

أثر خصخصة شركة الخطوط الجوية السودانية على الاقتصاد السوداني خلال الفترة من

١٩٩٤م - ٢٠٢٠م

بلوح محمد بلوح

عصام عبد الوهاب بوب

قسم الاقتصاد - كلية الدراسات الاقتصادية والاجتماعية - جامعة النيلين

المستخلص

تناولت الدراسة أثر خصخصة الشركة الخطوط الجوية السودانية هدفت الدراسة إلى بيان وتعريف مفهوم الخصخصة والمنهجية الملائمة لتطبيقها ودرء سلبياتها والمبررات ودواعي اللجوء إلى الخصخصة وما مدى الاستفادة منها بالنسبة للخطوط الجوية سودانير وتسليط الضوء على تجربة تطبيق الخصخصة في السودان و بيان مدى دور سياسة الخصخصة في معالجة الاختلال الهيكلي في الاقتصاد السوداني و معرفة المعوقات ونواحي القصور التي واجهت تجربة الخصخصة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف الجوانب المختلفة للظاهرة موضع الاهتمام من خلال تتبع واستقصاء موضوع الدراسة بدقة لإثراء البحث، بالإضافة للمنهج الاستقرائي الذي يصف الظاهرة بعد حدوثها للاستفادة من الماضي في فهم الحاضر، كما استخدم الباحث المنهج الإحصائي لتحليل بيانات الدراسة (سودانير) كما اتبع منهج المقارنة قبل وبعد الخصخصة. من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة : لم تحقق سياسة الخصخصة في السودان القدر المرجو تحقيقه إلا أن هناك نجاحا مقدر قد تحقق بشكل كبير وواضح في قطاع الاتصالات حيث نجحت الشركة السودانية للاتصالات في تطوير هذا القطاع ورفع كفاءة الأداء فيه بصورة كبيرة يرجع ذلك للآلية التي اتبعت وهي آلية المشاركة حيث تعتبر الآلية المناسبة لظروف السودان في ظل تواضع مقدرات القطاع الخاص و لم تحقق شركة سودانير النتائج المرجوة بسبب العقوبات المفروضة على الخطوط الجوية السودانية آنذاك خاصة استيراد قطع الغيار من الخارج وفي إطار إعادة هيكلة الشركة بعد خسارة الأزمة المالية العالمية. كما أكد مدير سودانير أن مشروع الخصخصة لم يؤت ثماره توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها: تحديد نسبة المشاركة رأس المال الأجنبي وتحديد نوعية المشروعات والأنشطة التي لا يجوز السماح للاستثمارات الأجنبية فيها وإبعاد المستثمر الأجنبي من التأثير على قرارات المشروعات المساهمة بحيث يكون حضوره كمرافق فقط ووضع حدود زمنية لرؤوس الأموال الأجنبية بحيث لا يحق للمستثمر أن يسحب أمواله إلا بعد ثلاثة سنوات و على الدولة التأكد من المقدرات المالية والفنية للمستثمرين المحليين والأجانب في شراء الشركات المعروضة للخصخصة عموما وسودانير خصوصا قبل الموافقة على امتلاكهم لهذه الشركات و خلق فرص عمل للمواطنين وتدريبهم لرفع كفاءتهم الفنية والإدارية وزيادة خبرتهم في مجال الطيران المدني وإنشاء قواعد للصيانة والتدريب وضرورة أن تسعى الشركة عاجلا لاقتناء طائرات ذات جدوى اقتصادية بالإيجار على المدى القصير والشراء الإجمالي على المدى المتوسط والطويل.

الكلمات المفتاحية: الخصخصة، الخطوط الجوية السودانية، الاقتصاد السوداني

مقدمة

عن ملكيتها لمصنع البان بلجرافيا ومصنع ثلج آخر لكل من عزيز كافوري وهو (سوداني سوري) وللسيد ليمونيس وهو يوناني الجنسية . كذلك ظهرت دعوة لسياسة الخصخصة مرة أخرى عام 1971 م بعد فشل الانقلاب الشيوعي وذلك بإعادة بعض المصانع والشركات التي شملتها قرارات التأميم والمصادرة عام ١٩٧٠ م للقطاع الخاص ، بالإضافة لظهور بعض بنوك القطاع الخاص وتأسيس العديد من البنوك الأجنبية . وهنا تجدر الإشارة إلى أن الدعوة لسياسة الخصخصة في السودان لم تأخذ صدى واسع إلا مع إعلان البرنامج الثلاثي للإنقاذ الاقتصادي ١٩٩٠-١٩٩٣م. لذلك

أن أبرز ما جاءت به التحولات على الصعيد الاقتصادي هو الدعوة إلى بيع مؤسسات وشركات القطاع العام والتحول إلى القطاع الخاص لتشجيعه وإعطائه فرصة المبادرة ليلعب الدور الكبير في الاقتصاد القومي لتقليص دور القطاع العام لينحصر في المهام التقليدية للدولة من أمن ودفاع وتعليم وصحة في السودان يرجع ظهورها لأوائل العشرينات عندما أعطت الحكومة الاستعمارية البريطانية حق امتياز التوليد والإمداد الكهربائي في كل من الخرطوم ومدني لشركة بريطانية خاصة ، وفي ذات الوقت تخلت الحكومة

لإثراء الدراسة ، بالإضافة للمنهج الاستقرائي الذي يصف الظاهرة بعد حدودها للاستفادة من الماضي في فهم الحاضر ، كما استخدم الباحث المنهج الإحصائي لتحليل بيانات الدراسة (سودانير) كما اتبع منهج المقارنة قبل وبعد الخصخصة.

الإطار النظري

أولاً: خصخصة الخطوط الجوية السودانية

أ. نشأة وتطور الخطوط الجوية السودانية :

نشأت الخطوط الجوية السودانية في يوليو ١٩٤٧م بأربع طائرات دي هافيلاند بمساعدة فنية من شركة أيرليك الانجليزية وتبعت حينها إدارياً لهيئة السكك الحديدية حيث اقتصر السفر عليها لبعض الكبار المسؤولين والصعب السفر إليها بالقطار كما اقتصر السفر عليها لبعض كبار المسؤولين والمرضى الذين يحتاجون للعلاج السريع ، وقد تمثلت رسالة الشركة حينها في تمثيل السودان لدى الدول الأخرى كنقل وطني يحمل علم البلاد ورمز سيادتها بالإضافة إلى نقل كبار المسؤولين ورجال الدولة وربط المناطق والأقاليم ببعضها البعض وتسيير رحلات إلى المناطق الأقل نمواً على حساب الربح وتنفيذ بعض المهام الأمنية والإستراتيجية والتي لا يمكن أن توكّل إلى ناقل تجاري أو وطني آخر (الخطوط الجوية السودانية الماضي والحاضر وأفاق المستقبل ، ص ١٥).

وتعتبر الخطوط الجوية السودانية إحدى الشركات العريقة في العالم العربي وأفريقيا تتخذ من مطار الخرطوم الدولي مركزاً لعملياتها. وانطلاقاً منه تشغل سودانير رحلات جوية إلى الدول المجاورة وتواجه الشركة في الوقت الحالي عدة صعوبات مالية بسبب تهالك أسطولها القديم وعدم دعمها من طرف الحكومة السودانية. وتشغل الشركة حالياً بطائرة واحدة من طراز إيرباص A 320 (www.sudanair.com ، ٢٢ ديسمبر ٢٠١٩). بدأت سودانير عملياتها بأسطول يتكون من ٤ طائرات من طراز هافيلاند وهي طائرات بريطانية صغيرة الحجم تسع ٨ مقاعد وقامت الشركة بإضافة طائرات من نفس الطراز في عام ١٩٥٢م. وفي نفس السنة الأولى بلغ ما نقله أسطولها الصغير ٧٣٦ راكباً و٥٤٣ كيلو غرام من البضائع المشحونة ، وفي نفس العام تم إضافة ٩ طائرات لأسطول الشركة من ٣ بسعة ٢٨ مقعد ثم بدأت رحلاتها إلى العالمية بتشغيل مشترك طراز دغولاس دي سي لطائرة من طراز فايكاونت فبكرز إلى لندن عبر القاهرة وأثينا وروما في أوائل الستينات تم

السودان شأنه شأن سائر دول العالم الثالث يسعى لوضع معالجات اقتصادية لترتيب آثار إيجابية تنعكس على اقتصاده القومي. لذلك فإن السودان لجأ إلى تطبيق سياسة الخصخصة كبديل لمعالجة الأوضاع الاقتصادية المتردية بعد أن جرب الاعتماد على القطاع العام ردحا من الزمن .

أهمية الدراسة :

تأتي أهمية الدراسة من الناحية العملية أن سياسة الخصخصة أصبحت أحد أهم القضايا الاقتصادية المطروحة على الساحة الإقليمية والعالمية. وقد اكتسبت سياسة الخصخصة أهمية متزايدة في السنوات الأخيرة سواء على المستوى العام أو الخاص فصارت مادة للعديد من الندوات والمؤتمرات وورش العمل على المستوى المحلي والإقليمي والدولي كأحد أهم مناهج سياسة التحرير الاقتصادي والهيكلية في العالم. كما تنبع أهمية الدراسة العلمية من خلال ما هو متوقع أن تلعبه سياسة الخصخصة من دور فعال في معالجة الإصلاح الهيكلي وتطوير المؤسسات المخصخصة ومساهمتها في الاقتصاد القومي . أيضاً تأتي أهمية الدراسة من أن الدراسة من الدراسات القلائل التي تطرقت لموضوع خصخصة الخطوط الجوية السودانية سودانير وأن الدراسة سوف تسهم بنتائج قد تساعد في اتخاذ قرارات رشيدة تسهم في قرارات الخصخصة بالسودان .

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في الآتي:

١. بيان وتعريف مفهوم الخصخصة والمنهجية الملائمة لتطبيقها ودرء سلبياتها.
٢. المبررات ودواعي اللجوء إلى الخصخصة وما مدى الاستفادة منها بالنسبة للخطوط الجوية سودانير وسوداتل.
٣. تسليط الضوء على تجربة تطبيق الخصخصة في السودان .
٤. بيان مدى دور سياسة الخصخصة في معالجة الاختلال الهيكلي في الاقتصاد السوداني .
٥. المعوقات ونواحي القصور التي واجهت تجربة الخصخصة .

منهج الدراسة:

اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف الجوانب المختلفة للظاهرة موضع الاهتمام من خلال تتبع واستقصاء موضوع الدراسة بدقة

وشركة الخطوط الجوية السودانية (جمال عثمان، ص ٤٣).

دخلت الشركة عقد التسعينات وهي تستصحب معها كل المتغيران السياسية والاقتصادية والاجتماعية وتحمل معها آمال وطموحات كبيرة لتطوير وتحديث الشركة ومواجهة حدة المنافسة والعمل على تحقيق نتائج طيبة (الفتاح علي محمد ، ١٩٩٩ ، ص ٣٣) . وفي هذا العام أي التسعينات تم تزويد الخطوط الجوية بأسطول من طائرات إيرباص الأوروبية. كانت أولى طائرات إيرباص التي انضمت للخطوط الجوية السودانية هي طائرة إيرباص A320 بعد سنوات قليلة انضمت الايرباص A300 وزاد عدد الوجهات بين القارات لتشمل اسطنبول - عمان بالأردن - الشارقة - دبي - العين - الدوحة (www.sudanair.com) . عند وضع الدولة للإستراتيجية القومية الشاملة كان لقطاع النقل الجوي اهتمام كبير والإستراتيجية القومية الشاملة تدعو لربط السودان بطرق داخلية وخارجية عن طريق توسيع قاعدة النقل الجوي المحلي والإقليمي والعالمي للركاب والبضائع لخلق تكامل بين الولايات وتنشيط حركة السياحة وتوفير العملات الصعبة لتطوير وتحديث الأسطول والمعدات والكوادر.

قامت الخطوط الجوية السودانية بوضع استراتيجيات على ضوء الإستراتيجية القومية الشاملة لتحقيق الأهداف التالية :

١- مضاعفة السفر الداخلي وتنشيط الشحن الجوي.

٢- تكثيف وترقية العمليات في سوق السفر لبلوغ الأفضل فيه.

٣- الاهتمام بالسفر العالمي وخلق الفرص الإضافية.

لتحقيق هذه الأهداف في تناسق مع البرنامج الثلاثي للإستراتيجية القومية الشاملة وضعت الشركة العديد من الخطط والبرامج لتنفيذ عدد من المشروعات الهامة الأمر الذي أثبت جدارة الشركة في الامتياز بحقوق الناقل الوطني. إن للشركة خطط وبرامج طموحة ترمي من خلالها إلى تطوير وتحديث الشركة حتى تواكب صناعة الطيران العالمية وتمكنها من القيام بدورها المنوط بها في ربط بقاع الوطن الممتد ببعضه البعض وثم ربطها بالعالم. وفي هذا الإطار وضعت الدراسات والخطط متمثلة في المحاور التالية : (الفتاح على محمد ، ص ٣٢).

١. دعم وتحديث الأسطول : هناك دراسات أعدت لدعم أسطول الشركة

إضافة ٧ طائرات فوكر ٢٧ للعمل على الخطوط الداخلية التي تشهد رواجاً كانت محطات سودانير في ذلك الوقت طهران - والبحرين - جدة - وعدن عبر أسمره وأديس أبابا ونيروبي وعنتي وانجمينا والقاهرة ومنها إلى بيروت وكانت تسير إلى الأقصى

1 ستمتر لفترة بسيطة كانت طائرات دي هافلاند كوميت مي ٤ أول طائرة نفائة انضمت لتخدم عملاء الشركة على الخطوط الدولية مثل خط لندن والقاهرة وبيروت. وبعد توقف طائرات الكوميت عالمياً من الخدمة تم استبدالها في السبعينات باسطول حديث من طائرات بوينغ الأمريكية من طراز بوينغ ٧٠٧ وبوينغ ٢٠٠-٢٣٧ ازداد عدد

المحطات الدولية بين قارات العالم حيث شملت محطات في أفريقيا وهي (اديس ابابا

كانو - نيروبي - لاغوس - أسمره) وآسيا والشرق الأوسط وهي (بيروت - بغداد - دمشق - القاهرة - صنعاء - جدة - الرياض - أبوظبي - مسقط - الكويت) وأوروبا وهي (لندن - باريس - فرانكفورت - روما) (www.sudanair.com ، ٢٢ ديسمبر 2019) وفي الثمانينات نجحت الشركة في دعم الأسطول الداخلي بطائرتين من طراز فوكر 50F ولعل فترة الثمانينات إحدى فترات التردى الكبير في مستوى أداء الخطوط الجوية السودانية . وفيما يلي نستعرض بعض العوامل التي أسهمت بشكل مباشر في هذا التردى:

1/ الظروف الاقتصادية التي مرت على البلاد مما أدى إلى استبعاد الخطوط الجوية السودانية من جدول أولويات التمويل الحكومي

2/ عدم الاستقرار السياسي في البلاد.

3/ عدم تطور البنى التحتية للنقل الجوي من مطارات وخدمات وغيره.

4/ شح الوقود وضمور موارد النقد الأجنبي مما أدى إلى لجوء الخطوط الجوية لتزويد

طائراتها بالوقود من المحطات الخارجية. كل ذلك أثر سلباً على أداء الخطوط الجوية السودانية وفقدانها لحقها الشرعي بالأسواق العالمية. وفي أكتوبر ١٩٨٥ صدر قرار جمهوري بتحويل مصلحة الطيران المدني إلى هيئة مستقلة باسم الهيئة العامة للطيران المدني تحت رعاية وزير الدولة للدفاع . ثم أنشئت وزارة الطيران والمساحة عام ١٩٩٥ وأخيراً تم فصل المساحة لتضم وزارة الطيران الهيئة العامة للطيران المدني وهيئة الأرصاد الجوي

بالطائرات الحديثة ذات السعة العريضة والحديثة

٢. زيادة الشبكة : هنالك خطط لزيادة شبكة الشركة داخليا وخارجيا بتوسيع الشبكة.

3. تأهيل العاملين : من أهم مقومات النجاح هو تأهيل الكادر البشري في كل المجالات حتى تكون هنالك مواكبة لصناعة الطيران وتخفيف عبء الصيانة والقيادة وغيرها (الفتاح علي محمد ، ص ٣٢) .

ثانياً: خصخصة الخطوط الجوية السودانية (سودانير):

بدأ مشروع خصخصة الخطوط الجوية السودانية في عام ٢٠٠٤م بثلاث مراحل مثل الخصخصة في المحطات الهندسية من جملة أربع مراحل هي الأصل في صيانة الطائرات حيث قامت بصيانة ثلاث طائرات محطة على الأرض وانتقل ذلك إلى امتلاك ثلاث طائرات أيربص وخمسة فوكرز وسبعة عشر هيلوكوبتر وإحدى عشر هيركليس علاوة على تطوير مراكز ربحية أخرى (مجلة الاقتصادي ، تصدر عن وزارة المالية والاقتصاد الوطني ، ٢٠٠٧م). ولنجاح اكتمال عملية الخصخصة وقع وزير الدولة بمجلس الوزراء على (٢٠٠) خطاب لكل شركات الطيران في العالم والشركات والبنوك الوطنية ، وكل ذلك بهدف جذب مستثمرين وطنيين أو عالميين للمشاركة في سودانير إلا أن الجهود باءت بالفشل حيث لم تقبل أي جهة بالدخول في عملية تطوير سودانير بسبب الحظر الاقتصادي المفروض على السودان. وعندما باءت الجهود بالفشل تم طرح الشركة للمساهمة العامة بواسطة مجلس الوزراء وحصلت مجموعة عارف الكويتية لتتال ٤٩% من أسهم الشركة وشركة الفيحاء التي تمثل القطاع الخاص حازت على نسبة ٢١% . ولكن بعد التحقق وجد أن الفيحاء هي نفسها مجموعة عارف وبعد ذلك نالت مجموعة عارف ٧٠% من أسهم الشركة مقابل ٣٠% لحكومة السودان والتي أصبحت تمثل الشريك الضعيف الذي لا يملك القرار.

نجد أن رأس المال المصرح به للشركة بلغ مليار دولار فيما بلغ رأس المال المدفوع من قبل شركة عارف الكويتية ٢٥٠ مليون دولار فقط ونصيبها من الأسهم المعلنة ٤٩% (تقرير شيخ الدين محمد عبد الله ، ٢٠١٠/٦/٤م ، ص (٥)). كشف وزير المالية الأسبق ومهندس عملية التخطيط دكتور عبد الرحيم حمدي أن المجاملات أفشلت شركة الطيران السودانية (سودانير) مفيدا إن عروضاً أخرى كانت أفضل من العرض الكويتي ، وأقر في حوار خاص لـ (الشروق) صعوبة الوضع الاقتصادي في السودان ، نافياً أن يكون ذلك بسبب سياسة التحرير الاقتصادي التي وضع أساسها وأشار إلى أن

فريقاً من الاقتصاديين يرى أن التطور التجاري والاستثماري الذي شهدته البلاد يعود لتلك السياسات الاقتصادية.

كانت سودانير قد عاودت العمل في مطار هيثرو في 15/7/2006م بعد توقف دام لمدة سنتين وبرحلتين في الأسبوع يومي السبت والثلاثاء حيث منحت رحلة السبت في هيثرو ورحلة الثلاثاء بمطار قاتونك وتم تحويلها في أكتوبر ٢٠٠٦م إلى مطار هيثرو ، بيد أنه تم إيقاف الرحلات إلى لندن بعد دخول مجموعة عارف في الشركة بتوجيه من المستشارين الأجانب بحجة عدم وجود طائرات كافية وأن الخط يخسر (١٥٠ ألف دولار) في الرحلة الواحدة (هنادي النور ، ٢١ سبتمبر ٢٠١٢م). وبذلك زعمت شركة عارف الكويتية في إحدى الصحف أن خسارتها في صفقة شرائها أسهم الخطوط الجوية السودانية بلغت نحو (٤٠٠ مليون دولار)، وهذا ما دفع بمجموعة عارف الكويتية وشركة الفيحاء عن بيع حصتهما في الخطوط الجوية السودانية وقامت بخطوة أكثر إيجابية في مخاطبة عدد من الشركات الإقليمية والعالمية لبيع الصفقة إلا أن الخطوة تعثرت بسبب مشكلات تتعلق بالعقوبات المفروضة على الخطوط الجوية السودانية خاصة في استيراد قطع الغيار من الخارج (هنادي النور ، ٢١ سبتمبر ٢٠١٢م ، ص ٦). ومؤخراً تم التوقيع الأخير بين الحكومة وشركة عارف الكويتية بالكويت وحسم جدلاً استمر السنوات عدة ما بين مؤيد ومعارض للصفقة. وتم بموجبه إرجاع سودانير للمالك الأصلي الحكومة السودانية بعد توقيع المدير التنفيذي محمود خالد وكيل وزارة المالية السودانية مصطفى حولي وبلغت قيمة الصفقة (١٢٥) مليون دولار) لكامل حصة مجموعة عارف يتم سدادها على أربع سنوات حيث تم تسليمها الدفعة الأولى البالغة (١٥) مليون دولار (كخطوة استكمالية للعقد. الخصخصة الراشدة تمثل الحل الأمثل للخطوط الجوية السودانية ، وهناك محاولات متعددة لإعادة هيكلتها مستفيدين من التجارب المماثلة لشركات أفريقية أصبحت شركات قادرة على التنافس وتحقيق الأرباح (علي الصديق الأمين ، دراسة حالة)

● أهداف واستراتيجيات الخطوط الجوية السودانية :

في إطار الإستراتيجية القومية الشاملة التي تدعو لربط السودان بطرق جوية داخلية وعالمية عن طريق توسيع قاعدة النقل الجوي المحلي والإقليمي والعالمي للركاب والبضائع ولخلق تكامل بين الولايات وتنشيط السياحة وتوفير العملات الصعبة وتحديث الأسطول قامت الشركة بوضع الاستراتيجيات لتحقيق الأهداف التالية : (جمال الدين عثمان التوم ص٤٤مارس ٢٠٠٥م)

١ . ربط مدن السودان بشبكة نقل جوي متطور.

٢. المساهمة في تطوير بنىات التنمية لمدن وأقاليم السودان المتنامية ودعم مشروع السلام.

3. السعي كقناقل وطني لتقديم أقصى مساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ورفاهية المواطن السوداني.

٤. خلق فرص عمل للمواطنين وتدريبهم لرفع كفاءتهم الفنية والإدارية وزيادة خبرتهم في مجال الطيران المدني وإنشاء قواعد الصيانة والتدريب.

5. العمل على ترويج وتوسيع قاعدة السياحة مما يخلق ويحقق صورة مشرفة للوطن.

٦ . الارتقاء إلى مستوى التميز في تقديم الخدمة.

7. العمل على الحصول على أكبر حصة من المبيعات ودارتها وتغذية الدولة بالعملة الصعبة والمحلية التي يمكن استخدامها في رفع كفاءة النقل الجوي وزيادة أصول الشركة من معدات ورفع كفاءة عملياتها.

8. العمل على تحقيق والمحافظة على مستويات الصلاحية والسلامة الجوية.

٩ . مضاعفة الرحلات الداخلية وتنشيط الشحن الجوي.

10. العمل على توفير واستغلال موارد الشركة بالصورة المثلى لتحقيق أعلى مردود ممكن.

11. تحقيق الحوسبة الشاملة في كافة الأنشطة للارتقاء بمستوى الأداء.

● الهيكل الإداري والتنظيمي لشركة الخطوط الجوية السودانية

يعد الهيكل التنظيمي على تحديد المسؤوليات والاختصاصات الإدارية وهو ما يعرف بقنوات الاتصال بين رؤساء المرؤوسين يتكون من:

○ مجلس الإدارة :

يتكون مجلس الإدارة من عدد من الأشخاص الذين يقومون بمراقبة سير العمل بالشركة

لتحقيق الأهداف.

○ المدير العام:

وهو المسئول أمام مجلس الإدارة على مدى تحقيق الأهداف والأسباب المؤدية للانحرافات الناتجة عن اتخاذ المبيعات ويقوم بمساعدته في تأدية تلك المهام عدد من المستشارين (مستشار المدير العام للشئون الفنية).

○ إدارة الشحن الجوي :

تقوم بمهام تنشيط مبيعات الشحن الجوي محلياً وإقليمياً وعالمياً وتطوير خدمات الشحن.

○ إدارة المبيعات الأرضية :

تقوم بتوفير معدات وقطع الغيار حسب المستحدث في الأسطول.

○ مدير إدارة التسويق :

يقف على رأس الإدارة للسلطة العليا ومشرفاً بصورة مباشرة على تنفيذ السياسات والخطط ورفع تقارير عن مبيعات الشركة للسلطة الإدارية العليا (شركة الخطوط الجوية

السودانية ، تقرير عام ٢٠٠٤م).

○ إدارة الشئون المالية :

تعنى بحماية أموال الشركة وتوفير نظام محاسبي يعكس بشكل سليم المركز المالي للشركة وتكاليف العمليات المختلفة.

ومن اختصاصاته :

١. تنفيذ الأهداف العليا للشركة على أسس تجارية سليمة وتطبيق السياسات المالية

للشركة.

٢. إعداد الميزانية السنوية والإشراف عليها ومتابعة تنفيذها.

3. إعداد الحسابات الختامية.

٤. تقييم النتائج المالية والإحصائية وتقدير الاحتياجات المستقبلية. (الهيكل الإداري الشركة الخطوط الجوية السودانية ، ص ٥٣٥).

○ إدارة الشئون الإدارية :

ومن اختصاصاتها :

١. تطوير وتطبيق الإجراءات واللوائح المتعلقة بشروط الخدمة وشئون الأفراد.

٢. إدارة الموارد البشرية بالشركة من خلال التدريب والترقيات وبرامج التنقلات والتوظيف.

3. التقييم والتوصية بإعادة النظر في الأجور والمرتبات على مستوى الشركة.

٤. توفير الخدمات العامة المختلفة للشركة ومستخدميها فيما يتعلق بالإسكان والترحيل الجماعي واحتياجات المكاتب والزي الرسمي للعاملين.

٥. الإدارة الهندسية :

من اختصاصاتها :

١. توفير طائرات صالحة للخدمة وتجهيزها وتهيتها وفقا لاحتياجات السفرات

المجدولة والعارضة.

٢. وضع خطط الصيانة والعمره بما يخدم التشغيل وبرامج الصيانة.

3. تقديم الاستشارة الفنية والهندسية للشركة.

٤. تنفيذ الصيانة بالخارج وإجراء المفاوضات الخاصة بالتعاقد عليها.

5. وضع إجراءات ونظم مراقبة الجودة ورصد ساعات الطيران.

6. التنسيق سلطات الطيران المدني فيما يختص بتشغيل وصلاحيه الطائرات.

٥. الشؤون القانونية :

الإدارة التي تعمل على حماية علاقات الشركة مع مستعملي خدماتها والجهات الاعتبارية الأخرى (سجل ومرشد العمل بإدارة المراجعة الداخلية لشركة الخطوط الجوية

السودانية ، ص9) .

من اختصاصاتها :

١ . تمثيل الشركة والوقوف نيابة عنها أمام المحاكم المدنية والإدارية.

2. إعداد العقود والاتفاقيات والوثائق والمستندات وصيانتها قانونيا.

3. إشراف على كل القضايا القانونية التي تتعلق بالشركة.

٥. السلامة الجوية :

من اختصاصاتها :

1. مراعاة تطبيق إجراءات السلامة الجوية.

٢. المشاركة في تدريب المضيفين الجدد في جانب السلامة الجوية.

3. تمثيل الشركة في ملتقيات السلامة الجوية خارجيا.

4. القيام بمهام وأعباء وظائف الضيافة داخل الطائرة (الهيكل الإداري

لشركة

الخطوط الجوية السودانية).

٥. قسم المبيعات :

هذا القسم يقوم بتنفيذ سياسات الإدارة لتحقيق أرباح عريضة للشركة وذلك عبر العمل على فتح قنوات توزيع جديدة وترويج مبيعات عبر طرح أسعار تنافسية والاتصالات بوكالات السفر والتنسيق معها كزيادة للبيع (شركة الخطوط الجوية السودانية) .

٥. وحدة مكتب الحجز المركزي:

وهو بمثابة الحجز الرئيسي وبه مكتب رئيس قسم المبيعات ووحدة الأسعار الآلية التي

تقوم بمتابعة أسعار السفر لشركات الطيران.

٥. قسم العلاقات الخارجية :

يتكون من :

١. وحدة العلاقات الصناعية تقوم بإجراء العديد من العلاقات مع الشركات في مجال

النقل الجوي.

2. وحدة الاتفاقيات لتنفيذ العديد من الاتفاقيات مثل اتفاقية النقل الفئائي.

3. وحدة الأسعار والآليات وهي منطقة النقل الجوي الدولية وهي عادة ما تقوم بطرح

أسعار النقل العالي لشركات الطيران التابعة لها.

٥. قسم المحطات ويتكون من محطتين هما :

١ . وحدة المحطات الداخلية.

2. وحدة المحطات الخارجية (شركة الخطوط الجوية السودانية).

3. وحدة الحج والعمره وعادة ما يكون موسميا في فترات الحج والعمره وتعمل على جذب الحجاج المعتمرين.

ثالثاً: أداء الخطوط الجوية السودانية قبل وبعد الخصخصة : أ : الموقف المالي للشركة :

جدول رقم (1) يوضح الموقف المالي لشركة الخطوط الجوية السودانية قبل الخصخصة

العام	إجمالي الإيراد	مصرفات التشغيل	خسائر التشغيل	إيرادات أخرى	خسائر العام	مصرفات أخرى
2000	26876	33533	6657	8401	5816	%118
2001	28306	33372	5066	4731	335	%118
2002	29029	31500	2470		2470	%108
2003	30029	34501	2975	467	2785	%103

المصدر: الخطوط الجوية السودانية، التقرير السنوي

حارس أمن	19	%1
فني تشغيل	75	%4
سائق	154	%8
حلواني	9	%0
عمال	392	%19
طباخ	14	%1
الإجمالي	2015	%100

الموقف المالي للخطوط الجوية السودانية قبل الخصخصة فقد ظلت الخطوط الجوية السودانية تسجل خسائر مالية متواصلة إضافة لاقتراضها مبالغ مالية كبيرة من البنوك المحلية والقطاع الخاص كما موضح بالجدول أعلاه.

ثانياً : موقف العمالة :

اتسم أداء الشركة قبل خصخصتها بالترهل الوظيفي نسبة للعدد الكبير من الموظفين والعمال الذين كانوا يعملون بالشركة كما وضح بالجدول أدناه (إدارة البحوث ، الخطوط الجوية السودانية).

جدول رقم (2) يوضح القوى العاملة للخطوط الجوية السودانية

المهنة	العدد	النسبة
طيارين	69	%3
ملاح جوي	5	%0
مهندسين	125	%6
فنيين	154	%88
مساعد فني	34	%2
موظفين	765	%38
مضيفين	140	%7
ضباط أمن	60	%3

المصدر: إدارة البحوث، الخطوط الجوية السودانية

بلغ عدد العاملين بالخطوط الجوية السودانية حتى ابريل 2004م حوالي 2015 عامل كما موضح بالجدول أعلاه. بينما بلغ عدد العاملين بالشركة لعام 2020م حوالي 1471 عامل وموظف، كما موضح بالجدول أدناه

❖ الأداء التشغيلي والفني وموقف الأسطول

يتكون أسطول الشركة حتى عام 2004م من 16 طائرة تفاصيلها كالآتي : 3 طائرات إيربص 30 ، طائرتي إيربص 310 طائرة إيربص 320 ، خمسة طائرات فوكرز 50 ، وطائرة بينشي ERJ، وطائرتي إيربص 310 شحن جوي وطائرة بيتشي وطائرة بوينج

جدول (3) يوضح الأداء التشغيلي والفني وموقف الأسطول

النشاط / العام	الوحدة	2000م	2001م	2002م
عدد ساعات الطيران	ألف ساعة	9.4	12.2	18.6
مسافة الطيران	ألف كلم	5.4	6.4	6.0
عدد الطائرات المغادرة	ألف طائرة	7.5	4.1	3.1

المصدر: الخطوط الجوية السودانية

ثانيا : مساهمة الخطوط الجوية السودانية في الناتج المحلي الإجمالي:

جدول (4) يوضح مساهمة الخطوط الجوية في الناتج المحلي خلال الفترة (2004-2019م)

العام	الناتج المحلي الإجمالي	معدل نمو الناتج المحلي %
2004	19256.6	5.1
5200	20344.3	5.6
6200	21636.2	9.9
7200	22916.0	10.9
2008	23798.0	6.4
2009	24868.0	5.9
2010	26482.0	5.2
2011	26729.0	1.9
2012	27343.0	1.4
2013	28353.0	3.6
2014	29882.2	3.6
2015	30789.4	3.9
2017	35563.9	3.7
2018	33426.5	3.3
2019	30032.5	3.2

المصدر: الخطوط الجوية السودانية

من الملاحظ من الجدول أعلاه قد زادت نسبة الناتج المحلي الإجمالي وبدأ التدفقات المالية للشركة اللازمة لإقامة المشروعات وصرف رواتب العاملين وتسديد الالتزامات عن الشركة والرقابة على أداء المحاسبين في الشركة . ويتضح أن نسبة الزيادة في GDP كانت متذبذبة من عام لآخر حيث بلغت في العام 2007 نسبة 112% عن العام 2006 وفي العام 2008 بلغت GDP بنسبة زيادة 28% من العام 2007م . وفي العام 2009م زادت GDP حيث بلغت بنسبة 110.6% من العام 2008م . وفي العام 2010م انخفضت GDP عن العام السابق 2009م بنسبة 47% وفي العام 2011م بلغت نسبة زيادة 29% . وفي العام 2012م انخفضت GDP حيث بلغت 1.256.000 %

من خلال الدراسة يمكن ملاحظة الآتي :

1- عدم التزام الشركة بالمواعيد وتأخير الرحلات عن مواعيدها والأعطال الكثيرة أدى إلى انصراف الركاب عن سودانير وتحولهم لشركة أخرى.

2- قلة الطائرات جعلها تعمل لساعات كثيرة مما زاد من أعطالها (الخطوط الجوية السودانية ، تقرير عام 2008م).

❖ أداء الشركة بعد الخصخصة

أولاً : الأداء المالي والتجاري :

اتبعت الشركة العديد من السياسات التي هدفت من خلالها لتحسين الأداء المالي والتجاري وهي:

1. إلغاء التذاكر المجانية التي كانت تمنح دون ضوابط.
2. فتح مكاتب حجز ومبيعات جديدة بمدن العاصمة بمواصفات عالية.
3. الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة من خلال خدمات الضيافة والتخزين.
4. تأهيل البنيات الأساسية للشحن الجوي.
5. فتح قنوات مع شركات البترول وكنانة وسد مروي.
6. تم دفع نصيب الشركة في السوق العالي والداخلي والاستحواذ على السفر الحكومي.
7. تم تأهيل وتحديث المعدات الأرضية بمبلغ تسعة ملايين دولار.
8. تنفيذ جسر جوي لتوفير اتفاقية السلام بما في ذلك رحلة السيد رئيس الجمهورية.
9. ارتفع نصيب الشركة في أسواق الرياض وجدة والقاهرة وطرابلس (الخطوط الجوية السودانية ، تقرير عام 2008م).

ثالثاً: الموقف المالي للخطوط الجوية السودانية بعد الخصخصة:

ولم تشهد الشركة مثل هذه الخسارة طوال فترة الدراسة من (2009م حتى 2020م). فقد زادت نسبة معدل النمو في GDP .

جدول (5) يوضح الموقف المالي للخطوط الجوية السودانية بعد الخصخصة

العام	إجمالي الإيراد	مصرفات التشغيل	خسائر التشغيل	إيرادات أخرى	خسائر العام	مصرفات أخرى
2004	127995	68082	%53,2	59913	%46,8	46634
2005	152377	75469	%46,5	76908	%50,5	55231
2006	134586	68961	%51,2	65625	%48,8	45755
2007	284148	146738	%51,6	13741	%48,4	115646
2008	269446	136771	%50,7	132675	%49,3	106386
2009	151889	75781	49,9	76108	%50,1	62126
2010	1620441	571802	%51	548639	%49	431778
2011	28476	614814	%45	611416	2%	682467
2012	644511	517175	465154	5741444	%75	61416
2013	57218	74662	686268	5502	%87	826
2014		685823	64646	56588	%76	5275
2015	213431	67972	634862	6286827	%87	262464
2016	547271	625151	286244	68268	%93	26826
2017	254181	2541319	378167	81107	%67	646041
2018	433734	215153	54581	41953	%78	24262
2019	5381251	6305353	14510	43183	%89	6491641
2020	391522	6206	837362	64195	%87	6256612

المصدر: الخطوط الجوية السودانية 2020

كوادر متخصصة في الطراز الجديدة مما أثمر في التنمية الإدارية إيجابياً بعدما كانوا متخصصين في نوع واحد من الطائرات أصبحوا متخصصين في مختلف الطائرات الروسية، الأوروبية والأمريكية مما يفسح المجال لتقديم الخدمات لكل الشركات الأخرى وبذلك أصبحت الطائرات الخاصة تنافس الطائرات العالمية مما جعلها مرغوب فيها وبذلك فقد زادت أرباحها والتي بدورها تصب في تنمية الاقتصاد القومي من ضرائب وتأهيل كوادر وطنية .

رابعاً موقف العمالة والهيكل التنظيمي :

انخفضت القوى العاملة بنسبة 30% عما كانت عليه حيث كان عدد إجمالي القوة العاملة بالشركة قبل الخصخصة حوالي 2015 مستخدم أما الآن فقد أصبح عدد العاملين 1400 مستخدم ورغم التخفيض للعمالة إلا أن الهيكل التنظيمي الحالي متضخم ولم يتم إجازته من قبل مجلس الإدارة ولا يتناسب مع حجم الشركة مما دفعها على وضع هيكل إداري متوازن تقلصت فيه الوظائف الإدارية والمصرفات غير التشغيلية كما تم الشروع

نلاحظ من الجدول أعلاه بعد الخصخصة أصبح الأرباح في تزايد وذلك بسبب تحسين الخدمات في المجال الجوي وقد حدث تطور تكنولوجي في الاتصالات في السابق كانت تتم الاتصالات داخل الطيران المدني وفي الوقت الحالي دخلت الهيئة القومية للاتصالات وأصبحت تقوم بمنح التصاريح والتصديق اللازمة لعمليات الاتصالات حيث يقوم بحجز المساحات القمرية للاتصال بدلاً من الطيران وتقوم بدفع الرسوم مقابل ذلك ويوجد هنالك مركز للملاحة به وسائل اتصالات حديثة تتضمن أجهزة مختلفة بناءً عليها يتم استيعاب قوى عاملة ويتم التدريب عليها وتطور الاتصال وأصبح عبر الأقمار الصناعية وإن التغيير من صناعة أوروبية إلى صناعة أمريكية المنشأ مثل طائرات البوينج الذي تتطلب إعادة تأهيل الكوادر والتخصصات واستقطاب كوادر لتدريب العاملين عليها وقد حدث هذا في بداية التسعينات نتيجة الحصار الأمريكي اضطرت الخطوط الجوية السودانية للتغير إلى الطراز الأيربص وهذا يترتب عليه إعادة تأهيل الكوادر البشرية واستقطاب

في حصر وتصنيف كل القوة العاملة من حيث المؤهلات والخبرات لاختيار أفضل العناصر.

خامسا: الأداء الإداري

1. تقليص الإدارات من 22 إدارة إلى 4 إدارات رئيسية مع دمج الأقسام المتشابهة.
2. انخفضت العمالة بنسبة 54% عما كانت عليه.
3. تم تحسين بيئة العمل بتأهيل المكاتب وتحديث الزى الرسمي.
4. القيام بعدد من الزيارات الخارجية الناجحة إلى الصين وقطر والكويت بغرض التمويل وتحديث الأسطول وإعفاء الديون.
5. الارتقاء بالبنية التحتية للمعلومات والشروع في إدخال نظام الحوسبة الشامل.
6. تنمية وتأهيل الموارد البشرية بوضع برامج تدريبية واستجلاب خبراء أجانب من فرنسا وإنجلترا.
7. تأهيل وتطوير قسم السلامة الجوية والأمن والصناعة وتأهيل ورش الهندسة والمخازن بتكلفة قدرها مليون ونصف دولار.

جدول (6) يوضح الأداء التشغيلي والفني وموقف الأسطول بعد الخصخصة

العام	الوحدة	عدد ساعات الطيران	مسافة الطيران	عدد الطائرات المغادرة
2004	1000	573	123	1000
2005	1009	643	733	1002
2006	378	643	733	1120
2007	733	733	837	1090
2008	8422	478	933	1098
2009	6461	499	694	1098
2010	4647	505	363	1466
2011	7538	570	474	1669
2012	5822	764	496	1660
2013	2846	760	894	1855
2014	4938	659	639	1588
2015	6623	946	373	1781
2016	2482	4847	653	1077
2017	8438	480	396	1661
2018	8488	965	396	1669
2019	2639	694	363	1969
2020	8222	944	3890	1898

المصدر: الخطوط الجوية السودانية

8. حملات ترويجية وإعلانية مكثفة عبر وسائل الإعلام الداخلية والخارجية.

سادسا: الأداء التشغيلي والفني وموقف الأسطول :

ارتفع عدد الركاب المنقولين بكافة الشركات داخليا وخارجيا إلى 73558 راكب مقارنة بالسابق فيما انخفض خلال العام 2008 عدد الركاب من 193962 إلى 190175 ويعزى ذلك إلى أسباب مرتبطة بالأسطول الجوي وخروج طائرات من الخدمة. وقد شهدت الفترة توسع في الخطوط الداخلية بافتتاح محطة كادقلي وكسلا حيث ارتفع عدد الخطوط من 12 إلى 15 خط داخلي ، عالميا كانت الشركة تغطي 19 محطة خارجية تقلصت إلى 12 محطة بعد توقف محطات شرق وغرب أفريقيا وأوروبا وإعادة تشغيل خط اسمرات وتأتي محطة جدة في المقدمة بنسبة 27% تليها محطة الرياض بنسبة 21% ثم القاهرة بنسبة 16% والخليج بكل محطاته بنسبة 18%.

من خلال الدراسة يمكن ملاحظة الأتي :-

1. بعد الخصخصة أصبح التنافس يميز الشركات العاملة بالخطوط الجوية السودانية
2. كثرة الطائرات جعلها تحسن من خدماتها وتضبط مواعيدها لاستقطاب المسافرين للسفر علي متنها

سابعاً: العلاقات الخارجية والعامه :

تمت المشاركة في عدد من المؤتمرات الدولية والإقليمية وأجريت العديد من الاتصالات الثنائية مع شركات الطيران الأنثيوبية والليبية والأفريقية والتونسية والأردنية والتركية في إطار التعاون المشترك (الخطوط الجوية السودانية ، تقرير عام 2008م) .

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

١. لقد تم تطبيق سياسة التخصيص في السودان في ظروف غير مواتية وفي ظل ظروف وأوضاع سياسية واقتصادية بالغة التعقيد، فضلاً عن أن قصور كبير لازم العمليات التنفيذية لهذه السياسة مما عرض بعض الممتلكات العامة إلى الإهدار وهذا ما يتناقض مع وجوب أن تبذل الدولة غاية الجهد للحفاظ على المال العام وأن تقدر مقاومتها عليه حق تقدير.
٢. تخفيف الأعباء على الميزانية العامة وذلك بتجنب تحمل الدولة لعبء المؤسسات الخاسرة والاستمرار في دعمها، الأمر الذي مكن الدولة من التوجه في تقديم الخدمات ذات الصفات الاجتماعية كما عمل على تحريك نشاط السوق بفتح أبواب المنافسة في الأنشطة الخدمة والصناعية والتجارية واستقطاب الاستثمارات ورؤوس الأموال الأجنبية والوطنية وبالتالي توسع النشاط الاقتصادي.

3. لم تحقق شركة سودانير النتائج المرجوة بسبب العقوبات المفروضة على الخطوط الجوية السودانية آنذاك خاصة استيراد قطع الغيار من الخارج وفي إطار إعادة هيكلة الشركة بعد خسارة الأزمة المالية العالمية. كما أكد مدير سودانير أن مشروع الخصخصة لم يؤت ثماره.

4. ظلت شركة سودانير تسجل خسائر مالية متواصلة إضافة لاقتراضها مبالغ مالية كبيرة من البنوك المحلية والقطاع الخاص.

5. كما أدت إلى تقليص العمالة حيث تم الاستغناء عن (٨٥٠) عامل من جملة موظفي الشركة كما اتسم أداؤها بالترهل الوظيفي نسبة للعدد الكبير من الموظفين الذين يعملون بالشركة.

6. من خلال الدراسة اتضح أن سودانير لم تلتزم بالمواعيد وتأخير الرحلات عن مواعيدها والأعطال الكثيرة أدى إلى انصراف الركاب عن سودانير وتحولهم لشركات أخرى، كما لم يشهد أسطول الشركة أي إضافة طائرات محدودة من إيرباص . A300, A310, A320

7. الظروف الاقتصادية التي مرت بها البلاد أدت إلى استبعاد الخطوط الجوية السودانية من جدول أولويات التمويل الحكومي.

ثانياً: التوصيات

1. على الدولة أن تعمل بشكل أكثر جدية على خلق المنافسة وتعزيزها، فسياسة التحرير الاقتصادي التي تعمل في إطارها سياسة الخصخصة أنها تعني فك احتكار الدولة لبعض الأنشطة الاقتصادية وإتاحة الفرصة للقطاع الخاص لمنافستها فيه. وليس نقل الاحتكار من القطاع العام إلى القطاع الخاص، لذلك فإن أهم إجراءات خلق المنافسة وتعزيزها أنه يتمثل في إصدار قانون يمنع الاحتكارات.

2. إن عملية الخصخصة يجب أكن تكون ضمن عملية أوسع لتحرير الاقتصاد ولا يمكن أن تكون غاية في حد ذاتها وإنما تكون جزء من برنامج أعم من الإصلاح الاقتصادي ومعالجة الاختلال الهيكلي الذي يدعم قوى السوق ويقلص دور المؤسسات العامة في النشاط الاقتصادي.

3. يجب اختيار المؤسسات الخاضعة فعلاً للخصخصة بواسطة خبراء حتى يتم تقييمها التقييم الأمثل واختيار الأسلوب المناسب للتنفيذ.

حالة

٤. لابد من إيجاد وظائف بديلة للعمال الموظفين الذين تم الاستغناء عن خدمتهم في بيع المؤسسة أو تزويدهم برأس مال لبدء تنفيذ مشروعات فردية تكفل لهم سبل العيش كما يتم إعادة تدريبهم بالمؤسسة المخصصة حتى تتم زيادة كفاءتهم

الإنتاجية.

5. التأكيد على مبدأ الشفافية وتنفيذها بكل دقة في كافة مراحل البرنامج، كما أنه من المهم الالتزام بالقوانين المنظمة حتى يبتعد القائلون على أمر التنفيذ عن شبهات الفساد كما أنه لابد من الالتزام بإتباع توحيد قناة الاستخصاص.

6. الاستفادة من تجارب الدول الأخرى عن طريق الزيارات الميدانية وتبادل الخبرات وحضور ورش العمل الدورية التي تعقد في هذه الدول مثل أمريكا

وآسيا وأفريقيا

سبتمبر.

وغيرها.

أكتوبر ٢٠١٧م.

4. الخطوط الجوية السودانية - إدارة البحوث - تقرير عام ٢٠٠٨م.

5. الخطوط الجوية السودانية - تقرير عام ٢٠٠٨م.

6. شركة الخطوط الجوية السودانية ، تقرير عام ٢٠٠٤م.

7. سجل ومرشد العمل بإدارة المراجعة الداخلية لشركة الخطوط الجوية السودانية

ص 9.

مجلدات وبحوث

١. الخطوط الجوية السودانية الماضي والحاضر وآفاق المستقبل - موسوعة دراسات وأبحاث شركة النقل الجوي ، المجلد الأول .

٢. الهيكل الإداري لشركة الخطوط الجوية السودانية - موسوعة دراسات وأبحاث النقل الجوي والطيران .

3. مجلة الاقتصادية ، تصدر عن وزارة المالية والاقتصاد الوطني ، العدد ٧ أغسطس

٢٠٠٧م.

4. هنادي النور - صحيفة السوداني - صحبة في وادي الإخفاق ٢١ سبتمبر ٢٠١٢م.

7. إنشاء صندوق خاص بالخصخصة يستخدم لرصد التسهيلات التي تحققت من المؤسسات التي تم خصخصتها وذلك بغرض تغطية تكاليف الخصخصة واستخدام الأموال الفائضة في عمليات استثمارية جديدة مع مراعاة تجنب بعض الأموال لتكون احتياطي عام لمواجهة الظروف الطارئة كمشكلة دارفور غرب السودان وحل مشاكل الشرق وجنوب كردفان وبعض الأزمات الطارئة.

8. تحديد نسبة المشاركة رأس المال الأجنبي وتحديد نوعية المشروعات والأنشطة التي لا يجوز السماح للاستثمارات الأجنبية فيها وإبعاد المستثمر الأجنبي من التأثير على قرارات المشروعات المساهمة بحيث يكون حضوره كمرافق فقط ووضع حدود زمنية لرؤوس الأموال الأجنبية بحيث لا يحق للمستثمر أن يسحب أمواله إلا بعد ثلاثة سنوات.

9. على الدولة التأكد من المقدرات المالية والفنية للمستثمرين المحليين والأجانب في شراء الشركات المعروضة للخصخصة عموما وسودانير خصوصا قبل الموافقة على امتلاكهم لهذه الشركات.

١٠. خلق فرص عمل للمواطنين وتدريبهم لرفع كفاءتهم الفنية والإدارية وزيادة خبرتهم في مجال الطيران المدني وإنشاء قواعد للصيانة والتدريب.

المراجع

١. جمال الدين عثمان التوم ، بحث في إستراتيجية الشركة - موسوعة دراسات وأبحاث النقل الجوي والطيران - المجلد الثاني - مركز الدراسات والبحوث - شركة الخطوط الجوية السودانية - مارس ٢٠٠٥ م .

2. الفاتح علي محمد ، تطوير شركة الخطوط الجوية السودانية ، مجلة الساخر، السعودية ، العدد ٤٦ ، يناير ١٩٩٩ ، ص ٣٣ .

التقارير

1. إدارة البحوث - الخطوط الجوية السودانية

2. تقرير شيخ الدين محمد عبد الله عن الخطوط الجوية السودانية بتاريخ ٢٠١٠/٦/٤ م ، ص ٥.

3. تقرير مجموعة عمل إعادة تنظيم وهيكل الخطوط الجوية السودانية