

بسم الله الرحمن الرحيم  
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا

عنوان الدراسة:

أثر صيغة الشراكة علي أداء مشروع ألبان و كو التعاوني  
دراسة حالة: الجمعيات التعاونية لمنتجاتي لألبان بالمشروع

## Effect of Partnership Model on Performance of kuku Cooperative Dairy Project

Acase study : Dairy Producers Cooperative Societies on  
The Project

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير بالبحث في إقتصاديات إنتاج لألبان

إعداد الباحث: لو بكر محمد الامين حمد علي

المشرف: د. حسن محمد ق ر آدم

المشرف المعاون: د. تماضر الخنساء الف ر عنقرة

2007م



# الآية

...و تعافوا على البر والتقوى ولا تعافوا على إلا ثم

والعوان واتقوا الله إن الله شديد العقاب ... (\*)

الآية (2) سورة المائدة

## إهداء

أهدي هذا الجهد لكل مهتم بتجربة مشروع  
البنان و كو التعاوني الذي أتمني أن تكون هذه  
الدراسة قد أسهمت في و ثيق تجوبته الرائدة في  
مجال التنمية بقطاع لآ لبنان في السودان.

## شكرو عرفان

أتقدم بأجل الشكر والعرفان لكل من أسهم في إنجاز هذه الدراسة خاصة بالشكر

د. حسن محمد نور آدم

د. تماضر الخنساء النور

لعظيم الجهد الذي بذلته في الإشراف على هذه الدراسة الطاقية

د. أسامة الشيخ يس

د. أرواحي مر بيح

د. عثمان الو نبي

أ. سليمان شاهين

الذين يرجع لهم الفضل في الحصول على المصادر الثمينة عن الموضوع

السيد/ مدير مشروع ألوان حو حو

السادة/ مدوي الموضوع السابقين

السادة/ مدوي الإدارات بالموضوع

السادة/ إدارة التعاون و لاية الخو م

السادة/ أعضاء اللجنة لأراحية والمحلج

السادة/ أعضاء الجمعيات التعاونية بالموضوع و إداراتها

لتعاونهم في إراء الدراسة الميدانية للبحوث حو ممو الخطوي.

## ملخص الدراسة

هدف البحث لدراسة طريقة تنظيم علاقة الشراكة بين الولتو تعا نيات منتجى الألبانو تأثورها على الأداء بالمشروع، بالتوكيز على تأثورها في فعالية الأداء الإدري للتعا نيات.

تم إتباع المنهج التريخي، لإصفي التحليلي و منهج دراسة الحالة، كما تم جمع البيانات الأولية بإستخدام الأستبانة مع المنتجين بالتعا نيات، بالإضافة للمقابلات الشخصية مع إدرات التعا نيات وإدارة المشروع الحالية والمدريين السابقين، كما تمت الإستعانة بالمصادر التثوية المؤفة و الدراسات السابقة عن المشروع.

تم استخدام العينة العشوائية المنتظمة، إلا أنها لم تعط حجم العينة المطلوب لتمثيل المنتجين بكل التعا نيات بالمشروع و بالتالي تم إستخدام العينة التحكمية لاستكمال حجم العينة .

و وصلت الدراسة لصحة الفرضيات بأن ضعف مشاكة التعا نيات في عملية إتخاذ القرار الإدري بالمشروع أدي لعدم تطور مقورة إدارات التعا نيات على الإبرة الحسنة للإيفاء بشوط أطولة حق إبرة معمل الألبان بالمشروع، كما و وصلت الدراسة بأن طريقة توزيع الأوار بين طرفي الشراكة في العلاقة الإنتاجية قد أدي إلي تحجيم و ر إدارات التعا نيات و عدم فعاليتها و قد أنبتت الدراسة كذلك بأن الطريقة المتبعة في تحديد تسعوة اللبن بالمشروع أدت لتضاب المصالح بين طرفي الشراكة الأمر الذي حال و ن إستورالية العلاقة الإنتاجية بالمشروع.

وأصت الواسة بإعادة تنظيم القطاع التعاوني الإنتاجي علي كل المسوقيات بطة بلوزرات  
المختصة بالعملية الإنتاجية خاصة في القطاع الزراعي ، مع دعم الولة للتعاونيات بالمشروع من  
أجل إقامة مصنعي اللبن والأعلاف ، مع تشجيع قيام تعاونيات للمنتجين وربطها بمصانع الألبان من  
أجل إستكمال حلقة الإنتاج بالبلاد.

## Abstract

The research aims to study the way of organizing the partnership between Government and Dairy Producers Cooperative Societies, and its effect on project performance , with concentration on its effect on societies boards effectiveness.

The study followed the historical, descriptive and case study research method ,the primary data collected through questionnaire with dairy producers , and interviews with societies and project boards , in addition to secondary data available about them.

The study used the systematic random sample, but it didn't gave the required sample size to representing the producers from all societies on the project, so it used the control method to completed the sample size.

The study proved its hypotheses , that the weakness of societies boards participation on project decision making lead to undeveloped managerial skills which required to give them the right to manage the dairy factory, And also proved that the way of distributing the roles between the two partners on the production relationship, marginalizing the roles of cooperative societies boards and lead to ineffective societies boards, and the

way of determining dairy price lead to interest conflicts of benefits between the two partners which lead to break down the production relationship between producers and project dairy factory.

The study recommended that, the needful to reorganizing the cooperative system on all levels and binding them with specializing ministries particularly in agricultural sector, and the government must facilitate the societies to establish factories for dairy and fodder, and encouraging to establishing producers cooperative societies and bind them with dairy factories to complete the production cycle in Sudan.

## مصطلحات البحث:

- 1- صيغة الشراكة يقصد بها العلاقة التي نشأة بموجب العقدو ملحقه الموقع بين تعا نيات منتجي الألبان ووزارة الثوة الحوانية عام 1959م.
- 2- تعا نيات منتجي الألبان بالمشروع يقصد بها الجمعيات المنضوية تحت لواء المشروع وهي جمعية ألبان و كوو جمعية لود دليقو جمعية الحاج و سفو جمعية المايقو ماو جمعيتو دولي.
- 3- المشروع يقصد به مشروع ألبان و كو و المؤسسة الفوعية للألبان سابقاً و هما مسمي لنفس المشروع و ضوع الواسة.
- 4- لوزرة الولاية يقصد بهاوزرة لإراعةو الثوة الحوانيةو الوي ولاية الخو ط م ما لم يقتضي السياق غير ذلك.
- 5- لوزرة الإتحادية يقصد بهاوزرة الثوة الحوانية الإتحادية ما لم يقتضي السياق غير ذلك.

6- مجلس إدارة المشروع يقصد المجلس الذي تم تكوينه بعد قرار خصخصة المشروع في عام

1993م بغرض تسيير المشروع لحين إتمام عملية البيع.

7- الجمعية التعاونية لتصنيع وتوزيع الألبان هي الجمعية التي تم أنشؤها بعد قرار خصخصة

المشروع بتجميع التعاونيات بالمشروع في جمعية واحدة بغرض شواء المشروع.

## المحتويات

رقم الصفحة	الو ضوع	الرقم
أ	الآية	
ب	الإهداء	
ت	الشكر والوفان	
ث	ملخص الواسة باللغة الوبية	
ج	ملخص الواسة باللغة الإنجلىوية	
ح	مصطلحات البحث	
خ	فوس المحتويات	

رقم الصفحة	الو ضوع	الرقم
ز	فوس الجوال	
ص	فوس الأشكال	
ض	فوس الملاحق	
	المقدمة	-1
1	تمهيد	1-1
2	مشكلة البحث	1-2
3	أهمية البحث	1-3
4	أهداف البحث	1-4
5	فرضيات البحث	1-5
5	حدود البحث	1-6
6	هيكلية البحث	1-7
	الإطار النظري	-2
	التعا نيات لإراعية وورها في التنمية	2-1
8	مفهوم التعاون	2-1-1
9	تويف الجمعية التعا نية	2-1-2
9	مبادئ الوكة التعا نية	2-1-3
9	الحلف التعا ني الولي	2-1-4
10	ور التعا نيات لإراعية في التنمية	2-1-5

رقم الصفحة	الو ضوع	الرقم
13	ور التوعا نيات في التخطيط التنوي لإراعي	2-1-6
14	ور الولة نحو التوعا نيات لإراعية	2-1-7
	التنظيم التوعا ني لقطاع الألبان في العالم	2-2
16	التنظيم التوعا ني لقطاع الألبان في الؤل الرأسمالية	2-2-1
19	توبة الهند في تنظيم توعا نيات الألبان	2-2-2
24	التنظيم التوعا ني لقطاع الألبان في لوطن الوبى	2-2-3
	التعان لإراعي في الودان	2-3
27	نشأة التعان لإراعي في الودان	2-3-1
27	هيكال التعان في الودان	2-3-2
28	المؤسسات التوعا نية المساندة	2-3-3
29	الجمعيات التوعا نية للألبان في الودان	2-3-4
31	موقات التنظيم التوعا ني في الودان	2-3-5
33	لوضع الإندري للتعان نيات لإراعية في الودان	2-3-6
	إدارة التنمية بقطاع الألبان في الودان	2-4
35	مفهوم إدارة التنمية	2-4-1
36	ميدرات تطوير قطاع الألبان في الودان	2-4-2
37	موقات التنمية بقطاع الألبان في الودان	2-4-3
40	وأطوية التنمية بقطاع الألبان في الودان	2-4-4

رقم الصفحة	الو ضوع	الوقم
	نماذج مثنوعات الشواكة الإناكجة اأعوانة	2-5
44	نشاء جمعاأ الشواكة الإناكجة اأعوانة	2-5-1
45	مفهوم جمعاأ الشواكة الإناكجة اأعوانة	2-5-2
46	ور جمعاأ الشواكة الإناكجة اأعوانة فف اأنامة	2-5-3
48	نماذج جمعاأ الشواكة الإناكجة اأعوانة	2-5-4
49	مثنوعات الشواكة الإناكجة بقاع الأبان فف السواان	2-5-5
64	موقاأ مثنوعات الشواكة الإناكجة اأعوانة	2-5-6
66	أقوم مثنوعات الشواكة الإناكجة اأعوانة	2-5-7
67	ورة أفاة مثنوعات الشواكة الإناكجة اأعوانة	2-5-8
	أقوأ وأواأ البأأ	-3
69	أأفاة عن منأقة البأأ	3-1
71	منهج البأأ	3-2
71	مأأمع البأأ	3-3
72	مصادر البفااأ	3-4
73	عفاة البأأ	3-5
77	أسوأب الأأللل الإأصائف	3-6
	عوضو أألللو مناقشة البفااأ	-4
78	الأصائص العامة للمأأأفن	4-1

الرقم	الو ضوع	رقم الصفحة
4-2	تأثير طويقة مشوكة التعو نيات في ادرة المشووع علي تطو ر الأداء الإدرلي بالتعو نيات	81
4-3	تأثير طويقة توزيع الأوار بالمشووع علي أداء التعو نيات	104
4-4	تأثير تسعورة اللبن علي العلاقة الإنتاجية بالمشووع	111
4-5	رغباء منتهي الألبان و ل طويقة تنظيم العلاقة الإنتاجية	122
	الخاتمة	128
	التوصيات	131
	موقات البحث	134
	المراجعو المصادر	136
	الملاحق	144

## فوس الجداول

الرقم	الموضوع	الصفحة
جول (1-2)	تقدرات أعداد الحيوانات في السودان 2001م	36
جول (2-2)	بيانات عن تعا نيات المنتجين بالمشروع	59
جول (3-2)	الوقف المالي للتعا نيات عند إنضمامها للمشروع	60
جول (4-2)	إحصائية إجمالية لجمعيات الألبان بشرق النيل 1995م	61
جول (1-3)	الحصر الحواني لحيوانات اللبن بمحلية شرق النيل 1992م	70
جول (2-3)	الجمعيات التعا نية ولاية الخرطوم	71
جول (3-3)	توزيع حالات عدم الإستجابة لإستبانة الراسة	75
جول (4-3)	توزيع عدد الأعضاء بالعينة علي التعا نيات	76
جول (1-4)	الفئات العموية للمنتجين	78
جول (2-4)	المسوي التعليمي للمنتجين	79
جول (3-4)	أماكن سكن المنتجين	80
جول (4-4)	طريقة إكتساب المنتج لعضوية الجمعية	80
جول (5-4)	مسوي إنتظام التعا نيات في تقديم الخدمات الإنتاجية للأعضاء	81
جول (6-4)	مسوي إنتظام التعا نيات في تقديم الواجح للأعضاء	83
جول (7-4)	مسوي التويب الإداري لتطوير مقوات المنتجين الإدارية	84
جول (8-4)	كيفية إستغلال إدرات التعا نيات للأوال	85
جول (9-4)	الأصول التي تمتلكها تعا نيات المنتجين	86
جول (10-4)	تويم المنتجين للمسوي العام لإدراء إدرات التعا نيات	87

الرقم	الموضوع	الصفحة
جول (4-11)	تؤيم المنتجين لمقوتهم علي إدرة المعمل بعد أيل لته للتعا نيات	88
جول (4-12)	أسباب عدم إكتمال عملية بيع المشروع للتعا نيات	89
جول (4-13)	مسوي الإنتظام في إنعقاد الجمعيات العمومية للتعا نيات	91
جول (4-14)	مسوي مشوكة المنتجين في الجمعيات العمومية للتعا نيات	92
جول (4-15)	طريقة إختيار أعضاء مجالس إدرات التعا نيات	93
جول (4-16)	أسس إختيار أعضاء مجالس إدرات التعا نيات	93
جول (4-17)	نسبة مشوكة الأعضاء في إدرة التعا نيات	94
جول (4-18)	طريقة مشوكة المنتجين في عملية إتخاذ القوار بالتعا نيات	95
جول (4-19)	مدي إطلاع المنتجين علي إتفاقية عام 1959م	96
جول (4-20)	مدي إمام المنتجين بشروط أيل لة معمل الألبان للتعا نيات	97
جول (4-21)	مطالبة التعا نيات بالمشوكة في عملية إتخاذ القوار الإلري بالمشروع	98
جول (4-22)	مقوة إدرات التعا نيات علي حل مشاكل المنتجين بالمشروع	99
جول (4-23)	مسوي تدخل إدرة المشروع في عملية إتخاذ القورات بالتعا نيات	100
جول (4-24)	تأثير مشوكة المنتجين في إدرة المشروع علي الأداء	101
جول (4-25)	تؤيم المنتجين لمساهمة خدمات المشروع علي تكلفة إنتاج اللبن	104
جول (4-26)	تأثير وقف نشاط التعا نيات علي إنتاج اللبن لدي الأعضاء	108
جول (4-27)	تأثير وقف علاقة الشراكة الإنتاجية علي نشاط التعا نيات	108
جول (4-28)	كيفية تعامل المنتجين مع إدرة المشروع	110

الرقم	الموضوع	الصفحة
جول (4-29)	تأثير تسعيرة اللبن علي العلاقة بين طو في الشراكة قبل 1992	111
جول (4-30)	مقارنة سعر اللبن بين المثلوعو الووق قبل 1992م	112
جول (4-31)	مقارنة فو ق سعر اللبن بين المثلوعو الووق بعد 1992م	112
جول (4-32)	مقارنة التكلفة مع سعر اللبن للمنتج في الفوة من 1990 - 2000م	113
جول (4-33)	آلية تحديد تسعيرة اللبن المقروحة من التعا نيات	114
جول (4-34)	طريقة تحديد تسعيرة اللبن المقروحة من التعا نيات	115
جول (4-35)	أسباب ضعف وريد المنتجين للبن في الفوة من 1990-2000م	115
جول (4-36)	كيفية تصوف المنتجين في فائض اللبن خلال الفوة من 1990-2000م	117
جول (4-37)	تويم المنتجين لتأثير إنخفاض كمية اللبن علي المقورة المالية للمثلوع	118
جول (4-38)	تأثير وار بيع المثلوع علي عملية تحديد تسعيرة اللبن	119
جول (4-39)	مدي رغبة المنتجين في تغيير نظام تحديد التسعيرة بالمثلوع	122
جول (4-40)	رغبة المنتجين في الدو ل كشو يك بالإننتاج في المصنع الجديد	123
جول (4-41)	رغبات المنتجين في أفضلية تنظيم ملكية معمل الألبان	124
جول (4-42)	الطريقة التي يفضلها المنتجين لتوويق الألبان	125
جول (4-43)	مسوي العقيدة التعا نية لدي المنتجين	127
جول (5-1)	الإننتاج السوي بمصنع ألبان و كو خلال الفوة من 1990-2000م	163

الرقم	الو ضوع	الصفحة
جول (2-5)	النسب المؤية لتكففة وامل التغذفة بالمشروع	166
جول (3-5)	النسب المؤية لتكففة وامل الإنتاج بالمشروع	167
جول (6-5)	مقارنة تكففة تصنع اللبن ببن مشروع و كوو مصانع الألبان	172

## فوس الأشكال

الرقم	الو ضوع	الصفحة
2-1	الهفكل التظمف للؤسسة الوعفة للألبان 1980م	57
2-2	الهفكل التظمف للؤسسة الوعفة للألبان 1996م	57
5-1	الإنتاج السوفف لمصنع ألبان و كو للفترة من 1990-2000م	164

## فهرس الملاحق

الرقم	الوضوع	الصفحة
-1	إستبانة لواسة تأثير صيغة الشواكة علي أداء بمشروع ألبان و كو التعا ني	144
-2	العقد بين مصلحة الإنتاج الحواني و الجمعية التعا نية لمنتجي الألبان 1959م.	149
-3	ملحق العقد الموم بين مصلحة الإنتاج الحواني و الجمعيات التعا نية.	150
-4	و ثيقة إفتتاح مشروع الإنتاج الحواني بحلة و كو.	152
-5	أغاض مشروع الإنتاج الحواني بحلة و كو 1963م.	153
-6	قرار بيع مشروع ألبان و كو للجمعية التعا نية لتصنيعو تويق الألبان.	155
-7	أسس تنظيم أراضي مشروع ألبان و كو.	156
-8	قرار إلغاء بيع المشروع للجمعية التعا نية.	157
-9	قرار أبطلة مشروع ألبان و كو لوزرة الثوة الحوانية الإتحادية.	158
±0	قرار أبطلة المشروع لولاية الخوط م.	159
-		

الرقم	الموضوع	الصفحة
11	طريقة تحديد حجم العينة (Robinson 2003)	160
-		
12	تقرير المراجع القلوني لإعمال جمعية ألبان و كو خلال الفترة من 28/2/1993-31/3/1996م.	160
-		
13	جول وضح الإنتاج السوي لمعمل ألبان و كو خلال الفترة من 1990-2000م.	163
-		
14	رسم بياني وضح الإنتاج السوي لمعمل ألبان و كو خلال الفترة من 1990-2000م	164
-		
15	المخالفات المالية بجمعية ألبان و كو (تحقيق ويدة ألوان)	165
-		
16	جول وضح نسبة عوامل التغذية بالمشروع	166
-		
17	جول وضح النسب المؤية لتكلفة عوامل الإنتاج	167
-		
18	مذكورؤ ساء الجمعيات التعاونية حول أسباب إنخفاض كمية الوارد من اللبن.	168
-		
19	مذكورؤ زلة الثوة الحوانية حول مشروع ألبان و كو بين الولائية و الإتحادية.	169
-		

الرقم	الموضوع	الصفحة
20 -	رد السيد / مدير المؤسسة الفوعية للألبان علي مذكرة التعا نيات.	170
21 -	حيثيات مناقشة مجلس إدارة مشروع ألبان و كو لرواسة اللجنة الفوعية لتسعيرة اللبن	171
22 -	مقارنة بين تكلفة تصنيع اللبن في مشروع ألبان و كوو مصانع أخري.	172
23 -	أسئلة المقابلات.	173