

الجهود المبذولة والسياسات التي تتبعها الشركة القابضة وشركاتها التابعة لتحقيق افضل النتائج

مقدمة

- ❖ تعد الشركة القابضة للنقل البحري والبري إحدى الشركات التابعة لوزارة قطاع الأعمال العام والرائدة في مجال دعم وتنمية الاقتصاد القومي المصري ، وذلك في إطار السياسة العامة للدولة حيث تساهم في (٣٥) شركة في شتى المجالات (بحري / برى / تجارة) ، منها ستة عشر شركة تابعة وخاضعة للقانون (٢٠٣) لسنة ١٩٩١ ، وعشر شركات خاضعة للقانون (١٥٩) لسنة ١٩٨١ ، وتسع شركات مشتركة .
- ❖ وكافة هذه الشركات تعمل في مجال الخدمات البحرية (النقل البحري/تداول الحاويات/الشحن والتفريغ/التخزين/التوكيلات الملاحية/التوريدات البحرية) - التجارة الخارجية- النقل البري للركاب والبضائع- تصنيع وإصلاح وتجارة السيارات.
- ❖ وتتميز هذه الشركات أنها تمارس أنشطة ذات طبيعة متنوعة تشكل بطبيعتها إطاراً تكاملياً ، وهي شركات وطنية رائدة في مجال عملها وتمتلك من الخبرات والامكانيات الفنية والبشرية ما يمكنها من أداء دور محوري ورئيسي في هذه الانشطة .
- ❖ لذا فقد قامت الشركة القابضة بوضع أهدافها الاستراتيجية بغرض أن يكون لها الريادة في المجالات الآتية: -

❖ أنشطة الخدمات البحرية

من خلال تطوير نشاط تداول الحاويات والبضائع محلياً على الأجل القصير ، وإقليمياً (حوض المتوسط) على الأجلين المتوسط والطويل، وذلك من خلال تطوير محطات الحاويات المصرية ومعدات التداول والشحن والتفريغ بما يجعلها جاذبه لأكبر قدر ممكن من الحاويات العابره وكذا حاويات التجارة الخارجية والبضائع العامة والوصول للمعدلات العالمية في مجال التداول والتخزين وكافة الخدمات البحرية المساعدة وبما يساعد على أن تصبح الموانئ المصرية من أكبر الموانئ المحورية HUB PORTS بمنطقة حوض المتوسط .

❖ أنشطة النقل البري (نقل ركاب / نقل بضائع / صناعة وإصلاح وتجارة السيارات)

من خلال امتلاك وتشغيل أسطول حديث وعالي الكفاءة في مجالى نقل الركاب والبضائع للحصول على أكبر حصة من النقل البري محلياً وإقليمياً وتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للدولة في هذا المجال .. فضلاً عن تجديد ورفع كفاءة المرافق والوحدات الانتاجية للشركات التي تعمل في مجالى تصنيع وإصلاح وصيانة السيارات بما يمكنها من تقديم خدماتها للشركات التابعة وللغير.

❖ أنشطة التجارة الخارجية

من خلال القيام بدورها الحيوى والفعال داخل مصر وخارجها وخاصة الدول الافريقية والعربية وذلك عن طريق تنشيط عمليات التسويق بغرض الحصول على أكبر حصة ممكنة من التجارة الخارجية (تصدير/ استيراد) بالإضافة الى تطوير وتنشيط دور الفروع الخارجية التابعة لهذه الشركات داخل القارات المختلفة (إفريقيا/ آسيا / أوروبا) .

❖ وتقوم الشركة القابضة للنقل البحرى والبرى بإتباع عدداً من السياسات فى سبيل تحقيقها لاهدافها وبما يسفر عن تحقيقها لنتائج ايجابية وتتمثل تلك السياسات فى الآتى :-

❖ **أولاً:** وضع خطط للتطوير والتوسع للشركات

❖ **ثانياً:** تفعيل منظومة الرقابة الداخلية

❖ **ثالثاً:** الاستغلال الأمثل للمحفظة العقارية المملوكة للشركة القابضة والشركات التابعة لها

❖ **رابعاً:** تفعيل خطط التكامل والتعاون بين الشركات التابعة والتي تساهم فيها الشركة القابضة

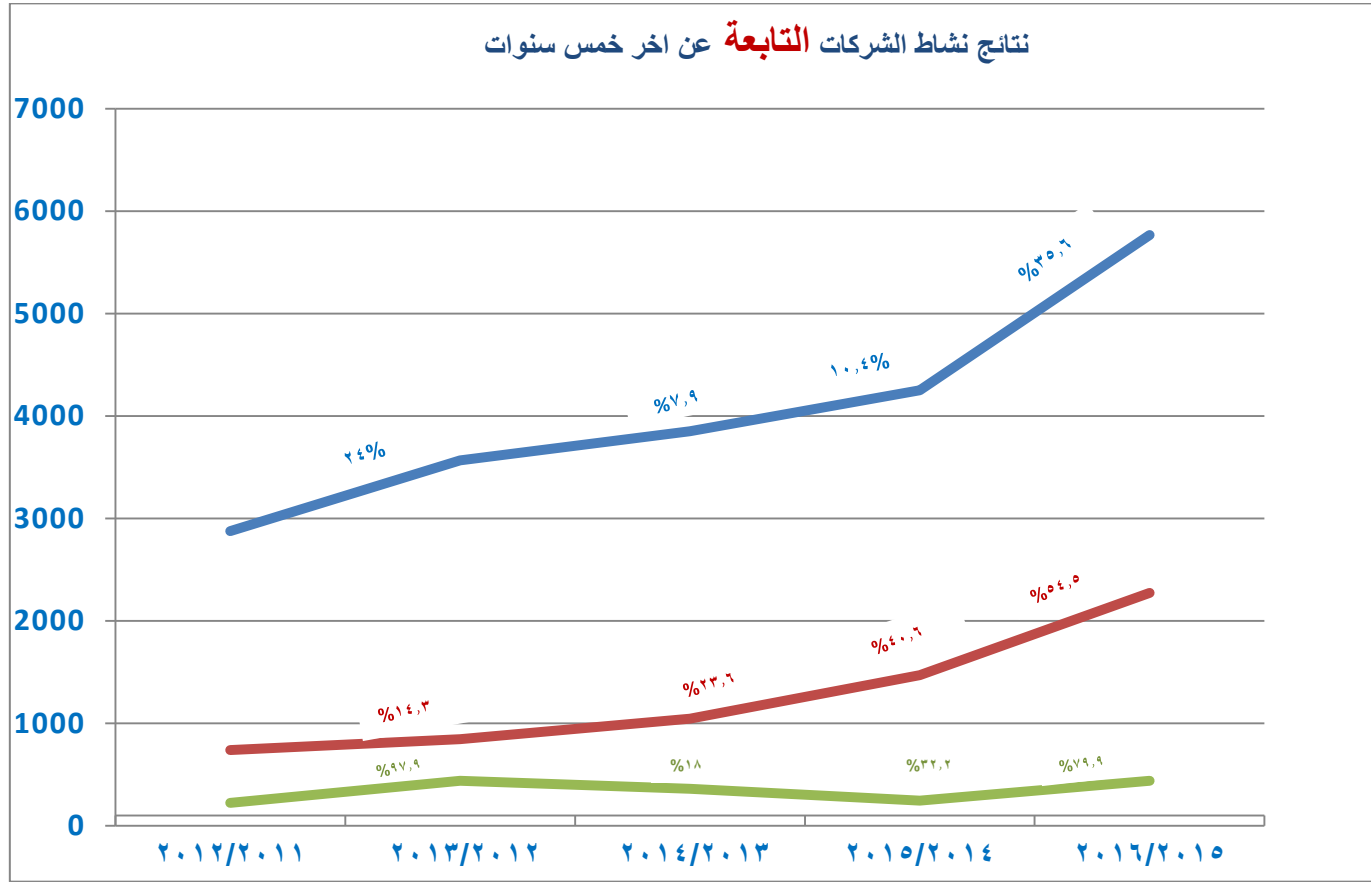
❖ **خامساً:** إعادة الهيكلة الشاملة للشركات وذلك من خلال مسارين متوازيين :-

٢- رؤية المكاتب الاستشارية المتخصصة

١- جهود الشركة القابضة فى إعادة هيكلة الشركات المتعثرة

❖ **سادساً:** رفع القدرات وتنمية المهارات من خلال تكثيف خطط التدريب فى كافة المجالات

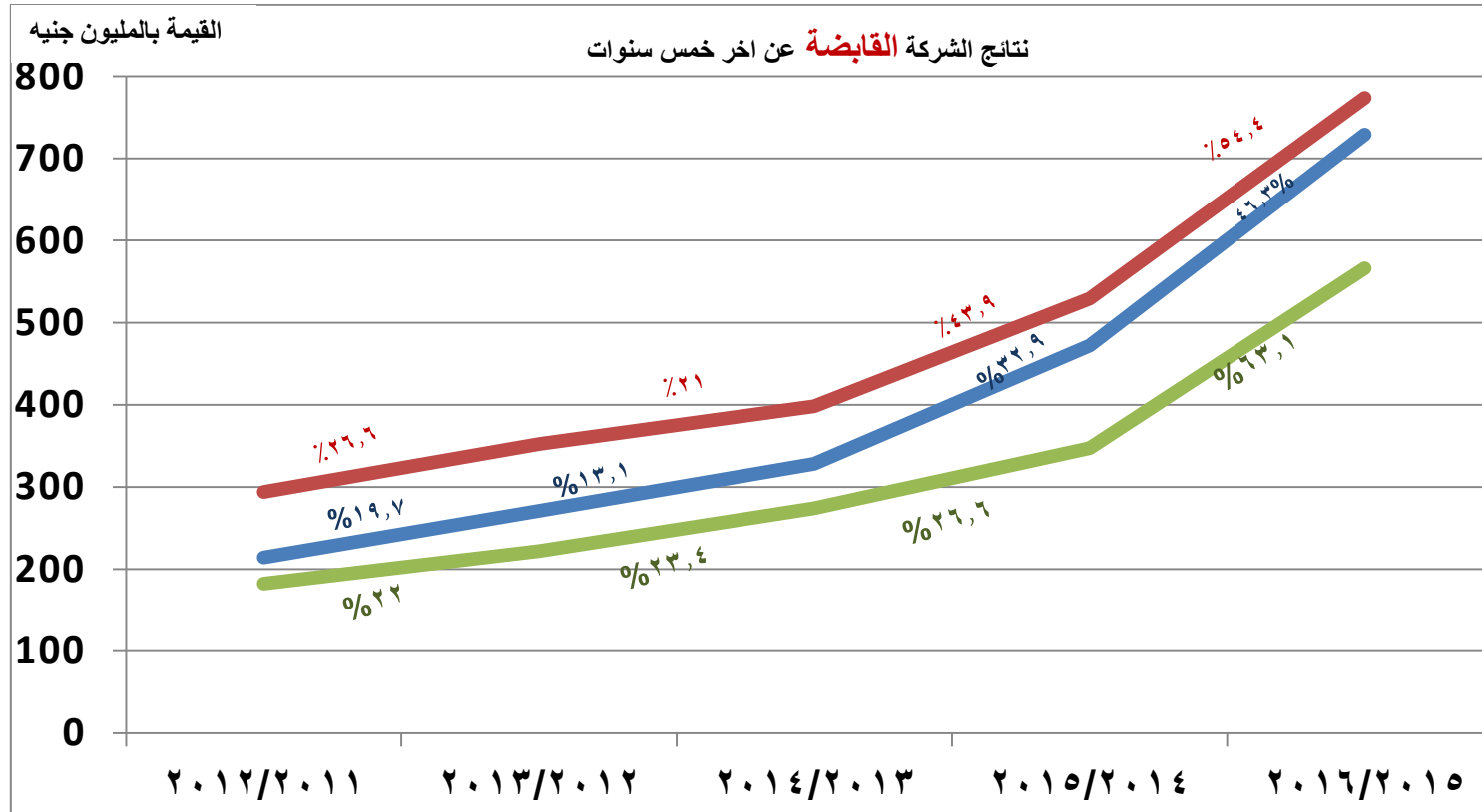
❖ وقد أسهم تضافر كافة العناصر السابقة عن تحقيق الشركات التابعة لنتائج إيجابية ، حيث زادت ربحية الشركات الربحه وتحولت عدد (٤) شركات من الخسارة إلي الربحية وذلك على النحو التالى :-



القيمة بالمليون جنيه

البيان	٢٠١٦/٢٠١٥	نسبة التطور %	٢٠١٥/٢٠١٤	نسبة التطور %	٢٠١٤/٢٠١٣	نسبة التطور %	٢٠١٣/٢٠١٢	٢٠١٢/٢٠١١
إيرادات النشاط	٥٧٦٦	١٠,٤	٤٢٥٢	٧,٩	٣٨٥٠	٢٤	٣٥٦٨	٢٨٧٧
صافي الربح	٢٢٧٤	٤٠,٦	١٤٧١	٢٣,٦	١٠٤٦	١٤,٣	٨٤٦	٧٤٠
الاستثمارات	٤٣٩	٣٢,٢	٢٤٤	١٨	٣٦٠	٩٧,٧	٤٣٩	٢٢٢

- ويلاحظ الاتجاه المتنامي لإيرادات وأرباح الشركات التابعة والتي انعكست بدورها علي نتائج الشركة القابضة طبقاً للآتي:-



القيمة بالمليون جنيه

البيان	٢٠١٦/٢٠١٥	نسبة التطور %	٢٠١٥/٢٠١٤	نسبة التطور %	٢٠١٤/٢٠١٣	نسبة التطور %	٢٠١٣/٢٠١٢	نسبة التطور %	٢٠١٢/٢٠١١
إيرادات النشاط	٧٢٩	٥٤,٤	٤٧٢	٢١	٣٢٨	٢٦,٦	٢٧١	١٩,٧	٢١٤
إجمالي الإيرادات	٧٧٤	٤٦,٣	٥٢٩	١٣,١	٣٩٨	٢٦,٦	٣٥٢	١٩,٧	٢٩٤
صافي الربح	٥٦٦	٦٣,١	٣٤٧	٢٣,٤	٢٧٤	٢٢	٢٢٢	٢٢	١٨٢

❖ جدير بالذكر أن ما يتحقق من نتائج ايجابية لم يكن وليد ظروف أو اسباب عارضة وانما نتيجة لما تتبعه الشركة القابضة من سياسات وخطط عمل دائمة ومستمرة وذلك على النحو التالي:—

• أولاً: وضع خطط للتطوير والتوسع للشركات

□ حرصاً من الشركة القابضة للنقل البحري والبرى على مواكبة التطورات التى تحدث فى مجال النقل البحرى عموماً وتداول الحاويات بصفة خاصة ، قامت الشركة القابضة وشركات تداول الحاويات الثلاث (اسكندرية – بورسعيد – دمياط) بإعداد خطط للتطوير والتوسع ودراسات للمشروعات المستقبلية ساهمت فى نمو نتائجها وتتمثل فى الاتى :-



١- قامت **شركة بورسعيد لتداول الحاويات والبضائع** بتطوير المحطة الحالية لها بميناء غرب بورسعيد، من خلال تنفيذ مشروع لتدعيم وتعميق الارصفة بعمق حتى ١٦م وذلك لاستقبال السفن العملاقة من الأجيال الحديثة بتكلفة تبلغ حوالى ١١٧ مليون جنيه، وذلك على ثلاث مراحل؛ تضمنت المرحلة الأولى أعمال التطوير لمسافة ٣٠٠م (رصيف متعدد الأغراض "٢") والمرحلة الثانية (الرصيف الشمالى) بطول ٣١٠م والمرحلة الثالثة (رصيف متعدد الاغراض "١") وقد تم افتتاح مشروع تأهيل الساحة الخلفية الممنوحة للشركة من القوات المسلحة بمساحة ١٧٢ ألف متر مربع بتكلفه استثمارية ١٥٧ مليون جنيه مما سيساهم فى رفع طاقة تداول الحاويات بحوالى ٩٠٠ ألف حاوية لتصل طاقة المحطة إلى ١,٩ مليون حاوية سنوياً .



٢- قامت **شركة الاسكندرية لتداول الحاويات والبضائع** بتعميق وتكريك ٤٠٠م من رصيف ٩٦ بمحطة الشركة بميناء الدخيلة ليصل العمق الى ١٧م بتكلفة إجمالية تبلغ حوالى ١٦٠ مليون جنيه حتى يمكن للرصيف تلبية متطلبات الخطوط الملاحية المتعاملة مع المحطة وبما يسهم فى زيادة حجم التداول وبالتالي زيادة العائد ومن المتوقع الانتهاء من التنفيذ خلال الربع الأخير من العام المالى الحالى ، كما تسعى الشركة لإنشاء رصيف جديد ليكون امتداد لرصيف ١/٩٦ بميناء الدخيلة .



٣- قامت **شركة دمياط لتداول الحاويات والبضائع** بعمل خطة تسويقية لجذب الخطوط الملاحية العالمية بعد زيادة عمق الممر الملاحي .

٤- تم ضخ استثمارات بمبلغ ١١٠ مليون جنيه لاحتلال وتجديد معدات التداول من أوناش وجرارات وروافع وخلافه لرفع الطاقة الانتاجية مما كان له الاثر الايجابى فى تحقيق الارباح .

○ وقد بلغ إجمالي قيمة الأستثمارات التي قامت هذه الشركات بضعها عن السنوات من ٢٠٠٥ وحتى ٢٠١٦ حوالي ٣,٤ مليار جنيه منها ٤٥٠ مليون جنيه عن العام المالي المنتهى فى ٢٠١٦ ويتم تمويل معظم هذه الاستثمارات ذاتيا.

○ واستثماراً للنجاح والنتائج الايجابية التي حققتها هذه الشركات فإن الشركة القابضة تسعى جاهدة بالتنسيق مع وزارة النقل للاستحواذ على نصيب مناسب من التوسعات ومشروعات التطوير فى الموانى المصرية ليتواكب ذلك مع التطورات العالمية التي تحدث فى مجال النقل البحرى ومتطلبات المحطات العاملة بالموانى المصرية من أرصفة واعماق لاستقبال الاجيال الحديثة من السفن العملاقة.

• ثانيا: تفعيل منظومة الرقابة الداخلية

□ تقوم الشركة القابضة بالمتابعة المستمرة واللصيقة وبشكل مباشر للشركات التابعة لتفعيل منظومة الرقابه الداخلية وذلك من خلال المحاور التاليه :-

١- تشكيل مجلس تنفيذى للشركة القابضة وشركاتها التابعة

□ كان للشركة القابضة للنقل البحرى والبرى السبق فى تشكيل مجلس تنفيذي برئاسة السيد اللواء/رئيس مجلس الادارة وعضوية العضوين المتفرغين لشئون النقل البحرى والبرى وكذا السادة رؤساء مجالس الادارة والأعضاء المنتدبين بالشركات ورؤساء القطاعات المعنيين بالشركة القابضة وينعقد المجلس مرة على الاقل كل شهر ويتم مناقشة كافة المسائل المتعلقة بالشركات التابعة ويتم مواجهه الشركات بمشاكلها واقترح الحلول الفورية لها اثناء الانعقاد مع المتابعة المستمرة واللصيقة مما أسفر عن تحقيق فاعلية الرقابة على الاداء وذلك فى إطار برنامج عمل مستمر يشمل الآتى :-

- متابعة تنفيذ برنامج إعادة هيكلة الشركات.
- تحديد أولويات الفرص الاستثمارية المتاحة لأصول الشركات وأسلوب الترويج الملائم لكل منها.
- متابعة تنفيذ برنامج حوكمة الشركات.
- متابعة تنفيذ استثمارات المال العام في الشركات المشتركة.
- متابعة تنفيذ المشروعات الاستثمارية الجديدة وفقا للجدول الزمنية المعدة لذلك.
- تحديد الاسلوب الامثل لإدارة واستغلال أصول الشركات.
- دراسة فرص المشاركة مع القطاع الخاص (الامكانيات والاولويات).
- متابعة تطور أداء الشركات ودراسة الأساليب المناسبة لرفع المعدلات وتخفيف المعوقات أو إزالتها.

٢- تفعيل دور لجان المراجعة الداخلية بالشركة القابضة والشركات التابعة

□ يتم التفعيل الدائم والمستمر لاداء لجان المراجعة الداخلية بالشركة القابضة وشركاتها التابعة والمشكلة من أعضاء مجلس الإدارة وتضم في عضويتها أساتذة من كلية التجارة بغرض تفعيل مفاهيم الرقابة والضبط الداخلي ومبادئ حوكمة الشركات وتنعقد اللجنة مرة كل شهر علي الأقل ويعرض تقريرها علي مجلس إدارة الشركة القابضة لإتخاذ القرار اللازم بشأن تلك التقارير وتكليف القطاعات المعنية بوضعها موضع التنفيذ كلاً فيما يخصه مما أسفر عن اثار ملموسة في تحقيق الرقابة الداخلية وضبط الاداء .

٣- تفعيل خطط الوقاية من الفساد

□ تنفيذاً لقرار السيد/ وزير الاستثمار رقم (١٤٧) لسنة ٢٠١٥ بتشكيل لجنة تختص باعداد الخطة التنفيذية لتفعيل الأهداف الرئيسية للاستراتيجية الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته ووضع رؤية خاصة بآليات تطبيق تلك الاهداف فيما يخص وزارة الاستثمار وجهاتها التابعة وذلك برئاسة السيد / مساعد أول وزير الاستثمار وتضم في عضويتها ممثل عن الشركة القابضة

□ يتم شهرياً المتابعة المستمرة للشركات التابعة والتي تساهم فيها الشركة القابضة وكذا القطاعات الداخلية بالشركة القابضة لإعداد تقرير (يعد شهرياً) عن الجهود المبذولة لمعالجة أسباب الفساد الإداري وإقتراح الخطط والسياسات والبرامج التي تحقق تلافي وزوال تلك الاسباب ، ويتم رفع هذا التقرير المجمع شهرياً لوزارة قطاع الأعمال (حالياً) ويتم التواصل بشكل مباشر ومستمر مع اللجنة المشكلة بالوزارة بما يحقق ديمومة الرقابة الداخلية واستخدام كافة الآليات للوصول إلي أدنى معدلات للفساد الإداري .

٤- حوكمة الشركات

- تقوم الشركة القابضة بمتابعة كافة الشركات التابعة للتأكد من تنفيذ متطلبات الحوكمة فيما يتعلق بالآتى :-
- تطبيق مبدأ الشفافية والإفصاح في ضوء خطة الدولة لإدارة الأصول والإستثمارات المملوكة لها .
 - التأكد من تطبيق الممارسات الجيدة لحوكمة الإدارة من خلال تفعيل مبادئ المحاسبة والمسئولية في تشكيل مجالس إدارات الشركات على ضوء الإنجازات الفعلية وتحقيق المستهدف .
 - إتاحة الصلاحيات الكاملة لمجالس ادارات الشركات في عملية اتخاذ القرارات ومتابعة تنفيذها .
 - الالتزام بالقرارات والتوصيات والتعليمات التي يقرها مجلس إدارة الشركة القابضة مع الأخذ في الاعتبار مسئولية مجالس إدارات الشركات التابعة عن متابعة تنفيذ المادتين ٦٧ ، ٦٨ من اللائحة التنفيذية للقانون ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ .
 - إنشاء وتحديث قاعدة بيانات تحوى أسماء بعض الكوادر الفنية المتخصصة والخبراء المؤهلين للاستفادة بخبراتهم في تشكيل مجالس إدارة الشركات التابعة .
- وتتم هذه المتابعة من خلال لجنة مشكلة بالشركة القابضة مما كان له أكبر الاثر في تحقيق المتابعة اللصيقة والمباشرة للشركات والتأكد من تطبيق مبادئ الحوكمة بكل شفافية

• ثالثاً : الاستغلال الأمثل للمحفظة العقارية المملوكة للشركة القابضة والشركات التابعة لها

تولى الشركة القابضة وشركاتها التابعة أهمية كبيرة لإستغلال المحفظة العقارية التي فى حوزتها فى أوجه الإستغلال المختلفة من خلال .:

- ❑ **الشراكة مع الغير** ، فى تشغيل وإدارة عدد من هذه الأصول (توكيلات سيارات لماركات عالمية / ورش لاصلاح وتجارة السيارات / مراكز خدمة وصيانة السيارات/ إدارة معارض سيارات ومعدات زراعية/ معارض بيع متنوعة) .
- ❑ **التعاون مع الجهات الحكومية** (هيئة ميناء الاسكندرية)، فى إستغلال مساحات من أراضى شركتى التجارية للأخشاب ومصر للإستيراد والتصدير الملاصقة لسور الميناء بنظام حق الإنتفاع لمدة ٣٠ عاماً مما سيحقق إيرادات على سبيل المثال لشركة الأخشاب بمبلغ فى حدود ١٢ مليون جنيه سنويا مما سيغضى إلى جانب إيرادات الإيجارات الأخرى - كامل الأجور السنوية للشركة.
- ❑ **التنازل عن حق الإنتفاع** لعدد من الوحدات المستأجرة من الغير وتمثل عبء مالى على الشركات مقابل تعويض تحصل عليه .
- ❑ **السعى مع أجهزة الدولة المختلفة لإستغلال الأصول المملوكة** لشركة النصر للتصدير بالدول الأفريقية ، حيث انه فى ضوء صدور توجيهات مجلس الوزراء - جارى قيام الهيئة العامة للأستثمار من خلال التنسيق بين شركة الأهلى للتنمية العقارية وجهات (البنوك الحكومية / شركات المقاولات / وزارة التعاون الدولى / وزارة التجارة والصناعة / الأمن القومى / الهيئة العامة للأستثمار / أخرى ٠٠٠) بإعداد دراسة جدوى إقتصادية لإستغلال أرض الشركة بكينيا من خلال شراكه بين الأطراف المعنية على شكل عقد تنمية وإستثمار حتى تعود الريادة لشركات التجارة الخارجية للقيام بدورها الحيوى والفعال داخل مصر وخارجها وخاصة الدول الافريقية والعربية وذلك من خلال تنشيط عمليات التسويق بغرض الحصول علي اكبر حصة ممكنة من التجارة الخارجية (تصدير/إستيراد) بالاضافة إلي تطوير وتنشيط دور الفروع الخارجية التابعة لهذه الشركات داخل القارات المختلفة (أفريقيا/آسيا/أوروبا).
- ❑ **إبرام عدد من الاتفاقيات والبروتوكولات مع أطراف عالمية** (إيطاليا/روسيا/ المجر) ، لعمل خطوط إنتاج مقطورات وتجميع عربات وإنشاء مشروع مشترك لمحاور الاتوبيسات واللوارى.
- ❑ **إبرام بروتوكولات مع شركات الغاز الطبيعى** كارجاس- غازتك ، لاستغلال عدد من الأماكن لعمل محطات تموين.
- ❑ وقد وافقت كل من الجمعية العامة للشركة القابضة و المجموعة الإقتصادية بمجلس الوزراء **على التصرف بالبيع فى عدد (٥) قطع أراضى** مملوكة لها ،حيث تم بيع قطعة الأرض الكائنة بشارع قنال المحمودية بسيدى جابر الاسكندرية والبالغ مساحتها ٢٧٧١٥,٦١ م٢ مقابل سعر ٨٠٠٠ جنيه لمترا الأرض بلغت إجمالى ثمن الأرض حوالى ٢٢١٧٢٤٠٠٠ جنيه وإستخدام حصيلة البيع فى تنفيذ خطط إعادة الهيكلة للشركات التابعة المتعثرة حيث تم شراء عدد (٩٢) أتوبيس بقيمة قدرها ١٥٩ مليون جنيه، و عدد (٥٠) وحدة نقل لشركات نقل البضائع بقيمة ٥٦ مليون جنيه...ونظراً لعدم وصول سعر باقى قطع الأراضى للسعر التقديرى فسيتم إعادة طرحها وإستخدام الحصيلة فى إستكمال خطة تطوير الاسطول .

• رابعاً : تفعيل خطط التكامل والتعاون بين الشركات التابعة والتي تساهم فيها الشركة القابضة

□ نظراً لأن الشركات التابعة والتي تساهم فيها الشركة القابضة للنقل البحري والبري تمارس أنشطة تشكل بطبيعتها إطار تكاملياً ، فقد تقرر التوجيه لهذه الشركات لتفعيل وتنشيط التكامل فيما بينها ، حيث تم تخصيص وحدة بالشركة القابضة تكون بمثابة (steering committee) ، تكون مهمتها التنسيق بين الشركات التابعة و التي تساهم فيها الشركة القابضة وتفعيل التعاون و التكامل بين تلك الشركات لتلبية كافة الاحتياجات و الخدمات بالجودة والسعر المناسبين من خلال تفعيل الأدوار المتبادلة فيما بينها و ذلك فيما يتعلق بكافة احتياجات الشركات (دورية /غير دورية/ طارئة) بما يحقق الوفورات التي تؤدي بدورها الى تعظيم المنافع و العوائد المتبادلة و العمل على ايجاد فرص تعاون و تكامل لتحقيق الاستغلال الامثل للاتصال و الطاقات و خطوط الانتاج غير المستغلة و ذلك تحت الاشراف و الرقابة و التنسيق المباشر للوحدة التي تم تخصيصها لهذا الغرض بالشركة القابضة مع رفع تقرير شهري يتضمن ما تم تفعيله بين تلك الشركات مع وضع التوصيات اللازمة لتذليل العقبات و اخطار الشركات بها لتنفيذ ما جاء بها من خلال المجلس التنفيذي للشركة القابضة ، و قد أسفرت تلك الجهود عن تحقيق الشركات لأعمال بينية بلغت حوالي ١٦٠ مليون جنيه عن العام المالي ٢٠١٦/٢٠١٥ .

• خامساً : اعادة الهيكلة الشاملة للشركات وذلك من خلال مسارين متوازيين :

١- جهود الشركة القابضة في اعادة هيكلة الشركات المتعثرة .:

□ تبنت الشركة القابضة خطة لإعادة الهيكلة الشاملة لشركاتها المتعثرة من الجوانب المالية والادارية والفنية حيث بلغ ما أنفقته الشركة القابضة في هذا الغرض عن العام المالي ٢٠١٦/٢٠١٥ حوالي ٢٦٨ مليون جنيه بغرض دعم الشركات المتعثرة مالياً لتطوير خطوط الانتاج وتحديث واحلال المعدات بما يحقق الوصول لنقطة التعادل ثم تحقيق الربحية .

٢- رؤية المكاتب الاستشارية المتخصصة .:

□ اتباعاً للأسلوب العلمي في إعادة هيكلة الشركات بما ينعكس على نتائج تلك الشركات بشكل إيجابي ، تم تكليف أحد المكاتب الاستشارية المقيدة لدى هيئة الرقابة المالية ، بعد اتخاذ الاجراءات القانونية اللازمة ، باعداد دراسات تفصيلية تهدف الى دراسة الامكانيات الانتاجية المتاحة التي تؤدي الى التوصل لرقم الاعمال الذي يحقق التعادل موزعاً على مراكز الربحية والتوصل الى الاستراتيجية التي ينبغي ان تتبعها الشركة لتعظيم ربحيتها لوضع الشركة على الطريق الذي يحقق لها الاستمرار مالياً وتحقيق هيكل مالي متوازن وتعظيم العائد على حقوق الملكية (من خلال محاور اعادة الهيكلة الفنية والادارية والمالية) .

• سادساً: رفع القدرات وتنمية المهارات من خلال تكثيف خطط التدريب فى كافة المجالات

- تولى الشركة القابضة اهتماماً كبيراً بالاستثمار فى تنمية وتطوير العنصر البشرى باعتباره العنصر الحاكم فى العملية الانتاجية، ومن ثم تم وضع خطط تدريبية دائمة ومتنوعة لرفع القدرات وتنمية المهارات لكافة العاملين بالشركة القابضة و الشركات التابعة على كافة المستويات والمجالات .
- وتم مضاعفة اعداد المتدربين والموازنة الخاصة بالتدريب سنوياً وبما أسفر عن تطوير العنصر البشرى كأحد العناصر المباشرة التى أسهمت فى النتائج الايجابية التى تحققت .