التخطيط الإستراتيجي لمستقبل قطاع اللحوم الحمراء في مصر

أ.د/ علاء الدين مصطفى المنوفي أستاذ الاقتصاد الزراعي
أ.د/ عادل محمد مصطفى أستاذ الاقتصاد الزراعي
أ.د/ شعبان عبد الجيد عبد المؤمن أستاذ ورئيس قسم الاقتصاد الزراعي
كلية الزراعة بالقاهرة – جامعة الأزهر
أ/ علاء فكرى رزق هلال
مدرس مساعد – قسم الاقتصاد الزراعي – كلية الزراعة بالقاهرة – جامعة الأزهر

مقدمة:

يُعد الأمن الغذائى أحد المكونات الرئيسة للأمن الإستراتيجي القومي. وتتصف سلة الغذاء المصرى بافتقار محتواها من سلع البروتين الحيواني. ويشكل نشاط الإنتاج الحيواني جزءا لا يتجزأ من النشاط الزراعي. ويعد الإنتاج الحيواني أحد الموارد الرأسمالية الزراعية المهمة فى مصر؛ لما يُسْهم بمنتجاته المختلفة (الأولية، والثانوية) فى الإنتاج الزراعي، وبذلك يمثل مكانة مهمة فى البنيان الاقتصادى عامة والاقتصاد الزراعى بصفة خاصة؛ حيث ساهم الإنتاج الحيواني بحوالى ٨٣،٦ مليار جنيه سنوياً في المتوسط خلال الفترة(٢٠١٠-٢٠١٢م) بما يعادل نحو٣٤،٥% من قيمة الإنتاج الزراعي[٦].

وتُعد اللحوم الحمراء المتمثلة في كل من لحوم الأبقار، ولحوم الجاموس، ولحوم الأغنام، والماعز، ولحوم الإبل، من أهم مصادر الإنتاج الحيواني في مصر؛ حيث قدرت القيمة النقدية لها بنحو ٣٢،٨ مليار جنيه سنوياً، تمثل نحو ١٣،٥%، ٣٩%على الترتيب من كل من قيمة الإنتاج الزراعي والإنتاج الحيواني في متوسط الفترة (٢٠١٠-٢٠١٢م)[٦]. ورغم تلك الخصائص المميزة لقطاع اللحوم الحمراء، فإنه يواجه تحديات إنتاجية وتسويقية، تعرض استثمارات القطاع إلى عدم الاستقرار، خاصة فى ظل سيادة ظروف المخاطرة واللايقين التى تنتاب الاقتصاديات المحلية والإقليمية والعالمية. وقد تعرض قطاع اللحوم الحمراء إلى زيادة الطلب عليه زيادة كبيرة فى مصر منذ منتصف العقد الماضى؛ نتيجة لانتشار مرض أنفلونزا الطيور بداية من أكتوبر عام ٢٠٠٥م، وما سببه من آثار سلبية علي الثروة الداجنة، وتحول عدد كبير من المواطنين عن تناول اللحوم البيضاء والاتجاه إلى استهلاك اللحوم الحمراء، وبالتالي زاد الطلب علي اللحوم الحمراء. ثم ظهرت الأمراض بالماشية بداية من ظهور الحمي القلاعية التى انتشرت في جميع محافظات مصر؛ لصعوبة وضع التدابير لمنع انتشار المرض؛ نظرا لضعف الرعاية البيطرية علي المستوى القومي والخاص، وانتشر بعد ذلك مرض التهاب الجلد العقدي الذي يصيب الأبقار، ثم مرض التهاب الجلد الأديمي الذي يصيب الجاموس، وهذه الأمراض سريعة الانتشار، مما يؤدي إلى نفوق أعداد كبيرة من الماشية التي تُعد مصدرا لعجول التسمين، وهذا يؤدي إلى تناقص الكمية المعروضة من اللحوم الحمراء[٢]. وإذا وضع في الاعتبار أن المتوسط السنوي لنصيب الفرد من اللحوم الحمراء في مصر يقدر بنحو ٩،٢ كيلو جراماً[٥]، وهو يعادل٢٥جراماً يوميا فى عام ٢٠١٢م هو أقل كثيرا من المعدلات العالمية الموصى بها وهو ٨٠-١٦٠ جرام يومياً للفرد، ومن هنا يتضح مدى عمق أزمة اللحوم الحمراء في مصر.

مشكلة البحث: تحددت المشكلة الرئيسة للبحث فى تخلف قطاع اللحوم الحمراء عن تحقيق تنمية إنتاج اللحوم الحمراء، مما يتطلب دراسة المشكلات الإنتاجية والتسويقية التى تواجه القطاع؛ نتيجة تحديات تحول هذا القطاع من قطاع جاذب للاستثمارات إلى قطاع طارد للاستثمارات.

هدف البحث: انطلاقاً من المشكلة البحثية فقد استهدف االبحث بصفة أساسية رصد المشكلات والتحديات الإنتاجية والتسويقية التى تواجه قطاع اللحوم الحمراء خلال فترة الدراسة؛ وذلك لبيان أثر هذه المشكلات ومدى تأثيرها على واقع ومستقبل القطاع؛ وتقديم وسائل تنمية قطاع إنتاج اللحوم الحمراء فى مصر.

الطريقة البحثية ومصادر البيانات: تم استخدام أسلوبى التحليل الوصفى والكمى لتحقيق أهداف البحث، حيث تم استخدام أسلوب التخطيط الإستراتيجى لتوضيح التحديات والمشكلات الرئيسة التى تهدد قطاع اللحوم الحمراء، وترتيب هذه المشكلات إلى محورية وفرعية مرتبطة بها. وقد اعتمد البحث على

البيانات الأولية التى تم جمعها من خلال عينة عشوائية طبقية من محافظتى الفيوم، والشرقية، وذلك من خلال إستمارة إستبيان تم إعدادها لهذا الغرض، حيث بلغ عدد مفرادات العينة ٨٠ مفردة من المزارع المنتجة للحوم الحمراء فى المحافظتين؛ وقد تم جمع البيانات عن طريق المقابلة الشخصية لأصحاب مزارع اللحوم الحمراء أو المدير المسئول خلال عام ٢٠١٤م، بالاضافة إلى أراء المتخصصين والخبراء فى هذا المجال، كما اعتمد البحث على البيانات الثانوية التى تصدرها وزارة الزراعة واستصلاح الأراضى، ومديريات الزراعة التى تم اختيار العينة من سجلاتها.

نتائج البحث ومناقشتها

التخطيط الإستراتيجى فى قطاع اللحوم الحمراء فى مصر:

مفهوم التخطيط الإستراتيجى: هو الجهود التى تبذل لوضع رؤية وتحديد أهداف وأغراض وإستراتيجيات وسياسات طويلة الأمد. والخطة الإستراتيجية هى خطة عمل شاملة طويلة الأجل يستهدف من خلالها تحقيق الأهداف الموضوعة،[٣] ولذلك يطلق عليه التخطيط بالأهداف OOPP[*] ، وهو منهج جماعى يستلزم اشتراك المجموعات التى لها مصالح فى المشروع فى النشاط التخطيطى والاتفاق على الأهداف المرغوب تحقيقها. وقد تم إجراء التحليل بطريقة التخطيط الإستراتيجى الذى يتم من خلاله تنسيق توظيف الموارد مع الفرص المتاحة على المدى الطويل. ويتم إجراء التخطيط الإستراتيجى[١] على خطوات تشمل عرض الرؤية لقطاع اللحوم الحمراء، ورسالة قطاع اللحوم الحمراء، ثم تحليل المواقف، وتحديد وتحليل المجموعات المشاركة، وتحديد وتحليل شجرة المشكلات، وتحليل وتحديد شجرة الأهداف، ثم وضع مصفوفة تخطيط الموارد.

- **الرؤية:**

" **العمل على تحقيق نهضة اقتصادية شاملة لقطاع الإنتاج الحيوانى قادرة على التطوير والنمو.**"

- **الرسالة:**

"**تطوير وتنمية قطاع اللحوم الحمراء لتحقيق الأمن الغذائى وتحسين مستوى معيشة الإنسان المصرى.**"

- **تحليل المواقف:**

يتم فى هذه المرحلة عرض وتقييم العوامل الداخلية وهى (الموارد والإمكانيات المتاحة لقطاع اللحوم الحمراء، والقوى العاملة، والمعلومات ووسائل الاتصال، والإدارة والتنظيم)، ودراسة العوامل الخارجية وهى (الإنتاج، والاستهلاك، والتشريعات، والتمويل الخارجى، والمشكلات والمحددات).

يبين الشكل رقم (١) العوامل الخارجية المؤثرة على قطاع اللحوم الحمراء فى مصر فى مخطط بيانى، يتضمن إنتاج مزارع اللحوم الحمراء سنوياً بنحو٧٨٨ ألف طن فى المتوسط خلال الفترة (٢٠١٠-٢٠١٢م)، والاستهلاك الذى يقدر بنحو ١٠٤٥ ألف طن سنوياً فى المتوسط، والواردات٢٧٠ ألف طن سنوياً فى المتوسط خلال نفس الفترة، وأسعار السلع البديلة (اللحوم البيضاء، والأسماك)، ومنشآت تصنيع اللحوم الحمراء، وانتشار الأمراض(الحمى القلاعية، وجنون البقر)، ومن العوامل الخارجية المؤثرة على قطاع اللحوم الحمراء النظام التشريعى من خلال تفعيل القوانين والقرارات المنظمة للقطاع، دخل المستهلك، وسعر الصرف، قرارات أسعار الوقود الحيوى، والأسعار الاقتصادية من خلال الإعفاءات الضريبية وتوفير نظام التأمين على الماشية.

ويبين شكل رقم (٢) العوامل الداخلية المؤثرة على قطاع اللحوم الحمراء فى مخطط بيانى يتضمن أعداد الحيوانات(الأبقار، الجاموس،الأغنام، الماعز، الإبل)، والإدارات الوحدات البيطرية(التلقيح الصناعى، والأدوية واللقاحات والمطهرات)، تغذية الحيوان(مساحة المزرعة من الأراضى الزراعية، ومصانع الأعلاف)، والقوى العاملة، بالإضافة إلى إنتاج اللحوم الحمراء وتسويقها بالمسالك المختلفة.

---

* Objective Oriented Project Planning

شكل (١، ٢)

- تحليل المجموعات المشاركة:

يتضمن التخطيط وجهات النظر الخاصة بالتنفيذيين الفعليين والمستفيدين والمتأثرين والمؤثرين في القطاع[٤]، وذلك بدراسة واستعراض نتائج تحليل العوامل الاقتصادية والتشريعية والاجتماعية والتكنولوجية (PEST Analysis) * المحيطة بقطاع اللحوم الحمراء كما يعرض الجدول رقم(١) في ضوء ما تم استعراضه من حقائق بخصوص أعداد وطاقات مزارع اللحوم الحمراء على مستوى الجمهورية. وتحليل ما بها من نقاط القوة والضعف وما يواجهها من فرص وتهديدات، حيث يُعد كل من هذين التحليلين من الأدوات الفعالة للتخطيط الإستراتيجى وصياغة إستراتيجيات العمل.

- تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لقطاع اللحوم الحمراء(SWOT) **:

أولا: نقاط القوة:

١- يُعد قطاع اللحوم الحمراء أحد الأنشطة الإنتاجية التى تحتل مكانة مهمة بين قطاعات الإنتاج الحيوانى، وتحقق ربح مناسب للمنتجين.
٢- استيعاب مشروعات إنتاج اللحوم الحمراء للعمالة وتوفير فرص العمل
٣- كبر هيكل القطاع حيث يسهم بنحو ٣٤ مليار عام ٢٠١٢م.
٤- اللحوم الحمراء تحتوى على نسبة بروتين تقدر بنحو٢٠% ونسب غير قليلة من الدهون والأملاح المعدنية مقارنة بباقى أنواع اللحوم الأخرى؛ ويتزايد الطلب عليها بزيادة الدخول وعدد السكان.
٥- تحقق المجازر والثلاجات منافع زمنية وشكلية للحوم الحمراء المذبوحة.
٦- التوسع فى استخدام المخلفات الزراعية كمصدر علفي يساعد في تنمية إنتاج اللحوم حيث يوجد أكثر من ٢٠ مليون طن مخلفات زراعية يمكن تحويلها إلي لحوم لسد الفجوة العلفية.

ثانياً: نقاط الضعف:

١- عدم وجود قاعدة بيانات مفصلة ودقيقة تربط بين حلقات مشروعات إنتاج اللحوم الحمراء(مزارع اللحوم الحمراء، الأعلاف بأنواعها المختلفة، والأدوية والأمصال، والمجازر).
٢- وجود طاقات عاطلة بحلقات مشروعات إنتاج اللحوم الحمراء(مشروعات إنتاج اللحوم الحمراء، ومصانع الأعلاف، وتحسين السلالات من قبل مراكز البحوث المتخصصة، والمجازر) القائمة حالياً.
٣- عدد كبير من مشروعات اللحوم الحمراء غير مطابق للمواصفات مما يؤدى إلى خفض الكفاءة الإنتاجية.
٤- التخلى عن مشروع البتلو
٥- ارتفاع أسعار مستلزمات الإنتاج بصورة كبيرة وخاصة السلالات المستوردة، والأعلاف بأنواعها المختلفة.
٦- التكلفة المرتفعة لاستيراد السلالات الجيدة.
٧- التكلفة المرتفعة لإنشاء المجازر بتكنولوجيا آلية.
٨- قلة عدد المجازر الحالية والثلاجات وضعف كفاءتها وتوزيعها على محافظات الجمهورية
٩- ارتفاع الهوامش التسويقية وعدم توافر منافذ البيع المجهزة

---

* **يصف تحليل (Political, Economic, Social and Technological) الإطار العام لتحليل العوامل المتضمنة فى البيئة الكلية الخارجية المحيطة بوحدة التحليل والمؤثرة عليها. ويتضمن التحليل دراسة وفحص كل من العوامل التشريعية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية المحيطة بوحدة التحليل محل الدراسة.**

** **يهتم تحليل (SWOT (Strengths,Weaknesses, Opportunities,and Threats بتحديد ودراسة مصادر القوة والفرص المتوفرة لوحدة التحليل محل الدراسة من جهة، وكذلك مواطن الضعف ومصادر التهديدات التى تواجهها من جهة أخرى، وهى مجموعة المتغيرات والموارد الموجودة داخل أو خارج أى نشاط وتؤثر تأثيراً مباشراً أو غير مباشر على أدائها، وفى هذا السياق تشتق نقاط القوة والضعف من البيئة الداخلية لوحدة التحليل، بينما تتحدد الفرص والتهديدات من البيئة الخارجية المحيطة بها.**

جدول(١) تحليل البيئة المحيطة لقطاع اللحوم الحمراء بالتركيز على العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية.

العوامل المؤثرة	المتغيرات الرئيسة
العوامل الاقتصادية	• تزامنت أزمة اللحوم الحمراء مع أزمة الدواجن، فأرتفعت أسعار مصادر البروتين الحيوانى بصفة عامة. • زادت واردات مصر من الماشية واللحوم وبدائلها لسد الفجوة المتزايدة بين الإنتاج والاستهلاك. • تراجع الاستهلاك المحلى من اللحوم البلدية. • عدم توافر منافذ البيع المجهزة ووسائل نقل اللحوم المجمدة • فتح باب استيراد اللحوم الحمراء، وتخفيض الجمارك، مما يمثل خطورة على المنتج المحلى. • سوق اللحوم فى مصر سوق احتكار قلة تحكموا فى الأسواق ورفعوا الأسعار لتحقيق أرباح سريعة. • تزايد الفجوة بين الإنتاج والاستهلاك • ارتفاع أسعار المستورد فى الآونة الأخيرة: يعزو البعض سبب ارتفاع أسعار المستورد إلى فقر مراعى الدول المصدرة للحوم الحمراء بسبب صقيع الشتاء، بالإضافة إلى تجنب معظم الدول الأوروبية أكل لحوم الخنازير وإعدامها فى الكثير من الدول المصدرة للحوم فى أوروبا، أستراليا، وأمريكا اللاتينية وتحولها إلى استهلاك لحوم الأبقار والأغنام بعد اكتشاف فيروس أنفلونزا الخنازير. إضافة إلى بدء موسم مرض الحمى القلاعية وإعدام أعداد كبيرة من المواشى المصابة فى الدول المصدرة، مع تكبد تلك الدول خسائر مالية فى النفقات العلاجية، حيث ارتفعت أسعار الأمصال والتطعيمات، إضافة إلى ارتفاع أسعار الأعلاف، وارتفاع أسعار الشحن. • توقف الاستيراد من بعض الدول الأوربية بسبب المخاوف من مرض جنون البقر، وتراجع الاستيراد من اللحوم البرازيلية. • التخلى عن مشروع البتلو لارتفاع أسعار الأمصال والأعلاف وغياب الدعم الحكومى وخصخصة المشاريع الحكومية التى كانت تقوم بالتسمين. • حجم إنتاج تسمين الماشية مناسباً مما يجعل الاستثمار فى هذا المجال جذاباً.
العوامل التشريعية	• القرار الوزارى رقم ٣٨١ لسنة ٢٠١٢بحظر نقل الماشية بين محافظات ومراكز الجمهورية، وكذا حظر إقامة أسواق الماشية مؤقتاً لحين انتهاء انتشار مرض الحمى القلاعية. • القرار الوزارى رقم ٨٤٧ لسنة ٢٠١٢م بالتصريح بانتقال الحيوانات تدريجياً(المرحلة الأولى بانتقال الحيوانات، وعلى مذكرة الهيئة العامة للخدمات البيطرية المؤرخة٢٠١٢/٧/٢٢م قرر مراقبة أسواق الماشية بلجان من مديريات الطب البيطرية دوريا وفحص الحيوانات ضد الأمراض المعدية والوبائية والإبلاغ الفورى للسلطات البيطرية فى حالة الاشتباه فى مرض وبائى. • القرار الوزارى رقم ١٤٩٨ لسنة ١٩٩٦م بشأن تنظيم الأعلاف وصناعتها وتداولها والرقابة عليها، وعلى موافقة اللجنة الفنية لاستيراد وتصدير الأعلاف وخاماتها ومركزاتها وإضافاتها بجلسة٢٠١٢/١٠/١٧م قرار بحظر استيراد مسحوق اللحم أو العظم. • ضعف الرقابة على اللحوم الحمراء ومنتجاتها فى الأسواق المحلية ومنافذ الاستيراد والتصدير.
العوامل الاجتماعية	• النمط الاستهلاكى السائد بالمجتمع، حيث يقبل المجتمع على اللحوم المذبوحة طازجة أكثر من إقباله على اللحوم المجمدة نتيجة تخوفه من مدى سلامة المنتج المجمّد. • اعتماد كثير من الأسر على بدائل اللحوم الحمراء(الدواجن، الأسماك)؛ نتيجة ارتفاع أسعار اللحوم الحمراء. • وجود مزارع تربية الماشية داخل الكتلة السكانية مما ينتج عنها مخلفات ونفايات تؤثر سلباً على البيئة والصحة العامة للسكان. • وجود سلخانات ومجازر داخل الكتلة السكانية مما يؤثر سلباً على البيئة والصحة العامة للسكان. • كبر حجم العمالة فى مزارع اللحوم الحمراء وحلقاتها المغذية لها، مما يقلل من كفاءه هذه العمالة فى هذا القطاع.
العوامل التكنولوجية	• عدم استخدام التلقيح الصناعى الذى يعد ثمرة التقدم العلمى والتكنولوجى فى مجال تربية الحيوان. • عدم وعى المربين باستخدام برامج تغذية مناسبة وأسلوب تكنولوجى فى مجال تربية الحيوان. • كثرة التربية البدائية التقليدية خاصة فى الريف المصرى • ضعف خدمات الوحدات البيطرية. • وجود طاقات عاطلة بمزارع اللحوم الحمراء فى مصر. • عدم وجود قاعدة بيانات مفصلة ودقيقة لقطاع اللحوم الحمراء فى مصر لاسيما حلقة التسويق.

المصدر: ١- إعداد الباحث

٢- بيانات إستمارة الإستبيان لعينة الدراسة،٢٠١٤م.

٣- المقابلات الشخصية مع المتخصصين فى هذا المجال

ثالثاً: الفرص:

١- دعم الحكومة أحيانا لقطاع اللحوم الحمراء من خلال بعض التسهيلات كالتعويض عن النافق الموجود أثناء انتشار المرض(الحمى القلاعية).
٢- تيسير القيود البنكية على قروض الإنتاج الحيوانى
٣- ارتفاع أسعار السلع البديلة للحوم الحمراء وانتشار الأمراض بها مثل إنفلونزا الطيور.
٤- إنتاج وتصنيع وتسويق اللحوم الحمراء في السودان ويدعم جدواه الاقتصادية وضع السودان في خارطة الثروة الحيوانية إقليميا ودولياً إذ يعد من أغنى الدول العربية والأفريقية بثروته الحيوانية بأكثر من ١٣٠ مليون رأس والحاجة الماسة لتطوير الجوانب الإنتاجية من تصنيع وتقطيع اللحوم
٥- اعتماد تغذية الحيوانات على المنتجات الثانوية(أحطاب وعروش المحاصيل الحقلية، مخلفات الخضر، مخلفات حيوانية مختلفة
٦- الاعتماد على تربية الإبل(حيوان يعيش فى الصحراء، مدى الجدوى الاقتصادية، يتحمل الظروف البيئية) يمكن تنفيذه فى مشروعى توشكى وترعة السلام وفى الأراضى الجديدة بوجه عام.
٧- الاستفادة المثلى من تواجد الجمعيات التعاونية(ائتمان، إصلاح زراعى، استصلاح أراضى) فى إحياء مشروعات تسمين العجول بوجه عام، ومشروع تسمين البتلو بوجه خاص.
٨- إتاحة الفرصة لإنشاء منطقة اقتصادية خاصة مشتركة لإنتاج وتصنيع وتسويق وتجارة الحيوانات الحية واللحوم والأعلاف والمستلزمات والخدمات البيطرية بين مصر والسودان.
٩- إتاحة الفرصة للتوسع فى الإنتاج فى الآونة الأخيرة، خاصة مع وجود البنية الأساسية وهو وجود فائض كبير غير مستغل من الطاقة الاستيعابية (التصميمية) لمزارع اللحوم الحمراء

رابعاً: التهديدات:

١- ارتفاع نسبة التحديات والمخاطر فى قطاع اللحوم الحمراء بصفة خاصة وقطاع الإنتاج الحيوانى بصفة عامة بظهور وانتشار الأمراض.
٢- توطن الأمراض وخاصة (مرض الحمى القلاعية) فى مصر وإمكانية تجدده
٣- استيراد بعض الموردين حيوانات مريضة ولحوم غير مطابقة للمواصفات العالمية للاستهلاك البشرى
٤- النمط الاستهلاكى السائد بالمجتمع، حيث يقبل المجتمع على اللحوم المذبوحة والطازجة أكثر من إقباله على اللحوم المجمدة والمبردة.
٥- ضعف وغياب الرقابة الحكومية.
٦- فتح الحكومة باب الاستيراد أدى إلى انهيار قطاع اللحوم الحمراء وخصوصاً فى ظل ارتفاع تكلفة الإنتاج محلياً مقارناً بتكلفة الإنتاج فى الدول المصدرة.
٧- اعتماد القطاع على استيراد مستلزمات الإنتاج.

- **التحليل الاقتصادى للمشكلات والتحديات التى تواجه قطاع اللحوم الحمراء:**

اعتمدت دراسة المشكلات التى تواجه قطاع اللحوم الحمراء على أسلوب التخطيط الإستراتيجى. ويعتمد هذا الأسلوب على ما يسمى بشجرة المشكلات والأهداف، والتى تعكس فى هذه الدراسة آراء القائمين على المزارع عن المشكلات التى تواجههم. والتي تعد من أفضل وأبسط الطرق التى يمكن استخدامها لتحقيق ذلك.

يعانى قطاع اللحوم الحمراء من قصور فى الإنتاج والتسويق، مما يجعله أكثر عرضة للمشكلات والتحديات. وفيما يلى توضيح للتحديات والمعوقات التى تواجه قطاع اللحوم الحمراء من خلال عينة ممثلة من المنتجين وتحديد وتحليل شجرة المشكلات، وشجرة الأهداف.

هناك العديد من المشكلات والتحديات التى تواجه منتجى اللحوم الحمراء منها **المشكلات الإنتاجية،** وتتضمن الآتى: مشكلة القطيع والتغذية والعمالة وتدهور البناء المؤسسى والمعوقات البيطرية والتحديات التمويلية والمشكلة البيئية. **وكذلك المشكلات التسويقية،** والتى تتضمن الآتى: أسعار الإنتاج غير المُجزية

وعدم استقرار المبيعات ونقص المعلومات التسويقية، حيث إن هذه المشكلات الإنتاجية والتسويقية، لها أسبابها، ولذلك يستخدم أسلوب تحليل التباين فى اتجاه واحد لمعرفة الفروق بين أسباب المشكلات التى تواجه منتجى اللحوم الحمراء، كما تم استخدام طريقة أقل فرق معنوى (L.S.D) Least Significant Differences ؛ وذلك لترتيب الأسباب وفقا لأولويتها وأهميتها النسبية للمنتج، وتوضيح معنوية الفروق بين تلك الأسباب.

يستهدف استخدام أسلوب (L.S.D) فى الأساس ترتيب أسباب المشكلة لوضع أولويات الحلول للتغلب على تلك المشكلة، واستخدام طريقة أقل فرق معنوى قد ينتج عنه وجود بعض أسباب لا توجد بينها فروق معنوية، أى أنها تحتل مرتبة واحدة، الأمر الذى يتطلب توفير الإمكانات لحل تلك الأسباب فى الوقت نفسه؛ نظراً لأنه يمثل الأولوية نفسها بالنسبة للمربى، وهو ما لا يمكن استنتاجه باستخدام الأهمية النسبية فقط.

- **شجرة المشكلات:** تقوم طريقة التخطيط الإستراتيجى على أساس تحليل المشكلات واستخلاص أسبابها وعواقبها، ويتم التعبير عن المشكلة أو المشكلات وأسبابها على أساس أنها مواقف أو حالات سلبية تكون ما يسمى بشجرة المشكلات[٣]. The Problem Tree ، وقد تم استخدام طريقة أقل فرق معنوى (L.S.D) Least Significant Differences وذلك لترتيب الأسباب وفقا لأولويتها وأهميتها بالنسبة للمنتج وتوضيح معنوية الفروق بين تلك الأسباب وذلك للتوصل إلى أهم المشكلات والتحديات التى تواجه مشروعات اللحوم الحمراء.

يبدأ العمل فى هذه الطريقة بتحديد المشكلة المحورية The Core Problem وتبين أشكال (٣) ، (٤) ، (٥)، تحديد المشكلة المحورية لقطاع اللحوم الحمراء والمشكلات التحت قطاعية، وأسباب هذه المشكلات وعواقبها. ويوضح الشكل رقم (٣) الهيكل العام لشجرة المشكلات والذى تتوسطه المشكلة المحورية، ويبين الجزء الأسفل من الشكل أسباب المشكلة The Causes والجزء العلوى عواقب المشكلة The Effects. وتضم شجرة المشكلات شبكة العلاقات الخاصة بالأسباب والعواقب Causes - Effects Relationships وتم تحديد المشكلة المحورية لقطاع اللحوم الحمراء فى مصر وهى " تخلف قطاع إنتاج اللحوم الحمراء". نتجت هذه المشكلة المحورية للقطاع نتيجة:

المشكلات الإنتاجية، وكذلك المشكلات التسويقية والتى تنتج كل منها عن أسباب معينة تم بيانها فى الأشكال (٤)،(٥).

أولا: المشكلات الإنتاجية:

هذه المشكلة الرئيسة نتجت عن تواجد العديد من أسباب المشكلات والتحديات الإنتاجية الخاصة بقطاع اللحوم الحمراء وتمثلت هذه الأسباب فى: مشكلات القطيع والتغذية والعمالة وتدهور البناء المؤسسى والرعاية البيطرية والتمويلية والبيئية.

ثانيا: المشكلات والتحديات التسويقية:

هذه المشكلة الرئيسة نتجت عن العديد من أسباب المشكلات والتحديات التسويقية الخاصة بقطاع اللحوم الحمراء، وتمثلت هذه الأسباب فى: أسعار الإنتاج غير المُجزية وعدم استقرار المبيعات ونقص المعلومات التسويقية.

والنتيجة المنطقية لهذه الأسباب أنها تؤدى إلى عواقب المشكلة وهى:

- عدم استقرار إنتاج اللحوم الحمراء.
- خروج كثير من المنتجين من قطاع اللحوم الحمراء.
- تناقص العائد من إنتاج اللحوم الحمراء.
- تدهور الأداء فى إنتاج اللحوم الحمراء.

كل هذه العواقب سوف يترتب عليها فى النهاية "تعرض قطاع إنتاج اللحوم الحمراء إلى التدهور" ويبينها الشكل رقم (٣).

شكل (٣)

شكل (٤)

تابع شكل (٤)

شكل (٥)

شجرة الأهداف: من خلال التعرف على الوضع الراهن لقطاع إنتاج اللحوم الحمراء فى مصر، وكذلك معرفة المشكلات والتحديات التى تواجة القائمين على هذا القطاع من خلال شجرة المشكلات أمكن التوصل إلى مقترحات تهدف إلى تطوير قطاع اللحوم الحمراء(تحديد شجرة الأهداف) The Objective Tree والتى من خلالها يتم تحديد التوجه المستقبلى وكيفية تحقيقه تطوير قطاع الإنتاج الحيوانى(التخطيط بالأهدافOOPP)، وهو عملية يتم من خلالها تحديد التوجه المستقبلى وكيفية تحقيقه، وتتضمن مرحلة تحديد شجرة الأهداف وسائل تحقيقها وغاياتها أو ما يسمى علاقات الوسائل والغايات–Ends – Means Relationships، والأهداف نتائج إيجابية يراد تحقيقها، ويتم تحديد الأهداف بتحويل المشكلات ذات المواقف أو الحالات السلبية إلى أهداف أو مواقف إيجابية. أما الوسائل: فهى عبارة عن بدائل مستهدفة لحل المشكلات. ويخضع اختيار البدائل لمعايير موضوعية، حيث يجب أن يكون البديل مفيدا ويمكن تحقيقه فى ضوء الموارد والإمكانيات المتاحة والمحددات الخارجية. وبذلك يتم تحويل المشكلة المحورية إلى هدف رئيسي وهو: " تنمية قطاع إنتاج اللحوم الحمراء فى مصر".

يتم ذلك من خلال أ- **مقترحات إنتاجية وهى:**

- تحسين سلالات إنتاج اللحوم الحمراء - توفر الأعلاف - استقرار العمالة - تطوير البناء المؤسسي
- تطوير الخدمات البيطرية - تحسين المعاملات التمويلية - مراعاة الجوانب البيئية.

ب- **مقترحات تسويقية وهى:**

- تحقيق أسعار مجزية للإنتاج - تحقيق استقرار المبيعات - تحسين وسائل الاتصال والمعلومات التسويقية.

ويمكن أن يترتب على تنفيذ تلك المقترحات الوصول إلى الغايات التالية:

- استقرار إنتاج اللحوم الحمراء.
- تشجيع الاستثمار فى قطاع اللحوم الحمراء.
- زيادة العائد من إنتاج اللحوم الحمراء.
- تحسن الأداء فى إنتاج اللحوم الحمراء.

كل هذه الغايات تقود إلى هدف نهائى رئيسي هو" تحسين قطاع إنتاج اللحوم الحمراء فى مصر".

وتبين الأشكال أرقام (٦)، (٧)، (٨) ووسائل وغايات شجرة الأهداف التى يمكن ترجمتها إلى توصيات تستهدف تحسين قطاع اللحوم الحمراء، وهذه التوصيات هى:

المقترحات الإنتاجية تتضمن الأتى:

بناء على نتائج الأستبيان الذى شمل العينة الممثلة فى٨٠ مفردة تمثل المزارع المنتجة للحوم الحمراء فى محافظتى الفيوم، والشرقية، بالاضافة إلى أراء المتخصصين والخبراء فى هذا المجال تم التوصل إلى أن وسائل النهوض بقطاع إنتاج اللحوم الحمراء يستلزم مايلى:

١- **تحسين سلالات إنتاج اللحوم الحمراء:** وذلك من خلال الاهتمام بالتحسين الوراثى لماشية إنتاج اللحم، وذلك بتهجين الأبقار المحلية التى تتحمل الظروف البيئية بإدخال السلالات الأجنبية عالية الإنتاج عليها، ويتطلب تنمية إنتاج الأغنام والماعز كمصدر لغير الحائزين وفقراء الريف وتنمية إنتاج الأغنام والماعز والإبل فى المناطق الصحراوية لتعظيم الاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية فى تلك المناطق. وضرورة استقرار أسعار حيوانات التسمين.

٢- **توفر الأعلاف:** من خلال التوسع فى زراعة محاصيل العلف فى الأراضى المستصلحة(وخاصة المحاصيل التي تستخدم في الاستهلاك الآدمي والحيواني معا كالفول والذرة الشامية والرفيعة)، وإتاحة مصادر تمويلية للمربين لتوفير السيولة اللازمة لشراء احتياجاتهم من الأعلاف، وتوعية أصحاب المزارع وخاصة الكبيرة والمتخصصة فى إنتاج اللحم إلى ضرورة الاستعانة بأخصائى تغذية حيوان لتركيب العلائق بما يتناسب مع نوعية وعمر الحيوان واستغلال الخامات الناتجة من المخلفات الزراعية وتحويلها

شكل (٦)

شكل (٧)

تابع شكل (٧)

شكل (٨)

إلى سيلاج، والتوسع في استخدام الأعلاف المركزة لتغذية حيوانات اللحم، وتحقيق الرقابة على مصانع الأعلاف الجاهزة لضمان جودة الأعلاف ومطابقتها بالمواصفات الغذائية المطلوبة لتغذية إنتاج اللحوم الحمراء.

٣- **استقرار العمالة:** وذلك من خلال توفر الخبرة لدى العمالة عن طريق إنشاء اتحاد لمنتجى الإنتاج الحيواني، ويتم تدريب العمالة عمليا على الطرق السليمة والحديثة فى التربية وأهمية استقرار العمالة والتزامها بقوانين العمل من خلال التأمين على العمالة الموجودة والتزامهم بشروط العمل.

٤- **تطوير البناء المؤسسي:** وذلك من خلال تطبيق نظام الحوكمة وتكون فى إطار مدروس وفعال وإنشاء المربين تنظيمات جديدة يمكن أن يطلق عليها الاتحاد العام للإنتاج الحيوانى تعمل على أسس اقتصادية وتعتمد على تجميع الاستثمارات الخاصة للأعضاء واستغلالها بواسطة طبقة من المديرين المحترفين فى المشروعات المختلفة ذات الصلة بالنشاط الزراعى، بهدف الاستفادة من مزايا العمل الجماعى، ويقترح أن تكون تنظيمات العمل الجماعى الجديدة مظلة للعديد من الأنشطة ذات الصلة بالإنتاج الحيوانى. والاستفادة المثلى من تواجد الجمعيات التعاونية(ائتمان، إصلاح زراعى، استصلاح أراضى) فى إحياء مشروعات تسمين العجول بوجه عام، ومشروع تسمين البتلو بوجه خاص.

٥- **تطوير الخدمات البيطرية:** من خلال تفعيل الجهود الوقائية والإرشادية للحد من انتشار الأمراض والعمل على توفير اشتراطات الأمن الحيوى بالنسبة للمزارع. ويتطلب ضرورة توفير العلاجات الفعالة واللقاحات المناسبة للأمراض (وخاصة مرض الحمى القلاعية)، وأهمية الرقابة على الأدوية واللقاحات ومتابعة شروط عملية الحفظ للأدوية واللقاحات، وضرورة توافر الإمكانات والمتخصصين فى المختبرات البيطرية، وكذلك ضرورة تفعيل دور الوحدات البيطرية وأجهزة المتابعة والرقابة التابعة لوزارتى الصحة والزراعة على الحلقات المغذية لقطاع اللحوم الحمراء.

٦- **تحسين المعاملات التمويلية:** الأمر الذى يتطلب ضرورة تسهيل الإجراءات وعدم المغالاة فى الضمانات للقروض، وتوفير مصادر تمويل بأسعار فائدة مناسبة، بالإضافة إلى منح فترة سماح أطول للقروض قصيرة ومتوسطة الأجل تتناسب مع طبيعة قطاع اللحوم الحمراء.

٧- **مراعاة الجوانب البيئية:** تخصيص وتمويل برامج بحثية لتطوير طرق التخلص من مخلفات مشروعات الثروة الحيوانية وزيادة المجالات الممكنة لاستخدام تلك المخلفات.

استحداث شعار للمحافظة على سلامة البيئة أسوة بشعار الجودة، على أن يمنح هذا الشعار لمنتجات المشروعات الملتزمة بالمحافظة على سلامة البيئة وتجنيبها أي آثار سلبية من جراء نشاطها الإنتاجي والصناعي.

المقترحات التسويقية تنحصر فيما يلى:

بناء على نتائج الأستبيان وأراء المتخصصين والخبراء فى هذا المجال، تم التوصل إلى أن تحسين قطاع تسويق اللحوم الحمراء يستلزم مايلى:

١- **تحقيق أسعار مجزية للإنتاج:** يتطلب ضرورة عدم تخفيض التعريفة الجمركية على اللحوم الحمراء، وتقنين استيراد اللحوم الحمراء، وتنويع مصادر استيراد اللحوم الحمراء لتفعيل المنافسة بين موردى اللحوم لضمان حصول المستهلك عليها بأسعار مناسبة.

٢- **تحقيق استقرار المبيعات:** بإنشاء قاعدة بيانات مفصلة ودقيقة بالإنتاج والاستيراد، وزيادة منافذ البيع التابعة للدولة وتشديد الرقابة على منافذ بيع اللحوم المدعمة والمستوردة لمنع تسربيها لمحلات الجزارة

وبيعها على أنها لحوم بلدية أو مفرومة بأسعار مرتفعة، وتفعيل مشروع البتلو. وإتاحة الفرصة لإنشاء منطقة اقتصادية خاصة مشتركة لإنتاج وتصنيع وتسويق وتجارة الحيوانات الحية واللحوم والأعلاف والمستلزمات والخدمات البيطرية بين مصر والسودان.

٣- **تحسين وسائل الاتصال والمعلومات التسويقية:** الأمر الذى يتطلب إنشاء هيئات وشركات متخصصة لتسويق اللحوم الحمراء وتحديد الأسعار بما يتناسب مع أسعار تكاليف الإنتاج. وتنظيم حملة إعلامية لتوضيح مراحل الذبح والتنظيف والتعبئة التى تتم داخل المجازر والسلخانات ومقارنتها بعملية الذبح فى المحال التجارية، وضرورة قيام حملات لتوعية المستهلكين بأهمية ومزايا استهلاك اللحوم المصنعة، والمجمدة لتغيير النمط الاستهلاكى السائد بما يخدم أهداف تطوير قطاع اللحوم الحمراء.

الملخص:

يتأثر قطاع اللحوم الحمراء بالعديد من التحديات الإنتاجية والتسويقية، ويستهدف البحث دراسة المشكلات والتحديات الإنتاجية والتسويقية التى تواجه قطاع اللحوم الحمراء فى الواقت الراهن، والتعرف على الوسائل الممكنة للتغلب على تلك التحديات والمشكلات وكيفية مواجهتها. وقد تم الحصول البيانات الخاصة بالبحث عن طريق إستبيان أعد لهذا الغرض لعدد ٨٠ مزرعة فى محافظتى الفيوم، والشرقية لعام ٢٠١٤م بالإضافة إلى أراء المتخصصين والخبراء فى هذا المجال عن طريق ورشة عمل لهذا البحث، إلى جانب استخدام البيانات الثانوية المنشورة.

ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام أسلوب التخطيط الإستراتيحى لتوضيح التحديات والمشكلات الرئيسة التى تهدد قطاع اللحوم الحمراء، وتبين أن رؤية البحث هى" العمل على تحقيق نهضة اقتصادية شاملة لقطاع الإنتاج الحيوانى قادرة على النمو والتطوير" بينما رسالة البحث هى "تطوير وتنمية قطاع اللحوم الحمراء لتحقيق الأمن الغذائى وتحسين مستوى معيشة الإنسان المصرى". وأوضحت شجرة المشكلات أن المشكلة المحورية لقطاع اللحوم الحمراء فى مصر هى تخلف قطاع اللحوم الحمراء، والتى نشأت عن تحديات ومشكلات إنتاجية وتسويقية. وبينت شجرة الأهداف هدف رئيسِ وهو تنمية قطاع اللحوم الحمراء فى مصر وذلك من خلال المقترحات والتوصيات الإنتاجية والتى تتمثل فى: تحسين سلالات إنتاج اللحوم الحمراء – توفر الأعلاف – استقرار العمالة – تطوير البناء المؤسسي – تطوير الجوانب البيطرية – تحسين المعاملات التمويلية – مراعاة الجوانب البيئية.

بالنسبة للمقترحات والتوصيات التسويقية فقد تضمنت: تحقيق أسعار مجزية للإنتاج – تحقيق استقرار المبيعات – تحسين وسائل الاتصال والمعلومات التسويقية.

المراجع:

١) أحمد السعيدى، التخطيط الاستراتيجى وعلاقتة بفعالية الأداء المؤسسى دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عُمان، رسالة ماجستير، أكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالى، سلطنة عُمان.

٢) شعبان عبد الجيد عبد المؤمن(دكتور)، دراسة اقتصادية لإنتاج واستهلاك وتسويق اللحوم الحمراء فى ج.م.ع، المؤتمر الخامس عشر للاقتصاديين الزراعيين الثروة الحيوانية فى إطار التنمية الزراعية المصرية، ١٧-١٨أكتوبر ٢٠٠٧م.

٣) علاء فكرى رزق هلال، دراسة اقتصادية للمخاطر الإنتاجية والتسويقية لصناعة دجاج اللحم فى جمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير، قسم الاقتصاد الزراعى، كلية الزراعة بالقاهرة، جامعة الأزهر، ٢٠١١م.

٤) محفوظ أحمد جودة (دكتور)، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة العلوم التطبيقية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى،٢٠٠٤م.

٥) وزارة الزراعة واستصلاح الأراضى، الإدارة العامة للأمن الغذائى، التقرير السنوى عن مشروعات الأمن الغذائى، أعداد متفرقة.

٦) وزارة الزراعة واستصلاح الأراضى، قطاع الشئون الاقتصادية، نشرات تقديرات الدخل الزراعى، أعداد مختلفة.

٧) وزارة الزراعة واستصلاح الأراضي، قطاع الشئون الاقتصادية، إحصاءات الثروة الحيوانية والداجنة والسمكية. أعداد مختلفة.

8- Bryson JM. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. 3rd edition. San Francisco: Jossey-Bass Publishers; 2004.

Strategic Planning For Red Meat Sector Future In Egypt

Prof. Dr. ALaa EL-din Mostafa El-menoufy Prof. Dr. Adel Mohamed Mostafa
Prof. Dr. Shaban Abdel Gaeid Abdel Momen Alaa Fekrey Rezk Helal

Summary

Red meat sector is affected by many production and marketing challenges, this research aims at the study of production and marketing problems and challenges facing the red meat sector in this days, and to identify the possible means to overcome those challenges and problems and how to address them. The data of this research has been collected by a questionnaire prepared for this purpose for a number of 80 farms in the governorates of Al Fayoum and Al Sharkia in 2014, in addition to the views of specialists and experts in this field by a workshop for this search, along with the use of published secondary data.

To achieve the objectives of the research, the strategic planning method has been used to clarify the main challenges and problems that threaten the red meat sector, and it has been showed that the vision of the research is "to work towards a comprehensive economic renaissance for the animal production sector capable of growth and development" while the message of the search is "the development of the red meat sector to achieve food security and improving the standard of living of the Egyptian people. It was clear from the Problems' tree that the main problem of the

red meat sector in Egypt is the failure of the red meat sector, which originated from a production and marketing challenges and problems. Also it was clear from the objectives' tree a main objective which is the development of red meat sector in Egypt through the productivity proposals and recommendations, which are: improving the red meat production progenies - forage availability - the stability of employment - institutional building development - the development of veterinary aspects - improve financing transactions - taking into account the environmental aspects. While marketing proposals and recommendations have included: achieving remunerative prices of production - the achievement of sales stability - improving the means of communication and marketing information.