



كيف تتعرف على نواحي القصور في مزرعتك

مهندس محمد أحمد الحسيني

الفرد دائما يتعلم من أخطائه، ولكن في إدارة المشروعات فلا يمكن ان ننتظر الخطأ حتى نتعلم و بذلك تحدث الخسائر العالية، ولكن يمكننا التعلم من أخطاء الغير، و كيف تم اكتشافهم لنقاط القصور في مشروعاتهم و طرق علاجها .

و فيما يلي عرض مبسط لبعض الأمثلة عن مشروعات الدواجن التي منيت بخسارة خلال فترة قريبة 1987-1994

المشروع الأول: المثال الأول:

مزرعة تقع بأطراف الإسكندرية و هي مزرعة بياض بطاقة إنتاجية 15 مليون بيضة في السنة تتكون من عنبر استقبال و ثلاثة عنابر إنتاج سعة العنبر 22.5 ألف طائر، في أقفاص، عمر المزرعة 7 سنوات .

- ميزانية عام 1987 خسارة 180.000 جنيه (مائة و ثمانون الف جنيه)
- ميزانية عام 1988 خسارة 140.000 جنيه (مائة و أربعون الف جنيه)
- ميزانية عام 1989 خسارة 78.000 جنيه (ثمانية و سبعون الف جنيه)
- ميزانية عام 1990 لا يوجد مكسب او خسارة او خسارة .

هذا من ناحية الميزانية المالية و اقتصاديات المشروع، أما من الناحية الإنتاجية فكان كالاتي :

- إنتاج عام 1987 - 10 مليون بيضة اي ان المزرعة حققت 66% من خطتها الإنتاجية في هذا العام.
- إنتاج عام 1988 - 11 مليون بيضة اي ان المزرعة حققت 73% من الخطة الإنتاجية في هذا العام
- إنتاج عام 1989 - 13.5 مليون بيضة اي ان المزرعة حققت 90% من خطتها الإنتاجية في هذا العام
- إنتاج عام 1990 - 13 مليون بيضة اي ان المزرعة حققت 86.6% من خطتها الإنتاجية في هذا العام .

و من الملاحظ ان الخسارة بدأت تنقلص و تتناقص مع زيادة الإنتاج إلا ان ذلك ليس هو السبب الرئيسي للخسارة إذ أن العلاقة بين الإنتاج و الربح علاقة مطردة بمعنى إذا قل الإنتاج قل الربح و العكس

قد توجد مزرعة تحقق 100% من خطتها الإنتاجية و رغم ذلك تحقق خسارة فهذا يعني ان الطاقم الفني للمزرعة على كفاءة عالية و نبدأ في البحث في الإيرادات و التكاليف لان الخطأ لابد و أن يكون في احديهما أو في كليهما .

و بعد تجميع كل البيانات الخاصة بهذه المزرعة سواء من ناحية الإنتاج او المصروفات و الإيرادات و تحليل هذه البيانات كانت النتيجة و هي الأسباب الرئيسية التي أدت إلى خسارة هذه المزرعة و انهيارها و تتلخص هذه الأسباب في الآتي :

1. تستهلك هذه المزرعة في حدود 2000 طن علف /سنة، خلال هذه السنوات من 1987م -1990م كانت المزرعة تشتري هذه الأعلاف من مصنع أعلاف حيث لا يوجد مصنع علف بالمزرعة.
و يكفي ان نقول لو أن المصنع أضاف 25 جنيها كهامش ربح لكل طن علف فكان من الممكن توفير مبلغ 50000 جنيه كانت

المزرعة أولى به خاصة في حالة الخسارة الملازمة لها، هذا بالإضافة إلى أن معظم مصانع الأعلاف لا تصنع العليقة بكامل اتزانها و نسب البروتين المقررة، و في حالتنا هذه كان المصنع غير أمين في توريد علائق متزنة و كان ذلك يؤثر كثيرا على الإنتاج فلا يجعل المزرعة تحقق 100% ممن خططها الإنتاجية ورغم أن الطاقم الفني المشرف كان على خبرة كبيرة و تسبب ذلك في فقد كمية كبيرة من البيض تصل في بعض الأحيان إلى 3 مليون بيضة كان من الممكن تعويضها لو أن العلائق متزنة و ينسب البروتين المقررة و تترجم إلى إيرادات تصلح من الميزانية.

2. رغم أن مدير المزرعة على درجة فنية عالية جدا إلا انه لم يستطع قيادة فريق العمل بالمزرعة قيادة حازمة، و تجدر الإشارة إلى إن مزارع الدواجن عموما تحتاج الى قائد حازم جدا لأن أى خطأ او إهمال من الممكن أن يتسبب في خسارة فادحة، ونظرا لضعف هذه القيادة يتفشى الإهمال و الكسل و يتضح ذلك في بند تكاليف صيانة المعدات و كان سنة 1988 م مبلغ 34 ألف جنيه و هو مبلغ ضخم جدا يعكس الإهمال و التسبب السائد بالمزرعة و رفع هذا المبلغ التكاليف مما أثر سلبا على الميزانية السنوية، و ننصح جميع مديري و أصحاب المزارع بالمحافظة على كل معدة مهما صغرت و إذا ثبت أى إهمال لابد من مواجهته بالحزم و الردع و ليس هناك مجال للتعاطف في هذا البند بالذات لأن ذلك سيؤثر على اقتصاديات المشروع.

3. كانت المزرعة بصفة عامة غير نظيفة و لا يتم التطهير و النظافة للعنابر بدقة مما جعل الأمراض تتوغل إلى القطعان من كوريزا نيوكاسيل، C.R.D، ميكوبلازما .. الخ وكل مرض كان لابد من مواجهته بالأدوية و المضادات الحيوية و الفيتامينات و في ذلك تكاليف زائدة حتى أنها وصلت عام 1989 إلى 75 ألف جنيه مما يزيد من شق التكاليف و يؤثر بالسلب أيضا على ميزانية المزرعة

4. سلالة الدجاج كانت منخفضة الإنتاجية حيث أن الحد الأعلى للدجاجة هو إنتاج 270 بيضة/سنة طبقا لكتالوج السلالة في حين أن سلالات أخرى تجاوزت هذا الرقم و وصلت إلى 320 بيضة/سنة

5. لا يوجد جهاز تسويق للبيض بالمزرعة يكون على دراية تامة بأسعار السوق يوما بيوم حيث ان الأسعار قد ترتفع في السوق نظرا لعدم وجود جهاز تسويقي فيستمر البيع بالأسعار المنخفضة و بعد حوالي أسبوع عندما يستشعر مدير المزرعة بالسعر المرتفع يتم رفع الأسعار و تفوت فرص الاستفادة من الأسعار المرتفعة لمدة أسبوع.

6. نظرا للإهمال و التسبب بالمزرعة فكانت هناك الكثير من نبل المشربيات تالفة فتسرب المياه و تنزل في آبار الزرق و يصحب بركة من المجاري و في ذلك مناخ ملائم لانتشار الأمراض بالإضافة إلى تفويت فرصة بيع الزرق و خاصة إذا علمنا ان سعر المتر المكعب من الزرق يصل إلى 40-50 جنيه أى انه من الممكن بيع الزرق من هذه المزرعة بمبلغ 30 ألف جنيه في السنة

و كانت هذه هي الأسباب الرئيسية وراء خسارة هذه المزرعة و نحن نعتبر ان 60% من هذه الخسارة كانت بسبب الأعلاف و بعد تحليل هذه البيانات تم وضع التوصيات اللازمة لخروج هذه المزرعة من حالة الخسارة الملازمة لها و تم تنفيذ هذه التوصيات في عام 1992 م ، و كانت التوصيات كالتالي :

1. تغيير مصدر العلف بإنشاء وحدة إنتاج أعلاف بالمزرعة مكونة من مجرشة و خلاط اوتوماتيك و تكلفت هذه الوحدة 70 الف جنيه.
2. تغيير مدير المزرعة و تم تعيين مدير و لو انه على درجة فنية متوسطة إلا انه من ناحية القيادة متمكن و يطبق مبدأ الثواب و العقاب (عطاء بلا حدود و ردع بلا حدود) (إلى إن أعاد للمحطة النظام و الانضباط و قضى على الفوضى و التسبب، هذا بالإضافة لأنه كان ينظر إلى المحطة من أعلى نقطة بمعنى انه بحكم وظيفته كان شغله كيف ينخفض بالتكاليف إلى أدنى حد و كيف يرتفع بالإيرادات إلى أعلى حد و بالتالي كان على اتصال بالسوق و التجار يوميا لمتابعة تقلبات الأسعار بالإضافة إلى

الإصلاحات التي تمت بجميع العنابر بأقل تكاليف و أصبح الزرق صالحا للبيع و بعد أن كانت المحطة على وشك ان تبلغ عمر الشيخوخة أعاد إليها شبابها و أصبحت حالة جميع المعدات جيدة .

و بالتالي قلت الأمراض و ارتفع الإنتاج و تم تغيير السلالات، فكانت النتائج التالية :

- ميزانية عام 1992 - ربح 287000 (مائتان و سبعة و ثمانون ألف جنيه)
- ميزانية عام 1993 - ربح 371000 (ثلاثمائة و واحد و سبعون ألف جنيه)

و من الناحية الإنتاجية :

- إنتاج عام 1992 - 14.5 مليون بيضة /سنة.
- إنتاج عام 1993 - 15.250 مليون بيضة / سنة
- أى انه تحقق 96.6% من الخطة الإنتاجية لعام 1992 م
- و تحقق 101.6% من الخطة الإنتاجية عام 1993 م .

و هذا مثال نسرده ليرى جميع أصحاب المزارع النقاط السلبية و يعملون على تلافيها و تجنبها و النقاط الايجابية و تطبيقها و تطويرها .
باستمرار للحصول على أعلى النتائج، و نتذكر المقولة انه من السهل الوصول الى القمة ولكن من الصعب المحافظة على الاستمرار فيها .

المثال الثاني:

- مزرعة بياض تقع على الطريق الصحراوي القاهرة - الإسكندرية بطاقة إنتاجية 22.5 مليون بيضة، عنبر استقبال + 3 عنابر إنتاج سعة العنبر 30 ألف طائر مربية في أقفاص، عمر المزرعة عام 1987 ثلاث سنوات
- خسارة الشركة عام 1987 م 350 ألف جنيه.
- الخسارة عام 1988 م 287 ألف جنيه.
- من الناحية الإنتاجية كان إنتاج عام 1987 م - 15 مليون بيضة أي ان المزرعة حققت 66.6% من خطتها الإنتاجية.
- و في عام 1988 م حققت 77.7% بإنتاج 17.5 مليون بيضة .

و بتحليل البيانات سواء الإنتاج أو التكاليف أو الإيرادات تبين ان مالك هذه المزرعة اتخذ الكثير من القرارات الخاطئة التي تسببت في هذه الكوارث المالية التي أضرت باقتصاديات المشروع و ذلك نظرا لأنه لا يفهم و لا يعي طبيعة الاستثمار في هذا المجال فكانت الأسباب التي أدت الى الخسارة و ملخصها كالآتي :

1. كان الرجل يملك الأرض التي أقام عليها المزرعة و قدرها 70 فدان اقترض بضماتها قرض طويل الأجل الاستيراد مساكن الدواجن و معداتها من بلد أوروبي، في حين انه كان من الممكن استيراد المعدات فقط أما المباني فكان يمكن إقامتها محليا لتقليل التكلفة.
2. تم الانتهاء من تجهيز المزرعة بعد 3 سنوات من الاقتراض و لم يجد السيولة النقدية التي تمكنه من التشغيل فاقترض من البنوك قرض تشغيل قصير الأجل لشراء مكونات الأعلاف و الكتاكيت و الأدوية و دفع مرتبات العاملين، في حين أن القرض قصير الأجل لا يصلح لتمثل هذه الاستثمارات التي لا تفي بعوائدها و أرباحها إلا بعد فترة طويلة نسبيا.
3. لم يضع مالك المزرعة الهيكل الوظيفي لمثل هذه المزرعة أمامه و قام بتعيين أعداد زائدة عن حاجة العمل سواء من المشرفين الفنيين و العاملين بالحسابات و الإدارة و كانت مرتباتهم عالية نسبيا بالمقارنة بمزارع أخرى مما زاد من التكاليف حتى انه قام بتعيين خبير أجنبي يصل مرتبه إلى 2000 دولار شهريا غير الإقامة و السيارة في حين ان بعض المشرفين بالمزرعة كانوا يقومون بأعمال فنية تتلاءم مع طبيعة مناخ مصر التي لم يشاهدها الخبير من قبل.
4. لم تنتظم المزرعة في سداد الأقساط المستحقة للقرض سواء الطويلة الأجل او القصيرة الأجل فامتنع البنك عن تمويل التشغيل و بدأ الاقتراض من تجار مكونات الأعلاف و لم ينتظم السداد أيضا فامتنع التجار عن التوريد لدرجة ان المزرعة و القطعان كانت تمكث 24 ساعة بدون علائق.
5. انخفاض الإنتاج انخفاضاً كبيراً حتى انه في الوقت الذي كان من المفروض ان تكون نسبة الإنتاج 85% مثلا كانت النسبة الحقيقية 60% نظرا لعدم انتظام التوريد في العلائق و تدهورت الإنتاجية بذلك فاضطر الى بيع قطع قبل موعد انتهاء الدورة بخمس شهور و ذلك لشراء أعلاف لبقاى القطعان، ومن هنا بدأ انهيار المزرعة .

و ذلك لعدم فهم المالك لطبيعة العمل في استثمار الدواجن و التي تسبب مثل هذه الأخطاء المؤدية إلى انهيار المشروع بالكامل .

و في ذلك ننصح بالاتي :

1. لا بد قبل البدء في المشروع حساب جميع المكونات اللازمة و توفير السيولة النقدية لها و يستحسن عدم اللجوء إلى الاقتراض إلا في أضيق الحدود و بسعر فائدة مناسب، إذا كانت ظروف السوق و السيولة النقدية لا تسمح باستمرار فيمكن للمستثمر تعطيل الإنتاج لفترة ثم معاودته حينما تسمح الظروف مرة أخرى، إما في حالة تحميل المزرعة بفروض بنكية فسوف لا يستطيع اتخاذ مثل هذا القرار.
2. لا بد من دراسة الهيكل الوظيفي و المهام الموكلة لكل عامل بحيث لا تتحمل المزرعة أعدادا زائدة عن الطاقة و لا نغالي في المرتبات و يمكن إتباع سياسة الثواب بعد ذلك بان نكافئ ذوي الكفاءات المخلصين في عملهم .

المثال الثالث : مأساة مربّي :

مزرعة أمهات دجاج لحم لواحد من المربين بنواحي الوجه القبلي كان يمتلك المزرعة و كان هو مديرها و المشرف عليها و يتدخل في كل صغيرة و كبيرة دون علم او دراية و إذا به و لأول مرة يقوم و بمساعدة فرد آخر يدعي الإلمام بإجراء عملية قص و كي المنقار لكل القطيع و في عمر 15 يوم و في يومين متتاليين كانت عملية القص و الكي أنهيت لكل القطيع و بعد الأسبوع الرابع يتبين بان العملية لم تتم بصورة صحيحة فقد كان القص جانرا و التشوهات بالمناقير كثيرة جدا .

و لنرى ماذا ترتب على هذا الخطأ من انهيار للمزرعة و اقتصادياتها :

1. ظهرت أفراد و أعداد كبيرة من الطيور في وضع غير طبيعي و شاذ و تتجنب شرب الماء و تتناول الغذاء و تنعزل عن بقية أفراد القطيع و كان معدل النافق اليومي عاليا بدرجة ملحوظة و بالتشريح تبين ان سبب النفوق أن الطائر مات من الجوع و العطش، لأنه لا يستطيع الأكل او الشرب بهذا المنقار المشوه.
2. هناك أفراد استطاعت ان تتكيف مع هذه العاهة المستديمة التي أحدثها لها مالك المزرعة و لكن إنتاجها كان منخفضا جدا و غير اقتصادي، هذه الأفراد هزيلة و مريضة و لا تحتوي إلا على الهيكل العظمي و الريش و كلما مر الزمن ازادت معاناتها.
3. كانت هناك نسبة من الأفراد أجريت لها عملية قص منقار صحيحة كانت تتناول غذاء أضعافا مضاعفة مما خلق ارتباكاً شديداً في تجانس القطيع، أفراد ذات أوزان عالية زيادة عن المقرر و أفراد أخرى هزيلة و ضعيفة لم تستطع أن تصل إلى درجة النضوج الجنسي و الدخول إلى الإنتاج أما الأفراد العالية الوزن فقد وصلت مرحلة النضوج مبكراً مما انعكس على الإنتاج و البيض صغير الحجم.

تبين لنا كيف خطأ (كان من الممكن تلافيه) تسبب في خسارة فادحة سواء من الطيور النافقة التي وصلت إلى 40% او الإنتاج الغير صالح . و من ذلك لا بد للمربي او اى فرد يستثمر أمواله في نشاط الدواجن ان يعلم انه يتعامل مع كائن معطاء و منتج و حافظ للجميل إذ أعطيته احتياجاته يعطيك أضعافها، ان عملية التعامل مع هذا الطائر عملية بسيطة و معقدة في نفس الوقت و اى تعامل غير مدروس معه يؤدي الى عواقب وخيمة لا تحمد عقباه، و أن التربية المكثفة عبارة عن سلسلة من العمليات البسيطة جدا و السهلة السلسلة لدرجة أنه من الممكن أن يستخف بها المربي.

و على المربي أن يكون واعيا و ملما و فاهما بكل العمليات في جميع المراحل من أول وصول الكتكوت الى المزرعة حتى بيعه في نهاية فترة الإنتاج و اى خطأ في مرحلة يؤثر على المرحلة التي تليها و لا بد أن تجري جميع العمليات بطريقة صحيحة، و ليستطيع الوصول إلى بر الأرباح و النتائج المشرفة و حتى لا يغرق في بحر الخسارة و الفشل.

و قد يكون هذا المثال غريبا على البعض و يسأل كيف يدمر هذا المربي مزرعته بهذا الخطأ الصغير (من المستحيل إصلاحه) في عالم يطوي السنوات الأخيرة من القرن العشرين لكنها الحقيقة المؤلمة التي قد تحدث في بعض المزارع التي قدر لها او قدر القانمون عليها أن تكون هكذا .

المثال الرابع :

مزرعة تسمين سعتها 5000 طائر بالطريق الصحراوي على مشارف القاهرة معين بها طبيب بيطري استشاري يضع البرنامج الوقائي و العلاجي للقطيع و كان هذا الطبيب مقتنع بفكرة غير علمية و هي (المنطقة المقام عليها المزرعة لا يوجد بها مزارع دواجن أخرى لذلك فهي غير موبوءة بالأمراض الوبائية مثل النيوكاسل، الجدري... الخ فيالتالي كان لا يحصن القطيع ضد مرض النيوكاسل و يكتفي بتحصين ضد مرض الجامبورو فقط) و مرت 6 دورات بسلام دون الإصابة بالنيوكاسل و في الدورة السابعة أصيب القطيع بالنيوكاسل و قضى على 60% من القطيع في عمر 22 يوم و كانت خسارة هذه الدورة في حدود 8000 جنيه .

و الأمثلة متعددة و كثيرة تنطوي على العديد من الأخطاء علماء بأن هذه النماذج السيئة لا يوجد لها مثيل في أوروبا أو الولايات المتحدة الأمريكية و السبب في ذلك ان البعض يري مشروع الدواجن ادر على صاحبه أرباحا وفيرة و بدون دراسة او معرفة يقوم بإنشاء المشروع سواء بسعة كبيرة أو صغيرة اعتقادا منه أن المشروع لا يتعدى شراء كتاكيت و تربيتها و تغذيتها ثم بيع إنتاجها، وكما سردنا سابقا أنها فعلا عمليات سهلة و سلسلة لكنها في نفس الوقت معقدة و لا تحتمل اى أخطاء و اى خطأ جوهري سواء بحسن نية او لعدم خبرة يؤثر في اقتصاديات المشروع .

و هذا لا يمنع أن هناك نماذج و أمثلة مشرفة تحرز نتائج مذهلة ،حتى انه في مزرعة (شركة ما) كانت تربي دجاجا بياضا (L . S . L)
Lohman جاء الخبراء من شركة (Lohman) و كانت دهشتهم بالغة من النتائج المبهرة التي حققها طاقم الإشراف الفني، حيث حصلوا
على تفوق في النتائج التي دونوها في كتالوج السلالة، رغم ان الدجاج مربى في عنابر مفتوحة، اى أن التحكم في الحرارة و الرطوبة و
الإضاءة غير متوفر بعكس العنابر المغلقة التي يكون التحكم فيها في جميع العوامل 100 . %

الدواجن (مجلة علمية الكترونية موثقة)

عالم من المعرفة بين يديك

www.thepoultry.net