

O

سياسة الاستخصاص وأثرها على الأداء الاقتصادي للمنشأة

دراسة حالة الشركة السودانية لإنتاج وتوزيع الأحذية المحدودة (ساتا)

:

:

2004

إلي
من تحت قدميها
جنات الله والخلد
يا من تسعى بلا كل
تريد لابنها الرشيد

إليك يا أمي أهدي ثمرة جهدي المتواضع

الشكر لله من قبل ومن بعد الذي وفقني لإتمام كتابة هذه الرسالة ، والشكر من بعد ذلك موصولاً لاستاذي د/ عبد القادر صالح محمود المشرف على الرسالة الذي كان لتوجيهاته وملاحظاته وأرائه الصائبة عظيم الأثر في أن تخرج الرسالة بمحتواها هذا ، و كذلك أخص بالشكر الأستاذ /طارق عبد القادر بوزارة المالية الإتحادية والأستاذ /أحمد محمد الحسن باللجنة الفنية للتصرف في مرافق القطاع العام لحسن تعاونهما معي في جمع مادة البحث ، كما أتوجه بالشكر أيضاً للأخوة /الإداريين و العاملين بشركة ساتا لحسن تعاونهم ومدى بكافة البيانات والمعلومات المطلوبة وكما أخص بالثناء الاخت/ ثناء بشرى التي قامت بطباعة هذه الرسالة .

()

ABSTRACT

This study is concerned with the economic transformation that took place in many countries of the world in the late twentieth century. This transformation has led those countries (both developed and underdeveloped) to adopt market economies instead of the intervention of the government in the economic activities. Moreover, this new tendency led to a critical revision of the experience of the performance of the public sector and its institutions compared to the private sector. The result of this revision was serious calls for restructuring and economic reform, and the adoption of policy that transferred public enterprises to the private sector, by claiming that the inefficiency of these institutions, and dependency on the government subsidies that depletes the public budget rather than producing new resources.

The study aims at assessing transfer policy of the public enterprises in the Sudan to the private sector taking the Sudanese company for shoes production and distribution Ltd (SATA) as a case study.

The study used the descriptive and comparative analytical methodology in order to evaluate the performance of the company before and after its transferring to the private sector.

The study depends on many sources for data collecting such as interviews with the company administration, company workers, besides the secondary sources such as books, references, periodicals, university theses and working papers.

The study includes four chapters which contain: introductory part, the study theoretical framework, privatization experience in the Sudan, in addition the case study before and after privatization, besides the results and recommendations.

The study finding that privatization of the company realized some positive results such as the increase in the company rates of the profitability and the improvement of the efficiency of productivity. However, from the other side it contributed in increase of unemployment, and did not contribute positively neither to the national income nor to the improvement of balance of payments.

13		1
14		2
18		3
19		4
25		5
26	1987-82	6
27		7
29	1987-1982	8
32	1987-1982	9
38		10
42	2002-1998	11
43		12
44	2002-1998	13
48	2002-1998	14
50	2002-1998	15

15	1993-1989	1
20		2
20		3
21		4
30	1987-1982	5
33	1987-1982	6
33	1987-1982	7
33	1987-1982	8
46	2002-1998	9
47	2002-1998	10
49	2002-1998	11
49	2002-1998	12
51	2002-1998	13

1	-1
2	- 2
2	- 3
3	- 4
3	- 5
3	-6
	:
5	1-1
7	2-1
8	3-1
8	1-3-1
9	2-3-1
10	3-3-1

	:
12	1-2
17	2-2
	:
22	1-3
24	2-3
25	3-3
25	1-3-3
26	2-3-3
27	3-3-3
29	4-3-3
31	5-3-3
34	6-3-3
	:
40	1-4
42	2-4
42	1-2-4
43	2-2-4
44	3-2-4
45	4-2-4
52	
55	
57	
59	

1- المقدمة:

)

(

2- مشكلة البحث :

. 1993

3- فرضيات البحث:

-:

.1

.2

.3

4- أهداف البحث :

()

5- منهجية البحث:

6- تنظيم البحث:

:

:

:

)

:

(

.

:

.

1-1 المفهوم العام للإستخصاص:

:

-1

.

.

-2

(1)

()

-3

(2)

.

:

-

.

-

2001

:

(1)

.52

.24 2002

:

(2)

-

;(1)

.1

.2

.3

.4

(Privatization)

(2)

(3)

.52

(1)

.16 15

:

(2)

.9

(3)

2-1 أهداف الاستخصاص :

:(1)

- (1)

- (2)

- (3)

:

-

-

-

-

:(2)

:

:

-1

-2

:

:

3-1 ظاهرة الاستخصاص أسبابها ودوافعها :

1-3-1 :

(1) (Regonomics Thatchrism)

· : **2-3-1**

(1)

()

.17 1988

.7 1995

: (1)

: (1)

· (2)

-1

-2

-3

(CollectiveGoods)

:

3-3-1

:

· (1)

· (2)

(StructureAdjustment)

.3 1997 12

.163

. 18

(2)

(1)

(2)

(3)

(MultiNationalCompanies)

(4)

(5)

.27

()

:

(3)

.7

(4)

. 1994/1993/1992

(5)

1-2 دواعي الاستخصاص في السودان :

1956

:

1960

(1)

(2)

-1

-2

-3

-4

.35

(1)

(2)

.32

-5
-6
-7
-8

) %90
%50-40 .(
%70 %75
190

:

(1)

	:
17	-1
32	-2
15	-3
9	-4
71	-5
6	-6
40	-7
190	

:

. 1992

1975/74

(1) ()

(2) .
 2.5
 1975/74 ()
 (3) 1993/1992
 (2)

1993-1989

93/92	92/91	91/90	90/89	
74607	53446	15859	12159	
200	115	1258	328.5	
%0.3	%0.2	%0.8	%2.7	

2000

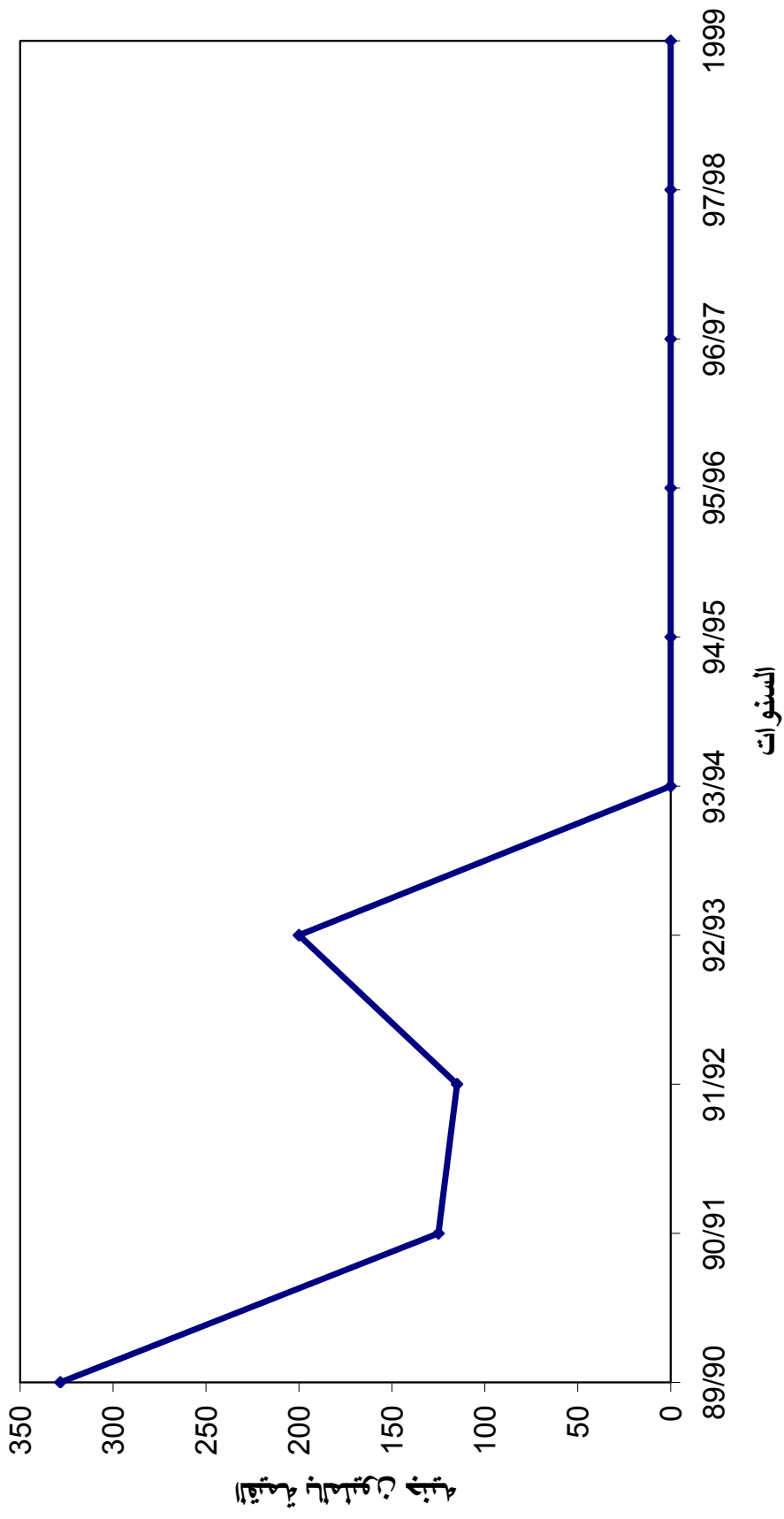
:

.3 (1)

.3 (2)

.32 2000 (3)

شكل رقم (1) دعم المؤسسات والهيئات والشركات العامة خلال الفترة من 89/90- 1999م



:

1993/90

-1

:

-

.

-

.

-

.

-

.

-

.

2-2 معايير وإجراءات الاستخصاص في السودان

(1) :

-1

. 1990

-2

-3

(1155)

-4

:

. 1993-92

-

. (3-2)

-

. 3

-

:

-

-

)

-

.(

.(1)

-

)

-

.(

.

:

(3)

		-1
		-2
()		-3
		-4

2000

()

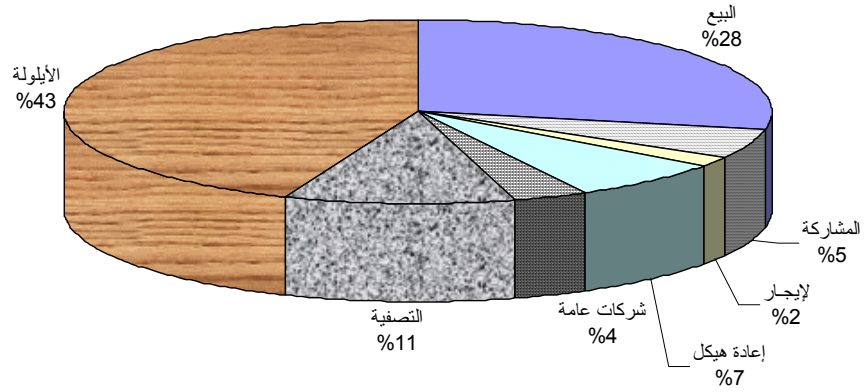
()

) ()

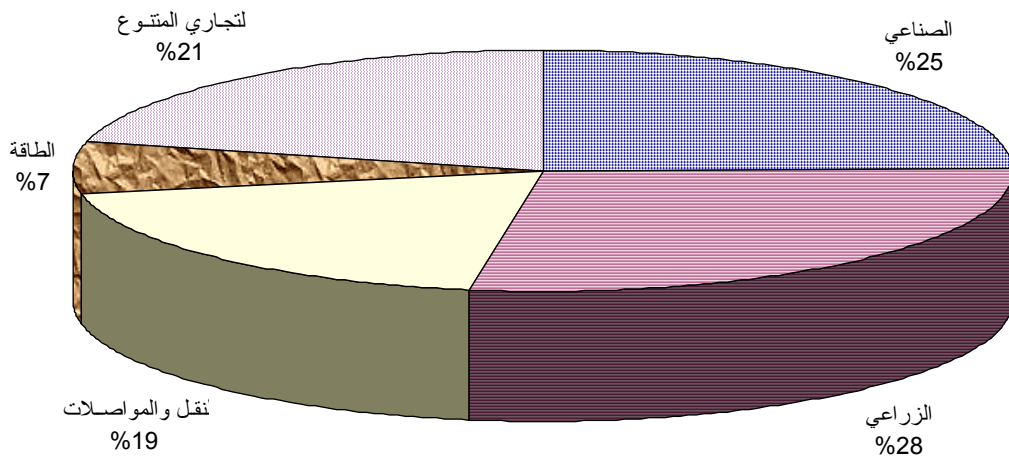
.(

:

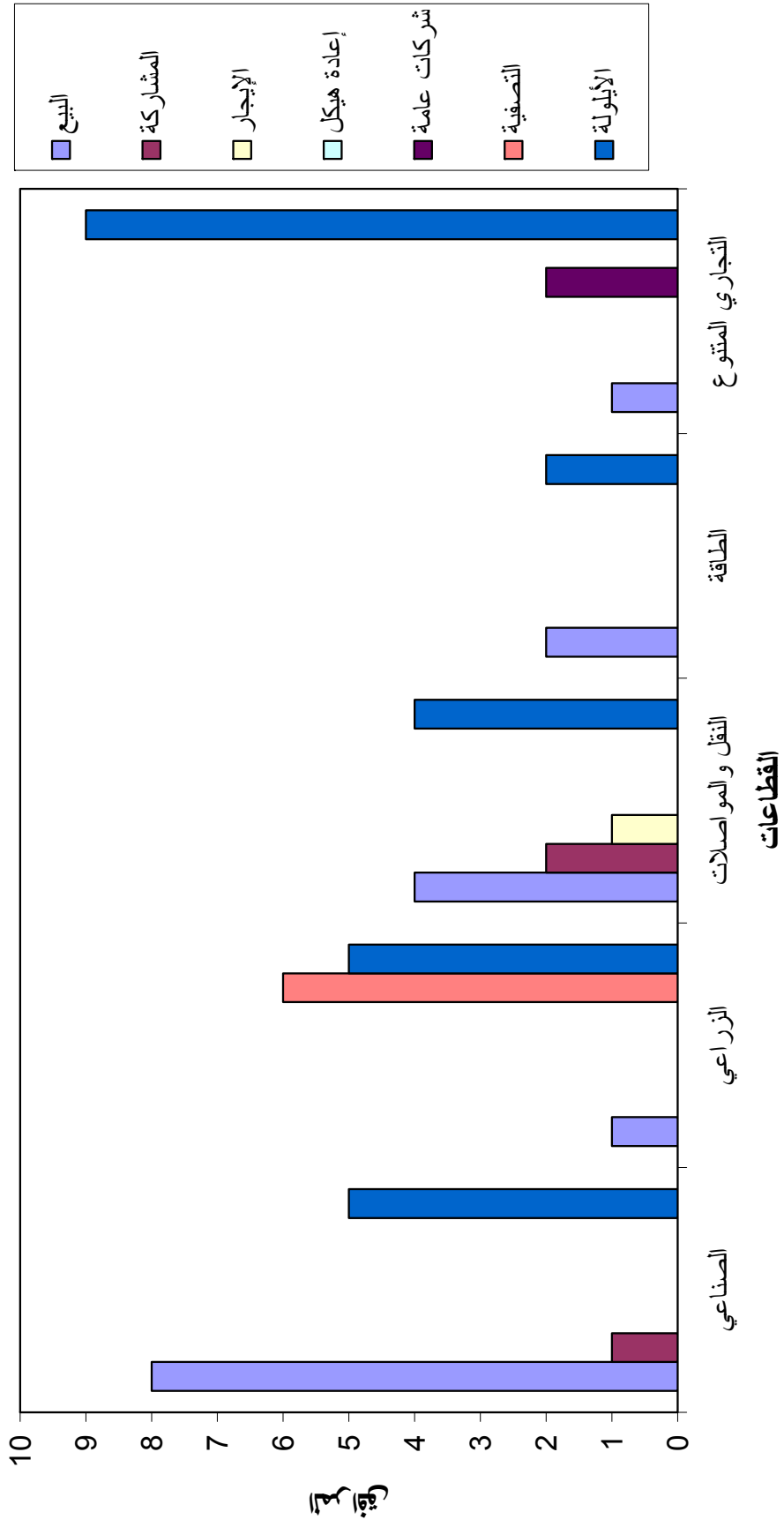
شكل رقم (2) آلية لتصرف لمستخدمه خلال البرنامج الأول للاستخصص 1997-93م



شكل رقم (3) مساهمة القطاعات المختلفة في تنفيذ البرنامج الأول للاستخصص 1997-93م



شكل رقم (4) الآلية المستخدمة في كل قطاع خلال البرنامج الأول للاستخصص 93-1997م



(4) :

1-3 خلفية تاريخية عن نشأة الشركة :

1937

() .

(1)

1962

1970

(2)

1978

()

1970

%49

%51

. 1925

1986

:(3)

%71

-1

%23.2

-2

. 2003/9/21

:(1)

.8 1988

:(2)

.3

:(3)

	%5.8		-3
	%100		
()	
	.	()	
704.190			1987
		2.404.190	
			1988
	. %25		%75
			1989
6.400.000			
	1990		
		.(1)	
	%75	375331	-1
	%25	126475	-2
	%100	496.806	

2-3 شركة ساتا الأغراض والأهداف
: (1) **1-2-3**

()

1925

: (3)

(1)

(2)

: (2) **2-2-3**

(1)

(2)

(3)

3-3 الأداء العام للشركة قبل الاستخصاص :

: 1-3-3

1970 1956

6.300.000

4.650

(1000) 1962

(278)

(623)

1988

(1)

(70)

(275)

(5)

1962

8000	4500	6000	3	البلاستيك
6000	3000	5000	3	
10000	4000	5000	3	
680	4000	5000	1	

1988

:

: 2-3-3

%16

25

. 1988

(6)

1987-1982

%35	%47	2180100	82
%38	%51	2387600	83
%34	%46	2148000	84
%20	%27	1262000	85
%22	%30	1383000	86
%24	%32	1499000	87

1988

:

(1987-82)

1983

1985

: (1)

: - (1)

: - (2)

(3)

: 3-3-3

:

=

(7)

1987

6	6			
140502.6	336400	105	2	
171279.4	332750	128	2	
60215.4	74580	45	1	
371997.4	743730	278	5	

1988

:

()

276 433 533

:

-1

-2

-3

: **4-3-3**

.(1)

(1)

(40)

: (2)

%80

: (3)

(8)

1987 82

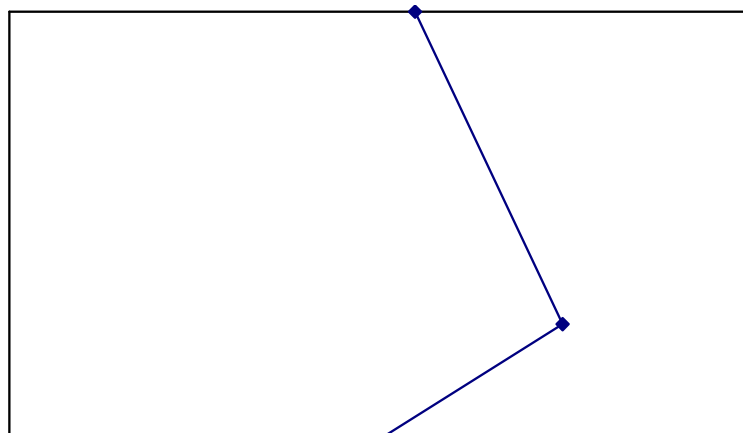
1987	1986	1985	1984	1983	1982	
156860000	14646200	10488712	14216800	11934500	12548260	()
1319700	1556400	1398500	2187200	2386900	2908000	()
1530700	1722600	1728500	2662400	2902700	3423100	
211000	166200	330000	475200	515800	515100)
						(
%14	%10	%23.5	%18	%17	%15	

1988

-:

+) 1987 1982
(
()
%23.5 %10 (1987-1982)

شكل رقم



87

86

:

5-3-3

.(1)

: -1

%216 1982

1984 1982
%140 1984

%.33

%140 %216

1985

%10

1987

: - 2

1983-1982

%4.2 %3.6

1984 %0.9

%5

19 85

%2.6-

.199

:

(1)

%12.4-

1987

:

-3

1982

%5.1 %4.4

1983

%10

%0.95

1984

1985

%4.7- 87

%0.9-

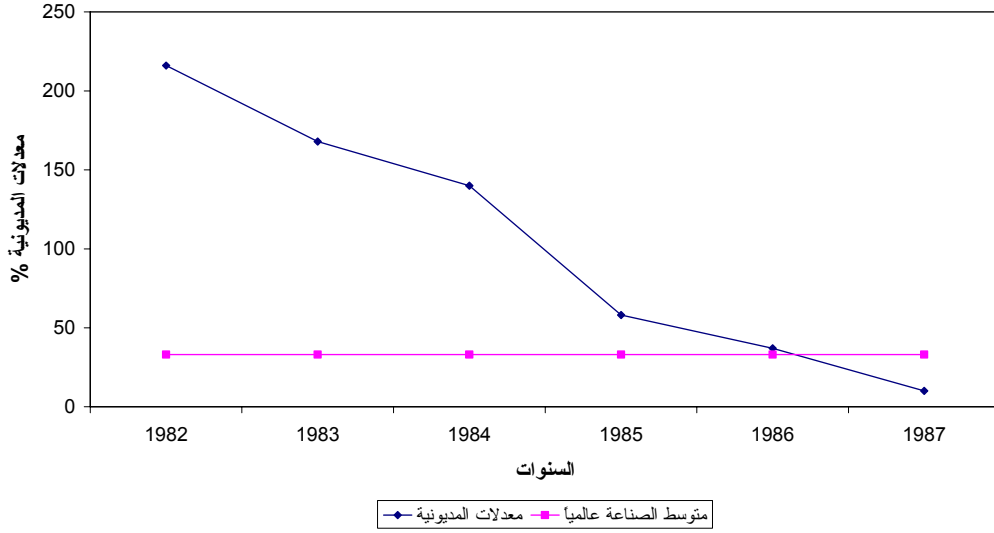
(9)

87-82

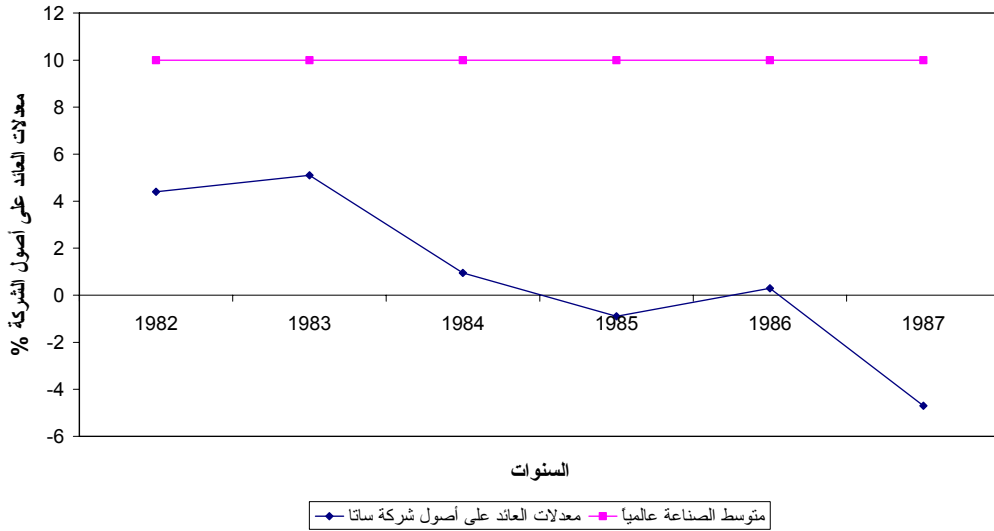
	1987	1986	1985	1984	1983	1982	
%33	%10	%37	%58	%140	%168	%216	
%5	%12.4-	%1.7	%2.6-	%0.9	%4.2	%3.6	
%10	%4.7-	%0.29	%0.9-	%0.95	%5.1	%4.4	

1988

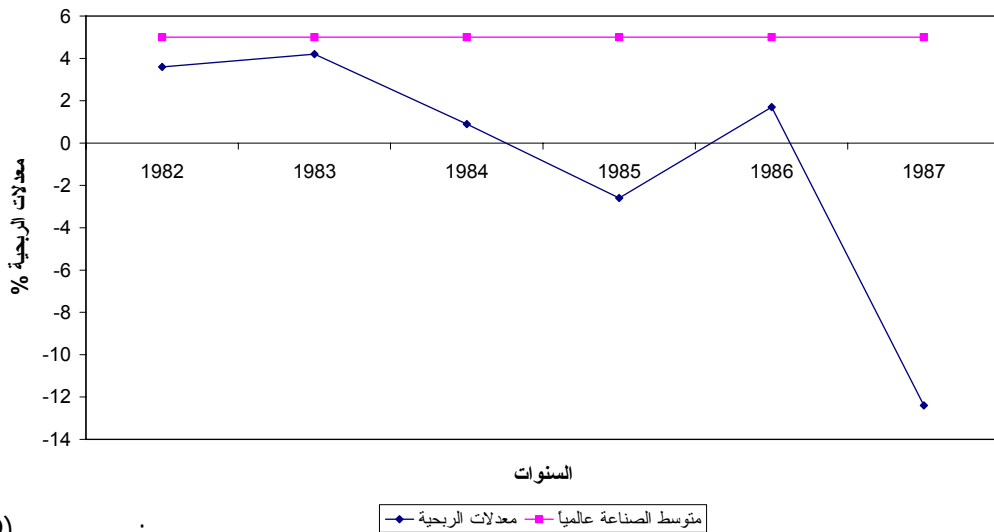
شكل رقم (6) يوضح معدلات المديونية لشركة ساتا في خلال الفترة من 1982-1987م



شكل رقم (7) يوضح معدلات العائد على أصول شركة ساتا في خلال الفترة من 1982-1987م



شكل رقم (8) يوضح معدلات ربحية شركة ساتا للفترة من 1982-1987م



(9)

:

متوسط الصناعة عالمياً - معدلات الربحية

	(1989/1988)	9.5	
	(1991/1990) (1990/1989)		
	.	5.3	0.8
1991/1990			
			%0.34
	(1)	115	

6-3-3 تقييم أداء الشركة :

1988 11 (15)

(2)

:

.19 2000

(1)

.51

:

(2)

∴

∴

∴
∴ /1

∴
()

()

()

∴

-

-

∴ /2

∴

-

-

-

:

/3

:

()

()

()

:

()

()

()

1990

()

(1)

:

-1

-2

-3

-4

()

(1)

1993

(1)

1990

/

1925

1992

. 6817

(10)

()

()

340000	422326	538.635		1
190000	40000	185199		2
1600000	-	1714049		3
40000	-	76933		4
300000	-	300000		5
675000	378000	1094231		6
3145000		3609040		
314500		314500		7
3459500				

1994

:

%10

3145000 (10)

3459500

()

: (1) 1993

3.500.000

258.414

3.758.414

12.941.000

.

1-4 الت هيل والتحديث واثره علي أداء الشركة :

()

()

1994

2

. 1997

(1997-1994)

303

1993

373

1997

4850

2003
%56 136 303

2-12

()

2-4 تقييم الاداء العام الشركة:

: 1- 2-4

1998

:

(11)

2002-1998

%30	%21	1049932	1998
%37	%26	1300109	1999
%29.7	%21	1035817	2000
%30	%21	1050805	2001
%30.7	%21	1072200	2002

2003

:

2002-1998

%26 %21

%37-%30

5.000.000

:

2-2-4

(12)

2003

6	6		
3845613	536400	30	
2351686	47000	18	
1531202	9000	10	
7728502	592400	58	

2003

:

:

_____ =

150 435 2980 ()

%500

2-12

: 3-2-4

.()

(13)

2002-98

2001	2001	2000	1999	1998	
1072200	1050805	10358718	1300109	1049932	
677777	802204	929374	1175564	965524	
21085300	25863900	385132100	351133500	27784900	
394423	248601	106443	124545	84408)
					(
%36.8	%23.6	%10	%9.5	%8	

2003

:

-1998

(2002-1998)

%89 %90 %91

2000-1999

%63 %76

2002 2001

%8

2002 2001 %36.8 %23.6 1998

:

-1

.

.

-2

.

-3

.

-4

.

4-2-4

:

-

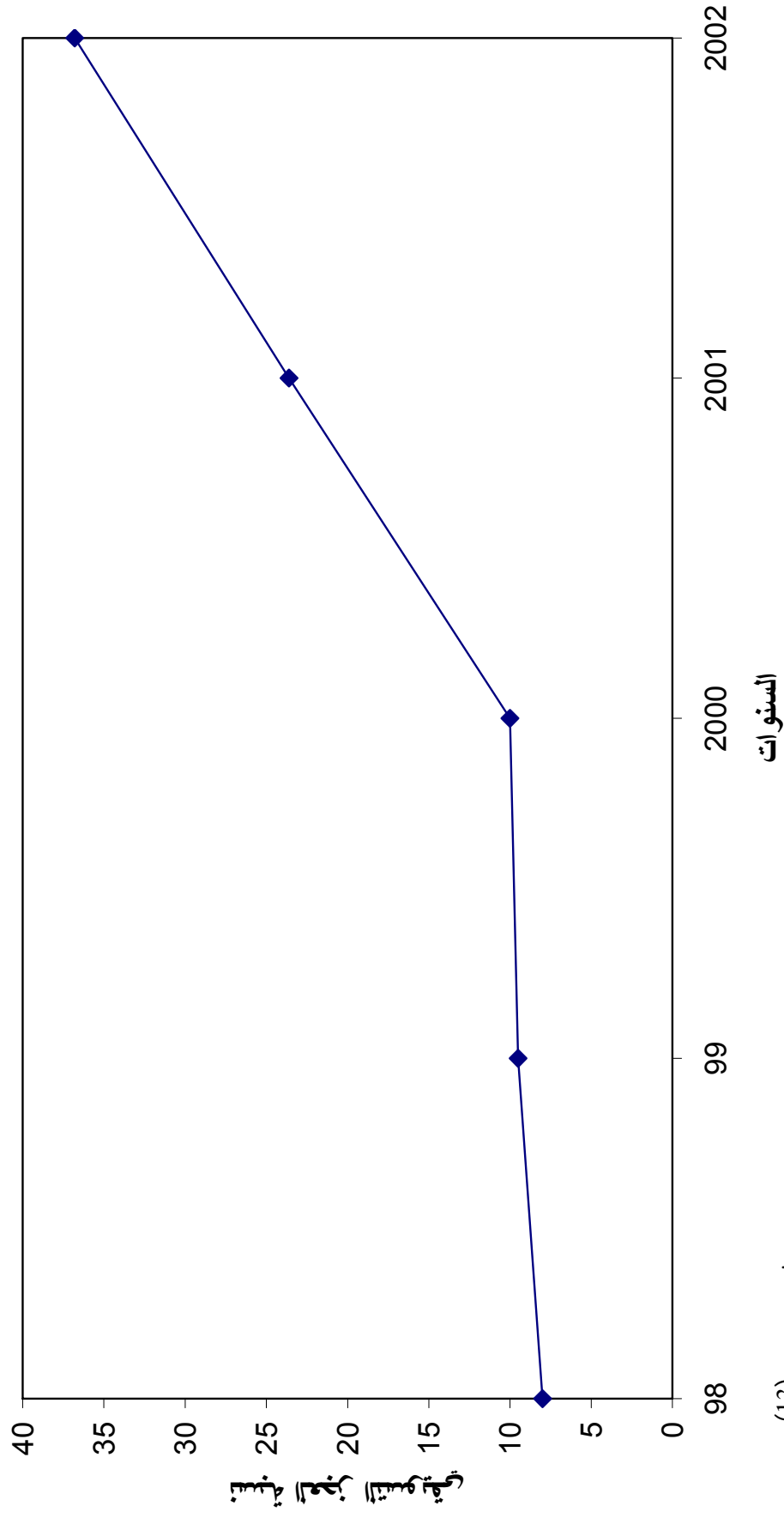
(2002-1998)

%16 %32 %51 %49 %39

%5

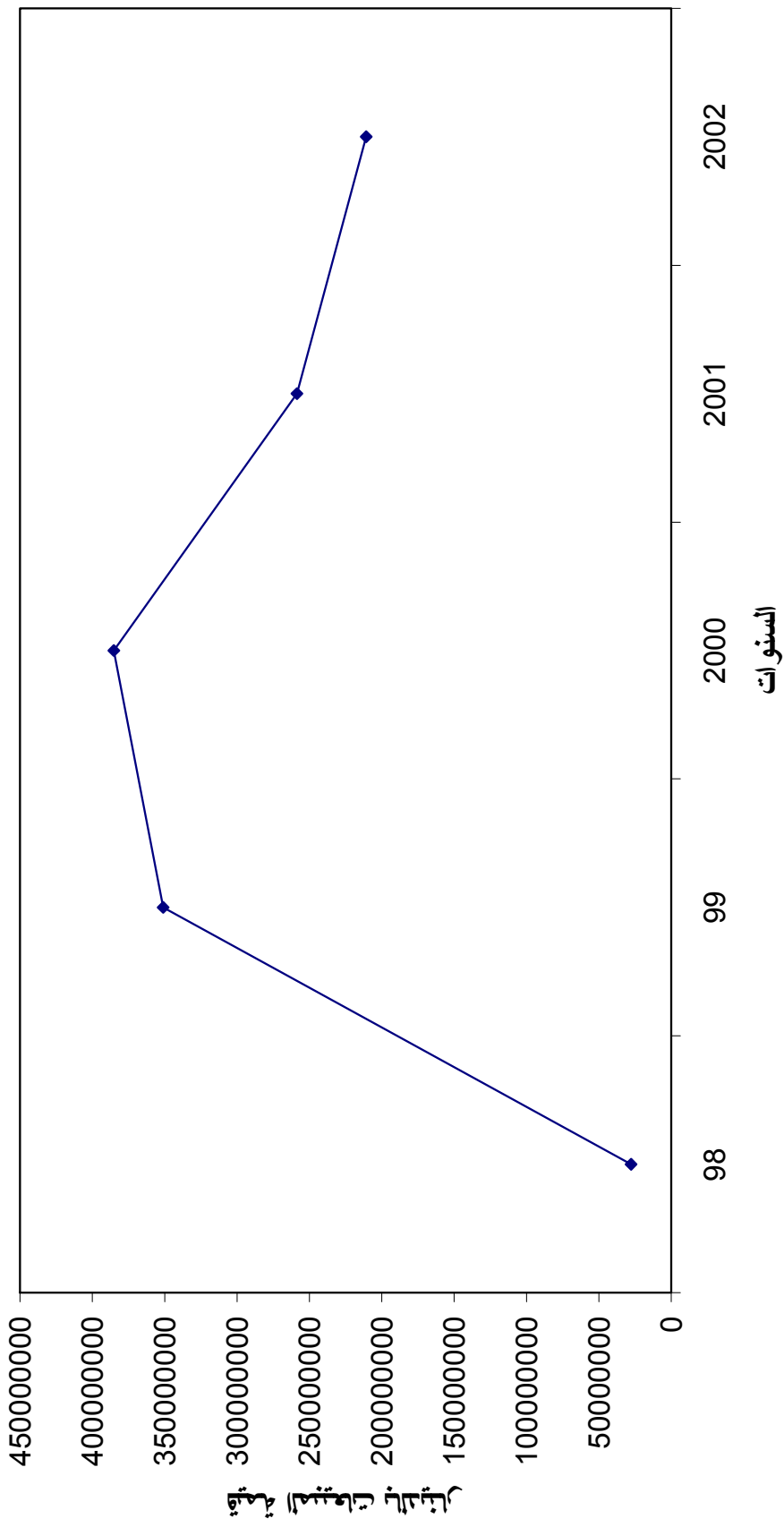
.

شكل رقم (9) نسبة العجز التسويقي لشركة ساتا خلال الفترة من 2002-98م



(13) :

شكل رقم (10) مستوى العائد من مبيعات شركة ساتا خلال الفترة من 98-2002م



: -

2002 2001 %12.8 %11.5 (2000 1999)
 %10

%2 %5.4

(16)

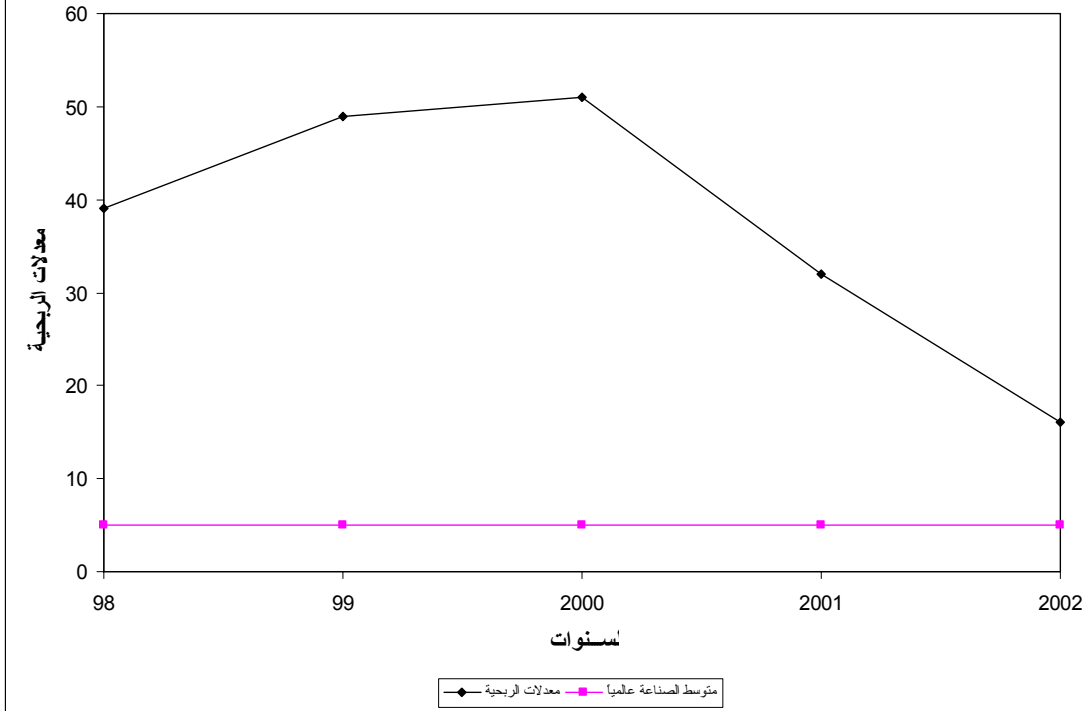
2002-1998

	2001	2001	2000	1999	1998	
%5	%16	%32	%51	%49	%39	
%10	%2	%5.4	%12.8	%11.5	%9	

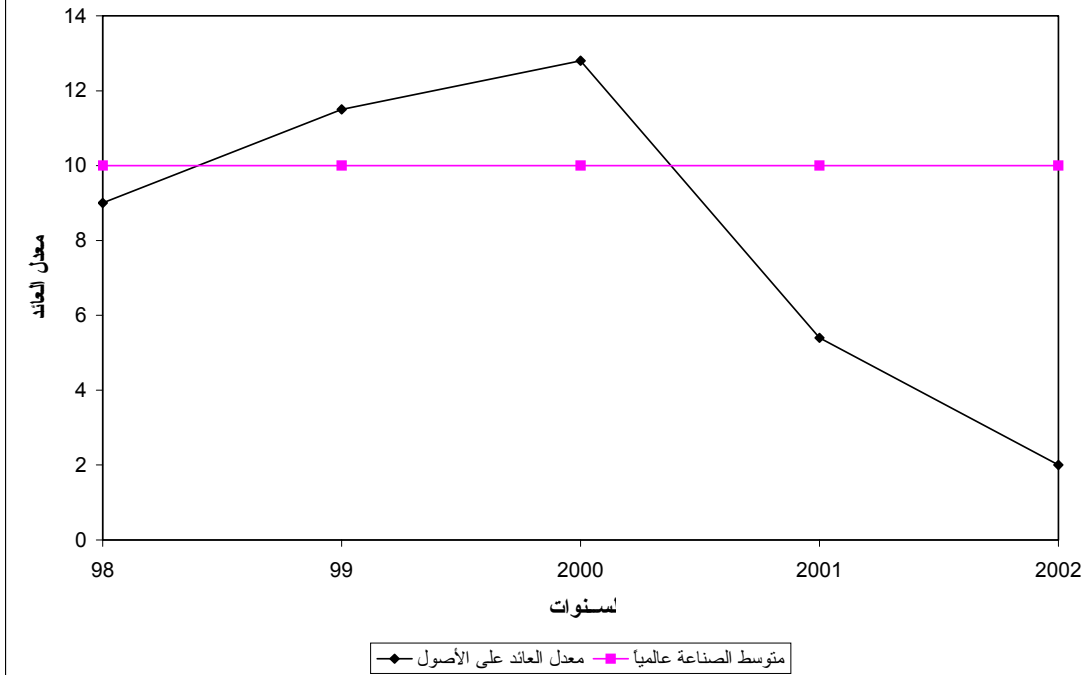
2003

:

شكل رقم (11) يوضح معدلات الربحية لشركة ساتا خلال الفترة من 2002-98م



شكل رقم (12) يوضح معدل العائد على الأصول لشركة ساتا خلال الفترة من 2002-98م



(15)

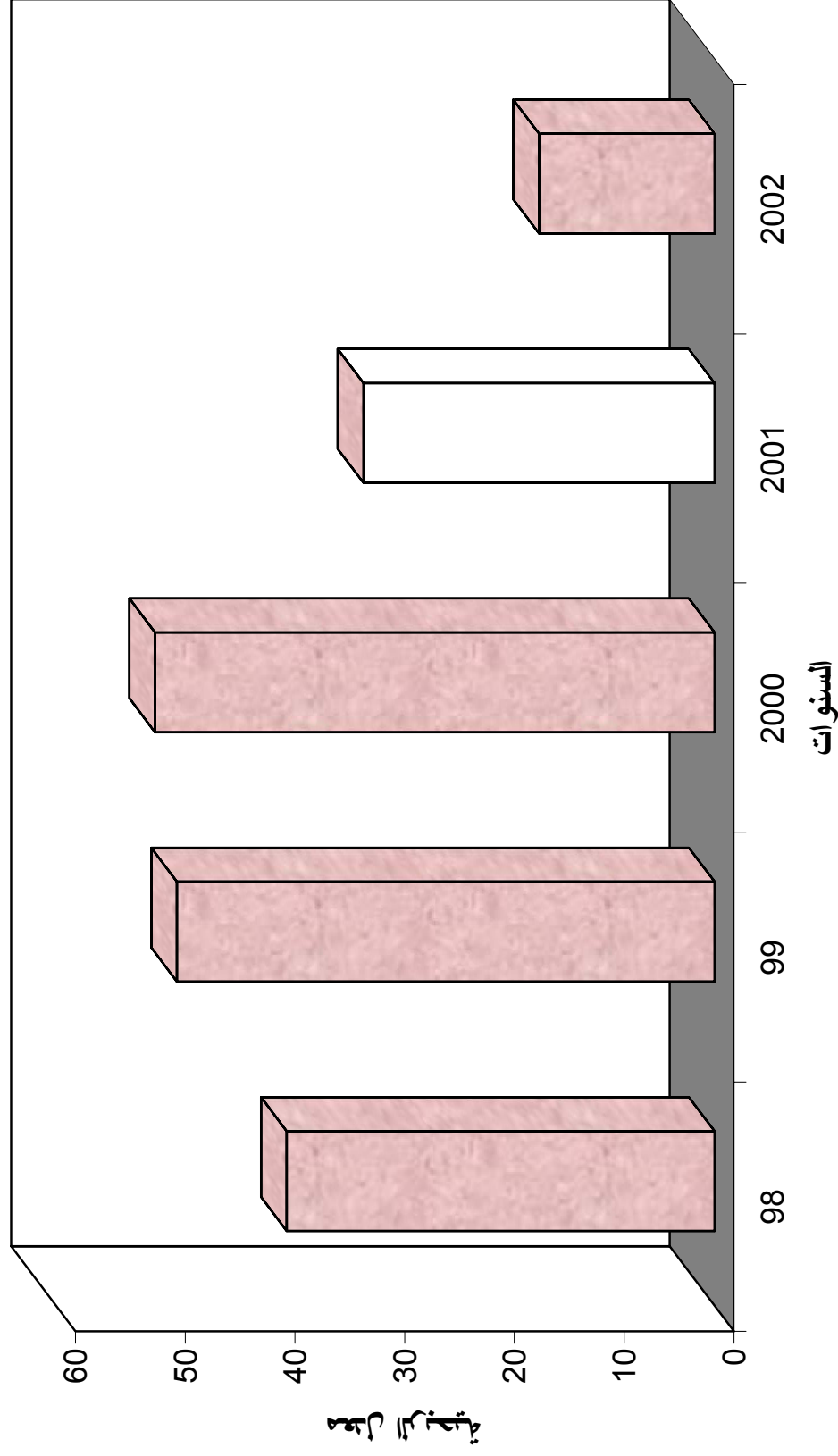
الموقف الإنتاجي والمالي للشركة خلال الفترة من 1998-2002م

2002	2001	2000	1999	1998	
%30	%30	%29	%37	%30	
1072200	1050805	1035817	1300109	1049932	()
210853000	258639500	385132100	351133500	277874900	()
156956800	149822400	149822400	142688000	142688000	()
53896200	108817100	235309700	208445500	135186900	()
21085300	25863950	38513210	35113350	27787490	%10
32810900	82953150	196796490	173333150	107399410	
%16	%32	%51	%49	%39	

2003

:

شكل رقم (13) معدلات الربحية لشركة سانا خلال الخمسة سنوات 2002-98م



النتائج:

:

:

/1

(11)

(6)

%30

. %27

%51

:

. 1993

/2

:

.

/3

:

.

4 / الأداء المالي للشركة :

- :

:

(200) %51

(2002 - 2001)

1987 - 85

- :

(82) -

(200 99)

(19 87

(14)

(9)

(2002 - 2001)

:

:

: (1

1993

%64

.

:

(2

:

.

:

(3

(ValueAddedTax)

.

.

التوصيات :

.1

.2

.3

.4

.5

.6

()

.7

.8

.9

.10

		:	
		:	-1
		. 2002	
		:	-2
	. 2001		
		:	-3
	. 1988		
		:	-4
		1997 105	
		:	-5
	.		
		:	-6
		. 1993	
()	:	-7
	. 2003		
		:	
	2000	147	-8
		.	
			-9
		. 1988	
1996			-10
	.		

1997	-11
:	-12
. 1995/11/ 27-25	-13
. 1994	-14
. 1997/ -9-8	-15
. 1997 /9-8	-16
:	-17
. 1995	-18
. 1994/1993/1992	-19
. 2000	-19
. 1986	

()

المرفق	تاريخ إنشائه	حالاته وقت التصرف	التقييم (محلّي - أجنبي)		تاريخ التقييم	تاريخ التصرف	المحتوى	قيمة التصرف (محلّي - أجنبي)		المدفوع نقداً (محلّي-أجنبي)		تسوية ديون (محلّي-أجنبي)		المتبقي (محلّي- أجنبي)		ملاحظات
			مليون دينار	مليون دينار				مليون دينار	مليون دينار	مليون دينار	مليون دينار	مليون دينار	مليون دينار			
1	مصنع كفاف أبو نعامة	1975	معتل لعدة سنوات	13.1	10.5	يونيو 88	مارس 92	شركة الدالي والمزموم	25	-	750	-	-	-	-	تقييم شركة نيو -البديل الأول
				14.6	11.8	يونيو 88										تقييم شركة نيو البديل الثاني
				-	20.5	يونيو 88										تقييم شركة نيو - البديل الثالث
				43.3	9.3											تقييم مركز البحوث
2	مدبغة النيل الأبيض	1970	تعمل ب20%من الطاقة	10.18	8.6	1991	أبريل 92م	مجموعة شركات	12	4	38.7	0.4	-	1.2	-	1- تضمن التقييم بنود استبعدت عند البيع 2.4-2 مليون دولار دفعت بمقابل المحلّي
3	النيل الأزرق للتغليف	1959	فوق الوسط	7.4	2.4	أكتوبر 91م	نوفمبر 93	الشركة السودانية الأفريقية للاستثمار والتنمية المحدودة	61	5.2	40.4	-	20.6	5.2		تقييم مركز البحوث لا يشمل الأصول الجارية التقييم لجنة التفاوض
4	شركا ساتا		تحقق خسلنر متلاحقة	1.3	6.5	فبراير 93	نوفمبر 93	الشركة السودانية الأفريقية للاستثمار والتنمية المحدودة	12.9	3.8	8.8	3.8	4.8	3.8		التقييم لا يشمل الأصول الجارية
5	مصنع ريا للحلويات	1963	متوقف عن الانتاج	3.8		مارس 88م	مايو 91م	محمد أحمد قاسم	3.97		3.97					آل المصنع للقطاع العام بعد مصادرته
6	مصنع كريات	1957	متوقف	4.9		مارس 88م	مايو 91م	سمير أحمد قاسم	5.53		5.53					آل المصنع للقطاع العام بعد مصادرته
7	مصنع غزل بورسودان	1975	متوقف	-	15.3	مايو 87م	مارس 93	شركة داو الكورية	-	30			30			تقيم شركة مورو تقييم بيت خبرة إيطالي وألماني
					14											تقييم شركة ماس هايبر
				أقل من 20												تقييم شركة داوو
8	مدبغة الخرطوم	1959	تدني الإنتاجية وإنهاء العمر الافتراضي	-	5.7	ديسمبر 91م	نوفمبر 94	شركة الهجرة للإبشاء والتعمير المحدودة	103.6	7			103.6			تقييم مركز البحوث --التقييم لا يشمل الأرض ولا الرسوم الجمركية والمحلية -الأصول الجارية غير مضمنة في التقييم
9	ملحج ربك	1961	دون الوسط	2.47	-	مايو 94م	ديسمبر 94	شركة النيل الأبيض الفايزة	25	-	25	-	-	-	-	باقي قيمة التصرف على قسطين بضمان مصرفي

()

المرفق	تاريخ إنشائه	حالته وقت التصرف	التقييم		تاريخ التقييم	تاريخ التصرف	المحتوى	قيمة التصرف		المدفوع نقداً		تسوية ديون		المتبقي		ملاحظات
			(ملي - أجنبي)	(ملي - أجنبي)				(ملي - أجنبي)	(ملي - أجنبي)	(ملي - أجنبي)	(ملي - أجنبي)	(ملي - أجنبي)	(ملي - أجنبي)	(ملي - أجنبي)	(ملي - أجنبي)	
			مليون دينار	مليون دينار				مليون دينار	مليون دينار	مليون دينار	مليون دينار	مليون دينار	مليون دينار	مليون دينار	مليون دينار	
10	مؤسسة التعدين السودانية	1962	فوق الوسط	45.75	مايو 93م	سبتمبر 93م	اعمال التعدين المتقدمة	50	50							
11	فندق السودان	1975م	متدهورة	19.33		يناير 93م	الصندوق القومي للتأمين الاجتماعي	975	-	275						لم يجر أي تحديث أو إعادة تأهيل للفندق منذ إنشائه
12	فندق البحر الأحمر	1963	متدهورة	15.85		يناير 93م	الشركة السودانية الكوبينية للفنادق	11	-	11						لم يجر أي تحديث أو إعادة تأهيل للفندق منذ إنشائه
13	استراحة عطبرة	1912	متدنية	5.18		1992	جمعة وادي النيل	-	-	5						التقييم على أساس سعر تجاري
				0.85		1992										التقييم على أساس سعر تشجيعي
14	إستراحة كوستي أول الخمسينات			0.23		يونيو 92م	محافظة كوستي	0.23		0.23						
15	البنك التجاري	1960/11/5	موقف مالي جيد	75		أبريل 92م	بنك المزارع	120	-	120						
16	شركة السودان للأقطان		موقف مالي جيد	218.7		يونيو 93م	بنك المزارع	318.7	-	318.7						
	الجملة							50	805.3	658.4	0.4	12.82	47.2			

()

6	4	10	10		93/	10		1976	
12	8	20	20		93/	32		1979	
30	60	90	60		94/	60			

2000

:

()

% 5	500 % 5		1995		
87 1993/12/21	25 15		1993		
	150		1993		
	600		1993		

()

المرافق التي تم التصرف فيها بتحويلها للولايات والمنظمات بدون مقابل بعد تقييمها

		1990	2.5		1963		
		1993	18.3		1975		
		1993	97.4		1966		
		1993	11.4		1958		
			8.1		1987		
		1993	28.1		1979		
92/7		1992	191.8		1977		
		-	138.2		1954		

()

			6.9		1942		
		1993	1.3				
		1993	100				
			1006.4				
			31.1				
		1993	2896.2		1970		
		1993			1976		
92/10/28	1155	1992	558.9		1974		
(%89.5)		1992	74.9				
		1993	19381.1				

()

المرافق التي تم التصرف فيها بتحويلها للولايات

		1993		1975		
		1993		1980		
		1994		1980 ()		
		1994				
		1992		1920		
		1993				
		1993				

(%58)		1993/		1974	
(%2)		1992/			
(%10)		1993		1959	
(%100)		1992/		1938	
(%48)		1993/		1958	

()

الوحدات التي تقرر إعادة هيكلتها

	مشروع الجزيرة