بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كليـــــــــــــة الدراســـــات العلـــيا

آثـــــار سيـــاســـــة الخصـــخصة فـــي الســـــــودان

(دراسة حالة : الخطـــوط الجوية السودانيـة 1990 م -2014م)

Impact of Privatization policy in Sudan
(A Case Study : Sudan Air Ways1990-2014)

بحث تكميلي لنيل درجة الماجســـتيرفي الاقتصـاد التطبيقي (عام)

إعداد :الدارس/ أحمد شيخ الدين عبد الرحمن

إشراف : أ . د/ خالد حسن البيلي

نوفيمبر2018

القرآن الكريم

بسم الله الرحمن الرحيم

يَأَيُّها الذين أمنوا كونو قوامين لله شهداء بالقسط ولايجر منكم شنان قوم علي ألا تعدلوا أعولو هو أقرب للتقوي واتقوا الله إنَّ الله خبيرٌ بما تعملون

صدق الله العظيم

الاية رقم (8) من سورة المائدة

اهداء

إلي والدي

الذي غرس في نفسي حب الخير والصدق والمبادئ والقيم الجميلة

إلي أمي الحبيبة

التي ارضعتني وملأت قلبي بالحنان

إلي اخوتي واصدقائي

الذين ظلوا يؤكدون يوما بعد يوم معني الاخوة والصداقة

إلي زوجتي

التي دائماً كانت تحسني بمعني التعلم والعلم

إلي ابنائي

تالية وتقوي وشيخ الدين الذين سيظلون زهرة في حياتي

الشكر والعرفان

الحمد لله حمداً يليق بجلالته و نحمده حمد الشاكرين ، الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات ، وأُصلي وأسلم علي المبعوث رحمة للعالمين ، سيدنا محمد وعلي آله وصبحه وسلم تسليما كثيرا .

وبعد

أزجي شكري وتقديري لأسرة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا – كلية الدراسات العليا وكلية الدراسات التجارية – قسم الاقتصاد التطبيقي وأساتذته الاجلّاء في تقديم المساعدة لي في إكمال هذا الجهد المتواضع .

كما أتقدم بخالص الشكر لكل من وقف بجانبي و قدم لي العون النصح وأخص بذلك الشكر أ .د / خالد حسن البيلي الذي أسهم اسهاماً فعالاً في اخراج هذا البحث .

كما لا يفوتني أن أشكر أسرة شركة الخطوط الجوية السودانية (سودانير) في إدارة العلاقات العامة والمراجعة الداخلية بالشركة وكل من قدم لي نصحا أو معلومة أو إرشاداً .

المستخلص

تناولت هذه الدراسة الآثار الاقتصادية لسياسة الخصخصة في السودان بالتركيز علي شركة الخطوط الجوية السودانية (سودانير)

وقد هدفت الدراسة لتوضيح أثر الخصخصة علي اداء الشركة (قبل وبعد الخصخصة)من حيث تأثيراتها علي العمالة ، الارباح أوالخسائر ، والاسطول الناقل ، اضافة لدراسة المعوقات التي واجهت سياسة الخصخصة عموماً وسودانير خصوصا.

والوقوف علي أهمية اثار تطبيق سياسة الخصخصة العديد من الاراء المؤيدة والمعارضة في العالم عموما وفي السودان خصوصا ، مما جعل من الضروري اجراء هذه الدراسة

إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، إضافة للمنهج التاريخي ومنهج دراسة الحالة من خلال دراسة حالة شركة سودانير .

توصلت الدراسة للعديد من النتائج ومن اهمها :

لم تحقق خصخصة شركة سودانير النتائج المرجوة ، اذ أن خصخصة الشركة قد أدت لتقليص العمالة ، حيث تم الاستغناء عن حوالي (850) عاملا من جملة موظفي الشركة ، كما أن الشركة ظلت تسجل خسائر متواصلة طيلة فترة خصخصتها ، أيضاً لم يشهد الاسطول الناقل للشركة أي تحديث أو أضافة تذكر سوي إضافة طائرة واحدة من طراز ايربص320 .

كذلك توصلت الدراسة الي ان سياسة الخصخصة قد واجه تطبيقها العديد من المعوقات وعلي راسها المعوقات المتعلقة بالعمالة ، المعوقات القانونية ، والمعوقات الادارية والسياسية . توصلت الدراسة للعديد من التوصيات ومن أهمها ان علي الدولة التأكد من المقدرات المالية والفنية للمستثمرين المحليين والاجانب الراغبين في شراء الشركات المعروضة للخصخصة عموما وسودانير خصوصا قبل الموافقة علي امتلاكهم لهذه الشركات. وايضاً وضع برامج للعاملين في الشركات التي خصخصتها و الذين تم الاستغناء عنهم لتحسين مثل برنامج التمويل الاصغر وتمليكهم وسائل انتاج .

Abstract

The study dealt with the economic impact of privatization policy in Sudan while focusing on Sudan Airways Company. The study aimed at explaining the impact of privatization policy on the company's performance (before and after its privatization) with special emphasis on its impact on the followings: employment, profits or losses, the company's fleet; as well as the constraints that face privatization policy in general and Sudan Airways in particular. The study adopted the descriptive analytical method, in addition to the historical and case study methods through studying Sudan Airways case The study reached many results, the most important of which include: the privatization of Sudan Airways Company failed to achieve the anticipated results; as its privatization had led to reduction in number of its employees, whereas 850 of its employees had been laid off Furthermore, the company recorded continuous losses since its privatization; also, the company's fleet did not witness any modernization or addition except the inclusion of one air plane (Air Bus 320). The study also indicated that the privatization policy faced many constraints; specifically legal, administrative, and political ones; besides constraints that related to employment problems. The study most important recommendations call for the state to ensure that domestic and foreign investors who wish to purchase the companies offered for privatization in general and Sudan Airways in particular have adequate financial and technical capabilities before handing them over these companies. Ale, to design programs for the laid off employees to improve their income such it's the microfinance program and providing them with production tools

قائمة المحتويات

الأية القرآنية..... أ

الإهداء..... ب

الشكر والعرفان..... ج

المستخلص.....د

Abstract.....هـ

قائمة المحتويات .....و

الفصل الاول : الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

المبحث الاول : المقدمة 2

المبحث الثاني : الدراسات السابقة.....7

الفصل الثاني : الاطار النظري للدراسة

المبحث الاول :

أولاً : مفهوم الخصخصة.....17

ثانياً : اسباب و دوافع الخصخص.....20

المبحث الثاني: طرق واساليب الخصخصة.....25

الفصل الثالث :سياسة الخصخصة في السودان

المبحث الأول : نبذة عن سياسة الخصخصة في السودان.....33

المبحث الثاني : تهيئة المناخ لسياسة الخصخصة.....38

المبحث الثالث : مراحل تطبيق الخصخصة 48

المبحث الرابع : مشاكل ومعوقات الخصخصة في السودان.....55

الفصل الرابع : دراسة الحالة : شركة الخطوط الجوية السودانية

تمهيد :..... 64

المبحث الاول : أداء سودانير قبل الخصخصة.....66

المبحث الثاني : خصخصة شركة الخطوط الجوية السودانية (سودانير):-

البرنامج الثلاثي للانقاذ الاقتصادي وشركة الخطوط الجوية السودانية.....74

المبحث الثالث :أداء شركة الخطوط الجوية السودانية بعد الخصخصة.....82

الفصل الخامس: مناقشة الفروض والخاتمة والنتائج والتوصيات

المبحث الاول :

اولا : الفروض :.....86

ثانياً : الخاتمـــــة:-.....88

المبحث الثأني اولا : النتائج التي توصلت لها

الدراسة.....89

ثانياَ:

التوصيات.....91

المراجع.....92

الملاحق.....94

:

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

المبحث الأول : المقدمة

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

المبحث الأول: المقدمة

اولاً : المقدمة :-

ظهرت الخصخصة كسياسة اقتصادية في اوائل الثمانينات من القرن الماضي في بريطانيا و التي قامت بتطبيقها علي نطاق واسع في القطاعات الاقتصادية المختلفة كالاتصالات و الكهرباء و الغاز و المياه و النقل و غيرها . وايضا يرجع ظهورها لفوز حزب المحافظين البريطاني بالحكومة في ذلك الزمن . وقد نجحت هذه السياسة في المملكة المتحدة في تحقيق أهداف النمو الاقتصادي في تلك القطاعات وأدت الي تحسين نوعيه الخدمات و ارتفاع معدلات الربحية وزيادة العمالة و مع تغيير البيئة السياسية والاقتصادية العمالية في أوائل التسعينات ، إقتنعت العديد من الدول ذات القطاعات العامة الضخمة و الدول ذات الاقتصاد المخطط ، باتباع هذه السياسة أملاً في تحقيق ذات النتائج . وساعد علي ازدهار هذه السياسة ايضا ظهور مشكلة الديون الاجنبية و التشوهات الاقتصادية في الدول المتخلفة اقتصادياً مما جعلها في حاجة ماسة الي مساعدات المؤسسات الاقتصادية الدولية لصندوق النقد الدولي البنك الدولي كاحد اهم سياسات الاصلاح الاقتصادي الاكثر ملائمة لها .

يرجع ظهور الخصحصه في السودان لاوائل العشرينات. عندما اعطت الحكومه البريطانيه حق امتياز التوليد والامداد الكهربائي في كل من الخرطوم ومدني لشركه بريطانيه خاصه ، وفي ذات الوقت تخلت الحكومه عن ملكيتها لمصنع ألبان ومصنع ثلج لكل من عزيز كافوري وهو سوداني سوري ؛ وللسيد ليمونيس اليوناني الجنسيه .

وكذلك ظهرت الدعوه لسياسه الخصخصه مره اخـــري عـــام 1971 م بعـــد فشـــل الانقـــلاب العســـكري المدعوم من الحزب الشيوعي ضد (حكومه نميري)، وذلـــك بإعـــادة بعـــض المصـــانع والشـــركات التـــي شملتها قرارات التأميم عام1970 م للقطاع الخـــاص مـــره اخـــري ، بالاضـــافه لظهـــور بعـــض بنـــوك القطاع الخاص.

وظهرت الدعوة للخصخصة مرة اخـــري مـــع بـــدايات حكـــم الانقـــاذ الـــوطني ؛عنـــدما دعـــت الدولة عبـــر البرنـــامج الثلاثـــي (1990–1993) للـــتخلص مـــن المشـــروعات الخاســـرة والمتعثـــرة ؛ وإعطاء دوراً أكبر للقطاع الخاص في إدارة الانشـــطة الاإقتصـــادية ؛ اضـــافة لتقلـــيص دور الدولـــة فـــي الاقتصاد .اما فقد تمت الاشارة لها في البرنـــامج الثلاثـــي للانقـــاذ الاقتصـــادي (1990–1993 م)والـــذي دعا لتحويل شركة الخطوط الجويـــة الســـودانية الـــي شـــركة مســـاهمة عامـــة يشـــترك فيهـــا القطـــاع (المحلي والاجنبي) .

مشكلة البحث:-

مع بداية ثـــورة الانقـــاذ الـــوطني كانـــت هنالـــك بـــرامج اقتصـــادية وسياســـية و اجتماعيـــة إصلاحية ومن ضمنها البرنامج الثلاثـــي والـــذي دعـــا لتطبيـــق سياســـة التحريـــر الاقتصـــادي التـــي تشتمل علي سياسة الخصخصة ؛ والتي كان من المتوقع ان تحدث تغييـــراً فـــي شـــكل الاقتصـــاد نحـــو الافضل مثل رفع كفاءة المنشآت و تخفيض معدل البطالـــة و التضـــخم و زيـــادة الانتـــاج ؛ وذلـــك مـــن خلال تحويل ملكية المشروعات العامة الي مشروعات خاصة . ومـــن ضـــمن المؤسســـات التـــي تمـــت خصخصتها شركة الخطوط الجوية السودانية (سودانير)

. هذا البحث يهدف لمعرفة الاسباب التي دفعت الحكومية السودانية لانتهاج سياسة الخصخصة والمعوقات التي واجهت تطبيق هذه السياسة ؛ اضافة لدراسة الاثار الاقتصادية للخصخصة من خلال دراسة حالة شركة سودانير.

ويمكن تلخيص مشكلة البحث من خلال الاسئلة التالية:-

1/ ماهي الاسباب التي دفعت الحكومية السودانية لإنتهاج سياسة الخصخصة ؟

2/ ماهي اثار تطبيق سياسة الخصخصة علي شركة الخطوط الجوية السودانية ؟

3/ماهي المعوقات التي واجهت تطبيق سياسة الخصخصة

فروض البحث :-

وتشمل الاتي :-

1/ الاسباب التي دفعت الحكومة لانتهاج سياسة الخصخصة قد تعزي لضغوط من صندوق التقد الدولي والبنك الدولي .

2/ واجه تطبيق برنامج الخصخصة العديد من المعوقات ومن اهمها المعوقات القانونية ؛ و الادارية ، والسياسية 3/ أدت خصخصة شركة سودانير الي تحسن اداء الشركة من خلال زيادة الارباح والايرادات والعمالة و الاسطول الناقل .

أهداف البحث:-

وتشمل توضيح الاتي :-

1. معرفة مفهوم ، و اساليب الخصخصة .
2. معرفة الاسباب التي دفعت الحكومة السودانية لانتهاج سياسة الخصخصة .
3. الوقوف علي المعوقات التي واجهت تطبيق سياسة الخصخصة .
4. اثار تطبيق سياسة الخصخصة علي شركة الخطوط الجوية السودانية من حيث الارباح ؛ و الايرادات ؛ والعمالة ؛ والاسطول الناقل .

أهمية البحث: وتشمل الاتي

اولا: الاهمية العلمية

1. اثار تطبيق سياسة الخصخصة العديد من الاراء المؤيدة والمعارضة في العالم عموما وفي السودان خصوصا ، مما جعل من الضروري اجراء هذه الدراسة.
2. تعتبر شركة الخطوط الجوية السودانية (سودانير) هي الناقل الوطني في السودان ، وقد كانت هنالك العديد من الاراء المعارضة لخصخصة هذه الشركة بإعتبارها الناقل الوطني
3. لسد الثغرات في الدراسات السابقة .

ثانيا : الاهمية العملية وتشمل

1/ الوقوف علي تجربة خصخصة شركة الخطوط الجوية السودانية ، والخروج بنتائج قد تفيد صناع القرا ر في السودان

2/ للتعرف علي اثر تطبيق سياسة الخصخصة علي العمال والاسطول الناقل وزيادة الارباح والخسائر

منهج البحث :- في هذا البحث سوف يتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحليل واستخلاص النتائج العلمية التي تساعد علي فهم الظاهرة موضوع البحث ، واضافة لاستخدام المنهج التاريخي لمعرفة بداية دخول الخصخصة في السودان ومدي فعاليتها في الاقتصاد؛ كذلك منهج دراسة الحالة من خلال دراسة حالة (شركة الخطوط الجوية السودانية)

مصادر وادوات جمع المعلومات:-

تعتمد الدراسة علي المصادر الاولية والمتمثلة في المقابلات مع المختصين في هذا المجال ودراسة حالة الموسسات التي تم خصخصتها ؛ واستخدام المصادر الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع والمجلات المختصصة

هيكل البحث:-

- يحتوي هذا البحث علي خمسة فصول ؛ ويشمل الفصل الاول الإطارالعام والدراسات السابقة ؛ بينما يتناول الفصل الثاني الاطار النظري للدراسة ؛أما الفصل الثالث فسيستعرض مراحل تطبيق سياسة الخصخصة في السودان ؛ بينما يُعني الفصل الرابع بدراسة حالة شركة

سودانير ؛ أما الفصل الخامس فيشمل مناقشة فروض الدراسة بالاضافة للنتائج والتوصيات

المبحث الثاني : الدراسات السابقة :-

1/ سوسن كمال محمد إدريس (2004م) .

هدفت الدراسة لبحث تجربة خصخصة الشركة السودانية للاقطان ومعرفة آثار التطبيق علي الشركة ؛ اضافة لتوضيح المعوقات التي واجهت تطبيق سياسة خصخصة الشركة .

اما اهم نتائج الدراسة فشملت الاتي: إفتقار التجربه لرؤية متكامله وواضحة المعالم والأهداف وعدم توفر البيئه التشريعيه ، وكثير من الشروط اللازمه لنجاح سياسة الإستخصاص إما غائبه أو موجوده بدرجه أقل ، وعدم مصاحبة الإعلام للتجربه قبل وخلال التطبيق مما كان له الاثر في الفهم الخاطئ لسياسة الخصخصه ، والتسرع في تنفيذ وعدم الدراسه الوافيه للمرافق التي تمت خصخصتها ، والظروف غير المواتيه التي تم فيها تطبيق تلك السياسات سواء على الصعيد الاقتصادي أو السياسي

مشكلة الدراسة :ويمكن تلخيصها من خلال الاسئلة التالية :-

ماهي آثار تطبيق سياسة الخصخصة علي الشركة السودانية للاقطان؟ .

ماهي المعوقات التي واجهت تطبيق سياسة الاستخصاص علي شركة الاقطان؟

منهجية الدراسة:- اعتمدت هذه الدراسة علي المنهج الوصفي والمقارن ومنهج دراسة الحالة والذي تم فيه تقويم ومقارنة اداء شركة السودان للاقطان خلال فترتين قبل وبعد الخصخصة ؛ وتحليل البيانات باستخدام ادوات التحليل الاحصائي(1).

---

(1)سوسن كمال محمد إدريس – (تجربة الخصخصه في السودان بين النجاح والقصور) جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا – رسالة ماجستير – غير منشورة- 2004م:

اما اهم التوصيات :فتشمل الاتي: الإعلام المكثف والموجه للشعب وللمستثمرين والعاملين من خلال الوسائل المختلفه كوسائل الإعلام والنشرات والدوريات قبل وأثناء تطبيق عملية الخصخصه ، وتوضيح السياسة وأهدافها وإستراتيجياتها المستقبليه والفائده المرجوه منها حاليا ومستقبلا حتى تكتسب السياسه الدعم والتأييد. كذلك علي الحكومة أن تطبق نظام السهم الذهبي ، وهو أن تحتفظ الحكومه بجزء من ملكية أسهم الشركه المحولة إلى القطاع الخاص حتى تكون عين عليها من خلال حضور الجمعيات العموميه وحق الاعتراض على بعض القرارات ، ويجب أن تتم خصخصة المشروعات الكبيرة مرحليا ، و ألا يتم التصرف فيها في آن واحد لان ذلك يقلل من قيمتها ذلك نسبة لضيق السوق وعلي أن تكون البدايه بالمؤسسات الصغيره ، ويجب الإستفاده من تجارب الأخرين لتحقيق أهداف الخصخصة مع أخذ الظروف المحيطه في الإعتبار ، والحرص علي ان تصاحب عملية الخصخصة الشفافية بكل مراحلها.

2/ إشراقه عبدالوهاب عبد الله (2005)م

وشملت اهداف الدراسة الاتي:

معرفة اساليب الخصخصة المختلفة التي تم تطبيقها في قطاع الكهرباء، معرفة مدي تأثير المتغيرات السياسية والإقتصادية في السودان التي حدثت وهل ستؤدي لتخوف المستثمرين من الدخول في استثمارات في السودان .

و تمثلت مشكلة الدراسة في الاتي :-

السودان كغيره من الدول يمتلك العديد من المؤسسات العامة الخدمية والانتاجية التي تعاني كثيرا من مظاهر العجز والتخلف ولقد جرت الكثير من محاولات الاصلاح بالهيئة القومية للكهرباء ؛ فقامت الهيئة بتعلية خزان الروصيرص ؛ ادخال نظام عدادات الدفع المقدم ؛ الا ان هذه المحاولات لم تحقق نجاحا يذكر حيث استمر التدني في مستوي خدمات الهيئة وقطوعات مبرمجة واخري غير مبرمجة ولقطاعات المستهلكين المختلفة مما يترتب عليه اثار اقتصادية لها انعكاساتها الاجتماعية علي القطاعات المختلفة ؛ لذلك تهدف هذه الدراسة لتقييم تجربة خصخصة الهيئة القومية للكهرباء في السودان .

منهجية الدراسة:- اعتمدت هذه الدراسة علي منهج دراسة الحالة اضافة للمنهج الوصفي ؛ كما اعتمدت علي مصادر ثانوية (1) متمثلة في الاحصاءات والتقارير والمنشورات للهيئة القومية للكهرباء ؛ كما تم تصميم الاستبانة لجمع المعلومات من مواطني ولاية الخرطوم حول خدمات الهيئة القومية للكهرباء.

من ضمن النتائج التي توصلت إليها الدراسة :-

أن أساليب الاستخصاص المختلفه التي تم تطبيقها في قطاع الكهرباء قد ساعدت كثيرا في ترقية هذا القطاع الحيوي وخففت كثيرا من الأعباء التي كانت تقع على عاتق الدوله .

المتغيرات السياسية والإقتصادية في السودان والتي تظهر في كثير من الأحيان بصوره مفاجئة تؤدي إلى تخوف القطاع الخاص من الدخول في هذه الاستثمارات .

على الدوله وضع مزيد من القوانين التشجيعيه في هذا المجال لجذب مزيدا من رؤوس الأموال الأجنبية والمحلية . التوسع في الأخذ بنظام (BOT) لانه يسمح ويشجع على أقدام المدخرات المحلية ورؤوس الأموال الأجنبية وخلق فرص عمل جيده إضافة إلى أنه أنسب الطرق لاستخصاص مشاريع البنية التحتية (1).

---

(1)إشراقه عبدالوهاب (الخصخصة ودورها في ترقية الخدمات الاستراتيجية في السودان) "دراسة حالة الهيئه القوميه للكهرباء"- جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا -رسالة ماجستير- غير منشورة 2005م-

3/ شادية علي عبدالر حمن(2005)م

وهدفت الدراسة الي الاتي:

معرفة اثر تطبيق سياسة الخصخصة علي البنوك التجارية .

معرفة الاثار الايحابية والسلبية لخصخصة البنوك التجارية .

مشكلة البحث: وتتمثل في السوال التالي:-

ما اثر تطبيق سياسة الخصخصة علي البنوك التجارية ومعرفة الاثار الايجابية والسلبية لخصخصة البنك التجاري السوداني؟

منهجية البحث :- اعتمد هذا البحث علي المنهج الوصفي والتاريخي، اضافة لمنهج دراسة الحالة والمصادر الثانوية المتمثلة في الوثائق والسجلات والدراسات السابقة والمقالات والكتب والنشرات الدورية

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتيه :-ضعف نظام الحوافز في مستوى الحلقة الإدارية العليا بالمقارنة بنظيره في القطاع الخاص مما يؤدي إلى تردي العمل والأداء. ويرافق عملية الخصخصة إعادة هيكلة شامله للانظمه والقوانين لفتح باب المنافسة وتحرير السوق وفصل النشاطات المختلفة وإستحداث خدمات جديده ، وبالتالي قد يزيد الطلب على الموظفين من أصحاب الخبرات للعمل في القطاع الخاص حتى يثبت وجوده .

من اهم توصيات الدراسة : الأبقاء على حصة الحكومة في بعض مؤسسات الخدمات الأستراتيجيه في الأنتاج حتى تكون هناك فرصة للمتابعة في الحدود التي تراعي للمصلحة العامة.

إعطاء ضمانات للعاملين الذين تم الإستغناء عن خدماتهم بنيلهم كافة حقوقهم (1).

---

(1) شادية علي عبدالر حمن – (أثر سياسة الخصخصة على الأداء في القطاع المصرفي بالتركيز على البنك التجاري السوداني)- جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا – رسالة ماجستير-غير منشورة -2005

4/ عفاف محمد علي 2006 م

مشلكة الدراسة: ويمكن تلخيصها من خلال الاسئلة التالية :-

ما هواثر تطبيق سياسة الخصخصة علي اداءالعمالة والانتاج بمصنع البصل بكسلا؟

ما هي اسباب تدهور وانخفاض أداء المصنع بعد الخصخصة ؟

النتائج التي توصلت اليها الدراسة :-

أدت سياسة الخصخصة لإستبعادعدد كبيرمن العاملين وتم الاعتمادعلي عدد قليل منهم مما أدي ذلك لتقليل الانتاج

نتيجة لخصخصة شركة تكروف العالمية توقف الصادر نهائيا بعد خصخصة الشركة وتحويلها للقطاع الخاص

تدهور الوضع المالي للشركة بعد الخصخصة إذ ظلت الشركة تسجل خسائر متواصلة .

منهجية الدراسة : اعتمدت الدراسة المنهج التاريخي والوصفي ودراسة الحالة السجلات السابقة للشركة والنشرات الدورية

اهم التوصيات : فتشمل الاتي :-

ادخال تقنيات حديثة لتوفير المعلومات عن الاسواق العالمية حتي تتمكن الشركة من الانتاج بالمواصفات العالمية

اختيار منطقة كسلا لبناء المصنع غير مناسب لان التقاوي تزرع في منطقة الحديبية بالدامر (نهر النيل) وعليه توصي الدراسة باجراء المزيد من البحوث الزراعية لمحاولة زراعة تقاوي البصل الابيض بكسلا حتي تتمكن الشركة من توفير المواد الخام بالكميات المطلوبة حتي يؤدي دوره الاقتصادي . صقل ما تبقي من العمالة بالتدريب وجلب العناصر البشرية المتقدمة والمؤهلة ومنحها شروط الخدمة المجزية التي تضمن استقرارها واستمرارها من اجل رفع كفاءة الاداء (1).

---

(1) عفاف محمد علي- (أثر الخصخصة علي موسسات القطاع العام "دراسة حالة مصنع البصل "كسلا" ")جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - رسالة ماجستير - غير منشورة- 2006م

5/ سيدة علي محمد ادريس(2017 م).

تهدف االدراسة الي التعرف علي مفهوم التنمية الاقتصادية في السودان ، توضيح وبيان دور الخصخصة في تحقيق التنمية الاقتصادية ، دراسة دور الخصخصة في قطاع الاتصالات في السودان

مشكلة الدراسة : ويمكن تلخيصها من خلال الاسئلة التالية:

هل هنالك دور للخصخصة في تحقيق التنمية الاقتصادية ، وما هو دور قطاع خدمات الاتصالات بعد الخصخصة في التنمية الاقتصادية.

اهمية االدراسة : تنقسم اهمية البحث الي اثنين الاهمية العلمية التي تعتبر سياسة الخصخصة من اهم وسائل الاصلاح الاقتصادي وذلك بعد تدهور مؤسسات القطاع العام ، مما ادي الي تدهور الانتاج واصبحت تمثل عبئاً علي كاهل الدولة فكانت الخصخصة وسيلة لتحسين الاداء المالي والخدمي للمؤسسات العامة وتحريك القطاعات المعطلة (جذب الاستثمار) وتحقيق التنمية والاقتصادية

والاهمية العملية : هذا البحث يحاول استقصاء كيفية تحقيق التنمية الاقتصادية بواسطة سياسة الخصخصة في السودان ، حيث لا توجد دراسات كثيرة في هذا المجال وكذلك التوصل الي نتائج وتوصيات قابلة للتطبيق في العمل ويستفيد منها واضعي السياسات الاقتصادية ، وكذلك تكمن

اهمية دراسة للخصخصة بإعتبار انها وسيلة فعالة ولها أثر في احداث التنمية الاقتصادية لتحقيق التنمية المتوزانة والمنشودة.

منهج الدراسة: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي – والمنهج التاريخي – والتحليل القياسي لدراسة الحالة(1).

---

(1) سيدة علي محمد ادريس – دور الخصخصة في التنمية الاقتصادية بالسودان – دراسة حالة الشركة السودانية للاتصالات (1996 – 2014) جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا – رسالة ماجستير غير منشورة –2017م .

التعليق علي الدراسات السابقة بموضوع البحث :-

تناولت الدراسات السابقة موضوع الخصخصة من حيث الإطار النظري والاهداف العامة لسياسة الخصخصة ، واسباب انتهاج سياسة الخصخصة في السودان والمفهوم واساليب الخصخصة ، والمعوقات التي واجهت سياسة الخصخصة ، كما انها تعرضت ايضاً لاسباب نجاح وفشل تجربة سياسة الخصخصة في بعض الموسسات التي تمت خصخصتها ، كما انها تعرضت لبعض المرافق التي التصرف فيها وتقييمها والبحث اماكن القصور والنجاح فيها ، و التوصية بتحويل تلك المؤسسات الي مناطق اخري ذات ميزة معينة.

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في انها تعرضت للتأثيرات علي بعض الجوانب الاقتصادية الهامة مثل التأثيرات علي العمالة والانتاج والانتاجية في بعض المؤسسات التي تم خصخصتها، وايضا في تجويد الخدمات المقدمة للمجتمع وترقية الاداء فيها.

اما الدراسة الحالية فقد هدفت لإكمال وسد الثغرات في الدراسات السابقة من خلال تناول تجربة خصخصة شركة الخطوط الجوية السودانية (سودانير) واثرها علي بعض المؤشرات الاقتصادية مثل البطالة والميزان التجاري والتضخم وزيادة الانتاج والانتاجية والارباح والخسائر .

الفصل الثاني : الاطار النظري للدراسة

المبحث الأول :-

أولاً: مفهوم الخصخصة

ثانياً : اسباب ودوافع الخصخصة

المبحث الثاني : طرق وأساليب الخصخصة

اولا : تعريف الخصخصة :-

هناك تباين في الاراء عن ماذا يعني هذا المصطلح ، فهناك مدرسة تقول بأن الخصخصة او الخوصصة التخصصية اوالاستخصاص هي تحويل ملكية المؤسسات العامة والرقابة عليها من القطاع العام الي القطاع الخاص . وتعتبر هذه المدرسة ان اشكال الخصخصة كثيرة مثل عقود الإدارة .أو بيع جزء من اسهم الدولة في المؤسسة او ايجارها للقطاع الخاص . بالتالي لا ترقى الي ان تكون خصخصة بالمعني الدقيق للمفهوم ، ويمكن ان تكون مرحلة أولي باعداد المؤسسة لكى تتم خصخصتها بصورة كاملة اي تحويل مكليتها كلياً الي القطاع الخاص [1].

اما المدرسة الاخري ترى أن جميع الاشكال المذكورة هي نماذج مختلفة للخصخصة ، تكون في قمتها عندما تتحول الملكيه الي القطاع الخاص تأتي الاشكال الاخري بعدها و اي منها مؤهل ان يكون برنامجا متكاملا للخصخصه . بالتالي لكي نقرب وجهتي الاختلاف المفاهيمي فان هنالك راي ثالث للخصخصة . وهي ان تحول ملكية المؤسسة العامة الي القطاع الخاص و يعتبر خصخصة كاملة . بينما يمكن اعتبار الاشكال الاخري خصخصة جزئية ولابد من أن تتبعها اجراءات اخري لكي تكون خصخصة كاملة .

تستند بالتالي الخصخصة في نمطها الجديد الي تقسيم العمل الداخلي بين الاقتصاد العام و الاقتصاد الخاص وهو تقسيم احادى الاتجاه بمعني انه يقوم علي اساس امكانية تخلى الحكومة من القطاع العام و من بعض الوظائف والانشطة في القطاع الخاص .

([1]) عفاف محمد علي ، مرجع سبق ذكره ص13 ، 2006م .

وبالتالي من خلال النقاط السابقة .والتعريف العام والشامل للخصخصة ؛ و يقصد بها تحويل كامل أو جزئي للمشروعات العامة التي تملكها او تديرها الدولة الي مشروعات خاصة تحول للقطاع الخاص.

وأيضاً هناك تعريف آخر ، للبنك الدولي ، ويرى ان الخصخصة بأنها زيادة مشاركة القطاع الخاص في إدارة وملكية الانشطة و الاصول التي تسيطر عليها الحكومة وتمتلكها . بالاضافة إلي ذلك هنالك تعريف تابع للمركز الدولي للنمو الاقتصادي ، وهو أن الخصخصة هي التعاقد أو بيع مؤسسات تسيطر عليها الدولة الي اطراف من القطاع الخاص [2].

ويمكن القول بأن هنالك مفاهيم متعددةللخصخصة وتشمل الاتي:-

1/ الخصخصة تعني توسيع الملكية الخاصة ومنح القطاع الخاص دور متزايد داخل الاقتصاد ، حيث ان مفهوم توسيع الملكية الخاصة اصبح مفهوماً متزايداً داخل الاقتصاد بواسطة العديد من الدول ويتم ذلك من خلال التصفية للقطاع العام (كلياً أو جزئياً) أو عن طريق عقود الايجار ومنح الامتيازات ؛ و يشير توسيع الملكية الخاصة الي عدم الخروج المفاجئ و المباشر للقطاع العام من النشاط الاقتصادي ، وإنما يشير الي انخفاض نصيب الدولة نسبياً وذلك بزيادة نصيب القطاع الخاص .

2/الخصخصة: تعني وسيلة للتخلص من الوحدات الخاسرة في القطاع العام ، و التي تعني ايضاً يتحويل هذه الوحدات الي القطاع الخاص ستحقق انتاجية أعلي وكانت استراليا من الدول الرائدة

(1). آدم مهدى احمد ، الخصخصة مفاهيم و تجارب ، الشركة الاسلامية للطباعه و النشر ، الجيزة ، مصر ، 1998م - ص 25-26

التي طبقت هذا المفهوم . رغبه منها في انتشال اقتصادها القـــومي مـــن عثرتـــه. [3] ايضـــا الخصخصـــة تعني الرغبه في التخلص من الاقتصـــاد الاشـــتراكي ، باعتبـــاره فلســـلفة اقتصـــادية واجتماعيـــة بـــدأت تتقلص من العالم و ذلك في نظير التحول نحو اقتصـــاد الســـوق ، ومواكبـــة النظـــام العـــالمي الجديـــد ، أي أنها رغبة في التحرر الاقتصادي، ودول أوروبا الشرقيه هـــي الـــدول التـــي اتبعـــت هـــذا المفهـــوم وطبقته لأنه المفهوم الذي يناسب ظروفها ، بل ان الدول التـــي مازالـــت تتمســـك بـــالنموذج الاشـــتراكي مثل الصين و كوريا الشمالية بدأت بالفعل وبصورة بطيئة و غير معلنه تتبني هذا المفهوم .

3/الخصخصة هي عكس التأميم ، فإذا كان التأميم يعني بتحويل الملكيـــة الخاصـــة الـــي ملكيـــة عامـــة فإن الخصخصة هي عبارة عن تحويل الملكية العامة الي ملكية خاصة ؛

([3]) المرجع السابق – ص 27 .

ثانيا : أسباب و دوافع الخصخصة

بشكل عام جرى تبرير الخصخصة علي اساس قدرة القطاع الخاص علي توفير إدارة اكفأ ووإقتصاد في استخدام الموارد ؛ وتحسين أداء المؤسسات فيزيد بذلك من معدلات النمو الاقتصادي ، وتقدم حوافز علي تعبئة وتوجيه الادخار نحو المشاريع المربحه وتعميم الملكية علي قطاع أكبر من المواطنين و يخلق سوقا نشطةً تشجع علي الادخار وتوفير قناة مناسبة للتمويل . وهذا بالاضافة الي تخفيف الاعباء المالية التي تتحملها الحكومة من حيث تمويل المشاريع العامة ومواجهة الخسائر التي تتعرض اليها ؛غير أن هذه الحجج النظرية الداعمة لمقولة التخصصية ليس فيها ما يقنع كلياً أو ما هو واضح تماماً بشأن تبريرات التحول نحوها ، خاصة بالنسبة للبلدان الناميه التي ليس للخصخصة فيها سوى تبريرات هامشية و غير جوهريه[4] يتهم القطاع العام بانخفاض الربحية و انخفاض الانتاجية و تعرض بعض مؤسساته ومشاريعه الي الخسارة و السرقة و المحسوبية ، أن الذين ينددون بانخفاض الربحية في القطاع العام يغضون النظر عن الانخفاض العمدى للاسعار في القطاع العام ، ويتناسون ان التحديد الاداري للاسعار و يعتبرذلك حقوقاً مكتسبه للجمهور ، بحيث تلقى محاولة التخلى عنها مقاومة سياسية عنيفة . ثم أن ما يساق من مقارنات بين القطاعين تظهر انخفاض انتاجيه القطاع العام ليس دليلاً علي فشل الادارة في القطاع العام . إذ ينبغى عند المقارنة اضافة المنافع الاجتماعية لفئات اجتماعية واسعة وطرح من رصيد حساب القطاع الخاص المضار الاجتماعية المترتبة علي أداء القطاع العام . لذلك لو قام القطاع الخاص و القطاع العام بتطبيق نفس سياسة التسعير . اي ان السعر يجب ان يغطى التكلفة

([4]) ضياء مجيد ، الخصخصة (التصحيحات الهيكلية) موسسة شباب الجامعه ، الاسكندرية2003م ، ص20- ص21.

الاجتماعية ، فإن مقارنات الربحية و الانتاجية المألوفة الآن ستفقد معناها . أما بخصوص الخسارة التي يتعرض لها القطاع العام فإن ذلك يعود الي أن روؤس الاموال التي تخصص للقطاع العام لا تتناسب مع اغراض المشروعات و تحسب فوائضه الي الخزانة العامة .

ثم أن الاشارة الي حجم ما يتعرض له القطاع العام من الخسائر ليس بالضرورة ان يكون دليلاً علي نجاح الإدارة في القطاع الخاص وفشلها في القطاع العام . [5]

من خلال النقاط سابقة الذكر اصبح الافراد يرجحون مشاكل المجتمع الاقتصادية وغير الاقتصادية الي تدهور القطاع العام . وفشله في تناول هذه المشاكل ، الامر الذي دفع الكثيرين الي الاهتمام بموضوع الخصخصة باعتباره وسيلة ناجحه في التخلص من مشاكل المجتمع ، فهل تمثل المشاكل الاقتصادية وحرص الدافع الي الاتجاه للخصخصة ؟ والاجابة ببساطة لا فهناك دوافع واسباب اخرى لا يمكن اغفالها في هذا المجال ويجب التعرض لها وتشمل الاتي:-

1/ الدافع الاقتصادي :-

تشير الادلة بشكل متزايد علي ان الانظمة الاقتصادية الحرة ، التي تعتمد علي آليات السوق و المنافسة تزيد من الكفاءة ، وترفع فعالية معدلات الاداء وتزيد من الجودة وتضمن تقديم سلع وخدمات باسعار مقبولة ؛ و في مصر لم يكن هناك أدلة علي أن القطاع العام قد حقق الكثير في الجانب الاقتصادي ، بل توضح مؤشرات النمو و البطاله [6] و التضخم و العجز في الميزانية عن

([6]) المرجع السابق ، ص21

عجز القطاع العام في تحقيق التنمية الاقتصادية المنشودة هذا بالاضافة الي فشل القطاع العام في تحقيق الهدف منه وهو اعادة توزيع الدخول بين طبقات الشعب ، فنظم الدعم غير الفعاله وتشجيع توظيف العاملين بدون حاجة إليهم ادي الي اعباء كبيرة علي ميزانية الدولة وعلي هؤلاء العاملين ان يتحملونه في شكل ارتفاع مستمر في الاسعار .

وستجد بعض الدول في الخصخصة فرصة لكسر الاحتكار و التفعيل و المنافسة ؛ فقد قامت انجلترا بتقسيم شركة الغاز علي اساس انها محتكرة ثم قامت ببيعها ، وقد أدي الامر الي تحسن المناخ التنافسي و الربح، كما قامت اليابان بخصخصة هيئة السكة حديد و ذلك لتحسين الخدمة الي الركاب مما أدى الي رضاهم وزيادة الارباح و اضافة لازدياد عدد العاملين بالشركة وزيادة اجورهم . .

2/ الدافع المالي:-

تعاني كثير من الدول من الاعباء الملقاه علي عاتق الميزانية العامة . وتحاول تخفيض الانفاق العام بقدر الامكان ولا يمكن ان يتم ذلك الا من خلال تخلص الدولة من الانشطة العامة ، وجعل القطاع الخاص يقوم بها وربما يحمل تكلفتها علي متلقيها أو مستهلكيها . ولذلك فإن برامج الخصخصة تهدف الي تحفيض الانفاق العام علي ميزانية الدولة وايضا التخلص من التدفق الخارجي في صورة قروض ودعم لانقاذ الاعسار المالي للشركات العامة الفاشلة .

إن قيام الدولة بالخصخصة يمكن ان يخفف عليها اعباء تقديم الخدمات العامة واعباء دعم بعض هذه الخدمات ، بل ان الخصخصة تعتبر مصدر لتمويل خزانة الدولة من خلال بيع الشركات التي

تؤول الي الدولة. و تمثل جهود الخصخصة ، ليس فقط تخفيف للانفاق العام ، وإنما زيادة التدفق النقدي الداخلي الي خزانة الدولة ويتم هذا من خلال بيع بعض شركات القطاع العام الي القطاع الخاص .

3/ الدافع السياسي و القانوني:-

تؤدى الخصخصة في ظل اسواق مفتوحة الي القضاء علي الشعارات السياسية الرنانة و التي يميل البيروقراطيون والاشتراكيون الي استخدامها باعتبارها ستخدم الطبقات الكادحة و لكن ثبت فشلها . كما يتميز القطاع الخاص عن القطاع العام بأنه اقدر علي ادارة موارده وعدم التلاعب بها كما هو في القطاع العام الذي يستغل موارده رجال السياسة في تحسين اداؤهم امام دوائرهم . ففي ظل القطاع العام يميل السياسيين الي استقلال امكانيات هذا القطاع في ابراز انجازات تخصصية في تحقيق مكاسب وراء ذلك ، فهم يوظفون الناخبين لصالحهم ويعرضون السلع باسعار غير حقيقية استرضاء للجماهير و للشخصيات السياسية العليا، وتكون النتيجة مشاكل اقتصادية طويلة الاجل في التسعير و النواحي الاقتصادية بالرغم من نجاحهم السياسي . ويتحرر القرار الاداري من سيطرة الاجهزة الحكومية وذلك في ظل الخصخصة وبذلك يضمن هذا مرونة العمل الاداري وعدم تقيده بموافقات واعتمادات أو توقيعات أو غيرها من القيود المفروضة بواسطة أجهزة الحكومة ؛ كما يتحرر العمل الاداري في سعيه الي المخاطرة والمغامرة في مجال الاعمال .

4/ الدافع الاجتماعي :-

يرى البعض ان الخصخصة ربما تكون الوسيلة المناسبة لتحقيق مزيد من الحرية الشخصية وانجاز الحاجز الشخصي علي الانتاج و القضاء علي السلبية ، و تحقيق انضباط في السلوك داخل مجالات العمل . [7]

كما تؤدى الخصخصة الي القضاء علي التلاعب الاجتماعي في صورة المحسوبية وعدم المحاسبة علي الاهمال كنوع من التكافل الاجتماعي. والقطاع الخاص اقدر علي محاسبة العامل الذي يهمل أو يقصر في عمله . وقد يظن البعض ان شدة المحاسبة ليست في صالح العمال . فعلي العكس من ذلك فهي في صالحهم وذلك لانها ستؤدى الي انتاج أكثر و بتكلفة أقل وبجودة اعلي، وبالتالي ارباح اعلي لكل من المشروع والعامل ، وهنا يتحول العامل الي شريك في مكاسب المشروع الذي يعمل فيه . إن الخصخصة يمكن ان تكون وسيلة الدولة ان أرادت القضاء علي المشاكل الاجتماعية مثل التواكل و المحسوبية و التغاضى عن محاسبة المخطئين والرشوة وغيرها من مشاكل المجتمع

النتائج المتوقعه من سياسة الخصخصة : -

بناءاً علي العرض السابق يمكن القول ان هناك مزايا ونتائج متوقعه من تطبيق الخصخصة و يمكن ايجازها في الاتي :

1. القطاع الخاص يقدم الموارد بشكل افضل يقدم السلع والخدمات بشكل أجود وارخص

([7]) المرجع السابق ، ص22

2. يستخدم القطاع الخاص مديرين اكفاء بعيدا عن التحيز السياسي و المجاملات .

3. يستخدم القطاع الخاص نظم إدارية متقدمة تساعد علي الوصول الي الهدف باقل تكلفة

4. يستخدم القطاع الخاص نظم رقابية عن العاملين تحقق أداء افضل الرقابة علي شركات القطاع الخاص و تتم من خلال ملاكه وليس من خلال موظفي الدولة ، وهو ما يعنى الحرص علي المصلحة الاقتصادية اكثر من المصلحة السياسية .[8]

المبحث الثاني : طرق واساليب الخصخصة

هنالك عدة طرق لنقل الملكية من القطاع العام الي القطاع الخاص و نجد الدول تنتهج عدة طرق أو المزج بينها في طريقة الخصخصة ويتحدد اتباع الدوله و اختيار طريقتها لعدة اعتبارات هي [9] .

1. نية الدولة في التحول من القطاع العام الي القطاع الخاص.

2. مدي السرعة المطلوبة و المرغوبة في التحول.

3. مدى الوضوح و الرغبة في التحول دفعة واحدة أو بالتدرج.

4. قوى الضغط السياسية وتأثير رجال الاعمال ودور المنظمات العالمية الداعمة للتحول ؛ مثال صندوق النقد الدولي و البنك الدولي .

5. المشاكل الاقتصادية و الاجتماعية داخل الدولة.

([8]) احمد ماهر، دليل المريد في الخصخصة ؛ الدار الجامعية ، 2009 م ، ص 27- 31.

([9]) ضياء مجيد - مرجع سبق ذكره ، 2009 ، ص22.

وبناءا علي ما سبق هناك ثلاثة طرق اساسية يمكن اتباعها في الخصخصة وهي كالاتي:-

أولاً : إنهاء ملكية الدولة :-

يقصد بانهاء ملكية الدولة انهاء اشراف حقوق الدولة في المشروع وتسليمه الي قطاع خاص . ويتم ذلك علي احد الاصول أو الموارد المملوكة للدولة و التي لا تكون بصورة مشروع مثل الثروات الطبيعة للدولة مثل المعادن والاراضى وغيرها . ويلاحظ في بعض المشروعات التي تتم خصخصتها أو أنهاء ملكيتها هي إما مستمرة في العمل والانتاج أو ربما يمكن تصفيتها بسبب مشاكل في العمل والانتاجية . ويتطلب هذا النوع التعرف علي طرق محددة ومباشرة ، حيث تقوم الحكومة بانهاء الملكية مرة واحدة دون اي شرط ، لكن هذا لا يعني عدم وجود استثناءات وبالتالي يتبع الطرق الاتية : [10].

أ/ **البيع :** تقوم الدولة هنا بتعليق الاستثمار العام وذلك من خلال بيعه الي القطاع الخاص وهناك خمس اساليب للبيع وهي :-

أ. البيع لمشترى فردي من خلال التفاوض.

ب. البيع للجمهور باصدار وبيع الاسهم.

ت. البيع لمديري المشروع.

ث. البيع للعاملين.

([10]) احمد ماهر - مرجع سبق ذكره - ص 119.

ج. البيع للعملاء.

ولاتباع احدى الاساليب اعلاه لابد من توافر الشروط التالية:-

1- أن تكون الشركة مستمرة ولها سجل أداء مالي معقول مبشر في المستقبل.

2- أن يكون هناك قدر كبير متاح من المعلومات المالية والإدارية عن الشركة.

3- توافر قدر محسوس وملموس عن السيولة النقدية في السوق.

4- وجود سوق نشط للاسهم .

ب/ الهبه :- وهي ما يقترب من تقديم المشروع كهبه الي اطراف اخري يمكن ان يهتموا به بصورة احسن من الدولة ، مثل الموظفين أو العملاء أو الجمهور او المديرين أو خليط من هذه الاطراف ، و للتدليل بمثال فقد قامت الحكومة البريطانية بمنح مؤسسة " هوفركرافت" المسئولة عن النقل بالقناة الانجليزية كهبة للمديرين فيها وفي سنوات محددة للغايه تحولت خسارتها التي كانت تزيد عن "3" مليون جنيه استرليني الي أكثر من نصف مليون جنيه استرليني ارباح . [11]

ومن الظروف المحيطة باستخدام الهبة كاسلوب للخصخصة هو استعداد من توهب اليهم الشركة لأن يتحملوا الديون الرأسماليه للشركة ولأن يتحملوا مشاكل هذه الشركة.

ج/ التصفيه :- يتم اتباع هذه الطريقه حينما تكون المشروعات مفلسه و خاسرة ولا يتوقع ان يتحسن الامر مستقبلاً ، ومهمة التصفيه هنا لا تعني اعادة النظر في امكانية استخدام اصوله مرة

([11]) ضياء مجيد - مرجع سبق ذكره - ص71.

اخرى باسلوب آخر انما تحت ملكية جديدة ولانتاج سلع جديدة أو تقديم خدمات جديدة أو غيرها من الترتيبات

ثانياً :- التفويض :

وتعني هذه الاستراتيجية ان تقوم الدولة بتوكيل القطاع الخاص بتقديم نفس الخدمة او انتاج نفس السلعه التي كانت تقوم بانتاجها وهذه الاستراتيجية تتشابه مع استراتيجية انهاء ملكية الدولة في أنها تطلب اجراء مباشر و حاسم من قبل الدولة يعبر عن النيه الهادفة في التحول الي القطاع الخاص الا انها تختلف عن استراتيجية أنهاء الملكية للدولة حسب ظروف السياسة الاقتصادية و الاجتماعية للشركات و للدولة نفسها وبذلك تبقى الدولة علي حقها في الاشراف و الرقابة و المساءلة للقطاع الخاص فيما تقدمه من نتائج ، وتتم تنفيذ استراتيجية التفويض من خلال خمس طرق و هي : [12]

1. **العقود** : يمكن الدولة او القطاع العام ان يفوض القطاع الخاص بتقديم خدمة انتاج سلعه من خلال تعاقد الدولة مع القطاع الخاص بهذا الخصوص؛ و تستند هذه الطريقة الي فكرة الاصول الثابتة والتي لا تحقق ربحا بامتلاكها فقط دون استخدام ، ومن ثم هذه الطريقه تنطوى علي فكرة فصل الملكية عن الادارة . وقد انتشر استخدام هذه الطريقه في الولايات المتحدة الامريكية كطريقة منفصلة في التحول من القطاع العام و للقطاع الخاص .

2. **الامتياز** : وهو عبارة عن حق تمنحه الحكومة و القطاع العام للقطاع الخاص وذلك في أداء الخدمة أو استغلال موارده أو انتاج سلعه أو بيعها ، وفي المقابل يدفع القطاع الخاص مقابلاً

([12]) احمد ماهر- مرجع سبق ذكره - ص120- 121.

بحق الامتياز و هنالك شكلين لحق الامتياز . الشكل الاول هو حق الامتياز الخاص باستخدام الموارد الطبيعيه للدولة مثل حق استغلال الاراضى و البحار و الاجواء ، و الشكل الثاني للامتياز هو عبارة عن ايجار الشركات الخاصة لممتلكات مادية و اصول ملموسة مملوكة للحكومة او القطاع العام ؛ و من امثلة ذلك هو ايجار مباني أو اراضى أو تجهيزات أو معدات ويتم ذلك باللجوء لمثل هذه الطريقة للقضاء علي مشاكل الروتين و البيروقراطية و عدم الكفاءة من قبل الاجهزة الحكومية او القطاع العام في أداء الخدمة أو انتاح السلعة . كما يتم اللجوء الي نفس الطريقة لاثارة روح المنافسه بين القطاعين العام و الخاص رغبه في رفع الانتاجية ولتحسين تقديم الخدمة الي المستهلك او الجمهور النهائي

3. **الكوبونات :** وتعطي الكوبونات للمستهلك وذلك لشراء خدمات او منتجات وسلع أما من القطاع العام او القطاع الخاص وبالتالي فهذا الاسلوب يمثل نوع من التفويض او التعديل (جزئياً) للقطاع الخاص في تقديم الخدمة أو السلعه ، و الفكرة الاساسية في نظام الكوبونات هي أنها تعطي الخيار للمستهلك في أن يقبل او يرفض الخدمة أو اسلعة حتى اثناء التسوق من عدة أماكن وتتيح الفرصة للمستهلك اذا كانت السلعه ذات قيمه اعلي من قيمة الكوبونات ان يضيف من جيبه الخاص لكي يحصل علي سلطة افضل إن اراد .

ومن أشكال الكوبونات الاخري ما يعرف بالبطاقة أو كارت الدعم أو التذاكر أو نقود الدعم

4. **الالزام :** وتعني ان تقوم الدولة بإلزام اي منظمة بتقديم خدمات الي العاملين أو المستهلك (بصورة قانونية) وذلك بدلاً من تقوم بها الدولة بنفسها . و تؤدى هذه الطريقة الي تقليل الدور الحكومي في النشاط الاقتصادي وبالتالي يعتبر من قبيل الخصخصة ؛ ومن أمثلة الانشطة التي

ينطبق عليها الالزام ما يسمي بالتأمينات علي العـــاملين ، مثـــل تـــأمين العجـــز ، والاصـــابة و الحيـــاة و البطالة و المعاش ففي الولايات الامريكية هناك قانون يلزم كـــل المنظمـــات التـــي تزيـــد عـــدد العـــاملين عن حد معين علي ان يقوم الصاحب العمل بالتأمين لصالح العاملين لديـــه وذلـــك بنســـبة لتـــأمين التقاعـــد [13].

ثالثاً : الاحلال :

يمكن تنفيذ الخصخصة بواسطة الاحـــلال وذلـــك بجانـــب الاســـتراتيجيتين الســـابقتيين وبخـــلاف هاتين الاستراتيجيتين فـــإن الاحـــلال يعـــد اســـتراتيجية ســـلبية حيـــث تتميـــز جهـــود الدولـــة بـــالتردد، فالضغوط الاقتصادية و السياسية قد تجبرها للاتجاه للخصخصـــة ، بينمـــا رغبـــه الدولـــة فـــي الســـيطرة علي النشاط الاقتصادي تمنعها من الخوض بعمق في الخصخصـــة و أخيـــراً فـــإن الاحـــلال يتميـــز بأنـــه يتم بصورة تدريجية وبطيئة تتناسب مع تلك الخصائص السابقه ، وهنالـــك ثلاثـــة طـــرق يمكـــن ان يـــتم بها تنفيذ الاحلال التدريجي في الخصخصة و هي كالاتي:-

1. **اهمال الخدمة :** تواجه الدولة والقطاع العام أحيانا حقيقـــةً مؤادهـــا أن الانتاجيـــه فـــي تقـــديم الســـلعه او الخدمة سيئة ، ولكنها تغمض العين حيـــال هـــذه الحقيقـــة ، الا ان القطـــاع الخـــاص لا يغمـــض عينـــه علي حقيقه هامة كهذه ويتحرك تدريجياً بالدخول في ذلك النشـــاط الاقتصـــادي ويقـــوم بتقـــديم الســـلعه أو الخدمة بصورة اكفأ ليحل تدريجياً محل الدولة وذلك بسبب اهمالهـــا للخدمـــة ، ويـــتم هـــذا الامـــر فـــي كثير من الاحيان بتشجيع من الدولة . ومن أبرز المجالات التي تظهـــر فيهـــا أهميـــة هـــذه الطريقـــة مـــا يسمي بالخدمات الرياضة للدول وخدمات النقل العام و التربية و التعليم و الصحة و التأمينات

([13]) المرجع السابق ، ص128 ص-131.

2. **التسوية الثنائية :** في هذا النظام يظهر نوع من التعايش بين كل من القطاع العام و القطاع الخاص في أداء خدمة معينة للمستهلكين ، أن التسوية الثنائية لا تمثل خصخصة بشكل كامل بل هي نوع من الخصخصة الجزئية .

3. **التحقيق من قوانين الدولة :** هذا الاسلوب كبديل للخصخصة يلقى قبولاً من بعض الدول و الاوساط التعليمية و ذلك لأنه لا يغير بشكل مباشر في النشاط الخدمي و الصانعي و التجاري

والزارعي و انما يتم من خلال اعادة تقيم العلاقة بين الحكومة و المنظمات المتبنية للنشاط الاقتصادي . [14]

رابعا : نظام التمويل بـ(B.O.T)

وتعني نظام البناء والتشغيل والتحويل Build Operat Transfer هو أحد الوسائل التي تستخدم في تمويل المشروعات الخاصة بالبنية التحتية والاساسية بدلا عن ميزانية الدولة ، حيث يتحمل المستثمر في هذا النظام اذا شركة او اسم عمل او غيره محلي او جنبي الاعباء المالية لاقامة المشروعات مقابل الفوائد المتحصلة نتيجة لتشغيل المشروع مما يؤدي الي تخفيف العبء التمويل عن الدولة عبر موازنتها وهذا النظام يساعد الدول تعاني من ضعف في التمويل لقامة المشروعات والتي تحتاج الي اموال طائلة .

مزايا نظام ال(B.OT):-

([14]) د. عبده فاضل ، الخصخصة واثرها علي التنمية في الدول النامية ، القاهرة ، 2004، ص 182- 194

- استخدام التكنولوجيا في ادارةالمشروعات الممولةعن طريق هذا النظام

- تدريب العاملين في مثل المشروعات علي التكنولوجيا

- تعزيز الكفاءة الانتاجية في تشغيل المشروعات الانتاجية

- يحسن من خدمات النقل

عيوب نظام ال(B.OT):-

- ارتفاع تكاليف الاستثمار فيه

- الاضرار البيئية في المشروعات التي يتم تمويلها بهذا النظام

- قد يلجأ المستثمر لاستخدام التكنولوجيا القديمة التي قد تنتهي مع نهاية فترة عقد المشروع

- اهمال الصيانة عندما يقترب نهاية فترةالمشروع (1).

(1)د سمير محمد عبد العزيز وآخرون – نظام –تشغيل –نقل الملكية B.O.T لتمويل وادارة وتحديث مشروعات البنية الاساسية– الاسكندرية 2007

الفصل الثالث : سياسة الخصخصة في السودان

المبحث الأول : - نبذة عن سياسة الخصخصة في السودان

المبحث الثاني :- تهيئة المناخ لسياسة الخصخصة

المبحث الثالث :- مراحل تطبيق سياسة الخصخصة

المبحث الرابع :- مشاكل ومعوقات الخصخصة في السودان

المبحث الأول :- نبذة عن سياسة الخصخصة في السودان

أن سياسة الخصخصة في السودان ليست حديثة بل ترجع الي العشرينات من هذا القرن و التي تأرجحت بين الخصخصة و التأميم و المصادرة والبرامج الاسعافية الأخرى ، فقبل مرحلة التأميم و المصادرة كانت هناك منشآت ليست بالقليلة في بد القطاع الخاص المحلي و الأجنبي وشهدت مرحلة الخمسينات و الستينات سياسة تأميم كبري لعدد من المنشآت الكبرى كمشروع الجزيرة العمود الفقري للاقتصاد السوداني وقتها كان في عام 1950م. المرحلة الثانية بدأت عام 1965م بانسحاب حكومة السودان من بعض المؤسسات كمشروع الجزيرة وقد تم ذلك بناء علي رغبة البنك الدولي الذي رأى أن تصبح الحكومة مانحة للأرض و المياه بدلاً من أن تكون شريكة للمزارعين الأمر الذي وجد معارضة واسعة من قبل الحكومة آنذاك.

عام 1967م بدأت الحكومة إجراءات تأميم بعض المشروعات التي اكتملت في عام 1969م وبعد انقلاب مايو حيث تمت مصادرة وتأميم حوالي (46) مؤسسة يمتلكها القطاع الخاص ؛ وكانت قرارات التأميم و المصادرة التي صدرت تنطلق من أرضية النظام الذي كان يتجه نحو المدرسة الاشتراكية ومدى تفعيل دور القطاع العام في حركة الاقتصاد لهذا كانت القرارات تجمد دور القطاع الخاص في شريان الاقتصاد و اعتباره المصدر الأساسي في ما أصاب الاقتصاد بالتدهور و ضياع الموارد وتهريبها [15]. ومعظم المؤسسات التي شملها التأميم و المصادرة تخص شركات أجنبية تمثلت في البنوك و المصانع و الوحدات الخدمية ، بعد فشل انقلاب الحزب الشيوعي 1970، وتحول نظام مايو لتبني اطروحات النظام الرأسمالي فقد تم تحويل مجموعة من المؤسسات الي القطاع التعاوني في الفترة 1978-1983م ثم أعيدت بعد ذلك للقطاع الخاص ، وفي عام

([15]) تقارير وزارة المالية والاقتصاد الوطني في إدارة المؤسسات الحكومية ، 1970م

1980م تبنت الحكومة أهم مقترحات البنك الدولي وذلك بتخليهاعن نظام الشراكة وتحوله النظام الفردي في مشروع الجزيرة أما حقبه الثمانينات فقد شهدت بداية الاسلمة في المعاملات الاقتصادية و كان أولها انشاء العديد من البنوك الإسلامية ومنع التعامل بالربا في البنوك القائمة . جاءت حكومة الإنقاذ الوطني في عام 1989م وبدأت سياسات لمعالجة المشكلة الاقتصادية طابعها الرقابة الشديدة علي الأسعار وإجراءات انكماشية أخرى استهدفت التاثيرعلي الطلب لمكافحة التضخم تلي ذلك اعلان البرنامج الثلاثي للإنقاذ الاقتصادي (1990-1992م) والذي استند علي توصيات مؤتمر الإنقاذ الاقتصادي الذي عقد في نوفمبر 1989م ، حيث هدف البرنامج الي تحقيق بعض الغايات في مجال الخصخصة انحصرت في الأتي: ازالة العقبات الادارية والاقتصادية و القانونية امام رجال الاعمال والمستثمرين وكل العاملين في الحقل الاقتصادي وكل المستثمرين الاجانب ليعملوا في ظل السياسات والاجراءات الاتية:

أ. تبني سياسة الخصخصة عن طريق إلغاء احتكار الدولة في المجال الزراعي و الصناعي و التسويق الداخلي و الخارجي و الخدمات الاقتصادية .

ب. خروج الدولة من هذه المجالات عن طريق بيع المؤسسات الخاسرة و المتعثرة أو بيع حصص من ملكية الدولة فيها أو تحويلها الي شركات مساهمة مشاركة مع القطاع الخاص او الأجنبي .

ت. إجراء تعديلات جذرية في كل القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (الضرائب والجمارك والعمل والأسعار)

ث. البدء بتحرير أسعار الصادر و التدرج في تحرير أسعار السلع و الخدمات الداخلية و السلع المستوردة.

ج. إجراء تعديلات رئيسية في هياكل وأسس التمويل المصرفي [16].

الإستراتيجية القومية الشاملة :-

لقد جاءت الإستراتيجية القومية الشاملة (1992-2002م) للإصلاح الاقتصادي قوامها الاساسي تحرير الاقتصاد وتعزيز اقتصاديات السوق ومحو كل التشريعات والإجراءات التي تهدم آليات السوق وتخنق المبادرات التي تؤدي الي سوق منظم تحكمه حوافز الإنتاج لا الاستهلاك وحرية المعاملات لتؤكد التزام الحكومة نحو برنامج الخصخصة ، حيث أكدت الإستراتيجية علي إزالة كل نظم الدعم والاحتكار و الحوافز و الميزات الخاصة ، كما أن الإستراتيجية شجعت المستثمرين في القطاع الخاص لامتلاك كل الأنشطة الاقتصادية الا تلك التي تتعارض مع الخطة الإستراتيجية ، علاوة علي ذلك فإن الإستراتيجية القومية الشاملة ابتدعت طرق للخصخصة من شأنها ان تشجع القطاع الخاص لامتلاك منشآت في القطاع العام أو الدخول في الملكية مشاركة مع الحكومة .

تم تحرير الجنيه السوداني في فبراير 1992م بالكامل مقابل الدولار الأمريكي علي أن يترك للقطاع المصرفي تحرير السعر الذي يحكم معاملات الدولة كما تم تحرير كافة الأسعار و إلغاء رخص الاستيراد مع الاكتفاء بخمسة عشر سلعة يحظر استيرادها .

وقد هدفت الإستراتيجية القومية الشاملة في مجال سياسة الخصخصة الي الاتي :

([16]) البرنامج الثلاثي للإنقاذ الاقتصادي للأعوام 1990-1993م - وزارة المالية.

1. إفساح المجال الواسع للمبادرة الخاصة و الملكية الفردية في كل مجالات الحياة الاقتصادية وإلا ما تم استثناءه أو حصره أو تقديره علي سبيل الاستثناء.

2. تبني سياسات تكفل تأسيس أشكال واسعة وعريضة من الملكية الخاصة وتشمل أوسع الفئات الاجتماعية في المجالات الاقتصادية واستبدال قطاع رأسمالية الدولة بالملكية الفردية

3. وتضمن أنظمة الخصخصة أشكال عديدة منها :

أ. خصخصة العمليات: وتقتضي خصخصة العمليات نقل مسئولية بعض العمليات لخدمات النظافة العمومية و التخلص من النفايات و تطهير المصارف وتعبيد الطرق و أعمال صيانة المباني و المنشآت و المعدات وغيرها الي القطاع الخاص ، كما يتضمن خصخصة العمليات في النطاق الإنتاجي الي نقل أعباء بعض العمليات الإنتاجية الي القطاع الخاص ، مثل عمليات الحرث أو رش المبيدات بالطائرات أو عمليات حلج القطن وما إليه :

ب. خصخصة الامتيازات : وذلك بابتداع أنظمة تكفل مشاركة المبادرات الخاصة في تأسيس المرافق العامة وبناء مشروعات البنية الأساسية المادية ، الاجتماعية التي يمكن معاملتها معاملة السلع الخاصة وتحصيل سعر خدماتها علي وجه محدد من المستهلكين المعنيين كرسوم عبور الطرق و الجسور . وتتضمن الخصخصة نقل ملكية الدولة لبعض منشآت القطاع العام الإنتاجية و اسناد إنتاج السلع و الخدمات الي القطاع الخاص منفرداً أو بالاشتراك مع القطاع العام وتحويل منشآت القطاع العام الفندقية و الصناعية و منشآت النقل الداخلي الي القطاع الخاص باستثناء الصناعات والمنشآت الإستراتيجية وفتح أبواب المشاركة في تحمل أعباء إنتاج السلع و الخدمات في مناخ المنافسة و حرية الاختبار [17].

. ([17]) الإستراتيجية القومية الشاملة المجلد الأول 1992-2002م ، ص191- 193.

المبحث الثاني : تهيئة المناخ لسياسة الخصخصة

تعتبر الخصخصة ظاهرة اقتصادية تبناها السودان كجزء من سياسة التحرير الاقتصادي باعتبارها عملية منهجية منظمة وينطلق هذا المفهوم من الجانب الإيجابي للمبادرة الفردية وقدرتها علي الابتكار والإبداع وهي أكثر حرصاً علي مصلحتها. وبالتالي تحقيق أهدافها من خلال الارتقاء بكفاءة أدائها حتى تحصل علي أكبر قدر من المنفعة بأقل تكلفة ممكنة. وهي حقيقة أكدتها إخفاقات تجارب القطاع العام وسيطرة الدولة علي النشاط الاقتصادي وقد سبق أن أشارت أدبيات الاقتصاد بالقول (أن الناس أكثر سخاء بثروات الآخرين من ثرواتهم الخاصة) [18].

تهيئة المناخ لعملية الخصخصة :-

أن الوصول لأفضل النتائج لعملية الخصخصة يتطلب تهيئة المناخ الملائم بإجراء الدراسات و إعداد التقارير الشاملة لأوضاع وأحوال منشآت القطاع العام المراد برمجتها للخصخصة مع إعداد التشريعات القانونية اللازمة والاهتمام بالإطار الهيكلي و التنظيمي للجهة التي تشرف علي عملية الخصخصة مع أهمية توافر الدعم السياسي وضرورة أن تتبني الدولة هذه العملية وتسخر لها كل الإمكانيات المادية والإعلامية الكفيلة بتهيئة الوضع المناسب لبدء تنفيذ الخصخصة. ولابد من الوضع في الاعتبار ظروف لكل دولة (الظروف الاقتصادية والاجتماعية .) و التي لابد من

([18]) اللجنة الفنية للتصرف في مرافق القطاع العام ، مايو1996م - ص7

مراعاتها لوضع برنامج . وإذا تطرقنا للخطوات العملية التي قامت بها الدولة لعملية الخصخصة و انها تشمل الاتي :-

الجوانب الفنية :-

1. بعد دراسة مستفيضة للمؤسسات و الشركات و الهيئات العامة و لتفادي الإفرازات السلبية لسياسة الخصخصة تم العمل علي تطبيق نظام التكافل الاجتماعي بدعم ذوي الدخول المحدودة مع إنشاء صندوق لمعالجة أوضاع العمالة الفائضة بتدريبها وإعادة تأهيلها لا الاستغناء منها .

2. في يونيو 1990م تم تكوين لجنة لمراجعة مؤسسات القطاع العام علي أن تقوم اللجنة باقتراح برنامج تفصيلي لتنفيذ برنامج محدد للعام 1990-1991م.

وقد ارتكزت اللجنة علي موجهات محددة لعملها هي:-

أ/ التنافس: ترى اللجنة العمل علي خلق المنافسة في جميع القطاعات لأن الغرض ليس هو استبدال احتكارات الدولة باحتكارات أخري للقطاع الخاص.

ب/ العدالة: أن أسلم الطرق للخصخصة هي أن تتم بصورة علمية مع توافر فرص أوسع للتمليك لأكبر قطاع من الشعب [19].

([19]) اللجنة الفنية للتصرف في مرافق القطاع العام 2006-2014 م. ص 8- 9

ت/ العامل الزمني : أشارت اللجنة لأهمية العامل الزمني في إطار متوازن بالرغبة في الإسراع في برنامج الخصخصة وعدالة التوزيع .

وتحمل توصية اللجنة بشأن قطاع الشركات والمؤسسات التجارية والتسويقية حث الدولة للتصرف علي الشركات و المؤسسات وإفساح المجال للقطاع الخاص.

3. في نوفمبر 1991م تم تكوين لجنة فنية لتقييم أداء المؤسسات و الهيئات و الشركات العامة ، كذلك تختص اللجنة بتقديم توصيات محددة بشأن التصرف في هذه المؤسسات .

والموجهات التي ارتكزت عليها اللجنة هي :-

1. منظور الوضع القانوني و التركيبة المؤسسية و الهيكلية للمنشأة.
2. الأهداف الأساسية لقيام هذه المنشآت.
3. أهمية المنشاة من وجهة النظر الإستراتيجية أوغيرالإستراتيجية .
4. في أغسطس عام 1992 عقدت اللجنة العليا للتصرف في مرافق القطاع العام مؤتمراً موسعاً بمشاركة الجهات ذات الصلة بمؤسسات القطاع العام (بفندق قصر الصداقة وقد استهدى الاجتماع بالتقارير و الدراسات المختلفة التي تناولت أداء مؤسسات القطاع العام و التوصيات بشأنها وقد تم إقرار محورين أساسيين لسياسة الخصخصة وهما:

أ. فعالة الأداء المالي.

ب. الأهمية الإستراتيجية.

- تقاس فاعلية الأداء المالي بالمؤشرات التالية :-

  - مؤشرات الربحية.
  - مؤشرات القيمة المضافة.
  - العمالة المستخدمة.
  - المنافسة العمالية.
  - عدالة التوزيع.

أما بالنسبة لمعيار الأهمية الاستراتيجية فيتمثل في عناصر قوة الدولة و هي :

- القوة السياسية.
- القوة العسكرية.
- القوة الاقتصادية.
- القوة الاجتماعية.
- القوة الدبلوماسية [20].

غير أنه ولظروف عملية بعدم إمكانية طرح كل هذه المنشـــآت فـــي وقـــت واحـــد فقـــد رؤى تنفيـــذ الخصخصة علي ثلاث مراحل علي النحو التالي:-

---

([20]) المرجع السابق .ص7- 10

- مؤسسات يتم التصرف فيها فوراً خلال العام المالي (1991/1992م).
- مؤسسات يتم التصرف فيها علي المدى المتوسط (2-3 سنوات) .
- مؤسسات يتم التصرف فيها علي المدى البعيد(بعد 3 سنوات)

وبالنسبة للمؤسسات و الشركات التي ستبقى لأكثر من (3 سنوات) في ظل القطاع العام فقد تم التوجيه بالعمل علي إجراء تعديلات أساسية في قانون المؤسسات التي يسيرها ليواكب المستجدات التي طرأت و العمل كذلك علي منحها قدراً من الاستقلالية المالية والإدارية لرفع كفاءة الأداء بها بهدف تهيئتها مستقبلاً لخصخصتها .

أخيراً عرضت هذه التوصيات علي مجلس الوزراء الذي وافق عليها وبموجب ذلك أصبحت قرارات نافذة وجاهزة للتطبيق.

الإطار القانوني :-

تم إصدار قانون التصرف في مرافق القطاع العام لسنة 1990م وقد شمل تشكيل اللجنة العليا للتصرف في مرافق القطاع العام مع توضيح اختصاصاتها وكذلك أشار لتشكيل اللجنة الفنية للتصرف في مرافق القطاع العام .

- أشار القانون لتشكيل اللجنة العليا كالأتي: [21].

* وزير المالية و التخطيط الاقتصادي رئيساً .

([21]) اللجنة الفنية للتصرف في مرافق القطاع العام 2006 م -2014 م ، ص12

* المراجع العام مستشاراً .

* وزير العدل و النائب العام عضواً .

* رئيس الهيئة العامة للاستثمار عضواً .

* الوزير المختص عضواً .

اختصاصات اللجنة العليا :-

أولاً : إشراك أطراف من الدولة بأي صورة من صور المشاركة .

ثانيا: البيع لأطراف غير الدولة .

ثالثا: التصفية النهائية .

أ/ اتخاذ قرار التصرف في مرافق القطاع العام يأتي من الطرق الآتية :

ب/ تحديد أي مرفق من مرافق القطاع العام يتم التصرف فيه .

ج/ ابرام عقود التصرف نيابة عن الدوله في مرافق القطاع العام

د/ في حالة التصرف بالتصفية النهائية يجوز لها أن تحول أصول المرفق المصفي ممتلكاته الي جهه حكوميه او بيعها

هـ/ أن تصدر لائحة داخلية لتنظيم اجتماعاتها وأعمالها عن طريق الاتي:-

و/ في حالة عقود التصرف بالمشاركة أو البيع يجوز للجنة أن تقييد العقد بأي من الشروط الآتية

إعادة تأهيل وتشغيل المرفق وفق برنامج محدد.

1/أن تتحول الجهة التي يؤول لها المرفق إلي شركة مساهمة عامة وأن يدخل العاملين كمساهمين في المرفق .

2/ أن تحتسب قيمة المرفق أو بعضها برسملة جزء من الديون المستحقة عند الدولة.

3/ تقسيط سداد قيمة المرفق المباع أو الدفع الفوري .

و. ان تمارس أي سلطه قانونية بإنهاء خدمات العاملين في الرفق المحدد للتصرف مع عدم الإخلال بأي حقوق لما بعد (الخدمة يكفلها القانون للعاملين) (1).

(1) المرجع السابق .ص13

إنشاء اللجنة الفنية: –

كما أشار القانون لإنشاء لجنة تسمى (اللجنة الفنية للتصرف في مرافق القطاع العام) علي أن تشكل بقرار من اللجنة العليا من ممثلين للجهات ذات الاختصاص وتعمل اللجنة تحت إشراف اللجنة العليا .

اختصاصات اللجنة الفنية : [22].

تكون للجنة الاختصاصات و السلطات الآتية:

أ. حصر مرافق القطاع العام المناسبة للتصرف.

ب. حصر الأصول وتقييمها فنياً ومالياً.

ت. تحضير منشورات تعريفية وترويجية للمرافق المحددة للتصرف .

ث. حصر العاملين وتقييم حقوقهم وطريقة معالجتها .

ج. تحديد النظم المالية و الفنية والإدارية للإشراف علي المرفق المحدد للتصرف خلال فترة التصرف.

ح. تسلم العروض وتحليلهاوتقديمها.

خ. رفع التوصيات للجنة العليا .

د. أن تقوم بتشكيل لجان فرعية وإصدار لائحة داخلية لتنظيم اجتماعاتها وأعمالها.

اختصاصات وسلطات لجان التصفية:

([22]) المرجع السابق - ص12

أصدرت لائحة التصفية من قبل اللجنة العليا للتصرف في مرافق القطاع العام وفقاً للسلطات المخولة لها بموجب التصرف في مرافق القطاع العام لسنة 1990م وتكون لهذه اللجان السلطات الآتية :

1) إدارة أعمال المرفق بالقدر اللازم لإكمال إدارات التصفية ويجوز لها في ذلك من سلطات رئيس مجلس الإدارة أو المدير العام أو رئيس الوحدة .

2) حصر جميع الأموال والالتزامات الخاصة بالمرفق وعمل جرد كامل لها.

3) بيع ممتلكات المرفق عن طريق المزاد المفتوح او المقفول حسبما تراه مناسباً.

4) سداد ديون مستحقة أو عقد صلح أو تسويه الدائنين بعد موافقة اللجنة الفنية [23].

5) تجميد أرصدة المرفق لدى كافة المصارف ولا يصلح التصرف فيها إلا بأمرمنها.

6) سحب وقبول وتحرير كافة المستندات والأوراق المالية بغرض إكمال إجراءات التصفية.

7) إعلان وتحديد أخر موعد لتقديم الطلبات.

8) إقامة دعاوي لمباشرة الإجراءات القانونية علي المدينين لاسترداد حقوق المرفق .

وفقاً لتخويل قانون التصرف لسنة 1990م فقد أصدرت اللجنة العليا للتصرف في مرفق القطاع العام قرار تشكيل اللجنة الفنية و التي سبق الإشارة لاختصاصاتها وذلك في سنة 1990م .

([23]) المرجع السباق - ص12

وتتكون اللجنة الفنية للتصرف في مرفق القطاع العام من رئـــيس اللجنـــة الفنيـــة للتصـــرف فـــي مرافـــق القطاع العام وعضوية أخريين ينتمون لتخصصات وجهات مختلفة كالأتي :

- المراجع العام .
- وزارة العدل و النائب العام .
- الوزارات ذات الصلة (الزراعة – الصناعة – القوي العاملة) .
- القطاع الخاص.
- اتحاد نقابات عمال السودان.
- أكاديميون (جامعة الخرطوم) . وللجنة الفنية ســلطة تكــوين لجــان فنيــة فرعيــة متخصصــة للقيام بأعباء محددة ورفع توصياتها بـــذلك . كمـــا أن هنالـــك الأمانـــة العامـــة للجنـــة الفنيـــة للتصرف في مرافق القطاع العـــام و التـــي تضـــطلع بأعبـــاء الســـكرتارية و المشـــاركة فـــي أعمال اللجان الفنية المتخصصة [24].

(1) المرجع السابق - ص 13

المبحث الثالث : مراحل تطبيق الخصخصة

مرحلة التنفيذ الفعلي لسياسة الخصخصة :-

بدأت مرحلة التنفيذ الفعلي بطريقة مؤسسية ومنظمة وفقاً للمعايير التي تم وضعها ومن خلال الإطار التنظيمي والهيكلي والقانوني بجانب الدعم المعنوي وتبني الدولة لسياسة الخصخصة، وقد اتبعت اللجنة معايير محددة لاختيار منشآت القطاع العام التي يراد خصخصتها ويوضح الجدول أدناه أسس اختيار مرافق القطاع العام للخصخصة ويتضح أن المنشأة الحكومية ذات الأهمية الإستراتيجية (اجتماعية، اقتصادية، سياسية)' وفي ذات الوقت لها قوة اقتصادية تبقى ومملوكة لدى الحكومة.[25]

جدول رقم (1): أسس اختيار منشأت القطاع العام لغرض الخصخصة

مدى القوة الاقتصادية	درجة الأهمية	القرار
1. منشآت لها قوة مالية واقتصادية	إستراتيجية ولها أهمية اجتماعية	تبقى مملوكة للقطاع العام
2. منشآت لها قوة مالية واقتصادية	غير إستراتيجية وليس لها أهمية اجتماعية	تحول للقطاع الخاص
3. منشآت ليست لها قوة مالية واقتصادية	إستراتيجية وليس لها أهمية اجتماعية	تحول لشركات مساهمة عامة
منشآت ليست ذات قدرات مالية ولا قدرات اقتصادية	ليست إستراتيجية وليست ذات أهمية اجتماعية	تتم تصفيتها

([25]) تقريراللجنة الفنية للتصرف في مرافق القطاع العام ، يونيو 1992م

المصدر: اللجنة الفنية للتصرف في مرافق القطاع العام 1992م.

حيث شركة الخطوط الجوية السودانية تقع في المرحلة رقم (3) من حيث القوة الاقتصادية (منشآت ليست لها قوة مالية واقتصادية) ومن حيث درجة الاهمية (استراتيجية وليس لها اهمية اجتماعية) القرار تحول الي شركة مساهمة عامة

وقد أُتبعت خطوات محددة لتنفيذ برنامج الخصخصة تمثلت في الآتي:

- الحصر والتقييم بواسطة لجان متخصصة في مجالات حصر وتقييم الأصول وتحديد حقوق العاملين وغير ذلك ويتم تكوين هذه اللجان من اللجنة الفنية للتصرف في مرافق القطاع العام.
- عرض نتائج الحصر والتقييم عن اللجنة الفنية لمراجعتها للتداول حولها والتوصية بشأنها.
- تصدر اللجنة العليا القرار المناسب للتصرف.
- تقوم اللجنة الفنية بتنفيذ قرارات وتوصيات اللجنة العليا.
- بالنسبة للتنفيذ الفعلي لبرنامج الخصخصة فقد تم وفقاً للآليات التالية:

1. البيع.
2. الإيجار.
3. المشاركة
4. التصفية.

5. إعادة الهيكلة.

6. إنشاء شركات مساهمة عامة.

7. الأيلولة.

ونجد ان معظم الوحدات التي تمت خصخصتها تم تحويلها لجهات محلية (ولاية ، محافظة، منظمات) وذلك في إطار دعم تجربة الحكم الفيدرالي كما كان من المؤمل به أن تستطيع هذه الجهات المحلية توظيفها واستقطاب موارد القطاع الخاص للمشاركة فيها أي يتم خصخصتها في نطاق هذه الجهات (ولاية ، محافظة) كما أن هنالك بعض المؤسسات تم التصرف فيها في إطار إعادة تنظيم عملها لتحويل إدارتها أو الإشراف عليها من المركز لهذه الجهات التي آلت لها .وقد تمت معالجتها في إطاربرنامج الخصخصة عبر آلية (الأيلولة) التي لا تندرج تحت مفهوم الخصخصة وقد تم تحويلها بدون قيمة كما أن عدداً كبيراً منها لم يتم تقيم أصوله.

الجدول التالي يوضح عدد المشروعات التي تمت خصخصتها وكذلك طرق واساليب الخصخصة خلال الفترة 1992 -1997 م .

جدول رقم (2): ملخص المشاريع التي تم خصخصتها خلال الفترة 1992– 1997 حسب القطاع والآلية

م	القطاع	الآلية							عدد الوحدات	النسبة حسب القطاع
		البيع	المشاركة	الايجار	التصفية	اعادة هيكلة	شركات مساهمة	ايلول		
1	الصناعي	8	1	0	0	0	0	5	14	%21.9
2	الرزاعي	2	0	0	6	3	0	10	21	%32.8
3	النقل والاتصالات والسياحة	2	1	2	0	0	1	6	12	%18.8
4	االبنوك	1	0	0	0	0	0	0	1	%1.6
5	الطاقة	1	0	0	0	0	0	2	3	%4.7
6	المتنوع	1	0	0	0	0	1	11	13	%20.3
.		15	2	2	6	3	2	34	64	%100
النسبة حسب الالية		23.4 %	%3.1	%3.1	%9.4	%4.7	%3.1	53.1 %	%100	

المصدر : الجنة الفنية للتصرف في مرافق القطاع العام ، 2005 م .

من الجدول رقم (2) نلاحظ ان اكثر القطاعات تأثراً بالخصخصة هي : الزراعي ، والمتنوع ، حيث بلغت نسبة الاستخصاص في هذه القطاعات32.8% ،20.3 % علي التوالي . اما اكثر الاليات استخداما فيلاحظ ان الايلولة تحتل المركز الاول بنسبة(53.1%) ، ويمكن تعريف الايلولة بأنها هي تحويل المشروعات المملوكة الدولة أو الحكومة المركزية الي حكومات الولايات وهي القالب تذهب هذه المشروعات بدون مقابل يدفع للحكومة الاتحادية ، تم البيع بنسبة (23.4%).

اما خلال الفترة (1998 – 2005) فقد تم استخصاص (17) مشروع أغلبهم في قطاع البنوك والقطاع الصناعي (13) مشروع . ويمثلون 76% من جملة المشروعات التي تمت خصخصتها خلال الفترة، وتمثل الايلولة اكثر الصيغ استخداما خلال الفترة ، اذ تم استخصاص (5) مشاريع عن طريق الايلولة وتمثل حوالي (30%) من جملة المشاريع التي تمت خصخصتها خلال الفترة .

والجدول التالي يوضح عدد المشروعات التي تم استخصاصها ، وكذلك طرق واساليب الخصخصة المتبعة خلال الفترة 2006 م – 2014 م

جدولرقم(3) ملخص الوحدات التي تم التصرف فيها خلال الفترة 2006–2014 حسب القطاعات والآلية

م	القطاع	الآلية						عدد الوحدات	النسبة حسب القطاع
		إدارة	تصفية	مساهمة	بيع	مشاركة	تحويل أسهم		
1	المتنوع	.	38	2	6	1		46	%67.1
2	الصناعي	.	3	.	6	.	.	9	%12.9
3	الرزاعي	2	2	.	1	.	1	6	%8.6
4	النقل	.	2	.	2	1	.	5	%7.1
5	السياحي	.	1	.	1	.	.	2	%2.9
6	الطاقة والتعدين	.	1	.	.	.	.	1	%1.4
		2	47	2	16	2	1	70	%100
النسبة حسب الالية		%2.9	%67.1	%2.9	%22.8	%2.9	%1.4	%100	

المصدر : اللجنة الفنية للتصرف في مرافق القطاع العام 2005 م 2014 م ص 87 .

من خلال الجدول رقم(3) يمكن القول بأن عملية الخصخصة قد تمت في بعض القطاعات بصورة كبيرة وخاصة القطاع المتنوع ، حيث بلغ عدد المؤسسات التي تمت خصخصتها خلال الفترة اعلاه (38) مؤسسة بنسبة بلغت (67.1 %) ، بالاضافة الي قطاع الصناعة بنسبة بلغت (12.9%) لعدد 9 لمؤسسات ، اما

القطاع الزراعي قد تم الاستخصاص فيه لـــ(6) مؤسسات بنسبة بلغت (8.6 %) وتلي ذلك قطاعات النقل بـــ7.1% ، والسياحة ب2.9% و الطاقة والتعدين بنسبة 1.4% علي التوالي.

اما الآلية المتبعة في عملية الخصخصة لهذه المؤسسات نري من خلال الجدول ان معظم الوحدات تمت خصخصتها عن طريق التصفية لعدد(47) مشروعاً من (70) بنسبة 67.1 ، ثم يلي ذلك البيع بنسبة 22.9% ثم بقية آليات وطرق الخصخصة بنسب مختلفة .

المبحث الرابع : المشاكل والمعوقات التي واجهت تطبيق الخصخصة في السودان

هنالك العديد من المشاكل والمعوقات التي واجهت برنامج الاستخصاص .ويمكن تلخيصها فيما يأتي :

1/ جانب العمالة :-

إن سداد حقوق العاملين يرتبط بإلتزامات سابقة يفترض أن يكون المرفق قد أوفي بها إلا أن واقع الحال يشير الي غير ذلك إذ تواجه لجنة التصفية العقبات التالية .

عدم تسديد المرفق موضوع التصرف لاشتراكات التأمين الاجتماعي وإستقطاع المعاش .

عدم وفاء المرفق بتسوية حقوق العاملين الذين انتهت خدماتهم قبل بدء إجراءات التصرف .

عدم قبول الصندوق القومي للمعاشات بالملفات البديلة (إنشاء ملف) التي تضطر اللجنة الي انشائهاعند فقدان أو تلف الملفات قبل الاستخصاص ، وفي بعض الأحيان يرفض العاملون بالمرفق الذي تم التصرف فيه استلام حقوقهم المترتبة علي إلغاء الوظيفة بحجة ضعفها الأمر الذي يؤدي إلي تأخير إكمال الإجراءات .

لقد نصت المادة (4) (و) من قانون التصرف في مرافق القطاع العام لسنة 1990 م علي أن تكون اللجنة العليا للتصرف في مرافق القطاع العام لها السلطة في ممارسة أية سلطة قانونية بإنهاء خدمة العاملين في المرفق المحدد للتصرف متي ما كان ذلك مناسبا مع عدم الإخلال بأي حقوق لما بعد الخدمة يكفلها القانون للعاملين . بناءً عليه وفي ظل تطبيق هذه المادة (4) (و) تم تسوية حقوق العاملين في ضوء أحكام التشريعات الأتية :

1. قانون المعاشات لسنة 2004م.
2. قانون التأمين الاجتماعي لسنة 2004م .

3. قانون العمل لسنة 1997م .

4. قانون ولوائح الخدمة العامة لسنة 2007م.

5. أحكام عقود الخاصة.

6. لوائح شروط الخدمة الخاصة.

وقد برزت مفارقات عديدة في تطبيق أحكام التشريعات المشار إليها أعلاه منها :

أ/ تمتع الخاضعين لقانون المعاشات بالجمع بين معاشين في حالة تركهم الخدمة تحت قانون المعاشات والالتحاق بخدمة القطاع الخاص حيث يتم تطبيق قانون التأمين الاجتماعي عليهم .

ب/ تظهر مفارقات أخرى فى استحقاق بدل ترحيل الأسرة وبدل ترحيل الأمتعة وكذلك التطبيقات المتعلقة بسقوط بعض الحقوق بالتقادم وفى كيفية تراكمات الإجازات.

- هذة المفارقات خلقت كثيرا من المشاكل القانونية التى تتعلق بمتطلبات العاملين بمنحهم إستحقاقاتهم المتراكمة ولاتقوم وزارة المالية بدفع المستحقات العاجلة بالسرعة المطلوبة (المتأخرات والاستبدالات ومكافأة نهاية الخدمة) مما يضطر العاملين الى اللجوء للشكوى لوزارة المالية الإتحادية أو مجلس الوزراء أوالمحاكم(1) .

- هنالك بعض المعوقات الإجرائية التى تتعلق بتسوية حقوق العاملين بعد إلغاء وظائفهم والتى غالبا ماتكون سببا فى إحداث مشاكل قانونية وهى :

1/عدم التزام المخدم بإحضار المستندات المطلوبة لتسوية المستحقات مثل:

2/ شهادات تقدير العمر.

3 / عدم إكتمال وإعتماد سجل الخدمة

4/ عدم وجود خطابات التعيين والترقيات وإشعار العلاوات .

5/ عدم تسديد الإشتراكات للصناديق المختلفة مما ادي الي .

---

(1) الجنة الفنية للتصرف في مرافق القطاع العام 2006 م – 2014م – ص 155.

أ/ التلكوء فى دفع مكافآت نهاية الخدمة .

ب/ بعض العاملين تنتهى خدمتهم لأسباب غير الغاء الوظيفة مثل الوفاة ، بلوغ السن القانونى ،عدم اللياقة الطبية ، الغياب ثم يأتوا مطالبين بتسوية مستحقاتهم ولا تجد الصناديق من تخاطبه ويكون المخدم قد تغير كما أن لجنة التصفية انتهت مهمتها ورفعت تقريرها النهائى مما يؤدى إلى ضياع حقوق العامل.

ج/ العمال تحت مظلة التأمين الاجتماعي بحكم أنهم طبقة ذات طبيعة خاصة ولاعلاقة لها بالملفات ومابها من مستندات فدائما تكون مستنداتهم غير مكتملة الامر الذي يؤدي الي تاخير الاجراءات

د/ الوحدات التي لها إدارات بالولايات يتأخر العمل فيها الخاص بتسوية الحقوق لسببين وهما:-

أولاً:- علاقة الرئاسة بالولايات بخصوص تحصيل الاشتراكات هل هي مركزية أم ولائية هل للمركز يتحمل 17% فقط الولاية 8% أم الاثنين معاً للضبابية في العلاقة غالباً ما يتأخر إجراء تسوية المستحقات.

ثانياً :- بعد المسافة بين المركز والولايات تؤدي الي تأخيرأحضار المستندات وأحياناً أُخري في عدم اكتمال وعدم وجود المعلومة الصحيحة مع البعد يؤثر في إجراءات تسوية المستحقات ، في السنوات الاخيرة وفي إطار اعادة هيكلة بعض الوحدات يتم دمج بعضها حيناً وحل البعض الاخر مما أربك العلاقة بين الصناديق

وبين هذه الجهات لعدم تحديد عدد العاملين في كل وحدة (قديمها وجديدها)من جانب وعدم تحديد المخدم الذي يقوم بدفع الاشتراكات القديمة .(1)

(2) : المرجع السابق ص 156 - 158

العمال الذين انتهت خدماتهم قبل التصرف في المرافق ولم تتم تسوية حقوقهم ، تراكمت أعداد العمال الذين انتهت خدماتهم في بعض المرافق التي كانوا يعملون بها قبل التصرف ويظهر مثل هولاء العمال بعد فترات طويلة من التصرف في المرافق مطالبيين بحقوقهم عن فوائد ما بعد الخدمة في المرافق التي كانوا يعملون بها. وكانت معالجة مثل هذه الحالات تتم بتطبيق سقوط الحق بالتقادم ، لكن قانون العمل الساري حاليا أسقط حكم سقوط الحق بالتقادم وأصبحت هذه القضية من القضايا المعلقة دون ايجاد حل جزري لها ولم يات اسلوب الاعلان بواسطة لجان التصرف لدعوة مثل هولاء العمال للتقدم بنتائج ناجحة ، كما ظلت مشكلة الاحتفاظ بهذه الحالات دون حل .

2/ المعوقات السياسية :-

يعتقد عدد من المعارضين أن عملية التصرف ستؤدي الي تركيز القوة الاحتكارية في أيدي قليلة مما يؤدي خلق مشكلة البطالة وعدم توازن التنمية الاقليمية في البلاد. كما أن بعض أجهزة الدولة في السودان تستفيد من نظام المؤسسات العامة حيث نجد أن المؤسسات العامة تمنح بعض الوزارات قوة ووضعاً سياسياً مميزاً في شكل ايرادات. ولأهمية ادارة الحق في استيراد بعض المستلزمات وحرية أكبر في المنصرفات وغيرها من الامتيازات . لذلك نجد أن العديد من هذه الاجهزة تتخذ موقفاً سلبياً ازاء تطبيق هذا البرنامج([26])

3/ المعوقات الإدارية:-

([26]) ياسر سيد أحمد الفاضل - المعوقات التي واجهت عملية التصرف في مرافق القطاع العام في السودان . ورقم عمل مقدمة لدورة حول تجربة لسودان في الخصخصة ، قاعة الشارقة . جامعة الخرطوم . 7-8 نوفمبر 1997م- ص 8- ص12

اهم المشاكل الادارية التي واجهت الخصخصة في السودان هي الشك والتخوف من الاستثمار في مثل هذه المؤسسات والشائعات التي تروج بأن برنامج الخصخصة لن يستقر وأن الحكومة سوف تقوم برد هذه المؤسات مره أخري إلي الدولة وقد قادت مثل هذه الاشاعات إلي مشكلة وهي أن المستثمر أصبح غير متشجع للإستثمار في هذه المؤسسات . نجد أن معظم المؤسسات العامة في السودان قد تم انشاؤها بقروض اجنبية ضخمة و تكلفة عالية الأمر الذي يعتبر فوق طاقة القطاع الخاص في السودان . أن المستثمرين المحليين في السودان مع بعض الاستثناءات يفتقدوا إلي رأس المال اللازم في مثل هذه المؤسسات .

حتي في الحالات التي تتوفر فيها الرغبة والمقدرة علي الاستثمار نجد أن المستثمرين كثيراً مايطلبون بعض الامتيازات أكثر من تلك التي يمنحها لهم القانون كمثال لذلك طلب بعض المستثمرين بأعفاء كاملاً من الضرائب والجمارك او تصريح لتغيير طبيعة عمل المؤسسة وغيرها من الأشياء التي تعتبر غبر مقبولة قانونياً مما يعقد من العملية. توقفت بعض مؤسسات القطاع العام عن العمل بسبب العقبات والمشاكل اما الأخر فهو يعمل بطاقة انتاجية ضعيفة . وان عدم توفر التمويل اللازم لاعادة تأهيل هذه المؤسسات والنهوض بها اجبر الحكومة عن التصرف فيها بحالتها الراهنة ، الأمر الذي جعل الحصول علي مستثمرين أمراً صعبا وحتي في حالة وجودهم فإن الاسعار المقدمة تعتبر أسعار متدنية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة نجد أن اللجنة الفنية للتصرف في مواقع القطاع العام لا تقوم بعمل التأهيل اللازم قبل التصرف فيها اولاً لعدم التمويل اللازم. [27]

([27]) المرجع السابق ص 12

4/ ضعف ومحدودية سوق المال المحلي :-

في العديد من الدول النامية والسودان من ضمنها هنالك ضعف ومحدودية في أسواق الاوراق المالية نتيجة ضعف مستوي التطور الاقتصادي وتدني الادخار وأيضاً لايتوفر عدد كافي من أسهم الشركات القابلة للتداول.

5/ المعوقات القانونية :-

بالرغم من برنامج الخصخصة قد بدأ وفقاً لقانون التصرف في مرافق القطاع العام 1990م إلا أن بعض المعوقات القانونية لازالت تلازم بعض المرافق التي تم التصرف فيها وتلك التي بدأ التصرف ، حيث تعاني بعض المرافق من الدعاوى التي يقوم برفعها العاملون إضافة إلي تصرف بعض الوحدات في ممتلكات المنشأة لسداد التزامات أخري مثل المرتبات ، كما تشترك معظم الوحدات في مشاكل قانونية مع ديوان الضرائب ناجمة عن عدم تطبيق بعض بنود قانون الاستثمار، وأيضاً عدم اكتمال المستندات القانونية اللازمة لنقل الملكية مثل اكمال التسجيل واستخراج شهادات البحث ، حيث اتضح أن معظم المؤسسات التي تم التصرف فيها كانت تحوز علي الاراضي بطريقة التخصيص وليس التمليك هذه الإجراءات تعمل علي إعاقة برنامج الخصخصة .

6/ المعوقات التسويقية :-

تختلف محددات التسويق من مرفق لآخر الا أن معظم المنتجات تشترك في تأثيرها بتذبذب السوق العالمي وتقلب اسعاره والتحولات الاقتصادية العالمية . كما أن تذبذب عرض المنتجات الزراعية من أقطان ومحاصيل وجلود وخلافه. يؤثر سلبياً علي تسويقها. إضافة إلي أن سوء أعداد وتجهيز الاقطان السودانية وخلاصتها من المنتجات الزراعية تقلل من تنافسها في الأسواق العالمية. ايضاً تعاني بعض المرافق مثل شركة كريكاب من عدم منافسة منتجاتها مع المنتجات الاقليمية في مجال الصناعات الغذائية . أضف إلي ذلك الأثر السلبي لإرتفاع تكلفة مدخلات الانتاج الرئيسية مثل السكر والكهرباء. [28]

7/ معوقات الطاقة :-

يختلف آثر الطاقة بإختلاف طبيعة المنشأة وموقعها، حيث يؤدي تذبذب الطاقة الكهربائية وانقطاعها في بعض المواسم الي أضعاف الطاقة الانتاجية خاصة في القطاع الصناعي . كما أن ارتفاع تكلفة المواد البترولية وبدائلها ينعكس علي امكانية توفير الطاقة بالمولدات كما تساهم عوامل اخري مثل وعورات الطرق وضعف البنيات الاساسية في تفاقم مشكلة الطاقة خاصة في مناطق مثل مشروع دلتا طوكر الزراعي.

8/ معوقات التشغيل بعد التصرف أو الخصخصة:-

[28] اللجنة الفنية في مرافق القطاع العام. تقرير اداء برنامج الخصخصة . يونيو 2002م ص66

- تفاوتت مشكلة توفير الموارد اللازمة من قطاع لآخر ومن منشأة لآخري في اطار القطاع الواحد، حيث تعاني مرافق القطاع الزراعي بصفة خاصة من عدم توفير التمويل اللازم للتشغيل حيث آلت مؤسسات القطاع الزراعي إلي المزارعين محدودي الدخل والقدرات . إضافة إلي طبيعة المنتج الزراعي والذي يتسم بالتذبذب وعدم المرونة ، كما أن ارتفاع تكلفة التمويل وتوفير الضمانات اللازمة قد ساهمت في تفاقم المشكلة.

- أن مشروعات القطاع الزراعي التي تم التصرف فيها عن طريق الايلوله لم تتوفر لها الموارد اللازمة من الجهات التي آلت اليها بل أن بعض الولايات قد استخدمت آليات ومعدات تلك المشروعات لاغراض اخري .

- عدم وجود قانون لتنظيم إستخدامات عوائد الخصخصة ويحدد أوجه صرفها في مشاريع إعادة الهيكلة. ومقابلة حقوق العاملين ومعالجة ديون المنشأة محور التصرف[29]

9/ معوقات آخري:-

أ/ تضارب القرارات السياسية وعدم التزام المؤسسات السياسية في الدولة بالخصخصة

ب/ وجود رأى عام مناهض للخصخصة ناشئ من عدم تهيئة كافة المستويات وتبصيرها بأهمية الخصخصة كاداة اقتصادية فاعلة لتنفيذ برنامج الاصلاح الاقتصادي ، في هذا الشأن فقد برزت مقاومات قوية أكثرها وضوحاً مقاومة العاملين حيث اتخذت النقابات من ضعف النصوص والحقوق القانونية لفوائد ما بعد الخدمة مدخلاً للمطالبة بحقوق اضافية فوق حقوقهم القانونية. نتيجة

([29]) المرجع السابق . ص 66 .

لتلك الضغوط فقد حصل العاملون علي حقــوق اضــافية و مــازال العــاملون يطــالبون بحقــوق أخــري مبنية علي التعويض النقدي وفقاً لخدمة العامل.

ج/ قد ساهمت بعض وسائل الاعلام في تعميق المفهــوم الخــاطي عــن الخصخصــة وقامــت بــإبراز الاثار السالبة عن الخصخصــة مــن وجهــة نظــرهم والمتمثلــة فــي تشــريد العــاملين فــي المقــام الأولوتوسيع

دائرة الفقر مع عدم وجود إعلام محايد يبين الآثــار الايجابيــة للخصخصــة وســعي الدولــة لتخفيــف الآثار السالبة لها.

الفصل الرابع : أثر الخصخصة علي أداء شركة الخطوط الجوية السودانية

المبحث الاول :- أداء شركة الخطوط الجوية السودانية قبل الخصخصة

المبحث الثاني :- خصخصة شركة الخطوط الجوية السودانية

المبحث الثالث :- أداء شركة الخطوط الجوية السودانية بعد الخصخصة

تمهيد :- تم تأسيس شركة الخطوط الجوية السودانية في 1947 وتعتبر من إحدي الشركات العريقة في العالم العربي وأفريقيا ، بدات بإسطول يتكون من اربعة طائرات من الطراز دي هافلاند (دوف) وهي طائرات بريطانية صغيرة الحجم تسع ثمانية مقاعد ، وكما تم أضافة طائرات من ذات الطراز في عام 1952 م ، وفي السنة الاولي بلغ ما نقله اسطولها الصغير 736 راكبا و543 كيلو غرام من البضائع المشحونة ، وفي نفس العام ألحق بإسطولها تسع طائرات من دوغلاس دي سي 3 بسعة ثمانية وعشرين مقعداً ، ثم بدأت رحلاتها العالمية بتشغيل مشترك لطائرة من طراز فايكاونت فيكرز الي لندن عبر القاهرة وأثينا و روما .

في أوائل الستينات تم اضافت سبع طائرات فوكر27 للعمل علي الخطوط الداخلية التي تشهد زحاما وعلي الخطوط الاقليمية ، كانت محطات سودانير في ذلك الوقت الظهران والبحرين وجدة وعدن عبر اسمرة واديس ابابا ونيروبي وعنتبي وانجمينا والقاهرة ومنها الي بيروت ، وكانت تسير خطاً الي الاقصر استمر لفترة بسيطة ، وكانت طائرات دي هافلان كوميت سي 4 أول طائرة نفاثة انضمت لتخدم عملاء الشركة علي الخطوط الدولية مثل خط لندن والقاهرة وبيروت (1).

وبعد توقف طائرات الكوميت عالميا عن الخدمة تم استبدالها في السبعينات باسطول حديث من طائرات بوينغ الامريكية من طرازي بوينغ 707 وبوينغ 737 – 200 وإزداد عدد المحطات الدولية بين قارات العالم حيث شملت محطات في افريقيا (اديس ابابا – كانو– نيروبي –لاغوس –اسمرة) و آسيا والشرق الاوسط (بيروت – بغداد – دمشق – القاهرة – صنعاء – جدة – الرياض – أبوظبي – مسقط – الكويت) وأوروبا (لندن – باريس – فرانكفورت – روما – آثينا) .

---

(1) موقع شركة الخطوط الجوية السودانية علي شبكة الانترنتWWW.SUDANAIR

وفي بداية التسعينات تم تزويد الخطوط الجوية السودانية باسطول من طائرات إيرباص الاوروبية . كانت أولي طائرات ايرباص التي انضمت الخطوط الجوية السودانية هي طائرة ايرباص ايه 310 .وايرباص ايه 320 وبعد سنوات قليلة انضمت الايرباص ايه 300 وزاد عدد الوجهات بين القارات لتشمل استنبول- عما ن بالاردن – الشارقة – ديي – العين – الدوحة (1).

وتمتعت الخطوط الجوية السودانية بعضوية المنظمات الاجنبية بدءا بمنظمة النقل الجوي الدولي عام 1959 م ومن بعد الاتحاد العربي للنقل الجوي والاتحاد الافريقي للنقل الجوي .

(1) يس الحاج عابدين- اقلاع سودانير تجربة في الاصلاح 1990م- 1994م (2002) ص11 ص15

المبحث الاول : أداء شركة الخطوط الجوية السودانية قبل الخصخصة

عند قيام ثورة الانقاذ الوطني 1989 م كانت سودانير تشهد اضرابا عاما للطيارين وكان هذا الاضراب ما هو الا انعكاس للحالة المتدهورة للشركة ، حيث كان قد سبق ذلك ان كانت الشركة تعمل تحت مسمي هيئة الخطوط الجوية السودانية قبل تتحول الي شركة الخطوط الجوية السودانية عام 1987م .

واصبح هنالك قانون للشركة يسمح للجمهور الاكتتاب فيها مما ادي مخاوف العاملين من التسريح ، ودخول الراسمالية الوطنية والتشريد لهم ، اضافة لمخاوف البيع للاجانب ، وقد استهلت الشركة عملها بتقيلص العاملين ، وانهت خدمات البعض منهم واعتبرتهم منتدبين من وزارة المالية علي ان تستوعب الشركة حاجتها من العاملين بشروط خدمة جديدة . والذين لم يتم استيعابهم في الشركة الجديدة تمت احالتهم للمعاش ، وحتي الذين تم استيعابهم فقد تم ذلك بعقد لمدة عام (1988م) قابل للتجديد ، ويعزي ذلك انه لم يتم إصدار لوائح منظمة للخدمة في الشركة الجديدة ، وفقد كان عدد العاملين الذين تم الاستغناء عنهم حوالي (1200) فرد، والذين تم اعادتهم للعمل بعقودات (350) فرداً شاملة كل التخصصات (طيارين ومهندسين وموظفين وعمال خبرة) .

وقد اتسم الهيكل الاداري الذي كان معمول به منذ 1987م بتضخم الهرم الاداري واتساع النطاق الاشرافي للمدير العام للشركة ، وضعف العلاقات الافقية ، وتشابك عمل الادارات الوسيطة فيما بينها، مما ادي الي تضارب وظيفي وازمات في الاعمال الوظيفة اضافة الي ذلك مركزية في اتخاذ القرارات ، وقد ادي ذلك الي ضعف التنسيق بين الادارات الوسطية ، وايضا لم يفصل الهيكل في صلاحيات مجلس الادارة للشركة وعلي الاخص في صلاحية اصدار اللوائح المنظمة لشروط الخدمة والمحاسبة (1) .

---

(1)المرجع السابق ، ص30

وقد شهدت تلك الفترة تسجيل الشركة لخسائر متواصلة ولم تكن هنالك ميزانية معدة بذلك لمعرفة اماكن القصور، وايضا لا توجد حسابات ختامية معروفة ، ولم تسأل ادارة الشركة عن ذلك ، وخلال تلك الفترة وصلت ايرادات الشركة في العام 2001م الي 118 مليون دولار ، وبلغت مصروفاتها 139 مليون دولار، مما يعني ان هنالك خسارة ، وعزت الاوساط الاقتصادية ذلك الي الحظر الامريكي الذي جعل سودانير تعاني من نقص في الاسطول و قطع الغيار للطائرات العاملة في الشركة التي تتحصل عليها بواسطة سماسرة و وسائط اخري والتي زادت التكلفة. في عام 2002 بدأت سودانير في تطبيق برنامج إصلاح دخلت بموجبه في عملية تمويل مع شركة إماراتية قابضة لشراء طائرتين إيرباص بمبلغ 40 مليون دولار عمل على تقليص خسائر الشركة التي لم تتجاوز الـــ9 ملايين دولار، ولكن توقف التمويل كما توقفت صفقات أخرى لشراء ايجاري لطائرتين ايرباص بسبب العجز عن التسديد وازداد الأمر سوءاً بتوقف طائرات البوينج عن العمل . وتكون اسطول الشركة في تلك الفترة من عدد خمس طائرات بوينج 707 كانت تطير بالتناوب لتهالكها وعدم صلاحيتها للطيران بالاضافة الي طائرتان من طراز بوينج737 وهي كانت السند الاساسي للشركة لسفرها الداخلي(1) ،

واضافة لذلك عدد (2) طائرة الفوكر50 التي كانت قد دخلت التشغيل الداخلي في 1989 م الي ان جاءت ثورة الانقاذ الوطني.

(1)المرجع السابق- ص55-56

خطة ومسيرة اصلاح سودانير :-

جمعت ادارة سودانير خطتها للإصلاح فى رؤيا إستراتيجية إبتدائية للنهوض بسودانير تقوم على ركائز ثلاث: (من جرد لأوضاع الشركة القانونية والتشغيلية والبشرية ، ومن تحديد لغايات إستراتيجية كلية ، ومن إستنباط برامج تنفيذ لخطط مرحلية تتركب من أهداف قريبة تقود إلى تحقيق الغايات الإستراتيجية) . واتضح من الجرد العام لأوضاع الشركة جملة من المعطيات نجملها فى وجود طائرات متهالكة وعاجزة عن مقابلة متطلبات الحد الأدنى المقبول من الخدمة للخطوط الإقليمية والعالمية ، وعجز عن تأمين المدخلات الفنية للأسطول فى الوقت المناسب بالكم الكافى لأسباب انفراط النظام المالى الإجرائى الذى غيب المعلومة عن مركز الشركة المالى من متخذى القرار الإدارى .

وقد وضعت الادارة خطة مرحلية لاصلاح سودانير تكونت من ثلاثة مراحل علي النحو التالي :

❖ المرحلة الأولى : ومن اهم أهدافها :

- وقف التدهور وتشغيل الخطوط الإقليمية بكفاءة معقولة .
- الشروع فى إجراءات إعادة التوازن فى التشغيل وحركة الشركة عموما .
- تاسيس نظام للتخطيط والبدء في رسم خطط المرحلة الثانية .
- تنفيذ اجرءات رفع كفاءة التشغيل وعلي الاخص فعالية الموارد البشرية .

وقدرت الادارة ان تكتمل هذه المرحلة في عام او يزيد قليلا.

❖ اما المرحلة الثانية : فقد عملت علي اكمال بعض ما لم يتم تحقيقه من المرحلة الاولي والبدء في الاعداد للمرحلة الثانية والاخيرة ، وجاءت اهداف هذه المرحلة كالاتي :

- اكمال عملية اعادة التوازن .
- تحديد الاسطول المطلوب (طرازا وكما)
- تلمس مصادر تامين التمويل والدخول في اجراءات التعاقد للشراء
- تخطيط الميزانية التشغيلية .
- الفراغ من نظم التخطيط وتفصيل خطط المرحلة الثالثة .

وقدر لهذه المرحلة بحد أقصى عامان .

❖ أما المرحلة الثالثة والتى قدرت بعامين ، فخصص لها هدف عام بتحقيق نسبة فى تنفيذ الأهداف الكلية المذكورة بما لايقل عن 80% من الطموح (1).

(1) المرجع السابق ص57

مؤتمر النهضة:- وفي إطار المحاولات الجادة لاصلاح سودانير فقد تمت الدعوة لمؤتمر لنهضة الشركة وتكوين لجنة لاعداد لهذا المؤتمر فبراير 1990م وقد شارك في المؤتمر العاملين السابقين والموظفين الحاليين والذين في الخدمة والمعاشيين ، واصحاب وكالات السفر، ومسئولين في الطيران المدني ، والجمارك ، والجوازات ، واتخذ المؤتمر شعار السمش تشرق من جديد ، واعتمد المؤتمر في أواخر جلساته توصيات شملت خمسة محاور علي النحو التالي.

1/ الهوية والوضع القانوني :-

بعد التأكيد علي ان تبقي سودانير الناقل الوطني وان تعمل علي اسس تجارية دون تراخ عن واجب أو اغفال لخدمة الاهداف القومية للدولة ، اتفقت التوصيات اتساقا مع البرنامج الثلاثي للانقاذ الاقتصادي وتحويل الشركة الي شركة مساهمة عامة وداعية ان تحتفظ الدولة بواحد وخمسين في المائة (51%) من اسهمها في مخالفة صريحة لروح البرنامج الثلاثي للانقاذ الذي توقع ان تساهم الدولة اذا رغبت بنذر من الاسهم . ، كذلك اشارت التوصيات ان يتم تحرير الشركة الجديدة من الولاية المباشرة لوزارة المالية وتخفيف القيود والضوابط التي يحددها قانون الاجراءات المالية والمجاسبية وان تمنح الشركة حق تعيين مراجعها غير المرجع العام اذا رغبت علي ان يلازم ذلك ضبط ادق ، وكثافة في المراجعة الداخلية في اعمال شركات الطيران ،

وان يكون عقد التأسيس نموزجا لباقي الشركات التي تساهم فيها الدولة بالاغلبية طلبا للفائدة (1).

كما دعت التوصيات ان يحدد عقد تأسيس شركة المساهمة العامة المنتظرة كفالة للحرية في التخطيط الاستثماري ، و التصرف في الارباح ، والحصول علي القروض الخارجية لشراء متطلباتها، وعلما ان التوتر في العلاقة بين

---

(1)يس الحاج عابدين مرجع سبق ذكره ص77 – 81

وزارة المالية و الشركات المملوكة للدولة بما يعزي الي غياب المعلومة المالية عن وزارة المالية مما يدفعها للتدخل،

اذ لا يتصور احد ان الدولة ترغب في تعويق تشغيل مؤسساتها ، فقد دعت التوصيات الي ترتيب علاقة اجرائية بين وزارة المالية والشركة بأفضل من الدور الذي تؤيه ادارة المؤسسات بوزارة المالية وذلك بما يمكن الوزارة من القراءة الصحيحة لحركة الاجهزة الاقتصادية ، والاطمئنان علي حسن ادارة المال العام وتنميته .

2/بيئة النقل الجوي :-

اعترفت التوصيات واشادت بالتحسن الملحوظ في علاقة الشركة باجهزة الطيران المدني ، الجمارك ، والجوازات ، والامن ، بنك السودان ، وجهاز العاملين بالخارج ، ودعت الي تمكين وترقية تلك العلاقات معتبرة اياها حجر زاوية وصمام امان لتطوير وتنسيق حركة النقل الجوي بالبلاد . وفي هذا استنبطت التوصيات آلية دائمة اسمتها مؤتمر تطوير النقل الجوي في السودان يضم الاجهزة المذكورة ويختص بتنسيق وتنفيذ اهداف النقل الجوي المرحلية والاسترتيجية التي اقترحها مؤتمر الاستراتيجية القومية الشاملة ، ودراسة القوانين واللوائح المنظمة للنقل الجوي ونفي التناقض فيها ، كذلك واعداد القطاع لخدمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية المرتجاة في توافق مع حركة القطاعات الاخري(1) .

3/استقرار الاجهزة العليا وعلاقاتها:-

دعا المؤتمر الي استقرار مجالس الادارات وكذا الادارة العليا للشركة،منحها الوقت الكافي،وطالبت التوصيات بالتدقيق عند اختيار المجلس والمدير العام من ذي الكفاءة العالية و، والخبرة المناسبة في مجال الطيران، وطالبت التوصية الا تتجاوزعضوية مجلس الادارة خمسة اعضاء، مع الحرص علي تمثيل العاملين فيه.

---

(1) المرجع السابق . ص81

4/ الفلسفة الادارية والتشغيل:-

وفي هذا المحور طالب المؤتمر بمراجعة الهياكل التنظيمية العليا للشركة بما يخدم اهداف الشركة في هذه المرحلة وان تمتد هذه المراجعة لتشمل المستويات الادارية الوسيطة والصغري ، ودعا المؤتمر الي تنزيل الصلاحيات والسلطات الي ادني ، والتحريض علي ممارساتها ، والاهتمام بالتدريب الواسع للادارة الوسيطة ، وتأكيد طلب المساهمة من كل العاملين في النهضة . وأمنت التوصيات علي اعتماد منهج تخطيط التشغيل عبر خطة قصيرة المدي ومتوسطة المدي طويلة المدي واستيعاب العاملين بالشركة وتدريبهم علي التشغيل الرفيع . كانت هنالك اشادة بأدخال الحاسوب في برامج التشغيل، ودعا الي مراجعة سياسات الشركة في التسويق والتعامل مع الركاب و التخزين ، وتطوير قنوات الادارة راسيا وأفقيا وترتيب العلاقات بينهم ، واستطلاع الزبائن بعملية الاستبيان والوسائل الاخري ، والاهتمام بالسياحة والاتصال بالفنادق والتعاون معها ومكاتب السياحة المحلية والاجنبية والاهتمام بالبرامج التثقيفية وغرس روح الولاء للعاملين في الشركة والوعي بقيمة الزمن والتكلفة و تنظيم لقاءات شهرية وتحريك النشاط الاجتماعي (1).

5/ وقف التدهور والتحديث:-

اعترف المؤتمر بتقادم وتهالك اسطول الشركة وأمن علي ضرورة ان تسعي الشركة لاقتناء طائرات ذات

جدوي اقتصادية بالايجارعلي المدي القصير؛ والشراء الايجاري علي المدي المتوسط والطويل؛

---

(1) المرجع السابق- ص 83

وقد قدم المشاركون العديد من المقترحات في هذا المجال وشملت كالاتي:

1/الاسراع في تنفيذ قرار مجلس الادارة لبيع جزء من البوينج707وتأهيل المتبقي لخدمة الشحن الجوي

2/ طرح اسهم اضافية للاكتتاب بالعملة الاجنبية لزيادة راس المال .

3/ استثمار موارد الشركة من العملة المحلية في مجال الصادر لجلب العملات الاجنبية التي تساعد في تمويل شراء المعدات وتسديد اقساط شراء الطائرات .

4/ التركيز علي الانفاق بالموارد المحلية لخفض المدفوعات بالعملة الاجنبية وخاصة الصيانة والتدريب.

5/ العمل فورا علي عودة الشركة لغرفة المقاصة الدولية .

6/ النظر في اصدار سندات بالعملة الاجنبية للعملاء ورجال الاعمال العاملين بالخارج (1).

7/ فرض رسوم المغادرة بالدولار للرحلات الاقليمية والعالمية لرفع كفاءة توسيع تشغيل السفر الداخلي .

8/ مراجعة سياسات تسعير تذاكر السفر الداخلي ورسوم المناولة الارضية ورسوم الخدمات والعائد منها.

ويمكن القول ان حالة شركة الخطوط الجوية السودانية قبل تطبيق سياسة الخصخصة كانت الشركة تعاني من نقص في قطع الغيار وفوضي في تذاكر السفر ، حيث العاملين فيها يستخدمون حق التذاكر الممنوحة لهم كموظفين في الشركة بالبيع بطريقة خاصة للغير للتمتع بالعائد منها في الرحلات الخارجية مما أدي الي تدني في العائد المادي من الرحلات الخارجية خاصة الرحلات الي الدول العربية .

---

(1) المرجع السابق– ص 83

المبحث : الثاني : خصخصة شركة الخطوط الجوية السودانية

دعا البرنامج الثلاثى للإنقاذ الإقتصادى(1990 م – 1993 م) لتحويل شركة الخطوط الجوية السودانية لشركة مساهمة عامة يشترك فيها القطاع الخاص المحلى والأجنبى على أن تسهم الدولة بقيمة أصول الشركة الحالية (إذا رغبت) على أن يتم التحويل أو البيع وفق برنامج ويضمن توسعها وتقديمها لمستوى عال من الخدمات (1) .

وقد بدأت عملية الخصخصة لشركة الخطوط الجوية السودانية وتم اعداد الشركة وبدا الترويج لها من خلال الاعلان للشركات والمستثمرين في هذا المجال، وقامت اللجنة الفنية للتصرف في مرافق القطاع العام بجرد اصول الشركة،

اتضح أثناء الجرد أن هنالك ديون علي الشركة لبعض المستثمرين ، مما أدخل الشركة في حساب مقايضات للاصول بالديون قبل الاتفاق علي منهج التقييم و التخصيص .

كما تم الاتفاق علي تعيين مجلس ادارة مشترك يتولي ادارة الشركة الجديدة (بعد الخصخصة) ، ويدير شأن التخصيص ويعتبر نشاط الشركة من بعد ذلك اليوم جزءا من الشركة الجديدة بعد الخصخصة الي حين ان ينظر الملاك الجدد في الاصول التي بين يديهم ليقرروا اياً منها يرغبوا في الاحتفاظ به ، وتتولي الدولة ما تبغي من الاصول ليبيعه بطريقتها . واشترط علي الملاك الجدد دفع مبلغا من المال ليستغله مجلس الادارة في ادارة شئون الشركة الجديدة وتحريك نشاطها .

---

(1) المرجع السابق- ص189

الشركة الافريقية ومجموعة البركة الافريقية:

تقدمت مجموعة شركة دلة البركة بعرض شراء الشركة في 1992م ، وقدمت خطتها وفقا لبرامج التخصيص الذي قدمه مجلس الادارة ، والذي حدد فيه راس مال الشركة الحالي وقدره500 مليون دولار، وقد شمل راس المال اصول الشركة الثابتة والمتحركة والاصول المعنوية علي أن يدفع المؤسسون الجدد مبلغ وقدره 150 مليون دولار لتنفيذ خطة الاصلاح والنهوض بالشركة بعد الخصخصة من خلال اسطول الشركة والذي شمل الاتي :

توجد ثلاثة طائرات من ذوات السعة العريضة سعة 180 الي 220 راكب متوسطة المدي وطويلة المدي اربع طائرات ذات سعة متوسطة المدي 120 الي150 راكب قصيرة المدي ومتوسطة المدي ، خمس طائرات للنقل الداخلي والاقليمي (الولايات) سعة 50 راكب ، واثنين طائرة شحن جوي للعمل الاقليمي .

علي ان تبدأ عملية الخصخصة وفقاً لبرنامج اصلاح الشركة والذي قدمه مجلس الادارة بتأهيل طائرتي البونيج 707 وتجديد اجهزة الملاحة والاتصالات وبناء هنقر يسع للطائرات ذات السعة العريضة وتجهيز الورش لصيانة اجهزة ومعدات الطائرات وتجهيز ورش للصيانة الولائية وربط الشركة بالولايات بوسائل اتصال حديثة ، وفي المقابل عرضت الشركة الافريقية ومجموعة دلة البركة تصورهم الابتدائي لشراء الشركة وكان كالاتي: ([30])

1/اعتبرت اصول الشركة الحالية واسطولها قديم متهالك ولا توجد اصلاً شركة طيران حالياً .

([30]) المرجع السابق ص 198 –199

سوي بعض الكوادر الفنية والادارية والمالية وطائرات فوكر 50 وطائرتا الايربص المؤجرة .

2/ طرح المستثمرين من مجموعة دلة البركة سؤال عن (راس المال الشركة)، ما قيمته الدفترية الحالية ، كما ان لسودانير ديون كبيرة علي الحكومة وسلفيات علي الموظفين كيف يتم التعامل معها ، وايضا راس المال المطروح اكبر بكثير من رس المال الحقيقي (تقديريا 100 مليون دولار فقط) وليس كما قيل(500 مليون دولار) .

3/ وكانت روآهم عدم ادخال أصول الشركة(المعنوية وحقوق النقل واسم الشهرة) في التقييم ، بل تمنح لهم لتكوين شركة ناجحة.

4/ تقسيم حصص المساهمة في الشركة الجديدة بين دلة البركة والدولة و المستثمرين المحليين و العاملين.

5/ ضرورة مشاركة جهة اجنبية أخري كمساهمة لتتولي الاعمال الادارية والفنية ، وتمسكت شركة سودانير بحقها في اسم الشهرة وحقوق النقل واعتبرتها أصول لها وزنها عالمياً ، بالاضافة الي ذلك الاصول الثابتة ، وكان هنالك اختلاف في طريقة حسابها.

اتفق الجانبان علي البدء في اجراءات كتابة اتفاقية عقد المؤسسين الذي سيكون عليه قيام الشركة (سودانير) المخصخصة ، خصوصا أن هنالك تطابق في وجهات النظر العامة ، و في تقييم الاصول ما عدا الاصول المعنوية واسم الشهرة وحقوق النقل ، علي ان يتم تقييم الاصول الثابتة بسعر اليوم و

، ايضا اتفق الجانبان علي أن تحتفظ الدولة بنصيب من الاسهم في الشركة الجديدة لضمان حقوق النقل [1]

والطمانة للمستثمرين الاجانب، الا ان اللجنة الفنية للتصرف في مرافق القطاع العام كان لها راي آخر

فقامت إيقاف عملية بيع الشركة وعزت ذلك الي امرين هما:

الاول: يتعلق بمعني فك الاحتكار الذي دعا إليه البرنامج الثلاثي للانقاذ القتصادي

[1] المرجع السابق ص 199 –200

الثاني : المنافسة الحرة الشريفة وحاجة البلاد الي تركيز واستقطاب الشركات السودانية الخاصة العاملة في مجال الطيران لتصبح جزءاً اصيلا من اتفاقية المؤسسين وتقدم ضمانات المستثمرين الاجانب ولتخفيف مخاوفهم من الاستثمار في الشركات الحكومية ، ووضمان منافستهم .

ويمكن القول ان شركة الخطوط الجوية السودانية مرت بعدة مراحل في انتهاج سياسة الخصخصة والاعداد لها ، منذ بداية عام 1987 م حيث بدأت محاولات تحويل شركة الخطوط الجوية السودانية من القطاع العام الي شركة مساهمة عامة حيث طرحت الدولة التعاقد الاختياري الذي كان يهدف الي خفض العمالة بنسبة 30% ، ثم تلي ذلك تقديم شركة دلة البركة سابقة الذكر بعرض لشراء الشركة عام 1992 والذي لم تتم الموافقة عليه من قبل الجهات المختصة(1).

وفي عام 2002 م والذي شهد بداية تنفيذ سودانير لبرنامج الاصلاح الذي تم بموجبه ادخال عملية تمويل من شركة امارتية قابضة لشراء طائرتين ايرباص بمبلغ 40 مليون دولار وقد ادي ذلك لتقليل خسائر الشركة الي 9 مليون دولار خلال تلك الفترة ، ولكن توقفت الصفقات لتمويل الشراء الايجاري لطائرتين ايرباص ، وذلك بسبب العجز في السداد من قبل ادارة الشركة والذي أدي الي توقف عمل طائرات الايرباص(1).

(1) خصخصة سودانير.. مراجعات مطلوبة- موقع النيلين ص1-4 22/12/2016 http: www.alnilin.com/225041.htm

وكان في عام 2004. اصدر مجلس الوزراء القرار رقم(337) لسنة 2004 بتحويل سودانير الي شركة مساهمة عامة تحتفظ فيها الحكومية بنسبة 30% من اسهم الشركة وتطرح 21% من الاسهم الي القطاع الخاص المحلي ونسبة 49% لشركاء استراتيجيين من المستثمرين الاجانب . ثم تلي ذلك القرار الوزاري رقم 45 الذي اصدره وزير المالية للعام 2004 م بناءا علي قرار مجلس الوزراء . وبناءا عليه تم اعفاء جميع العاملين بالشركة اعتبارا من نهاية اغسطس 2004 وإلغا جميع الوظائف البالغ عددها 2000 وظيفة ، كما تم في ذات الاثناء اصدار خطابات جديدة بمثابة دعوة لعدد350 من العاملين للاستمرار في العمل في الاول من سبتمبر لذات العام وبنفس مرتباتهم القديمة معفية من الضرائب و جميع الاستقطاعات الاخري و يمكن تلخيص اهم ملامح برنامج اعادة الهيكلة والتخصيص في الاتي:(1)

أولا: إلتزام الجانب الحكومي بالاتي :

1/ التمتع بحقوق الناقل الوطني .

2/ التسهيلات والامتيازات التي يمنحها قانون تشجيع الاستثمار لعام 2003م .

3/ احتكار خدمات المناولة الارضية .

4/ عدم التدخل في شئون الشركة التجارية والمهنية .

(1)طارق عيسي عبد الله- موظف الخدمات العامة(العلاقات العامة) – ورقة عمل نبذة عن الخطوط الجوية السودانية مراحل التطور- ص5 غير منشورة 2018

ثانياً: التزامات جانب المساهمين وتشمل الاتي :-

1/ ربط البلاد بشبكة نقل جوي إقليمي وعالمي .

2/ تعظيم العائدات علي الاقتصاد الكلي .

3/ استخدام أحدث التقنيات في الطائرات والتجهيزات الفنية والنظم الادارية .

4/ تطوير الكفاءات الفنية و البشرية .

ثالثا:- دعوة المساهمين من داخل وخارج البلاد :-

بتاريخ 2004/8/24 شرع مجلس الادارة في توجيه دعوات وخطابات رسمية للدخول في شراكة ومساهمة استراتيجية ومن ابرز الذين قدمت لهم الدعاوي :-

علي النطاق العالمي: شركات الطيران (طيران الخليج ،الخطوط السعوية ، طيران الامارات ، الشركة العربية ،الشركة الماليزية للطيران ، شركة الاتحاد للطيران ، مجموعة الطيارالعالمية ، الخطوط البريطانية ، الخطوط الفرنسية ، الخطوط القطرية ، مجموعة عارف الكويتية ، الاجنحة الكويتية ،بن عمير ، الطيار العالمية).

علي النطاق التجاري :

البنوك التجارية ، شخصيات وبيوتات عالمية(1).

(1) المرجع السابق ص6 – ص7

علي النطاق المحلي :

مجموعة الزوايا ، أعمال عبد العزيز التجارية ، دانفوديو بالاضافة العديد من شركات الطيران المحلية ورجال الاعمال والمستثمرين بالبلاد.

مشاركة مجموعة عارف الكويتية :- عند بداية الترويج وإستجابت العديد من الشركات من الداخل والخارج ولكنها أخذت في التناقص بوضع شروط لاتفي بضمان نجاح عملية الاستخصاص او بعدم القدرة المالية ، وقد انحصر التنافس بين شركتين كويتيتين هما مجموعة عارف الكويتية وشركة اعيان الكويتية، وعقد مجلس الادارة جلسة مقارنة بين مجموعة عارف وشركة أعيان الكويت ، ودعي لها المستشار القانوني بسفارة السودان بالكويت وقد رجحت كفة مجموعة عارف ، تم تكليف السيد وزير الدولة للمالية الاسبق عبد الوهاب احمد حمزة ورئيس اللجنة الفنية للتصرف وعضو من مجلس الادارة لتمثيل جانب الحكومية لتقييم الاصول، بالاضافة الي الدار الاستشارية بولاية الخرطوم لتقييم الاراضي ، بينما كلفت مجموعة عارف شركة التضامن العقارية لتقييم الاراضي والمباني. واعتمدت الشركة في تقييم الطائرات والمعدات والاسبيرات علي تقييم الادارة الهندسية والجهات الفنية الاخري بالشركة ، بينما كلفت مجموعة عارف شركة (shje) العالمية بإعداد ذلك التقييم ، بلغ تقييم الجانب السوداني لأصول الشركة 134 مليون دولار(1) ،

بينما بلغ تقييم مجموعة عارف لأصول الشركة 95.7 مليون دولار ، تم الاتفاق والتوافق علي تقييم وقدره 115 مليون دولار وهو عبارة عن متوسط التقيميين .

---

(1) المرجع السابق – ص-11

وقد اتفق الجانبان علي أن تكون المسائل التالية معتمدة في الاتفاق النهائي ولايمكن التغيير فيها وهي :-

1/ لا تقوم مجموعة عارف بتغيير أهداف المنشأة ويجب ان تكون كما هي في عقد التاسيس.

2/ الا يتم تغيير او إلغاء اسم الشركة وشعارها.

3/ أن لا يتم فصل جماعي أو تشريد للعاملين في الشركة .

4/ تقدم مجموعة عارف خطة تأخذ في الاعتبار ضرورة التوسع في السفريات الداخلية .

5/ يتم تحويل الشركة الي شركة مساهمة عامة في مدة لاتتجاوز خمسة سنوات .

6/ يتكون مجلس الادارة الجديد من سبعة أعضاء ، اربعة من مجموعة عارف ، ثلاثة من الجانب السوداني، ويكون رئيس مجلس الادارة ومنصب المدير العام من الجانب السوداني ، علي الا يكون المدير العام عضواً في مجلس الادارة ، وقد تم الاتفاق علي ذلك بين الطرفين.

المبحث الثالث :أداء شركة الخطوط الجوية السودانية بعد الخصخصة:

بعد تطبيق سياسة الخصخصة علي شركة الخطوط الجوية السودانية واكتمال الاجراءات التي تم الاتفاق عليها مع مجموعة عارف الكويتية وشركة الفيحاء ، و وفقا للاتفاقية تمتلك مجموعة عارف الكويتية نسبة 49% من اسهم شركة الخطوط الجوية السودانية ، و21% لشركة الفيحاء (لشريك وطني) ، و30% لحكومة السودان . وقد اتضح ان شركة الفيحاء هي تتبع لمجموعة عارف بأسماء مستثمرين سودانيين، وعليه اصبحت مجموعة عارف تمتلك 70%من الاسهم والباقي 30% لحكومة السودان مما جعلها ذات صيت عالي في تحريك اداء وادارة الشركة ، وهذا التغيير اختراق واضح لمبدأ تخصيص الشركة ، مما جعل الحكومة لاتمتلك القرار في تسيير الشركة . مما ادي الي ان طالب المجلس الوطني وزارة المالية وادارة سودانير بالمثول امام المجلس للتحقيق في ذلك ولكنهم لم يستجيبوا لدعوي للمجلس ، مما اضطر المجلس لتكوين لجنة مصغرة للتحقيق في الاتي :-

1/ هل الشراكة الاستراتيجية المتمثلة في المال والخبرة كانت كافية ؟

2/وهل الاجراءات التي تمت كانت قانونية ؟

3/كيف تم البيع وكيف اصبحت شركة عارف تمتلك 70% من الاسهم ؟ (1).

(1)مقال منشور في صحيفة الراي العام بعبوان سودانير .. هم متواصل 2010/10/25

اتيحت فرصة لوزارة المالية وادارة الشركة للرد علي هذه الاسئلة ولكن لم يتم ذلك ، بالتالي اوصت اللجنة بإعادة شركة الخطوط الجوية السودانية للحكومة مرة وذلك نتيجة للمخالفات العديدة التي ارتكبتها مجموعة عارف الكويتية في 2/3/2011

ولتقييم اداء شركة الخطوط الجوية السودانية بعد الخصخصة تم التركيز علي المؤشرات الاتية ة

1/العمالة:

صدر قرار مجلس الوزراء رقم 337 لسنة 2004 والذي ادي لاعفاء جميع العاملين بالشركة في جميع التخصصات والبالغ عددهم 1200 عامل تحت مسمي إلغاء الوظيفة ، وفي هذا تم تشريد العمال ، كما انهم لم ينالو حقوقهم ، و تم تحويلهم بقرارهم الي الصندوق القومي للمعاشات والذي بدوره قام بتطبيق قانون آخر. وقد بلغ الحد الادني للمعاش حوالي خمسين جنيها والذين لم يبلغو السن القانونية للمعاش تمت تسوية حقوقهم بمكافاة نهاية الخدمة . اما التعويض فقد قام السيد وزير المالية بمنحهم مرتب ثلاثة اشهر، علما ان هذه الكفاءات والخبرات هي التي ساهمت في تطوير قطاع النقل الجوي بالداخل وايضا ساهمت في تأسيس العديد من شركات الطيران بالداخل والخارج .

2/ الايرادات :-

بعد تطبيق سياسة الخصخصة وبداية الشركة لمزاولة عملها كان التركيز علي تحديث الاسطول وصيانة الطائرات ووتحديث الورش الخاصة بادوات المناولة في المطار ، اتضح ان مجموعة عارف ليس لديها خبرة في مجال الطيران. (1)

(1) مقال منشور في صحيفة الصحافة– باسم ارقام وحقاق د. يس الحاج عابدين عضو مجلس ادارة سودانير 12/2010/

واضافة الي ذلك فان القرار رقم 1070 الصادر من الولايات المتحدة الامريكية في العام 1994 م و الذي ادي الي حظر التعامل مع السودان في المجال الاقتصادي ، مما ادي الي ارتفاع اسعار قطع غيار الطائرات . وصعوبة الحصول عليها ، او الحصول عليها عبر الوسطاء مما ادي لزيادة التكاليف ، كما اثر علي استقطاب للمستثمرين اجانب كشركاء في الشركة من قبل شركة عارف ، مما اثر علي ايرادات الشركة وادي الي مديونية بلغت في الفترة 2004– 2007م أكثر من مائة مليون دولار .

3/ الاسطول الناقل:

كان الاتفاق مع مجموعة عارف ان تجلب ثلاث طائرات جديدة اضافة الي صيانة الطائرات الموجودة والتي بلغ عددها(11) طائرة وعدد ثلاث شركات فرعية تعمل في المعدات الارضية والشحن الجوي بجانب(17) طائرة هليكوبتر تعمل في قطاع النفط ، لكن مجموعة عارف عجزت عن القيام بما تم الاتفاق عليه غير انها جلبت طائرة واحدة وهي ايربص (320) وادخلت هذه الطائرة ضمن التسوية في راس المال بقيمة (43)مليون دولار من جملة ما دفعته مجموعة عارف ، وحتي هذه الطائرة تعرضت لحادث حريق في عام 2007 م عند عودتها من رحلة لسوريا.

الفصل الخامس: الخاتمة

المبحث الاول :- إختبار فروض البحث

المبحث الثاني:- الخاتمة والنتائج التي توصلت إليها الدراسة والتوصيات

المبحث الاول : إختبار فروض البحث

الفرضيات :-

الفرضية الاولي :- الاسباب التي دفعت الحكومة لانتهاج سياسة الخصخصة قد تعزي لضغوط من صندوق النقد الدولي والبنك الدولي .

خصخصة شركة الخطوط الجوية السودانية جاءت وفقا للبرنامج الثلاثي للانقاذ الذي نص علي تحويل شركة الخطوط الجوية السودانية الي شركة مساهمة عامة يشترك فيها القطاع الخاص المحلي والاجنبي علي أن تسهم الدولة بقيمة اصول الشركة الحالية وعلي ان يتم التمويل وفق برنامج يحقق ويضمن توسع الشركة وتقديمها لمستوي عالي للخدمات ، بالتالي يمكن القول ان خصخصة سودانير ،أتت وفقا لسياسة التحرير الاقتصادي والتي تم تضمينها في البرنامج الثلاثي للانقاذ للاقتصاد (1990م -1993م) ، وهذا ينفي صحة الفرضية الاولي .

الفرضية الثانية:- أشارت الدراسة في المبحث الرابع من الفصل الثالث للمعوقات العديدة التي واجهت برنامج الخصخصة في السودان وقد شملت هذه المعوقات :

معوقات متعلقة بالعمالة ، اضافة للمعوقات السياسية ، والادارية ، والقانونية ، والتسويقية ، ومعوقات أخري (متعلقة بالطاقة و التشغيل) . وهذا يثبت صحة الفرضية الثانية .

الفرضية الثالثة:- أدت خصخصة شركة سودانير الي تحسن اداء الشركة من خلال زيادة الارباح والايرادات والعمالة و الاسطول الناقل .

أدت خصخصة شركة الخطوط الجوية السودانية الي فقدان عدد كبير من العاملين فيها لوظائفهم ، حيث تم ايقاف عدد (1200) فرد من العمل دون تسوية أوضاعهم مع صندوق المعاشات بأستثناء عدد (350) فرد تم اعادة خدمتهم علي كل مستويات التخصصات في الشركة من طيارين ومهندسين وموظفين اداريين .

اما الايرادات والارباح فإن الشركة بعد خصخصتها لم تحقق أي ارباح بل سجلت خسائر متواصلة بلغت حوالي (100 مليون دولار) في الفترة 2004م الي 2007 م ، ومما فاقم الاوضاوع تعدد المدراء والادارات علي الشركة خلال فترة خصخصتها مما أثر سلبا علي الاداء الاداري للشركة .

يلاحظ ان الخصخصة لم تؤدي إلي زيادة الاسطول الناقل في شركة الخطوط الجوية السودانية بإستثناء طائرة واحدة تمت اضافتها من قبل مجموعة عارف ايربص 320 وحتي هذه الطائرة تعرضت لحادث حريق . من النقاط السابقة يتضح أن خصخصة شركة سودانير ادت الي تحقيق لخسائر متواصلة وانخفاض في الايرادت ، وتخفيض للعمالة ، ونقص في اسطول الطائرات وعليه يتم نفي صحة هذه الفرضية.

المبحث الثاني : الخاتمـــــة و النتائج التي توصلت لها الدراسة والتوصيات

اولا : الخاتمة :-

تناولت الدراسة تعريف الخصخصة ، وماذا تعني ملكية الدولة للمصلحة الحكومية العامة والاسباب والدوافع التي أدت إلي انتهاج سياسة الخصخصة في السودان ،

كما انها استعرضت الطرق والاساليب التي يمكن أن تستخدم في الخصخصة ، مثل انهاء الملكية بواسطة (البيع– التصفية) ، التفويض ويكون عن طريق (العقود – الامتياز–الكوبونات) ، الاحلال للاصول ، وكذلك إستعرضت الدراسة مرحلة التنفيذ الفعلي لسياسة الخصخصة في السودان ، واستعرضت المشروعات الاقتصادية والتي تم خصخصتها في المراحل المختلفة في تطبيق سياسة الخصخصة خلال الفترات الاتية(الفترة الاولي1992م–1997م، الفترة الثانية 1998م–2005م ، والفترة الثالثة 2006م – 2014 م) .

والملاحظات علي اداء البرنامج خلال تلك الفترات و المعوقات والمشاكل التي واجهتها سياسة الخصخصة .

بعد ذلك سلطت الدراسة الضوء علي خصخة شركة سودانير ،ومقارنة ادائها قبل وبعد الخصخصة من خلال استعراض الارباح والايرادات والاسطول الناقل والعمال ، وايضا التطرق الي محاولات الاصلاح ، مرورا بمؤتمر النهضة للاصلاح والهوية والوضع القانوني للشركة ، و من ثم استخلاص النتائج والتوصيات ومناقشة الفروض .

ثانيا :النتائج التي توصلت لها الدراسة :

تمثلت نتائج الدراسة في الاتي

1/ تم انتهاج سياسة الخصخصة في السودان وفقا لموجهات المؤتمر القومي للانقاذ الاقتصادي 1989 م ، والبرنامج الثلاثي للانقاذ الاقتصادي (1990م –1993 م) ، والذي دعا صراحة لتقليص دور الدولة في الاقتصاد والتخلص من المؤسسات الخاسرة والمتعثرة .

2/ واجه تطبيق سياسة الخصخصة العديد من المعوقات ومن اهمها ، المعوقات المتعلقة بالعمالة ،والمعوقات القانونية ، الادارية ،السياسية ، والتسويقية .

3/ أدت خصخصة شركة سودانير لتقليص العمالة اذ تم الاستغناء عن حوالي 850 عاملا من جملة موظفي الشركة ، كما ان الشركة ظلت تسجل خسائر متواصلة طيلة فترة خصخصتها ، إيضا لم يشهد الاسطول الناقل لشركة أي تحديث أو اضافة بعد الخصخصة سوي اضافة طائرة واحدة من طراز ايربص 320 .

4/ هنالك العديد من الاسباب التي تضافرت وأثرت سلبا علي اداء شركة سودانير ونجملها في الاتي :-

أ/ السياسات الحكومية تجاه الشركة ، وعلي رأسهاعدم توفر التمويل اللازم لعمليات الشركة .

ب/ تعدد المديرين والادارات مما اثر سلباعلي الاداء الاداري للشركة .

ج/ قلة خبرة الشركاء (مجموعة عارف الكويتية) في مجال الطيران .

د/الحظر الامريكي (القرار رقم 1070 لسنة 1994 م) والذي اثر سلبا علي استجلاب قطع الغيار وصيانة الطائرات .

ه/ ضعف الرقابة للمؤسسات التي تمت خصخصتها(خصوصا سودانير) ومراجعة أدائها ومتابعة تنفيذ اتفاقية خصخصة الشركة ، مما نتج عن ذلك بيع (خط هيثرو) والذي يعتبر من اهم الخطوط للعالمية للشركة .

ثالثا : التوصيات :-

توصي الدراسة بالاتي:

1/علي الدولة الوضع في الاعتبار أن اتباع سياسة الخصخصة للمؤسسات الغرض منها تحسين الاداء ورفع الكفاءة الاقتصادية والمساهمة في التنمية و النمو الاقتصادي.

2/ التأكد من المقدرات المالية والفنية للمستثمرين المحليين والاجانب الراغبين في شراء الشركات المعروضة للخصخصة عموما وسودانير خصوصا قبل الموافقة علي امتلاكهم لهذه الشركات .

3/ الاستفادة من تجارب الدول الاخري التي استطاعت ان تنهض بمؤسساتها القومية من خلال برنامج الخصخصة.

4/ وضع برنامج للعاملين في الشركات التي خصخصتها و الذين تم الاستغناء عنهم لمساعدتهم تسيير امور حياتهم مثل برنامج التمويل الاصغر وتمليك وسائل انتاج .

5/ الاحتفاظ بنسبة اعلي في اسهم الشركة المراد خصخصتها لصالح الدولة حتي تتجنب التحكم من الشركاء في ادارة الشركة التي تم خصخصتها.

6/ تقييم المؤسسة او الشركة المراد خصخصتها قبل عرضها للخصخصة ، والافضل ان يتم التقييم عن طريق سوق الاوراق المالية لانه يعطي القيمة الحقيقية للشركات المعروضة للبيع

قائمة المراجع

1/الكتب :

1/ آدم مهدى احمد ، الخصخصة مفاهيم و تجارب ، الشركة الاسلامية للطباعه و النشر ، الجيزة ، مصر ، 1998م

2/ أحمد ماهر، دليل المريد في الخصخصة ؛ الدار الجامعية 2009م .

3/ ضياء مجيد ، الخصخصة (التصحيحات الهيكلية) موسسة شباب الجامعه ، الاسكندرية 2003م .

4/ د. عبده فاضل ، الخصخصة واثرها علي التنمية في الدول النامية ، القاهرة ، 2004م،

5/ د. يس الحاج عابدين– اقلاع سودانير- تجربة في الاصلاح 1990 -1994 – شركة مطابع العملة السودانية -2002/3/11

2/الرسائل الجامعية:

1/ عفاف محمد علي– (أثر الخصخصة علي موسسات القطاع العام "دراسة حالة مصنع البصل "كسلا" ")جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - رسالة ماجستير - غير منشورة- 2006م .

2/ سيدة علي محمد ادريس - دور الخصخصة في التنمية الاقتصادية بالسودان - دراسة حالة الشركة السودانية للاتصالات (1996 – 2014) جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - رسالة ماجستير غير منشورة –2017م .

3/ سوسن كمال محمد إدريس – (تجربة الخصخصه في السودان بين النجاح والقصور) جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا – رسالة ماجستير – غير منشورة 2004م .

4/ إشراقه عبدالوهاب (الخصخصة ودورها في ترقية الخدمات الاستراتيجية في السودان) "دراسة حالة الهيئه القوميه للكهرباء"- جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا –رسالة ماجستير- غير منشورة 2005م.

5/ شادية علي عبدالر حمن – (أثر سياسة الخصخصة على الأداء في القطاع المصرفي بالتركيز على البنك التجاري السوداني - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - رسالة ماجستير–غير منشور2005م .

3/اوراق العمل:

1/ ياسر سيد أحمد الفاضل - المعوقات التي واجهت عملية التصرف في مرافق القطاع العام في السودان . ورقم عمل مقدمة لدورة حول تجربة السودان في الخصخصة ، قاعة الشارقة . جامعة الخرطوم . 7-8 نوفمبر 1997م .

2/ طارق عيسي عبد الله- موظف الخدمات العامة(العلاقات العامة) - ورقة عمل نبذة عن الخطوط الجوية السودانية مراحل التطور- ص5 غير منشورة 2018

4/ مقابلة:

2/طارق عيسي عبد الله- موظف الخدمات العامة(العلاقات العامة) - 2018 م – بمقرشركة الخطوط الجوية السودانية (سودانير)

5/ المقالات:

1/ موقع شركة الخطوط الجوية السودانية علي شبكة الانترنت.WWW.SUDANAIR

2/ مقال منشور في صحيفة الراي العام - الناشر بابكر حسن - بعبوان سودانير .. هم متواصل 2010/10/25م .

3/ مقال منشور في صحيفة الصحافة- باسم ارقام وحقاق د. يس الحاج عابدين عضو مجلس ادارة سودانير 2010/12 .

4/ خصخة سودانير.. الناشر هدير احمد -مراجعات مطلوبة- موقع النيلين ص1-4 22/12/2016 :http www.alnilin.com/225041.htm

6/تقارير حكومية:

1/ البرنامج الثلاثي للإنقاذ الاقتصادي للأعوام 1990-1993م - وزارة المالية .

2/ الإستراتيجية القومية الشاملة المجلد الأول 1992-2002م .

3/ اللجنة الفنية للتصرف في مرافق القطاع العام ، مايو1996م .

4/ اللجنة الفنية للتصرف في مرافق الثطاع العام 2006م-2014 م .

5/ اللجنة الفنية في مرافق القطاع العام. تقرير اداء برنامج الخصخصة . يونيو 2002م .

6/ تقارير وزارة المالية والاقتصاد الوطني في إدارة المؤسسات الحكومية ، 1970م

المـــــــــــــلاحق

الملحق(1)
المشروعات التي تمت خصخصتها خلال المرحلة الاولي 1992م – 1997 والمرحلة الثانية 1998م -2005م
جدول رقم (1)
الوحدات التي تم التصرف فيها (القطاع الزراعي)

م	الوحدة	نوع التصرف	موقف التنفيذ	تاريخ التقييم	قيمة الأصول بالدينار
1	مؤسسة الشمالية	التصفية	تم حلها	1993	228.859.909.2
2	مؤسسة النيل الأزرق الزراعية	التصفية	انتهت التصفية وتم تكوين 25 شركة	1993	31.1 مليار دينار سوداني
3	مؤسسة دلتا طوكر	التصفية	تنازلت الحكومة لحكومة الولاية	1993	تم تحويل الأصول للولاية
4	مؤسسة تسويق الماشية	التصفية	حولت إلي ولاية الجزيرة	1993	1.980.000.000
5	شركة طرق الماشية	التصفية	آلت أصولها إلي بنك الثروة الحيوانية	1999	000.150.000.0
6	محلج كساب	البيع	تم بيعه لولاية سنار	1993	450مليون دينار سوداني
7	مؤسسة النيل الأبيض الزراعية	التصفية	آلت الأصول إلي ولاية النيل الأبيض	1996	10.881.894.000
8	محلج ربك	البيع	تم بيعه لشركت تنمية النيل الأبيض	1993	250مليون دينار سوداني

المصدر: مجلة التوثيق الاقتصادي. العدد الأول. مارس 2003، ص 240.

جدول رقم (2)
الوحدات التي تم التصرف فيها (القطاع الصناعي)

م	الوحدة	تاريخ المنشآت	المشتري	تاريخ التقييم	تاريخ التصرف	ملاحظات
1	مشروع كناف أبونعامة	1975	شركة الدالي والمزموم	1988	مارس 1992	دفعت القيمة بالكامل
2	حديقة النيل الأبيض	1970	مجموعة شركات	1981	أبريل 1992	دفعت القيمة بالكامل
3	شركة النيل الأزرق للتغليف	1956	الشركة السودانية الأفريقية	1991	نوفمبر 1993	خصمت من مديونية الشركة عن السودان
4	شركة ساتا	-	الشركة السودانية الأفريقية	1993	نوفمبر 1993	خصمت من مديونية الشركة عن السودان
5	مصنع حلويات كريكاب	1963	الشركة السودانية الأفريقية	1988	مايو 1991	دفعت القيمة بالكامل
6	مصنع حلويات ريا	1957	سمير أحمد قاسم	1988	مايو 1991	دفعت القيمة بالكامل
7	مصنع غزل بورتسودان	1975	محمد أحمد قاسم	1988	مايو 1991	خصمت من مديونية الشركة عن السودان
8	حديقة النيل الأبيض	1959	شركة الهجرة للانشاءات	1991	نوفمبر 1994	خصمت من مديونية الشركة عن السودان
9	حديقة الجزيرة	1976	شراكة مع شركة داوو الكورية	-	مارس 1993	شراكة بين حكومة السودان وشركة داود الكورية بنسبة 60%-40%
10	مصنع كرتون أروما	1963	اتحاد ابناء حلفا بقرار جمهوري	-	مايو 1990	بدون دفع القيمة
11	مدبغة البحر الأحمر	1970	آلت لولاية البحر الاحمر	1994	يونيو 1995	آلت أسهم الحكومة 400سهم لولاية البحر الأحمر
12	مدبغة نيالا ومعهد دباغة الجلود	1975	آلت لولاية ج.دارفور	-	أبريل 1993	بدون دفع القيمة
13	مصنع الخضر والفاكهة بكريمة	1966	آلت لولاية الشمالية	-	-	آلت للولاية الشمالية
14	تعليب البلع بكريمة	1958	آلت للولاية الشمالية	-	أبريل 1993	آلت للولاية الشمالية
15	ورشة الأخشاب بام حراز	1987	آلت للبنك العقاري	1993	أغسطس 1993	آلت للبنك العقاري بدون دفع قيمة
16	مصنع كادقلي	-	آلت لولاية جنوب كردفان	1993	ديسمبر 1994	بدون دفع قيمة
17	مصنع ألبان بابنوسة	-	آلت لولاية غرب كردفان	-	يناير 1996	بدون دفع قيمة
18	شركة تجارة وصناعة الجلود	-	تمت تصفيتها	-	-	صفت بتاريخ 195/4/24م

المصدر: مجلة التوثيق الاقتصادي العدد الأول ، مارس 2003م ، ص24

جدول رقم (3)
الوحدات التي تم التصرف فيها (قطاع النقل والمواصلات)

الرقم	الوحدة	آلية التصرف
1	الخطوط الجوية السودانية	شركة مساهمة عامة
2	الخطوط البحرية السودانية	شركة مساهمة عامة
3	هيئة الموانى البحرية	شركة مساهمة عامة
4	المؤسسة العامة للري والحفريات	شركة مساهمة عامة
5	المؤسسة العامة للطرق والجسور	شركة مساهمة عامة
6	الهيئة العامة للكهرباء	إعادة الهيكلة واتاحة المجال للاستثمار الخاص في مجال التوليد الحراري

المصدر: مجلة التوثيق الاقتصادي . العدد الأول . مارس 2003م . ص 24
هذه الوحدات تم تحديد آلية التصرف فيها لكن لم يتم التنفيذ في المرحلة الاولي انما تم ارجائها الي المراحل اللاحقة

جدول رقم (4)
الوحدات التي تم التصرف فيها (قطاع الخدمات السياحة)

الرقم	الوحدة	آلية التصرف	الجهة التي آلت له	رقم القرار الوزراي	تقييم الاصول وموقف الدفع	تاريخ التقييم
1	فندق السودان	بيع	الصندوق القومي للتأمين الإجتماعي	9/12 أو14/12	تم سداد القيمة حسب ما نص عليه قرار البيع (275 مليون دينار	1992/12/30
2	فندق البحر الأحمر هيلتون بورتسودان	بيع	الشركة السودانية الكويتية	92/23	تم سداد القيمة حسبما نص عليه قرار البيع 110 مليون دينار	
3	فندق جوبا	ايلوله	مؤسسة السلام والتنمية	24/4		
4	استراحة كوستي	ايلوله	محافظة كوستي	20/12	قيمة اسمية 2341000 دينار	1992/4/12
5	استراحة عطبرة	ايلوله	جامعة وادي النيل	91/46	قيمة أسمية 8503168 دينار	1992/3/29
6	مصيف اركويت	ايلوله	حكومة الولاية الشرقية	12/13	-	
7	إدارة المرطبات والإمدارات	ايلوله	صندوق دعم الطلاب	9/31/3	-	
8	المؤسسة العامة للمواصلات السلكية واللاسلكية	مشاركة	الحكومة مع جهات اخري 1 سوداتل 60% تمثل اسهم الحكومة 40% تمثل اسهم الجهات الآخري	15/1	قيمة متبقي أصول المؤسسة العامة للمواصلات السلكية واللاسلكية 418766807685 دينار 2150937585 دولار	1996
9	الفندق الكبير قراد هوليدا فيلا	ايجار	شركة الكاسوكا الماليزيا	252	-	ايجار ويعمل الأن
10	قرية عروس السياحية	ايلولة	وزارة الثقافة والسياحة	91/48	-	
11	فندق قصر الصداقة	مشاركة	شراكة بين الحكومة وشركة داؤود الكورية	2620	-	تحت إدارة مؤسسة القصر العالمية

المصدر: مجلة التوثيق الاقتصادي . العدد الأول. مارس 2003م . ص 24

جدول رقم (5)
الوحدات التي تم التصرف فيها (قطاع المصارف)

الرقم	الوحدة	الآلية	الجهة التي آلت اليها	التاريخ
1	البنك التجاري	بيع	بنك المزارع	1992
2	البنك القومي للإستيراد والتصدير	دمج	بنك الخرطوم	1993
3	بنك الوحدة	دمج	بنك الخرطوم	1993
4	البنك الصناعي	دمج	بنك النيلين	1993
5	البك العقاري السوداني	بيع	شركة الجهة للتجارة والاستثمار	2002

المصدر : تقرير اللجنة الفنية للتصرف في مرافق القطاع العهام 2003م

ملحق رقم (2)

المشروعات التي تمت خصخصتها خلال المرحلة التالية 2006م -2014م

ملخص الوحدات التي تم التصرف فيها خلال الفترة 2006- 2014 حسب القطاع والآلية

م	القطاع	الآلية						عدد الوحدات	النسبة حسب القطاع
		إدارة	تصفية	مساهمة	بيع	مشاركة	تحويل أسهم		
1	الصناعي	.	3	.	6	.	.	9	12.9٪
2	الزراعي	2	2	.	1	.	1	6	8.6٪
3	النقل	.	2	.	2	1	.	5	7.1٪
4	السياحي	.	1	.	1	.	.	2	2.9٪
5	الطاقة والتعدين	.	1	.	.	.	.	1	1.4٪
6	المتنوع	.	38	2	6	1		47	67.1٪
.		2	47	2	16	2	1	70	100٪
	النسبة حسب الالية	2.9٪	67.1٪	2.9٪	22.8٪	2.9٪	1.4٪	100٪	

المصدر : اللجنة الفنية للتصرف في مرافق القطاع العام 2006م -2014م ص87

جدول رقم (1)
الوحدات التي تم التصرف فيها (القطاع الزراعي)

م	الوحدة	قرار التصرف	آلية التصرف	الجهة المستفيدة	العائدات	العاملين المتأثرين	المسحقات القانونية للعاملين	ملاظات
1	الوحدات الانتاجية بمشروع الجريزة -الهندسة -الزراعية -السكة حديد المحالج	رقم (58) 2006 رقم(4) /1/24 2009	تصفية في عام 2009	مزاد علني شركة جياد	35 مليون			تم تمليك عدد من المنازل والعربات للعاملين بالمشروع وفقا للقرار الصادر بذلك -تم مليك الورش الرئيسية لكليات الهندسة بجامعة الجزيرة بموجب قرارالسيد رئيس الجمهورية وتمليك المحالج للعاملين
2	هيئة الرهد الزراعية	رقم (18)5/ /10 2006		شركة كنانة				تم بيع اصول محالج الهيئة لشركة السودان للاقطان بمبلغ 12.800.797 جنيه
3	شركة الاستدامة الزراعية	رقم (47) /5/12 2007	تصفية	وقاية النباتات		6	13.000 جنيه	مباني واصول الشركة تتبع لشركة وقايةالنباتات تم اعادتها لهم –تم سداد الالتزامات بواسطة شركة وقاية النباتات
4	شركة وقاية المحاصيل (س)المحدودة	رقم (85) لسنة تبعيتها لوزارة الزراعة ثم القرارر قم (94) لسنة 2006 بتصفية الشركات الحكومية	بيع	شركة صافات القابضة	300.000 دولار	10		
5	الشركة العربية السودانية(المصرية للتكامل	قرار وزير المالية بالتنازل عن	السودان	البنك الزراعي السوداني				

	الزراعي)	الاسهم بتاريخ 1/29/ 2008 قرارمج لس الادارة بتاريخ 3/10/ 2008 بالموافقة علي التنازل						
6	الهندسة الزراعية بهيئة السوكي الزراعية	رقم (18) بتايخ 10/5/ 2006	ادارة	كنانة			تسوية بمبلغ 4.617.535	

المصدر: اللجنة الفنية للتصرف في مرافق القطاع العام- الاستخصاص في السودان 2006 -2014

جدول رقم (2)
الوحدات التي تم التصرف فيها (القطاع الصناعي)

م	الوحدة	المشتري	تاريخ الانشاء	تاريخ التصرف	العائدات	آلية التصرف	ملاحظات
1	مصنع نسيج قدو	شركة مياه النيل		2008/3/12	ايرادي غير نقدي	بيع	تم رفع تقرير لوزير المالية (طلب دراسة)
2	شركة الصداقة للمنسوجات	شركة ساريا			18.489.000جنيه	بيع	خصما علي دائنيتها علي وزارة المالية
3	مصنع كناري للبلاستيك		1/20/2001	2011/4/5	4.500.000 جنية	تصفية	رأت اللجنة ان المصنع تم التصرف فيه قبل صدور القرار الجمهوري رقم 126 لسنة 2011 والصندوق هو المسئول عن عملية البيع والالتزامات الاخري تجاه المصنع
4	مصنع شواهق للحديد(اسم عمل لشركة شواهق الهندسية		/22/10/2002	2011/4/5	المراجعة اظهرت الاتي .قيمة الاصول 61.594.34 جنيه استلمت بواسطة الصندوق القومي لتطوير الخدمات الطبية الارصدة المدينة 304.544 جنيه الارصدة النقدية 10.500جنية استلمت بواسطة الصندوق	تصفية	تم التصرف فيه قبل صدور ل=القرار الجمهوري رقم 126 لسنة 2011 .وان الصندوق هو المسئول عن عملية البيع
5	شركة المنهل لاغطية الزجاج اسم عمل تتبع لشركة أفاميد		/20/11/1994			تصفية	ليس لدية اصول عند صدور قرار التصفية لدية قطعة ارض ولكن مسجل باسم القوات المسلحة – تم حزفة من السجل
6	شركة أفاميد للصناعات الطبية	الجهاز الاستثماري للضمان الاجتماع				بيع	تم التفاوض مع الجهاز الاستثماري بعد أعادة تقييم والاصول والاتفاق علي القيمة واكتملت إجراءات التسليم والتسلم وتوريد المبلغ

		ي					لصالح الصندوق القومي لتطوير الخدمات الطبية
7	مصنع نسيج شندي				212 مليون جنيه	بيع	تم بيع المصانع لمجموعة جياد الصناعية من قبل وزارة المالية والصناعية والجهات الاخري المختصة ولم تشارك فيه اللجنة الفنية للتصرف في مرافق القطاع العام بتاريخ 2014/7/24 أحال السيد وزير المالية الامر للجنة الفنية للمناقشة في اجتماع اللجنة العليا وخصم قيمة المصانع الدائنة من مجموعة جياد الصناعية
8	مصنع نسيج كوستي					بيع	
9	مصنع نسيج الدويم					بيع	

المصدر: المرجع السابق ، ص75

جدول رقم (3)

الوحدات التي تم التصرف فيها (قطاع النقل والمواصلات)

م	الوحدة	المشتري	تاريخ الانشاء	تاريخ التصرف	العائدات	آلية التصرف	ملاحظات
1	هيئة النقل النهري	الشركة السودانية للنقل النهري			73.5 مليون دولار	بيع 70% من قيمتها وايجار سنوي للاراضي المباني	بلغت قيمة ال 70% والتي تمثل نصيب الشركة السودانية 73.5 مليون دولار وتم الاتفاق علي ان يتم السداد علي ثلاثة أقساط –تم سداد مبلغ 36.2 مليون دولار وتسوية 3 مليون –ظهرت بعض الخلافات فيما يتعلق بتسليم المواني ادت الي توقف السداد –اصدر السيد وزير المالية حلا توافقيا بأعفاء لمتبقي من الاقساط والاكتفاء بما تم سداده
2	الهيئة العامة للبريد والبرق	الجهاز الاستثماري للضمان الاجتماعي		/1/14 2009	46 مليون جنيه	بيع	منح العاملون بالبريد والبرق الذين لم يتم استيعابهم مرتب 20 شهرا ام الذين تم استيعابهم فمنحوا مرتب شهرين وفقا لموافقة رئيس الجنة العليا وتم الصرف لهم بالكامل عند تسليم الاراضي و تم تكوين لجنة لمعالجة الفوارق في المساحات
3	شركة الهجرس للنقل(اسم عمل)					تصفية	عند مباشرة اللجنة لعملها وجدت ان شركة شواهق الهندسية (المالك) والصندوق القومي لتطوير الخدمات الطبية قامتا بضم أصول الشركة لشركة الساطع للنقل
4	الشركة المتحدة للاتصالات					تصفية	عند تأسيس الشركة استمر نشاط الشركة شهر واحد وتقف نشاطها ليس للشركة أي أصول ثابتة تم شطب الشركة من السجل
5	شركة المواني الهندسية	شركة جياد			23.660 مليون جنيه	شركة بنبة 51%	

المصدر: المرجع السابق ، ص75

جدول رقم (4)

الوحدات التي تم التصرف فيها (قطاع السياحة)

الرقم	الوحدة	القرار الذي بموجبه تم التصرف	آليه التصرف	الجهة المستفيدة	العائدات	عددالعاملين المتاثرين	المستحقات القانونية للعاملين	ملاحظات
1	فندق سندبان(اسم عمل)	قرار مجلس الوزراء رقم (126)لسنة 2011	تصفية		10 مليون جنيه			تم استثناء الفندق من الخصخصة ليعمل علي استضافة المتعاملين مع شركة شواهق
2	فندق شواهق شارع السيد عبد الرحمن (تحت الانشاء) اسم عمل	قرار مجلس الوزراء رقم (126)لسنة 2011	بيع		9.500.000 مليون جنيه			تم طرح الفندق ضمن من عطاءات شركة شواهق الهندسية بحسب انه اسم عمل من بين اعمال الشركة رسا العطاء علي متنافسين من القطاع الخاص بمبلغ 9.500.000 جنيه بينما حدد التقييم الذي تم بواسطة المالك

المصدر: المرجع السابق ص 56

جدول رقم (5)
الوحدات التي تم التصرف فيها (قطاع االتعدين)

الرقم	الوحدة	الآلية	ملاحظات
1	مشروع التنقيب عن الذهب بجبيت	تصفية	توقف المشروع وانفضت الشراكة وتبقت مديونية القرض علي السودان تمت تصفية المشروع ورفع تقرير التصفية لبنك السودان لشطب الديون علي الحكومة

المصدر : المرجع السابق ؛ ص 86

جدول رقم (6)
الوحدات التي تم التصرف فيها (القطاع المتنوع)

م	الوحدة	قرار التصرف	آلية التصرف	الجهة المستفيدة	العائدات	عدد العاملين	المستحقات القانونية للعاملين	ملاحظات
1	الفلل الرئاسية		بيع	صندوق أبو ظبى للتنمية	50مليون دولار	88	503.000	تم الإتفاق على أن تكون ملكية الأرض ملكية منفعة لمدة 80عاما قابلة للتمديد وفقا للقوانين السارية وقت التجديد
2	هئية التربية للطباعة والنشر				11م ج		2.076309	تم تسليم ماكينات وآليات ومدخلات مطبعة الإمتحانات وأثاثات ومعدات وأجهزة رئاسة الهيئة وأراضى ومبانى مطبعة الأمتحانات ومقر الهيئة الرئيسى الى وزارة التعليم العام بدون قيمة
3	شركة الجزيرة للتجارة والخدمات	قرار رقم (126)لسنة 2011	تصفية		61.3	111	1.642.10	تم تسليم الأصول لجهاز الأمن والمخابرات الوطني بعد سداد الالتزامات
4	صندوق تنمية الجنوب	قرار بتاريخ 2010/2/18	تصفية		0.074	20	159.000جنيه	اجازة المجلس الوطني إلغا قانون صندوق تنمية الجنوب علي ان تقوم وزارة المالية بعملي تصفية الصندوق وقد رأت المهمة للجنة الفنية
5	شركة أنظمة الكمبيوتر والاتصالات	رقم (126)لسنة 2011	تصفية		17 مليون جنيه	30	976.940	تم تسليم الاصول الي جهاز الامن والمخابرات الوطني بعد سداد الالتزامات-تم شطب الشركة من السجل
6	شركة هاي فست العلمية	رقم (126)لسنة 2011	تصفية			4	76.339.97	تم تصفيتها قبل صدور القرار الرئاسي رقم 126
7	شركة المشير الاستشارية	رقم (126)لسنة 2011	تصفية		0.107	42	1.910.030	سلمت الاصول للصندوق القومي لتطوير الخدمات الطبية وفقا للقرار الذي صدر من رئاسة الجمهورية بتسليم الاصول للمالكين بعد سداد الالتزامات تم شطب الشركة من السجل
8	شركة قدلدن بيلت قمس	رقم (126)لسنة 2011	تصفية		2.7 مليون	17منهم 3 منتدبين	183.367	تم تسليم الاصول بالخرطوم وكوستي الي جهاز الامن والمخابرات الوطني بعد سداد الالتزامات تم شطب الشركة من السجل

9	شركة كوبترید للاسكان والمقاولات	رقم (126)لسنة 2011	تصفية		13.8 مليون	10	80.561.6	تم ارجاع الاصول الي الشرطة بعد سداد الالتزامات تم شطب الشركة من السجل
10	الشركة العالميةلمواد الطباعة	رقم (126)لسنة 2011	تصفية					بعد مباشرةلجنة التصفية لمهامها اتضح بأن هناك قرار سابق لتصفيتها صادرة من مجلس ادارتها بتاريخ 2010/5/26 ومنذ ذلك التارخ توقف نشاط الشركة قامت لجنة التصفية بتكملة الاجراءات وتم شطبها من السجل
11	شركة كردفان للتجارة والهندسة المحدودة	رقم (126)لسنة 2011	تصفية		40 مليون	139	1.605.898	تم إرجاع الأصول إلى الشرطة بعد سداد الإلتزامات تم شطب الشركة من السجل
12	شركة أواب للإستثمار والتجارة والخدمات المحدودة	رقم (126)لسنة 2011	تصفية		75.6	109	2.090.470	تم إرجاع الأصول إلى الشرطة بعد سداد الإلتزامات تم شطب الشركة من السجل
13	المصورات للإستثمارات الهندسية	رقم (126)لسنة 2011	تصفية					تم إرجاع الأصول إلى الشرطة.
14	شركة العون الخيرية	رقم (126)لسنة 2011	تصفية					إكتملت إجراءات التصفية تم شطبها من السجل .
15	مطبعة هيئة الطيران المدنى		بيع		الهيئة الفرعية لعمال الطيران المدنى	0.270	11	تم إعادة العاملين بالمطبعة لإدارتهم بالهيئة ليتم هيكلتهم مع بقية عمال الهيئة .
16	شركة شواهق الهندسية	رقم (126)لسنة 2011	بيع نسبة 51%من الأسهم			16		تم بيع مصنع الخرصانة الجاهزة وبعض الأصول من الأراضى وأنخفضت نسبة الأسهم المباعة من 85% إلى 51%ورساالعطاء

17	شركة منن لطباعة والنشر	رقم (126)لسنة 2011	مشاركة		33.9	66			تمت تطبيق آلية المشاركة فى استخصاص هذة الشركة ببيع 51%من أسهم الشركة فى إستخصاص هذة الشركة الأ ان العروض كانت أقل من ذلك تم التفاوض مع الجهات المتقدمة وتمت الموافقة على بيع 48%لشركة البيادر و3%لشركة صدقو تم إبرام العقود ودفع قيمة الأسهم المباعة نقدا ليصبح نصيب شركة منن49% من أسهم الشركة
18	شركة قصر اللؤلؤ للتجارة والخدمات	رقم (126)لسنة 2011	مساهمة عامة		54.6				تم مراجعة عقد التأسيس والتعديلات القانونية والإدارية والمالية تمت إعادة هيكلة رأس مال الشركة وتحديد السهم والقيمة الإسمية تم الطرح للإكتتاب وأكتملت إجراراتها فى سوق الخرطوم للأوراق المالية .
19	شركة النصرللإسكان والتشييد	رقم (126)لسنة 2011	مساهمة عامة		5.5				تم مراجعة عقد التأسيس والتعديلات القانونية والإدارية والمالية تمت إعادة هيكلة رأس مال الشركة وتحديد الأسهم والقيمة الأسمية تم الطرح للإكتتاب وإكتملت إجراءاتها فى سوق الخرطوم للأوراق المالية .
20	شركة الهجرة للصرافة	قرار رقم (1)لسنة 2013	بيع أسهم جهاز المغتربين		342.185.48				تمتلك الشركة عدد 4.080.000سهما يملك جهازالمغتربين 557.477سهم تم بيع 230.928سهم عبر سوق الخرطوم للأوراق المالية وتم الإحتفاظ ببعض الأسهم حتى لاتتأثر ثقة المغتربين فى الشركة .
21	شركة المهاجر للخدمات المالية المحدودة	قرار رقم (1) لسنة 2013	بيع أسهم جهاز المغتربين		0.237.290.62 جنيه				العدد الكلي للأسهم 62.500.000 سهم تم بيع 1.843.66615 سهم عبر سوق الخرطوم للاوراق المالية حتي لاتتأثر ثقة المغتربين تم الابقاء علي بعض الاسهم

22	شركة المهاجر العالمية للاستثمار الحدودة	قرار رقم (1) لسنة 2013	بيع أسهم جهاز المغتربين		1.079.258.52			تمليك الشركة 46.322.096 سهم أسهم جهاز المغتربين 11.903.096 سهم تم بيع 7.266.737 سهم عبر سوق الخرطوم للاوراق المالية بعد عرضها للبيع مرتين بمبلغ 1.079.558.52 جنيه تم الابقاء لبعض الاسهم حتي لاتتأثر ثقة المغتربين
23	شركة سندرو	قرار رقم (94) لسنة 2006	تصفية					شكلت لجنة التصفية بتاريخ 2009/7/19 واتضح أن الشركات ليس لها اصول او مستندات لحسابات مقفولة او مراجعة افاد المسجل التجاري ان جميع هذه الشركات مسجلة لديه ومتوقفة عن العمل إلا انها لم تصف ولم تشطب
24	شركة ارقين							
25	شركة تواصل							
26	شركة توتيل							
27	شركة شرافة	قرار رقم (94) لسنة 2006	تصفية					
28	شركة الختام							
29	شركة الورافة							
30	شركة الشفق							
31	شركة وشائج							
32	شركة أمادي							
33	شركة مغانم							
34	شركة التمكين							
35	شركة استبشار							
36	شركة دار أندوكة							
37	شركة بنونة							
38	شركة أوسوك							
3	شركة بشائر							

9								
40	شركة الرغد							
41	شركة تراحم							
42	شركة أكرو							
43	شركة المثاني العالمية							
44	الشركة المتطورة							
45	شركة افنان للصوتيات والمرئيات							تم استثنائها من قرار التصفية في فبراير 2013 صدر قرار رئاسة الجمهورية بتنازل الهيئة السودانية للاذاعة القومية عن اسهمها البالغة 25.200 سهما لصالح الهيئة النقابية للعاملين وأكملت اجراءات عقد التنازل
46	شركة بايوتيك الطبية	رقم (126) لسنة 2011	تصفية					عند دور قرار التصفية وجدت الجنة المشكلة الاتي توقف نشاط الشركة منذ بداية العام2005 وشكلت لجنة لتصفيتها من قبل الشركاء
47	بنك الخرطوم	مشاركة	الحكومة ومجموعة مستثمرين	2007				

المصدر : المرجع السابق ؛ ص 59 – ص73