

**اثر الخصخصة على منشآت الأعمال  
( دراسة تطبيقية مصنع البصل كسلا )**

**اعداد:**

**د. عفاف محمد على احمد**

**استاذ مساعد بقسم ادارة الاعمال جامعة الملك خالد**

**أثر الخصصة على منشآت الأعمال (دراسة تطبيقية مصنع البصل كسلا)**

مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات بدمنهور العدد الرابع الجزء الثالث ٢٠١٩م

اثر الخصخصة على منشآت الأعمال (دراسة تطبيقية مصنع البصل كسلا)

عفاف محمد علي احمد

قسم ادارة الاعمال جامعة الملك خالد

afafahmed@gmail.com

ملخص الدراسة

يهدف هذا البحث للدراسة التحليلية لسياسة الخصخصة التي تمت أثناء البرنامج الثلاثي للإنقاذ الاقتصادي، وقد تم اختيار مصنع البصل بكسلا ليكون مثار هذا البحث.

مع الاشارة للمعوقات التي واجهت تنفيذ سياسة الخصخصة ، بالإضافة لدراسة الآثار الايجابية والسلبية لخصخصة مصنع البصل بكسلا.

(أ) مصادر اولية: وتتمثل في القابلات التي تمت مع العديد من موظفي الحكومة خصوصاً الذين يعملون في هيئة الاستثمار ولاية كسلا بالإضافة للعديد من الموظفين السابقين والحاليين للمصنع.

(ب) مصادر ثانوية: وتشمل المراجع والدوريات وأوراق عمل المؤتمرات بالإضافة لبعض بحوث الماجستير والدكتوراه والتي تناولت موضوع الخصخصة.

توصلت الدراسة إلى أن أداء المصنع لم يتحسن بعد خصخصته خصوصاً فيما يتعلق بالنواحي المالية والمساهمة في حصيللة الصادر ، بالإضافة لنقص كبير في عدد العمالة بعد خصخصة المصنع.

تضمنت هذه الدراسة بعض التوصيات العامة والتي أوصى بإتباعها من اجل انجاح سياسة الخصخصة.

الكلمات المفتاحية : الخصخصة - منشآت - تكروف - المجمععة - كسلا

## **The impact of privatization on Business facilities ( ( plant onion kassala Acase Study))**

### **Abstract**

This research intends to study analytically the privatization policy that took place under the three years National Salvation Economic Programme. Kassala Onion Factory is taken as a case study. Emphasis will be on the constraints that faced the implementation of the privatization policy, in addition the positive and negative impact resulted from the privatization of the Onion Factory will be critically assessed.

### **The research uses two types of data:-**

- a. Primary sources, which include interviews with government officials, especially with key figures in the investment Department – Kassala State, as well as many senior ( former and present ) employees of the factory .
- b. Secondary sources, which include references, periodicals, conference papers, in addition to many Master and Ph D theses conducted by post – graduate students on privatization.

The study maintains that the Onion Factory Performance has not been improved after its privatization , especially with regard to productivity, profitability, and contribution to exports. Also , its employees have been reduced remarkably after privatization.

The study highlights the important recommendations necessary for any privatization policy to succeed.

**Key words:** Privatization - facilities - accreditation - combined – Kassala

### المقدمة:

مثلما تميزت الستينات من القرن الماضي بالتوسع السريع في انشاء المؤسسات العامة فإن الثمانينات منه قد شهدت محاولات عديدة بواسطة صانعي السياسات لتحديد دور الدولة في إدارة الاقتصاد وفي هذا الإطار جاءت سياسة الخصخصة كأحد المحاولات الهامة لإصلاح الاقتصاد وبفلسفة القدر من الحماس الذي بدأ صانعو السياسات قبل ثلاثة عقود نحو تحديد ضرورة تدخل الدولة لمعالجة الخلل الناتج من الاعتماد على آلية السوق.

وقد ظهرت سياسات الخصخصة على نطاق واسع أولاً في بريطانيا تحت قيادة مارغريت تاتشر وبعد ذلك انتشرت بسرعة في الدول النامية نتيجة للدعم القوي من العديد من الجهات المانحة والحاجة للحد من الإنفاق الحكومي نتيجة للأزمات المالية التي عقت الزيادة في أسعار البترول في السبعينيات إضافة إلى نشوء مناخ فكري معادي لتدخل الدولة في الاقتصاد وقد أوضحت إحدى الدراسات التي أجريت حديثاً حوالي ١٤٠٠ محاولة للتخصيص في مختلف دول العالم. وهذه المحاولات جزء كبير منها فيما يزيد عن ٨٠% أجريت في الدول النامية بما في ذلك دول الصين ، تنزانيا ، الجزائر والتي عرفت تاريخياً بتأييدها للدور الزائد للدولة في الاقتصاد إضافة إلى ذلك فإن هذه التجارب قد أسهمت في نمو وتقويم الأدبيات المتعلقة بهذا الوضع ولعله حان الوقت للنظر في المواضيع التي برزت إلى السطح وتقويمها فيما يتعلق بنظرية وتجربة الخصخصة<sup>(١)</sup>.

وفي السودان ظهرت سياسة الخصخصة في أوائل العشرينيات عندما أعطت الحكومة الاستعمارية البريطانية حق امتياز التوليد والإمداد الكهربائي في كل الخرطوم ومدني لشركة بريطانية خاصة وتخلت في ذات الوقت عن

(١) عمر عثمان المقلبي ، الخصخصة المفهوم والأهداف ومتطلبات النجاح ، جامعة قطر ، الدوحة ،

مارس ١٩٩٨م

## اثر الخصخصة على منشآت الأعمال (دراسة تطبيقية مصنع البصل كسلا)

مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات بدمنهور العدد الرابع الجزء الثالث ٢٠١٩م

ملكيتها لمصنع ألبان بلغرافيا ومصنع ثلج لكل من عزيز كفور (سوداني سوري) والسد ليمونيس LIMONSE وهو يوناني الجنسية. ثم ظهرت الدعوة لسياسة الخصخصة مرة أخرى عام ١٩٧١م بعد انقلاب يوليو وإعادة بعض الشركات التي شملها قرار التأميم عام ١٩٧٠م للقطاع الخاص مرة أخرى بالإضافة لظهور بعض بنوك القطاع الخاص وتأسيس العديد من البنوك الأجنبية . وسياسة الخصخصة لم تأخذ صدى واسع إلا مع إعلان البرنامج الثلاثي للإنقاذ الاقتصادي عام ١٩٩٠م<sup>(١)</sup>.

(١) خالد حسن اسماعيل البيلي ، سياسة الخصخصة في ظل البرنامج الثلاثي للإنقاذ الاقتصادي ، ورقة مقدمة لورش عمل حول تجربة الاستخصاص في السودان ، قاعدة الشارقة ، جامعة الخرطوم ، نوفمبر ١٩٩٧م.

### مشكلة البحث:

إن تدهور مؤسسات القطاع العام في السودان أدى إلى زيادة العبء على ميزانية الدولة لتغطية العجز المالي للمؤسسات الخاسرة في القطاع العام مما أجبر الدولة إلى اللجوء لسياسة الخصخصة كمحاولة منها لمعالجة تدهور الأداء العام لهذه الشركات .

وقد جاءت هذه الدراسة للعمل على تحليل نتائج خصخصة شركة تكروف العالمية وإلى أي مدى نجحت تجربة خصخصة الشركة في تحقيق الأهداف المرجوة من حيث :

١- زيادة الربحية .

٢- العمالة

٣- زيادة الكفاءة الإنتاجية.

### أهداف البحث:

#### يهدف البحث إلى الآتي:

١- تغطية عملية الخصخصة في الدول النامية من كل الجوانب إن أمكن من حيثيات الأهداف ، المعوقات .

٢- الوقوف على النتائج التي أفرزتها سياسة الخصخصة على القطاع العام.

٣- الوقوف على المعوقات التي واجهت هذه السياسة.

٤- التوصل للإسهامات والجهود الواجب توفرها من قبل الحكومة والقطاع الخاص لإنجاح هذه السياسة.

### أهمية البحث:

تستمد الدراسة أهميتها من موضوع الخصخصة باعتباره أحد الأركان الرئيسة للإصلاح الاقتصادي ، الأمر الذي يدفعنا لدراسة هذا الطرح السياسي المهم للدولة للعمل على تحسين وتطوير أداء المؤسسة العامة والتعرف بسياسة الخصخصة والآثار الإيجابية والسلبية من ناحية إدارية التي صاحبت هذه السياسة.

**فروض البحث:**

- ١- خصخصة شركة تكروف العالمية لها أثر إيجابي على الإدارة.
- ٢- خصخصة شركة تكروف العالمية لها أثر إيجابي على تحسن الوضع المالي للشركة.
- ٣- خصخصة شركة تكروف العالمية لها أثر إيجابي على الانتاج ونتاجه العامل.
- ٤- خصخصة شركة تكروف العالمية لها أثر إيجابي على توفير التمويل اللازم.
- ٥- خصخصة شركة تكروف العالمية لها أثر إيجابي على العمالة.
- ٦- خصخصة شركة تكروف العالمية لها أثر إيجابي على الصادر.

**منهجية البحث:**

البحث يعتمد على المنهج الوصفي التحليلي ونوعين من المصادر:

**المصادر الأولية: وتشمل المقابلات مع كل من :**

- ١- اسامة ابراهيم عمر : المدير العام لشركة تكروف .
  - ٢- حسين عيسى: مدير الانتاج بشركة تكروف العالمية
  - ٣- عوضية عبد الله : المدير الإداري لشركة تكروف
  - ٤- محي الدين عبد الله: مدير هيئة الاستثمار بكسلا .
  - ٥- د. محمد عثمان النصيح : مدير سابق ( بالمصنع ) .
  - ٦- يحي عمر محمد الحسن: مدير سابق ( بالمصنع ) .
- أما المصادر الثانوية: فتشمل الدراسات السابقة ، والمقالات والنشرات.



الدراسة السابقة:-

١) دراسة الطالب: صلاح محمود دياب تحت عنوان ( خصخصة المستشفيات الحكومية في الاردن ) تناول البحث خصخصة المستشفيات الحكومية وأثرها على رفع مستوى الخدمات<sup>(١)</sup>.

توصل البحث إلى نتائج عديدة أهمها:

١. الأفضلية للقطاع الخاص في تقديم الخدمات الطبية المساعدة.
٢. متوسط الأجور والمرتبات أعلى في القطاع الخاص من القطاع الحكومي.

توصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

١- اتخاذ قرار الخصخصة على أسس اقتصادية وإدارية سليمة مبنية على دراسة منهجية شاملة وتأخذ في الحسبان واقع المشكلات التي واجهت الخصخصة.

علاقة الدراسة بالبحث الحالي:-

١/ اهتمت الدراسة بدور خصخصة المستشفيات الحكومية في مجال قطاع الخدمات بدولة الأردن ، بينما البحث الحالي تناول أثر خصخصة المؤسسات العامة في القطاع الصناعي.

٢/ تناول الباحث المنهج الوصفي والمسح الميداني بينما البحث الحالي اتبع الوصف التحليلي.

٣/ توصلت الدراسة إلى نتائج تدور حول ترقية الخدمات الطبية والمساعدة ، بينما توصل البحث الحالي إلى نتائج في ايجابيات وسلبيات الخصخصة خصوصاً من الناحية الإدارية.

٢) دراسة سوسن كمال محمد ادريس تحت عنوان ( تجربة الخصخصة في السودان بين النجاح والفشل )<sup>(١)</sup>.

(١) صلاح محمود محمد دياب ، خصخصة المستشفيات الحكومية بالاردن ، بحث لنيل درجة الدكتوراة في ادارة الاعمال ، ٢٠٠٥م

(١) سوسن كمال محمد ادريس ، تجربة الخصخصة في السودان بين النجاح والفشل ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، ٢٠٠٤م (رسالة غير منشورة)

## اثر الخصخصة على منشآت الأعمال (دراسة تطبيقية مصنع البصل كسلا)

مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات بدمنهور العدد الرابع الجزء الثالث ٢٠١٩م

هذا البحث يركز على معرفة مقدار النجاح والقصور الذي صاحب تطبيق الخصخصة.

### ومن أهم النتائج التي توصل لها الباحث:

١. نجاح سياسة الخصخصة في القطاع المتنوع ، حيث حققت الشركة السودانية للأقطان نجاحاً كبيراً خصوصاً فيما يتعلق بكفاءة الأداء.
٢. يجب توفير الكثير من الشروط اللازمة لنجاح سياسة الخصخصة.

### توصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

- (١) الإعلان المكثف والموجه للشعب والمستثمرين والعاملين لتوضيح سياسة الخصخصة وأهدافها والاستراتيجيات المستقبلية.
- (٢) تطبيق قاعدة السهم الذهبي وهو عبارة عن سهم تحتفظ به الحكومة ليكون عين الدولة من خلال حضور الجمعيات العمومية.
- (٣) يجب أن تتم خصخصة المشروعات الكبيرة مرحلياً ويجب أن لا يتم التصرف في آن واحد.

### علاقة الدراسة بالبحث الحالي:-

- ١- اهتمت الدراسة بنواحي النجاح والقصور في سياسة الخصخصة في مؤسسات القطاع العام بالتركيز على الشركة السودانية للأقطان. بينما البحث الحالي تناول اثر الخصخصة على مؤسسات القطاع الصناعي.
- ٢- استخدم الباحث الاستبيان والمقابلة لجمع البيانات لدراسة الحالة ، بينما البحث الحالي اتبع المنهج الوصفي التحليلي.
- ٣- توصلت الدراسة إلى نتائج تدور حول نواحي النجاح والقصور لسياسة الخصخصة.بينما البحث الحالي توصل إلى سلبيات الخصخصة خصوصاً من ( الناحية الإدارية ).

### اثر الخصخصة على منشآت الأعمال (دراسة تطبيقية مصنع البصل كسلا)

مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات بدمنهوور العدد الرابع الجزء الثالث ٢٠١٩م

٣) دراسة شادية على عبد الرحمن تحت عنوان ( اثر سياسة الخصخصة على الأداء في القطاع المصرفي ) بالتركيز على البنك التجاري السوداني (١).  
**توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها:**

- ١- ضعف نظام الحوافر في ( مستوى الحلقة الإدارية العليا ) مقابلاً بنظيره في القطاع الخاص يؤدي إلى تردي العمل والأداء.
- ٢- يرافق عملية الخصخصة إعادة هيكله شاملة للأنظمة والقوانين لفتح باب المنافسة وتحرير الأسواق وفصل النشاطات المختلفة واستحداث خدمات جديدة وبالتالي قد يزيد الطلب على الموظفين من أصحاب الخبرات للعمل في شركات رديفة.
- ٣- لا بد من إنفاص أو الحد من حجم القطاع العام حتى يتمكن من تجويد عمله وإتاحة الفرصة للقطاع الخاص لكي يثبت وجوده.

#### **توصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:**

١. الإبقاء على حصة الحكومة في بعض مؤسسات الخدمات الإستراتيجية في الإنتاج حتى تكون هناك فرصة للمتابعة في الحدود التي تراعي المصلحة العامة.
٢. العمل على تطوير سوق الخرطوم المالي وزيادة قدرته في دخول أسهم استثمارات جديدة ناتجة عن عملية الخصخصة للمؤسسات العامة.
٣. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة. بينما استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي.
٤. دراسة سمية محمد الزين محمد بدوي تحت عنوان ( تأثير الخصخصة على تطوير الشركة السودانية للاتصالات (سوداتل) (١).

---

(١) شادية على عبد الرحمن ، اثر سياسة الخصخصة على الأداء في القطاع المصرفي ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، ٢٠٠٥م  
(١) سمية محمد الزين محمد بدوي ، تأثير الخصخصة على تطوير الشركة السودانية للاتصالات (سوداتل) بحث لنيل درجة الدكتوراة في ادارة الاعمال ، ٢٠٠٢م .

## اثر التخصصة على منشآت الأعمال (دراسة تطبيقية مصنع البصل كسلا)

مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات بدمنهور العدد الرابع الجزء الثالث ٢٠١٩م

### توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها:

- ١/ هناك بعض الخلل في إدارة الشركة.
- ٢/ بعض القصور في الخدمات التي تقدمها الشركة لمشتريها.
- ٣/ نجحت الشركة في تحقيق أهدافها التسويقية والإدارية.

### توصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

- ١- يجب على الإدارة أن تبقى على درجة معقولة من الشفافية في كل ما يتعلق بعملية التوظيف.
- ٢- مراجعة نماذج تقويم الأداء بصورة دورية.
- ٣- دراسة احتياجات العاملين.

علاقة الدراسة بالبحث الحالي:-

١. اهتمت الدراسة بدور الشركة السودانية للاتصالات ( سوداتل ) في مجال قطاع الخدمات ، بينما البحث الحالي تناول أثر الخصخصة على مؤسسات القطاع الصناعي .
٢. توصلت الدراسة إلى نتائج ايجابية للخصخصة خصوصاً فما يتعلق بالنواحي المالية ، والانتاجية ، بينما توصل البحث الحالي إلى سلبيات الخصخصة خصوصاً من الناحية الادارية .
٣. اتبعت الدراسة منهج دراسة الحالة ، بينما البحث الحالي اتبع المنهج الوصفي التحليلي .
- ٥) دراسة على خلف رضوان حجا حجة تحت عنوان: ( اثر الخصخصة على الولاء التنظيمي ) .

دراسة حالة شركة الاتصال الأردنية أداء وتحليل<sup>(١)</sup>.

البحث ركز على أثر الخصخصة على الاتصالات الاردنية على مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة.

توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها:

١. توجد علاقة معنوية بين الخصخصة ومستوى الولاء التنظيمي .
٢. لا توجد علاقة معنوية بين الخصخصة ودرجة شعور العاملين بالعدالة .
٣. توجد علاقة معنوية بين الخصخصة ونظام الحوافز .
٤. توجد علاقة معنوية بين الخصخصة وسهولة الإجراء .

توصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

- ١- ضرورة اشتراك الجهات الحكومية مع المستثمرين في المؤسسات التي تم بيعها بالإسهام في حل مشكلة العطالة .

(١) على خلف رضوان حجا حجة ، اثر الخصخصة على الولاء التنظيمي ، بحث لنيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، ٢٠٠٤م .

## أثر الخصخصة على منشآت الأعمال (دراسة تطبيقية مصنع البصل كسلا)

مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات بدمنهور العدد الرابع الجزء الثالث ٢٠١٩م

٢- ضرورة إتباع إدارة المنظمة أساليب علمية التي من شأنها زيادة ولاء العاملين.

٣- ضرورة قيام حملات تثقيفية وتوعية توضح دور وأهمية الخصخصة.

٤- ضرورة وجود رقابة حكومية في المؤسسات التي تمت خصصتها.

### علاقة الدراسة بالبحث الحالي:

١. تناولت الدراسة أثر الخصخصة على قطاع الاتصالات بالأردن ، بينما

تناول البحث الحالي أثر الخصخصة على القطاع الصناعي.

٢. استخدمت الدراسة برنامج SPSS لتحليل البيانات المجمعة باستخدام

الاستبيان والإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي. بينما استخدم البحث

الحالي المنهج الوصفي التحليلي.

٣. توصلت الدراسة إلى نتائج حول العلاقة المعنوية بين مستوى الولاء

التنظيمي ودرجة شعور العاملين بالعدل ونظام الحوافز وسهولة الاجراء من

الناحية الاقتصادية والسياسية للخصخصة. بينما توصل البحث الحالي إلى

نتائج سلبية للخصخصة خصوصاً من الناحية الادارية.

### حدود البحث:

يغطي البحث مجالين هما:

المجال الزمني: والذي يتحدث عن برنامج الخصخصة في السودان

للعام ١٩٩٢م وحتى العام ١٩٩٧م والبرنامج السوداني الثاني للعام ١٩٩٨م

وحتى العام ٢٠٠١م والبرنامج الثالث من العام يوليو ٢٠٠١م .

المجال المكاني: يغطي البحث مرافق عامة مخصصة في السودان

بالتركيز على مصنع البصل كسلا.

## تنظيم البحث:

يتكون هذا البحث من فصلين ويشتمل كل فصل منهما على عدد من المباحث وهي على النحو التالي:-

### المقدمة.

- مشكلة البحث.
- أهداف البحث.
- فروض البحث.
- منهجية البحث.
- حدود البحث.
- تنظيم البحث.
- الدراسات السابقة.

**الفصل الأول:** شركة تكروف بعد الخصخصة ومقارنتها بما قبل الخصخصة.

**المبحث الأول :** شركة تكروف العالمية بعد الخصخصة:

**المبحث الثاني :** الوضع المالي بعد الخصخصة ومقارنته بما قبل الخصخصة:

**المبحث الثالث :** إنتاجية العامل بعد الخصخصة ومقارنتها بما قبل الخصخصة

**الفصل الثاني:** مناقشة الفرضيات والنتائج والتوصيات.

**المبحث الأول:** مناقشة الفرضيات.

**المبحث الثاني:** النتائج.

**المبحث الثالث:** التوصيات.

## الفصل الأول

شركة تكروف بعد الخصخصة ومقارنتها بما قبل الخصخصة

### المبحث الأول

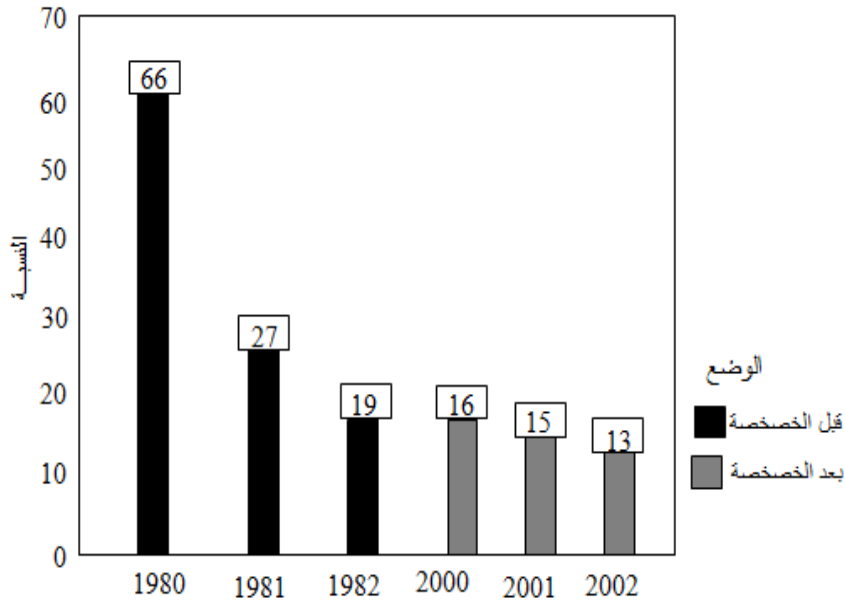
شركة تكروف العالمية بعد الخصخصة:

جدول (١٣) يتناول الإنتاج ومقارنته بالطاقة التصميمية بعد الخصخصة

السنة	الإنتاج (طن)	الطاقة التصميمية	نسبة الإنتاج من الطاقة التصميمية
٢٠٠٠	١٤٦	٩٠٠	%١٦
٢٠٠١	١٣٨	٩٠٠	%١٥
٢٠٠٢	١٢١	٩٠٠	%١٣

المصدر: وزارة المالية - الميزانية العامة ٢٠٠٠ - ٢٠٠١ - ٢٠٠٢م

شكل رقم (٢) يوضح الإنتاج ومقارنته بالطاقة التصميمية بعد الخصخصة



المصدر: وزارة المالية - الميزانية العامة



## اثر الخصخصة على منشآت الأعمال (دراسة تطبيقية مصنع البصل كسلا)

مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات بدمنهور العدد الرابع الجزء الثالث ٢٠١٩م

من الملاحظ أن نسبة الإنتاج مقارنة بالطاقة التصميمية (١٦% ، ١٥% ، ١٣%) قد تدنت بصورة ملحوظة بعد الخصخصة ويرجع ذلك لعدم حل المشكلات الفنية التي أعاقت زيادة الإنتاج قبل الخصخصة ، خصوصاً توفر التمويل اللازم لشراء الآلات والمعدات الجديدة اللازمة لعمل المصنع.

### المبحث الثاني

الوضع المالي بعد الخصخصة ومقارنته بما قبل الخصخصة:

جدول (١٤) يتناول الوضع المالي بعد الخصخصة

السنة	التكلفة	عائدات الإنتاج	الربح أو الخسارة
٢٠٠٠	٦٢.٠٣٣.٠١٧	٣٤.٢٥١.٣٥٨	خسارة (٢٧.٠١٦.٠٠١)
٢٠٠١	٧١.٧٣١.٨٠٤	٣٩٥.٦٦٢.٦٩	خسارة (٣٢.١٦٥.٥٣٥)
٢٠٠٢	٥٨.٦١١.٩٨٢	٥٥٩.٢٩٨.٨٢	خسارة (٢٦٨٢١)

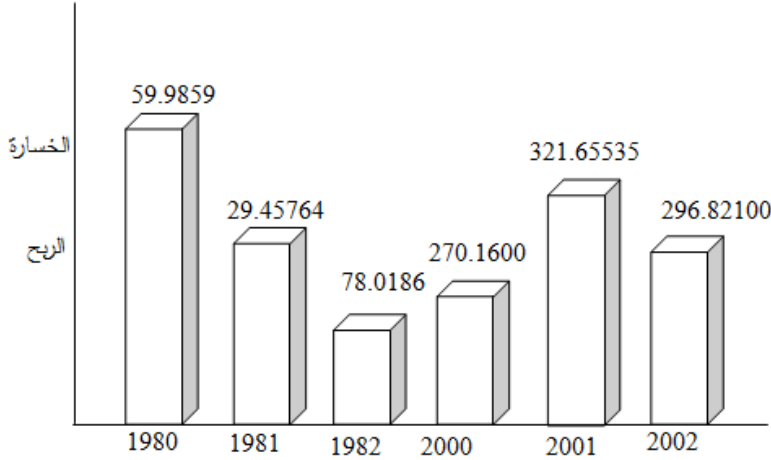
المصدر: وزارة المالية - الميزانية العامة

من الجدول أعلاه نلاحظ أن الشركة حققت خسائراً متواصلة ما بعد الخصخصة (٢٠٠٠م - ٢٠٠١م - ٢٠٠٢م) وعند مقارنة الوضع المالي قبل وبعد الخصخصة نلاحظ أن المصنع قبل الخصخصة كان يحقق أرباحاً في السنوات ١٩٨٠م ، ١٩٨١م ، وفي عام ١٩٨٢م كان خاسراً. أما بعد الخصخصة هنالك خسارة في كل السنوات ويرجع ذلك إلى لعدم حل المشكلات التي صاحبت عمل المصنع قبل الخصخصة خصوصاً مشاكل توفير التمويل.

### اثر الخصخصة على منشآت الأعمال (دراسة تطبيقية مصنع البصل كسلا)

مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات بدمنهور العدد الرابع الجزء الثالث ٢٠١٩م

شكل رقم (٣) يوضح الوضع المالي بعد الخصخصة ومقارنته بما قبل الخصخصة



٤-٢-٣ القوة العاملة بعد الخصخصة ومقارنتها بما قبل الخصخصة.

جدول رقم (١٥) يتناول القوة العاملة بعد الخصخصة

السنة	عدد العمالة	نسبة التغير الذي حدث على حجم العمالة
٢٠٠٠	٨٩	-
٢٠٠١	٣١	%٤
٢٠٠٢	٢٤	%١

المصدر: وزارة المالية ولاية كسلا - الميزانية العامة

ومن الملاحظ في السنوات بعد الخصخصة نجد حجم العمالة قد

انخفض في ٢٠٠٠ بنسبة ٩٦% عما هو عليه في سنة الأساس ١٩٨٠م ،

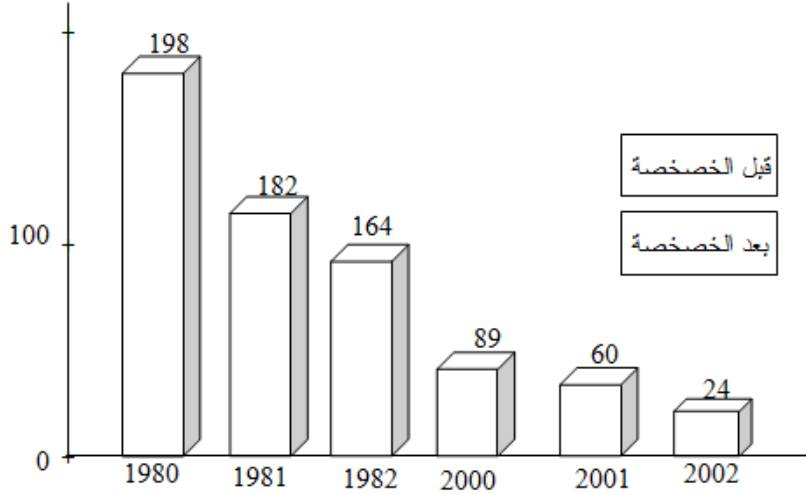
كما انخفض بنسبة ٩٦% في عام ٢٠٠١م وانخفض بنسبة ٩٩% في سنة

٢٠٠٢م.

## اثر الخصخصة على منشآت الأعمال (دراسة تطبيقية مصنع البصل كسلا)

مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات بدمنهور العدد الرابع الجزء الثالث ٢٠١٩م

### شكل رقم (٤) يوضح القوة العاملة بعد الخصخصة ومقارنته بما قبل الخصخصة



المصدر: وزارة المالية - الميزانية العامة

من الرسم أعلاه نجد أن الرقم القياسي للعمالة في السنوات قبل الخصخصة أفضل من السنوات الخصخصة على اعتبار سنة ١٩٨٠م أساس حيث نجد أن عدد العمالة قد انخفض في سنة ١٩٨٢م بنسبة ٨% عما هو عليه في عام ١٩٨١م كما انخفض بنسبة ١٧% في عام ١٩٨٣م. وفي السنوات بعد الخصخصة فنجد حجم العمالة قد انخفض في ٢٠٠٠م بنسبة ٩٦% عما هو عليه في سنة الأساس ١٩٨٠م كما انخفض بنسبة ٩٦% في عام ٢٠٠١م وانخفض بنسبة ٩٩% في سنة ٢٠٠٢م.

## أثر الخصخصة على منشآت الأعمال (دراسة تطبيقية مصنع البصل كسلا)

مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات بدمنهور العدد الرابع الجزء الثالث ٢٠١٩م

### المبحث الثالث

#### إنتاجية العامل بعد الخصخصة ومقارنتها بما قبل الخصخصة

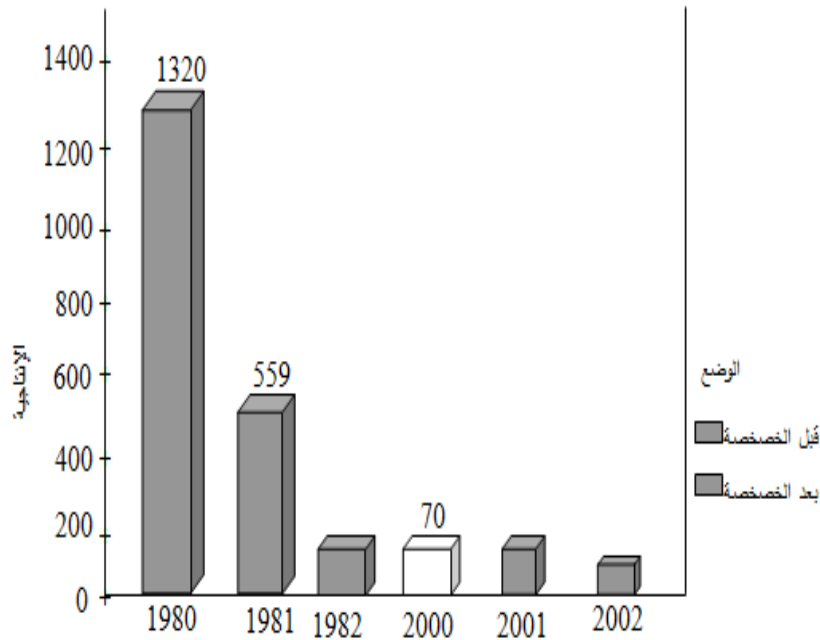
جدول رقم (١٦) يتناول إنتاجية العامل بعد الخصخصة

السنة	إنتاجية العامل/ وحدة إنتاجية
٢٠٠٠	٠.٧٠
٢٠٠١	٠.٥٧
٢٠٠٢	٠.٣٧

المصدر: وزارة المالية ولاية كسلا - الميزانية العامة

نجد أن الإنتاجية في السنوات ما بعد الخصخصة ٠.٧٠ ، ٠.٥٧ ، ٠.٣٧ وحدة إنتاجية وفي مقارنتها بما قبل الخصخصة نجد أنها أقل بكثير في سنوات ما بعد الخصخصة.

شكل رقم (٥) يوضح إنتاجية العامل بعد الخصخصة ومقارنتها بما قبل الخصخصة



المصدر: وزارة المالية ولاية كسلا - الميزانية العامة

## اثر الخصخصة على منشآت الأعمال (دراسة تطبيقية مصنع البصل كسلا)

مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات بدمنهور العدد الرابع الجزء الثالث ٢٠١٩م

من الجدول نجد أن إنتاجية العامل في السنوات قبل الخصخصة هي ١٣.٢٠ ، ٥.٥٩ ، ٠.٤٠ وحدة إنتاجية على التوالي بينما نجد هذه الإنتاجية في السنوات ما بعد الخصخصة هي ( ٠.٧٠ ، ٠.٥٧ ، ٠.٣٧ ) وحدة إنتاجية أي اقل بكثير من السنوات ما قبل الخصخصة.

تكلفة اجور العمالة للتكلفة الكلية بعد الخصخصة ومقارنتها بما قبل

الخصخصة

جدول رقم (١٧) يتناول تكلفة اجور العمالة مقارنة بالتكلفة الكلية بعد

الخصخصة

٢٠٠٠	٢٧.٠٨٦.٠٠١	٢٤٢٨٩٦٤٠	٨٩.٦٨%
٢٠٠١	٧١.٧٣١٨٠٤	٢٢.٥٩٥٠١٤	٣١.٥٠%
٢٠٠٢	٨٥.٦١١.٩٨٢	٢٠.٩٠٠.٣٨٧	٢٤.٤١%

المصدر: وزارة المالية ولاية كسلا - الميزانية العامة

من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة تكلفة أجور العمالة إلى التكلفة الكلية في السنوات قبل الخصخصة أقل بكثير من نسبتها بعد الخصخصة بينما تجاوزت ٨٩% في سنة ٢٠٠٠م ٣١% في سنة ٢٠٠١م و ٢٤% في سنة ٢٠٠٢م.

### رأس المال التشغيلي للمصنع قبل وبعد الخصخصة:

بالإشارة إلى عقد التأسيس نجد أن المصنع كان يعاني من عدم توافر رأس المال التشغيلي وكان رأس ماله الذي بدأ به ١٠٦.٠٥٤٧.٦٩٧ مليون دينار عام ١٩٦٦م ، ولكن بسبب الظروف التي كانت تمر بها الحكومة في ذلك الوقت لم تتمكن من توفير رأس المال اللازم السبب الذي أدى إلى خصخصة المصنع.

بعد الخصخصة بلغ رأس المال التشغيلي المصدق به وفق عقد التأسيس مبلغ ٢٧٤.٧٠٠.٠٠٠ مليون دينار وبلغ المبلغ المدفوع فعلاً بموجب المستندات مبلغ ٢٠٦.٥٢٨.٥٤٠ مليون دينار موزع بين الشركتين.

### اثر الخصخصة على منشآت الأعمال (دراسة تطبيقية مصنع البصل كسلا)

مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات بدمنهور العدد الرابع الجزء الثالث ٢٠١٩م

وزارة المالية - ولاية كسلا ١١٥.٠٠٠.٠٠٠ مليون دينار ، ٤٩%

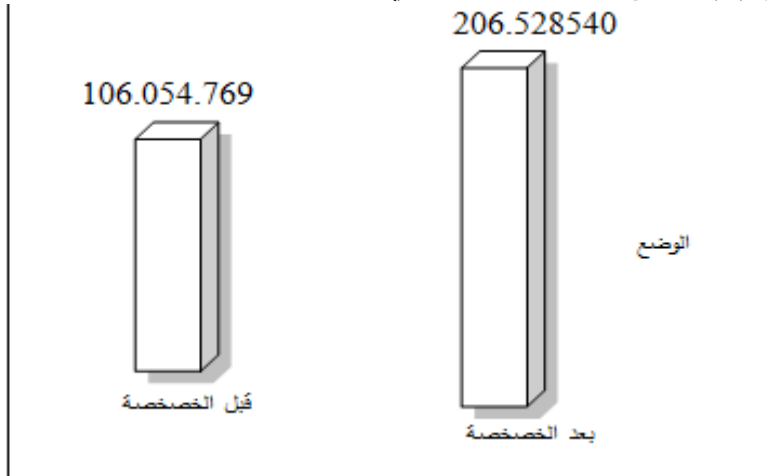
شركة كسلا العالمية مبلغ ٩١.٥٢٨.٠٠٠ مليون دينار ، ٥١%

جدول رقم (١٨) يتناول رأس المال التشغيلي قبل الخصخصة وبعد الخصخصة.

الوضع	رأس المال ( مليون الدينار )
قبل الخصخصة	١٠٦.٠٥٤.٧٦٩٧
بعد الخصخصة	٢٠٦.٥٢٨٥٤٠

المصدر: وزارة المالية - ميزانية ١٩٦٦ - ١٩٩٧م

شكل رقم (٦) يوضح رأس المال التشغيلي قبل الخصخصة وبعد الخصخصة



المصدر: وزارة المالية - الميزانية العامة

من الجدول والرسم البياني اعلاه نجد ان رأس المال التشغيلي قبل

الخصخصة اقل بكثير من رأس المال التشغيلي بعد الخصخصة ورأس المال

التشغيلي بعد الخصخصة ازيد بنسبة ٩٩%

رأس المال التشغيلي بعد الخصخصة ومقارنته بما قبل الخصخصة:

لمعرفة التضخم لرأس المال التشغيلي لعام ١٩٩٧م بعد الخصخصة

مقارنة برأس المال التشغيلي لعام ١٩٦٦م قبل الخصخصة .

اثر الخصخصة على منشآت الأعمال (دراسة تطبيقية مصنع البصل كسلا)

مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات بدمنهور العدد الرابع الجزء الثالث ٢٠١٩م

بعد اخذ عامل التضخم في الاعتبار نلاحظ انخفاض رأس المال التشغيلي بنسبة ٢٩.٦٦% سعر الصرف ١٩٦٦ = ٠.٣٣ دولار

$$٣٢١.٣٧٨.٠٩ = \frac{١٠٦.٠٥٤.٧٦٩٧}{٠.٣٣}$$

سعر الصرف ١٩٩٧م = ٢٤٠٠ دولار

$$١١.٦٢٠.٦٦٧.٩٦ = \frac{٢٠٦.٥٢٨.٥٤٠}{٢٤٠٠}$$

أيضاً نلاحظ انخفاض رأس المال التشغيلي = ٢٧.٦٥٥٧٢٨٢١

$$\text{NPV of Capital 1997} = \frac{\text{Capital 1997}}{(1 + r)^n}$$

n = عدد السنوات

$$r = \sqrt[31]{r_1 * r_2 * r_3 \dots r_{31}}$$

$$r = \sqrt[31]{1.61727322}$$

$$r = 19.89$$

$$(1 + r)^{31} = (1 + 19.81)^{31}$$

$$\frac{2.065.285.400}{276.88} = 7.459.354$$

$$10.605.476 - 7.459.354 = 3.146122$$

$$\frac{3.146122}{10.605.476} \times 100 = 29.66\%$$

### الخلاصة:

من الدراسة نجد أن خصخصة مصنع تجفيف البصل بكسلا لم تؤدي لحل المشاكل التي كان يعاني منها المصنع قبل الخصخصة. نجد أن نسبة الإنتاج بعد الخصخصة مقارنة بما قبل الخصخصة قد تدنت بصورة ملحوظة ، بالإضافة إلى أن الطاقة الإنتاجية للمصنع قد تدهورت كثيراً في السنوات بعد الخصخصة ، ويرجع ذلك لعدم حل المشكلات التي صاحبت الإنتاج قبل الخصخصة.

أيضاً تدهور الوضع المالي للمصنع بعد الخصخصة وفي مقارنة الوضع المالي قبل وبعد الخصخصة نلاحظ أن الوضع المالي قبل الخصخصة كان يحقق أرباحاً في السنوات ١٩٨٠م.

٥٩.٩٨٥٩ ، ١٩٨١م : ٢٩.٤٥٧٦٤ وفي عام ١٩٨٢م (

( ٧٨٠١٨٦٤

في السنوات ما بعد الخصخصة ٢٠٠٠ ، ٢٠٠١ ، ٢٠٠٢ على التوالي كانت الخسائر كالاتي: ( ٢٧٠١٦٠٠١ ، ٣٢١٦٥٥٣٥ ، ٢٩٦٨٢١٠٠ ) ويرجع ذلك لعدم حل المشكلات التي صاحبت عمل المصنع قبل الخصخصة.

ونجد ان حجم العمالة قد انخفض في عام ٢٠٠٠م بنسبة ٦٩% مما هو عليه في سنة الاساس عام ١٩٨٠م ، كما انخفض بنسبة ٩٦% في عام ٢٠٠١م وانخفض بنسبة ٩٩% في عام ٢٠٠٢م مقارنة بما قبل الخصخصة. كما نلاحظ ارتفاع نسبة تكلفة اجور العمالة بعد خصخصة المصنع مقارنة بما قبل الخصخصة ، نسبتها بعد الخصخصة لم تتجاوز الـ ٢% قبل الخصخصة ، بينما نجد في السنوات بعد الخصخصة تجاوزت الـ ٨٩% في سنة ٢٠٠٠م ، ٣١% في سنة ٢٠٠١م ، ٢٤% في سنة ٢٠٠٢م من المصرفات الكلية.



## اثر الخصخصة على منشآت الأعمال (دراسة تطبيقية مصنع البصل كسلا)

مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات بدمنهور العدد الرابع الجزء الثالث ٢٠١٩م

أيضاً عن مساهمة المصنع في حصيلة الصادر ، قبل الخصخصة كانت نسب الصادر للمبيعات كالاتي (١٥٠% ، ٥١.٢٧% ، ٤٩.٥%) ، أما بعد الخصخصة فقد توقف الصادر تماماً.

بدأ المصنع موسمه التجريبي في مايو ١٩٩٨م بعد تأهيل المصنع وصدر حوالي ٥٥ طن من البصل المجفف للأسواق الخارجية. ولكن لتدني أنواع البصل المجفف واحجام المتعاونين مع المصنع في الاسواق الخارجية توقف التصدير .

أما النشاط الزراعي تدهور بعد الخصخصة ، قبل الخصخصة كان المصنع يمتلك ٢٠١٧٠ فدان منها ٥٦٩ فدان صالحة للزراعة أما بعد الخصخصة اصبح يستأجر ٢٠١٧٠ فدان صالحة للزراعة داخل مدينة كسلا وتستثمر بواسطة المزارع المقدر الذي تسلم له الاراضي ويقوم بكل العمليات العلاجية وتكون مهمة الشركة الاشراف الزراعي ونصيبها ٢٥% من عائدات هذه المزارع .

هذا يعني ان خصخصة مصنع البصل لم تؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة ، إذ تدهورت انتاجية المصنع ، وكذلك انتاجية العامل ، بالإضافة إلى ارتفاع تكلفة المصروفات الادارية ، وتوقف الصادر ، أيضاً المصنع يسجل خسارة دائمة بدلاً عن الأرباح التي كان يحققها قبل الخصخصة.

## الفصل الثاني

### مناقشة الفرضيات والنتائج والتوصيات.

#### مقدمة:

يشتمل هذا الفصل على ثلاثة مباحث ، تناولت في المبحث الأول منه مناقشة الفرضيات التي أثبتتها الدراسة وهي سبع فرضيات كما سيأتي بيانه آنفاً، وفي المبحث الثاني النتائج وفقاً للإطار النظري للدراسة واستناداً إلى الجانب التطبيقي منها ومناقشة الفرضيات ، يعقب ذلك التوصيل إلى نتائج ايجابية ونتائج سلبية للخصخصة.، وفي المبحث الثالث جاءت التوصيات .

#### المبحث الأول

##### مناقشة الفرضيات

تناول هذا الفصل إثبات فرضيات الدراسة السبع:

- ١- خصخصة شركة تكروف العالمية لها اثر ايجابي على الإدارة.
- ٢- خصخصة شركة تكروف العالمية لها اثر ايجابي على الوضع المالي للشركة.
- ٣- خصخصة شركة تكروف العالمية لها اثر ايجابي على الانتاج.
- ٤- خصخصة شركة تكروف العالمية لها اثر ايجابي على انتاجية العامل.
- ٥- خصخصة شركة تكروف العالمية لها اثر ايجابي على توفير التمويل.
- ٦- خصخصة شركة تكروف العالمية لها اثر ايجابي على العمالة.
- ٧- خصخصة شركة تكروف العالمية لها اثر ايجابي على الصادر.

##### خصخصة شركة تكروف العالمية لها اثر ايجابي على الإدارة:

التنظيم الإداري لشركة تكروف العالمية تواجهه عدة مشاكل قبل الخصخصة منها:-

الانفراد بالسلطة وحصرها في المستويات العليا ، إذ إن المصنع يوجد بولاية كسلا ووزارة الصناعة التي يتبع لها المصنع توجد بالخرطوم ، وتتحصر مهام المدير فقط في تنفيذ اللوائح والقوانين وهذا يؤدي إلى عدم الابتكار والتجديد وتحسين الاداء.

أيضاً قبل الخصخصة تعاني الادارة من البيروقراطية المتمثلة في تطبيق القوانين التي تكبل حرية القطاع العام في اتخاذ القرار ولكن بعد تحويل ملكية المشروع من القطاع العام إلى القطاع الخاص ادى ذلك إلى نتائج ايجابية منها بناء هيكل تنظيمي جديد يتميز بدرجة اقل من المركزية والسلطة وتحول من النمط الميكانيكي في الادارة إلى اهتمام اكثر بالنتائج فأتاح الفرصة للاستفسار والمشاركة في وضع الخطط فأصبح هناك تحرير من الروتين الحكومي وتعزيز الاستقرار الإداري وتحرير القرار الإداري من تقيده بموافقات واعتمادات وغيرها من القيود التي تفرضها اجهزة الحكومة.

قبل الخصخصة معظم المدراء لا يتم اختيارهم على حسب التخصص او نظام التطوير الإداري ، انما يتم اختيارهم من الخدمة المدنية والعسكرية ويجلبون معهم رؤى ادارية تقوم على تطبيق النظم واللوائح ولا يملكون المهارات والتوجيهات التي تمكن من العمل التجاري.

أما بعد الخصخصة تغيير البناء التنظيمي للشركة واصبحت ادارتها تأخذ اشكال مختلفة مثل الاستعانة بمديرين جدد ، عقود جديد للعمل ترتبط فيها الاجور والحوافز بمستوى الاداء ، بدلاً عن الوظائف الدائمة.

أيضاً قبل الخصخصة التغيير المتواصل وعدم استمرارية المدير العام لفترة تمكنه من تنفيذ الخطط الموضوعة والمستقبلية مما يؤثر على اداء الشركة اذ يسعى المدير للاستمرارية بدلاً من التركيز في تحسين الأداء والمجهودات الادارية تكون موجهة إلى ابعد السبل للتهرب من الرقابة بدلاً عن التركيز على الأهداف والاستراتيجيات والعمل بالكفاءة والفعالية المطلوبة.

قبل الخصخصة يتكون البناء التنظيمي من الادارات التنفيذية فقط حيث رؤساء الاقسام وعلى رأسهم المدير العام ( انظر ملحق ب ) .

تعديل الهيكل التنظيمي بعد الخصخصة وراعي الاعتبارات الاتية:  
أ. تحديد الانشطة الاساسية للشركة المتعلقة بالإنتاج بشقيه الزراعي والصناعي والتجاري.

ب. تحديد الانشطة المساعدة للشركة المتمثلة في الشؤون المالية والادارية والعلاقات العامة والمراجعة الداخلية والبحوث والتطوير.

## اثر الخصخصة على منشآت الأعمال (دراسة تطبيقية مصنع البصل كسلا)

مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات بدمنهور العدد الرابع الجزء الثالث ٢٠١٩م

- ج. تجميع الأنشطة المتجانسة بغرض تحقيق قدر من التنسيق والتكافل والاستخدام الأمثل للموارد.
- استند الهيكل إلى ثلاثة ادوار:-
- ١) دور الملكية ( المالكون ).
- أ. تحديد شخصية المؤسسة.
- ب. تعيين اعضاء مجلس الادارة وإنهاء خدمتهم.
- ج. الموافقة على الحسابات الختامية.
- ٢) الدور الاستراتيجي ( مجلس الادارة ).
- أ. تقديم التوجيه الاستراتيجي للمؤسسة.
- ب. مراقبة الاداء.
- ج. تعيين ونصح وانهاء خدمة المدير العام.
- ٣) الدور التشغيلي ( الادارة التنفيذية )
- أ. ادارة وتنمية المؤسسة على ضوء الاهداف المتفق عليها.
- ب. ادارة موارد المؤسسة.
- ج. اصدار القرارات اليومية اللازمة لتشغيل المؤسسة ومراقبة العمليات.
- فأصبح هناك هيكل تنظيمي واضح المعالم يساعد في انسياب السلطة في خط مباشر من الرئيس الاعلى إلى المرؤوسين ويسهل الاتصال مما يتيح درجة عالية من الاستعداد والاستجابة الفورية بتوفير المعلومة واتخاذ القرار في الوقت المناسب وعلى أسس علمية ومواجهة المشاكل المعقدة وحلها بدرجة عالية من الكفاءة والقدرة.
- بالرغم من هذه التغيرات في الهيكل الإداري للمصنع قبل الخصخصة عجزت الادارة من زيادة الانتاج وانتاجية العامل وتوفير التمويل وزيادة الصادر وتحسين الوضع المالي وحل مشكلة العمالة ، لذلك نجد أيضاً ان خصخصة شركة تكروف لها اثر سلبي على الادارة.

## خصخصة شركة تكروف العالمية لها اثر ايجابي على الوضع المالي

للشركة:

يرى الباحث بما أن الميزانية العمومية ( مرآة ) تعكس الموقف المالي وتعتبر القوائم المالية ذات اهمية خاصة في تفهم اوضاع المنشأة وهي تقود إلى قياس وتقييم النشاط المالي خلال فترة معينة وتحليل القوائم المالية عن طريق التحليل المالي وبالتالي المعلومات الناجمة منها تعكس الموقف المالي بصورة صحيحة فقد تم اخذ ثلاثة ميزانية لشركة تكروف العالمية قبل الخصخصة ١٩٨٠ ، ١٩٨١ ، ١٩٨٢ وثلاث ميزانيات بعد الخصخصة ٢٠٠٠ ، ٢٠٠١ ، ٢٠٠٢ بتحليلها لتعكس الوضع المالي للشركة.

نسبة ربحية المبيعات :-

هذه النسبة تعكس الارباح المحققة من المبيعات وتعكس مدى كفاءة ادارة المنشأة لتحقيق الارباح من المبيعات وتوضح الفرق بين تكلفة البضاعة المباعة وايرادات المبيعات واذا كانت الارباح مرتفعة فان ذلك يعني مقدرة المنشأة على الانتاج بتكلفة قليلة نسبياً أما اذا كانت منخفضة فقد يعني انخفاض سعر بيع منتجات المنشأة.

نلاحظ ان ارباح شركة تكروف العالمية قبل الخصخصة كانت كالآتي :-

١٩٨٠ ، ( ٥٩٩.٨٥٩ جنيه). وفي عام ١٩٨١ ، ( ٢.٩٤٥٧٦٤ جنيه). أما في عام ١٩٨٢م كانت خسارة قدرها ٧.٨٥١.٨٦٤ دينار وذلك بسبب انخفاض اسعار المنتج في الخارج.

أما بعد الخصخصة وتحويل مؤسسات القطاع العام إلى القطاع الخاص تأثر الوضع المالي للشركة سلبياً وكانت هنالك خسائر في عام ٢٠٠٠م وصلت الخسارة إلى ٢٧.٠١٦.٠٠١ دينار . وفي عام ٢٠٠١م كانت الخسارة ٣٢.١٦٥.٥٣٥ دينار . وفي عام ٢٠٠٢م ، ٢٩.٦٨٢.١٠٠ دينار ، مما يدل على تدهور الوضع المالي تدهوراً ملحوظاً بعد الخصخصة في حين انها كانت تحقق ارباحاً قبل الخصخصة.

إذا خصخصة شركة تكروف لم تؤثر على ايجابياً على الوضع المالي للشركة ، اذ حققت الشركة خسائر متواصلة مقارنة بأرباحها قبل الخصخصة.

### خصخصة شركة تكروف العالمية لها اثر ايجابي على الإنتاج:

#### استغلال الطاقة الإنتاجية:-

ان عدم استغلال الطاقة الإنتاجية يدل على عدم الاستخدام الكفاء للموارد القومية وزيادة تكلفة الإنتاج وعلى إدارة المؤسسة ان تركز على استغلال الطاقة المتوفرة حتى تتمكن من الوصول إلى الطاقة القصوى والاعتماد على دراسة الجدوى في تحديد ذلك.

تعتبر الطاقة الانتاجية من الأمور الهامة خاصة بالنظر إلى ان العديد من المؤسسات العامة بما فيها شركة تكروف العالمية تعاني من مشكلة الطاقة والتي كانت احد اسباب خصخصة شركة تكروف العالمية.

#### وان انتاج شركة تكروف العالمية قبل الخصخصة كان كالآتي:-

(٦٠٠ طن) في عام ١٩٨٠م ، (٢٤٧ طن) في عام ١٩٨١م ، (٢٦٤طن) في عام ١٩٨٢م ، أما الإنتاج بعد الخصخصة في عام ٢٠٠٠م (١٤٦طن) ، ٢٠٠١م (١٣٨ طن) ، ٢٠٠٢م (١٢١ طن) وعند مقارنة الانتاج بالطاقة التصميمية قبل الخصخصة كان في عام ١٩٨٠ - ٦٦% في عام ١٩٨١ - ٢٧% وفي عام ١٩٨٢ - ٢٩% وعند مقارنة الانتاج بالطاقة التصميمية بعد الخصخصة كانت كالآتي:-

في عام ٢٠٠٠م كانت ١٦% ، في عام ٢٠٠١م كانت ١٥% ، في عام ٢٠٠٢م كانت ١٣% مما سبق يتضح جلياً بان الطاقة الانتاجية بالشركة قد تدهورت كثيراً في السنوات بعد الخصخصة وان خصخصة مصنع البصل لم تؤثر ايجاباً على الانتاج والطاقة الانتاجية.

#### خصخصة شركة تكروف العالمية لها اثر ايجابي على إنتاجية العامل:

كانت انتاجية العامل قبل خصخصة شركة تكروف العالمية على هذا النحو: في عام ١٩٨٠ كانت (١٣.٢٠ وحدة) ، وفي عام ١٩٨١م كانت (٥.٥٩ وحدة) ، وفي عام ١٩٨٢م كانت (٤٠.٤٠ وحدة). أما بعد الخصخصة فكانت على النحو التالي:

## اثر الخصخصة على منشآت الأعمال (دراسة تطبيقية مصنع البصل كسلا)

مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات بدمنهور العدد الرابع الجزء الثالث ٢٠١٩م

في عام ٢٠٠٠م كانت ٠.٧٠ وحدة ، وفي عام ٢٠٠١م كانت ٠.٥٧ وحدة وفي عام ٢٠٠٢م كانت ٠.٣٧ وحدة فهي اقل كثير مقارنة بما قبل الخصخصة.

إذا خصصت شركة تكروف لم تؤثر ايجابياً على الانتاج ، بل على النقيض تدهورت انتاجية العامل بعد الخصخصة.

### شركة تكروف العالمية لها اثر ايجابي على توفير التمويل:

إن مشاكل التضخم من ارتفاع في الاسعار والتكاليف واجور العمالة كانت من الاسباب الرئيسية لخصخصة شركة تكروف العالمية وتحويلها من القطاع العام إلى القطاع الخاص لتوفير التمويل اللازم. حيث يبلغ راس المال التشغيلي للشركة قبل الخصخصة ١٠٦.٠٥٤٧٦٩٧ دينار في عام ١٩٦٦م وبعد الخصخصة بلغ راس المال التشغيلي ٢٧٤.٧٠٠ دينار في عام ١٩٩٧ فكان من المتوقع بعد الخصخصة ان تحصل شركة تكروف العالمية على التمويل اللازم وتحسين كفاءة الاداء بسبب ضغوط سوق راس الخاص المتمثل في الرقابة ، المساهمين ، مخاطر التهديد والاستهلاك والافلاس ولكن ظلت مشكلة التمويل أيضاً تواجهه اذ لم يتمكن المالك الجدد من توفير التمويل اللازم بالإضافة لانخفاض راس المال التشغيلي للشركة ، وذلك بعد اخذ عامل التخضم في الاعتبار انخفض راس المال التشغيلي بنسبة ٢٩.٦٦% مما سبق يتضح ان خصخصة شركة تكروف العالمية لم تؤدي لتوفير التمويل اللازم.

### خصخصة شركة تكروف العالمية لها اثر ايجابي على العمالة:

قبل الخصخصة كان عدد العمالة على النحو التالي ففي عام ١٩٨٠م عدد العمالة ( ١٩٨٠ عاملاً ) وفي ١٩٨١م عدد العمالة (١٢٨ عاملاً) ، وفي عام ١٩٨٢م عدد العمالة (١٦٤٢ عاملاً) ، نلاحظ انها بدأت في الانخفاض ، أما بعد الخصخصة فقد وصل تخفيض العمالة عام ٢٠٠٠م (٨٩ عاملاً) ، وعام ٢٠٠١م (٦٠ عاملاً) ، عام ٢٠٠٢م (٢٤ عاملاً) ونلاحظ ان حجم العمالة قد انخفض في عام ٢٠٠٠م بنسبة ٩٦% عما هو عليه في سنة

## أثر الخصخصة على منشآت الأعمال (دراسة تطبيقية مصنع البصل كسلا)

مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات بدمنهور العدد الرابع الجزء الثالث ٢٠١٩م

الاساس ١٩٨٠م كما انخفض بنسبة ٩٦% في عام ٢٠٠١م وانخفض بنسبة ٩٩% في سنة ٢٠٠٢م. إذاً انخفض عدد العمالة بصورة ملحوظة بعد خصخصة الشركة ، مما يؤكد ان خصخصة الشركة لم تؤدي إلى زيادة حجم العمالة بل على النقيض لنقصانه.

### خصخصة شركة تكروف العالمية لها اثر ايجابي على الصادر:-

يسعي السودان إلى تصدير منتجاته إلى بلاد العالم وذلك لكسب العملات الأجنبية اللازمة لتمويل الواردات من السلع الضرورية من مصانع وآلات ومعدات وموارد وكانت منتجات شركة تكروف العالمية إحدى هذه المنتجات التي تعد صادراتها بالعملات الأجنبية كانت الشركة تصدر كميات مقتدرة حيث بلغ الصادر قبل الخصخصة عام ١٩٨٠م ( ١٣٥٠٠٠٠٠ دينار) وعام ١٩٨١م (٥١.١٤٤.٧١٢٥ دينار) وعام ١٩٨٢م (٥٠.٤٣٩.٥٢٤١ دينار) بينما توقف الصادر نهائياً بعد خصخصة الشركة وتحويلها للقطاع الخاص، وذلك يعني ان خصخصة الشركة لم تؤثر ايجابياً على الصادر.

## المبحث الثاني

### النتائج Results:-

وفقاً للإطار النظري للدراسة واستناداً إلى الجانب التطبيقي منها ومناقشة الفرضيات تم التوصل إلى نتائج ايجابية ونتائج سلبية للخصخصة.

١- خصخصة الشركة كان لها أثر إيجابي على الإدارة.

نتيجة لإتباع سياسة تغير البناء التنظيمي واستناد الهيكل على ثلاثة أدوار دور الملكية، الدور الاستراتيجي، الدور التشغيلي. وأصبح هناك هيكل تنظيمي واضح المعالم يساعد في انسياب السلطة في خط مباشر من الرئيس إلى المرؤوسين وأصبحت الإدارة تأخذ أشكال مختلفة مثل الاستعانة بمديرين جدد ، عقود عمل ترتبط فيها الأجور بمستوى الأداء ، أيضاً هناك تحرير من الروتين الحكومي وتحرير القرار الإداري القيود.

٢- سياسة الخصخصة أدت إلى استبعاد عدد كبير من العاملين وتم الاعتماد على عدد قليل منهم وأدى إلى تقليل الإنتاج والإنتاجية.



## اثر الخصخصة على منشآت الأعمال (دراسة تطبيقية مصنع البصل كسلا)

مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات بدمنهور العدد الرابع الجزء الثالث ٢٠١٩م

- ٣- على الرغم مما حققته الخصخصة من نجاح في الوضع المالي لمعظم مؤسسات القطاع العام ولكن نتيجة لإتباع سياسة الخصخصة لشركة تكروف العالمية كان هناك انخفاض في رأس المال التشغيلي.
- ٤- نتيجة لخصخصة شركة تكروف العالمية توقف الصادر نهائياً بعد خصخصة الشركة وتحويلها للقطاع الخاص.
- ٥- تدهور الوضع المالي للشركة بعد الخصخصة إذ ظلت تسجل خسائر متواصلة.
- ٦- تدهور الإنتاج وإنتاجية العامل بعد الخصخصة.
- ٧- ظلت مشكلة توفير التمويل اللازم تواجه الشركة حتى بعد خصخصتها.

### المبحث الثالث

#### التوصيات Recommendations

- ١/ لابد من الإعلان المكثف الموجه للمجموعات المتضررة والجمهور والعاملين والمستثمر ، من خلال وسائل الإعلام المختلفة مثل النشرات والدوريات قبل وخلال تطبيق عملية الخصخصة ، وتوضيح سياسة الخصخصة وأهدافها واستراتيجياتها المستقبلية والفائدة المرجوة منها حالياً ومستقبلاً وعرض نماذج ناجحة لكسب الدعم والتأييد حتى لا يكون هنالك نوع من التحالف بين المجموعات المتضررة.
- ٢/ لما كانت سياسة الخصخصة لها أثار سلبية على العاملين من عمالة فائضة وتكلفة العمالة التي فقدت وظائفها نوصي بالآتي:-
  ١. أن يوجد اتفاق بين الدولة والملاك الجدد للمشروعات بإعطاء أولويات في التعيين مستقبلاً للعمالة التي تم الاستغناء عنها.
  ٢. إنشاء صندوق لمساعدة العمالة يتم تمويله من بيع المؤسسات العامة. وقد تم إنشائه فعلاً عام ٢٠٠٠م.
  ٣. اقتصار الخصخصة في المرحلة الأولى على المنشآت ذات العمالة المحدودة.
- ٣/ من أهم جوانب القصور التي صاحبت تجربة الخصخصة في السودان الظروف غير المواتية سوى على الصعيد الاقتصادي او السياسي. لذلك

## أثر الخصخصة على منشآت الأعمال (دراسة تطبيقية مصنع البصل كسلا)

مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات بدمنهور العدد الرابع الجزء الثالث ٢٠١٩م

لابد من تهيئة بيئة اقتصادية مواتية للملكية الخاصة مثل تحرير أسعار الصرف والتجارة الخارجية وإعادة النظر في الضرائب وحقوق الملكية. /٤ توفير الكوادر الإداري المطلوبة وإعدادها لبيع وتقييم أصول المؤسسة ، وان تعمل دراسة وافية للعقود المقدمة ، والجوانب القانونية والإدارية وقواعد واضحة للتقييم ، وان يعتمد تقييم هذه المشروعات على قيمتها الدفترية وليس على القيمة السوقية ، وعلى قدرة الشركة في تحديد الأرباح المستقبلية.

أ- الإفصاح أمام الجمهور عن الكيفية التي يتم بها الخصخصة.  
ب- فتح عروض البيع بالمزاد علنياً ، بما في ذلك التعاقد على المؤسسات التي يراد خصصتها والاطلاع على التقويم السليم ، وعلى أسس مهنية وموضوعية استناداً على مجموعة من المعايير:

- (١) مبلغ العطاء ( القيمة المالية ) .
- (٢) مدى التزام المشارك في المزاد باستمرار تشغيل المشروع.
- (٣) مدى جدوى خطة عمل مقدم لعطاء على الاستجابة إلى خصوصيات المشروع العام.
- (٤) مدى الحماية التي يوفرها العطاء لوظائف العاملين.
- (٥) وجود سوق مال متطور لعرض الأسهم وضمان الشفافية والمنافسة.
- (٦) لمنع ظهور الاحتكار الخاص في بعض القطاعات التي تمت خصصتها:  
نوصي بالآتي:-

١. فرض حد أقصى على اسعار المنتجات التي توجد بها سلطات احتكارية.
  ٢. التحقق من استناد الأسعار إلى التكاليف مما يكفل عدم حصول المرافق على ارباح كبير بغير وجه الحق.
  ٣. قاعدة السهم الذهبي ، وهو عبارة عن سهم تحتفظ به الحكومة في المشروع المحول للقطاع الخاص يكون عيناً للدولة.
- توصيات خاصة بالشركة:-

- (١) نوصي بخصخصة شركة تكروف العالمية خصخصة كاملة حتى تتمكن الشركة من توفير رأس المال التشغيلي لتحسين الوضع المالي.

## اثر الخصخصة على منشآت الأعمال (دراسة تطبيقية مصنع البصل كسلا)

مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات بدمهور العدد الرابع الجزء الثالث ٢٠١٩م

٢) ملاحظة التدهور الشديد في الآليات والماكينات منذ بداية التشغيل ادى إلى تدهور الوضع المالي للشركة. عليه نوصي بتوفير قطع غيار عاجلة الحوجة حتى تتمكن الشركة من رفع الانتاجية.

٣) إدخال تقنيات حديثة لتوفير المعلومات من الأسواق العالمية في الوقت المناسب وحتى تتمكن الشركة من الانتاج بالمواصفات العالمية.

٤) بمراجعة الاراضي الزراعية المستقلة نلاحظ عدم اصلاح الاراضي المستغلة التي تبلغ مساحتها ٢٠٧١ فدان ، عليه نوصي بتحديث واصلاح الزراعة.

٥) نوصي بتكثيف الاعلام والاتصال بمشترين جدد حتى يتم توسيع التسويق الخارجي لزيادة الصادر واسهامها في توفير النقد الاجنبي.

٦) إن اتخاذ القرار باختيار منطقة كسلا لقيام المصنع غير مناسب لأن التقاوي تزرع بمنطقة الحديبية بالدامر ( الشمالية ) والمصنع بولاية كسلا.

عليه نوصي بإجراء المزيد من البحوث الزراعية لمحاولة زراعية تقاوي البصل الابيض بولاية كسلا حتى تتمكن الشركة من توفير الخام بالكميات المطلوبة التي تجعله يؤدي دوره الاقتصادي.

٧) صقل ما تبقى من العمالة بالتدريب وجلب العناصر البشرية المتقدمة والمؤهلة ومنحها شروط الخدمة المجزية التي تضمن استقرارها واستمرارها من اجل رفع كفاءة الأداء.

٨) المصنع يركز على تصنيع البصل فقط ، عليه نوصي بإدخال خطوط إنتاج جديدة وتنويع وتصنيف الإنتاج.

وأخيراً نوصي بإجراء دراسات في هذا المجال لتكامل بعض من الجوانب التي اصابها القصور.

يقترح الباحث سلسلة من الدراسات والبحوث التطبيقية في مجال الخصخصة في بعض المؤسسات والشركات الكبيرة بالبلاد بهدف التعرف على المزيد من اسباب الايجابيات والسلبيات واتخاذ الاجراءات الكفيلة بمعالجتها بصورة تمكنها من مواجهة التحديات المعاصرة.

### المراجع والمصادر

#### أولاً: المراجع:-

- ١- احمد يوسف الشحات ، الخصخصة والكفاءة الاقتصادية، النيل للطباعة والنشر المنصورة ، ٢٠٠١م.
- ٢- آدم مهدي احمد ، الخصخصة مفاهيم وتجارب ، الجيزة ، الشركة الإعلامية للطباعة والنشر ، ب ت.
- ٣- ميرغني عبد العال حمور ، إدارة مؤسسات القطاع العام ، دراسة تطبيقية ، دار جامعة الخرطوم ، ب ت.
- ٤- عمر احمد عثمان المقلي ، إدارة المؤسسات العامة في الدول النامية منظور استراتيجي ، دار الأصالة والنشر الإعلامي ، الخرطوم ١٩٩٦م.

#### ثانياً: المصادر:-

##### أ) الدوريات:

١. سمية الزين محمد الزين محمد بدوي ، تأثير الخصخصة على تطوير الشركة السودانية للاتصالات ( سوداتل ) ، بحث لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال ، جامعة الخرطوم ، ٢٠٠٢م.
٢. سوسن كمال محمد ادريس ، تجربة الخصخصة في السودان بين النجاح والقصور ، دراسة حالة شركة السودان للاقطان ، بحث لنيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ٢٠٠٤م (رسالة غير منشورة).
٣. شادية على عبد الرحمن ، اثر سياسة الخصخصة على الأداء في القطاع المصرفي ، دراسة حالة البنك التجاري ، بحث لنيل درجة الماجستير في الادارة العامة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، يونيو ٢٠٠٥م (رسالة غير منشورة).
٤. صلاح محمود محمد دياب ، خصخصة المستشفيات الحكومية في الأردن ( ادارة المتشفيات ) ، بحث لنيل درجة الدكتوراه في ادارة الاعمال ، جامعة النيلين ، ٢٠٠٥م .

## اثر الخصخصة على منشآت الأعمال (دراسة تطبيقية مصنع البصل كسلا)

مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات بدمنهور العدد الرابع الجزء الثالث ٢٠١٩م

٥. على خلف رضوان حجا حجة ، اثر الخصخصة على الولاء التنظيمي ، دراسة حالة شركة الاتصالات الاردنية أداء وتحليل ، بحث لنيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ٢٠٠٤م.
٦. فاطمة احمد محمد ، دور الخصخصة في تحسين الاداء الاقتصادي للمنشأة ، دراسة تطبيقية عن مدبغة النيل الابيض ، بحث لنيل درجة الماجستير ، ١٩٩٥م.
٧. محمد عثمان عبد الله ، المؤسسات العامة ، تبحت مقدم لنيل درجة الدبلوم ، (رسالة غير منشورة) ، ١٩٩٠م ،
٨. نفيسة محمد الامين احمد الشريف ، اثر الخصخصة على اقتصاديات الدول النامية مع اشارة خاصة للسودان ، بحث لنيل درجة الماجستير في الاقتصاد ٢٠٠٥م.

### (ب) التقارير :

- ١- الأمانة العاملة لمجلس الوزراء ، تقرير اللجنة الفنية لتقييم اداء المؤسسات والهيئات والشركات العامة ، يوليو ١٩٩٢م.
- ٢- الامانة العامة لمجلس الوزراء ، تقرير عن اللجنة العليا للتصرف في مرافق القطاع العام ، ابريل ١٩٩٥م.
- ٣- وزارة المالية ، العرض الاقتصادي ، ١٩٩٠م.
- ٤- وزارة المالية والتخطيط الاقتصادي ، تقرير لجنة تحويل ملكية مصنع البصل لحكومة الاقليم الشرقي ١٩٨٤م.
- ٥- عقد تأسيس شركة تكروف العالمية.

### (ج) أوراق العمل:

- ١/ خالد حسن اسماعيل البيلي ، سياسة الاستخصاص في ظل البرنامج الثلاثة للانقاذ الاقتصادي ، (دراسة حالة شركة ساتا ) ، ورقة مقدمة في ورشة عمل حول تجربة الاستخصاص في السودان ، قاعة الشارقة ، جامعة الخرطوم ٨ - ٩ نوفمبر ١٩٩٧م .
- ٢/ رياض دهال- أ. حسن الحاج ، حول طرق الخصخصة ، مجلة المعلومات المعهد العربي للتخطيط الكويت، ب ت.

### اثر التخصصة على منشآت الأعمال (دراسة تطبيقية مصنع البصل كسلا)

مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات بدمنهور العدد الرابع الجزء الثالث ٢٠١٩م

٣/ عمر احمد عثمان المقلبي ، التخصصة المفهوم والاهداف ومتطلبات النجاح ، جامعة قطر ، الدوحة ، مارس ١٩٩٨م.

٤/ محمد الطيب عبد الله ، الاستخصاص في السودان ، دراسة حالة الشركة السودانية للاتصالات ( سوداتل ) ، ورقة مقدمة في ورشة عمل حول تجربة الاستخصاص في السودان ، قاعة الشارقة ، جامعة الخرطوم ، ٨ - ٩ نوفمبر .

٥/ ياسر سيد احمد فضل ، المعوقات التي تواجه عمل التصرف في مرافق القطاع العام في السودان ، ورقة مقدمة في ورشة عمل حول تجربة الاستخصاص في السودان، قاعة الشارقة ، جامعة الخرطوم ، ٨ - ٩ نوفمبر .

٦/ ريتشارد هيمنت وعلى محمد منصور ، هل التخصيص هو الاجابة / الحل .

#### د. المقابلات:

١- اسامة ابراهيم عمر ، المدير العام لشركة تكروف العالمية ، نوفمبر ٢٠٠٥م.

٢- عوضين عبد الله ، المدير الإداري لشركة تكروف العالمية ، نوفمبر ٢٠٠٥م.

٣- محي الدين عبد الصمد ، مدير هيئة الاستثمار بكسلا ، نوفمبر ٢٠٠٥م.

٤- حسين عيسى ، مدير ادارة الانتاج بشركة تكروف العالمية ، نوفمبر ٢٠٠٥م.

٥- يحي عمر محمد الحسن ، مدير سابق لشركة تكروف العالمية ، نوفمبر ٢٠٠٥م