الفصل الاول:- الاطار العام للبحث والدراسات السابقة

المبحث الاول : الاطار العام للبحث

تعتبر ظاهرة الخصخصة في القرن العشرين من احدى الموضوعات المهمة على المستوى العالمى . لذا فان فكرة الخصخصة ليست بالامر المستحدث فى المجال الاقتصادى ، حيث انها اتبعت فى كثير من الدول فى العالم على اختلاف مستوى تقدمها الاقتصادى . بدات الخصخصة تجتاح العالم وذلك لما تواجهه تلك الدول من مشاكل اقتصادية تمثلت فى االعجز الذى حدث فى موازين مدفوعاتها فلقد كانت انجلترا اول الدول السابقة الى ذلك ,حيث ظهر مصطلح الخصخصة كظاهرة فى زمن رئيسة الوزراء تاتشر فى عام 1979م،تم تلتها دول اخرى منها فرنسا وايطاليا وغيرها من الدول.كما نجد انها قد اجتاحت ايضا دول العالم الثالث والدول النامية.

نجد ان الخصخصة جاءت كاحد الحلول لعلاج الاختلالات الهيكلية الاقتصادية والارتقاء بمستويات الكفاءة والاداء وتحقيق النمو والتنمية خصوصا وان هذه القطاعات الخاصة ما يهمها هو تحقيق الربح وتعظيمه،اما القطاع العام فان اهدافه تتباين،كما انها تعتبر اداة من ادوات الاصلاح الاقتصادى.

ان تاريخ الخصخصة فى السودان يرجع الى اوائل القرن العشرين وذلك بعد ان اعطت الحكومة الاستعمارية البريطانية حق امتياز التوليد والامداد الكهربائى فى كل من الخرطوم ومدنى لشركة بريطانية خاصة،وفى ذات الوقت تخلت الحكومة عن ملكيتها لمصنع الالبان ومصنع ثلج لكل من عزيز كافورى وهو سودانى سورى،وللسيد ليمونيس اليونانى الجنسية.

جاءت حكومة الانقاذ الوطنى السودان فى العام 1989م وبدات تنفيذ عدة سياسات لمعالجة المشاكل الاقتصادية كما تم الاعلان عن المؤتمر القومى للانقاذ الاقتصادى (1990-1993م) والذى استند على مؤتمر الانقاذ الاقتصادى الذى عقد فى اكتوبر1989م واعتبر هذا البرنامج بمثابة وثيقة واضحة لبرنامج التحول من القطاع العام الى القطاع الخاص او فيما يعرف بالخصخصة،ومحور البرنامج الثلاثى وموضوعه الاساسى هو القطاع العام وكيفية التصرف فيه باعتبار انه السبب الرئيسى فى التدهور المستمر للاقتصاد،وان تحويل المشروعات العامة للقطاع الخاص سيزيد من كفاءتها التشغيلية،ويرفع عن الحكومة اعباء مالية كانت تتمثل فى دعم هذه المشروعات الخاصة.

ويهدف هذا البحث لتقييم تجربة الخصخصة فى السودان من خلال دراسة حالة الشركة السودانية للاتصالات خلال الفترة (2002-2010م).

اولا: الاطار المنهجى

مشكلة البحث:-

عندما تم اعلان البدء فى تنفيذ برنامج الخصخصة فى السودان فى عهد حكومة الانقاذ الوطنى فى العام 1995م،اوضحت الحكومة انها تود تحقيق العديد من الاهداف والتى تتمثل فى الاتى:-

1. جذب الاستثمارات المحلية والاجنبية.
2. زيادة ايرادات الدولة وتقليل الانفاق العام.
3. توسيع وتنويع قاعدة الملكية العامة.
4. الخصخصة تؤدى لزيادة حجم العمالة.

وتكمن مشكلة البحث فى انه يحاول الاستقصاء هل فعلا نجحت الخصخصة فى تحقيق هذه الاهداف ؟ وذلك من خلال دراسة حالة الشركة السودانية للاتصالات المحدودة (سوداتل).

اهمية البحث :-

تاتى اهمية الخصخصة فى انها تعتبر احد الظواهر الاقتصادية المطروحة على الساحة العالمية خصوصا فى السنوات الاخيرة واحدى الموضوعات المهمة والتى نالت قدرا واسعا من الاهتمام فى المجال الاقتصادى والادارى على الصعيد المحلى والعالمى. وتعتبر احد الظواهر التى اثارت جدلا واسعا منذ ان ظهرت.

اهداف البحث:-

يهدف هذا البحث الى الاتى:-

1) التعريف بمفهوم الخصخصة واساليبها ودوافعها.
2) التعرف على اهم المشاكل التى تواجه تطبيق سياسة الخصخصة وذلك من خلال تسليط الضوء على التجربة الاقتصادية فى السودان.
3) التحقق من مدى نجاح التجربة السودانية فى تحقيق اهدافها.
4) التعريف بالشركة السودانية للاتصالات المحدودة (سوداتل) كاحدى الشركات التى تمت خصخصتها.

فرضيات البحث:-

يسعي البحث الي اختبار الفرضيات الاتية:-

- الخصخصة ادت الى جذب الاستثمار المحلى والاجنبى.
- ان الخصخصة ساهمت فى زيادة ايرادات الحكومة.
- الخصخصة ادت الى زيادة حجم العمالة.
- الخصخصة ادت الى توسيع دائرة الملكية.

منهج البحث :-

اتبع البحث المنهج الوصفى التحليلى بالاضافة لمنهج دراسة الحالة حيث تم اختيار الشركة السودانية للاتصالات المحدودة كدراسة حالة.

مصادر البيانات:-

اعتمد البحث على المصادر الثانوية والمتمثلة فى المراجع والاوراق العلمية والتقاريرالسنوية .

حدود البحث:-

- الحدود الزمانية:- يغطى هذا البحث الفترة من (2002-2010 م) باعتبارها من الفترات التى تلت خصخصة الشركة والتى تم استخصاصها فى العام 1993م.
- الحدود المكانية:- دراسة حالة الشركة السودانية للاتصالات (سوداتل) باعتبارها من اوائل شركات القطاع العام والتى تم خصخصتها.

الهيكل التنظيمى للبحث:-

يحتوي الفصل الاول على المقدمة والتى تحتوى على الاطار التمهيدى للبحث وذلك من خلال المبحث الاول وهوالاطار العام للبحث والمبحث الثاتى الذى احتوى على الدراسات السابقة.

واحتوي الفصل الثانى على الاطار العام للخصخصة وذلك من خلال ثلاثة مباحث ،حيث تناول المبحث الاول الاطار النظري للخصخصة اما المبحث الثانى تناول اسباب الخصخصة والمبحث الثالث تناول تجارب بعض الدول العربية.

يتناول الفصل الثالث تجربة الخصخصة فى السودان خلال الفترة 1992- 2010م ، حيث تم تناول محتوياته في ثلاث مباحث تناول المبحث الاول الخصخصة فى السودان خلال الفترة 1992-2010م، اما المبحث الثانى فتناول مراحل تطبيق سياسة الخصخصة والمبحث الثالث تناول معوقات الخصخصة.

واخيرا الفصل الرابع اشتمل على مبحثين وخاتمة وشمل دراسة حالة الشركة السودانية للاتصالات المحدودة (سوداتل) حيث المبحث الاول اشتمل على تطور الاتصالات فى السودان،وتناول المبحث الثاتى مناقشة الفرضيات والخاتمة التى احتوت على النتائج والتوصيات.

المبحث الثانى : الدراسات السابقة

اطلعت الباحثة على بعض الدراسات السابقة،والتى تحمل مضامين ذات صلة بموضوع البحث وهى:-

(1) دراسة على احمد الامين (2008) [1]: تناولت الدراسة موضوع سياسة الاستخصاص واثرها على قطاع المصارف،وتمثلت مشكلة البحث فى الوقوف على بعض الجوانب الاقتصادية لاثار الخصخصة وذلك خلال دراسة الاداء الاقتصادى اعتمادا على تحليل بعض المؤشرات المالية للبنك العقارى وانعكاسات تطبيق سياسات الاستخصاص على العاملين به ،حيث هدف البحث الى التعرف على تجربة الاستخصاص فى السودان من حيث الاهداف والمنهجية التى تم اتباعها فى تصنيف المنشات واعدادها للتصرف فيها،والتعرف على الاليات والاشكال التى تم اتباعها ومدى جدوى فاعلية هذه الاليات وكذلك التعرف على مدى نجاح تجربة الاستخصاص فى البنك العقارى واثاره السالبة على العامبين بالبنك والوقوف على اداء البنك فى الجوانب المالية خلال الفترة (1998-2007م) ،وتبنى البحث عدة فروض اهمها ادت سياسة الاستخصاص الى تحسين الاداء المالى للبنك العقارى من حيث (الايرادات-الارباح- حجم لعمالة – التمويل – راس المال)،كما ادت سياسة الاستخصاص الى عدم استفادة الفئات محدودة الدخل من خدمات البنك العقارى وادت سياسة الاستخصاص الى تقليص عدد العمالة بالبنك بجانب تقليص امتيازاتهم، واستخدم المنهج الوصفى التحليلى الاحصائى، وتوصل الى عدة نتائج ابرزها اثر استخصاص البنك العقارى على امتيازات الموظفين سلبا ،كما ادت عملية التحول الى تشريد حوالى (218) موظف وعاملا، وساهمت عملية التحول فى تحسين الاداء المالى للبنك العقارى من حيث (راس المال- الايرادات- الارباح- الودائع).

(2) دراسة عفاف محمد على (2006) [2] : تناولت الدراسة موضوع اثر الخصخصة على مؤسسات القطاع العام دراسة حالة (مصنع البصل كسلا)،وتمثلت مشكلة البحث فى ان تدهور مؤسسات القطاع العام فى السودان ادئ الى زيادة العبء على ميزانية الدولة لتغطية العجز المالى للمؤسسات الخاسرة فى القطاع العام مما اجبر الدولة الى اللجؤ لسياسة الخصخصة كمحاولة لمعالجة تدهور الاداء،حيث يهدف البحث الى تغطية عملية الخصخصة فى الدول النامية من كل الجوانب ان امكن من حيثيات الاهداف والمعوقات، الوقوف على النتائج التى افرزتها سياسة الاستخصاص على القطاع العام، الوقوف على المعوقات التى واجهت هذه السياسة،والتوصل للاسهامات والجهود الواجب توفرها من قبل الحكومة والقطاع الخاص لانجاح هذه السياسة، وتبنى عدة فروض اهمها خصخصة شركة تكروف العالمية لها اثر ايجابى على الادارة وتحسين الوضع المالى للشركة وعلى العمالة والصادروعلى تحسين الانتاج وانتاجية العامل وعلى توفيرالتمويل اللازم،واستخدم المنهج الوصفى التحليلى، وتوصل الى عدة نتائج ابرزها خصخصة الشركة كان لها الاثر الايجابى على الادارة نتيجة لاتباع سياسة تغير البناء التنظيم،سياسة الخصخصة ادت الى استبعاد عدد كبير من العاملين وتم الاعتماد على عدد قليل منهم وادى ذلك الى تقليل الانتاج والانتاجية،ظلت مشكلة توفير التمويل تواجه الشركة بعد خصخصتها،انخفاض فى راس المال التشغيلى وتدهور الانتاج وانتاجية العامل بعد الخصخصة وظلت مشكلة توفير التمويل اللازم تواجه الشركة حتى بعد الخصخصة.

[1] - على احمد الامين،بحث تكميلى مقدم لنيل درجة الماجستير فى الاقتصاد التطبيقى(عام)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،2008م

[2] - عفاف محمد على،بحث مقدم لنيل درجة الماجستير فى ادارة الاعمال،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،2006م.

(3) دراسة سوسن كمال محمد ادريس[1] : تناولت الدراسة موضوع تجربة الخصخصة فى السودان بين النجاح والقصور دراسة حالة (شركة السودان الاقطان)،وتمثلت مشكلة البحث على تجربة الخصخصة فى السودان ودراسة مدى النجاح ومقدار المعوقات التى صاحبت التجربة ومعرفة اثار التطبيق على الشركة،حيث يهدف البحث الى تقييم تجربة الخصخصة فى السودان بصفة عامة،ومدى النجاح فى التطبيق على شركة الاقطان السودانية والمعوقات ونواحى القصور التى واجهت هذه السياسة،وتبني عدة فروض اهمها ان هنالك علاقة بين الخصخصة وتقليل الاعباء المالية الملقاة على كاهل الدولة وزيادة الايرادات،ومرونة وكفاءة اتخاذ القرارت الادارية،وتشريد العمالة والكفاءات والخبرات,وبين الاتجاه نحو سوق حر يتيح المنافسة وجودة السلع والخدمات المقدمة،واستخدم المنهج الوصفى والمقارن،وتوصل الى عدة نتائج ابرزها اعطاء قضايا العاملين درجة عالية من الاهمية والعمل على ازالة ماقد ينشا من اثار سلبية على مستقبل العمالة،يجب على شركة السودان للاقطان ان تبذل جهود اضافية لتزيد من رفاهية ودرجة الرضا لدى العاملين،والحرص على استخدام عوائد الخصخصة فى رفع كفاءة راس المال البشرى بمؤشرات التنمية وانشاء صناديق ائتمان للعاملين،لتحقيق اهداف برنامج الخصخصة يجب الاستفادة من تجارب الدول وتطبيقها بما يتناسب وظروف الوضع

علاقة الدراسات السابقة بموضوع البحث:-

هنالك علاقة بين الدراسات السابقة التى تم الاطلاع عليها وموضوع الدراسة الحالية حيث تم الاستفادة من تلك الدراسات فى مجال الاطار النظرى للدراسة وذلك من خلال تناولها للخصخصة من حيث المفهوم والاهداف والدوافع والاسباب والاساليب.كما تطرقت الدراسات السابقة الى عدد من المرافق التى تم التصرف فيها لتقييمها ومعرفة اثارها الايجابية والسلبية لتطبيق تلك السياسات عليها ومن ثم التوصية بالاستمرار اوالتوقف اوالتعديل والاصلاح.

وقد استفاد الباحث من كل هذه الجوانب لذلك جاءت الدراسة لقطاع الاتصالات فى السودان لما له من اهمية كبيرة فى التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ان اهم ما يميز البحث محل الدراسة انه تناول تقييم تجربة الخصخصة فى السودان خلال الفترة (2002-2010م) وهو ما لم تتناوله البحوث السابقة.

[1] سوسن كمال محمد ادريس،بحث تكميلى لنيل درجة الماجستير فى ادارة الاعمال،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،2004.

الفصل الثانى
الخصخصة مفهومها واسبابها وبعض تجاربها

المبحث الاول: مفهوم الخصخصة واهدافها واساليبها

اولا: - مفهوم الخصخصة

مفهوم وتعريف الخصخصة:-

على الرغم من ان مصطلح الخصخصة (privatization) ظهر لاول مرة فى قواميس اللغة فى اوائل الثمانينيات وبالتحديد فى عام 1983م، الا ان كتب التاريخ تبين ان الخصخصة قد وجدت منذ اواخر القرن السادس عشر اثناء تطور الصراع بين المملكة المتحدة واسبانيا،حيث اعتمدت الملكة اليزابيث الاولى على القطاع الخاص لتمويل البحرية والمستعمرات، مقابل اعطائهم الغنائم من الحرب. اما عام 1979م فقد كانت البداية الحقيقية للبدء فى تطبيق اول عملية نقل للملكية العامة للقطاع الخاص،وكان ذلك فى الولايات المتحدة عندما اتجهت الى بيع المؤسسات العامة،مبتدئة بصناعة النقل والطاقة والاتصالات والفولاذ وبناء السفن.

ومصطلح الخصخصة له مترادفات كثيرة تعبر عن نفس المفهوم،مثل التخاصية،والتخصصية، والتخصيص، والخوصصة.[1]

لايوجد مفهوم دولى متفق عليه لكلمة خصخصة،حيث يتفاوت مفهوم هذه الكلمة من مكان لاخر ومن دولة الى اخرى، ولكن اذا اردنا ان نعرف هذه الظاهرة التى اصبحت موضوعا رئيسيا يتم استخدامه فى معظم الدول،فانها فلسفة حديثة ذات استراتيجية لتحويل عدد كبير من القطاعات الاقتصادية والخدمات الاجتماعية التى لا ترتبط بالسياسة العليا للدولة من القطاع العام الى القطاع الخاص.فالدولة فى المفهوم الاقتصادى الحديث يجب ان تهتم بالامور الكبيرة كالامورالسياسية والادارية والامنية والاجتماعية التى ترتبط بسياستها العليا،اما سائر الامور الاخرى فيمكن تامينها من قبل القطاع الخاص وذلك فى اطار القوانين والانظمة التى تضعها الدولة وتنظم من خلالها عمل هذا القطاع.

لا تعتبر الخصخصة فى حد ذاتها غاية وانما هى عادة ما تكون اداة او وسيلة لتفعيل برنامج اصلاح اقتصادى شامل يهدف الى اصلاح الاوضاع الاقتصادية فى دولة ما.

فتعنى الخصخصة فى التعبير الاقتصادى:-

سياسة نقل الملكية العامة اوادارتها الى القطاع الخاص، وبالتالى تتحول المؤسسات العامة المملوكة للدولة الى القطاع الخاص المملوك للافراد سواء كانوا وطنيين او اجانب، وذلك لتقليص الانفاق العام توفيرا لجهود الحكومة فيما هو انفع للمجتمع وايجاد مناخ تنافسى بين القطاعات الاقتصادية المختلفة، من شانه ترك اثر ايجابى على كمية وجودة الانتاج او الخدمة المقدمة[2] .

ويمكن تعريفها بانها تحويل الملكية العامة الى ملكية خاصة باستبعاد راس المال العام،وهى عكس التاميم الذى يعنى مصادرة الملكيات الخاصة لصالح الدولة.

---

[1] - رفعت عبد الحليم الفاعورى،تجارب عربية فى الخصخصة،المنظمة العربية،القاهرة،1997،ص6.

[2] - فالح ابوعامرية،الخصخصة وتاثيراتها الاقتصادية ،عمان،دار اسامة،2008،ص9.

وتعنى التقليل من دور الحكومة وزيادة مساهمة القطاع الخاص فى ادارة الاقتصاد وتوليد الدخل، وتتم عبر مجموعة من السياسات المتكاملة التى تستهدف الاعتماد الاكبر على الية السوق ومبادرات القطاع الخاص والمنافسة لاجل تحقيق اهداف التنمية والعدالة الاجتماعية.

وفى تعريف اخر تشير الى تحويل الملكية العامة الى القطاع الخاص،ادارة او ايجارا او مشاركة او بيعا وشراء فى ما يتبع الدولة اوتنهض به اوتهيمن عليه،فى قطاعات النشاط الاقتصادى المختلفة اومجال الخدمات العامة.
وهنالك تعريف يشير الى ان الخصخصة تتمثل فى زيادة كفاءة ادارة وتشغيل المشروعات العامة من خلال الاعتماد على اليات السوق والتخلص من الترتيبات البيروقراطية.
وفى تعريف اخر ينظر اليها باعتبارها عملية انتقال الملكية والادارة التشغيلية للمؤسسات المملوكة للدولة الى القطاع الخاص اما جزئيا او كليا، ويمكن للقطاع الخاص ان يكون اما مؤسسات او رجال اعمال او شركات اجنبية.

وفى تعريف اخر تشير الخصخصة الى تحويل ملكية المنشات العامة الى اطراف اخرى تقوم بادارتها وفقا لمبادئ قطاع الاعمال الخاص.

ومن هنا فيمكن ان نخلص الى التعريف الاكثر قربا الى صحة معنى الخصخصة والذى تم اعتماده فى اكثربلدان العالم التى اخذت بتنفيذ هذه السياسة لاقتصادها مثل المملكة المتحدة وعدد من دول اوربا ومصر وعمان (بان الخصخصة تعتبر سياسة اقتصادية تهدف فى المقام الاول الى زيادة معدل النمو الاقتصادى واعادة هيكلة الادوار بين الحكومة والقطاع الخاص وتقنينها وتشجيع القطاع الخاص-الذى من المفترض ان يتميز عن القطاع العام بانخفاض درجة البيروقراطية فى اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنشاة، وقدرته على تحسين الجودة،والابتكار والمنافسة وجذب الاستثمار- للمساهمة فى ادارة الاقتصاد)[1].

ومن جملة هذه التعريفات يمكن ان نستنتج،الى ان الخصخصة تتمثل فى زيادة الدور الذى يقوم به القطاع الخاص فى ملكية وتشغيل وادارة الوحدات الانتاجية فى المجتمع،بغرض تحسين الكفاءة الانتاجية لهذه الوحدات، بما يخدم اهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ومن هذا المنطلق تتضمن الخصخصة عددا من العناصر اهمها ما يلى:-

1/ تغيرعنصراسلوب تشغيل وادارة المشروعات العامة،لتتفق مع مبادئ القطاع الخاص،والتى تتمثل فى اتخاذ الربح اوالانتاجية كاساس لتقييم الاداء، وعليه يمكن ان يتحقق هذا المعنى للخصخصة(على المستوى المحلى) باسناد المشروعات العامة الى وحدات القطاع الخاص،طبقا لعقود ادارة مع احتفاظ الدولة بملكيتها العامة،كما يمكن ان يتحقق بتاجير هذه المشروعات العامة لوحدات القطاع الخاص لتتولى تشغيلها وادارتها بنسب معينة يتم الاتفاق عليها،كما يتحقق بمساهمة وحدات القطاع الخاص سواء المحلى او الاجنبى فى راس مال هذه المشروعات،مع اشتراكها فى الادارة.

2/ تتضمن الخصخصة نقل ملكية بعض وحدات القطاع العام المحلى الى القطاع الخاص،ويتم نقل الملكية باكثر من اسلوب،مثل بيع الشركات العامة الى مستثمرواحد او مجموعة من المستثمرين،او طرح اسهم هذه الشركات للبيع الى الجمهور،او ارجاعها لاصحابها قبل التاميم،او اى توليفة من هذه الاساليب.

[1] - المرجع السابق،ص10.

3/ ان الخصخصة لا تقتصر على مجرد تحويل ما بيد القطاع العام الى حوزة القطاع الخاص،وانما تتضمن زيادة الدور الذى يوكل الى القطاع الخاص المحلى فى خطط التنمية على المستويات المحلية،من خلال الحوافز التى تقدم له،بحيث يستحوذ تدريجيا على النصيب الاكبر من الاستثمار والعمالة والناتج على المستوى المحلى.

ثانيا : اهداف الخصخصة

ان اهداف الدولة فى الخصخصة تختلف من دولة الى اخرى ولكن يمكن استخلاص اهداف عامة لسياسة الخصخصة حيث انه من الضرورى ان تحدد الدولة قبل بدء برنامج الخصخصة الاهداف المرجوة من تطبيق الخصخصة.وفيمايلى نستعرض بعض من هذه الاهداف[1]

تنشيط وتطوير اسواق المال:- تتكون سوق المال من سوقين متميزتين احداهما تتداول فيها النقود قصيرة الاجل ويطلق عليها سوق النقد ,والثانية تتداول فيها اوعية طويلة الاجل اومتوسطة الاجل ويطلق عليها سوق راس المال ومن ثم كلما ازداد طالبوا النقود كلما نشطت السوق وارتفع حجم وقيمة الاوراق المالية المتداولة فى سوق راس المال وزاد الطلب على الاقتراض فى سوق النقود وهذا ما يرتبط بتطبيق الخصخصة التى تؤدى لزيادة عدد المنشات الخاصة فى المجتمع وبالتالى زيادة الحاجة للنقود من اسواق المال بشقيه,سوق النقود وراس المال.

ومن ناحية اخرى فالعلاقة بين الخصخصة واسواق المال هى علاقة مزدوجة,فكما تؤدى الخصخصة لازدهار وتنشيط سوق راس المال فان سوق المال هو احد المتطلبات الاساسية للتنفيذ والاستمرار فى الخصخصة ومن ناحية اخرى تساعد سوق راس المال فى عملية تقييم المنشاة من خلال تحديد قيمة الاسهم المطروحة وفقا للعرض والطلب فى البورصة.

ولا شك ان تطوير اسواق المال ميزة كبرى للاقتصادات النامية حيث تلعب دورا هاما فى التوازن الاقتصادى فى تشجيع وتسهيل تدفقات راس المال الاجنبى للداخل لرفع التنمية الاقتصادية وهذا ما تحتاجه الدول النامية التى معظمها تفتقر لاسواق مال متطورة.

توسيع قاعدة الملكية:- يمكن للخصخصة ان تؤدى الى توسيع قاعدة الملكية لافراد الشعب،من خلال استخدام اسلوب الطرح العام فى بيع المنشاة،اى طرح اسهم للاكتتاب العام فى البورصة،وهذا يشجع صغار المستثمرين والمدخرين على شراء الاسهم وتتحول بذلك اعداد كبيرة من افراد الشعب الى طبقة الملاك.ويعد هذا الهدف من الاهداف الهامة فى الدول النامية,لانه يعمق الشعور بالانتماء لدى الافراد ويجعلهم من المشاركين فى اتخاذ القرارات الاقتصادية وهو ما يجعلهم يرحبون بسياسة الخصخصة,كما تعمل توسيع الملكية على زيادة الثروة لدى القطاع العائلى،مما يشجعه على الاعتماد على الذات وبالتالى يخفف الاعباء الواقعة على كاهل الدولة.

خفض العجز المالى للحكومة:- مما لاشك فيه ان احد الاهداف الهامة التى تجعل الدول النامية تلجا الى لتطبيق سياسة الخصخصة هو خفض العجز المالى الذى تعانى منه الحكومة ويتحقق هذا العجز بسبب القطاع العام الذى غالبا ما يشكل مصدر عجز مالى ضخم للدولة وتغطى خسائر القطاع العام من ثلاثة مصادر ترتبط اما بموازنة الدولة او بميزان المدفوعات وتتمثل فى دعم من الميزانية او قروض من الجهاز المصرفى باسعار مدعومة او الاقتراض من الخارج,وتطبيق

[1] - ادم مهدى احمد,الخصخصة مفاهيم وتجارب,مصر،الجيزة،الشركة الاعلامية للطباعة والنشر(ستامبا)،1998م,ص12-15.

الخصخصة على القطاع العام يؤدى لتوقف المصادر الثلاثة السابقة للتمويل الذى يعنى توقف تحمل الدولة لاى خسائر وبالتالى يتضاءل العجز المالى للحكومة بقيمة تساوى قيمة الخسائر التى كانت بسبب خسائر القطاع العام كما تحصل الدولة على ايرادات نتيجة بيع الشركات فضلا عن زيادة حصيلة الضرائب نتيجة زيادة حجم الشركات الرابحة الخاضعة للضريبة.

جذب الاستثمار الخارجى المباشر وغير المباشر:- وذلك من خلال استقطاب مؤسسات استثمار اجنبية لشراء حصص فى المؤسسات العامة المباعة،ويقدر ان تساهم هذه الاستثمارات فى حالة توطينها فى توسيع القاعدة الانتاجية والتخفيف من حدة البطالة.[1]

التوسع السريع فى البنية التحتية:- ستؤدى الزيادة فى ايرادات الحكومات التى ستحصل عليها من عمليات البيع الى تمكينها من استغلال هذه الايرادات فى مشروعات البنية التحتية،وربما تقترن عملية الخصخصة- وحسب الاتفاقيات المعقودة- مع استثمارات جديدة وتوسعات كبيرة فى القطاعات التى تنطوى تحتها المؤسسات المباعة.

تحسين كفاءة الصناعة بشكل عام:- هنالك اعتقاد عام بان القطاع الخاص يمكنه القيام ببعض ادوار القطاع العام بكفاءة اكبر،وذلك بسبب ان هنالك الكثير من المشاكل التى تواجهها مؤسسات القطاع العام ومنها التدخل الادارى من قبل المستويات العليا فى الحكومة فى اعمال هذه المؤسسة،والتركيز الواضح على الاجراءات فقط ،ومحدودية راس المال ،لكن حدة هذه المشكلات قد تكون اقل بكثير فى حالة القطاع الخاص. كما ان هنالك عدد من التجارب المشرقة لمؤسسات القطاع العام مثل (الخطوط الجوية الاثيوبية).

تعزيز المالية العامة وزيادة الايرادات العامة:- اضافة الى الزيادة فى الضرائب التى ستجنيها الدولة ستؤدى الخصخصة الى توليد ايرادات كبيرة يمكن استخدامها فى سداد الديون العامة،مما سيؤدى الى تخفيض اعبائها، وفى حال استغلال هذه الايرادات فى البنية التحتية،فان ذلك سيعمل على تقليل الضغط على المالية العامة.

تفرغ الحكومة للانشطة الاساسية:- سيؤدى انسحاب الحكومة من بعض الانشطة الانتاجية المباشرة الى تفرغها لزيادة كفاءة ورفع الاداء فى الانشطة الاساسية كالتعليم والصحة مثلا.

اعطاء اشارة للمستثمرين عن التزام الحكومة بالاصلاحات الاقتصادية:- من خلال تبنيها لبرامج اصلاحية محددة،والتزام الحكومة بالانسحاب من الانشطة الانتاجية المباشرة وحصر دورها فى التنظيم والرقابة.

الحصول على التكنولوجيا والمعارف الحديثة اللازمة للمنافسة فى الاسواق العالمية.

ثالثا : اساليب الخصخصة:

[1] - فالح ابوعامرية،مرجع سبق ذكره,ص10.

للخصخصة طرائق مختلفة،ولكل طريقة من هذه الطرائق مزاياها وعيوبها،ويعتبر اختيار الطريقة المناسبة من اهم عناصر النجاح لعملية الخصخصة،وهذه الطرائق تتمثل فى الاتى[1]

عقود الادارة:-

عقد الادارة هو اتفاق تتعاقد من خلاله مؤسسة عمومية مع شركة خاصة لادارة هذه المؤسسة،وبذلك تتحول حقوق التشغيل الى الشركة الخاصة،ولا تتحول حقوق الملكية اليها،وتحصل الشركة الخاصة على رسوم مقابل خدماتها،وتبقى المؤسسة العمومية مسئولة عن نفقات التشغيل والاستثمار،وتستخدم هذه الطريقة فى حالات تريد فيها الحكومة تنشيط شركات خاسرة من اجل رفع قيمة هذه الشركات واسعارها،حيث تعرض للبيع.ولكن لعقود الادارة عيوبا تكمن فى ازدواجية الادارة الخاصة والملكية العامة،فالمتعاقد مع الدولة لا يتحمل المخاطر،حيث تتحمل الدولة اية خسائر ناجمة عن عمليات الشركة،لهذا لابد من ربط جزء من رسوم الادارة بالارباح او الانتاج اوالمبيعات التى تحققها الشركة،وذلك حسب طبيعة هذه الشركة.ويستخدم هذا الاسلوب فى الحالات التالية:-

أ- كمرحلة اولى للتخصيص الكلى للمنشاة العامة،الى ان تتوافر الظروف الملائمة لذلك.

ب- ان لم تسمح الطاقة الانتاجية للسوق ببيع المؤسسة العامة او جزء منها.

ج- هنالك بعض المؤسسات العامة التى لا يمكن تحويل ملكيتها للقطاع الخاص بسبب طبيعة نشاطها واهميته للامن الوطنى للدولة.

عقود الايجار:-

تقوم الحكومة عن طريقها بتاجير المشروع العام الذى تملكه الى مستاجر فى القطاع الخاص يقوم بتشغيله مقابل دفعات سنوية الى الحكومة المؤجرة بغض النظر عن مستوى الارباح التى يحققها المستاجر الذى يتحمل المخاطر التشغيلية،حيث نجد ان المستاجر يقوم بدفع نفقات الصيانة والاستهلاك،وضريبة الدخل مما يوجب على المستاجر التشغيل الامثل للمشروع الحكومى،وذلك لتجنب مخاطر الانفاق المالى للمستاجر.

ولقد استعملت هذه الطريقة فى عدد من الدول التى واجهت صعوبات فى جذب المستثمرين،ومن المزايا التى يقدمها التاجير للدولة:توفير نفقات التشغيل بدون التخلى عن ملكية الشركة,والحصول على دخل سنوى بدون التعرض لمخاطر السوق،ووقف الدعم والتحويلات المالية الاخرى لهذه الشركة،ويسمح التاجير بجذب مهارات تقنية وادارية متطورة مما يساهم فى استخدام اصول الشركة بدرجة اكبر من الكفاءة،اما سلبيات هذه الطريقة فتكمن فى عدم وجود حوافز لدى الشركة الخاصة لرفع قيمة الاصول الاكثر من الحد الذى يضمن لها عائدا مناسبا لاستثماراتها خلال فترة التاجير.

الامتياز:-

[1] - المرجع السابق،ص19-20 .

هو عقد من العقود الادارية يعهد بمقتضاه احد اشخاص القانون العام (الحكومة) الى احد اشخاص القانون الخاص(فردا كان ام شركة) بمهمة اشباع حاجة جماعة عن طريق انشاء وتسيير مرفق عام على نفقته الخاصة وعلى مسؤليته،مقابل منحه حق تقاضى مبالغ نقدية من المنتفعين تحت اشرافها ورقابتها،ويكون عقد الامتياز محدد المدة.

وتكمن الميزة الرئيسة لهذه الطريقة فى ان صاحب الامتياز يكون هو المسئول عن النفقات الراسمالية والاستثمارات،مما يخفف من الاعباء المالية على الدولة،ولكن تواجه كثير من الدول صعوبات فى ايجاد مستثمرين نظرا للحجم الكبيرللاستثمارات التى يتطلبها هذا النوع من العقود.

ومن مساؤى هذا الاسلوب اعطاء حق الاحتكار لحامل الامتياز،بحيث يجعله يمارس نشاطه بمناى عن منافسة غيره،مما لا يجعله عرضة لقوى السوق من عرض وطلب،لهذا من الضرورى وجود رقابة واشراف من قبل الحكومة على اعمال حامل الامتياز لتقديم خدمة وسلعة بمواصفات جيدة واسعار معتدلة.

هنالك انواع خاصة من عقود الامتياز وهى :-

الانشاء والتشغيل والتملك:-

هذا الاسلوب يمنح القطاع الخاص المتعاقد حق تملك المشروع،اى ان تسيير وتشغيل القطاع الخاص للمشروع ليس محددا بمدة،بل يستمر المشروع مملوكا له،ويوفر هذا الاسلوب احد طرق التمويل التى تمكن الدولة من تقديم خدمة واشباع حاجة المواطنين عندما تتوافر السيولة الكافية،او اذا كانت السيولة المطلوبة كبيرة.

الانشاء والتشغيل والنقل:-

هو قيام شركة خاصة بتمويل وبناء وتشغيل مشروع جديد لفترة محددة (فترة الامتياز) ترجع عند نهايتها الاصول الى ملكية الدولة،ويستعمل هذا الاسلوب لتطوير مشروعات جديدة فى البنية التحتية من قبل القطاع الخاص.

وهذا الاسلوب يوفر على الدولة نفقات البناء،وخاصة عند عدم توافر السيولة اللازمة لذلك،كما يحقق رغبة الحكومة فى نقل مسئولية تشغيل المشروع وتقديم الخدمة الى الادارة الخاصة المتمثلة فى المتعاقد معها،وهذا الاسلوب مناسب للمشروعات التى تتكلف نفقات كبيرة كخدمة الماء والكهرباء.

البيع الى القطاع الخاص:-

عبر هذه الطريقة تقوم الحكومة ببيع جميع الاسهم التى تمتلكها فى الشركة اوبيع جزء كبير منها الى الجمهور،من خلال طرح هذه الاسهم فى اكتتاب عام،ومن المفروض ان تكون هذه الشركة مساهمة ومستمرة فى اداء نشاطها الطبيعى.ولنجاح هذه الطريقة يتعيين توافر الشروط الاتية:-

1. ان تكون الشركة مستمرة ولها سجل اداء مالى معقول مبشر فى المستقبل.
2. ان يكون هنالك قدر كبير ومتاح من المعلومات المالية والادارية عن الشركة ويتم الافصاح عنه للمستثمرين.
3. توافر قدر محسوس من السيولة النقدية فى السوق المحلى لتمويل الشراء.

4. توافر سوق نشط للاسهم.

وتحقق هذه الطريقة الاهداف التالية:-

1) تنفيذ سياسة التحرير الاقتصادى من خلال نقل الملكية من الدولة الى الجمهور.
2) توسيع دائرة الملكية فى الشركات.[1]

ويتخذ اسلوب البيع للقطاع الخاص اشكالا متعددة من اهمها:-

البيع المباشر:-

تعتبر طريقة البيع المباشر من اكثر الطرق استخداما فى عمليات الخصخصة على المستوى الدولى،وقد تاخذ طريقة البيع المباشر اشكالا مختلفة،فهنالك البيع المباشر عن طريق المزاد العلنى او طلب عروض عطاءات،اوالبيع المباشر للمستثمر الاجنبى،مما يعنى ان العنصر المشترك لمختلف اشكال البيع المباشر هو عدم وجود وسطاء بين الدولة والمشترى.

البيع عن طريق المزاد العلنى:-

قد يستخدم اسلوب المزاد العلنى فى بيع بعض الاصول المملوكة ملكية عامة،ويتم نشر دعوة فى وسائل الاعلان المختلفة من اجل دعوة اكبر عدد ممكن من الراغبين فى الشراء لزيادة المنافسة بينهم،الامرالذى ينعكس بصورة ايجابية على السعر.

وتتميز طريقة المزاد العلنى بدرجة كبيرة من الشفافية،كما انها تمكن الدولة من تعظيم ايراداتها،علاوة على انها سريعة وغير معقدة،ولكن عيبها انها لا تسمح للدولة بفرض شروط محددة للبيع،كذلك على الدولة ان تقوم بالترتيبات اللازمة للتاكد من وجود عدد كاف من المتنافسين فى المزاد،ومن عدم التواطو بينهم،وهذا الاسلوب من الاساليب التى يندر استخدامها.

ويفضل ان تعرض الاسهم بقيمتها السوقية او معدل القيمة لسعر الاسهم من خلال الاشهر التى سبقت عرضها للبيع،وتعطى الاولوية للمساهم القديم للشراء بنسبة مساهمته بالشركة للمحافظة على نسب الملكية فى هذه الشركات.وبعد ذلك تطرح الاسهم التى لم تتم تغطيتها للاكتتاب العام،وفى حالة عدم تغطية هذه الاسهم تطرح فى مزاد علنى فى السوق المالى،على ان تحدد الحد الادنى لسعر السهم فى المزاد العلنى بسعر بيع المساهم القديم،وفى هذا الاسلوب محافظة على حقوق المساهم القديم ووضوح فى تحديد سعر بيع الاسهم وفى اجراءات البيع.

البيع عن طريق طلب عروض العطاءت :-

يتلخص هذا الاسلوب فى دعوة عدد من المهتمين بشراء المؤسسة لتقديم عروض بشرائها،وتتم المقارنة بين مختلف العروض واختيار المشترى الذى يعرض اعلى سعر.

[1] - محمود صبح،الخصخصة ماذا...؟متى...؟لماذا...؟كيف...؟،الطبعة الثانية،كلية التجارة،عين شمس،1997م،ص35.

لذا فان هذا الاسلوب مناسب لجذب عروض الشراء من مشترين مؤهلين لديهم القدرات الفنية والادارية على ابقاء هذه المؤسسة،مع رفع مستوى كفاءتها.ومن السلبيات ان يوجد تواطؤ اما بين المشترين اوالبائعين،وكذلك يتطلب هذا الاسلوب فترة زمنية ليست بالقصيرة،كما انها تتطلب نفقات ادارية مرتفعة.

بيع الاسهم فى الاسواق المالية:-

ويتم البيع بالاكتتاب العام محليا او دوليا،ويقصد ب"دوليا" فتح باب الاكتتاب للاجانب،وذلك حسب قدرة الاقتصاد الوطنى على الاكتتاب العام،وربما تتم الاجراءات فى هذا الاكتتاب بمساعدة وسطاء ماليين او مؤسسات مالية.ومن الشروط التى يجب توافرها فى هذا الاسلوب هو ان يكون المشروع الحكومى فى وضع مالى جيد، يحقق فوائد وارباحا معقولة مع ضرورة توافرمعلومات يمكن الافصاح عنها،الى جانب توافر سوق راسمالى جيد وقادر.

ان نجاح عملية بيع الاسهم فى الاسواق المالية يتوقف على حجم السوق بالنسبة لحجم عملية طرح اسهم الشركة, واذا كان حجم السوق صغيرا فانه سيؤثر على سعرالسهم,وفى هذه الحالة يمكن طرح اسهم الشركة على دفعات حتى يتمكن من استيعابها.

البيع لمجموعة من المستثمرين[1]

خلال هذه الطريقة تقوم الحكومة ببيع كل او جزء من ملكيتها فى الشركة الى مشتر واحد معروف مقدما او مجموعة من المشترين المعروفين مقدما ايضا،ومن الطبيعى ان تكون الشركة مستمرة فى اداء نشاطها.
ويفضل هذا الاسلوب فى حالة الشركات ذات الاداء الضعيف،او الشركات التى تحتاج الى ملاك اقوياء تتوافر لديهم الخبرات المالية والتجارية اللازمة لنجاح الشركات،وكذلك الدعم المالى القوى. كما يلاحظ ان هذه الطريقة قد تكون هى الطريقة المجدية الوحيدة فى حالة غياب سوق اسهم نامى،حيث لا توجد الية يمكن من خلالها الوصول الى جمهور المستثمرين،علاوة على ان حجم الشركة قد لا يكون من الكبر بحيث يبرر الاكتتاب العام.
ومن اهم المزايا الرئيسية فى هذه الطريقة هى ان المالك المحتمل للشركة يكون معروفا وبالتالى من السهولة بمكان التفاوض معه،وامكانية تقييمه،ويمكن اختياره بناء على قدرته على تزويد الشركة بالعديد من المنافع مثل المهارات الادارية،والمستويات المتقدمة من التكنولوجيا,والقدرة على الدخول فى الاسواق.

البيع للعاملين والادارة:-

يعتبرالبيع للعاملين والادارة خصخصة داخلية حيث يحصل العاملون والادارة على كل الشركة او على نسبة معينة منها.وتتمتع هذه الطريقة بعدد من المزايا :-

[1] - عفاف محمد على،اثر خصخصة القطاع العام دراسة حالة مصنع البصل (كسلا)،بحث لنيل درجة الماجستير فى ادارة الاعمال،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،ص65.

- أولا:- هنالك دعم سياسى وشعبى حيث لا تحتاج الحكومة الى الدخول فى مفاوضات مع المشتركين لكى تحصل على ضمانات حول مستقبل العمالة وتترك هذه القضية للعاملين والادارة.
- ثانيا:- تعتبر هذه الطريقة مناسبة لتحويل ملكية الشركات التى يصعب بيعها باى من الطرق الاخرى.
- ثالثا:- تمثل هذه الطريقة حافزا كبيرا لرفع الانتاجية وتخفيض التكاليف لانها توحد بين مصالح العاملين والادارة.
- رابعا:- تعتبر هذه الطريقة اداة فعالة لتوسيع قاعدة الملكية.وقد استعملت هذه الطريقة فى عدد من دول اوربا الشرقية وفى تشيلى وحتى بريطانيا.

مقايضة الديون:-

وفيها تقوم الدولة بنقل ملكياتها لبعض الاموال الى الدائن،مقابل سداد الدين من خلال عرض الدولة على الدائن ان ياخذ بدلا من دينه اصولا او سلعا،او ان تقدم الدولة عددا من الاسهم فى الشركات المحلية للدولة الدائنة.
ومن مميزات هذه الطريقة توفير الجهد والوقت والاموال التى قد تنفق من اجل الدعوة للشراء،كما يترتب عليها تخفيف المديونية الخارجية للدولة،وامكان استقطاب مستثمرين جدد للاسواق المحلية.

تجزئة المشروع او اعادة الهيكلة والعمل بالاسس التجارية:-

يقصد بهذه الطريقة تقسيم المشروع الحكومى الى عدة وحدات منفصلة،متضمنا العمل باسس تجارية وتدقيق الحسابات ووضع سياسة ارباح ضمن عمل المشروع،ومن ثم تستطيع الدولة بيع اجزاء منه للقطاع الخاص وتحتفظ هى بالباقى،وتوفر هذه الطريقة امكانية تجزئة مشروع احتكارى ليصبح وحدات انتاجية متنافسة،حيث ان بعض المشروعات الحكومية لا تبدو حافزا للقطاع الخاص بامتلاكها كوحدة كلية معا،ولكن يمكن ان يتوافر الحافز لشرائها اذا تمت تجزئتها.

تخفيف القيود على القطاع الخاص:-

يتمثل هذا فى الغاء بعض القيود التى تحد او تمنع القطاع الخاص من الدخول فى الاستثمار ببعض الانشطة الاقتصادية التى تقع ضمن نطاق العام لزيادة المنافسة،والغاء او تخفيف بعض الرسوم والضرائب التى تحد من تدخل القطاع الخاص فى الانشطة،وكذلك تخفيف بعض القيود التى تفرضها الدولة على مستوى الاجور والاسعار وجعل قوى السوق تتصدى لاحتياجات الناس.

المبحث الثانى : اسباب الخصخصة

اولا : دوافع ومبررات الخصخصة

اصبح الناس يرجعون مشاكل المجتمع، الاقتصادية وغير الاقتصادية الى تدهور القطاع العام،وفشله فى تناول هذه المشاكل. الامر الذى دفع الكثير الى الاهتمام بموضوع الخصخصة باعتباره وسيلة ناجحة فى التخلص من مشاكل المجتمع. فهل تمثل المشاكل الاقتصادية وحدها الدافع الى الاتجاه الى الخصخصة؟ الاجابة ببساطة..لا..فهناك دوافع واسباب اخرى لا يمكن اغفالها فى هذا المجال ويجب التعرض لها، وفيما يلى شرح لاهم المبررات والدوافع للخصخصة.

هنالك دوافع اساسية للخصخصة:-

تتمثل فى الاتى:-

1. التضخم المستمر للقطاع العام وصعوبة مواكبة مصروفاته المتنامية.
2. بروز قناعة دولية بان ادارة الانشطة الاقتصادية يتطلب مهارات تجارية ومالية وادارية وفنية عالية توجد بين العملاء،وهى صفات يفتقر اليها القطاع العام.
3. التوجه نحو العولمة والانفتاح والتحرير الاقتصادى وازالة الحواجز امام حركة السلع والخدمات.
4. زيادة حجم العجز فى الميزانية، والتى ترافقها ضغوط صندوق النقد الدولى لتبنى سياسات لتخفيض هذا العجز،ومنها سياسة الخصخصة.
5. تضاؤل قدرة الحكومة على التوسع فى الاستثمار ومواكبة التكنولوجيا الحديثة ومجاراة القطاع الخاص المحلى والاجنبى فى العملية الانتاجية.
6. تفاقم التحديات امام الاقتصادات،وتتمثل فى تحديات تكنولوجية وادارية ومعلوماتية،وتحديات اجتماعية وتحديات الجودة والتقيد بالمواصفات والمقاييس العالمية،وتحديات التطوير والتحديث والتحديات المالية فى المديونية الخارجية،وحاجة الدول لجلب العملات الاجنبية.

- اما مبررات الخصخصة فيمكن التمييز بين ثلاثة انواع من المبررات كالاتي:-

اولا:- المبررات الاقتصادية:-

تشيرالادلة على ان الانظمة الاقتصادية الحرة التى تعتمد على اليات السوق والمنافسة تزيد من الكفاءة، وترفع فعالية ومعدلات الاداء،وتزيد من الجودة،وتضمن تقديم سلع وخدمات باسعار مقبولة.

1/ خفض الانفاق الحكومى:-

يعد الهدف من خفض الانفاق الحكومى احد المتطلبات الاساسية لهيكلة الاقتصاد فى المدى البعيد،وتنبع اهمية خفض الانفاق الحكومى من ان معظم الدول النامية تعانى عجزا فى ميزانها التجارى وفى ميزان مدفوعاتها، مما ادى الى زيادة الديون الخارجية بوتيرة متزايدة،وفى مثل هذه الحالة فان تبرير عملية الخصخصة بخفض الانفاق الحكومى يعتبر مقبولا.يعتقد ايضا ان الايرادات العامة فى الدول منخفضة الدخل غير مناسبة من ناحية هيكلية لمقابلة احتياجات التنمية,وبما ان مصادر التمويل الخارجية قد جفت واصبح العجز فى الميزانية غير محتمل،فانه على الدولة وضع اولوياتها بصورة صحيحة والحد من الانفاق على المجالات التى لا تعتبروجودها فيها ضروريا،وبدلا من اداء عدة اشياء بكفاءة منخفضة فانه على الدولة الاتجاه نحو عمل نشط محدود بكفاءة عالية. وتجدر الاشارة الى ان بعض الادبيات تشير الى انه فى الغالب على المدى القصير،تذهب الوفورات التى تحققها الدول النامية فى انفاقها العام لخدمة الديون ولا يتوقع ان تؤدى عائدات عملية الخصخصة الى زيادة الانفاق على المجالات ذات الاولوية فى المدى القريب.

2/ زيادة الكفاءة الاقتصادية:-

يعتبر رفع الكفاءة الاقتصادية عن طريق خصخصة مؤسسات القطاع العام الهدف الاساسى لبرامج الاصلاح،هذا وان الكفاءة الاقتصادية تتكون من الانتاجية وكفاءة عملية الخصخصة، وتحقق كفاءة تخصيص الموارد عندما تعكس الاسعار النسبية للموارد قيمتها الحقيقية او قيمة الندرة لتلك الموارد اوقيمة الفرص البديلة لها،ويعتمد هدف الكفاءة الانتاجية على مقدرة المؤسسات على انتاج نفس الكمية بادنى حد من التكاليف اوبانتاج كمية اكبرمن المنتج بنفس التكاليف،لذلك فان هدف رفع الكفاءة الاقتصادية يعتمد على المكتسبات المتعلقة بالكفاءة الانتاجية.

وتجد بعض الدول فى الخصخصة فرصة لكسر الاحتكار والتفعيل والمنافسة.فقد قامت انجلترا بتقسيم شركة الغاز على اساس انه محتكرثم قامت ببيعها وقد ادى الامر الى تحسين المناخ التنافسى والربح،كما قامت اليابان بخصخصة هيئة السكة حديد وذلك لتحسين الخدمة الى الركاب مما ادى الى رضاهم وزيادة الارباح وزيادة عدد العاملين بالشركة وزيادة اجورهم.

3/ المبررات المالية:-

تعانى كثير من الدول من الاعباء الملقاة على 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 على متلقيها اومستهلكيها.لذلك فان برامج الخصخصة تهدف الى تخفيف الانفاق العام من على الدولة،وايضا التخلص من التدفق الخارجى فى صورة قروض ودعم لانقاذ الاعسار المالى للشركات العامة الفاشلة.[1]

[1] - د.أحمد ماهر،دليل المدير فى الخصخصة،الدار الجامعية،الاسكندرية،2002،ص28.

ان قيام الدولة بالخصخصة يمكن ان يخفف عليها اعباء تقديم الخدمات العامة واعباء بعض هذه الخدمات،بل قد يزيد الامر الى اعتبار الخصخصة مصدرا لتمويل خزانة الدولة من خلال بيع الشركات التى تؤول الى الدولة.ولا تقتصرالخصخصة فقط على تخفيف الانفاق العام،بل وايضا زيادة التدفق الداخل الى خزانة الدولة ويتم ذلك من خلال بيع بعض شركات القطاع العام الى القطاع الخاص.

4/ المبررات السياسية والقانونية:-

تؤدى الخصخصة فى ظل اسواق مفتوحة الى القضاء على الشعارات الاساسية الرنانة والتى يميل اليها الاشتراكيون ويستخدمونها للطبقات الكادحة،والتى ثبت فشلها.

كما تميز القطاع الخاص عن القطاع العام بانه اقدر على ابعاد السياسيين من استخدام مراكزهم لتحسين صورتهم.ففى ظل القطاع العام يميل السياسيين الى استغلال امكانيات هذا القطاع فى ابراز انجازات شخصية،وفى تحقيق مكاسب من وراء ذلك،فهم يوظفون الناخبين لصالحهم، ويعرضون السلع باسعار غير حقيقية استرضاءا للجماهير وللمستويات السياسية العليا.وتكون النتيجة مشاكل اقتصادية طويلة الاجل فى التعسير والنواحى الاقتصادية بالرغم من نجاحهم السياسى.

ويتحرر القرار الادارى من سيطرة الاجهزة الحكومية وذلك فى ظل الخصخصة. وبذلك يضمن هذا مرونة العمل الادارى وعدم تقيده بموافقات،اواعتمادات،اوتوقيعات،اوغيرها من القيود المفروضة بواسطة اجهزة الحكومة.كما يتحرر العمل الادارى فى سعيه الى المخاطرة والمغامرة فى مجال الاعمال،لان الابتكار والمبادرة والتطوير تحتاج الى مناخ الحرية.

ولا يعنى السابق الاخلال بمكانة الدولة،فلا يزال عملها السياسى موجودا كما ان دورها الاقتصادى يمكن الابقاء عليه،على الاخص فى مجالات اقتصادية محددة تلعب فيه دوراهم من القطاع العام.

وعليه يمكن القول ان الدولة مازالت موجودة بشكل قوى فى ظل الخصخصة،فهى تسن التشريعات،وتنظم وتدير الهيكل العام للنشاط الاقتصادى للمجتمع.ولكن ما يحدث فى ظل الخصخصة هو تغيير فى تركيبة الانشطة التى تقوم بها الدولة.

ويمكن للدولة ان تحتفظ لنفسها بسهم رئيسى يعطيها الحق فى مراجعة قرارات مجلس الادارة للشركة التى تم خصخصتها حتى تضمن بذلك حقوق المستهلكين والعمال والمجتمع.كما تعرض الحكومات ضوابط كثيرة للحفاظ على حقوق العاملين فى الشركات المخصخصة وذلك توفيرا للاستقرار السياسى.

5/ المبررات الاجتماعية:-

يرى البعض ان الخصخصة ربما تكون الوسيلة المناسبة لتحقيق مزيد من الحرية الشخصية،وايجاد الحافز الشخصى على الانتاج،والقضاء على السلبية،وتحقيق انضباط فى السلوك داخل مجالات العمل.

كما تؤدى الخصخصة الى القضاء على التلاعب الاجتماعى فى صورة المحسوبية،وعدم المحاسبة على الاهمال كنوع من التكافل الاجتماعى. والقطاع الخاص اقدر على محاسبة العامل الذى يهمل او يقصر فى العمل،كما انها تؤدى الى انتاج اكثر وبتكلفة اقل وبجودة اعلى،وبالتالى ارباح لكل من المشروع والعامل،وهنا يتحول العامل الى شريك فى مكاسب المشروع الذى يعمل فيه.

ان الخصخصة يمكن ان تكون وسيلة الدولة ان ارادت القضاء على المشاكل الاجتماعية مثل التواكل،والمحسوبية،والتغاضى عن محاسبة المخطئين والرشوة،وغيرها من مشاكل المجتمع.

ثانيا:المؤيدون والمعارضون للخصخصة

المؤيدون والمعارضون للخصخصة

تستند معارضة الخصخصة لجملة من الحجج وتتمثل فى الاتى [1]

اولا:- ان الخصخصة هى صرعة الثمانينيات:-

فقد شهد هذا العقد تراكم الديون على العالم الثالث واخذ عبء دفع الفوائد وسداد الاقساط يتزايد عاما بعد عام،ويلتهم خمس اوربع الصادرات وتدخل صندوق النقد الدولى ليفرض على شعوب العالم الثالث اقصى التضحيات ومنها فرض بيع القطاع العام الى القطاع الخاص.

ثانيا:- هذه السياسةهى نتاج الركود الاقتصادى الذى خيم على العالم الراسمالى منذ سنة 1934م حتى سنة 1984م،مما دفع اميركا وبريطانيا(عهد تاتشر) بالتراجع عن القطاع العام من قبل الدولة وتمجيد القطاع الخاص. وقد فرضت هذه السياسة على بلدان العالم الثالث لكى تتبنى سياسة الراسمالية بالغاء القيود او حدود.

ثالثا:- ان سياسة الخصخصة نجحت فى تحقيق جزء هام من اهداف الراسمالية العالمية،فتراكمت ارباح الشركات المتعددة الجنسية.

رابعا:- ان هذه السياسة هى سياسة راسمالية وهى نتاج تطور الراسمالية الاوربية،وهذا ما لم يتوفر تاريخيا فى العالم الثالث بما فيه الوطن العربى فالظروف التاريخية حالت دون نمو الراسمالية واكتمالها.

خامسا:- الخصخصة وسيلة لتدخل القوى الاجنبية فى الاقتصاد والامن الوطنى:- يرى البعض ان الخصخصة وسيلة من وسائل التدخل للقوى الاجنبية الاستعمارية فى مختلف القطاعات الاقتصادية من اجل فرض سيطرتها على مقدرات الاقتصاد الوطنى,وبالتالى توجيه النشاطات الاقتصادية.

سادسا:- زيادة الاحتكارات الخاصة:- قلة من الافراد المستثمرين فى المجتمع قادرة على شراء مؤسسات القطاع العام,وذلك بسبب ما تتطلبه هذه المؤسسات من قدرات مالية,مما يؤدى الى تركز النشاط فى ايدى هؤلاء القلة,وينتج عنه توجهات احتكارية للسلع والخدمات التى تنتجها هذه المؤسسات فى السوق.

---

[1] - عبدالعزيز سالم بن حبتور,ادارة عمليات الخصخصة واثرها فى اقتصاديات الوطن العربى،دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان ،الاردن,1997,ص36.

سابعا:- يرى هذا الفريق ان الخصخصة وسيلة استعمارية من الدول الكبرى على الكثير من الدول الضعيفة (النامية) من خلال وسائل مختلفة تتبعها منها:صندوق النقد الدولى ومؤسسة التمويل الدولية وغيرها.

كما يعتبرونها هدفا اساسيا لاضعاف دور الدولة وتحجيمها نتيجة التدخل فى الاقتصاد الوطنى وتوجيهه بالنسبة للدول النامية,ولهذا فان الهدف من هذه السياسة هو تصفية الدولة من خلال تخليها عن ادوارها الاجتماعية تجاه افراد المجتمع.

المويدون للخصخصة:-

ان انصار الدعوة لسياسة الخصخصة وافساح المجال للقطاع الخاص يستندون الى حزمة من الحجج يمكن اجمالها فى الاتى:-

1. ان القطاع الخاص يستخدم الموارد بشكل افضل،فيقدم السلع والخدمات بشكل اجود وارخص.
2. يستخدم القطاع الخاص مديرين اكفاء بعيدا عن التحيز السياسى والمجاملات.
3. يستخدم القطاع الخاص نظم ادارية متقدمة تساعد على الوصول الى الهدف باقل التكاليف.
4. القطاع الخاص به نظم رقابية على العاملين تحقق اداء افضل وتسمح بمحاسبة كل مسئول عن اداء هذه الشركات.
5. الرقابة على شركات القطاع الخاص تتم من خلال ملاكه وليس من خلال موظفى الدولة،وهو مايعنى الحرص على المصلحة الاقتصادية اكثر من المصلحة السياسية.
6. تتخلص الدولة فى ظل القطاع الخاص من صور الدعم المختلفة والالتزام بتشغيل كل الخريجين مما يقلل العب على ميزانية الدولة.
7. التحول الى القطاع الخاص يوفر حصيلة مالية تساعد الدولة على تمويل استثماراتها التنموية.
8. دخول الشركات الخاصة تحت مظلة سوق راس المال يفرض انضباط مالى واقتصادى على اداء هذه الشركات.
9. سيادة القطاع الخاص سيؤدى الى منافسة حقيقية بين الشركات لصالح المستهلك والاقتصاد القومى.
10. خروج الدولة من السيطرة على الشركات سيقلل تدخلها من خلال التسعير،والترخيص،والحصص والاذونات وتشغيل العمالة ويعيد للاقتصاد توازنه الطبيعى.
11. تحويل القطاع العام الى قطاع خاص يوفر فرصة حقيقية لملكية الشعب لادوات الانتاج،بل يعطى فرصة لامتلاك العاملين شركاتهم بالكامل احيانا.

ان ظاهرة الخصخصة كغيرها من الظواهر التى وجدت عدد من المعارضين والمؤيدين لها بالرغم من انها تعتبر احدى الظواهر الهامة التى حدثت فى العالم،وعلى الرغم من المعارضة التى وجدتها هذه الظاهرة الا انها ضرورية وهامة خصوصا وان كل دول العالم اتجهت الى التحول من القطاع العام الى القطاع الخاص ، بالرغم من كل المساؤى التى تحيط بالخصخصة ، فان الخصخصة ايضا لها العديد من المحاسن والتى ربما تمكن الدول من تحسين اوضاعها الاقتصادية فمثلا انها تعمل على تنشيط وتطوير الاسواق المالية خاصة فى البلدان النامية والتى تفتقر الى هذه الاسواق لذا فهى تعتبر ضرورية .كما ان الخصخصة حتى وان كانت احدى مساوئها تخفيض العمالة الاانه وعلى المدى البعيد فسوف تعمل على خلق الوظائف وذلك من خلال ان الخصخصة تعمل على جذب الاستثمار سواء المحلى ا والاجنبى،الا ان عملية الخصخصة تحتاج الى العديد من الدراسات والوقوف على بعض تجارب الدول لمعرفة المشاكل والمعوقات التى تواجه الخصخصة، اضافة لتسليط الضوءعلى نتائج الخصخصة.

المبحث الثالث :تجارب بعض الدول العربية

اولا : تجربة جمهورية مصر العربية

جاء تبنى مصر رسميا للخصخصة فى سياق تبنيها لبرنامج التثبيت والاصلاح الهيكلى فى عام 1991م. واجهت مصر ولازالت مشاكل اقتصادية حادة ومربكة منذ نشاة وتوسيع القطاع العام فى اعقاب العدوان الثلاثى عام 1956م الذى تلى التاميم،وقد مر الاقتصاد المصرى بمرحلة الانفتاح الاقتصادى 1974-1986م اعقبتها مرحلة الاصلاح الاقتصادى(1991-1992) وقد اتجهت المرحلة نحو عملية نقل الملكية من القطاع العام الى القطاع الخاص على الرغم من الصعوبات التى واجهت العملية ومن اهمها:- ([1])

- عدم تعبئة الراى العام بقبول التحول نحو الخصخصة.
- تواضع سوق الاوراق المالية لتوقف نشاطه اعواما طويلة وندرة الخبراء العاملين فى هذا المجال.
- تواضع الخبرة وندرة الخبراء فى مجال التفاوض وابرام العقود .

وللتغلب على تلك العوائق اتخذ القائمون على برنامج التخصيص عددا من الاجراءات, كما اتخذت الحكومة عددا من الخطوات التى مهدت للبدء فى تنفيذ برنامج التخصيص بعد عام 1991م يمكن ايجاز اهمها على النحو التالى:-

- توحيد اسعار الصرف الجنيه المصرى واستقرارها وتحفيز الاستثمار من خلال سن القانون رقم 230 لعام 1989م.
- تحرير معدلات الفائدة تدريجيا للتخفيف من ضغوط التضخم.
- ترشيد الدعم للسلع والخدمات وتحديده.
- استصدار قوانين جديدة متطورة لسوق الاوراق المالية والمصارف.
- تطبيق ضريبة المبيعات.

ولم يكتفى المسؤولون بذلك فعقدوا سلسلة من الدراسات التى اشترك فيها مجموعة من الخبراء المصريين والدوليين،تم من خلالها وضع برنامج لعملية الخصخصة يتضمن جدولا زمنيا لاعادة الهيكلة عام 1995- 1996م.

وقد حددت الشركات القابضة المؤسسات التى يتحتم اعادة هيكلتها بحيث تعاد هيكلة 33 شركة خلال العام 1994/1993م و35 شركة فى كل من عامى 1995/1994م،1996/1995م.

[1] المرجع السابق ص 41-42 .

وقد تم حتى منتصف 1994م تخصيص ما قيمته (11) مليون جنيه مصرى من اصول شركات قطاع الاعمال العام،واعداد اصول للتخصيص تبلغ قيمتها (7)مليار جنيه، كما تم الانتهاء من اعداد 50% من اصول الشركات للبيع بمبلغ 5 مليار جنيه.

اما الاساليب التى تم بها بيع وحدات القطاع العام فيمكن ايجازها على النحو التالى:-

- البيع المباشر.
- البيع للعاملين.
- الاكتتاب العام.

وقد اعتبرت الشركات القابضة احدى الحلقات الهامة فى منظومة عملية التخصيص وتوسيع قاعدة الملكية وقد حدد القانون 203 لسنة 1991م دورها بوضوح بحيث تضع الاستراتيجيات التى تحقق اكبر عائد للاستثمارات بوصفها صاحبة محفظة الاوراق المالية المتمثلة فى شركتها التابعة، اما حصيلة الخصخصة المصرية فكانت كما يلى:-

تم بيع ما قيمته (4) مليار جنيه مصرى للعاملين واتحادات العاملين بالشركات التابعة والمنشاة وفقا للقانون 59 لسنة1992م ويتم تحصيل قيمتها من مستحقات العاملين على فترات.

كما تم بيع شركات بالكامل،بيعت حصص من اسهمها للجمهور او لشخصيات معنوية ليست قطاعا عاما.

كما تم طرح شرائح جديدة من الاسهم وفقا لقدرة السوق على الاستيعاب.

ومن الملاحظ ان مصر استفادت من تجارب الدول الاخرى التى قامت بسياسة التخصيص،وقد وجدت قناعة بان التخصيص ليس هدفا فى حد ذاته بل وسيلة فقط وانه قد تحقق للاقتصاد القومى معدلات اداء عالية يستفيد من نتائجها جميع المواطنين على هيئة خدمة افضل وسلعة جيدة.

ايجابيات التجربة المصرية فى الخصخصة وتشمل الاتى :-

- عدم مطالبة القطاع المصرفى بشطب ديون القطاع العام.
- عدم مطالبة القطاع المصرفى بتحويل قروض قطاع الاعمال الى مساهمات.
- عدم اجبار المستثمر الجديد او المشترى على شراء الشركة بعمالتها الفائضة (مما يعكس وعى الحكومة ومحاولتها الجادة لحل هذه المشكلة الاجتماعية الخطيرة)فالعمالة الزائدة والبطالة المقنعة وجهان لعملة واحدة.
- من الحكمة الا يتم توجيه اى جزء من الحصيلة للقيام باستثمارات جديدة فى مقدرة القطاع الخاص القيام بها،لان هذا يعنى احلال شركات قطاع الاعمال العام القائمة التى تمت خصخصتها باخرى جديدة فنجد انفسنا وقد عدنا الى نقطة البداية.[1]

سلبيات االتجربة المصرية فى الخصخصة:-

هنالك بعض التحفظات والملاحظات التى تؤخذ على الخصخصة المصرية اهمها:-

[1] - ابراهيم محمد نبيل،التخصخصية والاصلاح الاقتصادى فى مصر،مجلة المصارف العربية2001م.

- القصور الواضح فى عمليات التسويق:- لقد عهد المكتب الفنى لقطاع الاعمال بعملية التسويق والترويج للوحدات المخطط بيعها الى بعض البنوك المصرية على اساس ان لها اتصالات واسعة بالخارج ويعتبر القطاع الامثل لتولى هذه المهمة، الى جانب ان اشتراك البنوك المصرية يعتبر وسيلة لادخالها فى مجال اعمال التقييم والترويج حتى لا يقتصر عملها على الاعمال البنكية الروتينية,ولكن عجزت هذه البنوك عن القيام بهذه المهمة بكفاءة عالية.
- لابد من توجيه جزء من الحصيلة الى المشاريع التنموية الكبيرة التى يعزف القطاع الخاص عن الاستثمار فيها لضخامة استثماراتها او للمخاطر التى تكثف الاستثمار فيها بعد ان تثبت جدارتها الاقتصادية

ثانيا : تجربة المملكة المغربية ([1])

لقد نشط القطاع العام فى المغرب فى مجالات مختلفة مثل الطاقة والمواصلات والنقل والسياحة والسكن والصحة والمناجم والفلاحة والصناعة،واصبحت المؤسسات الاقتصادية العامة تشكل 18% من الناتج الاجمالى المحلى,واصبح عدد المؤسسات المملوكة للدولة كليا او جزئيا يناهز 800 مقاولة ومساهمة تشغل ما يزيد على 200 الف من المستخدمين،اى 10% من تشغيلية القطاع المنظم الحضرى وتساهم بنصيب قدره 27% من كتلة الاجور.

ومنذ العام 1986م باتت الحاجة ماسة لاعادة هيكلة قطاع المنشات العامة برمته فى اطار سياسة هيكلة الاقتصاد بحيث شكل اصلاح المقاولات العمومية،وبالتالى التفكير فى سياسة الخصخصة الرافدين الاساسيين لمواجهة ضرورات الترشيد والمسايرة تطور نشاط القطاع الخاص المغربى.

لقد انطلق برنامج التخاصية كاداة لانعاش الاقتصاد الى تحويل منشات عامة الى القطاع الخاص فى ربيع 1988م عندما اعلن الملك الحسن الثانى امام البرلمان المغربى فى 1988/4/8م عن قرار الدولة لتحويل قسط من نشاطها الصناعى والتجارى الى التخاصية ولم يكن الغرض من هذا القرار تخفيف الاعباء التى تتحملها الميزانية العامة،او تخلى الدولة عن دورها فى التنمية,ولكنه يرمى الى ان تكون التخاصية محركا لتجديد الاقتصاد المغربى ورفع مستويات معيشة المواطنين وتنشيط الاقتصاد الوطنى.

وهكذا تمت المصادقة فى السنة التالية على القانون رقم 89-93 الذى يؤذن بموجبه فى تحويل منشات عامة الى القطاع الخاص،وصل عددها 112 مؤسسة تجارية وصناعية وفندقية تم بيعها الى القطاع الخاص فى اجل محدد.

ويشتمل برنامج التخصيص على 112 مؤسسة منها 75 مقاولة تعمل فى عدة قطاعات مختلفة من النشاط الاقتصادى و37 مؤسسة فندقية وقد اضيفت الى لائحة هذه المنشات العامة فى بداية عام 1994م مؤسستان هما الشركة المغربية للبترول (سمير) والشركة الشريفية للبترول.

المقاولات التى ستحول الى القطاع الخاص بالمعايير التالية:-

- اهمية المساهمات العمومية فى راسمال المقاولات.
- مردوديتها الحالية والمستقبلية.
- المجال التنافسى الذى تعمل بداخله المؤسسات العامة.
- التوزيع الجغرافى المتوازن للشركات.

[1] رفعت عبدالحليم الفاعوري،تجارب عربية،مرجع سبق ذكره،ص532.

ويجدر الاشارة الى ان التخاصية فى المغرب ساهمت وبشكل فعال فى ايجاد فرص جديدة للشغل,كما ان برامج التخاصية صاحبتها برامج استثمارية بدعم من المؤسسات المصرفية,كما وزعت الاسهم على المكتتبين بعدالة.

الفصل الثالث : تجربة الخصخصة فى السودان

المبحث الاول: الخصخصة فى السودان خلال الفترة 1992 – 2010م

اولا: نبذة تاريخية عن الخصخصة فى السودان

ان تاريخ الخصخصة فى السودان يرجع الى العشرينات من القرن الماضى،حيث تارجحت بين التاميم والخصخصة والمصادرة والبرامج الاسعافية الاخرى.فقبل مرحلة التاميم والمصادرة كانت هنالك منشات ليست بالقليلة فى يد القطاع الخاص المحلى والاجنبى ،وشهدت مرحلة الخمسينيات والستينات من القرن الماضى سياسة تاميم كبرى لعدد من المنشات الكبرى كمشروع الجزيرة العمود الفقرى للاقتصاد السودانى وكان ذلك فى العام 1950م،والمرحلة الثانية بدات عام 1965م بانسحاب حكومة السودان من بعض المؤسسات التى كانت تساهم فيها مع القطاع الخاص وافق تلك الفترة تقليص وجود الحكومة فى بعض المؤسسات كمشروع الجزيرة وقد تم ذلك بناء على رغبة البنك الدولى الذى راى ان تصبح الحكومة مانحة للارض والمياه بدلا من ان تكون شريكة للمزارعين الامر الذى وجد معارضة من قبل الحكومة انذاك كما ان الحكومة الاستعمارية البريطانية اعطت حق امتياز التوليد والامداد الكهربائى فى كل من الخرطوم ومدنى لشركة بريطانية خاصة،وفى ذات الوقت تخلت الحكومة عن ملكيتها لمصنع الالبان ومصنع ثلج لكل من عزيز كافورى وهو سودانى سورى،وللسيد ليمونيس اليونانى الجنسية.

عام 1967م بدات الحكومة اجراءات تاميم بعض المشروعات التى اكتملت فى عام 1969م وبعد انقلاب مايو حيث تمت مصادرة وتاميم حوالى (46) مؤسسة يمتلكها القطاع الخاص وكانت قرارات التاميم والمصادرة التى صدرت تنطلق من ارضية النظام الذى كان يتجه نحو المدرسة الاشتراكية ومدى تفعيل دور القطاع العام فى حركة الاقتصاد,لهذا كانت القرارت تجمد دور القطاع الخاص فى شريان الاقتصاد واعتباره المصدر الاساسى فى ما صاحب حالة الاقتصاد بالتدهور وضياع الموارد وتهريبها.ومعظم المؤسسات التى شملت التاميم والمصادرة تخص شركات اجنبية تمثلت فى البنوك والمصانع والوحدات الخدمية.[1]

شملت الفترة من 1967- 1971م تارجحا بين الخصخصة والتاميم تميز بها الاقتصاد السودانى وبعد هذا التاريخ شهدت البلاد تخصيص قطاع البنوك وظهور مجموعة جديدة من البنوك المحلية والاجنبية الخاصة.[2]

والفترة من 1978 – 1983م تحولت سبع من الشركات التجارية والمصانع الى القطاع التعاونى وفى عام 1980م نفذت الحكومة فكرة البنك الدولى السابقة المتعلقة بمشروع الجزيرة عندما انهت الحكومة شراكتها مع المزارعين واقتصرت على تاجيرهم الارض والرى,واعقب ذلك ارجاع المشاريع التى تروى بالطلمبات لزراعة القطن والتى اممت فى السابق الى اصحابها الاصليين.

وكانت توجيهات الدولة واضحة لانتهاج سياسة الخصخصة فى مناقشتها لميزانية 88 - 1989م واشتمل النقاش على اشارة واضحة لترشيح البنوك المملوكة للدولة،والسكة حديد والخطوط الجوية والفنادق والوحدات الخدمية للخصخصة،وبدا الاتجاه فعلا بعرض مصنعى ريا وكريكاب للمواد الغذائية للبيع للقطاع التعاونى.

اهداف الخصخصة فى السودان: - (3)

---

[1] - سوسن كمال محمد،تجربة الخصخصة فى السودان بين القصور والنجاح دراسة الحالة شركة السودان للاقطان،بحث تكميلى لنيل درجة الماجستير فى ادارة الاعمال،(غير منشور) جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،ص47.

[2] - احمد محمد احمد،القطاع العام فى السودان النظرية والتطبيق،وزارة المالية والتخطيط الاقتصادى،1991م،ص47.

1- على احمد الامين،سياسة الاستخصاص فى السودان واثرها على قطاع المصارف دراسة حالة البنك العقارى التجارى،بحث تكميلى لنيل درجة الماجستير فى الاقتصاد التطبيقى(عام)،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،ص36.

بدا السودان سياسة الاستخصاص منذ عام 1992م بهدف وقف تدهور الاقتصاد السودانى وتحسين كفاءة ادائه في اطار سياسات التحرير الاقتصادى التى قضت باعادة هيكلة الاقتصاد السودانى، وتطبيق سياسة الاستخصاص باعتبارها من الاليات التي يمكن ان تساعد على تحسين اوضاع الاقتصاد وكانت سياسة الاستخصاص ضمن مقررات وتوصيات البرنامج الثلاثى للانقاذ الاقتصادى (1990م) والذى اوصى باتباع سياسة الاستخصاص كواحدة من السياسات التي يمكن ان تسهم في تحسين اداء الاقتصاد ويمكن استعراض بعض الاهداف التى ترمى لها هذه السياسة فى النقاط الاتية:-

1. تخفيض عجز الموازنة وامتصاص السيولة وكبح التضخم:-

نجد ان الاقتصاد السودانى في تلك الفترة كان يعانى من عجز مسنمر فى ميزان المدفوعات نتيجة لتدهور الصادرات وانخفاض الاحتياطى الاجنبى لدى الدولة وزاد الامر سواءا بعد مقاطعة صندوق النقد الدولى للسودان لعدم مقدرته على سداد مديونيته لدى الصندوق،بجانب ذلك كان الاقتصاد السودانى يعانى من ارتفاع معدلات التضخم الذى وصل الى معدلات عالية وذلك نتيجة للزيادة الكبيرة فى حجم الكتلة النقدية الناتج من عملية الاستدانة من الجهاز المصرفى،فالاستخصاص يعمل على خلق انتاج وفرص عمالة تعمل على امتصاص هذه الكتلة النقدية الزائدة وذلك فى المدى الزمنى الطويل.

2. توسيع فرص المنافسة بين المستثمرين خدمة للصالح العام:-

حيث ان سياسة الاستخصاص تتيح للقطاع الخاص الحصول على بعض منشات القطاع العام،وذلك عن طريق البيع اوالمشاركة،مما يؤدى الى زيادة الكفاءة الاقتصادية فى هذه المنشات وهذا يخلق المنافسة بين القطاعات الخاصة المختلفة وبذلك يتحسن مستوى الاداء الاقتصادى خدمة للمصلحة العامة.

1. توظيف واستخدام السيولة المتاحة للقطاع الخاص وفقا لاولويات التنمية:- وذلك عن طريق تنشيط سوق الاوراق المالية الذى يمكن من خلاله توظيف واستخدام السيولة لدى القطاع الخاص عن طريق بيع اسهم وسندات شركات المساهمة العامة.
2. تحسين مناخ الاستثمار ليسهم فى جذب راس المال المحلى والاجنبى:-

ويتم ذلك عن طريق وضع قوانين جديدة للاستثمار تساعد على تهيئة المناخ الاستمارى لرجال الاعمال المحليين والاجانب لدخول مجال الاستثمار فى السودان،الامر الذى يؤدى الى تحسين الوضع الاقتصادى.

3. توفير فرص العمالة :-

تسعى سياسة الاستخصاص بصورة اساسية الى تحقيق اهداف تتعلق بخلق فرص للعمالة فى ظروف افضل تساعد على زيادة الدخل الفردى وتحسين مستوى المعيشة.وهذه الفرص التى تسعى لخلقها سياسة الاستخصاص تكون فى المدى الطويل وذلك عن طريق زيادة كفاءة المؤسسات الاقتصادية التى تم استخصاصها.

من المعروف ان تطبيق سياسة الاستخصاص فى بداياتها تخلق مشاكل للعمالة فتؤدى الى زيادة معدلات البطالة بالاستغناء عن العمالة وهذا فى المدى القصير وسرعان ما تنطلق هذه المؤسسات وتتوسع انشطتها الرئيسية والجانبية مما يخلق مزيدا من فرص العمالة فى المستقبل.

3. توسيع قاعدة الملكية بين الجماهير والعاملين فى المؤسسات:-

وذلك عن طريق بيع اسهم هذه المؤسسات التى طالتها سياسة الاستخصاص الى قطاعات واسعة من عامة الشعب،وبالتالى تخلق شراكة حقيقية بين العاملين فى تلك المؤسسات والجماهير التى تمتلك اسهم فى تلك المؤسسات.

اشكال واساليب الخصخصة فى السودان :- اصدر مجلس قيادة الثورة والوزراء فى اغسطس 1990م قانون التصرف فى مرافق القطاع العام،وتم بموجب ذلك تشكيل اللجنة العليا للتصرف فى مرافق القطاع العام وتحديد اختصاصاتها وسلطاتها،كذلك انشاء اللجنة الفنية للتصرف فى مرافق القطاع العام،اصدار لائحة تصفية مرافق القطاع العام لسنة 1992م،وكانت مهام اللجنة العليا ولجانها الفرعية بعد ان تم تحديد المؤسسات التى يجب خصخصتها تحديد الاساليب والاشكال المناسبة لاستخصاص تلك المؤسسات وذلك وفقا لسياسة الدولة مع وضع جدول زمنى للتنفيذ ثم القيام بعماية التقييم المالى والفنى وحصر حقوق العاملين والالتزامات الاخرى وعلى اللجنة الفنية التصرف فى مرافق القطاع العام باحدى الاساليب الاتية وهى كالاتى:-

1/ المشاركة : وتعنى ان تكون الدولة شريك فى تلك المؤسسات التى تتم خصخصتها وذلك بعد تقييم اصولها ولا تتخلى الدولة بصورة نهائية عن تلك المؤسسات العامة وهى مصنفة ضمن المؤسسات العامة التى ليست لها قدرات اقتصادية ولا مالية ولكنها مؤسسات استراتيجية وذات ضرورة اجتماعية والتى اوصت اللجنة بان تكون مثل هذه المؤسسات فى وضع شراكة بين القطاعين لتصبح المؤسسة عبارة عن شركة مساهمة عامة بين القطاع العام والقطاع الخاصمثل (شركة سوداتل حيث تملك الدولة حوالى 67% من راسمالها وهى قيمة الاصول ويملك القطاع الخاص حوالى 33% المتبقية).

2/ الايجار: ويعنى قيام الدولة بايجار تلك المؤسسات التابعة للقطاع العام لمستثمرى القطاع الخاص سواء كانوا محليين او اجانب وذلك لفترة زمنية محددةعلى ان تظل ملكية هذه المؤسسات تحت القطاع العام مثل فندق السودان وقرية عروس السياحية بشرق السودان حيث تم استئجارها لبعض المستثمرين الاجانب.

3/ البيع المباشر : وهذا النوع من اشكال واساليب الخصخصة يعنى ان تقوم الدولة ببيع المنشاة المحددة للقطاع الخاص والخروج منها بصورة نهائية وترك امرها للقطاع الخاص مثل شركة اسمنت عطبرة ، شركة اسمنت ربك ، البنك العقارى السودانى.

4/ التصفية : ويعنى ذلك قيام الدولة بتصفية المؤسسات العامة بصورة نهائية وتحويلها لصالح تجمعات العاملين فيها او تصفيتها بصورة نهائية وتهيئتها بصورة اخرى من صور الخصخصة. ويظهر ذلك بصورة جلية فى مؤسسات القطاع الزراعى خاصة فى مؤسستى النيل الابيض والنيل الازرق الزراعيتين ، او تكون التصفية بصورة نهائية مثل خصخصة النقل الميكانيكى.

5/ اعادة الهيكلة : يقوم هذا النوع من اشكال الخصخصة على اجراء عدد من التغيرات داخل المؤسسة المعنية ، بمعنى ان يتم تخفيف هيمنة وسيطرة وقيود القطاع العام على تلك المؤسسة وبذلك يصبح جزء من تلك المؤسسة يعمل على اسس تجارية من اجل تخفيف اعباء موازنة تلك المؤسسة وزيادة مساهمتها فى الايرادات العامة على ان تظل تلك المؤسسة تحت مظلة القطاع العام ويظهر ذلك فى المؤسسات الكبيرة خاصة الزراعية مثل مشروع الجزيرة حيث يتم تحويل سكك حديد الجزيرة والمحالج الى شركة مساهمة عامة ، واتبع ذلك ايضا فى مؤسسة حلفا الجديدة الزراعية ، ومؤسسة الرهد الزراعية حيث تمت اعادة هيكلتها باتباع بعض الاجراءات التى هدفت لزيادة كفاءتها الاقتصادية فى تلك المنشاة.

6/ الايلولة : وهذا الشكل من اشكال الخصخصة يعنى قيام الدولة بتحويل ملكية المنشات العامة من ملكية الحكومة الاتحادية الى ملكية بعض المنظمات والحكومات الولائية ، علما بان الايلولة لا تعد خصخصة فى حد ذاتها لانها تعنى تحويل الملكية من الحكومة الى الحكومة الولائية وبالتالى لا تتحقق الاهداف المرجوة من الخصخصة المتمثلة فى زيادة الكفاءة الاقتصادية والادارية.
مثال لذلك استراحة كوستى (الت الى حكومة ولاية النيل الابيض) ، استراحة عطبرة ، ومصنع الطوب الحرارى ، ومصنع تبخر البلح بكريمة ، وهذه المرافق الت الى حكومة الولاية الشمالية، البان شمال الجزيرة (الت الى حكومة ولاية الجزيرة).

المبحث الثانى : مراحل تطبيق الخصخصة

تطبيق برنامج الخصخصة فى السودان مرعبرعدة مراحل شملت الاتى:-

البرنامج الثلاثى للانقاذ الاقتصادى

البرنامج الثلاثى للانقاذ الاقتصادى 1990- 1993م. هو نتاج المؤتمر القومى للانقاذ الاقتصادى الذى عقد فى اكتوبر 1989م ويعد هذا البرنامج بمثابة وثيقة واضحة لبرنامج التحول من القطاع العام الى القطاع الخاص او فيما يعرف بالخصخصة،ومحور البرنامج الثلاثى وموضوعه الاساسى هو القطاع العام وكيفية التصرف فيه باعتبار انه السبب الرئيسى فى التدهور المستمر للاقتصاد.

الاهداف العامة للبرنامج[1]:-

1) تحريك جمود الاقتصاد السوداني وتوجيهيه نحو الانتاج.
2) تعديل الهياكل الاقتصادية والمالية والمؤسسية لترغيب الجميع فى المشاركة لتحقيق الاهداف.
3) تحقيق التوازن الاجتماعى.
4) الغاء احتكار الدولة فى المجالات الزراعية والصناعية والخدمات وفتح الباب لمشاركة القطاع الخاص باحد وسائل الخصخصة المختلفة.

كما يمكن تلخيص الاسباب والدوافع التى ادت الى انتهاج اسلوب الخصخصة فى السودان خصوصا بعد عام 1989م وحسب ما ورد فى البرنامج فى الاتى:-

1. العجز المستمر فى ميزان المدفوعات والندره الكبيرة فى الموارد النقدية الاجنبية.
2. تضخم الانفاق العام وازدياد معدلات التضخم وزيادة الدعم على حساب الايرادات مما ادى الى العجز الكبير فى الموزانة العامة ومحاولات لتغطية العجز عن طريق تمويل العجز او الاقتراض من البنوك الداخلية او المؤسسات الخارجية.

[1] - وزارة المالية والتخطيط الاقتصادى،البرنامج الثلاثى للانقاذ الاقتصادى 1990-1993م.

3. تراكم الديون الخارجية نتيجة الاقتراض.

4. ضعف وضمور خارطة الاستثمارات بوجه عام وقد حدد البرنامج عدد كبير من منشات القطاع العام فى المجالات المختلفة لبرنامج الخصخصة او التصفية او التصرف فيها حسبما ترى اللجان العليا الفنية التى تحدد نوع واسلوب الخصخصة.

والجدول التالى يوضح بصورة موجزة منشات القطاع العام المرشحة لبرنامج التصرف المرحلة الاولى من البرنامج.[1]

جدول رقم (1)

بعض منشات القطاع العام المختلفة التى تم ترشيحها للتصرف والخصخصة

القطاع الصناعى	القطاع الزراعى
1. شركة احذية ساتا. 2. شركة النيل الازرق للتغليف. 3. شركة غزل بورتسودان. 4. مدبغة الخرطوم. 5. مدبغة البحر الاحمر. 6. مدبغة الجزيرة. 7. مدبغة النيل الابيض. 8. مصنع كرتون اروما. 9. مصنع ريا وكريكاب. 10.مصنع تجفيف البصل. 11.كنافة ابونعامة.	1. مؤسسة النيل الازرق الزراعية. 2. مؤسسة النيل الابيض الزراعية. 3. مؤسسة الشمالية الزراعية. 4. مؤسسة طوكر الزراعية. 5. مؤسسة جبال النوبة الزراعية. 6. مؤسسة السوكى الزراعية.
قطاع النقل والمواصلات	**وحدات القطاع العام للقطاع المتنوع**
1. الخطوط الجوية السودانية. 2. الخطوط البحرية السودانية. 3. مصلحة البريد والبرق. 4. المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية. 5. هيئة النقل النهرى.	1. اربع بنوك قطاع عام. 2. اربع فنادق قطاع عام. 3. مصلحة المرطبات. 4. استراحة النيل الازرق.

المصدر:البرنامج الثلاثى للانقاذ الوطنى 1990م.

لجنة عتبانى [2]

- وفي اطار تنفيذ توصيات البرنامج الثلاثي للانقاذ الاقتصادي المتعلقة بالخصخصة تم تشكيل لجنة فى يونيو 1990م برئاسة فؤاد عتبانى خبير البنك الدولى بالاضافة الى 24عضوا،شددت اللجنة على اتباع لسياسة التحرير الاقتصادى والتركيز على العناصر التالية:-

[1] - وزارة المالية والتخطيط الاقتصادى،البرنامج الثلاثى للانقاذ الاقتصادى 1990م.
[2] - وزارة المالية والتخطيط الاقتصادى,تقرير اللجنة الفنية لمرافق القطاع العام,يوليو 1992م.

(1) التنـافس:- اى ان الغرض من الخصخصة هو خلق المنافسة فى جميع القطاعات وعدم الاحتكار سواء كان بواسطة القطاع العام او الخاص.

(2) العدالة:- تعنى توفير اوسع للفرص لتمليك اكبر قطاع من افراد الشعب اصول ومنشات القطاع العام.

(3) العامل الزمنى :- يعنى الاسراع فى عملية الخصخصة ولكن فى اطار متوازن بين الرغبة فى الاسراع فى تنفيذ برنامج الخصخصة ومبدا العدالة.

لجنة عبدالرحيم[1]

- فى نوفمبر 1991م تم تشكيل لجنة برئاسة على عبد الرحيم وزير النقل الاسبق بالاضافة الى سبعة اعضاء.

الموجهات التى ارتكزت عليها اللجنة:-

أ. منظور الوضع القانونى للتركيبة المؤسسية والهيكلية للمنشاة.
ب. الاهداف الاساسية لقيام هذه المؤسسات.
ج. اهمية المنشاة من وجهة النظر الاستراتيجية او غير الاستراتيجية.

وقد اشارت اللجنة لتدهور اداء مؤسسات القطاع العام وتمثلت مظاهر التدهور بمكوناته المختلفة فى الاتى[2]

1. ضعف الانتاجية.
2. عدم مواكبة الانتاج للتكلفة الحقيقية.
3. ضعف اجهزة الادارة العامة والرقابة المالية.
4. العمالة الفائضة وتضم هياكل الاجور والمرتبات.
5. ضعف موارد التمويل الاجنبى.
6. تضارب القوانين وما نتج عنها من ضعف رقابة وزارة المالية لولايتها على المال العام.
7. تهالك الاليات ووسائل الانتاج.
8. عدم توفر موارد الاهلاك للاحلال والابدال او سوء استغلالها.
9. ضعف دور مجالس الادارات وعدم تحديد اختصاصاتها اضافة الى عدم متابعتها لاداء الوحدات.
10. ضعف مساهمة القطاع العام فى دعم الخزينة العامة بموارد مالية حقيقية حيث تبلغ نسبة المساهمة 3% من حجم الايرادات.
11. ازدياد المديونيات على هذه الوحدات خارجيا متمثلة فى حجم القروض التى تلقتها مقارنة بالانتاجية والمديونيات الداخلية وعدم سداد التزاماتها وفقا للاتفاقيات الفرعية.
12. عجز الوحدات فى سداد التزاماتها من راس المال والفوائض والالتزامات الاخرى كجارى المعاش والتامينات والضرائب باختلاف اشكالها.

وازاء كل ما تقدم فلقد بدات اسباب التدهور فى هذه الوحدات تشكل وتبرز عبر اربعة محاور رئيسية وهى:-

1. اسباب قانونية.

[1] - وزارة المالية والتخطيط الاقتصادى,تقرير اللجنة الفنية لمرافق القطاع العام,يوليو 1992م.
[2] - اللجنة الفنية للتصرف فى مرافق القطاع العام,الاستخصاص فى السودان,اكتوبر2005م,ص6

2. اسباب ادارية.
3. اسباب اقتصادية ومالية.
4. اسباب فنية.

الاسباب القانونية:-

- النواقص التى تشوب القوانين والتى تحكم عمل المؤسسات مثل قانون المؤسسات لسنة 1976م.
- عدم وجود اجهزة رقابية فاعلة.
- عدم الالتزام بالقوانين واللوائح المالية التى تصدرها وزارة المالية.

الاسباب الادارية:-

- ضعف الادارات التنفيذية وترهلها.
- تفشى ظاهرة هجرة العقول.
- ضعف التدريب لمنسوبى القطاع العام.
- ضعف مجالس الادارات وعجزها عن تحقيق المهام الموكولة لها وعدم المتابعة والمراجعة.

الاسباب الاقتصادية:-

- عدم وجود خطط انتاجية واضحة المعالم.
- ضعف اعداد مقترحات الميزانية.
- غياب المؤشرات الاقتصادية والمالية والمحاسبية الامر الذى يصعب معه اتخاذ القرارات السليمة.
- عدم قفل ومراجعة الحسابات فى مواعيدها والذى يؤدى الى عدم معرفة المدخل المالى،وعدم تحصيل قيمة الخدمات من الجمهور والحكومة وبالتالى يؤدى الى تراكم المديونية وتضخم حسابات الدائيين والمدينين.
- شح مصادر النقد الاحنبى الشئ الذى ادى الى الاستدانة من النظام المصرفى وما يترتب على ذلك من فوائد الدين واثره السالب على خطط هذه الوحدات الانتاجية.
- تعدد حسابات الوحدات بالبنوك التجارية الشئ الذى يخل بالشفافية المطلوبة.

الاسباب الفنية:-

- تهالك وتقادم وسائل الانتاج نتيجة لعدم الاحلال واعادة التعمير فى الوقت المناسب ويرجع ذلك الى:-
  - عدم توفر النقد الاجنبى.
  - عدم الاستغلال السليم لمخصصات الاهلاك.

- تشوه تكلفة الانتاج وعدم عكسها للصورة الحقيقية ادى الى ربط الاسعار باسس غير حقيقية.
- عدم توفر قطع الغيار بالسوق المحلى.

كل هذه الاسباب مجتمعة افرغت الهدف من قيام هذه الوحدات من مضمونة ومحتواه،الامر الذى دفع الدولة بان تراجع اداء الاقتصاد الكلى وتقيمه وتتخذ القرارات والاجراءات لتصحيح مساراته بما يواكب المتغيرات المحلية والعالمية فى عالم اصبح قرية واحدة بفضل ثورة الاتصالات وانفتاح حدود الدول والغاء الحواجز على حركتى الصادر والوراد فيما يعرف بالعولمة وتبنى معظم دول العالم ما يعرف بسياسة التحرير.لذا رات حكومة السودان تبنى سياسات الاستخصاص حتى يلعب القطاع الخاص المحلى والاجنبى دوره الفاعل فى الاقتصاد القومى وتنصرف الدولة الى مهامها القومية الرئيسية فى حفظ الامن والدفاع والسياسة الخارجية والتخطيط والتوجيه والرقابة والاشراف.

توصيات لجنة عبدالرحيم:-

وقد قامت اللجنة بتوصيات متعددة حول المؤسسات التى يمكن استمرارها تحت مظلة القطاع العام وكذلك التى يتم التصرف فيها،وجاءت التوصيات على النحو التالى:-

جدول رقم (2):-

منهجية اللجنة الفنية حول تصنيف المنشات فى السودان

1/مؤسسات ذات قدرات مالية واقتصادية.	استراتيجية وضرورية ذات اهمية اجتماعية.	تبقى بالقطاع العام.
2/مؤسسات ذات قدرات مالية واقتصادية.	غير استراتيجية/ليست ذات اهمية اجتماعية.	تحول للقطاع الخاص.
3/مؤسسات ذات قدرات مالية واقتصادية.	استراتيجية/ضرورية ذات اهمية اجتماعية.	تحول لشركات مساهمة عامة.
4/مؤسسات ليست ذات قدرة مالية واقتصادية.	غير استراتيجية ضرورية ليست ذات اهمية اجتماعية.	تصفى.

المصدر:وزارة المالية والتخطيط اللجنة الفنية للتصرف فى مرافق القطاع العام 1995م.

اجتماع قصر الصداقة:-

فى اغسطس فى عام 1992م عقدت اللجنة العليا للتصرف فى مرافق القطاع العام مؤتمرا موسعا بمشاركة الجهات ذات الصلة بمؤسسة القطاع العام بفندق قصر الصداقة وقد استهدئ الاجتماع بالتقارير والدراسات المختلفة خصوصا لجنتى عتباني وعبدالرحيم التى تناولت اداء مؤسسات القطاع العام والتوصيات بشانها.وقد تم اقرار محورين اساسيين لسياسة الخصخصة هما:-

1- فاعلية الاداء المالى.

2- الاهمية الاستراتيجية.

وعلى ضوء ذلك رات اللجنة ان يتم التدرج فى طرح المؤسسات بحيث يتم التصرف فيها على ثلاث مراحل:-

1) مؤسسات يتم التصرف فيها فورا.
2) مؤسسات يتم التصرف فيها على المدى المتوسط (سنتين الى ثلاث سنوات).
3) مؤسسات يتم التصرف فيها على المدى البعيد (اكثر من ثلاث سنوات).

رفعت اللجنة كل تلك الرؤى فى تقرير شامل عن كيفية التصرف فى مرافق القطاع العام وتمت مناقشة التقرير فى مجلس الوزراء فى ثلاث جلسات متتالية اصدر بعدها قرار مجلس الوزراء رقم (1155) بتاريخ 1992/10/28م بالموافقة على توصيات اللجنة العليا مع بعض التعديلات.[1]

معايير واليات الاستخصاص: - [2]

- يتم استخدام معايير محددة تصنف بواسطتها المرافق المراد استخصاصها وهى:-

- معيار الاستراتيجية.
- معيار الكفاءة الاقتصادية.
- معيار البعد الاجتماعى.

- وفقا لهذه التطبيقات تتم اجراءات الاستخصاص من خلال مجموعة متنوعة من الاليات تقوم الدولة بتطبيقها وفق الوضع الاقتصادى بكل دولة .كما ان الدولة قامت بوضع اطار قانونى وفنى يتم من خلاله تنفيذ وتطبيق سياسة الخصخصة.

نجد ان تلك الاهداف مجتمعة شجعت الحكومة الوطنية على انشاء المزيد من هذه الوحدات فقامت مصانع السكر ومدابغ الجلود وهيئات النقل العام براسمال وادارة حكومية حتى بلغ حجم ما تمثله هذه الوحدات مايعادل حوالى50% من اجمالى الناتج القومى المحلى.وكان من المفترض ان تكون مصدرا هاما لموارد ايرادية حقيقية ولكن للاسف شهدت هذه الوحدات تدهورا كبيرا فى جميع المجالات واصبحت تشكل عبئا لا يستهان به على الاقتصاد القومى والخزينة العامة.

خطوات عملية الخصخصة:-

تتطلب خطوات عملية الخصخصة اجراء مسح شامل للمنشات العامة واختيار بعضها للبيع وتقييمها وازالة العقبات القانونية امام نقل الملكية،ثم اجراء عملية البيع نفسها.

من اهم الاجراءات والمراحل مايلى:- [3]

[1] - وزارة المالية والتخطيط العمرانى,تقرير اللجنة الفنية لمرافق القطاع العام,يوليو 1992م.

[2] - اداء الاقتصاد السودانى خلال الفترة 2000-2007م،ابريل 2006م.

[3] 1- نبيل مرزوق،الخصخصة وافاقها وابعادها،مقال بعنوان الخصخصة وابعادها الاقتصادية والاجتماعية،2001،ص159.

1. اعداد الدراسات الفنية والاقتصادية والمالية للشركات والمنشات المطروحة للبيع،وذلك بغرض تقديم صورة وافية وموضوعية لامكانيات هذه المنشات على تحقيق الربح والعائد المناسب.

2. اصدار القوانين واللوائح التنظيمية المناسبة التى تتيح عملية نقل الملكية،وفى كثير من الحالات تلجا الدولة الى انشاء ادارة عامة مستقلة.

3. اعادة هيكلة المنشات العامة،والغاية من هذه المرحلة تخليص المنشات المطروحة للخصخصة من كافة القيود والاجراءات التنظيمية والديون والعمالة الفائضة وغيرها،وذلك حسب التعبير الشائع (لجعلها ذات اداء او كفاءة افضل).

ومن ثم تقوم اللجنة الفنية باتباع الخطوات التالية:

1. تحديد المرافق المراد خصخصتها والالية المناسبة وفقا لسياسة الدولة مع وضع جدول زمنى للتنفيذ.

2. طرح المرفق الحكومى فى عطاء للمستثمرين للاكتتاب وفقا للالية المجازة وذلك عبر وسائل الاعلام المختلفة وعبر سوق الاوراق المالية او الاستعانة ببيوت الخبرة،وذلك بعد ان تتم عملية التقييم الفنى والمالى والادارى للمرفق.

3. صياغة العقد مع الجهة الفائزة بالعطاء والاتفاق معها على شروط السداد والتزامها بان تستمر المنشاة فى نفس الغرض الذى انشئت من اجله وتقديم خطة عمل واضحة لتشغيل المنشاة واكمال اجراءات نقل الملكية.

وانطلاقا من المفهوم الواسع للاستخصاص باعتباره عملية منهجية منظمة تهدف الى اعادة توزيع الادوار بين القطاع العام والقطاع الخاص فى اطار السياسات الكلية بما يضمن استغلال الموارد المتاحة لدى المجتمع بصورة اقتصادية مثلى تحقيقا للرفاهية الاقتصادية المنشودة لكافة قطاعات المجتمع،قامت الدولة بوضع اطار قانونى وفنى يتم من خلاله تنفيذ وتطبيق سياسة الاستخصاص وذلك وفقا لما يلى:- [2]

1) اصدار قانون التصرف فى مرافق القطاع العام لسنة 1990م.

2) انشاء اللجنة العليا للتصرف فى مرافق القطاع العام وتحديد اختصاصاتها واللجنة الفنية للتصرف فى مرافق القطاع العام والامانة العامة للجنة الفنية.

3) اصدار لائحة تصفية مرافق القطاع العام لسنة 1992م.

4) تكوين اللجان المتخصصة.

5) اصدار قرار التصرف الخاص بكل مؤسسة من اللجنة العليا بعد الدراسة المتانية.

6) قرار مجلس الوزراء رقم (1155) والذى امن على توصيات اللجنة العليا فيما يختص بالبرنامج الاول للاستخصاص.

7) موافقة مجلس الوزراء الموقر على البرنامج الثلاثى للتصرف وفقا لقراره بالرقم 518 بتاريخ 1997/10/5م.

8) قرار مجلس الوزراء رقم 389 بتاريخ 2001/7/12م والخاص بالموافقة على مقترحات اللجنة العليا للتصرف فى مرافق القطاع العام فيما يختص بالمرحلة التالية من البرنامج الثلاثى للتصرف.

المرحلة الاولى 1992 - 1997م:-

بدا البرنامج الاول للخصخصة خلال الفترة 1992-1997م حيث بلغ عدد المنشات التى تم خصخصتها 57 منشاة وقد اوضحت الاحصاءات ان القطاع الزراعى كان من اكبر القطاعات التى تم تنفيذ برنامج الخصخصة فى وحداته 28%،ويليه القطاع الصناعى 24,6%،ثم القطاع التجارى 21,1%،ثم قطاع النقل والمواصلات والسياحة 19,3%،واخيرا قطاع الطاقة بنسبة 7%. وان التصرف فى هذه المرافق قد تم وفقا لاليات مختلفة فالية البيع استخدمت بنسبة 28% والية التصفية بنسبة 10,5% والية اعادة الهيكلة بنسبة 7% والمشاركة بنسبة 5,3% وانشاء شركات مساهمة بنسبة 3.5% واخيرا الايجار بنسبة 78% وفوق هذه الاليات جاءت الية الايلولة والتى شكلت نسبة استخدامها فى البرنامج الاول43,9% من الوحدات التى تم خصخصتها،وهذه الالية لا تندرج اصلا تحت مظلة الخصخصة وهى تعنى نقل ملكية المنشات من جهة حكومية مركزية الى جهات حكومية اصغر (ولائية او منظمات). وقد تم التصرف فى تلك المرافق وفقا لاليات التصرف المؤلفة والمجازة من قبل مجلس الوزراء.

نتائج تنفيذ البرنامج الاول:-

نجحت سياسة الاستخصاص من خلال تنفيذ البرنامج الاول فى تحقيق النتائج الايجابية الاتية:-

1. تخفيف عب الدعم على الموازنة العامة اذ ظل بند الدعم للمؤسسات يمثل حضورا دائما فى الموازنات خلال الفترة 1975/1974م وحتى عام 1993م.
2. تحريك الطاقات المعطلة حيث اسهم التصرف فى بعض الوحدات فى رفع الانتاجية نتيجة لفتح استثمارات ضخمة فيها بهدف اعادة تاهيلها وقد اوضح تقرير اعدته اللجنة الفنية عام 1997م عن اداء بعض الوحدات المتخصصة ان ذلك تم بنسبة وصلت الى حوالى 14% فى هذه المؤسسات مما يعنى ان السياسة الاستثمارية قد وجدت مناخا طيبا للانطلاق بعد الاستخصاص بعيدا عن القيود التى كانت تكبلها فى ظل القطاع العام وقد قدرت مساهمة الحكومة فى سوداتل بنحو 60 مليون دولار بينما بلغ حجم الاستثمارات الجديدة التى اضيفت حوالى 190 مليون دولار.[1]

ومن جانب اخر فان سلبيات الاداء تمثلت فى الاتى:-

1. تمثل الية الايلولة 44% من برنامج التصرف غير انها فشلت فى تحقيق الاهداف المرجوة للخصخصة وقد اعطت هذه الالية صورة سالبة لتجربة الخصخصة اذ ان المرافق التى استخدمت فيها هذه الالية لم تدار بالصورة المثلى التى تضمن تشغيلها بكفاءة.ومثال لذلك ما حدث لبعض مرافق القطاع الصناعى فى كل من مصنع اروما لصناعة الورق المقوى،ومدبغة نيالا.

[1] - لجنة التصرف فى مرافق القطاع العام وزارة المالية والاقتصاد الوطنى،تقرير2002،ص8.

2. اتضح ان المردود الاقتصادى والاجتماعى للمشروعات التى لم يتم التصرف فيها بالايلولة لم يكن كما هو متوقع،حيث تبين ان تحويل المشاريع الزراعية لم يثمر لاسباب اهمها ضعف القدرة المالية للمزارعين والتى لم تمكنهم من مواكبة التحول الكبير الذى حدث,كما ان هذه الادارات لم يكن لديها القدرة على الابتكار والابداع او اضافة جديدة لتطوير هذه المشاريع اضافة الى ان بعض المشاريع ورثت بنيات متهالكة وكان تاهيلها يحتاج الى اموال ضخمة لايمكن توفيرها من قدرات المزارعين المحددة ولهذا يمكن القول ان ما تم فى القطاع الزراعى لم يكن خصخصة باى حال حيث احيلت المشاريع الى مالكين جدد لا يملكون اى مقدرة مالية او ادارية وسلموا مشاريع متهالكة وغير عاملة.

اما الاداء فى المرافق التى تم التصرف فيها عن طريق الايلولة بالقطاع التجارى مثل كوبتريد،وشركة التقطير الوطنية،فمن الصعب تقييم ادائها حيث لا تنشر تلك الجهات بيانات يمكن ان تستخلص منها مؤشرات حقيقية يعتمد عليها فى تقويم تجربتها بصورة دقيقة وذلك ناشئ من ان معظم هذه المرافق قد الت الى جهات طوعية وخدمية يذوب فيها نشاط المرفق الذى ال اليها فى نشاطات المرافق الاخرى التى تتبع لهذه الجهات.[1]

خلاصة تقييم المرحلة الاولى:- لقد افرز تقييم تجربة الخصحصة فى المرحلة الاولى العديد من التوصيات التى يمكن تلخيص ما تم فيها من اجراء كما يلى:-

جدول رقم (3):-

توصيات اللجنة الفنية للتصرف فى مرافق القطاع العام

الرقم	التوصية	موقف التنفيذ
1	ضرورة اعادة النظر فى المرافق التى الت الى الولايات	لم يتم التنفيذ
2	ايقاف اطفاء الديون بالاصول الا لضرورة القصوى	قرار مجلس الوزراء يؤيد التوصية
3	انشاء صندوق ليعمل على توفير موارد متاثرين باعادة الهيكلة	انشئ صندوق ببنك العمال
4	تكثيف الترويج للبرنامج	لم ينفذ
5	الاسراع بتنفيذ الهيكلة لبعض المرافق فى البرنامج	لم ينفذ

المصدر:تقرير اللجنة الفنية للتصرف فى مرافق القطاع العام,يونيو 2002م.

المرحلة الثانية 1998 - 2001م:-

[1] - لجنة التصرف فى مرافق القطاع العام وزارة المالية والاقتصاد الوطنى تقرير 2002,ص8.

لكبر حجم العمل تم اختيار 14 مرفقا كاولوية ليتم تنفيذها فى العام المالى 2000م،ومن اهم هذه المرافق الخطوط الجوية السودانية،المؤسسات العامة للبريد والبرق والنقل الميكانيكى ومصانع الغزل والنسيج على ان يتم تنفيذ ما تبقى خلال العام 2001م.[1]

بعد فترة التقييم التي استغرقت عاما كاملا تم اعداد البرنامج الثانى حيث رفع لمجلس الوزراء لاجازته وقد اجيز فى اكتوبر 1997م،وقد تم التصرف فى مرافق القطاع العام وفقا لالياته المختلفة.

معوقات تنفيذ البرنامجين الاول والثانى:-

- تعرض تنفيذ البرنامجين الاول والثانى الى عدة تعديلات اثناء التنفيذ مما ادى الى تغيير مسار البرنامج وعرقلة مساره.
- بعض المرافق الخاضعة للتصرف كمنشات للمشاريع الزراعية الكبرى،المخازن،المحالج،سكك حديد الجزيرة،ومصانع النسيج كانت تحتاج الى قرارات واضحة ومحددة من حيث الالية والقيد الزمنى لم تنفذ التوصيات الخاصة بها منذ البرنامج الاول مما يعنى ان هذه التوصيات لم تكن واقعية ومدروسة او انه لم يروج لها بالصورة التى يجب ان تنفذ.[2]

المرحلة الثالثة:-

تم استخصاص عدد من المؤسسات العامة مثل بنك الخرطوم،الاسواق الحرة،ولازالت هذه المرحلة مستمرة.

- بدا البرنامج الثالث فى عام 2000م وهذه الفترة استهدفت حوالى 13 مرفق بموجب قرار مجلس الوزراء الموقر رقم (389) لسنة 2001م بالاضافة الى قراره بالرقم (307) لسنة 2003م .

ولعل من ابرز ملامح البرنامج الثالث ، ذلك القرار الخاص باعتماد مبدا احتفاظ الحكومة بنصيب يتراوح بين 25% الى 35% من اى مؤسسة يتم التصرف فيها باعتماد الية المساهمة العامة كالية اساسية فى البرنامج.

اهم اهداف المرحلة الثالثة للخصخصة فى السودان فيما يلى:- [3]

- تصويب دور القطاع العام فى العملية الانتاجية وتحفيزه واتاحة الفرصة للقطاع الخاص بدوره الطبيعى والطليعى فى النشاط الاقتصادى.
- التهيئة للانفتاح على الاسواق العالمية ووضع السودان على خارطة الاستثمارات العالمية ومواجهة اثار العولمة.
- توفير الدعم الرسمى لعملية الخصخصة والالتزام بها.
- التحوط المسبق للاثار الجانبية الناجمة عن التطبيق وخاصة الاثار السالبة على المجتمع.
- اعتماد الخصخصة كاسلوب ونهج لاستمرار التنمية الشاملة والنمو المستدام.
- تهيئة الظروف الملائمة لايجاد بيئة تنافسية فى ظل اقتصاديات السوق الحر.

---

[1] - تقرير اللجنة الفنية للتصرف فى مرافق القطاع العام،2002،,ص32.

[2] - لجنة التصرف فى مرافق القطاع العام وزارة المالية والاقتصاد الوطنى،تقرير 2002م،ص8.

[3] - تقرير اللجنة الفنية للتصرف فى مرافق القطاع العام،2003م،ص6.

- استخدام العوائد بحكمة وعقلانية يعود بالنفع على الاقتصاد الوطنى وبموجبها يتم تحديد المرافق التالية ليتم التصرف فيها وفق الاليات محددة والتى شملت التحول الى شركات مساهمة عامة،الاندماج،التهيئة،تخصيص بعض الانشطة،بيع نصيب الحكومة،ويطال ذلك القطاع الزراعى،والصناعى،النقل والمواصلات،المتنوع.

المبحث الثالث : معوقات برنامج الخصخصة

جابه تنفيذ برامج الاستخصاص العديد من المعوقات الادارية والقانونية والفنية ومعوقات التشغيل نظرا لحداثة التجربة كما ان الاجراءات التى تم اتباعها تعتبر جديدة وتحتاج الى مزيد من الفحص والدراسة حتى تتوافق مع نظم الادارة وانماط هيكلة الاقتصاد السودانى وبناءا على ذلك فقد اتخذت معالجات بهدف تخفيف حده الاثار الجانبية الناجمة عن تطبيق سياسة الخصخصة.[1]

ومن المعوقات التى واجهت ايضا برنامج الخصخصة:- [2]

1. عدم اكتمال اجراءات الملكية والتسجيل للعقارات والاراضى المملوكة للوحدات الخاضعة للتصرف.
2. عدم قيام الوحدات الخاضعة للتصرف بقفل ومراجعة حساباتها مما يقتطع وقتا طويلا من عمل اللجان.
3. لا تشمل العديد من عقودات الخصخصة الضمانات الكافية للوفاء بما نصت عليه قوانين العمل فيما يتعلق بالعاملين المسرحين ومستقبل المرفق وضعف المتابعة فى هذا السياق.
4. تاخذ القضايا التى ترفع ضد المرافق المخصخصة وقتا طويلا.
5. عدم وفاء المرافق الخاضعة للتصرف بالتزاماتها تجاه الصناديق القومية (المعاشات،التامينات).
6. ضعف اليات ووسائل المتابعة للتحقق من ان المرفق الذى جرى تخصيصه قد حقق او توجه نحو الاهداف المتفق عليها عند التنفيذ.
7. اعتماد برنامج الاستخصاص على الايلولة بصورة كبيرة وصلت الى 43،9% من اجمالى المشروعات التى تم التصرف فيها فى شتئ القطاعات فى السودان،وهذا النوع من انواع الاستخصاص لايوجد فى سياسة الاستخصاص الا فى التجربة السودانية للاستخصاص ولذلك لايعد من انواع الاستخصاص لانه عبارة عن تحويل الاحتكار من جهة (حكومة اتحادية) الى جهة اخرى اى ان الايلولة تؤدى الى نقل المرافق من جهة اقوى الى جهة اضعف، ويتم ذلك دون تقييم للمرافق المنقولة مما لا يحقق مبدا الشفافية والعدالة،ولذلك فان نظام الايلولة يعد من الاسباب الرئيسية وراء تعثر تجربة الاستخصاص فى السودان.

---

[1] - اداء الاقتصاد السودانى خلال الفترة 2000-2005.

[2] - وزارة المالية والاقتصاد الوطنى-الادارة العامة للسياسات الاقتصادية الكلية للبرامج،العرض الاقتصادى للعام 2007.

3-على احمد الامين،سياسة الاستخصاص فى السودان واثرها على قطاع المصارف دراسة حالة البنك العقارى التجارى،بحث تكميلى لنيل درجة الماجستير فى الاقتصاد التطبيقى(عام)،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،ص56،

8. عدم وجود بدائل ومعالجات فاعلة لاستيعاب العمالة التى تم الاستغناء عنها فى المرافق التى تم استخصاصها لتمكين هؤلاء العمال من مقابلة اعباء المعيشة والمساهمة فى دفع عجلة التنمية الاقتصادية خاصة فى بداية تطبيق هذه السياسة.
9. فى القطاع الزراعى فان المرافق التى تم التصرف فيها بالايلولة لم تتوفر لها الموارد اللازمة من الجهات التى الت اليها مما جعلها غير قادرة على العمل بل ان بعض الولايات قد استخدمت اليات ومعدات هذه المشروعات فى اغراض اخرى.
10. ضعف المقدرة الادارية فى كثير من المرافق التى تم التصرف فيها والتى اصبحت عاجزة تماما عن القيام بالمهام التى من اجلها تم التصرف وذلك لعجزها عن توفير التمويل اللازم لتشغيل تلك المرافق ويرجع ذلك الى ضعف تلك الادارات وعدم خبرتها مثل (جمعيات المزارعين).
11. عدم سداد قيمة بعض الاصول التى صدر قرار بايلوليتها لبعض الجهات على ان تقوم وزارة المالية بسداد قيمة تلك الاصول الا ان وزارة المالية لم تقم بذلك فى الوقت المتفق عليه،مما يعنى عدم الاستفادة من تلك العائدات فى الزمن المناسب.
12. تدخل بعض الجهات بابداء رغبتها فى شراء اصول بعض المرافق مما يؤدى الى تعطيل اجراءات الاستخصاص كما حدث فى شركة المياه التى صدر قرار بتصفيتها وطلبت وزارة الرى ايلولة الاصول اليها الا انها لم تدفع قيمة الاصول المتفق عليها مما عطل اجراءاتها لمدة عامين.

الفصل الرابع : الشركة السودانية للاتصالات المحدودة (سوداتل)

المبحث الاول: تطور الاتصالات فى السودان وسوداتل:

تاريخ الاتصالات فى السودان :

بدأت الاتصالات في السودان منذ عام 1859م وكانت هذه البداية باتصالات سلكية بمدينة سواكن الواقعة على شواطئ البحر الأحمر في حدود السودان الشرقية حيث أن مدينة سواكن كانت آنذاك ذات أهمية تجارية وميناء للبلاد.ولقد لعبت الصدفة دوراً في دخول الاتصالات وذلك عندما أنشأت بريطانيا خطاً لربطها بمستعمراتها في شمال وشرق أفريقيا انتهاءً بالهند، حيث بدأ الكيبل البحري من بريطانيا ماراً بجبل طارق بشمال أفريقيا ـ والإسكندرية ميناء مصر على البحر الأبيض المتوسط مروراً بقناة السويس على البحر الأحمر بالبحر الأبيض المتوسط ثم سواكن ميناء السودان على البحر الأحمر، ثم إلى الهند ثم استنبول بتركيا.([1])

- في عام 1866م تم مد خط تلغراف لربط مصر والسودان مروراً بوادي حلفا ـ دنقلا، حيث وصل الخط التلغرافي إلى الخرطوم بحري في عام 1870م ثم إلى الخرطوم عبر كيبل نهري عبر النيل الأزرق. وفي عام 1871م تم مد خط من مدينة سواكن في الشرق إلى مدينة كسلا، وبدأت خطوط التلغراف في الانتشار شرقاً وغرباً في عهد إسماعيل باشا (1873م) حيث وصلت مدينة الأبيض في ولاية كردفان عام 1874م وإلى مدينة فوجا غرباً وبالتحديد بدارفور عام 1875م. وشمل هذا التوسع التلغرافي مد خط سواكن ـ كسلا ـ بربر حيث أصبحت الاتصالات التلغرافية بين سواكن والقاهرة في غاية السهولة وفي نهاية الحكم التركي للسودان امتدت خطوط الاتصالات التلغرافية لأكثر من 3000 ميل.

- وعند قيام الثورة المهدية 1881م وحصار الخرطوم عام 1885م فلقد تم قطع خطوط التلغراف كإستراتيجية حربية حتى لا تربط (العدو) بالخارج.

- في عهد الحكم الثنائي تمت إعادة خطوط التلغراف حيث ربطت وادي حلفا بالقاهرة عام 1894م وأعيد ربط كسلا وبربر وسواكن.

- أما خدمات الاتصال الهاتفي فلقد بدأت في السودان مع بناء السكة حديد عام 1897م حيث أدخل معها خط تلفوني لأول مرة في السودان، ومع توسع خطوط السكة الحديد عبر البلاد توسعت معها خدمات الاتصال الهاتفي حيث تم نشر خطوط الشبكة حتى وصلت فشودة جنوباً وإنشاء خط الأبيض عبر الدويم ثم خط من سنار إلى القضارف وكسلا عام 1902م حيث بلغ طول شبكة التلغراف 3200 ميل.

- كما أدخل الاتصال اللاسلكي في عام 1914م حيث تم إنشاء محطات في كل من جمبيلا ـ الناصر وملكال وإنشاء محطة رقمية ببور تسودان ثم ربط جمبيلا بأديس أبابا ثم الكرمك، و واو بين عامي 1918 و 1921م. وحظيت الخرطوم بمحطة لاسلكية كبرى بالخرطوم بقوة 6 كيلو واط بهوائيات عالية عام 1921م واستمر عملية إنشاء المحطات حتى وصلت في عام 1929م إلى 19 محطة و 84مكتباً للتغراف. وفي عام 1931م تم انشاء محطة بين القاهرة والخرطوم إضافة إلى بعض المحطات الداخلية بالمطارات لتأدية خدمات إرشاد الطائرات.

[1] - موقع سوداتل على شبكة الانترنت www.sudatel.net

- بدأ الاهتمام المتزايد بالاتصالات الهاتفية والبرقية، حيث تم إنشاء العديد من الخطوط الهوائية وأدخل نظام الكبانيات التي تعمل بنظام البطاريات (CB) كما تم ربط المناطق النائية بأجهزة التردد العالي (HF) لتوفير الخدمات البرقية.

- أدخلت خدمة الهاتف للجمهور في السودان في عام 1903م عندما تم إنشاء أول كبانية للتلفونات في الخرطوم.

- في عام 1904م تم إنشاء كبانيتين فرعيتين في كل من أم درمان والخرطوم بحري ثم توصيلهما عن طريق كيبل بحري (نهري) حيث بلغت الخطوط (42 خط) ويتم الاتصال بالحضور للكبانية، حيث تفتح أبوابها من الساعة الثامنة صباحاً وحتى الواحدة والنصف ظهراً. ومن الساعة الثالثة مساءً وحتى الساعة الخامسة مساءً عدا يوم الجمعة.

- وفي عام 1904م تم إنشاء خط المديرية الشمالية في دنقلا من مروي ـ كورتي ـ دنقلا والخندق.
- 1907 تم تركيب كبانية بورتسودان بسعة (32 خط).
- 1911 تركيب كبانية بسعة (8 خطوط).
- 1913 إنشاء دائرة اتصال في طوكر.

حيث بلغ عدد الكبانيات في عام 1914 (7) كبانيات رئيسية وعشرة فرعية بسعة 353 خط.
- 1922 توسعت الشبكة نسبة لقيام مشروع الجزيرة، وزاد عدد الكبانيات بعد إضافة (ود مدني ـ الفاشر ـ مكوار).

حدثت النقلة الكبرى للاتصالات في عام 1923م حيث استبدلت كبانية الخرطوم سعة 150 خط بكبانية سعة 600 خط.

- 1927 انشأت شبكة تلفونات في جنوب السودان، وربطت بها ملكال التونج وتلودى، وتحول نظام التلفونات من اليدوي إلى الآلي لأول مرة بالسودان، والاتصال عن طريق القرص.

- 1946م تم افتتاح خط ترنك الخرطومالقاهرة، وبدأ العمل باسلوب تجاري وأُوقف نظام الخدمات المجانية للمصالح الحكومية، وبدأت خدمة التلفونات العالمية مع الجزر البريطانية، وفي ذات العام أتيحت الخدمات الهاتفية العالمية مع كل من فلسطين وفرنسا.

- 1948م توسعت الخدمات الهاتفية العالمية مع الولايات المتحدة وسويسرا (1956ـ 1964م) تطورت الاتصالات السلكية واللاسلكية ، حيث أنشئت كثير من الكبانيات الآلية في مواقع نائية. وتم وضع الهواتف العمومية في بعض المدن.

- 1970م تم تحديث وتوسعة كبانية الخرطوم وأنشئت شبكة الماكرويف بين :

الخرطوم ـ سنار. الخرطوم ـ عطبرة. سنار ـ كسلا. سنار ـ الأبيض.

حيث اتاحت فرص الاتصال المباشر لكل هذه المدن إضافة إلى الارسال الإذاعي والتلفزيوني.
- 1974م : انشئت محطة للاقمار الصناعية الأرضية للاتصال العالمي (بأم حراز).

- لقد أوكلت إدارة الاتصالات إلى مصلحة البريد والبرق في السودان حتى عام 1970م حيث آلت الإدارة إلى مصلحة المواصلات السلكية واللاسلكية وفي 1987/1/16م انشأت المؤسسة

العامة للمواصلات السلكية واللاسلكية، حيث بدأت بـ 85 كبانية منها 82 كبانية من نوع (CB) وسعة 2420 خط .

- 1993/9/13 تم تاسيس الشركة السودانية للاتصالات المحدودة (سوداتل) لكى تحل محل المؤسسة العامة للمواصلات السلكية واللاسلكية وتقدم خدمات الاتصالات فى السودان.

أسباب خصخصة قطاع الاتصالات فى السودان:-

ان وسائل الاتصال عن بعد بمختلف وسائلها السلكية واللاسلكية ومجالاتها وما تشهده من تطور هائل لم تعد امرا ثانويا بل صارت احدى المعطيات الواجب توفرها ضمن البنيات الاساسية لاى مشروع تنموى اقتصادى،اجتماعى، او ثقافى حيث يمكن بواسطتها توفير او تبادل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة فى الزمان والمكان المناسبين.

فى بداية التسعينات انتهجت الدولة سياسة خصخصة مؤسسات القطاع العام الخاسرة، ولم تكن المؤسسة العامة للمواصلات السلكية واللاسلكية مؤسسات خاسرة الا انه تمت خصخصتها لعدة اسباب اهمها:- [1]

1. التدهور المستمر الذى اصاب البنيات الاساسية والمقومات الرئيسية والمعدات والاليات مما نتج عنه تدنى فى مستوى الاداء وتقديم الخدمات.
2. ضعف ادارة القطاع الحكومى بصفة عامة وعدم مواكبته لاساليب ونظم الادارة الحديثة.
3. عجز المؤسسة عن توفير التمويل اللازم خاصة النقد الاجنبى لتاهيل الشبكات المتهالكة ومواكبة التطور الذى يحدث فى هذا المجال.
4. بيروقراطية القطاع العام وتعقيد اجراءاته.
5. عدم استقلالية المؤسسة ماليا واداريا وهذا هو السبب الرئيسى الذى ادى لتدهور المؤسسة.

تعتبر هذه هى الاسباب الجوهرية بالاضافة الى الاسباب الاخرى المتعلقة بالمتغيرات العالمية والتقدم والتطور التكنولوجى الذى صاحب قطاع الاتصالات مما استوجب رؤية جديدة للقطاع العام من اجل المواكبة والتى تتطلب تمويل اضافى ونظم ادارية جديدة كل هذه الاسباب مجتمعة ادت للتفكير فى ادخال القطاع الخاص لمرافق الاتصالات وكانت هنالك مجموعة مقترحات خلصت لبيع المؤسسة كشركة مساهمة عامة جديدة على ان يكون المقابل اسهم للدولة ويجب ان نشير هنا وانه على الرغم من ان التحول من القطاع العام الى القطاع الخاص او(الخصخصة) وظهور شركات جديدة الا ان الدولة كانت تمتلك اغلبية الاسهم 67% عند تاسيس سوداتل عام 1993م . [2]

وقد بلغ راس مال شركة سوداتل عند التاسيس (المصرح به) 750 مليون دولار.

تعمل الشركة السودانية للاتصالات (سوداتل) فى مجال خدمات الاتصال الهاتفى داخليا فى العاصمة وقوميا فى كل ولايات السودان وعالميا حيث تقدم كل خدمات الاتصال.

---

[1] - سوداتل،ادارة الشوون الادايةقطاع العلاقات العامة.1999م.

[2] - طلال خالد عبدالباسط, دور الاتصال الادارى الفاعل فى اتخاذ القرارات الادارية,دراسة حالة الشركة السودانية للاتصالات(سوداتل),بحث مقدم لنيل درجة الماجستير فى ادارة الاعمال.2005,ص69.

اهداف سوداتل:- ومن اهم اهدافها[1]:-

1. تعميم خدمات الاتصال والمعلومات البيانية المتطورة وفق احدث التقنيات وحسب متطلبات برامج التنمية.واستخدام التقنيات المتطورة لزيادة الانتشار ورفع الكفاءة التشغيلية للشبكات وبناء موارد بشرية ذات كفاءةعالية.
2. توفير خدمات الاتصالات بتكلفة التعريفة الحقيقية.
3. التحسين الكلى والنوعى للشبكة.
4. التحول كناقل للحركة الاقليمية بين افريقيا والعالم العربى.
5. الارتقاء بالشركة لاستمرار نجاحها وتحقيق الربحية والمنافسة العالية.

كما تقدم الشركة عدد من الخدمات والموضحة بالجدول الاتى:

جدول رقم (4):-

اهم خدمات سوداتل

الخدمة	تعريفها
خدمة الهاتف الثابت	وهى لتوفير خدمات الصورة والبيانات
DSL	انترنت السعات العريضة وهى خدمة لربط المشترك بسعات عالية لخدمة الانترنت ويستفاد منها فى نقل البيانات والصورة والصوت.
خدمة الانترنت	تقوم سوداتل بربط جميع مشتركى الخدمة بالسعات الكبيرة بما فيهم مزودى خدمة الانترنت وتستخدم فيها سوداتل عدد من تقنيات الربط.
E/S	هى خدمة لربط المشترك بمقسم سوداتل وبسعات عالية وتستخدم لربط المقاسم الفرعية وال access server.
تراسل الوسائط المتعددة	وهى خدمة تستخدم لنقل الصوت والصورة فى ان واحد وتستخدم تقنيات النطاق العريض ويستفاد منها فى الطب والتعليم والمؤتمرات.
شبكة المعلومات	هى خدمة ربط الحاسب الالى المحلية للحصول على الشبكات الواسعة وتستخدم العديد من تقنيات الربط.
خدمة ال SHDSL	وهى تستخدم فى نقل البيانات والانترنت.
الدوائر المؤجرة leased line	وهى عبارة عن خط دائم ومخصص بين نقطتين متباعدتين.
الفيسات	وهى لتوفير الاتصالات فى الاماكن النائية والتى لا تتوفر فيها خدمة اتصال.
الانمارسات	وهى نظام هاتف يعمل بنظام الاقمار الصناعية للهاتف والفاكس.

المصدر:التقارير السنوية

من خلال الجدول اعلاه نجد ان الشركة السودانية للاتصالات (سوداتل) تقوم بتقديم العديد من الخدمات والتى تساهم بدورها في تسهيل وتوفيرعملية الساتصالات.

[1] - موقع سوداتل على شبكة الانترنت www.sudatel.net

الهيكل التنظيمى والوظيفى للشركة:-

يقصد بالهيكل التنظيمى (البناء الذى يحدد المسئوليات والسلطات والاعمال والعلاقات داخل المنشاة)[1]

فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التى تقوم بالاعمال والانشطة التى يتطلبها تحقيق الاهداف.كما انه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الادارية [2].

استجابة للتطورات المتسارعة فى عالم الاتصالات وما يستوجبه ذلك من اجراء التغييرات الهيكلية اللازمة من وقت لاخر لمواكبة هذه التغيرات فقد تم اعادة هيكلة الشركة لتكون اكثر انفتاحا على المشتركين.واكثر تركيزا على محاور عمل الشركة الرئيسية فى مجال الشبكة والايرادات والمبيعات والتسويق.تم الاعتماد على هذا المنحى على وحدات عمل رئيسية:-

الشئون المالية والعمليات المساندة:ادارة وضبط كافة الشئون المالية،تخطيط وتنفيذ الاعمال الادارية والامداد للمجموعة.

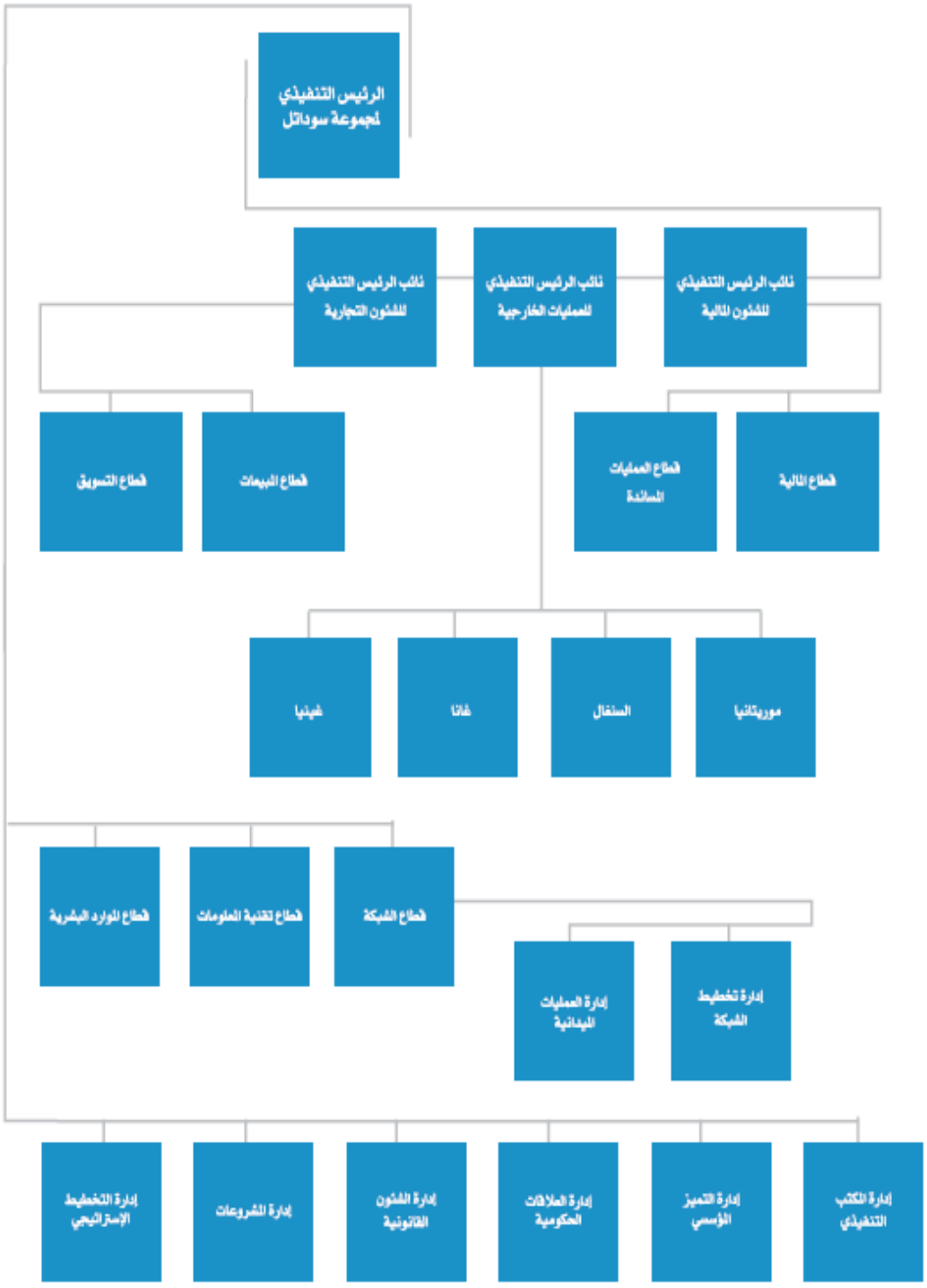
التسويق والمبيعات:تخطيط وتطوير وترويج الخدمات،بيع وتوزيع المنتجات التى تقدمها المجموعة،تطوير الاعمال والعلامة التجارية ورعاية العملاء.

الشبكة :تخطيط ،تطوير،تشغيل،صيانة وامثلة الشبكة.

تقنية المعلومات:ادارة نظم تقنية المعلومات للمجموعة.
الموارد البشرية:تخطيط وتنفيذ لسياسات الموارد البشرية للمجموعة.
العمليات الخارجية:ادارة المشغلين الخارجيين للمجموعة(اكسبرسو).
هذه الواجهات التى تتصل على مدار اليوم والساعة بجمهور المشتركين تسندها ادارات مقتدرة تتركز فيها الخبرات والمعارف والموارد اللازمة وتعمل لدعم تلك الواجهات وترفدها بما يعينها على خدمة جمهورها ومشتركيها وهى ادارات:-
المكتب التنفيذى: متابعة شئون المجموعة والاتصال المؤسسى والمسئولية المجتمعية.
التميز المؤسسى:الاشراف على تطوير وتجويد الاداء وتوكيد الايرادات للمجموعة.
العلاقات الحكومية:ادارة العلاقات ومتابعة الاجراءات مع الجهات الحكومية المختلفة.
التخطيط الاستراتيجى:اعداد الخطط والمشاريع الاستراتيجية لتطوير اعمال المجموعة.
المشروعات القانونية:متابعة الشئون القانونية المتعلقة بالمجموعة.

شكل رقم (1)
الهيكل التنظيمى والوظيفى للشركة السودانية للاتصالات حتى العام2012م.

[1] - حافظ حامد محمد احمد،محاسبة المسئولية ودورها فى الرقابة وتقويم الاداء(سوداتل)،بحث مقدم لنيل درجة الماجستير فى المحاسبة،جامعة امدرمان الاسلامية،2003م،ص183.
[2] - بشيرالعلاق,اسس الادارة الحديثة,الطبعة الاولى,دار اليازورى العلمية للنشر والتوزيع,عمان-الاردن,1999,ص165.



المصدر:التقرير السنوي لشركة سوداتل للعام 2012م.

الاداء المالى والفنى لسوداتل (2002 - 2010م):-

1/ الاداء المالى:- ان تقويم الاداء المالى يعتبر مؤشرا اساسيا لدرجة كفاءة الشركة بالاضافة الى انه دليل قاطع على نجاح او فشل الشركة .ويمكن ان نرى ذلك من خلال الايرادات والارباح.

جدول رقم (5):-

الاداء المالى لشركة سوداتل خلال الفترة 2002 - 2010
بملايين االدولارات

البيان	2002	2004	2006	2008	2010
الايرادات	195.890.152	462.300.291	259.426.530	653.521.452	559.868.904
الارباح	8.424.154.4	20.802.860.8	809.014.285	226.969.687	72.678.278
المصروفات	المعلومة غير متوفرة	158.281.258	133.848.375	426.551.675	187.190.639

المصدر:- التقاريرالسنوية لشركة سوداتل.

حساب الارباح فى العامين 2003 و2004 شمل حساب كل المجموعة الاستثمارية بسوداتل (موبيتل,سودانت,داتانت).

2/ الاداء الفنى:- اعداد المشتركين بالخطوط فى سوداتل.

جدول رقم (6):-

اعداد المشتركين بالخطوط بشركة سوداتل خلال الفترة 2002 - 2010.

البيان	2002	2004	2006	2008	2010
عدد المشتركين	671842	1028899	903.819	96849	247.760

المصدر:التقارير السنوية لشركة سوداتل.

المبحث الثانى :- تحليل اداء شركة سوداتل

اولا/ ان الخصخصة لها علاقة ايجابية بجذب الاستثمار المحلى والاجنبى:-

يلاحظ ان لشركة سوداتل استثمارات مختلفة فى العديد من الشركات داخل وخارج السودان وتشمل الاتى:-

اولا:- استثمارات سوداتل الخارجية والتى تتمثل فى الاتى([1]):-

الشركة العربية للكوابل البحرية (Arab Submarine Cables Co.ltd)

الشركة العربية للكوابل البحرية شركة ذات مسئولية محدودة تاسست فى العام 2002/9/30م،بين سوداتل وشركة الاتصالات السعودية والشركة العربية للاستثمار،حيث تبلغ نسبة مساهمة الشركة 45%.

الانشطة الرئيسية هى انشاء وتاجير وادارة الكوابل البحرية لخدمة الاتصالات بين المملكة العربية السعودية وجمهورية السودان والدول الاخرى.

شنقيتل (Chingtel)

شركة مساهمة عامة مقرها نواكشوط بموريتانيا وهى شراكة بين سوداتل وشريك موريتانى من القطاع الخاص،انشئت فى العام 2006م،وتبلغ مساهمة الشركة 65%.

اكسبرسو السنغال Espresso Senegal

تعمل فى مجال الاتصالات فى العام 2009م بدات شركة اكسبرسو السنغال خدماتها التجارية فى دولة السنغال وسرعان ما ميزت الشركة نفسها باعتبارها واحدة من اوائل الشركات بالمنطقة،وتبلغ بنسبة مساهمة 75%.

ثانيا:- استثمارات سوداتل المحلية:-

يمكن مناقشة هذه الفرضية من خلال توضيح المساهمين فى الشركة السودانية للاتصالات المحدودة (سوداتل) اى نسبة ما تمتلكه الحكومة والمستثمرين المحليين والاجانب,من المعروف انه فى البداية كانت الحكومة تساهم ب(600 الف) سهم بقيمة (60 مليون دولار) اى بنسبة (66.8%) ونصيب المستثمرين (33.%) حتى العام 1998/12/31م موزعة بين المستثمرين الاجانب والمستثمرين المحليين .

الجدول رقم (7):-
مساهمة كل من الحكومة والقطاع الخاص وشركات الافراد

البيان	2002	2003	2004	2005	(2006- 2009)	2010

[1] - موقع سوداتل على شبكة الانترنت www.sudatel.net

حكومة السودان	%35.5	%33.3	%30	%26	المعلومات غير متوفرة	24%
القطاع الخاص وشركات الافراد	%64.5	%66,7	%70	%74	العلومات غير متوفرة	76%

المصدر : التقارير السنوية

ايضا نلاحظ ان نسبة مساهمة الحكومة فى سوداتل بدات بالتناقص تدريجيا بعد تاسيسها فى عام 1993م ،اذ انخفضت هذه النسبة من 67% فى عام 1993م الى 57% فى عام 1999م،ثم الى 30% عام 2004م و26% و24% منذ عام 2005-2010م ،فى الجانب الاخر نلاحظ ازدياد نسبة مساهمة القطاع الخاص (المحلى والاجنبى) وارتفاعها من 33%عند التاسيس 1993م 76% خلال الفترة من 2005-2010.مما يشير بوضوح الى ان خصخصة الشركة كان لها دور ايجابى فى جذب استثمارات محلية واجنبية للبلاد،اضافة لانها مكنت الشركة من المساهمة فى رووس اموال شركات عديدة داخل وخارج السودان ومنها على سبيل المثال شركتى شنغتيل واكسبرسو للاتصالات بكل من موريتانا والسنغال على التوالى.[1]
اما بالنسبة الى المستثمرين فنجد ان نسبة المساهمة فى زيادة مما يوافق الفرضية.

استثمارات الشركة:- تمت مساهمة الشركة فى مشاريع استثمارية كما موضحة فى الجدول ادناه:-

جدول رقم (8)
الاستثمارات المحلية للشركة السودانية للاتصالات (سوداتل):-

الانشطة الاستثمارية	نسبة الشراكة
داتانت	%99
سودانت	%51
هواتف	%57
الثريا	%02
شركة الخدمات المصرفية	%30

المصدر: التقارير السنوية.

<u>ثانيا / ان الخصخصة ساهمت فى زيادة ايرادات الدولة:-</u>

يلاحظ ازدياد مساهمة شركة سوداتل شركة سوداتل فى ايرادات الدولة من هذه خلال الزكاة التى تقوم الشركة بدفعها كما هو موضح بالجدول التالى :-

[1] - محمد عبدالرحمن،اثر الادارة الاستراتيجية على الاداء المالى فى الشركة السودانية للاتصالات المحدودة (سوداتل)،بحث مقدم لنيل درجة الماجستير فى ادارة الاعمال،جامعة امدرمان الاسلامية،2000م،ص79.

جدول رقم (9):-

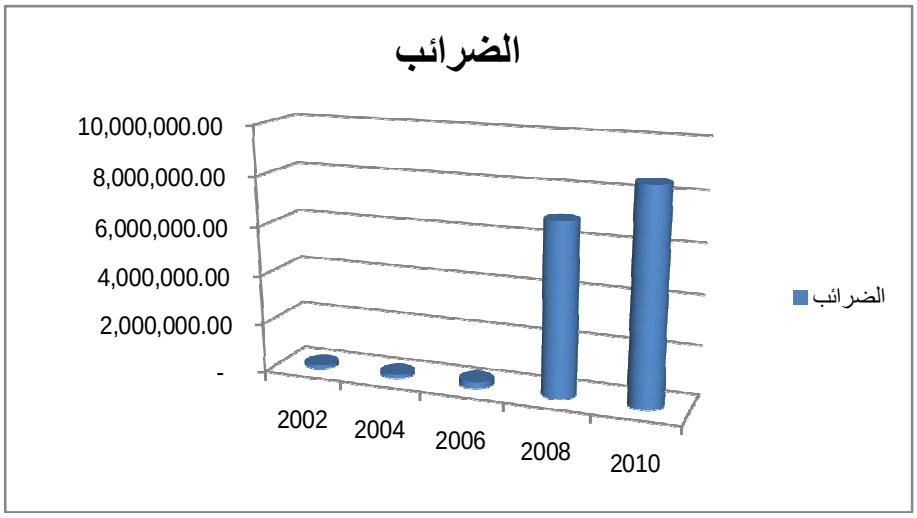
مســـــــاهمة ســـــــوداتل فـــــــى الزكـــــــاة خـــــــلال الفتـــــــرة 2002 – 2010م
ملايين الجنيهات

السنة / البيان	2002	2004	2006	2008	2010
الضرائب	134.235	149.479	249.852	6.916.635	8.499.427

المصدر:التقارير السنوية لشركة سوداتل.

شكل رقم (2):-

مساهمة سوداتل فى الزكاة خلال الفترة 2002 – 2010م



مما سبق نلاحظ ان مساهمة سوداتل فى الزكاة فى زيادة مستمره ، مما يؤيد الفرضية وهى ان الخصخصة تؤدى الى زيادة ايرادات الدولة.

ثالثا / ان الخصخصة ادت الى زيادة حجم العمالة:-

ونناقش هذه الفرضية من خلال التعرف على اعداد العاملين فى الشركة السودانية للاتصالات (سوداتل) ، خلال العام 2002 – 2010م والتى يمكن توضيحها من خلال الجدول التالى:-

جدول رقم (10):-

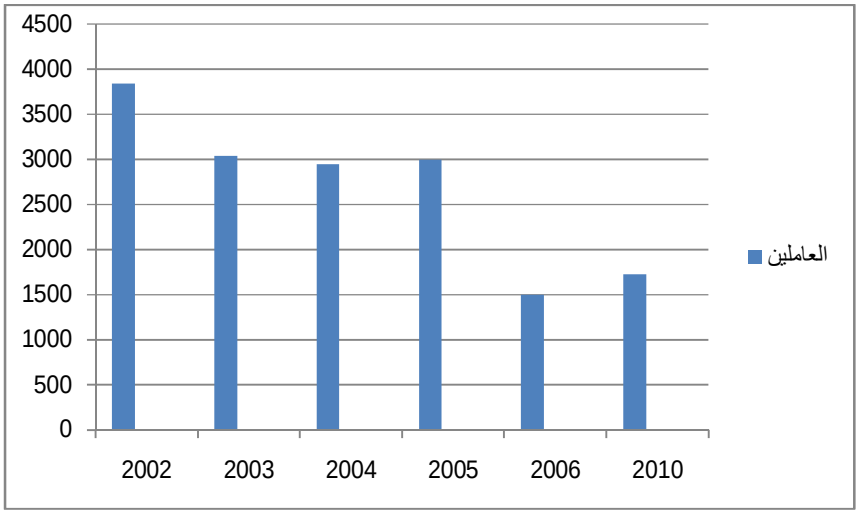
اعداد العاملين بشركة سوداتل خلال الفترة 2010 – 2002م

البيان	2002	2003	معدل النمو2002-2003	2004	2005	معدل النمو-2004-2005	2006	2008	2010
عدد العاملين	3381	3006	%1-	2947	3000	-%1.06	1500	المعلومات غير متوفره	1727

المصدر:التقارير السنوية لشركة سوداتل.

شكل رقم (3) :-

اعداد العاملين بشركة سوداتل خلال الفترة 2002 – 2010م.



نلاحظ انه فى الاعوام من (2002 - 2006) ان هنالك انخفاض فى اعداد العاملين فى الشركة بالرغم من الزيادة الطفيفة التى حدثت فى العام 2005م والعام 2010م ،حيث انه فى العام 2006م انخفض عدد العاملين حتى وصل الى 1500 عامل اى بما يقارب نسبة ال50% وذلك بسبب الاعفاء الطوعى الذى حدث فى المؤسسة،وهذا ما ينفى الفرضية وهى ان الخضخضة تؤدى الى زيادة حجم العاملة.

<u>رابعا / ان الخصخصة ادت الى توسيع دائرة الملكية العامة:-</u>

ويتم اختبار هذه الفرضية من خلال التعرف على اعداد المساهمين فى الشركة السودانية للاتصالات المحدودة (سوداتل)،خلال الفترة 2002- 2010م والتى يمكن توضحيها من خلال الجدول الاتى :-

كانت بداية الشركة السودانية للاتصالات المحدودة بحوالى 36 مساهم عند التاسيس.

جدول رقم(11):-

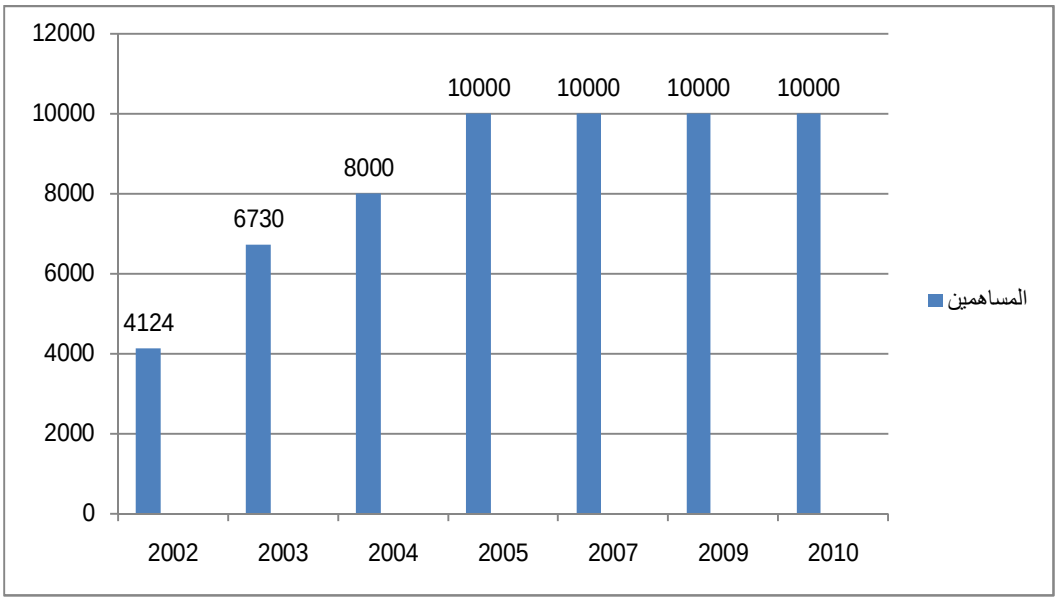
اعداد المساهمين بشركة سوداتل خلال الفترة 2002 - 2010م

السنة	2002	2003	2004	2005	2007	2009	2010
عدد المساهمين	4124	6730	8000	10.000	10.000	10.000	10.000

المصدر:التقارير السنوية لشركة سوداتل.

شكل رقم (4) :-

اعداد المساهمين بشركة سوداتل خلال الفترة 2002 – 2010م



نلاحظ تزايد اعداد المساهمين خلال العام (2002 – 2010م) اذ ارتفع عددهم من حوالى 4124 مساهم الى 10000 مساهم منذ عام 2005م وحتى 2010م وهذا يثبت الفرضية.

الخاتمة

النتائج والتوصيات

اولا:- النتائج

1. كان هنالك نجاحا واضحا لسياسة الخصخصة حيث حققت الشركة السودانية للاتصالات نجاحا كبيرا واستطاعت رفع كفاءة الاداء والنهوض بالشركة.
2. بعد تنفيذ برنامج الخصخصة نجد ان ارباح الشركة قد تضاعفت مما ادى الى زيادة فى دعم الخزينة,على الرغم من انه قبل الخصخصة كانت الارباح توصف بالجيدة.
3. اثرت سياسة الخصخصة سلبا على حجم العمالة حيث تم استبعاد عدد كبير من العمالة مما اد الى تشريدهم.
4. كما اثرت سياسة الخصخصة بصورة ايجابية فى الشركة على زيادة نسبة مساهمة القطاع الخاص (المحلى والاجنبى) مما اثرعلى زيادة جذب الاستثمارات.

ثانيا:- التوصيات:-

اقترح البحث عدة توصيات شملت الاتى:-

1. تطوير سوق الخرطوم للاوراق المالية وذلك لاهميته فى برنامج الخصخصة ومواصلة التقليل فى نصيب الحكومة فى شركة سوداتل.

2. للتخفيف من الاثر السالب للخصخصة على العمالة نوصى بتفعيل دور صندوق دعم المتاثرين بالخصخصة،خصوصا فيما يتعلق بدفع تعويضات العمالة وبرامج التدريب للعمالة التى تم الاستغناءعنها.

3. اعطاء الاولوية لموظفى وعمال الشركة المراد استخصاصها لشراء هذه الشركة،او اقتراح نسبة لمساهمتهم فى راس مال الشركة (30%) .

مقترحات لبحوث مستقبلية:-

1- اثر قطاع الاتصالات على الاداء الاقتصادى.
2- تقييم مستقبل العمالة فى ظل سياسة الخصخصة.

المصادر والمراجع:-

القران الكريم : الاية

المراجع:-

(1) ابـراهيم محمـد نبيـل,التخصخصـية والاصـلاح الاقتصـاديفى مصر,مجلة المصارف العربية،2001م.

(2) احمـــد مـــاهر,دليـــل المـــدير فـــى الخصخصـــة،الدار الجامعية،الاسكندرية,2002م.

(3) ادم مهـــــدى احمـــــد,الخصخصـــــة مفـــــاهيم وتجارب،مصر،الجيزة،الشـــــركة الاعلاميـــــة للطباعـــــة والنشر(ستامبا),1998م.

(4) بشيرالعلاق,اسس الادارة الحديثة,الطبعـة الاولـى,دار اليـازورى العلمية للنشر والتوزيع,عمان-الاردن,1999.

(5) رفعـــت عبـــدالحليم الفـــاعورى ,تجـــارب عربيـــة فـــى الخصخصة,المنظمة العربية للتنمية الادارية،القاهرة،1997

(6) عبد العزيز سالم بن حبتور,ادارة عمليات الخصخصـة واثرها فـــى اقتصـــاديات الـــوطن العربـــى،دار صـــفاء للنشـــر والتوزيع،عمان،الاردن,1997م.

(7) فـالح ابوعامريـة ،الخصخصـة وتاثيراتهـا الاقتصـادية,دار اسامة،عمان،2008م.

(8) محمـــــــــــــود صبح،الخصخصـــــــــــــة مـاذا...؟متـى...؟...؟كيـف...؟لمـاذا...،الطبعـة الثانية،كليـة التجـارة،عين شمس،1997م.

التقارير:-

(1) اللجنة الفنية للتصرف فى مرافق القطاع العام،يوليو 1992م.
(2) اللجنة الفنية للتصرف فى مرافق القطاع العام 1995م.
(3) اللجنة الفنية للتصرف فى مرافق القطاع العام 2002م.
(4) اللجنة الفنية للتصرف فى مرافق القطاع العام 2003م.
(5) اللجنة الفنية للتصرف فى مرافق القطاع العام،الاستخصاص فى السودان،اكتوبر 2005م.

(6) اداء الاقتصـــاد الــوطنى خــلال الفتــرة 2000-2005م،وزارة المالية.

(7) اداء الاقتصـــاد الســودانى خــلال الفتــرة 2000-2007،وزارة المالية،ابريل 2006م.

(8) الادارة العامــة للسياســات الاقتصــادية الكليــة للبرامج،العــرض الاقتصادى للعام 2007م.

(9) البرنامج الثالث للانقاذ الاقتصادى 1990-1993م.

(10) قطاع تطوير وتنظيم العمالة بالشركة السودانية للاتصالات 2005م.

(11) التقرير السنوى للشركة السودانية للاتصالات 2006م.

(12) التقرير السنوى للشركة السودانية للاتصالات 2008م.

(13) التقرير السنوى للشركة السودانية للاتصالات 2012م.

البحوث العلمية:-

- احمد محمد احمد,القطاع العام فى السودان النظرية والتطبيق،وزارة المالية والتخطيط الاقتصادى،1991م.
- محمد عبدالرحمن،اثر الادارة الاستراتيجية على الاداء المالى فى الشركة السودانية للاتصالات المحدودة (سوداتل)،بحث مقدم لنيل درجة الماجستير فى ادارة الاعمال،جامعة امدرمان الاسلامية,2000م.
- حافظ حامد محمد احمد،محاسبة المسئولية ودورها فى الرقابة وتقويم الاداء(سوداتل),بحث مقدم لنيل درجة الماجستير فى المحاسبة،جامعة امدرمان الاسلامية،2003.
- سوسن كمال محمد،تجربة الخصخصة فى السودان بين القصور والنجاح دراسة الحالة شركة السودان للاقطان،بحث تكميلى لنيل درجة الماجستير فى ادارة الاعمال،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- طلال خالد عبد الباسط،دور الاتصال الادارى الفاعل فى اتخاذ القرارات الادارية،دراسة حالة الشركة السودانية للاتصالات(سوداتل)،بحث مقدم لنيل درجة الماجستير فى ادارة الاعمال،2005.
- عفاف محمد على، اثر الخصخصة على مؤسسات القطاع العام دراسة حالة مصنع البصل كسلا،بحث مقدم لنيل درجة الماجستير فى ادارة الاعمال،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،2006م.
- ندى محمد عوض،اثر الخصخصة فى اداء شركة السودان للاقطان المحدودة،بحث تكميلى لنيل درجة الماجستير فى ادارة الاعمال،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،2007م.
- على احمد الامين،سياسة الاستخصاص فى السودان واثرها على قطاع المصارف دراسة حالة البنك العقارى التجارى،بحث تكميلى لنيل درجة الماجستير فى الاقتصاد التطبيقى(عام)،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،2008م.

المقالات:-

- نبيل مرزوق،الخصخصة وافاقها وابعادها,مقال بعنوان الخصخصة وابعادها الاقتصادية والاجتماعية 2001م.

مصادر اخرى:-

- موقع سوداتل على شبكة الانترنتwww.sudate.net

الملاحـــــق :-

ملحق رقم (1):- مهام اللجنة العليا واللجنة الفنية للتصرف فى مرافق القطاع العام

اللجنة العليا:-
انشئت اللجنة الوزارية العليا للتصرف فى مرافق القطاع العام بموجب قانون التصرف فى مرافق القطاع العام.

تكونت اللجنة العليا للتصرف فى مرافق القطاع العام كالاتى:-

وزير المالية والاقتصاد الوطنى	رئيسا.
وزير العدل – النائب العام	عضوا.
الوزراء المختصون	اعضاء.
مديرالهيئة العامة للاستثمار	عضوا ومقررا.
المراجع العام	مستشارا.

وتتمثل اهم مهام اللجنة الوزارية العليا فى الاتى:-

1. اتخاذ قرار التصرف فى مرافق القطاع وذلك عن طريق الاتى:-
   - المشاركة.
   - البيع للقطاع غير الحكومى.
   - تحويل الملكية للولايات او بعض المنظمات.
   - اعادة الهيكلة والتشغيل على اسس تجارية.
   - التصفية.
   - دمج مؤسسات وانشاء وتاسيس شركة مساهمة فى اطار القطاع الخاص.[1]
2. تحديد واختيار المرافق التى يتم التصرف فيها.
3. تمثيل حكومة السودان فى اتفاقيات التصرف.
4. اصدار اللوائح الداخلية التى تحكم عمل اللجنة.
5. اتخاذ الاجراءات القانونية باحالة العاملين فى المرافق التى سيتم التصرف فيها للمعاش.

اللجنة الفنية للتصرف فى مرافق القطاع العام (المرحلة الاولى والثانية):-

[1] - الامانة العامة لمجلس الوزراء تقرير اللجنة العليا للتصرف فى مرافق القطاع العام 1995م.

اصدر وزير المالية والتخطيط الاقتصادى- رئيس اللجنة العليا للتصرف فى مرافق القطاع العام امرا وزاريا فى نوفمبر 1990م كون بموجبه اللجنة الفنية للتصرف فى مرافق القطاع العام تكونت من سبعة اعضاء.

مهامها تتلخص فى الاتى:-

1- جمع وتصنيف منشات القطاع العام التى يمكن ان يتم التصرف فيها.
2- جمع وتصنيف كل الاصول الثابتة وممتلكات منشات القطاع العام الاخرى وتقييمها.
3- توفير المعلومات ونشرات الترويج عن المنشات التى سيتم خصخصتها.
4- حصر ووضع قائمة بكل الديون والالتزامات القانونية للمنشاة التى سيتم خصخصتها.
5- حصر العاملين الذين سيحالوا للمعاش فى المنشات التى سيتم التصرف فيها.
6- تحديد الاجراءات الادارية والمالية التى سيتم العمل بموجبها فى المنشات التى يراد خصخصتها فى الفترة قبل عملية خصخصتها.
7- تحديد طرق الزيادات والفحص للمشترين وتحديد طرق الحصول على معلومات وطرق تسليم المنشاة بعد خصخصتها.
8- استلام عروض المشترين وتحليلها وتسليمها للجنة الوزارية العليا لاتخاذ القرار بشانها.
9- تعيين اللجان الفنية للقطاعات المختلفة.
10- اصدار اللوائح الداخلية التى تحكم عملها.

منهجية وخطة عمل اللجنة

لتتمكن اللجنة من تحقيق اهداف تكليفها فقد اتبعت المنهجية الاتية:- [1]

- الاطلاع على قرار تشكليها ومن ثم المهام المنوط بها.
- تحديد حجم العمل وابعاده.
- الاطلاع على الدراسات والبيانات والمعلومات المتوفرة وتصنيفها وترتيبها للاستفادة منها بالصورة المطلوبة.
- اتباع اسلوب اللجان الفرعية كنوع من توزيع العمل على اعضاء اللجنة حيث تم تشكيل اللجان الفرعية التالية:-

1) لجنة حصر الوحدات التى خضعت لبرنامج الاستخصاص وتحديد الياتها ومساهماتها المالية.
2) لجنة برامج الاستخصاص التى تم تنفيذها.
3) لجنة البعد الاجتماعى لتطبيق برامج الاستخصاص.
4) لجنة المشاكل والمعوقات والجوانب القانونية التى لازمت التجربة.
5) لجنة التصور المستقبلى لانفاذ برامج الاستخصاص.

- وضع برمجة زمنية لانجاز العمل خلال الفترة المحددة.
- عقد الاجتماعات الدورية المنتظمة للجان الفرعية واللجنة الرئيسية للوقوف على تقدم العمل اول باول.
- الاهتداء بالقرارات السيادية والتنفيذية الوزارية الصادرة فى هذا الخصوص وكذلك تقارير ونتائج اعمال اللجنة السابقة.
- الاستعانة بمصمم خارجى مقتدر لاخراج التقرير فى صورة ممتازة.

يتم تقييم تقاريراللجان بواسطة اللجنة الفنية،واذا كان هنالك اى اعتراض فان التقرير يعاد ومعه بعض الموجهات لاعادة التحليل والكتابة،واذا قبل التقرير فان اللجنة الفرعية تواصل عملها وذلك بتجهيز برنامجها لتنفيذ التخلص من المنشاة العامة ويشمل هذا البرنامج نظام الرقابة اثناء التجهيز لعملية الخصخصة.

ملحق رقم (2):- عدد الوحدات التى تم التصرف فيها فى البرنامج الاول – الثانى،الثالث للخصخصة:-

[1] - اللجنة الفنية للتصرف فى مرافق القطاع العام،الاستخصاص فى السودان،اكتوبر 2005.

جدول رقم (13) عدد الوحدات التى تم التصرف فيها فى البرنامج الاول:-

المرحلة	الفترة	عدد المرافق التى تم التصرف فيها
الاولى	1992 – 1997م	57

المصدر:اللجنة الفنية للتصرف فى مرافق القطاع العام.

جدول رقم (14) عدد الوحدات التى تم خصخصتها فى البرنامج الثانى:-

المرحلة	الفترة	عدد المرافق التى تم التصرف فيها
الثانية	1998 -2000م	8

المصدر:اللجنة الفنية للتصرف فى مرافق القطاع العام،تقرير اداء2003م.

جدول رقم (15) عدد الوحدات التى تم خصخصتها فى البرنامج الثالث:-

المرحلة	الفترة	عدد المرافق التى تم التصرف فيها
الثالثة	2000 الى الان	13

المصدر:اللجنة الفنية للتصرف فى مرافق القطاع العام.

ملحق رقم (3)– توصيات اللجنة والفنية حول القطاع الزراعى – النقل والمواصلات – الصناعى – والمتنوع

جدول رقم (16):- وحدات القطاع الزراعى

اسم المرفق	الية التصرف
1/المؤسسة العامة للرى والحفريات	تتم تهيئتها وتحول الى شركة مساهمة عامة
2/شركة وقاية المحاصيل	يتم دمجها مع شركة الطيران الزراعى الليبى
3/شركة الطيران الزراعى	يتم دمجها مع شركة وقاية المحاصيل

المصدر:اللجنة الفنية للتصرف فى مرافق القطاع العام،تقرير اداء 2003م.

جدول رقم (17):- وحدات قطاع النقل والمواصلات

اسم المرفق	الية التصرف

1/هيئة الموانى البحرية	تتحول الى شركة مساهمة عامة ويتم تخصيص بعض انشطتها
2/هيئة سكك حديد السودان	تحول الى شركة مساهمة عامة بعد تهيئتها وتخصيص بعض الانشطة
3/الهيئة العامة للبريد والبرق	يتم تهيئتها وتحول الى شركة مساهمة عامة بعد تخصيص بعض انشطتها
4/شركة الخطوط الجوية السودانية	يتم تحويلها الى شركة مساهمة عامة
5/شركة الخطوط البحرية	يتم تصفيتها مع البقاء على وحدة ادارية تابعة للنقل البرى تخدم اغراض
6/شركة شيباك	

المصدر:اللجنة الفنية فى مرافق القطاع العام،تقريراداء2003م.

جدول رقم (18)- الوحدات التى تم التصرف فيها(القطاع الصناعى)

اسم المرفق	الية التصرف
ا/شركة النيل للاسمنت	بيع اسهم الحكومة

المصدر:اللجنة الفنية للتصرف فى مرافق القطاع العام،تقريراداء2003م.

جدول رقم (19):- القطاع المتنوع

اسم المرفق	الية التصرف
ا/الشركة السودانية للبناء والتشييد	تصفية نهائية
2/المؤسسة العامة لتجارة السكر	تصفية نهائية
3/الشركة الوطنية للحفر والاستثمار	تصفية نهائية
4/الشركة الوطنية لتنمية موارد المياه	تصفية نهائية
5/مصلحة المخازن والمهمات	تصفية نهائية

المصدر:اللجنة الفنية للتصرف فى مرافق القطاع العام،تقريراداء2003م.

ملحق رقم (4) – الوحدات التى تم التصرف فيها (القطاع الزراعى)

الرقم	الوحدة	نـــــــوع التصرف	موقف التنفيذ	تـــاريخ التقييم	قيمة الاصول
1	مؤسسة الشمالية	التصفية	تم حلها	1993	2.288.599.092
2	مؤسســـــة النيـــل الازرق الزراعية	التصفية	انتهـــــــــــت التصـفية,وتمـت تكوين 25 شركة	1993	31.1 مليار سودانى
3	مؤسسة دلتا طوكر	التصفية	تنازلت الحكومة لحكومة الولاية	1993	تم تحويل الاصول للولاية
4	مؤسســـة تســـويق الماشية	التصفية	حولت الى ولاية الجزيرة	1993	1.980.000
5	محلج كساب	البيع	تم تبعيته لولاية سنار	1993	450 مليـون جنيـه سودانى
6	شـــــركة طـــــرق الماشية	التصفية	الت اصولها الى بنـــك الثـــروة الحيوانية	1999	5.551.500.000
7	مؤسســـة الابـــيض الزراعية	التصفية	الت الاصول الى ولايـــة النيـــل الابيض	1996	10.881.894.000
8	محلج ربك	البيع	تم بيعه لشركة تنميـــة النيـــل الابيض	1993	250 مليـون جنيـه سودانى

المصدر:اللجنة الفنية للتصرف فى مرافق القطاع العام2003م.

ملحق رقم (5) – الوحدات التى تم التصرف فيها (القطاع الصناعى)

الرقم	الوحدة	تاريخ النشاة	المشترى	تاريخ التقييم	تاريخ التصرف	ملاحظات
1	مشروع كناف ابونعامة	1975	شركة الدالى والمزموم	1988	مارس 1992	دفعت القيمة بالكامل
2	مدبغة النيل الابيض	1970	مجموعات شركات	1981	ابريل 1992	دفعت القيمة بالكامل
3	شركة النيل الازرق للتغليف	1956	الشركة السودانية الافريقية	1991	نوفمبر 1993	خصمت من مديونية الشركة على السودان
4	شركة ساتا للتغليف	-	الشركة السودانية الافريقية	1993	نوفمبر 1993	خصمت من مديونية الشركة على السودان
5	مصنع حلويات كريكاب	1963	سمير احمد قاسم	1988	مايو 1991	دفعت القيمة بالكامل
6	مصنع حلويات ريا	1957	محمد احمد قاسم	1988	مايو 1991	دفعت القيمة بالكامل
7	مصنع غزل بورتسودان	1975	شركة داوو الكورية	1988		خصمت من مديونية الشركة على السودان
8	مدبغة النيل الابيض	1959	شركة الهجرة للانشاءات	1991	نوفمبر 1994	خصمت من مديونية الشركة على السودان
9	مدبغة الجزيرة	1976	شراكة مع شركة داوو الكورية	-	مارس 1993	شراكة بين حكومة السودان وشركة داووبنسبة 40%:60%
10س	مصنع كرتون اروما	1963	اتحاد ابناء حلفا بقرار جمهورى	-	مايو 1990	بدون دفع القيمة
11	مدبغة البحر الاحمر	1970	-	1994	يونيو 1994	الت اسهم الحكومة 400 سهم لولاية البحر الاحمر
12	مدبغة نيالا(معهد دباغة الجلود)	1975	الت لولاية دارفور	-	فبراير 1993	بدون دفع القيمة
13	مصنع الخضر والفاكهة بكريمة	1966	الت لولاية الشمالية	-	ابريل 1993	الت لولاية الشمالية
14	تبخير البلح بكريمة	1958	الت لولاية الشمالية	-	ابريل 1993	الت لولاية الشمالية
15	ورشة اخشاب	1987	الت للبنك	1993	اغسطس	الت للبنك

	بام حراز		العقارى		1993	العقارى بدون دفع القيمة
16	مصنع كادقلى	-	ال لولاية جنوب كردفان	1993	ديسمبر 1994	بدون دفع القيمة
17	مصنع البان بابنوسة	-	ال لولاية غرب كردفان	-	يناير 1996	بدون دفع القيمة
18	شركة تجارة وصناعة الجلود	-	تمت تصفيتها	-	-	صفيت بتاريخ 1995/4/27
19	اسمنت عطبرة	1949	الشركة السودانية الافريقية	2000	2001	فى مرحلة التفاوض على بعض البنود

المصدر:اللجنة الفنية للتصرف فى مرافق القطاع العام2003م.

ملحق رقم (6) – الوحدات التى تم التصرف فيها (قطاع النقل والمواصلات)

الرقم	الوحدة	الية التصرف	تقييم الاصول وموقف الدفع
1	الخطوط الجوية السودانية	شركة مساهمة عامة	فى مرحلة الترويج
2	الخطوط البحرية السودانية	شركة مساهمة عامة	فى مرحلة تحديث الدراسة
3	هيئة الموانى البحرية	شركة مساهمة عامة	فى مرحلة اعداد الدراسة
4	المؤسسة العامة للرى والحفريات	شركة مساهمة عامة	تم التاسيس واختيار اعضاء مجلس الادارة
5	المؤسسة العامة للطرق والجسور	شركة مساهمة عامة	-
6	الهيئة العامة للكهرباء	اعادة الهيكلة واتاحة المجال للاستثمار الخاص فى مجال التوليد الحرارى	فى مرحلة اعداد الدراسة

المصدر:اللجنة الفنية للتصرف فى مرافق القطاع العام.

ملحق رقم (7) – الوحدات التى تم التصرف فيها (قطاع الخدمات والسياحة)

الرقم	الوحدة	اليـــــة التصـــرف	الجهـة التـى الـت له	رقـم القـرار الوزارى	تقيـــيم الاصـــول وموقف الدفع	تـــــــــاريخ التصرف
1	فندق السودان	بيع	الصندوق القومى للتامين	9/42/و/ 14/12	تـــم ســـداد القيمـــة حسـبما نـص عليـه قرارالبيـــــع(275 مليون جنيه)	92/12/30
2	فنـــدق البحـــر الاحمـر هيلتـون بورتسودان	بيع	الشركة السودانية الكويتية(هيلتون)	92/43	تـــم ســـداد القيمـــة حسـبما نـص عليـه قرارالبيـــــع(110 مليون جنيه)	92/12/24
3	فندق جوبا	ايلولة	مؤسســة الســلام والتنمية	24/4	-	-
4	استراحة كوستى	ايلولة	محافظة كوستى	20/12	قيمـــــة اســـــمية 2.341.000ج	92/2/12
5	استراحة عطبرة	ايلولة	جامعـــــة وادى النيل	91/46	قيمـــــــــــــــة اسـمية8.503.168 ج	92/3/29
6	مصيف اركويت	ايلولة	حكومـة الولايـة الشرقية	9/31/3		-
7	ادارة المرطبـات والامدادات	ايلولة	صـــندوق دعـــم الطلاب	15/1		-
8	المؤسسـة العامـة للمواصـــــلات الســـــــلكية واللاسلكية(سوداتل)	مشاركة	الحكومـــة مـــع جهـــــــــات اخـرى(سـوداتل) 60%تمثل اسـهم الحكومـــــــة و40%تمثـــــل اســـهم لجهـــات اخرى	51/1	قيمـة متبقـى اصـول المؤسســـة العامـــة للمواصلات السلكية واللاســـــــــلكية 418.766.807.68 5ج 2.150.937.585 دولار	1996

9	الفنـــــــــــدق الكبيـــر(قرانـــد هوليداى فيلا)	ايجار	شـركة انكاسـوكا الماليزية	252	ايجار ويعمل الان	
10	قريـــة عـــروس السياحية	ايلولة	وزارة الثقافـــــة والسياحة	91/48		
11	فنـــدق قصـــــر الصداقة	مشاركة	بـــين الحكومـــة وشـــــركة داوو الكورية	262	تحـت ادارة مؤسسـة القصر العالمية	

المصدر:اللجنة الفنية للتصرف فى مرافق القطاع العام 2003م.