

6



١/٨

ولاية كسلا

وزارة المالية والتنمية الاقتصادية

شركة إيرشاي للإنتاج الحيواني

دراسة تحليلية للوضع الراهن وإمكانات التطور المستقبلي

سبتمبر ١٩٩٩

إعداد / خدمات البيئة والتنمية

فهرست المحتويات

رقم الصفحة	الفصل الأول: شركة إيرشاي
١	١- مقدمة
٣	٢- شركة إيرشاي للإنتاج الحيواني
٣	١-٢ قيام الشركة
٣	٢-٢ أهداف الشركة ومجالات عمل الشركة
٤	٢-٣ أصول الشركة عند قيامها
٤	٢-٤ رأس مال الشركة والمساهمون
٥	٢-٥ مجلس إدارة الشركة
٦	٢-٦ الهيكل الإداري والتنظيمي للشركة وحجم العمالة
٦	٢-٧ الإطار القانوني والمؤسسي
٧	٣- الأنشطة الحالية للشركة
٧	٣-١ مزرعة الألبان كسلا
٩	٣-٢ مزرعة دواجن كسلا
١٠	٣-٣ مزرعة دواجن حلفا الجديدة
١١	٣-٤ مزرعة دواجن أروما
١١	٣-٥ وحدة الأعلاف
١١	٣-٦ مركز التلقيح الإصطناعي
١٢	٣-٧ الصيدليات البيطرية
١٢	٣-٨ المزروعات (الأعلاف الخضراء)

الفصل الثاني: حصر وتقييم الأصول

١٣	١- مقدمة
١٣	٢- تقييم رأس المال
١٤	٣- ميزانية الشركة
١٥	٤- التحليل المالي للوضع الراهن
١٧	٥- تقييم الموجودات
١٨	٦- الحالة العامة للموجودات
١٩	٦-١ الأبقار
٢٠	٦-٢ الأعلاف الجاهزة
٢٠	٦-٣ المزروعات
٢٠	٦-٤ الدواجن والتفقيس

رقم الصفحة

الفصل الثالث: مستقبل الشركة

٢٢	١- إعتبرات أساسية
٢٢	١-١ التخلص من الشركة
٢٣	٢-١ الشراكة مع مستثمرين
٢٣	٣-١ تأهيل الشركة
٢٤	٢- متطلبات وتكلفة التأهيل
٢٥	١-٢ المزرعة
٢٥	٢-٢ تأهيل الآلات والمعدات
٢٦	٣-٢ تأهيل المباني والحظائر

الفصل الرابع: الأنشطة المقترحة ودراسات الجدوى الفنية والمالية لكل نشاط

٢٨	١- تربية الدواجن
٢٩	١-١ تربية الدجاج البياض
٣٠	٢-١ تربية الأمهات
٣٢	٣-١ مصنع الأعلاف
٣٤	٤-١ الأدوية والأمصال البيطرية
٣٥	٥-١ التسمين
٣٧	٦-١ مزرعة الألبان
٤٤	٧-١ ملخص ملامح الأنشطة المقترحة

الفصل الخامس: معالجات الجوانب الإدارية والمؤسسية

٥٠	١- وضع مجلس الإدارة
٥١	٢- الهيكل الإداري المقترح
٥٢	٣- توفيق أوضاع الشركة
٥٢	٤- توسيع قاعدة المساهمين وزيادة حجم رأس المال

الفصل السادس: النتائج والتوصيات

٥٥	١- نتائج أساسية
٥٥	٢- توصيات الدراسة
٥٥	١-٢ في مجال الهيكل المؤسسي والتنظيمي
٥٦	٢-٢ في المجال القانوني
٥٦	٣-٢ في مجال إعادة التأهيل
٥٦	٤-٢ في مجال دعم رأسمال الشركة وتمويل الأنشطة

فهرست الجداول

رقم الصفحة	الفصل الأول
٥	جدول رقم (١) الجهات المشاركة، حجم الأسهم والقيمة
٧	جدول رقم (٢) حجم العمالة الحالية بالشركة
٨	جدول رقم (٣) حجم وتكوين القطيع لبعض السنوات
٩	جدول رقم (٤) معدلات إنتاج الألبان لبعض السنوات
١٠	جدول رقم (٥) إنتاج البيض والكتاكيت والإيرادات لبعض الأعوام ...
١٥	جدول رقم (٦) الميزانية العمومية

الفصل الثاني

١٩	جدول رقم (١) الأبقار الموجودة بالمزرعة
----	--

الفصل الثالث: ملحق رقم (٣) الجداول ١ - ٧

٦٩-٦٠	جدول رقم (٨) تأهيل الآلات والمعدات
-------	--

الفصل الرابع

٢٩	جدول رقم (١) تحليل جدوى تربية الدجاج النيباض
٣١	جدول رقم (٢) تحليل الجدوى المالية لمزرعة الأمهات لإنتاج البيض
٣٣	جدول رقم (٣) تحليل الجدوى المالية لمصنع الأعلاف
٣٤	جدول رقم (٤) تحليل الجدوى المالية للصيدلية
٣٦	جدول رقم (٥) تحليل الجدوى المالية لتربية الماشية
٣٧	جدول رقم (٦) تحليل الجدوى المالية لتسمين الضأن
٤١	جدول رقم (٧) شكل القطيع خلال عشرة سنوات
٤٢	جدول رقم (٨) السحب من القطيع
٤٢	جدول رقم (٩) الأعلاف
٤٢	جدول رقم (١٠) إنتاج الحليب
٤٢	جدول رقم (١١) المصروفات
٤٢	جدول رقم (١٢) الإيرادات
٤٣	جدول رقم (١٣) ملخص حسابات الربح والخسارة
٤٣	جدول رقم (١٤) الإلتزامات المصرفية
٤٣	جدول رقم (١٥) التدفقات النقدية لمزرعة الألبان
٤٤	جدول رقم (١٦) حساب العائد الداخلي لمزرعة الألبان

٤٦	جدول رقم (١٧) التدفقات النقدية للشركة بكافة أنشطتها
٤٧	جدول رقم (١٨) حساب العائد الداخلي للشركة بكل أنشطتها.....
٤٨	جدول رقم (١٩) دراسة حساسية المشروع
٤٩	جدول رقم (٢٠) مقارنة الأداء المالي للشركة قبل وبعد إعادة التأهيل

ملاحق بخلاف الجداول

٥٨-٥٧	ملحق رقم (١) الهيكل الإداري للشركة
٥٩	ملحق رقم (٢) خريطة المزرعة
	ملحق رقم (٣) حصر وتقييم الأصول
٦١-٦٠	جدول رقم (١) الآليات
٦٤-٦٢	جدول رقم (٢) المباني
٦٥	جدول رقم (٣) الأصول الزراعية
٦٦	جدول رقم (٤) الأثاثات
٦٧	جدول رقم (٥) مباني ومنشآت حلقة الجديدة
٦٨	جدول رقم (٦) معدات حلقة الجديدة
٦٩	جدول رقم (٧) مباني أروما
٧١-٧٠	ملحق رقم (٤) الشخصيات التي تمت مقابلتها

الفصل الأول

شركة إيرشاي وأنشطتها الإنتاجية

١- مقدمة الدراسة:

بمبادرة من السيد وزير المالية والتنمية الاقتصادية - ولاية كسلا - د. عبدالرحمن محمد حسن - تم تكليف بيت الخبرة "خدمات البيئة والتنمية" بإجراء دراسة تحليلية للوضع الراهن، وإمكانات التطور المستقبلي، لشركة إيرشاي للإنتاج الحيواني، إحدى شركات ولاية كسلا المتخصصة في إنتاج الألبان واللحوم والدواجن والأعلاف المركزة والمالئة، وتوفير العلاجات والخدمات البيطرية.

الدراسة تهدف إلى تقويم الوضع الحالي لأداء الشركة، في مجالاتها المختلفة، وتقديم مقترحات محددة، لتطوير الأداء ورفع مستوى الإستثمار، لتتماشى مع متطلبات الإعتماد على الموارد الذاتية، وتحقيق فوائض مالية كافية، لتوسيع أنشطة الشركة، والمساهمة في دعم الخزينة العامة، وبصورة مجملية تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها الشركة.

تم تكوين فريق الدراسة من:

- | | |
|--------------------------------|------------------------|
| ١- د. محمد عثمان السماني | مشرفا عاما على الدراسة |
| ٢- د. ميرغني عثمان ابن عوف | عضوا |
| ٣- السيد/خالد محمد إبراهيم | عضوا |
| ٤- المهندس/محي الدين عبدالحميد | عضوا |
| ٥- د. عبدالحفيظ عثمان بخيت | عضوا |

وقد شارك في تطوير محتوى الدراسة، وتقييم تقريرها المبدئي، لتأتي محققة لأهدافها، كل من:

- | | |
|---------------------------|---|
| ١- د. عبدالرحمن محمد حسن | وزير المالية والتنمية الاقتصادية ولاية كسلا |
| ٢- السيد/محمد أحمد الطاهر | مدير عام وزارة المالية - كسلا |
| ٣- د. مصطفى محمد علي | مدير الإدارة العامة للثروة الحيوانية |
| ٤- د. أنور محمد عثمان | شركة إيرشاي للإنتاج الحيواني. |

قام فريق الدراسة بزيارة المزرعة ميدانيا، واستعرض جميع الوثائق الخاصة بها، ووقف على الوضع الراهن للشركة، واجتمع بمديري المصارف، واتحادات المزارعين، والاتحادات التعاونية، واتحاد المعاشيين، واتحاد الرعاة ومجموعة من أصحاب مزارع الألبان والدواجن، بغرض التشاور والنظر في مدى استعدادهم للمشاركة في أنشطة الشركة.

شملت الدراسة:

- نشاط الشركة وأهدافها ورأس المال والمساهمين وأمر التأسيس.
- حصر وتقييم الأصول الثابتة والمنقولة.
- عرض وتحليل الموقف الحالي للشركة وتحديد مركزها المالي.
- المسائل المتصلة بإعادة التأهيل وتكلفته، بما في ذلك، تدعيم رأس مال الشركة.
- الوضع الإشرافي والإداري والتنفيذي للشركة.
- الأنشطة الإنتاجية للشركة، والجدوى الفنية والاقتصادية لها.
- إجراء التحليل المالي بعد التأهيل، ومقارنته بالأداء قبل التأهيل.

كما تعرضت الدراسة لمجالات التمويل، وإمكانات المساهمة، من القطاعات التي تستهدفها السياسات القومية، وانتهت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات.

يتقدم فريق الدراسة، وبيت الخبرة "خدمات البيئة والتنمية"، بخالص الشكر لجميع الذين إلتقاهم بالولاية، بدءا بالعاملين بالشركة، ومديري المصارف، وأعضاء الاتحادات، ومنتجي الألبان والدواجن، والقطاعات المستهدفة، الذين لم يبخلوا بوقتهم ورأيهم، إذ أضافوا أفكار بناءة، أعانت كثيرا في بلورة نتائج الدراسة.

٢ - شركة إيرشاي للإنتاج الحيواني:

١-٢ قيام الشركة:

قامت شركة إيرشاي في عام ١٩٩٢، على الأصول الثابتة والمنقولة لمزارع الإنتاج الحيواني بالولاية الشرقية آنذاك، ضمن إطار السياسات القومية الرامية إلى توسيع دائرة المشاركة في القطاعات الإنتاجية والخدمية، تمهيدا لإستقلالها عن القطاع العام، وإعطائها الحرية المطلوبة في الإنتاج والتسويق والإدارة، على أسس إقتصادية وتجارية، بهدف خلق مواعين وأنشطة إضافية، تستوعب بعضا من مناشط قطاع الثروة الحيوانية، والذي يعتبر من أهم القطاعات الإقتصادية بالولاية الشرقية. وقد بدأ العمل الفعلي للشركة في فبراير ١٩٩٣ تحت مظلة قانون الشركات لعام ١٩٢٥م.

٢-٢ أهداف ومجالات عمل الشركة:

حسب قانون الشركات لعام ١٩٢٥ تحددت الأهداف العريضة للشركة في:

- أ- التنمية الزراعية: بشقيها النباتي والحيواني.
- ب- التنمية الصناعية: في مجال التصنيع الزراعي.
- ج- التجارة العامة.

وقد بدأت الشركة نشاطها مستهدفة المجالات الآتية:

- قطاع إنتاج الألبان واللحوم.
- قطاع الدواجن لإنتاج البيض والكتاكيت ولحوم الدواجن.
- قطاع الأعلاف المركزة والخضراء.
- قطاع الأدوية والأمصال البيطرية.

٣-٢ أصول الشركة عند قيامها:

تم تقييم أصول مزارع الإنتاج الحيواني بالولاية الشرقية عند تأسيس الشركة (١٩٩٣) بمبلغ ثمانية وتسعون مليون جنيه، تفصيلها، كالآتي:

(مليون دينار)

٦,٨	ولاية كسلا
٢,٤	ولاية البحر الأحمر
٠,٦	ولاية القضارف
٩,٨	الجملة

بعد تقسيم الولاية الشرقية إلى ولايات: البحر الأحمر، كسلا والقضارف، آلت شركة إيرشاي إلى ولاية كسلا، وأُنعت الأصول الأخرى، خارج ولاية كسلا، إلى الولايتين المعنيتين.

إنحصر نشاط شركة إيرشاي للإنتاج الحيواني بولاية كسلا، في نشاطات الوحدات التالية:

- مزرعة ألبان كسلا
- مزرعة دواجن كسلا
- مزرعة دواجن حلفا الجديدة
- مزرعة دواجن أروما

٤-٢ رأس مال الشركة والمساهمون:

حدد النظام الأساسي للشركة أن تكون شركة مساهمة خاصة، برأسمال إسمي قدره ٢٥٠ مليون جنيه، ورأسمال مكتتب قدره ١٠٠ مليون جنيه، وبلغ رأس المال المدفوع ٦٥ مليون جنيه، تفصيله حسب مساهمة الشركاء كما يلي:

جدول رقم (١) الجهات المشاركة: حجم الأسهم والقيمة

الجهة	الأسهم	النسبة %	القيمة (مليون جنيه)	النسبة %
ولاية كسلا	١١٢٠٠	٨٦,٢٣	٥٦,٠	٨٦,١٥
البنك الزراعي السوداني	١٠٠٠	٧,٧	٥,٠	٧,٧
الإتحاد التعاوني بورتسودان	٣٠٠	٢,٣	١,٥	٢,٣
الإتحاد التعاوني كسلا	٢٠٠	١,٥	١,٠	١,٥٥
الإتحاد التعاوني القصارف	٢٠٠	١,٥	١,٠	١,٥٥
الإتحاد التعاوني الفاو	١٠٠	٠,٧٧	٠,٥	٠,٧٥
الجملة	١٣٠٠٠	١٠٠	٦٥,٠	١٠٠

يوضح الجدول رقم (١) المساهمون في الشركة، وعدد الأسهم وقيمتها. كما يوضح الجدول المساهمة النسبية، وأوزان المساهمين. ويبدو جليا، كبر مساهمة ولاية كسلا، والقطاعين الحكومي وشبه الحكومي.

٥-٢ مجلس إدارة الشركة:

يتكون مجلس إدارة الشركة الحالي من:

- ١- وزير المالية والتنمية الاقتصادية - ولاية كسلا رئيسا
- ٢- مدير عام وزارة المالية - ولاية كسلا عضوا
- ٣- مدير الإدارة العامة للإستثمار - ولاية كسلا عضوا
- ٤- مدير الإدارة العامة للثروة الحيوانية - ولاية كسلا عضوا
- ٥- مدير البنك الزراعي - كسلا عضوا
- ٦- ممثل الإتحاد التعاوني كسلا عضوا
- ٧- ممثل الإتحاد التعاوني بورتسودان عضوا
- ٨- ممثل الإتحاد التعاوني القصارف عضوا
- ٩- ممثل الإتحاد التعاوني الفاو عضوا
- ١٠- د. عبدالحفيظ عثمان بخيت عضوا
- ١١- مدير شركة إيرشاي عضوا ومقررا

نلاحظ أن المجلس لم يطرأ عليه تغيير، بالرغم من حجم مساهمة ولاية كسلا (٨٦,١٥%) من مجمل الأسهم. وستعرض الدراسة، في الجزء الخاص بالإدارة، لمقترح يعالج هذا الموضوع.

٦-٢ الهيكل الإداري والتنظيمي للشركة، وحجم العمالة:

تمت إجازة الهيكل الإداري والتنظيمي للشركة (١٩٩٣)، كما هو موضح بالملحق رقم (١)، وهو مكون من المدير العام، وستة مدراء للإدارات الفرعية، وعدد من الفنيين المختصين والإداريين والماليين. ولم يتم تنفيذ الهيكل المجاز كما طرح.

بلغ حجم العمالة التي تم توظيفها بالشركة عند بداية نشاطها ٤٥ عاملا وموظفا، استوعبوا من إدارة الثروة الحيوانية. وتقلص العدد إلى ٣٤ عامل وموظف، جدول رقم (٢) بعد أن ترك العمل أربعة أطباء بياطرة وسبعة من العمالة الأخرى. ويعزى هذا الإنخفاض، إلى التقلص في نشاط الشركة، وضعف شروط خدمة العاملين، مقارنة بالشركات الأخرى، مع عدم وجود هيكل راتبى مجزي، ومتماشى مع الهيكل الوظيفي. وستتطرق الدراسة لمعالجات هذا الوضع.

٧-٢ الإطار القانوني والمؤسسي:

قامت شركة إيرشاي تحت إطار قانوني ومؤسسي سليم، ومستوفي للشروط المطلوبة. إلا أن وضعها الراهن، يشير إلى الآتي:

- مجلس الإدارة لا يزال بتكوينه القديم (في إطار الولاية الشرقية القديمة) وهو بالشكل الذي عليه، لا يمثل ولاية كسلا، حسب الوزن النسبي للمساهمة.
- الإدارة تدير بالنهج الحكومي (هياكل عمل، عربات، ميزانيات، مرتبات.. إلخ)، مما يجعل أسلوب عمل القطاع العام هو السائد.
- لم تبذل جهود، في سبيل تدعيم رأس المال العامل، أو جذب التمويل من أي جهات أخرى.

جدول رقم (٢) حجم العمالة الحالية بالشركة

المرتب الإجمالي الشهري (دينار)	الدرجات	العدد الكلي	الوظيفة
موظفون			
١٢,٨٤٧,٥٠	الرابعة + الخامسة	٢	طبيب بيطري
١٩,٩٦١,٠٠	السادسة	٢	فنيون
١٠,٥٣٨,٥٠	السادسة	١	مراقب مالي
٥,٨٧١,٠٠٠	الحادية عشر	١	مساعد صيدلي
٥,٨٤٦,٠٠	الحادية عشر	١	محاسب
عمال			
٦,٤٢٥,٥٠	العاشرة	١	مراقب عمال
٤٧,٠٢٠,٥٠	الثانية عشر/الثالثة عشر	٩	عمال ألبان
١٥,٥٥١,٠٠	الثانية عشر/الثالثة عشر	٤	عمال دواجن
١٦,٤٩١,٠٠	الحادية عشر/الثانية عشر	٣	عمال أعلاف
١١,٤٩٢,٠٠	الحادية عشر	٢	سائقون
٥,٣١٠,٠٠	الثانية عشر	١	سائق وابورات
٤,٨٤٠,٥٠	الثالثة عشر	١	سائق كارو
٢٦,٣٦٦,٥٠	الحادية عشر/الثانية عشر/الثالثة عشر	٥	خفراء
٥,٣١٠,٠٠	الثانية عشر	١	فراثين
١٩٣,٨٧١,٠٠		٣٤	الجملة

٣- الأنشطة الحالية للشركة:

٣-١ مزرعة ألبان كسلا:

تم إنشاء مزرعة ألبان كسلا في عام ١٩٦٤، على مساحة قدرها ١٣٦ فدان (خريطة ملحق ٢) ويعدد ٢٨ بقرة حلوب من السلالات المحلية: أبقار البطانة والقاش، بالإضافة إلى القليل من أبقار الكنانة، والأبقار الحبشية، وبعض الخليط.

لأغراض زراعة الأعلاف، تم حفر بئرين عند قيام المزرعة، وأضيفت بئر ثالثة عام ١٩٧٣ وذلك، لزيادة الرقعة الزراعية.

التوسع في المساحة المزروعة، لم يصاحبه توسع في زراعة المحاصيل الدائمة، وذلك لعدم ثبات كميات مياه الري. ومع أن المساحة المروية قد إرتفعت من ٢١ إلى ٥١ فدان، نجدها تقلصت لاحقاً، لكثرة الأعطاب الفنية لوابورات المياه وتوقف بعضها، حيث وصل الأمر إلى الاعتماد على بئر واحدة في ١٩٧٦، أضيفت إليها بئران في الثمانينات ليصبح عدد الآبار العاملة ثلاثة.

شملت الزراعة: الأعلاف الخضراء، من برسيم وجرأوية وأبوسبعين، والذرة. كما كان يستفاد من مشروع مكرام لإمداد المزرعة بالأعلاف الجافة.

وصل حجم القطيع في عام ١٩٧٦ إلى ١٠٢ رأس، منها ٧٤ بقرة (فيها ٤٤ حلوب و ٣٠ جافة) و ٢٨ عجلة بالغة، وكانت ٨٠% من هذه الأبقار من فصيلة البطانة، لتفوقها، على الكنانة والقاش، من حيث الإدرار العالي.

تم تسوير المزرعة عام ١٩٧٥ بالسلك الشائك من ٣ جهات، ولم يكتمل التسوير من الجهة الرابعة.

جدول رقم (٣) حجم وتكوين القطيع لبعض السنوات

المجموع	ثيران طلوقة	عجلات بالغة	عجول متوسطة		عجول رضية		أبقار		العام
			إناث	ذكور	إناث	ذكور	جافة	حلوب	
١٠٨	١	٦	٣٥	٣	١٠	١٤	٧	٣٢	٨٤/٨٣
١٠٣	٢	١٨	٩	٥	١٦	١٤	٩	٣٠	٨٩/٨٨
٨٥	١	١١	١٠	٢	٢١	٦	٥	٢٩	٩٠/٨٩
٧٦	١	٢٠	١٢	-	٨	٤	٩	٢٢	٩١/٩٠

المصدر: إدارة الثروة الحيوانية بكسلا.

جدول رقم (٤) معدلات إنتاج الألبان لبعض السنوات

الإنتاج بالتر	العام
٤٩,٦٥٨	٧٢/٧١
٥٧,٠٩٤	٧٣/٧٢
٦١,٩١٧	٧٤/٧٣
٧٤,٤٣٦	٧٥/٧٤
٨٩,٥٨٨	٧٦/٧٥
٦٨,١٠٥	٨٢/٨١
٦٥,٨١٠	٨٣/٨٢
٥٨,٧٥٣	٨٤/٨٣
٣٦,٣٣٦	٨٩/٨٨
٥٣,٦١٦	٩٠/٨٩
٤٦,٤٧٦	٩١/٩٠

المصدر: إدارة الثروة الحيوانية بكسلا.

تلخصت مشاكل مزرعة الألبان في الآتي:

- ضعف المال المرصود للتسيير، إذ أنه في ١٩٩٢، رصد للمزرعة مبلغ ٢٥٠,٠٠٠ جنيه فقط.
- عدم تسوير المزرعة بالكامل، مما شجع بعض الأهالي للدخول بحيواناتهم لرعي الأعلاف.
- السرقات.
- تحديد سعر مباع اللبن، بما لا يزيد عن نصف سعر السوق في فترة سابقة.
- توريد الإيرادات لخزينة الولاية، والتي تقوم بالصرف على الشركة من ميزانيات معتمدة، قليلة في حجمها، وغير منتظمة.

٢-٣ مزرعة دواجن كسلا:

انتقلت وحدة الدواجن، من مباني رئاسة البيطري، إلى مباني المزرعة بحي العرب، في عام ١٩٦٦م.

أضيفت في ١٩٨٤/٨٣ حظيرتان للدجاج البياض، مقاس ٦ × ٣٠م، بسعة ١٨٠٠، لتصبح السعة الكلية ٦٠٠٠ دجاجة بياضة.

كما أضيفت اثنين حضانة كناكيت، عند إكمال تشييد حجرة النفيس، كذلك عشرة حظائر كناكيت (١٩٩٢-٩١)، كامتداد لمرزعة الدواجن، لتصبح السعة الكلية ١٠,٠٠٠ دجاجة بياضة.

جدول رقم (٥) إنتاج البيض والكتاكيت والإيرادات لبعض الأعوام

العام	إنتاج البيضة (بالبيضة)	إنتاج الكتاكيت (بالكتكوت)	جملة الإيرادات (جنيه)
٨١/٨٠	١٩٩,٠٣٦	٣٤,٣٧٠	١,٤٧٦,٦٦٨
٨٢/٨١	٣٢١,٣٥٤	٤٠,٦٦٢	٣٢,٦١٤,٨٧٠
٨٣/٨٢	٣٦٩,٧٧٧	٤٧,٠٢٩	٤٥,١٢٩,٥٨٥
٨٤/٨٣	٢٦١,٨٦١	٦١,٢٤٩	٤٤,٨٣٦,١٥٠
٨٥/٨٤	٤٣٦,٤١١	٤٤,٦٢٩	٩٠,٥٤٦,٣٠٠

المصدر: إدارة الثروة الحيوانية كسلا.

تلخصت مشاكل مزرعة الدواجن في الآتي:

- ضعف ميزانية التسيير، ففي العام ١٩٩٢م رصد لتسيير مزارع الدواجن السبعة بالإقليم مبلغ ٥٥٠,٠٠٠ جنيه. الأمر الذي أدى إلى تعطيل العمل بمزرعتي دواجن القصارف وحلفا الجديدة، وخصص المبلغ المرصود لمزرعة دواجن كسلا، ولم يف بمتطلباتها.

- الأمراض وانخفاض الخصوبة وتدني معدلات الفقس.

٣-٣ مزرعة دواجن حلفا الجديدة:

أنشئت في مساحة ٥ فدان تقريبا، وشملت ٧ حظائر، سعتها ٢٦٠٠ دجاجة بياضة، بالإضافة إلى ٥ حضانات، ٢ مخزن وغرفة نفيس. كما زودت بفقاسيتين، سعة

٤٦٠٠ و ٣٠٠٠ بيضة، وطاحونة وخلاط سعة ١.٥ طن/ساعة. وقد استمرت المزرعة في أدائها، إلى أن توقفت تماما عن العمل في ١٩٩٢/٩١، لعدم توفر ميزانيات التسيير.

توفرت المعلومات أدناه، عن أداء القطيع للعام ١٩٨٨/٨٧

حجم القطيع	إنتاج الكتاكيت	الإيرادات (مليمجـ)
٢٤٥٥٤	١٢,٢٢٠	٢٤,٩٧٢,٥٠٠

٤-٣ مزرعة دواجن أروما:

بدأ إنشاء المزرعة في أبريل ١٩٨٩، على مساحة ٢ فدان، واكتملت في ١٩٩١، واحتوت على: ٣ حظائر، تسع ٩٠٠ دجاجة بياضة، ومكتب، وحضانة، ومخزن. ولم تعمل المزرعة منذ إنشائها وحتى تاريخه، لعدم توفر المدخلات وميزانيات التسيير.

٥-٣ وحدة الأعلاف:

تمثل وحدة الأعلاف، إحدى الأنشطة الرئيسية الحالية، فهي تمد كل من: مزرعة الألبان ومزرعة الدواجن، بحاجتها من المواد العلفية، كما أنها توفر الأعلاف (بالقيمة) لمربي الماشية والدواجن بالولاية، بمواصفات علمية جيدة.

في عام ١٩٨٣، أنشئت حجرة للخلاط والطاحونة بسعة ٧,٥ طن/الساعة، ولا تزال هذه الوحدة تعمل.

تتركز مشكلة وحدة الأعلاف، في عدم إنظام تمويل المواد الأساسية، من الذرة، والأمبازات، والردة، والمضافات المركزة الأخرى، والتي تتذبذب أسعارها إرتفاعا وانخفاضا. فحيث تتوفر هذه المواد بأسعار معقولة، في فترة الحصاد، نجد أسعارها ترتفع في الفترات الأخرى، خاصة خلال فصل الخريف.

٦-٣ مركز التلقيح الإصطناعي:

يعتبر التلقيح الإصطناعي، واحدا من المدخلات الأساسية في تحسين نسل أبقار الألبان. تم إفتتاح مركز التلقيح الإصطناعي بكسلا (١٩٨٣)، داخل مباني مزرعة الألبان، وبدأت عملية التهجين، وأنتجت سلالات عالية الإدرار. قدمت هذه الخدمة لأصحاب المزارع بالقيمة، وتحفظ الإدارة بالسجلات العلمية.

من مشكلات التلقيح الإصطناعي المزمنة بالسودان، هو عدم إنتظام توفر غاز النايتروجين السائل، وعدم ضمان وصول سائل التلقيح بحالة جيدة، وتحت ظروف تبريد وترحيل مناسبة. أضف إلى ذلك، أن الحيوانات التي يرغب أصحابها في تهجينها تحتاج لمتابعة ورعاية بيطرية تحت ظروف معينة.

٧-٣ الصيدليات البيطرية:

توجد لدى الشركة صيدلية بيطرية بكسلا، وأخرى بحلفا الجديدة. وقد أنشئت الصيدليتان، لتقدم خدمات بيطرية لعامة المستفيدين، وللجدوى الإقتصادية لبيع الأدوية والعقاقير والأمصال البيطرية.

المعوقان الأساسيان لعمل الصيدليتين هما: التمويل، مع عدم المرونة في التشغيل، مما يجعلهما في مستوى لا ينافس صيدليات القطاع الخاص. يضاف إلى ذلك، عدم القدرة على الحركة، لتصريف الدواء في مناطق تواجد الحيوان، مما يجعل أداءهما أقل من المستوى المطلوب.

٨-٣ المزروعات (الأعلاف والخضروات):

من ضمن أنشطة الشركة، زراعة المحاصيل الأخرى غير الأعلاف، حسب طاقة الري المتوفرة. وقد تم إستغلال ٥١ فدان لهذا الغرض، من جملة المساحة البالغة ١٣٦ فدان، مع شغل المنشآت من مباني وحظائر لجزء من المساحة المتبقية.

المحاصيل المزروعة بخلاف الأعلاف، هي الخضروات الموسمية، وهي تزرع بعلاقات إنتاج محددة، حسب علاقات الإنتاج الممارسة بمدينة كسلا.

تروى المزرعة من ثلاثة آبار جوفية، (إذ جفت البئران الواقعتان في الجزء الشمالي من المزرعة) بسبب إنخفاض منسوب الماء. الآبار الثلاثة تعمل بدرجة كفاءة متفاوتة، ولا تكفي في مجملها، لري المساحة المخصصة لزراعة المحاصيل.

الفصل الثاني

حصر وتقييم الأصول

١- مقدمة:

مرت الشركة، في تكوينها، بعدة مراحل، حيث بدأت كشركة تعمل في الولاية الشرقية، ثم انحصرت نشاطها في ولاية كسلا. وقد تعرضت الشركة فيما بعد، لمصاعب تمويلية حادة، لم تمكنها من مواصلة نشاطاتها بالمستوى المطلوب. وانعكس ذلك في عدم قدرتها على تشغيل مزرعة دواجن حلفا الجديدة، ونشاط التلقيح الإصطناعي، ومزرعة دواجن أروما.

وقد إنحصرت نشاط الشركة الفعلي بمدينة كسلا، وتحديدًا في إنتاج الألبان، وعلف الدواجن والأبقار، وزراعة وبيع الأعلاف والخضروات في مساحات محدودة. وقد توقفت مزرعة الدواجن فيما بعد، وإلى حد كبير، تقلص نشاط الصيدلية البيطرية.

في أكثر من مرحلة، من مراحل عمل الشركة، جرى حصر وتقييم أصولها الثابتة والمنقولة. كما سيرد ذكره.

٢- تقييم رأس المال:

في عام ١٩٩٣ تم تقدير أصول الشركة بمبلغ ٩٠,٠٠٠,٠٠٠ (تسعون مليون جنيه).

وقد شمل التقييم: قيمة السهم، فحددت بمبلغ ٥,٠٠٠ (خمسة ألف جنيه) واكتتبت حكومة الولاية ١٠,٠٠٠ (عشرة ألف) سهما بمبلغ ٥٠,٠٠٠,٠٠٠ (خمسون مليون جنيه) حولت لحساب رأسمال الشركة.

أعتبر باقي المبلغ، وقدره ٤٠,٠٠٠,٠٠٠ (أربعون مليون جنيه) قرضا على الشركة.

كما جرى حصر الأصول والموجودات في بداية عام ١٩٩٣، بمبلغ ٤٨,٨٠٠,٠٠٠. (ثمانية وأربعين مليون وثمانمائة ألف جنيه) كنصيب حكومة الولاية في رأس المال.

وقد تم فتح باب الإكتتاب للمساهمة. ودخلت بموجب ذلك خمس جهات، دفعت كل منها الأسهم المقابلة، وصارت تركيبة رأس المال والمساهمين كما يلي:

الجهة	عدد الأسهم	المبلغ المدفوع (جنيه)
وزارة المالية كسلا	٢٠٠	١,٠٠٠,٠٠٠
البنك الزراعي السوداني - كسلا	١٠٠٠	٥,٠٠٠,٠٠٠
الإتحاد التعاوني كسلا	٢٠٠	١,٠٠٠,٠٠٠
الإتحاد التعاوني القصارف	٢٠٠	١,٠٠٠,٠٠٠
الإتحاد التعاوني الفاو	١٠٠	٥٠٠,٠٠٠
الإتحاد التعاوني بورتسودان	٣٠٠	١,٥٠٠,٠٠٠
سوق المحصول القصارف	١٠٠٠	٥,٠٠٠,٠٠٠
الجملة	٣٠٠٠	١٥,٠٠٠,٠٠٠

وصار إجمالي رأس المال المدفوع ٦٣,٨ مليون جنيه، من رأس المال المصرح به ٢٥٠ مليون جنيه.

المساهمة الحكومية، تشمل وزارة المالية - كسلا، وسوق محصول القصارف، بالإضافة إلى مساهمة الولاية، وتبلغ نسبتها من رأس المال المصدق به ٢٢,٤%، أي ما يوازي ٨٦,٢% من رأس المال المدفوع. بينما لا تتعدى مساهمات بقية المكتتبين نسبة ٣,٦% من رأس المال المصدق به و١٣,٨% من رأس المال المدفوع.

٣- ميزانية الشركة:

بالرغم من تقادم موجودات الشركة، وضعف ميزانية التشغيل، واختناقات السيولة المتكررة، إلا أن إدارة الشركة استطاعت أن تبقئها في وضع مالي إيجابي، كما تفادت الخسارة والمديونية، وهذا أمر يحمي لإدارة الشركة.

آخر تقرير مراجعة، وقف عليه فريق الدراسة، كان للأعوام ٩٣ - ٩٤ - ٩٥، كما عرضت على الفريق ميزانيات، ٩٦ - ٩٧ - ١٩٩٨، والأخيرة غير مراجعة. ولم تعرض على الفريق تقارير عن ٩٥ - ١٩٩٦.

فيما يلي، بيان موجز، عن الميزانية العمومية، للسنتين ٩٦ و١٩٩٧، وآخر، عن حساب الربح والخسارة، لنفس المدة:

جدول رقم (٦) الميزانية العمومية: (جنيه)

١٩٩٧/١٢/٣١	١٩٩٦/١٢/٣١	البند
٦٩,٩٢٣,٤٦٣	٦٩,٩٢٣,٤٦٣	جملة الأصول قبل الإهلاك
٣٠,٠٨٣,٣٨٥	٣٨,٩٧١,٢٦٣	قيمة الأصول بعد الإهلاك
١٤٣,١٢٢	١٤٣,١٢٢	مصروفات التأسيس
١١٥,٥٧٦,٠٠٠	١٠٦,٣٩٠,١٠٠	المخزونات
١٥,٥٩٩,٤٠٠	٢٤,٤٧٧,٠٣١	مديونية
١٧,٢٤٦	١٠,٦٨٩,٧٣٦	أرصدة البنوك
١٧٨,٦٤٨,٥٢٣	١٥٨,٦٧١,٢٥٢	إجمالي الأصول
٦٣,٩٠٠,٧٣٥	٦٣,٩٠٠,٧٣٥	رأس المال
٦,٢٤٤,٠٩٠	٤,٣٦٧,٤١٠	الدائون
٨٠,٦٠٧,١٢١	٥٨,٢٦٢,٣٩٢	صافي أرباح الأعوام السابقة
٢٧,٨٩٦,٥٧٦	٣٢,١٤٠,٧١٥	صافي أرباح العام (المعني)
١٧٨,٦٤٨,٥٢٣	١٥٨,٦٧١,٢٥٢	

٤ - التحليل المالي للوضع الراهن:

إنخفضت أصول الشركة، بعد خصم الإهلاك، إلى نحو ٣٠ مليون جنيه، عما قدرت عليه قيمتها وقت تحويلها. هذا المبلغ يعكس الرصيد الدفترى للأصول، إلا أن قيمتها الفعلية بالسعر الجاري، تبلغ ٤٨٩ مليون جنيه (بسبب التضخم)، وهذا يجعل الشركة في موقف مالي سليم.

قيمة مخزونات الشركة في العامين ٩٦ و٩٧، تراوحت ما بين ١٠٦ و١١٥ مليون جنيه. كما بلغت قيمة الأصول المتداولة (ديسمبر ١٩٩٧) ١٧٨,٦٤٨ مليون جنيه، مقارنة بـ ١٥٨,٦٧١ مليون جنيه في ١٩٩٦، أي بنسبة نمو ١٢%.

وقد حققت الشركة ربحاً مقداره ٣٢,١٤٠,٧١٥ جنيه في عام ١٩٩٦، مقارنة بـ ٣٧,٨٩٦,٥٧٦ جنيه، في ١٩٩٧، أي بنسبة زيادة ١٨% عن أرباح العام السابق.

بلغت نسبة الربح للإستثمار، وهو الأصول الثابتة بقيمتها الدفترية، نحو ١٢٦%.

الوضع الحالي للشركة ليس هو بالأفضل، فنسبة الأصول المتداولة، للأصول الثابتة بقيمتها الفعلية، ضعيفة للغاية، لا تتعدى ٢٥% وذلك بسبب الطاقة التشغيلية المتدنية للشركة، والتي يمكن مضاعفتها عدة مرات.

إن وضع الشركة، وفي ظل ما تعانيه من معوقات، كان يمكن أن يكون أسوأ بكثير عما هو عليه.

عموما فقد تبدت معالم الأداء الآتية:

- الشركة غير مديونة، لأي من المصارف، بدين يذكر. أدناه بيان بالقروض التي تحصلت عليها الشركة من البنوك المختلفة:

التاريخ	البنك	المبلغ (جنيه)
٩٥ يوليو	البنك الزراعي	٣٠٠,٠٠٠
٩٦ أكتوبر	بنك المزارع	١٥,٠٠٠,٠٠٠
٩٧ مارس	بنك المزارع	٥٠,٠٠٠,٠٠٠
٩٧ ديسمبر	بنك التضامن الإسلامي	٥,٠٠٠,٠٠٠
٩٨ يناير	بنك التضامن الإسلامي	٩,٠٠٠,٠٤٥

- تم سداد كل هذه القروض بالكامل، ولم يتبق إلا قسط القرض الأخير.

- نلاحظ أن كل هذه القروض، كانت لشراء الأعلاف، والأدوية، وهي قروض قصيرة الأجل.
- يدفع هامش ربح على هذه القروض بواقع ٤% في الشهر، بالإضافة إلى ١% رسوم إقراض، تدفع مرة واحدة، ورسوم مختلفة تبلغ ٣%، وقد خفض هامش الربح حاليا إلى ٢,٥% في الشهر.
- لازالت الشركة قادرة على الوفاء بالتزاماتها المباشرة، من مصروفات إدارية، وتكاليف تشغيل، ولو أنها اعتمدت في بعض الأحيان على التخلص من بعض موجوداتها، في سبيل الحصول على السيولة. وقد لا تكون الشركة قادرة على الصمود طويلا بهذه المعالجات.
- تسهيل الموجودات، للحصول على التمويل، ليس هو بالسياسة الحكيمة، إذ أنه في ظل التضخم، والذي كان سائدا حتى ١٩٩٨، بمتوسط ١٣٥%، فإن أي إقراض وقتها، كان في صالح المقترض. كان يمكن للشركة أن تستفيد من ذلك، فمثلا لو اقترضت الشركة مبلغ ١٠٠,٠٠٠ دينار، لتغذية بقرة حلب لمدة عام، بمرابحة بلغت تكلفتها ٥٠% في العام، فإن مباح اللبن وقيمة العجلة خلال هذه الفترة، تبلغ أربعة أضعاف تكلفة الإقراض.
- برغم تغير الظروف، فقد أبدى أكثر من بنك (البنك الزراعي السوداني قطاع كسلا، بنك المزارع، بنك التضامن) إستعدادهم للنظر في تمويل الشركة، ويمكن أن يستفاد من ذلك في المستقبل.

٥- تقييم الموجودات:

قام فريق الدراسة بحصر وتقويم موجودات الشركة، وقد باشر الفريق عمله وفق المعادلة التالية:

القيمة الحالية = قيمة الأصول × معامل الحالة الراهنة × معامل التقنية.

القيمة (ألف دينار)	البند
١٣,٠٠٠	الأرض
٣,٠٨٠	المباني
٤,٦٤٤	الحظائر
٤,٠٢٠	المنازل
٩٤	الأثاث
٥,٠٤٥	الأصول الزراعية ومنشآت أخرى
٢,٣٩٦	مباني حلفا
٦٠٤	معدات حلفا
١,٧٦٥	منشآت أروما
٦,٧٨٢	معدات كسلا
٥,٥٠٠	الحيوانات
٤٨,٩٣٢	الجملة

٦- الحالة العامة للموجودات:

من الواضح، أن الشركة قد حازت على موجودات ثابتة وافرة : من أرض، ومباني ومعدات، إن أريد توفيرها بقيمة اليوم، فسيطلب ذلك مبالغ كبيرة. إلا أنه، لقد تم هذه المنشآت، وضعف صيانتها، فقد انخفضت قيمتها الحالية في المتوسط إلى ما يتراوح ما بين ٢٥ - ٣٥% من قيمة الإحلال.

أما الأرض التي تقوم عليها المزرعة، فملكيتها ما زالت حكومية، مما يتطلب إكمال إجراءات تسجيلها باسم الشركة، واستغلال هذه الأرض مستقبلاً، وما عليها من منشآت (مباني، حظائر، فحاسات، إلخ.) بصورة جيدة، مرتبط بشكل أساسي بجدوى تشغيل الشركة إقتصادياً.

توجد بالمزرعة (مايو ١٩٩٩) عدد ٤٩ رأس من الأبقار تفصيلها كالآتي:-

جدول رقم (٧) الأبقار الموجودة بالمزرعة:

النوع	العدد	متوسط قيمة الرأس	القيمة الكلية
		(دينار)	(دينار)
أ- أبقار حلوب	١٧ رأس عمر أصغرها ٨ سنوات	١٧٥,٠٠٠	٢,٩٧٥,٠٠٠
ب- أبقار جافة	١	١٤٠,٠٠٠	١٤٠,٠٠٠
ج- عجول إناث رضيفة	١٩	٧٥,٠٠٠	١,٤٢٥,٠٠٠
د- عجلات متوسطة			
وتحت العشار	٧	٩٠,٠٠٠	٦٣٠,٠٠٠
هـ- عجول ذكور رضيفة	٣	٤٠,٠٠٠	١٢٠,٠٠٠
و- تيران طوقة	٢	١٠٠,٠٠٠	٢٠٠,٠٠٠
الجملة	٤٩		٥,٤٩٠,٠٠٠

من الواضح، أن طاقة المزرعة يمكن أن تستوعب أضعاف القطيع الحالي، لكن نظرا لضعف السيولة، والنقص في الأعلاف، فقد درجت المزرعة على بيع العجول الإناث، مما أثر سلبا على تركيبة القطيع الحالي. فأصغر بقرة حلوب في القطيع الموجود، عمرها ثمان سنوات، الشيء الذي يتطلب تجديد القطيع بالكامل، خلال السنتين القادمتين.

متوسط إنتاج المزرعة حاليا ٢٧٠ - ٣٠٠ رطل من اللبن، بمعدل ٢٣ - ٢٥ رطلا/يوم للبقرة المنتجة، وعددها ١٢ بقرة، ويمكن زيادة هذا المعدل إلى ٣٥ رطلا يوميا، إذا ما حسن مستوى الأعلاف، إذ أن الأبقار الموجودة جيدة النوع، ونسبة التهجين فيها عالية.

٢-٦ الأعلاف الجاهزة:

تعتمد المزرعة في الوقت الراهن، في توفير السيولة، على إنتاجها وتسويقها للأعلاف الجاهزة، لأبقار الألبان، ومزارع الدواجن. الطلب على الأعلاف عال ومتزايد، ويفوق الإنتاج الحالي بكثير. تعمل الطاحونة والخلاط بصورة جيدة، ويقوم عليهما فني وعمال مهرة. توجد مخازن كافية للأعلاف في الوقت الراهن.

تقييم الأداء عموماً، يشير إلى أن وحدة إنتاج الأعلاف، بمكوناتها أعلاه، تعمل بأقل من طاقتها الإنتاجية.

٣-٦ المزروعات:

المساحة الكلية لأرض المزرعة ١٣٦ فدان، تبلغ المساحة الزراعية منها ١٢٠ فدان، والمستغل حالياً في حدود ٥١ فدان. وتتم زراعة هذه المساحة، بعلاقة المزارعة، لقلّة السيولة وشح التمويل، وهذا النمط من الإنتاج لا يحقق عائداً مجزياً.

كما أن جفاف بئرين، من مجموع خمسة آبار، يجعل من الصعب زيادة المساحة الزراعية، والذي سيعتمد في المستقبل على زيادة كميات مياه الري. وبما أن المزرعة متخصصة في الإنتاج الحيواني، فإن زراعة الأعلاف والغلات ذات الفائدة المزدوجة (غذاء + علف) يبدو من المسائل الأساسية، التي لا بد من وأن تولي الإهتمام في المستقبل.

٤-٦ الدواجن والتفقيس:

توجد لدى الشركة أصول مقدرة، لتربية الدواجن وإنتاج الكتاكيت جيدة المستوى، لأغراض بيض المائدة واللحوم. إلا أن هذا النشاط متوقف تماماً الآن، لأسباب تختص بالتمويل والصيانة.

توجد مزارع خاصة، بمدينة كسلا، تقوم بإنتاج البيض، وتوزيع الكتاكيت، التي ترد من الخرطوم. وضح أن منتجي الدواجن بكسلا يحبذون كتاكيت وأعلاف مزرعة شركة إيرشاي، فهي تسهل عليهم الإختيار الصحيح، وتقلل من الفاقد أثناء الترحيل، وبسبب الأمراض.

هذه الميزة التفضيلية، تجعل المزرعة في وضع يمكنها من أن تخصص في إنتاج وتوزيع الكتاكيت، والأعلاف، لمقابلة إحتياجات الطلب المحلي، مع زيادة هذه النشاطات لتغطي أسواق بورتسودان وإرتريا.

برغم هذه الميزات الكامنة، هناك عوامل أخرى، فنية ومالية، تجعل الجدوى الإقتصادية لهذا العمل أمرا مشكوكا فيه، وسوف يستعرض ذلك في دراسة جدوى لهذا النشاط.

الفصل الثالث

مستقبل الشركة

١ - اعتبارات أساسية:

بني النظر في مستقبل الشركة، على الإعتبارات الأساسية الآتية:

- أ- نتائج وخلصات التقييم، التي عكسها الفصلان الأول والثاني.
- ب- تقييم الخيارات المتاحة، وتبني أكثرها جدوى، للتقرير في مستقبل الشركة.
- ج- الأخذ في الإعتبار، الظروف الإقتصادية السائدة، وتجارب الخصخصة السابقة.

بناء على الإعتبارات أعلاه، تم إستعراض ونقاش البدائل الآتية:

١-١ التخلص من الشركة:

بيع أصولها كما هي عليه: يصعب إقتصادياً، التنبؤ بما يمكن أن يترتب على هذا القرار، من عائد مجزي، أو حتى معقول، للمساهمين، وأهمهم في هذا الخصوص ولاية كسلا، المالك الأكبر لأسهم الشركة. وقد أستقرت مجموعة ظروف سائلة، تجعل من قرار البيع أكثر البدائل ضعفاً، ومنها:

- أ- الشركة، بالوضع الذي هي عليه، لن تكون جاذبة لمشتريين، فالتقييمات التي وردت بالفصلين الأول والثاني، تعكس الكثير من سوابها، وهي مجتمعة تشير إلى ضعف أدائها الإقتصادي. وأنه في الظروف السائدة، ويعلم المشتريين بوضع الشركة، فإن عائد البيع المتوقع، لن يكون مجزياً. وتتجر نفس النتيجة، في حالة إتخاذ القرار، ببيع الشركة كوحدات مفردة.

ب- حتى في حالة إفتراض، أن تجد الشركة مشتري، فليس هنالك أي ضمان، أن تلتزم الجهة التي ستؤول إليها، بالإستمرار في الأهداف والأغراض التي من أجلها أنشئت الشركة، ومنها الجانب التنموي، ذو المردود الأوسع للولاية.

ج- هنالك قضية الأرض القائمة عليها الشركة، والتي لم تحسم بعد بالتسجيل كأصول ثابتة، وهي بالوضع الذي عليه، تبقى مسألة قابلة للأخذ والرد من أكثر من جهة.

٢-١ الشراكة مع مستثمرين:

هذا خيار وارد، ولكن لتتضح جدواه، فهو يتطلب إتخاذ قرارات، قد تكون صعبة، ومنها:

أ- تصفية الشركة، لتؤول ملكيتها بالكامل للولاية، أو أي جهة مناسبة، إذ أن الإحتمال ضعيف في أن يدخل مستثمر في شراكة بحالة المساهمة التي هي عليها الشركة.

ب- تبني هذا البديل، يتحتم معه، تأسيس الشراكة، على الأخذ في الإعتبار، خيارات وتوجهات وأسبقيات المستثمر، وهي إزاميات غير مرئية الآن، ولن تتضح إلا بإجراء دراسة جدوى، هي خارج مقتضيات الدراسة الحالية.

٣-١ تأهيل الشركة:

يبدو أن هذا الخيار هو البديل المتاح، مقارنة بالخيارين السابقين، لميزاته الآتية:

أ- إبقاء الشراكة، وتطويرها سيحقق الأهداف التي أنشئت من أجلها.

ب- تأكيد أن أصول الشركة بتأهيلها، ستحافظ على قيمتها الإقتصادية، مما سيأتي عنه زيادة في العائدات، وارتفاع في ربحية الشركة، الشيء الذي سيحقق إيرادات أحسن لحكومة الولاية.

ج- مساهمة الشركة في دعم القطاع الخاص المنتج، وذلك من خلال توفير الأعلاف الجيدة والسلالات المضمونة، وتوفير الخدمات البيطرية اللازمة.

د- تركيبة الشركة الحالية، بمساهمة واسعة للقطاع العام، ممثل في الولاية، سيتيح خدمة أهداف أوسع، في مجالات ذات صلة: كالإرشاد والتدريب والبحث العلمي.

هـ- تأهيل الشركة، وبناء قدراتها الإنتاجية، سيجعل لها وزن إقتصادي، يحسن من فرص بيعها في المستقبل، إن إرتأت الولاية ذلك.

من الواضح، أن الدراسة توصي بتبني تأهيل الشركة، كالخيار الأفضل، وترى أن من مستلزمات ذلك الآتي:

أ- زيادة رأس مال الشركة عن طريق زيادة الأسهم، بفتح الإكتتاب لكل الجهات الراغبة، حكومية كانت، أو غير حكومية: البنوك، القطاع الخاص، القطاعات الشعبية.

ب- إعادة هيكلة إدارة الشركة، بما يتناسب وأوضاعها الجديدة، حسب ما سيأتي تفصيله بالباب الخامس.

٢- متطلبات وتكلفة التأهيل:

تعرضت مكونات الشركة إلى تدهور ملحوظ في الأصول والموجودات (مساحة زراعية، مباني، منشآت، معدات) وقد تسببت عدة عوامل في ذلك، منها ضعف أداء الشركة، وقلة التمويل المتاح، بما يمكن من إجراء الصيانة الدورية، للمحافظة على مستويات معقولة من التشغيل، بالإضافة إلى عوامل أخرى (إقتصاديات الإنتاج، التسويق، كفاءة وتكلفة الإدارة... إلخ).

تأهيل الشركة إستوجب مسحا كاملا للأصول، وتقدير تكلفة صيانتها، قبل بدء التشغيل وفيما يلي إجمالي متطلبات التأهيل، مبينة في الملحق رقم (٣) (جداول ١ إلى ٧).

١-٢ المزرعة:

أوردت الخصائص الأساسية للمزرعة بالفصلين السابقين، ووضح أنه من أهم عناصر تأهيلها، هو وفرة المياه للري، والذي بسببه، إقتصرت المساحة المزروعة على ٥١ فدان، من مجمل مساحة ١٣٦ فدان، يتم ريها بواسطة الثلاثة آبار العاملة.

تتبنى الدراسة، كمكون تأهيل رئيسي، المحافظة على المساحة المزروعة حالياً وتحسين مستوى إنتاجيتها. إلا أن الباب يظل مفتوحاً، لدراسة الجدوى الفنية والمالية، لإستغلال باقي المساحة، كمرحلة ثانية، بعد إعادة التأهيل، وعلى ضوء النجاح الذي سيحرز.

٢-٢ تأهيل الآلات والمعدات:

صنفت الآلات والمعدات، حسب حالتها الراهنة، تحت ثلاثة مجموعات:

- أ- المجموعة الأولى: آلات ومعدات، تحتاج لصيانة دورية خفيفة، وقد قدرت تكلفة صيانتها بمبلغ ٣٤٧,٥٠٠ دينار (جدول ٨ - عمود * ١).
 - ب- المجموعة الثانية: آلات ومعدات تحتاج لصيانة كبرى، وقد قدرت تكلفة صيانتها بمبلغ ٢,٧٠٠,٠٠٠ دينار (جدول ٨ - عمود ** ٢).
 - ج- المجموعة الثالثة: آلات ومعدات لا يرجى تشغيلها إقتصادياً، أن أجريت عليها الصيانة، ورؤي من الأنسب، تلجئها وإحلالها، وقد بلغت تكلفة الإحلال ١,٥٠٠,٠٠٠ دينار (جدول ٨ - عمود *** ٣).
- مجمل التكاليف أعلاه، هي: ٤,٥٤٧,٥٠٠ دينار

٣-٢ تأهيل المباني والحظائر والمنازل:

صنفت الصيانة المطلوبة، في هذا الخصوص، إلى نوعين من الصيانة: صيانة دورية، وصيانة كبرى، وذلك حسب الحالة الراهنة للمنشآت (جدول رقم ٨) وقد جاءت التكلفة على النحو التالي:

٢,٦٤٣,٠٠٠	أ- المباني والحظائر
٤,٥٤٧,٥٠٠	ب- المنازل
٧,١٨١,٥٠٠ دينار	تكلفة كلية

جدول رقم (٨) تأهيل الآلات والمعدات (دينار)

إحلال ***	صيانة كبرى **	صيانة عادية (دينار) *	الآلات والمعدات
-	-	١٠,٠٠٠	مولد الففاسة
-	-	٣٠,٠٠٠	مبرد اللبن
-	-	٥,٠٠٠	مكيفات الهواء (٢)
-	-	٥,٠٠٠	ميزان الأعلاف
-	-	١٧,٥٠٠ (وقائية)	ميزان أعلاف كبير
-	-	-	الثلاجة الفريزر
١٥٠,٠٠٠	-	-	الوايور يانمار
-	-	-	قاطع خطوط
-	١,٠٠٠,٠٠٠	-	عربة داف
-	٧٠٠,٠٠٠	-	التراكتور
-	٤٠٠,٠٠٠	-	عربة لاتدروفر (١٠٩)
-	٦٠٠,٠٠٠	-	عربة بوكس ٨٨
-	-	-	عربة بوكس ٩٢
-	-	١٠٠,٠٠٠	الطاحونة الرئيسية
٣٠٠,٠٠٠	-	-	الطاحونة القديمة
-	-	-	الكسارة ٩٣
١٥٠,٠٠٠	-	-	الكسارة ٧٠
-	-	٢٥,٠٠٠	الفقاسات
-	-	٥	الظلمبات التربين (٢)
-	-	١,٠٠٠	
-	-	-	الموتورات الصينية (٢)
٩٠٠,٠٠٠	-	١٠٠,٠٠٠	الأثاثات ومعدات المكاتب
١,٥٠٠,٠٠٠	٢,٧٠٠,٠٠٠	٣٤٧,٥٠٠	إجمالي صيانة وإحلال المعدات
			الجملة

تابع جدول رقم (٨) صيانة المباني والحظائر (دينار)

إحتياجات الصيانة	صيانة كبرى/ تحسين /إعادة تأهيل	صيانة عادية	المباني والحظائر
الصيانة السنوية	-	-	١- مكاتب الإدارة (٣)
شقوق وتلقيم	٢٤,٠٠٠	-	٢- مكتب الدواجن
الأبواب	٣٠,٠٠٠	-	٣- مكتب الفنيين
Accessories مستلزمات	٥٠٠,٠٠٠	-	٤- المطبخ وملحقاته
طلاء وتلقيم	-	٥٠,٠٠٠	٥- حجرة إعادة البيض
ترميم أرضيات	-	٥٠,٠٠٠	٦- الفقاسة
		٢١٥,٠٠٠	جملة
المخازن			
	-	٢٥,٠٠٠	٧- جملون زنك
	-	١٠,٠٠٠	٨- مخزن أدوية
	-	٢٠,٠٠٠	٩- حجرة الطاحونة القديمة
	-	١٠,٠٠٠	١٠- مخزن التراكتورات
سقف جديد	١٠٠,٠٠٠	-	١١- مخزن أعلاف الدواجن
	-	٢٥,٠٠٠	١٢- مخزن معدات الدواجن
	-	٢٥,٠٠٠	١٣- مخزن حظيرة الجاز
	٧٥,٠٠٠	-	١٤- مبنى الطاحونة الرئيسية والكسارة
بنر و ST	٦٠٠,٠٠٠	-	١٥- المنافع - مراحيض وحمامات (جديدة)
		٢١٥,٠٠٠	جملة
الحظائر			
	٦٠٠,٠٠٠	-	١٦- حظائر التربية عدد ١١ المساحة الكلية ١١٧٢ م الصيانة المطلوبة ١١٧٢ × ٥٠٠٠ متر
	٢٢٠,٠٠٠	-	١٧- الحضانات - عدد (٣) المساحة ٢١٦ م الصيانة ١٠,٠٠٠ × متر
	٢٥٠,٠٠٠	-	١٨- حظائر الأعلاف - عدد (٤) مساحة ٢٥٧٢ م × ٢٠٠٠ متر
		-	جملة
المنازل			
	٢,٣٦٩,٠٠٠	٥٠٠,٠٠٠	العدد (٣) المساحة الكلية ٤٨٧ م صيانة ١٥,٠٠٠ م
		٢٦٥,٠٠٠	جملة

أ- التكلفة الكلية: (دينار) أ- المباني والحظائر ٢,٦٣٤,٠٠٠

ب- المنازل ٤,٥٤٧,٠٠٠

الفصل الرابع

الأنشطة المقترحة ودراسات الجدوى الفنية والمالية لكل نشاط

١- تربية الدواجن:-

مزرعة الدواجن معطلة حاليا تماما. إعادة تأهيلها، أو عدمه، رهين بنتائج دراسة الجدوى، التي ستعرضها هذه الدراسة.

بالنسبة لتربية الدجاج اللحم، فإن النتائج السابقة لتربية الدجاج اللحم، لم تكن مشجعة، لذلك لم ينظر فيها كمكون في هذه المرحلة، ويمكن اجراء دراسة جدوى لها حينما تتوفر الظروف الملائمة.

١-١ تربية الدجاج البياض جدول رقم (١)

١-١-١ الافتراضات:

- حجم القطيع ١٠,٠٠٠ دجاجة بياضة.
- مشتري الكتاكيت في البداية ١١٠٠٠ كتكوت.
- تستغرق الدورة الانتاجية سنتين (من وقت تجهيز الحضائر وتعيمها واستيراد الكتاكيت والتربية، الي حين التخلص من القطيع بالبيع).
- يتبع نظام الملى التدريجي للحضائر، ليكون الانتاج منسابا طول العام.
- سعر طن العلف، عالي التركيز، مستورد من هولندا، ويخلط بنسبة ٥ % من جملة العليقة
- ٣٣٠,٠٠٠ دينار
- طن العلف المخلوط، بمكون مستورد
- ٤٨,٠٠٠
- طن العلف المركز، المخلوط بمكون محلي
- ٤٢,٠٠٠

٤٥,٠٠٠

• متوسط سعر طن العلف

٢٥٢

• متوسط انتاج الدجاجة السنوي (بيضه)

• إنتاج البيض المقدر: يغطي الطلب بمدينة كسلا، مع بيع الفائض منه ببورتسودان والفضارف؛ وعند استقرار الأوضاع الامنية، يمكن أن يسوق باريتريا.

٣٧٥ دينار

• متوسط سعر طبق البيض (٣٠ بيضه - كسلا)

٢-١-١ تحليل جدوي تربية الدجاج البياض

جدول رقم (١) تحليل جدوي تربية الدجاج البياض

أ- اوجه الصرف

القيمة (ألف دينار)	البنود
١,٣٧٥	شراء القطيع ١١,٠٠٠ ككتوت عمر يوم \times ١٢٥٠
٢٣,٨٥٠	التغذية الكتوت ٢ كجم علف - تكاليف التغذية - الفروج ٦ كجم علف البياض ٤٥ كجم = $٤٥٠ \times ١٠,٠٠٠ \times ٥٣$
٣,٠٠٠	الإشراف البيطري ٣,٠٠٠ ج \times ١٠,٠٠٠ ككتوت
٢٤٠٠	العمال ١٠ عمال \times ١٠٠,٠٠٠ \times ٢٤ شهر
٧٥٠	خدمات اخري $١٠,٠٠٠ \times ٧٥٠$
٢٨٠	مأكول ومشارب واطباق ٧٠٠×٤٠٠٠
١٤٤٠	٣٠٠ طبق \times ١٠٠ \times ٣٠ يوم \times ١٦ شهر
١٦٨	الترحيل والتوزيع $٣٠ \times ٣٥٠٠ \times ١٦$ جالون شهر
٥٤٩٥,٧	هامش ربح ورسوم خدمة البنوك سلفية قصيرة لشراء القطيع وتكاليف التشغيل لعام واحد قدرها ١٨٣ مليون
١٨٣	ضريبة ١ % من مبلغ القرض
١٠٧,٤	استهلاك الحظائر والمعدات
٣٧,٨٤٩,١	جملة المصروفات التشغيلية

ب- الإيرادات:

٢٥٢ بيضه \times ١٠,٠٠٠ دجاجة بياضة، بعد خصم نسبة وفيات ١٠%	
$٢٥٢ \times ١٠,٠٠٠ \times ١,٥$ سنة \times ١٢,٥ دينار	٤٧,٢٥٠ دينار
ناقصا المصروفات التشغيلية	<u>٣٧,٤٨٩,١</u>
صافي الأرباح	٩,٧٦٠,٩

* سوف يحسب العائد الداخلي لهذا النشاط، ضمن حساب العائد الداخلي لأنشطة المزرعة مجتمعة (جدول رقم ١٨). نسبة إلى أن الاستثمار الأساسي، واعلدة التأهيل، تتم لكافة موجودات المزرعة مجتمعة.

٢-١ تربية الامهات جدول رقم (٢)

١-٢-١ الافتراضات

- حجم القطيع ١٧٥٠ دجاجة
- سعر الكتكوت المفروز عمر يوم للأمهات، تسليم الخرطوم ٣٠٠٠ دينار
- سعر بيع الكتكوت المفروز عمر يوم، من المزرعة بكسلا ١٥٠ "

٢-٢-١ تحليل الجدوي المالية لمزرعة الامهات لانتاج البيض (الفقاسات)

جدول رقم (٢) الجدوي المالية لمزرعة الأمهات لانتاج البيض.

أ- المصروفات التشغيلية

البنود	ألف دينار
قيمة شراء قطيع الامهات عمر يوم مفروز = ١٧٥٠ كتكوت × ٣,٠٠٠	٥٢٥٠
ترحيل من مطار الخرطوم الى كسلا	٨٠
غذاءات ٥٣ كجم × ١٧٥٠ × ٤٥ جنيه	٤١٧٣,٧
الاشراف البيطري ٤٠٠ × ١٧٥٠	٧٠٠
العمال ٥ × ١٠,٠٠٠ × ٢٤ شهر	١٢٠٠
معدات الاكل والشرب ٩٠ وحدة × ٤٠٠	٣٦
سلات بلاستيك ٩٠ × ٢٠٠	١٨
كهرباء وصيانة الفقاسات	١٥٠
هوامش ربح، ورسوم خدمة للمصارف، لقرض ٧٨ مليون، لزوم تشغيل ٦ اشهر، تسدد في عام واحد = ٧,٨ × ٢,٥ % × ١٢ شهر	٢,٣٤٠
ضريبة ١ %	٧٨
صيانة واستهلاك المعدات والفقاسات × ١٠ %	٧٧,٥
صيانة واستهلاك ٣/١ حظائر ومباني دواجن	٥٣,٧
الجملة	١٢٩٨٦,٩
مصروفات غير مرئية	١٢٩٨,٦
جملة المصروفات	١٤٢٨٥٥,٥
	١٤,٤٠٢,٥

ب- الايرادات:

الانتاج اليومي:

عدد الكتاكيت الأمهات المشتراة	=	١٧٠٠ كتكوت
معدل النفوق المتوقع حتى بداية الإنتاج	=	٣٠ %
عدد الدجاج البياض	=	١٧٠٠ × ٧
الانتاج اليومي للبيض	=	١١٩٠ × ٦٥
الانتاج في الدورة	=	٣٠ × ٧٧٣ يوم
كمية البيض الصالح للفقس	=	٣٧٠١٤٠ × ٠,٨
	=	٢٩٦٨٠٠

		معدل الفقس: ٧٥%
عدد الكتاكيت المنتجة	2968×75	=
2226,00 كتكوت		
كمية البيض الغير الصالح للفقس:		=
(بياع كبيض مائدة)		
كمية الكتاكيت المفروزة:	٥٠%	
١١٣٣,٠٠	$222,600 \times 0,5$	=
معدل النفوق في الكتاكيت:	٢٠%	
كمية الكتاكيت المياعة	$11133,00 \times 0,8$	=
٨٩٠,٤٠		
الايرادات من بيع الكتاكيت المفروزة	$150 \times 890,40$	=
١٣٣,٥٦٠ ألف دينار		
الايرادات من بيع بيض المائدة	$10 \times 742,00$	=
٧٤٢		
جملة اليرادات		=
١٣٤,٣٠٢		
جملة المصروفات		=
١٤,٤٠٢,٥		
الخسارة (٩,٦٢٣)		
٩,٦٢٣		

للعائد السالب أعلاه، لا توصي الدراسة بتربية الأمهات ضمن نشاطات الشركة. ويمكن النظر في ذلك مستقبلا، إذا ثبتت الجدوي الفنية والمالية لانتاج الكتاكيت.

٣-١ مصنع الاعلاف:

١-٣-١ الافتراضات

- توجد بالشركة وحدة تصنيع اعلاف، تعمل حاليا بأقل من طاقتها التصميمية، البالغة ١ طن/ الساعة. الانتاج الحالي اليومي ٣ طن/ اليوم، مقدر له أن يرتفع بعد التأهيل الي ٥ طن / اليوم.
- يعمل المصنع ٢٥٠ يوم في العام.
- يوصي بأن يشتري الذرة، وهو المكون الرئيسي للعلف، وقت الحصاد، عندما تكون اسعارها منخفضة.
- الطاقة الانتاجية اعلاه، تحتاج الي ١٢٠٠ جوال في العام، يتطلب توفيرها قرضا من احد البنوك، مقداره ٩٠٠,٠٠٠ (تسعمائة الف دينار).

٢-٣-١ تحليل الجدوي المالية لمصنع الاعلاف.

جدول رقم (٣) تحليل الجدوي المالية لمصنع الاعلاف

القيمة دينار	البند
	أ- علف الابقار
	تكلفة إنتاج الطن الواحد
٢٣,٠٠٠	المواد: ذرة، ردة، امياز، ملح، صدف، وجوانات فارغة
١٠٠٠	رسوم انتاج
٦٠٠	صيانة وكهرباء
٥٠٠	عمال
٢٥,١٠٠	جملة التكاليف
١٢٥,٥٠٠	التكلفة اليومية ٥ × ٢٥١ طن
	المبيعات اليومية، بما في ذلك استهلاك المزرعة
١٤٢,٥٠٠	٥ طن × ٩٥ % × ٣٠٠,٠٠٠
١٧,٠٠٠	اجمالي الربح اليومي ١٢٥٥ - ١٤٢٥
٤,٢٥٠,٠٠٠	الربح في عام ٢٥٠ × ١٧,٠٠٠ يوم
	ب- علف الدواجن:
	مواد الخلطة، بما في ذلك المركزات بسعر الطن
٣٧,٠٠٠	مواد الخلطة، بما في ذلك المركزات بسعر الطن
١٢٠٠	رسوم انتاج
٦٠٠٠	صيانة وكهرباء
٥٠٠	عمال
٣٩,٣٠٠	جملة تكاليف الانتاج للطن الواحد
٤٥,٠٠٠	سعر البيع
٥,٧٠٠	الربح
١٠,٨٣٠	الربح اليومي ٥٧,٠٠٠ × ٩٥ % × ٢ طن
٢,٧٠٧,٥٠٠	الربح في عام ٢٥٠ × ١٠,٨٣٠
٦,٩٥٧,٥٠٠	جملة الأرباح لأعلاف الأبقار والدواجن

تتضح من الجدول أعلاه، الجدوي المالية لمصنع الأعلاف، والتي أظهرت ربحية عالية.

١-١ الأدوية والأمصال البيطرية:

الإحتياجات الثابتة، مبنى بالإيجار، مجهز بأثاثاته، بموقع سهل الوصول، لطالب الخدمة والأدوية.

كما يحتاج إلى رأس مال عامل، دوار قدره: ٢,٥ مليون دينار في الدورة، ومدتها شهران.

توضح دراسة الجدوى، جدول رقم (٤) الربحية العالية والمضمونة للصيدلية، (٩٧,٢%) وفوق ذلك، الفوائد الجمة غير المحسوبة، بما توفره من وقاية وعلاج للثروة الحيوانية بالمنطقة.

على قياس أداء الصيدلية الأولى، يمكن أن تكرر التجربة في مواقع أخرى.

جدول رقم (٤) تحليل الجدوى المالية للصيدلية

القيمة (دينار)	البند
١٥,٥٦٩,٥٠٠	مصروفات التشغيل: الأدوية والأمصال (دائرية) بمعدل شهري ١٢ شهر \times ١,٢٥٠,٠٠٠
١٨٥,٠٠٠	إيجار سنوي
١٢,٠٠٠	كهرباء ومياه
٣٦٠,٠٠٠	عمالة
١٢,٠٠٠	مصروفات أخرى
١٥,٥٦٩,٥٠٠	جملة المصروفات التشغيلية في عام
١٨,٠٠٠,٠٠٠	العائد = المبيعات ١٥,٠٠٠,٠٠٠ + ٢٠% هامش ربح
١٥,٥٦٩,٥٠٠	ناقصا المصروفات
٢,٤٣١,٠٠٠	صافي الأرباح قبل الضرائب
%٩٧,٢	نسبة الربح إلى الإستثمار $\frac{٢,٤٣١,٠٠٠}{٢,٥٠٠,٠٠٠} \times ١٠٠$

أوصت الدراسة بالدخول في عمليات التسمين، للأسباب التالية:

- أ- زيادة دخل المزرعة من الربحية العالية لهذا النشاط، حسبما تعكسه الجدوى المالية.
- ب- تنوع مصادر دخل الشركة وتأمين إنسيابها خلال العام.
- ج- تكامل أعمال الشركة، بالاستفادة من الإمكانيات الموجودة: المزرعة، مطاحن العلف، العمالة و خلفه.

١-٥-١ تسمين الماشية:

يعتبر تسمين الماشية، من المشاريع عالية الجدوى الاقتصادية، وسريعة العائد، نسبة لمعدل الزيادة اليومية في الوزن للأبقار (المحلية) (٨٠٠ جرام/اليوم) وهو معدل إقتصادي، إذا كانت الأبقار في حالة صحية جيدة، وتمت تغذيتها بالصورة المطلوبة.

لدى الشركة مقومات في هذا المجال، إذ توجد وحدة مكتملة لتصنيع علف المولاس. كما توجد مساحات كافية لزراعة الأعلاف الخضراء، مع موقعها القريب من مشروع القاش، حيث يمكن إستجلاب الأعلاف الجافة.

بنيت دراسة الجدوى على تربية وتسمين ٧٥ رأس من العجول (١ - ١½ سنة) لمدة ٧٠ يوم، لـ ٤ دورات في السنة.

ويمكن أن ينظر في أن يتم الذبيح والبيع بالشركة، لزيادة العائد، أيضا النظر في الدخول في تقنية اللحوم، بإدخال نظام السعر بالقطعة، وبيع اللحم المفروم، والمجمد، والسجق وخلافه.

١-٥-٢ تسمين الضأن:

تبدأ الدورة بـ ٥٠٠ رأس من الضأن، وتستمر لمدة شهرين، يتلقى القطيع خلالها أعلاف مركزة، وأعلاف مالئة.

يستهدف التشغيل أربعة دورات في العام.

جدول رقم (٦) تحليل الجدوى المالية لتسمين الضأن

القيمة (دينار)	البند
	حساب الدخل والمنصرف
	أ- التكاليف:
٣,٥٠٠,٠٠٠	- شراء القطيع ٥٠٠ رأس × ٧,٠٠٠ دينار
١,٥٠٠,٠٠٠	- التغذية: ٥٠٠ رأس × ٢ ربطة × ٢٥ × ٦٠ يوم
١,٣٥٠,٠٠٠	- أعلاف مركزة: ٥٠٠ × ١ ½ كجم × ٣٠ × ٦٠ يوم
١٠٠,٠٠٠	- إشراف بيطري: ٥٠٠ رأس × ٢٠٠
٤٠,٠٠٠	- عمال: ٢ × ١٠,٠٠٠ × ٤ أشهر
٥١٠,٠٠٠	- مرابحات مصرفية: ٦,٠٠٠,٠٠٠ × ٢.٥% × ٣ أشهر + ١%
٧,٠٠٠,٠٠٠	جملة التكاليف في الدورة
	ب- الإيرادات:
٧,٤٢٥,٠٠٠	- ٤٩٥ رأس × ١٥,٠٠٠
٤٢٥,٠٠٠	- أرباح الدورة ٧,٤٢٥ × ٧,٠٠٠
١,٧٠٠,٠٠٠	- الربح السنوي ٤ دورات × ٤٢٥,٠٠٠

$$\text{العائد على الإستثمار} = \frac{١,٧٠٠,٠٠٠}{٣٥٠,٠٠٠} \times ١٠٠$$

$$= ٤٨,٥\%$$

١-٦ مزرعة الألبان:

رغماً عن قلة رأس المال العامل، وصغر حجم النقد المدور، بالمقارنة مع الأنشطة الأخرى، فإن مزرعة الألبان تعتبر أساس نشاط الشركة، لما خصص لها من إمكانيات وموارد، وما سخر لها من معدات، ولقربها من أسواق المدينة، وتفضيل المستهلك لإنتاجها. غير أن المزرعة تعمل بطاقة ضئيلة، قياساً بالإمكانات المتاحة، نظراً لعدم قدرة

الشركة على زيادة قطع الأبقار المنتجة، بل تناقصها بالبيع، للحصول على السيولة، لتغطية الإحتياجات النقدية.

ولأهمية هذا النشاط، حرصت الدراسة على إجراء دراسة جدوى فنية ومالية له، أكثر تفصيلا، على مدى العشرة سنوات القادمة.
وقد بنيت الدراسة على أساس المعطيات والإفتراضات التالية:

- تستبدل الأبقار كبيرة السن تدريجيا، عند بلوغ العاشرة من العمر، كما يستغنى عن الأبقار، ذات الإنتاج المنخفض، وغير الإقتصادي.
- تضاف للقطيع ٢٥ بقرة في العام الأول، و ٢٥ أخرى في العام الثاني، ولادة أولى أو حمل أول، وحسب مواصفات الجودة والنسبة المطلوبة.
- تحال العجول لمزرعة التسمين، أو تباع في السوق كسلالات محسنة، وتحتفظ المزرعة بتورين طلوقة، كما يستفاد من مصنع الأعلاف للتغذية، بحيث تتكامل عناصر المزرعة.
- تهدف الخطة، إلى الوصول إلى قمة إنتاج المزرعة في السنة السادسة، حيث تنتج ٢٤٤ طن حليب (في العام السادس)، وتحافظ على هذا المستوى.
- متوسط فترة الإدرار ٣٠٠ يوم في السنة، بمعدل ٣٠٠٠ لتر/سنة للبقرة، خلال السنوات ٤ إلى ٦ لترتفع إلى ٤٠٠٠ لتر/سنة، في متبقي السنوات العشر التي بني عليها التحليل، نتيجة للتحسن في الإدارة، ورفع إنتاجية القطيع بالإنتخاب.
- تم خصم المصروفات الإدارية المباشرة لمزرعة الألبان، من مدير فني وعمال، أما المصروفات الإدارية الرأسية للشركة، فتحسب ضمن الحساب المشترك لكل فعاليات الشركة.
- تشمل المصروفات غير المرئية، وقدرها ١,٣٠٠,٠٠٠ دينار، ما يلي:

- ٣٠٠,٠٠٠ دينار للتطعيم والعلاج والإشراف البيطري.

- ١٠٠,٠٠٠ دينار للصيانة.

- ٤٠٠,٠٠٠ دينار للإستهلاك.

- ٥٠٠,٠٠٠ دينار للترحيل والتسويق والمصروفات غير المرئية.

• قدر سعر لتر الحليب، بمبلغ ٨٠ دينار، طوال السنوات العشر، وفي المقابل، تم تثبيت سعر المدخلات أيضا خلال الفترة، لمنع تضخيم نسبة الأرباح.

• استفادت هذه الدراسة كثيرا، من الدراسة المفصلة (لمنظمة بلان ١٩٩٩) عن إنتاج وتسويق الألبان بولاية كسلا، والتي طرحت المعطيات التالية:

جملة إنتاج الألبان السنوي	٦٠,٢٨٤,٠٠٠ رطل
جملة الإستهلاك السنوي	٤٣,٣٣١,٠٠٠ "
الفائض السنوي	١٦,٥٣٩
نسبة الإستهلاك للإنتاج = ٧٢%	

هذا الفائض، يمكن أن يحول إلى مستخلصات أخرى، كالجبنة والمش والزيادي وخلافه، والتي ستجد سوقا رائجا ومربحا للشركة، كما أنه يمكن توسيع دائرة التسويق للمناطق المجاورة.

وقد شملت دراسة الجدوى الجداول (٧-١٤) والتي توضح التالي:

جدول رقم (٧)	شكل القطيع خلال عشر سنوات
" "	(٨) السحب من القطيع بالبيع والنفوق
" "	(٩) إستهلاك الأعلاف
" "	(١٠) إنتاج الحليب بالطن
" "	(١١) المصروفات التشغيلية بملايين الدينارات
" "	(١٢) الإيرادات بملايين الدينارات.

الجدول رقم (١٣) يعطي ملخص حساب الربح والخسارة، على أساس إقتراض مبلغ ٢,٥٠٠,٠٠٠ دينار في (العام الأول) و ٢,٥٠٠,٠٠٠ دينار في (العام الثاني) لشراء

٢٥ بقرة، في كل من العامين، تسدد على مدى العامين، بهامش ربح قدره ٤٠% سنويا.

حسبت ١٠% من الأرباح، لمقابلة ضريبة التمويل والزكاة، والضرائب، والإلتزامات الوالنية الأخرى، بالإضافة إلى تمويل دائري قصير الأجل، يجدد كل ٤ أشهر، بهامش ربح ٢,٥% في الشهر، يستمر حتى نهاية السنة الرابعة، حينما تعتمد الشركة على مصادرها الذاتية.

وقد أوضحت الدراسة ما يلي:

أ- إن نشاط مزرعة الألبان، يعتبر النشاط الأساسي للشركة، حيث يحقق متوسط ربح سنوي مقداره ٥,٩٥٠,٠٠٠ دينار، ويحقق ربحاً متراكماً مقداره ٦٥,٠٠٠,٠٠٠ دينار عند نهاية السنة العاشرة.

ب- سوف تحتاج الشركة، إلى تمويل مصرفي محدود، بمتوسط ٧,٥٠٠,٠٠٠ دينار حتى السنة الرابعة، بعدها تعتمد الشركة على مواردها الذاتية، والتي ستكفي تشغيلها. وقد أبان الجدول رقم (١٥) التدفقات النقدية، إمكانية ذلك.

ج- سوف يحقق نشاط الألبان، عائداً على الإستثمار، بمتوسط سنوي مقداره (٣٩,٣%) تأسيساً على الآتي:

١٠,٠٠٠,٠٠٠ دينار	تقدير الموجودات التي تخص الألبان
<u>٥,٠٠٠,٠٠٠</u>	التمويل متوسط الأجل
١٥,٠٠٠,٠٠٠	جملة الإستثمار
٥,٩٥٠,٠٠٠	متوسط الربح السنوي
	نسبة العائد على الإستثمار $1000 \times \frac{5,950,000}{15,000,000}$
%٣٩,٣	١٥٠

حسب العائد الداخلي لمزرعة الألبان، على منظورين:

الأول: كل الإستثمار في الموجودات، وإعادة التأهيل، ومقداره ٤٠ مليون دينار، حمل لمزرعة الألبان، لقياس الحد الأدنى من الربحية، لو لم تنفذ الأنشطة الأخرى. ورغمما عن ذلك، فقد حققت مزرعة الألبان عائدا داخليا في متوسط العشر سنوات مقداره ١٧,٧٥% جدول رقم (١٦).

الثاني: يحمل الإستثمار لكل أنشطة الشركة مجتمعة، فوصل العائد الداخلي لمتوسط العشر سنوات إلى الحد الأقصى (٥٠%) وتجاوزته، مما حدا بنا عمل تجربة حساسية Sensitivity Test، بزيادة التكاليف بنسبة ١٠%، مع تثبيت العائدات، وجاء العائد الداخلي بنسبة ٢٢,٨%، وهو عائد مرتفع، وسيرد ذلك بتفصيل أكثر عند عرض وتحليل ملامح الأنشطة.

جدول رقم (٧) شكل القطيع خلال عشرة سنوات

معايير الإختيار	صفر	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
معايير الإختيار	-	٨٠	٨٠	٨٠	٨٥	٨٥	٨٥	٩٠	٩٠	٩٠	٩٠
نسبة المواليد %	-	-	-	-	٣٥	١٩	٢٥	٢٥	٢٥	٢٥	٢٥
معدل الإستبدال %	-	٣	٣	٣	٣	٣	٣	٣	٣	٣	٣
فاقد أكثر من سنة	-	٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥
فاقد أقل من سنة	١٢	١٢	١٢	١٢	١٢	١٢	١٢	١٢	١٢	١٢	١٢
شكل القطيع											
أبقار مشتراه من السوق	-	٢٥	٢٥	-	-	-	-	-	-	-	-
أبقار كبيرة	١٧	٤٦	٧٥	٨٢	٦١	٧١	٧٢	٦٨	٦٨	٦٨	٦٨
أبقار منتجة	-	٣٧	٦٥	٦٦	٥٢	٦٠	٦١	٦١	٦١	٦١	٦١
رباعات ٢ - ٣ سنة	٥	٦	١٠	١٥	٢٨	٢٨	٢٢	٢٥	٢٦	٢٥	٢٦
عجلات ١ - ٢ سنة	٦	١١	١٦	٢٩	٢٩	٢٣	٢٦	٢٧	٢٦	٢٧	٢٦
عجلات أقل من سنة	١٣	١٨	٣٣	٣٣	٢٦	٣٠	٣١	٣٠	٣١	٣٠	٣١
عجول ذكور	٦	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
تيران طلوقة	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢

جدول رقم (٨) السحب من القطيع

١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	صفر	مجريات السحب
أ- البيع											
٢٣	٢٣	٢٢	٢٣	٢٤	١٦	٣٣	-	-	-	-	- أبقار مباحة
٣٠	٣١	٣٠	٣١	٣٠	٣٠	٢٦	٣٣	٣٢	٢٥	-	- عجول ذكور مباحة
ب- النفوق											
٣	٣	٣	٣	٣	٢	٣	٣	٢	١	-	- أبقار
١	١	١	١	١	١	١	١	١	١	-	- عجلات أكثر من سنة
٨	٨	٨	٨	٨	٦	٨	٨	٦	٦	-	- عجول رضية

جدول رقم (٩) الأعلاف

١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	صفر	نوع الأعلاف
٣٢١	٣٢١	٣٢١	٣٢١	٣١٥	٣٢١	٢٩٩	٣٤٧	٢٩٩	١٨٩	٩٢	أعلاف مالئة طن/مادة جافة
١٥٣	١٥٣	١٥٣	١٥٣	١٥٣	١٥١	١٢٢	١٦٥	١٦١	٩٣	٤٤	أعلاف مركزة طن

جدول رقم (١٠) إنتاج الحليب بالطن

١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	صفر	الإنتاج
٢٤٤	٢٤٤	٢٤٤	٢٤٤	٢٤٤	٢١٣,٥	٢١٠	١٨٢	١٩٨	١٩٥	١١١	إنتاج الحليب بالطن في العام

جدول رقم (١١) المصروفات (بملايين الدينارات)

١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	صفر	أوجه الصرف
٣,٦٧٢	٣,٦٧٢	٣,٦٧٢	٣,٦٧٢	٣,٦	٣,٦٧٢	٣,٤٢	٣,٩٦	٣,٤٢	٢,١٦	١,٠٤٤	قيمة أعلاف مالئة
٤,٥٣	٤,٥٣	٤,٥٣	٤,٥٣	٤,٥٣	٤,٥٣	٣,٩٦	٤,٩٥	٤,٨٣	٢,٧٩	١,٣٢	قيمة أعلاف مركزة
١,٨	١,٨	١,٨	١,٨	١,٨	١,٨	١,٨	١,٨	١,٨	١,٨	١,٨	مرتبات عاملين في العام
١,٣	١,٣	١,٣	١,٣	١,٣	١,٣	١,٣	١,٣	١,٣	١,٣	١,٣	مصروفات متنوعة
١١,٣٠٢	١١,٣٠٢	١١,٣٠٢	١١,٣٠٢	١١,٢٣	١١,٣٠٢	١٠,٤٨	١٢,٠١	١١,٣٥	٨,٠٥	٥,٤٦٤	جملة المصروفات المباشرة

جدول رقم (١٢) الإيرادات (بملايين الدينارات)

١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	صفر	المبايع
١٩,٥٢	١٩,٥٢	١٩,٥٢	١٩,٥٢	١٩,٥٢	١٧,٠٨	١٦,٨	١٤,٥٦	١٥,٨٤	١٥,٦	٨,٨٣	مبايع ألبان
٢,٣	٢,٣	٢,٢	٢,٣	١,٩٢	١,٢	٢,٤٧٥	-	-	-	-	مبايع أبقار مبعدة
٠,٣١	٠,٣	٠,٣١	٠,٣١	٠,٣	٠,٣	٠,٢٦	٠,٣٣	٠,٣٣	٠,٢٥	٠,٣	مبايع عجول
٢٢,١٣	٢٢,١٢	٢٢,٠٣	٢٢,١٣	٢١,٧٤	١٨,٦	١٤,٨٩	١٦,١٧	١٦,٧١	١٥,٩٢	٩,١٣	الجملة

جدول رقم (١٣) ملخص حسابات الربح والخسارة (مزرعة الألبان)

١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	صفر	الربح والخسارة
١٠,٨١	١٠,٨٢	١٠,٧٣	١٠,٨٣	١٠,٥١	٧,٣	٩,٠٥٥	٢,٨٩	٤,٨٢	٧,٨٥	٣,٦٥٦	إجمالي الربح
١٠,٨١	١٠,٨٢	١٠,٧٣	١٠,٨٣	١٠,٥١	٧,٣	٩,٠٥	٢,٨٩	٤,٨٢	٧,٨٥	٣,٥٦	ناقصا الزكاة والضرائب (%١٠)
٩,٧٣	٩,٧٤	٩,٦٦	٩,٧٥	٩,٤٦	٦,٥٧	٨,١٥	٢,٦	٤,٣٣٨	٧,٠٦٥	٣,٢٩	الربح بعد خصم الضرائب

جدول رقم (١٤) الإلتزامات المصرفية

١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	صفر	التمويل
-	-	-	-	-	-	٢	٥	٥	٢	٥	١٠% من التمويل قصير الأجل هامش ربح ٢,٥ شهريا
-	-	-	-	-	-	١٠	١٠	١٠	-	-	٤٠% من تمويل متوسط تصرف على دفعتين سنويا وتسد كل منها على قسطين
-	-	-	-	-	-	١٢	٢٥	١٥	٢	٥	جملة الإلتزامات المصرفية
٩,٧٣	٩,٧٤	٩,٦٦	٩,٧٥	٩,٤٦	٦,٥٧	٦,٩٩	١	٩,٣٨	٦,٨٦٥	٢,٧٩	صافي الأرباح

جدول رقم (١٥) التدفقات النقدية لمزرعة الألبان - كسلا - (ملايين الدينارات)

التدفقات											البند
١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	صفر	
أ- الموارد النقدية:											
٢٢,١٢	٢٢,٠٣	٢٢,١٣	٢١,٧٤	١٨٦	١٩,٥٣٥	١٤,٨٩	١٦,١٧	١٥,٩٢	٩,١٣	-	إيرادات المزرعة
-	-	-	-	-	-	-	٢٥	٢٥	-	-	القروض متوسطة الأجل
-	-	-	-	-	٢٠	٥٠	٥٠	٢٠	٥٠	-	القروض قصيرة الأجل
٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤	الإستهلاك
٢٢,٥٢	٢٢,٤٣	٢٢,٥٣	٢٢,١٤	١٩٠	٢١,٩٣٥	٢٠,٢٩	٢٤,٠٧	٢٠,٨٢	١٤,٥٣	-	جملة الموارد النقدية
ب- الإستهادات:											
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	٣٢٩	قيمة الأصول بكسلا
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	٧١	تكاليف إعادة التأهيل
١١٣	١١٣	١١٣	١١,٢٣	١١٣	١٠,٤٨	٢٢,٠١	١٣٥	٨,٠٥	٢,٤٦	-	مصروفات التشغيل
-	-	-	-	-	١٠٢	٧٥	٩٠	٢٢	٥٥	-	سداد القروض المستحقة
١١٣	١١٣	١١٣	١١,٢٣	١١٣	٢٠,٦٨	٢٩,٥١	٢٠,٣٥	١٠,٢٥	٧,٩٦	٤٠٠	جملة الإستهادات
١١,٢٢	١١,١٣	١١,٢٣	١٠,٩١	٧٧	١,٢٥	-٩,٢٢	٣,٧٧	١٠,٥٧	٦,٥٧	-٤٠٠	صافي النقد

ملاحظات:

- أعتبرت قيمة الموجودات الحالية بكسلا، زيادة إلى تكاليف إعادة التأهيل، لغرض احتساب العائد الداخلي لمزرعة الألبان، بوصفها النشاط الرئيسي.
- أستبعدت قيمة موجودات المزارع الأخرى بالولاية، لعدم دخولها في عملية إعادة التأهيل في هذه المرحلة.

جدول رقم (١٦) حساب العائد الداخلي لمشروع الألبان (مليون دينار)

السنة	التكاليف الثابتة	تكاليف تشغيل - الإستهلاك	إجمالي التكاليف	إجمالي الإيرادات	الربح	معدل خصم %٢٠	صافي الربح بالقيمة الحالية	معدل خصم %١٥	القيمة الحالية
صفر	٤٠٠	-	٤٠	-	-٤٠	١	-٤٠	١	٤٠
١	-	٧,٦٥	٧,٦٥	١٥,٩٢	٨,٢٧	,٨٣٣	٦,٨٨٩	,٨٧٠	٧,١٩
٢	-	١٠,٩٥	١٠,٩٥	١٦,١٧	٥,٢٢	,٦٩٤	٣,٦٢٢	,٧٥٦	٣,٩٥
٣	-	١١,٦١	١١,٦١	١٤,٨٩	٣,٢٨	,٥٧٩	١,٨٩٩	,٥٧٢	١,٨٧٦
٤	-	١٠,٠٨	١٠,٠٨	١٩,٥٣	٩,٤٥	,٤٨٢	٤,٥٥٤	,٤٩٧	٤,٧
٥	-	١,٠٩	١,٠٩	١٨,٦	٧,٧	,٤٠٢	٣,٠٩٥	,٤٣٢	٤,٠٨
٦	-	١٠,٨٣	١٠,٨٣	٢١,٧٤	١٠,٩١	,٣٣٥	٣,٦٥٤	,٣٧٦	٤,٠
٧	-	١٠,٩٣	١٠,٩٣	٢٢,١٣	١١,٢	,٢٧٩	٣,١٤٤	,٣٢٧	٣,٦٦
٨	-	١٠,٩	١٠,٩	٢٢,٠٣	١١,١٣	,٢٣٣	٢,٥٩٣	,٢٨٤	٣,١٦
٩	-	١٠,٩	١٠,٩	٢٢,١٣	١١,٢٢	,١٩٤	٢,١٧٦	,٢٤٧	٢,٧٧
١٠	-	١٠,٩	١٠,٩	٢٢,١٣	١١,٢٣	,١٦٢	١,٨١٩	٢١٥	٢,٤١

الجملة السالبة بمعدل خصم ٢٠% = ٤٠,٠٠٠ معدل العائد الداخلي: ١٤,٩٦%
 الجملة الموجبة " " " = ٣٣,٤٤٥ مدة إسترداد قيمة الإستثمار
 الصافي = - ٦,٥٥٥ = ٦ سنوات
 الجملة السالبة بمعدل خصم ١٥% = ٤٠,٠٠٠
 " " " الموجبة " = ٣٧,٧٩٦
 صافي القيمة ٢,٢٠٤

٧-١ ملخص ملامح الأنشطة المقترحة:

١-٧-١ ملخص حساب الأرباح والخسائر لكل أنشطة الشركة للسنة المالية الأولى (دينار)

النشاط	الإيرادات (ألف دينار)
١- مزرعة الدواجن البيضاء	٤٧,٢٥٠
٢- مصنع الأعلاف	٥٨,٦٢٥
٣- صيدلية الأدوية البيطرية	١٨,٠٠٠
٤- تسمين العجول	١٣,٨٦٠
٥- تسمين الضأن	٢٩,٧٠٠
٦- مزرعة الألبان	٩,١٣٠
إجمالي الإيرادات	١٧٦,٥٦٥

ب- المصروفات التشغيلية:

٣٧,٨٤٩,١	١- مزارع الدجاج البيض
١١,٧٩٠	٢- مصنع الأعلاف
١٥,٥٦٩	٣- صيدلية الأدوية البيطرية
١٠,١٠٢	٤- تسمين العجول
٢٨,٠٠٠	٥- تسمين الضأن
<u>٥,٤٦٤</u>	٦- مزرعة الألبان

ج- جملة المصروفات التشغيلية

١٠٨,٧٧٤	المصروفات الإدارية والإهلاك التي لم تضمن
<u>٦,٥٠٠</u>	في حساب الأنشطة الفردية
١١٥,٢٧٤,١	جملة المصروفات
٦١,٢٩١	صافي الأرباح: ١١٥,٢٧٤ - ١٧٦,٥٦٥ =

١-٧-٢ عرض وتحليل ملامح الأنشطة:

أجريت دراسة التدفقات النقدية لمشروع الألبان بكسلا منفردا، جدول رقم (١٥) حمل فيه مشروع الألبان، كافة تكاليف إعادة التأهيل، بالإضافة للقيمة التجارية التقديرية للموجودات الثابتة، وقدرت بمبلغ أربعين مليون دينار. كذلك أجريت دراسة لمشروع الألبان لعشر سنوات، لإيجاد العائد الداخلي للمشروع، أبانت أنه، رغما عن تحميل نشاط واحد (مشروع الألبان) كل أعباء الأصول الثابتة وإعادة التأهيل، أظهر العرض عائدا داخليا إيجابيا، قدره ١٤,٩٦%، جدول رقم (١٦). كما وضع أن عائد مزرعة الألبان وحده، يغطي كل قيمة الإستثمار في ٦ سنوات.

ومن ثم أجريت دراسة للتدفقات النقدية لأنشطة الشركة مجتمعة، جدول رقم (١٧) ودراسة أخرى، لإيجاد العائد المالي الداخلي لكل أنشطة الشركة لمدة عشر سنوات، جدول رقم (١٨) أظهر عائدا داخليا عاليا، فاق الـ ٥٠%. وقد إتبعنا ذلك بعمل إختبار حساسية (Sensitivity Test) بافتراض زيادة تكاليف التشغيل بنسبة ١٠%، مع تثبيت الإيرادات، فجاء عائد داخلي إيجابي قدره ٢٢,٨%، مما يؤكد صلابة المشروع، جدول رقم (١٩).

لم تعامل الأنشطة الأخرى، بالتحليل المفصل، كحالة مزرعة الألبان، لسببين:
الأول:

أنها تتم في دورات قصيرة المدى وتتكرر في تطابق تام. وقد أوضح التحليل المالي جدوى الدورة لكل نشاط (جداول رقم ٢، ٣، ٤، ٥، ٦). عليه يرتبط حجم الربحية المتوقعة منها على إستمرارية النشاط.

و الثاني:

أنها مرتبطة بإعادة التأهيل، والتي هي لازمة لكل النشاطات.

جدول رقم (١٧) التدفقات النقدية للشركة بكل أنشطتها (مائة ألف دينار)

البند	السنوات										
	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	صفر
أ- الموارد	١٤٢٩,٩	١٤٢٩	١٤٣٠	١٤٢٥,٧	١٣٩٤,٦	١٤٠٤	١٣٥٧,٠٦	١٣٧٠,٤	١٣٦٨	١٣٩١	-
الإيرادات السنوية	-	-	-	-	-	١٠٢	٧٥	٢٦٣	١٩٥	٢٢٨	-
تمويل مصرفي	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤	-
الإستهلاك	١٤٣٣,٩	١٤٣٣	١٤٣٤	١٤٢٩,٧	١٣٩٨,٦	١٥١٠,٤	١٤٣٦,٦	١٦٣٧,٤	١٥٦٧	١٦٢٢	-
ب- الإمتخدامات	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	٣٣٩
قيمة الأصول	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	٧١
إعادة التأهيل	١٢٧٢,٢	١٢٧٤,٢	١٢٧٣,٢	١٢٧٤,٢	١١٦٦,٦	١٢٧٩,٥	١١٧٤,٧	١١٩٤,٤	١١٤١,٧	١٠٨٥,٨	-
المصرفيات	-	-	-	-	-	١٥٠,٩	١١١	٢٨٩,٣	٢٨٨	٣٢٥	-
التشغيلية	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
سداد القروض	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
المستحقة	١٢٧٢,٢	١٢٧٤,٢	١٢٧٣,٢	١٢٧٤,٢	١١٦٦,٦	١٤٣٠,٤	١٢٨٥,٧	١٥٨٣,٤	١٤٢٩,٧	١٤١٠,٨	٤٠٠
إجمالي الإمتخدامات	١٦١,٧	١٥٨,٨	١٦٠,٨	١٥٥,٥	١٢٤,٤	٨٠	١٥٠,٩	٥٤	١٣٧,٣	٢١٢,٢	-٤٠٠
ج- صافي الربح	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

جدول رقم (١٩) دراسة حساسية المشروع (زيادة ١٠% من قيمة التكلفة) (مائة ألف دينار)

السنة	إجمالي التكاليف + ١٠%	إجمالي الإيرادات	صافي الربح	معدل خصم %٢٠	صافي القيمة الحالية	جدول خصم %٣٠	صافي القيمة الحالية
صفر	٤٠٠	-	-٤٠٠	١	-٤٠٠	١	-٤٠٠
١	١١٦٤,٨	١٣٩١	٢٢٦,٢	,٨٣٣	١٨٨,٤	,٧٦٩	١٧٣,٩
٢	١٢٥٥,٨	١٣٦٨	١١٢,٢	,٦٩٤	٧٧,٨	,٥٩٢	٦٦,٤
٣	١٢١٣,٨	١٣٧٠,٤	١٥٦,٦	,٥٧٩	٩٠,٦	,٤٥٥	٧١,٢
٤	١٢٩٤,٧	١٣٥٣,٦	٦٢,٩	,٤٨٢	٣٠,٣	,٣٥٠	٢٢
٥	١٤٠٧,٥	١٤٠٤	٣,٥	,٤٠٢	١,٤	,٢٦٩	-٠,٩
٦	١٢٨٣,٢	١٣٩٤,٦	١١١,٤	,٣٣٥	٣٧,٣	,٢٠٧	٢٣
٧	١٤٠١,٦	١٤٢٥,٧	٢٤,١	,٢٧٩	٦,٧	,١٥٩	٣,٨
٨	١٤٠٠,٥	١٤٣٠	٢٩,٥	,٢٣٣	٦,٨	,١٢٣	٣,٦
٩	١٤٠١,٦	١٤٢٥	٢٣,٤	,١٩٤	٤,٥	,٠٩٤	٢,١
١٠	١٣٩٩,٤	١٤٢٨,٩	٢٩,٥	١٦٢	٤,٧	,٠٧٣	٢,١
					مجموع القيمة الموجبة	مجموع القيمة الموجبة	٣٦٨,١
					مجموع القيمة السالبة	مجموع القيمة السالبة	٤٠٠,٩
					القيمة الحالية	القيمة الحالية	-٣٢,٨
نسبة العائد الداخلي - ٢٢,٨							

٨- مقارنة الأداء المالي للشركة قبل وبعد إعادة التأهيل:

سوف تحقق إعادة التأهيل، نتائج مالية إيجابية جيدة، كما يعكسها الجدول أدناه، وأبرز هذه النتائج:

تضاعف رأس المال العامل بنسبة ١٦٣٩%

مضاعفة الإيرادات السنوية بنسبة ٥٢٨٢%

زيادة صافي الأرباح السنوية بنسبة ٢٢٥٥%

سوف يقفز العائد السنوي على الإستثمار، من نسبة ٨% قبل التأهيل، إلى نسبة
٣٤٧,٧%

جدول رقم (٢٠) مقارنة الأداء المالي للشركة قبل وبعد إعادة التأهيل (آلاف الدينارات)

التغيير	بعد التأهيل متوقع في السنة الأولى	قبل التأهيل ٩٧	المؤشر
-	-	١٣١٦,٦	الأصول المتداولة
-	-	٧١٤,٤	الخصوم المتداولة
%١٦٣٩	١.٠٠٠.٠٠٠	٦١٠٢,٢	رأس المال العامل (متوسط)
%٢٢٥٥	٦١.٢٩١	٢٧٨٩,٦	صافي الأرباح
٥٢٨٢	١٧٦,٥٦٥	٣٣٢,٥٥	الإيرادات السنوية
%٤٣٤٧	%٣٤٧,٧	%٨	العائد السنوي على الإستثمار الكلي

الفصل الخامس

معالجات الجوانب الإدارية والمؤسسية

١- وضع مجلس الإدارة:

حسب ما ورد في الفصل الأول، فقد قامت الشركة إستنادا على قانون الشركات لعام ١٩٢٥، وبمجلس إدارة يتكون من أحد عشر عضوا.

وبتقييم الأداء الحالي للمجلس، وضحت السلبيات الآتية:

• عدم وجود سجلات منتظمة، مع ضعف تدوين وقائع إجتماعات مجلس الإدارة، وقراراته.

• تباعد جلسات المجلس، خاصة قبل الرئاسة الحالية.

• تأثير الوضع القديم على تكوين المجلس، بالرغم من خروج ولايتي البحر الأحمر والقضارف.

• عدم ارتباط العضوية الحالية، بتمثيل دقيق للجهات المساهمة.

• لم يتمكن المجلس، على مدى السنوات السابقة، من تطوير عمل الإدارة التنفيذية، بما يتناسب واحتياجات الشركة.

• إتخاذ القرار، لا يتماشى مع نظم مجالس إدارات الشركات، الذي عادة ما يؤسس على الوزن النسبي لقيمة الأسهم.

بناء على ما تقدم يقترح فريق الدراسة معالجة هذه السلبيات من خلال:

• تفعيل سكرتارية مجلس الإدارة مع حفظ السجلات ومضابط الجلسات.

• متابعة تنفيذ قرارات مجلس الإدارة.

التزام الشركة بمقابلة تكاليف تنفيذ الهيكل.

٣- توفيق أوضاع الشركة:

وقفت الدراسة على الجوانب الوثائقية للشركة، واتضح عدم وجود وثائق ثبوتية لممتلكات الشركة: من أرض، وآلات ومعدات وعربات، وقد يكون ذلك قد تأتي من الفهم العام بأن الشركة حكومية.

ولتلافي هذا الخلل، توصي الدراسة بالآتي:

- تسجيل الأراضي المخصصة للشركة باسم الشركة.
- كذلك الأصول الثابتة والمنقولة والمتحركة، بما يحقق الأستغلال الأمثل.
- إزالة أي مديونية عالقة (مستحقات ضرائب، وغيرها) من خلال التفاوض مع الجهات المعنية.
- الإستفادة من التسهيلات التي تقدمها الدولة والبنوك.
- حماية أراضي وممتلكات الشركة، بتكملة التسوير، مع الإنارة والحراسة.
- توفير التمويل الكافي، للنشاطات العاملة والمتوقفة جزئيا، حسب جدواها الإقتصادية.
- الإجراءات أعلاه، بالإضافة إلى أهميتها القانونية والتشغيلية، ستحسن من وضع الشركة وترفع من قيمتها، وتخلق مناخا جاذبا للإستثمار.

٤- توسيع قاعدة المساهمين وزيادة حجم رأسمال الشركة:

وضح من إستعراض الأوضاع الراهنة للشركة، أن من المعوقات الرئيسية التي تقف عقبة في وجه أداءها: القصور في التمويل، وضعف رأس المال العامل.

وضح أيضا أنه لمن المسائل الهامة البحث في أمر توسيع قاعدة المشاركين، وزيادة الأسهم، مع النظر في إمكانية زيادة قيمة السهم، كروافد مالية هامة، تحتاجها الشركة في مرحلة إعادة التأهيل، لتمويل النشاطات التي وضحت جدواها.

في هذا الصدد، أجرى فريق الدراسة العديد من الإتصالات مع الجهات التالية:

• أفرع المصارف بالولاية: وذلك لأهميتها في تمويل الأنشطة، وللدور المرسوم لها في السياسات القومية، ولما لديها من إمكانات مالية بصيغ إئتمانية مختلفة.

• التنظيمات المهنية والشعبية: وتشمل إتحاد منتجي الخضر والفاكهة، اتحاد منتجي الدواجن، إتحاد أرباب المعاشات، إتحاد الرعاه وذلك لإهتمام سياسات الدولة المعلنة بتحسين أوضاع هذه المجموعات، وتحديدًا تحت المشروع التعبوي القومي للتكافل والإنتاج.

وقد تمخضت هذه الإتصالات والإجتماعات، عن استعداد هذه المجموعات للمشاركة في نشاطات الشركة، والمساهمة في رأسمالها، إذ أن أنشطتهم مرتبطة إرتباطًا وثيقة بمجالات عمل الشركة (إنتاج الدواجن والألبان والخضروات).

عليه تقترح الدراسة، أن تواصل إدارة الشركة، الحوار مع هذه المجموعات، بغية تحديد نوعية وآلية المشاركة، بما يحقق المصالح المشتركة، للشركة والأطراف المذكورة.

الفصل السادس النتائج والتوصيات

١- نتائج أساسية:

خلصت الدراسة إلى النتائج الأساسية التالية:

- استطاعت الشركة، أن تحافظ على أصولها الثابتة والمنقولة، بحالة مقبولة وصالحة، لمزيد من الإستثمار.
- الوضع المالي للشركة، على ما هي عليه، متماسك، ولا زال قادرا على الوفاء بالتزاماته، ولا توجد على الشركة ديون ذات أهمية.
- إستمرار الشركة بوضعها الراهن، سيجعل معظم الأصول عرضة للتلف والتدهور.
- وضح من دراسات الجدوى للنشاطات، أن جميعها، ما عدا مزرعة الأمهات لإنتاج الكتاكيت، ذات جدوى مالية عالية، ومشجعة للتأهيل والإستثمار.
- أن هنالك إمكانية للإستفادة من التمويل المصرفي المتاح، في تمويل أنشطة الشركة.

٢- توصيات الدراسة:

١-٢ في مجال الهيكل المؤسسي والتنظيمي:

- أ- النظر في إجازة الهيكل الذي إقترحته الدراسة، ومراجعة الكادر الحالي، وملئ الوظائف الشاغرة بالكفاءات، مع تحسين الوضع الراتبى وشروط الخدمة.
- ب- إعادة النظر في تركيبة مجلس الإدارة، بما يتماشى مع وضع المساهمة المرتقب.

٢-٢ في المجال القانوني:

- أ- تثبيت الوضع القانوني، بتسجيل الأراضي الخاصة بالشركة باسمها.
- ب- كذلك تسجيل ممتلكات الشركة الثابتة والمنقولة، وإنهاء أي تبعية للقطاع العام.
- ج- حسم مسألة أصول الشركة الأم خارج الولاية، والذي سيترتب عليه النظر في أمر التأسيس وعضوية مجلس الإدارة.

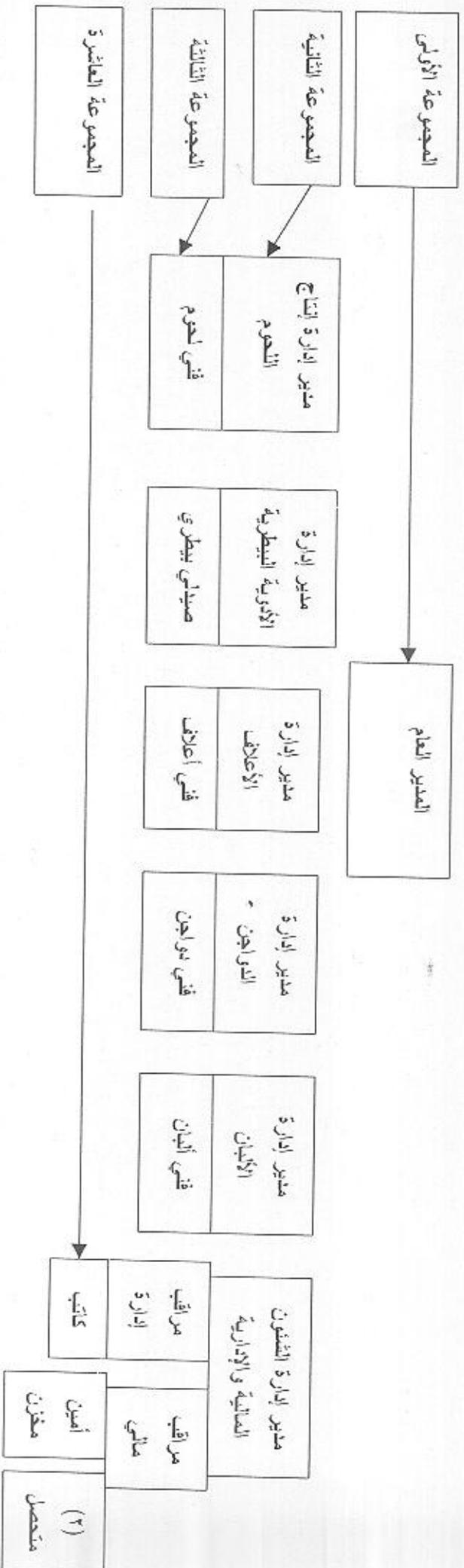
٣-٢ في مجال إعادة التأهيل:

- أ- التخلص من الفوائض والخردة، للإستفادة من قيمتها في رأس المال العامل.
- ب- الإسراع بتسوير المزرعة، مع توفير الحماية.
- ٢- تشجير المزرعة بالبان، كمصدات رياح، وللإستفادة من خشبه.

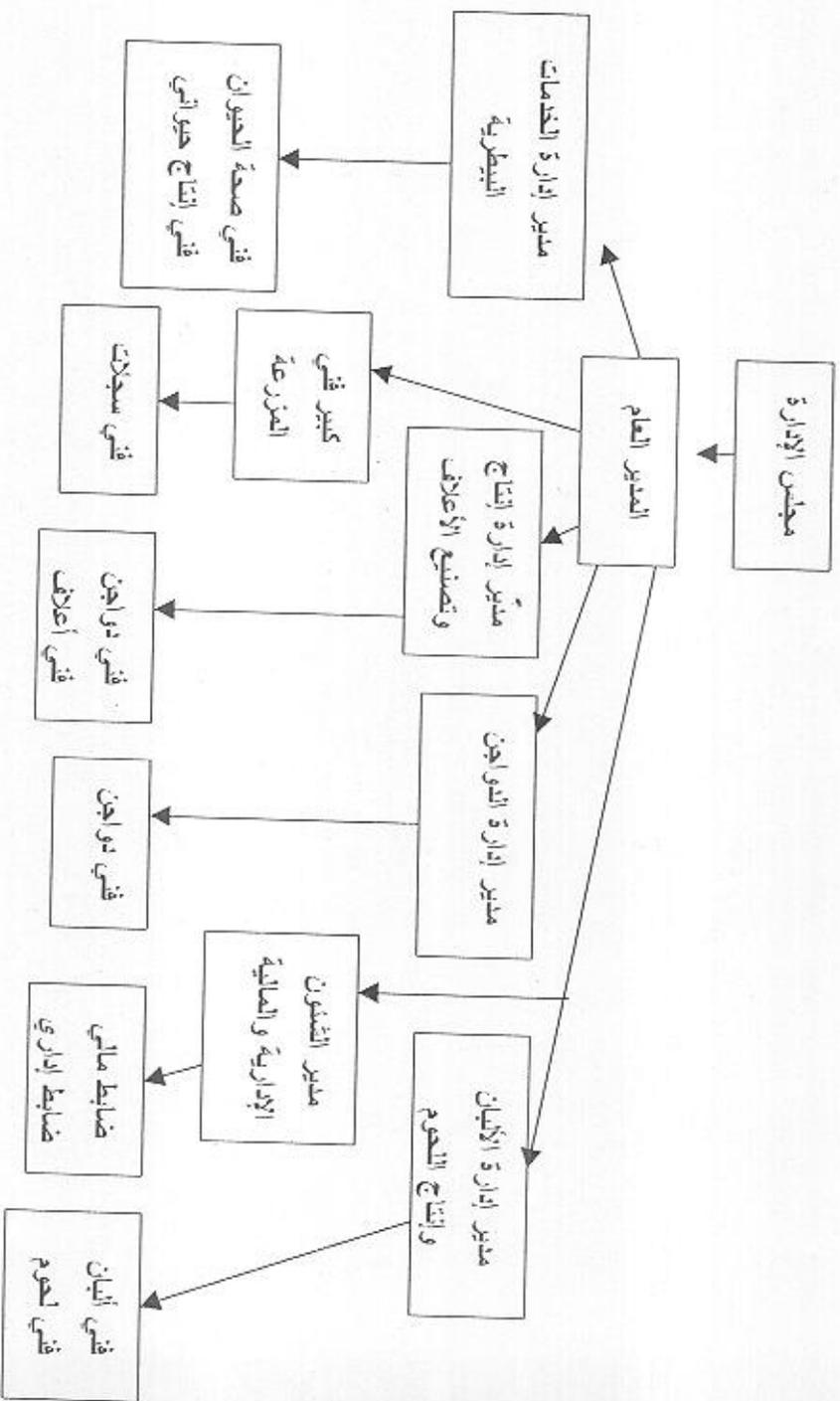
٤-٢ في مجال دعم رأسمال الشركة وتمويل الأنشطة:

- أ- هنالك حاجة لدعم رأس مال الشركة، بما يمكنها من إعادة التأهيل، وتحريك نشاطاتها المتوقفة حالياً.
- ب- العمل على جذب مستثمرين جدد، لتوسيع حجم المشاركة المالية، وفتح قنوات تسويق غير تقليدية.
- ج- النظر في إمكانية دخول الصندوق القومي لدعم الولايات والصناديق الإتحادية الأخرى، كمستثمرين في إعادة تأهيل الشركة.

ملحق رقم ١ (أ)
شركة إيرشاي للإنتاج الحيواني
الهيكل المقترح للشركة



ملحق رقم ١ (ب)
الهيكل الذي تقترحه الدراسة



المجموعة الأولى من سمات المجموعة الثانية من سمات، ويترب أقدمهم أو من يكلفه مجلس الإدارة، عن المدير العام

المجموعة الأولى من سمات

المجموعة الثانية من سمات، ويترب أقدمهم أو من يكلفه مجلس الإدارة، عن المدير العام

المجموعة الثالثة من سمات

المجموعة الخامسة من سمات

حسب نوع وحجم العمل

المدير العام

مديري الإدارات

مدير الشؤون المالية وكبير الفنيين

الفنيون والضباط

العمال المهرة

ملحق رقم (٣١) حصص وتمييم الأصول

جدول رقم (١١) الأليات

سلسلة	بيان	تاريخ التركيب والتشغيل	عدد	معامل التقفية %	النسبة المئوية لحالة العملية	قيمة الأصول للواحد	القيمة الحالية جنية	ملحوظات
١	مولد الفعالة KVA ي	١٩٨٢	١	%٧٥	%٥٠	١٥٠٠٠٠٠٠	١٨٧٥٠٠٠٠	
٢	مبرد لين ٥٠٠ لتر	١٩٨٢	١	%١٠٠	%١٠٠	١٥٠٠٠٠٠٠	١٥٠٠٠٠٠٠	
٣	مكيف هواء	١٩٨٢	٢	%٥٠	%٥٠	٣٠٠٠٠٠٠٠	١٥٠٠٠٠٠٠	
٤	موتان طبلية	١٩٨٢		%٢٠	%٢٠	٥٠٠٠٠٠٠	١٨٠٠٠٠٠	
٥	موتان اعلاف كبير	١٩٧٠		%٥٠	%٢٥	٥٠٠٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠	
٦	ثلاجة ديب فريزر	١٩٩٣		%٧٠	%٥٠	١٠٠٠٠٠٠٠	٣٥٠٠٠٠٠	
٧	وايوز بنغاز ٣ حصان	١٩٨٢	٢	%٤٠	%٤٠	٣٥٠٠٠٠٠٠	١٢٠٠٠٠٠٠	
٨	قاطع خطوط كهرباء	١٩٨٢	١		خراب	-	١٠٥٠٠٠٠	
٩	عربة داف	١٩٨٠		%٢٢٥	%٤٠	٤٠٠٠٠٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠٠٠٠	

منحى رقم (٢) حصر وتقييم الأصول

تابع لجداول قسم (١١) الأليات

ملاحظات	القيمة الحالية	قيمة الأصول للواحد	النسبة المئوية للنحالي العملي	معامل التقديرية %	عدد	تاريخ التركيب والتشغيل	بيان	مسلسل
	٨٧٥٠٠٠٠	٣٥٠٠٠٠٠٠	%٥٠	%٥٠	١	١٩٧٨	تركز متعمل	١٠
	٨٠٠٠٠٠٠	١٥٠٠٠٠٠٠	%٤٠	%٦٥		١٩٨٣	لاندروفر (١٠٩)	١١
	٨٠٠٠٠٠٠	٣٨٠٠٠٠٠٠	%٤٠	%٦٠		١٩٨٨	مويه بكس ١٨٧٨	١٢
	١٩٠٠٠٠٠٠	٣٨٠٠٠٠٠٠	%٦٥	%٨٠		١٩٩٢	عويه بكس ٧١٧	١٣
	٥٢٠٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠٠٠	%٦٥	%٨٠		١٩٨٢	الطاحونه الرقسيه	١٤
	١٢٠٠٠٠٠	٣٠٠٠٠٠٠٠	متقطعة	%٤٠		١٩٧٠	الطاحونه القديمه	١٥
	٤٥٠٠٠٠٠	١٥٠٠٠٠٠٠	%٥٠	%٦٠		١٩٩٤	الكسارة	١٦
	٣٠٠٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠٠٠	%٥٠	%٦٠		١٩٧٠	كسارة قديمه	١٧
	٢٤٠٠٠٠٠٠	٥٠٠٠٠٠٠٠	%٨٠	%٦٥		١٩٨٢	فتاسه (Westorn)	١٨
	١٩٢٥٠٠٠٠	٥٠٠٠٠٠٠٠	%٧٠	%٥٥		١٩٧٨	فتاسه (Westorn)	١٩
	٥٠٠٠٠٠٠٠	-	خرده		٢	١٩٧٠	فتاسه (Tunki) خرده	٢٠
	٦٧٨٢٥٠٠٠٠						جزءه المعطات	

ملحق رقم (١٦) حصص وتقسيم الأصول

التقدير السابق	القيمة	النسبة المئوية للحالة	قيمة الاحلال	القيمة السابقة للمقر المربع	المساحة المشيدة	عدد المباني	الايضاح (متر ^٢)	رقم المبني	حصول مسجل
٢٠٠٠٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠٠٠	%٥٠	٤٠٠٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠٠	٢٠	١	٥٨٤	مكتب المدير	١
٢٠٠٠٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠٠٠	%٥٠	٨٠٠٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠٠	٢٤	١	٦٨٤	مكتب الحسابات	٢
٢٨٠٠٠٠٠٠	٢٨٠٠٠٠٠٠	%٣٥	٨٠٠٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠٠	٤	١	٢٨٢	مكتب	٣
٩٢٠٠٠٠٠٠	٩٢٠٠٠٠٠٠	%٤١	٢٤٠٠٠٠٠٠	١٥٠٠٠٠٠	١٦	١	٤٨٤	مكتب الدواجن	٤
٩٠٠٠٠٠٠٠	٩٠٠٠٠٠٠٠	%٣٠	٣٠٠٠٠٠٠٠	١٥٠٠٠٠٠	٢٠	١	٥٨٤	مكتب الفئتين	٥
١٥٠٠٠٠٠٠٠	١٥٠٠٠٠٠٠٠	%٤١	٣٦٠٠٠٠٠٠٠	١٥٢٠٠٠٠٠	٢٤	٤	٢٨٣	مكاتب الحليب	٦
٥٠٠٠٠٠٠٠	٥٠٠٠٠٠٠٠	%٣٥		١٥٥٠٠٠٠٠	٠,٩	١	٣٨٣	حجرة البيض	٧
٢٢٠٠٠٠٠٠٠	٢٢٠٠٠٠٠٠٠	%٤٥		١٥٠٠٠٠٠	٣٢	١	٨٨٤	حجرة التقاسم	٨
٢٢٤٠٠٠٠٠٠	٢٢٤٠٠٠٠٠٠	%٣٥	٦٤٠٠٠٠٠٠	٨٠٠٠٠٠٠	٨	١	٢٨٤	برودة الدواجن	٩
٥٠٠٠٠٠٠٠٠	٥٠٠٠٠٠٠٠٠	%٥٠		١٠٠٠٠٠٠٠	١٠	١	٢٨٥	برودة الابحان	١٠
١٦٨٠٠٠٠٠٠	١٦٨٠٠٠٠٠٠	%٤٠		١٥٠٠٠٠٠٠	٢٨	١	٧٨٤	مخزن زناك	١١

جدول رقم (٢) المباني

ملحق رقم (٢١) حصرو تقييم الأصول

سابع جدول رقم (٢١) المباني

التقدير السابق	القيمة	النسبة المئوية للحالة	قيمة الأصول	القيمة الساتده للمتر المربع	المساحة المشيدة	عدد المباني	الابعاد (متر)	البنفي	مسلسل
	١٠٨٠٠٠٠	%٤٥		١٥٠٠٠٠	١٢	١	٤x٤	مخزن الادوية	١٢
	١٣٥٠٠٠	%٤٥		١٥٠٠٠٠	٢٠	١	٥x٤	مخزن الطاحونة القيمة	١٣
	٣٥٠٠٠	%٤٥		١٥٠٠٠٠	٢٠	١	٥x٤	المخزن الوسط مراكز	١٤
	٢١٠٠٠	%١٥		١٥٠٠٠	١٢	١	٤x٤	مخزن اعلاف الدواجن	١٥
	١٥٥٠٠٠	%٣٥		١٥٠٠٠	٢٠	١	٥x٤	مخزن معدات الدواجن	١٦
	٢٩٤٠٠٠	%٣٥		١٥٠٠٠	٥٦	١	٨x	مخزن تلك جملون الحطب	١٧
	٦٤٨٠٠٠	%٤٥		١٢٠٠٠	١٢٠	١	٨x١٥	مخزن الحظيرة (الجزء)	١٨
	١٨٩٠٠٠	%٤٥		١٥٠٠٠	٢٨	١	٧x٤	مبنى الطاحونه الرئيسيه	١٩
	١٢٠٠٠	%٤٠		١٥٠٠٠	٢٠	١	٥x٤	مبنى الكسارة	٢٠
	٢٤٥٠٠٠	%٦٠		٢٥٠٠٠	٢١١٥x٢	٢		منزل كبير	٢١
	٥٧٠٠٠٠	%٤٠		٢٥٠٠٠	٢٥٧	١		منزل	٢٢

٧١٤٤٤

المتر مربع

١٢

ملحق رقم (٢١) حصر وتقييم الأصول

رابع جدول رقم (٢١) المباني

التقدير السابق	القيمة	النسبة المئوية الحالية	قيمة الاصلاح	القيمة السنوية للمتر المربع	المساحة المفيدة	عدد المباني	الابعاد بالمتر	المنبى	مسلسل
١٠٨٠٠٠٠		%٢٥		٥٠٠٠٠	٢٤٨	١	١٨٠x٤٨x١٢	حظيرة	١
٣٨٠٠٠٠		%٣٥		٧٥٠٠٠	١٤٤	٣	١٢x٤٤	حظيرة	٢
٢١٠٠٠٠		%٣٥		٧٥٠٠٠	٨١	٣	١٠x٤٤	حظيرة	٣
١٤١٥٠٠٠		%٢٥		٧٥٠٠٠	٥٤٠	٣	٣٠x٦٦	حظيرة	٤
١٧٥٠٠٠٠		%٢٥		٧٥٠٠٠	٢٦٠	٢	٣٠x٦١	حظيرة	٥
١٨٧٥٠٠		%٣٠		٥٠٠٠٠	١٢٥	٢	٢٥x٢٢	كراتينة	٦
٥٤٠٠٠٠		%٥٠		١٥٠٠٠٠	١٤٤	٢	٦x١٢	حفظانات	٧
٤٣٢٠٠٠		%١٠			٢	١	٦x١٢	حفظانة	٨
١٠٠٠٠٠٠							٢٤x٢٤	حظيرة لدون مظلة (مقوم)	٩
٧٠٠٠٠٠٠		%٣٥		١٥٠٠٠٠٠	١٨٠	١	٤٠x٤٠	حظيرة البان طوب سور	١٠
٤٦٠٠٠٠٠		%٢٠		١٠٠٠٠٠٠			٢٠x٩	مظلة جملون	١١
٤٦٠٠٠٠٠							٢٤x٩	جملون عجالات	١٢
								جملة المباني	

ملحق رقم (٣١) حصر وتصحيح الأصول

جدول رقم ١٣١ الأصول الزرعية

ملحوظة	القيمة الحالية	قيمة الاحلال للواحد	الحالة	نسبة التقية	عدد	البيات	مسلسل
	٤٥٠٠٠٠٠٠٠٠	١٥٠٠٠٠٠٠٠٠	-	-	٣	آبار	١
	١٨٠٠٠٠٠٠٠	٤٥٠٠٠٠٠٠٠	%٥٠	%٤٠	٢	طلعت كيارى	٢
	١٥٠٠٠٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠٠٠٠	%٦٥	%٥٠	٢	مواقرات صينية	٣
	٣٠٠٠٠٠٠٠٠	١٢٠٠٠٠٠٠٠٠	%٥٠	%٥٠	١	طلعية غطائه	٤
	٥٠٠٤٥٠٠٠٠٠٠					الجملة	

ملحق رقم (٢) حصر وتقييم الأصول

جدول رقم (٤) الأثاث

ملحوظة	القيمة الحالية	قيمة الإحلال للواحد	الحالة	نسبة التقية	عدد	البيات	مسلسل
	٢٢٤ر٠٠٠	٤٠ر٠٠٠	%٥٠	%٧٠	١٦	كرسي جلوس حديث	١
	٥٢ر٠٠٠	٥٠ر٠٠٠	%٤١	%٧٠	٤	كابينت	٢
	٦٠ر٠٠٠	٥٠ر٠٠٠	%٤٠	%٥٠	٦	دولاب صغير	٣
	٢١٢ر٥٠٠	٨٥ر٠٠٠	%٥٠	%٥٠	١٠	طريزة متوعة	٤
	٢٢ر٥٠٠	١٠ر٠٠٠	%٥٠	%٧٥	٦	طاق طبق	٥
	٣١ر٥٠٠	٢٥ر٠٠٠	%٣٠	%٧٠	٦	كرسي بلاستيك كبير	٦
	١٨ر٠٠٠	١٠ر٠٠٠	%٣٠	%٦٠	١٠	كرسي بلاستيك صغير	٧
	١٠٠ر٠٠٠	٤٠٠ر٠٠٠	%٥٠	%٥٠	١	آلة طابعة	٨
	١١٥ر٠٠٠	٣٣٠ر٠٠٠	%٥٠	%٧٠	١	طريزة مكتب كبيرة	٩
	٢٠٠ر٠٠٠	٤٤٠ر٠٠٠	%٦٥	%٧٠	١	خزانة	١٠
	٩٤٠ر٠٠٠					الاجمالة	

ملحق رقم (٢) حصر وتقييم الأصول

جدول رقم (٥) مباني ومباني حضانة الجديدة

مسلسل	الغرض	الابعاد بالمتر	عدد المباني	المساحة المشيئة	القيمة المساندة للمتر المربع	قيمة الاحوال	الحالة (%)	القيمة
١	حضانة تربية	٣٠x٧	٣	٢١٠	٧٥٠٠٠	٤٧٢٥٠٠٠٠	%٣٥	١٦٥٠٠٠٠٠٠
٢	حضانة كتابية	٢x٣	٥	٣٠	٧٥٠٠٠	٢٢٥٠٠٠٠	%٣٥	٧٩٠٠٠٠٠
٣	مخازن	٤x٤ ، ٤x٤ ، ٤x٤	٣	٩٠	١٥٠٠٠٠	١٣٥٠٠٠٠٠	%٢٥	٣٣٥٠٠٠٠
٤	غرفة طاحونة	٥x٥		٢٥	١٥٠٠٠٠	٣٧٥٠٠٠٠	%٤٠	١٥٠٠٠٠٠
٥	غرفة ففاسة	٦x٥		٣٠	١٥٠٠٠٠	٤٥٠٠٠٠٠	%٤٠	١٨٠٠٠٠٠
	الجملة							٢٣٩٦٥٠٠٠٠

ملحق رقم (٣) حصر وتقييم الأصول

جدول رقم (١) معدات حلق الأجرية

القيمة	القيمة الحالية	قيمة الأهلاك	معامل الحالة الحالية	معامل تقنية	العدد	البيان	مسلسل
	٣٧٨٤١٠٠٠٠	٤١٠٠٠٠٠٠	٪٨٠	٪٦٠	٢	فقاسة	١
	٢٢٠٠٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠٠٠	٪٦٠	٪٦٠	١	طاحونة وخلط	٢
	٢٠٤١٠٠٠٠						الجملة
٣٠١٠٥٠٠٠٠							جملة موجودات حلق

ملحق رقم (٧) حصر وأقيم الأثاث

جدول رقم (٧) مباني اروما

القيمة	الحالة (%)	قيمة الاحلال	القيمة السائده للمتر المربع	المساحة المشيده	عدد المباني	الابعاد	الغني	مسلسل
٨٧٥٠٠٠٠	٪٦٥	١٣٥٠٠٠٠٠	٧٥٠٠٠٠	١٨٠	٣	١٢×٥	حفظاتر	١
١٤٤٠٠٠٠٠	٪٦٠	٢٤٠٠٠٠٠٠	١٥٠٠٠٠٠	١٦	١	٤×٤	مخزن	٢
١٤٤٠٠٠٠٠	٪٦٠	٢٤٠٠٠٠٠٠	١٥٠٠٠٠٠	١٢	١	٤×٤	مكتب	٣
١٢٠٠٠٠٠٠٠	٪٥٠	١٢٠٠٠٠٠٠٠	٣٠٠٠٠٠٠٠ متر طولي	٤٠٠			سور	٤
١٧٠٦٥٥٠٠٠٠					جملة اروما			

ملحق رقم (٤)

الشخصيات التي تمت مقابلتها

أ- الرسميون:

- ١- د. عبدالرحمن محمد حسن وزير المالية - ولاية كسلا
- ٢- السيد/أحمد الأمين ترك وزير التربية والتعليم - ولاية كسلا
- ٣- محمد أحمد الطاهر مدير عام وزارة المالية - ولاية كسلا
- ٤- عثمان محمد عثمان مدير ديوان الضرائب - ولاية كسلا
- ٥- د. مصطفى محمد علي مدير الإدارة العامة للثروة الحيوانية

ب- المؤسسات:

- ١- السيد/عمر القرشي الماحي البنك الزراعي - قطاع ولاية كسلا
- ٢- أبوالبشر عدلان بنك المزارع - فرع كسلا
- ٣- عبدالقادر محمد حسن بنك التضامن الإسلامي - فرع كسلا

ج- الشعبيون:

- ١- كرار سيد أحمد كرار رئيس إتحاد مربي الدواجن (عضو إتحاد مزارعي الخضار والفاكهة)

- ٢- نور الدائم فتح الـ حمـنـ
مربي دواجن
- ٣- معتصم محمد أحمد
مربي دواجن
- ٤- عمر سيد أحمد كرار
مربي دواجن
- ٥- بكري بابكر رحمة
أمين عام إتحاد رعاة الولاية
وأمين عام جمعية الرعاة التعاونية
- ٦- عثمان محمد عثمان
مربي أبقار ألبان
- ٧- أحمد فكي آدم
سكرتير إتحاد المزارعين
- ٨- مجموعة من إتحاد المزارعين
أعضاء إتحاد المزارعين
ومنتجي الألبان
- ٩- محمد الخير سيد أحمد
عضو اللجنة المركزية لإتحاد أرباب
المعاشات
- ١٠- عثمان عيسى محمد
عضو اللجنة المركزية لإتحاد أرباب
المعاشات - ولاية كسلا
- ١١- تجار الجلود
- ١٢- ثلاثة من خريجي الجامعات، بدون عمل
- ١٣- بعض العاملين في المهن الهامة.