



بررسی راهکارهای توسعه‌ای کارخانه تولید گچ خلازی ولایت بغلان با استفاده از

تکنیک SOWT

پوهنملى دپلوم انجنير محمد بشير ايماق و پوهنملى دپلوم انجنير صالح محمد صالحى عضو كادر علمى دديپارتمنت انجنيرى استخراج معادن، پوهنځى انجنيرى پوهنتون بغلان

ايميل آدرس: bashiraimaq123@gmail.com

ايميل آدرس: s.salehy123@gmail.com

An Examination of Development Strategies for the Khalazi Gypsum Production Plant in Baghlan Province Using the SWOT Technique

Abstract

The Khalazi Gypsum Production Plant, located in Baghlan Province, is a small-scale industrial unit that, despite its long operational history, has not undergone essential developmental progress. This study seeks to identify key internal strengths and weaknesses, external threats and opportunities, and propose strategic pathways for the plant's development. Employing a descriptive-analytical methodology and the SWOT analysis framework, data were gathered through questionnaires, direct observation of the facility, interviews with employees and staff, and consultations with officials from relevant provincial departments. The analysis revealed notable strengths such as strong internal management, a favorable geographical location, high product quality, and a diverse product range. Conversely, the plant suffers from significant weaknesses including a shortage of skilled labor, outdated equipment, lack of electricity, and insufficient capital. The main threats involve fluctuations in raw material prices, intense market competition, a decline in the construction industry, and strict environmental regulations. However, promising opportunities include governmental support for industrial investment, a considerable drop in raw gypsum prices, availability of improved technologies and infrastructure, access to distribution networks, nationwide security, and an encouraging spirit of cooperation within relevant institutions. Overall, the evaluation of internal and external environments positions the factory at a moderate strategic level. Consequently, aggressive strategies such as increasing production, enhancing marketing efforts, and strengthening collaboration with government bodies to secure loans, acquire suitable land, and obtain advisory and technical support are recommended. The establishment of a structured working team by the factory management is also suggested to facilitate the implementation, monitoring, and evaluation of the proposed strategies.

Keywords: Economic Development, SWOT Analysis, Strategies, Internal and External Environmental Factors, Khalazi Gypsum.



چکیده

کارخانه تولیدی گچ خلازی ولایت بغلان یک واحد صنعتی کوچک در سطح ولایت بغلان است که با وجود فعالیت‌های طولانی توسعه‌ای لازم نداشته است. بررسی و تحقیق در این خصوص زمینه انکشاف و توسعه را در کارخانه نامبرده مساعد ساخته که باعث افزایش تولیدات گچ، ایجاد فرصت‌های شغلی و توسعه اقتصادی کشور می‌گردد. این تحقیق اهداف چون دریافت نقاط قوت، ضعف، تهدیدها، فرصت‌ها و دریافت راه کارهای توسعه‌ای کارخانه را دنبال می‌کند. میتود این تحقیق از نوع توصیفی تحلیلی بوده با استفاده از تکنیک سوات (SWOT) طوریکه داده‌ها به وسیله پرسشنامه، مشاهده مستقیم کارخانه، مصاحبه با کارمندان و کارکنان کارخانه و مسئولین کارمندان ریاست‌های مرتبط ولایت بغلان گردآوری گردیده، سپس تعیین وضعیت محیط داخلی، خارجی و تحلیل SWOT استراتیژی‌های لازم اخراج و پیشنهاد گردیده است. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که این کارخانه از نقاط قوت عمده چون؛ مدیریت داخلی قوی، موقعیت مناسب، داشتن کیفیت خوب محصولات، تنوع محصولات و نقاط ضعف چون؛ عدم وجود نیرو کار مسلکی، فرسودگی تجهیزات، نبود انرژی برق، نبود سرمایه کافی، تهدیدهای عمده چون نوسان قیمت مواد اولیه، رقابت شدید، کاهش صنعت ساختمان- سازی، مقررات محیط زیستی و فرصت‌های عمده چون؛ حمایت حکومت از سرمایه‌گذاری و صنعت، کاهش قابل ملاحظه قیمت سنگ گچ، وجود امکانات و تکنالوژی بهتر برای توسعه، وجود زمینه توزیع مکان، امنیت سرتاسری، موجودیت روحیه همکاری در نهاد زیربط می‌باشد. ارزیابی عوامل محیط داخلی و خارجی آن نشان می‌دهد که این کارخانه از موقعیت متوسط برخوردار می‌باشد و راه کارهای چون؛ افزایش تولیدات، بازار یابی، گسترش همکاری‌های متقابل با حکومت در راستای جلب همکاری‌های دریافت قرضه، اخذ مکان مناسب، دریافت مشوره و همکاری، راه کارهای تهاجمی برای توسعه است. مسئولین کارخانه با ایجاد یک تیم منظم کاری زمینه‌های تطبیق، نظارت و ارزیابی استراتیژی‌های پیشنهادی را مساعد کند.

کلمات کلیدی: توسعه اقتصادی، تحلیل SWOT، راه کارها، عوامل محیط داخلی و خارجی،

گچ خلازی،

۱- مقدمه

گچ منحصیث یک از مواد مهم ساختمانی نقش مهم در صنعت ساختمان سازی دارد. گچ در جایگاه اولین چسپاننده مصنوعی در صنعت ساختمان سازی سابقه تاریخی حتی قبل از میلاد دارد که از حرارت دادن سنگ گچ طبیعی بدست می‌آید (شریفی، ۱۳۹۳ ص ۱۵۰). سنگ عبارت از اگریگات‌های طبیعی منرالی است که در نتیجه پروسه جیولوجی تشکیل می‌گردد (سهاک ۱۳۹۵ ص ۱۱۳). تمام معادن مواد مفیده به سه سلسله چون؛ سلسله اندوژینی، اکزوژینی و میتامورفوجینی تقسیم می‌گردد که درین میان معادن سنگ گچ مربوط به سلسله معادن اکزوژینی می‌باشد (ایماق، ۱۴۰۲ ص ۳۹).



از نظر جیولوجی بسیاری حوزه‌های رسوبی افغانستان (شمال و شمال شرق) دارای ذخایر منرال‌های صنعتی سنگ گچ است (صافی، ۱۴۰۳ ص ۸۹). ولایت بغلان یکی از ولایات افغانستان است که در آن معادن سنگ گچ نیز وجود دارد، سنگ گچ کرکر- دودکش یکی از معادن مهم و باکیفیت عالی است که به طور اوسط ۹۵ فیصد منرال گچ در ترکیب سنگ آن وجود دارد (ایماق و صالحی، ۲۰۲۰ ص ۱۴۰). تامین امور تولیدی در سکتور صنایع توسط انواع مواد خام معدنی و محرقات قبل از همه ارزیابی درست و دقیق معادن جداگانه و تثبیت بهره برداری آنها را ایجاب می نماید (یادگاری، ۱۳۹۴ ص ۸۷). گچ ساختمانی منحصیث مواد مهم ساختمانی در افغانستان مخصوصا ولایت بغلان در امور ساختمان سازی کاربرد وسیع دارد. به اساس نیازمندی مبرم به گچ با توجه به پتانسیل موجود مواد اولیه در ولایت بغلان کارخانه‌های متعدد گچ در این ولایت فعالیت می‌کند. یکی از کارخانه‌های تولید گچ در ولایت بغلان کارخانه تولید گچ خلازی است. این کارخانه تواند با استفاده از مدیریت استراتیژیک و راه‌کارهای مناسب توسعه‌ای به توسعه پایدار دست‌یابد. چالش‌های عمده چون هزینه تولید بالا، عدم موجودیت وسایل پیشرفته، مسایل بازاریابی، رقابت‌های شدید در بازار به حیث مانع بزرگ توسعه این واحد صنعتی در ولایت بغلان عمل می‌کند. برای حل این چالش‌ها و مشکلات ایجاب می‌کند که وضعیت کنونی این کارخانه به صورت همه جانبه بررسی و راه‌کار مناسب توسعه‌ای به آن طرح و پیشنهاد گردد. بررسی و تحقیق در این خصوص زمینه انکشاف و توسعه را در کارخانه نامبرده مساعد ساخته که باعث افزایش تولیدات گچ، ایجاد فرصت‌های شغلی و توسعه اقتصادی کشور می‌گردد. برای بررسی وضعیت کنونی کارخانه از تکنیک سوات SWOT استفاده شده‌است که نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای آن را شناسایی با استفاده از ماتریس‌های این تکنیک راه‌کارهای مناسب برای توسعه این کارخانه طرح و پیشنهاد می‌گردد. تحلیل سوات SWOT مخفف چهار واژه زیراست. S- Strengths، W- Weaknesses، O- Opportunities، T- Threats این واژه‌های فوق بالترتیب مفهوم قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها را می‌دهد. تجزیه و تحلیل SWOT یک ابزار پشتیبانی مهم برای تصمیم‌گیری می‌باشد و برای تحلیل نظام‌مند محیط‌های داخلی و خارجی بکار میرود (قمیان، وقفی و خان محمدی). اهداف این بررسی شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها، تهدیدهای کارخانه تولید گچ خلازی ولایت بغلان، طرح و پیشنهاد راه‌کارهای توسعه‌ای و در نهایت توسعه کارخانه تولید گچ خلازی ولایت بغلان می‌باشد. در رابطه به بررسی راه‌کارهای توسعه‌ای کارخانه تولید گچ خلازی ولایت بغلان با استفاده از تکنیک SWOT تا هنوز در زبان ملی و بین



المللی مقاله علمی و تحقیقی مستقل انجام نشده است، چون موضوع هذا یک موضوع تحقیقی موردی است، بدین ترتیب این مقاله اولین تحقیق در رابطه به بررسی کارخانه تولید گچ خلازی ولایت بغلان با استفاده از تکنیک SWOT می باشد. این تحقیق در محور پاسخ به سه سوال ذیل، نقاط قوت و ضعف در داخل کارخانه تولید گچ خلازی کدامها اند؟، کدام فرصتها و تهدیدها در محیط بیرونی در انتظار کارخانه تولید گچ خلازی وجود دارد؟، کدام راهکارها برای توسعه کارخانه تولید گچ خلازی بهتر است؟ شکل گرفته است. این تحقیق با طی کردن مراحل منظم کاری نتایج قناعت بخش در راستای اهداف تعیین شده و پاسخ سوالات مطرح گردیده خواهد داشت، شناسایی عوامل محیطی داخلی چون نقاط قوت و ضعف کارخانه تولید گچ، شناسایی عوامل خارجی چون فرصتها و تهدیدهای کارخانه تولید گچ خلازی گامهای مهم در راستای ارایه استراتژیهای مناسب برای توسعه کارخانه تولید گچ خلازی ولایت بغلان محسوب می گردد. در این مقاله تلاش گردیده است که با استفاده از منابع دست اول مسایل به شکل فشرده فورمول بندی و از تکنیک ساده و مهم در راستای حصول اهداف کارگرفته شده است. این مقاله شامل بخشهای مقدمه، مواد و روش تحقیق، یافتهها، بحث و نتیجه گیری است. در این مقاله، ابتدا مقدمه بیان شده، سپس مواد و روش تحقیق شرح داده می شود. بعد از آن یافتههای تحقیق ارایه می گردد و در آخر بحث و نتیجه گیری صورت می گیرد.

۲- مواد و روش کار

این تحقیق از نگاه هدف کاربردی، از نظر ماهیت توصیفی - تحلیلی و از نگاه روش، میدانی می باشد. تحقیق هذا که نقاط قوت و ضعف، فرصتها و تهدیدها کارخانه تولید گچ خلازی را به بررسی گرفته، راهکارهای توسعه ای را غرض افزایش تولیدات، کاهش هزینه تولید و سواد آوری بیشتر در ساحه عمل پیشنهاد می نماید. برای انجام این تحقیق از تکنیک سوات بهره گرفته شده است. این تکنیک و ماتریس آن یکی از روشهای است که مدیران عوامل محیط داخلی و خارجی را با استفاده از این روش مقایسه کرده و استراتژیهای مناسب را تدوین می نماید (پیرعلی، علیرضا و سعیده سیادت، ۱۳۹۱ ص ۶۰۰). در تحقیق ذیل از روش یا تکنیک سوات SWOT استفاده می گردد. برای این منظور ابتدا ماتریس عوامل داخلی و خارجی تشکیل می شود، با بررسی عوامل داخلی مهم ترین نقاط قوت و ضعف سازمان فهرست می گردد، با بررسی عوامل خارجی مهم ترین نقاط تهدیدها و فرصتها فهرست می گردد، برای هر یک عوامل داخلی و خارجی بین صفر الی یک نظر به اهمیت آن قیمت



داده می شود، طوریکه مجموعه آن مساوی به یک شوند، همچنان نظر به اثر بخشی هریک از عوامل برای آنها بین یک الی چهار قیمت داده می شود. در مرحله بعدی با درنظر داشت نمرات حاصل از ارزیابی ماتریس عوامل داخلی و خارجی موقعیت کارخانه مشخص می گردد، با قراردادن عوامل محیطی داخلی و خارجی در چارچوب ماتریس سوات راه کارها یا استراتیژی تدوین می گردد(شیخ الاسلامی بورقای و همکاران، ۱۳۹۵ ص ۳۴). جامعه آماری این تحقیق مسئولین، کارمندان، کارکنان کارخانه تولید گچ خلازی، مسئولین ریاست معادن جامد ولایت بغلان، مسئولین ریاست صنعت و تجارت ولایت بغلان بوده و از نمونه گیری هدفمند استفاده شده است. طوری که داده ها از طریق مشاهده مستقیم کارخانه تولید گچ مذکور، توزیع پرسشنامه و مصاحبه با اشخاص و افراد فوق گردآوری گردیده است.

۳- یافته های تحقیق

جدول ۱: عوامل داخلی شامل قوت ها و ضعف ها کارخانه تولید گچ خلازی ولایت بغلان

شماره	نقاط قوت	ضریب اهمیت	رتبه یا اثربخشی	ضریب موزن
۱	داشتن موقعیت مناسب کارخانه گچ (نزدیک سرک عمومی)	۰.۰۳۸	۳	۰.۱۱۵
۲	نزدیک بودن معادن گچ با کیفیت نسبت با سایر کارخانه ها	۰.۰۵۸	۳	۰.۱۷۳
۳	داشتن منابع آب سطحی کافی	۰.۰۷۷	۴	۰.۳۰۸
۴	داشتن تجهیزات نسبتا خوب	۰.۰۳۸	۳	۰.۱۱۵
۵	داشتن کیفیت خوب محصولات	۰.۰۹۶	۴	۰.۳۸۵
۶	داشتن مدیر خوب	۰.۰۹۶	۴	۰.۳۸۵
۷	داشتن مکان مناسب برای نگهداری تولید و محصولات	۰.۰۳۸	۳	۰.۱۱۵
۸	تنوع محصول	۰.۰۹۶	۴	۰.۳۸۵
شماره	نقاط ضعف	ضریب اهمیت	رتبه یا اثربخشی	ضریب موزن
۱	کمبود تجهیزات تولیدی برای پیشرفت کارخانه	۰.۰۳۸	۲	۰.۰۷۷
۲	کمبود مساحت کافی برای انبار مواد اولیه	۰.۰۵۸	۱	۰.۰۵۸
۳	دسترسی محدود به سنگ گچ و زغال	۰.۰۱۹	۲	۰.۰۳۸
۴	فرسوده گی تجهیزات	۰.۰۲۰	۲	۰.۰۳۹
۵	آلوده گی محیط زیستی	۰.۰۱۹	۲	۰.۰۳۸
۶	مشکلات نیرو انسانی با مهارت	۰.۰۳۸	۲	۰.۰۷۷
۷	عدم موجودیت سرمایه کافی برای انکشاف و رشد	۰.۰۵۸	۱	۰.۰۵۸



۰.۰۳۸	۲	۰.۰۱۹	آلوده گی صوتی سرک	۸
۰.۰۹۶	۱	۰.۰۹۶	نبود برق	۹
۰.۰۹۶	۱	۰.۰۹۶	دوری مواد اولیه کارخانه	۱۰
۲.۶		۱	مجموعه	

جدول ۲: عوامل خارجی شامل فرصت‌ها و تهدیدهای کارخانه تولید گچ خلازی ولایت بغلان

شماره	فرصت‌ها	ضریب اهمیت	رتبه یا اثربخشی	ضریب
۱	افزایش تقاضا بازار به گچ	۰.۰۷	۳.۵	۰.۲۴
۲	بهبود تکنالوژی تولید کارخانه	۰.۰۶	۳.۵	۰.۲۲
۳	توسعه همکاری تجاری با شرکت های ساختمانی	۰.۰۴	۲	۰.۰۸
۴	استفاده از انرژی تجدید پذیر در تولیدات گچ	۰.۰۵	۳.۵	۰.۱۹
۵	حمایت دولت از سکتور تولید گچ	۰.۰۸	۴	۰.۳۱
۶	موجودیت افراد برای سرمایه گذاری سهامی	۰.۰۳	۲	۰.۰۶
۷	امنیت	۰.۰۶	۴	۰.۲۵
۸	سهولت های اداری و تخنیکي	۰.۰۶	۳.۵	۰.۲۲
۹	کاهش قابل ملاحظه قیمت گچ	۰.۰۸	۴	۰.۳۱
۱۰	توزیع مکان در پارک صنعتی بغلان	۰.۰۴	۴	۰.۱۵
۱۱	ایجاد فرصت های بازار یابی داخلی وخارجی	۰.۰۳		۰.۱۲
شماره	تهدیدها	ضریب اهمیت	رتبه یا اثربخشی	ضریب
۱	نوسان قیمت مواد اولیه و انرژی	۰.۰۴	۱	۰.۰۴
۲	رقابت شدید بازار	۰.۰۵	۱.۵	۰.۰۸
۳	مقررات سختگیرانه محیط زیست	۰.۰۶	۱	۰.۰۶
۴	کاهش صنعت ساختمان سازی	۰.۰۵	۲	۰.۱۱
۵	مشکلات حمل و نقل مواد اولیه و محصولات	۰.۰	۰	۰.۰
۶	جایگزین های جدید به عوض گچ	۰.۰۲	۱	۰.۰۲
۷	آفات طبیعی	۰.۰۳	۲	۰.۰۶
۸	نوسان انرژی	۰.۰۳	۰.۵	۰.۰۲
۹	وارد شدن مواد مشابه از نگاه خواص	۰.۰۲	۱	۰.۰۲
۱۰	تورم	۰.۰۲	۲	۰.۰۵
۱۱	عدم موجودیت اشخاص مسلکی	۰.۰۲	۲	۰.۰۵
۱۲	عدم طرح های تجارتی بهتر	۰.۰۴	۱	۰.۰۴
	مجموعه	۱		۲.۶۷

۳-۱ بررسی وضعیت فعلی کارخانه گچ خلازی ولایت بغلان

وضعیت فعلی کارخانه تولید گچ خلازی ولایت بغلان را می‌تواند از طریق دریافت قیمت‌های نهایی ماتریس ارزیابی عوامل محیطی داخلی، خارجی و مقایسه آن مشخص کرد. برای تثبیت جایگاه کارخانه تولید گچ خلازی از ماتریس عوامل داخلی و خارجی استفاده می‌گردد. این ماتریس از نمره-های حاصل ارزیابی عوامل داخلی و خارجی کارخانه تولید گچ خلازی در ابعاد افقی و عمودی تشکیل می‌شود. طوری که ملاحظه می‌شود مجموعه نمره‌های حاصل از ماتریس عوامل داخلی کارخانه گچ خلازی ولایت بغلان بعد از تکمیل محاسبات لازم به ۲.۶ بالغ می‌گردد. هم چنان مجموعه ماتریس عوامل خارجی کارخانه گچ خلازی ولایت بغلان بعد از انجام محاسبات لازم بالغ به ۲.۶۷ گردیده است. با قراردادن قیمت‌های فوق روی ماتریس داخلی و خارجی موقعیت کارخانه گچ خلازی ولایت بغلان مشخص می‌گردد.

مقایسه عوامل محیطی داخلی (قوت و ضعف) و خارجی (فرصت و تهدید) کارخانه تولید گچ خلازی ولایت بغلان

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی				نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی	
1	2	3	4		
1	2	3	4		
4	5	6	3		
7	8	9	2		

شکل ۱: ماتریس عوامل داخلی و خارجی کارخانه تولید گچ خلازی ولایت بغلان

طوری که مشاهد می‌گردد، ماتریس عوامل داخلی و خارجی برای تعیین جایگاه واحد صنعتی فوق طرح گردیده است، مشمول نه خانه و سه رنگ (حالت) است. خانه‌های ۳، ۲ و ۶ دارای رنگ سبز نشان دهنده وضعیت عالی برای کارخانه می‌باشد. در این حالت باید استراتژی‌های رشد و توسعه برای واحد مورد مطالعه در نظر گرفته شود. خانه‌های ۵، ۱ و ۹ که دارای رنگ زرد است، نشان دهنده وضعیت متوسط برای کارخانه است، در این حالت برای کارخانه استراتژی‌های حفظ و ثبات طرح گردد. خانه‌های ۷، ۴ و ۸ که دارای رنگ سرخ است، نشان دهنده حالت بد وضعیت کارخانه است. در این



حالت کارخانه استراتیژی‌های تدافعی و کاهشی را اتخاذ کند. قسمی که در ماتریس عوامل داخلی و خارجی کارخانه تولید گچ خلازی ولایت بغلان مشاهد می‌گردد، با تطبیق قیمت‌های دریافت شده از ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی این کارخانه در ماتریس فوق موقعیت خانه پنج (۵) به رنگ زرد را کسب کرده است. بناً این کارخانه تولید در وضعیت متوسط قرار دارد. بدین ترتیب ایجاب می‌نماید تا این واحد صنعتی از راه‌کارهای حفظ وثبات در امور خویش استفاده نماید.

۲-۳ ماتریس (SWOT)

اکنون با استفاده از ماتریس سوات استراتیژی یا راه‌کارهای مناسب با توجه به فورمول‌های این تکنیک بدست می‌آید. ماتریس سوات در شکل دوم نشان داده شده است.

جدول ۲: ماتریس SWOT

عوامل داخلی	قوت‌ها S	ضعف‌ها W
	فهرست نقاط قوت	فهرست نقاط ضعف
عوامل خارجی	۱- ۲-	۱- ۲-
فرصت‌ها O	استراتیژی SO تهاجمی	استراتیژی WO محافظه کار
فهرست فرصت‌ها	۱- ۲-	۱- ۲-
	۱- ۲-	
تهدیدها T	استراتیژی ST رقابتی	استراتیژی WT تدافعی
فهرست تهدیدها	۱- ۲-	۱- ۲-
	۱- ۲-	

اکنون با گذاشتن نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای کارخانه تولید گچ خلازی ولایت بغلان در ماتریس فوق استراتیژی یا راه‌کارهای مناسب قرار ذیل بدست می‌آید.



جدول ۴: ماتریس SWOT کارخانه تولید گچ خلازی ولایت بغلان

ضعف‌ها W	قوت‌ها S	عوامل داخلی عوامل خارجی
۱- کمبود تجهیزات تولیدی برای پیشرفت کارخانه	۱- داشتن موقعیت مناسب کارخانه گچ (نزدیک سرک عمومی)	
۲- کمبود مساحت کافی برای انبار مواد اولیه	۲- نزدیک بودن معادن گچ با کیفیت نسبت با سایر کارخانه ها	
۳- دسترسی محدود به سنگ گچ و زغال	۳- داشتن منابع آب سطحی کافی	
۴- فرسوده گی تجهیزات	۴- داشتن تجهیزات نسبتا خوب	
۵- آلوده گی محیط زیستی	۵- داشتن کیفیت خوب تولیدات	
۶- مشکلات نیرو انسانی	۶- داشتن مدیر خوب	
۷- عدم موجودیت سرمایه کافی برای انکشاف و رشد	۷- داشتن مکان مناسب برای نگهداری تولید و محصولات	
۸- آلوده گی صوتی سرک	۸- تنوع محصول	
۹- نبود برق		
۱۰- دوری مواد اولیه کارخانه		
استراتیژی WO وضعیت محافظه کار	استراتیژی SO وضعیت تهاجمی	فرصت‌ها O
۱- با استفاده از فرصت چون توزیع زمین در پارک صنعتی برای صنعت کاران توسط امارت اسلامی، وجود وسایل و تجهیزات توام با تکنالوژی پیشرفته کارخانه در بازار، حمایت امارت اسلامی از طریق اعطا قرضه‌ها و همکاری فنی و مسلکی ضعف‌های چون کمبود مساحت کارخانه، فرسوده گی تجهیزات، وسایل و تجهیزات کارخانه، مشکلات برق را مرفوع ساخت. ۲- ضعف‌های چون دسترسی محدود به سنگ گچ و زغال سنگ با استفاده از فرصت جدید برای کاهش قابل	۱- با استفاده از موقعیت مناسب، کیفیت عالی محصول، تنوع محصولات، داشتن مکان مناسب برای گدام محصولات و مدیریت خوب سطح تولیدات را افزایش داده و به تقاضای روز افزوده گچ در بازار پاسخ مثبت داده شود. ۲- با استفاده از وسایل نسبتا خوب کارخانه و مدیریت خوب کارخانه، از فرصت پیش آمده که همانا کاهش قابل ملاحظه قیمت مواد اولیه سنگ گچ، امنیت سر تا سری، همکاری همه جانبه امارت اسلامی از سرمایه گذاری برای افزایش میزان تولیدات و عرضه محصولات در بازارهای داخلی سبب کسب درآمد بیشتر برای کارخانه گردد.	۱- افزایش تقاضا بازار به گچ
		۲- بهبود تکنالوژی تولید کارخانه
		۳- توسعه همکاری تجاری با شرکت‌های ساختمانی
		۴- استفاده از انرژی تجدید پذیر در تولیدات گچ
		۵- حمایت دولت از سکتور تولید گچ
		۶- موجودیت افراد برای سرمایه گزاری سهامی
		۷- امنیت
		۸- سهولت‌های اداری و تخنیکی
		۹- کاهش قابل ملاحظه قیمت سنگ گچ از طرف حکومت.
		۱۰- توزیع مکان در پارک صنعتی بغلان برای صنعت کاران
		۱۱- ایجاد فرصت‌های بازار یابی داخل و خارج ولایت.



ملاحظه قیمت سنگ گچ از طرف حکومت، همکاری همه جانبه در نهاد های امارتی برای توسعه صنعت رفع گردد.	۳- با در نظر داشت مدیریت خوب کارخانه با ملاقات های متعدد به توجه به روحیه همکاری و دستگیری صنعت کاران در امارت اسلامی افغانستان از فرصت های همکاری قرضه دهی نهاد بیرونی، مشوره تخنیکي، فنی ریاست صنعت و تجارت و همچنان ریاست معادن جامد ولایت بغلان استفاده بهینه صورت گیرد.	
استراتیژی WT تدافعی	استراتیژی ST رقابتی	تهدیدها T
۱- کارخانه از وسایل و تجهیزات موجود خویش با در نظر داشت ایمنی و صرف جوی استفاده کند. برای دریافت اشخاص فنی و مسلکی برنامه ریزی نموده برای جلوگیری آتش سوزی، حوادث ناشی از کار، حادثات مختلف معدنی، ترانسپورت تلاش و برنامه ریزی کند.	۱- مدیریت خوب کارخانه، موقعیت مناسب، موجودیت آب کافی می تواند تهدیدات چون رقابت شدید، نوسان در قیمت مواد اولیه را تا حدی از طریق مدیریت خوب نوع و اوقات خریداری و استفاده از موقعیت و امکانات داخلی کارخانه در جهت کاهش قیمت محصولات و کسب موقعیت در بازار را حاصل کند. ۲- کارخانه تولیدی از طریق مدیریت و برنامه ریزی خوب خویش می تواند، افراد با مهارت را در داخل کارخانه تربیه و برای حفظ و انکشاف کارکنان خویش منابع لازم را به خرچ دهند. همچنان برای تحقیق و انکشاف صنعت خویش برنامه لازم را داشته باشد.	۱- نوسان قیمت مواد اولیه و انرژی
		۲- رقابت شدید بازار
		۳- مقررات سختگیرانه محیط زیست
		۴- کاهش صنعت ساختمان سازی
		۵- مشکلات حمل و نقل مواد اولیه و محصولات
		۶- جایگزین های جدید به عوض گچ
		۷- آفات طبیعی
		۸- نوسان انرژی
		۹- وارد شدن مواد مشابه از نگاه خواص
		۱۰- تورم
		۱۱- عدم موجودیت اشخاص مسلکی
		۱۲- عدم طرح های تجارتی بهتر



۳-۳ راه کارهای یا استراتیژی بدست آمده

۳-۳-۱ استراتیژی های SO (تهاجمی)

۱- با استفاده از موقعیت مناسب، کیفیت عالی محصول، تنوع محصولات، داشتن مکان مناسب برای گدام محصولات و مدیریت خوب سطح تولیدات را افزایش داده و به تقاضای روز افزوده گچ در بازار پاسخ مثبت داده شود.

۲- با استفاده از وسایل نسبتاً خوب کارخانه و مدیر خوب نهاد تولید از فرصت پیش آمده که همانا کاهش قابل ملاحظه قیمت مواد اولیه سنگ گچ، امنیت سرتاسری، همکاری همه جانبه امارت اسلامی از سرمایه گذاری برای افزایش میزان تولیدات و عرضه محصولات در بازارهای داخلی سبب کسب درآمد بیشتر برای کارخانه گردد.

۳- با در نظر داشت مدیریت خوب کارخانه با ملاقات های متعدد به توجه به روحیه همکاری و دستگیری صنعت کاران در امارت اسلامی افغانستان از فرصت های همکاری قرضه دهی نهاد بیرونی، مشوره تخنیکي، فنی ریاست صنعت و تجارت و همچنان ریاست معادن جامد ولایت بغلان استفاده بهینه صورت گیرد.

۳-۳-۲ استراتیژی های WT (محافظه کارانه)

۱- با استفاده از فرصت چون توزیع زمین در پارک صنعتی برای صنعت کاران توسط امارت اسلامی، وجود وسایل و تجهیزات توام با تکنالوژی پیشرفته کارخانه در بازار، حمایت امارت اسلامی از طریق اعطا قرضه ها و همکاری فنی و مسلکی ضعف های چون کمبود مساحت کارخانه، فرسوده گی تجهیزات، کمبود وسایل و تجهیزات کارخانه، مشکلات برق را می توان مرفوع سازد.

۲- ضعف های چون دسترسی محدود به سنگ گچ و زغال سنگ با استفاده از فرصت جدید برای کاهش قابل ملاحظه قیمت سنگ گچ از طرف حکومت، همکاری همه جانبه در نهادهای امارتی برای توسعه صنعتی، رفع گردد.

۳-۳-۳ استراتیژی‌های ST

۱- با بهره‌گیری از مدیریت خوب کارخانه، موقعیت مناسب کارخانه، موجودیت آب کافی می‌تواند تهدیدات چون رقابت شدید، نوسان در قیمت مواد اولیه را تا حدی از طریق مدیریت خوب نوع و اوقات خریداری و استفاده از موقعیت و امکانات داخلی کارخانه در جهت کاهش قیمت محصولات و کسب موقعیت در بازار را حاصل کرد.

۲- کارخانه تولیدی از طریق مدیریت و برنامه ریزی خوب خویش می‌تواند، افراد با مهارت را در داخل کارخانه تربیه و برای حفظ و انکشاف کارکنان خویش منابع لازم را به خرچ دهند. همچنان برای تحقیق و انکشاف صنعت خویش برنامه لازم را داشته باشد. اشخاص و مشاوران تخصصی و مسلکی می‌تواند سطح تهدیدات خارجی را تا حدی شناسایی و برای دفع آن اقدامات لازم را اتخاذ کند.

۴-۳-۳ استراتیژی‌های WT (تدافعی)

۱- کارخانه از وسایل و تجهیزات موجود خویش با در نظر داشت ایمنی و صرف جوی استفاده کند. برای دریافت اشخاص فنی و مسلکی برنامه ریزی نموده برای جلوگیری آتش سوزی، حوادث ناشی از کار، حادثات مختلف معدنی، ترانسپورت تلاش و برنامه ریزی کند.

۳-۴ تعیین حالت راه‌کار یا استراتیژی‌ها

با استفاده از قیمت‌های نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی کارخانه تولید گچ خلازی ولایت بغلان حالت راه‌کارهای فوق را تعیین حالت می‌کنیم.

ماتریس تعیین حالت استراتیژی کارخانه تولید گچ خلازی ولایت بغلان

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی				نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی
1	2,5	4		
استراتیژی محافظه کارانه 1	استراتیژی تهاجمی 2			بالا
استراتیژی تدافعی 3	استراتیژی رقابتی 4			پایین

شکل (۳): تعیین حالت راه‌کارهای کارخانه تولید گچ خلازی ولایت بغلان



چون مجموعه اوسط نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی ۲.۶ بوده و مجموعه اوسط نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی ۲.۶۷ است، پس به اساس این قیمت‌ها حالت راه کار یا استراتیژی کارخانه تولید گچ خلازی تعیین می‌گردد. طوری که در ماتریس ذیل ملاحظه می‌شود، حالت استراتیژی این کارخانه در حجره دوم بنام استراتیژی تهاجمی قرار گرفته است. بنابراین کارخانه تولیدی فوق در نخست نظر به محاسبات انجام شده از این کتگوری راه کار های فوق استفاده نمایند. سه دسته راه کارهای دیگر را طبق ضرورت و اولویتهای کارخانه نیز در معرض اجرا قرار دهند.

۴- بحث

نتایج بدست آمده نشان میدهد که کارخانه تولید گچ خلازی دارای نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای مختلف است، همچنان تعیین جایگاه این کارخانه که با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی بیانگر موقعیت متوسط این کارخانه می‌باشد، مطالعات انجام شده، نشان میدهد که از جمله چهار کتگوری راه گارها، کتگوری تهاجمی یکی از کتگوری‌های مناسب برای کارخانه تولید گچ خلازی است. راه کارهای تهاجمی که با استفاده از بررسی های متذکره بدست آمده قرار ذیل می‌باشد:

۱- با استفاده از موقعیت مناسب، کیفیت عالی محصول، تنوع محصولات، داشتن مکان مناسب برای گدام محصولات و مدیریت خوب سطح تولیدات را افزایش داده و به تقاضای روز افزوده گچ در بازار پاسخ مثبت داده شود.

۲- با استفاده از وسایل نسبتا خوب و مدیریت سالم کارخانه از فرصت پیش‌آمده که همانا کاهش قابل ملاحظه قیمت مواد اولیه سنگ گچ، امنیت سرتاسری، همکاری همه جانبه امارت اسلامی از حمایت سرمایه گذاری برای افزایش میزان تولیدات و عرضه محصولات در بازار های داخلی سبب کسب درآمد بیشتر برای کارخانه گردد.

۳- با در نظر داشت مدیریت خوب کارخانه با ملاقات‌های متعدد با توجه به روحیه همکاری و دستگیری صنعت کاران در امارت اسلامی افغانستان از فرصت‌های همکاری قرضه‌دهی نهاد بیرونی، مشوره تخنیکی و فنی ریاست صنعت و تجارت و همچنان ریاست معادن جامد ولایت بغلان استفاده بهینه صورت گیرد.



سه راه کار تهاجمی فوق بعد از مطالعات گسترده بر پایه داده‌های میدانی و تحلیل دقیق بدست آمده است که با تطبیق آن شرایط کار در این کارخانه تولید گچ خلازی تهاجمی و قابل توسعه می باشد. طبق تعریف راه کارهای تهاجمی عبارت از راه کارهای می باشد که با استفاده از نقاط قوت در محیط داخلی کارخانه، از فرصت‌های موجود در محیط خارجی استفاده اعظمی صورت گیرد. بررسی- های انجام شده کارخانه تولید گچ خلازی ولایت بغلان نشان می‌دهد که این کارخانه دارای نقاط قوت خوب و همچنان فرصت‌های مناسب و شرایط بهتر در محیط بیرونی کارخانه برای توسعه و پیشرفت وجود دارد. بنا براین، در نخست طبق بررسی‌ها و تحلیل‌های انجام شده کارخانه تولید گچ مذکور استراتیژی‌های تهاجمی فوق را برای توسعه و پایداری امور خویش تطبیق نمایند. سه گتگوری از استراتیژی‌های دیگر چون استراتیژی‌های محافظه کارانه، رقابتی و تدافعی نیز بدست آمده است. مسئولین کارخانه تولید گچ خلازی همچنان می‌تواند طبق ضروریات با در نظر داشت شرایط و وضعیت کارخانه خویش از هریک از استراتیژی با در نظر داشت کتگوری آن در شرایط مشخص استفاده نمایند. طوری که مشاهد می‌گردد، تطبیق استراتیژی‌های فوق بستگی به مدیریت سالم، بازاریابی، افزایش تولید، کسب حمایت حکومت و سکتوری‌های محیط بیرونی برای افزایش تولیدات و درآمد کارخانه تولید گچ خلازی دارد. برای تطبیق موفقانه این راه کارهای توسعه‌ای ایجاب می‌کند که کارخانه تولید گچ خلازی ولایت بغلان تیم کاری منسجم و رهبری منظم برای تطبیق استراتیژی فوق ایجاد و جلسات مهم برای تطبیق و تعقیب مراحل کاری آن در نظر گیرد، همچنان تیم مذکور زمینه تطبیق و ارزیابی چگونگی تطبیق را در کارخانه نظارت نموده از صورت پیشرفت، مفیدیت و موثریت تطبیق استراتیژی به مسئول عمومی کارخانه گزارش مفصل و مشوره‌های لازم را ارایه دهند.

۵- نتیجه گیری

یافته‌های میدانی و تحلیل‌های صورت گرفته در رابطه با کارخانه تولید گچ خلازی در ولایت بغلان نشان می‌دهد که این کارخانه تولیدی دارای ظرفیت‌های بالقوه قابل ملاحظه برای توسعه می‌باشد. جایگاه این کارخانه بر اساس ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی در موقعیت متوسط قرار دارد که نشان دهنده توازن نسبی میان قوت‌ها و ضعف‌های داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای محیط بیرونی است. مطالعات انجام شده حاکی از آن است که استراتیژی‌های تهاجمی، با توجه به موجودیت نقاط قوت کلیدی مانند کیفیت بالای محصولات، مدیریت مؤثر، زیرساخت نسبی مناسب و موقعیت جغرافیایی مساعد، در کنار فرصت‌های بیرونی مانند کاهش قیمت مواد اولیه، امنیت کامل و حمایت



دولت از سرمایه‌گذاری، مناسب‌ترین گزینه برای رشد و پایداری کارخانه می‌باشند. سه راهکار تهاجمی پیشنهادی در این تحقیق، با اتکا به داده‌های میدانی و تحلیل علمی، قابلیت اجرا داشته و در صورت پیاده‌سازی مؤثر، می‌تواند موجب افزایش تولید، توسعه بازار، جذب حمایت‌های دولتی و غیردولتی، و در نهایت باعث ارتقای سطح اقتصادی کارخانه گردد. بنابراین، نتیجه‌گیری کلی این است که کارخانه تولید گچ خلازی ولایت بغلان دارای ویژگی‌های مطلوب برای توسعه است و با اتخاذ استراتژی‌های تهاجمی در چارچوب مدیریت سالم و برنامه‌ریزی هدفمند، می‌تواند جایگاه خود را در بازار داخلی تثبیت کرده و به یک نهاد تولیدی موفق در سطح زون شمال مبدل گردد.

فهرست منابع

۱. ایماق، محمد بشیر. (۱۴۰۲). بررسی شرایط تشکیل معادن و صنف بندی آن. مجله علمی - تحقیقی علوم انجیری پوهنتون بغلان، (۱۱)، ۴۸-۳۹.
۲. پیرعلی، علیرضا و سعیده، سیادت. (۱۳۹۱). تدوین استراتژی توسعه اقتصادی شهرهای مرزی با استفاده از مدل SWOT (مطالعات موردی: شهرهای مرزی شرق کشور) ارایه شده در همایش ملی شهرهای مرزی و امنیت، چالش‌ها و رهیافت‌ها، دانشگاه سیستان و بلوچستان ص ۵۹۷-۶۰۴.
۳. سهاک، نقیب الله. (۱۳۹۲). جیولوجی عمومی، کابل: مستقبل.
۴. شریفی، محمد دین. (۱۳۹۳). راهنمای مواد ساختمانی، کابل: مستقبل.
۵. شیخ الاسلامی بورقانی، مریم، رضوان و محمد، شبیری سید محمد (۱۳۹۷) کاربرد روش سوات SWOT در تحلیل نقاط قوت، ضعف، تهدید و فرصت‌های طرح ترویجی مصرف بهینه آب کشاورزی مطالعه (موردی: استان مرکزی). علوم و مهندسی آبیاری (۴۱) ۳۳-۴۴.
۶. صافی، محمدافضل (مترجم). (۱۴۰۳). د افغانستان کانی سرچینی، کابل: احمدی.
۷. قمیان محمد مهدی، وقفی سیدحسام و مروارید خانمحمدی. (۱۳۹۶). الگوی تلفیقی SWOT-QSMP و کاربرد آن در تعیین استراتژی‌ها (مطالعه موردی: اداره حسابرسی عملکرد شهرداری مشهد).
۸. یادگاری، محمد اشرف. (۱۳۹۴). اقتصاد صنعتی، کابل: سعید.
9. Aimaq, M. B., & Salehy, S. M. (2020). Determining and detection of chemical and mineral composition of gypsum obtained from Karkar-Doodkas, Baghlan province. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 3(3), 138-145.