 - استمرار استيراد المادة الأولية وعدم الإعتماد على المنتج المحلي بامكانه ان يكون له تاثير سلبي على الاقتصاد الوطني .	1 - هناك رغبة من قبل اصحاب المطاحن في الإعتماد على المنتج المحلي ، ورغبة المواطن ايضا في الحصول على نوعية طحين جيدة . 2 - هناك دعم مالي من الحكومة لتطوير القطاع الصناعي في البلد ، واستيراد حبوب ومكائن ومعدات لتحسين نوعية المنتج.

المصدر : الباحثة

2- نموذج التحليل الاستراتيجي (التحليل المزدوج) وتحليل الفجوة⁽⁶⁾ :

يقدم التحليل المزدوج المعروف في المخطط (2) اربعة تفاعلات ، بين كل من الفرص والتهديدات وبين كل من نقاط الضعف والقوة ، وهذه التفاعلات هي بموجب مصفوفة التحليل الآتي:

المخطط (2)

نموذج التحليل المزدوج للبيئة والاداء الداخلي

ثانياً: تقييم الاداء الداخلي للمؤسسة			تقييم البيئة الداخلية
اهم نقاط الضعف	اهم نقاط القوة	اهم الفرص	
المطلوب: 1 - عظم استغلال الفرص. 2 - قلة استعمال نقاط القوة .	المطلوب: 1 - عظم استغلال الفرص. 2 - عظم استعمال نقاط القوة .		تقييم البيئة الخارجية
(استراتيجية تطويرية) (W-O)	(استراتيجية تطويرية) (O-S)		

المطلوب: 1 - قلة التهديدات. 2 - قلة استعمال نقاط الضعف. (استراتيجية انكماشية) (W-T)	المطلوب: 1 - قلة التهديدات. 2 - عظم استعمال نقاط القوة. (استراتيجية دفاعية) (S-T)	اهم التهديدات	أولاً: تقييم البيئة الخارجية التي تعمل فيها المؤسسة
---	---	---------------	---

		البيئة الداخلية	
		Strengths القوة	Weaknesses الضعف
البيئة الخارجية	Opportunities الفرصة	S-O	W-O
	Threats المهددات	S-T	W-T

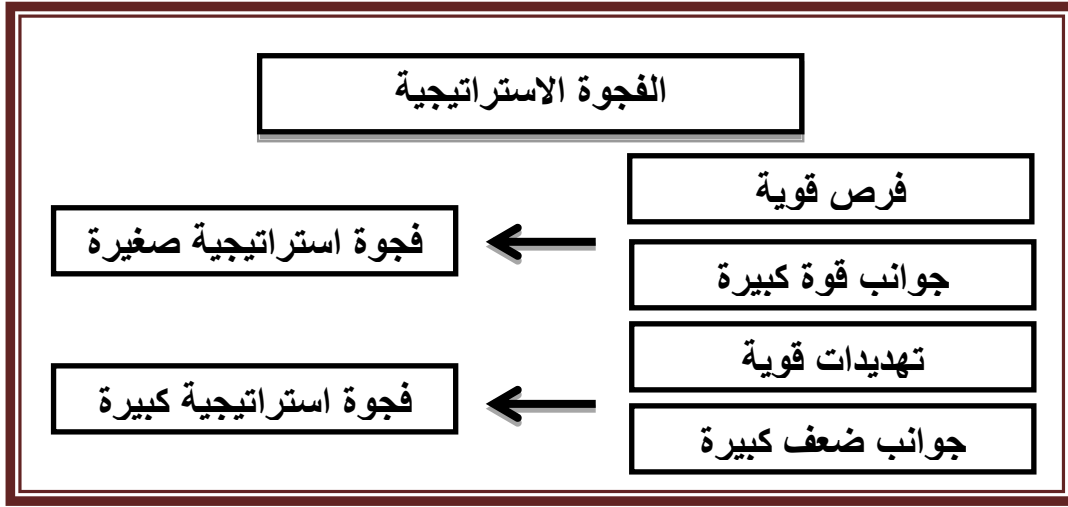
وهناك أربعة استراتيجيات في ضوء تحليل مصفوفة التفاعل SWOT وهي:

استراتيجية S-O: اغتنام الفرص للتقدم (استراتيجية تطويرية)
استراتيجية W-O: التغلب على نقاط الضعف الداخلية والتركيز على عوامل تحقيق النجاح ثم التوجه نحو الفرصة الخارجية
استراتيجية S-T: (استراتيجية دفاعية) استعمال المقدرات الداخلية للتقليل من التهديد الخارجي
استراتيجية W-T: بناء خطة دفاع لمنع نقاط الضعف الداخلية من التآثر بتهديدات البيئة الخارجية (استراتيجية انكماشية)
وتعد مصفوفة SWOT في الشكل السابق من الأدوات الفاعلة التي تستخدم بكثرة عند الرغبة في اتخاذ قرارات استراتيجية ، فهي تساعد على فهم وادراك مناطق القوة والضعف وتفسير ما لا يمكن عمله كما ينبغي ، وفي الوقت نفسه تمكن من استنتاج الفرص والمهددات التي تواجه منشآت صناعة طواحين الحبوب من البيئة الخارجية ، ومن ثم الحصول على قائمة بالعوامل المهمة لتحقيق نجاح صناعة طواحين الحبوب ، ومن ثم الحصول على قائمة بالعوامل المهمة لتحقيق نجاح صناعة طحن الحبوب على وفق وضع العمليات التي تؤدي إلى عمليات النجاح.
وحساب وضع تلك العمليات من تلك العوامل التي تمكن من اكتشاف الفجوات الاستراتيجية Strategic Gap والتعرف عليها ثم اتخاذ الإجراءات المناسبة لتقليصها أو ازالته كلياً . ومعرفة تلك الفجوات وتعريف الاستجابات المناسبة لها تمكن من اعادة صياغة اهدافها واستراتيجيتها بصورة واقعية .
إذ ان الفجوة الاستراتيجية هي : (المسافة بين الواقع والطموح) ، والمعادلة الآتية توضح الفكرة

الفجوة الاستراتيجية = (التهديدات+جوانب الضعف) - (الفرض+جوانب القوة)

وان فكرة المعادلة تقوم على أساس ان الفجوة الاستراتيجية من المفترض ان تأخذ قيمة صفر أو قيمة موجبة ، وذلك لانه اذا كانت الفجوة قيمة سالبة تكون في هذه الحالة قيمة خيالية لانه لا يمكن ان يكون وضع أية مؤسسة في الحالة الواقعية افضل من المثالية ، وعليه في حالة وجود الفجوة الاستراتيجية ، تكون المعادلة كما في المعادلة السابقة للضرورة الحسابية ولتجنب القيم السالبة .
كلما كانت الفرصة قوية مع جوانب قوة كبيرة كلما كانت الفجوة الاستراتيجية صغيرة ، وكلما كانت التهديدات قوية مع جوانب ضعف كلما كانت الفجوة الاستراتيجية كبيرة⁽⁶⁾ .

المخطط (3) أهمية الفجوة



3- تحليل عوامل تحقيق النجاح

يعتمد تحليل عوامل تحقيق النجاح بتحليل كل ما يتعلق بصناعة طحن الحبوب ، إذ تبدأ استئثار الاسئلة حول كيفية الوصول إلى مستوى رضا المستفيدين بمزجها مع اهداف قيام صناعة ناجحة، إذ يمكن تطوير ما يسمى بمصفوفة عوامل تحقيق النجاح وسيحقق النجاح بعوامل أساسية ك(كفاءة النوعية ، ورضا المستفيدين ، وتغطية الحاجة السكانية من الطحين ، وغير ذلك ، وسيتم تحقيق النجاح بعوامل مساندة ك (التخطيط الجيد لمواقع المطاحن والطرق المرتبطة بها ، والتمويل ، وتحديد الإحتياج من الحنطة والشعير ، وتقليل الإعتماد على استيراد المواد الأولية .. الخ) ثم ربط عوامل النجاح في العمليات بعلاقة قياس مدى الاستجابة كدرجة تقييم (1,2,3,4,5) الرقم 1 يمثل العلاقة الضعيفة والرقم 5 يمثل العلاقة بدرجة ممتازة ، ثم حساب متوسط تلك الدرجات وتحديد اعلى درجة فيظهر لنا ترتيبها على وفق الأولوية⁽⁷⁾.

المخطط (4) قياس مدى الاستجابة

علاقة ممتازة	علاقة جيدة جدا	علاقة جيدة	علاقة متوسطة	علاقة ضعيفة
5	4	3	2	1

مصفوفة (عوامل النجاح - العمليات) لصناعة طواحين الحبوب

الاولوية	المتوسط	عوامل النجاح						العمليات
		تصدير الفائض	كفاءة تخزين المادة الاولية المنتجة	تطوير اليد العاملة والايات	كفاءة النوعية	رضا المستفيدين	تغطية الحاجة السكانية من الطحين	
5	2,5	1	4	2	3	3	2	التخطيط الجيد لمواقع المطاحن والطرق المرتبطة بها
2	3,3	2	3	4	5	3	3	التمويل
4	2,6	4	1	1	2	4	4	تحديد الإحتياج من الطحين
1	3,6	4	2	4	5	3	4	تحديد الإحتياج من القمح والشعير
3	2,8	3	2	2	4	3	3	منع استيراد المواد الاولية من الخارج
		2,8	2,4	2,6	3,8	3,2	3	المتوسط
		4	6	5	1	2	3	الاولوية

تحديد عوامل نجاح صناعة منشآت طواحين الحبوب على وفق الأولوية المستخرجة من مصفوفة عوامل النجاح التي من الممكن ان تحقق الإحتياج من الحنطة والشعير والتي تمثل اهم عوامل تحقيق النجاح على وفق الأولوية كما نتج لنا من مصفوفة عوامل النجاح الاتي :

- 1 - كفاءة النوعية .
- 2 - رضا المستفيدين .
- 3 - تغطية الحاجة السكانية من الطحين .
- 4 - تصدير الفائض .
- 5 - تطوير اليد العاملة والاليات .

ولدراسة هذه العوامل علينا مقارنة الحالة الراهنة لعوامل النجاح بالحالة الافضل التي تتوافق مع موضوع البحث، ومن ثم حساب قيمة كل فجوة لكل مكون وذلك عن طريق ضرب الحالة الراهنة بالحالة الافضل * درجة الأهمية ثم قسمة الناتج على العدد 10* .

$$CSF = \frac{\sum_{i=1}^n (Ideal_i - Actual_i) \times Weight_i}{10}$$

إذ ان :

الحالة الافضل (al)

درجات التقييم الذ
Source: Milosevic, Dragan Z; "Project Management: ToolBox", 0p, p137
نسبة لعوامل النجاح تكون هي .

الحالة الواقعية (Actual):

وهي تمثل واقع الحال بالنسبة لتقييم الباحثة لعوامل النجاح التي تم ذكرها .

الوزن (Weight):

يمثل حاصل ضرب (درجة الأهمية * درجة التقييم) بالنسبة للحالة الافضل دائما .

الفجوة:

نطرح الحالة الراهنة من الحالة الافضل كنسبة مئوية لاستخراج مقدار الفجوة فالحالة الافضل تكون اعلى بالدرجات بالنسبة للوزن ودرجة الأهمية وبجمع فجوات العوامل تنتج الفجوة الكلية لعوامل النجاح .
وبهذا نستطيع حساب الفجوة في تحديد الإحتياج من القمح والشعير اللازم لسد الحاجة المحلية الكاملة من الطحين المحلي .

الجدول (3)
التمثيل البياني للفجوة

عوامل تحقيق النجاح تحديد الإحتياج من الحنطة والشعير	درجة الأهمية	الحالة الافضل		الحالة الراهنة		الفجوة	التمثيل البياني للفجوة
		درجة التقييم	الوزن	درجة التقييم	الوزن		
كفاءة النوعية	5	5	25	2	10	1.5	
رضا المستفيدين	5	3	15	2	10	0.5	
تغطية الحاجة السكانية من الطحين	3	4	12	3	9	0.3	
تصدير الفائض	4	4	16	3	12	0.4	
تطوير اليد العاملة والاليات	2	4	8	3	6	0.2	

الفجوة لتحديد الإحتياج من الحنطة والشعير = المجموع الكلي للفجوات .
المصدر: اعداد الباحثة

* سبب القسمة على 10 من اجل تسهيل رسم الفجوة بيانيا بعد حساب المجموع .

ولقد ظهرت نتائج قيم الفجوة جميعها موجبة . إذ يجدر الإشارة إلى ان الفرق بين الحالة الراهنة والحالة الافضل لكل عامل من العوامل الفرجية يجب ان يكون اكبر أو يساوي صفرأ كما ذكرنا ويجب تحويله إلى الصفر في حالة ظهور النتائج بقيمة سالبة ، وتفسير ذلك ان وجود القيمة السالبة يعني ان الحالة الراهنة اعلى من الحالة الافضل التي عرفناها سابقاً، فعند وجود الناتج بقيمة سالبة يؤدي إلى عدم مصداقية العملية ، لان هذه القيمة إذا جمعت مع باقي مجموع الفجوات الموجبة كانت النتيجة اقل ، ويعني ذلك ان هناك استخداماً فائضاً للموارد قد لا يعطي قيمة مضافة لعامل تحقيق النجاح . ومن نتائج الجدول السابق تبين ان الفجوة الكبيرة كانت من نصيب عامل كفاءة النوعية كواقع حال وبقيمة 1.5 درجة من اصل 2.9 درجة كمجموع للفجوات الكلية على وفق المقياس المتكون من 5 درجات اجمالية (بالإعتماد في التحليل على اسلوب (Milosevic.Dragan Z) لذلك يعد عامل كفاءة النوعية من اهم العوائق في طريق تحقيق عامل النجاح (تحديد الإحتياج من القمح والشعير) وهذا بدهي لانه لا يمكن الحصول على كفاءة نوعية من خلال تحديد الحاجة من القمح والشعير المحلي

2-3 اتخاذ القرار في الاستجابة للفجوة

عند ظهور الفجوات في جدول (درجة الأهمية) توجد ثلاثة خيارات كبداية استراتيجية :

- 1 - ان يتم ترك الفجوة كما هي فلا يتخذ اي إجراء ضدها .
- 2 - التقليل من قيمة الفجوة قدر الامكان .
- 3 - التخلص من تلك الفجوة نهائياً .

الخيار الأول

في الشكل يمكن ان نستنتج ان لمنشآت صناعة طواحين الحبوب ان لم يكن في عوامل تحقيق النجاح الاخرى مقدرته الداخلية أو بيئته الخارجية (الركن العلوي يسارا) اي فجوات أو كانت قليلة نوعاً ما ، فقد يكون الاختيار الافضل ان تترك الفجوات الناتجة كما هي ، ويمكن تعليل ذلك بأن المردود الناتج (السلبى أو الايجابى) للحالة اقل أهمية ، وان التركيز أولى في الفجوات الكبيرة ذات القيمة العالية .

وتركز الفجوات الكبيرة في المنطقة المظلمة من الشكل (1) لكل من المقدره الداخلية والبيئة الخارجية) يمكن ان يترك كما هو اذا علم مسبقاً بأن الاستجابة لا نتيجة طائلة منها ، إذ تتركز معظم الفجوات في كفاءة النوعية ، ورضا المستفيدين ، وتغطية الحاجة السكانية من الطحين في التحليل الاستراتيجي التي اكدتها مصفوفة تحديد الفجوة الاستراتيجية في جدول (درجة الأهمية) .

الخيار الثاني

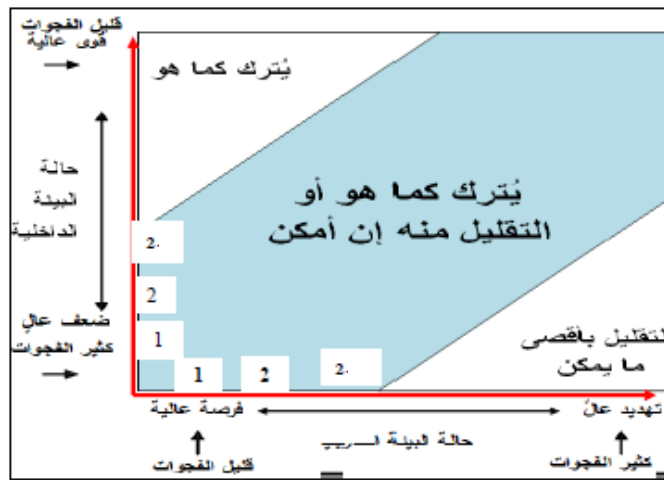
ان تخفيض الفجوة مستحب ومفضل إذ ان عدم اتخاذ الإجراء المناسب قد يسبب خسارة في اهداف نجاح صناعة طواحين الحبوب ويحرمها من ان تكون صناعة كفوءة في المحافظة .

الخيار الثالث

الفجوات الكبيرة لعوامل تحقيق النجاح لكل من مقدرته الداخلية أو بيئته الخارجية المتمركزة في الركن السفلي يميناً فربما يكون تخفيض وتقليل هذه الفجوات افضل الحلول اما ان التها كلياً فيشكل تحداً صعباً .

شكل (1)

اتخاذ القرار في الاستجابة للفجوة



المصدر: اعداد الباحثة.

3-3 تحديد إجراءات الاستجابة وتعيينها

ان تخفيض أو ازالة الفجوات المرافقة لعوامل تحقيق النجاح يعد اتجاهاً استراتيجياً جديداً ، ولكي يستعمل بفعالية يجب معرفة الوضع الراهن للفجوة ونوع الإجراء الذي يتخذ لكل عامل من عوامل تحقيق النجاح ، وذلك من خلال عملية

المفاضلة والتقييم بين البدائل الاستراتيجية الناتجة من التحليل الاستراتيجي SWOT. وعلى هذا الأساس يتم استعراض العوامل الفرعية جميعها لعامل تحقيق النجاح ثم سرد قائمة بجميع الإجراءات الواجب تحقيقها فمثلا عامل تحديد الحاجة من القمح والشعير يعتمد على كفاءة النوعية ، ورضا المستفيدين ، وتغطية الحاجة السكانية من الطحين ، الى اخره . كلها عوامل فرعية مسببة لفجوات يجب اتخاذ إجراء للتقليل منها وهي على سبيل المثال :

- 1 - تشجيع المزارعين على استخدام وسائل وطرق تزيد من كفاءة المادة الأولية المستعملة في صناعة الطحين (الحنطة والشعير) نوعيتها وكميتها للإعتماد على المنتج المحلي ، والتقليل من الاستيراد قدر الامكان .
- 2 - الاهتمام بنوعية الطحين المقدمة للمواطن بما يحقق الرضى له .
- 3 - رفع سعر الحبوب المستلمة من الفلاح لتشجيعه على زراعة مساحات اكثر.

الجدول (4)

تقييم الاداء الداخلي والبيئة الخارجية

ثانياً: تقييم الأداء الداخلي

1-بعد المسافة بين	المهمة، كون الطحين هو المادة الأساسية لغذاء المواطنين ضمن مفر داتا البطاقة التموينية .
2- لانستطيع الإلتزام	منظر قانقلو النقلاب السيار اناذيشجعه هذا سهولته نقل لقمحو الشعير من اماكن زراعتها إلى المشر كاتا طحنها إلى المواطن وأل بالسوق .
3- يعتمد إنتاجها	زها بأكثر من مميزات نسبية كالصناعة التجارية وغير هاما للفعاليات واحتوائها على مساحات واسعة صالحة للزراعة جعلها منطقة جذبة لوظيفية وسوق جيد لتصريف المنتجات.
4- عدم انتظام	

1 - العمل	لتأكيد على تطوير صناعة طحن الحبوب وعدم تحديد المطاحن بالعمل بطاقة تصميمية محددة .
2 - تطوير مواقع	مدينة بغداد وتوفير الاراضي الصالحة للزراعة من مع التمويل الحكومي الدولة لتشجيع الزراعة المحلية .

(S-O)

1 - وقفة
طحن
لتطور

عين لان اضرابهم عن العمل سوف يؤدي إلى ضرر مباشر بقطاع الصناعة وصعوبة الحصول على نوعية وكمية كافية لصناعة الطحين كون الغذائية المهمة في البلاد التي يعتمد عليها غذاء المواطن .

(S-T)

المصدر : اعداد الباحثة على وفق دراسة البيئتين الداخلية والخارجي للتحليل الاستراتيجي .
وبالامكان إجراء عملية التفاعل إذ تجعل هذا التحليل يضم أكثر من مربع في ان واحد ، إذ يتم إجراء تحليل كل مربع من المربعات الاربعة والتوصل إلى الاستراتيجيات المناسبة في كل مربع.
4- المشاكل التي تعاني منها صناعة طحن الحبوب
تعاني صناعة طحن الحبوب من مشاكل عدة تعيق نمو الصناعة وتقدمها منها:

1 - تُلوث الصناعة البيئة المحيطة بالمنشآت الصناعية والمتمثلة بتلوث الهواء نتيجة لتصاعد الغبار اثناء عملية تنظيف الحبوب المستلمة من الصوامع وغربلتها وكذلك الابخرة والدخان الناتج من المكائن والمولدات والذي له تاثير كبير على سلامة بيئة المنطقة المحيطة وكذلك على صحة الانسان لان بعض المطاحن تقع ضمن الاحياء السكنية فضلا عن التلوث الضجيجي والمتمثل بصوت المحركات والمكائن والالات.

- 2 - اغلب المطاحن لا تحتوي على منافذ لتصريف فضلاتها الصناعية (السائلة والصلبة) حيث تصرف في المجاري أو الأنهر القريبة أو تكون على شكل مستنقعات أسنة مؤثرة على صحة وسلامة السكان.
- 3 - مشكلة ضعف وانقطاع التيار الكهربائي وهي تعد من أهم المشاكل التي تعاني منها الصناعة حيث ضعف الكهرباء يتسبب في عطل الأجهزة أو أجزاء منها مما يزيد الأعباء على أصحاب المطاحن من أجل تصليحها فيلجأ الأغلب إلى استخدام المولدات الخاصة لتلافي هذه المشكلة فضلاً عن الانقطاع الغير مبرمج للتيار الكهربائي وغالباً ما يكون في ساعات النهار أي في وقت العمل مما يزيد من التكاليف لشراء الوقود ونقله.
- 4 - الإتماد بشكل كبير على المادة الأولية المستوردة وذلك لعدم جودة المادة الأولية المحلية وأن المطاحن تستلم من السابلات مادة أولية مخلوطة مستوردة من عدة مناشئ ونسبة قليلة من الحنطة المحلية وأن عملية الخلط تكون غير دقيقة وبذلك تختلف الجودة من شهر لآخر.
- 5 - أن كمية المادة الأولية المستلمة أقل بكثير من الطاقة التصميمية للمطاحن أي أقل من قدرتها الإنتاجية حيث يطالب أصحاب المطاحن بزيادة الحصة المخصصة لكل مطحنة من أجل التشغيل بكامل طاقتها الإنتاجية، وأن أيام التشغيل مقتصرة على أيام محددة من الشهر وبقية الأيام متوقفة أو في حالة صيانة.
- 6 - لا تتساوى المطاحن من حيث المساحة فبعضها ذات مساحة كبيرة جداً والآخرى ذات مساحة صغيرة لا تسمح لأي توسع مستقبلي أو إضافة مخازن جديدة لحفظ المواد المصنعة أو المادة الأولية.
- 7 - أن الاستمرار في فتح مطاحن جديدة ضمن حدود محافظة بغداد يتسبب في تقليل حصة المطاحن من المواد الأولية لأن المطحنة الجديدة ستدخل ضمن الخطة المعدة من قبل الشركة العامة لتصنيع الحبوب لتوزيع الحصص على المطاحن.
- 8 - يعاني أصحاب المطاحن من مشكلة العقود المبرمة مع الشركة العامة لتصنيع الحبوب والمتمثلة بصرف عشرة دولارات للطن الواحد ولم يراعى في ذلك ارتفاع قيمة الوقود وتكاليف النقل وأجور اليد العاملة وأجور تصليح المكينات والمعدات فضلاً عن كون الشركة العامة لتصنيع الحبوب فرضت على أصحاب المطاحن نسبة قدرها 13% من النخالة تكون لصالح الشركة و7% فقط لأصحاب المطاحن وهذا يقلل من ربحية أصحاب المطاحن.
- 9 - تعاني صناعة طحن الحبوب بسبب الظروف الأمنية والوضع الراهن معوقات منها صعوبة التحرك في الطرق والشوارع بسبب وجود الحواجز الكونكريتية وكثرة سيطرات التفتيش وتحديد أوقات سير الشاحنات مما زاد من تكاليف النقل والتأخر في استلام الطحين ووصوله في الوقت المحدد.
- 10 - ارتفاع تكاليف قطع الغيار لأجزاء المكينات والآلات ولم يكن هناك دعم من قبل الحكومة لتلك الأسعار مما يتقل كاهل أصحاب المطاحن ويعيق العملية الإنتاجية ويزيد من تكاليفها.
- 11 - لا تسمح وزارة التجارة / الشركة العامة لتجارة الحبوب والشركة العامة لتصنيع الحبوب أصحاب المطاحن من استيراد الحبوب وطحنه وتوزيعه على الأسواق المحلية حيث حددت نشاط المطاحن في سد مفردات البطاقة التموينية من الطحين.

5 تنبؤات عدد السكان لغاية عام 2025

للتنبؤ بالحاجة السكانية من الطحين لغاية عام 2025 لكل قضاء من أفضية محافظة بغداد.

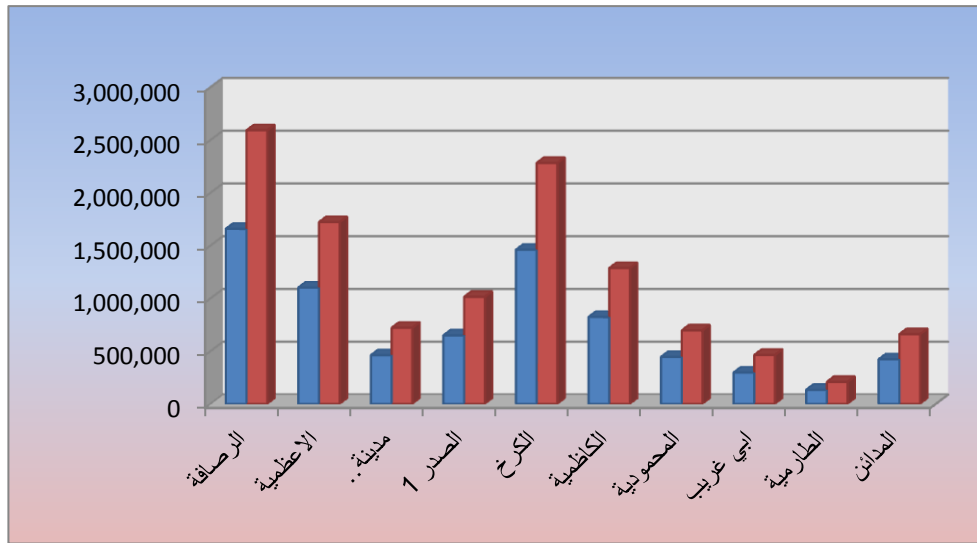
الجدول (5)

اعداد السكان لعام 2013 والزيادة السكانية لعام 2025 .

القضاء	عدد السكان 2013	عدد السكان 2025
الرصافة	1,658,904	2,592,512
الاعظمية	1,102,706	1,723,294
مدينة الصدر 2	461,569	721,334
مدينة الصدر 1	649,445	1,014,943
الكرخ	1,461,069	2,283,337
الكاظمية	823,685	1,287,243
المحمودية	446,091	697,145
أبي غريب	297,261	464,555
الطارمية	133,833	209,152
المدائن	423,209	661,385
المجموع	7,457,773	11,654,900
القضاء	عدد السكان 2013	عدد السكان 2025

المصدر : جمهورية العراق، وزارة التخطيط، الجهاز المركزي للإحصاء وتكنولوجيا المعلومات.

الشكل (2)
اعداد السكان لعام 2013 والزيادة السكانية لعام 2025



المصدر : الباحثة بالإعتماد على مصادر الجدول (5) .

2- التنبؤ بالحاجة السكانية من الطحين وفقاً لحجم السكان حتى سنة الهدف 2025.

بالإعتماد على عدد السكان عام 2025 وتم التنبؤ بكمية الطحين الواجب توافرها لغاية سنة الهدف من خلال معرفة حصة الفرد الواحد .

الجدول (6)

التنبؤ بكمية الطحين الواجب توافرها لغاية سنة الهدف 2025 من معرفة حصة الفرد

القطاع	عدد السكان 2013	كمية الطحين (كغم/سنة)	عدد السكان 2025	كمية الطحين (كغم/سنة)
الرصافة	1,658,904	15228739	2,592,512	23799260
الاعظمية	1,102,706	10122841	1,723,294	15819839
مدينة الصدر 1	461,569	4237203	721,334	6621846
الصدر 2	649,445	5961905	1,014,943	9317177
الكرخ	1,461,069	13412613	2,283,337	20961034
الكاظمية	823,685	7561428	1,287,243	11816891
المحمودية	446,091	4095115	697,145	6399791
ابي غريب	297,261	2728856	464,555	4264615
المدائن	423,209	3885059	661,385	6071514
المجموع	7323940	67233759	11,445,775	105071967

المصدر : الباحثة بالإعتماد على بيانات وزارة التخطيط والشركة العامة لتصنيع الحبوب* .

إذ ان حاصل ضرب عدد الافراد مع 9.8 كغم والتي تمثل حصة الفرد الواحد ينتج منه الحاجة الكلية من الطحين. من خلال البيانات السابقة يتبين لنا عدم وجود عجز في كمية الطحين حتى عام 2025 وذلك لان مطاحن محافظة بغداد جميعها لا تعمل بكامل طاقتها الإنتاجية وذلك لان الشركة العامة لتصنيع الحبوب تزود كل مطحنة بكمية محددة من الحبوب وحسب حاجتها لان مادة الطحين المنتج فقط لسد حاجة الدولة للبطاقة التموينية. علما ان المطاحن جميعها تعمل فقط 14 يوم لكل شهر لإنتاج المطلوب منها لمادة الطحين المنتج وباقي الشهر يكون لاغراض الصيانة والتوقف. كما وان الدولة تعطي لكل شخص 9-10 حصص فقط سنويا لا اعتقاد الدولة باهدار الطحين وبيعه للاسواق المحلية.

* كمية الطحين لسنة الهدف 2025 = عدد السكان * 9.18 (حصة الفرد).

الاستنتاجات

- 1 - ان الصناعة تعاني كغيرها من الصناعات من مشاكل عده منها بعد بعض المطاحن عن مصادر المواد الأولية، وكون المادة الأولية والداخلية في العملية الإنتاجية مستوردة اي لا يمكن الإعتماد على المادة الأولية المحلية بسبب عدم جودتها.
- 2 - عدم انتظام ساعات توفر الطاقة الكهربائية لتشغيل المكين والالات.
- 3 - تحديد حصة المطحنة من الحبوب من قبل الشركة العامة لتصنيع الحبوب واقتصار المادة المصنعة (الطحين) على سد مفردات البطاقة التموينية.
- 4 - منع اصحاب المطاحن من استيراد الحبوب وبيع الطحين في الاسواق المحلية.
- 5 - ان مطاحن الحبوب قادرة على سد حاجة المواطنين وذلك لتمتعها بطاقة تصميمية عالية غير مستغلة في الوقت الحالي.
- 6 - عدم وجود عجز في كمية الطحين حتى عام 2025 على الرغم من الزيادة باعداد السكان.
- 7 - بلغت قيمت الفجوة بين الحالة الواقعية والحالة الافضل 2.9 وتعتبر كبيرة وفق المقياس المتكون من خمسة درجات.
- 8 - ونتيجة التحليل لا بد من تشجيع المزارعين على استخدام وسائل وطرق من شأنها زيادة كفاءة النوعية للمادة الاولية الداخلة في الصناعة من اجل الاعتماد على المنتج المحلي والتقليل من الاستيراد قدر الامكان.
- 9 - تحدد الشركة العامة لتصنيع الحبوب حصة المطحنة واقتصار المادة المصنعة من الطحين فقط على سد مفردات البطاقة التموينية ومنع اصحاب المطاحن من استيراد الحبوب وبيع الطحين للاسواق المحلية.

المصادر

- 1 - جمهورية العراق، وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي، الجهاز المركزي للإحصاء وتكنولوجيا المعلومات.
- 2 - الدراسة الميدانية.
- 3 - جون، برايسون " تخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة غير الربحية، ترجمة محمد عزت عبد الموجود، مكتبة لبنان، الطبعة الأولى 2003، ص 157.
- 4 - شفق، العوضي الوكيل " التخطيط العمراني مبادئ -اسس- تطبيقات" ، الجزء الأول ، الطبعة الأولى ، 2006 ، ص 17.
- 5 - زكريا، مطلق، الادارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ص 124.
- 6 - امنة حسين صبري، استراتيجية التنمية المحلية في العراق خيارات في تنمية الموارد البشرية وبناء القدرات، اطروحة دكتوراه، مركز التخطيط الحضري والاقليمي، جامعة بغداد 2013، ص/ 2014.
- 7 -

Milosevic, Dragan Z; Project Manggment; Tool box", Publisher, John Wiley & Sons, USA, 2003,p:134

استاذ دكتور واستشاري في الهندسة والادارة والتكنولوجيا في جامعة بورتلاند