

التحليل البيئي باستخدام (SWOT) للجمعيات التعاونية لصائدي الأسماك ببحيرة البرلس

بمحافظة كفر الشيخ

نهى محمد قاروصة^١، منى حافظ محمد كامل عفاشة^٢

^١شعبة الاجتماع الريفي والإرشاد الزراعي - قسم الاقتصاد الزراعي - كلية الزراعة - جامعة الزقازيق - مصر
^٢باحث بالمعمل المركزي لبحوث الثروة السمكية بالعباسة - مركز البحوث الزراعية - مصر

الملخص: يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في التحليل البيئي باستخدام SWOT Analyses للجمعيات التعاونية لصائدي الأسماك ببحيرة البرلس بمحافظة كفر الشيخ لوضع رؤية ورسالة جديدة لها ووضع إستراتيجية جديدة لتطويرها وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية: التعرف على نقاط القوة في البيئة الداخلية للجمعيات التعاونية لصائدي الأسماك ببحيرة البرلس بمحافظة كفر الشيخ، التعرف على نقاط الضعف لها، التعرف على الفرص المتاحة في البيئة الخارجية للجمعيات التعاونية لصائدي الأسماك ببحيرة البرلس بمحافظة كفر الشيخ، التعرف على التهديدات المختلفة التي تتعرض لها، محاولة وضع تصور لتطوير الجمعيات التعاونية لصائدي الأسماك ببحيرة البرلس بمحافظة كفر الشيخ، وأجرى هذا البحث بالجمعيات التعاونية لصائدي الأسماك ببحيرة البرلس بمحافظة كفر الشيخ وهم (جمعية عماد بحري، المقصبة ومسطروه، البرلس، منية المرشد، الشخوبية، برمبال، بلطيم)، وتم تكوين فريق عمل للتحليل البيئي من الأفراد في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية التي لها علاقة بالجمعيات التعاونية لصائدي الأسماك وبلغ حجم العينة ١٦١ فرد موزعين على النحو التالي: ٢١ فرداً من عناصر البيئة الداخلية هم (١٤) عضو من أعضاء مجلس إدارة الجمعيات التعاونية لصائدي الأسماك بواقع عضوين من كل جمعية وهم رئيس مجلس إدارة الجمعية ونائب الرئيس، ٧ مشرفين من حجره التعاون وهم جميع العاملين بالحجرة)، ثم اختير (١٤٠) فرداً من عناصر البيئة الخارجية وهم (١٥) صياد من كل جمعية)، و(٣٥) مبحوث من حائزي المزارع السمكية وتجار الأسماك)، كما تم الاستعانة بعدد ٥ خبراء لهم علاقة بالجمعيات التعاونية لصائدي الأسماك وهم (رئيس التعاونيات بالهيئة العامة لتنمية الثروة المائية، عضو في مجلس إدارة اتحاد الثروة المائية، عضو الإتحاد عن منطقة كفر الشيخ، أستاذ بمركز البحوث بالعباسة، شيخ الصيادين بمحافظة كفر الشيخ)، وتبين من النتائج أن أهم نقطة من نقاط القوة في البيئة الداخلية للجمعيات التعاونية لصائدي الأسماك ببحيرة البرلس بمحافظة كفر الشيخ هي توافر دفتر محاضر الجلسات الخاصة بمجلس الإدارة والجمعية العمومية وكذلك دفتر العضوية ودفتر الأسهم، في حين كانت أهم نقطة من نقاط الضعف في البيئة الداخلية هي اقتصار الخدمات على كبار الصيادين فقط، كما أوضحت النتائج أن أهم فرصة في البيئة الخارجية للجمعيات التعاونية لصائدي الأسماك ببحيرة البرلس بمحافظة كفر الشيخ هي العمل في الصيد لا يحتاج إلى شهادة أو مؤهل دراسي، في حين كان أهم تهديد في البيئة الخارجية هو انتشار الأسماك المستوردة في الأسواق وصعوبة تصدير الأسماك، ولقد توصلت الدراسة من خلال تحليل مصفوفة SWOT إلى أهم الإستراتيجيات التالية لتطوير أداء الجمعيات التعاونية لصائدي الأسماك وهي توفير فرص عمل اعتماداً على استعداد العاملين وروح الفريق الموجودة بينهم، إقامة مشروعات إنتاجية تدر دخل للجمعية نتيجة زيادة استهلاك الأسماك، تنسيق وتكامل أنشطة الجمعيات مع الأجهزة الحكومية المعنية بالبحيرة في تجديد التراخيص وحل مشاكل الصيادين، إجراء انتخابات حقيقية وصحيحة لأعضاء مجلس الإدارة، إقامة أماكن لتجميع الأسماك (حلقة سمك) من الصيادين لمنع استغلال التجار.

الكلمات الإسترشادية: التحليل البيئي، الجمعيات التعاونية لصائدي الأسماك، بحيرة البرلس، محافظة كفر الشيخ.

المقدمة

أنها كانت تفتقر إلى مصادر التمويل الملائمة للقيام بمهامها لذا كان نشاطها الرئيسي ينحصر في استلام وتسليم الصيادين الحصص التموينية المقررة لهم من السلع الاستهلاكية (الإتحاد التعاوني للثروة المائية، ٢٠١٥، ص٧).

وتعتبر التعاونيات من أهم سبل تخفيض التكاليف الإنتاجية بما يفيد المتعاملين معها سواء كانوا منتجين أو مستهلكين، فعن طريقها يمكن إتباع أحدث الوسائل الإنتاجية والتسويقية، وتتنوع الجمعيات التعاونية في جمهورية مصر العربية، فمنها الجمعيات التعاونية في مجال الزراعة، والجمعيات التعاونية الاستهلاكية، والجمعيات التعاونية للبناء والإسكان، والجمعيات التعاونية متعددة الأغراض، والجمعيات التعاونية لصائدي الأسماك. ويشترك الإرشاد الزراعي مع الجمعيات التعاونية في الهدف فكلاهما يسعى إلى نقل المعارف والمستحدثات الزراعية إلى المزارعين وتدريبهم، وتحقيق التنمية المستدامة (سحرالبيسوني، ٢٠١١، ص١٢٥).

وتقوم تعاونيات الثروة المائية بدور هام وبارز في مجال تنمية الثروة السمكية في جمهورية مصر العربية من ناحية فضلاً عن دورها في دعم ومساندة الصيادين من ناحية أخرى، ويؤكد أهمية هذا النوع من التعاونيات الانتشار الواسع الذي تخطى به في كل مناطق الثروة السمكية والتي تضم تقريباً جميع محافظات جمهورية مصر العربية، حيث بلغ إجمالي عدد الجمعيات التعاونية للثروة المائية ٨٨ جمعية على مستوى الجمهورية، بينما بلغ إجمالي عدد أعضاء هذه الجمعيات حوالي ٦.٩٣ ألف عضو،

تمتلك جمهورية مصر العربية العديد من الموارد المائية السمكية سواء البحرية أو النيلية والتي تعد مصدراً رئيسياً وهاماً للحصول على كميات وفيرة من الناتج السمكي (إيمان هاشم، ٢٠١٥، ص٧١).

وقدر الإنتاج السمكي في مصر بحوالي ٢.٠٣ مليون طن في عام ٢٠١٩، يمثل إنتاج البحار منه حوالي ٤.٨٥٪، وإنتاج البحيرات حوالي ١٠.٨٢٪، أما النيل وفروعه حوالي ٣.٧٩٪، أي أن إجمالي المصايد الطبيعية بلغ حوالي ٣٩٧٠٤٢ ألف طن تمثل حوالي ١٩.٤٧٪ فقط من الإنتاج السمكي في مصر (الهيئة العامة لتنمية الثروة السمكية، ٢٠١٩).

وتعتبر بحيرة البرلس ثاني بحيرات شمال الدلتا من حيث المساحة حيث تبلغ مساحتها ٤٥٥.٣٧ كيلو متر، منها ٢٨١.٦٩ كيلو متر صيد حر، و٨٠.٩٦ كيلو متر أرض، و٣٢ كيلو متر مزارع سمكية (الهيئة العامة لتنمية الثروة السمكية، ٢٠١٩).

وترجع بداية نشأة تعاونيات الثروة السمكية في مصر إلى عام ١٩٥٤ متأخرة بذلك عن نظيرتها الزراعية بما يقرب من نص قرن (عوض وآخرون، ١٩٩٤، ص٩١)، حيث أنشئت أول جمعية لصائدي الأسماك ببرج البرلس عام ١٩٥٨ بمحافظة كفر الشيخ ورغم أن هذه الجمعية لم تكن الأولى إذ كانت قد أنشئت جمعية تعاونية لصائدي الأسماك بمريوط (منطقة غيط العنب بالإسكندرية) عام ١٩٤٣ في ظل قانون رقم ٢٣ لسنة ١٩٢٧ إلا

*Corresponding author e-mail: Noha.mohamed.19888@gamil.com

حزمة من الإستراتيجيات الفاعلة لضمان سير العمل فيها بشكل منظم ودقيق ولتحقيق الرسالة والأهداف المرسومة لها، بسبب العولمة والتطوير التكنولوجي الحاصل في تقنيات الاتصال المعلوماتية، وأصبحت المنظمات بمخفف أنواعها تعمل في ظل تنافس عالمي شديد وليس فقط تنافس محلي، مما يتطلب وجود سياسة هجوم جيدة لتحسين عملية التوافق التي تقوم بها منظمة ما بين مواردها الداخلية من المهارات والفهم اللازم لطبيعة المنافسة العالمية والخبرة والرؤية اللازمة للعمل في ظل ثقافات عالمية مختلفة وبيئة عالمية شديدة التعقيد والتغير المستمر مما يساعد تطبيقها على موائمة التحديات البيئية والفرص مع قوة وضعف المؤسسات وإجراء تقييم شامل من شأنه أن يساهم في التعرف على مدى قدرة المديرين في كشف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وتحديد الأهداف من خلال تبني الخيار الإستراتيجي والملائم (الحمداني والخولاني، ٢٠١٨).

وفي إطار التخطيط الإستراتيجي يتم تطوير مجموعة من التكنيكات الخاصة بالمساعدة في تحليل بيئة المنظمة، وتعمل نتائج التحليل كتنغذية للتخطيط الإستراتيجي، ومن أفضل التكنيكات الشائعة (SWOT Analysis) الذي يقوم على تحديد جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية. (Hungnes, Wearing, 2007, 64)

مشكلة البحث:

يعتبر القطاع التعاوني في جمهورية مصر العربية هو قاطرة التنمية لقطاع الإنتاج السمكي، وتعتبر الجمعيات التعاونية أحد أهم الآليات التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف إستراتيجية لتنمية قطاع الثروة السمكية في مجلس التعاون، حيث من خلالها يمكن التعرف على آراء واحتياجات اللف الصيادين، كما يمكن للتعاونيات أن تساهم بشكل فعال في نشر الوعي بين الصيادين من أعضائها بالخدمات المختلفة، مما يساعد على خفض تكاليف الإنتاج وبالتالي تحسين دخول الصيادين ورفع مستوى معيشتهم.

وعلى الرغم من أهمية الدور الذي تقوم به التعاونيات السمكية في تقديم خدمات اقتصادية واجتماعية لأعضائها وانتشارها في جميع مناطق الصيد، فضلاً عن عدم قيام التعاونيات السمكية بالدور المنوط بها في تنمية وتطوير قطاع الثروة السمكية مما أدى إلى توقف بعضها عن ممارسة نشاطها ونظراً لندرة الدراسات التي تناولت التحليل البيئي باستخدام SWOT للجمعيات التعاونية لصاندي الأسماك ولتطوير أسلوب العمل بتلك الجمعيات لا بد من تقييم وضعها الحالي وذلك بالوقوف على نقاط القوة والضعف وهما يمثلان البيئة الداخلية للجمعيات التعاونية لصاندي الأسماك، وكذلك تحديد الفرص المتاحة لها والتهديدات التي تواجهها وهما يمثلان البيئة الخارجية للجمعيات التعاونية لصاندي الأسماك، ولذا يسعى البحث الحالي للوقوف على نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والتهديدات المختلفة التي تتعرض لها الجمعيات التعاونية لصاندي الأسماك، حتى يمكن تدعيم نقاط القوة، ومواجهة نقاط الضعف لتعديلها، واستغلال ما يمكن استغلاله من فرص متاحة لصالح الجمعيات التعاونية لصاندي الأسماك، واتخاذ الإجراءات المختلفة التي يمكن من خلالها تلاشي تلك التهديدات التي يمكن أن تتعرض لها، وذلك لتطويرها لتقوم بدورها بصورة أكثر كفاءة وفعالية في سبيل تحقيق التنمية المرغوبة.

وعليه يحاول البحث الإجابة على التساؤلات التالية والتي هي جوهر المشكلة البحثية:

- ١- ما هي نقاط القوة في الجمعيات التعاونية لصاندي الأسماك ببحيرة البرلس بمحافظة كفر الشيخ؟
- ٢- ما هي نقاط الضعف في الجمعيات التعاونية لصاندي الأسماك ببحيرة البرلس بمحافظة كفر الشيخ؟

في حين بلغ إجمالي رأس مال تلك الجمعيات حوالي ١.٩٤ مليون جنية وذلك عام ٢٠١٩ (الهيئة العامة لتنمية الثروة المائية) لذا كان من الضروري أن تتركز جهود الدولة على دعم ومساندة هذا النوع من التعاونيات من أجل تحقيق مزيد من التنمية لقطاع الثروة السمكية وذلك في ضوء الإمكانيات المتاحة، وتمثل تعاونيات الثروة المائية واحدة من الركائز الهامة في قطاع الثروة السمكية فهي بالإضافة للارتفاع النسبي في أعداد الصيادين المشتركين فيها فإنها تشارك بحوالي ٩٥% من جملة الإنتاج السمكي المصري المصيد مما يوجب قيامها بدور فعال في الحفاظ على الثروة السمكية المصرية وتنميتها (برانيه وآخرون، ٢٠٠١، ص ١٠٠).

في ظل الظروف السياسية والاقتصادية التي كانت سائدة كان من المستحيل قيام تنظييمات تعاونيات بدون تدخل من الدولة في شكل تشريعات تعاونية وكذلك مصادر تمويل مناسبة. وعليه فإن جميع الإشكال التعاونية التي وجدت في مرحلة ما يسمى ما قبل التشريع التعاوني والتي قامت على أساس اختياري محض ودون دعم من الدولة، كانت إنجازاتها محدود، وتقلص نشاطها تدريجياً إلى أن توقفت تماماً. وعلى هذا ظهرت الحاجة إلى ضرورة إصدار تشريع تعاوني قبل السعي إلى تأسيس أية جمعيات تعاونية. وتوالي صدور القوانين المنظمة للتعاونيات السمكية وكان آخرها قانون تعاونيات السمكية رقم ١٢٣ لسنة ١٩٨٣ والذي حدد مفهوم الجمعية التعاونية السمكية باعتبارها وحدات اقتصادية اجتماعية تهدف إلى تطوير وتنمية الثروة المائية في مجالاتها المختلفة وتقديم الخدمات المختلفة لأعضائها وتساهم في التنمية الاجتماعية في مناطق عملها وذلك بهدف رفع مستوى أعضائها وغيرهم اقتصادياً واجتماعياً في إطار الخطة العامة للدولة ومما لا يتعارض والمبادئ المتعارف عليها دولياً (برانيه، ٢٠١٥).

وتشير سحر البيوني (٢٠١١، ص ١٣١) على أن أية محاولات لتقديم اقتراحات أو توصيات لتفعيل دور الجمعيات التعاونية لصاندي الأسماك وتطويرها لا بد وأن تبدأ وقبل أي شيء بتشخيص المشاكل والمعوقات التي تواجه التعاونيات، والتي هي مرتبطة بشكل وثيق بمعوقات تنمية الموارد السمكية ككل نتيجة للتأثير المتبادل للعوامل والظروف التي يمر بها قطاع الثروة السمكية والجمعيات التعاونية، كما أشارت إلى أنه من ضمن المعوقات التي تواجه الجمعيات التعاونية للصيادين انخفاض مستوى الخدمات التي تقدمها التعاونيات لأعضائها، والذي يمكن إرجاعه إلى انخفاض دخول الأعضاء أو إجماعهم عن دفع مساهماتهم كاملة، أو نقص التمويل الخارجي، كما تعاني العديد من التعاونيات من نقص الكوادر العلمية والفنية والإدارية، أو أن هذه الكوادر توجه معظم جهودها إلى الأعمال الإدارية التي لا تترك لهم وقتاً للأعمال الفنية.

وأوضح عبد العزيز (٢٠١٨، ص ١٣٧) أن الصيادون يتعرضون وأسرههم للعديد من المشكلات منها إصابة الصيادين بالأمراض المعدية، وتلوث المياه بالصرف الزراعي والصحي، وتراكم المعادن الثقيلة، وانتشار البوص، وعدم تطهير البحيرة، وتعدد الجهات المسؤولة عن أدارة البحيرة، وعدم التطبيق الدقيق والحازم لقوانين الصيد بالبحيرة، انتشار الحرف الغير قانونية، وسرقة الزريعة، ضعف برامج الرعاية الاجتماعية للصيادين، وعدم وجود نظام تأمين صحي للصيادين، وانخفاض المستوى المعيشي للصيادين.

وتواجه المنظمات المعاصرة بيئة أعمال على درجة عالية من التركيب والتعقيد والتي يؤدي تجاهلها إلى تزايد القيود والتهديدات وتقليل فرص نجاح المنظمة (أبو بكر والنعيم، ٢٠١٠، ص ٢٣٧).

وفي أي منظمة سواء كانت إنتاجية أو خدمية أو حكومية أو عسكرية لا بد على القائمين عليها من إعداد وتطوير وتنفيذ

مصادر البيانات والطريقة البحثية:

تشمل منطقة البحث، وعينة البحث، أسلوب جمع البيانات، والتعريفات الإجرائية.

منطقة البحث:

أجرى هذا البحث في محافظة كفر الشيخ حيث تتركز بها أكبر عدد من الجمعيات التعاونية لصائدي الأسماك والبالغ عددهم (١٠) جمعيات، منها جمعيتان خاصة بالبحر الأبيض المتوسط، وجمعية واحدة خاصة بنهر النيل، و (٧) جمعيات خاصة ببحيرة البرلس، و تعد بحيرة البرلس أكبر البحيرات الشمالية بعد بحيرة المنزلة من حيث المساحة والإنتاج حيث بلغ الإنتاج الكلي للبحيرات ٢٢٠٧١٣ طن وتمثل نسبة إنتاج بحيرة البرلس من الإنتاج الكلي للبحيرات ٣٦,٧% على مستوى الجمهورية، وبلغ الإنتاج الكلي للبحيرات الشمالية ١٧٩٦٤٠ طن وتمثل نسبة إنتاج بحيرة البرلس من الإنتاج الكلي للبحيرات الشمالية ٤٥,١% على مستوى الجمهورية، وتم التركيز في هذا البحث على الجمعيات التعاونية لصائدي الأسماك الخاصة ببحيرة البرلس، حيث يصل عدد الجمعيات بها ٧٠% من عدد الجمعيات بمحافظة كفر الشيخ وهم : جمعية عماد بحري، المقصية ومسطروه، البرلس، منية المرشد، الشخوبه، برمبال، بلطيم، والبالغ عدد أعضائها ١٩٥٠٧ عضو(الهيئة العامة لتنمية الثروة السمكية، الإدارة المركزية لمنطقة وسط الدلتا بكفر الشيخ، إدارة التعاون، ٢٠٢٠ / ٢٠٢١).

عينة البحث:

تم تكوين فريق عمل للتحليل البيئي من الأفراد في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية التي لها علاقة بالعمل في الجمعيات التعاونية لصائدي الأسماك وبلغ حجم العينة حوالي ١٦١ فرداً موزعين على النحو التالي:

- (٢١) فرداً من عناصر البيئة الداخلية هم (١٤) عضو من أعضاء مجلس إدارة الجمعيات التعاونية لصائدي الأسماك بواقع عضوين من كل جمعية وهم رئيس مجلس إدارة الجمعية ونائب الرئيس، ٧ مشرفين من حجرة التعاون وهم جميع العاملين بالبحيرة).

- كما تم اختيار (١٤٠) فرداً من عناصر البيئة الخارجية وهم (١٥) صياد من كل جمعية، تم اختيارهم من سجلات الأعضاء بالجمعيات المختارة بطريقة عشوائية بسيطة، و(٣٥) مبحوث من حائزي المزارع السمكية وتجار الأسماك).

- كما تم الاستعانة بعدد ٥ خبراء لهم علاقة بالجمعيات التعاونية لصائدي الأسماك وهم (رئيس التعاونيات بالهيئة العامة لتنمية الثروة المائية، عضو في مجلس إدارة اتحاد الثروة المائية، عضو الإتحاد عن منطقة كفر الشيخ، أستاذ بمركز البحوث بالعباسة، شيخ الصيادين بمحافظة كفر الشيخ)، جدول رقم (١).

٣- ما هي الفرص المتاحة التي يمكن إستغلالها للجمعيات التعاونية لصائدي الأسماك ببحيرة البرلس بمحافظة كفر الشيخ؟
٤- ما هي التهديدات المختلفة التي تتعرض لها الجمعيات التعاونية لصائدي الأسماك ببحيرة البرلس بمحافظة كفر الشيخ؟

أهداف البحث:

يستهدف البحث بصفة رئيسية تحليل الوضع الراهن للجمعيات التعاونية لصائدي الأسماك ببحيرة البرلس بمحافظة كفر الشيخ باستخدام SWOT ويمكن تحقيق ذلك من خلال الأتي:

١- التعرف على نقاط القوة في الجمعيات التعاونية لصائدي الأسماك ببحيرة البرلس بمحافظة كفر الشيخ من وجهة نظر المبحوثين.

٢- التعرف على نقاط الضعف في الجمعيات التعاونية لصائدي الأسماك ببحيرة البرلس بمحافظة كفر الشيخ من وجهة نظر المبحوثين.

٣- التعرف على الفرص المتاحة للجمعيات التعاونية لصائدي الأسماك ببحيرة البرلس بمحافظة كفر الشيخ من وجهة نظر المبحوثين.

٤- التعرف على التهديدات المختلفة التي تتعرض لها الجمعيات التعاونية لصائدي الأسماك ببحيرة البرلس بمحافظة كفر الشيخ من وجهة نظر المبحوثين.

٥- محاولة وضع تصور لتطوير الجمعيات التعاونية لصائدي الأسماك ببحيرة البرلس بمحافظة كفر الشيخ.

أهمية البحث:

الأهمية النظرية: تنبثق أهمية البحث في أنه يعد دراسة أخرى تضاف إلى الدراسات الجامعية نظراً إلى قلة الدراسات المقدمة في هذا الموضوع، فعلى الرغم من توجه عدة أبحاث نحو دراسته إلا أن التغطية الكافية له مازالت تحتاج إلى إثراء وتدخل من قبل الباحثين خاصة في الجانب الميداني، بالإضافة إلى حداثة الموضوع في حد ذاته، وكذلك إلى إلقاء الضوء حول دور التحليل الإستراتيجي باستخدام SWOT في تحسين أداء الجمعيات التعاونية لصائدي الأسماك ببحيرة البرلس بمحافظة كفر الشيخ.

الأهمية العملية: تبرز أهمية البحث في تقديم وتعريف التحليل الإستراتيجي باستخدام SWOT وإبراز الدور الذي يلعبه في الجمعيات التعاونية لصائدي الأسماك ببحيرة البرلس بمحافظة كفر الشيخ وذلك من خلال مساعدة الجمعيات في تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية، وكذلك يساعدها في معرفة نقاط قوتها ونقاط الضعف لديها لكي يتسنى لها معالجتها في ظل بيئة سريعة التغير والنمو والتطور.

جدول رقم (١): توزيع فريق العمل والخبراء المشاركين في التحليل البيئي

العدد	الفئة	م
١٤	أعضاء مجلس إدارة الجمعيات التعاونية لصائدي الأسماك	أفراد البيئة الداخلية
٧	حجرة التعاون	
١٠٥	الصيادين بجمعيات صائدي الأسماك ببحيرة البرلس بمحافظة كفر الشيخ	أفراد البيئة الخارجية
٣٥	حائزي المزارع السمكية وتجار الأسماك	
١٦١		الإجمالي
١	رئيس التعاونيات بالهيئة العامة لتنمية الثروة المائية	فريق الخبراء
١	عضو في مجلس إدارة اتحاد الثروة المائية	
١	عضو الإتحاد عن منطقة كفر الشيخ	
١	أستاذ بمركز البحوث بالعباسة	
١	شيخ الصيادين بمحافظة كفر الشيخ	

أسلوب جمع البيانات:

اعتمدت الباحثتان في جمع البيانات على استخدام استمارة الاستبيان بالمقابلة الشخصية حيث تم تصميم استمارة تضم مجموعة من نقاط القوة والضعف بالإضافة إلى مجموعة من الفرص والتهديدات التي تم استخلاصها من نتائج الأبحاث والدراسات السابقة وإطلاع الباحثتان على العديد من الدراسات المتعلقة بتطوير الجمعيات التعاونية لصاندي الأسماك، واستغرقت فترة جمع البيانات حوالي ثلاثة أشهر من فبراير حتى مايو عام ٢٠٢١، وتم حساب الوزن والأهمية النسبية لكل عبارة بقسمة عدد من أختار هذه العبارة على العدد الكلي للعينة (١٦١ مبحوث)، وبذلك تراوح الوزن من ١ أي ١٠٠% " الأكثر أهمية" إلى (صفر) أي ٠% " غير هام".

التعريفات الإجرائية:

١- **البيئة الداخلية للجمعيات التعاونية لصاندي الأسماك:** ويقصد بها المكونات الموجودة داخل سور الجمعيات التعاونية لصاندي الأسماك وتشمل على التنظيم الإداري للعاملين ومهاراتهم، المناخ التنظيمي، الأنشطة والخدمات، التمويل وحجم الإنفاق، البنية التحتية ونظام المعلومات.

٢- **نقاط القوة:** هي مجموعة من الإمكانيات والمميزات داخل الجمعيات التعاونية لصاندي الأسماك تساعد الأفراد على القيام بالمهام الموكولة إليهم.

٣- **نقاط الضعف:** هي أوجه القصور الذاتية سواء كانت في الموارد أو في الإمكانيات المادية والبشرية أو نظم العمل المطبقة ويمكن أن تعوق الجمعية عن تحقيق أهدافها ورسالتها.

٤- **التنظيم الإداري للعاملين ومهاراتهم:** وهو الهيكل التنظيمي للجمعيات التعاونية لصاندي الأسماك، ومدى إتاحة المعلومات عبر المستويات داخل الهيكل التنظيمي، والنظام بين الإدارات داخل التعاونيات، ومدى وجود الدفاتر والسجلات داخل الجمعيات، ونظام حضور أعضاء مجلس الإدارة.

٥- **المناخ التنظيمي:** يقصد به القيم ومعايير واستعداد للمبادأة وولاء وروح العمل الجماعي ورضا والتزام بضوابط العمل وتوازن بين الرسمي والإجتماعي وطموح وتوافق ثقافي لدى العاملين في الجمعيات التعاونية لصاندي الأسماك.

٦- **الأنشطة والخدمات:** وهي الأنشطة والخدمات التي تقدمها الجمعية للصيادين.

٧- **التمويل وحجم الإنفاق:** ويقصد به الوضع المالي للجمعيات التعاونية لصاندي الأسماك ونظام القروض المقدمة للصيادين.

٨- **البنية التحتية ونظام المعلومات:** ويقصد بها نظام الانتشار الجغرافي للجمعيات داخل المحافظة وحالة المباني والأدوات الكتابية داخل الجمعيات وأماكن حفظ الوثائق داخل الجمعيات وإتاحة المعلومات وميكنة البيانات.

٩- **البيئة الخارجية للجمعيات التعاونية لصاندي الأسماك:** ويقصد بها المكونات الموجودة خارج سور الجمعيات التعاونية لصاندي الأسماك وتشمل على متغيرات اقتصادية، متغيرات قانونية وحكومية، متغيرات متعلقة بالبحيرة، متغيرات متعلقة بالأمان الإجتماعي.

١٠- **الفرص:** هي كل ما هو مؤيد لأهداف الجمعية ويكون له تأثير إيجابي على أدائها.

١١- **التهديدات:** هي مجموعة القيود التي تفرضها البيئة الخارجية على أنشطة الجمعية ولا تستطيع السيطرة عليها أو التأثير فيها بشكل مباشر، وهي ذات تأثير سلبي على كفاءة الجمعية.

١٢- **متغيرات اقتصادية:** وهي أسعار مستلزمات الإنتاج والطلب على الأسماك.

١٣- **متغيرات قانونية وحكومية:** وهي التشريعات والقوانين وسياسة الدولة في كل ما يخص الصيد والصيادين.

١٤- **متغيرات متعلقة بالبحيرة:** وهي كل ما يخص البحيرة من حيث الإنتاجية والتلوث الموجود بها والتحديات عليها.

١٥- **متغيرات متعلقة بالأمان الإجتماعي:** ويقصد به مدى وجوده من عدمه من حيث التأمين الصحي والتكافل الإجتماعي للصيادين.

١٦- **حجرة التعاون:** وهي التي تتبع الإدارة المركزية لمنطقة وسط الدلتا بكفر الشيخ وإدارة التعاون التابعة للهيئة العامة لتنمية الثروة السمكية، ويعمل بها المشرفين وهم الذين يتتابعون الجمعية التعاونية لصاندي الأسماك من النواحي المالية.

الإطار النظري لتحليل البيئي بأسلوب SWOT Analyses:

تعريف التحليل البيئي SWOT:

هو أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة، وهو تقييم يتفحص ظروف البيئة الداخلية والخارجية، سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة، وذلك من خلال نقاط القوة النسبية ونقاط الضعف النسبي، والفرص والتهديدات الخارجية المستقبلية (إدريس، ٢٠١١، ص ٥٩).

فوائد التحليل البيئي SWOT:

١- أشار المدبولي (٢٠١٥، ص ١٥، ٣٨) إلى أن أسلوب التحليل البيئي يستخدم في مرحلة إعداد إستراتيجيات التنمية بغرض التعرف على جوانب القوى والضعف والتهديدات والمخاطر التي تواجه المشروع أو البرنامج التنموي أو المنظمة، وهو يتم بعد الانتهاء من دراسات الأوضاع الراهنة وتحليلها، ويمكن استخدام هذا الأسلوب في الحوار المجتمعي على أن يقتصر على نخبة محدودة من الخبراء والفنيين ورجال الفكر والرأي والمثقفين والمسؤولين من الإدارة العليا والمتوسطة والمهتمين.

٢- للمحافظة على نقاط القوة والعمل على تعظيمها وزيادة فاعليتها.

٣- علاج نقاط الضعف أو إلغاؤها.

٤- تحديد أوابيات الفرص واستغلالها.

٥- تحديد مكامن المخاطر وأسلوب تجنبها.

٦- وأوضح (Wheelen, 2010, PP 2-7) أنه يساعد في فهم كيفية تأثير الأحداث الحالية والمستقبلية الداخلية والخارجية في المنظمة، والتي يمكن أن تؤثر في إنجاز النتائج المطلوبة وانتقال من الوضع الراهن إلى الرؤيا المستقبلية.

مفهوم تحليل البيئة الخارجية ومكوناتها:

أوضح (Rachid and Fadel, 2013, PP 85-93) بأن البيئة الخارجية تشمل 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.

ويتفق معه جاد الرب (٢٠١٣) بأنها كل العناصر التي تقع خارج المنظمة مثل العوامل الاقتصادية والفنية والسياسية والديموغرافية والقانونية التي تؤثر في رسالة المنظمة وأهدافها. **المكونات** أوضحها الكرخي (٢٠١٧، ص ٢٠١، ٢٠٢) بأنها تنقسم إلى:

١- **الفرص Opportunities:** وتظهر هذه الفرص في البيئة التي تعمل فيها المنظمة، والتي يمكن للمنظمة الاستفادة منها في تخطيط وتنفيذ الإستراتيجيات التي تمكنها من أن تصبح أكثر ربحية.

٢- **التهديدات Threats:** تنشأ عندما تكون الأوضاع في البيئة الخارجية مصدراً للخطر وسبباً في عدم مصداقية وربحية المنظمة. وعندما تتفاقم التهديدات ولا يمكن السيطرة عليها تتعرض المنظمة للخطر وربما يؤدي ذلك إلى زعزعة استقرار المنظمة واستمرارها.

مفهوم تحليل البيئة الداخلية ومكوناتها:**المفهوم:**

عرفتها انفال خبيزة (٢٠١٢) بأنها تلك العناصر الموجودة داخل المنظمة، والتي تؤثر في تصميم الهيكل التنظيمي والممارسات التنظيمية، ومن العناصر الداخلية الإستراتيجية، الموارد البشرية، التكنولوجيا، الثقافة التنظيمية.

وأضاف العزب والحامولي (٢٠١٢، ص٩٣٢) أن البيئة الداخلية للتنظيم متمثلة في مجموعة الخصائص التي يتصف بها التنظيم ومنها نظم الاتصال والعلاقات الاجتماعية، والانتماء، والنمط القيادي، والتحدي، والمخاطرة، والمسؤولية، والدعم والتشجيع.

المكونات أوضحها الكرخي (٢٠١٧، ص٢٠١، ص٢٠٢، ٢٠٢) بأنها تنقسم إلى:

١- **نقاط القوة Strengths**: هي الصفات التي تمكن المنظمة من تحقيق رسالتها وهي الجوانب المفيدة لتنظيم قدرات المنظمة، والتي تضم الكفاءات البشرية والقدرات العملية، والموارد المالية، والمنتجات والخدمات، وحسن النية والتزام العملاء وعدم أوقلة المدبونية، والموظفين الملتمزمين.

٢- **نقاط الضعف Weaknesses**: هي الصفات التي تمنع المنظمة من تحقيق رسالتها وتحقيق كامل طاقاتها وهي لها تأثير كبيرة في تدهور النجاح التنظيمي والنمو ومنها العوامل التي لا تستوفي المعايير المطلوبة في المنظمة كعدم كفاية البحوث والدراسات، وقلة تطوير المرافق، وسوء عملية صنع القرار، وما إلى ذلك من نقاط الضعف التي يستلزم السيطرة عليها.

خطوات التحليل البيئي:

١- **تحليل البيئة الداخلية**: يهدف تحليل البيئة الداخلية إلى تحديد نقاط القوة بهدف تعزيز الاستفادة منها، وتحديد نقاط الضعف بهدف معالجتها؛ بما يزيد من قدرة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وإذا كان تحليل البيئة الداخلية يهدف إلى تحديد نقاط القوة والضعف، فإن هذا لا يعني الاكتفاء برصد كلاً من نقاط القوة والضعف بل يجب أن يتضمن تحليل الوضع الداخلي للمؤسسة العمق في التحليل؛ بمعنى أنه عند تحديد مواطن القوة لدى المؤسسة، وذلك من خلال (الزهيري، ٢٠٠٨)

- حصر جميع نقاط القوة لدى المؤسسة.

- ترتيب مواطن القوة حسب درجة تميزها وتفرد المؤسسة بها، وبحسب إمكانية استثمارها وتوجيهها لتحقيق الاستفادة من الفرص المتاحة.

- تحديد نقاط القوة التي تحقق مكاسب أعلى للمؤسسة.

- تحديد ما يجب اتخاذه عملياً لاستغلال واستثمار نقاط القوة.

وفي نفس السياق يتضمن تحديد وتحليل نقاط الضعف وذلك من خلال

- تحليل نقاط الضعف التي يمكن أن تؤثر سلباً على أداء المؤسسة.

- التأكد من تحديد مسببات الضعف، وليس الأعراض الناتجة عن هذه المسببات (نقاط الضعف).

- ترتيب نقاط الضعف حسب درجة أهميتها.

- تحديد ما يجب عمله من أجل التغلب على مواطن الضعف.

٢- تحليل البيئة الخارجية:

يهدف تحليل البيئة الخارجية إلى تحديد الفرص المتاحة بهدف استثمارها والاستفادة منها، وتحديد التحديات بهدف الحد من أثارها السلبية ومواجهتها؛ بما يزيد من قدرة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، ويمكن القول بأنه عادة ما يحد من كفاءة تحليل البيئة الخارجية مجموعة من العوامل تأتي في مقدمتها (valentine,)

:2005 p54

١- تعدد وتنوع المتغيرات البيئية، ومن ثم يجب على القائمين بالتحليل وضع أوويات توضح أهمية هذه المتغيرات والبدء بدراسة أهمها وأكثرها تأثيراً وارتباطاً بأعمال المؤسسة.

٢- تكلفة الحصول على المتغيرات البيئية لوجود عوائق تحد من الوصول إليها.

٣- مستوى الكفاءات وتوفر الوسائل التي تساعد على إجراء التحليل البيئي.

٤- الاهتمام غير الكافي بتحليل البيئة التنافسية للمؤسسة، ويمكن تدعيم تحليل SWOT أثناء إجراء تحليل البيئة الخارجية بالاستعانة بأسلوب تحليل القوى التنافسية الخمسة لبور تر لتحليل البيئة التنافسية Competitor Analysis Porter's Five وهو أحد أساليب التحليل الإستراتيجي وهو يستخدم في تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة من خلال تحليل القوى التنافسية الخمسة وهما:

- المنافسة الحالية بين المؤسسات القائمة.
- مهددات دخول منافسين جدد.
- مهددات دخول خدمات (مؤسسات بديلة).
- القوة التفاوضية عند الموردين.
- قوة التفاوضية عند المستفيدين.

وبناء على هذه القوى الخمس يتم تحديد ما إذا كانت البيئة التنافسية جذابة أم غير جذابة لوضع إستراتيجية تنافسية

وفي النهاية هناك بعض المعايير اللازم اتباعها لضمان كفاءة تحليل البيئة الخارجية منها (أحمد، ٢٠٠٨):

١- التأكد من أن فريق التحليل ذو كفاءات وقدرات إبداعية قادرة على التحليل البيئي بكفاءة وفعالية، حيث أن البيئة الخارجية معقدة والقيام بتحليلها ليس عملية سهلة، لذا فهي تتطلب مهارات تحليلية خاصة.

٢- التأكد من توافر المصادر التي يمكن من خلالها الحصول على معلومات بشأن المتغيرات البيئية، والتأكد من عدم وجود عوائق مادية أو غير مادية قد تحد من إمكانية الحصول عليها.

٣- الأخذ في الاعتبار مدى تعقد وتنوع المتغيرات البيئية، والتركيز على المتغيران الأكثر أولوية والأكثر تأثيراً على المؤسسة.

٤- التعرف على طبيعة البيئة الخارجية سواء كانت بيئة مستقرة، أم بيئة ديناميكية مما يستلزم إجراء تحديثات مستمرة لتحليل SWOT للتكيف مع مثل هذه المتغيرات، أو الفكر بمنهجية السيناريو من خلال الإجابة على كذا يحدث لو؟ واستخراج بدائل إستراتيجية في ضوء السيناريوهات الاحتمالية المختلفة.

ومن القيود العملية لتحليل سوات، إعطاء اهتمام أكبر لتحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف، ويبقى تحليل العوامل الخارجية مهماً حيث يتطلب قدرات تحليلية ومهارات خاصة، ووقت أكثر وموارد كثيرة، ومن ثم تكون قائمة نتائج تحليل سوات غير كاملة وتتسم بعدم الاتساق والانسجام بين تقييم كلاً من العوامل الداخلية والخارجية (Valkov, 2010).

إعداد جدول نتائج تحليل SWOT:

من أهم ملامح تحليل SWOT هو تصنيف نتائج التحليل البيئي وعرضها في جدول مكون من أربع قوائم لتوضيح كلاً من نقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والتحديات الخارجية، ومن ثم يعد جدول تحليل SWOT أداة مفيدة لتوضيح هذه البيانات وإظهارها بطريقة يسهل فهمها. وأشارت بعض الدراسات بأنه من المهم عند إعداد جدول التحليل البيئي التأكد من دراسة عوامل SWOT وفقاً للأولويات وترميز هذه العوامل، بالإضافة إلى التمييز بين الكم والكيف عند إعدادها وذلك بهدف التبسيط والتوضيح (الحوالي، ٢٠١٩، ص١٧١٣).

ويمكن توضيح هيكل مصفوفة تحليل (SWOT) كما بجدول (٢).

جدول (٢): هيكل مصفوفة تحليل (SWOT)

نقاط القوة الداخلية (S)	نقاط الضعف الداخلية (W)
S ₁ :	W ₁ :
S ₂ :	W ₂ :
S ₃ :	W ₃ :
S ₄ :	W ₄ :
الفرص الخارجية (O)	التحديات الخارجية (T)
O ₁ :	T ₁ :
O ₂ :	T ₂ :
O ₃ :	T ₃ :
O ₄ :	T ₄ :

ويتضح من الجدول السابق بأنه يجب ترتيب عوامل تحليل SWOT وفقاً لأولوية العمل بها نحو تحقيق الأهداف المرغوبة. حيث يجب تلخيص نتائج SWOT بحيث يتم ترتيبها طبقاً لأهميتها بدءاً بالأهم؛ لذا يُقترح أن يتم ترقيم أو إعطاء كود (Code) لكل قضية. فعلى سبيل المثال (S₁) هي إختصار لنقطة القوي ذات الأعلى رتبة كما هو موضح بالجدول أعلاه.

وعلى الجانب الآخر فإن أهمية تحديد الكم والكيف في إعداد جدول تحليل SWOT ينطوي على زيادة فعالية تحليل SWOT، ويتطلب دعمه بمقاييس أو بمعايير كمية لكي يعطي نتائج أفضل من خلال وضع علامة معينة يحددون ويقومون على أساسها العوامل الداخلية والخارجية (نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات) لتحليل SWOT. ولذا يقترح دمج مع الطرق والأساليب الكمية لصناعة القرار، ومن أهم هذه الطرق، طريقة تحليل (SFAS) وهو اختصار للتعبير الإنجليزي

هذا التحليل بملخص تحليل العوامل الاستراتيجية (SFAS) وتقوم فكرة هذه الطريقة على أنه بعد الانتهاء من تحليل SWOT الكيفي، فإنه يتم إجراء تحليلاً كمياً للتعرف على مدى الأهمية الإستراتيجية لعوامل SWOT، والتي تؤثر بالتبعية على اختيار الإستراتيجية. ويتم ذلك من خلال إجراء تحليلاً كمياً لنقاط القوة والضعف الداخلية من خلال إعداد جدول يلخص تحليل العوامل الداخلية، والمعروف بجدول Internal Factors (IFAS) Analysis Summary، وكذلك القيام بتحليلاً كمياً للفرص والتحديات الخارجية من خلال إعداد جدول يلخص تحليل العوامل الخارجية، والمعروف بجدول External Factors (EFAS) Analysis Summary (السنهوري، ٢٠١٣، ص ١٥١). ويمكن توضيح هذه الطريقة كما بجدول (٣).

جدول (٣): التحليل الكمي للعوامل الداخلية

(١) العوامل الداخلية	(٢) الوزن	(٣) الدرجة (الأهمية)	(٤) الأوزان المرجحة	(٥) التعليقات
نقاط القوة:				
-				
-				
نقاط الضعف:				
-				
-				
الإجمالي		١ (واحد صحيح)		

المصدر: السنهوري، محمد مصطفى (٢٠١٣)، الإدارة الإستراتيجية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية

ويمكن توضيح هذا الجدول كما يلي:

• في العمود رقم (١) "العوامل الداخلية"، تذكر أهم نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة (ما بين ٥-١٠ عامل)

• في العمود رقم (٢) "الوزن"، يحدد وزن لكل عامل من العوامل الداخلية على أن يتراوح من (١) "الأكثر أهمية" إلى (صفر) "غير هام"، ويتم تحديد هذا الوزن بناء على التأثير المحتمل لهذا العامل على الوضع الإستراتيجي للمؤسسة. ويجب الإشارة إلى أنه لا بد أن يكون حاصل جمع كل الأوزان (واحد صحيح) بغض النظر عن عدد العوامل الإستراتيجية.

• في العمود رقم (٣) "الدرجة"، يتم تحديد درجة لكل عامل تحدد مدى كفاءة أو قدرة المؤسسة في الوقت الحالي للتعامل مع هذا العامل، وتحدد هذه الدرجة بناء على مقياس يتكون من خمس درجات. وتعكس الدرجة (٥) استجابة متميزة، والدرجة (١) استجابة ضعيفة.

• في العمود رقم (٤) "الأوزان المرجحة"، وهي تمثل حاصل ضرب وزن كل عامل من العمود رقم (٢) في الدرجة التي حصل

عليها هذا العامل في العمود رقم (٣). وينتج عن هذه العملية التوصل إلى الأوزان المرجحة لكل عامل وتتراوح ما بين خمس درجات "متميز" إلى واحد صحيح "ضعيف" وتعد الدرجة (٣) هي المتوسط.

• في العمود رقم (٥) "التعليقات"، يذكر السبب وراء اختيار كل عامل، وكيفية تقدير الوزن والدرجة.

• في النهاية يتم جمع الأوزان المرجحة العمود رقم (٤) لتحديد إجمالي الأوزان المرجحة لتلك المؤسسة. ويشير هذا الرقم الإجمالي إلى مدى استجابة المؤسسة للعوامل الحالية والمستقبلية في بيئتها الداخلية. ويمكن استخدام هذا الوزن المرجح في مقارنة المؤسسة بغيرها من المؤسسات في نفس المجال.

• وبالمثل، يتم إعداد جدول للتحليل الكمي للعوامل الخارجية، ومن ثم تسهم هذه الطريقة من خلال التقييم الكمي لنقاط القوة والضعف والفرص والتحديات في إعطاء صورة كلية لأهم هذه العوامل، والتي يجب التركيز عليها عند صياغة الإستراتيجية الملائمة.

إعداد مصفوفة TOWS للبدائل الاستراتيجية:

لا يقتصر الهدف من تحليل SWOT على التحليل البيئي لتحديد كلاً من نقاط القوة والضعف، والفرص والتحديات فحسب؛ بل يمتد الهدف من تحليل SWOT ليسهم في تحديد عدداً من البدائل الإستراتيجية، وبعد الانتهاء من تحليل SWOT، يتم إعداد مصفوفة TOWS/ SWOT لتوليد البدائل الإستراتيجية بناءً على نتائج تحليل SWOT. ومن ثم تمثل نتائج تحليل SWOT (نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات) قاعدة أساسية لصياغة الإستراتيجية، إذ أن من أهم خصائص وملامح تحليل SWOT هو إعداد مصفوفة SWOT (TOWS Matrix)، حيث من خلالها يقوم تحليل SWOT دور الوسيط بين البيئة الداخلية والخارجية من خلال مقارنة العوامل الداخلية (نقاط القوة والضعف) والعوامل الخارجية (الفرص والتحديات) لتوليد عدد من البدائل الإستراتيجية؛ ومن ثم تعد مصفوفة SWOT (TOWS Matrix) الأساس لاختيار التوجه الإستراتيجي المناسب نحو تحقيق أهداف المؤسسة (Vaněk, 2012)، وبناء على ذلك يوفر تحليل SWOT إطاراً جيداً لتوليد إستراتيجيات متعددة من خلال التوفيق والتوليف بين كلاً من نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتحديات الخارجية.

وتمثل مصفوفة التحليل الرباعي Matrix TOWS أساساً جيداً لاختيار الإستراتيجية المناسبة؛ لأنها تسمح بمقارنة أو بمقابلة نقاط القوة والضعف الداخلية بالفرص والتحديات الخارجية، بما يتيح النظر أو الإحاطة بالموقف الإستراتيجي الذي تتمتع به المؤسسة، والذي يمكن الاعتماد عليه في اختيار الإستراتيجية المناسبة.

ومن الافتراضات الرئيسية لتحليل SWOT أن الإستراتيجية الأنسب هي التي تعظم من نقاط القوة والفرص وتقلل من نقاط الضعف والتحديات، والعامل المستقل والأساسي في صياغة إستراتيجيات SWOT هي العوامل الداخلية (نقاط القوة والضعف) التي يمكن للمؤسسة التحكم فيها والسيطرة عليها من خلال:

- استخدام نقاط القوة بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص (إستراتيجيات القوة/ الفرص)، كما يمكن استخدام نقاط القوة (S) بهدف مواجهة التحديات الخارجية (إستراتيجيات القوة/ التحديات).

- تقليل نقاط الضعف (W) بهدف القدرة على استثمار الفرص الخارجية (إستراتيجيات الضعف/ الفرص)، كما يمكن معالجة نقاط الضعف بهدف مواجهة التحديات الخارجية (إستراتيجيات الضعف/ التحديات).

وبإمعان النظر في كل بديل إستراتيجي، يلاحظ أن الكلمة الأولى في كل بديل إستراتيجي تكون إما نقاط القوة/ أو نقاط الضعف التي يمكن التحكم فيها والسيطرة عليها.

والمفاهيم المتعلقة بالبدائل الإستراتيجية الناتجة من مصفوفة SWOT (SO – WO – ST – WT)

ومن المآخذ التي وجهت إلى مصفوفة SWOT (TOWS Matrix)، أنها تقوم على تقديم أربعة أنواع للبدائل الإستراتيجية فقط وهي (SO – ST – WO – WT)، ومن ثم فهي لا تأخذ في الاعتبار بعض التوليفات في بناء الإستراتيجيات مثل إستراتيجيات القوة/ الضعف (S/W Strategies)، حيث أن الخيار الإستراتيجي الواحد الذي يمكن اشتقاقه منها يجب أن يؤخذ في الاعتبار، كما تغفل مصفوفة SWOT أيضاً بناء توليفات إستراتيجيات الفرص/ التحديات (O/T Strategies)، ومن ثم يمكن توليد بدائل إستراتيجية أخرى من مصفوفة SWOT كما يلي:

١- إستراتيجيات S/W (القوة/الضعف)؛ وفيها يتم استخدام نقاط القوة لمعالجة نقاط الضعف.

٢- إستراتيجيات O/T (الفرص/التحديات)؛ وفيها يتم استثمار الفرص المتاحة من أجل الحد من آثار التحديات إن أمكن.

٣- إستراتيجيات SWOT المتكاملة؛ وفيها يتم جمع ودمج متكامل بين أكثر من بديل لإيجاد بديل إستراتيجي؛ فالبدل الإستراتيجي المناسب قد يكون مزيجاً من عدد من الإستراتيجيات.

٤- إستراتيجيات مرحلة؛ وفيها يمكن تطبيق أكثر من بديل إستراتيجي بالتتابع مرحلة بعد مرحلة، والبدء فيها الواحدة بعد الأخرى أو متداخلة مع الأخرى؛ إذ أن هذا المزيج المتداخل قد يمثل أنسب اختيار.

ومن ثم يمكن القول بأن أنواع البدائل الإستراتيجية التي يمكن استخلاصها من مصفوفة SWOT بين أربع إلى ثماني أنواع للبدائل الإستراتيجية، فلا يقتصر الأمر على البدائل الإستراتيجية الأربعة المتعارف عليها في مصفوفة SWOT. ويمكن توضيح مصفوفة TOWS كما بجدول (٤).

بعض الدراسات السابقة لمشكلات الجمعيات التعاونية لصاندي الأسماك:

١- دراسة الشاعر (٢٠١٤): استهدف البحث تحديد وترتيب أهم المشكلات التي تواجه الصيادين ببحيرة البرلس، وتحديد درجة أداء الجمعيات التعاونية لصاندي الأسماك لأدوارها في حل كل مشكلة، والتعرف على المعوقات التي تواجه الجمعيات التعاونية لأدوارها للتغلب على هذه المشكلات وذلك من وجهة نظر كل من الصيادين وأعضاء مجالس إدارة الجمعيات التعاونية لصاندي الأسماك، وقد أجرى البحث على ٢١٠ مبحوث منهم ١٧٥ من الصيادين، و٣٥ من أعضاء مجالس الإدارة للجمعيات التعاونية لصاندي الأسماك، وجمعت البيانات من خلال استمارة الاستبيان، وبعد جمع البيانات تم تفرغها وتحليلها إحصائياً، وقد استخدم لذلك جداول الحصر العددي، والنسب المئوية، والتكرارات، والدرجة المتوسطة، واختيار "ت"، ومعامل الارتباط البسيط، ومربع كاي. وتبين أن أهم المشكلات التي تواجه الصيادين ببحيرة البرلس تتضمن أولاً: مشكلات متعلقة بالبحيرة وهي صيد الزريعة، وضعف الأمن داخل البحيرة، واستيلاء أصحاب المزارع السمكية على مساحات كبيرة من البحيرة، وتجفيف مساحات من البحيرة، وتأجير مساحات من البحيرة لصالح بعض الفئات، ثانياً: المشكلات الأسرية وهي عمالة الأطفال في سن مبكرة، و التسرب الدراسي لتلاميذ المدارس، ومشكلة زواج الأبناء لضيق مساحة المسكن، وجود بطالة بين الشباب المتعلم، ثالثاً: مشكلات متعلقة بصيد الأسماك وهي استخدام شباك صغيرة ذات فتحات ضيقة لصيد صغار الأسماك، وارتفاع أسعار الغزول، والنزاع على أماكن الصيد، رابعاً: مشكلات متعلقة بالهينات الرقابية في البحيرة وهي المحسوبة للبعض من جانب شرطة المسطحات المائية، والتفرقة في عمل المحاضر للصيادين، خامساً: مشكلات متعلقة بيئة المسكن وهي الشوارع الضيقة، وتأثير الملوحة على مادة بناء المسكن، وإلقاء المياه في الشوارع، سادساً: مشكلات الخدمة وهي عدم وجود صرف صحي، وعدم توفر مياه الشرب النظيفة، سابعاً: مشكلات متعلقة بتسويق الأسماك وهي عدم وجود ثلاثيات لحفظ الأسماك، وعدم وجود حلقات لتسويق الأسماك، وعدم توافر الثلج داخل البحيرة، ثامناً: مشكلات متعلقة بالأمان الإجتماعي وهي عدم وجود تكافل إجتماعي بين الصيادين، وعدم كفاية نظام التأمين ضد العجز والشيخوخة، وعدم وجود تأمين صحي على الصياد وأسرته، وكانت أهم المعوقات التي تواجه الجمعيات التعاونية لصاندي الأسماك في أدائها لأدوارها من وجهة نظر الصيادين وأعضاء مجالس الإدارة هي عدم وجود إدارة للشئون القانونية تتولى الدفاع عن جمعيات الصيادين أمام المحاكم وكانت أهم المقترحات هي توفير مفرخات للمزارع السمكية لمنع صيد الزريعة.

جدول (٤): هيكل مصفوفة TOWS

العوامل الداخلية	نقاط القوة (Strength)	نقاط الضعف (Weakness)
		S ₁ : S ₂ : S ₃ : S ₄ :
العوامل الخارجية	إستراتيجيات القوة/الفرص (إستراتيجية التوسع والنمو)	إستراتيجيات الضعف/القوة (إستراتيجية التطوير والتحسين)
الفرص (Opportunities)	تنمية إستراتيجيات بديلة تمكن المنظمة من الاستفادة من الفرص الخارجية	تنمية إستراتيجيات بديلة تمكن المنظمة من الاستفادة من الفرص الخارجية وفي نفس الوقت تتغلب على مجالات الضعف
O ₁ : O ₂ : O ₃ : O ₄ :	Maxi (S) – Maxi (O)	Mini (W) – Maxi (O)
	A: S ₁ + O ₃ B: S ₁ + O ₅ + O ₁ C: S ₁ + S ₂ + S ₃ + O ₄	A: W ₁ + O ₅ B: W ₄ + O ₁ + O ₃ C: W ₄ + O ₂ + O ₁
	إستراتيجيات القوة/التحديات (إستراتيجية الثبات والإستقرار) تنمية	إستراتيجيات الضعف/التحديات (إستراتيجية الإنكماش والتقليل)
التحديات (Threats)	تنمية إستراتيجيات بديلة تمكن المنظمة من الاستفادة من الفرص الخارجية وتجنب التهديدات الخارجية	تنمية إستراتيجيات بديلة تمكن المنظمة من تقليل مجالات الضعف وفي نفس الوقت تتجنب التهديدات الخارجية
T ₁ : T ₂ : T ₃ : T ₄ : T ₅ :	Maxi (S) – Maxi (T)	Maxi (W) – Maxi (T)
	A: T ₂ + S ₁ B: T ₂ + T ₁ + T ₃ C: S ₄ + S ₅ + T ₂	A: W ₁ + T ₂ + T ₃ B: W ₁ + T ₁ + T ₄ C: W ₃ + T ₃ + T ₅

والمعوقات الداخلية (نقاط قوة، ونقاط ضعف) وذلك من خلال التحليل البيئي باستخدام أسلوب (SWOT)، ومنها المشكلات التمويلية، وتتضمن ضعف توفر التمويل اللازم، واستغلال التجار، وعدم كفاية القروض، وقصر فترة السماح، وكذلك المشكلات التسويقية، والتي تتضمن استغلال تجار الجملة، وبعد الأسواق عن المزرعة، وارتفاع تكاليف النقل، ونقص وجود منافذ لبيع الأسماك.

٣- دراسة عثمان (٢٠١٧): استهدفت الدراسة الحالية التعرف على دور تعاونيات الثروة المائية في تنمية المصايد والإنتاج السمكي المصري، والتعرف على التوزيع الجغرافي والنوعي والأهمية النسبية لتعاونيات الثروة المائية في مصر والخدمات التي تقدمها لأعضائها، وتقييم الأداء والكفاءة الإدارية لتعاونيات الثروة المائية، والتعرف على المشاكل والمعوقات التي تواجه تعاونيات الثروة المائية، والتعرف على أساليب تحسين كفاءة تعاونيات الثروة المائية، واعتمدت الدراسة على دراسة ميدانية للوضع الراهن للجمعيات التعاونية للثروة المائية بمحافظة الإسكندرية وذلك عن طريق الإستعانة باستبيان لتجميع البيانات اللازمة من جميع مديري الجمعيات التعاونية للثروة المائية بمحافظة الإسكندرية وعدد من الصيادين الأعضاء، وتم استخدام الأسلوب الإحصائي الوصفي والإستدلالي كالعرض الجدولي والمتوسطات والنسب المئوية ومعادلات الاتجاه الزمني في عرض وتحليل البيانات البحثية خلال فترة الدراسة (٢٠٠١-٢٠١٤)، وأظهرت النتائج دور تعاونيات الثروة المائية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية لقطاع الثروة السمكية من خلال إنشاء صندوق التكافل الإجتماعي للعاملين في الثروة السمكية لتقديم تعويضات للصيادين في حالات الوفاة، وحالات المرض والعجز والشيخوخة، وبالنسبة للخدمات والأنشطة الاقتصادية التي تقوم

٢- دراسة عبد الجيد وآخرون (٢٠١٧): يستهدف البحث معرفة مناطق القوى والضعف بالتعاونيات السمكية، ودورها في تنمية الثروة السمكية في مصر، وذلك من خلال معرفة الخدمات التي يمكن أن تقدمها، ومعرفة احتياجات الصيادين ومنتجي الأسماك من هذه التعاونيات، والتقييم المالي والأقتصادي لها، والتعرف على المشكلات والمعوقات التي تواجه تعاونيات الثروة المائية، ودورها في حل هذه المشكلات، وكذلك لقاء الضوء على الإتحاد العام لتعاونيات الثروة المائية، والدور الذي يقوم به للنهوض بالثروة السمكية.

اعتمدت الدراسة على بيانات ميدانية لعينة عشوائية مرحلية من الجمعيات التعاونية للثروة المائية، المرحلة الأولى: تم اختيار منطقتين عشوائيتين من مجتمع الدراسة، والذي يتكون من ٧ مناطق صيد، فكانتا منطقتي وأدى النيل والبحر الأحمر، والمرحلة الثانية: تم اختيار عشوائياً محافظة الفيوم من منطقة وأدى النيل، ومحافظة السويس من منطقة البحر الأحمر، والمرحلة الثالثة: تم اختيار ٤ جمعيات من محافظة السويس، و٣ جمعيات من محافظة الفيوم، والمرحلة الرابعة: تم إختيار عشوائياً ٩٠ عضو من محافظة السويس، و٦٠ عضو من محافظة الفيوم، وتم عمل تقييم للمراكز المالية لهذه الجمعيات عن طريق ميزانيات الجمعيات العمومية، ومعرفة الخدمات التي تقدمها الجمعيات والمشكلات التي تواجه الأعضاء الصيادين من خلال إستماره الاستبيان، واعتمد البحث على أسلوب التحليل الوصفي والكمي في المعالجة الإحصائية للبيانات، كما تم استخدام مقاييس كفاءة الأداء لتقييم التعاونيات السمكية، كما اعتمدت الدراسة على بعض البيانات الثانوية المنشورة التي تصدرها الجهات المختصة كالهئية العامة لتنمية الثروة السمكية، والإتحاد العام لتعاونيات الثروة المائية. وأظهرت نتائج البحث المعوقات والمشاكل الخارجية (فرص وتهديدات)،

٢- كما كشفت النتائج عن البيئة الخارجية للجمعيات التعاونية لصاندي الأسماك ببحيرة البرلس بمحافظة كفر الشيخ عن الآتي:

- أ- (١٣) نقطة تمثل الفرص
ب- (22) نقطة تمثل التهديدات
٣- بعد جمع آراء المبحوثين تم تحديد القائمة النهائية لمصفوفة التحليل الرباعي بتحديد أعلى (١٠) نقاط تمثل نقاط القوة والضعف في إستراتيجية البيئة الداخلية و (١٠) نقاط تمثل الفرص والتهديدات في إستراتيجية البيئة الخارجية وهي أعلى (١٠) عبارات حصلت على أوزان من قبل المبحوثين، أي أنه بعد حساب الأهمية النسبية (الوزن) وهي تساوى المتوسط الحسابي لكل عبارة * ١٠٠ مقسوماً على الحد الأقصى للدرجة، تم اختيار النقاط الأكثر أهمية في كل جانب بحيث تكون المصفوفة النهائية من الآتي:

- أ- (٥) نقاط تمثل نقاط القوة و (٥) نقاط تمثل نقاط الضعف في البيئة الداخلية للجمعيات التعاونية لصاندي الأسماك ببحيرة البرلس بمحافظة كفر الشيخ.
ب- (٥) نقاط تمثل نقاط الفرص و (٥) نقاط تمثل نقاط التهديدات في البيئة الخارجية للجمعيات التعاونية لصاندي الأسماك ببحيرة البرلس بمحافظة كفر الشيخ.

بها تعاونيات الثروة المائية هي إنشاء صندوق التأمين بالنسبة لمراكب الصيد الآلية التعاونية والعاملين عليها، وبالنسبة للمعوقات التي تواجه تعاونيات الثروة المائية بجمهورية مصر العربية وهي المعوقات العامة (الخارجية) تعدد التشريعات والقرارات التي تخضع لها التعاونيات وتعدد جهات تنفيذها، والمعوقات الداخلية وهي قصور في مصادر التمويل، وعدم توافر الكفاءة الإدارية، وأهم المقترحات لتحسين كفاءة التعاونيات هي رفع قيمة الأسهم بالجمعيات التعاونية، وتقديم الدعم المالي للجمعيات، وتسهيل إجراءات الحصول على التراخيص والقروض، وعقد الدورات التدريبية لأعضاء مجلس الإدارة.

النتائج والمناقشة:

نتائج التحليل البيئي باستخدام (SWOT) لتطوير الجمعيات التعاونية لصاندي الأسماك ببحيرة البرلس بمحافظة كفر الشيخ
١- بعد عرض الاستبيان على المبحوثين والبالغ عددهم (١٦١) مبحوث كشفت النتائج بالجدول (٥) في البيئة الداخلية للجمعيات التعاونية لصاندي الأسماك ببحيرة البرلس بمحافظة كفر الشيخ عن الآتي:

- أ- (٢٩) نقطة من نقاط الضعف
ب- (٢١) نقاط من نقاط القوة

جدول (٥): الأهمية النسبية لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في البيئة الداخلية والخارجية للجمعيات التعاونية لصاندي الأسماك ببحيرة البرلس بمحافظة كفر الشيخ

الترتيب	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	القوة
أولاً: التنظيم الإداري للعاملين ومهاراتهم			
٦	٧٤.٦	٣.٧٣	تنسب المعلومات والقرارات داخل الجمعية بسهولة وحرية وموضوعية عبر المستويات الإدارية المختلفة
١	٨٦.٤	٤.٣٢	يتوافر دفتر محاضر الجلسات الخاصة بمجلس الإدارة والجمعية العمومية وكذلك دفتر العضوية ودفتر الأسهم
١٤	٦٧.٦	٣.٣٨	تتميز الجمعيات بتطبيق مبدأ النمو مع المساواة بين أعضائها بشكل متساوي
١٣	٦٨.٤	٣.٤٢	مشاركة الأعضاء الصيادين في اتخاذ القرارات في اجتماعات الجمعية العمومية والاجتماعات التي تعقد في الإتحاد كل شهر
ثانياً: المناخ التنظيمي			
٧	٧٤.٢	٣.٧١	وجود قيم ومعايير وتصورات واضحة بين العاملين في الجمعيات التعاونية لصاندي الأسماك
٤	٧٧	٣.٨٥	وجود استعداد لدى العاملين في الجمعيات التعاونية لصاندي الأسماك للالتزام والانضباط وفق أنظمة ومصصلحة العمل
٢	٨٠.٤	٤.٠٢	وجود حالة من التوازن بين الجوانب الرسمية والاعتبارات الاجتماعية
٣	٧٨.٦	٣.٩٣	وجود روح الفريق والعمل الجماعي لدى العاملين بجمعيات صاندي الأسماك
٩	٧٣	٣.٦٥	يتميز القطاع التعاوني بقدرته على التوسع الأفقي والرأسي
١٠	٧٢.٦	٣.٦٣	هناك علاقة متبادلة بين تنمية قطاع الثروة السمكية ومدى فاعلية ونجاح التعاونيات السمكية
٢١	١٥.٦	٢.٧٨	الاستجابة السريعة للأعضاء في نشر الأساليب والطرق الجديدة للصيد
ثالثاً: الأنشطة والخدمات			
١٥	٥٥	٢.٧٥	توفير أدوات ومعدات الصيد لأعضائها من الصيادين
١٦	٤٢.٦	٢.١٣	تنفيذ البرامج التدريبية مع جهات مختلفة مثل الهيئة العامة لتنمية الثروة السمكية بالتنسيق مع الإتحاد التعاوني للثروة المائية
١٧	٤٢.٢	٢.١١	عقد ندوات تثقيفية ودورات تدريبية للأعضاء بطرق الصيد الصحيحة والحديثة وتنمية الاتجاهات الإيجابية
٥	٧٦.٦	٣.٨٣	مساعدة الصيادين في تجديد تراخيص الصيد
رابعاً: التمويل وحجم الإنفاق			
١٨	٤١.٢	٢.٠٦	منح قروض بدون فوائد لا تتجاوز مدتها سنة وذلك لشراء شبك الصيد ومعدات بسيطة
١٩	٣٠.٤	١.٥٢	منح قروض متوسطة الأجل لا تتجاوز خمس سنوات لشراء مراكب الصيد وقوارب
٢٠	٢٩.٦	١.٤٨	توفير الاقتراض المتبادل بين تعاونيات الثروة المائية والتعاونيات الأخرى
خامساً: البنية التحتية ونظم المعلومات			
٨	٧٤	٣.٧	تنتشر جمعيات صاندي الأسماك بمحافظة كفر الشيخ
١٢	٦٩	٣.٤٥	توجد مساحات مكانية لمكاتب الجمعيات التعاونية
١١	٧٠.٨	٣.٥٤	توجد قاعدة بيانات عن الجمعيات التعاونية لصاندي الأسماك وعن إنتاجية الأسماك في جميع أنحاء المحافظة

الضعف

أولاً: التنظيم الإداري للعاملين ومهاراتهم

٢٣	٣٧.٢	١.٨٦	ضعف الاهتمام بالتدريب التعاوني كوسيلة لرفع الكفاءة الفنية والإدارية للأعضاء
٧	٤٣.٤	٢.١٧	ضعف القدرة على ممارسة المبادئ التعاونية بالشكل السليم وتطويرها وفي نشر التقدم التكنولوجي بها
٩	٤٣.٢	٢.١٦	عدم توافر الكفاءات الإدارية بالقدر اللازم سواء لدى أعضاء مجلس الإدارة أو بالنسبة للجهاز الوظيفي في الجمعيات التعاونية لصاندي الأسماك
٢١	٣٩.٦	١.٩٨	عدم اهتمام أعضاء مجلس الإدارة بالجمعيات التعاونية بتوفير احتياجات الأعضاء من مستلزمات الإنتاج أو قروض من صندوق دعم الجمعيات التعاونية لصاندي الأسماك
٤	٥١.٦	٢.٥٨	عدم مواظبة أعضاء مجلس الإدارة على حضور اجتماعات المجلس و استمرار نفس الأعضاء لعدة دورات متعاقبة
٥	٤٩	٢.٤٥	عدم ممارسة الديمقراطية في اجتماعات الجمعية العمومية ومجلس الإدارة للصيادين
١٣	٤١.٦	٢.٠٨	ضعف مشاركة الصيادين في اجتماعات الجمعية العمومية التي غالبية ما تكون اجتماعات صورية يتم مناقشة فيها نقاط هامشية ليست على أرض الواقع
٣	٥٢	٢.٦٠	يتم إشتراك عدد محدود من الصيادين في الدورات التدريبية
٢٨	٢٩.٦	١.٤٨	لا توجد دورات تدريبية مجانية من الهيئة العامة لتنمية الثروة السمكية للصيادين

ثانياً: المناخ التنظيمي

١٥	٤١	٢.٠٥	ضعف التنسيق والتعاون بين المنظمات الإقليمية والعالمية ذات الصلة بالإتحاد التعاوني
١١	٤٢.٤	٢.١٢	غياب الإدارة المحترفة من حيث مستوى الخبرة والكفاءة حتى يستطيع أن يقود العمل في الجمعية بوعي كامل
١٦	٤٠.٨	٢.٠٤	محدودية الاستفادة من المعونات والمساعدات الفنية من المنظمات الإقليمية والعالمية ذات الصلة بالإتحاد التعاوني

ثالثاً: الأنشطة والخدمات

١	٦٣.٨	٣.١٩	اقتصار الخدمات على كبار الصيادين فقط
٦	٤٧	٢.٣٥	مستلزمات الإنتاج المتاحة لدى جمعيات صاندي الأسماك غير كافية ولا تغطي كل احتياجات الصيادين
١٢	٤١.٨	٢.٠٩	عدم وصول التوصيات والإرشادات السمكية في وقتها للصيادين
٢	٥٢.٤	٢.٦٢	قله وجود سيارات مجهزة لنقل الأسماك من أجل الحفاظ على الإنتاج السمكي وتيسير مهمة تسويقها في مختلف أنحاء الجمهورية

رابعاً: التمويل وحجم الإنفاق

٢٧	٣٣.٢	١.٦٦	ضعف المركز المالي في التعاونيات وعدم رعاية الدولة لها واعتبارها منظمات خدمية تهدف إلى الخدمة العامة وإعاققتها في مزاولة نشاطاتها
٢٦	٣٤.٨	١.٧٤	انخفاض مساهمة الأعضاء في رأس المال التعاونية
٢٤	٣٦	١.٨	ضعف كفاية التمويل المتاح للتعاونيات من صندوق دعم تعاونيات صاندي الأسماك مع ارتفاع الفوائد التي تحسبها البنوك

خامساً: البنية التحتية ونظم المعلومات

١٧	٤٠.٦	٢.٠٣	غالبية مباني الجمعيات التعاونية لصاندي الأسماك التي تؤدي الخدمة متهالكة
١٠	٤٣	٢.١٥	شكل المباني وطريقة التصميم المعماري لها غير مناسبة لأنها تصميماً قديمة
١٤	٤١.٢	٢.٠٦	أماكن حفظ الوثائق والمعلومات الإرشادية سيئة وغير مناسبة
١٩	٤٠.٢	٢.٠١	نوع وحالة التآثيث المكتبي وكيفية ترتيبه سيئة
٢٠	٤٠	٢.٠	لا توجد أجهزة كمبيوتر في الجمعيات والأدوات المكتبية غير كافية
٢٢	٣٩.٢	١.٩٦	قصر الأصول الرأسمالية المتاحة من مخازن وورش ومقرات ووسائل النقل والصيانة وعدم تطوير هذه الأصول لمواكبة التقدم الحالي
٢٥	٣٥.٤	١.٧٧	لا توجد صيانة دورية للمعدات الموجودة داخل الجمعيات للحفاظ عليها
٢٩	١٧.٢	١.٨٦	قلة عدد وأنواع الوسائل التعليمية والتدريبية اللازمة في الجمعيات
٨	٤٢.٨	٢.١٤	المساحات المكانيّة لمكاتب الجمعيات التعاونية لصاندي الأسماك صغيرة
١٨	٤٠.٤	٢.٠٢	ضعف التنسيق بين جمعيات الصيادين والجهات البحثية لتبادل المعلومات والخبرات

الفرص

أولاً: المتغيرات الاقتصادية

٤	٨٥.٨	٤.٢٩	زيادة وعى المواطنين بالعادات الغذائية الصحية مما يؤدي إلى زيادة استهلاك الأسماك ومنتجاتها
---	------	------	---

ثانياً: متغيرات قانونية وحكومية

٩	٤٠.٨	٢.٠٤	تقديم الدعم المالي لجمعيات صاندي الأسماك
١٣	٣٣.٢	١.٦٦	رفع قيمة الأسهم بجمعيات صاندي الأسماك من أجل تدعيم مراكزها المالية
٨	٤٢.٦	٢.١٣	تسهيل إجراءات الحصول على القروض من صندوق دعم التعاونيات
١٠	٤٠.٤	٢.٠٢	التنسيق بين الجمعيات وبين الجهات ذات العلاقة وخاصة مخابرات حرس الحدود وذلك لتعدد وتعقد الإجراءات الروتينية التي تضر بالصيادين
٣	٨٩	٤.٤٥	تفعيل الدور الرقابي على الجمعيات لكل من الهيئة العامة لتنمية الثروة السمكية والإتحاد التعاوني
١٢	٣٧.٢	١.٨٦	قدرة الجمعيات التعاونية السمكية في الحصول على العديد من الإعفاءات الجمركية من الدولة على معدات الصيد المستوردة

ثالثاً: متغيرات متعلقة ببخيرة البرلس			
٦	٨٣.٢	٤.١٦	تتميز المياه العذبة والمالحة بتنوع كبير في الأحياء المائية المستوطنة الواحدة الأمر الذي يمثل ميزة تفصيلية لها مدلولاتها الفنية والاقتصادية
٧	٧٨.٦	٣.٩٣	تحتل بحيرة البرلس الترتيب الأول في إنتاج سمك البلطي
١١	٣٩.٨	١.٩٩	تحتل بحيرة البرلس الترتيب الثاني من حيث المساحة
٥	٨٧.٢	٤.٣٦	تمثل بحيرة البرلس ثلث إنتاج الأسماك على مستوى الجمهورية
رابعاً: متغيرات متعلقة بالأمان الإجتماعي			
٢	٨٩.٢	٤.٤٦	تتميز مجتمعات الصيادين بتوفير فرص عمل مباشرة وغير مباشرة في مجال الصيد، مما يؤدي للقضاء على مشكلة البطالة
١	٩١.٩	٤.٥٨	العمل في الصيد لا يحتاج إلى شهادة أو مؤهل دراسي
التحديات			
أولاً: متغيرات اقتصادية			
٢٢	٢٨	١.٤٠	ارتفاع أسعار مستلزمات الإنتاج
٢٠	٢٩.٦	١.٤٨	ارتفاع أسعار الوقود
١٦	٣١.٦	١.٥٨	وجود فجوة بين إمدادات سلعة الأسماك لتلبية احتياجات المستهلكين المحليين
١	٥٥.٨	٢.٧٩	انتشار الأسماك المستوردة في الأسواق وصعوبة تصدير الأسماك
ثانياً: متغيرات قانونية وحكومية			
١٥	٣٢.٦	١.٦٣	التشريعات والقوانين الخاصة بالعمل قديمة جداً ولم تتغير منذ عشرات السنوات
٢	٤٥.٨	٢.٢٩	تعدد وتعقيد الإجراءات اللازمة للحصول على بطاقة التراخيص بالصيد سواء بالنسبة للصيد أو بالنسبة لرخصة الصيد الخاصة بالمركب
١٨	٣٠.٦	١.٥٣	بعض القرارات الحكومية تسير في اتجاه تقليل وخفض الدعم للصيد
١٧	٣١.٤	١.٥٧	تعدد التشريعات والقرارات وجهات تنفيذها
١٤	٣٣.٤	١.٦٧	إلغاء الإعفاءات الجمركية التي كان يتمتع بها قطاع الصيد وفقاً لقرار رقم ٩١ لسنة ١٩٨٣
١١	٣٦.٨	١.٨٤	قيام الهيئة العامة لتنمية الثروة السمكية بتحصيل مبالغ إضافية على الإنتاج السمكي عند تجديد تراخيص الصيد من أصحاب قوارب الصيد العاملة في المياه الداخلية والبحيرات تحت مسمى تنمية موارد الثروة المائية (القرش السمكي)
٩	٣٩	١.٩٥	فرض رسوم ضريبية على مراكب الصيد حيث يحتسب الوعاء الضريبي على أساس أن نشاط صيد الأسماك طول العام دون الأخذ في الاعتبار موسمية الإنتاج
١٢	٣٦.٢	١.٨١	حظر استيراد بعض الأدوات والمعدات التي يتطلبها قطاع الصيد
٦	٤١.٦	٢.٠٨	يتولى سلاح مخابرات حرس الحدود عملية مراقبة وأمن منطقة الحدود السياسية والأماكن الممنوع الدخول فيها بدون تصاريح ومكافحة عمليات التهريب المختلفة مما ينتج عنه تعطيل حركة سفن الصيد والعاملين عليها
ثالثاً: متغيرات متعلقة ببخيرة البرلس			
١٩	٣٠.٤	١.٥٢	تلوث مياه البحيرة سواء بمياه الصرف الصحي أو مخلفات المصانع، وانتشار البوص، والصيد الجائر اللذان يؤثر على المخزون السمكي
٣	٥١.٢	٢.٥٦	عدم قيام الهيئة العامة لتنمية الثروة السمكية بتوفير أدوات ومعدات التطهير من كراكات وحفارات وكوادر اللازمة لتطهير وتنظيف البحيرات والمساحات المائية
٧	٣٩.٦	١.٩٨	النزاع على أماكن الصيد بالبحيرة
٥	٤٦.٢	٢.٣١	تأجير مساحات من البحيرة لصالح بعض الفئات
٨	٣٩.٤	١.٩٧	ضعف الأمن داخل البحيرة
رابعاً: متغيرات متعلقة بالأمان الإجتماعي			
٢١	٢٨.٦	١.٤	عدم وجود تأمين صحي على الصيادين وأسره
٤	٤٧.٦	٢.٣٨	عدم وجود تكافل إجتماعي بين الصيادين في حالة انخفاض الإنتاج لأسباب طبيعية أو حوادث
١٠	٣٧.٨	١.٨٩	عدم الاهتمام بإقامة المشروعات الاجتماعية لخدمة مناطق نشاط هذه التعاونيات التي تؤدي في النهاية إلى ولاء الأعضاء لتعاونياتهم فضلاً عن اجتذاب أعضاء جدد
١٣	٣٤.٢	١.٧١	عدم وجود حوافز مادية للصيادين أعضاء مجلس الإدارة للجمعية

المصدر: جمعت وحسبت من بيانات الدراسة الميدانية بمحافظة كفر الشيخ، ٢٠٢١

٤- بعد ذلك تم عرض هذه القائمة النهائية على خمس خبراء لهم علاقة بالإرشاد السمكي وهم (رئيس التعاونيات بالهيئة العامة لتنمية الثروة المائية، عضو في مجلس إدارة اتحاد الثروة المائية، عضو الإتحاد عن منطقة كفر الشيخ، أستاذ بمركز البحوث بالعباسة، شيخ الصيادين بمحافظة كفر الشيخ)، وطلب منهم إعطاء كل معامل إستراتيجي درجة تحدد مدى كفاءة أو قدرة المؤسسة في الوقت الحالي للتعامل مع هذا العامل، وتحدد هذه

الدرجة بناء على مقياس يتكون من خمس درجات. وتعكس الدرجة (٥) استجابة متميزة، والدرجة (١) استجابة ضعيفة.

٥- تم حساب الأوزان المرجحة وهي تمثل حاصل ضرب وزن كل عامل من العمود في الدرجة التي حصل عليها هذا العامل.

وبناء على ذلك تكون إستراتيجية البيئة الداخلية وإستراتيجية البيئة الخارجية والإستراتيجيات البديلة كما يلي:

٤- بعد ذلك تم عرض هذه القائمة النهائية على خمس خبراء لهم علاقة بالإرشاد السمكي وهم (رئيس التعاونيات بالهيئة العامة لتنمية الثروة المائية، عضو في مجلس إدارة اتحاد الثروة المائية، عضو الإتحاد عن منطقة كفر الشيخ، أستاذ بمركز البحوث بالعباسة، شيخ الصيادين بمحافظة كفر الشيخ)، وطلب منهم إعطاء كل معامل إستراتيجي درجة تحدد مدى كفاءة أو قدرة المؤسسة في الوقت الحالي للتعامل مع هذا العامل، وتحدد هذه

استعداد لدى العاملين في الجمعيات التعاونية لصاندي الأسماك للالتزام والانضباط وفق أنظمة ومصالحة العمل، مساعدة الصيادين في تجديد تراخيص الصيد.

في حين كانت نقاط الضعف في البيئة الداخلية هي: اقتصار الخدمات على كبار الصيادين فقط، قلة وجود سيارات مجهزة لنقل الأسماك من أجل الحفاظ على الإنتاج السمكي وتيسير مهمة تسويقه في مختلف أنحاء الجمهورية، يتم اشتراك عدد محدود من الصيادين في الدورات التدريبية، عدم مواظبة أعضاء مجلس الإدارة على حضور اجتماعات المجلس واستمرار نفس الأعضاء لعدة دورات متعاقبة، عدم ممارسة الديمقراطية في اجتماعات الجمعية العمومية ومجلس الإدارة للصيادين.

الخطوة الأولى:

تحليل المعامل الإستراتيجي الداخلي للجمعيات التعاونية لصاندي الأسماك ببحيرة البرلس بمحافظة كفر الشيخ (Internal Strategic Factor)

تبين من النتائج بجدول (٦) أن أهم نقاط القوة في البيئة الداخلية للجمعيات التعاونية لصاندي الأسماك ببحيرة البرلس بمحافظة كفر الشيخ هي: توافر دفتر محاضر الجلسات الخاصة بمجلس الإدارة والجمعية العمومية وكذلك دفتر العضوية ودفتر الأسهم، وجود حالة من التوازن بين الجوانب الرسمية والاعتبارات الاجتماعية، وجود روح الفريق والعمل الجماعي لدى العاملين بالجمعيات التعاونية لصاندي الأسماك، وجود

جدول (٦): تحليل المعاملات الإستراتيجية الداخلية لبيئة عمل الجمعيات التعاونية لصاندي الأسماك ببحيرة البرلس بمحافظة كفر الشيخ

الأوزان المرجحة (و)* (ت)	الدرجة (٢) (الأهمية)	الوزن (١) (١,٠ - ٠,٠) (و)	المعاملات الداخلية
معاملات القوة			
٣٥٢	٣,٢	١١	توافر دفتر محاضر الجلسات الخاصة بمجلس الإدارة والجمعية العمومية وكذلك دفتر العضوية ودفتر الأسهم.
٤٢	٢,٨	١٥	وجود حالة من التوازن بين الجوانب الرسمية والاعتبارات الاجتماعية.
٣٦	٢,٤	١٥	وجود روح الفريق والعمل الجماعي لدى العاملين بالجمعيات التعاونية لصاندي الأسماك.
٠١	١	٠,١	وجود استعداد لدى العاملين في الجمعيات التعاونية لصاندي الأسماك للالتزام والانضباط وفق أنظمة ومصالحة العمل.
٢٦	٢,٦	١	مساعدة الصيادين في تجديد تراخيص الصيد.
معاملات الضعف			
١	٢	٠,٥	اقتصار الخدمات على كبار الصيادين فقط.
٦٣	٤,٢	١٥	قلة وجود سيارات مجهزة لنقل الأسماك من أجل الحفاظ على الإنتاج السمكي وتيسير مهمة تسويقه في مختلف أنحاء الجمهورية.
٣	٣	١	يتم اشتراك عدد محدود من الصيادين في الدورات التدريبية.
٣٢	٣,٢	١	عدم مواظبة أعضاء مجلس الإدارة على حضور اجتماعات المجلس واستمرار نفس الأعضاء لعدة دورات متعاقبة.
١٩٢	٢,٤	٠,٨	عدم ممارسة الديمقراطية في اجتماعات الجمعية العمومية ومجلس الإدارة للصيادين.
٢,٩٤		١,٠٠	الإجمالي

(١) الوزن = (أهمية كل عبارة / العدد الكلي لفريق العمل) / (٢) الدرجة = متوسط درجات الخبراء الخمسة لكل عبارة، ودرجة الخبراء تتراوح من (١-٥) المصدر: جمعت وحسبت من بيانات الدراسة الميدانية بمحافظة كفر الشيخ، ٢٠٢١.

المواطنين بالعادات الغذائية الصحية مما يؤدي إلى زيادة استهلاك الأسماك ومنتجاتها.

في حين كانت التهديدات في البيئة الخارجية هي: انتشار الأسماك المستوردة في الأسواق وصعوبة تصدير الأسماك، عدم قيام الهيئة العامة لتنمية الثروة السمكية بتوفير أدوات ومعدات التطهير من كراكات وحفارات ولوادر اللازمة لتطهير وتنظيف البحيرة، عدم وجود تكافل إجتماعي بين الصيادين في حالة انخفاض الإنتاج لأسباب طبيعية أو حوادث، تأجير مساحات من البحيرة لصالح بعض الفئات، تعدد وتعقيد الإجراءات اللازمة للحصول على بطاقة التراخيص بالصيد سواء بالنسبة للصياد أو بالنسبة لرخصة الصيد الخاصة بالمركب.

الخطوة الثانية:

تحليل المعامل الإستراتيجي الخارجي للجمعيات التعاونية لصاندي الأسماك ببحيرة البرلس بمحافظة كفر الشيخ (External Strategic Factor)

أوضحت النتائج بجدول (٧) أن أهم الفرص في البيئة الخارجية للجمعيات التعاونية لصاندي الأسماك ببحيرة البرلس بمحافظة كفر الشيخ هي: العمل في الصيد لا يحتاج إلى شهادة أو مؤهل دراسي، تتميز مجتمعات الصيادين بتوفير فرص عمل مباشرة وغير مباشرة في مجال الصيد مما يؤدي للقضاء على مشكلة البطالة، تفعيل الدور الرقابي على الجمعيات لكل من الهيئة العامة لتنمية الثروة السمكية والإتحاد التعاوني، تمثل بحيرة البرلس ثلث إنتاج الأسماك على مستوى الجمهورية، زيادة وعي

جدول (٧): تحليل المعاملات الإستراتيجية الخارجية لبيئة عمل الجمعيات التعاونية لصاندي الأسماك ببحيرة البرلس بمحافظة كفر الشيخ

الأوزان المرجحة (٩)*(٥-١)	الدرجة (٢) (الأهمية) (٥-١)	الوزن (١) (١,٠ - ٠,٠) (٩)	المعاملات الخارجية
معاملات الفرص			
٣,٨	٣,٨	١	العمل في الصيد لا يحتاج إلى شهادة أو مؤهل دراسي.
٦	٤	١٥	تتميز مجتمعات الصيادين بتوفير فرص عمل مباشرة وغير مباشرة في مجال الصيد مما يؤدي للقضاء على مشكلة البطالة.
٠,٨	١,٦	٥	تفعيل الدور الرقابي على الجمعيات لكل من الهيئة العامة لتنمية الثروة السمكية والإتحاد التعاوني
٢,٨	٢,٨	١	تمثل بحيرة البرلس ثلث إنتاج الأسماك على مستوى الجمهورية.
٢,٦	٢,٦	١	زيادة وعي المواطنين بالعادات الغذائية الصحية مما يؤدي إلى زيادة استهلاك الأسماك ومنتجاتها.
معاملات التهديدات			
١	٥	٢	انتشار الأسماك المستوردة في الأسواق وصعوبة تصدير الأسماك.
٢,٨	٢,٨	١	عدم قيام الهيئة العامة لتنمية الثروة السمكية بتوفير أدوات ومعدات التطهير من كراكات وحفارات ولوادر اللازمة لتطهير وتنظيف البحيرة.
١	٢	٥	عدم وجود تكافل إجتماعي بين الصيادين في حالة انخفاض الإنتاج لأسباب طبيعية أو حوادث.
١	٢	٥	تأجير مساحات من البحيرة لصالح بعض الفئات.
٢,٦	٢,٦	١	تعدد وتعقيد الإجراءات اللازمة للحصول على بطاقة التراخيص بالصيد سواء بالنسبة للصيد أو بالنسبة لرخصة الصيد الخاصة بالمركب.
٣,٣٤		١,٠٠	الإجمالي

المصدر: جمعت وحسبت من بيانات الدراسة الميدانية بمحافظة كفر الشيخ، ٢٠١٢

- إستراتيجيات الضعف/ الفرص (WO): يقصد بها تقليل ومعالجة نقاط الضعف الداخلية بهدف القدرة على استثمار الفرص الخارجية.
 - إستراتيجية الضعف والتهديدات (WT): وهي تهدف بشكل عام إلى تقليل معاملات الضعف وتفايدي التهديدات، وأيًا كانت الإستراتيجية التي قد تختارها المؤسسة فإن وضع (WT) عادة ما يكون خيار إستراتيجي غير مرغوب لأي مؤسسة ويتم تفاديه أو صرف النظر عنه.
 - إستراتيجية القوة والتهديدات (ST): وهي تعتمد على قوة المؤسسة التي تستطيع التعامل مع معاملات المخاطر في البيئة. وتهدف إلى زيادة الأولى وتقلل الثانية.
 - إستراتيجية القوة والفرص (SO): وهي تهدف بشكل عام إلى زيادة معاملات القوة والفرص للمؤسسة.
- ولقد توصلت الدراسة من خلال تحليل مصفوفة SWOT إلى أهم الإستراتيجيات التالية لتطوير أداء الجمعيات التعاونية لصاندي الأسماك ببحيرة البرلس بمحافظة كفر الشيخ:
- ١- توفير فرص عمل اعتمادا على استعداد العاملين وروح الفريق الموجودة بينهم وإتاحة الفرصة للجميع بغض النظر عن المؤهل.
 - ٢- إقامة مشروعات إنتاجية تدر دخل للجمعية نتيجة زيادة استهلاك الأسماك مما يساعد الصيادين في حالة انخفاض الإنتاج لأسباب طبيعية أو حوادث.
 - ٣- تنسيق وتكامل أنشطة الجمعيات مع الأجهزة الحكومية المعنية بالبحيرة في تجديد التراخيص وحل مشاكل الصيادين.
 - ٤- إجراء انتخابات حقيقية وصحيحة لأعضاء مجلس الإدارة لما لهم من دور كبير في تطوير هذه الجمعيات.
 - ٥- ضرورة إقامة أماكن لتجميع الأسماك (حلقة سمك) من الصيادين لمنع استغلال التجار.
 - ٦- توفير وسائل النقل والتخزين المجهزة مما يؤدي إلى القضاء على موسمية الإنتاج.

٦- تم جمع درجات الأوزان المرجحة لكل متغير لتحديد الدرجة الكلية للمؤسسة وإذا كان مجموع الأوزان المرجحة أقل من ٢ يعتبر أداء المؤسسة ضعيفا وفي نفس الوقت يدل على أن المسؤولين ليس لديهم وعي كافي بنقاط القوة والضعف داخل مؤسستهم، أما إذا كان مجموع الأوزان يقترب من ٣ فهذا يدل على أن أداء المؤسسة متوسط وأن المسؤولين على دراية بنقاط القوة والضعف داخل مؤسستهم وبالتالي تزداد فرص واحتمالية تطوير هذه المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها ورسالتها في المستقبل أما إذا اقتربت قيمة مجموع الأوزان المرجحة من ٥ فهذا يدل على أن أداء المؤسسة ممتاز.

وقد بلغت الأهمية النسبية (مجموع الأوزان المرجحة) لإستراتيجية البيئة الداخلية نحو ٢.٩٤ درجة في حين بلغت حوالي ٣.٣٤ لإستراتيجية البيئة الخارجية وهذا يعني أن أداء الجمعيات التعاونية لصاندي الأسماك ببحيرة البرلس بمحافظة كفر الشيخ متوسط وأن العاملين بها لديهم الوعي بنقاط القوة والضعف وأيضا لديهم القدرة على تحديد الفرص والتهديدات التي تواجه جمعياتهم وبالتالي هذا يعطى مؤشر جيد وتفاؤل بأن هناك فرصة كبيرة لتطوير الجمعيات التعاونية لصاندي الأسماك ببحيرة البرلس بمحافظة كفر الشيخ إذا توافر لأطراف هذا القطاع الإمكانيات المناسبة سواء كانت بشرية أو مادية أو ظروف العمل.

الخطوة الثالثة:

تنمية إستراتيجيات بديلة باستخدام مصفوفة التحليل الرباعي (TOWS) لتطوير أداء الجمعيات التعاونية لصاندي الأسماك ببحيرة البرلس بمحافظة كفر الشيخ

بعد إعداد معاملات البيئة الداخلية والخارجية يمكن إنشاء مصفوفة التحليل الرباعي كما هو موضح بالجدول رقم (٨) لتطوير أداء الجمعيات التعاونية لصاندي الأسماك ببحيرة البرلس بمحافظة كفر الشيخ، وتشير المصفوفة إلى أربعة أنواع من الإستراتيجيات على النحو التالي:

جدول (٨): مصفوفة التحليل الرباعي للإستراتيجيات البديلة TOWS لتطوير أداء الجمعيات التعاونية لصائدي الأسماك ببحيرة البرلس بمحافظة كفر الشيخ

البيئة الداخلية		البيئة الخارجية	
الضعف (W)	القوة (S)	الفرص (O)	التحديات (T)
<p>عدم مواظبة أعضاء مجلس الغدارة على حضور اجتماعات المجلس و استمرار نفس الأعضاء لعدة دورات متعاقبة.</p> <p>عدم ممارسة الديمقراطية في اجتماعات الجمعية العمومية ومجلس الإدارة للصيادين.</p> <p>يتم إشتراك عدد محدود من الصيادين في الدورات التدريبية.</p> <p>اقتصار الخدمات على كبار الصيادين فقط.</p> <p>قله وجود سيارات مجهزة لنقل الأسماك من أجل الحفاظ على الإنتاج السمكي وتيسير مهمة تسويقه في مختلف أنحاء الجمهورية.</p>	<p>توافر دفتر محاضر الجلسات الخاصة بمجلس الإدارة والجمعية العمومية وكذلك دفتر العضوية ودفتر الأسهم.</p> <p>وجود حالة من التوازن بين الجوانب الرسمية والاعتبارات الاجتماعية.</p> <p>وجود روح الفريق والعمل الجماعي لدى العاملين بجمعيات التعاونية لصائدي الأسماك.</p> <p>مساعدة الصيادين في تجديد تراخيص الصيد.</p> <p>وجود استعداد لدى العاملين في الجمعيات التعاونية لصائدي الأسماك للالتزام والانضباط وفق أنظمة ومصحة العمل.</p>	<p>تميز مجتمعات الصيادين بتوفير فرص عمل مباشرة وغير مباشرة في مجال الصيد مما يؤدي للقضاء على مشكلة البطالة.</p> <p>العمل في الصيد لا يحتاج إلى شهادة أو مؤهل دراسي.</p> <p>تمثل بحيرة البرلس ثلث إنتاج الأسماك على مستوى الجمهورية.</p> <p>تفعيل الدور الرقابي على الجمعيات لكل من الهيئة العامة لتنمية الثروة السمكية والإتحاد التعاوني.</p> <p>زيادة وعي المواطنين بالعادات الغذائية الصحية مما يؤدي إلى زيادة استهلاك الأسماك ومنتجاتها.</p>	<p>انتشار الأسماك المستوردة في الأسواق وصعوبة تصدير الأسماك.</p> <p>تعدد وتعقيد الإجراءات اللازمة للحصول على بطاقة التراخيص بالصيد سواء بالنسبة للصياد أو بالنسبة لرخصة الصيد الخاصة بالمركب.</p> <p>عدم قيام الهيئة العامة لتنمية الثروة السمكية بتوفير أدوات ومعدات التطهير من كراكات وحفارات ولوادر اللازمة لتطهير وتنظيف البحيرة</p> <p>تأجير مساحات من البحيرة لصالح بعض الفئات</p> <p>عدم وجود تكافل إجتماعي بين الصيادين في حالة انخفاض الإنتاج لأسباب طبيعية أو حوادث.</p>
الضعف والفرص (WO)	القوة والفرص (SO)		
<p>إجراء انتخابات حقيقية وصحيحة لأعضاء مجلس الإدارة لما لهم من دور كبير في تطوير هذه الجمعيات.</p> <p>ضرورة إقامة أماكن لتجميع الأسماك (حلقة سمك) من الصيادين لمنع استغلال التجار.</p> <p>توفير وسائل النقل والتخزين المجهزة مما يؤدي إلى القضاء على موسمية الإنتاج.</p> <p>ضرورة توفير المعلومات السوقية للصيادين لتقليل عنصر المخاطرة وتقادي التقلبات الشديدة في الأسعار.</p> <p>عمل دورات تدريبية وتحديث أساليب الصيد لزيادة الإنتاج وموارد الصيادين.</p>	<p>توفير فرص عمل اعتمادا على استعداد العاملين وروح الفريق الموجودة بينهم وإتاحة الفرصة للجميع بغض النظر عن المؤهل.</p> <p>إقامة مشروعات إنتاجية تدر دخل للجمعية نتيجة زيادة استهلاك الأسماك مما يساعد الصيادين في حالة انخفاض الإنتاج لأسباب طبيعية أو حوادث.</p> <p>تنسيق وتكامل أنشطة الجمعيات مع الأجهزة الحكومية المعنية بالبحيرة في تجديد التراخيص وحل مشاكل الصيادين.</p>		
الضعف والتحديات (WT)	القوة والتحديات (ST)		
<p>تنشيط مجالس إدارات الجمعيات من خلال ضخ دماء جديدة بناء على الكفاءة والقدرة.</p> <p>حسن اختيار شيخ الصيادين ليكون معبراً عن احتياجاتهم الفعلية.</p> <p>ضرورة تفعيل دور الرقابة الخارجية عن طريق الهيئة العامة لتنمية الثروة السمكية لمنع استيلاء البعض على مساحات من البحيرة للبعض الأخر</p>	<p>ضرورة اهتمام الهيئة العامة لتنمية الثروة السمكية بعملية تطهير البحيرة وتغيير مجرى الصرف بعيد عن البحيرة.</p> <p>توفير معلومات عن كيفية تصدير الأسماك.</p> <p>عمل لجان طبية لمعالجة الصيادين وأسرهم، وعمل تأمين صحي لهم أسوة بجميع مواطني الدولة.</p> <p>أن تقوم الجمعيات الخاصة بالصيادين بمنح خدمات وإمتهيازات للصيادين في مجال فرص تعليم أبنائهم والحج والرحلات.</p>		

والفيوم، مجلة الجمعية العلمية للإرشاد الزراعي، مجلد (١٥)، عدد (٣).

٥- الحداني، صبا نوري، الخولاني، محمد (٢٠١٨)، اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية نحو تطبيق مصفوفة (SWOT) والعوامل المؤثرة فيها ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية، مجلة الراسخون، العدد (٣)، مجلد (٢).

٦- الخولي، محمد إبراهيم عبد الحميد (٢٠١٩)، التحليل البيئي بأسلوب Analyses SWOT للإرشاد الزراعي في محافظة الشرقية لوضع رؤية ورسالة وإستراتيجية جديدة لتطويره، مجلة الزقازيق للبحوث الزراعية، مجلد (٤٦)، عدد (٥).

٧- الزهيري، إبراهيم عباس (٢٠٠٨)، الإدارة المدرسية والصفية (منظور الجودة الشاملة)، دار الفكر العربي.

٨- السنهوري، محمد مصطفى (٢٠١٣)، الإدارة الإستراتيجية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.

٩- الشاعر، جمال احمد محمد (٢٠١٤)، مشكلات المجتمعات المحلية لصاندي الأسماك ببحيرة البرلس، بمحافظة كفر الشيخ ودور جمعياتهم التعاونية في حلها، مجلة المنصورة للعلوم الاقتصادية والاجتماعية، المجلد (٥)، العدد (٣).

١٠- العزب، اشرف محمد، الحامولي، عادل ابراهيم محمد على (٢٠١٢)، المناخ التنظيمي للتعاونيات الزراعية وأثره على أداء أدوارها الإرشادية بمحافظة كفر الشيخ، مجلة الاقتصاد الزراعي والعلوم الاجتماعية، جامعة المنصورة، مجلد (٣)، عدد (٦).

١١- الكرخي، مجيد (٢٠١٧)، التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج، وزارة الثقافة والفنون والتراث، قطر.

١٢- المدبولي، مصطفى كامل (٢٠١٥)، دليل عمل المخطط الإستراتيجي العام للمدن المصرية، وزارة الإسكان والمرافق والمجتمعات العمرانية، الهيئة العامة للتخطيط العمراني.

١٣- الهيئة العامة لتنمية الثروة السمكية (٢٠١٩)، الكتاب السنوي للإحصائيات السمكية.

١٤- الهيئة العامة لتنمية الثروة السمكية (٢٠٢٠ / ٢٠٢١)، الإدارة المركزية لمنطقة وسط الدلتا بكفر الشيخ، إدارة التعاون.

١٥- برانيه، احمد عبد الوهاب، وآخرون (٢٠٠١)، أفق ومستقبل التعاونيات الزراعية في المرحلة القادمة، سلسلة قضايا التخطيط والتنمية، رقم ١٣٧، معهد التخطيط القومي، القاهرة.

١٦- برانيه، احمد عبد الوهاب (٢٠١٥)، الجمعيات التعاونية السمكية- أهميتها ومتطلبات نجاحها، جريدة الصياد، العدد (٧٣) مارس-ابريل.

١٧- جاد الرب، سيد محمد (٢٠١٣)، "إدارة الإبداع والتميز التنظيمي" دار النهضة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

١٨- خبيزة، أنفال حدة (٢٠١٢)، "تأثير الهيكل المالي على إستراتيجية المؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMS بسكرة"، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر.

١٩- عبد الجيد، عبد المؤمن شعبان، الدالي، كمال صالح، الشرقاوي، حسام على محمد (٢٠١٧)، دور التعاونيات في تنمية الإنتاج السمكي في مصر، المجلة المصرية للاقتصاد الزراعي، مجلد (٢٧)، العدد (٣)، سبتمبر.

٢٠- عبد العزيز، أحمد أحمد توفيق محمد (٢٠١٨)، دراسة اقتصادية لإنتاج الأسماك في بحيرة البرلس، رسالة دكتوراه، كلية زراعة جامعة بنها.

٢١- عثمان، محمود جابر السيد (٢٠١٧)، دور تعاونيات الثروة المائية في تنمية الإنتاج السمكي المصري، رسالة ماجستير، كلية زراعة جامعة الإسكندرية.

٢٢- عادل يوسف، وآخرون (١٩٩٤)، الأهمية النسبية للقطاع التعاوني في مصايد الأسماك بمحافظة البحيرة وسبل تنميته، نشرة العلوم وبحوث التنمية، مجلد (٤٧).

٧- ضرورة توفير المعلومات السوقية للصيادين لتقليل عنصر المخاطرة وتفاذي التقلبات الشديدة في الأسعار.

٨- عمل دورات تدريبية وتحديث أساليب الصيد لزيادة الإنتاج وموارد الصيادين.

٩- ضرورة اهتمام الهيئة العامة لتنمية الثروة السمكية بعملية تطهير البحيرة وتغيير مجرى الصرف بعيد عن البحيرة.

١٠- توفير معلومات عن كيفية تصدير الأسماك.

١١- عمل لجان طبية لمعالجة الصيادين وأسره، وعمل تأمين صحي لهم أسوة بجميع مواطني الدولة.

١٢- أن تقوم الجمعيات الخاصة بالصيادين بمنح خدمات وإمميزات للصيادين في مجال فرص تعليم أبنائهم والحج والرحلات.

١٣- تنشيط مجالس إدارات الجمعيات من خلال ضخ دماء جديدة بناء على الكفاءة والقدرة.

١٤- حسن اختيار شيخ الصيادين ليكون معبراً عن احتياجاتهم الفعلية.

١٥- ضرورة تفعيل دور الرقابة الخارجية عن طريق الهيئة العامة لتنمية الثروة السمكية لمنع استيلاء البعض على مساحات من البحيرة للبعض الآخر.

الخطوة الرابعة: صياغة رؤية ورسالة لقطاع الجمعيات التعاونية لصاندي الأسماك ببحيرة البرلس بمحافظة كفر الشيخ

من خلال نتائج البحث ومصفوفة التحليل الرباعي أمكن صياغة رؤية ورسالة لقطاع الجمعيات التعاونية لصاندي الأسماك ببحيرة البرلس بمحافظة كفر الشيخ على النحو التالي:

الرؤية:

أن تكون الجمعيات التعاونية لصاندي الأسماك ببحيرة البرلس بمحافظة كفر الشيخ من القطاعات الرائدة في خدمة القطاع السمكي والمجتمع بكل فئاته.

الرسالة:

تسعى الجمعيات التعاونية لصاندي الأسماك ببحيرة البرلس بمحافظة كفر الشيخ للقيام بدورها الرائد في خدمة القطاع السمكي والمجتمع من خلال الآتي: أن تقوم الهيئة العامة لتنمية الثروة السمكية بدور الوسيط بين الجمعيات التعاونية لصاندي الأسماك والجهات الحكومية المعنية بها لتسهيل استخراج وتجديد الرخص للصيادين ومنع استيلاء البعض على مساحات من البحيرة للبعض الآخر وعمل لجان طبية لمعالجة الصيادين وأسره وإجراء انتخابات حقيقية وصحيحة لأعضاء مجلس الإدارة من خلال ضخ دماء جديدة بناء على الكفاءة والقدرة وضرورة إقامة أماكن لتجميع الأسماك (حلقة سمك) من الصيادين لمنع استغلال التجار و توفير وسائل النقل والتخزين المجهزة مما يؤدي إلى القضاء على موسمية الإنتاج وضرورة توفير المعلومات السوقية للصيادين لتقليل عنصر المخاطرة وتفاذي التقلبات الشديدة في الأسعار وعمل دورات تدريبية وتحديث أساليب الصيد لزيادة الإنتاج وموارد الصيادين.

المراجع

أولاً : المراجع العربية

١- أحمد، حسن محمد (٢٠٠٨)، الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم والنماذج)، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة.

٢- إدريس، وائل محمد صبحي، غالي، طاهر (٢٠١١): الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والعمليات، دار وائل للنشر، عمان.

٣- الإتحاد التعاوني للثروة المائية، مسيرة عطاء تاريخ وإنجازات ١٩٦٠-٢٠١٥، القاهرة (٢٠١٥).

٤- البيسوي، سحر ممدوح محمد (٢٠١١). الدور الإرشادي للجمعيات التعاونية للاستزراع السمكي بمحافظة كفر الشيخ

- 3- Valentine, E. K. (2005). Away with SWOT Analysis: Use Defensive/ Offensive Evaluation Instead, Theory and Practice. J. Appl. Business Res., 21 (2): 54.
- 4- Valkov. A. (2010). Ten Mistakes at the Usage of SWOT - Analysis in the Strategic Marketing Planning in the Healthcare Inst., Econ. Alternatives.
- 5- Vaněk, M. (2012). Evaluation Methods of SWOT Analysis, Methody Vyhodocení SWOT Analýzy, Geo Sci. Eng.
- 6- Wheelen, A. S. (2010). "Internal and External Analysis", International Journal of Business and Economic Development, Vol. (2): 4.

٢٣- هاشم، إيمان حفني راتب (٢٠١٥)، دراسة اقتصادية للأسماك في مصر، رسالة ماجستير، قسم الاقتصاد الزراعي، كلية الزراعة، جامعة أسيوط.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1- Hunghe, Mark and Wearing, Micheal (2007). Organizations and Management in Social Work, London, SAGE Publications.
- 2- Rachid, M. and G. El Fadel (2013). "Comparative SWOT analysis of strategic environmental assessment systems in the Middel East and North Africa region" Journal of Environmental Management, Vol.(125).

Environmental Analysis Using Swot of Fishermen Cooperatives on Perlus Lack in Kafr El-Sheikh Governorate

Noha M. Karosa¹ and Mona H. M. K. Afasha²

¹Rural Social and Agric. Ext. Branch, Agric. Econ. Dept., Fac. Agric., Zagazig Univ., Egypt

²Central Laboratory for Aquaculture Res. Abbasa, Agric. Res. Cent., Egypt

Received: 23/8/2021

Abstract: The main objective of the research is the environmental analysis of the fishermen cooperatives of Perlus Lack in Kafr El-Sheikh governorate to develop a new vision and mission for them and develop a new strategy for their development, through achieving the following sub-objectives: Identify the strengths of the internal environment of the Fishermen's associations in Perlus Lack, Kafr El Sheikh Governorat and identifying the weaknesses in the internal environment. Identifying opportunities in the external environment of the Fishermen's associations in Perlus Lack, Kafr El Sheikh Governorat and identifying the threats in the external environment, Attempts to development of the Fishermen's associations in Perlus Lack, Kafr El Sheikh Governorat, This research was conducted in associations of fishermen in Perlus Lake in the Kafr El Sheikh Governorat the Imad Bahri, Elmaksaba, Prolus, Menet Elmorshed, Elshklob, Brmbal, Baltem. A team of environmental analysis of individuals in the internal environment and the external environment related to the Fishermen's associations was conducted. The sample size was about 161 individuals distributed as follows: 21 members of the internal environment (14 members of the board of directors of Fishermen Cooperratives, with two members from each association, they are the chairman and vice president, 7 Cooperation Room Supervisors- all whom room workers, Then 140 members of the external environment were selected (15 fishermen from each society), (35 fish farm owners and fisherman) In addition, experts were hired in connection with the fishermen's cooperatives at the societies. They were the head of cooperatives at the General Authority for Water Resources Development, a member of the Board of Directors of the Water Resources Union, a member of the Association for Water Resources from the Kafr El Sheikh area, a professor at the Fishermen in Kafr El Sheikh Governorat. The results showed that the most important strength of the internal environment of fishing communities in Perlus Lake in the Kafr El Sheikh Governorat was availability of the Governing Council and General Assembly meeting book as well as the membership book and stock book, while my most important Weakness in the interior was limit services to large fishers. The results also showed that the most important opportunity in the external environment of the fishermen's cooperatives in Perlus Lake in Kafr El Sheikh Governorate was worked in fishing doesn't require a certificate or a qualification, The main threat to the external environment was the proliferation of imported fish and the difficulty of exporting fish, Through an analysis of the SWOT matrix, the study arrived at the following main strategies for developing the performance of fishermen cooperatives are job creation based on the preparedness and team spirit of workers, production projects to generate income for the Association as a result of increased fish consumption, coordinate and intergrate the activities of associations with the lack government bodies in renewing lincenses and resolving fishing problems, holding real correct elections for members of the board of directors, establish fish collection areas for fishermen to prevent exploitation by traders.

Keywords: Environment analysis, Fishermen cooperative societies, Perlus Lake, Kafr El Sheikh Governorat