

## تحسين برامج التغذية المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي خلال سلسلة الإمداد Supply Chain

إعداد

أ.م.د. آمال سيد مسعود

أستاذ مساعد بشعبة بحوث السياسات التربوية ورئيس شعبة

التعليم الفني - المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية

**مقدمة :**

تعتبر برامج التغذية المدرسية من أهم السياسات المستخدمة على مستوى العالم لخفض معدلات الفقر وتقليل التسرب من التعليم الأساسي؛ لهذا أصدر برنامج الأغذية العالمي للأمم المتحدة تقريراً يوضح أوضاع التغذية المدرسية على المستوى العالمي عام ٢٠١٣، الذي يقدم تحليلاً ورؤية عالمية بشأن برامج التغذية المدرسية في البلدان الغنية والنامية، وبيانات عن كيفية استخدام الحكومات المختلفة للوجبات المدرسية باعتبارها شبكة أمان في أوقات الأزمات.

ويشير التقرير إلى أن حوالي (٣٦٨) مليون طفل يحصلون على وجبة غذائية بالمدرسة كل يوم في ١٦٩ من البلدان النامية والمتقدمة، أي أن كل طفل من بين كل خمسة أطفال يحصل على وجبة غذائية، ويقدر حجم الاستثمار العالمي في هذه البرامج بحوالي ٧٥ مليار دولار أمريكي معظمها تأتي من الميزانيات الحكومية، وعلى الرغم من أهمية برامج التغذية المدرسية فإنها لا تغطي كافة المناطق ففي البلدان منخفضة الدخل يحصل ١٨% من الأطفال، فقط على تلك البرامج، أما في البلدان متوسطة الدخل فإنها تغطي ما يقرب من ٤٩% من الأطفال، وتكمن أهمية هذه البرامج من حيث التعليم والتغذية، وتحويل الدخل والإنتاج الزراعي المحلي، وحسب تقديرات برنامج الأغذية العالمي فإن ٣ دولار على الأقل تكتسب في العائدات الاقتصادية مقابل كل دولار ينفق من قبل الحكومات والجهات المانحة على هذه البرامج (برنامج الأغذية العالمي، ٢٠١٣، ٢).

وتعلق أرتارين كازين مؤلفة تقرير "أوضاع التغذية المدرسية على المستوى العالي" والمدير التنفيذي لبرنامج الأغذية العالمي أنه عند إتاحة فرصة التعليم الجيد فإن برامج التغذية المدرسية سوف تعزز قدرة الأطفال على الاستفادة من هذه الفرص. وأنها استثمار يمكن أن يوثى ثماره في المستقبل لينتج شباباً أقوى وأفضل من حيث التعليم والصحة؛ فهي شبكة أمان ضرورية لتجنب معاناة الفئات الأكثر احتياجاً في أوقات الأزمات.

وتلعب المدرسة دوراً مهماً للغاية في الجهود التي تبذل من أجل خلق عالم تصل فيه فرص النمو الاقتصادي إلى الأطفال الفقراء أينما كانوا؛ إذ إنها المكان الذي تتشكل فيه شخصيات قادة المستقبل من العلماء والسياسة والمفكرين والاقتصاديين، ففي المدرسة يتم تقديم برامج التغذية المدرسية لتكون عنصراً جاذباً يشجع التلاميذ على الانتظام فيها، وأيضاً فإن الاستمرار في تقديم تلك البرامج الغذائية بشكل يومي لأطفال المدارس الذين يمرون بمرحلة النمو يساعد على إبقائهم في المدرسة، وبالتالي يعتبر دعماً قوياً لآليات تحقيق الأهداف التعليمية من ناحية أخرى، إن ضمان تقديم وجبات غذائية غنية بالمكونات الغذائية التي يحتاجها جسم الطفل واستيعاب الدروس هو استثمار في مستقبل الطفل، ونؤكد هنا أنه عندما تتواجد الوجبات المدرسية تتوافر جودة التعليم، ويكون الأطفال على استعداد للاستفادة من فرص التعلم (برنامج الأغذية العالمي، ٢٠١٣، ٢).

**مشكلة البحث وأسئلته :**

بنظرة سريعة إلى فجوات عدم الإنصاف والعدالة التي تواجه منظومتى الصحة والتعليم تكشف بجلاء عن عدة حقائق صادمة تتعلق بسوء تغذية الأطفال في السن المدرسية، وارتباط ذلك بالأسباب الكامنة لمرضهم وبنسب الوفيات بينهم.

وفي ذلك تشير المسوح الصحية المختلفة إلى زيادة معدلات قصر القامة من ٢٣% إلى ٢٩% ( من ٢٠٠٥ إلى ٢٠٠٨ ) وإلى نقص الوزن بزيادة تمثل ٦% والهزال بزيادة تمثل ٧%. وقدرت المسوح نفسها أن ١١% من أسباب وفيات الأطفال في مصر يصاحبها نقص في التغذية؛ مما يعد مؤشراً خطيراً يستلزم التدخل المبكر ببرامج فعالة للتغذية المدرسية لمواجهة هذا التحدي التنموي الكبير، والأكثر شيوعاً في الريف، وفي صعيد البلاد، وبين الشرائح الاجتماعية الأكثر فقراً. ( دراسة البنك الدولي، ٢٠١١، ٢٤٢ ).

كما أكدت نفس الدراسة أن تلك البرامج الغذائية وسيلة مهمة لضمان تغذية سليمة للأطفال في مراحل التكوين الأساسية، وذلك لدورها الحيوي في تزويدهم بالسعرات الحرارية اللازمة لتعويضهم عما يبذلونه من جهد لتنمية قدراتهم الذهنية والبدنية، حيث أشارت إلى أن سوء التغذية يقلل من معدلات الاستيعاب لديهم بنسبة تصل إلى ٣٠%.

وتشير الإحصاءات أيضاً إلى أن ٥٢% من تلاميذ التعليم الأساسي لديهم أنيميا، وأن ٢٠% منهم يعانون من نقص الفيتامينات والبروتين، مما يؤثر ذلك على النمو السليم ويجعلهم عرضة للإصابة بالأمراض، وتجعل قدراتهم المستقبلية متدنية (صلاح الدين المتبولي، ٢٠٠٣، ١٠٣). ولهذا الأسباب سعت الدولة في العقد الأخير لتوفير وجبة غذائية آمنة في المدارس المختلفة وبخاصة في المناطق الريفية والنائية، بهدف تحسين الأوضاع الصحية للأطفال ومحاصرة بعض الأمراض الناتجة عن سوء التغذية، ولهذا ازدادت الاعتمادات المخصصة لبرامج التغذية المدرسية إلا أنها كانت لا تتناسب مع أعداد التلاميذ المقيدون بالمرحل التعليمية المختلفة ( الإدارة العامة للتغذية، ٢٠١٣ / ٢٠١٤، ٢ ).

كما تبرز إلى جانب ذلك العديد من التحديات التي كانت تواجه هذا البرنامج الحيوي عندما طرحته الحكومة في إطار حزمة من السياسات الأخرى للعدالة الاجتماعية، والتي كانت تتمحور أغلبيتها في الاقتصار على التمويل الحكومي، وعدم ملائمة الوجبات المقدمة لاحتياجات الأطفال، وعدم تنوع مكوناتها، وعدم شمول المدى الزمني لها طوال العام الدراسي، هذا إلى جانب قصور نظم إدارة البرنامج في محاوره التعاقدية والتوريدية وافتقاره إلى إطار تشريعي ثابت وملئم، أكثر من مجرد التعليمات الوزارية التي تتوارى باختفاء مصدرها أيضاً واجه تلك البرامج الغذائية تحديات فنية، من حيث: نقص أعداد المختصين والعمالة المدربة على تقديم برامج التغذية المدرسية، ونقص وسائل النقل وخصوصاً

فى المناطق النائية والبعيدة، وأيضًا عدم توافر أماكن صحية لتخزين المواد الغذائية ( الإدارة العامة للتغذية، ٢٠١٣ / ٢٠١٤ ، ٤).

وكثيرًا ما طالعنا بعض الصحف اليومية عن حالات تسمم بين التلاميذ بسبب تناولهم الوجبات المدرسية؛ فقد جاء فى جريدة اليوم السابع بتاريخ ٢٧/١٠/٢٠١٤ قرار من وزير التربية والتعليم بوقف توزيع الوجبات الغذائية عن طلاب المراحل التعليمية المختلفة بجميع مدارس الجمهورية لمدة أسبوع، وذلك لمراجعة تواريخ الصلاحية بكافة المنتجات الغذائية بسبب تواجد حالات إصابات تسمم جماعية، وقد تم وقف التوزيع لبحث طرق التخزين المستخدمة، كما جاء أيضًا فى جريدة المصرى اليوم بتاريخ ١/١١/٢٠١٤ إصابة ٤٠ تلميذًا بالتسمم عقب تناولهم بسكوييت التغذية المدرسية بمحافظة سوهاج.

وقد أكد الوزير أن الوجبات الغذائية تواجه عدة مشكلات من بينها سوء التخزين وانتهاء الصلاحية، وطالب بضرورة توفير أماكن جيدة للتخزين بكل إدارة تعليمية خاصة فى المناطق البعيدة، مع ضرورة ضمان عمليات النقل والتداول للحفاظ على سلامة العبوات، وكان هذا هو رد وزير التربية والتعليم على ما نشر فيما سبق والذى نشر فى جريدة المصرى اليوم بتاريخ ٢٧/١١/٢٠١٤.

إن مشكلة برامج التغذية المدرسية تكمن فى غياب أسلوب إدارى ينظم عناصر تصنيع ونقل وتخزين وتوزيع المواد الغذائية من مكان التصنيع إلى مكان وصولها إلى المستفيد الحقيقى وهو التلميذ، هذا الأسلوب الذى مطبق فى إدارة الأعمال بالشركات والمنظمات الصناعية والخدمية، وهو ما يعرف بسلسلة الإمداد، وقد يكون هذا الأسلوب مطبقًا منه مرحلة أو مرحلتين ولكن بشكل عشوائى غير مدروس علميًا فى تنفيذ برامج التغذية المدرسية؛ مما يتطلب الأمر دراسة هذا الأسلوب بشكل دقيق لتطبيقه واستخدامه بشكل يساعد فى تحسين برامج التغذية المدرسية ليعود بالنفع على تلاميذ مرحلة التعليم الأساسى.

ومن هذا المنطلق يمكن تحديد مشكلة البحث فى السؤال الرئيس التالى:

كيف يمكن تحسين برامج التغذية المدرسية بمرحلة التعليم الأساسى خلال سلسلة الإمداد Supply Chain ؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما نشأة وأهمية برامج التغذية المدرسية ؟
- ٢- ما واقع برامج التغذية المدرسية بمرحلة التعليم الأساسى ؟
- ٣- ما التحديات التى تواجه تحسين برامج التغذية المدرسية ؟
- ٤- ما هيا سلسلة الإمداد ؟
- ٥- ما أهمية وأهداف وعناصر سلسلة الإمداد ؟

٦- ما واقع تطبيق سلسلة الإمداد بمرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظر المتخصصين بالإدارات العامة للتغذية ؟

٧- ما توصيات ومقترحات تحسين برامج التغذية المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي خلال سلسلة الإمداد ؟

### أهداف البحث :

تتمثل أهداف البحث فيما يلي :

- ١- تعرّف نشأة وأهمية وواقع برامج التغذية المدرسية .
- ٢- تعرّف التحديات التي تواجه تحسين برامج التغذية المدرسية .
- ٣- تعرّف المقصود بسلسلة الإمداد وتعرّف أهميتها وأهدافها وعناصرها.
- ٤- تعرّف واقع تطبيق سلسلة الإمداد بمرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظر المتخصصين بالإدارات العامة للتغذية.
- ٥- التوصل إلى توصيات ومقترحات لتحسين برامج التغذية المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي خلال سلسلة الإمداد.

### أهمية البحث :

تنبع أهمية البحث من عدة نقاط هي :

- ١- الحاجة الماسة لتحسين برامج التغذية المدرسية التي يستفيد منها تلاميذ مرحلة التعليم الأساسي خلال استخدام أسلوب سلسلة الإمداد.
- ٢- برامج التغذية المدرسية تساعد على انتظام التلاميذ بالمدرسة والمواظبة على الحضور؛ مما يؤدي إلى تقليل نسب التسرب بمرحلة التعليم الأساسي.
- ٣- برامج التغذية المدرسية بما تحتويه من مكونات غذائية يحتاجها التلاميذ تساعد على النمو السليم والتركيز واستيعاب الدروس، وتعمل على تنمية قدراتهم الذهنية والبدنية.
- ٤- المساهمة في تعرف أسلوب سلسلة الإمداد الذي يساعد على وصول برامج التغذية المدرسية من نقطة الإنتاج إلى نقطة العميل (التلميذ) بشكل يرضى احتياجات التلاميذ.

### مصطلحات البحث :

تستخدم الباحثة المصطلحات التالية :

- ١- تحسين : تعرف الكلمة لغويًا : حسن حسنا جمل فهو حسن، أحسن فعل ما هو حسن (حسن) الشيء جعله حسنًا وزينه ورقاه وأحسن حالته (تحسن) تجمل وتزين . ( المعجم الوسيط،

(١٩٨٢، ٤١١)

٢- برامج التغذية المدرسية : هي تلك التي تعنى بتوفير وجبات غذائية للأطفال الملتحقين بالمدارس. وهناك أنواع عدة من برامج التغذية المدرسية، ويمكن تصنيفها في مجموعتين رئيسيتين بناء على طبيعتهما:

أ- التغذية داخل المدرسة، من خلال تقديم وجبات يتناولها الأطفال في أثناء اليوم الدراسي.

من ناحية أخرى يمكن تقسيم برامج التغذية داخل المدارس إلى فئتين هما:

- البرامج التي تقدم وجبات غذائية كاملة.

- البرامج التي تقدم بسكويت عالي الطاقة أو وجبات خفيفة.

ب- توزيع حصص غذائية يأخذها الأطفال إلى بيوتهم، وتمثل هذه النوعية من برامج التغذية المدرسية في توصيل مواد غذائية للأسر التي يلتحق أطفالها بالمدارس ( برنامج الأغذية العالمي، ٢٠١٣، ٣ ).

٣- سلسلة الإمداد: SupplyChain

يقصد بها في هذا البحث الأنشطة التي تحول المواد الأولية إلى منتجات شبه جاهزة (وسيلة) أو منتجات نهائية وتوصيلها إلى العملاء، وهذه الأنشطة تتضمن الشراء والتصنيع والإمداد والتوزيع والنقل إلى العملاء.

#### منهج البحث :

تستخدم الباحثة المنهج الوصفي لكونه يتلاءم مع طبيعة البحث وأبعاده وأهدافه، ولكونه يعتمد على دراسة وتحليل واقع برامج التغذية المدرسية كما وكيفياً وتتبع نشأتها، كما أنه يفيد في وصف وتحليل أسلوب سلسلة الإمداد في ضوء الفكر الإداري، كما يعتمد على مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الموضوع اعتماداً على جمع البيانات والمعلومات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً دقيقاً؛ لاستخلاص دلالاتها، والوصول إلى نتائج عن موضوع البحث.

#### حدود البحث :

يقصر البحث الحالي على:

١- الحدود المكانية: يقتصر البحث الحالي على: بعض الإدارات العامة للتغذية بالمديريات التعليمية بثلاث محافظات هي: القاهرة، أسيوط، الشرقية.

٢- الحدود البشرية : عينة عشوائية ممثلة من موجهين تغذية أوائل ورؤساء أقسام للتغذية ببعض المديريات التعليمية بالمحافظات الثلاث.

#### إجراءات البحث :

تحقيقاً لأهداف البحث والإجابة عن أسئلته، سوف يتم تناول المحاور التالية:

المحور الأول: الإطار العام للبحث، سبق تناوله بالتفصيل.

المحور الثاني: نشأة وأهمية برامج التغذية المدرسية.

المحور الثالث: واقع برامج التغذية المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي.

المحور الرابع: التحديات التي تواجه تحسين برامج التغذية المدرسية.

المحور الخامس: ماهية سلسلة الإمداد.

المحور السادس: أهمية وأهداف وعناصر سلسلة الإمداد.

المحور السابع: إجراءات الدراسة الميدانية.

المحور الثامن: التوصيات والمقترحات.

### المحور الثاني: نشأة وأهمية برامج التغذية المدرسية:

ويمكن تناول ذلك بشيء من التفصيل كالتالي:

أولاً: نشأة برامج التغذية المدرسية:

تعتبر جمهورية مصر العربية من أقدم الدول التي عنت بتقديم وجبات غذائية لطلابها ويرجع تاريخ ذلك إلى ما يقرب من ألف عام أو يزيد، حيث كان يقدم لطلبة الأزهر الشريف وجبات غذائية كانت تعرف باسم ( الجراية )، ثم توسعت الدولة في تقديم الوجبات الغذائية فشملت طلاب المدارس العسكرية والمدارس العليا التي كان معظم طلابها يقيمون بها داخلياً ويقدم لهم يومياً الوجبات الثلاث ( فطور، غداء، عشاء ) ( سعد أحمد مسعود، ١٩٦٦، ٨١).

ونظراً لاهتمام الدولة برعاية التلاميذ في أولى مراحل التعليم أصدرت في عام ١٩٤٢ القانون رقم (٢٥) الذي فرض تغذية الأطفال في مدارس التعليم الإلزامي، ورصدت الوزارة لهذا الغرض ١٠٠,٠٠٠ جنيه في ميزانية عام ٤٢ / ١٩٤٣، ثم تزايدت المبالغ المخصصة فوصلت إلى ٥٠٣,٠٠٠ في ميزانية عام ٤٤ / ١٩٤٥، ووصلت إلى ٨٦٠,٠٠٠ جنيه في ميزانية عام ٤٧ / ١٩٤٨، وقد أدى التوسع في التغذية المدرسية إلى زيادة مواظبة التلاميذ على الدراسة.

وفي ١٧/٧/١٩٤٦ صدر القرار الوزاري رقم (٦٨٨٣) الذي حدد قيمة ما يدفعه التلميذ من المصروفات المدرسية ومقابل ثمن الكتب وقيمة الوجبة الغذائية ومصروفات القسم الداخلي، وأعطى القرار تلاميذ مدارس البيئات النائية الفقيرة، مثل العريش والبحر الأحمر ونجع حمادى كل الرسوم، ومنها نفقات التغذية، وقررت الوزارة إلى جانب ذلك أن يكون إعفاء العاجزين من نفقة الغذاء غير مقيدة بنسبة ما، بل يعفى منها كل عاجز عن أداء ثمنها ( محمد توفيق خفاجي، ١٩٦١، ٤ ).

وفي عام ١٩٤٩ أعطى أولياء الأمور دون تفرقة من نفقات الكتب المدرسية والتغذية، وذلك على أثر صدور القانون رقم (١) لسنة ١٩٤٩ الخاص بتنظيم المدارس الابتدائية، وشمل الإعفاء القادرين وغير القادرين على السواء (المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ١٩٨٤، ٢).

وبمقتضى القرار الوزاري رقم (٤٥٨) الصادر بتاريخ ١٥/٨/١٩٥٥ أصبحت الإدارة العامة للتغذية هي المسئولة عن إعداد الشروط والمواصفات والالتزامات المتعلقة بتغذية التلاميذ في المراحل التعليمية، وفي حدود التعليمات والقواعد المعمول بها، هذا إلى جانب إعداد مشروعات التغذية العامة وتوزيع مبالغها على كل المناطق وما يخصها ومراقبة عمليات طرح مناقصات الأغذية الخاصة بالمدارس والتفتيش عليها والتأكد من تنفيذ شروط هذه العقود، وعليها أيضاً بحث أو تعميمها بالمدارس بالاشتراك مع الجهات الفنية المختصة.

وبالنسبة للإشراف على التغذية المدرسية بمديريات التربية والتعليم فقد أوجب القرار الوزاري رقم ٨٣ لسنة ١٩٧٠ إنشاء قسم للتغذية المدرسية بكل مديرية تعليمية، وتضمن القرار الوزاري رقم ١٩٦ لسنة ١٩٧٠ اختصاصات ومسئوليات أجهزة مديريات التربية والتعليم بالمحافظات، ومنها اختصاصات قسم التغذية المدرسية، وهي:-

(١) وضع الخطة التنفيذية لتغذية تلاميذ مدارس المديرية في حدود قواعد السياسة العامة للخطة التي تضعها الوزارة لتغذية التلاميذ.

(٢) دراسة مشروعات برامج تغذية تلاميذ المدارس التي تتم عن طريق الجهود الذاتية.

(٣) وضع شروط توريد الأغذية ومتابعة تنفيذها.

(٤) إجراء التجارب والبحوث في ميدان تطوير التغذية المدرسية.

(٥) تنفيذ خطة نشر الثقافة الغذائية بالمديرية من خلال برامج ثقافية.

(٦) اقتراح البرامج التدريبية اللازمة للعاملين بالتغذية بمدارس المديرية.

(٧) الإشراف والتوجيه على ما يقدم من أغذية لتلاميذ المدارس، وأخذ عينات للتحليل الكيماوي والبكتريولوجي.

(٨) إعداد مشروع ميزانية تغذية تلاميذ المدارس المقرر تغذيتها على نفقة الوزارة.

(٩) القيام بإجراءات تدبير الأغذية وصرف المستحقات ومراجعة مستندات الصرف.

(١٠) إعداد دفاتر لتنظيم الأعمال الإدارية والحسابية المتعلقة بالأغذية.

ونظراً للتوسع في مشروعات التغذية وشمولها لعدد كبير من المدارس وزيادة فئات أعداد التلاميذ المستفيدين من هذه المشروعات، صدرت النشرة العامة رقم (١٦٩) لسنة ١٩٧٢، والتي بينت ضرورة زيادة الرقابة الصحية على ما يقدم من أغذية لتلاميذ المدارس حرصاً على صالح التلاميذ والمحافظة على صحتهم، وطالبت الحكيمات والزائرات الصحيات بالمدارس الموجودات بها بالاشتراك في عملية استلام الأغذية وبضرورة تحويل العاملين بالتغذية بالمدارس للكشف الطبي مع إسناد أعمال التغذية للمستوفين للشروط الصحية.



ثانياً: أهمية برامج التغذية المدرسية:

تشير بعض الدراسات، مثل: دراسة ( منظمة الصحة العالمية، ٢٠١٠، ١٧)، ودراسة (برنامج الأغذية العالمي، ٢٠١٣، ٤١)، ودراسة (صلاح الدين المتبولي، ٢٠٠٣، ١٠٠) إلى أن أهمية برامج التغذية المدرسية تتلخص في التالي:

- زيادة نسبة التحاق الأطفال بمدارس التعليم الأساسي.
- زيادة القدرة على التركيز والتحصيل والاستيعاب العلمي.
- خفض معدلات التسرب وانتظام التلاميذ في الدراسة مما أدى إلى تقليل الفاقد.
- جعل المدرسة محببة وعنصر جذب للأطفال.
- بناء الأنسجة اللازمة لنمو الجسم.
- إعطاء الطاقة اللازمة لدفع الجسم والحركة.
- رفع المناعة لدى الإنسان وحماية الجسم من أمراض الأنيميا.
- رفع المستوى الصحي للتلاميذ، وتقوية جهازهم المناعي، وزيادة فرص مقاومتهم للأمراض.
- تحسين السلوك الغذائي والثقافة الغذائية.
- وصول الدعم الغذائي للفئات المستهدفة.
- ترسيخ العاطفة والانتماء للوطن.

وترى الباحثة أن الأسباب السابقة دعت وزارة التربية والتعليم إلى الاهتمام بتقديم برامج التغذية المدرسية؛ حيث إن التلاميذ يقضون وقتاً طويلاً في المدرسة، كما أنهم يمثلون قطاعاً عريضاً من المجتمع، ويعتبرون عنصراً أساسياً في النسيج الاجتماعي والاقتصادي واستثماراً للمستقبل.

المحور الثالث: واقع برامج التغذية المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي:

ويمكن تناول ذلك بشيء من التفصيل كالتالي:

أولاً: أنواع برامج التغذية المدرسية والفئات المستهدفة:

بناءً على ما جاء بمجلس الوزراء في جلسته رقم (٣٧) المنعقدة بتاريخ ٢٠٠٧/٩/٥، وعلى ما استقر الرأي عليه في اجتماع المجموعة الوزارية للتنمية الاجتماعية بتاريخ ٢٠٠٧/٩/١٢ تقرر استهداف توزيع الوجبات الغذائية مع التركيز على تلاميذ القرى والمناطق الفقيرة والعشوائية وخاصة محافظات الصعيد والمحافظات النائية، وقد تم تحديد الأولويات لفئات التلاميذ المقرر تقديم الوجبات الغذائية لهم وأنواعها، والتي تناولها تقرير الإدارة العامة للتغذية لعام ٢٠٠٧ / ٢٠٠٨ كما يلي:

## (١) وجبات مطهية: وتقدم:

أ- للتلاميذ الذين يدرسون بنظام الإقامة الداخلية: حيث يقدم لهم الوجبات الثلاث ( فطور - غداء - عشاء )، والتي تفي بجميع احتياجاتهم الغذائية وتقدم لهم طوال فترة تواجدهم بالأقسام الداخلية.

ب- للتلاميذ الآخرين: ( بشرط توافر الإمكانيات للوجبة المطهية وألا تقدم لهم وجبات جافة )، وتقدم لهم طوال فترة تواجدهم بالمدارس للفئات التالية:

- التربية الخاصة ( ابتدائي - إعدادي - ثانوي ).
- التربية الرياضية ( إعدادي - ثانوي ).

## (٢) وجبات جافة: وتقدم:

أ- لتلاميذ التعليم الإعدادي في حالة توافر الاعتمادات المالية.

ب- لتلاميذ التربية الخاصة والتربية الرياضية ( طوال فترة تواجدهم بالمدارس ).

ج- لتلاميذ المراحل التعليمية بالمحافظات والمناطق (الصحراوية - النائية - التهجير). وتقدم لهم الوجبة طوال العام الدراسي.

د- لطلاب المدارس الثانوية العامة في حالة توافر الاعتمادات المالية.

## (٣) وجبات البسكويت : وتقدم:

أ- لتلاميذ مرحلة رياض الأطفال حيث تقدم لهم يوميًا طوال العام الدراسي وجبة بسكويت سادة زنة ٥٠ جم على ألا تزيد فترة الصلاحية عن ٦ أشهر.

ب- لتلاميذ المرحلة الابتدائية حيث تقدم وجبة البسكويت زنة ٨٠ جم سادة على ألا تزيد مدة الصلاحية عن ٦ أشهر.

ج- لتلاميذ مدارس التعليم المجتمعي ( الفصل الواحد - مدارس تعليم الفتيات )، ولا تقدم للمدارس التي تتغذى من جهات أخرى، مثل: برنامج الغذاء العالمي.

د- لتلاميذ المدارس الإعدادية.

## (٤) وجبة الفطيرة: وتقدم إلى:

تلاميذ المرحلة الابتدائية وفقاً للبروتوكول الموقع بين وزارة التربية والتعليم ووزارة الزراعة في المديرية التي تم الاتفاق عليها وتحمل مديريات التربية والتعليم تكلفة هذه الوجبة بالكامل طبقاً للأعداد المستفيدة وعدد أيام التغذية، وذلك في حدود الاعتمادات المتاحة لديها، وعلى لجنة التغذية استلام التغذية بالمدارس بعد فحصها جيداً.

## (٥) وجبات متنوعة:

يتم تقديم وجبات متنوعة لتلاميذ المرحلة الابتدائية في المناطق الأكثر احتياجاً بعد موافقة من اللجنة المحلية المشرفة على مشروعات وبرامج التغذية بالمديرية باختيار أحد

الأساليب المناسبة، ويمكن للمديرية تقديم هذه الوجبات المتنوعة لباقي فئات التلاميذ بدلاً من الوجبة الجافة فقط ( ضماناً للتنوع في الوجبة واستمرار التنفيذ لصرف الوجبات في حالة حدوث طارئ لأي وجبة )، بعد موافقة اللجنة المحلية المشرفة على مشروعات وبرامج التغذية المدرسية، وفي ضوء ما ورد من المعهد القومي للتغذية.

نلاحظ مما سبق أن برامج التغذية المدرسية سواء المطهية أو الجافة تقدم لفئات متنوعة من التلاميذ، وقد اهتمت وزارة التربية والتعليم بها نتيجة تطبيقها سياسة اليوم الكامل إلا أن هذا تطلب زيادة الاعتمادات المالية نتيجة زيادة أعداد التلاميذ الملحقين بالمراحل التعليمية، والتي سنتناولها فيما يلي.

ثانياً: تطور أعداد التلاميذ المستفيدين من برامج التغذية المدرسية:

تطورت أعداد التلاميذ المستفيدين من برامج التغذية المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي وبالتالي زادت الاعتمادات المالية المخصصة لتلك البرامج حيث كانت (٣٠) مليون جنيه عام ٩١/١٩٩٢ زادت لتصل إلى (٣٥٧) مليون جنيه عام ٢٠٠٣ / ٢٠٠٤، ثم ارتفعت الاعتمادات المخصصة للتغذية المدرسية لتصل إلى (٤٧٠) مليون جنيه عام ٢٠١٣ / ٢٠١٤ رغم عجز الموازنة العامة للدولة، وذلك لاهتمامها بتغذية الأطفال في سن مبكرة للحفاظ على قدراتهم الصحية والجسدية والذهنية ( الإدارة العامة للتغذية، ٢٠١٤ / ٢٠١٥ ، ٣ ).

وفيما يلي جدول (١) يوضح تطور أعداد التلاميذ المستفيدين من برامج التغذية المدرسية ونسبتهم المئوية من أعداد التلاميذ المقيدون بالمراحل التعليمية المختلفة.

### جدول (١)

تطور أعداد التلاميذ المستفيدين من التغذية المدرسية ونسبتهم المئوية من عدد المقيدون

بالمراحل التعليمية المختلفة في الفترة من ٢٠٠٥ / ٢٠٠٦ إلى ٢٠١٤ / ٢٠١٥

البيان	رياض الأطفال	ابتدائي	إعدادي	ثانوي
عدد المستفيدين	٣١١٦٠١	٧٩٢٩٢٦٥	١٤٢٩٥١	١٩٨٤٣١
عدد المقيدون	٥٣٤٣٣١	٨٧٨٤٢٨٩	٢٨١١١٢	١٢٣٩١٨
%	٥٨,٣	٩٠,٣	٥٠,٩	١٦
عدد المستفيدين	٣٤٢٧٦١	٨٧٢٢١٩٢	١٥٧٢٤٦	١٣١١٦٢
عدد المقيدون	٥٧٩٨٨٩	٨٨٨٢٧٩٧	٢٨٧٨٠٤	١١٧٣٨١
%	٥٩,٢	٩٨,٢	٥٤,٦	١١,٢

البيان		رياض الأطفال	ابتدائي	إعدادي	ثانوي
عدد المستفيدين	٢٠٠٧/٢٠٠٦	٤٢٧٤٦٠	٤٨٧٧٢٨٩	١٤٦٠٥٢	٨٤٧٥٢
عدد المقيدين		٦٧٨٣٨٩	٩٠٥١٠٣٢	٣٧٨١٢٥	٧٨٤٦٥٣
%		٦٣	٥٣,٩	٣,٩	١٠,٨
عدد المستفيدين	٢٠٠٩/٢٠٠٨	٢٦٣٣٠٦	٤٨٨٣٥٥٦	١٧٦١٤٧	٨٦٥٥٥
عدد المقيدين		٧٥٠٤٤٣	٩٢٠٧٣٢٣	٣٩٦٤٩٤	٧٩٧٧١١
%		٣٥	٥٣	٤,٤	١٠,٩
عدد المستفيدين	٢٠١١/٢٠١٠	٤٨٦٨٧٣	٥٠٠٥٤٩٥	٢٤٩١٦٠	١٥٧٣٥٧
عدد المقيدين		٧٢٧٨٣٥	٩٣٣٤٣٢٢	٤٠٤١٠٧	٨٦٢١٤٧
%		٦٦,٩	٥٣,٦	٦,٢	١٨,٣
عدد المستفيدين	٢٠١١/٢٠١٠	٥٠٨٠٠٥	٥٤٥٩٨٨٧	٣١٠٣٨٩	٢٦٥٧١٠
عدد المقيدين		٨٥١١٣٩	٩٥٠٦٣٦٣	٤١٥٣١٤	١٢٣١٧٣
%		٥٩,٧	٥٧,٤	٧,٥	٢١,٦
عدد المستفيدين	٢٠١٢/٢٠١١	٥٢٤٠٦٦	٥٦١٧٩٧٨	٤٩٣١٨٥	٢٣٤١٤٦
عدد المقيدين		٨٧٤٧٣٠	٩٦٤٤٤٥٦	٤١٥٨٨٤	١٣٢٤٤٤
%		٥٩,٩	٥٨,٣	١١,٩	١٧,٧
عدد المستفيدين	٢٠١٣/٢٠١٢	٥٧٨٦٩١	٧٤٤٦٩٤١	١٩٨٧٧٧	٦٣٧٤٦٧
عدد المقيدين		٩٧٢٠٧٨	٩٨٣٢٥١٦	٤٢٧٩٩٠	١٣٩٠٢٦
%		٥٩,٥	٧٥,٧	٤٦,٤	٤٥,٩
عدد المستفيدين	٢٠١٤/٢٠١٣	٧١٤٨٨٨	٧٢٩٠٣٠٦	١١٣١٦٥	٢٩٩٧٣٨
عدد المقيدين		١١١٠٣١	٩٩٠٦٢٤٩	٤٣٣٧٧٠	١٤٥٥٤٧
%		٦٤,٤	٧٣,٦	٢٦,١	٢٠,٦
عدد المستفيدين	٢٠١٥/٢٠١٤	٩٢٨٦٠٩	٨٢٨٢٢٩٠	٢١٦١٢٧	٧٠٨٤٧٧
عدد المقيدين		١١٦٧٦٤	١٠٢٥٥٢٩	٤٥٢٣١٠	١٥٣٥٠٦
%		٧٨,٩	٨٠,٨	٤٧,٨	٤٦,٢

المصدر:

- تم أخذ عدد التلاميذ المستفيدين من برامج التغذية المدرسية من إحصاءات الإدارة العامة للتغذية لنفس السنوات بوزارة التربية والتعليم.
  - تم أخذ عدد التلاميذ المقيدين بالمراحل التعليمية المختلفة من إحصاءات الكتاب السنوي الإحصائي الصادر من الإدارة العامة للإحصاء لنفس السنوات بوزارة التربية والتعليم.
  - قامت الباحثة بحساب النسبة المئوية لعدد التلاميذ المستفيدين إلى عدد التلاميذ المقيدين.
- يتضح من الجدول السابق:

- أن برامج التغذية المدرسية المقدمة لأطفال رياض الأطفال لا تغطي كل الأطفال المقيدون وكان هناك ارتفاع وانخفاض في النسب المئوية لعدد التلاميذ المستفيدين من تلك البرامج إلى عدد المقيدون وكانت أقل نسبة مئوية هي (35%) عام 2008 / 2009، وأعلى نسبة مئوية هي (78,9%) عام 2014 / 2015.

- أن برامج التغذية المدرسية المقدمة لتلاميذ مرحلة التعليم الابتدائي كانت تقريباً تغطي التلاميذ المقيدون بتلك المرحلة كافة وذلك في عام 2005 / 2006، 2007 / 2008 حيث كانت النسبة المئوية لعدد التلاميذ المستفيدين من برامج التغذية المدرسية هي (90,3%)، (98,2%) على التوالي ثم أخذت في النقصان بشكل ملحوظ في السنوات التالية، ثم ارتفعت هذه النسبة لتصل إلى (80,8%) عام 2014 / 2015.

- أما فيما يخص برامج التغذية المدرسية المقدمة لتلاميذ مرحلة التعليم الإعدادي نجد أن النسبة المئوية لعدد التلاميذ المستفيدين منها كانت قليلة جداً في عام 2007 / 2008، 2008 / 2009، 2009 / 2010، 2010 / 2011، 2011 / 2012 حيث كانت النسبة المئوية لعدد التلاميذ المستفيدين منها هي 3,9%، 4,4%، 6,2%، 7,5%، 11,9% على التوالي ثم ارتفعت هذه النسبة في عام 2014 / 2015 لتصل إلى (47,8%) .

- أن النسبة المئوية لعدد الطلاب المستفيدين من برامج التغذية المدرسية بمرحلة التعليم الثانوي العام كانت 16% عام 2005 / 2006 ثم أخذت في الزيادة لتصل إلى 46,2% عام 2014 / 2015.

يلاحظ فيما سبق أن برامج التغذية المدرسية لم تغط المراحل التعليمية السابقة أي أن أعداداً قليلة من التلاميذ لم يحصلوا على حقهم في برامج التغذية المدرسية، مثل أقرانهم مما لا يحقق العدالة والإنصاف بين التلاميذ، وقد يرجع ذلك إلى التذبذب في الاعتمادات المالية المخصصة لتلك البرامج أو لصعوبة وصولها ونقلها إلى الأماكن البعيدة والنائية، أو لفسادها لقلة توافر أماكن التخزين الملائمة، وانتهاء مدة الصلاحية المحددة لهذه المواد الغذائية نتيجة لتأخر توريدها للمدارس.

ثالثاً: أدوار الوزارات المختلفة في تنفيذ برامج التغذية المدرسية:

ولتنفيذ برامج التغذية المدرسية تتعاون بعض الوزارات لتحقيق ذلك خلال القيام ببعض المسئوليات التي تقع على عاتق تلك الوزارة، والتي تناولتها الإدارة العامة للتغذية في تقريرها عام ٢٠٠٧ / ٢٠٠٨، كما يلي:

(١) أدوار وزارة التربية والتعليم:

- أ- توفير الدعم المالى لتقديم التغذية طبقاً للخطة.
  - ب- توزيع الوجبات الغذائية على التلاميذ بعد توريدها من الشركاء إلى المدارس، وذلك بأن يتم تضمين كراسة الشروط فى المناقصات.
  - ج- متابعة الشركات لتوصيل التغذية المدرسية إلى المدارس التى تحددها الجهات المختصة بالوزارة، وبحيث لا تزيد مدة التخزين فى المدارس عن أسبوع واحد فقط.
  - د- تسهيل إجراء البحوث، وتسهيل أخذ العينات بمعرفة مراقبى الأغذية بوزارة الصحة.
  - هـ- قيام الإدارة العامة للتغذية بتجميع كافة البيانات بهدف إصدار تقرير إحصائى سنوى يوضح عدد التلاميذ المستفيدين من التغذية المدرسية لكل محافظة، ونسبة المستفيدين لأعداد المقيدىن، ويستفاد من هذا التقرير الإحصائى فى تحديد الواقع الفعلى والإيجابيات والسلبيات، وبالتالي وضع التخطيط السليم للمستقبل.
  - و- منع الباعة الجائلين من التواجد أمام المدرسة، وذلك بالتعاون مع وزارة الصحة.
- (٢) أدوار وزارة الصحة ومؤسساتها:

- أ- التأكد من سلامة الأغذية المدرسية المعدة للتداول لصلاحيتها للاستهلاك ومطابقتها للمواصفات مع اتخاذ الإجراءات القانونية حيال المخالف منها.
- ب- التأكد من سلامة المياه المستخدمة فى المصنع فى أثناء تصنيع الوجبات.
- ج- استمرار الكشف الدورى على التلاميذ بمعرفة هيئة التأمين الصحى.
- د- الاشتراك فى الإشراف على عمليات تداول التغذية داخل المدارس شاملة الإشراف على المقاصف المدرسية، وذلك بمعرفة مندوبى هيئة التأمين الصحى.
- هـ- إجراء البحوث المتعلقة بالتغذية المدرسية.
- و- استمرار إجراء الدراسات الوبائية فى حالات التسمم الجماعى.

(٣) أدوار وزارة التموين والتجارة الداخلية:

- أ- إجراء التحريات الخاصة بموردى الأغذية المدرسية.
- ب- مراقبة الأغذية خارج المدارس مع المحليات ووزارة الصحة ومؤسساتها، تكلف بكل مديرية تعليمية لجنة ثلاثية من التربية والتعليم والصحة والتموين تقوم بواجبها بكل دقة حيال استلام وتوزيع هذه الوجبات.

د- تقوم الوزارة بوضع الضمانات التي تكفل تقديم الوجبة بصورة صحيحة وسليمة، وأنه يتم الإشراف بدءاً من عملية التصنيع وحتى تناول هذه الوجبة.

د- إعداد وجبات التغذية سواء كانت وجبات البسكويت أو الوجبات الجافة أو المطهية بمعرفة المختصين وخبراء الغذاء وأساتذة كليات طب الأطفال والمعاهد البحثية، مع مراعاة المراحل السنوية التي تقدم لها هذه الوجبات.

هـ- تقوم الوزارة بالتنبيه سنوياً على مختلف المديريات التعليمية بضرورة عقد اجتماعات مشتركة بين القيادات التعليمية والصحية والتأكيد على أهمية تواجد طبيب التأمين الصحي.

و- وضع نظام لمتابعة تنفيذ خطة التغذية التي تقوم بإعدادها سنوياً الإدارة العامة للتغذية، وتعتمد على ثلاثة محاور رئيسة هي:

- المتابعة الميدانية.
- اللقاءات والاجتماعات مع المختصين بالمديريات التعليمية.
- التقارير الشهرية.

(٤) أدوار وزارة الزراعة واستصلاح الأراضي:

أ- التعاون والتنسيق مع وزارة التربية والتعليم لاتساع تنفيذ وجبة غذائية طازجة لتلاميذ المرحلة الابتدائية.

ب- تحمل قيمة تكلفة التعبئة والتغليف والنقل، وتقدم هذه الوجبة بواقع ستة أيام في الأسبوع. وترى الباحثة أن هذه الوزارات المنوطة بتنفيذ برامج التغذية المدرسية لاتقوم بأدوارها ومسئولياتها على الوجه الأكمل؛ مما ترتب على ذلك ظهور عديد من التحديات التي تقف حائلاً أمام تقديم وتحسين تلك البرامج لتلاميذ مرحلة التعليم الأساسي كما سيتضح فيما بعد.

#### المحور الرابع: التحديات التي تواجه تحسين برامج التغذية المدرسية:

تناول كل من ( صلاح الدين المتبولي، ٢٠٠٣، ١٢٠) و( تقرير الإدارة العامة للتغذية لعام ٢٠١٣ / ٢٠١٤، ٢) و( برنامج الأغذية العالمي، ٢٠١٣، ٧١) التحديات التي تعوق تحسين برامج التغذية المدرسية كما يلي:

- ١- نقص الاعتماد المالي المخصص لبرامج التغذية المدرسية.
- ٢- ضعف دور مؤسسات المجتمع المدني في المشاركة المجتمعية في تحمل جزء من نفقات برامج التغذية المدرسية.
- ٣- الزيادة المستمرة في أعداد التلاميذ في مقابل ارتفاع أسعار الوجبات الغذائية وثبات الاعتمادات المالية المخصصة لبرامج التغذية المدرسية؛ مما أدى إلى نقص عدد أيام التغذية أو حرمان بعض المناطق منها.

٤- قيام بعض مديريات التربية والتعليم بنقل اعتمادات التغذية المدرسية لبنود أخرى لاستخدامها في أغراض أخرى خلاف التغذية المدرسية؛ مما أدى إلى خفض عدد التلاميذ المستفيدين من برامج التغذية المدرسية.

٥- ضعف الإمكانيات البشرية اللازمة للمتابعة، والتنفيذ، وذلك للعجز الشديد في الفنيين بالإدارة العامة للتغذية.

٦- قلة الدورات التدريبية لإخصائى وموجهى التغذية لتحديث معلوماتهم عن التغذية المدرسية.

٧- لجوء كثير من موجهى وإخصائى التغذية بالمديريات التعليمية إلى تغيير المسمى الوظيفى للاستفادة من مميزات كادر المعلم بسبب عدم تطبيقه على إخصائى وموجهى التغذية.

٨- استمرارية مخالفة بعض الموردين فى تنفيذ إحدى بنود التعاقد بالرغم من توقيع غرامات مالية.

٩- تأخر تحريات الجهات المعاونة ( صحة- تموين - صناعة ) فى إجراء التحريات اللازمة على الشركات الموردة.

١٠- ضعف الاهتمام بالثقافة الغذائية من قبل العاملين بالمدرسة.

١١- نشر أخبار قد تكون غير صحيحة عن فساد أو انتهاء صلاحية وجبات التغذية المدرسية فى وسائل الإعلام.

١٢- قيام بعض وسائل الإعلام والإعلانات بتوجيه السلوك إلى تناول أغذية ضارة وملونة وبها مواد حافظة.

١٣- قلة وعى التلاميذ أو المعلمين أو أولياء الأمور بأهمية برامج التغذية المدرسية.

١٤- وجود أغذية ملوثة مع الباعة الجائلين بجوار المدارس يقبل عليها التلاميذ.

وترى الباحثة أنه لمواجهة هذه التحديات يتطلب الأمر الأخذ بنظام أو أسلوب الهدف منه إدارة الأنشطة المختلفة التى تحول المواد الأولية للمواد الغذائية إلى منتجات نهائية ( برامج التغذية المدرسية ) وتوصيلها إلى التلاميذ ويكون الهدف أيضاً من هذا الأسلوب هو تقديم المعلومات التى تتعلق بموردى برامج التغذية المدرسية، وذلك للحصول على أفضل البرامج الغذائية التى ترضى رغبات التلاميذ وأولياء أمورهم، وهذا الأسلوب هو ما يطلق عليه سلسلة الإمداد، والذى سوف يتم إلقاء الضوء عليه فى المحور التالى.

#### المحور الخامس: ماهية سلسلة الإمداد:

ويمكن عرض ذلك بشيئ من التفصيل كالتالى:

أولاً: نشأة سلسلة الإمداد:

تعتبر سلسلة الإمداد من المظاهر الحديثة للإدارة فى مواجهة تحديات المؤسسات المختلفة، وهو فى الأساس مصطلح عسكري ظهر إبان الحرب العالمية الثانية حيث كانت الجيوش تستخدمه



لتموين ودعم المجهود الحربي عن طريق نقل الجنود والعتاد والمؤن من المعسكرات والمستودعات العسكرية إلى ميادين القتال في مواقع أخرى بعيدة، وذلك في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة أيضًا. وقد طور علماء الاقتصاد وإدارة الأعمال هذا المصطلح واستخدموه في المجالات الاقتصادية، باعتباره فنًا من فنون إدارة الأعمال ذات الأثر الاقتصادي الكبير فأصبحت سلسلة الإمداد تعرف من منظور اقتصادي وإداري على أنها النشاط الذي يهدف إلى توفير الأشياء المناسبة بالكميات المناسبة، وفي المكان المناسب والوقت والتكلفة المناسبين أيضًا.

وتعتبر سلسلة التوريد شبكة من التسهيلات وخيارات التوزيع التي تنجز وظائف المتطلبات من المواد، وتحول هذه المواد إلى منتجات بسيطة ونهائية وتوزع هذه المنتجات النهائية على العملاء، وأن سلسلة الإمداد توجد في كل من المنظمات الصناعية والخدمية بالرغم من أن تعقيد السلسلة يمكن أن يختلف بشكل كبير من صناعة لأخرى ومن شركة لأخرى ( Ganeshan, P.& Harrison, T., 1995, 5 ) إن سلسلة الإمداد تعتبر مفهومًا حديثًا نسبيًا، وتتضمن كل العناصر التي تخلق قيمة في التوريد والتصنيع وعمليات التوزيع من استخراج المواد الأولية خلال عمليات التحويل إلى المستخدم النهائي، وتهدف إلى خدمة العميل وتقليل أوقات التأخير وتخفيض المخزون ( Basnet, C. & etal, 2003, 57 )

إن من أهم الظواهر المرتبطة بالواقع المعاصر، اتساع الفاصل الزمني والمكاني بين أماكن الإنتاج، وأماكن تخزين المنتجات، وأماكن إتاحتها للعملاء وأماكن الحصول عليها واستخدامها، ومن هنا تم تصميم النشاط الذي يساعد على إدارة التدفقات المادية والمعلوماتية لتلبية الاحتياجات سابقة الذكر والمتمثلة في سلسلة الإمداد والتي يمكن تعريفها كما يلي ( Morris, P. & Pinto, J. 2004, 16 ) :

ثانيًا: مفهوم سلسلة الإمداد :

تعددت مفاهيم سلسلة الإمداد، ويمكن تناول بعضها على النحو التالي: تعرف على أنها: "التسيير الفعال للتدفق الفيزيائي والمعلوماتي للعمليات الإنتاجية للسلع والخدمات إلى غاية توصيلها للعميل النهائي أو هي تحريك ومناولة المواد من نقطة الإنتاج إلى نقطة العميل النهائي" ( Hugos, M., H. 2011, 24 ) .

كما يعرفها ( Sweeney, E. 2007, 3 ) بأنها: "الوظيفة التي تتضمن النقل والتخزين، والمناولة في مختلف المؤسسات الإنتاجية في مجال الشراء والتمويل ومجال التسيير التجاري والتوزيع".

وقد تناول ( عبد الرحمن إدريس، ٢٠٠٦، ٢٠ ) تعريف مجلس إدارة الأعمال اللوجستية بالولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٦٢ لسلسلة الإمداد على أنها : "تلك العملية الخاصة بتخطيط

وتنفيذ ورقابة التدفق والتخزين الكفاء والفعال للمواد الخام والسلع النهائية والمعلومات ذات العلاقة، وذلك من مكان الإنتاج إلى مكان الاستهلاك بغرض تحقيق متطلبات العملاء".

وعرفها: ( Chopra S., Meindl P., 2013, 11 ) أيضًا على أنها: "مجموعة من العمليات التي تكون جزءًا من السلسلة وتساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق طلبات العملاء، وتتضمن سلسلة الإمداد أي شيء له علاقة بالمنتج أو الخدمة، مثل الموردين وعمليات الإنتاج والنقل والتخزين والتوزيع وكذلك العملاء أنفسهم".

كما يرى ( Jespersen, B. & Skjoett, L. 2005, 71 ) أن سلسلة الإمداد: "عبارة عن مجموعة من الأساليب المستخدمة لدمج العمليات الخاصة بالجهة المنتجة والجهات الشريكة لها ضمن السلسلة بهدف إنتاج المنتج أو الخدمة، وإيصالها للمستخدم النهائي بشكل يضمن خفض التكاليف للمراحل المختلفة، وأيضًا تحقيق الحد الأدنى من متطلبات العميل أو تجاوزها".

بينما يرى ( Rao, P., 2002, 283 ) أن سلسلة الإمداد هي: "شبكة من المنظمات التي تكون متشابكة من خلال الارتباط في اتجاه صاعد وفي اتجاه هابط في عمليات وأنشطة مختلفة والتي تقدم قيمة في شكل من المنتجات والخدمات للمستخدم النهائي".

ولإيضاح مفهوم سلسلة الإمداد استخلص ( عبد الرحمن إدريس، ٢٠٠٦، ٢٢ ) بعض العناصر من مجموعة التعريفات التي تتعلق بسلسلة الإمداد منها :

١- الإمداد هو عبارة عن: "مجموعة من الأنشطة، تبدأ ممارستها من استلام المواد الأولية إلى غاية اقتناء العميل للمنتج".

٢- الهدف الأساسي من وراء القيام بأنشطة الإمداد، هو عملية تسهيل انسيابية المواد الأولية لوصولها للمؤسسة، وأيضًا انسيابية وصول المنتجات إلى مستهلكيها ومستعمليها.

٣- الإمداد هو عملية إتاحة وتوفير المنتجات بالكمية والنوعية المناسبة وفي الوقت والمكان المناسبين، وأن الرسالة الحقيقية للإمداد تتمثل في توفير السلع والخدمات إلى العملاء في الأماكن المستهدفة، وفقًا لحاجاتهم ورغباتهم بأفضل الطرق الممكنة وأكثر كفاءة، من حيث الوقت والمكان، مع تحقيق أكبر قدر ممكن من أهداف المؤسسة.

ولمزيد من الإيضاح لتعريف سلسلة الإمداد نتناول تعريف National Institute for

Transport and Logistics في جمهورية أيرلندا لسلسلة الإمداد الذي تناوله ( Sweeny, E. 2007, 53 ) في كتابه حيث عرف المعهد سلسلة الإمداد بناء على أربعة أسس :

الأساس الأول: وضع أهداف سلسلة الإمداد:

لتقديم أي منتج أو خدمة الجهات التجارية ينبغي أن تكون لديها أهداف مرسومة بدءًا من مرحلة التخطيط للمنتج أو الخدمة، وهذا يساعد في نجاح العمل؛ لأنه يعمل بمثابة خارطة طريق لجميع

المراحل المختلفة، والأهداف الأساسية لسلسلة الإمداد هي الوصول إلى مستوى خدمة العملاء المناسب الذي تطمح إليه الشركة، وكذلك ضبط ميزانية الاستثمار والتكاليف المختلفة لسلسلة الإمداد بالشكل الأمثل.

الأساس الثانى: فلسفة سلسلة الإمداد :

تتركز فلسفة الإمداد على دمج العمليات والأنشطة المختلفة التي تقوم بها المؤسسة فى سلسلة واحدة؛ لأن جميع العمليات والأنشطة مرتبطة ببعضها البعض وكل منها يؤثر ويتأثر بالآخر، ولا يمكن التعامل مع كل جزء بصورة منفصلة عن الأجزاء الأخرى.

وهناك نوعان من الدمج؛ حيث يعرف الأول: بالدمج الداخلى، والذي يمكن وضعه بالنسبة للشركات الإنتاجية من خلال الوظائف الخمس التي تقوم بها تلك الشركات: الشراء ( للمواد الخام من الموردين ) - الإنتاج - التخزين - النقل - البيع، أما النوع الآخر فيعرف بالدمج الخارجى، وهو لا يتعلق بدمج الوظائف التي تقوم بها الجهة الإنتاجية بل بدمج الأطراف المختلفة التي ترتبط ببعضها بدءاً من موردى المواد الخام وانتقالاً لشركات الخدمات اللوجستية التي تنقل هذه المواد، ومن ثم إلى الشركة المنتجة والتي تقوم بعمل المنتج وصولاً إلى المستهلك النهائى فى نهاية السلسلة.

الأساس الثالث: إدارة التدفقات :

يذكر Sweeny, E.2007,4 بأنه لى تصل سلسلة الإمداد إلى أقصى درجة من الفاعلية والكفاءة فإن تدفق المواد والأموال والمعلومات ينبغى أن تدار بطريقة متكاملة وشمولية، فى ضوء الأهداف الخدمية والحالية للمنظمة بشكلها العام.

وتتدفق المواد فى اتجاهين، حيث يكون الاتجاه الأول بانتقال المواد الخام من الموردين إلى أماكن الإنتاج، ومن ثم انتقالها إلى العميل على شكل منتج نهائى.

أما الاتجاه الثانى: فيكون تدفق المنتج النهائى بشكل عكسى من العميل إلى الجهة المنتجة والذي يتمثل غالباً فى عمليات الإرجاع.

أما بالنسبة للتدفق المالى المتمثل فى جداول الدفع والشحن فإنه يتجه من المستهلك خلال عمليات الشراء ليعبر بكل أجزاء السلسلة تدريجياً.

أما التدفق الأخير، وهو تدفق المعلومات المتمثل فى إرسال الطلب ومساره فيعتبره الكثيرون أهم التدفقات فى سلسلة الإمداد لأنه فى وقتنا الحالى يعتبر الحصول على المعلومات الدقيقة فى وقتها المناسب من أهم عوامل النجاح، وإدارة تدفق المعلومات أمر حساس للغاية، وذلك لأن التدفقات الأخرى لا تتم إلا بتدفق المعلومات، وأيضاً يتم هذا التدفق فى الاتجاهين.

الأساس الرابع: إدارة العلاقات:

من أساسيات سلسلة الإمداد أنه لا يوجد هناك ربح لطرف معين على حساب خسارة طرف آخر وهو ما يعرف بـ Zero-Sum بل يجب أن تكون جميع الأطراف رابحة Win-Win ، وفى هذه

الحالة عندما يكون الربح للشركة الإنتاجية دون المورد يكون هذا مخالفًا لأساسيات سلسلة الإمداد التي تنص على أن الربح يجب أن يكون بشكل متوازن للطرفين.

### المحور السادس: أهمية وأهداف وعناصر سلسلة الإمداد :

ويمكن عرض ذلك بشيء من التفصيل كالتالي:

أولاً: أهمية سلسلة الإمداد:

يشير ( Lummus, R.& Vokurka, R., 1999, 13 ) إلى أن أهمية سلسلة الإمداد

ازدادت في نهايات القرن العشرين، واكتسبت أهمية خاصة لدى معظم الشركات لعوامل عديدة أهمها:

١- أصبحت الشركات أكثر تخصصًا وتعدد الموردين؛ مما تطلب الأمر البحث عن مورد يستطيع

تقديم مواد ذات تكلفة أقل وذات جودة أعلى، وذلك لتحسين الأداء إذ إنه بتعاون أعضاء

سلسلة الإمداد يتحقق فوائد لجميع أعضاء سلسلة الإمداد.

٢- أصبح لدى العملاء مصادر لاختيار طلباتهم، وذلك نتيجة زيادة المنافسة المحلية والعالمية.

٣- أصبح تعظيم أداء قسم واحد أو وظيفة واحدة في الشركة غير مجدٍ بل لابد من أن يتعدى إلى

تحسين أداء الموردين والعملاء أيضًا.

ثانيًا: أهداف سلسلة الإمداد:

تتطلب عملية إدارة المؤسسة لسلسلة إمدادها، وجود مجموعة من الأهداف تشترك في إنجازها

وظائف المؤسسة والمؤسسات المشاركة معها في سلسلة الإمداد. وتبعًا لذلك فإن أهداف سلسلة

الإمداد لأية مؤسسة تنقسم إلى هدفين رئيسيين هما:

١- الهدف الأول : ويقوم على تعظيم قيمة منتجات المؤسسة وخدماتها من وجهة نظر عملائها،

عن طريق القيام بالأنشطة الآتية:

أ- تعرف الحاجات والرغبات لدى العملاء باستمرار، والعوامل المؤثرة في هذه الحاجات ،

وأسباب التقلب في رغبات العملاء واحتياجاتهم، من أجل التخطيط لكيفية إرضائهم وإشباع

رغباتهم.

ب- وجود نظم اتصالات مرنة تساعد على تدفق المعلومات من المؤسسة إلى العملاء

والعكس.

ج- وضع أنظمة تقوم بمتابعة طلبات العملاء وتنفيذها داخل سلسلة الإمداد، وتعمل بصورة

أساسية على زيادة قدرة المؤسسة على إنتاج المنتجات وتوزيعها ونقلها إلى المكان

والوقت المناسبين لعملائها.

د- التخطيط لإدارة التدفقات العكسية للمنتجات، من العملاء إلى المؤسسة، مثل مردودات

المبيعات، والمنتجات التالفة، وبنفس درجة كفاءة انتقال المنتجات من المؤسسة إلى

العملاء والعمل على تقليل هذه التدفقات إلى أدنى حد ممكن أيضًا . (مصطفى

محمود أبو بكر، (٢٠٠٤، ٥٦) . ( Boubekri, N., 2001, 395 ) ،  
(محمد أحمد حسان، ٢٠٠٩، ٤٧).

٢- الهدف الثاني: كيفية إدارة المؤسسة لعملياتها الداخلية بكفاءة، وبشكل يضمن تحقيق التكامل بين أطراف سلسلة الإمداد كافة، من خلال القيام بالأنشطة التالية:

أ- قيام المؤسسة بوضع أنظمة للرقابة على المخزون قادرة على الموازنة بين طلبات العملاء والقدرات الإنتاجية للمؤسسة للوفاء بها.

ب- حرص المؤسسة على توفير نظم إنتاجية مرنة تسمح بالاستجابة للتغيرات المستمرة في حاجات العملاء ورغباتهم.

ج- تحول نظرة المؤسسة إلى الموردين العاملين في سلسلة إمدادها، من مجرد كونهم أفراد يقومون بتوفير المواد الخام والمستلزمات الإنتاجية، إلى كونهم شركاء حقيقيين قادرين على تعظيم قيمة منتجات الشركة وخدماتها.

د- تأكيد المؤسسة وحرصها على إشراك العملاء والموردين في عملية تطوير المنتجات أو ابتكار منتجات جديدة لتقديمها إلى الأسواق.

ثالثاً: عناصر سلسلة الإمداد:

يوضح كل من (Anderson, D.L., Britt, F.E. & Fvere, D. 1997,

116) و( ممدوح عبد العزيز رفاعي، ٢٠٠٦، ٤٧ )، أن سلسلة الإمداد لها عدة عناصر تتلخص في الآتي:

١- الخطة ( العميل ): تعتبر الخطة هي الجزء الاستراتيجي في سلسلة الإمداد لأن الهدف الأساسي هو تحقيق طلب العميل، والنصيب الأكبر من التخطيط يكون منصباً على تطوير المصفوفة الموضوعية لرقابة وتوجيه سلسلة الإمداد حتى توصف بالكفاءة، وتحقيق أقل تكلفة وأعلى قيمة للعملاء.

وهناك بعض العناصر الفرعية هي:

أ- طبيعة السلعة والعملاء أي تحديد ماهي المنتجات والخدمات التي يطلبها العميل.

ب- التنبؤ: أي التنبؤ بكمية ووقت طلب العميل.

٢- المصدر ( المورد ): هو عملية اختيار الموردين اللازمين لشحن أو لتوصيل المنتجات والخدمات اللازمة لتوفير المنتج وتقديم الخدمة، بالإضافة إلى تحديد السعر المناسب، وعمليات الشحن والمدفوعات للموردين وتوفير المصفوفات اللازمة للرقابة وتحسين العلاقات مع هؤلاء الموردين، وكذلك وضع العمليات المجمعّة لإدارة المخزون من المنتجات والخدمات التي سيتم تلقيها من الموردين، بما تشمله من استلام الشحنات والتأكد منها ونقلها إلى تسهيلات الإنتاج.

وتشمل بعض العناصر الفرعية مثل:

- أ- المخزون: أي مقابلة احتياجات الطلب مع الإدارة الفعالة لتكاليف الاحتفاظ بالمخزون.  
 ب- التقييم: أي تقييم الموردين المحتملين، ومن ثم تحقيق رقابة الجودة لديهم ومراعاة التسليم في الميعاد، والمرونة، بالإضافة إلى المحافظة على العلاقات مع الموردين.  
 ٣- التصنيع: حيث يتم جدولة الأنشطة الضرورية للإنتاج والاختيار والتعبئة والإعداد للتسليم، وتعتبر هذه الخطوة أكثر العناصر أهمية وثقل في سلسلة الإمداد، حيث يتم قياس مستويات جودة المخرجات وقياس إنتاجية الموارد البشرية.  
 وتشمل ثلاثة عناصر فرعية:

أ- التصميم: ويعنى ذلك دمج العملاء واحتياجاتهم، مع القدرة التصنيعية والوقت اللازم للوصول إلى السوق.

ب- التشغيل: وفيه يتم التركيز على مراقبة الجودة وجدولة العمل.

ج- الموقع: أي تحديد مواقع التسهيلات أي نظم الإمداد ويقصد به Logistics.

٤- التسليم: ويطلق على هذا العنصر مصطلح تحرك وتخزين للمواد من خلال إدارة العمليات المتعلقة بتنسيق استلام الطلبات من العملاء وتطوير شبكة أعمال المخازن، وترتيب أسطول نقل، وذلك لتوصيل المنتجات النهائية إلى العملاء، ووضع نظام فعال لإعداد الفواتير واستلام المستحقات المالية من العملاء.

بالإضافة إلى ما سبق هناك خمس قضايا أساسية لفعالية نظم الإمداد، وهي: تحرك المنتج، وتحرك المعلومات، والوقت والخدمة، والتكلفة، والتكامل داخلياً بين النظم المختلفة وخارجياً بين المنظمات المختلفة والمشاركة في سلسلة الإمداد.

ويشير ( Anderson D.L., Britt, F.E. and Fvere, D., 1997, 14 ) أيضاً إلى

أن نظم الإمداد تتطلب عدة عناصر حتى تكون فعالة، وهي:

أ- الاستجابة السريعة للأوامر من وقت تلقى الأمر وخلال الشحن وحتى تسليم الفاتورة والحصول على المستحقات المالية.

ب- تجهيز الدفعة، من حيث: التغليف والعلامة التجارية والطبع على الأغلفة ووضعها في بالات- التكويد- اكتمال ودقة الأوامر- أي عدم وجود أوامر مرتجعة.

٥- المردودات: ويتعلق ذلك باستلام المردودات من المنتجات المعيبة أو الزائدة عن حاجة العملاء، وتلقى الشكاوى من العملاء فيما يتعلق بالمنتجات المسلمة إليهم، والعمل على حلها.

إن من أهم عناصر سلسلة الإمداد هي عنصر المصدر ( المورد ) لهذا سوف نوضح هنا

مراحل اختياره، والذي تناولها ( Jespersen, B.& Skjoett, L. 2005, 106 ) كما يلي:

١- المسح العام: أى البحث عن مصادر الإمداد المختلفة؛ حيث يتم إعداد قائمة بأسماء الموردين الحاليين والمحتملين الذين تتوفر لديهم احتياجات المؤسسة، ونحاول أن نحصل على أكبر عدد ممكن منهم وخاصة الموردين المعروفين لدى المنشأة ( خاصة فى مجال المناقصة العامة التى يمكن من خلالها تعرف أعداد كبيرة من الموردين ).

٢- جمع المعلومات والبيانات: فالغرض من البحث عن مصادر الإمداد هو جمع المعلومات والبيانات عنهم وتصنيفهم، بحيث يتم تخفيض عدد الموردين الذين تم إعداد قائمة بأسمائهم فى المرحلة السابقة إلى أعداد أقل من العدد الذى تم الحصول عليه عن طريق المسح العام، وهذه المعلومات نحصل عليها من عدة مصادر منها المصادر الداخلية والسجلات فى المؤسسة من الكتالوجات ونشرات الموردين، ومن الدليل التجارى والصناعى، ومن الملتحقين التجاريين.

٣- التفاوض: ويعتبر من المراحل المهمة التى يتم فيها الاتصال المباشر مع الموردين الذين تتوفر لديهم احتياجات المؤسسة لتقييمهم أو المفاضلة بينهم لاختيار أفضلهم، من حيث: الحصول على أفضل الأسعار وأفضل المواصفات التى تريدها المؤسسة، ويستطيع هؤلاء الموردون تقديمها.

٤- التجربة: حيث لا يتم التعاقد مع المورد فى البداية على كميات كبيرة، وإنما يعطى المورد فرصة لتوريد كمية محدودة لترى المؤسسة مدى صدقه ووفائه وقدراته فى تلبية احتياجاتنا من المواد بنفس الشروط المتفق عليها.

٥- التعاقد: ويتم الاتفاق بين المورد والمؤسسة التى سيتم الشراء منها على توقيع عقد الشراء لكميات كبيرة أو كميات متفق عليها، وتوضع شروط فى هذا العقد على الطرفين الالتزام بها.

٦- التنفيذ: أى تنفيذ العقد من قبل المورد.

بعد تناول مفهوم وأهمية وأهداف وعناصر سلسلة الإمداد ترى الباحثة أنها بمثابة شبكة تكامل بين مجموعة من الأنشطة تتضمن الشراء والتصنيع والإمداد والتوزيع والنقل إلى المكان والوقت المناسبين بشكل يرضى التلاميذ وأولياء أمورهم، وأن استخدام سلسلة الإمداد فى توصيل برامج المواد الغذائية للتلاميذ يساعد بشكل كبير فى تحسين تلك البرامج، وفى حل كثير من المشكلات التى تعترض تحسينها فنحن فى حاجة إلى استخدام مثل هذا الأسلوب.

ولذا سوف نحاول تعرف ما هو مطبق فى الواقع وإلى أى حد تقترب الأساليب المطبقة بالفعل

من أسلوب سلسلة الإمداد فى توصيل برامج التغذية المدرسية خلال الدراسة الميدانية فيما بعد.

**المحور السابع : إجراءات الدراسة الميدانية :**

يتناول هذا المحور أهداف الدراسة الميدانية، ووصف الأداة المستخدمة لجمع المعلومات والبيانات، وطريقة بنائها والتحقق من صدقها وثباتها، ووصف كيفية تطبيقها والمعالجات الإحصائية للبيانات التي تم جمعها، وأيضًا وصف لخصائص عينة البحث.

أولاً: أهداف الدراسة الميدانية:

تهدف الدراسة الميدانية إلى:

- ١- تُعرف واقع خطة إنتاج برامج التغذية المدرسية من وجهة نظر موجهى أوائل ورؤساء أقسام التغذية بالمديريات التعليمية.
- ٢- تُعرف واقع توريد برامج التغذية المدرسية من المصنع إلى المدرسة من وجهة نظر موجهى أوائل ورؤساء أقسام التغذية بالمديريات التعليمية.
- ٣- تُعرف واقع نقل وتوزيع برامج التغذية المدرسية على التلاميذ بالمدارس من وجهة نظر موجهى أوائل ورؤساء أقسام التغذية المدرسية بالمديريات التعليمية.
- ٤- تُعرف واقع تخزين برامج التغذية المدرسية من وجهة نظر موجهى أوائل ورؤساء أقسام التغذية المدرسية بالمديريات التعليمية.
- ٥- تُعرف خصائص وأدوار الكوادر الفنية المسؤولة عن برامج التغذية المدرسية بالمدرسة من وجهة نظر عينة البحث.
- ٦- تُعرف مشكلات تطبيق سلسلة إمداد برامج التغذية المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظر عينة البحث.
- ٧- تُعرف مقترحات عينة البحث لتطبيق سلسلة الإمداد التي تساعد في تحسين برامج التغذية المدرسية.

٨- ثانيًا: بناء أداة البحث: تم بناء أداة البحث وفق الخطوات التالية:

١- الدراسة الاستطلاعية:

قامت الباحثة بزيارة إدارتين تعليميتين بمحافظة القاهرة هما: إدارة شرق مدينة نصر وإدارة الزيتون؛ حيث قابلت عددًا من موجهى أوائل ورؤساء أقسام التغذية، وشرحت الهدف من أداة البحث، وطلبت منهم الإجابة عن أسئلتها وبناءً على ذلك تم تعديل بعض بنود الأداة.

٢- صياغة الصورة المبدئية لأداة البحث:

تم صياغة الصورة المبدئية لأداة البحث في ضوء الإطار النظري، ونتائج الدراسة الاستطلاعية.

وقد روعي في تصميم أداة البحث ما يلي:

أ- صياغة جميع العبارات بأسلوب واضح.

ب- وجود أكثر من اختيار أمام كل عبارة.



د- وجود سؤال مفتوح في نهاية كل محور.

٣- عرض الصورة المبدئية لأداة البحث على عدد (٩) من المحكمين، وقد أبدى المحكمون مجموعة من الملاحظات أخذتها الباحثة في الاعتبار.

ثالثاً: الخصائص السيكمترية لأداة البحث:

تم التأكد منها خلال:

١- صدق المحتوى: Content-Validity؛ حيث تم تصميم محتوى الأداة من خلال الاطلاع

على الأدبيات المتصلة بموضوع البحث، كما تم عرض الأداة في صورتها الأولية على (٩) محكمين من المتخصصين في أصول التربية من أساتذة كليات التربية والمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، وقد قرر المحكمون صلاحية فقرات الأداة لقياس المحاور المحددة لها.

٢- حساب ثبات استمارة البحث بمعامل ألفا للتناسق الداخلي ( ALPHA )، وتم حسابه من خلال استجابات أفراد عينة البحث البالغ عددهم (٥١) فرداً.

جدول (٢) حساب ثبات استمارة البحث بطريقة ألفا كرونباخ

م	محاور استمارة البحث	قيمة ألفا كرونباخ
١	خطة إنتاج برامج التغذية المدرسية.	٠,٧٦
٢	توريد برامج التغذية المدرسية.	٠,٧٩
٣	نقل وتوزيع برامج التغذية المدرسية.	٠,٧٧
٤	تخزين برامج التغذية المدرسية.	٠,٧٥
٥	الكوادر الفنية.	٠,٧٤
	الثبات الكلي لاستمارة البحث	٠,٨٤

يتضح من جدول (٢) السابق أن جميع معاملات ألفا كرونباخ سواء لاستمارة البحث ككل أو لكل محور على حدة مرتفعة، وقد تراوحت بين (٠,٧٩) إلى (٠,٧٤)، كما يتضح أن استمارة البحث تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبالتالي يمكن الاعتماد على النتائج والوثوق بها.

رابعاً: وصف الأداة في صورتها النهائية:

تم إعداد أداة البحث في صورتها النهائية في ضوء ملاحظات الأساتذة المحكمين، بما يسمح بتحقيق الأهداف المرجوة، فيما يتعلق بالصياغة النهائية لها، وتمت مراعاة كل هذه الملاحظات، وتضمنت أداة البحث:

- محوراً تمهيدياً يتناول البيانات الأولية للمستجيبين.
- محوراً لخطة إنتاج برامج التغذية المدرسية.
- محوراً لتوريد برامج التغذية المدرسية.
- محوراً لنقل وتوزيع برامج التغذية المدرسية.
- محوراً لتخزين برامج التغذية المدرسية.

- محورًا للكوادر الفنية.
- محورًا لمشكلات تطبيق سلسلة الإمداد.
- محورًا لمقترحات تطبيق سلسلة الإمداد.

خامسًا: اختيار ووصف العينة:

تم اختيار أفراد العينة من موجهي أوائل ورؤساء أقسام التغذية بطريقة عشوائية من بعض الإدارات العامة للتغذية بالمديريات التعليمية بثلاث محافظات هي: القاهرة، والشرقية، ( من محافظات الوجه البحرى )، وأسيوط ( من محافظات الوجه القبلى ).

قامت الباحثة بتطبيق استمارة البحث على عدد من موجهي أوائل ورؤساء أقسام التغذية المدرسية ببعض الإدارات العامة للتغذية بالمديريات التعليمية، وقد تم مراجعة استمارة البحث، واستبعاد غير المكتمل منها نتيجة عدم اكتمال بياناتها أو ترك الإجابة عن بعض الأسئلة، واستقرت العينة على ما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٣) توزيع عينة موجهي أوائل ورؤساء أقسام التغذية المدرسية على المحافظات الثلاث

المحافظة	موجهو أوائل		رؤساء أقسام التغذية		الجملة	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
القاهرة	٥	٢٧,٣	١٣	٣٩,٤	١٨	٣٥,٢
الشرقية	٧	٣٩	٩	٢٧,٣	١٦	٣١,٣
أسيوط	٦	٣٣,٧	١١	٣٣,٣	١٧	٣٣,٥
الجملة	١٨	١٠٠	٣٣	١٠٠	٥١	١٠٠

يتضح من الجدول السابق أن عدد المستجيبين من عينة الموجهين الأوائل بلغ (٥) أفراد بنسبة (٢٧,٣%)، وعينة رؤساء أقسام التغذية بلغ (١٣) فردًا بنسبة (٣٩,٤%)، وبلغ إجمالي العينة (١٨) فردًا بنسبة (٣٥,٢%) من إجمالي العينة ككل بمحافظة القاهرة، أما محافظة الشرقية كان عدد الموجهين الأوائل (٧) أفراد بنسبة (٣٩%)، وعينة رؤساء الأقسام (٩) أفراد بنسبة (٣٧,٣%) وبلغ إجمالي العينة بمحافظة الشرقية (١٦) فردًا بنسبة مئوية (٣١,٣%) من إجمالي العينة ككل، أما محافظة أسيوط فكان عدد الموجهين الأوائل (٦) أفراد بنسبة مئوية (٣٣,٣%)، وعينة رؤساء الأقسام بلغ عددهم (١١) فردًا بنسبة مئوية (٣٣,٣%)، وكان إجمالي عينة محافظة أسيوط (١٧) فردًا بنسبة مئوية (٣٣,٥%) من إجمالي العينة ككل.

سادسًا: الأسلوب الإحصائي المستخدم:

تمت معالجة البيانات التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية إحصائيًا باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha) لحساب ثبات أداة البحث وعدد التكرارات، والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة للدراسة من خلال برنامج Spss .

سابقاً: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

للإجابة عن السؤال السادس من أسئلة البحث، قامت الباحثة بتفريغ بيانات أداة البحث التي وجهت لعينة من موجهين أوائل ورؤساء أقسام التغذية بالإدارات العامة للتغذية بالمديريات التعليمية، ثم حساب عدد التكرارات والنسب المئوية، وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.

النتائج الخاصة بالإجابة عن السؤال الأول:

[١] ما واقع خطة إنتاج برامج التغذية المدرسية من وجهة نظر عينة البحث ؟

جدول (٤) استجابات أفراد عينة البحث حول واقع إنتاج برامج التغذية المدرسية

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا	
		ك	%	ك	%	ك	%
١	يوجد هيكل ينظم عمليات إنتاج وتوزيع البرامج الغذائية.	٤٥	٨٨,٢	٢	٤	٤	٧,٨
٢	يوجد مكان بالمديرية التعليمية بكل محافظة ليكون مركزاً لوجستياً.	٣٩	٧٦,٥	١	٢	١١	٢١,٥
٣	يوجد قسم لشراء المواد الأولية اللازمة لإنتاج البرامج الغذائية بكل مديرية.	٥	٩,٨	-	-	٤٦	٩٠,٢
٤	يوجد قسم لتعبئة وتغليف البرامج الغذائية بكل مديرية.	٣	٥,٩	-	-	٤٨	٩٤,١
٥	يوجد نظم اتصالات لتدفق المعلومات والنقدية من المصنع إلى العملاء والعكس.	١٦	٣١,٤	٣	٥,٩	٣٢	٦٢,٧
٦	توجد أنظمة لمتابعة حاجات ورغبات التلاميذ وتنفيذها من قبل المصنع.	٢٧	٥٣	٤	٧,٨	٢٠	٣٩,٢
٧	تجرى المناقصات في وقت مبكر قبل بداية العام الدراسي.	٤٨	٩٤	٢	٤	١	٢
٨	تتكون اللجان الفنية لمناقصات التغذية بالمديرية من أعضاء من التعليم والصحة والتموين.	٤٩	٩٦	١	٢	١	٢
٩	تفحص المواد الخام قبل دخولها المصنع من قبل الإشراف الصحي بوزارة الصحة.	٣٦	٧٠,٦	٧	١٣,٧	٨	١٥,٧
١٠	تصرف الاعتمادات المالية المخصصة للبرامج الغذائية لهذا الغرض فقط.	٤٢	٨٢,٣	٢	٤	٧	١٣,٧
١١	تصرف الوفورات المالية لتحسين البرامج الغذائية.	١٣	٢٥,٥	٧	١٣,٧	٣١	٦٠,٨

يتضح من النتائج المدونة بالجدول السابق ما يلي:

- يرى (٨٨,٢%) من عينة البحث، وهي نسبة كبيرة، أن هناك هيكلًا ينظم عمليات إنتاج وتوزيع البرامج الغذائية على التلاميذ، وهذا الهيكل ممثل في الإدارة العامة للتغذية، وقد يرجع ذلك أن من دورها توفير الوجبات الغذائية ومتابعة وصولها إلى المدارس طبقاً للخطة الموضوعية بالمديريات التعليمية.

- يوافق (٧٦,٥%) من عينة البحث، - وهي نسبة كبيرة- أنه يوجد بكل مديرية تعليمية بالمحافظات الثلاث مركزاً لوجستياً يقوم بعمليات التخطيط والتطبيق والرقابة والتخزين للبرامج الغذائية التي توزع على التلاميذ.
- ترى (٩٠,٢%) من عينة البحث، وهي نسبة كبيرة - أنه لا يوجد قسم لشراء المواد الأولية اللازمة لإنتاج البرامج الغذائية بكل مديرية تعليمية، ويرجع ذلك إلى أن وزارة التربية والتعليم لاتقوم بتصنيع هذه الوجبات بل تختار شركات ومصانع تقوم بتوريد البرامج الغذائية الجاهزة للتوزيع، ويتفق ذلك مع ( الخطة العامة للتغذية للعام الدراسي ٢٠١٥ / ٢٠١٦ ، ٣ ) .
- توافق (٩٤,١%) من عينة البحث، - وهي نسبة كبيرة- أنه لا يوجد قسم لتعبئة وتغليف البرامج الغذائية بكل مديرية تعليمية، حيث تقوم المصانع والشركات المتفق عليها من قبل وزارة التربية والتعليم على تقديم البرامج الغذائية معبئة ومغلقة.
- يطبق (٦٢,٧%) من عينة البحث، - وهي نسبة متوسطة- أنه لا يوجد نظم اتصالات لتدفق المعلومات والنقدية من المصنع إلى العملاء والعكس، وهذا لايحقق أهداف سلسلة الإمداد التي تتطلب وجود نظم اتصالات مرنة تساعد على تدفق المعلومات التي تساعد على إرسال الطلب من البرامج الغذائية ومتابعة مساره، وأيضاً التدفق المالى الذى ينظم ويخطط جداول الدفع والنقل من المنبع إلى العميل وهو التلميذ ويتفق ذلك مع دراسة ( Akkermans, H.A& etal, 2003,286)
- ترى (٥٣%) من عينة البحث، - وهي نسبة متوسطة- أن هناك أنظمة لمتابعة حاجات ورغبات التلاميذ وتنفيذها من قبل المصنع، ووجود هذه الأنظمة فى غاية الأهمية لأنه يساعد على تحقيق هدف من أهداف سلسلة الإمداد، وهذا ما أشارت له دراسة ( Boubekri, N., 2001, 395)
- ترى (٩٤%) من عينة البحث، - وهي نسبة كبيرة- أنه تجرى المناقصات فى وقت مبكر قبل بداية العام الدراسي، وذلك لضمان توزيعها على التلاميذ لتحقيق الهدف منها ويتفق ذلك مع ما جاء فى ( الخطة العامة للتغذية للعام الدراسي ٢٠١٥ / ٢٠١٦ ، ٣ ) .
- يشير (٩٦%) من عينة البحث، - وهي نسبة كبيرة- أن اللجان الفنية لمناقصات التغذية بالمديرية التعليمية تتكون من أعضاء من قطاع التموين والصحة والتربية والتعليم، وهذا ما جاء ضمن الضوابط التي يجب مراعاتها عند تقديم البرامج الغذائية للتلاميذ والتي أشارت إليه ( الإدارة العامة للتغذية، مذكرة توجيه التغذية للعام الدراسي ٢٠١٤ / ٢٠١٥ ، ٣ ) .
- ترى (٧٠,٦%) من عينة البحث، - وهي نسبة متوسطة- إلى أن المواد الخام تفحص قبل دخولها المصنع من قبل الإشراف الصحى بوزارة الصحة، وذلك للتأكد من صلاحيتها للاستهلاك الآدمى، وهذا ما أشارت إليه ( الإدارة العامة للتغذية، الخطة العامة للتغذية للعام

الدراسي ٢٠١٥ / ٢٠١٦ ، (٤ ، )، والتي أوضحت أنه على جهاز توجيه التغذية المدرسية إجراء الفحص الظاهري والاشتراك في اللجنة الثلاثية وإرسال تقرير شهري، واستلام خطاب الإفراج الصحي.

- يرى (٨٢,٣%) من عينة البحث، - وهي نسبة كبيرة- أن الاعتمادات المالية المخصصة للبرامج الغذائية تصرف لهذا الغرض فقط، وقد يختلف ذلك مع دراسة (صلاح الدين المتبولي، ٢٠٠٣، ١٢١) التي ترى أن تلك الاعتمادات المالية تصرف في أغراض أخرى غير البرامج الغذائية، وقد تختلف الباحثة مع هذه الدراسة ذلك لأن هناك أكثر من جهة تقوم بالإشراف على صرف هذه الاعتمادات المالية أهمها وزارة المالية مما يصعب صرفها في أغراض أخرى إلا بموافقة وزير المالية.

- يرى (٢٥,٥%) من عينة البحث، - وهي نسبة صغيرة- أن الوفورات المالية تصرف لتحسين البرامج الغذائية، وقد يرجع ذلك أن الوفورات المالية الناتجة عن غياب عدد من التلاميذ في بعض أيام الأسبوع وارتجاع البرامج الغذائية المخصصة لهم قد تتحول إلى مكافآت لبعض العاملين في مجال التغذية ببعض المدارس أو بالإدارات العامة للتغذية وليس لتحسين وتطوير وزيادة أنواع البرامج الغذائية المقدمة للتلاميذ.

النتائج الخاصة بالإجابة عن السؤال الثاني:

[ ٢ ] ما واقع توريد برامج التغذية المدرسية من وجهة نظر عينة البحث؟

جدول (٥) استجابات أفراد عينة البحث حول واقع توريد

#### برامج التغذية المدرسية

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا	
		ك	%	ك	%	ك	%
١	يوجد قسم لتوريد البرامج الغذائية على كافة المدارس القريبة والبعيدة بكل مديرية تعليمية.	٥	٩,٨	٢	٣,٩	٤٤	٨٦,٣
٢	تخضع جميع أصناف البرامج الغذائية للفحص الظاهري من قبل اللجان المحلية.	٤٧	٩٢,٢	٢	٣,٩	٢	٣,٩
٣	تخضع جميع أصناف البرامج الغذائية للتحليل لإثبات صلاحيتها من اللجان المحلية.	٣	٥,٩	٥	٩,٨	٤٣	٨٤,٣
٤	يستبعد أي صنف من أصناف البرامج الغذائية غير الصالحة.	٤٥	٨٨,٢	-	-	٦	١١,٨
٥	تعد قائمة بأسماء الموردين الذين تتوفر لديهم احتياجات التلاميذ.	٩	١٧,٦	٣	٥,٩	٣٩	٧٦,٥
٦	يتم تقييم وتصنيف الموردين واختيار أفضلهم في الأسعار والمواصفات بعد التحري عنهم.	٤	٧,٨	١	٢	٤٦	٩٠,٢
٧	يتم توقيع الغرامات على المصانع الموردة في حالة تأخر البرامج الغذائية.	٢٢	٤٣,١	٨	١٥,٧	٢١	٤١,٢

٥٤,٩	٢٨	١١,٨	٦	٣٣,٣	١٧	٨	تراجع شهادة الصلاحية للمصنع مع كل دفعة توريد من قبل الإدارة العامة للتغذية.
٢	١	١٧,٦	٩	٨٠,٤	٤١	٩	تستبدل البرامج الغذائية من المورد حال ظهور عيوب بها.
٧٤,٥	٣٨	١٣,٧	٧	١١,٨	٦	١٠	يتم تقييم الخبرات والكفاءات الإدارية الموجودة لدى المورد بصفة دورية.
١٣,٧	٧	٩,٨	٥	٧٦,٥	٣٩	١١	يلتزم المورد بمواعيد التسليم وبالكمية المطلوبة والسعر المحدد.

يتضح من النتائج المدونة بالجدول السابق ما يلي:

- ترى (٨٦,٣%) من عينة البحث، - وهى نسبة كبيرة- أنه لا يوجد قسم لتوريد البرامج الغذائية إلى كافة المدارس القريبة والبعيدة بكل مديرية تعليمية، وقد يكون السبب هو اعتماد الإدارة العامة للتغذية على الشركات والمصانع الموردة لها.
- يرى (٩٢,٢%) من عينة البحث، - وهى نسبة كبيرة- أن جميع أصناف البرامج الغذائية تخضع للفحص الظاهري من قبل اللجان المحلية، ويرجع ذلك إلى أن الفحص الظاهري من السهل تنفيذه والقيام به من قبل اللجنة الثلاثية من التربية والتعليم والصحة والتموين وإرسال التقرير الشهرى للإدارة العامة للتغذية.
- ترى (٨٤,٣%) من عينة البحث، - وهى نسبة كبيرة- أن جميع أصناف البرامج الغذائية لاتخضع للتحاليل لإثبات صلاحيتها من اللجان المحلية، ويرجع ذلك أن اللجان المحلية المشرفة لاتقوم بإرسال العينات لإجراء التحاليل فى معامل وزارة الصحة؛ حيث إن ذلك من صميم عملها، ويكون الاعتماد على الفحص الظاهري فقط.
- ترى (٨٨,٢%) من عينة البحث، - وهى نسبة كبيرة- أنه يستبعد أى صنف من أصناف البرامج الغذائية غير الصالحة، وقد يكون السبب فى ذلك إلى أن اللجان المحلية هى التى تقوم بالإشراف على استلام البرامج الغذائية من الموردين، وبالتالي تقوم باستبعاد الأصناف الفاسدة.
- يرى (٧٦,٥%) من عينة البحث، - وهى نسبة كبيرة- أنه لاتعد قائمة بأسماء الموردين الذين تتوفر لديهم احتياجات التلاميذ، وقد يكون السبب هو التعامل مع مورد واحد بصفة مستمرة ولايكون التفاضل بين عدة موردين، ويختلف ذلك مع دراسة (Jespersen, B.& Skjoett, L., 2005, 106) التى ترى أن من عناصر سلسلة الإمداد هو البحث عن مصادر الإمداد المختلفة حيث يتم إعداد قائمة بأسماء الموردين الذين تتوفر لديهم احتياجات التلاميذ.
- يرى (٩٠,٢%) من عينة البحث، - وهى نسبة كبيرة- أنه لا يتم تقييم وتصنيف الموردين واختيار أفضلهم فى الأسعار والمواصفات بعد التحرى عنهم، وقد يرجع ذلك لعدم وجود لجنة

- تقوم باختيار أفضل المواصفات التي تريدها الإدارة العامة للتغذية ويستطيع هؤلاء الموردون تقديمها، ويتفق ذلك مع دراسة (Jespersen, B. & Skjoett, L., 2005, 106).
- ترى (٤٣,١%) من عينة البحث، - وهي نسبة صغيرة- تلتزم بتوقيع الغرامات على المصانع الموردة في حالة تأخر البرامج الغذائية عن التلاميذ، وقد يرجع ذلك لقلّة اهتمام المديرية التعليمية بتسجيل الغرامات بدفتر الغرامات بصفة دورية على المصانع أو الشركات حال تأخر البرامج الغذائية، وهذا يتنافى مع ضوابط تقديم البرامج الغذائية للفئات المستهدفة والتي أشارت إليها ( الإدارة العامة للتغذية، الخطة العامة للتغذية للعام الدراسي ٢٠١٥ / ٢٠١٦، ٤).
- يرى (٥٤,٩%) من عينة البحث، - وهي نسبة صغيرة- لا تراجع شهادة الصلاحية للمصنع مع كل دفعة توريد من قبل الإدارة العامة للتغذية، وقد يرجع ذلك لقلّة اهتمام قيام اللجنة الثلاثية المشكلة من عضو من وزارة التربية والتعليم والصحة والتموين بدور من أدوارها الأساسية.
- يرى (٨٠,٤%) من عينة البحث، - وهي نسبة كبيرة- باستبدال البرامج الغذائية من المورد حال ظهور عيوب بها، ويتفق ذلك مع دراسة كل من
- ( Anderson, D.L., Britt, F.E. & Fvere, D. 1997, 116 )
- و( ممدوح عبد العزيز رفاعي، ٢٠٠٦، ٤٧ ) اللتان تشيران إلى أن من عناصر سلسلة الإمداد هو استلام المردودات من المنتجات المعيبة أو الزائدة عن حاجة التلاميذ، وقد يكون السبب في ذلك خضوع هذه البرامج الغذائية للفحص الظاهري للكشف عن التالف منها، وأن المناقصة تنص على أنه ليس للمورد حق الاعتراض على ذلك.
- يرى (٧٤,٥%) من عينة البحث، - وهي نسبة كبيرة- أنه لا يتم تقييم الخبرات والكفاءات الإدارية الموجودة لدى المورد بصفة دورية، وقد يرجع ذلك إلى عدم الوعي بمعايير اختيار المورد من قبل العاملين بالإدارة العامة للتغذية أو عدم الاهتمام بتطبيق تلك القرارات، ويختلف ذلك مع دراسة ( Monczka, R. M., Trent, R.J., & Handfield, R.B., 2002, 198 ) التي تشير إلى أنه للحكم على كفاءة الموردين المحتملين تقوم المؤسسة بتقييم القدرات الإدارية.
- يرى (٧٦,٥%) من عينة البحث، - وهي نسبة كبيرة- إلى أن المورد يلتزم بمواعيد التسليم وبالكمية المطلوبة والسعر المحدد، وقد يكون السبب في ذلك التزام العاملين بالإدارة العامة للتغذية بمعايير اختيار المورد، ويتفق ذلك مع دراسة (عبد الرحمن إدريس، ٢٠٠٦، ٢٢) التي ترى أن من معايير اختيار المورد المناسب هو إتاحة وتوفير المنتجات بالكمية والنوعية

المناسبة وفي الوقت والمكان المناسبين، أو قد يرجع ذلك لتفادي المورد من الغرامات حال تأخر البرامج الغذائية.

النتائج الخاصة بالإجابة عن السؤال الثالث:

[ ٣ ] ما واقع نقل وتوزيع برامج التغذية المدرسية على التلاميذ بالمدارس من وجهة نظر عينة البحث؟

جدول (٦) استجابات أفراد عينة البحث حول واقع نقل وتوزيع برامج التغذية المدرسية

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا	
		ك	%	ك	%	ك	%
١	تستخدم عربات مجهزة لنقل البرامج الغذائية من المصنع إلى كافة المدارس.	٢٥	٤٩	٧	١٣,٧	١٩	٣٧,٣
٢	تغطي البرامج الغذائية كافة التلاميذ بالقرى والمناطق الفقيرة والعشوائية.	٤٠	٧٨,٤	٤	٧,٨	٧	١٣,٧
٣	توزع البرامج الغذائية في الوقت المناسب أي في بداية اليوم الدراسي وقبل الفسحة.	٤٨	٩٤,١	١	٢	٢	٣,٩
٤	توزع البرامج الغذائية بشكل لامركزي.	٤٣	٨٤,٣	-	-	٨	١٥,٧
٥	تنقل مردودات البرامج الغذائية الزائدة مرة أخرى إلى المصنع.	٤٧	٩٢,٢	-	-	٤	٧,٨
٦	توزع البرامج الغذائية على التلاميذ بشكل يومي على مدار العام الدراسي.	٣٩	٧٦,٥	٩	١٧,٦	٣	٥,٩
٧	توزع البرامج الغذائية بناءً على الحضور الفعلي للتلاميذ.	٤٩	٩٦,١	٢	٣,٩	-	-
٨	توزع البرامج الغذائية تحت إشراف إخصائي التغذية.	١٢	٢٣,٥	٣	٥,٩	٣٦	٧٠,٦

يتضح من النتائج المدونة بالجدول السابق ما يلي:

- يرى (٤٩%) من عينة البحث، - وهي نسبة صغيرة - أنه يتم استخدام عربات مجهزة لنقل البرامج الغذائية من المصنع إلى كافة المدارس، وقد يرجع ذلك إلى أنه في بعض الأحيان يتم نقل البرامج الغذائية في عربات لا يوجد بها ثلاجات أو أنها غير مغطاة وغير نظيفة؛ حيث إن المورد لم يتوفر لديه عربات مجهزة لهذا، وكذلك وزارة التربية والتعليم.
- يرى (٧٨,٤%) من عينة البحث، - وهي نسبة كبيرة- أن البرامج الغذائية تغطي كافة التلاميذ بالقرى والمناطق الفقيرة والعشوائية، وقد يرجع ذلك لقلّة الاعتمادات المالية المخصصة لبرامج التغذية ويتفق ذلك مع دراسة ( صلاح الدين المتبولي، ٢٠٠٣، ١٢١).
- يرى (٩٤,١%) من عينة البحث، - وهي نسبة كبيرة- أن البرامج الغذائية توزع في الوقت المناسب أي في بداية اليوم الدراسي، وذلك حتى تحقق الغرض منها فوجبة الإفطار هي من أهم الوجبات الغذائية، لأنها تساعد التلاميذ على زيادة نشاطهم العقلي والبدني وتزود الجسم بالعناصر الغذائية اللازمة لاستيعاب وفهم المقررات الدراسية، ويتفق ذلك مع دراسة ( منظمة



- الصحة، العالمية، ٢٠١٠، ١١٤ ) والتي ترى أن التلاميذ الذين لا يتناولون وجبة الإفطار سرعان ما يشعرون بالتعب والإرهاق كما أنهم يعانون من عسر القراءة والسلوك العدوانى.
- يرى (٨٤,٣%) من عينة البحث، - وهى نسبة كبيرة- أن توزيع البرامج الغذائية يتم بشكل لامركزى، ويرجع ذلك أن إجراء مناقصات البرامج الغذائية يكون على مستوى المديرية التعليمية ثم إرسالها إلى الإدارة العامة للتغذية ومنها إلى المدارس.
- يرى (٩٢,٢%) من عينة البحث، - وهى نسبة كبيرة- يتم نقل مردودات البرامج الغذائية الزائدة مرة أخرى إلى المصنع، ويرجع ذلك أن هناك اتفاقاً مع المردود على استرجاع البرامج الغذائية الزائدة على عدد التلاميذ الحاضرين، وهذا يعتبر عنصراً من عناصر سلسلة الإمداد، ويتفق ذلك مع دراسة ( ممدوح عبد العزيز رفاعى، ٢٠٠٦، ٤٧ ) التي ترى ضرورة استلام المردودات من المنتجات الزائدة عن حاجة العملاء.
- يرى (٧٦,٥%) من عينة البحث، - وهى نسبة كبيرة- أن البرامج الغذائية توزع على التلاميذ بشكل يومية على مدار العام الدراسى، ويرجع ذلك لحرص وزارة التربية والتعليم على مواظبة التلاميذ على الحضور بشكل يومية وعدم التسرب، ويتفق ذلك ما جاء فى ( الخطة العامة للتغذية للعام الدراسى، ٢٠١٥ / ٢٠١٦، ٣ )، التي تعتبرها جزءاً مهماً من ضوابط تقديم البرامج الغذائية للتلاميذ.
- يرى (٩٦,١%) من عينة البحث، - وهى نسبة كبيرة- أن البرامج الغذائية توزع بناء على الحضور الفعلى للتلاميذ، ويرجع ذلك لتوفير الاعتمادات المالية المنصرفة على برامج التغذية المدرسية ولتوصيل رسالة للتلاميذ أن الحضور بالمدرسة مرتبط بتوزيع البرامج الغذائية.
- يرى (٧٠,٦%) من عينة البحث، - وهى نسبة متوسطة- أن البرامج الغذائية لا توزع تحت إشراف إحصائى التغذية، ويرجع ذلك لعدم وعيه بأهمية قيامه بهذا الدور أو أن هذا الدور يمكن أن يقوم به أى شخص غيره، ويتفق ذلك مع دراسة ( صلاح الدين المتبولى، ٢٠٠٣، ١٢٢ ) التي توصلت إلى أن القائمين على الإشراف وتوزيع البرامج الغذائية على التلاميذ هو أحد الإداريين ويعاونه بعض العمال، وينتفى ذلك مع بعض أهداف التغذية المدرسية، مثل: إكساب التلاميذ عادات غذائية سليمة، وتزويدهم بثقافة غذائية تتناسب مع مراحلهم العمرية المختلفة.

## - النتائج الخاصة بالإجابة عن السؤال الرابع :

[ ٤ ] ما واقع تخزين برامج التغذية المدرسية من وجهة نظر عينة البحث ؟

جدول (٧) استجابات أفراد عينة البحث حول واقع تخزين برامج التغذية المدرسية

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا	
		ك	%	ك	%	ك	%
١	يوجد قسم بالإدارة العامة للتغذية للرقابة على التخزين الكفاء الفعال للبرامج الغذائية.	١٣	٢٥,٥	٧	١٣,٧	٣١	٦٠,٨
٢	يوجد بكل مديرية تعليمية أماكن جيدة للتخزين مطابقة للشروط الصحية.	١٦	٣١,٤	٤	٧,٨	٣١	٦٠,٨
٣	يوجد بكل مدرسة أماكن للتخزين يتوفر بها الشروط الصحية.	٨	١٥,٧	٤	٧,٨	٣٩	٧٦,٥
٤	تراعى مدة التخزين فى المدارس طبقاً للتعليمات من قبل مدير المدرسة.	٤١	٨٠,٤	٣	٥,٩	٧	١٣,٧
٥	تراعى الاشتراطات الصحية لأماكن استلام البرامج الغذائية.	٢٧	٥٢,٩	١١	٢١,٦	١٣	٢٥,٥
٦	يتم سحب عينة من البرامج الغذائية بمجرد وصولها للمخزن بالإدارة العامة للتغذية بواسطة مندوب الصحة للتأكد منها.	٣٣	٦٤,٧	١٢	٢٣,٥	٦	١١,٨
٧	يتم التأكد من تاريخ الإنتاج ومدة الصلاحية للبرامج الغذائية قبل تخزينها.	٣٩	٧٦,٥	٧	١٣,٧	٥	٩,٨

يتضح من النتائج المدونة بالجدول السابق ما يلي:

- يرى (٦٠,٨%) من عينة البحث، - وهى نسبة متوسطة- أنه يوجد قسم بالإدارة العامة للتغذية للرقابة على التخزين الكفاء الفعال للبرامج الغذائية، تراعى الاشتراطات الصحية لأماكن التخزين سواء بمديريات التعليم أو الإدارات التعليمية أو المدارس؛ حيث إن أماكن التخزين بها غير مطابقة للمعايير الصحية مما يترتب عليه فساد البرامج الغذائية، وهذا يتنافى مع ماجاء فى ( مذكرة الإدارة العامة للتغذية للعام الدراسي ٢٠١٤ / ٢٠١٥ ، ٤ ) فيما يخص الضوابط التى يجب مراعاتها عند تقديم البرامج الغذائية.
- يرى (٦٠,٨%) من عينة البحث، - وهى نسبة متوسطة- أنه لا يوجد بكل مديرية تعليمية أماكن جيدة للتخزين مطابقة للشروط، والسبب فى ذلك هو اعتماد العاملين بالمديرية التعليمية على نقل البرامج الغذائية منها إلى المدارس مباشرة، إلا أن هذا لا يحدث فى الواقع.
- يرى (٧٦,٥%) من عينة البحث، - وهى نسبة كبيرة- أنه لا يوجد بكل مدرسة أماكن للتخزين يتوفر بها الشروط الصحية، وقد يرجع ذلك إلى أن البرامج الغذائية تأتى بشكل يومية للمدرسة فى بداية اليوم الدراسى وتوزع على التلاميذ مباشرة دون الحاجة إلى تخزينها، ويتفق ذلك مع دراسة ( صلاح الدين المتبولى، ٢٠٠٣ ، ١٢١ ) التى تكشف سوء التخزين وافتقار بعض المدارس إلى مخازن يتوفر بها الشروط الصحية.

- يرى (٤, ٨٠%) من عينة البحث، - وهي نسبة كبيرة- أنه تراعى مدة التخزين فى المدارس طبقاً للتعليمات من قبل مدير المدرسة؛ ذلك أن مدة التخزين لا تتعدى الساعة ثم توزع البرامج الغذائية على التلاميذ مباشرة حتى لا تفسد.
- يرى (٩, ٥٢%) من عينة البحث، - وهي نسبة متوسطة- أنه تراعى الاشتراطات الصحية لأماكن استلام البرامج الغذائية، حيث تكون تلك الأماكن مخصصة لذلك يتوفر فيها درجة الحرارة المناسبة للحفاظ على المواد الغذائية وعلى نظافة الأماكن.
- يرى (٧, ٦٤%) من عينة البحث، - وهي نسبة متوسطة- أنه يتم سحب عينة من البرامج الغذائية بمجرد وصولها للمخزن بالإدارة العامة للتغذية بواسطة مندوب الصحة للتأكد منها، ويرجع ذلك للاعتماد على الفحص الظاهري معتمدين على الثقة فى سمعة المورد دون التحاليل المعملية، وهذا قد يختلف مع بعض بنود ( الخطة العامة للتغذية للعام الدراسى ٢٠١٥ / ٢٠١٦ ، ٣ ) الخاصة بضوابط تقديم البرامج الغذائية.
- يرى (٥, ٧٦%) من عينة البحث، - وهي نسبة كبيرة- أنه يتم التأكد من تاريخ الإنتاج ومدة الصلاحية للبرامج الغذائية قبل تخزينها، وذلك حتى يتم الاحتفاظ بها بشكل جيد لحين توزيعها على التلاميذ، ويتفق ذلك مع دراسة ( Rao, p. 2002, 403 ) التى ترى التأكد من مدة الصلاحية للمواد الغذائية أنه دليل على الاحتفاظ بها لفترة من الزمن والمحافظة عليها وعدم تعرضها لظروف طبيعية تحدث فيها تغييراً.

النتائج الخاصة بالإجابة عن السؤال الخامس :

[ ٥ ] ما خصائص وأدوار الكوادر الفنية المسئولة عن برامج التغذية المدرسية بالمدرسة من وجهة نظر عينة البحث ؟

جدول (٨) استجابات أفراد عينة البحث حول خصائص وأدوار

الكوادر الفنية المسئولة عن برامج التغذية المدرسية بالمدرسة

م	العبارة		نعم		لا	
	ك	%	ك	%	ك	%
١	٤٠	٧٨,٤	٩	١٧,٦	٢	٤
٢	١٧	٣٣,٣	١١	٢١,٦	٢٣	٤٥,١
٣	١١	٢١,٦	٦	١١,٨	٣٤	٦٦,٦
٤	٢٠	٣٩,٢	٤	٧,٨	٢٧	٥٢,٩
٥	٢٩	٥٦,٩	١٣	٢٥,٥	٩	١٧,٦

٣٧,٣	١٩	-	-	٦٢,٧	٣٢	يوجد لدى مدير المدرسة ملف يحوى إذن الصرف اليومي وإذن الاستلام والغرامات.	٦
٢١,٦	١١	٩,٨	٥	٦٨,٦	٣٥	يبلغ مدير المدرسة الجهات المختصة لمنع الباعة الجائلين الوقوف أمامها.	٧
٥٨,٨	٣٠	٢٣,٥	١٢	١٧,٦	٩	يعقد مدير المدرسة دورات تدريبية لرفع المستوى الثقافى الغذائى لدى التلاميذ وأولياء أمورهم.	٨
٥٣	٢٧	١٧,٦	٩	٢٩,٤	١٥	يقوم المعلم بالإشراف على تناول التلاميذ للبرامج الغذائية.	٩

يتضح من النتائج المدونة بالجدول السابق ما يلى:

- يرى (٧٨,٤%) من عينة البحث، - وهى نسبة كبيرة- أن إحصائى التغذية من الكوادر الفنية المتخصصة فى مجال التغذية، وذلك حتى يستطيعوا متابعة وصول البرامج الغذائية للتلاميذ، وأيضًا تذليل كافة العقبات التى تعترض خطة التغذية المدرسية.
- يرى (٤٥,١%) من عينة البحث، - وهى نسبة صغيرة- أن أعداد إحصائى التغذية القائمين بالإشراف على توزيع برامج التغذية المدرسية غير مناسب لعدد المدارس، وقد يرجع ذلك إلى لجوء بعض إحصائى التغذية إلى تغيير المسمى الوظيفى للاستفادة من مميزات كادر المعلم، وتعتبر هذه مشكلة من المشكلات التى تقف حائلًا أمام تحسين البرامج الغذائية، التى تناولها ( تقرير الإدارة العامة للتغذية لعام ٢٠١٣، ٢٠١٤، ٢).
- يرى (٦٦,٦%) من عينة البحث، - وهى نسبة متوسطة- أنه لا يتوافر المتخصصون لإجراء دورات تدريبية تثقيفية لإحصائى التغذية لتحديث معلوماتهم، وقد يرجع ذلك لقلّة اهتمام وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع وزارة الصحة لتوفير المتخصصين فى مجال التغذية للقيام بمثل هذه الدورات التثقيفية، ويتفق ذلك مع توصيات دراسة ( صلاح الدين المتبولى، ٢٠٠٣، ١٢٢) التى ترى ضرورة الاستعانة بالمتخصصين لعقد تلك الندوات.
- يرى (٣٩,٢%) من عينة البحث، - وهى عينة صغيرة- أن جميع إحصائى التغذية لا تخضع للإشراف الصحى بصفة دورية، ويرجع ذلك لقلّة اهتمام وزارة التربية والتعليم بذلك وقلّة الوعى بأهميته، وهذا لا يتفق مع ( مذكرة توجيه التغذية الصادرة من الإدارة العامة للتغذية للعام الدراسى ٢٠١٤ / ٢٠١٥، ٤ ) التى تنص على خضوع كافة العاملين بمجال التغذية للإشراف الصحى بصفة دورية، وأيضًا وجود شهادات صحية.
- يرى (٥٦,٩%) من عينة البحث، - وهى عينة متوسطة- أن مدير المدرسة يتلقى الشكاوى المتعلقة بالبرامج الغذائية من التلاميذ وأولياء أمورهم، والعمل على حلها، وقد يكون ذلك فيما يتعلق بأنواعها وكمياتها وفترات تقديمها خلال اليوم الدراسى، أو مدى صلاحيتها للتناول، ويعكس هذا قيام بعض مديرى المدارس بأدوارهم.

- يرى (٦٢,٧%) من عينة البحث، - وهي عينة متوسطة- أنه يوجد لدى مدير المدرسة ملف يحوى إذن الصرف اليومي وإذن الاستلام والغرامات، ويرجع ذلك لغياب الرقابة والمتابعة للمديرين المقصرين وعدم محاسبتهم.

- يرى (٦٨,٦%) من عينة البحث، - وهي عينة متوسطة- أن مدير المدرسة يبلغ الجهات المختصة لمنع الباعة الجائلين الوقوف أمامها، ويرجع ذلك إلى أن هؤلاء المديرين يهتمون بعدم شراء التلاميذ أطعمة غير صحية حتى يلجأ التلاميذ إلى تناول الوجبات الغذائية، وما بها من عناصر غذائية مفيدة لجسم التلاميذ تساعد على النمو الجسدى والعقلى السليم ومقاومة الأمراض، ويتفق ذلك مع دراسة ( البنك الدولى، ٢٠١١، ١٢٦) التى أوضحت أهمية تقديم الغذاء للأطفال من الصغر فى أنها تساعد على بناء جسم سليم وتقليل فرص الإصابة بالعديد من الأمراض، والزيادة فى التحصيل الدراسى، وتساعد على التركيز والاستيعاب والتفوق الدراسى.

- يرى (١٧,٦%) من عينة البحث، - وهي نسبة صغيرة جداً- أن مدير المدرسة يعقد دورات تدريبية لرفع المستوى الثقافى الغذائى لدى التلاميذ وأولياء أمورهم، وقد يرجع ذلك لقلة اهتمام بعض المديرين بالثقفى الصحى فيما يتعلق بكيفية المحافظة على الصحة الشخصية والوقاية من الأمراض التى تعود بالنفع على التلاميذ وأولياء أمورهم، ويتفق ذلك مع دراسة ( البنك الدولى، ٢٠١١، ١٣١).

- يرى (٥٣%) من عينة البحث، - وهي نسبة متوسطة - أن المعلم لايقوم بالإشراف على تناول التلاميذ للبرامج الغذائية، ويرجع ذلك إلى أن المعلم يعتقد أن هذا ليس من صميم عمله وليس من مهامه الأساسية، كما أن مدير المدرسة لايهتم بأداء المعلم لهذا الدور.

النتائج الخاصة بالإجابة عن السؤال السادس:

[ ٦ ] ما مشكلات تطبيق سلسلة إمداد برامج التغذية المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظر عينة البحث ؟

مشكلات تطبيق سلسلة إمداد برامج التغذية المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظر عينة البحث ما يلى:

أ- عدم وصول برامج التغذية المدرسية إلى بعض التلاميذ بعدة محافظات.

ب- عدم وجود أماكن صالحة لتخزين برامج التغذية المدرسية وخاصة فى المدارس.

ج- ظهور الشائعات الخاصة بفساد برامج التغذية المدرسية.

د- الاتفاق مع موردين من ذوى السمعة غير الحسنة.

هـ- توزيع برامج التغذية المدرسية على المعلمين والإداريين والعمال.

و- تكلفة برامج التغذية المدرسية لا تتناسب مع القيمة الغذائية بها.

ز- تخضع برامج التغذية المدرسية للفحص الظاهري فقط.

النتائج الخاصة بالإجابة عن السؤال السابع :

[ ٧ ] ما مقترحات عينة البحث لتطبيق سلسلة الإمداد التي تساعد في تحسين برامج التغذية المدرسية ؟

من مقترحات عينة البحث لتطبيق سلسلة الإمداد التي تساعد في تحسين برامج التغذية المدرسية ما يلي :

- أ- تعرف أسباب التقلب في رغبات واحتياجات التلاميذ فيما يتعلق ببرامج التغذية المدرسية.
- ب- إشراك الموردين والتلاميذ وأولياء أمورهم في تحسين برامج التغذية المدرسية.
- ج- زيادة أعداد إخصائى التغذية المدرسية وزيادة مرتباتهم.
- د- زيادة الاعتمادات المخصصة لبرامج التغذية المدرسية.
- هـ- يتم التحرى عن الموردين من قبل وزارة التموين ووزارة الصحة.
- و- عمل تقارير شهرية من قبل المديرية التعليمية والإدارات التعليمية والمدارس عن أعداد التلاميذ المستفيدين وأنواع وكميات برامج التغذية المدرسية.

أهم نتائج الدراسة الميدانية :

أشارت نتائج البحث إلى أنه :

- يوجد هيكل ينظم عمليات إنتاج وتوزيع برامج التغذية المدرسية.
- يوجد مكان بالمديرية التعليمية بكل محافظة ليكون مركزاً لوجستياً.
- لا يوجد قسم لشراء المواد الأولية اللازمة لإنتاج البرامج الغذائية، وأيضاً لا يوجد قسم لتعبئتها بكل مديرية تعليمية.
- لا يوجد نظم اتصالات لتدفق المعلومات والنقدية من المصنع إلى العملاء والعكس.
- لا توجد أنظمة لمتابعة حاجات ورغبات التلاميذ وتنفيذها من قبل المصنع.
- تجرى المناقصات فى وقت مبكر قبل بداية العام الدراسى.
- اللجان الفنية لمناقصات التغذية المدرسية بالمديرية التعليمية تتكون من أعضاء من التعليم والصحة والتموين.
- المواد الخام تفحص قبل دخولها المصنع من قبل الإشراف الصحى بوزارة الصحة.
- الاعتمادات المالية المخصصة للبرامج الغذائية تصرف لهذا الغرض فقط.
- الوفورات المالية لا تصرف لتحسين البرامج الغذائية.
- لا يوجد قسم لتوريد البرامج الغذائية إلى كافة المدارس القريبة والبعيدة بكل مديرية تعليمية.
- جميع أصناف البرامج الغذائية تخضع للفحص الظاهري من قبل اللجان المحلية.
- يستبعد أى صنف من أصناف البرامج الغذائية غير الصالحة.

- لاتعد قائمة بأسماء الموردين الذين تتوفر لديهم احتياجات التلاميذ.
- لا يتم تقييم وتصنيف الموردين واختيار أفضلهم فى الأسعار والمواصفات بعد التحرى عنهم.
- لا يتم توقيع الغرامات على المصانع الموردة بشكل دائم فى حالة تأخر البرامج الغذائية.
- لاتراجع شهادة الصلاحية للمصنع مع كل دفعة توريد بشكل مستمر من قبل الإدارة العامة للتغذية.
- تستبدل البرامج الغذائية من المورد حال ظهور عيوب بها.
- لا يتم تقييم الخبرات والكفاءات الإدارية الموجودة لدى المورد بصفة دورية.
- المورد يلتزم بمواعيد التسليم وبالكمية المطلوبة والسعر المحدد.
- لاتستخدم عربات مجهزة لنقل البرامج الغذائية من المصنع إلى كافة المدارس بشكل دائم.
- برامج التغذية المدرسية تغطى الغالبية العظمى من التلاميذ بالقرى والمناطق الفقيرة والعشوائية.
- البرامج الغذائية توزع فى الوقت المناسب أى فى بداية اليوم الدراسى وقبل الفسحة.
- توزع البرامج الغذائية بشكل مركزى.
- تنقل مردودات البرامج الغذائية الزائدة مرة أخرى إلى المصنع.
- توزع البرامج الغذائية على التلاميذ تقريباً بشكل يومية على مدار العام الدراسى.
- توزع البرامج الغذائية بناءً على الحضور الفعلى للتلاميذ.
- توزيع البرامج الغذائية لا يتم تحت إشراف إخصائى التغذية.
- لا يوجد قسم بالإدارة العامة للتغذية للرقابة على التخزين الكفاء الفعال لبرامج التغذية.
- أماكن التخزين بالمديريات التعليمية والمدارس غير مطابقة للشروط الصحية بالشكل المطلوب.
- تراعى مدة التخزين فى بعض المدارس طبقاً للتعليمات من قبل مدير المدرسة.
- أعداد إخصائى التغذية يتناسب إلى حد ما مع عدد المدارس.
- يتلقى بعض مديرى المدارس الشكاوى المتعلقة بالبرامج الغذائية من التلاميذ وأولياء أمورهم.
- يعقد عدد قليل من مديرى المدارس دورات تدريبية لرفع المستوى الثقافى لدى التلاميذ وأولياء أمورهم.

### المحور الثامن: التوصيات والمقترحات:

فى ضوء كل من الإطار النظرى ونتائج البحث توصلت الباحثة إلى بعض التوصيات والمقترحات التى تساعد على تحسين برامج التغذية المدرسية بمرحلة التعليم الأساسى، باستخدام سلسلة الإمداد بمدارس مرحلة التعليم الأساسى.

إن هناك جهات وأفراداً يقع على عاتقها تحسين برامج التغذية المدرسية بمرحلة التعليم الأساسى خلال استخدام سلسلة الإمداد، مثل: الدولة، ووزارة التربية والتعليم، والمديرية التعليمية، والإدارة العامة للتغذية، ومدير المدرسة.

أولاً: توصيات ومقترحات تقع على عاتق الدولة:

- ١- توفير الاعتمادات المالية اللازمة لتقديم برامج التغذية المدرسية، بما يغطي كافة التلاميذ بمدارس التعليم الأساسي، وإرسالها مباشرة من وزارة المالية إلى المحافظات لتطبيق اللامركزية، وتقوم الوزارة بدور المراقبة والمتابعة لضمان تنفيذ برامج التغذية المدرسية على أكمل وجه.
  - ٢- تخصيص جزء من المنح الخارجية، وأيضاً جزء من أموال بيت زكاة المال لزيادة الاعتمادات المالية اللازمة لتوفير برامج التغذية المدرسية وتغطية كل مدارس مرحلة التعليم الأساسي.
  - ٣- إنشاء مصنع لتصنيع وإنتاج البرامج الغذائية بكل محافظة يشرف عليه وزارة الزراعة ووزارة الصحة وأن تكون الأولوية للمحافظات الأشد فقراً.
  - ٤- حشد مزيد من الدعم المالى أو العيني من بعض المنظمات العالمية المعنية، مثل: منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، ومنظمة الصحة العالمية، واليونيسيف، وهيئة كير، وبرنامج الأغذية العالمي.
- ثانياً: توصيات ومقترحات تقع على عاتق وزارة التربية والتعليم:
- ١- إنشاء قسم يتبع الإدارة العامة للتغذية لشراء المواد الأولية اللازمة لإنتاج وتصنيع البرامج الغذائية بكل مديرية تعليمية.
  - ٢- إنشاء قسم يتبع الإدارة العامة للتغذية لتعبئة وتغليف البرامج الغذائية.
  - ٣- تعميم برامج التغذية المدرسية على جميع تلاميذ مراحل التعليم الأساسي، وأيضاً جميع طلاب التعليم الثانوى لتقليل نسب الغياب والتسرب.
  - ٤- التنسيق مع وزارة الزراعة لتوفير الوجبات الجافة، ووجبات البسكويت وتصنيعها فى مصانع وزارة الزراعة، وأيضاً توفير المواد الغذائية اللازمة لإنتاج الوجبات المطهية لتلاميذ مدارس مرحلة التعليم الأساسي.
  - ٥- توفير وسائل نقل مجهزة ونظيفة لنقل وتوزيع برامج التغذية المدرسية من مكان التصنيع إلى المدارس.
  - ٦- إنشاء قسم بالإدارة العامة للتغذية بكل المحافظات، يكون الهدف منه الرقابة على التخزين الفعال والكفاء لبرامج الوجبات الغذائية.
  - ٧- إنشاء قسم لتوريد برامج التغذية المدرسية إلى كافة المدارس القريبة والبعيدة بكل مديرية تعليمية.
  - ٨- تطبيق كادر المعلم على موجهى وإخصائى التغذية بالمديريات التعليمية أسوة بالمعلمين.



٩- يتم إجراء المناقصات على برامج التغذية المدرسية لامركزياً بالمحافظات؛ لكي يتم توزيعها على التلاميذ منذ بداية العام الدراسي بشرط أن يكون هذا تحت إشراف وزارة التربية والتعليم ووزارة الصحة ووزارة التموين للتأكد من معايير اختيار الموردين.

١٠- صرف الوفورات المالية المخصصة لبرامج التغذية المدرسية لتحسينها.

ثالثاً: توصيات ومقترحات تقع على عاتق المديرية التعليمية:

١- يقوم مدير المديرية التعليمية بمتابعة ومراقبة سير وتدفق برامج التغذية المدرسية من مكان التصنيع إلى وصولها إلى المدارس بشكل لامركزي.

٢- فحص برامج التغذية المدرسية بشكل جيد اعتماداً على مبادئ تحقيق الجودة من أجل تقليل مردودات ومرتجات المواد الغذائية.

٣- الحرص على أن تكون خطط إنتاج برامج التغذية المدرسية معتمدة على طلبات ورغبات التلاميذ بمرحلة التعليم الأساسي وأولياء أمورهم.

٤- ضرورة تحسين وتقوية علاقة المديرية التعليمية مع موردي برامج التغذية المدرسية واعتبارهم جزءاً أساسياً من العملية التعليمية وإشراكهم في خطط التغذية المدرسية، وأيضاً مساعدتهم في حل مشكلاتهم إن وجدت عن طريق الارتباط معهم في علاقات استراتيجية ومميزة وقائمة على تحقيق التعاون المتبادل والثقة؛ بما يضمن تحقيق أهداف الطرفين بأفضل شكل ممكن.

٥- ضرورة توفير قاعدة معلومات متكاملة تربط بين المديرية التعليمية بالمحافظات المختلفة وبين الموردين ومدارس التعليم الأساسي، والهدف منها إرسال الطلب من البرامج الغذائية ومتابعة مساره، وأيضاً التدفق المالي الذي ينظم ويخطط جداول الدفع والنقل من المنبع حتى وصولها إلى التلميذ، وأن يتم تحديث هذه القاعدة بشكل مستمر وفقاً لمتطلبات ورغبات التلاميذ.

٦- إعداد قائمة بأسماء الموردين وتقييمهم وتصنيفهم، واختيار أفضلهم في الأسعار والمواصفات وتوفير احتياجات التلاميذ لديهم، وذلك بعد التحري عنهم.

٧- زيارة ومتابعة مورد برامج التغذية المدرسية بصفة دورية بهدف تقييم الخبرات والكفاءات الإدارية من العاملين لديه، وأيضاً التقنيات المستخدمة لإنتاج تلك البرامج.

رابعاً: توصيات ومقترحات تقع على عاتق الإدارة العامة للتغذية:

١- قيام مدير الإدارة العامة للتغذية من التأكد من صلاحية برامج التغذية المدرسية بكل محافظة قبل توزيعها على المدارس مرحلة التعليم الأساسي التابعة لها، وأيضاً التأكد من صلاحية المواد الخام قبل استخدامها.

٢- توفير أماكن جيدة وصالحة لتخزين برامج التغذية المدرسية بكل إدارة تعليمية يتم توريد مواد غذائية لها وخاصة في المناطق البعيدة.

٣- تقدير الاحتياجات الفعلية من برامج التغذية المدرسية بشكل جيد يتناسب مع الأعداد الحقيقية للتلاميذ خلال الاعتماد على خطط علمية سليمة؛ وذلك بهدف تخفيض المخزون من المواد الغذائية وتقليل الهدر والفاقد منها.

٤- قيام اللجان المحلية المكونة من عضو من وزارة التربية والتعليم ووزارة الصحة ووزارة التموين بالفحص الظاهري والتحليل المعملية لعينات من برامج التغذية المدرسية لإثبات صلاحيتها بصفة دورية، وبمجرد وصولها للمخزن.

٥- توقيع الغرامات المالية على الشركة أو المصنع المورد لبرامج التغذية المدرسية.

٦- مراجعة شهادة الصلاحية للشركة أو المصنع مع كل دفعة توريد لبرامج التغذية المدرسية.

خامساً: توصيات ومقترحات تقع على عاتق مدير المدرسة:

١- إبلاغ الإدارة العامة للتغذية حال تأخر برامج التغذية المدرسية بعد بداية اليوم الدراسي من قبل الشركات أو المصانع الموردة.

٢- استرجاع برامج التغذية المدرسية التالفة أو الزائدة عن أعداد التلاميذ إلى الشركة أو المصنع بعد الفحص الظاهري لها.

٣- توفير مكان بالمدرسة صالح لتخزين برامج التغذية المدرسية ومطابق للشروط الصحية من حيث درجة الحرارة والنظافة.

٤- عمل ندوات تثقيفية بالمدرسة للتلاميذ وأولياء أمورهم لنشر الثقافة الغذائية بينهم على أيدي متخصصين في مجال التغذية.

٥- عمل دورات تدريبية لإخصائي التغذية والعاملين بالمدرسة لتحديث معلوماتهم على فوائد وأهمية التغذية المدرسية للتلاميذ.

٦- تأسيس نظام الهدف منه متابعة حاجات ورغبات التلاميذ وأولياء أمورهم فيما يخص برامج التغذية المدرسية المقدمة لهم، وإبلاغ الجهات المنفذة والأخذ بها.

٧- تكليف المعلم الإشراف على تناول التلاميذ لبرامج التغذية المدرسية لإكساب التلاميذ عادات غذائية سليمة وتزويدهم بالثقافة الغذائية.

## المصادر

## أولاً: المصادر العربية:

- ١- إبراهيم أنيس وآخرون (١٩٨٢). المعجم الوسيط، دار إحياء التراث العربي، بيروت.
- ٢- برنامج الأغذية العالمي (٢٠١٣). أوضاع التغذية المدرسية على المستوى العالمي، روما، إيطاليا.
- ٣- البنك الدولي (٢٠١١). إعادة التفكير في التغذية المدرسية: شبكات الأمان الاجتماعي، تنمية الطفل وقطاع التعليم، واشنطن.
- ٤- ج.م.ع. مجلس الوزراء، جلسة رقم (٣٧) المنعقدة بتاريخ ٢٠٠٧/٩/٥.
- ٥- سعد أحمد مسعود (١٩٦٦). الغذاء والتربية الغذائية، صحيفة التربية، ع ٣ مارس.
- ٦- صلاح الدين المتبولي (٢٠٠٣). التربية ومشكلات المجتمع. قضايا تربوية، الإسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.
- ٧- عبد الرحمن إدريس (٢٠٠٦). مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية، الإمداد والتوزيع المادي، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- ٨- محمد أحمد حسان (٢٠٠٩). إدارة سلاسل الإمداد والتوزيع، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- ٩- محمد توفيق خفاجي (١٩٦١). التغذية المدرسية، القاهرة، مركز الوثائق والبحوث التربوية.
- ١٠- المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية (١٩٨٤). التغذية المدرسية خلال ثلاثين عامًا ١٩٥٢-١٩٨٣، دراسة توثيقية، القاهرة، الإدارة العامة للتوثيق والمعلومات.
- ١١- مصطفى محمود أبو بكر (٢٠٠٤). المرجع في وظيفة الاحتياجات لإدارة الأنشطة اللوجستية في المنظمات المعاصرة، مدخل استراتيجي تطبيقي لتحقيق الميزة التنافسية من خلال أعمال الشراء والتخزين، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- ١٢- ممدوح عبد العزيز الرفاعي (٢٠٠٦). إدارة سلاسل التوريد: مدخل تحليلي، القاهرة: مكتبة عين شمس.
- ١٣- منظمة الصحة العالمية (٢٠١٠). سياسة مدرسية حول النظام الغذائي والنشاط البدني، المكتب الأقليمي لشرق المتوسط.
- ١٤- وزارة التربية والتعليم. الإدارة العامة للتغذية. تقرير التغذية المدرسية لعام ٢٠٠٧/٢٠٠٨.
- ١٥- وزارة التربية والتعليم. قرار وزاري رقم (٨٣) لسنة ١٩٧٠، بشأن اختصاصات ومسئوليات قسم التغذية المدرسية بمديريات التربية والتعليم.
- ١٦- وزارة التربية والتعليم، الإدارة العامة للإحصاء، الكتاب السنوي الإحصائي، ٢٠١٤ / ٢٠١٥.

- ١٧- وزارة التربية والتعليم، الإدارة العامة للتغذية المدرسية: إحصاءات أعداد التلاميذ المستفيدة من التغذية المدرسية من ٢٠٠٥ / ٢٠٠٦ إلى ٢٠١٤ / ٢٠١٥.
- ١٨- وزارة التربية والتعليم، الإدارة العامة للتغذية المدرسية: الخطة العامة للتغذية للعام الدراسي ٢٠١٥ / ٢٠١٦.
- ١٩- وزارة التربية والتعليم، الإدارة العامة للتغذية المدرسية: تقرير عن المشاكل التي تعترض التغذية لعام ٢٠١٣ / ٢٠١٤.
- ٢٠- وزارة التربية والتعليم، الإدارة العامة للتغذية المدرسية، مذكرة توجيه التغذية للعام الدراسي ٢٠١٤ / ٢٠١٥.
- ٢١- وزارة التربية والتعليم، النشرة العامة رقم (١٦٩) لسنة ١٩٧٢.
- ٢٢- وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (٤٥٨) الصادر بتاريخ ١٥/٨/١٩٥٥ بشأن مسئوليات الإدارة العامة للتغذية.

#### ثانياً: المصادر الأجنبية:

- 1- Akkermans, H. A. & etal (2003). "The impact of ERP on Supply Chain Management: Exploratory Finding From A European Delphi Study", European Journal of Operational Research, Vol. 146, Issue. 2, pp. 286- 287.
- 2- Anderson, D.L., Britt, F.E. & Fvere, D. (1997). "The Seven Principles of Supply Chain Management", Supply Chain Management, Review, Issue Spring. PP. 12- 23.
- 3- Basnet, C. & etal, (2003). "Benchmarking Supply Chain Management in New Zealand", Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 8, No. 1, pp 57- 64.
- 4- Boubekri, N. (2001). "Technology Enablers for Supply Chain Management", Integrated Manufacturing Systems, No. 12/6, pp. 395- 397.
- 5- Chopra S., Meindl P. (2013) Supply Chain Management Strategy Planing and Operation 5<sup>th</sup> ed, Pearson Education Limited Harlow.
- 6- Ganeshan, P. & Harrison, T., (1995). "An Introduction to Supply Chain Management", USA: Prentice-Hall, Inc.
- 7- Hugos, M., H. (2011). Essentials of Supply Chain Management, 3<sup>rd</sup> ed, John Wiley & Sons, Hobken, New Jersey.
- 8- Jespersen, B. & Skjoett, L. (2005). "Supply Chain Management In Theory and Practice. Copenhagen Business School Press, Frederiksberg.
- 9- Lummus, R. & Vokurka R., (1999). "Defining Supply Chain Management: A Historical Perspective and Practical Guidelines", Industrial Management and Data Systems, Vol. 99, pp. 11- 17.

- 10- Monczka, R. M., Trent, R.J., & Handfield, R.B. (2002). Purchasing and Supply Chain Management ( 2<sup>nd</sup>Ed.) South Western, USA.
- 11- Morris, P. & Pinto, J. (2004). The Wiley Guide to Managing Projects John Wiley & sons California.
- 12- Rao, P., (2002). "Greeing The Supply Chain: A New Initiative in South East Asia", International Journal of Operation and Production Management, Vol. 22, No. 6, pp. 276- 633.
- 13- Sweeney, E. (2007). Perspectives on Supply Chain Management and Logistics: Creating Competitive Organization in the 21<sup>n</sup> Century, Black hall Publishing, Dublin.