

البحث التطبيقي



جمهورية مصر العربية

معهد التخطيط القومي

الدراسات العليا

دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء أنشطة الشركات

(دراسة حالة الشركة العامة للصوامع والتخزين - نشاط تخزين القمح)

The Role of Strategic Planning in Developing the Performance of Corporate Activities: A Case Study of the General Company for Silos and Storage: GCSS - Wheat Storage Activity)

إعداد الباحثة: داليا محمد منصور الضلع

إشراف: أ.د. / محمد ماجد خشبة

لإستكمال متطلبات

الحصول على الماجستير المهني "التخطيط للتنمية المستدامة

2022

المستخلص

يهدف هذا البحث الى معرفة العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي ودوره في تطوير أداء الشركات بالتطبيق على الشركة العامة للصوامع والتخزين - نشاط التخزين، كما يهدف الى كشف أهمية التخطيط الإستراتيجي ، وتوضيح مستوياته ، ومراحله ، ثم ينتقل للكشف عن العوائق التي تحول دون تطبيق التخطيط الإستراتيجي بصورة فعالة في المؤسسة المختارة.

وقد تم إستخدام المنهج الوصفي - دراسة حالة الشركة العامة للصوامع والتخزين ، وإستخدام المقابلات الشخصية المقننة والمتعمقة وتحليل الوضع الراهن بالشركة .

تضمن المبحث الأول بعض المفاهيم المستخدمة في البحث والمفاهيم المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي والصوامع . تضمن المبحث الثاني تجربة مصر، وتعريف الصوامع في مصر، وأهميتها ، والتحول الرقمي في الصوامع في إطار إستراتيجية وزارة التموين نحو التحول الرقمي، والربط الإلكتروني للصوامع على مستوى الدولة ، ودوره في خفض نسبة الهدر، مع عرض لأهداف إستراتيجية التموين وبعض إجراءات تحقيقها في الصوامع والتخزين للحفاظ على الغذاء .

تضمن المبحث الثالث تجارب بعض الدول العربية (السعودية - السودان - الجزائر) في نشاط تخزين القمح .

تضمن المبحث الرابع الدراسة الميدانية ، وتشمل المقابلات المتعمقة ، وتحليلها ومن ثم في النهاية الدروس المستفادة والنتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها، والتي أفادت بضرورة العمل بالتخطيط الاستراتيجي ، ودوره في التطوير لأنشطة الشركة، وخاصة نشاط تخزين القمح والخطوات التي يمكن إتخاذها نحو التعاون الدولي في هذا النطاق.

ABSTRACT

This research aims to know the relationship between strategic planning and its role in developing the performance of companies by applying to the General Company for Silos and Storage: GCSS as well as to reveal the importance of strategic planning and clarify its levels and stages and then move to detect obstacles to the effective application of strategic planning in the selected institution. The descriptive approach and the use of codified and in-depth interviews have been used in this research. The first research included some concepts used in the research and the second research included the experience of Egypt and the definition of silos in Egypt and its importance and the digital transformation in silos within the framework of the strategy of the Ministry of Supply towards digital transformation and electronic connectivity of silos at the state level and its role in reducing the rate of waste with a presentation of the objectives of the supply strategy and some measures to achieve it, and then in the third research the experiences of some Arab countries (Saudi Arabia - Sudan - Algeria) in wheat storage activity and came in the fourth research field study includes in-depth interviews and analysis and from the third research experiences of some Arab countries (Saudi Arabia - Sudan - Algeria) in wheat storage activity. Then at the end of the fourth research, lessons learned results and recommendations on the subject of the research, which reported the need to work on planning.

الكلمات المفتاحية :

إستراتيجية ، التخطيط الاستراتيجي ، القمح ، تخزين ، صومعة

Keywords: Strategy, strategic planning, wheat, storage, silo

محتويات البحث

الصفحة	البيان
15-3	<u>المبحث الأول</u> <u>الإطار النظري للبحث</u> 1. مقدمة 2. مشكلة البحث 3. أهداف البحث 4. تساؤلات البحث 5. أهمية البحث 6. حدود البحث 7. منهجية البحث 8. الدراسات السابقة 9. المفاهيم الأساسية للتخطيط الاستراتيجي
23-16	<u>المبحث الثاني</u> <u>أنشطة الصوامع والتخزين في مصر</u> أولاً: صوامع الغلال في مصر ثانياً: تطورات هامة في أنشطة الصوامع والتخزين في مصر (التحول الرقمي) ثالثاً: إستراتيجية وزارة التموين في إستخدام الصوامع والتخزين الإستراتيجي للغذاء
26-24	<u>المبحث الثالث</u> <u>تجارب إقليمية ودولية في التخطيط الاستراتيجي لنشاط الصوامع</u> أولاً " تجربة المملكة العربية السعودية في مجال الصوامع والتخزين ثانياً: تجربة دولة السودان في مجال الصوامع والتخزين ثالثاً: تجربة دولة الجزائر في مجال الصوامع والتخزين
32-27	<u>المبحث الرابع</u> <u>الدراسة الميدانية</u> أولاً: خلفية عن الشركة العامة للصوامع والتخزين ثانياً: نتائج مقابلات شخصية مقننة ومتعمقة بشأن الوضع الراهن لمنظومة القمح ثالثاً: أهم التحديات التي تواجه مستقبل القمح في مصر رابعاً: متطلبات تحسين التخطيط الاستراتيجي للشركة
33	نتائج وتوصيات البحث
35	ملخص وخاتمة البحث
36	المراجع

المبحث الأول

الإطار النظري للبحث

1. المقدمة

يعتبر التخطيط الإستراتيجي من أهم دعائم و ركائز الإدارة الناجحة ، فهو أداة فعالة للنجاح من خلال وضع رؤية للنهوض بكفاءة أداء المؤسسة أو الشركة ، وتحقيق الأهداف المرجوة من التخطيط الإستراتيجي ، ووضع الإجراءات المنظمةة ، والمحققه للأهداف المنشودة لتحقيق التقدم المرجو والمستهدف للشركة ، والإدارة الحديثة تسعى باستمرار إلى البقاء والتقدم والنجاح من خلال تركيز إهتمامها على التخطيط الذى يساعدها على إجراء التحسينات لمواجهة المشكلات الإدارية والتشغيلية التى تواجه الإدارة وتحتاج إلى أشخاص يتمتعون بالخبرة والإختصاص كمخططين لوضع الأهداف والخطط المتكاملة لاستثمار الموارد المتاحة - والمحدودة بطبيعتها - سواء مالية أو بشرية لكل مؤسسة للوصول إلى أهدافها عبر رؤية محددة واتجاه واضح و خطط مرحلية بعيدة الاجل ومتوسطة الاجل وقصيرة الأجل مع وضع نظام للجودة الشاملة لإحكام الرقابة وحل المشكلات ومواجهة المعوقات مع نظام تكنولوجى متطور يتناسب مع قدرة المؤسسة وذلك وصولاً للتحويل الرقمى فى العملية التخطيطية وسرعة اتخاذ القرار فى ظل تقدم هائل يتسارع نحول التحول الرقمى الشامل .

كما أن أهمية التخطيط عموماً لا تتبع من كونه هدفاً فى حد ذاته ، بل تتبع من كونه وسيلة مهمة لتحديد الأهداف ووضع الأولويات موضع التنفيذ ، وذلك من خلال رؤية إستراتيجية للمؤسسة ، والتي عادة ما تكون متوافقة مع رؤية الدولة ، وأهدافها الاستراتيجية ، مع تحقيق الإستدامة على المستوى المؤسسى ، والمستوى القومى فى سبيل تحقيق التطور المنشود والنمو المستمر والحفاظ على عوامل التنمية المستدامة بكل أبعادها الاجتماعية منها والإقتصادية والبيئية وإيجاد حلول تتوافق مع ما تم إستهدافه بالخطه الإستراتيجية للمؤسسة أو الشركة على المدى البعيد أو المتوسط أو القصير بكفاءة عالية باستخدام الموارد المتاحة .

2. مشكلة البحث

إن إعتداد الشركة على إستراتيجية وزارة التموين والتجارة الداخلية كمرجع أساسى يجعلها تخطو نحو التخطيط الإستراتيجى فى إطار الدولة العام ، ولكن هذا لا ينفى ولا يقلل من ضرورة وضع إستراتيجية خاصة بالشركة نفسها حتى يمكن التكامل من خلالها مع الوزارة من ناحية ، وتطوير مواردها البشرية والمادية من ناحية أخرى ، بشكل يضمن لها النجاح والاستمرارية وإدارة مواردها بكفاءة وفاعلية ، وبما يتوافق مع ما تحظى به الشركة من أهمية إستراتيجية إستمدتها من تاريخ عريق ومن إرتباطها بسلعة إستراتيجية مثل القمح .

ومنذ ٢٠١١ شهدت البلاد وجود أزمات عديدة داخلياً وخارجياً تقتضى النظر إلى نشاط التخزين فى شركة الصوامع بنظرة أكثر شمولية ، وحوكمة ، واستدامة وفق التخطيط الإستراتيجى ، ووفق آليات تضمن الحفاظ علي إستدامتها ، ودخولها فى منظومة الحوكمة والرشادة والمنظومة الرقمية للوزارة مما يجعل من الأوفق والأفضل إتخاذ خطوات نحو وضع خطة إستراتيجية خاصة بالشركة تساهم فى تطور أنشطتها وتوسعة أنشطتها.

3. أهداف البحث :

يهدف البحث الى تسليط الضوء على أهمية التخطيط الإستراتيجى فى التطوير ودوره فى تعزيز قيمة التنمية المستدامة ودورها الإيجابى فى رفع كفاءة أداء الشركة وإعلاء قيمتها وتحسين درجة توافقها مع المعايير العالمية وخاصة أن التخطيط الاستراتيجى عادة ما يرتبط برأس المؤسسة وقيادتها تشاركاً مع الإدارة العليا لرسم

سياسات الشركة التي تحقق لها أقصى استفادة وربحية مقابل ما تقدم من خدمات متعددة على رأسها نشاط تخزين القمح.

الأهداف الفرعية :

- أ. التعرف على أهمية التخطيط الاستراتيجي للشركة
- ب. معرفة علاقة التخطيط الاستراتيجي بتطوير أداء العمل في نشاط التخزين ودوره في تطوير هذا النشاط.
- ت. توضيح علاقة التخطيط الإستراتيجي بدعم أنشطة الشركة والعمل على الاستخدام الرشيد والمستدام للموارد من خلال الاستخدام بكفاءة وفاعلية للموارد المتاحة.

4.تساؤلات البحث :

- أ. ما هي أهمية التخطيط الاستراتيجي ؟
- ب. هل هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في الشركات ؟
- ت. ما هي المقومات للتخطيط الاستراتيجي وهل تتوفر في الشركة؟
- ث. ما هو دور التحول الرقمي في تطوير أداء نشاط تخزين القمح ؟
- ج. ما هي التحديات التي تواجه الشركة في تخزين القمح ؟
- ح. هل هناك معوقات تحول دون تحول الشركة للتخطيط الاستراتيجي؟
- خ. هل هناك تجارب دولية مشابهة يمكن الإستفادة منها ؟
- د. ما هي المقترحات والتوصيات كي يتسنى تطبيق التخطيط الاستراتيجي؟

5.أهمية البحث

يرى المتخصصون أن توجيه جُلّ الاهتمام الى الخطط التنفيذية قصيرة الأجل السنوية لا يستطيع أن يواجه العالم بكل تطوراتهِ وتغييراته الإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية والمناخية ، بل إن ذلك يقلل من كفاءة المؤسسة ويجعلها تتراجع في حين أن التخطيط الإستراتيجي يعمل على وضع كل الفرص المتاحة ، والتحديات في الحسبان ، ومحاولة التنبؤ على أساس علمي من خلال إستقراء ودراسة الوضع الراهن ، وتقدير الأهداف المستقبلية ، ومعرفة المعوقات المتوقعة ، وأساليب التغلب عليها ومتابعة ما يتم تنفيذه حتى يمكن التدخل لتصحيح الأوضاع في الوقت المناسب لضمان تحقق الأهداف الإقتصادية ، والتنمية في موعدها المحدد ، وكذا يساعد على الرقابة على الأداء وتقييمه.¹

كما أن بعد الإستدامة يكتسب أهمية أخرى من خلال الإهتمام العالمي بمفهوم الإستدامة بوصفها مشكله رئيسية في السنوات الأخيرة في معظم دول العالم من القرن الماضي، وبات معروفاً أن الشركات العالمية قد ساهمت في التلوث وقضت على ثروات طبيعية كثيرة فتزايدت الدعوة الى الإهتمام بالقضايا البيئية ومن ثم دعم التنمية المستدامة .

إن بيئة الاعمال تشهد تطورات كبيره وسريعه بسبب التطور التكنولوجي الذي أوجد ضرراً على الإنسان مما يتطلب ضرورة تقليل هذا الضرر والعمل على حماية البيئة.²

¹ عطية،سميرة (2019) دور التخطيط الاستراتيجي في التطوير الإداري ، الجامعة المستنصرية ، رسالة منشورة في المجلة الاكاديمية للبحوث القانونية والسياسية - المجلد الثالث - العدد الثاني سبتمبر 2019

² دراسة الحسنوى، محمدشتاق (2020) توظيف معايير الاستدامة الاقتصادية في تعزيز قيمة الشركة، مجلة الادارة والاقتصاد ،مجلد 9 ،العدد 36، كانون اول 2020

و ترى الباحثة أن أهمية هذه الدراسة تنبع من ان التطرق إلى التخطيط الإستراتيجي في الشركة لم يحدث من قبل إلا من خلال الوزارة التي تتبعها ، ولم يتم تطبيق الربط بين التخطيط الاستراتيجي بالآداء والتطوير المستدام في هذه الشركة ، كما أنها ترشد الى أهمية دور تفعيل نظام الجودة الشاملة لمواجهة المعوقات ، وأن الإعتماد على الخطط السنوية القصيرة الأجل ، والمتابعة الدورية ، لا يكفي وحده في ظل التخطيط الإستراتيجي .

6. حدود البحث

6-1. حدود موضوعية :

يتحدد البحث بموضوع التخطيط الاستراتيجي ودوره في تطوير الشركة العامة للصوامع والتخزين ودعم الكفاءة المستدامة بها وبالتحديد في نشاط تخزين الاقماع وذلك لأهمية النظرة المستقبلية لتطوير أى مؤسسة بالنظر لما تواجهه من منافسة قوية وإقتصاد يعانى وعالم يتغير في كل ثانية ويسعى للبقاء وخاصة أهمية مجال العمل وارتباطه بالقمح كأهم سلعة استراتيجية في الوطن ترتبط برغيف العيش وتأمين الغذاء لكل مواطن في الدولة.

6 2 حدود زمانية :

خلال الفترة من العام المالي 2019/2018 الى العام المالي 2022/2021 حيث بدأ العمل على منظومة الربط الإلكتروني والعمل على مشروعات الصوامع الحديثة في الدولة في نطاق تطبيق الإستدامة والحوكمة.

6-3. حدود مكانية:

في الشركة العامة للصوامع والتخزين دراسة حالة يتم التطبيق عليها لسهولة تطبيق البحث عليها نظراً لعمل الباحثة بها ، وسهولة الحصول على البيانات الأولية من مصادرها .

7. منهج البحث :

نظرا لطبيعة الدراسة (دراسة حالة) بالتطبيق على الشركة العامة للصوامع للتخزين تم إستخدام المنهج الوصفي لدراسة المشكلة محل الدراسة ووصفها وصفا دقيقا حيث يساعد المنهج الوصفي في الاجابة على التساؤلات التي يطرحها البحث كما يساعد في وصف موضوع البحث وخصائصه وأبعاده ومتطلباته ووصف دور الصوامع في نشاط تخزين القمح والتحول الرقمي واهميته لخفض الفاقد منه ولحوكمة المنظومة بالكامل كما ظهرت أهمية التحول الرقمي في الحفاظ على المخزون من الهدر، و في جائحة كورونا حيث أصبح من الممكن متابعة العمل عن بعد أو لنصف الوقت أو بنصف الطاقة البشرية ، ومنهج دراسة الحالة والمقابلات الشخصية المقننة الميدانية .

تم الإعتماد على جميع البيانات من مصادرها الأولية بالشركة ، مع دعم البحث بما يمكن من مراجع ، ودراسات، ومقالات وأشكال توضيحية وجداول .

8. الدراسات السابقة

8 1-8 دراسة (توفيق، ياسر ، 2020) أثروا على النجاح الحرجة CSF على كفاءة النظام اللوجيستي - دراسة حالة الشركة العامة للصوامع والتخزين- وزارة التموين والتجارة الداخلية.

منهجية الدراسة : المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام القياس الاحصائي

أهداف الدراسة :

-التعرف على أهم عوامل النجاح الحرجة في النظام اللوجستي في الشركة العامة للصوامع والتخزين بوزارة التموين والتجارة الداخلية.

- التعرف على مدى كفاءة أداء النظام اللوجستي في الشركة العامة للصوامع والتخزين بوزارة التموين والتجارة الداخلية.

- تحديد مدى أثر عوامل النجاح الحرجة على كفاءة أداء النظام اللوجستي في الشركة العامة للصوامع والتخزين بوزارة التموين والتجارة الداخلية.

- تقديم عدد من التوصيات والمقترحات للمسؤولين في الشركة العامة للصوامع والتخزين بوزارة التموين والتجارة الداخلية بناء على نتائج البحث، يمكن تعميمها والاستفادة منها في التطبيق العملي.

نتائج الدراسة:

بالنسبة لأثر عوامل النجاح الحرجة على أداء نظام التخزين: توصل البحث إلى أن هناك ارتباط طردي قوي بين عوامل النجاح الحرجة وكفاءة أداء نظام التخزين، وأن عوامل النجاح الحرجة المؤثرة بشكل جوهري على أداء نظام التخزين " هي: إمكانية التتبع، التكامل، وأن الأبعاد التي تؤثر بشكل سلبي هي، تحليلات البيانات، و أن المتغيرات الأنظمة الذكية، التحسين، تبين أن تأثيرها ضعيف .

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل النجاح الحرجة على كفاءة أداء النظام اللوجستي في الشركة العامة للصوامع والتخزين بوزارة التموين والتجارة الداخلية "Stepwise لا اختبار صحة الفرض الرئيسي.

8 8-2 دراسة (منصور، محمد سامي، 2020) ، أثر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية علي أداء المنظمات

- دراسة تطبيقية علي مجموعة شركات العربي، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة بنها.

منهجية الدراسة : تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والقياس الاحصائي

أهداف الدراسة:

- تحديد علاقة الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي للمنظمة والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية للمنظمة محل البحث.
- قياس المعوقات البيئية الداخلية والخارجية التي تعوق عملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية للمنظمة محل البحث.
- محاولة الوقوف على المزايا والنتائج المحتملة من تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالمنظمة محل البحث.
- تحديد الأهمية الفعلية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتأثيره على تحقيق أهداف المنظمة محل البحث.
- التعرف على مقومات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ومدى توفر هذه المقومات في المنظمة محل البحث.
- التوصل إلى بعض النتائج، وتقديم التوصيات التي يأمل الباحث أن تساهم في زيادة فاعلية أنشطة الموارد البشرية بالمنظمات المصرية

النتائج:

- تمت الموافقة بشدة على جميع عبارات الفرضية الأولى هناك علاقة ذات دلالة ترابطية بين الرؤية الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء المؤسسي للمنظمة.

- تمت الموافقة بشدة على جميع عبارات الفرضية الثانية هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح رسالة الموارد البشرية والأداء المؤسسي للمنظمة.
- تمت الموافقة بشدة على جميع عبارات الفرضية الثالثة هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الغايات الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء المؤسسي للمنظمة.
- تمت الموافقة حول عبارات الفرضية الرابعة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وأهداف التخطيط الاستراتيجي مواردها البشرية وأدائها المؤسسي.

8 3-8 دراسة (القزاز ، عبد المؤمن، بكرى، قابيل ، 2020) إمكانية تطوير لوجستيات تخزين القمح المحلى في مختلف المحافظات المصرية

منهجية الدراسة : المنهج الوصفي ،استخدام اساليب التحليل الإحصائي الكمي، والتحليل الوصفي.
أهداف الدراسة :

دراسة إمكانيات تطوير لوجستيات تخزين القمح المحلى سواء على مستوى وحدات التخزين أو زيادة الطاقة التخزينية ، والوصول الى حلول مناسبة لتحسين طرق التخزين وكفاية الطاقات التخزينية للقمح حتى يتم إستهلاكه على مدار العام.

النتائج :

- التوسع فى انشاء الصوامع و زيادة السعات التخزينية بها.
- المحافظة على الصوامع والشون نظيفة حتى لا يختلط اى شىء بالأقماع .
- جفاف وحدة التخزين و أرضيتها من أى رطوبة لمنع نمو الفطريات.
- تطهير المخازن والفوارغ بعد صرف المخزون وبعد كل دورتي تخزين.
- الفحص الدورى للمخازن حتى يمكن تفادى الإصابات الحشرية ومعالجتها.
- صيانة الآلات والمعدات التى تقوم برفع القمح داخل الصومعة.
- التأكد من سلامة السيور الناقلة للحركة وتشحيم الاجزاء المتحركة لسهولة حركة الأقماع.
- تنظيف النقرة التى يتم وضع الحبوب بها تمهيداً لرفعها داخل الصومعة.
- التأكد من إحكام الفتحات الخاصة بالصومعة ، وكذلك وضع الشبك على فتحات التهوية.

8 4-8 دراسة (عطية ، سميرة ، 2019) دور التخطيط الاستراتيجى فى التطوير الادارى ، رسالة ماجستير - الجامعة المستنصرية ، المجلة الاكاديمية للبحوث القانونية والسياسية - المجلد الثالث - العدد الثانى سبتمبر 2019 .

منهجية الدراسة : المنهج الوصفي التحليلي وتم عمل إستبانة وتم تقسيم الفقرات وتحليلها
أهداف الدراسة :

- توضيح دور التخطيط الإستراتيجى فى التطوير الإدارى فى الجامعه المستنصرية وتوضيح المفاهيم الخاصة بالتخطيط الإستراتيجى وضع الخطط الإستراتيجية وفق الأولويات .
- ضرورة إشراك رؤساء الأقسام فى وضع الخطط الإستراتيجية فى الجامعة.

- تحاول الجامعة ايجاد نظام معلوماتى شامل لأغراض التخطيط الاستراتيجى.
- ضعف تدريب رؤساء الأقسام على تنفيذ الخطط الإستراتيجية لتطوير العمل الإدارى.
- ضرورة وضع خطة إستراتيجية للجامعة لخدمة المجتمع.
- وضع الخطط الاستراتيجية وفق الإمكانيات المتاحة للجامعة.
- دراسة واقع حال الخطط الموضوعة حاليا لمعرفة المشكلات ونقاط الضعف ووضع الحلول لمعالجتها.
- وضع الخطط الإستراتيجية محددة التكاليف والوقت.
- متابعة تنفيذ الخطط الإستراتيجية وفقا لسقوفها الزمنية.
- كتابة التقارير الدورية لمتابعة تنفيذ الخطط.
- زيادة الاهتمام بوضع الخطط الإستراتيجية من قبل المتخصصين.

النتائج :

- ربط أقسام الجامعة بنظام معلوماتى سهل من إنجاز الأعمال وفق صيغ تنسيقية متكاملة بين الوظائف لوضع الخطط الإستراتيجية ويكون لدى رؤساء الاقسام تصور واضح لتمكنهم من مدى تطبيقها للوصول الى تحقيق أهدافها .
- إن توضيح رؤية ورسالة وأهداف الجامعة من خلال إشراك رؤساء الأقسام فى تحديد ووضع الخطط الاستراتيجية يساعد فى تحقيق تلك الأهداف ويعزز الثقة والمصادقية بلدى رؤساء الأقسام بأنهم شركاء فى العمل مما يدفعهم إلى دعم الجامعة ومساندتها فى تأدية واجباتها ومهامها الملقة على عاتقها.
- إعتداد برامج لتأهيل وتدريب رؤساء الأقسام لرفع مستوى أداءهم وتمكنهم من اكتساب مهارات يدعم من احداث تغييرات ايجابية فى عملهم لتمكنهم من وضع الخطط الاستراتيجية لتطوير العمل .
- على الجامعة معرفة الاحتياجات وتحديد الأولويات وأن يكون هناك تخطيط علمى لدراسة واقع حال الجامعة ومعرفة نقاط القوة لنتميتها والضعف لمعالجتها وتوفير المستلزمات والإمكانات مما يجعلها قادرة على تنفيذ الخطط لمواكبة التطورات المستمرة فى جميع مناحى الحياة دون محاولة إخفاء او تظليل المعنى او تبديل الواقع لاطهار الامور بصورة أفضل .
- إن إشراك رؤساء الأقسام فى وضع الخطط الاستراتيجية يجعلهم يشعرون بالمسؤولية الفاعلة لتنفيذها كونهم مشاركون فى التخطيط وهم المنفذون لما خططوا له ، الأمر الذي يخلق مشاعر الثقة والتمكين والمشاركة.

8 5-8 (شاهين،ريحان،عبد المقصود ، غيفى، 2018) نموذج قياسى لمحددات انتاج وتخزين القمح - كلية الزراعة - جامعة عين شمس ، مجلة إتحاد الجامعات العربية للعلوم الزراعية ، جامعة عين شمس مجلد 26 عدد D2 خاص ، 2019.

منهجية الدراسة : التحليل الوصفى والكمى

أهداف الدراسة :

حصر أهم محدّدات إنتاج وتخزين القمح فى مصر بهدف تضمينها فى آلية مقترحة للنهوض بإنتاج وتخزين القمح .

النتائج :

أهم محددات إنتاج وتخزين القمح في مصر تنحصر في كل من المساحة المزروعة من القمح ، والسعر المزرعى للقمح، إنتاج القمح من العام السابق ، كمية الواردات في العام السابق ، كمية الاستهلاك ، وكمية المخزون، سعر الإستيراد ، عدد السكان ، كمية الإستهلاك في العام السابق ، وكمية المخزون من العام السابق ، كمية الواردات ، حيث ثبتت المعنوية الإحصائية عند 0.05 كما ثبتت معنوية النموذج ككل ، كما تبين أن حوالى 68% إلى 91% من التغيرات الحادثة في إنتاج ومخزون القمح ترجع الى المتغيرات المستقلة محل الدراسة .

وقد توصل البحث الى عرض آليات مقترحة لتطوير انتاج وتخزين القمح تلخصت فى الاتى :

- زيادة الانتاج عن طريق التوسع الرأسى والأفقى والحد من الفاقد .
- ترشيد الاستهلاك عن طريق توعية المستهلكين لترشيد الأستهلاك من الخبز وتكثيف برامج اعلام متخصصة ومتنوعة للتوعية الغذائية و الصحة البدنية.
- تطوير المستوى التكنولوجى لتخزين القمح عن طريق ادخال التكنولوجيا فى استلام وتخزين الأقماح ، و الحد من الإعتماد على العمالة البشرية ولا سيما العمال غير المهرة .

8-6 دراسة (زهران ، خشبة ، عطية ، الرئيس، ابراهيم، عاشور، 2017) متطلبات التحول لإقتصاد قائم على المعرفة فى مصر – سلسلة قضايا التخطيط والتنمية (277) ، معهد التخطيط القومى

منهجية الدراسة : المنهج الوصفى التحليلى

أهداف الدراسة :

- إستعراض أهم الأدبيات ذات الصلة بكل من اقتصاد المعرفة ، والإقتصاد القائم على المعرفة ، ومجتمع المعرفة
- تقييم الوضع الراهن للإقتصاد المصرى من منظور الإقتصاد القائم على المعرفة
- إستهدف اقتراح إطار المتطلبات التكنولوجية والبشرية والتشريعية والتنظيمية والتحفيزية وخلافه مع التأكيد على دور منظمات المجتمع المدنى

النتائج:

تم عرض التحديات التى تواجه الإقتصاد القائم على المعرفة. تم عرض مقترحات ومتطلبات التطوير اللازمة للتحول إلى إقتصاد قائم على المعرفة فى مصر من خلال تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات ، والتعليم والإبتكار ،والبحث العلمى ، على المستوى الرئاسى وعلى المستوى المؤسسى (السلطة التنفيذية ، السلطة التشريعية)

8-7 دراسة (أم الخير ، قصير، 2016) إدارة الأزمات فى ظل التخطيط الاستراتيجى (دراسة حالة) ، .

كلية الحقوق والعلوم السياسية ، رسالة ماجستير فى جامعة زيان . الجلفة

منهجية الدراسة : المنهج الوصفى التحليلى

أهداف الدراسة :

- التعرف على مفهومى التخطيط الإستراتيجى وإدارة الأزمات .
- بيان العوامل الأساسية التى يجب أن تؤخذ فى الاعتبار عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجى.
- التعرف على كيفية إدارة الأزمة.
- المعوقات التى تواجه التخطيط الإستراتيجى.

النتائج

- يرتبط نجاح التخطيط الإستراتيجى بتمتية القيادات الإدارية على التفكير الشامل والمتكامل .
- كلما زاد وعى المديرين وإدراكهم وفهمهم لعملية التخطيط الإستراتيجى لإدارة الأزمات كلما كانت إستجابتهم ايجابية للمشاركة فى عملية التخطيط الإستراتيجى .
- أن الأزمة بطبيعتها مفاجئة وتمثل تهديدا وهناك ضيق فى الوقت أمام صاحب القرار لأخذ قراره وغالبا ما تحدث الأزمة بسبب حجب المعلومات أو عدم توفرها للتنبؤ بها .
- عالم المنافسة الشديدة فى الأسواق المحلية والعالمية ، تعقد بيئة التخطيط الاستراتيجى ، ندرة الموارد الشديد،التغيرات التكنولوجية وزيادة معدلات التطور والتغيير من أهم المعوقات التى تواجه التخطيط لذا من الضروري مواكبة هذه التغيرات بصورة مستمرة من خلال التخطيط المتميز بالمرونة ليلائم كل هذه التغيرات ، تذبذب السوق وعدم استقراره .

8-8 دراسة (بن زائد، محمد سالم ،2016) مدخل الإدارة الإستراتيجية فى تطوير أداء المؤسسات الحكومية – دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب بليبيا ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة العدد الثالث ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس .

منهجية الدراسة : المنهج الوصفى التحليلى ، التحليل الإحصائى .

أهداف الدراسة :

- التعرف على واقع الإدارة الإستراتيجية فى المؤسسات الحكومية الليبية.
- تحديد دور الإدارة الاستراتيجية فى المؤسسات الحكومية فى ليبيا.
- بناء نموذج قابل للاختبار بين العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية و أداء المؤسسات الحكومية .
- مدى تأثير تطبيق الإدارة الإستراتيجية فى أى مؤسسة حكومية .
- الخروج بتوصيات ومقترحات قد تسهم فى فهم كيفية تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية فى المؤسسات الحكومية

النتائج :

- بالنسبة للفرض الأول هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية وأداء مؤسسات القطاع العام الليبى.
- بالنسبة للفرض الثانى هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين طريقة الإدارة المتبعة فى المؤسسات الحكومية وبين تطوير أداء هذه المؤسسات .
- ضعف تطبيق الإدارة الإستراتيجية فى مصلحة الضرائب بليبيا
- عدم إلمم المديرين والمسؤولين بمصلحة الضرائب بليبيا عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية وكيفية تطبيقها

8 8-9 (الهرامشة، حسين ، 2014). أهمية اشراك الموظفين فى منظمات الأعمال فى التخطيط الإستراتيجى . جامعة الزرقاء الاردنية ، مجلة دراسات العدد الاقتصادى، المجلد الخامس، العدد الاول ، جانفى 2014.

منهجية الدراسة : الوصفى ، الإحصائى

أهداف الدراسة :

- التعرف على مدى إدراك الإدارة العليا فى هذه الشركات لأهمية التخطيط الإستراتيجى .
- التعرف على مدى إشراك الموظفين فى الخطط الإستراتيجية فى الشركات .
- التعرف على معوقات التخطيط الاستراتيجى فى الشركات.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين ادراك القيادة العليا فى هذه الشركات لأهمية التخطيط الاستراتيجى وأهمية إشراك الموظفين .
- قياس الفروق بين إستجابات الموظفين حول مجال الدراسة تبعا للخصائص الشخصية والوظيفيه مثل (العمر ، والنوع).

النتائج:

- تدرك الإدارة العليا أهمية التخطيط الإستراتيجى وجاءت النتائج دالة على أن الادارة بدرجة متوسطة تولى اهتماما لعملية التخطيط الإستراتيجى .
- تدرك الإدارة العليا أهمية اشراك الموظفين فى عملية التخطيط الإستراتيجى وجاءت النتائج دالة على أن الإدارة بدرجة متوسطة تولى اشراك الموظفين فى عملية التخطيط الإستراتيجى.
- أن الشركات تعتمد على المستشارين فى التخطيط الإستراتيجى.

إستهدفت دراسة توفيق (2020) 8-1 كفاءة النظام اللوجيستى على عدة مستويات فى الشركة العامة للصوامع ومنها نشاط التخزين واثبتت الدراسة كفاءة النظام اللوجيستى بدرجة كبيرة فى هذا النشاط توصل البحث إلى أن تحليلات البيانات فى الأداء اللوجستى كانت بدرجة مرتفعة بالشركة العامة للصوامع والتخزين، ويتم تحليل المعلومات ، الشركة تهتم بتحليل البيانات اللوجستية للتنبؤ بالأحداث والمواقف المستقبلية ويتم التعرف والكشف عن مواطن الضعف ، والبيانات اللوجستية اللازمة لاتخاذ قرارات التخزين بطريقة فعالة ، ويتبين من ذلك اهمية تحليل البيانات والنظام التكنولوجى الدقيق الذى تتمتع به الشركة مما يمكنها من تحسين اداء عملها فى نشاط التخزين من خلال خطة استراتيجية واضحة .

إستعرضت دراسة القزاز (2020) 8-3 إمكانية تطوير لوجستيات تخزين القمح وأوضحت افضل المقترحات ومنها التوسع فى السعات التخزينية و الصيانة الدائمة للمعدات والحفاظ على نظافة الصوامع والشون والنقر . إستعرضت دراسة شاهين (2018) 8-5 أهم محددات إنتاج وتخزين القمح عن طريق الأسلوب الاحصائى الكمى وقدمت آليات مهمة للنهوض بإنتاج وتخزين القمح .

إستعرضت دراسة زهران (2017) 8-6 أهمية التحول لإقتصاد قائم على المعرفة وأهمية التحول الرقمى والتكنولوجيا فى اعطاء قيمة مضافة وفى اطار التنمية المستدامة وكفاءة تطوير الإدارة العامة إلكترونياً ومؤسسياً بما ينعكس على مساندة قطاع الاعمال ، وعلى المواطنين .

وإهتمت باقى الدراسات السابقة بالتخطيط الاستراتيجى ومحاولة الوقوف على العلاقة بين التخطيط الإستراتيجى والتطوير الادارى فى الجامعات والمؤسسات المختلفة واستطاعت ايجاد علاقة إيجابية وطرديّة بينهما كما أوضحت مقومات التخطيط الاستراتيجى والعوائق التى تواجهه والتى يعتبر أغلبها يتوقف على العامل البشرى والموارد المالية . ومن خلال ما سبق يمكن القول أن هناك أهمية واضحة وذات دلالة فى كل الدراسات السابقة عن التخطيط الإستراتيجى وأهميته ، كما أن أغلب المعوقات للتخطيط الإستراتيجى التى ذكرت تتلخص فى عدم توفر المهارات اللازمة لعملية التخطيط الإستراتيجى أو عدم إيمان القيادة العليا بها أو عدم إشراك الموظفين فى عملية التخطيط حيث ظهرت علاقة بين ادراك الإدارة العليا لأهمية التخطيط الإستراتيجى وإشراك الموظفين فيها ، وأهمية التحول الرقمى فى تطوير أداء المؤسسات المختلفة وأهمية التدريب المستمر .

9. المفاهيم الأساسية للتخطيط الإستراتيجى :

1-9. الإستراتيجية Strategy

هى لفظة استخدمت فى الحياة العسكرية ، ثم تطورت دلالاتها حتى أصبحت تعنى فن القيادة العسكرية فى مواجهة الاحداث والظروف الصعبة ، ومنها إنتقلت الى المجالات الأخرى إجتماعية وسياسية وتربوية .. الخ وهى عبارة مجموعة من الأفكار والمبادئ التى تتناول مجالاً من مجالات المعرفة الإنسانية بصورة متكاملة تتطلق نحو تحقيق أهداف معينة وتحدد الوسائل والأساليب التى تساعد على تحقيق هذه الأهداف . (صالح 2019) هو الأسلوب الذى تختاره الإدارة للاستفادة من الموارد المتاحة وتحقيق أفضل النتائج من خلال استفادة المؤسسات من نقاط القوة بها والتغلب على نقاط الضعف . (السملى 2000)

9-2. التخطيط الاستراتيجى Strategic Planning

هو تخطيط بعيد المدى يأخذ فى الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة واسلوب المنافسة ، وهو عملية متجددة يتم تحديثها لدراسة المستجدات الداخلية والخارجية (السكانة 2010) .

يعرف بأنه عملية إتخاذ قرارات ووضع أهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها (غنيم 2001).

ويعرف كذلك بأنه الأسلوب العلمى الذى تلجأ إليه الإدارة فى رصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها وصولاً الى الأهداف المنشودة . (خطاب 1989)

وأنه العملية التى يتم بواسطتها تصور وتخيل مستقبل المنظمة وعملية تطوير الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل. (الصرن 2002).

3-9. الرؤية (Vision)

لغةً : تعنى الرأى ، الإعتقاد والعقل والتدبير والتأمل والنظر واصطلاحاً تعرف بأنها طموح المؤسسة التى لا يمكن تحقيقها الآن فى ظل الامكانيات المتاحة وإن كان من الممكن الوصول اليها على المدى الطويل .

4-9. الرسالة (Mission)

لغةً : هى ما يرسل وتكون ذات موضوع واحد ، واصطلاحاً هى الغرض الأساسى الذى توجد من أجله المؤسسة والذى تسعى الى تحقيقه .

9-5. الأهداف (Goals or Targets)

هى النقاط المحددة زماناً وإنجازاً ، وتأتى صياغتها فى أغلب الأحيان بأسلوب كمى لكى تكون قابلة للقياس ويتم تحقيقها عن طريق برامج وأنشطة تصمم من أجلها .

9-6. البرامج والمشروعات (Programs and Projects)

مجموعة من الأنشطة التى يتم تصميمها وتنظيمها وصياغتها على هيئة مجموعة من المشروعات ، يخدم كل منها هدفاً أو عدداً مترابطاً من الأهداف .

9-7. الخطط البديلة (Backup Plans)

هى الخطط التى يلتجأ إليها فى حالة ظهور بوادر أو أثناء التنفيذ تغير من صورة المستقبل وما يتصل به من قوى وعوامل أو وقوع حوادث مفاجئة مثل الحروب أو الأوبئة أو كشوف علمية لم تكن متوقعة سلفاً.

9-8. التنمية المستدامة (Sustained Development):

هى التنمية التى تلبي إحتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية إحتياجاتها الخاصة .

9-9. تحليل SWOT

هو أحد أنواع التحليل ومن أهم أدوات إستشراف المستقبل وهو الذى يعتمد عليه التخطيط للمستقبل و التى تستخدم لمعرفة وتقييم الوضع الراهن ، ومعرفة الفرص المتاحة ، والتحديات التى تواجه عملية التخطيط ، وما هى نقاط القوة ، ونقاط الضعف لتدعيم نقاط القوة ، ومحاولة التغلب على نقاط الضعف

9-10. الصوامع:

هى مخازن منشأة معدنية أو خرسانية مجهزة بشكل معين لتخزين القمح وصرفه من خلال آليات معينة ، وهى محور البحث الذى يستهدف التخطيط الاستراتيجى لتطوير أداء التخزين فيها بما يتماشى مع التكنولوجيا العالمية الحالية وهو ما بدأ بالفعل من خلال بعض المشروعات الاخيرة مثل صومعة الاسكندرية وصومعة دمياط المعدنيتين وتليهما حالياً صومعة بورسعيد التى تم وضع حجرالأساس لها لتصبح على اعلى مستوى من التجهيز والتقنية .

9-11. التحول الرقمى :

يعرفه (الحداد،صالح،2021)³ بأنه 'إطار يعيد تشكيل الطريقة التى يعيش بها الناس ويعملون ويفكرون ويتفاعلون ويتواصلون بها ، اعتماداً على التقنيات المتاحة مع التخطيط المستمر والسعى لإعدادة صياغة الخبرات العملية حيث يوفر التحول الرقمى إمكانات فعالة لإقامة مجتمعات تنافسية مستدامة'.

9-12. اللوجستية :

هو فن السوقيات أى فن وعلم وإدارة تدفق البضائع والطاقة والمعلومات و الامداد والتموين والموارد الأخرى كالمنتجات والخدمات والمواد المختلفة مثل الغذاء والملبس والمواد الطبية وحتى البشرية من مناطق الإنتاج الى مناطق الإستهلاك.

9-13. مراحل التخطيط الإستراتيجى :

أ. مرحلة إعداد الإطار العام للخطة

يتم البدء فى اعداد الخطة ووضع أهداف عامة للخطة عن طريق تحليل الوضع القائم والعوامل البيئية ونقاط القوة والضعف ومعرفة التحديات والوقوف على الفرص المتاحة ثم تحديد ماذا نريد أن نغير ومقدار التغيير والتطوير .

³ الحداد،صالح وآخرون (2021) الثورة الصناعية الرابعة (الذكاء الاصطناعى /التحول الرقمى) سلسلة أوراق السياسات فى التخطيط والتنمية المستدامة (8) يناير 2021

ب. إعداد الخطط البديلة والسيناريوهات المتوقعة

يتم وضع عدة تصورات للخطة في ظروف مختلفة وتكلفتها المادية والفنية وأهميتها على المدى في حالة وجود سيناريو تشاؤمي أو تفاؤلي وخلافه .

ج. مرحلة تنفيذ الخطة

بعد إقرار الخطة وتوزيعها على الأقسام والجهات المنفذة لها ، وبعد تحديد الأهداف المرحلية وإعتماد برنامج التنفيذ الزمني لها يتم البدء فيها.

د. مرحلة متابعة وتقييم الخطة

وفيها تتم المتابعة الشهرية والدورية ومعرفة المعوقات التي تواجه الخطة والعمل على معالجتها وحل مشاكلها ، حتى نصل الى التقييم النهائي لها .

هـ. مرحلة تقويم الأداء

وفيه يتم تحديد معرفة نسبة ما تحقق ومدى انحراف الخطة عن أهدافها وتحليل هذه البيانات واتخاذ الاجراءات التصحيحية وفق نظام الجودة الشاملة لكل مرحلة فيها ولكل قطاع على حدة.

9-14. مستويات التخطيط

- **المستوى الاول :** وهو المستوى الإستراتيجي العام وفيه تقوم الإدارة العليا وأخصائي التخطيط في المنظمة او الشركة بالقيام بعملية التخطيط للمنظمة أو للشركة ككل ، ويتم وضع الرؤية ، وصياغة الرسالة وهي دور المنظمة ، وتحديد الأهداف العامة وهي بمثابة الخطوط العريضة للخطة الإستراتيجية ، والعمل على معرفة الوضع الراهن وتحديد الإمكانيات المادية والبشرية التي ستعمل على تنفيذ الخطة في مستوياتها الأدنى
- **المستوى الثاني :** وهو المستوى التكتيكي يتم فيه وضع الخطط للقطاعات أو الأقسام وما تشتمل من مشروعات وبرامج ويتضح في هذا المستوى دور المديرين التنفيذيين وقد أثبتت الدراسات أن إشراك المديرين في عملية التخطيط وإعداد الخطة يسهم بشكل ايجابي في نجاحها.
- **المستوى الثالث :** وهو المستوى التشغيلي و يتم وضع الخطط للوحدات المختلفة وما تشتمل من أنشطة بمعاونة اخصائي التخطيط

9-15: التخطيط والتطوير الإداري:

توضح عطية (2016) أن التخطيط هو الوسيلة المنهجية لتقليل المخاطر المقترنة بالمتغيرات الخارجة عن سيطرة إدارة المنظمة من خلال :

- تزويد المنظمات بالفكر الذي يمثل أهم العناصر داخلها ومساعدتها على توقع ما يحدث خارجها.
- مساعدة أصحاب القرار على وضع خطط ملائمة للتعامل مع القضايا الرئيسية المطروحة امامهم.
- وضع خطط طويلة الأمد لتوجيه المنظمة.
- مساعدة المنظمة في إقتناص الفرص المستقبلية وتجنب التهديدات.
- يساعد على تركيز انتباه المنظمة في تحقيق النمو والتقدم والتكيف في بيئة متغيرة باستمرار .
- تخصيص الموارد النادرة وفق متطلبات البيئة التنافسية واستغلالها بشكل صحيح ويحسن إدارتها بفاعلية .
- تحقيق أهداف المنظمة وإنجازها بأقل مخاطر وأقل إخفاقاً في تحقيق الأهداف .

- تحقيق التفوق فى أداء المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية لها مما يضاعف من التأثير الإيجابى على أداء المنظمة.

9-16. معوقات عملية التخطيط

- المبالغة فى تقدير الموارد المتاحة أو عدم الوقوف على معرفتها بالشكل الفعلى الحقيقى .
- المبالغة فى وضع الأهداف المطلوب تحقيقها فى الخطط وطموحها الشديد أو عدم واقعيتها.
- إفتقاد نظام متابعة جيد يكشف المشكلات ويعمل على حلها.
- عدم الأخذ بأسباب تحقيق الجودة الشاملة فى المؤسسة .
- عدم تصحيح الأخطاء والانحرافات عن الأهداف أثناء التطبيق .
- مقاومة التغيير من خلال الفهم غير الملائم لأهداف المنظمة ورسالتها وطرق عملها .
- ضعف الإتصال بين أطراف الخطة بينهم وبين بعض من جهة وبينهم وبين القيادة العليا.

المبحث الثانى

أنشطة الصوامع والتخزين فى مصر

يذكر التاريخ عراقه مصر فى مجال التخزين و دور مصر التاريخى كسلة غذاء للعالم القديم ، و حتى قرون قليلة ماضية ، ويمتد هذا الدور الريادى منذ عهد الفراعنة والملوك القدامى وتتضح تفاصيله فى كتب التاريخ وفى القرآن الكريم فى قصة سيدنا يوسف عليه السلام فى تخزين الحبوب فى أوقات الرخاء ، والنماء ، واستخدامها فى أوقات الجذب ، وتروى جدران المعابد قصة زراعة القمح ، ومواسم الحصاد ، والشون والصوامع القديمة التى تم إنشاءها من الطين لاستيعاب الغلال ، وتطورها عبر العصور ، ووجود أساليب علمية لحماية المحصول من الرطوبة والتلف رغم فترات التخزين الطويلة.

وتكتسب صوامع تخزين الغلال أهميتها من ارتباطها بأهم سلعة إستراتيجية وهى القمح لارتباطها برغيف الخبز عماد البيت المصرى.

أولاً : صوامع الغلال فى مصر :

تنتشر الصوامع فى طول البلاد وعرضها فى شكل منشآت مختلفة الأحجام والأشكال ، منها الخرسانية ومنها المعدنية ، وتبلغ السعة التخزينية الكلية لها حوالى 3.4 مليون طن. منها صوامع على الموانئ الهامة فى مصر لإستقبال القمح المستورد فى الأسكندرية والدخيلة ودمياط وسفاجا ومنها الصوامع الداخلية التى تحتوى على كل من القمح المستورد الذى ينقل لها من الموانئ او القمح المحلى الذى يتم توريده من الفلاحين .

تمتلك الشركة المصرية القابضة 44 صومعة معدنية فى جميع محافظات مصر تقريبا وهناك 6 صوامع حقلية تحت الانشاء وتبلغ سعة الصومعة الحقلية حوالى 5000 طن وتمتلك 102 هنجر للتخزين تبلغ سعة الواحد من 2000 طن الى 5000 طن.

تمتلك الشركة العامة للصوامع جميع صوامع الموانئ سعة 355 ألف طن بالإضافة الى صومعتى شبرا وامبابه سعتها 165 الف طن كما قامت بانشاء كل من صومعة الاسكندرية ودمياط المعدنيتين بسعة الواحدة 100 الف طن مع وجود المخزن الأفقى المميك بدمياط بسعة 50 ألف طن .

وقد تم مؤخرا وضع حجر الأساس لصومعة ميناء غرب بورسعيد و الصومعة تبلغ سعتها التخزينية ١٠٠ ألف طن، وتبلغ مساحة الأرض المقام عليها الصومعة ١٥ ألف متر، وتبلغ تكلفة الانشاء للصومعة ٥٢٠ مليون جنية، ويبلغ عدد الخلايا ٨ خلايا رأسية وهذه الصومعة تابعة للشركة العامة للصوامع والتخزين.

- تستهلك مصر سنويا حوالى 16 مليون طن من القمح منها 9 مليون طن من القمح المحلى اى بنسبة 55% اكتفاء ذاتى من القمح
- تستورد مصر سنويا حوالى 6 مليون طن من القمح المستورد.
- من أهم الدول التى تستورد منها مصر الولايات المتحدة الامريكية و روسيا وأوكرانيا وفرنسا.

أهمية الصوامع الحديثة فى مصر

نظراً للتطورات التى شهدتها العالم فى السنوات الأخيرة من طغيان للتكنولوجيا شهد العالم فيها الثورة الصناعية الثالثة ثم الثورة الصناعية الرابعة وانتشار الذكاء الإصطناعى فى كافة المجالات ، لذا فقد لزم على الدولة أن تتجه الى مواكبة ما يشهده العالم من تكنولوجيا تستوجب إستحداث أنظمة رقمية ذكية فى جميع المجالات، ومنها منظومة

الصوامع الحديثة حتى يمكن التحكم الكامل فى القمح ، واستهدفت من خلالها تقليل الهدر فى الأقماع الى صفر نظراً لندرة السلع الغذائية كالقمح ، وصعوبة الحصول على العملة الأجنبية التى يتم صرفها لاستيراد الاقماع ، ولحدوث مشكلات عالمية تؤثر فى وصوله الينا من توقف لحركة التجارة العالمية بسبب الحروب أو الأوبئة ، لذا فقد استلزم الأمر مواجهة هذه التحديات بالاساليب التكنولوجية الحديثة ، ومن هنا برزت أهمية وجود صوامع حديثة آلية الشحن، والصرف ، والتبخير ضد الحشرات ، وجيدة التهوية ، كما أنها صديقة للبيئة ، وتعمل على الحد من الأتربة والانبعاثات الملوثة للبيئة .

وفى مقابلة السيد مدير عام الشؤون المالية والادارية والفنية بالشركة المصرية القابضة للتخزين حدثنا عن

أهمية الصوامع الحديثة :

- خفضت نسبة الفاقد من الأقماع بسبب الآفات والتلوث وانتشار الحشرات وهجوم الطيور فى العراء وتعرضه للعوامل الجوية من أتربة وأمطار مما كان يهدر حوالى 6 مليار جنيه سنوياً .
- حافظت عليه من المخازن المكشوفة والشون الترابية ومسائوها من تعرضه الى العوامل الجوية فى العراء وزيادة نسبة الرطوبة التى تسبب الإصابة والعفن .
- زاد المخزون الإستراتيجى من شهرين فى أفضل حالاته الى اربعة اشهر الى خمسة أشهر حسب موسم إستيراد القمح الذى يبدأ من شهر أبريل إلى شهر يوليو .
- كما حافظ نظام شط الأتربة الأوتوماتيكي على القمح من نسبة التلوث والأتربة فأصبح يشحن الى المطاحن بدون أتربة .
- حافظت الغرابيل الأوتوماتيكية على تخزين القمح السليم والتخلص من القمح الغير مطابق للمواصفة بالإضافة الى نظم التبخير التى تحافظ على القمح ضد الإصابات الفطرية والحشرات .
- حافظت التهوية الجيدة على منع اشتعال الحرائق فى خلايا تخزين القمح .

ثانياً: تطورات هامة فى أنشطة الصوامع والتخزين فى مصر (التحول الرقمى)

بدأت مصر فى الفترة الأخيرة تخطو عدة خطوات هامة فى مجال تخزين الأقماع ، من منطلق إهتمام القيادة السياسية بهذه السلعة الاستراتيجية الهامة، والتى يقوم عليها أود المصريين ، ويتضح ذلك من الإتجاه الى التكنولوجيا الحديثة فى التخزين ، وميكنة الصوامع ، والمخازن ، ومشروع تطوير الشون الترابية ، ومشروع الصوامع القومى ، وأخيراً إطلاق البورصة السلعية فى بداية هذا العام 2022، وسوف نستعرض هنا بعضاً من هذه المشروعات الهامة .

1. ميكنة الصوامع ودخول عصر الرقمنة

أصبح التحول الرقمى ضرورة حتمية فى عصر المعلومات وشبكات المعلومات ومواقع الأخبار والتواصل الإجتماعى حيث أصبح إقتصاد المعرفة من أهم وأحدث الإقتصادات ذات القيمة المضافة العالية والتى تسمح بتخزين كم هائل من البيانات واستخدامها على مستويات عديدة ، بل أنه من نافلة القول انه يعتبر ثورة صناعية إلكترونية خامسة وليست رابعة وأن العالم يمكن أن يقاس تقدمه بمدى ما وصل اليه فى عالم الإقتصاد الرقمى والبيانات الكبرى والتى تقع بالفعل شركاتها فى أمريكا والصين وهما من أكبر الإقتصادات فى العالم حالياً ويعتبر التخطيط الإستراتيجى فى ظل عالم متغير لحظة بلحظة من أكبر الصعوبات⁴.

⁴ (زهران، خشبة، آخرون، 2017) متطلبات التحول لإقتصاد قائم على المعرفة فى مصر ، سلسلة قضايا التخطيط والتنمية (315)

وقد أولت الدراسات الحديثة الإهتمام بالتحول الرقوى فى جميع المجالات ومؤخراً فى مصر رغم أن تاريخ الرقمنة فى العالم يصل الى ما قبل الألفية الاخيرة بسنوات عديدة .

- وقد واكبت مصر التطور الرقوى ببطء حسب دراسة (بدران، منى فريد، 2016)⁵ رغم تقدمها عن دول كثيرة فى الشرق الاوسط منذ عقد تقريبا من الزمان الا ان تلك الدول سبقت مصر فى السنوات الاخيرة فى الرقمنة لاسباب مادية وليست تكنولوجية كما ان تلك الدول تتمتع بوفرة فى مواردها وقلة فى عدد سكانها إلا ان امكانات مصر على المدى القريب سوف تلحق بركب الرقمنة بحوالى 50% وهو المتوسط العالمى نظرا لاهتمامها بالتعليم التكنولوجى وكذلك تمتعها بقدر متضخم من الشباب المتعلم واوصت من خلال نتائج الدراسة بالاهتمام بزيادة التعليم التكنولوجى والإهتمام بتخريج مطورين للتكنولوجيا مع تدريب العمالة الحالية للحاق بركب العالم المتقدم وللتخلص من البطالة.

شكل رقم 1-2 " مميزات ميكنة الصوامع فى مصر "



المصدر موقع جريدة الأخبار الرسمية من خلال موقعها على الشبكة العنكبوتية

يوضح الشكل أهم مميزات ميكنة الصوامع من ربط الصوامع بقاعدة بيانات كاملة توضح الكميات المشحونة (دخول وخروج) لحظياً، وغرف التحكم والرقابة ، وربطها بالبورصة السلعية ، ويسمح بتكوين قاعدة بيانات للمورد والمستورد . وتضم المرحلة الأولى من ميكنة الصوامع 22 نقطة تخزينية تشمل صوامع الموانئ والصوامع الداخلية والشون والمطاحن وأنه قد تم البدء بصومعة بنها التابعة للشركة القابضة للصوامع والتخزين وتبلغ سعتها 60 ألف طن. تشمل ميكنة الصوامع ميكنة الدورات المستندية ، وعمليات الربط الالكترونى لتحقيق المزيد من الحوكمة والشفافية .

⁵د/بدران، منى فريد (2019) دراسة عن التغيير التكنولوجى واثره فى سوق العمل فى مصر كلية الأقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة – نسخة الكترونية متاحة على <http://ssrn.com/abstract=3433070>

يشير زهران (2017) إلى أهمية الدور الدور الإستثمارى لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات حيث تقدم آفاقاً واعدة كصناعة فى حد ذاتها ، وآفاق أخرى لخلق قيمة مضافة فى كافة الأنشطة الاقتصادية ، ومساندة قطاع الأعمال العام ، والمواطنين .

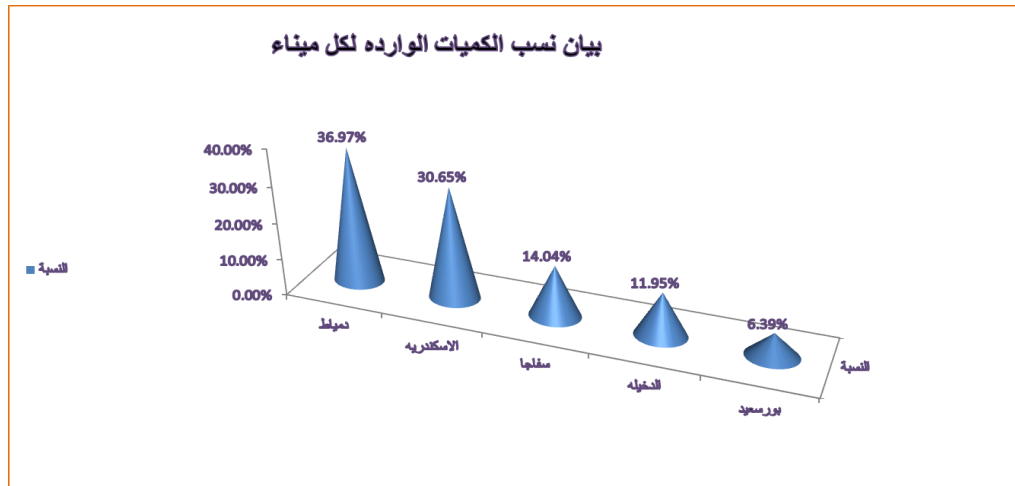
والخلاصة أن ما تقوم به الدولة حالياً من إتجاه إلى رقمنة الأنظمة والميكنة وتكنولوجيا التخزين وتكنولوجيا الخبز على سبيل المثال وتوفير المعلومات اللحظية عن استخدام وشحن وصوف الأقماح والدقيق يؤكد على أهمية مثل تلك العوامل للحاق بركب التقنية وزيادة القيمة المضافة ، وإيقاف الهدر ، والوصول للشمولية والحوكمة وإحكام الرقابة ويعد بمستقبل أفضل .

2. المشروع القومى للصوامع

بدأ فى 2015 والمرحلة الاولى منه استهدفت انشاء 25 صومعة والمرحلة الثانية 25 صومعة اخرى شارفت على الانتهاء ، حيث يعتبر هذا المشروع من أهم المشروعات القومية التى أولتها الدولة المصرية إهتماماً خاصاً ورصدت له التمويل الخاص وكل أنواع الدعم ويرجع ذلك الى أهمية القمح كسلعة استراتيجية وغذاء رئيسي ، ويعتمد على إدارة منظومة تداول القمح إلكترونياً دون تدخل بشرى ، ومعرفة الصادر والوارد لحظياً ، فقامت الدولة بإنشاء نحو 50 صومعة بقدرة تخزينية حوالى 1.5 مليون طن موزعة على 17 محافظة⁶.

وتضم مصر الان نحو 70 صومعة على مستوى محافظات الجمهورية وهى مصممة بأحدث الأساليب التكنولوجية ووصلت الطاقة التخزينية الكلية لما يقرب من 3.6 مليون طن واستفادت فيها مصر من خبرات العديد من الدول . وبالتعاون مع شركة **IBM** وشركة اكى وشركة كامبريا من خلال استراتيجية الدولة فى التحول الرقمى فقد ساهمت منظومة تداول الاقماح المميكنة حوالى 3 مليار جنيه فى موسم التوريد الواحد لخفض نسبة الهدر كما ساهمت فى تحقيق الحوكمة الشاملة لجميع مراحل الشحن والنقل والتخزين⁷.

شكل (2-2) "بيان نسبة الكميات الواردة لكل ميناء خلال 2019/2018



" المصدر: الشركة العامة للصوامع قطاع الاستلام والتوزيع

⁶ جريدة المال عدد 4 نوفمبر 2021 – اتصالات وتكنولوجيا- المشروع القومى للصوامع ، ميكنة الصوامع

⁷ موقع الهيئة العامة للإستعلامات -المشروع القومى للصوامع -الحفاظ على غذاء المصريين WWW.SIS.gov.eg

مقابلة الأستاذة مدير عام الاستلام بالشركة العامة للصوامع

قامت شركة أكمى سعيد بعمل الربط فى الصوامع على المستوى الداخلى ثم بدأ الآن الربط بين جميع صوامع الجمهورية من خلال شركة ازرى حتى يمكن الوقوف لحظيا على الموقف الخاص بالقمح أماكن النقص والزيادة فيكون امام السيد الوزير خريطة كاملة بأماكن القمح وأرصدها لحظياً حتى يمكن إتخاذ القرارات ويتم التسجيل يوميا للقمح المحلى والمستورد وهناك حالياً إجتماعات بين الشركة المنفذة لعملية الربط والشركات (العامة والقابضة) لتلافي بعض المشكلات القائمة فى أنظمة العمل والتي تواجه العاملين.

ويبدأ العمل من خلال الشاشات ومحاولة تقليل الدورة المستندية الورقية بين الصوامع فى جميع المحافظات لحظياً دون إضاعة الوقت والجهد ، وتوفيرهما من أجل إتخاذ القرار المناسب فى الوقت المناسب .

مقابلة السيد المهندس رئيس القطاع الفنى بالشركة العامة للصوامع :

إستلزم تنفيذ هذا المشروع (الربط الالكترونى لمنظومة الأقماع) طبقاً لطلب الشركة المسؤولة عنه (أكمى سعيد) تجهيز غرف للربط بمواصفات معينة ، وتم تجهيز الغرف عن طريق مهندسى الشركة فى صوامع الشركة كلها إمبابية ،وشبرا ،والأسكندرية ،ودمياط ،وسفاجا، وجارى أعمال الربط بين صوامع الشركة وصوامع الشركة القابضة على مستوى الدولة، وتم عقد لجنتين وتم استدعاء كل المختصين وتدريبهم بالكامل على المنظومة وشرح أهدافها والنظام وتم إعداد نموذج الجودة على كل الصوامع ، وتم مراعاة جميع قواعد السلامة والصحة المهنية فى كل الصوامع، كما تم التأمين على جميع المعدات ضد السرقة وضد الحريق، كما يتم تدعيم نظم الإنذار الآلى فى جميع الصوامع .

3. البورصة السلعية

يعتبر الهدف من إنشاء البورصة السلعية هو الحاجة الى وجود سوق منظمة لتداول السلع القابلة للتخزين ومنع الإحتكارات وأختصار وقت التداول ، كما أنها توفر حماية للمزارعين عن طريق جمع الإنتاج وتصنيفه وتسعيه وإتاحة الشفافية فى عملية التسعير ، وعمل حصر كامل للشركات العاملة فى مجال إستيراد السلع محل التداول بهدف وجود سوق منظم للسلع القابلة للتخزين والتداول ، تطوير الشركات الوسيطة ذات العلاقة بالبورصة .

تم إطلاق منصة البورصة السلعية - فى النصف الاول من العام 2022 - عن طريق شركة لإدارة أسواق الجملة وتسهم فى تأسيسها الشركة القابضة للصناعات الغذائية ، والشركة المصرية القابضة للصوامع ، والهيئة العامة للسلع التموينية ، وجهاز تنمية التجارة الداخلية ، والتي ستكون منصة إلكترونية تربط جميع المناطق اللوجستية بالمحافظات ، ومراكز التجميع لمعرفة الكميات المتاحة من سلعة محددة أو منتج معين لتحديد سعر عادل للسلعة ، ومنع الممارسات الاحتكارية ، وتقليل الحلقات الوسيطة لوجود عرض وطلب كافيين على مختلف السلع وخلق منافسة إقليمية وعالمية مع البورصات السلعية العالمية .⁸

⁸ بوابة أخبار اليوم الإلكترونية الجمعة 2021/11/19 <http://m.akhbarelyom.com/news/newdetails>

ثالثاً: إستراتيجية وزارة التموين فى استخدام الصوامع والتخزين الإستراتيجى للغذاء⁹:

إستهدفت وزارة التموين والتجارة الداخلية فى استراتيجيتها العمل على رفع كفاءة منظومة الدعم والعمل على تنمية وتطوير قطاع التجارة الداخلية والحفاظ على عرض السلع بشكل يكافئ الطلب عليها كما استهدفت توفير مخزون كافى من الأقماع لفترة زمنية مستقبلية لا تقل عن ثلاثة أشهر تم الوصول بها الى خمسة أشهر (ص 2). واستهدفت على مستوى القطاع المؤسسى تدريب العاملين على احدث اساليب التكنولوجيا الرقمية ، وتحقيق الربط الألكترونى مع الجهات ذات الصلة لتنفيذ منظومة الدعم على الوجه الأمثل -ومنها تخزين الاقماع - من خلال بروتوكولات تعاون تضم كافة الجهات المعنية (ص 7).

واستهدفت على مستوى القطاع الاقتصادى توفير ساعات تخزينية والاحتفاظ باحتياطي استراتيجى للسلع الأساسية والأقماع مما يشكل حائط صد ضد وقوع المواطنين فى براثن الجوع ، وكذلك ومنع الممارسات الاحتكارية وعمل توازن فى السوق المحلى وتعزيز النمو الاقتصادى برفع الطاقة الانتاجية والخدمية للشركات التابعة للشركات القابضة (ص 7).

واستهدفت على مستوى المجال الاجتماعى حصول المواطن على السلع وعلى رغيف الخبز بشكل لائق حضارياً وببطاقات ذكية حتى تضمن وصول الدعم الى مستحقه وبما يحد من الفقر والجوع - وهى اهم واول اهداف التنمية المستدامة - وذلك بالتصدى لكافة المظاهر عشوائية السلع والسلع المجهولة المصدر وتفعيل دور جهاز حماية المستهلك وزيادة جودة السلع المطروحة للمواطنين بالاسعار المعلن عنها (ص 8).

كما إستهدفت الوزارة العمل على أساليب الإستدامة فى كافة المشروعات بما يضمن توفير المياه والكهرباء والطاقة والحد من الانبعاثات والتلوث (ص 8) .

وقد قامت الوزارة فى سبيل ذلك بعدة إجراءات هامة :

- إجراءات تشريعية وقانونية لتعزيز سيادة القانون والحد من الفساد والرشوة والغش التجارى ومنع الممارسات الإحتكارية وإعتماد التدابير اللازمة لضمان أداء الحفاظ على السلع الاساسية ومشتقاتها وقامت بإنشاء البورصة السلعية لتوفير المعلومات اللازمة عن الأسواق فى الوقت المناسب وبأفضل الأسعار(ص13).
- تفعيل الشراكات مع القطاع الخاص والاستفادة منه وتشجيعه ووضع اسس شراكة حقيقية فيما يتعلق بتنظيم العمل واتخاذ القرارات وخلق آليات فعالة للتواصل والتنسيق مع القطاع الخاص خاصة فى مجال التجارة والصناعات الغذائية ، ودعم المنتجين والمزارعين المشاركين فى التوريد للوزارة (ص15).
- زيادة الإستثمار فى البنية التحتية الرئيسية والتكنولوجية وزيادة الكوادر الفنية وتدريب العاملين على الأساليب الحديثة فى العمل والادارة ، انشاء قاعدة بيانات متكاملة مع الجهات الحكومية التى تتعامل مع المواطنين بما يسهم فى تحديد دقيق لمستحق الدعم ، وإستهداف المواطنين الأكثر احتياجاً ، والربط بين تغطية الخدمات المنتشرة فى المحافظات وخرائط الإستثمار القومية .(ص16).
- توفير ساعات تخزينية كافية تفى بالإحتياجات من الإحتياطي الإستراتيجى الأمن من القمح ، وبما لا يقل عن ثلاثة أشهر لضمان توافر كميات الدقيق اللازمة للخبز المدعم كجزء رئيسي من شبكة الضمان الإجتماعى (ص16).
- كما يتم تطوير خدمة إستقبال الحبوب بالموانئ الرئيسية (الأسكندرية ، دمياط ، وبورسعيد) .

⁹ استراتيجية التنمية المستدامة - رؤية مصر 2030 - محور التموين والتجارة الداخلية

- تطوير مراكز تجميع القمح من خلال الصوامع الحقلية بسعة 300 ألف طن .
- استخدام السكك الحديدية في نقل الاقماع من الموانى الى الصوامع الداخلية (ص 16) .
- تعزيز النمو الاقتصادى المستدام وتوفير فرص العمل دعم وتشجيع المشروعات الصغيرة والمتوسطة (ص29).
- تنويع المصادر الاقتصادية التى تعتمد عليها الوزارة من اجل منع الاحتكار ولزيادة التنافسية بما يحقق العدالة السعرية للمنتج ويحقق الكفاءة ويحقق مصلحة المواطن (ص11) .

مقابلة المتحدث الرسمى لوزارة التموين:

- تعمل وزارة التموين فى إستراتيجيتها على زيادة المخزون الإستراتيجى من القمح لتحقيق الأمن الغذائى ، كما تعمل على تطوير عدد من المناطق اللوجستية المتطورة عامة ، وذلك لتقليل حلقات التداول ، وخفض الهدر والفاقد ، وضبط الأسعار مع التوجه للوصول إلى درجة هدر صفر ، وأن تغطى هذه المناطق كافة محافظات الجمهورية .
- وفى هذا الإطار قامت بتطوير الشركات التابعة للشركة القابضة للصناعات الغذائية والشركة المصرية القابضة للصوامع وإفتتاح العديد من الصوامع المعدنية والحقلية لرفع القدرة التخزينية والاحتياطيات وميكنة منظومة التخزين بالصوامع والشون ، وإنشاء المناطق اللوجستية الخاصة بالتخزين لمواكبة الطلب الداخلى ، ومواجهة الظروف الخارجية فى حالة توقف حركة التجارة الخارجية فى أى وقت .
- زيادة المخزون الاستراتيجى من السلع الهامة وعلى رأسها القمح ، والسكر، والزيت ، والإعتماد على الجهات الرقابية التابعة للوزارة لتحقيق حماية المستهلك .

شكل رقم (1-2) حصاد قطاع التموين والتجارة الخارجية



المصدر : التقرير السنوي للوزارة

يتضح من الشكل حصاد عام 2019 انه جارى افتتاح 5 صوامع للتخزين بسعة 330 ألف طن وان نسبة زيادة السعة التخزينية وصلت 5.9% وبلغ مخزون القمح 3.4 مليون طن ومخزون استراتيجى للقمح يصل الى 5 أشهر وكذلك انشاء عدد 60 صومعه جديدة وتطوير عدد 7 صوامع قديمة .

شكل رقم(2-2) " حصاد قطاع التموين -الهيئة العامة للسلع التموينية خلال عام 2019"



المصدر: التقرير السنوى للوزارة

يتضح من الشكل عن حصاد وزارة التموين فى 2019 نسبة زيادة توريدات القمح المحلى الى 8% ونسبة الإستيراد لسد العجز فى مقارنة مع 2018.

جدول (1) " إجمالى السعات التخزينية"

الجهة	الصوامع بالآلف طن	الشون بالآلف طن	اجمالى
الشركة المصرية القابضة للصوامع والتخزين	2490	11.1	2501.1
الشركة القابضة للصناعات الغذائية	580	0	580
الشركة العامة للصوامع	220	2.5	222.5
البنك الزراعى المصرى	0	152.6	152.6
الإجمالى	3290	166.3	3456.2

المصدر التقرير السنوى للوزارة

المبحث الثالث

تجارب إقليمية ودولية فى التخطيط الإستراتيجي لنشاط الصوامع

هناك العديد من التجارب الإقليمية عربياً ، وإفريقياً فى إنشاء الصوامع ، ونستعرض فى هذا الجزء من البحث تجارب بعض الدول ، منها تجربة المملكة العربية السعودية كدولة عربية آسيوية من أكبر الدول المستوردة للقمح والحبوب ، ودولة السودان كإمتداد طبيعى جغرافى للدولة المصرية ، وتجربتها مع تطور الصوامع ، وتجربة الجزائر إحدى دول شمال إفريقيا ، وإحدى أكبر مستوردي القمح التى تعمل على الوصول للإكتفاء الذاتى من القمح اللين.

أولاً : تجربة المملكة العربية السعودية فى مجال الصوامع والتخزين

تعتبر السعودية من أكبر الدول المستوردة للقمح فى المنطقة العربية وتمتلك عدداً كبيراً من صوامع الغلال وتمتلك طاقات تخزينية عالية على سبيل المثال فى الرياض (455 ألف طن) وجدة (140 ألف طن) وحائل (250 ألف طن) والقصيم (425 ألف طن) وادى الدواسر (500 ألف طن) وخلافه¹⁰.

فى إطار التحول الرقمى بالمملكة العربية السعودية أطلقت السعودية منصة (محصولى) الرقمية وتهدف منصة محصولى إلى تيسير دورة اجراءات تسليم القمح المحلى من المزارعين المؤهلين عبر تقديم حزمة من الخدمات (تأكيد مقر التوريد - تحديث بيانات الحساب البنكى - حجز موعد - الغاء موعد - قفل حساب مزارع - الإطلاع على بيانات شحنات القمح المستلمة) كما أطلقت منصة (استيراد) التى تهدف الى تأهيل المستثمرين من القطاع الخاص استيراد مجموعة من السلع المختلفة منها الشعير والقمح¹¹

وتمتلك المملكة العربية السعودية تجربة ناجحة فى خصخصة المطاحن حيث باعت جميع مطاحن الدقيق بحوالى 1.5 مليار دولار لمجموعة من المستثمرين المحليين والدوليين ووفقاً لموقعها على الانترنت تمتلك المؤسسة العامة للحبوب مساحة تخزين 33 مليون طن ، حيث تعتبر أكبر مستورد للشعير ، وتقوم بشحن حوالى 3 مليون طن من القمح سنوياً ، وتسعى بعدها الى خصخصة الصوامع حيث حدد مجلس الوزراء السعودى قطاع الصوامع والمطاحن ضمن القطاعات المستهدفة للتخصيص ، من أجل زيادة التنافسية والانتاجية وتحفيز الإستثمار .

ثانياً: تجربة دولة السودان فى مجال الصوامع والتخزين

عرفت السودان زراعة القمح منذ آلاف السنين فى أجزائه الشمالية للإستهلاك المحلى - ولا عجب فى ذلك حيث هى الإمتداد الطبيعى الجغرافى لحضارة وادى النيل فى مصر - أما غالبية أهل السودان فكانوا يعتمدون على الأذرة فى غذائهم ، وانحصرت زراعة القمح فى الاراضى الشمالية لإعتدال المناخ ،وملائمة الظروف البيئية ، وعند زيادة إستهلاك القمح بدأت زراعة جنوباً حتى دخل مشروع الجزيرة فى الستينات من القرن الماضى، ونشطت أبحاث القمح فى كل من محطة أبحاث الحديبية ، وهيئة البحوث الزراعية ، وامتدت زراعة القمح بشكل تجارى فى جنوب الخرطوم ثم إمتدت الى الشرق فى مشروع الرهد حتى صار القمح له دورة زراعية ثابتة وصار يزرع فى مشاريع النيل الأبيض شمال كوستى¹².

¹⁰ المؤسسة العامة للحبوب بالسعودية عبر موقعها الألكترونى <http://WWW.sago.gov.sa>

¹¹ المؤسسة العامة للحبوب بالسعودية عبر موقعها الألكترونى <http://WWW.sago.gov.sa>

¹² وزارة التجارة والصناعة السودانية - نقطة التجارة السودانية www.tpsudan.gov.sd/index.php/ar/

هذه الزيادة فى الإنتاج والإستهلاك شجعت رجال وأصحاب الاموال فى الإستثمار فى صناعة الطحن الى ما يصل الى أربعين مطحن تعمل بطاقات هائلة وجودة عالية.

ويمتلك البنك الزراعى السودانى أكبر طاقة فى تخزين القمح وتبلغ مليون طن ، عبر الصوامع المختلفة فى الخرطوم وفى القضارف والمناطق المختلفة¹³.

وقد إحتقلت السودان فى عام 2017 بمرور خمسين عاماً على إنشاء الصوامع الأسمنتية بالقضارف 1967 وكانت تعتبر أكبر صومعة غلال فى السودان وفى الشرق الأوسط والثانية بعد نيجيريا على المستوى الأفريقى وتتكون من 144 خلية وتبلغ طاقتها التخزينية 100 ألف طن¹⁴.

إعتمدت إستراتيجية إنتاج القمح فى السودان على عدة عوامل واعتبارات :

- تحقيق الأمن الغذائى عن طريق انتاج القمح محلياً.
 - الميزات النسبية المتمثلة فى الخبرات والأماكنيات المتاحة للإنتاج فى شمال ووسط وغرب السودان.
 - يشكل القمح بنداً مهماً فى فاتورة الواردات.
 - وجود استثمارات مقدرة فى مجال صناعة القمح من صوامع غلال ومطاحن ووسائل نقل ومناولة ومخابز وخلافه مما يمثل إضافة مهمة للإقتصاد الزراعى.
 - التطورات المتلاحقة فى الاستهلاك والطلب أدت الى التوسع فى الزراعته فى مساحات مقدرة ومتنامية نتيجة الجهود البحثية المركزة والمتواصله والشراكات الفعالة مع مراكز بحوث عالمية فى المكسيك وسوريا وهولندا وبالتفاعل مع المنتجين فى القطاع العام والخاص.
 - حقق السودان نجاحات كبيرة فى زراعة القمح فى البيئات الحارة.¹⁵
- ترى (محجوب، بخيتة ، 2010) فى ورقة عمل من خلال ورشة عمل نظمها بنك فيصل الاسلامى ضرورة تأهيل الصوامع وزيادة الطاقة التخزينية وتشبيد صوامع إضافية مع استخدام التقنيات الحديثة ودعت الى اللجوء الى المطامير للتخزين لقلّة تكلفه انشائها بالإضافة الى المخازن الحديثة بمناطق العجز الغذائى ، وأشارت لضرورة ربط خطط التخزين بالنقل والتوزيع ورصف الطرق المؤدية لمناطق الإنتاج والتوزيع.¹⁶

ثالثاً : تجربة دولة الجزائر فى مجال الصوامع والتخزين

تعتبر الجزائر من بين الدول المستوردة للقمح بكميات كبيرة فى المنطقة لا سيما انواع القمح اللين نظراً للعجز الكبير الذى تعاني منه البلاد فى انتاج هذا النوع ، وقامت الجزائر بعمل حزمة تحفيزية للمزارعين لتشجيعهم على انتاج القمح وفى عام 2013 اعترم الديوان الجزائرى المهنى للحبوب زيادة الطاقات التخزينية للحبوب وانجاز 39 صومعة منها 9 صوامع ذات طاقة كبيرة لتخزين الحبوب ، و 30 صومعه معدنية بطاقة اجمالية 8.2 مليون قنطار ، وبلغ استهلاك الجزائر حتى هذا العام 80 مليون قنطار ، وفى عام 2016 قامت الجزائر بانشاء 100 وحدة تخزين أفقية عن طريق الشركة الامريكية (بلومبرج) بالتحكم الألكترونى بهدف تقليل نسبة الفاقد 5% .

¹³ سودارس شبكة الشروق 2010/1/18 طاقة تخزين الحبوب 13 مليون طن

¹⁴ مقال صومعة الغلال بالقضارف سودارس 2013/1/26

¹⁵ وزارة الصناعة والتجارة السودانية ، نقطة التجارة السودانية

¹⁶ محجوب 2010 ورقة عمل فى ورشة عمل ، بنك فيصل الاسلامى، منشورة فى شبكة الشروق، يناير 2010 sudaress.com

وفى عام 2018 أنجزت شركة صينية (شركة الصين لبناء مشروعات الطاقة) المرحلة الاولى من انشاء أكبر صومعة حبوب أسمنتية فى الجزائر بسعة 350 ألف طن فى مدينة قسطنطينة شرق الجزائر وانه سيغطى 9 ولايات جزائرية وذلك لتوفير مخزون إستراتيجى من الحبوب لسد حاجة الدولة من الحبوب وان وفرة منشآت التخزين فى الجزائر ستلعب دوراً فى تنمية زراعة وانتاج الحبوب فى الجزائر وذلك فى إطار ترشيد الواردات وتفعيل القدرة المحلية على الانتاج وتوفير كل الظروف الضرورية التى يحتاجها المنتجين والمزارعين لأجل التوسع والانطلاق فى مشاريع التنمية والاستثمارات الفلاحية كما صرح وزير الفلاحة بالجزائر.¹⁷

¹⁷ وكالة الأنباء الجزائرية عبر موقعها الإلكتروني <http://www.aps.dz/ar/>

المبحث الرابع

الدراسة الميدانية

تنهض الشركة العامة للصوامع والتخزين بعبء أنشطة استراتيجية وحيوية هامة تخدم الإقتصاد الوطنى والأمن الغذائى و تشمل معظم أراضى الجمهورية ويتأثر بها كل بيت، وتمارس أنشطتها فى إستقبال بواخر القمح الواردة لحساب وزارة التموين ممثلة فى هيئة السلع التموينية ، وتقريغها بأحدث الوسائل وتخزينها بالصوامع التى تملكها فى الموانئ المختلفة والحفاظ عليه كماً من حيث تقليل الهدر ، وكيفاً بالحفاظ على جودة القمح والحفاظ عليه من الآفات .

أولاً : خلفية عن الشركة العامة للصوامع والتخزين¹⁸

تأسست الشركة بموجب مرسوم صادر من رئيس مجلس الوزراء فى مايو 1888 كشركة مساهمة مصرية وفى عام 1967 قررت الجمعية العاملة للشركة تغيير اسمها الى الاسم الحالى الشركة العامة للصوامع والتخزين وتم قيدها فى عام 1996 فى بورصتى القاهرة والاسكندرية للأوراق المالية ، وبهذا يتضح أنها من أقدم وأعرق الشركات فى هذا المجال ، ويبلغ رأس المال المرخص به حوالى 300 مليون جنيه وتملك الشركة القابضة للصوامع 51% من الاسهم و10% أسهم العاملين و39% أسهم المساهمين .

تتمثل أنشطة الشركة فى :

- نشاط تقريغ الحبوب
- نشاط التخزين والذى ينقسم الى ثلاثة انواع : نشاط تخزين الاقماع والحبوب ونشاط التخزين المتنوع ونشاط التخزين الجمركى
- نشاط التخليص الجمركى فى ميناء سفاجا .
- نشاط التبخير للشركة وللغير للحفاظ على القمح ضد الآفات والحشرات .
- كما تمتلك الشركة مجموعه من المعامل المركزية لتحليل البذور والحبوب ومعرفة نسب الرطوبة والشوائب وغيرها وتحديد مواصفاتها ومدى جودتها .
- تداول ونقل الحبوب عبر أسطول النقل العملاق الى جميع أنحاء الجمهورية .

وبالرغم من تنوع هذه الأنشطة وضخامتها إلا ان النشاط الذى يظل الأهم فى ظل الدولة المصرية وحرصها على رغيف الخبز للمواطن المصرى ووجود إحتياطى إستراتيجى هو نشاط تخزين القمح حيث تزود جميع مطاحن ومنافذ الجمهورية بالغذاء الرئيسى وهو القمح ، مستعينة فى ذلك بكل ما تملك من تكنولوجيا حيث تم تجهيز الصوامع بأحدث وسائل التداول والتخزين ومتابعة حالة الاقماع وتسجيل فائق الدقة للمخزون والمنصرف عبر الموازين الألكترونية علاوة على أجهزة التبخير والتهوية والفلاتر وأساطيل للنقل وعمالة فنية مدربة فى جميع مناطق الشركة على مستوى الجمهورية.

تنقسم الصوامع الى :

1. صوامع ساحلية (صوامع الموانئ) على ميناء الاسكندرية ، وميناء الدخيلة ، وميناء دمياط ، وميناء سفاجا، وميناء بورسعيد .
2. الصوامع الداخلية العملاقة فى إمبابة ، وشبرا ، بخلاف المخازن ، والشون المنتشرة فى طول البلاد وعرضها والتى تم تطويرها من شون ترابية الى شون أسمنتية للحفاظ على القمح من الشوائب ومن الهدر من الدلتا الى الصعيد.

¹⁸ كتيب الشركة العامة للصوامع والتخزين ، من إصدار الشركة

ثانياً : نتائج مقابلات شخصية مقننة ومتعمقة بشأن الوضع الراهن:

تم عمل بعض المقابلات الشخصية المتعمقة مع شخصيات قيادية فى مجال تخزين القمح لتوضيح الوضع الراهن و توضيح الإمكانيات المستقبلية لتطوير منظومة القمح ، وبخاصة نشاط التخزين ، وذلك حتى يمكن تحديد الاتجاه الصحيح والتخطيط الاستراتيجى لهذا النشاط ، والوقوف على الأسباب التى يمكن أن تقف عائقاً فى سبيل تحقيق أهدافه ومعرفة نقاط القوة التى يمكن أن تحول الحلم الى واقع باختيار مسار مناسب فى ظل الأوضاع العالمية الحاكمة ، وفى ظل الأوضاع الاقتصادية الراهنة ، والمتوقعة فى المستقبل ، وفى ظل سياسات الدولة ، وسياسات الشركة فى هذا النشاط لتطوير آداؤه ومحاولة التركيز على أهم النقاط المشتركة فى المقابلات وتحليل النتائج فى النهاية وذلك لوضع بعض التصورات المقترحة والحلول والتوصيات التى يمكن أن تقيد الباحثين فى هذا المجال .

ويوضح الجدول التالى أسماء القباط فى المقابلات الشخصية المقننة المتعمقة

الإسم	الوظيفة	تاريخ المقابلة
أ / أحمد كمال	المتحدث الرسمى لوزارة التموين	2021/12/3
أ/ ماجد مسعد	مدير عام الشؤون المالية والإدارية بالشركة القابضة للصوامع والتخزين	2022/1/16
م/ كمال عبد الحميد هاشم	الرئيس التنفيذى للشركة العامة للصوامع	2022/3/17
أ / محمود سعيد	رئيس القطاع المالى بالشركة العامة للصوامع والتخزين	2022/3/20
أ/ محمد أنيس	رئيس قطاع الاستلام والتوزيع بالشركة العامة للصوامع والتخزين	2022/3/17
م / عصام سالم	رئيس القطاع الفنى بالشركة العامة للصوامع	2022/3/21
م/ سماح عبد الحافظ	مدير عام الاستلام بالشركة العامة للصوامع	2022/3/21
أ/ علاء الدين خيرى	مدير إدارة دراسات الجدوى بالشركة العامة للصوامع	2022/5/8

دارت تساؤلات الدراسة حول بعض الموضوعات التى حاولت الدراسة الاجابة عنها عن طريق المنهج الوصفى والمقابلات الشخصية وهى :

ما أهمية التخطيط الاستراتيجى ؟ ، و هل هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجى والأداء فى الشركات ؟
ما هى المقومات للتخطيط الاستراتيجى وهل تتوفر فى الشركة؟، وما هو دور التحول الرقمى فى تطوير اداء نشاط تخزين القمح ؟ ، التحديات التى تواجه الشركة فى تخزين القمح ؟ ،و هل هناك معوقات تحول دون تحول الشركة للتخطيط الاستراتيجى؟ ، وما هى المقترحات والتوصيات كى يتسنى تطبيق التخطيط الإستراتيجى؟
وقد تم عرض بعض المقابلات المذكورة فى سياق البحث لعرض الوضع الراهن ، والمستقبل ، وتم الاستفادة من بعض المقابلات الأخرى دون ذكر تفاصيلها إلا أنها أثرت البحث بالمعلومات القيمة والتى أفادت فى تحليل النتائج ، والوصول للتوصيات ، والعثور على إجابات للتساؤلات المطروحة.
وفىما يلى يتم العرض لمقابلة السيد المهندس / الرئيس التنفيذى للشركة العامة للصوامع ، والتى ضمت الإجابة عن أغلب تساؤلات البحث .

مقابلة السيد المهندس /الرئيس التنفيذي للشركة العامة للصوامع

1. ما هي سياسة الشركة في المرحلة القادمة في انشاء مخازن وساحات تخزين في مختلف الموانئ للبضائع العامة والحاويات ؟

الشركة الآن بصدد إنشاء منطقة تخزين جمركية بسفاجا على مساحة 3650 مومن المتوقع ان تزيد من دخل الشركة حوالى 4 مليون جنيه شهريا ، كما انه جارى العمل على تطوير بعض المناطق اللوجستية التى سيتم الإعلان عنها فيما بعد .

2. قدرة الشركة كمنافس للشركة القابضة في إنشاء صوامع في المحافظات لتخزين القمح المحلى (داخلية او حقلية).

إن الشركة تعمل في تكامل مع الشركة القابضة ، وتعمل على تخزين القمح المستورد من خلال صوامع الموانئ، والصوامع الداخلية لدى الشركة مثل : صومعة إمبابة ، وصومعة شبرا فى القاهرة ، والعامرية فى الأسكندرية على قدر السعات التخزينية المتاحة لدينا وتقوم الشركة القابضة بإنشاء (62) صومعة من الصوامع الحقلية على عدة مراحل .

3. مدى قدرة الشركة على تخزين حبوب أخرى مثل الذرة وفول الصويا .

إن الشركة تعمل بالفعل على تخزين الحبوب الأخرى لصالح الغير فى مخازنها المتعددة مثل المخازن الجمركية فى السلام ولكن الشركة نفسها تلتزم بتخزين القمح المستورد والقمح المحلى .

4. ما هى أهم الفرص المتاحة لشركتنا للتقدم فى ظل المنافسة الداخلية (قطاع عام وخاص) وفى ظل الظروف الخارجية (مثل كورونا / الحروب)؟

- إستغلال الموانئ والأرصعة فى التخزين.
- زيادة المناطق اللوجستية ورفع كفاءة الموجود.
- مراقبة الوارد والمنصرف إلكترونياً حتى ينخفض نسبة الهالك والهدر من الاقماح وهو ما يوفر مليارات على الدولة .

5. ما هى أهم السياسات التى تنفذها الشركة لتحقيق التقدم نحو اهدافها؟

- تعمل الشركة على بناء صوامع عملاقة لا يستطيع القطاع الخاص بناؤها ، كما تم إنجاز صومعة بورسعيد على أحدث الطرق ، وباستخدام أعلى تكنولوجيا لخدمة أهداف الدولة الإستراتيجية فى التخزين واللوجستيات.
- التوسع فى التخزين المتنوع .
- التوسع فى التخزين الجمركى.
- التوسع فى أعمال الشحن و التفريغ.
- إعداد وتأهيل الموارد البشرية ببرامج تدريبية تؤهلها لتطوير العمل .

6. دور الشركة المنوط بها إقتصاديا فى ظل إهتمام الدولة بالتخزين للقمح المحلى والمستورد وإقامة المناطق اللوجستية.

تشارك الشركة فى إقامة المناطق اللوجستية والعمل بها من خدمات التخزين والنقل مما يسهم فى رفعها اقتصاديا من خلال عمولات التخزين والتداول والتصدير .

7. دور التحول الرقمى فى تنفيذ أهداف الشركة .. ومدى تقدمنا فى تحقيقه .

قامت الشركة بالإشتراك فى منظومة تداول الأقماع (منظومة الربط الالكترونى للصوامع) مما يسهم فى الإدارة الرشيدة للأقماع وعدم تعرضها للهدر او التلف ونجحت فى هذا بنسبة 100% وتم تدريب جميع العاملين المشاركين فى المنظومة وجارى استكمالها على مستوى الدولة.

8. من وجهة نظر سيادتكم كيف ترى مستقبل القمح والتخزين فى ضوء الظروف الراهنة (داخليا وخارجيا)؟

تهتم الدولة إهتماما خاصا فى ظل القيادة الرشيدة للسيد الرئيس / عبد الفتاح السيسى بزيادة السعات التخزينية للقمح ، والتوسع فى انشاء الصوامع ، حتى تصل الى خمسة مليون طن ، وقد وصلنا الان الى 3.5 مليون طن تقريبا .

9. ما هو رأى سيادتكم فى مشروعات الزراعة التعاقدية فى مصر وأفريقيا ؟ وهل تصل بنا الى تحقيق الإكتفاء الذاتى ؟

- إن هدف الدولة تحقيق الإكتفاء الذاتى من القمح تدريجيا رغم صعوبة ذلك لتخطى عدد السكان 100 مليون وعدم ترشيد الإستهلاك .

- هناك مشروعات إقتصادية هامة تنتظر الظروف السياسية الملائمة بيننا وبين بعض الدول الأفريقية فى مجال التعاقدات الزراعية الخارجية ، وكذلك بسبب بعض الظروف العالمية مثل جائحة كورونا.

10. فى رأى سيادتكم ما هى اهم المشكلات التى قد تواجه الشركة فى المستقبل القريب او البعيد فى تحقيق اهدافها؟

- إرتفاع الاسعار العالمى الذى يؤثر علينا داخليا بسبب الاستيراد .
- ضعف فئات التفرغ (وهو المقابل الذى تحصل عليه الشركة مقابل تفرغ الحبوب من على السفن فى وقت محدد).

- تأخر بعض الشحنات من القمح مؤخراً بسبب الحرب الروسية الأوكرانية رغم ان الدولة قامت بتوفير وتأمين مصادر اخرى مثل القمح الفرنسى .

- نقص الكوادر الفنية المدربة فى الشركة على مدار الاعوام المتتالية بسبب الوفاة او المعاش.

11. هل هناك خطة استراتيجية محددة للشركة تعمل من خلالها ؟

ان الشركة تعمل من خلال استراتيجية وزارة التموين والتجارة الداخلية.

خلاصة القول ان هذه المقابلة قد أجابت عن تساؤلات الدراسة بشأن التخطيط الاستراتيجى وأهميته وأهمية التحول الرقمى وحيث يتضح أن لدى الشركة مقومات مادية وبشرية للتخطيط الإستراتيجى غير أنها تعمل من خلال إستراتيجية الوزارة .

ثالثاً : أهم التحديات التى تواجه مستقبل القمح فى مصر

- توقف / تعطل حركة التجارة العالمية بسبب الأوبئة .
- ضعف حركة التجارة والملاحة وتوقف سلاسل الإمداد العالمية بسبب الحروب .

- بعض الحوادث الغير مقصودة والتي قد تتسبب فى سوء العلاقة السياسية والاقتصادية بين الدولة ودولة أخرى موردة للحبوب الاستراتيجية مثل القمح.
- تأخر وصول السفن فى الوقت المحدد أو إرتفاع اسعار السلع المتعاقد عليها بصورة مبالغ فيها لأسباب عديدة منها تغير قيمة الجنيه أمام الدولار ، وارتفاع أسعار الشحن والنولون ، وخلافه .. مما يؤثر على الكميات المستوردة وأهمها القمح والأذرة والزيوت وخلافه.
- شبح مواجهة الفقر المائى الذى نعانى منه فى الدولة قد يقف حائلاً أمام تحقيق أملنا فى تحقيق التوسع فى زراعة القمح فى مصر

نقاط القوة :

- وجود عدد كبير من صوامع الموانئ البحرية على جميع المنافذ البحرية للدولة المصرية بالإضافة الى الصوامع الداخلية .
- الاتجاه نحو زيادة المناطق اللوجستية التابعة للدولة على المنافذ البحرية والتي نمتلك فيها اراضى ومخازن .
- إمكانية الإستفادة من العنصر البشرى وخاصة بوجود كوادر بشرية مدربة لدى مصر .
- بدء تشجيع الدولة للمزارعين لتوريد القمح المحلى وتخزينه فى الصوامع الداخلية والشون عبر رفع سعر توريد القمح وودعم عملية نقل القمح ولكن يجب أن تزداد القيمة فى ظل التضخم .
- التوسع فى الزراعة الرأسية بزيادة إنتاجية الفدان وزراعة أنواع لا تستهلك المياه بوفرة .

الفرص المتاحة :

- إستغلال الموانئ والأرصعة فى التخزين للغير .
- زيادة المناطق اللوجستية ورفع كفاءة الموجود .
- مراقبة الوارد والمنصرف إلكترونياً حتى ينخفض نسبة الهالك والهدر من الاقماح وهو ما يوفر مليارات على الدولة .

يتضح مما سبق من تحليل واضح ومستفيض الوضع الراهن ، والتحديات التى تواجه مستقبل القمح فى مصر ، والتحديات التى تواجه الدولة بشكل عام فى هذا المجال (تخزين الأقماح) ، وإستعراض نقاط القوة ، ونقاط الضعف ، والفرص المتاحة على الصعيدين الداخلى والخارجى .

رابعاً : متطلبات تحسين التخطيط الإستراتيجى فى الشركة العامة للصوامع والتخزين

1. البدء فى وضع رؤية خاصة للشركة تتبع من طبيعة عملها وأنشطتها المختلفة وتحديد رسالتها وأهدافها الخاصة للتطور نحو مستقبل أكثر وعياً ونجاحاً.
2. الإستفادة من وجود قيادات واعية ومهنية فى وضع خطة استراتيجية مستقلة للشركة.
3. نشر الوعى والإنتماء بين العاملين والإنضباط فى العمل .
4. التدريب الجيد لجميع القطاعات فى مراكز معتمدة مع إمداد الهيكل الإدارى بالكفاءات المختلفة.
5. التوسع فى نشاط تخزين القمح المحلى .
6. التوسع فى إنشاء المناطق اللوجستية والخدمات اللوجستية فى الموانئ المصرية والمنافذ البحرية وبناء نظام معلوماتى كفاء ، وزيادة عدد الأرصفة المتوفرة ، وزيادة عمق الغاطس حتى تتمكن من استقبال الحاويات

الكبيرة لدعم نشاط التخزين ، والنقل ، و تحديث الساخات وفق احدث المعايير الدولية ، وإستغلال الساحات والمخازن فى الموانئ فى التخزين للغير والنقل والترانزيت¹⁹ .

7. التكامل بين أقسام التخطيط المختلفة المالية والفنية والإستثمارية لصالح وضع خطة إستراتيجية متكاملة .

¹⁹ دسوقي،منى عبد العال (2014) استكشاف فرص النمو من خلال الخدمات اللوجستية بالتطبيق على الموانئ المصرية – سلسلة قضايا التخطيط والتنمية (255)

نتائج وتوصيات البحث

(المستخلصة من الدراسة النظرية والميدانية)

أولاً : نتائج البحث

- أهمية دور التخطيط الإستراتيجى فى إدارة موارد الشركة بكفاءة وفاعلية وضرورة تحديد الإتجاه العام للشركة وأهدافها القريبة والبعيدة .
- ضرورة إشراك الموظفين والعاملين فى وضع الخطط والالتزام بمعايير الجودة الشاملة لإحكام الرقابة والتغذية المرتدة لمحاولة تصحيح الانحراف عن المسار .
- أهمية التطوير فى أنشطة الشركات عبر التحول الرقمى والربط الألكترونى ومواكبة التطور العالمى.
- أهمية تدعيم نقاط القوة لدى الشركة حتى تحدث النقلة النوعية المراد تحقيقها من خلال التخطيط الإستراتيجى.
- تحديد الفرص المتاحة للتوسع ومحاولة إستغلالها على المستوى القومى والمستوى العالمى .
- مواجهة التحديات عبر التخطيط الدقيق من خلال خطط متوسطة وقصيرة الأجل.
- دعم الشراكات مع القطاع العام والخاص للوصول الى تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية فى جميع الأنشطة المرتبطة بكل منهما .
- أهمية تخزين حبوب أخرى خلاف القمح لصالح الشركة وليس لصالح الغير فقط مثل الأذرة وفول الصويا .

ثانياً : توصيات البحث

توصيات البحث نحو التخطيط الإستراتيجى للشركة

1. وضع خطة استراتيجية مستقلة للشركة العامة للصوامع تنبثق من طبيعة دورها فى الإقتصاد الوطنى المصرى.
2. اشراك جميع الفئات من القيادات والمديرين والعمال فى التخطيط الاستراتيجى للوصول لنتائج جيدة ولمنع مقاومة التغيير .
3. دعم نشاط تخزين القمح بكل جديد من تكنولوجيا عالمية متطورة باعتباره من أهم الأنشطة بالشركة.
2. استكمال منظومة الربط الالكترونى واستخدام الذكاء الأصطناعى فى اجزاءها المختلفة حتى يمكن العمل بدون توقف او اعطال وبدعم من الموارد البشرية المدربة
3. تزويد العمال بالمزيد من التدريب المهنى والفنى للتعامل مع المنظومة الرقمية والالكترونية.
4. تحديد الموارد المالية المتاحة من أنشطة الشركة خلال الفترة المستهدفة .
5. تحفيز العاملين تجاه التطوير المنشود فى أنشطة الشركة و بالتحديد فى نشاط تخزين القمح والأخذ بأرائهم فى مجابهة المعوقات المختلفة من خلال مواقعهم المختلفة من خلال منظومة الجودة الشاملة .

■ توصيات البحث بشأن التعاون الدولي والدروس المستفادة من تجارب الدول العربية الشقيقة

إستقادات مصر من التعاون بينها وبين بعض الدول العربية قامت دولة الامارات العربية الشقيقة بإهداء مصر 25 صومعة سعة كل واحدة منها 60 ألف طن تمويل اماراتي وعمالة مصرية 100% تحت اشراف المجلس العسكرى المصرى ، و تمويل استثمارات الصندوق السعودى مع المملكة العربية السعودية لانشاء صوامع ب2025 مليون جنيه .

وفى إطار التعاون الدولي يتم استثمار مبلغ 350 مليون جنيه من خلال برنامج مبادلة الديون الايطالية واستكمالاً لما يتم من تعاون دولى فى مجال الصوامع ترى الباحثة :

- 1) ضرورة الاتجاه و التعامل مع أفريقيا سواء على مستوى الزراعات التعاقدية او على مستوى المناطق اللوجستية لوجود عدة مقومات هامة فى التعامل الافريقى منها كونه سوق كبير وسوق بكر ورخيص الثمن وقريب من مصر .
- 2) أهمية التعاون مع دولة الصين مثلما هو الحال فى الجزائر حيث تعتبر السوق الصينية عالية الجودة ورخيصة الثمن فى المعدات والآلات عن السوق الأوروبى .
- 3) أهمية استغلال النقل النهري والتوسع فيه فى نقل البضائع فى الداخل ومؤخراً بدأت الدولة المصرية فى الإتجاه له كونه رخيص الثمن نسبياً كما هو الحال فى السودان الشقيق .
- 4) التوسع فى المناطق اللوجستية وتطويرها كما هو الحال الامارات المتحدة ومحاولة الاستفادة من خبراتهم فى هذا المجال فى جميع الموانئ المصرية .

● توصيات البحث بشأن الإجراءات التشجيعية المطلوبة من الدولة نحو مستقبل القمح :

1. تشجيع المزارعين بفروق سعرية عادلة على التوريد للدولة.
2. ربط مراكز الانتاج بمراكز التجميع من خلال التوسع فى الصوامع الحقلية .
3. التوسع فى الزراعات التعاقدية داخليا وخارجيا .
4. العودة الى دعم الأسمدة للفلاح لزيادة الانتاج وكذلك دعم المبيدات لمواجهة الآفات.
5. العودة الى دور الإرشاد الزراعى للفلاح والدورات الزراعية المناسبة المتتالية.

● توصيات للدارسين :

- توصى الباحثة بالمزيد من الدراسة فى هذا المجال واستمرار إعداد دراسات فى هذا الموضوع لندرة وجود دراسات عديدة تشمل تطوير أداء الشركات عن طريق التخطيط الاستراتيجى لا سيما فى مجال تخزين القمح بعيداً عن الجانب الزراعى الصرف .
- ضرورة نشر نتائج البحث على المستوى العلمى والعلمى للاستفادة من النتائج التى تم التوصل اليها حتى تعم الفائدة العلمية والعملية .
- يمكن إستخدام أدوات القياس الاحصائى فى تدعيم نتائج هذا البحث من خلال دراسات أخرى مستقبلاً .
- ضرورة الإستفادة من التوصيات المدرجة بالبحث فى المستقبل أثناء العمل على هذا الموضوع ووضعها فى الحسبان عند إعداد دراسات اخرى

الملخص

إستهدفت الدراسة الوصول إلى دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء الشركات -دراسة حالة الشركة العامة للصوامع والتخزين- مستهدفة نشاط تخزين القمح عبر الصوامع باعتباره من أهم أنشطة الشركة على المستوى القومي ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدام أداة المقابلات الشخصية المقننة في تحقيق نتائج البحث ، واستعرضت الدراسة في المبحث الأول الإطار النظري للدراسة ، وبعض المفاهيم الأساسية المتعلقة بموضوع البحث ، ثم بعض الأبعاد الهامة لموضوع التخطيط الاستراتيجي من حيث دوره وأهميته ومستوياته ، وفي المبحث الثاني تم عرض عدة محاور رئيسية تمت الدراسة من خلالها وهي : صوامع الغلال في مصر وأهمية الصوامع الحديثة ، والمشروع القومي للصوامع، والتحول الرقمي والبورصة السلعية ثم تم استعراض إستراتيجية وزارة التموين والتي تتبعها الشركة محل البحث ، وتناولنا في المبحث الثالث بعض التجارب الدولية في إنشاء الصوامع ، وتم مراعاة التنوع في التجارب، ومراعاة البعد الإقليمي ، وصولاً الى المبحث الرابع وهو الدراسة الميدانية ،حيث تم تقسيمه إلى أربعة أجزاء مترابطة ، بدأت بخلفية عن الشركة محل الدراسة ، ثم إستعراض نتائج المقابلات الشخصية ، وتم الانتقال منها إلى نتائج البحث من خلال الدراسة النظرية والميدانية ، والتوصيات الخاصة بالدراسة والتي تم مراعاة تنوعها بين توصيات خاصة بالشركة وتوصيات عامة وتوصيات للباحثين.

الخاتمة

حاولت الدراسة الجمع بين التخطيط الإستراتيجي، وربط دوره بأداء الشركة العامة للصوامع في نشاط التخزين (نشاط تخزين القمح تحديداً) ، وجمعت بين هذين المحورين في الدراسات السابقة ، وفي النتائج ، وفي التوصيات ، وأرجو أن أكون قد نجحت في الربط بينهما من خلال العرض العلمي السابق ، آملة أن يسهم بحثي في إثراء المعرفة والعلم .

ولا يسعني إلا توجيه خالص الشكر لكل من ساهم في نجاح هذا العرض العلمي وما تم التوصل له من نتائج وأخص بالشكر أستاذي المشرف على الرسالة د/ محمد ماجد خشبة، وما ساعدني به من معلومات قيمة، وتوجيهات علمية مفيدة ، وجميع القيادات التي منحتني من وقتها وجهدها وإهتمامها الكثير ، وزملائي الأفاضل الذين دعموني وساعدوني، وعائلتي التي تحملت الكثير ، وساهمت في هذا النجاح.

المراجع

- (1) إستراتيجية التنمية المستدامة - رؤية مصر ٢٠٣٠- محور التمويل والتجارة الداخلية
- (2) أم الخير، قصير (٢٠١٦)، إدارة الأزمات في ظل التخطيط الإستراتيجي، دراسة حالة ، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة زيان .الجلفة
- (3) الحداد، محمد (2021) الثورة الصناعية الرابعة (النكاء الإصطناعي / التحول الرقمي) ، سلسلة أوراق السياسات في التخطيط والتنمية المستدامة (8)، معهد التخطيط القومي يناير 2021.
- (4) الحساوي، محمد مشتاق (٢٠٢٠) توظيف معايير الإستدامة الإقتصادية في تعزيز قيمة الشركة، مجلة الإدارة والاقتصاد مجلد ٩، عدد ٣٦، كانون أول ٢٠٢٠.
- (5) الدسوقي، منى عبد العال (2014) إستكشاف فرص النمو من خلال الخدمات اللوجستية بالتطبيق على الموانئ المصرية ،سلسلة قضايا التخطيط والتنمية (255) معهد التخطيط القومي .
- (6) القزاز ،عبد الجيد، وآخرون (٢٠٢٠) إمكانية تطوير لوجستيات تخزين القمح في مختلف المحافظات المصرية ، كلية الزراعة جامعة الأزهر، المجلة المصرية للاقتصاد الزراعي، مجلد ٣٠ ، عدد ١، مارس ٢٠٢٠.
- (7) المؤسسة العامة للحبوب بالسعودية السعات التخزينية بالمملكة عبر موقعها الإلكتروني <http://WWW.sago.gov.sa>
- (8) الهرامشة، حسين عليان (2014) أهمية إشراك الموظفين في منظمات الأعمال في التخطيط الإستراتيجي - جامعة الزرقاء - الأردن ، مجلة دراسات العدد الإقتصادي مجلد 9 عدد 1 جانفي 2014.
- (9) الهيئة العامة للإستعلامات ، المشروع القومي للصوامع المصرية ، الحفاظ على غذاء المصريين.
- (10) بدران، منى فريد (٢٠١٩) التغيير التكنولوجي وأثره في سوق العمل في مصر ، كلية التجارة، جامعة القاهرة،
نسخة إلكترونية متاحة <http://ssrn.com/abstract=3133070>
- (11) بن زائد، سالم محمد (٢٠١٦) ، مدخل الإدارة الإستراتيجية في تطوير أداء المؤسسات الحكومية، دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب بليبيا، كلية التجارة، جامعة عين شمس، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، العدد ٣.
- (12) بوابة أخبار اليوم الإلكترونية ، البورصة السلعية ، الجمعة 2021/11/19
<http://m.akhbarelyom.com/news/newdetails>
- (13) توفيق، ياسر (٢٠٢٠) ، أثر العوامل الحرجة CSF على كفاءة النظام اللوجستي، دراسة حالة الشركة العامة للصوامع والتخزين، وزارة التمويل والتجارة الداخلية.
- (14) جريدة المال ، المشروع القومي للصوامع ، ميكنة الصوامع (اتصالات وتكنولوجيا) 2021/11/4.
- (15) زهران ،خشبة ، آخرون (2017) متطلبات التحول لإقتصاد قائم على المعرفة في مصر ، سلسلة قضايا التخطيط والتنمية (315).
- (16) سودارس - شبكة الشروق - مقال طاقة تخزين الحبوب ١٣ مليون طن <http://www.sudaress.com>
- (17) سودارس ، مقال صومعة الغلال بالقضارف <http://www.sudaress.com>
- (18) شاهين ،ريحان ، وآخرون (٢٠١٨)، نموذج قياسى لمحددات إنتاج وتخزين القمح ، قسم الاقتصاد الزراعي، كلية الزراعة، جامعة عين شمس ، مجلة إتحاد الجامعات العربية للعلوم الزراعية، مجلد ٢٦ عدد 2 خاص، ٢٠١٩.

19) عطية ، سميرة (٢٠١٩) دور التخطيط الإستراتيجي في التطوير الإداري، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، المجلد ٣، عدد ٢، سبتمبر ٢٠١٩ .

20) كتيب الشركة العامة للصوامع، اصدار الشركة العامة للصوامع

21) محجوب ، بخيتة (2010) ورقة عمل منشورة، ورشة عمل بنك فيصل الإسلامي يناير 2010

22) منصور، أحمد سامي (٢٠٢٠) أثر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء المنظمات، دراسة تطبيقية على مجموع شركات العربي، كلية التجارة، جامعة بنها.

23) وزارة التجارة والصناعة السودانية- نقطة التجارة السودانية / <http://www.Tpsudan.gov.sd/>

24) وكالة الأنباء الجزائرية عبر موقعها الإلكتروني / <http://www.aps.dz/ar/>