

عنوان البحث

تحليل الجدوى الإدارية والتسويقية للاستثمار الزراعي في إفمبين: لماذا تتعثر
المشاريع رغم توفر المقومات البيئية؟

إعداد الطالب

محمد أحمد عبده

إشراف

د. فايز جراد

د. فيصل عبد الحميد

العام الدراسي: 2026



الإهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أهدي هذا العمل المتواضع:

إلى روح والدتي الطاهرة، التي غادرت دنياي باكراً، لكن حبها ظل يسكن قلبي، ودعاؤها ظل يرفرف حولي. كنت أتمنى لو كنت بيننا اليوم لتري ثمرة تعبك، ولكنني على يقين أنك في مكان أفضل، تنتظرين إليّ وتدعين لي. إلى والدي العزيز، الذي لم يدخر جهداً ولا مالاً ولا تشجيعاً منذ نعومة أظفاري. كل حرف في هذا البحث هو ثمرة غرسك، وكل نجاح وصلت إليه هو امتداد لدعائك. حفظك الله وأطال في عمرك. إلى خالتي الحبيبة "أم أزيز"، التي وقفت إلى جانبي منذ وفاة والدتي، فكنت لي أمّاً ثانية، لم تقصّري يوماً، ولم تدّخري حناناً. لك مني كل الحب والعرفان. إلى إخوتي وأخواتي، وأخص بالذكر أخي وزميلي محمد حميد، الذي هو المعنى الحرفي لمقولة "رب أخٍ لم تلده أمك". لم يكن دعمكم لي في هذا المجال دعماً عابراً، بل كنتم السند العلمي والمعنوي الحقيقي. رافقتموني في التعب، وأشرتم عليّ في الحيرة، وشجعتُموني في لحظات الضعف. فجزاكم الله عني خير الجزاء.

وإلى كل من علّمني حرفاً، أو دعمني بكلمة، أو أسدى إليّ معروفاً، أهدي هذا العمل، سائلاً الله أن يجعله علماً نافعاً.

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على خير خلقه محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان إلى جامعة ميدأوشن، التي أتاحت لي فرصة إكمال مسيرتي الأكاديمية في بيئة علمية داعمة. كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أساتذتي المشرفين على هذا البحث: الدكتور فيصل عبد الحميد الدكتور فايز جراد اللذين لم يدخرا جهداً في توجيهي وإرشادي طوال فترة إعداد هذا البحث، وكان لملاحظتهما القيمة وتوجيهاتهما السديدة الأثر الأكبر في إخراجه بهذه الصورة. كما أشكر جميع الأساتذة في كلية الإدارة بجامعة ميدأوشن، الذين أسهموا في تكويني العلمي خلال مرحلة الماجستير.

ولا أنسى أن أتوجه بالشكر إلى المستثمرين الزراعيين في مدينة إفمبين، والخبراء المحليين الذين شاركوا في هذه الدراسة بكل ترحاب وصراحة، وقدموا لي من وقتهم وتجاربهم ما كان أساس هذا البحث.

والشكر موصول إلى كل الذين كانوا سنداً وداعمين طوال هذه الرحلة.

أسأل الله أن يجزيهم عني خير الجزاء.

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الجدوى الإدارية والتسويقية واللوجستية والثقافية على تعثر الاستثمار الزراعي في مدينة إفمبين بجزر القمر، رغم توفر المقومات البيئية المواتية. واستندت الدراسة إلى أربعة محاور رئيسية: التحديات الإدارية الداخلية، معوقات التسويق وتصريف المنتج، البنية التحتية واللوجستيات، والعوامل الثقافية وعقلية المستثمر. اعتمدت الدراسة المنهج النوعي بتصميم دراسة الحالة، وُجمعت البيانات من خلال مقابلات شبه منظمة مع عينة مكونة من عشرة مستثمرين زراعيين متعثرين وخبيرين محليين في مدينة إفمبين. تم تحليل البيانات باستخدام أسلوب التحليل الموضوعي.

أظهرت النتائج أن تعثر الاستثمار الزراعي لا يعود إلى العوامل البيئية، بل إلى تداخل أربعة محددات رئيسية: (1) التحديات الإدارية الداخلية، وفي مقدمتها غياب التخطيط المسبق وعدم كتابة خطة العمل، حيث أقر ثمانية من أصل عشرة مستثمرين بأنهم لا يعدون خطاً مكتوبة، (2) معوقات التسويق وتصريف المنتج، وأبرزها محدودية السوق المحلي وسيطرة الوسطاء على الأسعار، مما يضطر المستثمرين إلى البيع بخسارة أو استهلاك المحصول ذاتياً، (3) تردي البنية التحتية واللوجستيات، خاصة غياب مرافق التخزين والتبريد وضعف شبكات الري الحديثة والطرق، (4) العوامل الثقافية وعقلية المستثمر، حيث كشفت النتائج عن وجود وصمة مجتمعية مرتبطة بمهنة الزراعة، وسيادة عقلية "القوت" على حساب عقلية "الاستثمار"، وضعف ثقافة ريادة الأعمال والابتكار.

وخلصت الدراسة إلى اقتراح نموذج إداري-تسويقي متكامل لتحسين الجدوى الاستثمارية، يركز على أربعة مكونات: الانتقال من الارتجال إلى التخطيط الإداري، ومن الفردية إلى التعاونيات التسويقية، ومن العزلة إلى الاتصال عبر تحسين البنية التحتية، ومن عقلية القوت إلى عقلية ريادة الأعمال. كما قدمت الدراسة توصيات عملية موجهة للمستثمرين وصانعي السياسات.

الكلمات المفتاحية: الاستثمار الزراعي، الجدوى الإدارية، التسويق الزراعي، البنية التحتية، العوامل الثقافية، ريادة الأعمال الزراعية، إفمبين، جزيرة القمر الكبرى (نجازيجا)، جزر القمر.

قائمة المحتويات

1.....	بسم الله الرحمن الرحيم
2.....	الإهداء
3.....	الشكر والتقدير
4.....	المستخلص
5.....	قائمة المحتويات
6.....	قائمة الجداول
7.....	قائمة الأشكال
8.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
8.....	مقدمة
10.....	مشكلة الدراسة
12.....	أهمية الدراسة
14.....	أهداف الدراسة
15.....	تساؤلات الدراسة
16.....	فروض الدراسة

19.....	الفصل الثاني الدراسات السابقة.....
19.....	الدراسات السابقة.....
35.....	الإطار النظري.....
47.....	الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته.....
47.....	مقدمة.....
48.....	المنهجية وطرق البحث.....
59.....	الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها.....
59.....	مقدمة.....
61.....	تحليل النتائج.....
74.....	الفصل الخامس: النموذج المقترح والتوصيات.....
74.....	مقدمة.....
80.....	التوصيات.....
82.....	خاتمة عامة.....
86.....	المراجع.....
89.....	الملاحق.....
96.....	ABSTRACT.....

قائمة الجداول

اسم الجدول	رقم الصفحة
العوامل الثقافية وعقلية المستثمر	69
أثر البنية التحتية على الاستثمار	66
معوقات التسويق	63

قائمة الأشكال

اسم الشكل	رقم الصفحة
النموذج الإداري والتسويقي المقترح	79

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

1.1 مقدمة:

شكّلت الزراعة، منذ قرون، الركيزة الأساسية للحياة الاقتصادية والاجتماعية في جمهورية جزر القمر؛ ذلك الأرخبيل الواقع في المحيط الهندي. فالى جانب كونها مصدر الأمن الغذائي الأول للسكان، ظلت الزراعة النشاط الرئيسي الذي يعمل به غالبية القوى العاملة، والنمط الإنتاجي الذي تتوارثه الأجيال. وتتمتع جزر القمر بـموارد طبيعية متنوعة تجعلها مؤهلة لأن تكون سلة غذاء مزدهرة، وعلى رأس هذه الموارد السهول الخصبة ذات التربة البركانية الغنية، والمناخ المداري الرطب الذي يسمح بزراعة محاصيل متعددة على مدار العام.

ومن بين أبرز هذه السهول، يبرز سهل مدينة إفمبين الواقع في جزيرة نجازيجا، كواحد من أكثر البيئات الزراعية الواعدة في البلاد. إفمبيني ليست مجرد رقعة أرض منبسطة، بل هي نظام بيئي متكامل يجمع بين تربة شديدة الخصوبة، ومعدلات هطول أمطار مواتية، ودرجات حرارة مستقرة، مما يجعلها - نظرياً - بيئة مثالية لاستثمار زراعي مربح، يُفترض أن يكون قادراً على إنتاج محاصيل متنوعة، وتوفير عوائد مالية محفزة، والمساهمة في تخفيض الاعتماد على الواردات الغذائية.

غير أن صورة الواقع تختلف تماماً عن هذه الصورة النظرية المشرقة. فعلى الرغم من توفر هذه المقومات البيئية الاستثنائية، يروي المستثمرون الزراعيون في إفمبين قصصاً متكررة عن مشاريع تعثرت بعد مواسم قليلة، أو انهارت كلياً قبل أن تحقق أي عائد يُذكر، مما أدى إلى ظاهرة "العزوف الاستثماري"؛ حيث يُحجم السكان المحليون عن الدخول في مشاريع زراعية تجارية، مكتفين بزراعات معيشية صغيرة لتأمين قوت الأسرة اليومي. هذا التناقض الصارخ بين "ما ينبغي أن تكون عليه الزراعة في سهل خصب" و"ما هي عليه في الواقع"، هو الذي يشكّل جوهر المشكلة البحثية التي تتصدى لها هذه الدراسة.

تشير الملاحظات الميدانية الأولية، والتفاعلات مع بعض المستثمرين المحليين، إلى أن أسباب هذا التعثر لا تكمن في البيئة الطبيعية ذاتها، بل تمتد إلى أربعة مجالات إشكالية تتداخل فيها الإدارة بالتسويق، والبنية التحتية بالعوامل الثقافية. فالمستثمر الذي يشرع في زراعة أرضه يصطدم سريعاً بجملة من التحديات: ضعف التخطيط الإداري، سيادة أدوات الزراعة والري التقليدية، سوق محلية بالغة المحدودية لا تستوعب المحصول، طرق غير معبّدة تعيق نقل المنتج، وثقافة مجتمعية تنظر إلى الزراعة بوصفها نشاطاً معيشياً لا تجارياً.

تسعى هذه الدراسة إلى تجاوز التفسيرات البيئية المبسّطة لفشل الاستثمار الزراعي، وتقديم تحليل إداري شامل يستند إلى أربعة محاور متكاملة، هي:

1. الإدارة الداخلية للمشروع الزراعي وما يرتبط بها من تخطيط ورؤية وتقنيات إنتاج
2. التسويق وسلاسل تصريف المنتج وما تفرضه السوق المحلية المحدودة من قيود.
3. البنية التحتية واللوجستيات وأثرها المباشر على التكاليف والقدرة التنافسية.
4. عوامل الثقافية وعقلية المستثمر التي تؤثر في طريقة اتخاذ القرارات الاستثمارية. وتتبنى الدراسة، لأجل ذلك، منهجية نوعية تعتمد على دراسة الحالة والمقابلات المعمقة مع مستثمرين محليين، مما يتيح فهماً أعمق لتجاربهم وإدراكهم الذاتي لأسباب الفشل، وصولاً إلى اقتراح نموذج إداري-تسويقي قابل للتطبيق.

2.1 مشكلة الدراسة:

تتجسد مشكلة الدراسة في التناقض اللافت بين توفر المقومات البيئية المواتية للاستثمار الزراعي، وبين ارتفاع معدلات تعثر المشاريع الاستثمارية الزراعية وفشلها، وما يترتب على ذلك من عزوف المستثمرين المحليين عن الدخول في هذا النشاط الاقتصادي.

ففي الوقت الذي تمتلك فيه إقمبين تربة بركانية خصبة، ومناخاً استوائياً رطباً يضمن مواسم زراعية متعددة، ومساحات سهلة قابلة للزراعة - وهي عوامل

تُعدّ في أي سياق آخر محفزات قوية للاستثمار - نجد أن الواقع الميداني يعكس صورة مختلفة تماماً: مشاريع زراعية تتعثر بعد موسم أو موسمين، وأخرى تتحول من مشاريع تجارية إلى زراعات معيشية تنتج للاستهلاك الذاتي فقط، ومستثمرون يفضلون ترك الأرض دون زراعتها بدلاً من المغامرة بموسم آخر. وتشير المؤشرات الميدانية الأولية إلى أن هذه الإخفاقات لا تُعزى إلى عوامل بيئية (كالجفاف الاستثنائي، أو تملح التربة، أو الآفات الزراعية المدمرة)، بل تتركز في أربعة محاور إشكالية مترابطة:

❖ ضعف الإدارة الداخلية للمشروع الزراعي: يفتقر كثير من المستثمرين إلى أبسط أدوات التخطيط الإداري؛ فلا تُعدّ خطط عمل مكتوبة، ولا تُحسب التكاليف والعوائد المتوقعة، ولا تُمسك سجلات مالية تُبيّن الربح من الخسارة. كما يسود اعتماد شبه كامل على أدوات الزراعة والري التقليدية (خاصة الري المطري)، مما يجعل المشروع مرهوناً بتقلبات الطقس، عاجزاً عن الصمود في مواسم الجفاف النسبي أو التأخر في هطول الأمطار.

❖ معوقات التسويق وتصريف المنتج: يعيش المستثمر الزراعي في إفمبيني داخل سوق محلية بالغة المحدودية؛ فعدد سكان الجزيرة لا يتجاوز بضعة مئات الآلاف، والقدرة الشرائية محدودة، ولا توجد قنوات تسويق منظمة (أسواق مركزية، تجار جملة، عقود توريد). النتيجة أن المستثمر لا يجد من يشتري محصوله، فيضطر إلى استهلاك جانب كبير منه ذاتياً، أو بيعه بأثمان متدنية لا تغطي تكاليف الإنتاج، مما يُفقد المشروع أي جدوى اقتصادية ويحوّله من استثمار إلى عبء.

❖ تردي البنية التحتية واللوجستيات: تعاني منطقة إفمبيني من ضعف البنية التحتية الأساسية اللازمة لنجاح الاستثمار الزراعي. فالطرق الزراعية غير معبّدة وتزداد سوءاً

في موسم الأمطار، مما يعيق نقل المحصول إلى الأسواق المركزية في البلدات الكبرى ويرفع تكاليف النقل. كما تفتقر المنطقة إلى مرافق تخزين وتبريد، فلا يمكن الاحتفاظ بالمحصول لفترة تسمح ببيعه تدريجياً، فيضطر المزارع إلى بيعه مباشرة بعد الحصاد بأي سعر. وتتضاف إلى ذلك محدودية شبكات الري الحديثة.

❖ العوامل الثقافية وعقلية المستثمر المحلي: تطغى على الممارسة الزراعية في إفمبيني ثقافة "زراعة القوت"، حيث يُنظر إلى الزراعة بوصفها وسيلة لتأمين غذاء الأسرة، لا مجالاً للاستثمار التجاري وتوليد الربح. هذه العقلية تنعكس في محدودية الطموح الاستثماري، والنفور من المخاطرة، وغياب الرؤية طويلة المدى، بل قد تصل إلى وصم من يحاول تحويل الزراعة إلى مشروع تجاري بأنه "يخرج عن المألوف". وهكذا، لا يجرؤ المستثمر على التوسع أو إدخال تقنيات جديدة أو استهداف أسواق خارجية، مفضلاً البقاء في المنطقة الآمنة للزراعة المعيشية.

هذه العوامل الأربعة المتشابكة تثير السؤال الجوهرى الذي تتبناه هذه الدراسة: لماذا تتعثر المشاريع الاستثمارية الزراعية في إفمبيني وتفشل، رغم أن البيئة الطبيعية لا تشكل عائقاً، بل على العكس تماماً، تُمثّل حافزاً قوياً للاستثمار؟ وما لم يتم تشخيص هذه الأسباب تشخيصاً دقيقاً من منظور إداري وتسويقي متكامل، فإن أي جهود حكومية أو بلدية لإنعاش القطاع الزراعي في هذه السهول ستظل عرضة للفشل نفسه الذي يعاني منه المستثمرون الأفراد.

3.1 أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من بعدين متكاملين: بعد نظري يسهم في تطوير المعرفة الأكاديمية، وبعد عملي يسهم في إحداث أثر ملموس في الواقع الاستثماري المحلي.

❖ الأهمية النظرية:

سد فجوة معرفية في أدبيات إدارة الأعمال: تتركز معظم الدراسات التي تناولت فشل الاستثمار الزراعي في الدول النامية على عوامل بيئية أو تمويلية أو تقنية، في حين يُهمل البعد الإداري المتكامل الذي يجمع بين تحليل ممارسات الإدارة الداخلية للمشروع، ومعوقات التسويق، وتحديات البنية التحتية، والعوامل الثقافية المؤثرة في عقلية المستثمر. وتأتي هذه الدراسة لتسد هذه الفجوة، خصوصاً في سياق الدول الجزرية الصغيرة ذات الأسواق المحدودة، التي لم تنل حظها الكافي من البحث الأكاديمي في هذا المجال.

تقديم إطار تحليلي متكامل: تسهم الدراسة في بناء إطار تحليلي يدمج أربعة محددات (الإدارة، التسويق، البنية التحتية، الثقافة الاستثمارية) في نموذج واحد لتحليل الجدوى الاستثمارية في البيئات الريفية. وهذا الإطار يمكن أن يُستخدم ويُختبر في سياقات مشابهة، سواء في جزر القمر نفسها أو في دول جزرية أخرى.

إثراء أدبيات ريادة الأعمال الزراعية: بتركيزها على البعد السوسي - ثقافي للمستثمر المحلي، ودراسة الفجوة بين "عقلية القوت" و"العقلية الاستثمارية"، تسهم الدراسة في فهم أعمق لسلوك رائد الأعمال الزراعي في المجتمعات الريفية التقليدية، وهو بعد لا يزال يحتاج إلى مزيد من البحث.

❖ الأهمية العملية:

تشخيص دقيق للمستثمرين المحليين: تقدم الدراسة للمستثمرين الزراعيين في إفمبيني، الحاليين والمحتملين، مرآة تحليلية تكشف لهم أين تكمن جذور الفشل في مشاريعهم، وأي العوامل أكثر تأثيراً من غيرها، وأين يمكنهم التدخل لإحداث تحسين حقيقي في جدوى استثماراتهم.

توصيات قابلة للتطبيق لصانعي السياسات: تزود الدراسة البلديات المحلية والجهات الحكومية المعنية بالزراعة والتنمية الاقتصادية بقاعدة معلومات ميدانية صلبة ومباشرة من المستثمرين أنفسهم، مما يساعدهم على تصميم تدخلات إنمائية واقعية وفعالة، بعيداً عن الحلول الجاهزة التي غالباً ما تفشل في معالجة جذور المشكلة.

المساهمة في تحويل الزراعة من نشاط معيشي إلى قطاع استثماري: من خلال تقديم نموذج إداري-تسويقي متكامل، يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في إحداث نقلة نوعية في النظرة إلى الزراعة في إفمبين وسهول القمر الأخرى، من كونها "وسيلة للوقت اليومي" إلى كونها "قطاعاً استثمارياً منتجاً"، مما يدعم الأمن الغذائي والتنمية الاقتصادية على المستويين المحلي والوطني.

4.1 أهداف الدراسة:

❖ الهدف الرئيسي:

تحليل أثر المحددات الإدارية والتسويقية واللوجستية والثقافية على تعثر الاستثمار الزراعي في مدينة إفمبين، رغم توفر المقومات البيئية.

❖ الأهداف الفرعية:

- تحديد أبرز التحديات الإدارية الداخلية (التخطيط، إدارة الري والموارد، الوسائل التقنية، الرؤية الاستثمارية) التي تواجه المشاريع الزراعية في إفمبين وتصنيفها.

- تحليل معوقات التسويق وتصريف المنتج الزراعي (محدودية السوق، ضعف الطلب، النقل، تحول المحصول إلى استهلاك ذاتي) وانعكاساتها على استمرارية المشاريع.
- تقييم أثر البنية التحتية واللوجستيات (شبكات المياه، الطرق، التخزين) على تكاليف المشاريع الزراعية وجدواها التنافسية.
- استكشاف أثر العوامل الثقافية وعقلية المستثمر المحلي (ثقافة القوت مقابل عقلية الاستثمار التجاري) على التخطيط طويل المدى والقدرة على إدارة المخاطر الاستثمارية.
- اقتراح نموذج إداري-تسويقي متكامل، مستند إلى نتائج التحليل الميداني، لتحسين الجدوى الاستثمارية للمشاريع الزراعية والسهول المماثلة.

5.1 تساؤلات الدراسة:

❖ السؤال الرئيسي:

ما أثر المحددات الإدارية والتسويقية واللوجستية والثقافية على تعثر المشاريع الاستثمارية الزراعية، رغم ملائمة الظروف البيئية؟

❖ الأسئلة الفرعية:

- ما التحديات الإدارية الداخلية (التخطيط، إدارة الري، الوسائل التقنية، الرؤية الاستثمارية) التي تواجه المستثمرين الزراعيين؟
- كيف تؤثر معوقات التسويق وتصريف المنتج (محدودية السوق، النقل، ضعف الطلب، تحول المحصول إلى استهلاك ذاتي) على فشل المشاريع الزراعية؟

- ما أثر البنية التحتية واللوجستيات (شبكات المياه، الطرق، التخزين) على الجدوى الاستثمارية للمشاريع الزراعية؟
- كيف تساهم العوامل الثقافية وعقلية المستثمر المحلي (ثقافة القوت مقابل عقلية الاستثمار التجاري) في تعثر المشاريع الزراعية؟

6.1 فروض الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة منهجاً نوعياً (دراسة حالة) يهدف إلى فهم الظاهرة في عمقها السياقي لا إلى قياسها إحصائياً. لذلك، تُصاغ الفروض هنا بصفتها "فروضاً بحثية عامة" تُوجّه عملية جمع البيانات وتحليلها، ويتم فحصها وتأكيداها أو تفنيدها استناداً إلى نتائج التحليل الموضوعي للمقابلات والبيانات الميدانية، وليس عبر اختبارات إحصائية.

❖ الفرضية العامة:

لا تعود أسباب تعثر المشاريع الاستثمارية الزراعية في مدينة إلى العوامل البيئية والمناخية، بل إلى تداخل اختلالات إدارية داخلية وتسويقية ولوجستية وثقافية.

❖ الفروض الفرعية:

- الفرضية الأولى: يؤثر ضعف التخطيط الإداري واعتماد الوسائل التقليدية في الري والزراعة سلباً على استدامة المشاريع الزراعية الاستثمارية.

- الفرضية الثانية: يشكّل ضعف الطلب المحلي ومحدودية قنوات التسويق الفعالة عائقاً رئيساً أمام الجدوى التسويقية للمشاريع، مما يؤدي إلى فشلها أو تحولها إلى زراعة استهلاكية ذاتية.
- الفرضية الثالثة: يؤدي تردي البنية التحتية (الطرق، التخزين، شبكات المياه) إلى ارتفاع التكاليف اللوجستية وانخفاض تنافسية المنتج الزراعي المحلي.
- الفرضية الرابعة: تساهم عقلية "زراعة القوت" وغياب الرؤية الاستثمارية التجارية لدى المستثمرين المحليين في ضعف التخطيط طويل المدى، مما يزيد من احتمالات تعثر المشاريع.

7.1 النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:

يستند هذا البحث إلى مجموعة من النظريات والنماذج العلمية المستوحاة من حقل إدارة الأعمال وريادة الأعمال، والتي تُشكّل مجتمعة الإطار النظري الحاكم لتحليل البيانات وتفسير النتائج:

- نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View – RBV): كما طورها رواد الفكر الاستراتيجي (Barney, 1991)، وتفيد في تحليل ما إذا كان المستثمرون الزراعيون يمتلكون الموارد والقدرات الداخلية الكافية (مهارات تخطيطية وإدارية، معارف تقنية، قدرة على إدارة الموارد المائية) لتحقيق ميزة تنافسية واستدامة لمشاريعهم.

- نظرية فشل المشاريع الصغيرة (Small Business Failure Theory): وتُعنى بتحليل الأسباب الداخلية والخارجية التي تقود إلى تعثر المشاريع الصغيرة، وأبرزها ضعف التخطيط الإداري، نقص الخبرة التسويقية، وسوء إدارة الموارد، وهي عوامل تنطبق بشكل مباشر على حالات التعثر التي تشهدها إفميين.
- نظرية سلاسل القيمة الزراعية (Agricultural Value Chain Theory): وتُستخدم لتحليل تدفق المنتج الزراعي من المزرعة إلى المستهلك النهائي، وتحديد حلقات الاختلال (سواء في مرحلة الإنتاج أو النقل أو التسويق أو التخزين) التي تفقد المنتج قيمته وتنافسيته.
- مفهوم العقلية الريادية (Entrepreneurial Mind-set): ويستخدم لمقاربة الفجوة بين "عقلية القوت" التي تسود الممارسة الزراعية التقليدية، و"عقلية الاستثمار التجاري" التي تتطلبها ريادة الأعمال الزراعية الناجحة، مما يساعد في تفسير سلوك المستثمرين المحليين وقراراتهم.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1 الدراسات السابقة:

1. دراسة (عطا الله وآخرون، 2014). بعنوان: أثر تحرير الزراعة في إطار المنظمة العالمية للتجارة على القطاع الزراعي في الدول النامية - دراسة حالة الجزائر

• تناولت هذه الدراسة أثر تحرير التجارة الزراعية، في إطار اتفاقيات منظمة التجارة العالمية، على القطاع الزراعي في الدول النامية، مع التطبيق على الجزائر. اعتمدت الدراسة منهجية التحليل الكلي للسياسات التجارية والبيانات الثانوية. وخلصت إلى أن لتحرير الزراعة آثاراً مزدوجة على الدول النامية: فالآثار السلبية مؤكدة الوقوع، وأبرزها تعريض المنتجين المحليين لمنافسة غير متكافئة مع منتجات الدول المتقدمة المدعومة، وارتفاع فاتورة الواردات الغذائية. أما الآثار الإيجابية فاحتمالية، وهي أقرب إلى فرص (مثل النفاذ إلى أسواق جديدة) يتوقف تحقيقها على قدرة كل دولة على توفير السياسات والأدوات المناسبة لاستغلالها، وتختلف النتائج من دولة إلى أخرى بحسب ظروفها. وأكدت الدراسة أن تقليل الأضرار وتعظيم المكاسب مرهون بتوفر إرادة سياسية وخطط وطنية فعالة.

• موقع الدراسة الحالية منها: تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها تحديات القطاع الزراعي في الدول النامية، لكنها تعالجها من

مستوى تحليلي كلي (السياسات التجارية الدولية والوطنية)، بينما تنزل الدراسة الحالية إلى المستوى الجزئي لتحل فشل الاستثمار الزراعي الفردي في بيئة محلية محددة (إفمبين)، مركزة على المحددات الإدارية والتسويقية واللوجستية والثقافية. الدراستان متكاملتان: فالأولى تفسر ضغوط "السقف" (السياسات الكلية)، والثانية تفسر اختلالات "الأرضية" (المشروع الفردي وبيئته المحلية). وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الرؤية المزدوجة لتأكيد أن نجاح الزراعة في الدول النامية لا يتطلب فقط سياسات تجارية مواتية، بل يستلزم أيضاً معالجة الاختلالات الداخلية على مستوى المزرعة والمجتمع المحلي، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقه في إفمبين.

2. دراسة (محمد ناجي، 2020). بعنوان: دراسة تحليلية للاستثمار الزراعي في مصر

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل واقع الاستثمار الزراعي في مصر خلال الفترة (2003/2002 – 2019/2018)، والكشف عن أهم المتغيرات المؤثرة فيه. اعتمدت منهجاً كمياً، بتحليل بيانات الاستثمارات القطاعية والنواتج المحلي. أظهرت النتائج ضعفاً مزمناً في الاستثمارات الموجهة للقطاع الزراعي؛ إذ لم تتجاوز نسبتها 4.7% من إجمالي الاستثمارات القومية، بينما بلغ متوسط مساهمة الزراعة في الناتج المحلي الإجمالي 12.87%. وخلصت إلى أن هذا الخلل الهيكلي، إلى جانب تذبذب السياسات، يُعيق النهوض بالقطاع.

- **موقع الدراسة الحالية منها:** تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تأكيد الفجوة بين أهمية الزراعة وحجم الاستثمار الموجه إليها. غير أنها تُعالج المشكلة من مستوى كلي (ضعف التدفق الاستثماري للقطاع)، بينما تنتقل الدراسة الحالية إلى المستوى الجزئي لتحل: حتى هذا القدر الضئيل من الاستثمارات التي تدخل القطاع، لماذا تتعثر وتفشل على أرض الواقع في إقبيين؟ وتُجيب بأن الأسباب لا تقتصر على غياب الحوافز الكلية، بل تمتد إلى اختلالات إدارية وتسويقية ولوجستية وثقافية على مستوى المشروع الفردي. الدراستان متكاملتان في تشخيصهما وعلاجهما.

3. دراسة (زاده وآخرون، 2014). بعنوان: تشخيص إدارة البحوث الزراعية وتطوير التكنولوجيا في إطار الابتكار الزراعي

- أجرى شريف زاده وآخرون دراسة كمية بهدف تحديد وتحليل التحديات التي تواجه البحث الزراعي وتطوير التكنولوجيا في إطار نظام الابتكار الوطني في إيران. طُبقت الدراسة على عينة من 188 باحثاً زراعياً و205 من أعضاء هيئة التدريس في الكليات الزراعية، وُحُللت البيانات باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي. أفضى التحليل إلى استخلاص 13 عاملاً رئيساً تُفسر هذه التحديات، أبرزها: الهيكل والسياسات الزراعية، البنية التحتية وموارد التنمية، الخدمات الداعمة، إدارة البحث والتكنولوجيا، ثقافة البحث، شبكات البحث والتطوير، والتطوير المؤسسي. وخلصت الدراسة إلى تقديم نموذج مفاهيمي متكامل يُبين تشابك هذه

التحديات على مستويات ثلاثة: التنمية الزراعية، نظام الابتكار الوطني، ونظام الابتكار الزراعي.

• **موقع الدراسة الحالية منها:** تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أربعة محاور جوهرية تظهر كعوامل مؤثرة في كلا السياقين: الإدارة (إدارة البحث في الدراسة الإيرانية يقابلها ضعف الإدارة)، البنية التحتية، الخدمات الداعمة (ويقابلها معوقات التسويق والخدمات اللوجستية في دراستنا)، وثقافة البحث (ويقابلها العامل الثقافي وعقلية المستثمر). غير أن الدراسة الإيرانية تُحلل التحديات من منظور منطقي المعرفة (باحثين وأكاديميين) وعلى مستوى مؤسسي وطني، بينما تنتقل الدراسة الحالية إلى مستوى المشروع الفردي لتحلل التحديات من منظور مستخدمي المعرفة (المستثمرين أنفسهم). وبهذا تتكامل الدراستان: فالأولى تكشف عن اختلالات في "منظومة إنتاج الابتكار"، والثانية تكشف عن اختلالات في "منظومة تطبيق الابتكار" على أرض الواقع. وتستفيد الدراسة الحالية من هذا التكامل لتأكيد أن فشل الاستثمار الزراعي في إفمبيني لا يمكن عزله عن سياق أوسع من الاختلالات المؤسسية والمعرفية.

4. دراسة (فتحي وآخرون، 2023). بعنوان: إدارة المعرفة الزراعية في منظمة الإرشاد الزراعي بمحافظة البحيرة (مصر)

• أجرى فتحي وآخرون دراسة كمية هدفت إلى تقييم درجة ممارسة منظمة الإرشاد الزراعي بمحافظة البحيرة لعمليات إدارة المعرفة الزراعية

(التشخيص، الاكتساب، التخزين، المشاركة، والتطبيق) من وجهة نظر 154 عاملاً بالإرشاد. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة هذه العمليات كانت "متوسطة" بوجه عام (77.1%)، وأن أبرز المعوقات تمثلت في: نقص الدعم المالي (88.3%)، غياب وحدات تنظيمية مستقلة لإدارة المعرفة (88%)، نقص الحوافز الإيجابية للعاملين (88%)، وضعف الأجهزة والتكنولوجيا الداعمة (84-87%). ورغم ارتفاع وعي العاملين بأهمية إدارة المعرفة (85.7%)، إلا أن الممارسة الفعلية ظلت دون المستوى المأمول بسبب هذه العوائق الهيكلية والتنظيمية.

- **موقع الدراسة الحالية منها:** تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الكشف عن اختلالات مؤسسية وتنظيمية تحول دون وصول المعرفة الزراعية (الإدارية والتسويقية والتقنية) إلى الميدان. فالدراسة المصرية تُظهر أن منظمة الإرشاد - وهي القناة المفترضة لنقل المعرفة - تعاني من معوقات إدارية (غياب وحدات مستقلة، نقص الحوافز)، وتقنية (ضعف الأجهزة)، ومالية. وتستفيد الدراسة الحالية من هذه النتيجة لتفسير جزء من أسباب تعثر المستثمرين في إفمبين: فإذا كانت مؤسسات الإرشاد لا تُمارس إدارة المعرفة بفاعلية، فإن المستثمر يُترك دون تدريب أو توجيه، ويُضطر للاعتماد على وسائل تقليدية متوارثة، مما يجعله عرضة للفشل. وتتميز الدراسة الحالية بأنها تتجاوز مستوى "المنظمة الإرشادية" إلى مستوى "المستثمر الفرد"، لتحلل ليس فقط غياب المعرفة، بل أيضاً استعداد المستثمر لتلقيها وتطبيقها في ضوء عوامله الثقافية.

5. دراسة (آمنة، 2010). بعنوان: معوقات إدارة المشاريع الزراعية في السودان دراسة ميدانية ولاية نهر النيل

• أولاً: النتائج توصلت الباحثة من خلال الدراسة النظرية والميدانية لإدارة المشاريع الزراعية بولاية نهر النيل الى الآتي:

1- إدارة المشاريع الزراعية بولاية نهر النيل لا تستخدم الأساليب الإدارية الحديثة لإدارة مشاريعها مما أدى الي تدهور تلك المشاريع.

2- عدم مشاركة مدراء المشاريع الزراعية بالولاية للمزارعين في اتخاذ القرارات المختلفة أثر علي أدائهم وشعورهم بالانتماء لتلك المشاريع .

3- هنالك فوضي وارتباك في تقسيم العمل علي المزارعين سببه عدم وجود هيكل تنظيمي واضح بالمشاريع الزراعية بالولاية.

4- هنالك مشاريع زراعية جديدة ولكنها لم تستمر وذلك لتسرع الإدارة في الحكم علي صلاحية تلك المشاريع .

5- إدارة المشاريع الزراعية بالولاية لا تستطيع اختيار المشاريع الزراعية المربحة وذلك بسبب تغيرات السياسات الاقتصادية للدولة .

6- هنالك نقص في مؤسسات التدريب والتأهيل تعاني منه إدارة المشاريع الزراعية بالولاية .

7- المزارعين لا يلتزمون بالقوانين واللوائح وذلك لضعف الرقابة علي المشاريع الزراعية بالولاية .

8- لا تتميز إدارة المشاريع الزراعية بالولاية بالكفاءة وذلك لقلة برامج الإرشاد الزراعي.

• **موقع الدراسة الحالية منها:** تُعد هذه الدراسة من أكثر الدراسات السابقة قرباً من البحث الحالي من حيث: المنهج (وصفي تحليلي ميداني)، والمستوى (المشروع الزراعي الفردي وإدارته)، والمتغيرات (الإدارة، التسويق، البنية التحتية). وتتقاطع نتائجها بشكل لافت مع المحاور الأربعة للدراسة الحالية، خاصة ما يتعلق بغياب الأساليب الإدارية الحديثة، ضعف الإرشاد، تدهور الري، ومعوقات التسويق والنقل. غير أن الدراسة الحالية تتميز بإضافة بُعدين أساسيين: الأول هو العامل الثقافي وعقلية المستثمر (وهو محور غائب في دراسة نهر النيل)، والثاني هو السياق الجزري الصغير (إفمبين) في مقابل السياق القاري الواسع للسودان. ويُظهر هذا التشابه في النتائج رغم اختلاف السياقين أن معوقات إدارة المشاريع الزراعية في الدول النامية العربية والإفريقية قد تكون أنماطاً متكررة، مما يُعزز الإطار التحليلي الذي تتبناه الدراسة الحالية، ويدعم إمكانية الاستفادة من نموذجها المقترح في سياقات متعددة.

6. دراسة (أقرشين وآخرون، 2021). معوقات المشروعات الصغرى وأثرها على التنمية المكانية في ليبيا، دراسة على المشروعات الصغرى والمتوسطة (مدينة بني وليد أنموذجاً)

• هدفت الدراسة للتعرف على أهم المعوقات والتحديات التي تعيق عملية التنمية المحلية في مدينة بني وليد ومثل مجتمع الدراسة كل المشروعات الصغرى والمتوسطة بالمدينة، وأخذت بعض المشاريع الصغيرة بطريقة

عشوائية كعينة للدراسة. واستخدمت الدراسة الاستبيان كوسيلة لجمع المعلومات واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في وصف وتحليل المشكلة، وكان نطاق الدراسة تغطية الفترة (2020-2021م) ولقد فرزت الدراسة مجموعة من النتائج منها توجد بعض التحديات أمام تنفيذ وتطوير المشروعات الصغرى والمتوسطة في مكان الدراسة وتختلف من مشروع الى آخر وأهمها المعوقات الاقتصادية وضعف مستوى التكنولوجيا المستخدمة في تلك المشروعات. وأوصت الدراسة إلى عدد من التوصيات منها زيادة الدعم الاقتصادي والمالي للمشروعات الصغرى للنمو والتطور.

- **موقع الدراسة الحالية منها:** تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في ثلاثة جوانب:

- التركيز على المشروعات الصغيرة كوحدة تحليل.
- البحث في معوقات نجاحها في سياق محلي محدد.
- الخلوص إلى أن هذه المعوقات متعددة الأبعاد ومتشابكة. غير أن الدراسة اليبية تظل على مستوى تشخيصي عام (معوقات اقتصادية وتكنولوجية)، بينما تتعمق الدراسة الحالية في أربعة محاور تفصيلية (الإدارة، التسويق، البنية التحتية، الثقافة) لتفسير ظاهرة التعثر. والفارق الأساسي بين الدراستين يتمثل في البعد الثقافي وعقلية المستثمر: فدراسة بني وليد لا تلتفت إلى كيف ينظر المجتمع إلى صاحب المشروع الصغير، أو كيف تؤثر ثقافة "القوت" على الطموح الاستثماري، وهو ما يُشكّل إضافة جوهرية في الدراسة الحالية. كما تتميز الدراسة الحالية بمنهجها النوعي

(المقابلات) الذي يسمح بالغوص في تجارب المستثمرين الذاتية، في مقابل المنهج الكمي (الاستبيان) في الدراسة الليبية. وتستفيد الدراسة الحالية من هذه المقاربة لتأكيد أن المشروعات الصغرى في البيئات المحلية النامية لا تعاني فقط من نقص التمويل والتكنولوجيا، بل تعاني أيضاً من اختلالات إدارية وتسويقية وثقافية قد تكون أكثر تأثيراً في بقائها واستمرارها.

7. دراسة (Adobor، 2020) بعنوان: الفشل الريادي في الأعمال الزراعية: أدلة من اقتصاد ناشئ (غانا)

- **الغرض:** توسع هذه المقالة أدبيات ريادة الأعمال الزراعية والفشل الريادي في غانا، وهي دولة في أفريقيا جنوب الصحراء، من خلال استكشاف الفشل في مجموعة من الشركات. وباعتبارها محركات للنمو الاقتصادي، فإن أداء المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة يُعد أمراً مهماً. وتُعد المشروعات القائمة على الزراعة، على وجه الخصوص، حيوية لأن الفشل الريادي في الأعمال الزراعية يؤثر على الأمن الغذائي، ويُسبب اضطراباً في الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي.

- **التصميم/المنهجية:** باستخدام بيانات نوعية من المقابلات، حددنا أسباب فشل مجموعة من رواد الأعمال المرتبطين بنشاط زراعي جديد في سوق جذابة اقتصادياً في اقتصاد ناشئ. وجاءت بيانات الدراسة من 69 مشاركاً

بدأوا وخرجوا من تربية الأحياء المائية، وهي شكل من أشكال الأعمال الزراعية، خلال فترة زمنية محددة.

• **النتائج:** أظهرت نتائج هذه الدراسة أنه يمكن أن تكون هناك آثار سلبية للبنية الاجتماعية على السلوك الريادي ونتائجه. فقد أدت الروابط الاجتماعية القوية التي نشأت بين المزارعين-رواد الأعمال إلى تقليد مفراط بين الأقران وتبادل مفراط للمعرفة، مما أدى إلى إغلاق مبكر للبحث عن أفكار غير متكررة. وكانت إحدى نتائج ذلك تضيق مجموعة المعرفة المتاحة، والتي لو تم توسيعها لربما حسنت فرص نجاح هذه المشروعات. كما أظهرت النتائج أن نقص الدعم المؤسسي في شكل تدريب على الإدارة المناسبة للتكنولوجيا الجديدة أثر سلباً على المزارعين-رواد الأعمال ومشروعاتهم. ومن المهم أن توفر الحكومات التي تقدم نشاطاً اقتصادياً جديداً السقالات اللازمة، بما في ذلك فهم سلسلة القيمة، لتعزيز فرص النجاح الاقتصادي للمشروعات. ويحتاج رواد الأعمال من جانبهم إلى توسيع بحثهم عن أفكار جديدة خارج مجموعات أقرانهم لزيادة فرصهم في الوصول إلى معرفة غير متكررة.

• **محددات/آثار البحث:** حجم العينة صغير، مما يحد من تعميم النتائج، وقد يتلاشى تذكر الأحداث مع مرور الوقت، خاصة أن معظم المزارعين لم يحتفظوا بسجلات مكتوبة.

• **الآثار العملية:** أولاً، زيادة الأعمال والتنمية الاقتصادية، اللتان طالما اعتُبرت الدواء الشافي لإخراج البلدان النامية من الفقر، قد تتطلبان دعماً

حكومياً متسقاً. ثانياً، يحتاج رواد الأعمال الذين يخوضون في الأعمال التجارية إلى فهم التحديات الخاصة المرتبطة بالنشاط الجديد. وأخيراً، يحتاج رواد الأعمال إلى إدراك أن الترابط لا ينبغي أن يؤدي بالضرورة إلى تقارب الأفكار والسلوك.

- **الأصالة/القيمة:** توسع الدراسة وتؤطر أدبيات ريادة الأعمال الزراعية والفشل الريادي. بالإضافة إلى ذلك، تركز الدراسة على الفشل الريادي في أفريقيا جنوب الصحراء، وهي بيئة لم تحظ بالبحث الكافي.
- **موقع الدراسة الحالية منها:** تُعد هذه الدراسة من أكثر الدراسات السابقة قرباً من الدراسة الحالية منهجياً (نوعية، مقابلات) وموضوعياً (تحليل الفشل الريادي الزراعي على المستوى الجزئي). وتقدم نتيجتها الأولى - حول الأثر السلبي للروابط الاجتماعية المغلقة - بُعداً ثرياً للمحور الثقافي في الدراسة الحالية: ففي إفمبين أيضاً، قد يؤدي التجانس الاجتماعي واعتماد الجميع على الوسائل التقليدية نفسها إلى إعاقة الابتكار والبحث عن حلول جديدة. أما نتيجتها الثانية حول غياب التدريب المؤسسي، فتتقاطع مباشرة مع محوري "الإدارة" و"البنية التحتية"، وتُفسر جزءاً من أسباب بقاء المستثمرين في إفمبين أسرى للوسائل التقليدية. وتتميز الدراسة الحالية عن دراسة غانا بإضافة محور "محدودية السوق المحلي" وتحليل "عقلية القوت" كمتغير ثقافي مستقل، وهما بعدان لم تتناولهما دراسة غانا لأن نشاط تربية الأحياء المائية كان موجهاً للسوق أساساً، على عكس زراعة القوت السائدة في إفمبين.

8. دراسة (الطيف وآخرون، 2022). بعنوان: تحديات تطبيق الإدارة

الإلكترونية في إدارة المشروعات الزراعية (ليبيا)

- أجرى الطيف وعبد العزيز دراسة كمية هدفت إلى تحديد التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة المشروعات الزراعية في ليبيا. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطُبقت على عينة من 125 موظفاً في المصرف الزراعي ومكتب التوثيق والمعلومات بوزارة الزراعة. أظهرت النتائج أن أبرز التحديات تمثلت في: نقص القدرات المالية لتمويل متطلبات التحول الإلكتروني، نقص الخبرات والكفاءات اللازمة لتطوير الإدارة التقليدية، ضعف البنية التحتية للاتصالات، ونقص المهارات الفنية لتصميم النظم الإلكترونية في المشروعات الزراعية.
- **موقع الدراسة الحالية منها:** تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في ثلاثة محاور متقاطعة رغم اختلاف المستوى التقني: نقص الكفاءات البشرية (ويقلبه في دراستنا ضعف المهارات الإدارية والتخطيطية لدى المستثمرين)، ضعف البنية التحتية (ويقلبه تردي الطرق وشبكات المياه والتخزين بدلاً من شبكات الاتصالات)، ونقص التمويل (ويقلبه غياب المصرف الزراعي المتخصص). غير أن الدراسة الليبية تُحلل التحديات على المستوى المؤسسي وللتحول إلى الإدارة الإلكترونية، بينما تكشف الدراسة الحالية أن المستثمرين يعجزون حتى عن تطبيق الإدارة التقليدية (خطط مكتوبة، سجلات، دراسات جدوى). وتستفيد الدراسة الحالية من هذه المقارنة لتؤكد أن برامج تطوير القطاع الزراعي يجب أن تُراعي

"المرحلة التطويرية" لكل سياق؛ فقبل الحديث عن الإدارة الإلكترونية، ينبغي أولاً تأسيس المبادئ الأساسية للإدارة والتخطيط والتسويق.

9. دراسة (البريكي وآخرون، 2022). بعنوان: ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في نجاح المشروعات الزراعية (ليبيا)

أجرى البريكي وآخرون دراسة كمية هدفت إلى تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على نجاح المشروعات الزراعية في مشروع تنمية منطقة فزان الزراعية بليبيا. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة من العاملين في المشروع، وحُللت البيانات إحصائياً باستخدام SPSS. خلصت النتائج إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، التحفيز، تقييم الأداء) ونجاح المشروعات الزراعية. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية لما لها من أثر إيجابي في نجاح المشروعات.

موقع الدراسة الحالية منها: تُشكّل هذه الدراسة وجهاً مكملًا للدراسة الحالية من زاوية عكسية: فبينما تُثبت الدراسة الليبية كميًا أن تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى نجاح المشروعات الزراعية، تُثبت الدراسة الحالية - عبر أدلة نوعية من الميدان - أن غياب هذه الممارسات عن المشاريع الصغيرة يُسهم في تعثرها وفشلها. فالمستثمرون لا يتلقون تدريباً، ولا يُطوِّرون مهاراتهم، ولا يُطبّقون أي نظام لتحفيز العمال أو تقييم أدائهم، مما يجعلهم يفتقرون إلى المورد البشري المؤهل الذي تُؤكد الدراسة الليبية أنه عامل نجاح حاسم. وتستفيد الدراسة الحالية

من هذه النتيجة لتعزيز توصيتها بضرورة تضمين "برنامج تدريبي" و"خطة لتطوير المهارات" ضمن النموذج الإداري-التسويقي المقترح لتحسين الجدوى في إفمبين.

10. دراسة (شهاب وآخرون، 2018). بعنوان محددات إدارة الصوب الزراعية لمحصول الخيار بمنطقة غرب النوبارية باستخدام نموذج اللوجيت (مصر)

أجرى شهاب وآخرون دراسة كمية هدفت إلى تقدير محددات الكفاءة الفنية لإدارة الصوب الزراعية لمحصول الخيار في منطقة غرب النوبارية بمصر. اعتمدت الدراسة على عينة عشوائية من 75 مزارعاً، وحُللت البيانات باستخدام نموذج الانحدار اللوجستي. أظهرت النتائج أن التعليم الرسمي والتدريب واكتساب المهارات الفنية كانت من أهم العوامل التي تزيد من احتمال تحقيق الكفاءة الفنية للمزارعين. وخلصت الدراسة إلى نتيجة جوهرية مفادها أن الاستثمار في الموارد المادية (كالأسمدة والأصناف المحسنة والتقنيات الحديثة) لا يُحقق عائداً حقيقياً ما لم يقترن باستثمار موازٍ في الموارد البشرية، أي في تعليم المزارعين وتدريبهم وتأهيلهم. وأوصت بضرورة وجود كادر إرشادي زراعي متخصص، وربط الإنتاج بالتصنيع والتصدير، وإنشاء بنك للمعلومات الزراعية.

موقع الدراسة الحالية منها: تُعد هذه الدراسة من أكثر الدراسات السابقة دعماً للإطار التحليلي للدراسة الحالية، حيث تُقدم دليلاً كمياً على مركزية "رأس المال البشري" (التعليم، التدريب، المهارات) في تحقيق الكفاءة والإنتاجية. وتستفيد

الدراسة الحالية من هذه النتيجة لتفسير تعثر المشاريع الزراعية من زاوية معاكسة: فالمستثمرون هناك لا يعانون من نقص في الموارد المادية (الأرض، المناخ)، بل من غياب شبه تام للاستثمار في الموارد البشرية، حيث لا يتلقون تدريباً إدارياً أو تسويقياً، ولا تتوفر لهم خدمات إرشادية متخصصة، ويعتمدون على تقليد الآخرين والخبرات المتوارثة. وهذا يفسر لماذا تتعثر مشاريعهم رغم توفر الأرض الخصبة والمناخ الملائم. وتُعزز هذه النتيجة المحورين الأول (الإداري) والرابع (الثقافي) في الدراسة الحالية، وتدعم توصيتها بضرورة إطلاق برنامج تدريبي متكامل للمستثمرين، يجمع بين المهارات الإدارية والتسويقية والتقنيات الزراعية الحديثة.

11. دراسة (Aimin، 2010). بعنوان: الشك، النفور من المخاطرة، وإدارة المخاطر في الزراعة

أجرى Aimin دراسة نظرية-تطبيقية حول سلوك المزارعين تجاه المخاطرة في الزراعة. بعد استعراض مصادر المخاطر الزراعية، حللت الدراسة سلوك المزارعين باستخدام بيانات التعداد، وخلصت إلى ثلاث نتائج رئيسية:

- (1) قرار المزارع تحت المخاطرة يزيد من تنوع المحاصيل (الزراعة البينية)،
- (2) يُقلل من إنتاج المحاصيل ذات التقلبات السعرية الحادة،
- (3) يُعيق تبني التكنولوجيا الزراعية الجديدة. وأكدت الدراسة على الحاجة إلى إجراءات إدارة المخاطر والتدخل الحكومي لمساعدة المزارعين على تقليل الآثار السلبية للقرارات تحت المخاطرة.

موقع الدراسة الحالية منها: تُقدم هذه الدراسة أساساً نظرياً وتجريبياً قوياً لتفسير جزء من السلوك الاستثماري. فنتائجها الثلاث تتجلى بوضوح في الميدان: المستثمرون في إفمبين يُبدون نفوراً واضحاً من المخاطرة يتجسد في تقليص المساحات المزروعة بعد الخسائر، والعزوف عن إدخال تقنيات الري الحديثة رغم معرفتهم بها، والاكتفاء بزراعة محاصيل تقليدية مضمونة للاستهلاك المنزلي. وتُعمّق الدراسة الحالية هذه النتائج بإضافة بُعد ثقافي: وهو أن "وصمة الفشل" والخوف من السخرية الاجتماعية (التي كشفت عنها المقابلات) تُضعف من النفور من المخاطرة، وتجعل المستثمر يفضل الانسحاب الآمن على المحاولة المحفوفة بالمخاطر. كما تؤكد الدراسة الحالية - من زاوية الغياب - توصية Aimin بضرورة التدخل الحكومي وإجراءات إدارة المخاطر؛ فغياب التأمين الزراعي، وغياب صناديق التعويض، وغياب خطط الطوارئ في إفمبيني، يترك المستثمرين وحدهم في مواجهة المخاطر، مما يُعمّق نفورهم ويُسرّع من عزوفهم. وتدعم هذه النتائج المحورين الأول (الإداري) والرابع (الثقافي) في الدراسة الحالية، وتعزز توصيتها بضرورة تضمين "خطة إدارة مخاطر" مبسطة ضمن النموذج الإداري-التسويقي المقترح.

2.2 موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة، تبين لي أنا الباحث أن الأدبيات المتعلقة بتحديات الاستثمار الزراعي في الدول النامية غطت أبعاداً مهمة، مثل: ضعف البنية التحتية، نقص المهارات الإدارية والتسويقية، محدودية الأسواق في الدول الجزرية، وأثر العوامل الثقافية على السلوك الاستثماري.

بناءً على ذلك، تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة، عبر تطبيق إطار تحليلي متكامل يدمج المحددات الأربعة (الإدارية، التسويقية، اللوجستية، الثقافية)، على حالة سهل إفمبين، باستخدام منهجية نوعية تُعمّق فهم تجارب المستثمرين أنفسهم، وتُقدّم نموذجاً عملياً لتحسين الجدوى يمكن تعميمه على سهول مشابهة.

3.2 الإطار النظري

بعد استعراض الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها، يقوم البحث في هذه الجزئية ببناء الإطار النظري الذي يُشكّل القاعدة العلمية التي تستند إليها الدراسة في تحليل البيانات ومناقشة النتائج. كما يهدف إلى تقديم شرح نظري شامل للمفاهيم الأساسية والمتغيرات والأفكار المتعلقة بموضوع البحث، لتعريف قارئ البحث بكافة الجوانب المتعلقة بالاستثمار الزراعي وتحدياته، وصولاً إلى الجزء الذي يتم دراسته في هذا البحث. وينقسم هذا المطلب إلى أربعة مباحث: يتناول الأول مفهوم الاستثمار الزراعي والجدوى الإدارية، ويتناول الثاني مفهوم الجدوى التسويقية وسلاسل القيمة، ويتناول الثالث مفهوم البنية التحتية واللوجستيات وأثرها في تنافسية المنتج، ويتناول الرابع مفهوم العوامل الثقافية وعقلية المستثمر.

المبحث الأول: الاستثمار الزراعي والجدوى الإدارية للمشاريع الزراعية الصغيرة

أولاً: تعريف الاستثمار الزراعي:

يُعرف الاستثمار بتركيزه على الأصول الرأسمالية والإنتاجية وتنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة. (البنك الدولي). أما الاستثمار الزراعي فيُقصد به توظيف رأس المال والأرض والعمل في أنشطة الإنتاج الزراعي (نباتي أو حيواني)، بهدف تحقيق عائد مالي مجزٍ، سواء عبر بيع المحاصيل أو المنتجات الزراعية في الأسواق المحلية أو الخارجية. يتميز الاستثمار الزراعي عن غيره من أنواع الاستثمار بمجموعة من الخصائص التي تجعله فريداً:

❖ **الارتباط بالظروف الطبيعية:** يخضع الاستثمار الزراعي لعوامل مناخية وبيئية لا يملك المستثمر السيطرة عليها، مثل الأمطار ودرجات الحرارة وخصوبة التربة. وهذا يجعله عُرضة لمخاطر طبيعية أعلى من القطاعات الأخرى.

❖ **طول دورة الإنتاج:** تستغرق دورة الإنتاج الزراعي شهوراً طويلة (من الزراعة إلى الحصاد)، مما يعني أن رأس المال المستثمر يظل مجمداً لفترة طويلة قبل أن يبدأ في تحقيق أي عائد.

❖ **الموسمية:** يرتبط الإنتاج الزراعي بمواسم محددة، مما يؤدي إلى تذبذب العرض والأسعار، وصعوبة تحقيق تدفقات نقدية منتظمة.

❖ **سرعة تلف المنتج:** المنتجات الزراعية، خاصة الطازجة، سريعة التلف، مما يجعل المستثمر تحت ضغط زمني لتسويقها فور حصادها، وإلا تحولت من أصل إلى هدر.

❖ **تعدد الوظائف:** الزراعة ليست مجرد نشاط إنتاجي، بل هي "نشاط متعدد الوظائف" (Multifunctional)؛ فهي تؤمن الغذاء (وظيفة اقتصادية)،

وتوظف العمالة (وظيفة اجتماعية)، وتحافظ على البيئة والمناظر الطبيعية (وظيفة بيئية). وهذا ما يجعل الفشل في الاستثمار الزراعي ليس مجرد خسارة مالية، بل تهديداً للأمن الغذائي والاستقرار الاجتماعي، كما أشارت دراسة Adobor.

ثانياً: مفهوم الجدوى الإدارية:

الجدوى بوجه عام هي "مدى إمكانية تحقيق هدف معين بنجاح، في ضوء الموارد المتاحة والظروف المحيطة". وتتكون دراسة الجدوى الكلاسيكية من عدة أبعاد: الجدوى الفنية، والجدوى المالية، والجدوى التسويقية، والجدوى الإدارية والقانونية. أما الجدوى الإدارية فتُعنى بمدى قدرة المشروع على امتلاك هيكل إداري وكفاءات تنظيمية تُمكنه من تحقيق أهدافه. وفي سياق المشاريع الزراعية الصغيرة، لا تقتصر الجدوى الإدارية على توفر الموارد المالية، بل تتعداها إلى مجموعة من العناصر الحاسمة:

❖ التخطيط الإداري (Planning): يُعرّف التخطيط بأنه "الوظيفة الأولى

لِلإدارة"، وهو عملية تحديد الأهداف المستقبلية، ورسم المسار لتحقيقها، وتقدير الموارد اللازمة لذلك. ويشمل التخطيط في المشروع الزراعي: اختيار المحصول المناسب للتربة والمناخ والسوق، تقدير تكاليف المدخلات (بذور، أسمدة، عمالة)، تحديد مواعيد الزراعة والحصاد، وتقدير الإيرادات المتوقعة. وقد أظهرت دراسة قيادي أن غياب المهارات الإدارية والتخطيطية جاء في المرتبة الأولى بين العوامل المؤثرة في فشل المشاريع الزراعية في إيران. كما أكدت دراسة حسين في السودان أن "إدارة المشاريع

الزراعية لا تستخدم الأساليب الإدارية الحديثة، مما أدى إلى تدهور تلك المشاريع".

❖ **إدارة الموارد المائية والري:** تُعد المياه المورد الأكثر أهمية في الزراعة. وتشمل الإدارة الفعالة للمياه: تقييم مصادر المياه المتاحة (أمطار، آبار، أنهار)، اختيار نظام الري المناسب (سطحي، رش، تنقيط)، وجدولة الري وفق احتياجات المحصول. ويُعد الاعتماد الكلي على الري المطري - دون وجود أنظمة ري تكميلية - أحد أبرز تجليات ضعف الجدوى الإدارية، لأنه يجعل المشروع مرهوناً كلياً بتقلبات المناخ.

❖ **الوسائل التقنية والتكنولوجية:** يقصد بها الأدوات والآلات والتقنيات المستخدمة في الزراعة. وتتراوح بين الوسائل التقليدية (الحراثة اليدوية، الفأس) والوسائل الحديثة (الجرارات، مضخات المياه، البيوت المحمية). وقد أشارت دراسة اقريشين واليونسى في ليبيا إلى أن "ضعف مستوى التكنولوجيا" يُعد من أهم معوقات المشروعات الصغرى.

❖ **حفظ السجلات والمتابعة المالية:** يُقصد به توثيق جميع المعاملات المالية للمشروع (مصروفات، إيرادات، ديون، مخزون). وغياب هذه السجلات - كما أشار الخبير المحلي في إفمبين - يعني أن المستثمر لا يستطيع تقييم أداء مشروعه، ولا يعرف إن كان يربح أم يخسر.

❖ **الرؤية طويلة المدى والاستراتيجية:** يُقصد بها قدرة المستثمر على تصور مستقبل مشروعه بعد عدة سنوات، وتحديد أهداف مرحلية (توسع، تنويع

محاصيل، تصدير). وهذه الرؤية هي ما يُميز "المستثمر" عن "المزارع المعيشي" الذي يزرع موسمياً دون خطة للنمو.

المبحث الثاني: الجدوى التسويقية وسلاسل القيمة الزراعية:

أولاً: تعريف التسويق الزراعي والجدوى التسويقية:

يُعرّف التسويق الزراعي بأنه "مجموعة الأنشطة التي تُنقل المنتج الزراعي من المزرعة إلى المستهلك النهائي، بالشكل والوقت والمكان والسعر المناسبين". وتشمل هذه الأنشطة: التجميع، الفرز، التعبئة، النقل، التخزين، الترويج، والبيع. أما الجدوى التسويقية فهي قدرة المشروع على بيع منتجاته في الأسواق المستهدفة، بأسعار تغطي التكاليف وتحقق هامش ربح مقبولاً. وتُعد الجدوى التسويقية أحد أهم أركان دراسة الجدوى المتكاملة، لأن فشل التسويق يعني - عملياً - فشل المشروع بأكمله، حتى لو كان الإنتاج وفيراً وعالي الجودة.

ثانياً: مفهوم سلسلة القيمة الزراعية:

تُعرّف سلسلة القيمة الزراعية (Agricultural Value Chain) بأنها "مجموعة الأنشطة والعمليات التي يمر بها المنتج الزراعي، من مرحلة الإنتاج الأولي في المزرعة، مروراً بالتجهيز والتعبئة والنقل والتخزين، وصولاً إلى المستهلك النهائي". وكل حلقة من حلقات هذه السلسلة تضيف قيمة للمنتج، وتُضيف أيضاً تكلفة.

وقد طوّر Porter (1985) مفهوم سلسلة القيمة في سياق إدارة الأعمال، وأوضح أن الميزة التنافسية لأي مشروع تتحقق من خلال أداء هذه الأنشطة

بتكلفة أقل أو بجودة أعلى من المنافسين. وفي سياق الزراعة في الدول النامية، غالباً ما تكون سلسلة القيمة مختلة في عدة حلقات، مما يفقد المنتج المحلي قدرته على منافسة المنتجات المستوردة. ومن أبرز هذه الاختلالات:

❖ ضعف قنوات التسويق: غياب أسواق مركزية منظمة، وسيطرة الوسطاء (تجار الجملة) على الأسعار.

❖ ارتفاع تكاليف النقل: بسبب تردي الطرق وارتفاع أسعار الوقود.

❖ غياب مرافق التخزين والتبريد: مما يجبر المزارع على البيع الفوري بعد الحصاد، في وقت يكثر فيه العرض وتتنخفض الأسعار.

❖ ضعف التعبئة والتغليف والترويج: مما يقلل من جاذبية المنتج المحلي مقارنة بالمستورد.

ثالثاً: خصائص الأسواق الزراعية المحدودة:

يتميز السوق المحلي في الدول الجزرية الصغيرة - ومنها جزر القمر - بمجموعة من الخصائص التي تجعله سوقاً محدوداً:

❖ صغر حجم السكان: عدد المستهلكين المحتملين قليل، مما يعني أن حجم الطلب الكلي محدود.

❖ محدودية القدرة الشرائية: حتى ضمن السكان الموجودين، لا يمتلك الجميع القدرة المالية على شراء المنتجات الزراعية بأسعار مربحة للمنتج.

❖ تشتت المستهلكين جغرافياً: توزع السكان على قرى وجزر متعددة يزيد من تكاليف النقل والتوزيع

❖ المنافسة من المنتجات المستوردة: غالباً ما تكون المنتجات الزراعية المستوردة مدعومة من دولها المنتجة، أو تُنتج بوفورات حجم كبيرة، مما يجعل أسعارها منخفضة ومنافسة للمنتج المحلي.

رابعاً: إشكالية تحول المحصول إلى استهلاك ذاتي:

عندما يفشل المزارع في بيع محصوله في السوق، فإنه يتحول تلقائياً من "سلعة تجارية" إلى "مؤونة عائلية". هذه الظاهرة - وإن بدت حلاً مؤقتاً - تعني عملياً أن المشروع لم يحقق أي عائد على الاستثمار. والأخطر من ذلك، أن الاستهلاك الذاتي يُخفي الفشل التجاري خلف وهم "الاكتفاء الذاتي"، مما يؤخر الاعتراف بالمشكلة ويُطيل أمد الخسائر. وهذا بالضبط ما أشار إليه المشاركون في دراسة إفمبين حين ذكروا أنهم "يضطرون لاستهلاك المحصول أو التصديق به" بدلاً من بيعه.

المبحث الثالث: البنية التحتية واللوجستيات وأثرها في تنافسية المنتج الزراعي

أولاً: تعريف البنية التحتية واللوجستيات:

عرّف البنية التحتية بأنها "مجموعة المرافق والخدمات الأساسية التي يقوم عليها النشاط الاقتصادي، والتي توفرها عادة الدولة أو البلدية". وتشمل في السياق الزراعي:

❖ شبكات الطرق والمواصلات: الطرق الزراعية التي تربط المزارع بالأسواق.

❖ شبكات المياه والري: السدود، الآبار، القنوات، خزانات المياه.

❖ شبكات الكهرباء: اللازمة لتشغيل مضخات المياه ومرافق التبريد.

❖ مرافق التخزين والتبريد: المستودعات، غرف التبريد، صوامع الحبوب.

أما اللوجستيات فتُعرّف بأنها "عملية تخطيط وتنفيذ ومراقبة تدفق المنتجات من نقطة الإنتاج إلى نقطة الاستهلاك، بكفاءة وفاعلية، بهدف تلبية احتياجات العملاء". وتشمل أنشطة النقل، التخزين، إدارة المخزون، التعبئة، ومعالجة الطلبات.

ثانياً: أثر البنية التحتية على تكاليف الإنتاج والتنافسية:

العلاقة بين البنية التحتية والقدرة التنافسية للمنتج الزراعي علاقة مباشرة وحاسمة. فالطرق غير المعبّدة تؤدي إلى:

❖ إتلاف جزء من المحصول أثناء النقل (فاقد مادي).

❖ زيادة استهلاك الوقود وزمن النقل (تكاليف إضافية).

❖ تأخر وصول المنتج إلى السوق (فقدان الجودة والطراوة).

هذه العوامل مجتمعة ترفع التكلفة النهائية للمنتج المحلي، وتُقلل من جودته، مما يجعله غير قادر على منافسة المنتج المستورد الذي يصل بجودة أعلى وتكلفة أقل نسبياً.

وقد أكدت دراسة الدسوقي في السودان أن "ضعف البنية التحتية والخدمات الزراعية" يُعد من المعوقات الأساسية التي تقوض ثقة المستثمرين وتزيد من

مخاطر الاستثمار. وجدت دراسة حسين أن "تدهور البنيات التحتية للري" و"عدم توفر الخزانات" و"مشاكل النقل والتوزيع" تُعد من أبرز معوقات إدارة المشاريع الزراعية.

ثالثاً: تصنيف معوقات البنية التحتية في المشاريع الزراعية الصغيرة:

يمكن تصنيف هذه المعوقات إلى ثلاثة مستويات:

❖ معوقات على مستوى المزرعة: عدم توفر خزانات مياه خاصة، عدم وجود

نظام ري حديث، بعد المزرعة عن الطريق الرئيسي.

❖ معوقات على مستوى المنطقة: تردي الطرق الزراعية العامة، غياب مرافق

تخزين وتبريد مشتركة، ضعف شبكات الكهرباء المغذية للمنطقة.

❖ معوقات على مستوى السياسات: غياب الاستثمار الحكومي في البنية

التي تحتية الريفية، ضعف التخطيط الإقليمي، وعدم إشراك القطاع الخاص

في تمويل مشاريع البنية التحتية.

المبحث الرابع: العوامل الثقافية وعقلية المستثمر الريفي

أولاً: تعريف العوامل الثقافية في سياق الاستثمار الزراعي:

تُعرّف الثقافة بأنها "نسق من القيم والمعتقدات والاتجاهات والأعراف

المشتركة التي تميز مجموعة بشرية معينة، وتؤثر في طريقة تفكيرهم وسلوكهم".

وفي سياق الاستثمار الزراعي، تشمل العوامل الثقافية: النظرة المجتمعية للمهنة

الزراعية، الموروثات المتعلقة بطريقة الزراعة، الموقف من المخاطرة والفشل، ودرجة الانفتاح على الأفكار والتقنيات الجديدة.

وأشارت دراسة شريف زاده في إيران إلى أن "ثقافة البحث" تُعد أحد العوامل الحاسمة في تفسير تحديات تطوير التكنولوجيا الزراعية. كما وجدت دراسة Adobor في غانا أن "البنية الاجتماعية" و"الروابط الاجتماعية القوية" يمكن أن تتحول إلى عائق أمام الابتكار، حين تؤدي إلى "تقليد مفرط" بين المزارعين.

ثانياً: مفهوم عقلية القوت مقابل عقلية الاستثمار:

❖ **عقلية القوت (Subsistence Mind-set):** هي نمط من التفكير الاقتصادي

يهدف إلى تحقيق الاكتفاء الذاتي للأسرة، وتقوم على:

- الاكتفاء بإنتاج ما تحتاجه الأسرة فقط.
- تفضيل الأمان وتجنب المخاطرة.
- الاعتماد على الخبرات المتوارثة وليس على المعرفة الحديثة.
- النظر إلى الزراعة كأسلوب حياة، لا كمشروع تجاري.

❖ **عقلية الاستثمار (Investment Mind-set):** هي النمط المقابل، وتقوم

على:

- السعي إلى تحقيق الربح وتنمية رأس المال.
- الاستعداد لتحمل مخاطر محسوبة.
- البحث عن المعرفة والتقنيات الجديدة.
- النظر إلى الزراعة كمشروع تجاري له أهداف وخطط واستراتيجيات نمو.

ثالثاً: مفهوم الوصمة المرتبطة بالزراعة والفشل:

الوصمة الاجتماعية (Social Stigma): هي "علامة عار أو خزي تلحق بشخص أو مجموعة بسبب صفة أو سلوك معين، وتؤدي إلى التقليل من مكانتهم الاجتماعية". وفي سياق الزراعة، يعاني المزارعون في بعض المجتمعات من وصمتين متداخلتين:

- **وصمة المهنة:** حيث تُصنف الزراعة في أسفل الهرم الاجتماعي للمهن، ويُنظر إلى المزارع بوصفه "فلاحاً بسيطاً" أو "غير متعلم".
- **وصمة الفشل:** حيث لا يُنظر إلى الفشل الريادي كتجربة تعلم، بل كدليل على نقص الكفاءة، مما يدفع من يفشل إلى إخفاء فشله والانسحاب بدلاً من المحاولة مجدداً.

رابعاً: أثر العوامل الثقافية على السلوك الاستثماري:

تؤثر العوامل الثقافية في السلوك الاستثماري للمزارع من خلال:

- **تحديد الطموح:** فالمزارع الذي يعيش في ثقافة "القوت" لا يطمح إلى التوسع، لأنه لا يرى نفسه "مستثمراً" بل "مؤمناً لقوت أسرته".
- **النفور من المخاطرة:** الخوف من الفشل ومن وصمته يمنع المستثمر من تجربة محاصيل جديدة، أو تقنيات حديثة، أو أسواق مختلفة.
- **محدودية مصادر المعرفة:** الاعتماد على الخبرات المتوارثة وتقليد الأقران (كما أشار خبير إقمبين) يغلق الباب أمام الابتكار ويُبقي الزراعة في إطارها التقليدي.

- التأثير في تقدير الذات: النظرة المجتمعية الدونية للزراعة قد تدفع المزارع إلى العمل بفتور، أو السعي إلى ترك الزراعة نهائياً بمجرد توفر بديل، كما عبّر عن ذلك أحد المشاركين في دراسة إفمبين.

خامساً: زيادة الأعمال الزراعية كمدخل للتغيير:

تُعرّف زيادة الأعمال الزراعية (Agripreneurship) بأنها "عملية تحويل النشاط الزراعي من زراعة تقليدية معيشية إلى مشروع تجاري مبتكر، يُديره رائد أعمال يمتلك رؤية ومهارات إدارية وتسويقية، ويستعد لتحمل المخاطر المحسوبة سعياً وراء الربح والنمو".

وقد أكدت دراسة الكامبيرون أن الزراعة "تحولت من مهنة بسيطة إلى مهنة معقدة تطبق مبادئ زيادة الأعمال"، وأن الفجوة بين المهارات المطلوبة والمهارات المتوافرة لدى صغار المزارعين تُعد أحد أهم أسباب الفشل. كما أوصت دراسة Adobor بأن "رواد الأعمال بحاجة إلى توسيع بحثهم عن أفكار جديدة خارج مجموعات أقرانهم"، وهذا يتطلب تحولاً ثقافياً قبل أن يكون تحولاً تقنياً.

الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته

1.3 مقدمة

يقوم الباحث في هذا الفصل بوصف المنهجية العلمية التي اعتمدها لجمع البيانات وتحليلها، والإجراءات العملية التي اتبعها للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فروضها البحثية. وتُعد المنهجية العلمية بمثابة "خارطة الطريق" التي تضمن دقة البحث وموضوعيته، وهي التي تمنح القارئ الثقة في النتائج والتوصيات التي سيتم التوصل إليها لاحقاً.

وينقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مطالب رئيسية:

المطلب الثاني: ويعرض المنهجية وطرق البحث، من خلال ستة مباحث تغطي: المنهج المستخدم، مجتمع البحث، عينة البحث، أداة الدراسة، صدق الأداة وثباتها، وأسلوب تحليل البيانات. المطلب الثالث: ويحدد حدود البحث من حيث المجال المكاني والزمني والموضوعي والبشري.

وحرصت على اختيار المنهجية الأكثر ملاءمة لطبيعة المشكلة البحثية؛ بما أن الدراسة تسعى إلى فهم عميق لظاهرة "تعثر الاستثمار الزراعي رغم توفر المقومات البيئية" من منظور المستثمرين أنفسهم، واستكشاف إدراكهم الذاتي لأسباب الفشل، فقد كان المنهج النوعي هو الخيار الأنسب، كما سيتم تفصيله لاحقاً.

3.2 المنهجية وطرق البحث

المبحث الأول: المنهج المستخدم

اعتمدت في هذه الدراسة المنهج النوعي (Qualitative Approach)، وهو المنهج الذي يهدف إلى فهم الظواهر الاجتماعية والإنسانية في سياقها الطبيعي، من خلال التعمق في معانيها وإدراكات الأفراد لها، بدلاً من قياسها كمياً. اخترت أنا الباحث هذا المنهج للأسباب التالية:

- **طبيعة المشكلة البحثية:** تسعى الدراسة إلى تفسير "لماذا" تتعثر المشاريع الزراعية رغم توفر المقومات البيئية، وهذا السؤال يتطلب فهماً عميقاً لتجارب المستثمرين وقصصهم، وهو ما لا يمكن بلوغه عبر الاستبانات المغلقة أو البيانات الرقمية وحدها.
- **تعقيد الظاهرة وتداخل أبعادها:** تشير الإشكالية إلى تداخل أربعة محددات (إدارية، تسويقية، لوجستية، وثقافية). والمنهج النوعي هو الأقدر على كشف كيفية تفاعل هذه المحددات معاً في الواقع المعيش، والكشف عن العلاقات غير المتوقعة بينها.
- **مرونة جمع البيانات:** كوني من سكان هذه المدينة؛ يتيح لي هذا المنهج النوعي التفاعل المباشر مع المشاركين، وطرح أسئلة استقصائية إضافية بناءً على إجاباتهم، مما يسمح بالنقاط تفاصيل غنية قد لا تظهر في أدوات القياس المغلقة.

وضمن المنهج النوعي، اعتمدت تحديداً تصميم دراسة الحالة (Case Study). ودراسة الحالة هي "تحقيق تجريبي معمق يدرس ظاهرة معاصرة في سياقها الواقعي، خاصة عندما تكون الحدود بين الظاهرة والسياق غير واضحة" (Yin2018). وقد تم اختيار هذا التصميم للأسباب التالية:

1. التركيز على حالة واحدة بعمق: مدينة إقمبين تُمثل "الحالة" التي يتم دراستها بشكل مكثف. هذا التركيز يسمح بتحليل شامل لجميع أبعاد الظاهرة في سياق مكاني واحد، بدلاً من التشتت في عينات واسعة لا تسمح بالعمق نفسه.
2. إمكانية استخدام مصادر متعددة للبيانات: يتيح تصميم دراسة الحالة للباحث استخدام أكثر من مصدر للبيانات (مقابلات، ملاحظة، وثائق)، مما يُعزز من مصداقية النتائج عبر ما يُعرف بـ "تثليث البيانات".
3. ملاءمته لطبيعة السؤال البحثي: الأسئلة التي تبدأ بـ "لماذا" و"كيف" هي أسئلة نموذجية تُعالج عبر دراسة الحالة، وهذا ينطبق تماماً على سؤال هذه الدراسة.

المبحث الثاني: مجتمع البحث

يُقصد بمجتمع البحث المجموعة الكلية من الأفراد أو الوحدات التي يريد الباحث تعميم نتائج دراسته عليها. وفي هذه الدراسة، يتكون مجتمع البحث من:

- المستثمرون: ويشمل ذلك فئتين:

- المستثمرون الحاليون: الذين لا تزال مشاريعهم الزراعية قائمة، لكنها تعاني من تحديات تجعلها في حالة تعثر أو ضعف في الجدوى.
- المستثمرون السابقون: الذين أطلقوا مشاريع زراعية ثم توقفت أو فشلت.
- الخبراء المحليون في الشأن الزراعي أو التنموي: مثل المسؤولين البلديين، المرشدين الزراعيين، أو الأكاديميين المهتمين بالتنمية الزراعية في المنطقة.

وقد اخترت هذان المجتمعان لأنهما يمتلكان المعرفة المباشرة بظاهرة تعثر الاستثمار؛ فالمستثمرون عاشوا التجربة بأنفسهم، والخبراء يمتلكون رؤية شاملة بحكم متابعتهم للقطاع.

المبحث الثالث: عينة البحث

في البحوث النوعية، لا يتم اختيار العينة وفق معايير التمثيل الإحصائي (كما في البحوث الكمية)، بل تُختار بطريقة قصدية (Purposive Sampling) لضمان اختيار مشاركين يمتلكون خبرة مباشرة بالظاهرة المدروسة، وقادرين على تقديم معلومات غنية ومعمقة (Creswell & Creswell, 2018).

تتكون عينة هذه الدراسة من:

- 8 إلى 10 مستثمراً زراعياً، ممن مروا بتجربة تعثر أو فشل في مشاريعهم الزراعية. وقد روعي في اختيارهم المعايير التالية:

- أن يكون المستثمر قد بدأ مشروعاً زراعياً في إفمبين قبل عام 2022 على الأقل، لضمان أن لديه خبرة كافية تمتد على عدة مواسم.
- أن يكون مشروعه قد واجه تحديات أثرت في استمراريته أو ربحيته.
- أن يكون مستعداً للتحدث عن تجربته بصراحة.
- تنوع المحاصيل الزراعية التي يزرعها المستثمرون لضمان الحصول على رؤية شاملة لا تقتصر على محصول واحد.
- خبير محلي واحد في الشأن الزراعي أو البلدي، تتوفر فيه الشروط التالية:

- خبرة لا تقل عن خمس سنوات في العمل مع القطاع الزراعي في جزيرة نجازيجا.
- إلمام بواقع الاستثمار الزراعي في المدينة بشكل خاص.

وقد قمت بالتواصل مع المستثمرين بنفسني، لضمان سهولة الوصول إليهم وبناء ثقة أولية. وبلغ عدد المستثمرين الذين وافقوا على المشاركة فعلياً (10) مستثمرين، بالإضافة إلى خبيرين محليين، ليصبح إجمالي العينة (12) مشاركاً. وهذا العدد يكون ضمن النطاق المقبول في دراسات الحالة النوعية، حيث لا يُشترط حجم كبير للعينة، بل يُشترط "التشبع النظري" (Theoretical Saturation)؛ يعني النقطة التي تبدأ عندها إجابات المشاركين في التكرار دون إضافة معلومات جديدة جوهريّة.

المبحث الرابع: أداة الدراسة

الأداة الرئيسية المستخدمة في هذه الدراسة هي المقابلة شبه المنظمة (Semi-structured Interview). وتُعرف المقابلة شبه المنظمة بأنها حوار بين الباحث والمشارك، يسترشد فيه الباحث بدليل أسئلة مُعد مسبقاً، لكنه يمتلك في الوقت نفسه مرونة تعديل ترتيب الأسئلة أو إضافة أسئلة استقصائية جديدة بناءً على إجابات المشارك.

وقد تم تصميم دليل مقابلة خاص بهذه الدراسة (مُلحق في نهاية البحث)، يتكون من (33) سؤالاً موزعة على ستة أقسام تغطي المحاور الأربعة للدراسة:

- القسم الأول: معلومات تمهيدية عن المشارك ومشروعه 6.
 - القسم الثاني: التحديات الإدارية الداخلية (التخطيط، الري، الوسائل التقنية، الرؤية) 7.
 - القسم الثالث: معوقات التسويق وتصريف المنتج (السوق، النقل، الاستهلاك الذاتي) 7
 - القسم الرابع: البنية التحتية واللوجستيات (الطرق، التخزين، المياه)
 - القسم الخامس: العوامل الثقافية والسلوكية (عقلية القوت مقابل الاستثمار)
- 5
- القسم السادس: الخلاصة وتوصيات المشارك من وجهة نظره 3

وهكذا يكون المجموع: 33 سؤالاً

صممت الأسئلة لتكون أسئلة مفتوحة (Open-ended)، تشجع المشارك على السرد والتعبير الحر عن تجربته، بدلاً من الإجابة بنعم أو لا. كما تم تجنب الأسئلة الموحية التي قد تدفع المشارك إلى إجابة معينة.

أما ما يتعلق بالمقابلة مع الخبراء المحليين، فقد تم استخدام دليل مشابه مع تعديل بعض الأسئلة لتناسب موقعه كمراقب للقطاع وليس كمستثمر مباشر.

مدة المقابلة: تراوحت مدة كل مقابلة بين 45 و 60 دقيقة، وأُجريت في مكان يختاره المشارك (مزرعته، منزله، أو مكان عام هادئ) لضمان راحته وخصوصيته. وتم تسجيل المقابلات صوتياً بعد الحصول على موافقة خطية من المشارك (نموذج الموافقة المستتيرة مرفق في الملاحق).

البيانات التكميلية: بالإضافة إلى المقابلات، اعتمدت على مصدرين إضافيين للبيانات، وذلك لأغراض تثليث البيانات وتعزيز المصداقية:

- **الملاحظة الميدانية:** قمت بزيارة بعض المزارع، ولاحظت بشكل مباشر حالة الطرق، ووسائل الري، ومرافق التخزين.
- **الوثائق المتاحة:** مثل السجلات اليدوية لبعض المستثمرين.

المبحث الخامس: صدق الأدلة وثباتها

في البحوث النوعية، يُستخدم مصطلحاً "الجدارة بالثقة" (Trustworthiness) بدلاً من الصدق والثبات الإحصائيين. وقد حرصت على تحقيق معايير الجدارة بالثقة من خلال الإجراءات التالية:

أولاً: الصدق (Credibility):

- عرض دليل المقابلة على المحكمين: تم عرض دليل المقابلة على المشرفين (د. الفيصل عبد الحميد ود. فايز جراد)، بالإضافة إلى محكمين من ذوي الاختصاص في إدارة الأعمال والمناهج النوعية، للتأكد من أن الأسئلة تغطي جميع محاور الدراسة، وأنها واضحة ومناسبة للمشاركين المستهدفين. وقد تم تعديل بعض الأسئلة بناءً على ملاحظاتهم.
- تثليث البيانات (Triangulation): كما ذكر سابقاً، تم استخدام ثلاثة مصادر للبيانات (مقابلات، ملاحظة، وثائق) للتحقق من تناسق المعلومات وتقليل تحيز المصدر الواحد.
- مراجعة المشاركين (Member Checking): بعد الانتهاء من تحليل كل مقابلة، عُرض ملخص النتائج على بعض المشاركين للتأكد من أنني قد فهمت وجهة نظره بشكل صحيح، ولم يسئ تفسير كلامه.

ثانياً: الثبات (Dependability):

- توثيق جميع إجراءات البحث: احتفظت بسجل تفصيلي لجميع خطوات البحث، بدءاً من كيفية اختيار العينة، مروراً بنصوص المقابلات الكاملة، وصولاً إلى خطوات الترميز والتحليل. وهذا يسمح لأي باحث آخر بتتبع المسار نفسه، والتحقق من منطقية الاستنتاجات.

- مراجعة الترميز مع المشرفين: تم عرض نماذج من الترميز الأولي للمقابلات على المشرفين، للتأكد من اتساق عملية التحليل ومنطقيتها، وتقليل تحيز الباحث الفردي.

ثالثاً: قابلية النقل (Transferability):

هو معيار يقابل "التعميم" في البحوث الكمية. وفي هذه الدراسة، قامت أنا الباحث بوصف سياق بتفصيل كافٍ (جغرافياً، اقتصادياً، اجتماعياً)، مما يُمكن القراء من الحكم بأنفسهم على مدى إمكانية نقل النتائج إلى سياقات مشابهة، دون أن يدّعي الباحث إمكانية التعميم الإحصائي.

المبحث السادس: أسلوب تحليل البيانات

بعد أن انتهيت من جمع البيانات عبر المقابلات، تم اتباع الخطوات المنهجية التالية لتحليلها:

الخطوة الأولى: تفرغ المقابلات. تم تحويل التسجيلات الصوتية إلى نصوص مكتوبة حرفياً، مع الإبقاء على لغة المشارك الأصلية قدر المستطاع. وبما أن المقابلات أُجريت باللغة المحلية، فقد قمت أنا الباحث بترجمتها إلى العربية مع الحفاظ على دقة المعنى، مع الإشارة إلى أي مصطلح محلي يصعب ترجمته حرفياً.

الخطوة الثانية: القراءة المتأنية. قرأت أنا الباحث النصوص كاملة عدة مرات، للتعرف على الصورة العامة، والأفكار المتكررة، والنقاط التي تحتاج إلى تعميق.

الخطوة الثالثة: الترميز (Coding). في هذه المرحلة، تم تقسيم النصوص إلى وحدات معنوية، وأعطيت كل وحدة "كود" أو "رمز" يعبر عن مضمونها. وقد استخدم الباحث أسلوب الترميز الموضوعي (Thematic Coding)، حيث انطلق من المحاور الأربعة للدراسة كفئات رئيسية، ثم حددت الترميز الفرعي التي تندرج تحت كل محور.

الخطوة الرابعة: تكوين الموضوعات (Themes). بعد الانتهاء من الترميز، قام الباحث بتجميع الأكواد المتشابهة في موضوعات رئيسية وفرعية، تعكس الأنماط المتكررة في إجابات المشاركين.

الخطوة الخامسة: عرض النتائج. تم عرض النتائج في جداول ملخصة (لكل محور جدول خاص)، يوضح الموضوع الرئيس، وعدد المشاركين الذين أشاروا إليه، وأمثلة من اقتباساتهم. ثم يلي كل جدول تحليل ومناقشة للنتائج، وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة.

3.3 حدود البحث

تتمثل نتائج هذه الدراسة في إطار الحدود التالية:

أولاً: الحدود المكانية (Geographical Boundaries):

هذه الدراسة اقتصر ميدانياً على مدينة إفميين الواقعة في جزيرة نجازجا، في جمهورية القمر المتحدة. وقد تم اختيار إفميين تحديداً كون الباحث من السكان المحليين دون غيرها من السهول القمرية الأخرى، ولأنها تُعد من أكثر السهول

خصوصية، ولأن ظاهرة تعثر الاستثمار الزراعي فيها بارزة وتستحق الدراسة المعمقة. وهذا لا يمنع إمكانية الاستفادة من النتائج في سهول مشابهة، مع مراعاة خصوصية كل منطقة.

ثانياً: الحدود الزمانية (Time Boundaries):

تم جمع البيانات الميدانية (المقابلات والملاحظات) خلال العام 2026. وبالتالي، فإن النتائج تعكس الواقع كما كان عليه في تلك الفترة الزمنية، وقد تتغير الظروف في المستقبل بتغير السياسات أو تحسن البنية التحتية أو تحول العقلية الاستثمارية.

ثالثاً: الحدود الموضوعية (Subject Boundaries):

اقتصرت الدراسة على تحليل الجدوى الاستثمارية من بعديها الإداري والتسويقي، بالإضافة إلى البنية التحتية واللوجستيات والعوامل الثقافية المرتبطة بهما. ولم تتناول الدراسة الجوانب التالية:

- التحليل المالي والمحاسبي التفصيلي للمشاريع (التدفقات النقدية، نسب الربحية، تحليل نقطة التعادل).
- الجوانب الفنية الزراعية البحتة (تحليل التربة مخبرياً، أمراض النبات).
- السياسات الحكومية الكلية المتعلقة بالاستيراد والتصدير والدعم الزراعي، إلا بقدر ما تمس تجربة المستثمر المباشرة.

رابعاً: الحدود البشرية (Human Boundaries):

تقتصر عينة الدراسة على عشرة مستثمر زراعي وخبيرين محليين. ولا تشمل العينة فئات أخرى قد تكون ذات صلة، مثل: مسؤولين حكوميين مركزيين، أو مستهلكين، أو موردي مدخلات زراعية. وهذا التركيز على فئة المستثمرين ينبع من هدف الدراسة في فهم تجربتهم هم على وجه التحديد.

الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

4.1 مقدمة

بعد مسيرة طويلة حافلة من جمع البيانات الميدانية عبر المقابلات شبه المنظمة مع عينة الدراسة المكونة من عشرة مستثمرين زراعيين متعثرين وخبيرين محليين، تم تفرغ التسجيلات الصوتية وترميزها وتحليلها وفق أسلوب التحليل الموضوعي. وفي هذا الفصل نعرض نتائج هذا التحليل موزعة على أربعة مباحث رئيسة تقابل محاور الدراسة الأربعة وهي: التحديات الإدارية الداخلية، معوقات التسويق وتصريف المنتج، البنية التحتية واللوجستيات، والعوامل الثقافية وعقلية المستثمر. وبعد كل مبحث يأتي تحليل للنتائج ومناقشتها طبقاً للإطار النظري والدراسات السابقة. وسنختم الفصل بمبحث خامس يقدم تحليلاً شاملاً ومناقشة عامة للنتائج.

4.2 تحليل البيانات حسب محاور الدراسة

المبحث الأول: التحديات الإدارية الداخلية

أولاً: عرض النتائج

أظهرت المقابلات أن التحديات الإدارية الداخلية تُشكل أحد أبرز أسباب تعثر المشاريع الاستثمارية الزراعية. وقد تم تصنيف إجابات المشاركين في هذا المحور إلى عدة موضوعات رئيسية، يعرضها الجدول التالي:

جدول (4-1): التحديات الإدارية الداخلية التي تواجه المستثمرين الزراعيين:

الموضوع الرئيسي	عدد المشاركين من 10	أمثلة من الاقتباسات
غياب التخطيط المسبق وعدم كتابة خطة العمل	8	لم أضع خطة عمل مكتوبة، قلت الزراعة سهلة. " (م1) "لا أجد وضع الخطط، كل ما أقوم به استثمار الأموال ومتابعة ميدانية." (م5) "خطتي تكون في ذهني ولا أكتبها، أكتفي بحساب الخسائر والمربح فقط." (م7) "لا أضع خططا، أنفذ وأتوكل وأراقب." (م2) "أضع خطة في ذهني وهدف، لكن لا أكتب ذلك كتخطيط لمشروع." (م9)
ضعف الموارد المالية وغياب الدعم المصرفي	1	"نظرا للخسائر المادية المتكررة، وعدم وجود مصرف زراعي متخصص في البلاد، أجد نفسي أقوم بسحب قروض رمزية من المصرف رغم أن الفوائد تقسم الظهر لكن لا خيار لي." (م4)
غياب السجلات والمتابعة العلمية	من الخبراء	"لا تزال مهارات الإدارة والتخطيط ضعيفة بشكل عام. فكثير من المستثمرين لا يحتفظون بسجلات محاسبية، ولا يخططون لأنشطتهم وفق برنامج زراعي واضح." (خبير 1) "أبرز التحديات تكمن في ضعف العمل التعاوني، ونقص التمويل، وصعوبة الحصول على المدخلات الزراعية... وقلة المعدات الزراعية، إضافة إلى انتشار الأمراض والآفات." (خبير 2)

ثانياً: تحليل النتائج ومناقشتها

تشير النتائج بوضوح إلى أن غياب التخطيط المسبق يُعد التحدي الإداري الأكثر شيوعاً بين المستثمرين الزراعيين، حيث ذكره ثمانية من أصل عشرة مشاركين. ويعكس هذا الغياب ضعفاً في تطبيق أبسط مبادئ الإدارة. وتتفق هذه النتيجة بشكل لافت مع ما خلصت إليه دراسة حسين في ولاية نهر النيل بالسودان، والتي وجدت أن "إدارة المشاريع الزراعية لا تستخدم الأساليب الإدارية الحديثة"، وأن "هناك فوضى وارتباك في تقسيم العمل بسبب عدم وجود هيكل تنظيمي واضح". كما أن عدم احتفاظ المستثمرين بسجلات محاسبية - الذي أكدته الخبرة الأولى - يتطابق مع نتيجة دراسة بأن "المزارعين لا يلتزمون بالقوانين واللوائح وذلك لضعف الرقابة".

وتتسجم النتائج أيضاً مع دراسة حسين حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، التي أكدت وجود "معوقات طبيعية وتقنية واجتماعية واقتصادية" و"عدم تطبيق مفهوم بطاقة الأداء المتوازن والتخطيط الاستراتيجي في المشروعات الزراعية". وهذا يفسر لماذا لا يمتلك المستثمرون أدوات إدارية حديثة.

وتتعرز هذه النتائج بما خلصت إليه دراسة الدسوقي في شمال كردفان بالسودان، التي وجدت أن من أبرز المعوقات "غموض الإطار التشريعي وتعقيد الإجراءات الإدارية" و"ضعف الوصول إلى التمويل الزراعي". كما أن دراسة اقريشين في ليبيا أشارت إلى أن "المعوقات الاقتصادية وضعف مستوى التكنولوجيا" هما من أهم التحديات أمام المشروعات الصغرى.

أما على المستوى الدولي، فقد وضعت دراسة قيادي في إيران "المهارات الفردية والإدارية" في المرتبة الأولى بين العوامل المؤثرة في الفشل المحتمل للمشاريع الزراعية، وهو ما يتطابق مع أولوية هذا العامل في إفمبين. كما كشفت دراسة Adobor في غانا أن "نقص الدعم المؤسسي في شكل تدريب على الإدارة المناسبة" أثر سلباً على المزارعين.

هنا نلاحظ من الاقتباسات أن صيغة "الخطة الذهنية" (م7، م9) تكشف عن تصور خاطئ مفاده أن التفكير في المشروع يُغني عن توثيق الخطة. وهذا مؤشر على غياب ثقافة التخطيط الإداري المنهجي، وهو ما أشارت إليه أيضاً دراسة الكامبيرون حين تساءلت: "هل كل المزارعين قادرون على مواكبة هذه التغيرات؟"، في إشارة إلى الفجوة بين المهارات المتوافرة والمهارات المطلوبة.

المبحث الثاني: معوقات التسويق وتصريف المنتج

أولاً: عرض النتائج

كشفت المقابلات أن معوقات التسويق تُشكل تحدياً مركزياً يواجه المستثمرين. وقد تم تصنيف إجابات المشاركين في هذا المحور إلى موضوعين رئيسيين:

جدول (4-2): معوقات التسويق وتصريف المنتج التي تواجه المستثمرين الزراعيين في إفمبين:

الموضوع الرئيسي	عدد المشاركين من 10	أمثلة من الاقتباسات
محدودية السوق المحلي وضعف القدرة على التصريف	2	"السوق المحلي على مستوى البلد لا يكفي لبيع جميع المنتجات بسعر مناسب." (م7) / "عدم وجود مراقبة شديدة من الحكومة على الأسعار والموازنة بين المنتج المحلي والمستورد يجعل منتجي لا يتم بيعه كاملاً بل يفسد والباقي أتصدق به أو أستهلكه، وهذا لا يدفعني أن أستمر في استثمار أرى مخاطرة أمام عيني قبل الشروع فيه." (م3) ضعف المعرفة التسويقية وسيطرة الوسطاء 3 "التجار الذين يشترون منتجي هم من يتحكمون في السعر حسب رغباتهم، وهذا يجعلني أحياناً أضطر إلى بيع منتجي لهم بأقل الخسائر." (م2) / "لا أجد طريقة لصرف منتجي وتسويقه إلا من خلال نقله إلى السوق وعرضه على التجار مباشرة." (م3)
ضعف المعرفة التسويقية وسيطرة الوسطاء	3	"التجار الذين يشترون منتجي هم من يتحكمون في السعر حسب رغباتهم، وهذا يجعلني أحياناً أضطر إلى بيع منتجي لهم بأقل الخسائر." (م2) / "لا أجد طريقة لصرف منتجي وتسويقه إلا من خلال نقله إلى السوق وعرضه على التجار مباشرة." (م3)

إضافة إلى ذلك تأكيد الخبير الثاني على أن "مشكلات تسويق المنتجات" تُعد من أبرز التحديات.

ثانياً: تحليل النتائج ومناقشتها

تُظهر النتائج أن المشكلة التسويقية في إفمبيني تتجلى في مستويين متكاملين: مستوى بنيوي يتعلق بحجم السوق ذاته، ومستوى فردي يتعلق بمهارات المستثمر التسويقية.

المستوى الأول: محدودية السوق المحلي. يُعاني المستثمر من أن السوق المحلي لا يستوعب المحصول، مما يضطره إلى بيع المنتج بأسعار متدنية أو استهلاكه ذاتياً. وتتفق هذه النتيجة مع ما خلصت إليه دراسة الدسوقي في شمال كردفان، التي وجدت أن "ضعف البنية التحتية والخدمات الزراعية" و"غموض الإطار التشريعي" يؤديان إلى إعاقة وصول المنتج إلى الأسواق. كما أن دراسة حسين في السودان أكدت أن "المضاربات في الأسواق المحلية أدت إلى تدهور أسعار المحاصيل"، وأن "عملية التسويق تواجه معوقات كثيرة من أهمها عدم وجود أساليب تخزين حديثة، ومشاكل في توزيع وبيع المحاصيل لضعف البنيات الأساسية مثل الطرق المعبدة ووسائل النقل الحديثة".

تظهر دراسة تحرير الزراعة في إطار المنظمة العالمية للتجارة (التي تناولت حالة الجزائر) بعداً إضافياً لهذه المشكلة، حيث أكدت أن "تحرير التجارة في المنتجات الزراعية" أدى إلى آثار سلبية مؤكدة على الدول النامية، أبرزها تعريض المنتجين المحليين لمنافسة غير متكافئة مع منتجات الدول المتقدمة المدعومة. وهذا يفسر شكوى المشارك (م3) من غياب "الموازنة بين المنتج المحلي والمستورد".

أما الدراسة التحليلية للاستثمار الزراعي في مصر فقد كشفت عن خلل هيكلي مشابه: فرغم أن الزراعة تساهم بأكثر من 12% من الناتج المحلي، إلا أنها لا تحظى إلا بأقل من 5% من الاستثمارات القومية. وهذا الإهمال للقطاع الزراعي على المستوى الكلي ينعكس - على المستوى الجزئي - في شكل أسواق ضعيفة وغير منظمة، كما هو الحال في إفريقيا.

المستوى الثاني: ضعف المعرفة التسويقية وسيطرة الوسطاء. إن تصريح المشارك (م3) بأنه "لا يجيد طريقة لصرف منتجه وتسويقه" يكشف عن فجوة معرفية واضحة. وتتسجم هذه النتيجة مع دراسة الكامبيرون، التي أكدت على الفجوة بين المهارات الريادية المطلوبة وتلك المتوافرة فعلياً لدى صغار المزارعين. كما أن دراسة فتحي في مصر أظهرت أن "درجة ممارسة منظمة الإرشاد الزراعي لعمليات إدارة المعرفة كانت متوسطة"، وأن من أبرز المعوقات "ضعف الاستفادة من التكنولوجيا المتاحة". وهذا يعني أن المستثمر لا يصل إليه تدريب تسويقي يؤهله للتعامل مع السوق، مما يجعله فريسة لسيطرة الوسطاء.

المبحث الثالث: البنية التحتية واللوجستيات

أولاً: عرض النتائج

أظهرت المقابلات أن تردي البنية التحتية واللوجستيات يُشكل عائقاً كبيراً أمام الاستثمار الزراعي. وقد تم تصنيف إجابات المشاركين في هذا المحور إلى أربعة موضوعات رئيسية:

جدول (4-3): أثر البنية التحتية واللوجستيات على الاستثمار الزراعي:

الموضوع الرئيسي	عدد المشاركين من 10	أمثلة من الاقتباسات
ضعف وسائل الري الحديثة ونقص خزانات المياه	3	"لو وجدت طرق حديثة للري لكان استثماري أفضل ما يكون." (م1) / "عدم توفر خزانات مياه قريبة من مزرعتي تجعلني محبطا ويعيق استثماري." (م1) / "لو تم تحديث وسائل الري من الحكومة أو مستثمرين لكان الاستثمار أفضل مما هو عليه الآن." (م3)
غياب مرافق التخزين والتبريد	2	"لو وجد تخزين وتبريد في المدينة لما تراجع أحد عن الاستثمار أبدا، ولأصبح المستثمرون مليونيرات." (م7) / "معظم المحاصيل الزراعية تفسد في المزرعة بسبب عدم وجود مخازن وتبريد وهذا يحبطني كثيرا لأنه يكون كل تعبى قد ذهب سدى." (م10)
صعوبة النقل والمواصلات	3	"مزرعتي بعيدة عن الطريق الرئيسي، وهذا يجعلني أنقل المحصول بصعوبة كبيرة نحو الطريق العام لنقله إلى السوق، وذلك يضعني في موقف حرج." (م8)
تأثير الأمطار الغزيرة وغياب إدارة المخاطر	3	"الأمطار الغزيرة تفسد المحاصيل الزراعية، وبسبب عدم وجود خطة واضحة لإدارة هذه المخاطر نكون خسرنا الاستثمار للأسف." (م9)

ثانياً: تحليل النتائج ومناقشتها

تؤكد النتائج أن البنية التحتية تُعاني من مشاكل متعددة الأوجه، يشمل الري والتخزين والنقل وإدارة الكوارث الطبيعية. ويتوافق هذا مع ما خلصت إليه دراسة حسين في السودان من نتائج تفصيلية حول هذا المحور، حيث وجدت أن "إنتاجية المشاريع الزراعية ضعيفة لعدم الاستغلال الأمثل للمياه السطحية والجوفية"، "لا يوجد توعية في استخدامات المياه لعدم استخدام تقنيات الري الحديث"، و"هناك تدهور في البنيات التحتية للري لعدم اختيار نظام الري السليم"، و"القطاع الزراعي لا يستفيد من مياه الأمطار لعدم توفر الخزانات". وهذه النتائج تكاد تكون وصفاً دقيقاً لما يعاني منه المستثمرون، خاصة في ظل شكواهم من عدم وجود خزانات مياه واعتمادهم على الري التقليدي.

توضح دراسة الدسوقي في شمال كردفان أن "ضعف البنية التحتية والخدمات الزراعية" يُعد من المعوقات الأساسية التي تقوض ثقة المستثمرين وتزيد من مخاطر الاستثمار. وتتسجم هذه النتيجة مع شكوى المشارك (م8) من صعوبة نقل المحصول، والمشارك (م10) من فساد المحاصيل بسبب غياب التخزين والتبريد.

أما دراسة ليبيا، فقد أشارت إلى أن "ضعف مستوى التكنولوجيا المستخدمة في المشروعات" يُعد من أبرز التحديات. وهذا ينطبق على الوضع هنا لأنه لا تتوفر وسائل الري الحديثة ولا مرافق التخزين المبرد.

وتعزز دراسة إيران هذه النتائج من زاوية مهمة، حيث وجدت أن "قضايا البنية التحتية" جاءت في المرتبة الرابعة بين العوامل المؤثرة في الفشل المحتمل. لكن النتيجة الأكثر إثارة للاهتمام في تلك الدراسة هي أن أعلى معامل ارتباط كان بين "المهارات الفردية والإدارية" و"قضايا البنية التحتية"، وهو ما فسره الباحثون بأن "ضعف المهارات الإدارية لرواد الأعمال يجعلهم غير قادرين على فهم أهمية قضايا البنية التحتية عند بدء الأعمال". وهذا يفسر لماذا يستمر المستثمرون في إفمبين في الزراعة بلا ضمان توفر وسائل الري والتخزين أولاً، ثم يفاجؤون بالخسائر لاحقاً.

المبحث الرابع: العوامل الثقافية وعقلية المستثمر

أولاً: عرض النتائج

كشفت المقابلات عن وجود عوامل ثقافية واجتماعية تؤثر في سلوك المستثمر الزراعي في إفمبين وتسهم في تعثر مشاريعه. قد تم تصنيف إجابات المشاركين في هذا المحور إلى ثلاثة موضوعات رئيسية:

جدول (4-4): العوامل الثقافية وعقلية المستثمر المؤثرة على الاستثمار الزراعي:

الموضوع الرئيسي	عدد المشاركين من 10	أمثلة من الاقتباسات
عقلية القوت مقابل عقلية الاستثمار	4	"أقوم بتقسيم الأرض إلى قسم للاستهلاك المنزلي وقسم للاستثمار، وهذا بالطبع يجعلني لا أجد مساحة كافية للاستثمار كبير." (م1)
وصمة الاستثمار الزراعي والنظرة المجتمعية	6	"الناس هنا يقدرّون المستثمر الزراعي، لذلك المستثمر مثلي غالباً لا يقدم كل مجهوداته بتفان كبير في أمر يراه من حوله كأنه عار." (م6) / "استثمر لأجد المبلغ الذي أريده ثم أنتقل إلى استثمار أفضل حتى لا يبقى لقبّي هو 'المزارع' بين أفراد مجتمعي." (م6)
ضعف ثقافة ريادة الأعمال وتقليد الآخرين	الخبراء	"فكثير من المستثمرين يكتفون بتقليد ما يفعله المزارعون الآخرون، دون السعي إلى اكتساب معارف جديدة أو تطوير ممارساتهم الزراعية." (خبير 2)

ثانياً: تحليل النتائج ومناقشتها:

العوامل الثقافية تعتبر من أكثر المحددات عمقاً في تفسير تعثر الاستثمار الزراعي، لأنها لا تعمل كعائق منفصل، بل تتغلغل في طريقة تفكير المستثمرين وتصورهم للنجاح والفشل.

أولاً: عقلية القوت مقابل عقلية الاستثمار: يُمارس المستثمر (م1) تقسيم أرضه بين الاستهلاك المنزلي والاستثمار التجاري، مما يحد من مساحة الاستثمار ويُبقي المشروع في إطار "الزراعة المعيشية". وتتسجم هذه النتيجة مع دراسة الكامبيرون، التي أكدت على الفجوة بين "الزراعة كمهنة بسيطة" و"الزراعة

كمشروع ريادي معقد". فالمستثمر هنا لا يرى الزراعة كمشروع تجاري متكامل، بل كنشاط لتأمين الغذاء أولاً، والاستثمار إن بقي فائض.

ثانياً: وصمة الاستثمار الزراعي: تُظهر تصريحات المشاركون (م6) وجود نظرة مجتمعية سلبية تجاه من يمتن الزراعة كمستثمر، حيث يشعر أن مجتمعه ينظر إليه "كأنه عار". وتعبيره عن رغبته في الانتقال إلى "استثمار أفضل" حتى لا يبقى لقبه "المزارع" يكشف عن تدنٍ في المكانة الاجتماعية للمزارع. وتُعد هذه النتيجة جوهريّة، وهي تتقاطع مع ما خلصت إليه دراسة غانا، التي كشفت عن "الآثار السلبية للبنية الاجتماعية على السلوك الريادي ونتائجه"، حيث أدت الروابط الاجتماعية القوية والضغط الاجتماعي إلى "تقليد مفرط بين الأقران" و"تضييق مجموعة المعرفة المتاحة". وهذا بالضبط ما أشار إليه الخبير الثاني بقوله إن المستثمرين "يكتفون بتقليد ما يفعله المزارعون الآخرون، دون السعي إلى اكتساب معارف جديدة".

كما أن دراسة إيران وضعت "المعوقات الاجتماعية" في المرتبة الثالثة بين العوامل المؤثرة في الفشل المحتمل. وهذا يُعزز أهمية هذا العامل في تفسير تعثر المشاريع.

ثالثاً: قلة ثقافة ريادة الأعمال: قال الخبير الثاني أن المستثمرين "يكتفون بتقليد الآخرين" ولا يبحثون عن معارف جديدة. وتتفق هذه الملاحظة مع نتائج دراسة شريف في إيران، التي استخلصت 13 عاملاً مفسراً لتحديات البحث الزراعي وتطوير التكنولوجيا، من بينها "ثقافة البحث"، و"شبكات البحث والتطوير"، و"التطوير المؤسسي". وغياب هذه العوامل يؤدي إلى بقاء المستثمرين في دائرة مغلقة من المعرفة التقليدية المتوارثة. كما أن دراسة فتحي في مصر أظهرت أن

"مشاركة المعرفة ونشرها" في المؤسسات الزراعية كانت بدرجة متوسطة فقط، مما يعني أن المعرفة الزراعية الحديثة لا تصل إلى المزارعين، لأنهم يعتمدون على الخبرات المتوارثة والتقليد.

تكمل دراسة Adobor هذه الصورة بتأكيدا أن "التربط الاجتماعي لا ينبغي أن يؤدي بالضرورة إلى تقارب الأفكار والسلوك"، وأن على رواد الأعمال "توسيع بحثهم عن المعرفة خارج مجموعات أقرانهم". وهذا هو بالضبط ما يفتقده المستثمر.

المبحث الخامس: تحليل شامل ومناقشة عامة للنتائج

بعد استعراض نتائج المحاور الأربعة، يتبين أن تعثر الاستثمار الزراعي لا يمكن إرجاعه إلى عامل واحد، بل هو نتاج تفاعل معقد بين أربعة محددات متشابكة: الإدارة، التسويق، البنية التحتية، والثقافة.

أولاً: التفاعل بين المحاور: المستثمر الذي لا يخطط (المحور الأول) لا يمكنه تقييم السوق قبل البدء (المحور الثاني)، ولا يدرك أهمية توفر وسائل الري والتخزين (المحور الثالث)، ويظل أسيراً لنمط الزراعة التقليدية التي توارثها عن مجتمعه (المحور الرابع). وهذا التفاعل يتسق مع ما خلصت إليه دراسة قيادي من أن أعلى ارتباط كان بين "المهارات الإدارية" و"قضايا البنية التحتية". كما تؤكد دراسات أخرى أن المعوقات "متعددة الأبعاد ومتشابكة"، وأن ضعف الاستثمار "لا يرجع إلى نقص الفرص أو الموارد، بل يرتبط بقصور مناخ الاستثمار الزراعي".

ثانياً: تأكيد الفرضيات: من خلال النتائج، يمكن تأكيد الفرضية العامة للدراسة التي تنص على أن أسباب التعثر لا تعود إلى العوامل البيئية، بل إلى تداخل اختلالات إدارية وتسويقية ولوجستية وثقافية. كما يمكن تأكيد الفروض الفرعية الأربعة:

- **الفرضية الأولى:** أثبتت النتائج أن ضعف التخطيط الإداري واعتماد الوسائل التقليدية يؤثر سلباً على استدامة المشاريع.
- **الفرضية الثانية:** أكدت النتائج أن ضعف الطلب المحلي ومحدودية قنوات التسويق يُشكلان عائقاً رئيساً أمام الجدوى.
- **الفرضية الثالثة:** بينت النتائج أن تردي البنية التحتية يؤدي إلى ارتفاع التكاليف وانخفاض تنافسية المنتج.
- **الفرضية الرابعة:** أظهرت النتائج أن عقلية "زراعة القوت" ووصمة الاستثمار الزراعي تساهمان في غياب التخطيط طويل المدى.

ثالثاً: تناسق النتائج مع الدراسات السابقة: تتسق نتائج هذه الدراسة بشكل لافت مع الدراسات السابقة التي تناولت معوقات الاستثمار الزراعي في الدول النامية، على الرغم من اختلاف السياقات الجغرافية. فقد تكررت المحاور الأربعة – الإدارة، التسويق، البنية التحتية، والثقافة – في الدراسات السابقة، وهذا التكرار عبر سياقات مختلفة يُعزز من مصداقية الإطار التحليلي الذي تبنته الدراسة الحالية، ويُشير إلى أن هذه المحددات قد تكون أنماطاً متكررة في واقع الزراعة في الدول النامية.

رابعاً: خصوصية إفميين: على الرغم من هذا التناقض، تتفرد بخصوصيتين:

1. البُعد الجزري الصغير، حيث يندر وجود دراسات تناولت الاستثمار الزراعي في الدول الجزرية الصغيرة من منظور إداري.

2. ظهور "وصمة الاستثمار الزراعي" بشكل واضح في إجابات المشاركين، وتعد مشكلة ثقافي لم تفصله معظم الدراسات السابقة. وتكتسب هذه الخصوصية أهميتها من أنها تسلط الضوء على أن تحسين بيئة الاستثمار الزراعي لا يتطلب فقط سياسات اقتصادية وبنية تحتية، بل يستلزم أيضاً تغييراً في النظرة المجتمعية للزراعة وفي عقلية المستثمر نفسه.

الفصل الخامس: النموذج المقترح والتوصيات والخاتمة

5.1 مقدمة

في الفصل الرابع قمنا بعرض نتائج التحليل الميداني ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وتبين أن تعثر الاستثمار الزراعي لا يعود إلى العوامل البيئية، بل إلى تداخل أربعة محددات رئيسية (الإدارية، التسويقية، اللوجستية، والثقافية)، هذا الفصل الختامي ليُترجم هذه النتائج إلى مخرجات عملية قابلة للتطبيق. وينقسم الفصل إلى ثلاثة مطالب: الأول يعرض نموذجاً إدارياً-تسويقياً متكاملاً مقترحاً لتحسين الجدوى الاستثمارية والسهول المماثلة، والثاني يقدم توصيات موجهة للمستثمرين وصانعي السياسات ومقترحات لبحوث مستقبلية، والثالث يُختتم فيه البحث بخاتمة عامة تلخص ما تم التوصل إليه.

5.2 النموذج الإداري-التسويقي المقترح:

نظراً لنتائج التحليل الميداني، أقترح أنا الباحث نموذجاً إدارياً-تسويقياً متكاملاً يهدف إلى معالجة الاختلالات التي تم تشخيصها في المحاور الأربعة، وتحسين الجدوى الاستثمارية للمشاريع الزراعية. يتكون هذا النموذج من أربعة مكونات متكاملة، يعالج كل منها أحد المحاور التي كشفت عنها الدراسة، مع التأكيد على أن هذه المكونات لا تعمل بمعزل عن بعضها، بل تُشكّل منظومة متداخلة يُعزز بعضها بعضاً.

أولاً: المكون الإداري؛ من الارتجال إلى التخطيط:

أظهرت النتائج أن ثمانية من أصل عشرة مستثمرين لا يضعون خطة عمل مكتوبة، معتمدين على "الخطة الذهنية". ولمعالجة هذا الخل، يقترح النموذج:

- إعداد دليل إرشادي مبسط لخطة العمل الزراعية: يُصمم خصيصاً لصغار المستثمرين، مكتوباً باللغة المحلية، ويحتوي على أقسام بسيطة: تقدير التكاليف، تحديد مواعيد الزراعة والحصاد، حساب الإيرادات المتوقعة، وتحديد المخاطر المحتملة. ويُرفق بنموذج صفحة واحدة يملؤه المستثمر قبل بدء أي موسم.
- حفظ السجلات الأساسية: تدريب المستثمرين على مسك ثلاثة سجلات بسيطة فقط: سجل المصروفات، سجل المبيعات، وسجل المخزون. وهذه السجلات، وإن بدت أولية، ستسمح للمستثمر بالإجابة عن السؤال الذي عجز عنه كثير منهم: "هل أنا أربح أم أخسر؟".
- التخطيط المسبق لمرحلة ما بعد الحصاد: يتضمن النموذج إلزام المستثمر - ضمن خطته - بتحديد قنوات التسويق قبل بدء الزراعة، لا بعد الحصاد. فكما أظهرت النتائج، يزرع المستثمرون ثم يبحثون عن مشترين، فيفاجئون بضعف السوق. والتخطيط العكسي (تحديد السوق أولاً) من شأنه أن يُجنبهم مفاجأة "فساد المحصول".

ثانياً: المكون التسويقي - من الفردية إلى التعاونيات

النتائج تظهر أن ضعف السوق المحلي وسيطرة الوسطاء شكلان تحديين مركزيين. ولمعالجتهما، يقترح النموذج:

- **تشكيل تعاونية تسويقية للمستثمرين:** بدلاً من أن يتفاوض كل مستثمر منفرداً مع تجار الجملة من موقع ضعف، تُشكّل التعاونية كياناً واحداً يُسوّق المحصول بالجملة، مما يمنح المستثمرين قوة تفاوضية أفضل، ويُقلل من تحكم الوسطاء في الأسعار.

- **تنويع قنوات التسويق:** يقترح النموذج استكشاف ثلاث قنوات بديلة:
(أ) التعاقد المسبق مع مطاعم وفنادق المدن الكبرى في جزر القمر (موروني، موتسامودو، فومبوني).
(ب) البيع المباشر في أسواق المدن الكبرى عبر ناقل مشترك تُوفره التعاونية لتقليل تكاليف النقل الفردي.

- (ج) حث الحكومة على تشجيع التصدير إلى الدول الصديقة المجاورة، حيث يتواجد سوق استهلاكي أكبر وقدرة شرائية أعلى.

- **الترويج للمنتج المحلي:** بالتعاون مع البلدية، تنظيم "يوم السوق الزراعي" بشكل دوري، يُعرض فيه المنتج المحلي ويُعرّف به، لتحفيز الطلب المحلي وتغيير صورة المنتج المحلي مقارنة بالمستورد.

ثالثاً: المكون اللوجستي والبنية التحتية – من الفردية إلى الاتصال:

هذه النتائج تبين أن غياب مرافق التخزين والتبريد وتردي الطرق يُضاعفان خسائر المستثمرين. ولمعالجة ذلك، يقترح النموذج:

1. إنشاء وحدة تخزين وتبريد مشتركة: بالتعاون بين التعاونية التسويقية والبلدية، تُنشأ وحدة تخزين مبردة صغيرة، تُدار بشكل تعاوني، وتُتيح للمستثمرين الاحتفاظ بمحاصيلهم لفترة أطول بعد الحصاد، مما يُحررهم من إجبارهم على البيع الفوري بأي سعر.

2. تحسين طرق الوصول إلى المزارع: يقترح النموذج رفع تصنيف الطرق الزراعية المؤدية إلى المزارع كأولوية في خطة البلدية، بدعم من الحكومة المركزية، ولو عبر تحسينات بسيطة (تسوية، تصريف مياه) تُحدث فرقاً كبيراً في إمكانية نقل المحصول.

3. توفير خزانات مياه جماعية: استجابة لشكوى المستثمرين من عدم توفر خزانات مياه قريبة، يقترح النموذج إنشاء خزانات مياه تجميعية صغيرة الحجم في مواقع استراتيجية، تخدم مجموعات من المزارع المتجاورة، وتُموّل بالشراكة بين المستثمرين والبلدية، مما يُقلل الاعتماد على الري المطري وحده.

رابعاً: المكون الثقافي والتأهيلي – من القوت إلى ريادة الأعمال

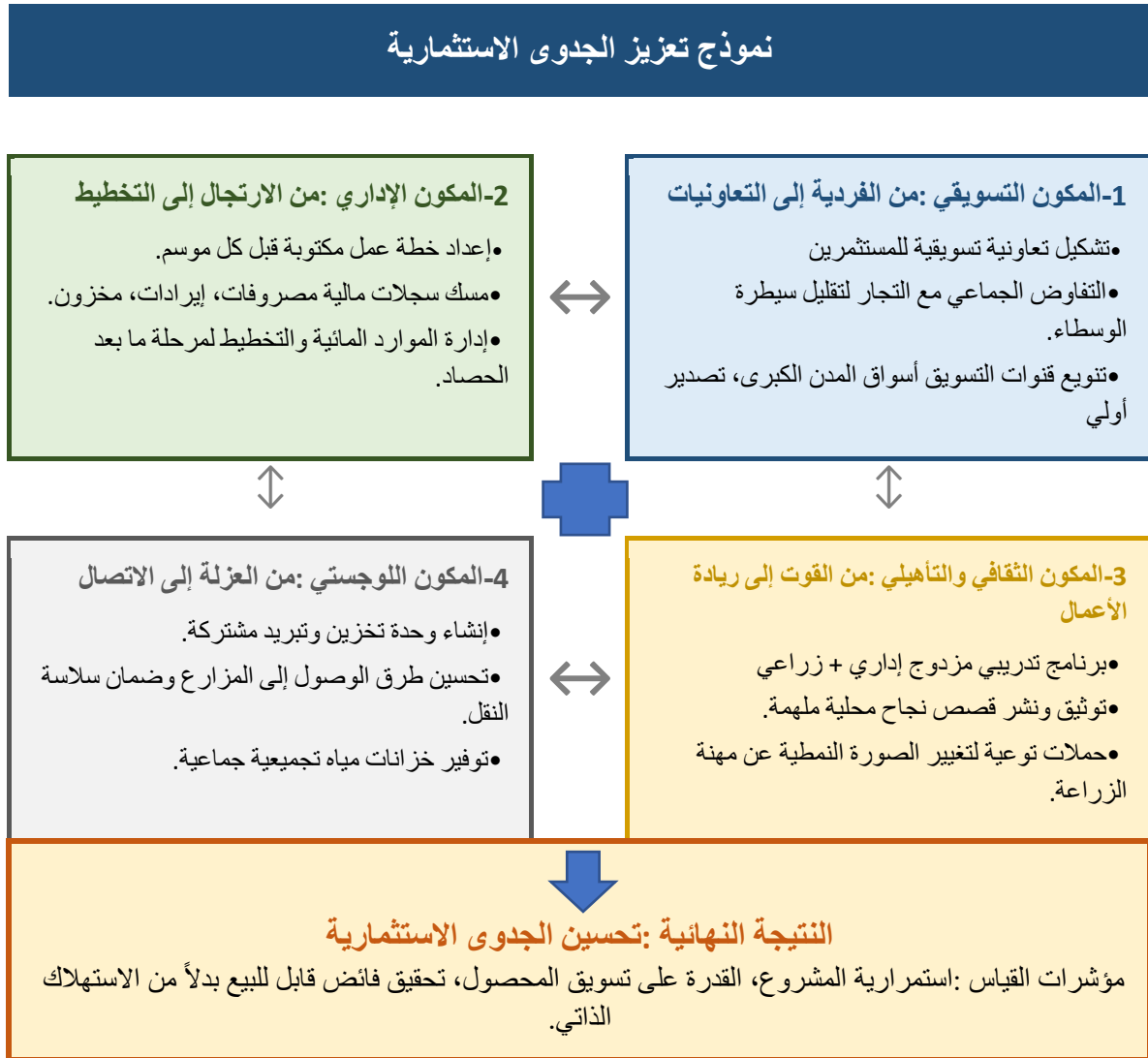
أظهرت النتائج وجود وصمة مجتمعية مرتبطة بالاستثمار الزراعي، وضعف في ثقافة ريادة الأعمال. ولمعالجة ذلك، يقترح النموذج:

- برنامج تدريبي مزدوج (إداري + زراعي): يُصمم برنامج تدريبي قصير (أسبوع واحد) يُقدم في إفمبيني نفسها، يجمع بين التدريب على المهارات الإدارية الأساسية (كتابة الخطة، حفظ السجلات، مبادئ التسويق) والتدريب على التقنيات الزراعية الحديثة البسيطة (الري بالتنقيط منخفض

التكلفة، التسميد العضوي، مكافحة الآفات). وهذا يستجيب مباشرة لما كشفت عنه النتائج من ضعف في المهارات الإدارية والتسويقية.

- **قصص نجاح محلية:** توثيق ونشر قصص نجاح المستثمرين القلائل الذين استطاعوا تحقيق عوائد إيجابية (مثل المشاركين م3، م10 الذين يضاعفون خطراً مكتوباً)، وتقديمهم كنماذج يُحتذى بها داخل المجتمع المحلي، لمواجهة "وصمة الفشل" و"وصمة المزارع".
- **إشراك المؤسسات التعليمية والدينية:** التعاون مع المدارس والمساجد لنشر خطاب يُعزز مكانة المستثمر الزراعي، ويُقدّم الزراعة بوصفها مهنة شريفة ومربحة، وليس مجرد نشاط للقوت أو مهنة من لا حرفة له. وهذا يستجيب لما كشفت عنه النتائج من أن النظرة المجتمعية تؤثر في تفاني المستثمر نفسه.

شكل (5-1): النموذج الإداري-التسويقي المقترح لتحسين الجدوى الاستثمارية في إفمبين



5.3 التوصيات

بناءً على النتائج التي تم الوصول إليها، يقدم الباحث التوصيات التالية، وهي موزعة على ثلاثة مستويات:

أولاً: توصيات موجهة للمستثمرين في إفريقيا:

1. وضع خطة عمل مكتوبة قبل كل موسم زراعي: مهما بدت بسيطة، تتضمن تحديد المحصول، تقدير التكاليف، تحديد قنوات التسويق مسبقاً، وحساب الإيرادات المتوقعة. وقد أظهرت النتائج أن من يضعون خطة (م3، م10) هم الأقل شكوى من التعثر.

2. مسك سجلات مالية يومية أو دورية: حتى لو كانت يدوية، لتتبع المصروفات والإيرادات. فغياب هذه السجلات - كما أكد الخبير المحلي - يحول دون معرفة المستثمر إن كان يربح أم يخسر.

3. الانضمام إلى تعاونية تسويقية فور تشكيلها: فالتفاوض الجماعي مع التجار يقلص من سيطرة الوسطاء على الأسعار التي اشتكى منها المشاركون (م2، م7).

4. توسيع مصادر المعرفة الزراعية: عدم الاكتفاء بتقليد المزارعين الآخرين، بل البحث عن معلومات من مصادر إضافية (مرشدين زراعيين، الإنترنت إن أمكن، زيارات لمزارع ناجحة في مناطق أخرى). وهذا يستجيب لتحذير الخبير الثاني من أن "المستثمرين يكتفون بتقليد ما يفعله الآخرون".

ثانياً: توصيات موجهة لصانعي السياسات (البلدية - الحكومة المركزية)

1. إنشاء مصرف زراعي متخصص أو نافذة تمويلية زراعية ميسرة: استجابة لشكوى المشارك (م4) من غياب المصرف الزراعي وارتفاع فوائد القروض. وهذا يتسق مع توصيات دراسة الدسوقي وآخرين (2026) التي دعت إلى "تطوير آليات التمويل الزراعي"، ودراسة اقريشين واليوني (2021) التي أوصت بـ"زيادة الدعم الاقتصادي والمالي للمشروعات الصغرى".

2. تحسين البنية التحتية الأساسية: إعطاء أولوية لصيانة الطرق الزراعية المؤدية إلى المزارع، وإنشاء خزانات مياه تجميعية، ودعم إنشاء وحدة تخزين مبردة صغيرة. وقد أظهرت النتائج أن غياب هذه المرافق يُعد من أبرز معوقات الاستثمار. وتتسق هذه التوصية مع نتائج دراسة حسين (2010) التي أوصت بضرورة "استغلال المياه السطحية والجوفية" و"اختيار نظام الري السليم".

3. إطلاق برنامج إرشاد زراعي وإداري متكامل: يُقدم في إفمبين نفسها، ويجمع بين التدريب على المهارات الإدارية (تخطيط، تسويق، سجلات) والتقنيات الزراعية الحديثة. وهذا يستجيب مباشرة لنتائج دراسة فتحي وآخرين التي أظهرت أن ممارسة إدارة المعرفة في الإرشاد الزراعي "متوسطة" وتحتاج إلى تعزيز.

4. تفعيل الرقابة على الأسواق وحماية المنتج المحلي: استجابة لشكوى المشاركين (م3، م7) من عدم وجود موازنة بين المنتج المحلي والمستورد. وهذا يتسق مع نتائج دراسة تحرير الزراعة في إطار المنظمة العالمية للتجارة، التي أكدت أن "تحرير التجارة له آثار سلبية مؤكدة على الدول النامية" ما لم تتخذ سياسات حماية المستثمر ذكية.

5. إشراك المجتمع المحلي في تغيير النظرة إلى الزراعة: عبر حملات توعية، وتنظيم مسابقات لأفضل مشروع زراعي، وتكريم المستثمرين الناجحين، لمواجهة "وصمة المزارع" التي كشفت عنها النتائج.

ثالثاً: مقترحات لبحوث مستقبلية

1. إجراء دراسة كمية موسعة: وذلك لقياس العلاقة بين المحددات الأربعة (الإدارة، التسويق، البنية التحتية، الثقافة) وتأثير كل منها في تعثر الاستثمار، باستخدام نماذج إحصائية على عينة أكبر من مستثمري جزر القمر.

2. دراسة مقارنة بين سهول مختلفة في جزر القمر: مثل مقارنة إفمبين بسهل آخر في جزيرة هنزوان أو موهيلي، لتحديد ما إذا كانت هذه المحددات خاصة بإفمبين أم أنها نمط عام.

3. دراسة جدوى مالية تفصيلية: لمشروع زراعي نموذجي في إفمبين، باستخدام بيانات حقيقية من السوق المحلي، لتقديم نموذج مالي دقيق يمكن أن يستفيد منه المستثمرون.

4. دراسة حول أثر وسائل التواصل الاجتماعي في تحسين تسويق المنتجات الزراعية المحلية: قناة بديلة منخفضة التكاليف لتجاوز محدودية السوق المحلي.

5.4 خاتمة عامة

بعون الله وتوفيقه انطلقت هذه الدراسة من سؤال جوهري: لماذا تتعثر المشاريع الاستثمارية الزراعية في مدينة إفمبين وتفشل، رغم أن البيئة الطبيعية - بتربتها الخصبة ومناخها الملائم - لا تشكّل عائقاً، بل تُفترض أن تكون حافزاً قوياً للاستثمار؟

للإجابة عن هذا السؤال، تبنت هذه الدراسة إطاراً تحليلياً متكاملاً مكوناً من أربعة محددات: الإدارية، التسويقية، اللوجستية، والثقافية. وباستخدام منهج نوعي قائم على دراسة الحالة، أجريت أنا الباحث مقابلات معمقة مع عشرة من المستثمرين الزراعيين المتعثرين وخبيرين محليين في مدينة إفمبين.

يمكن تلخيص الدراسة إلى مجموعة من النتائج الرئيسية:

أولاً: أثبتت هذه الدراسة أن الفرضية العامة كانت صحيحة؛ فتعثر الاستثمار الزراعي غالباً لا يعود إلى العوامل البيئية والمناخية، بل إلى تداخل اختلالات إدارية وتسويقية ولوجستية وثقافية. على الرغم من أن البيئة تشكل عائقاً بسيطاً نوعاً ما؛ إلا أن جميع المشاركين أقرّوا بخصوبة الأرض وملاءمة المناخ بشكل عام.

ثانياً: على صعيد التحديات الإدارية، كشفت النتائج أن ثمانية من أصل عشرة مستثمرين لا يضعون خطة عمل مكتوبة، ويعتمدون على "التخطيط الذهني" الذي لا يرقى إلى مستوى التخطيط المنهجي. كما أكد الخبراء أن غياب السجلات المحاسبية وضعف العمل التعاوني يعمقان هذه التحديات.

ثالثاً: على صعيد معوقات التسويق، إن ضيق السوق المحلي وعدم كفايته لاستيعاب المحصول، إلى جانب سيطرة تجار الجملة على الأسعار، يدفعان المستثمرين إلى بيع منتجاتهم بخسارة، أو استهلاكها ذاتياً، مما يُفقد المشروع أي جدوى اقتصادية.

رابعاً: على صعيد البنية التحتية، أكدت النتائج أن غياب مرافق التخزين والتبريد، وتردي الطرق المؤدية إلى المزارع، وانعدام شبكات الري الحديثة، تُضاعف من خسائر المستثمرين وتُقلص فرص نجاحهم.

خامساً: على صعيد العوامل الثقافية، كشفت الدراسة عن وجود "وصمة" مجتمعية مرتبطة بالاستثمار الزراعي، حيث ينظر البعض إلى "المزارع" نظرة دونية، مما يؤثر في تفاني المستثمر نفسه ويدفعه إلى التفكير في ترك الزراعة. كما تبين أن ثقافة "تقليد الآخرين" والاكتفاء بالخبرات المتوارثة تحول دون الابتكار والبحث عن معارف جديدة.

سادساً: أكدت الدراسة أن هذه المحددات الأربعة لا تعمل بمعزل عن بعضها، بل تتفاعل وتتداخل بشكل يزيد من أثرها التراكمي. فضعف المهارات الإدارية لدى المستثمر يجعله غير قادر على تقدير أهمية البنية التحتية في خطته، كما أن محدودية السوق تدفعه إلى تقليص استثماره، هكذا تدور الحلقة المفرغة.

بناءً على هذه النتائج، قدمت الدراسة نموذجاً إدارياً-تسويقياً متكاملاً لتحسين الجدوى الاستثمارية في إقمبين، يركز على أربعة مكونات: الانتقال من الارتجال إلى التخطيط، ومن الفردية إلى التعاونيات التسويقية، ومن العزلة إلى الاتصال عبر تحسين البنية التحتية، ومن عقلية القوت إلى عقلية ريادة

الأعمال. كما قدمت توصيات عملية موجهة للمستثمرين وصانعي القرار في البلاد.

وختاماً، تأمل هذه الدراسة أن تكون قد أسهمت - ولو بقدر يسير - في تسليط الضوء على مشكلة مزمنة يعاني منها القطاع الزراعي في إفريقيا، وفي تقديم خارطة طريق عملية قابلة للتطبيق، يمكن أن تسهم في تحويل هذه السهول الخصبة من نموذج للفشل الاستثماري إلى قصة نجاح زراعية تليق بمقوماتها. وإن كان ثمة درس واحد يُستخلص من هذه الدراسة، فهو أن الزراعة ليست مجرد أرض وماء ومناخ، بل هي - قبل كل شيء - فكر إداري، ورؤية تسويقية، وبيئة داعمة، وثقافة تؤمن بأن من يزرع الأرض ليس "فلاحاً بسيطاً"، بل رائد أعمال يُطعم الناس ويبني الاقتصاد.

المراجع

المراجع العربية؛

إقريشين، علي أحمد، واليونس، حسن محمد. (2021). معوقات المشروعات الصغرى وأثرها على التنمية المكانية في ليبيا: دراسة على المشروعات الصغرى والمتوسطة (مدينة بني وليد أنموذجاً). مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، (11)2، 496-508.

صالح أحمد علي. (2025). الاستقرار السياسي وأثره على التنمية الاقتصادية في السودان للفترة من 2000-2024م. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، (5)6، 379-395.

حسين، آمنة بابكر. (2010). معوقات إدارة المشاريع الزراعية في السودان: دراسة ميدانية ولاية نهر النيل [رسالة ماجستير، جامعة شندي].

حسين، آمنة بابكر. (2015). أثر معوقات إدارة المشروعات الزراعية على تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الفترة (2008-2015م): دراسة تطبيقية المشروعات الزراعية بولاية نهر النيل (قندنو الزراعي-كبوشية الزراعي) [رسالة دكتوراه، جامعة شندي].

الدسوقي، عائشة عبد الباقي، الشيخ، عبد العزيز الأمين، والتوم، إبراهيم محمد. (2026). معوقات الاستثمار الزراعي بولاية شمال كردفان-السودان. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، (2)7، 219-229.

شريف زاده، أ.، عبد الله زاده، غ.، وشريفي، م. (2014). تشخيص إدارة البحوث الزراعية وتطوير التكنولوجيا في إطار الابتكار الزراعي. مجلة الاقتصاد والتنمية الزراعية، 28(1)، 71-82.

عبد الله، أميرة السيد. (2018). تحديد بعض معوقات وعوامل نجاح مشاريع ريادة الأعمال الزراعية: قصص نجاح المرأة في الأقليم الشرقي في الكاميرون. مجلة الإسكندرية للتبادل العلمي، 39(يوليو-سبتمبر)، 444-449.

فتحي، شادية حسن، أنور، السيد محمد، رمضان، عبد الله عبد الفتاح، وبرغش، محمد عبد النبي. (2023). إدارة المعرفة الزراعية في منظمة الإرشاد الزراعي في محافظة البحيرة من وجهة نظر العاملين بالإرشاد. مجلة التقدم في البحوث الزراعية، 28(2)، 250-270.

Adobor, H. (2020). Entrepreneurial failure in agribusiness: Evidence from an emerging economy. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(2), 237–258. <https://doi.org/10.1108/JSBED-06-2019-0198>

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage Publications.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Project Management Institute (PMI). (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide) (7th ed')*. Project Management Institute.

Qeidari, H. S., Salehi, M., Shayan, H., Kahnooj, S. R. H., & Sadeghloo, T. (2020). Analysis of the factors affecting probable failure of local entrepreneurs: Forecasting approach of greenhouses in rural areas of Jiroft, Iran. *International Journal of Law and Management*, 62(”), 93–115. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-04-2018-0077>

Sharifzadeh, A., Abdollahzadeh, G., & Sharifi, M. (2014). Diagnosing management of agricultural research and technology development under the agricultural innovation framework. *Journal of Agricultural Economics & Development*, 28(1), 71–82.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications

الملاحق

الملحق (1): دليل المقابلة شبه المنظمة (أداة الدراسة)

عنوان البحث: تحليل الجدوى الإدارية والتسويقية للاستثمار الزراعي في إفمبين:
لماذا تتعثر المشاريع رغم توفر المقومات البيئية؟

إعداد الطالب: محمد احمد عبده

إشراف: د. الفیصل عبد الحمید / د. فايز جراد

جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - ماجستير إدارة الأعمال

العام الدراسي: 2026

أولاً: معلومات عامة عن دليل المقابلة

الوصف

نوع الأداة: دليل مقابلة شبه منظمة

المستهدفون: مستثمرون زراعيون متعثرون/متعطلون في إفمبين (10 مشاركين). (2) خبراء محليون في الشأن الزراعي أو البلدي (مشاركين).

مدة المقابلة المتوقعة 45-60 دقيقة

لغة التطبيق تُطرح الأسئلة باللغة المحلية (القمرية). هذا الدليل هو المرجع العربي المعتمد للباحث والمشرفين.

طريقة التسجيل تسجيل صوتي (بعد الموافقة الخطية) + تدوين ملاحظات يدوية.

محاور الدليل 6 أقسام تغطي: (1) بيانات تمهيدية، (2) التحديات الإدارية، (3) معوقات التسويق، (4) البنية التحتية، (5) العوامل الثقافية، (6) خلاصة وتوصيات.

ثانياً: تعليمات للباحث قبل وأثناء المقابلة

1. قبل المقابلة:

- تأكد من توقيع المشارك على نموذج الموافقة المستنيرة.
- وضح للمشارك هدف الدراسة، وطمئنه بأن جميع البيانات ستعالج بسرية تامة، وبأنه يستطيع الانسحاب في أي لحظة.
- اختر مكاناً هادئاً ومريحاً يختاره المشارك (مزرعته، منزله، أو أي مكان محايد).

- جهّز مسجل الصوت وتأكد من صلاحيته، واطلب الإذن قبل بدء التسجيل.

2. أثناء المقابلة:

- هذه الأسئلة دليل وليست قيداً. يمكن تعديل ترتيبها أو إضافة أسئلة استقصائية حسب إجابات المشارك.

· ابدأ بالأسئلة العامة والسهلة، ثم انتقل تدريجياً إلى الأسئلة الأكثر عمقاً أو حساسية.

· كن مستمعاً جيداً، ولا تقاطع. أظهر التعاطف وليس الحكم.

· إذا ظهرت على المشارك علامات ضيق عند الحديث عن الفشل، انتقل إلى سؤال أخف أو اعرض استراحة.

ثالثاً: الأسئلة التفصيلية

القسم الأول: معلومات تمهيدية عن المشارك ومشروعه

1. كم عمرك؟ وما مستواك التعليمي؟
2. هل لديك خبرة سابقة في الزراعة قبل هذا المشروع؟
3. صف لي مشروعك الزراعي: ما نوع المحاصيل التي تزرعها؟ كم تبلغ مساحة الأرض؟ متى بدأت المشروع؟
4. كم عدد العمال الذين يعملون معك (إن وجدوا)؟
5. ما الهدف الأساسي الذي دفعك للاستثمار في الزراعة؟ (ربح؟ قوت للأسرة؟ تنويع دخل؟)
6. هل المشروع لا يزال قائماً حتى اليوم؟ إذا كان قد توقف، متى توقف؟ ولماذا برأيك؟

القسم الثاني: محور التحديات الإدارية الداخلية

7. قبل أن تبدأ مشروعك، هل أعددت أي خطة عمل مكتوبة أو درست جدوى المشروع؟

8. كيف تدير الموارد المائية في مزرعتك؟ ما أبرز المشاكل التي تواجهك في الري؟

9. ما الأدوات والوسائل التي تستخدمها في الزراعة؟ (تقليدية؟ آلية؟)

10. هل فكرت يوماً في إدخال تقنيات حديثة (ري بالتنقيط، بذور محسنة)؟ ما الذي منعك؟

11. كيف تتخذ القرارات اليومية في المشروع؟ من يشاركك فيها؟

12. هل لديك رؤية طويلة المدى للمشروع (مثلاً: التوسع، التصدير)؟

13. هل تسجل التكاليف والمبيعات بشكل منتظم؟ وهل تستطيع أن تعرف بالضبط إن كنت تربح أم تخسر؟

القسم الثالث: محور معوقات التسويق وتصريف المنتج

14. أين تبيع محاصيلك حالياً؟ (في السوق المحلي بإفمبين؟ في مدينة أخرى؟ لتجار جملة؟)

15. كيف تنقل المحصول من المزرعة إلى نقطة البيع؟ وكم تكلفك عملية النقل تقريباً؟

16. هل تجد صعوبة في بيع كامل المحصول؟ إذا كان هناك فائض، ماذا تفعل به؟

17. برأيك، لماذا يُقبل الناس على الشراء منك (أو لا يُقبلون)؟

18. هل عدد المستهلكين في إفمبين والمناطق المجاورة كافٍ لاستيعاب إنتاجك؟

19. هل سبق لك أن تعاونت مع مزارعين آخرين في التسويق المشترك أو النقل المشترك؟

20. ما أصعب تحدٍّ واجهته في تسويق منتجك؟ احك لي عنه.

القسم الرابع: محور البنية التحتية واللوجستيات

21. صف لي حالة الطريق بين مزرعتك وأقرب سوق. هل تؤثر عليك خاصة في موسم الأمطار؟

22. هل يتوفر في مزرعتك أو في المنطقة مرافق تخزين أو تبريد للمحاصيل؟

23. كيف تؤثر قلة التخزين (إن وجدت) على كمية المحصول الذي تخسره قبل أن تبيعه؟

24. برأيك، كيف تقيّم الدعم الحكومي أو البلدي للبنية التحتية في إفمبيني؟ (كهرباء، مياه، طرق، إرشاد زراعي)

25. هل تكاليف النقل والمواصلات تجعل منتجك أغلى من المنتج المستورد؟

القسم الخامس: محور العوامل الثقافية والسلوكية

26. كيف تنتظر أسرتك أو مجتمعك المحلي إلى عملك في الزراعة؟ هل يعتبرونه "مشروعاً تجارياً" أم مجرد "زراعة للقوت"؟

27. هل تشعر أن هناك ضغوطاً مجتمعية تثبطك عن التوسع في الزراعة أو تحويلها إلى تجارة؟

28. برأيك، هل يفضل أغلب المزارعين هنا الزراعة فقط من أجل تأمين طعام الأسرة؟ وكيف أثر ذلك عليك؟

29. لو عاد بك الزمن، هل كنت ستبدأ مشروعاً زراعياً استثمارياً في إفمبين من جديد؟ ولماذا؟

30. ما الشيء الوحيد الذي كنت ستغيره في طريقتك في إدارة المشروع؟

القسم السادس: خلاصة وتوصيات من وجهة نظر المشارك

31. باختصار، ما أهم ثلاثة أسباب جعلت الاستثمار الزراعي يفشل أو يتعثر، رغم أن التربة والمناخ جيدان؟

32. في رأيك، ما الحل العملي الوحيد الذي لو طُبّق غداً، سيُحدث فرقاً فورياً في نجاح المشاريع الزراعية هنا؟

نموذج الموافقة المستنيرة

نموذج موافقة مستنيرة للمشاركة في دراسة بحثية

عنوان الدراسة: أثر المحددات الإدارية والتسويقية واللوجستية والثقافية على تعثر الاستثمار الزراعي:
دراسة حالة مدينة إفمبين في جزر القمر

الباحث: محمد أحمد عبده

التخصص: ماجستير إدارة الأعمال، جامعة ميداوشن.

الغرض من الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى فهم أسباب تعثر المشاريع الاستثمارية الزراعية في مدينة إفمبين، من أجل تقديم توصيات لتحسين بيئة الاستثمار الزراعي. لن يتم تقييمك شخصياً، بل نريد الاستفادة من تجربتك.

ماذا يُطلب منك: المشاركة في مقابلة صوتية مدتها 45-60 دقيقة، يُطرح فيها أسئلة حول تجربتك في الاستثمار الزراعي. يمكنك رفض الإجابة عن أي سؤال.

المخاطر والفوائد: قد تشعر ببعض الانزعاج عند الحديث عن تحديات أو إخفاقات سابقة. لا توجد فوائد مادية مباشرة، لكن مساهمتك ستساعد في تحسين واقع الزراعة في إفمبين.

السرية: سيتم استبدال اسمك برمز (مثل: مستثمر 1). لن يُطلع على التسجيل والمعلومات إلا الباحث ومشرفوه. سيتم تخزين البيانات على جهاز مشفر، وحذف التسجيلات بعد انتهاء الدراسة.

المشاركة الطوعية: مشاركتك طوعية تماماً. يمكنك الانسحاب في أي وقت دون أي عواقب.

الموافقة:

أوافق على المشاركة في هذه المقابلة.

أوافق على التسجيل الصوتي للمقابلة (يمكنك الموافقة على المقابلة دون التسجيل الصوتي).

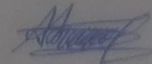
اسم المشارك: سالم إمام

التوقيع:



اسم الباحث: محمد أحمد عبده

التوقيع:



التاريخ: 2026 / 07 / 12

Abstract

This study analyzes the impact of administrative, marketing, logistical, and cultural determinants on the failure of agricultural investment in the city of Ivembeni, Comoros, despite the availability of favorable environmental conditions. The study based on four main axes: internal administrative challenges, marketing and distribution obstacles, infrastructure and logistics, and cultural factors and investor mindset. A qualitative case study design adopted, and data collected through semi-structured interviews with a purposive sample of ten struggling agricultural investors and two local experts. The data were analyzed using thematic analysis.

The results revealed that the failure of agricultural investment in Ivembeni is not often attributable to environmental factors, but rather to the interplay of four key determinants: 1- internal administrative challenges, most notably the absence of prior planning and written business plans, with eight out of ten investors admitting they do not prepare written plans, 2- marketing and distribution obstacles, especially the limited local market and intermediaries' control over prices, forcing investors to sell at a loss or consume their produce themselves, 3- poor infrastructure and logistics, particularly the lack of storage and cold storage facilities, weak modern irrigation networks, and deteriorated roads, 4- and cultural factors and investor mindset, where the findings revealed a social stigma associated with the farming profession, the dominance of a “subsistence” mindset over an investment mindset, and a weak culture of entrepreneurship and innovation.

This study concluded by proposing an integrated administrative-marketing model to improve investment viability, based on four components: moving from improvisation to administrative planning, from individualism to marketing cooperatives, from isolation to connectivity through infrastructure improvement, and from a subsistence mindset to an entrepreneurial mindset. Practical recommendations provided for investors and policymakers.

Keywords: Agricultural Investment, Administrative Feasibility, Agricultural Marketing, Infrastructure, Cultural Factors, Agricultural Entrepreneurship, Ivembeni, Comoros.

Mid-Ocean University
College of Management
Department of Business Administration



**Analyzing the Administrative and Marketing Viability of Agricultural
Investment in Ivembeni: Why Do Projects Fail Despite Favorable
Environmental condition?**

Prepared by
MOHAMED AHAMADA ABDOU

Supervised by

Dr. Al-faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

2026