

# الملاحق

## معيار الإنتاجية Productivity Criteria

يحظى موضوع الإنتاجية اليوم باهتمام متزايد في كل من البلدان المتقدمة والنامية على حد سواء، نظرا لما لها من أهمية وتأثير ومنافع على مستوى الوحدة الاقتصادية والمجتمع ككل من خلال الإسهام في زيادة الدخل القومي. كما تعد الإنتاجية إحدى الوسائل المهمة التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق التوازن ما بين الصادرات والواردات خاصة في الدول التي تواجه عجزا في ميزانها التجاري، هذا إضافة إلى كونها تعمل على تحقيق الاستخدام الكامل لعناصر الإنتاج.

إن الإنتاجية هي عبارة عن (علاقة للقياس الكمي بين المنتجات من جهة والعمل المبذول في تأمين تلك المنتجات من ناحية أخرى) (السماك . ١٩٨٤ . ص ٢٦٧).

ويمكن القول بأنها عدد الوحدات التي ينتجها العامل في فترة زمنية معينة أو عدد الوحدات الزمنية التي يتطلبها العمل لإنتاج وحدة واحدة من المنتج. وجاء في مفهوم الإنتاجية أيضا (النسبة بين المنتج وعناصره)، أي بمعنى المخرجات على المدخلات (أ. جي. ١٩٨٠ . ص ٣٤) أي أن:

الإنتاجية = المنتج النهائي (المخرجات) ÷ عناصر الإنتاج المستخدمة في العملية الإنتاجية (المدخلات)

وأن الإنتاج هو محصلة مطلقة لكمية المنتج النهائي، في حين تمثل الإنتاجية علاقة نسبية قابلة للقياس الكمي بين المخرجات من جهة والمدخلات من جهة أخرى، وعليه فإن زيادة الإنتاجية تعد هدفا أساسيا لزيادة كفاءة الأداء والإنتاج.

ويمكن قياس الإنتاجية من خلال المعايير الآتية:

أ- **معيار الإنتاجية الكلية Total Productivity Criteria**: يعد معيار الإنتاجية الكلية من أهم المعايير التي يمكن الاعتماد عليها (على الرغم من وجود بعض التحفظات عليه بسبب مشكلة عدم تجانس أو تماثل المنتجات) في دراسة وقياس كفاءة الأداء في الوحدات الإنتاجية. وبالإمكان تحديد الإنتاجية الكلية على مستوى الوحدة الإنتاجية أو الشركة ككل وحتى على مستوى القطاع المعني أو القطاع الزراعي ككل بالاعتماد على المعادلة الآتية:

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \text{حجم الإنتاج} \div \text{المواد المستخدمة}$$

وكما هو واضح، فإنه يقصد بهذا المعيار العلاقة بين الناتج وجميع عناصر الإنتاج التي استخدمت في الحصول عليه، أي هو النسبة بين المخرجات من السلع والخدمات التي أنتجت خلال فترة زمنية معينة وكمية المدخلات التي استخدمت في تحقيق ذلك القدر من الإنتاج (كداوي ١٩٨٦ . ص ٢٠٩-٢٣٤).

ب- **معيار الإنتاجية الجزئية Partial Productivity Criteria**: لقد ظهرت الحاجة على قياس الإنتاجية الجزئية كنتيجة طبيعية للصعوبات الناجمة عن استخدام مؤشر الإنتاجية الكلية، ولذلك يمكن القول بأن الإنتاجية الجزئية تساوي:

الإنتاجية الجزئية = حجم الإنتاج أو قيمة الإنتاج ÷ أحد عناصر الإنتاج المستخدمة (أو قيمته)

ومن هنا يمكن الحصول على عدد من المؤشرات والمعايير الجزئية للإنتاجية أهمها:

أ. إنتاجية المواد : ويمكن من خلال هذا المؤشر التعرف وقياس كفاءة الأداء في الوحدة الاقتصادية من خلال استخدام المواد وكما يأتي:

$$\text{إنتاجية المواد} = \text{كمية الإنتاج} \div \text{المواد المستخدمة}$$

ب. إنتاجية العمل Labour Productivity:

يعبر هذا المؤشر عن العلاقة بين كمية الإنتاج المتحقق خلال فترة زمنية معينة ومقدار العمل المبذول في إنتاجه.

ومن المعلوم أن إنتاجية الوحدة الاقتصادية هي محصلة الإنتاجية للعاملين فيها. ولما كانت إنتاجية الفرد هي دالة المهارة والدوافع، فإن إنتاجية الوحدة الإنتاجية في هذه الحالة تتوقف على مهارات عمالها ودوافعهم، وبالتالي تصبح إنتاجية مجتمع ما عندئذ تمثل إنتاجية العاملين فيه بمختلف قطاعاته وفئاته. وتبرز أهمية هذا المؤشر للإنتاجية في أن رأس المال عبارة عن عمل مدخر، وأن الموارد الطبيعية لا قيمة لها إذا لم تتوج بجهد الإنسان. ويمكن التوصل إلى إنتاجية العمل كالتالي:

$$\text{إنتاجية العمل} = \text{كمية الإنتاج} \div \text{كمية العمل المبذول (عدد العمال، ساعات عمل ... الخ)}$$

ج. إنتاجية رأس المال Capital Productivity

يعبر هذا المؤشر على مدى كفاءة رأس المال المستخدم في العملية الإنتاجية، إذ يمكن الحصول عليها من خلال قسمة كمية الإنتاج على كمية رأس المال المستخدم وبالأخص الآلات والمكائن والمعدات وكما يلي:

$$\text{إنتاجية رأس المال} = \text{حجم الإنتاج} \div \text{رأس المال المستخدم}$$

د. إنتاجية الأرض Land Productivity

ومن خلال هذا المؤشر يمكن التعرف على كفاءة مساحة الأرض التي ساهمت في إنتاج حجم المنتج المتحقق من خلال:

$$\text{إنتاجية الأرض} = \text{حجم الإنتاج} \div \text{المساحة المستغلة في إنتاج المنتج}$$

ويعد هذا المؤشر ذا أهمية بالغة في المشروعات الزراعية.

وأخيرا لا بد من الإشارة إلى نقطة جديرة بالملاحظة وهي أن تلك المؤشرات الجزئية يمكن تصويرها في صورتها العينية والقيمية، مع التأكيد على الصورة العينية نظرا لدقة هذه الصيغة وأفضليتها، لأنها تقوم على استبعاد أثر التقلبات في قيمة النقود الناجمة عن التقلبات المستمرة في الأسعار.

## الملحق الثاني

### بعض النسب المالية :

**نسبة القروض إلى حقوق المساهمين (Debt to equity Ratio):** وتوضح هذه النسبة إمكانية تغطية إجمالي الالتزامات باستخدام حقوق الملكية. ويمكن حساب هذه النسبة باستخدام حقوق المساهمين (Share Holders Equity) بدلا من إجمالي الأصول. ويشمل مجموع حقوق المساهمين: رأس المال المدفوع والاحتياطيات بأنواعها وفائض الأرباح غير الموزعة أو مجموع الخسائر المجمعة، أي أن:

$$\text{نسبة القروض لحقوق المساهمين} = \text{إجمالي القروض} \div \text{حقوق المساهمين} \times 100$$

وفي حالة كون النسبة أكثر من 100% فإن هذا يعني أن مقدار إجمالي القروض يفوق حقوق المساهمين وقد يعزى ذلك لكبر الخسائر المتراكمة أو المجمعة. وكلما انخفضت هذه النسبة كان أفضل للوحدة الاقتصادية لان ذلك يعني إن الوحدة الاقتصادية تعتمد على بالدرجة الأولى على القروض المصرفية وليس على مصادرها المالية .

### نسب النشاط الأخرى:

**د- معدل دوران رأس المال المستخدم (Capital- Employed Turnover):** ويحسب هذا المعدل بقسمة صافي المبيعات على رأس المال المستخدم، وهو يساوي مجموع رأس المال العامل والأصول الثابتة، ومن المعروف أن رأس المال العامل يساوي الأصول المتداولة مطروحا منها الخصوم المتداولة، وتقدر هذه النسبة كالاتي:

$$\text{معدل دوران رأس المال المستخدم} = \text{صافي المبيعات} \div \text{مقدار رأس المال المستخدم} \times 100$$

### هـ - معدل دوران المدينين Turnover Accounts Receivable

وتوضح هذه النسبة مدى كفاءة عملية التحصيل ومتابعة ديون العملاء في الوحدة الاقتصادية وكلما زادت هذه النسبة كان ذلك في صالحها. وتحسب كالاتي:

$$\text{معدل دوران المدينين} = \text{المبيعات الآجلة} \div \text{متوسط حسابات المدينين}$$

### و- معدل دوران الدائنين Payables Turnover

ويجب أن يكون هذا المعدل قريبا من معدل دوران المدينين مع الأخذ في الحسبان اختلاف قيمة المبيعات إلى قيمة المشتريات ويكون في صالح الشركة زيادة معدل دوران المدينين عن الدائنين. وتحسب كالاتي:

$$\text{معدل دوران الدائنين} = \text{المشتريات الآجلة} \div \text{متوسط حسابات الدائنين}$$

### ز- متوسط فترة التحصيل Average Collection Period

وهي الفترة التي يستغرقها تحصيل ديون المدنين ويعطى طول هذه الفترة مؤشرا غير جيدا حيث قد يدل على ضعف إدارة التحصيل لدى الوحدة الاقتصادية، كما أن طول هذه الفترة يضيع على الوحدة الاقتصادية فرص الاستفادة من استثمار هذه الأموال المجمدة لدى العملاء أو على أسوأ الفروض ربما يؤدي إلى تحمل الشركة لأعباء أخرى مثل الاقتراض وتحمل الفوائد لمواجهة العبء التشغيلية. وتحسب كالاتي:

متوسط فترة التحصيل = إجمالي حسابات المدنين ÷ متوسط المبيعات اليومية (صافي المبيعات السنوية ÷ ٣٦٥).

### ح- متوسط فترة السداد **Period Average Payment**

وهي الفترة التي يستغرقها سداد ديون الموردين وتعتبر ديون الموردين من مصادر التمويل قصيرة الأجل بالنسبة للوحدة الاقتصادية وطول هذه المدة في مصلحة الوحدة الاقتصادية طالما يتم بالاتفاق مع الموردين أنفسهم ولا يظهر الوحدة الاقتصادية في صورة المتعثرة في السداد. وتحسب كالاتي:

متوسط فترة السداد = إجمالي حسابات الدائنين ÷ متوسط المشتريات اليومية (صافي المشتريات السنوية ÷ ٣٦٥)

**ثالثا: نسبة التشغيل (Operating Ratio):** وتعبّر هذه النسبة عن التغيرات في نسبة هامش صافي الربح. وتحسب كالاتي:

نسبة التشغيل = إجمالي التكاليف الإنتاجية بدون فوائد القروض والضرائب ÷ إيرادات المبيعات

حيث تغطي جزء من الإيرادات (المبيعات) التكاليف الإنتاجية والمتبقي من هذه الإيرادات يمكن أن يستخدم في مواجهة أو تغطية فوائد القروض والاحتياطات والأرباح القابلة للتوزيع قليل أو متدني. واستنادا إلى المعادلة الخاصة بنسبة التشغيل يمكن الاهتمام إلى أسباب ارتفاع هذه النسبة. لذلك على القائم بالتحليل الاهتمام بالعوامل المؤدية إلى ارتفاع هذه النسبة. والتي هي عوامل عديدة الداخلية منها والخارجية.

٣- **العائد على حقوق المساهمين (Return on Shareholders Equity)** وتضم حقوق المساهمين كل من رأس المال والاحتياطات بأنواعها والأرباح المدورة. وتكون معادلة حسابه كالاتي:

**العائد على حقوق المساهمين = صافي الربح بعد الضرائب ÷ حقوق المساهمين × ١٠٠**

وتعطي هذه النسبة مؤشرا على كفاءة استخدام الوحدة الاقتصادية لأموال المساهمين وتعتبر هذه النسب من أهم النسب فيما يتعلق الوحدة الاقتصادية حيث أنها تهم المساهمين الحاليين والمحتملين والذين يرغبون في شراء أسهم حالية أو جديدة، وكذلك تتوافق مع هدف الإدارة وكفاءتها في تعظيم ربحية المساهمين. ويمكن مقارنة هذه النسب مع مثيلتها في الوحدة الاقتصادية المماثلة أو مع متوسط القطاع الزراعي ككل.

واشتقاقا من هذه النسبة يمكن حساب نصيب السهم من الأرباح الموزعة ( Dividends per share ) فيتم: بقسمة الأرباح (القابلة للتوزيع على المساهمين) على عدد الأسهم، أي أن:

**نصيب السهم من الأرباح الموزعة = الأرباح القابلة للتوزيع ÷ عدد الأسهم**

وتعني الأرباح القابلة للتوزيع خصم كل من الاحتياطي القانوني والاحتياطي أن وجدت ومكافأة أعضاء مجلس الإدارة والمخصصات الأخرى. وتعتبر النسبة بين نصيب السهم من الأرباح الموزعة ونظيره من صافي الربح بما يطلق عليه Pay out Ratio.

أي تساوي = الأرباح الموزعة لكل سهم ÷ عوائد كل سهم

وهي توضح نسبة ما يتم خصمه من صافي الأرباح في صورة احتياطيات ومخصصات.

ولتقدير نسبة عائد السهم أو نصيبه من الأرباح الموزعة إلى قيمته فيتم قسمة هذا العائد أو النصيب على القيمة السوقية للسهم (أن وجدت) أو القيمة الاسمية له.

## الملحق الثالث

## Privatization Techniques/Methods

وسائل وطرق تنفيذ سياسة الخصخصة  
يمكن تصنيف طرق ووسائل تنفيذ الخصخصة إلى:

أولاً : الطرق التي تؤدي إلى إنهاء ملكية الدولة للمشروعات بشكل جزئي أو كلي وتحويل الأصول، بشكل كلي أو جزئي، إلى القطاع الخاص، ويسمى البعض بالخصخصة المؤثرة Effective Privatization (المنظمة العربية للتنمية الزراعية. ١٩٩٩ . ص ٣) وتشمل على ما يأتي :

أ. إرجاع الملكية : تتضمن هذه الطريقة إعادة الأصول التي سبق للدولة وان أممتها إلى ملاكها القدامى (الشرعيين) وتعطي هذه الطريقة ميزة استعادة الثقة في الإجراءات التي اتخذتها الدولة في تدعيمها لحقوق الملكية، ولكن هذا الأسلوب كان أقل الأساليب والطرق شيوعاً وممارسة. ب - طريقة العرض الخاص Private Transfer of assets ويقصد بالطرح الخاص بيع أسهم المنشأة أو جزء منها لمستثمر أو مجموعة من المستثمرين . وقد يتم البيع لمنشأة أخرى قائمة بالفعل أو لمؤسسة مالية . وفي هذه الطريقة تدرج المؤسسات أو الأصول العامة المراد خصصتها في قوائم وتعلن الهيئة الخاصة بالخصخصة عن بيعها للقطاع الخاص المحلي، أو الأجنبي، سواء كان شركات أو أفراد، كلياً أو جزئياً، عن طريق وسائل الإعلام. وهذه الطريقة تفضلها معظم الدول النامية، لانعدام أو ضعف أسواق الأوراق المالية فيها وسهولة تقييم الأصول والمؤسسات العامة نسبياً، وتتيح الفرصة لاختيار المشتري المناسب .

يمكن التمييز بين أسلوبين للعرض الخاص لحصة الحكومة في رأسمال المنشأة التي تقرر خصصتها هما العطاءات ، والتفاوض المباشر . وينطوي أسلوب العطاءات على قدر كبير من المنافسة ،بينما يتطلب أسلوب التفاوض المباشر عملية بحث لاختيار عدد من المشترين المحتملين ،الذين تحوهم الرغبة في المساهمة في ملكية المنشأة ، وتؤكد تجارب الدول – خاصة في العالم الثالث على أن أسلوب العطاءات هو الأكثر جاذبية ، ربما رغبة في تجنب الانتقادات التي يمكن أن توجه للحكومة إذا ما تم العرض الخاص بالتفاوض المباشر .

نظراً " للمرونة التي يتصف بها العرض الخاص فإنه لائمه نوعين من المنشآت :المنشآت ذات الأداء المتواضع والتي يصعب طرح أسهمها للتداول العام، أو ترفض سوق رأس المال تسجيلها فيه ، والمنشآت التي هي في حاجة إلى ملاك لديه القدرة المالية والخبرة التجارية ، والاستعداد للتطوير التكنولوجي لعمليات المنشأة كما أن لديهم مصلحة واضحة لامتلاك الشركة ، ربما رغبة في تنويع نشاطهم أو زيادة حصتهم في السوق. كذلك يلاءم العرض الخاص المنشآت الصغيرة التي لا يناسبها العرض العام ،إما لعدم جاذبيتها لبيوت السمسرة، أو لارتفاع متوسط نصيب السهم من تكلفة الإصدار ، أو لضالة عدد الأسهم المصدرة(مازن الوادي 1999. ص ٣)

ومن المشاكل التي تواجه هذه الطريقة صغر حجم القطاع الخاص في الدول النامية وعدم جاذبية معظم مؤسسات القطاع العام التي تنتم بضغف أدائها المالي(المنظمة العربية للتنمية الزراعية. ٢٠٠٠ ص ٣٣) .

د - بيع الأسهم في الأسواق المالية :عادة ما تستخدم هذه الطريقة لبيع الشركات التي تتمتع بوضع مالي جيد وذات حجم كبير .حيث تعرض أسهم الشركة للبيع عادة بسعر ثابت . وقد تعرض هذه الأسهم لأول مرة في السوق كما تم في مصر أو تونس أو المغرب . ففي تجربة مصر طرحت لأول مرة أسهم حوالي ١٠% من أصل ٣١٤ شركة في عام ١٩٩٢ وذلك بغية دراستها كتجربة وإمكانية التوسع فيها في حالة نجاحها .وبعد النجاح الذي حققته التجربة عرضت الحكومة المصرية في سوق الأوراق المالية عام ١٩٩٦ أسهم ١٥ شركة صناعية وغذائية وهندسية ونقلت ملكيتها بالكامل إلى المستثمرين .وكانت شروط تملك هذه الشركات زيادة نشاطها بالسوق واستمرار نوعية وطبيعة النشاط وتخصيص حصة من الإنتاج للتصدير إلى الأسواق الخارجية . وعدم المساس بحقوق العاملين دون الرجوع إلى الدولة .وقد تم اختيار هذه الشركات على أساس أنها تعمل في أنشطة مماثلة للقطاع الخاص ولا يمس إنتاجها الأمن القومي الاستراتيجي ومن المتوقع أنها توفر حوالي ١٥ ألف فرصة عمل جديدة .

وتتميز هذه الطريقة بدرجة عالية من الشفافية حيث يتم الترويج لعملية البيع كما يتم الكشف عن القوائم المالية للشركة تماشيا"مع شروط البيع من خلال الأسواق المالية .ويمكن للدولة أن تبيع أسهم الشركة التي تملكها في السوق مباشرة من خلال الاكتتاب العام أو من خلال متعهد إصدار مما قد يخفض من المخاطر على الدولة ولكنه مكلف .كما يمكن للدولة عرض الأسهم في السوق المحلية أو في الأسواق العالمية.

إن الميزة الرئيسية لطريقة بيع الأسهم في الأسواق المالية هي توسيع قاعدة الملكية خاصة عندما تضع الدولة قيودا"على عدد الأسهم التي يمكن لكل مستثمر إن يشتريها ،كأن تعطي الأفضلية في الاكتتاب للمستثمرين الصغار مما يسهم في توسيع قاعدة الملكية .

تعتبر طريقة بيع الأسهم في الأسواق المحلية والدولية ثاني أهم طريقة للخصخصة، حيث مثلت ١٢% من إجمالي عمليات الخصخصة بين ١٩٨٨-١٩٩٣ وحوالي ٣٩% من إجمالي إيراداتها.

إن نجاح عملية بيع الأسهم يتوقف على حجم السوق بالنسبة لحجم عملية طرح أسهم شركة .إذا كان حجم السوق صغيرا" ، فإنه سيؤثر على سعر السهم .وفي هذه الحالة يمكن طرح أسهم الشركة على دفعات حتى يتمكن السوق من استيعابها . وهذا ما تقوم به عدد من الدول النامية التي لا تتمتع بأسواق مالية ذات رأسمالية عالية ومن بينها بعض الدول العربية(المعهد العربي للتخطيط www.arab-org) .

هـ - طريقة البيع للعاملين والإدارة : تعد هذه الطريقة عبارة عن خصخصة داخلية حيث يحصل العاملون فيها على جزء أو كل الشركة التي يعملون بها .وقد استخدمت هذه الطريقة في كثير من دول أوروبا الشرقية بهدف إنجاز عملية الخصخصة بأسرع وقت

ممکن ولهذه الطريقة عدد من المزايا والعيوب، فمن مزاياها أنها طريقة لتحويل ملكية الشركات التي يصعب بيعها بأي من الطرق الأخرى، وتعتبر أداة فعالة في توسيع الملكية. تمثل هذه الطريقة حافزا كبيرا لرفع الإنتاجية وتخفيض التكاليف لأنها توحد بين مصالح العاملين والإدارة. ومن عيوبها أحجام العاملين والإدارة عن شراء بعض المؤسسات أو الشركات العامة أما لضعف أدائها المالي أو لانعدام القدرة الشرائية لديهم، وتحرم المؤسسات المخصصة من رأس المال الإضافي اللازم للتشغيل أو إعادة التأهيل مما يؤدي إلى عدم تحسن أداء الشركة لعدم مقدرة العاملين عليها ماليا على إدخال التقنيات الحديثة أو جلب المهارات العالية في الإدارة.

لذلك فقد تركزت معظم عمليات الخصخصة من خلال هذه الطريقة على الشركات صغيرة الحجم التي تعتمد أساسا على عنصر العمل في العملية الإنتاجية (الفاعوري 2004. ص ٢٦)

فإذا طبقت هذه الطريقة لخصخصة عدد من الشركات بدون التفرقة بين الشركات الناجحة وتلك التي تعاني من اختلالات هيكلية ومالية، فإنها تصبح غير عادلة وغير متوازنة حيث سيستفيد المعنيون من الشركات الناجحة بدرجة كبيرة بينما الآخرون سيستمررون في المعاناة من المشاكل نفسها. كذلك فإن إعطاء الأفضلية للعاملين والإدارة قد يلغي المنافسة في الخصخصة نظرا لأن المستثمرين الخارجيين مبعدون من العملية. وقد يترتب على ذلك سوء تسعير الشركة مما يسبب خسائر للدولة.

استعملت هذه الطريقة في تشيلي خلال الثمانينات بغرض توسيع قاعدة الملكية. وقد ساهم حوالي ٣٥% من قوة العمل في القطاع العام في عملية الشراء. وقامت الحكومة بإعطاء الأولوية للعاملين عند عرض أسهم الشركات للبيع. ولكنها وضعت قيودا تشريعية عند البيع للعاملين، بحيث يكون غير مسموح للأفراد أو أية مجموعة منظمة من العاملين حيازة أكثر من ٢٠% من أسهم الشركة المراد بيعها. وكنوع من التشجيع أصبح من حق العاملين استخدام موارد معاشاتهم في شراء أسهم الشركات. وتستخدم موارد المعاشات كضمان للاقتراض من الهيئة الحكومية المشرفة على عمليات الخصخصة وبسعر فائدة أقل من السعر السائد في السوق. ويمكن للعاملين إعادة بيع أسهمهم مرة أخرى للهيئة إذا شعروا بأن العائد على الاستثمار في هذه الأسهم غير مناسب، وتكون الهيئة ملزمة بالشراء.

في بريطانيا قامت الدولة بخصخصة الشركة الوطنية للحافلات وشركات بناء السفن بعد أن طورت نظاما يمكن وضعه جامعا بين السعر المحدد والمزاد. فعرضت جزء من الأسهم في شكل حصص على العاملين وصغار المستثمرين بأسعار محددة. وتم اختيار السعر بحيث يكون جذابا، وذلك بهدف تشجيع الرأسمالية الشعبية. وكانت المشكلة هنا هو أن بيع صغار الملاك أسهمهم لقاء ربح فور أن تفتح السوق أبوابها. ولإغرائهم بالاحتفاظ بالأسهم تقرر أن يحصل المالك الأصلي بعد عدة سنوات (خمس سنوات في العادة)، إذا كان لا يزال يحتفظ بالأسهم الأصلية، على أسهم مجانية كمكافأة (سهم مقابل كل عشرة). ثم قامت الدولة بطرح بقية الأسهم في المزاد العلني أمام كبار المستثمرين (المعهد العربي للتخطيط. الموقع [www.arab-org](http://www.arab-org)).

و - طريقة القسائم (الكوبونات): وتبنى هذه الطريقة على أساس تحويل سريع لنسبة كبيرة من أصول القطاع العام إلى شريحة واسعة من المواطنين، وتتطلب العملية جميع الشركات التي ستتم خصصتها بدلاً من خصخصة كل منها على حدة وتأخذ هذه الكوبونات شكل شهادات يمكن لأصحابها تحويلها إلى أسهم في شركات القطاع العام من خلال مزاد علني. وتبدأ آلية هذه الطريقة بنشر قائمة عن مجموعة الشركات المراد خصصتها ومعلومات عن أدائها المالي بما في ذلك قيمتها الدفترية وعدد العمالة في كل شركة وديونها العامة ويحق لكل مواطن فوق السن القانوني الحصول على الكوبونات التي تسمح له بالدخول في المزادة على أسهم المشروعات التي ستحول إلى القطاع الخاص، وتقدم الدولة هذه الكوبونات إما مجاناً أو غالباً بدفع رسوم رمزية لتغطية التكاليف الإدارية الخاصة بإدارة البرنامج، ويمكن للمواطن حامل الكوبون إما تحويله إلى أسهم الشركة مباشرة من خلال المزاد أو استثماره في أحد صناديق الاستثمار للخصخصة التي ظهرت بصورة مستقلة في عملية الخصخصة خاصة في دول أوروبا الوسطى والشرقية، أن الهدف الرئيسي لهذه الطريقة هو إنشاء قاعدة لاقتصاد السوق من خلال خصخصة شركات القطاع العام بأقصى سرعة ممكنة و توزيع الأصول على أكبر عدد ممكن من المواطنين وتعزيز قوى السوق ومناخ المنافسة في الاقتصاد.

ومن ابرز مزايا هذه الطريقة أنها تعالج المشكلة الجوهرية التي تواجهها الدولة عند بيع شركات القطاع العام، وهي نقص رأس المال المحلي حيث وفرت ، هذه الطريقة ، كوبونات للمواطنين لاستعمالها في شراء الشركات. ويتم بهذه الطريقة، كذلك، التغلب على مشكلة كيفية تقدير أصول المشروعات وهي من اكبر العوائق التي تواجه الخصخصة في اقتصاديات مثل تلك التي تمر بمرحلة الانتقال -من خلال نظام المزادات . كما أن هذه الطريقة تتميز بالعدالة حيث يحق لكل المواطنين الحصول على كوبونات وبالتالي لا تقتصر عملية البيع على عدد محدود من المستثمرين .

ولكن المشكلة الرئيسية مع نظام الكوبونات هي أنه لا يؤدي في حد ذاته إلى تحسين الكفاءة الاقتصادية حيث أن توزيع الملكية على عدد كبير من المستثمرين قد لا يوفر الظروف المناسبة في تحسين أداء الشركة خاصة عندما يوجد بينها أصلاً نقص في رأس المال اللازم لتطويرها ونقص في المهارات اللازمة لتسييرها في إطار اقتصاد السوق(المعهد العربي للتخطيط. الموقع [www.arab-org](http://www.arab-org)).

ز. طريقة استبدال الدين الحكومي جزء من رأس مال المؤسسة أو الشركة العامة قيد التخصيص :

وفي هذه الطريقة تطلب الهيئة المعنية بالخصخصة من المؤسسات والشركات الأجنبية، غالباً، استبدال ديونها المترتبة على ذمة الحكومة بمساهمة كلية أو جزئية من رأس مال المؤسسة قيد الخصخصة. وعلى الرغم من إن هذا الأسلوب يحقق بعضاً من الأهداف المالية من عملية الخصخصة، مثل تقليل عبء الديون على الموازنة العامة للدولة ، إلا أنها تمثل نسبة قليلة من عمليات الخصخصة التي تمت لحد الآن في كثير من الدول

النامية، وذلك لان معظم المؤسسات العامة المعروضة للخصخصة غير جاذبة للمؤسسات الأجنبية نظرا لضعف أدائها المالي(المنظمة العربية للتنمية الزراعية. ٢٠٠٠. ص ٣٤-٣٥).

ومن مميزات هذه الطريقة توفير الوقت والجهد والأموال التي قد تنفق من أجل الدعوة للشراء وأمكن استقطاب مستثمرين جدد للأسواق المحلية. وتقابل هذه الطريقة بمعارضة تتمثل في أن المعارضين يرون في تملك الدائن الأجنبي لاستثمارات محلية مقابل ديونه فرصة اكبر لتصدير ما يحصل عليه من أموال نتيجة استثماراته، مما يعود بالأثر السلبي على مالية الدولة ( الفاعوري ٢٠٠٤، ص ٢٧). مع ملاحظة أن الدول العربية التي اتبعت طريقة خصخصة مؤسسات القطاع العام لم تلجأ إلى إتباع هذه الطريقة\*.

ح . **التصفية أو بيع الأصول** : قد تلجأ الدولة إلى خيار تصفية المشروعات العامة وبيع أصولها بدلا" من بيعها كمشروع كامل قابل للاستمرار في حالة حدوث خسائر كبيرة وانعدام الجدوى في مواصلة النشاط الاقتصادي أو وجود منافسة شديدة أو في حالة عدم مقدرة المشروعات العامة على التكيف مع ظروف السوق المستجدة(مركز دراسات الوحدة العربية. ١٩٩٩. ص ٥٠).

وعادة ما يتم ذلك عندما تتجاوز مجموع الإيرادات المتوقعة من بيع مختلف الأصول، الإيرادات المتوقعة عند بيع الشركة أو المشروع كوحدة واحدة(المعهد العربي للتخطيط الموقع [www.arab-org](http://www.arab-org)).

### ثانيا" . الخصخصة التي تبقى على الملكية وأصولها للمؤسسات والمشروعات مملوكة للدولة ويمكن تصنيف طرقها كما يأتي :

١. تقسيم المنشأة إلى وحدات مستقلة : وينظر إلى ،هذه الطريقة ،على أنها عملية إعادة هيكلة للمنشأة تمهيدا" لخصختها. أما اعتبارها أسلوبا" للخصخصة فربما يرجع إلى أن عملية التقسيم ذاتها قد تتطوي على بيع لبعض الأصول ،التي وجد أن من الملائم التخلص منها ،وهو ما يعني خصخصة جزئية للمنشأة.

هناك مدخلان أساسيان لتقسيم المنشأة إلى وحدات مستقلة ،أحدهما مباشر والأخر غير مباشر. ففي المدخل المباشر يتم تقسيم المنشأة إلى وحدات أما على أساس طبيعة النشاط ،أو على أساس الحجم. أما في الأسلوب غير المباشر فيتم تقسيم المنشأة إلى وحدات يمكن أن يطلق عليها شركات تابعة، تعمل تحت مظلة شركة قابضة، حيث تمتلك الشركة القابضة أسهم الشركات التابعة، مقابل تملك الشركات التابعة للأصول مع الالتزام بالوفاء بما عليها من مستحقات .

إن أسلوب الخصخصة من خلال تقسيم المنشأة إلى وحدات مستقلة، يناسب الحالات التي تتجه فيها نية الحكومة إلى خصخصة أنشطة معينة داخل المنشأة الأصلية، والإبقاء على ملكية أنشطة أخرى. أو عندما تكون المنشأة محتكرة، وترغب الحكومة في تقسيمها إلى

\* في روسيا ظهرت مشاكل تتعلق بما سميت بمهزلة "أسهم للقروض" حيث قاومت الحكومة ديونها للبنوك التجارية بأسهم في ١٢ من أفضل الشركات المملوكة للدولة وقد أدى ذلك ظهور عدد كبير من مراكز القوى التي تتحكم في القطاع المالي والصناعة.

وحدات مستقلة متنافسة . وقد يكون التقسيم إلى وحدات هو الأسلوب الملائم في حالة المنشآت الضخمة التي يصعب تخصيصها كوحدة واحدة من خلال الطرح الخاص أو من خلال الطرح العام الذي قد لا يتوافر فيه فيها شروطه . وتكون ملائمة الأسلوب للحالات التي لا يكون فيها لأنشطة الشركة جاذبية كوحدة واحدة، في حين تظهر جاذبيتها عندما تنفصل مكوناتها عن بعضها البعض، أو عندما تعتقد الحكومة أن أداء بعض الأنشطة سيكون أفضل لو ترك أمره للقطاع الخاص .

٢ - عقود الإدارة Management contract : وفي هذا الأسلوب توكل الحكومة باعتبارها مالكة لرقبة المشروع العام بموجب هذا العقد إدارة الأصول أو المؤسسة إلى القطاع الخاص، ولا تتحمل هذه الإدارة أي مسؤولية عن عمليات المنشأة أي سواء حققت المنشأة أرباحاً أو منيت بخسارة (هندي ١٩٩٥ . ص ٩٠)، ويعمل هذا الأسلوب طبقاً لما يلي :

١ . تحتفظ الحكومة بحق الملكية للمشروع العام.

ب . تقدم الحكومة الأموال اللازمة والضرورية إلى المدير أو الإدارة (قطاع خاص).

ج . يقوم المدير (أو الإدارة) بتقديم حزمة المهارات الإدارية الضرورية لتطوير وتشغيل وإعادة تأهيل المشروع العام (اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا ١٩٩٩ . ص ٧).

وتكمن عيوب هذه العقود في ازدواجية الإدارة الخاصة والملكية العامة، فالمتعاقد مع الدولة لا يتحمل المخاطر، بينما تتحمل الدولة الخسائر الناجمة عن عمليات الشركة، لذلك لا بد من ربط جزء من رسوم الإدارة بالإرباح أو الإنتاج أو المبيعات التي تحققها الشركة، وذلك حسب طبيعة هذه الشركة . ويستخدم هذا الأسلوب في الحالات التالية :

أ . كمرحلة أولى للتخصيص الكلي للمنشأة العامة، إلى أن تتوافر الظروف الملائمة لذلك .

ب . أن لم تسمح الطاقة الإنتاجية للسوق ببيع المؤسسة العامة أو جزءاً منها .

ج . هناك بعض المؤسسات العامة التي لا يمكن تحويل ملكيتها للقطاع الخاص بسبب طبيعة نشاطها وأهميته للأمن الوطني للدولة (الفاعوري ٢٠٠٤ . ص ١٩-٢٠).

وفي عقود الإدارة ينبغي أن يؤخذ في الحسبان إن أتعاب الإدارة هي تكاليف إضافية سوف تتكبدها المنشأة، لذلك ينبغي أن تكون الزيادة المتوقعة في الأرباح المتولدة كافية لتغطية تلك التكاليف (هندي ١٩٩٥ . ص ٩٥) . في الوقت الذي لا يتحمل فيه الفريق المكلف بإدارة المنشأة أي مسؤولية مادية عن الفشل، يضاف إلى ذلك أن عقود الإدارة قد تقتضي من الحكومة استثمار المزيد من الموارد المالية لإعادة تأهيل الشركة .

٣ . عقود الأداء Performance contracts : أو إدارة المؤسسات العامة بطريقة تجارية

Commercialization وفي هذا الأسلوب تبقى ملكية المؤسسات العامة وإدارتها بصورة كاملة بيد الدولة، ولكنه يتم إدخال كل أو معظم أساليب القطاع الخاص في عملية الإدارة بهدف إعطاء المؤسسة قدراً كبيراً من الحرية الإدارية في تحديد أهدافها وسياساتها وأسعارها واستثماراتها، مع تحفيز الإدارة والعاملين حسب مستوى تحقيق

الأهداف وقد تطبق الحكومات هذا النمط من إدارة مؤسسات القطاع العام في إطار اتفاقيات وتعهدات مبرمة ومكتوبة بين الحكومة وإدارات القطاع العام. ويعتمد بنجاح هذا الأسلوب على درجة وفاء الحكومات بتعهداتها والتزاماتها.

٤- عقود الامتياز : وهو تعاقد تمنح بموجبه الدولة حقوق التشغيل والتطوير إلى شركة خاصة أو أفراد وقد يتضمن عقد الامتياز كل مواصفات التأجير بالإضافة إلى أن النفقات الرأسمالية والاستثمارات تقع على عاتق صاحب الامتياز ، وترجع الأصول إلى القطاع العام عند نهاية فترة الامتياز التي عادة ما تتراوح بين (١٥-٣٠) سنة وذلك حسب العمر الافتراضي للاستثمارات ، وقد طبقت هذه التجربة بنجاح في الأرجنتين في مجال السكك الحديدية وبقية مشاريع البنى التحتية في العديد من دول العالم. وتكمن الميزة الرئيسية لهذه الطريقة في أن صاحب الامتياز يبقى المسئول عن النفقات الرأسمالية والاستثمارات ويتم ذلك من خلال قيام مؤسسات القطاع العام بالسماح للقطاع الخاص بتقديم بعض الخدمات التي كانت تقوم بها سابقا، كأن تعهد المؤسسة العامة للكهرباء أو الماء أو المجاري مهمة تحصيل أجورها أو القيام بالأعمال الإنشائية إلى القطاع الخاص.

٥. تعريف المؤسسات العامة للمنافسة Demonopolization : وتعني هذه الطريقة بالسماح للمستثمرين المحليين (القطاع الخاص) بالدخول إلى قطاعات معينة كانت حكرًا على القطاع العام مثل النقل الجوي.

٦. المشروعات المشتركة Joint ventures : وهي عبارة عن مشاركة اثنين أو أكثر من المنشآت في مجال الإنتاج وتقاسم الأرباح ،ويمكن أن تكون مشروعات دولية ،أي بين شريك محلي ومستثمر أجنبي، ومثل هذه المشاركة تكون لها جاذبيتها نتيجة لميزة تجارية متوقعة مثل منفذ الأسواق وسط وشرق أوروبا. ويمكن أن تشكل هذه الممارسة اقتراحًا "جذابًا" عندما يكون المشروع مربحًا، من الأساس وعندما يكون لدى الشريك الأجنبي ثقة كافية في تصرف الحكومة المتوقع نحو المشروع (المعهد العربي للتخطيط. [www.arab-org](http://www.arab-org)).

وتعد المشروعات المشتركة من الوسائل التي يمكن من خلالها جذب الاستثمارات الأجنبية والحصول على التقنيات العلمية الحديثة والمهارات الإدارية المتقدمة من الخارج .

٧. نظام الإنشاء والتشغيل والتحويل Build-Operate- Transfer, BOT يحظى هذا النظام بقبول كبير في مجال الخصخصة، بل إنه أصبح أكثر تداولاً ومألوفاً في العديد من دول العالم. وهو نظام يتسم بالبساطة ويؤدي استخدامه إلى جذب الاستثمارات الخارجية، ويستخدم على نطاق واسع في خصخصة مشروعات البنية الأساسية مثل: محطات المياه، ومحطات الطاقة الكهربائية، ومعالجة المياه، والصرف الصحي، والطرق والجسور والإنفاق، والمطارات والموانئ. يتولى القطاع الخاص بموجب هذا النظام تمويل وإنشاء مرافق خدمية عامة بدلاً من الحكومة، مقابل تشغيله والانتفاع بعوائده لمدة محددة، تعود بعدها ملكية المرفق للدولة.

وتتمثل أهم مزايا التي يحققها نظام الإنشاء والتشغيل والتحويل بما يأتي :

تمكين الدولة من توفير خدمات ضرورية لا تكفي مواردها لتوفيرها.

- إقامة مشروعات جديدة ذات طبيعة خاصة تسهم في تحقيق الراج الاقتصادي نتيجة

الأموال التي يتم إنفاقها في المشروع أو التي يتم ضخها في السوق المحلي .

- رفع الطاقة التشغيلية للاقتصاد الوطني ،وتقليل الفاقد وغير المشغل من الطاقات مما يؤدي إلى زيادة الناتج القومي الإجمالي .

- إن هذا النظام يمثل فرصة جيدة لتشجيع تدفق الاستثمارات والتكنولوجيا الحديثة واكتساب خبرات فنية من الخارج .كما يسهم في زيادة الكفاءة التشغيلية للاقتصاد الوطني ككل ،وتوفير بيئة متكاملة ترفع من القيمة المضافة وتزيد الاعتمادية المتبادلة بين المشروعات مما يحسن من قيامها بوظائفها .

- تحقيق الكفاءة الاقتصادية ،حيث يمكن إقامة مشروعات بتكلفة رأسمالية وتشغيلية أقل وتقديم مخرجاتها للجمهور بسعر أقل .

- تنشيط أسواق رأس المال، من خلال الأسهم والسندات التي يمكن أن تطرحها الشركات التي تؤسس لتنفيذ مشروعات (B.O.T).

- تقليل الإنفاق العام والاقتراض الحكومي ،وهو ما يؤدي إلى انخفاض في عجز الموازنة وفي نسبة الدين العام ،وبالتالي قد يؤدي إلى تخفيض معدل التضخم دون أن يكون مصحوبا"بزيادة في معدل البطالة .

- يسمح التمويل عن طريق القطاع الخاص عموما" بنقل المخاطر المالية والتجارية وغيرها من المخاطر من الحكومة إلى القطاع الخاص وهو ما يدفعه إلى حسن اختيار المشروعات والتأكد من مقومات نجاحها .وبالتالي يقلل من الفاقد ويرفع من كفاءة الاستثمار ويزيد من القيمة المضافة الحقيقية( المعهد العربي للتخطيط . www.arab-org ) .

من دراسة النتائج التي صاحبت عمليات الخصخصة يتضح أن الأسلوب أو الطريقة التي يتم بها التخصيص يميل إلى التأثير بشدة على أداء الشركات المخصصة لاحقا" ، وتشير الأدلة إلى وجود تسلسل في الأداء من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى وفق التدرج التالي: - الشركات التي نقلت ملكيتها إلى عمالها، وتأتي بعدها الشركات التي تحولت ملكيتها إلى الإدارة، تليها الشركات التي انتقلت إلى ملكية محلية خارجية، ثم الشركات التي تحولت ملكيتها إلى ملكية أجنبية خارجية. وتتصف الملكية الخاصة المركزة بالتحسن الأكبر من التحسن الناتج عن الملكية المنتشرة بين العديد من المستثمرين(UNCTAD. 1999) وهناك حالات لم يتحسن فيها أداء الشركات المخصصة التي آلت إلى الملكية الأجنبية الخارجية، عن تلك التي آلت إلى الملكية

المحلية الخارجية، وذلك لأسباب قد تتعلق بصعوبة العمل والتشغيل في بيئة أجنبية  
وصعوبة تحويل التكنولوجيا (قد يكون بسبب ضعف التقبل أو صعوبة التكيف مع  
التقانات الحديثة حيث ( W.and J.Netter. pp 321- 89. )

تشير الأدلة المتاحة إلى أن الاستثمار الأجنبي يكون أكثر نجاحا إذا كان على دراية  
بثقافة البلد المضيف وكان للبلد استعداد لتقبل التقانات الحديثة بما يتناسب مع  
المهارات المتوفرة في الشركات المخصصة والقطاع الذي تنتمي إليه ( . Gettigan )  
1999. working paper wpL99/6