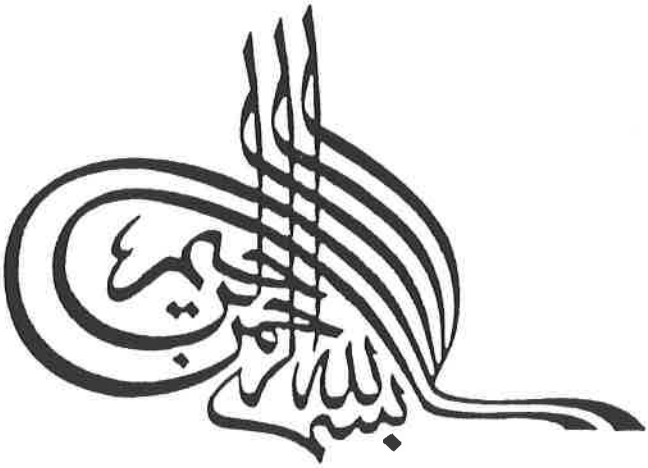
المملكة العربية السعودية
جامعة الملك سعود
كلية العلوم الادارية
مركز البحوث

نحو تصور فعّال لاستراتيجية التخصيص في المملكة العربية السعودية: نظرة شمولية للخصوصيات (المحاور الأساسية) ومعالجة السلبيات المتوقعة

د. محمد عبدالله الهران
أستاذ الإدارة العامة المساعد
كلية العلوم الإدارية
بجامعة الملك سعود


بسم الله الرحمن الرحيم

نحو تصور فعّال لاستراتيجية التخصيص
في المملكة العربية السعودية:
نظرة شمولية للخصوصيات (المحاور الأساسية)
ومعالجة السلبيات المتوقعة

د. محمد عبدالله الهران
أستاذ الإدارة العامة المساعد
كلية العلوم الإدارية
بجامعة الملك سعود

ⓒ جامعة الملك سعود، ١٤٢١هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

الهران ، محمد عبد الله

نحو تصور فعال لاستراتيجية التخصيص في المملكة العربية السعودية : نظـرة شمولية للخصوصيات (المحاور الأساسية) ومعالجة السلبيات المتوقعة ـــ الرياض .

ص ، ١٧×٢٤ سم

ردمك : X -١١٤-٣٧-٩٩٦٠

ردمد :٢٩٠٦ -١٣١٩

١ - الخصخصة - السعودية أ- العنوان

ديوي ٣٣٨،٩٢٥ ٢١/٠٦٣٥

رقم الإيداع : ٢١/٠٦٣٥

ردمك :X-١١٤-٣٧-٩٩٦٠

ردمد : ٢٩٠٦- ١٣١٩

النشر العلمي والمطابع

محتويات البحث

الموضوع	الصفحة
ملخص البحث	أ
مقدمة	١
هدف وأهمية الدراسة	٣
منهجية البحث	٥
المشروعات العامة بين التأميم والتخصيص	٥
مفهوم التخصيص	١٨
المكاسب أو المزايا المتوخاة من عملية التخصيص	٢٤
أساليب وطرق التخصيص	٢٧
١ - إعادة هيكلة المشروعات العامة وفقاً للمعايير ..... الاقتصادية.....	٢٩
٢ - فتح مجال المنافسة والسماح للقطاع الخاص لتقديم الخدمات بجانب الدولة	٣٠
٣- التعاقد مع القطاع الخاص لادارة المرافق ..... والخدمات العامة	٣٠
٤ - البيع والتخلي عن المشروعات العامة إلى القطاع.. الخاص	٣١
المحاور والخصائص المميزة لاستراتيجية التخصيص السعودية..	٣٢
– المحور الأول: التفاعل السياسي والاجتماعي بجدوى . التخصيص (التأييد والقبول)	٣٢

– المحور الثاني: تحقيق التوازن بين القطاعين العام والخاص
في الاقتصاد الوطني ٣٧
– المحور الثالث: وسيلة للإصلاح والتطوير الإداري... ٤٤
المأخذ على التخصيص (الآثار السلبية للتخصيص) ٥٢
- الآثار السلبية ذات الطابع الاجتماعي ٥٥
– الآثار السلبية ذات الطابع الاقتصادي ٥٨
– الآثار السلبية ذات الطابع الإداري ٦٣
الاستنتاجات والتوصيات ٧١
الهوامش ٨١
المراجع العربية والأجنبية ٩٢
اولاً: المراجع العربية ٩٢
ثانياً: المراجع الأجنبية ٩٩

ملخص البحث

ركزت هذه الدراسة على موضوع التخصيص والذي يعتبر من أكثر المفاهيم شيوعاً في الآونة الأخيرة وقدمت وصفاً متكاملاً للنقاط الأساسية لموضوع التخصيص متمثلة في تحديد مفهومه ومعناه وطرقه وأساليبه وتبيان أهم المكاسب أو المزايا التي يقودنا إليها. كما أن هذه الدراسة اهتمت بإعطاء وصفاً تحليلياً لما يميزها عن الدراسات السابقة من خلال الطرح المتوازن لخصوصية إستراتيجية التخصيص في المملكة العربية السعودية والإشارة في هذه الخصوصية إلى ثلاثة محاور بنيت عليها هذه الاستراتيجية والتي تحتم على الدارسين والمهتمين في هذا المجال إبلائها الاهتمام الكافي. ففي المحور الأول ناقشت هذه الدراسة التفاعل السياسي والاجتماعي بأهمية وجدوى التخصيص في المجتمع السعودي وأهمية التأييد والقبول لتلك الإستراتيجية. أما المحور الثاني فقد استهدف للتأكيد على إعطاء أهمية لتحقيق التوازن والتكامل بين دوري القطاع العام والخاص للمساهمة في عملية التنمية وتعزيز الاقتصاد الوطني. وشددت بأنه مطلباً ضرورياً وخياراً لابد منه في ظل المتغيرات السياسية والاقتصادية. أما فيما يتعلق بالمحور الثالث فقد ركزت الدراسة على أن التخصيص وسيلة فعاله للإصلاح والتطوير الإداري للمشروعات العامة في المملكة. بالإضافة إلى هذه المحاور الثلاثة الأساسية لاستراتيجية التخصيص السعودية فان هذه الدراسة لم تغفل أو تتجاهل الجانب الآخر لعملية التخصيص حيث سلطت الأضواء بالمناقشة والتحليل بشكل مفصل لأهم المردودات السلبية المتوقعة التي قد تنشأ نتيجة للتطبيق الخاطئ أو لعدم ملائمة الظروف لاستراتيجية التخصيص مع طرح بعض المقترحات لمعالجة تلك السلبيات وتفادي حدوثها أو

على الأقل التخفيف من حدتها مستقبلاً. فقد صنفت هذه الدراسة المردودات السلبية إلى السلبيات ذات الطابع الاجتماعي والسلبيات ذات الطابع الاقتصادي والسلبيات ذات الطابع الإداري.

واخيراً وليس آخراً توصلت هذه الدراسة بعد التحليل المستفيض لاستراتيجية التخصيص في المملكة العربية السعودية إلى بعض الاستنتاجات والتوصيات التي يجب مراعاتها لتحقق استراتيجية التخصيص النجاح المطلوب ليس فقط في الآجل القريب بل إلى ما هو أهم وهو نجاح هذه التجربة في الأجل الطويل.

نحو تصور فعّال لإستراتيجية التخصيص في المملكة العربية السعودية : نظرة شمولية للخصوصيات (المحاور الأساسية) ومعالجة السلبيات المتوقعة

د. محمد عبدالله الهران (*)

مقدمـــــة :

يحظـــى حديثاً موضوع التخصيص باهتمام بالغ في العديد من دول العالم المـــتقدم والنامي على حد سواء، إذ تولد لدى معظم الدول قناعة تامة بأن تحويل بعـــض مشـــروعاتها الاقتصـــادية أو الخدميـــة إلى القطاع الخاص يحتل أولويات اهتماماتها. ومرد ذلك يعود إلى التغيرات السياسية والاقتصادية التي تسود العالم في وقتنا المعاصر، حيث أن هذه التحولات العالمية استدعت الدول إلى التوجه نحو تبني سياســـات اقتصادية وأساليب إدارية تجعلها قادرة على الاستمرارية والنهوض بأداء واجـــباتها ومســـؤولياتها اتجـــاه مجتمعاتها نحو تحقيق التنمية الشاملة، خاصة في ظل الظـــروف الاقتصادية التي تمر بها تلك الدول من زيادة في الأعباء والتكاليف المالية التي تنفقها للقيام بهذه المهام.

وفي واقـــع الأمـــر نجد أن المتتبع للظروف السياسية والاقتصادية الحرجة والمتقلـــبة التي تمر بها هذه الدول أجبرتها على التفكير المنطقي والبحث المدروس في إيجـــاد طـــرق وأســـاليب إدارية تمكنها من خفض التكاليف وتحسين جودة المنتج والخدمـــة المقدمـــة من المشروعات المملوكة للدولة. ولتحقيق هذه الغاية المنشودة اتجهت معظم دول العالم لسياسة التخصيص بهدف الإصلاح الاقتصادي والإداري

(*) الأستاذ المساعد بقسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.

حيث اعتبرت فكرة التخصيص في حد ذاتها مطلباً ضرورياً لجميع الدول بما فيها تلك التي كانت تعارض فكرة الاقتصاد الحر وتعاديها. " لذا أصبح التفكير في البدائل أمراً منطقياً ومطلباً ملحاً وأولى هذه البدائل هو التخلي عن الملكية العامة لأدوات الإنتاج وبالتالي المشاريع الإنتاجية لصالح ما يعرف بالملكية الخاصة أي تحول نحو اقتصاد السوق"[1]. ناهيك عن ذلك أن الدول النامية تنظر إلى عملية التخصيص على أنها الحل والعلاج الشافي للمشاكل التي تعاني منها المشروعات العامة وبالتالي فإنها بتطبيق سياسة التخصيص سيقودها إلى جني الثمار والمكاسب المتوخاة من هذا التحول وتخلص من مشكلاتها الاقتصادية والإدارية.

ونظراً للاهتمام العالمي لموضوع التخصيص فإن هذه الدراسة ركزت على جانبين أساسيين لموضوع التخصيص، فالجانب الأول اهتم بالإطار النظري لموضوع التحول إلى القطاع الخاص من حيث مناقشة مفهوم التخصيص، وأساليبه، والمنافع والمكاسب التي يوفرها. وعنيت هذه الدراسة باستعراض وتحليل سياسة التخصيص في المملكة العربية السعودية من خلال إبراز أهم الخصائص والملامح الرئيسة التي تميز سياسة التخصيص السعودية. وتطرق الدراسة بتحليل موضوعي لأهم المشاكل السلبية التي قد تبرز نتيجة اتباع سياسة التخصيص، وبهذا فإن هذه الدراسة لا تتجاهل هذه المشاكل والآثار السلبية للخصخصة والتي يوردها المعارضين والمتحفظين لعملية التخصيص مع محاولة الرد عليها ومناقشتها وعلاجها ما أمكن دون الاندفاع نحو التحيز لفريق دون آخر مع التأكيد على أن التخصيص أمراً حتمياً وواقعياً بالنسبة للمملكة ويهدف إلى التوصل إلى تصور أفضل لتطبيق استراتيجية التخصيص في المملكة العربية السعودية.

هدف وأهمية الدراسة :

في ظل التوجه المتواصل للعديد من دول العالم لتبني سياسة التخصيص، فلا غـــرابة أن يحـــتل هذا الموضوع اهتماماً بالغاً لدى الباحثين والدارسين في حقول الإدارة والسياســـة والاقتصاد، حيث اعتبر موضوع التخصيص هو حديث الساعة ومحـــل النقاش الدائر بين مختلف فئات وطبقات المجتمع ومن هذا المنطلق فإن طرح موضـــوع التخصيص في حد ذاته مهماً ومطلباً يستحق الدراسة والتحليل من قبل الدارسين والباحثين في مختلف المجالات العلمية.

تنبع أهمية هذه الدراسة في القدرة على جمع شتات الدراسات المتفرقة في موضوع التخصيص ووضعها في صورة مبوبة ومنظمة وسهلة في متناول الدارسين والمهـــتمين في هـــذا الموضوع، وتركّز هذه الدراسة على استخلاص أهم الملامح المميـــزة لاســـتراتيجية التخصيص في المملكة العربية السعودية زد على ذلك محاولة هـــذه الدراسة التطرق إلى أهم الآثار السلبية المترتبة على استراتيجية التخصيص في الممـــلكة، بمعنى آخر فإن غاية هذه الدراسة تنبثق من عرض موضوع التخصيص في جانـــبه الـــنظري بغية التوصل إلى الغاية الرئيسة من هذا البحث وهي إيجاد تصور فعـــال لإستراتيجية التخصيص بناءاً على مناقشة وتحليل الاستراتيجية السعودية في مجال التخصيص وأهم الخصوصيات أو المحاور التي تتميز بها. في حين أن الدراسات السابقة ركزت على جوانب محددة من عملية التخصيص فإن هذه الدراسة اهتمت بإعطـــاء تصـــوراً شـــاملاً ومتكاملاً لتجربة التخصيص في المملكة بجانبيه الإيجابي والســـلبي، ويجب التنويه أن هذه الدراسة ما هي إلا جهد (المقل) لرسم الخطوط الرئيســـة لعملية التخصيص في المملكة العربية السعودية وتحديد الخصائص والمحاور

البارزة التي تميز الاستراتيجية السعودية في مجال التخصيص. ولكي تصل هذه الدراسة لتحقيق الشمولية في طرح قضية التخصيص فيمكن حصر الأهداف الرئيسة لهذه الدراسة :

١. تحديد مفهوم المشروعات العامة وأنماطها التنظيمية والتطور التاريخي الذي طرأ عليها من التحولات من سياسة التأميم إلى سياسة التوجه نحو التخصيص.
٢. السعي إلى تحديد النظرة الشمولية لمفهوم التخصيص وإيضاح الأساليب والطرق المتبعة في عملية تخصيص المشروعات العامة والتعرف على أهم المزايا والمكاسب المترتبة على عملية التخصيص.
٣. مناقشة وتحليل الاستراتيجية السعودية في مجال التخصيص وتحديد أهم الخصوصيات والمحاور الرئيسة لهذه الاستراتيجية.
٤. التعرض لأهم المشاكل والمخاوف المترتبة على عملية التخصيص والتي أوردها المعارضون أو المتحفظون لفكرة التخصيص مع إيراد بعض الحلول التي من شأنها إزالة هذه المخاوف أو على الأقل التخفيف من حدة هذه المشاكل في حالة حدوثها.
٥. تقديم بعض التصورات والتوصيات التي تحقق الاستفادة القصوى من المكاسب المرجوة من عملية التخصيص مع التوصل إلى التطبيق الملائم لاستراتيجية التخصيص.

منهجية البحث :

لتحقيق الأهداف المبتغاة في هذه الدراسة تم استخدام منهج البحث المكتبي النظري. واعتمد الباحث على استقصاء المعلومات لهذه الدراسة من الأدبيات المتعلقة بموضوع البحث من دراسات سابقة من الكتب والأبحاث، المقالات المتخصصة سواء كانت هذه المصادر المنشورة باللغة الإنجليزية أو العربية بغية الوصول للغاية الأساسية من وراء هذه الدراسة. ولكن يجب التنويه أن هذا الاعتماد على الدراسات السابقة ليس فقط المقصود منه تلخيص الحقائق وسرد المعلومات بقدر ما هو رغبة الباحث للوصول إلى رؤية متكاملة لما يعنيه التخصيص في المملكة العربية السعودية وأهم الملامح المميزة لهذه الاستراتيجية ومعالجة المشاكل المتوقع حدوثها.

المشروعات العامة بين التأميم والتخصيص (نظرة تاريخية) :

لقد اكتسبت عملية التخصيص للمشروعات العامة أهمية متزايدة في العصر الحديث نتيجة للتحولات والمتغيرات الدولية عطفاً على التغيرات التي شهدتها أوروبا الشرقية والاتحاد السوفييتي آنذاك من تبني الفكر الرأسمالي ومبادئ الديمقراطية واعتماد الاقتصاد الحر بعد فشل الفكر الاشتراكي والنتيجة الحتمية هو هيمنة الفكر الرأسمالي دولياً مما أدى إلى أن تنتهج الدول أسلوباً يتلاءم مع هذه التطورات الدولية من خلال تطبيق برامج لتصحيح الوضع الاقتصادي والإصلاح الإداري وذلك باعتماد سياسة التخصيص المبنية على آليات السوق في إدارة المشروعات الاقتصادية والخدمية منها. " وترتكز فكرة التخصيص على أن هناك حاجة لترشيد الاستثمارات في المشروعات العامة وإدارتها بما يتناسب مع وضع السوق، وبالتالي

الاستغناء عن أية تدخلات في عملية السوق والأخذ بالربحية الخاصة بدلا من الربحية المجتمعية في تحديد كفاءة المشروعات ". (٢)

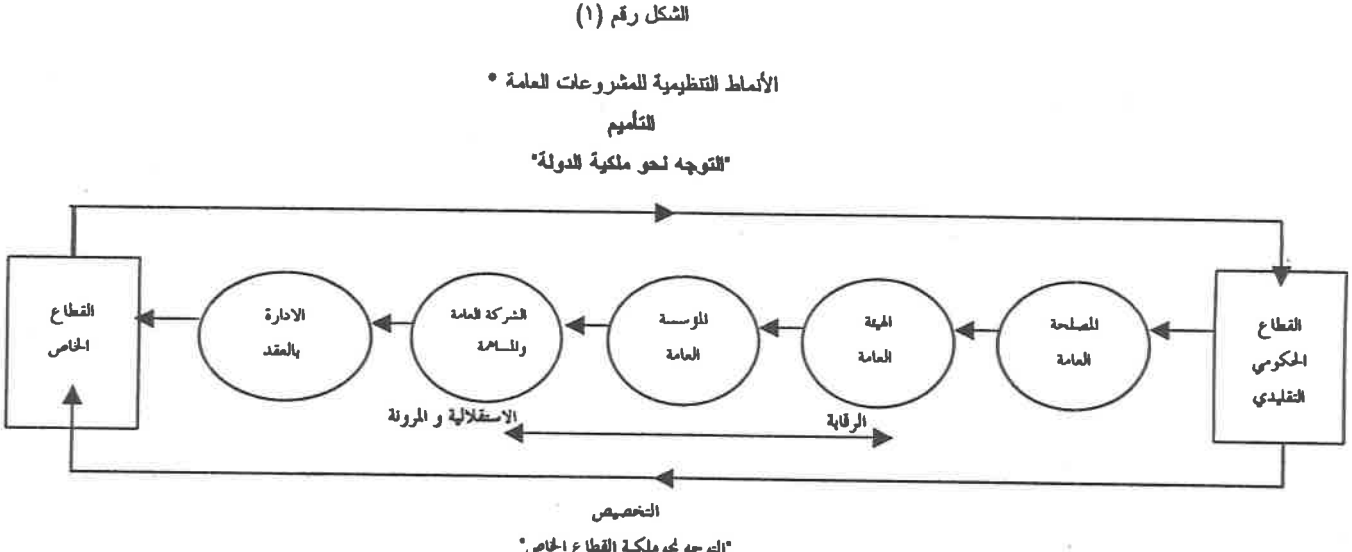
ويبرز الاهتمام المتعاظم للتخصيص من نظرة المفكرين الاقتصاديين الذين يؤمنون بالحد من تدخل الدولة في الاقتصاد، ويعتقدون في الأداء الاقتصادي المميز والمتفوق للقطاع الخاص " أن اقتصاد السوق الحر دون ما تدخلات من جانب الدولة سيؤدي إلى الازدهار الاقتصادي حيث يرون أن استمرارية تدخل الدولة في الاقتصاد يعتبر عائقا للتقدم الاقتصادي، وعلى هذا الأساس تم تطوير التخصيص الذي ينادي إلى تحرير الاقتصاد وتقييد دور الدولة فيه ". (٣)

ومن المستحسن إعطاء فكرة مختصرة لما نقصده بالمشروعات العامة قبل الشروع والاسترسال في التحدث عن التطور التاريخي الذي طرأ عليها والانتقال من سياسة التأميم إلى سياسة التخصيص. فالمشروعات العامة (Public Enterprises) نمطاً تنظيمياً مستحدثاً انتشر استخدامه في أنحاء العالم بغض النظر عن طبيعة وفلسفة نظام الحكم والسياسة الاقتصادية للدول. وهناك العديد من التعاريف لمفهوم المشروعات العامة ولكن نكتفي بالاقتصار على تعريف شامل مفاده. " المشروعات العامة هي مؤسسات اقتصادية وتجارية تملكها وتديرها السلطات العامة وتتضمن إنتاج وتسويق السلع والخدمات ". (٤) فالمشروعات العامة هي تلك المنشآت التي تؤسس من قبل الدولة للقيام بالأنشطة ذات الطبيعة الاقتصادية والخدمية تحقق منها عوائد مالية وتستخدمها في تمويل عملياتها وتتمتع بالمرونة الاستقلالية المالية والإدارية في ممارسة أعمالها. (٥)

والمشروعات العامة لها أنماط تنظيمية مختلفة وتنشأ تحت مسميات متباينة تباعاً لإسلوب ودرجة الرقابة المفروضة عليها والاستقلالية الممنوحة لها ونسبة ملكية الدولة لها. ويمكن للاستدلال والتعرف على المشروعات العامة من خلال الشكل رقم (١) الذي يوضح موقع المشروعات العامة وأنماطها التنظيمية الشائعة والمتداولة في أنحاء العالم ومدى الرقابة والاستقلالية التي تتمتع بها.

الشكل رقم (١)

الأنماط التنظيمية للمشروعات العامة *



* مع بعض التعديلات في الشكل رقم (١) فقد تم الإعتماد على المرجع التالي أسامه عبد الرحمن ، المؤسسات العامة بين المثالية النظرية والإنحرافات العملية ، مجلة كلية العلوم الإدارية ، جامعة الرياض، م٧، ١٩٧٩ ـ١٩٨٠ ص٧

يبدو أن التوجه نحو التخصيص في الوقت المعاصر قابله في الاتجاه المعاكس في بداية هذا القرن اتجاها آخر وهو سياسة تدخل الحكومات في الاقتصاد وإدارة المشروعات الاقتصادية والخدمية بما في ذلك الدول الرأسمالية التي تؤمن بالاقتصاد الحر ويعزى هذا التدخل لرغبة أكيدة لهذه الحكومات للهيمنة والسيطرة على الاقتصاد وساهم في ذلك التأييد والدعم الاجتماعي الذي حصلت عليه هذه الدول من قبل أفراد المجتمع آنذاك [٦]. وأصبح امتلاك وإدارة المشروعات الاقتصادية والخدمية ديدنة الحكومات بمختلف أيديولوجياتها لعدة أسباب يمكن إيضاحها فيما يلي :

فلو نظرنا في المقام الأول للدول المتقدمة حيث سعت بشكل بارز في التدخل في الشؤون الاقتصادية وإنشاء المشروعات العامة سواءً الاقتصادية ذات الطابع التجاري أو الخد مي بعد الانتهاء من الحربين العالميتين الأولى والثانية . حيث شرعت معظم الدول الأوروبية إلى الأخذ بسياسة التأميم (Nationalization) والتي يقصد بها "تحويل ملكية بعض المشاريع التي يملكها القطاع الخاص، جزئياً أو كلياً، إلى القطاع العام ممثلاً بالدولة والمؤسسات التابعة لها ". [٧] وغايتها من هذا التوجه نحو التأميم إعادة بناء ما دمرته الحربين العالميتين وفي ذات الوقت تغلب على حالات الركود والكساد الاقتصادي ومن أجل السيطرة والهيمنة الاقتصادية في ظل تلك الظروف العصيبة إلى جانب المنافسة الحادة في مجال التقنية التي تطلبت الإسراع في إدخال الأساليب الحديثة لمسايرة التقدم التكنولوجي في مجال الإنتاج [٨].

وأمـــا بخصوص الوضع في الدول النامية فنجد أن القطاع العام يلعب دوراً بارزاً في معظم النشاطات الاقتصادية والخدمية حيث أن الصفة الملازمة لغالبية هذه الـــدول هـــي سيطرة القطاع العام على معظم الأنشطة الاقتصادية، وقد يتفاوت تفسير هذه الهيمنة على الاقتصاد من دولة إلى أخرى تبعاً للظروف البيئية لها المتعلقة بالتركيبة السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية. ولكن يمكن أن يعزى هذا التوغل والتدخل في الاقتصاد من قبل القطاع العام لعدة عوامل.

في بداية الأمر من أبرز هذه العوامل التغير الوظيفي لدور الدولة الذي يعتبر عـــاملاً أساســـياً حفـــز هذه الدول للتدخل والسيطرة على الاقتصاد، فبدلاً من اقتصـــارها عـــلى أداء الوظـــائف التقليدية للدولة والمتمثلة في المحافظة على الأمن الداخـــلي والخارجي وإقامة العدل تطلب الدور الحديث للدولة القيام بمهام جديدة وهـــي تقـــديم الخدمـــات وممارســـة الأنشطة الاقتصادية من أجل القيام بدورها التـــنمـــوي [٩]. هـــذا الدور التنموي ساهم بشكل متزايد على تدخل الدولة في الاقتصـــاد بغية في تحقيق أهدافها وخططها التنموية، وأن إنشاء المشروعات العامة كان كوسيلة من أهم الوسائل لتحقيق وتنفيذ الأهداف التنموية والسياسات العامة للدولة ولتلبية احتياجات أفراد المجتمع في كافة المجالات الاقتصادية والخدمية. وكان هـــذا التدخل في الاقتصاد وإقامة العديد من المشروعات العامة لضمان الإسراع في إحداث التنمية وتشييد قواعد البنية الأساسية والتوزيع العادل للخدمات والسلع بين مختلف أفراد المجتمع ومناطق الدولة.

إن بعض الدول النامية لم تسلم من الإيمان ببعض الأيديولوجيات السياسية والاقتصادية التي اعتنقتها قياداتها حيث لجأت إلى سياسة التأميم لاعتقادها وقناعتها

بالـــنظام الاشتراكي الذي يطالب بسيطرة الدولة على عناصر الإنتاج وأن الاقتصاد لابـــد أن يدار من قبل الدولة والتخلص من سيطرة القطاع الخاص بالذات الأجنبي وخاصة بعد أن نالت هذه الدول استقلالها ونبذت الاستعمار وسياساته [١٠].

ويجـــب أن لا نغفل عن نقطة أساسية والتي ساهمت في تعددية المشروعات العامـــة في الدول النامية ألا وهي عدم توفر القطاع الخاص الفعال في حينه وذلك يعـــود لأســـباب عديدة منها عدم توفر الأساليب التقنية وقلة الخبرة لهذا القطاع وتخلفه، أو لضخامة المشروعات العامة التي تتطلب مبالغ باهظة لا يستطيع القطاع الخـــاص توفيرهـــا، وقد يكون لعامل الخوف والمخاطرة الكبيرة أو قلة العائد لهذه الأنشـــطة الاقتصادية هي السبب في إحجام القطاع الخاص من الاستثمار في مثل هذه المشروعات [١١].

ولهـــذه الأسباب الهامة شهد العالم برمته وبالذات الدول النامية نمواً مطرداً للقطاع العام وهيمنته على الأنشطة الاقتصادية التجارية والخدمية وأصبحت الدولة هـــي المـــالك لغالبية المشاريع الاقتصادية والخدمية. وبذلك اعتبر تدخل الدولة في الاقتصـــاد هـــو المســـار الصحيح والأنسب لها واعتبر إنجازاً مهماً أن تصبح هذه القطاعـــات الاقتصـــادية والاجتماعية الرئيسة تحت ملكية وإدارة الدولة والتي تمثل المجـــتمع برمته وأن تكون هذه المشروعات في خدمة المصلحة العامة. وتصبح هذه المشروعات الضخمة دعامةً للاقتصـــاد الوطنـــي بدلا من أن تصبح في حوزة قلة مـــن أفـــراد القطاع الخاص وحتى لا يؤول العائد من هذه المشروعات الاقتصادية الإنـــتاجية والخدمية ذات الطابع التجاري بالذات إلى عدد محدد من أفراد القطاع الخاص [١٢].

وبالـــرغم من هذه الأهداف النبيلة وراء تعددية المشروعات العامة في أنحاء العالم، إلا أنه مع بداية السبعينات أثير تساؤلات وجدل عنيف حول ملكية وإدارة الدولـــة للمشروعات الاقتصادية والخدمية. حيث تولدت الشكوك بسبب انخفاض إنـــتاجية هـــذه المشـــروعات العامة وضعف فاعليتها في تحقيق أهداف التنمية التي أنشئت من أجلها وعدم قدرتها على تلبية احتياجات أفراد المجتمع بالشكل المطلوب والمخطط له.

هـــذه الشـــكوك في إدارة الدولة وامتلاكها للمشروعات الاقتصادية فتح المجـــال للدراســـات العلمية إلى محاولة تقويم دور وأداء هذه المشروعات العامة في تحقيـــق أهدافها، وبرغم أن هذه الدراسات لم تنكر ما أسهمت به هذه المشروعات وما قدمته من إنجازات في بادئ الأمر ولا تزال، حيث استطاعت هذه الأجهزة من تحقيـــق بعض النجاحات في تحقيق أهدافها المتوخاة منها ولكنها لم تصل إلى الغاية والمطـــلب المـــنوط بهـــا بالكفاءة المفترضة وبالشكل المرضي. وأنه لا يجب تجاهل الغايـــات الســـامية التي تلعبه المشروعات العامة حيث " لم يتم إنشاء المشروعات العامـــة فقـــط بهـــدف الحصول على الربح، ولكن أيضا لتحقيق بعض الأهداف الاجـــتماعية مـــثل إيجاد فرص التوظيف والمحافظة عليها، وتوفير سلع ذات أسعار منخفضـــة لفـــائدة مجموعة معينة من العملاء وتحسين الأحوال الاقتصادية لمناطق محددة " (١٢).

ومـــع الاعـــتراف بهذه الفوائد للمشروعات العامة إلا أن عدم الرضا عن المشـــروعات العامـــة أوجد اتجاها جديدا وملحوظا مفاده أن إدارة وملكية الدولة

للمشـــروعات الاقتصـــادية والخدمية محل تساؤلات وعلامات استفهام لمدى قدرة الدولة في إدارة هذه المشروعات بالفاعلية والكفاءة المطلوبة. فقد برهنت الدراسات عجـــز المشـــروعات العامـــة عـــن تحقيق أهدافها بشكل فعال وبالكفاءة العالية. واســـتدلت أن ســـيطرة القطاع العام وإدارته لهذه المشروعات لم يكن إيجابيا، وأن القطـــاع العام أقل كفاءة وقدرة في إدارة المشروعات الاقتصادية وحتى الخدمية من القطـــاع الخـــاص، حيـــث أن مستوى الأداء والخدمات المقدمة من هذا القطاع الحكومي لا يرتقي إلى المستوى المأمول ناهيك عن الأعباء المالية التي تكبدتها الدول في ميزانيتها نتيجة إدارتها لتلك المشروعات. " رغم المساهمة الملحوظة للمشروعات العامـــة، الاقتصـــادية، فإن أدائها الاقتصادي قد خضع في الآونة الأخيرة لكثير من التســـاؤل. وقد اقترح بأن ليست لديها الكفاءة ولا تحقق الربح " [١٣]. ووفقـــاً لـــتقرير حديـــث للبنك الدولي " يقع القطاع العام في مركز الجمود والانحدار في الـــنمو في إفـــريقيا. وقـــد أصبح شائعا في أوساط صناع السياسات والباحثين أن يوصـــموا المشروعات العامة بعدم الكفاءة وبأنها هيئات تولد الخسارة وتعيش فقط بمساعدة الإعانات الحكومية " [١٤].

وقد توصلت معظم الدراسات والبحوث العلمية في هذا المجال أن الأسباب الـــتي أعـــاقت المشروعات العامة من تأدية مهامها بالمستوى المطلوب والمقنع فيما يتعـــلق بالإنـــتاجية أو مستوى الخدمة أو جودة المنتج ينسب للعديد من المشاكل الأساســـية الـــتي عـــانت منها المشروعات العامة بحكم قربها من الجهاز الحكومي التقـــليدي، فعـــلى سبيل المثال لا الحصر، تفشي الأمراض البيروقراطية المصابة بها الأجهزة الحكومية التقليدية في تلك المشروعات نتيجة لشدة الرقابة المفروضة عليها

رغم أنها تقوم بأداء نشاطات اقتصادية وخدمية ذات طابع تجاري والتي تتطلب في إدارتها نوعا من الاستقلالية والمرونة التي تتناسب مع طبيعة الأنشطة التي تمارسها [١٥]. هذه الرقابة الشديدة أضعفت استقلالية المشروعات العامة وأصبحت تدير أعمالها وفقاً للأساليب الإدارية المتبعة في الأجهزة الحكومية التقليدية حيث اتسم العمل داخل هذه المشروعات العامة بالجمود والروتين وعدم المرونة وسرعة اتخاذ القرار وسهولة الإجراءات في هذه الأنشطة.

وأكدت هذه الدراسات أن ملكية المشروعات العامة والتصاقها أو قربها من الأجهزة الحكومية التقليدية أدى إلى نتيجة حتمية وهي نسخ الأنظمة والأساليب والإجراءات الإدارية المتبعة في هذه الأجهزة لدى المشروعات العامة [١٦]. زد على ذلك حرص القيادات السياسية في هذه الدول إلى اللجوء إلى تعيين القيادات العليا في هذه المشروعات العامة إلى فئة تتوسم فيهم الثقة والولاء للحكومة وتوجهاتها بنسبة أعلى من اهتمامها باختيار الكفاءات وذوي الخبرة الذين يتوفر لديهم الإلمام الكافي بطبيعة ونوعية النشاط الذي تمارسه المشروعات العامة. وغالباً ما يكون هؤلاء القادة البيروقراطيين المعيّنين على أساس الثقة ولديهم الخبرة في مجال العمل الحكومي التقليدي وتنقصهم المهارات والمعرفة والدراية الكافية لنوعية الأنشطة التي تمارسها هذه المشروعات مما دعا هذه القيادات لتطبيق العقلية التقليدية والخبرات السابقة عند إدارتهم لهذه المشروعات وبالتالي نقل الأنظمة والأساليب والإجراءات البيروقراطية إلى المشروعات العامة [١٧].

ناهيك أن غالبية الدول النامية خوفاً من التلاعب وانحراف المشروعات العامة عن تحقيق أهدافها والسياسات العامة للدولة ورغبة في حماية المصلحة العامة

لجأت لتطبيق نظام الخدمة المدنية في المشروعات العامة فيما يتعلق بشؤون الموظفين ممـــا نتج عنه قتل روح الاستقلالية والمرونة التي كان من المفروض أن تتمتع بها هذه المشـــروعات وما آلت إليه من وجود صعوبة في الحصول على الكفاءات الإدارية الفنية وذلك لجمود أنظمة الاستقطاب والتوظيف علاوة على ذلك ضعف الأجور وعدم فاعلية نظم الحوافز التي تتنافى مع طبيعة النشاط الذي تقوم به [١٨].

وعلى ضوء هذه ظهرت المطالبة لتصحيح وضع وموقف المشروعات العامة والـــبحث الجـــاد عـــن حل ووسيلة للمعضلة التي قد تعصف وتهدد اقتصاديات واستقرار معظم الدول النامية، ولقد ارتأت الدراسات والبحوث المعاصرة إلى نتيجة مفادهـــا أن تدخـــل الدولة في إدارة المشروعات الاقتصادية والخدمية ليس بالأمر الســـليم في هذه الحقبة الزمنية القادمة وأنه يجب إعادة هيكلة الاقتصاد والإصلاح الإداري بإعطـــاء الفرصة لأن يلعب القطاع الخاص الدور الأكبر في إدارة وامتلاك هـــذه المشروعات. وكان من ضمن البدائل والحلول المطروحة اللجوء لتبني سياسة التخصـــيص. " وتتمـــثل الحجة الشائعة، لاستخدام وتأييد للخصخصة في غالبية الأدبيـــات في أن المؤسسات العامة تعتبر أقل كفاءة من تلك الخاصة، " ذلك لأنها تحـــتوي على عمالة زائدة ويتكلف تسييرها نفقات باهظة علاوة على أن أرباحها وكذلـــك إنتاجيـــتها منخفضة ويقال أن انخفاض كفاءتها يعود جزئياً إلى التدخل السياســـي المبالغ فيه أو التعقيدات البيروقراطية. وهي بالإضافة إلى ذلك تتسبب في تـــأخير اتخـــاذ القرارات، وحجب المهارات وإثقال كاهل المؤسسة بعدد من المهام الاقتصادية الإضافية التي تحد من طموحاتها للربح " [١٩].

وبـــناء عـــليه نلاحظ أن كثيراً من الدول اتجهت إلى أسلوب التخصيص حرصـــاً مـــنها على تصحيح الأوضاع الاقتصادية والإدارية ورغبةً في التكيف مع المستجدات التي طرأت على مستوى الاقتصاد المحلي والعالمي. " وصار عدد الدول الـــتي أخذت بسياسة الخصخصة خلال العقدين الأخيرين وحتى أوائل التسعينات يفـــوق (١٠٠) دولـــة "[٢٠]. وقـــد شدد على أن سياسة التخصيص تهدف إلى انتشال المشروعات العامة من الانهيار وسوء الإدارة ورفع كفاءتها من خلال إعطاء القطاع الخاص الفرصة لإدارة وتملك تلك المشاريع. إذاً فعملية التخصيص لا تعتبر غايـــةً في حـــد ذاتها وإنما هي وسيلة لتحقيق الغايات المتمثلة في " ١) زيادة كفاءة اســـتخدام المـــوارد بما يحقق زيادة معدلات التنمية، ٢) تركيز الدولة على أدوارها ووظائفهـــا الأساسية التي لا يمكن أن توكل إلى القطاع الخاص وأداء هذه الأدوار والوظائف بفعالية وكفاءة أكبر"[٢١].

وتولـــد الاندفـــاع والحماس الشديدين نحو سياسة التخصيص لاعتبارات معينة، فقد يكون بدافع ذاتي يهدف لتحسين الأداء في المشروعات العامة وتخليصها من الرقابة الشديدة التي ظلت تحت وطأتها في الحقبة الزمنية الماضية، وقد يكون هذا الدافـــع الـــذاتي أملـــته ظروف انخفاض الإيرادات للقطاع العام وقابله نمو للقطاع الخـــاص والـــدور الفاعل الذي يلعبه هذا القطاع في هذا العصر، وقد يكون تبني سياســـة التخصيص منشأه تولد قناعه لدى قادة تلك الدول بأن الظروف والدوافع الـــتي أدت لإنشاء هذه المشروعات العامة وانتشارها قد زالت وتغيرت عما كانت عليه في الماضي.

وقد ساهم على تبني سياسة التخصيص توفر قناعات واعتقاد تام لدى هذه الـــدول بأن القطاع العام شهد توسعاً كبيراً أصبح من المتعذر عليه إدارة جميع هذه المشـــروعات بقدر كبير من الكفاءة والفاعلية في الوقت ذاته لديها إيمان قوي بأن القطـــاع الخـــاص قد توفر إليه النضج والخبرة الكافيين التي تمكنه أن يستلم زمام الأمور وأن يصبح هو المحور المحرك الرئيس للاقتصاد الوطني من خلال إدارته وتملكه لهـــذه المشـــروعات العامة. وقد يكون هذا التحرك والتوجه نحو التخصيص بدافع ضـــغوط المـــنظمات الدولية التي مارستها على الدول النامية والفقيرة منها خاصة حيث أجبرت الحكومات عند عمليات الاقتراض بتحسين أداء المنظمات الحكومية وإتاحـــة الفرصة للقطاع الخاص لإدارة وامتلاك المشروعات العامة واعتبار سياسة التخصـــيص مـــن ضمن أولويات هذه الدول، حيث تعزو المنظمات الدولية وفي مقدمتها البنك الدولي ضعف اقتصاديات هذه الدول وانخفاض إنتاجية القطاع العام تســـبب في وجود العجز المالي في ميزانيات معظم الدول النامية وسوف يظل هذا العجـــز والعـــبء المالي وربما يزداد تفاقماً إذا استمرت ملكية وإدارة الدولة لهذه المشـــروعات. ولذا فلا بد من تحرير الاقتصاد وتخليص المشروعات الاقتصادية من ملكية وإدارة الدولة وتسليمها للقطاع الخاص.

ويدعـــم هـــذا التوجه فشل وانهيار الفكر الاشتراكي الذي نادى بسيطرة الدولـــة على عناصر الإنتاج وعداوته للقطاع الخاص. هذا الفشل والانهيار لمبادئ الاشـــتراكية وســـقوط الاتحاد السوفييتي سابقاً وانهيار أوربا الشرقية اقتصادياً لعب دوراً ومحركاً أساسياً لهيمنة الفكر الرأسمالي الذي ينادي بالحد من تدخلات الدولة

في الاقتصـــاد والاعـــتماد عـــلى القطاع الخاص في إدارة المشروعات الاقتصادية والخدمية.

مفهوم التخصيص :

يـــبدو جـــليا للمـــتمعن في الأدبيـــات المتعـــلقة بموضـــوع التخصيص (Privatization)، أن هـــذا المفهوم يعد من المفاهيم الحديثة التي ضمنت وأدرجت إلى القواميـــس الأجنـــبية والعربية مع بداية الثمانينات، وقد شاع استخدام مفهوم التخصـــيص في هذه القواميس والدراسات تحت عدة مسميات وألفاظ منها على سبيل المثال لا الحصر الخصخصة، الخوصصة، التخاصية، التخصصية، ويرجع ذلك لاختلاف البيئات والتفاوت في الثقافات التي ينطلق منها هؤلاء الباحثين، مع العلم أن هـــذه الألفـــاظ تشير إلى مدلول ومعنى واحد يتمثل في تحويل ملكية أو إدارة وتشـــغيل المشروعات العامة إلى القطاع الخاص ليس هذا فحسب بل قد يشير إلى إلغـــاء القيود وفتح المجال للقطاع الخاص لمزاولة الأنشطة التي كانت وقفاً وحكراً على الدولة.

ويجـــب الإشـــارة هـــنا إلى أن التخصيص كإسلوب شاع استخدامه في العصـــور الوســـطى، وكذلك أشار إليه أحد علماء الإدارة بيتر در اكر (Peter Drucker) في كـــتاباته. ولكن لم يبرز بشكل ملحوظ ويكتسب أهميته إلا بعد أن تبـــنت مارغريت ثاتشر رئيسة وزراء بريطانيا السابقة فكرة التخصيص في برنامجها الشامل لتحويل مشروعات وأنشطة القطاع العام إلى القطاع الخاص وذلك في عام ١٩٧٩م [٢٢].

مـــن خلال هذه المقدمة حري بنا أن نبحر مع بعض التعاريف الواردة في أدبيـــات الموضوع والتي تطرق إليها الكتاب والمفكرين والباحثين لكي نتوصل إلى نظرة شمولية لما يعنيه مفهوم التخصيص :

لقـــد أوضـــح فاروق أخضر أن مفهوم التخصيص يطلق عليه في المشرق العـــربي بالخصخصة بينما في المغرب العربي التخصصية أو الخوصصة . ومهما كان هـــذا الـــلفظ فإنـــه في نهاية المطاف لا يعدو على أنه يعني " بيع ونقل مؤسسات وشـــركات الحكومـــة للقطاع الخاص أو منح هذا القطاع الخاص حق تملكها أو إدارتها وتشغيلها " (٢٣).

وفي نفس الإطار عرف التخصيص على أنه " تحويل المنشآت والمشروعات العامـــة إلى القطاع الخاص أو الأفراد عن طريق البيع الكلي أو الجزئي أو عن طريق الإيجار أو عقود الإدارة والتشغيل " (٢٤). " نقل ملكية المنشآت العامة، وإدارتها من القطاع العـــام إلـــى القطـــاع الخاص " (٢٥).

وقـــدم نايا (Naya) تعريفه للتخصيص على أنه تحويل في ملكية الأصول العامة إلى القطاع الخاص وتحرير إدارة هذه الممتلكات داخلياً وخارجياً (٢٦). وأكد كيكـــري على أن التخصيص يعني تحويل في ملكية الموجودات العامة لتصبح تحت تحكـــم القطاع الخاص (٢٧). بينما أشار روندلي وأكانو (Rondinelli and Iacano) إلى تعـــريفهما للتخصـــيص عـــلى أنه زيادة كفاءة أداء القطاع الخاص عن طريق المشاركة في إنتاج وتقديم الخدمات التي كانت تقدم بواسطة الدولة (٢٨).

مـــن زاويـــة أخرى هناك بعض التعاريف التي حاولت إضافة عنصراً آخر لعمـــلية التخصـــيص ليصبح أكثر شمولية وهو تحرير الاقتصاد وفتح المجال للقطاع الخاص لممارسة نفس الأنشطة التي تديرها وتمتلكها الدولة فمن ذلك ما تطرقت إليه نـــدوة الصـــندوق العربي والمعقودة في أبو ظبي بدولة الإمارات العربية المتحدة في ديســـمبر عـــام ١٩٨٨م والـــتي حاولت إعطاء مصطلح التخصصية كبديل لعبارة التخصيص وأن هذا المفهوم يشتمل على ثلاثة أوجه رئيسة :

١. نقل ملكية المشروعات العامة من الدولة إلى القطاع الخاص.

٢. نقـــل إدارة المشـــروعات العامة في الدولة إلى القطاع الخاص مع بقاء ملكية الدولة.

٣. تحريـــر الاقتصـــاد بصفة عامة وإزالة العوائق التي تعترض نمو القطاع الخاص " (٢٩).

" والخصخصـــة هـــي عملية نقل الملكية العامة في النشاط الاقتصادي إلى القطاع الخاص وبالتالي الحد من التدخل الحكومي " (٣٠).

وعـــرَّف رفعـــت الفاعوري التخصيص على أنه " مفهوم ديناميكي يعني تحويـــل المـــنظمات الـــتي تلعب فيها الحكومة دوراً كبيراً إلى منظمات يكون دور الحكومة فيها أقل وبالتالي التحويل إلى النظام الذي يلعب فيه القطاع الخاص الدور الأكبر" (٣١).

وذكـــر إبراهـــيم الرشـــيد بعض التعاريف لمفهوم التخصيص من ضمنها تعريف جودمان حيث يرى أن التخصيص " هو عماية تحويل النشاطات الحكومية مـــن مـــلكية القطـــاع العام إلى ملكية القطاع الخاص أو هو تحويل إنتاج السلع والخدمـــات كليا أو جزئيا من ملكية القطاع العام إلى ملكية القطاع الخاص "، ثم انطلق يعرف التخصيص على أنه " عبارة عن إجراء يتم بموجبه نقل الملكية، الرقابة، النشاط للمؤسسات المملوكة بواسطة الحكومة إلى القطاع الخاص عن طريق بيعها جـــزئياً أو كـــليا وذلك بشكلها القائم أو بواسطة بيع الأصول التي يتبع التصفية مصـــحوباً بإعادة توجيه للموارد وإعادة هيكلة للمؤسسات العامة القائمة والتحرر من التدخل السياسي " (٣٢).

وبيّـــن الدكـــتور ســـعود محمد النمر أن التخصيص يتضمن مجموعة من العناصر الرئيسة وهي:

١. نقل الملكية من القطاع العام إلى القطاع الخاص.

٢. نقل الإدارة من القطاع العام إلى القطاع الخاص.

٣. إطلاق العنان لقوى السوق والمبادرات الفردية.

٤. احتفاظ الحكومة بسلطة تنظيمية في حالة المشروعات التي تقدم لعامة المواطنين (٣٣).

وشـــدّد محمـــد عفيفي على اختلاف الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم الـــتحول مـــن القطاع العام إلى القطاع الخاص إلا أن هذا الاختلاف لا يعدو أنه

اختلاف في الصياغة وليس في المعنى على أن التخصيص يقصد به " هو حزمة متكاملة من السياسات التي تستهدف تحقيق الأهداف التنموية والتوزيعية بفعالية أكبر من خلال إطلاق آليات السوق ومبادرات القطاع الخاص وتوسيع نطاق المنافسة من أجل الكفاءة، ومن هذا المنطلق فإن التخصصية إذا هي رؤية متكاملة لكيفية إدارة الاقتصاد القومي بكفاءة أعلى وبفعالية أكبر ". إذا من هذا المنظور فالتخصيص أوسع نطاقاً من بيع المشروعات العامة إلى القطاع الخاص بل يتعداها ليشمل الأتي" :

١. تحويل ملكية بعض وحدات القطاع العام إلى القطاع الخاص.

٢. تنشيط وتوسيع نطاق المنافسة في إنتاج وتسويق كافة السلع والخدمات

٣. إلغاء قيام القطاع العام ببعض الأنشطة غير الملائمة له.

٤. إسناد عملية إنتاج الخدمات التي تلتزم الحكومة بتوفيرها إلى القطاع الخاص لتحقيق خفض في التكلفة.

٥. التوسع في تحميل تكلفة الخدمات العامة إلى المستفيد مباشرة (كفرض رسوم على استخدام الطرق مثلا).

٦. تخفيف القيود البيروقراطية على حركة ومبادات القطاع الخاص واقتصارها على الحد الأدنى الضروري لتنظيم العلاقات وضبط معايير وجودة الأداء " [٣٤].

" نقل الأصول وعمل الخدمة العامة من أيدي القطاع العام إلى القطاع الخاص " [٣٥]. " التعاقد أو بيع خدمات أو مؤسسات تسيطر عليها أو تملكها الدولة إلى أطراف خاصين " [٣٦].

أما بدر الدين خليل فقد عرف التخصيص بأنه " تحويل ملكية المؤسسات العامة جزئياً أو كلياً إلى القطاع الخاص بهدف رفع كفاءة استغلال الموارد الاقتصادية وتحقيق فوائد للمجتمع بشكل عام عن طريق زيادة الإنتاجية وتحسين مستوى الأداء " [٣٧].

" التخصيص فلسفة واستراتيجية تعمل على اتساع النصيب النسبي للقطاع الخاص أو انكماش النصيب النسبي للقطاع العام " [٣٨].

من هذا السرد لبعض التعاريف المتعلقة بمفهوم التخصيص يتضح لنا أن هناك خلطاً بين مفهوم التخصيص و الآليات المقترحة لعملية التخصيص وعلى ذلك يمكن التوصل إلى تعريف يتلاءم مع البيئة السعودية ومع الشمولية الطرح لهذا البحث فيما يلي: فالتخصيص بمعناه الإجمالي هو تفعيل و تنشيط دور القطاع الخاص السعودي في المشاركة في الاقتصاد الوطني من خلال إنشاء وإدارة وتشغيل المشروعات العامة. وعلى أية حال فإن هذا المفهوم للتخصيص يتطرق إلى ما هو أبعد من مجرد نقل ملكية المشروع العام إلى القطاع الخاص، بل يهدف إلى تفعيل دور القطاع الخاص في الاقتصاد الوطني وكسر قيود الاحتكار وإذكاء روح المنافسة بين القطاعين في مجال الخدمات والسلع المقدمة.

المكاسب والمزايا المتوخاة من عملية التخصيص :

لقد أشار العديد من الباحثين والكتاب لمجموعة من المزايا والمكاسب المترتبة على تطبيق استراتيجية التخصيص [٣٩]. على أن هذه المزايا لا يمكن الاستفادة منها إلا في حالة توافر البيئة الملائمة لإنجاح هذه الاستراتيجية وتتمثل هذه المقومات في حسن اختيار إسلوب وطرق التخصيص الأكثر ملائمة للنظام البيئي الذي يعمل فيه المشروع مع ربط ذلك بطبيعة السلعة أو الخدمة التي يقدمها هذا المشروع، بالإضافة إلى ذلك اختيار الوقت المناسب للقيام بوضع سياسة التخصيص موضع التنفيذ، ومن ضمن المقومات الأخرى توافر أسواق مالية قادرة على استيعاب هذه المشروعات بعد تخصيصه والقدرة على إدارتها بالفاعلية والكفاءة المطلوبة (قطاع خاص فعال). فإن نجاح عملية التخصيص وتحقيق هذه المكاسب ترتكز على القدرة في تفعيل آليات وقوى السوق "عنصر المنافسة " وفتح المجال للمواطن (العميل) القرار باختيار من عدة متنافسين. وبناءً على ما ذكرنا هنا فيمكننا سرد لأهم المكاسب والمزايا لعلمية التخصيص والتي لا تخلو أي دراسة إلا وأشارت إليها :

١. من ضمن الأولويات التي ركز عليها دعاة التخصيص هو تحسين وتطوير مستوى الخدمات والمنتجات المقدمة للمواطنين (العملاء) وذلك يعود إلى الاهتمام بالأهداف الاقتصادية (الربحية) وأهمية العميل في تحقيق هذا الهدف بجانب القوى التنافسية في السوق تضع على عاتق المشروع تركيز على رفع

كفايتها وزيادة إنتاجيتها لتحقيق هذه الغاية. وتوفير هذه الخدمات كماً وكيفاً لكسب ثقة العميل ورضائه وحصوله على هذه الخدمات بكل يسر وسهولة.

٢. يسهم التخصيص في تخفيف العبء الإداري عن الدولة سواءً من خلال إدارتها لهذه المشروعات أو إشرافها المباشر عليها مما يسمح للدولة التفرغ لتأدية مهامها الرئيسة بمستوى أفضل وإزاحة العبء الإداري للقيام بهذه المهام على عاتق ومسؤولية القطاع الخاص وبهذا يصبح دور الدولة هو الإشراف غير المباشر على هذه المشروعات من أجل المحافظة وحماية المصالح العامة وعدم انحرافها عن السياسات العامة للدولة.

٣. يساعد التخصيص في تخفيف العبء المالي عن الدولة نتيجة لأن المشروعات العامة المخصصة تبدأ بالعمل وفقاً للمعايير التجارية والاعتماد على التمويل الذاتي والاهتمام بالربحية وعلى ذلك تتخلص الدولة من تقديم الإعانات والدعم المالي الملقى على عاتقها بعدما كانت هذه المشروعات تدار وتمتلك من قبل الدولة.

٤. يهدف التخصيص إلى أن يعتبر آلية مشجعة للقطاع الخاص للقيام بالاستثمارات في المشروعات العامة وتطوير وتنمية رؤوس الأموال المحلية وفي ذات الوقت وسيلة فاعلة لاجتذاب رؤوس الأموال المهاجرة في الخارج من خلال توفير فرص داخلية للاستثمار.

٥. يلعب التخصيص دوراً فاعلاً في تعزيز دور المواطن ومساهمته ومشاركته في الاقتصاد الوطني وذلك نتيجة توسيع دائرة ملكية المشروع العام بعد تخصيصه

حيث كان سابقاً مقصوراً على الدولة أما بعد ذلك فالتخصيص يسعى إلى توسيع دائرة الملكية عن طريق طرح الأسهم لعدد كبير من المستثمرين ليصبح هؤلاء ملاك بجانب الدولة لهذه المشروعات الاقتصادية الضخمة مما يعطي المستثمر الشعور بالفخر والاهتمام والانتماء وتعزيز مبدأ المواطنة لديه.

٦. ومن جانب آخر فالتخصيص ينمي الولاء والانتماء للعاملين ويحفزهم على العمل بجدية أكبر والاهتمام لتطوير وزيادة الإنتاجية وذلك من خلال مشاركة العاملين في ملكية هذه المشروعات عندما يتم تخصيصها بمنح نسبة معينة من أسهم هذا المشروع للعاملين في تلك المشاريع مما يبعث لديهم الحافز لحب العمل وكسب تأييدهم وولائهم للمنظمة حيث يولد لديهم أن نجاح المنظمة في حد ذاته يعتبر نجاحاً لهم.

٧. يعمل التخصيص على زيادة عائدات الدولة وتحسين مواردها المالية والمساعدة على تخفيف العجز في موازناتها. وهذا يتمثل في أن الدولة من خلال عملية التخصيص تحصل على إيرادات نتيجة بيع أصول المشروع العام بشكل كلي أو جزئي للقطاع الخاص، ومن جانب آخر فإن عملية التخصيص ستدفع الدولة بإيقاف الدعم والإعانات المالية المقدمة لهذا المشروع في السابق بعد اعتماده على التمويل الذاتي والعمل وفقاً للمعايير التجارية ولا ننسى الإشارة إلى مشاركة الدولة في الأرباح المتحققة بعد تحسين كفاءة وأداء هذه المشروعات المخصصة.

٨. هـــناك من ينظر إلى التخصيص على أنه وسيلة لأن يلعب دوراً كبيراً في توفير فـــرص وظيفية أكثر في المدى البعيد وذلك راجع إلى أن المشروعات العامة بعد تخصيصـــها تسعى إلى تطوير وتوسع في استثماراتها مما يكون له المردود الإيجابي بإيجاد فرص عمل جديدة تفتح المجال للعمالة المواطنة للحصول على وظائف في المستقبل.

أساليب وطرق التخصيص :

إن عملية التخصيص تشتمل على العديد من الطرق والأساليب التنظيمية، والـــتي تتـــنوع وتتـــباين مـــن دولة لأخرى وفقاً لبيئتها الداخلية متمثلة في النظام السياســـي، الاجتماعي، الاقتصادي، الثقافي. ويمكن استشفاف هذه الأساليب من خلال التعاريف المذكورة آنفا والتي أكدت أن التخصيص لا يقف عند حد عملية التحول في ملكية وإدارة المشروعات العامة من القطاع العام إلى القطاع الخاص بل إلى مـــا هو أبعد من ذلك إلى تفعيل الدور الذي يلعبه القطاع الخاص في الاقتصاد الوطني. وعلى هذا الأساس فإن كل عمل أو إجراء يعزز هذا الدور يعد وسيلة من وســـائل أو طـــريقة من طرق التخصيص. لذا توجب علينا التعرف والتطرق لهذه الأســـاليب وأكثرها انتشاراً بشكل مختصر مع التركيز على الأساليب والطرق التي تتعلق بتخصيص المشروعات العامة دون الدخول إلى تفاصيل دقيقة لكل إسلوب . وقـــد أشـــارت إحدى الدراسات في هذا المجال إلى أن طرق التخصيص قد تأخذ الصور التالية :

١. بيع الأصول جزئية أو كلية.

٢. إشراك الدولة بأصول الشركات العامة الموجودة حالياً مع القطاع الخاص في شركات جديدة تدار بعقلية القطاع الخاص.

٣. تأجير الشركات العامة للقطاع الخاص.

٤. التعاقد مع القطاع الخاص على القيام بتأدية الخدمات وإنتاج السلع الضرورية بدلاً من الحكومة.

٥. قيام القطاع الخاص بتمويل وبناء وتشغيل المرافق العامة.

٦. تسويق الخدمات الحكومية والقيام بالأبحاث وعملية التدريب [٤٠].

ويؤكد الدكتور وحيد الهندي أن طرق تحويل المشروعات إلى القطاع الخاص لا تخرج عن الأساليب التالية :

التخلي والاستغناء عن المشروع العام : إما عن طريق البيع الكلي أو الجزئي للمستثمرين عن طريق المزاد العلني أو العروض المغلقة أو المفاوضات، أو البيع للعامة عن طريق طرح الأسهم للاكتتاب للمواطنين، أو عن طريق البيع للإدارة والعاملين.

الاستبدال : ويقصد بذلك انكماش الدولة من تقديم الخدمات أو إنتاج سلع يكون القطاع الخاص قادراً على القيام بها أو فتح أو ترك المجال للقطاع الخاص من ممارسة نفس النشاطات التي تمارسها الدولة.

التفويض : ويقصد بذلك التعاقد مع القطاع الخاص لإدارة وتشغيل وصيانة بعض المرافق العامة ومنح القطاع الخاص بعض الامتيازات بناءً على إدارته لهذه المرافق [٤١].

ومهما تباينت الألفاظ وطريقة عرض المعلومات المتعلقة بطرق وأساليب التخصيص من بيئة لأخرى فإن أساليب التخصيص المتعلقة بتحويل المشروعات العامة للقطاع الخاص يمكن حصرها بخصوص غرض الدراسة فيما يلي:

١. إعادة هيكلة المشروعات العامة للعمل وفقاً للمعايير الاقتصادية :

بناء على هذا الأسلوب تسعى الدولة في إعادة هيكلة المشروعات العامة فيما يتعلق بالأنظمة الإدارية والمالية وما يتعلق بشؤون الموظفين ليصبح أكثر ملاءمة لطبيعة النشاط الاقتصادي الذي يمارسه المشروع العام مع إعطاء الأولوية للأهداف الاقتصادية (الربح) بعدما كان المشروع العام يهتم في أولوياته بالأهداف الاجتماعية والسياسية، مما يتبع هذا التغير أن يقوم المستفيد من الخدمة (العميل) بدفع رسوم أو أجور مقابل حصولهم على هذه الخدمة أو المنتج على أن تكون هذه الرسوم أو الأجور تغطي التكاليف وتحقق هامش الربح يعاد استثماره مستقبلاً. وفي حالة أن تكون هذه الرسوم أقل من التكلفة بناءً على رغبة الدولة فهنا تسعى الدولة لتعويض المشروع العام عن هذا الفرق الحاصل. علماً أن هذا الأسلوب لا يتطلب بالضرورة تغيير في ملكية المشروع بل يظل تحت ملكية الدولة وأن كل ما في الأمر أن المشروع العام يعمل وفقاً للمعايير التجارية وذو استقلال مالي وإداري عن الأنظمة المتبعة في الدوائر الحكومية المركزية [٤٢].

٢. فتح مجال المنافسة والسماح للقطاع الخاص لتقديم الخدمات بجانب الدولة:

إن غالبية المشروعات العامة عادةً ما تعمل في ظل ظروف احتكارية بناء على رغبة الدولة وذلك بفرض القيود والقوانين التي تضعها بعدم السماح لأي جهة أخرى وبالذات للقطاع الخاص لمزاولة بعض الأنشطة الاقتصادية والخدمات العامة التي تقوم بها هذا المشروعات وفقاً لهذا الأسلوب تقوم الدولة برفع هذه القيود وإلغاء أية قوانين في محاولة منها في كسر هذا الاحتكار وتشجيع مبدأ المنافسة. إذ أن هذا الأسلوب يعتمد على إذكاء روح المنافسة من خلال تخفيف أو إلغاء القيود التي تفرضها الدولة والتي تحد وتمنع من ممارسة القطاع الخاص الأنشطة التي تقوم بها الدولة والتي كانت حكراً على الدولة. هذا الأسلوب سوف يعطي المستفيدين من الخدمة حقه وفرصة الخيار ويساعد على رفع الكفاءة الإدارية التشغيلية لتوفير البيئة التنافسية التي تنشأ بين القطاعين مقدمي الخدمة أو منتجي السلعة [٤٣].

٣.التعاقد مع القطاع الخاص لإدارة المرافق والخدمات العامة :

بالرغم من أن هذا الأسلوب يستخدم بشكل أقل من الأساليب الأخرى بالذات فيما يتعلق بالمشروعات العامة إلا أنه يستخدم بشكل كبير جداً في مجال الخدمات والمرافق العامة. حيث تقوم الدولة وفقاً لهذا الأسلوب بالتعاقد مع القطاع الخاص لتقديم خدمات عامة حيث يتم اتفاق بين الدولة والقطاع الخاص طبقاً للعقود المبرمة بين طرفين لإدارة وتشغيل أو صيانة أو بناء بعض المرافق العامة للدولة بدلاً من قيام الأجهزة الحكومية بإدارتها والقيام بها وذلك للاستفادة من خبرة وقدرة القطاع الخاص في هذا المجال. ومن خلال العقد الذي يتم بين الطرفين تحدد

الدولـــة شروط معينة مثل نوعية ومواصفات الخدمة المقدمة والرسوم لهذه الخدمة ومن يقوم بتمويل هذه الخدمات مع إعطاء بعض الامتيازات للقطاع الخاص لقيامه بهذا الـــدور [٤٤].

٤. البيع أو التخلي عن المشروعات العامة إلى القطاع الخاص :

وفقا لهذا الأسلوب تقوم الدولة بالتخلص والتخلي عن المشروعات العامة عـــن طـــريق بيعها للقطاع الخاص. وقد يكون هذا البيع إما بشكل جزئي أي أن تتخـــلى الدولة عن نسبة معينة من ملكية المشروع لعدد من المستثمرين أو بشكل كلي حيث يتم التخلص نهائياً من المشروع العام إلى القطاع الخاص. وغالباً ما يتم تحويـــل المشروع العام إلى شركة مساهمة يشترك في ملكيتها القطاع العام والخاص. وتلجأ الدولة حسب هذا الأسلوب ببيع حصتها في ملكية المشروع العام من خلال طـــرح عـــدد كبير من الأسهم لعدد من المستثمرين أو لأفراد المجتمع بشكل عام. ويجب الإشارة هنا أن بيع المشروع العام لا يلغي حق الدولة في التدخل والإشراف عـــلى المشـــروع العام المخصص لما يتوافق مع المصلحة العامة وتوجيهه نحو تحقيق أهـــداف التـــنمية شريطة أن لا يعوق هذا التدخل أو الإشراف المشروع العام عن قيامـــه بمهامـــه الموكلة إليه بالمرونة المطلوبة والعمل وفقاً للأسس التجارية وفي ظل حرية السوق [٤٥].

ويحـــتل الأسلوب الأخير أهمية بالغة حيث يعتبر من الطرق الأساسية إلى تحويل المشروعات العامة إلى القطاع الخاص. وهذا الأسلوب، ينظر إليه على أنه من المواضـــيع الأكـــثر شـــيوعاً واســـتخداماً في الدول بصفة عامة عند التحدث عن

المشـــروعات العامة وفي ذات الوقت من أكثر الموضوعات التي لقيت عناية واهتمام مـــن الباحثين والكتّاب ويعتبر من بين أكثر المواضيع التي طرحت للنقاش والتحليل في المنتديات المحلية والدولية.

المحاور والخصائص المميزة لاستراتيجية التخصيص السعودية :

من التحليل السابق نجد أن التخصيص يعطي أهمية بالغة في تفعيل القطاع الخـــاص وتعزيز دوره في الاقتصاد والاستفادة من إمكاناته المادية والإدارية والفنية. لذا فإننا عندما ننظر إلى التجربة السعودية من هذه الزاوية نجد أن عملية التخصيص لها خصوصيتها المميزة وتختلف عن بقية الدول النامية والعربية الأخرى ما عدا دول الخليج العربي التي لها تماثل بيئي مع المملكة العربية السعودية. ويعود هذا الاختلاف والخصوصـــية إلى أن كـــل تجربة دولة في عملية التخصيص " ينبغي أن تنطلق من الفهم الكامل لخصوصيتها وإمكاناتها ومتطلبات مرحلتها الاقتصادية القادمة وقراءتها لمعطيـــات الاقتصاد العالمي " [٤٦]. سنحاول في هذا الجزء التعرف على أهم المحاور والخصائص التي اتصفت بها الاستراتيجية السعودية في مجال التخصيص.

١. الخصوصـــية الأولى (المحور الأول) : التفاعل السياسي والاجتماعي بجدوى التخصيص (التأييد والقبول) :

إن المتتبع والفاحص لتجربة التخصيص في المملكة العربية السعودية يتوصل إلى نتيجة أساسية وهامة ألا وهي التأييد السياسي لعملية التخصيص من قبل القادة وصـــانعي السياسات وكذلك القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية بجانب قبول المجـــتمع لفكرة التخصيص وجدواها. وبالرغم من أن التخصيص في مراحله الأولى

إلا أن هذا يقودنا إلى الإشارة إلى أن التوجه نحو التخصيص وتأييد فكرة التخصيص وقبولها من قبل أفراد المجتمع يعتبر من العوامل الأساسية لإنجاح استراتيجية التخصيص في المملكة العربية السعودية. " إن ضمان تنفيذ سياسات التخصيص واستراتيجية التخصيص تقتضي كسب تأييد ودعم القيادات السياسية وجمهور المستهلكين وموظفي الجهاز الحكومي ومجموعات رجال الأعمال وذلك بإزالة كل ما يساورهم من شكوك حول إجراءات التخصيص من خلال توظيف المؤسسات السياسية والاجتماعية ووسائل الإعلام " (٤٧).

إذاً من هذا التصور يجدر الإشارة هنا إلى أن التخصيص يعتبر هو الخبر الهام وحديث الساعة في المملكة العربية السعودية وضمن أولويات واهتمام الدولة. فلقد تولدت لدى القادة السياسية والإدارية بالمملكة القناعات التامة بأهمية وجدوى التخصيص في المراحل المستقبلية القادمة، حيث سعت هذه القيادات إلى الدعم والتأييد المستمرين لسياسة التخصيص واعتبارها أمراً ومطلباً ضرورياً وخياراً لا بد منه خاصة بعدما أسست الدولة البنية التحتية حيث أنه خلال المراحل الأولى من التنمية " كانت هي المحرك الرئيس لعملية التنمية من خلال تخطيط وتنفيذ مشروعات التجهيزات الأساسية " (٤٨).

هذا التوسع في الدور الذي قامت به الدولة أرهق كاهلها بعبء إداري ومالي كبيرين، مما صعب على الدولة تأدية دورها وقيامها بهذه المهام وترتب عليه بشكل غير مباشر واللاإرادي إلى ضياع وتشتيت الجهود المبذولة لتحقيق الأهداف التنموية بالكفاءة والفاعلية المطلوبة. وبذلك فإن الدافع الجوهري للتوسع نحو التخصيص يكمن في غايتين أساسيتين كما أشير في العديد من الدراسات. الغاية

الأولى هـــي رغبة الدولة في التحول والتحرك نحو اقتصاد السوق والتخلص بالتالي من أعباء تمويل وإدارة المشروعات العامة الخدمية والمرافق ذات الطابع الإنتاجي، أما الغاية الثانية نحو التوجه إلى سياسة التخصيص محركة دوافع تحويلية واقتصادية بحتة تهدف إلى حفز وتشجيع القطاع الخاص واستثمار السيولة المتوفرة لديه في الداخل وجلب المدخرات والأموال المستثمرة في الخارج [٤٩].

لقد ارتأت الدولة نحو التوجه لسياسة التخصيص ما هو إلا لغاية في تخفيف العبء الملقى على عاتقها عن طريق السماح للقطاع الخاص أن يلعب دوراً أكبر في اقتصـــادها مـــن خلال إدارته للمشروعات العامة من أجل رفع كفاءتها الإنتاجية وتحسين الأداء بشكل عام. ولقد ساهم في تولد هذه القناعة وعززها لدى القيادة السياســـية والإداريـــة في المملكة هو انخفاض إيرادات الدولة وعائداتها من البترول وذلـــك لانخفـــاض ســـعر البترول في السوق العالمية، والذي يعتبر المصدر للدخل الأساسي لعائدات المملكة وتزامن معه في ذات الوقت ارتفاع النفقات العامة نتيجة لـــزيادة الأعباء والأنشطة التي تقوم بها الدولة وذلك بإدارتها للمشروعات الإنتاجية والخدمية ذات الطابع التجاري بجانب وظائفها الأساسية مما يوضح هذه الحقيقة هو وجـــود عجز في موازناتها في السنوات الماضية ويقدر العجز للسنة المالية لعـــــام ١٩٩٩م ما يقارب حوالي (٤٤) بليون ريال سعودي [٥٠].

أن الأخذ بسياسة التخصيص قد أملته الظروف والمتغيرات الاقتصادية التي تعيشها المملكة في هذا العصر وأن البنية الأساسية قد اكتملت ورغبة منها في إعطاء دورا فاعلا للقطاع الخاص للمساهمة في الاقتصاد الوطني، وتفرغ الدولة في التركيز عـــلى مهامها ووظائفها الأساسية وعلى الأنشطة التي يحجم عنها القطاع الخاص.

وأنــه يجــب الأخــذ بعــين الاعتبار أن هذا التحرك نحو التخصيص ليس بدوافع أيديولوجية أو لضغوط خارجية أو دولية كما هو حاصل لبعض الدول النامية التي تعرضت لضغوط من البنك الدولي أو الدول الغربية المقرضة لاتباع سياسة الاقتصاد الحــر وتبني سياسة التخصيص. وهذا ما يميز عملية التخصيص في المملكة بأنها تنبع أساساً من القنا عات لدى القيادة السياسية والإدارية في المجتمع السعودي.

هــذا يقودنا إلى الشق الأخر من المعادلة لإنجاح عملية التخصيص وذلك بالقبول الاجتماعي لسياسة التخصيص وجدواها. ولتحقيق هذا المطلب نجد أن ما يميــز سياســة التخصيص المتبعة في المملكة هو التروي وعدم الاستعجال في عملية تطــبيق لاستراتيجية التخصيص. فإن المتأمل والناظر في استراتيجية التخصيص في المملكة يتوصل إلى نتيجة مؤداها أنه برغم التأييد والحماس السياسي والإداري من القيــادات السياســية والإدارية لعملية التخصيص وإيمانهم وقناعتهم بجدوى هذه الاســتراتيجية إلا أن التطبيق والتنفيذ يتم ويتحرك بتأني وبطء شديدين فيما يتعلق بتخصــيص المشــروعات العامة ويرجع السبب بجانب توفير العوامل والإمكانات الأساســية لإنجاح عملية التخصيص، إعادة هيكلة وتنظيم المشروعات العامة المزمع تخصيصــها، وإلى تهيــئة المجتمع السعودي لتقبل سياسة التخصيص وأن يتولد لديه الإيمان التام لأن تدار وتمتلك هذه المشروعات العامة من قبل القطاع الخاص بدون أن يتولد لديه تزمت أو معارضة أو حتى أدنى مخاوف اجتماعية اتجاه هذه السياسة. وهذا ما أكده أحد الكتاب في هذا السياق " وما هو مؤكد حتى الآن أن أي توجه نحــو خصخصة المنشآت العامة سيتميز بالرويــة والتأني مراعاة للنسيج الاجتماعي الذي يمــكن أن يتأثــر بمثــل هــذا التوجه " (٥١).

ويمكن الاستشهاد للواقع السعودي بما قاله وزير الخصخصة المغربي بأهمية تقبل المجتمع لسياسة التخصيص وإلا سوف يؤدي هذا إلى عدم نجاحها كما خطط لها " أهم مشكلة نواجهها ونسعى إلى التغلب عليها هو الحصول على دعم الرأي العام، سواء من الأحزاب السياسية أو من الشعب، وعلينا إقناع الناس بإيجابية هذا العمـــل وأن العملية لا تعني فقط بيع المجوهرات العائلية والمقتنيات الغالية، بل تعود بالنفع على التنمية الاقتصادية " (٥٢).

إذا مـــن هذا نستخلص أن كون المجتمع يجهل الحقائق والمنافع التي يحققها مـــن عمـــلية التخصيص فإن النتيجة الأزلية هو تولد المخاوف والامتعاض لسياسة التخصـــيص. ولإزالة هذه المخاوف فإن استغلال وسائل الإعلام سواءً المقروءة، والمسموعة، والمرئية، بهدف توعية المجتمع كافة والعاملين في هذه المشروعات خاصة بـــالدور الإيجـــابي والجانب المضيء للتخصيص ومحاولة معالجة العقبات والمشاكل المصـــاحبة لتطبيق هذه السياسة لهو خير وسيلة لتجنب عدم تأييد أو قبول المجتمع للتخصـــيص ويشجع بالتالي على إنجاح التطبيق السليم لعملية التخصيص. وهذا ما اســـتطاعت الحكومـــة السعودية من الوصول إليه حيث أن هذا التريث والتأني في تنفيذ سياسة التخصيص في المملكة قد حقق أهدافه من خلال أن المجتمع السعودي في كثير من الدراسات التي أجريت لمعرفة توجهاته نحو تخصيص المشروعات العامة كـــانت نـــتائج هذه الدراسات تشير إلى أن نظرة المجتمع السعودي إلى التخصيص نظـــرة إيجابية ويرحب ويؤيد فكرة التخصيص لما يترتب عليه من مزايا ومكاسب سوف يجني ثماره مستقبلاً (٥٣).

٢. الخاصية الثانية أو المحور الثاني : تحقيق التوازن بين القطاعين العام والخاص في الاقتصاد الوطني (عملية التنمية) :

مقارنـــة بما يحدث في تجارب بعض الدول نجد أن سياسة التخصيص في المملكة العربية السعودية تنظر إلى العلاقة بين القطاع العام والقطاع الخاص على أنها علاقة تكاملية وليست علاقة عدائية (كما كان حاصلاً في الدول الاشتراكية سابقاً والتي تنظر للقطاع الخاص بنظرةٍ عدائية) أو تنافسية غير شريفة يحملها كل قطاع ضد الآخر ويسعى من خلالها إزاحته من المشاركة في تحقيق الأهداف والسياسات العامة وتنفيذ الخطط التنموية، بل كل ما هنالك أن الأوضاع والمتغيرات الاقتصادية والداخلية والدولية في ظل النظام العالمي السياسي الجديد وفي ظل العولمة الاقتصادية والموافقـــة على معاهدة التجارة الدولية تطلّب الأمر فتح المجال أمام القطاع الخاص لمزاولة كثير من المهام الاقتصادية في الدولة مع التأكيد على استمرارية القطاع العام في لعـــب دورٍ هامٍ في عملية التنمية " وسيبقى إما مكملاً أو مشاركاً أو منافساً أو مشـــجعاً للقطاع الخاص ربما تعتبر مثل هذه العلاقات بين القطاعين العام والخاص إحدى الخصوصيات التي تميز دول الخليج العربي " (٥٤).

إن ضعف القطاع الخاص وتخلفه في الحقبة الزمنية الماضية فقد شهدت تلك الفترة توسعا غير طبيعي للقطاع العام للقيام بجميع مستلزمات التنمية وليست رغبة أو غايـــة في احتكار هذه الأنشطة الاقتصادية وبعد ما أصبح القطاع الخاص مؤهلا ومهيئاً لتحمل مسؤولياته والمشاركة في عملية التنمية سعت الدولة إلى محاولة تحقيق التوازن في الدور الذي يلعبه كل من القطاعين العام والخاص، لذا فقد لجأت الدولة في ســـعيها هـــذا إلى تحفيز القطاع الخاص للمساهمة في دور أكبر في عملية التنمية

وهـــذا تطلب من الدولة تخفيف الأعباء عن عاتقها ليقوم القطاع الخاص بهذا الدور في المرحـــلة المســـتقبلية وبالتالي تحقيق معادلة التوازن في الدور الذي يلعبه كل من الطرفين. إذاً لا بد من الإشارة هنا أن الغاية الأساسية لتبني استراتيجية التخصيص مـــا هـــي إلا " محاولـــة السعي إلى تحقيق الأهداف والسياسات العامة من خلال التكامل بين القطاعين العام والخاص دون الدخول في جدلية أي من القطاعين أكثر كفاءة وفاعلية " [٥٥]. إذاً فإن تحقيق المواءمة بين القطاعين عن طريق تحديد الأدوار لكل منهما توجب الأمر إلى فتح المجال للقطاع الخاص للمشاركة في ملكية وإدارة المشـــروعات العامة علماً أن الدولة وأفراد المجتمع السعودي لديهم القناعة التامة أنه حان الوقت لإعطاء القطاع الخاص هذه الفرصة بناءً على بعض الحقائق والأدلة التي تعطـــي انطـــباعا أن القطاع الخاص السعودي قادراً ومؤهلاً لتحمل راية المساهمة بشـــكل أكبر في عملية التنمية. إذاً هذا الإيمان لمقدرة القطاع الخاص لم تتولد من فراغ بل بنيت على بعض الأدلة والبراهين التي يمكن الإشارة إليها في هذا المجال.

في البداية يجب إيضاح أن انتهاج الدولة السعودية سياسة التخصيص وإعطاء الفرصـــة للقطاع الخاص لإدارة وتملك المشروعات العامة لم تمليه ضغوط خارجية ممثـــلة في البنك الدولي أو إحدى القوى الغربية كما هو متبع لبعض الدول النامية وبالذات الفقيرة منها. فالسعودية حقيقة تتمتع بالرغم من وجود عجز في موازناتها في الســـنوات الماضـــية باقتصـــاد قوي حيث تعد من ضمن إحدى الدول القوية اقتصـــاديا في العالم وتأتي في المرتبة السادسة والعشرين من دول أعضاء هيئة الأمم المـــتحدة الـــتي يبلغ عددها نحو (١٩٠) دولة، كما أنها تعد من بين أوائل الدول القوية اقتصاديا على مستوى الشرق الأوسط [٥٦].

إذا الاستشهاد بذلك يعطي دلالة واضحة أن السعي نحو سياسة التخصيص هو نابع من إيمانها التام منذ تأسيسها كدولة لمبدأ الاقتصاد الحر وقوى السوق بما لا يتعارض ويتنافى مع تعاليم الشريعة الإسلامية التي شيدت عليها هذه الدولة. إذاً العداوة للقطاع الخاص أيديولوجية تتنافى مع طبيعة المبادئ الإسلامية السمحة بل إن الدين الإسلامي يحث على الملكية الفردية بحيث لا تتعارض مع المصالح العامة.

وحيث أن هذا الوقت أصبح ملائماً للدولة فقد سعت إلى تشجيع القطاع الخاص ليعلب دوراً أساسياً في عملية التنمية في جميع جوانبها ويزداد هذا الدور أهمية بعد إعطاء أولويات لبرامج التخصيص في خطط التنمية الأخيرة وأنها استراتيجية توليها الدولة اهتماماً كبيراً خاصة بعد تأسيس البنية التحتية ". وتوجه المملكة العربية السعودية نحو التحول إلى القطاع الخاص ليس صادراً من تحول سياسي أو اقتصادي أو توجيه من قبل إحدى المؤسسات الدولية، وإنما هو تأكيد مساهمة القطاع الخاص الفعالة والفاعلة في البناء والتمويل والإنتاج حسب ما رسم له في الخطط الخمسية التنموية التي مفادها بأن يأخذ القطاع الخاص زمام المبادرة والريادة في ملكية وإدارة كثير من المشروعات الحكومية " (٥٧).

ومما يعزز هذا الرأي أنه بالرغم من انخفاض أسعار البترول وانخفاض عائدات الدولة إلا أن هذا لم يثن عزم الدولة نحو التخلي عن بعض المشروعات العامة التي تديرها وتمتلكها لمصلحة القطاع الخاص إيمانا وقناعة على أن الوقت حان وأن القطاع الخاص قادراً على تأدية هذا الدور مع العلم بأهمية هذه المشروعات المخصصة لاقتصاد الدولة في هذا الوقت العصيب زد على ذلك أن هذه المشروعات ليست مشروعات خاسرة تثقل كاهل الدولة مالياً وتريد التخلص

منها، بل في حقيقة الأمر تعد مشروعات عامة رابحة وتحقق عوائد مالية ضخمة وأوضح مثالين على ذلك هو تخصيص الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) وقطاع الاتصالات.

إن هذا التوجيه ينبع من إيمان قوي بأن القطاع الخاص قادر على أن يتحمل العبء الإداري والمالي لهذه المشروعات العامة بكفاءة عالية، والتأكيد على قناعة الدولة بقدرة ونضج القطاع الخاص في الوقت الحاضر بعد أن لعبت الدولة هذا الدور الكبير في القيام بالأنشطة الاقتصادية في المرحلة التنموية خلال الحقبة الزمنية الماضية حيث كانت تتطلب دوراً فاعلاً وتدخلاً كبيراً للقطاع العام في ظل غياب القطاع الخاص وقلة خبرته وانشغاله في المشروعات الصغيرة التي تدر الربح السريع وعدم توفر الخبرة الكافية لديه لإدارة هذه المشروعات العامة الضخمة والتي تتطلب كذلك رؤوس أموال كبيرة (٥٨).

هذا النهج لتفعيل دور القطاع الخاص في الوقت الحاضر وفي المستقبل للقيام بتحقيق الأهداف التنموية عززه الدور الذي قام به القطاع الخاص عندما أوكلت إليه الدولة في العقدين الماضيين عقود التشغيل والصيانة في بعض القطاعات الخدمية منها التعليمية، الصحية، الاتصالات، المواصلات، صيانة الطرق، ونقل الطلاب من وإلى المدارس الحكومية وغيرها من المرافق العامة. وقد اعتبرت التجربة السعودية في إبرام عقود التشغيل والإدارة وصيانة المرافق العامة تجربة رائدة وناجحة بشتى المعايير مما شجع الدولة على تشجيع القطاع الخاص نحو الاستمرارية في الاستثمارات في هذا المجال بل تعدى الأمر ذلك إلى أن دفع هذا النجاح في مجال العقود إلى توسع وتفعيل دور القطاع الخاص من خلال إسناد مهمة إدارة وملكية

المشـــروعات العامـــة حيـــث اصبح تخصيص المشروعات العامة إحدى المرتكزات الأساسية والمستقبلية التي حرصت الدولة على أن تتبناها وتضعها موضع التنفيذ وأن نجاح القطاع الخاص في مجال العقود يقود إلى نتيجة مفادها أن القطاع الخاص لديه القـــدرة عـــلى امتلاك وإدارة المشروعات العامة الضخمة وأن لديه الخبرة الكافية لتحسين كفاءة وأداء هذه المشروعات.

عـــلاوة على ما ذكر فقد شهد القطاع الخاص في السنوات الماضية تطوراً ملموسا حيث أصبح يلعب دوراً مميزاً ومتنامياً في الاقتصاد السعودي وتوفرت الثقة الكاملة سواء على مستوى القيادات في الدولة أو على مستوى الأفراد بأن القطاع الخـــاص اكتســـب الخبرة الإدارية والفنية وتوفرت لديه الإمكانات المالية التي من خلالها يستطيع تملك وإدارة المشروعات العامة. ومما يبعث على هذا الارتياح لنضج القطاع الخاص يمكننا إيراد بعض المؤشرات التي تؤكد على الإمكانات الكامنة لهذا القطاع.(*)

أولاً : مـــن المؤشـــرات الهامة على التطور الذي وصل إليه القطاع الخاص تتمثل بقـــدرة هذا القطاع في مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي حيث تراوحت هـــذه النسبة بالاستقرار في الفترة ما بين ١٩٩١-١٩٩٦م بنسبة (٣ر٤٧ %) خـــلال تلك الفترة [٥٩] " كما حقق القطاع الخاص في الوقت نفسه نمواً يجاوز نسبة (٥ر٣%) في السنة من عامي ١٩٩٦-١٩٩٧م " [٦٠].

(*) اقتبســـت فكـــرة الإمكانيـــات الكامنة للقطاع الخاص من ورقة الأستاذ/ حسين عبدالله سجيني "دور القطاع الخاص في التنمية وجدوى تحويل بعض منشآت القطاع الحكومي إلى القطاع الخاص" في ندوة الغرفة التجارية الصناعية للمنطقة الشرقية (الأربعاء ١٤٠٩/٧/٩هـــ، ص ١٢.

ثانياً : ومن ضمن الدلالات على قدرة القطاع الخاص للإنجاح والمشاركة في عملية التخصيص إمكانية القطاع الخاص وقدرته المالية، فقد بلغت التراكمات الرأسمالية الخارجية غير مصرفية لهذا القطاع بأكثر من (١٠٠) بليون دولار في شكل استثمارات خارجية بالرغم من أن القطاع الخاص قد أعاد جزئية بسيطة منها. أما فيما يتعلق بمجموع الأرصدة المصرفية في الخارج فهي أكثر من (١٠٦) بليون دولار، ويرجع السبب في ذلك إلى الانخفاض النسبي لفرص الاستثمار داخل المملكة والتي يتوقع لها العودة ولو بشكل نسبي من خلال عملية التخصيص والتي تهدف لاجتذاب رؤوس الأموال المهاجرة [٦١]. كما تقدر ودائع المواطنين في البنوك المحلية بحوالي (٢٠٣) بليون ريال [٦٢].

ثالثاً : ومن أهم الدلائل على تطور هذا القطاع وتوفر الخبرة الإدارية والفنية لديه بالنظر إلى حجم شركات ومؤسسات القطاع الخاص ورؤوس الأموال التي تملكها، حيث بلغ عدد المؤسسات التجارية العاملة حتى عام ١٩٩٦م إلى أكثر من (٥٤٠) ألف مؤسسة. أما فيما يتعلق بالشركات بجميع أنواعها فقد بلغ إجمالي هذه الشركات العاملة في المملكة بحوالي (٨٦٣٤) شركة في عام ١٩٩٦م برأسمال قدره (١٥٢) بليون ريال. هذه الإحصائيات لهي أكبر دليل على مدى التطور في حجم القطاع الخاص والخبرة التي اكتسبها في إدارة هذه الشركات الكبيرة .

رابعاً : يعتبر مؤشر حجم العمالة التي استوعبها القطاع الخاص لمن أفضل المؤشرات لقدرة هذا القطاع وعلى أهميته حيث يقدر حجم العمالة التي استوعبها

القطـــاع الخاص بحوالي (٩ر٣) مليون عامل حتى نهاية سنة ١٩٩٥م ويمثل هذا الحجم من العمالة ما نسبته حوالي (٨٨%) من إجمال العمالة بالمملكة في نفس الفترة. وهذا يؤكد مقدرة هذا القطاع وما يؤديه من دور بارز في إيجاد فرص التوظيف للعمالة المواطنة.

بـــناء عـــلى هذه المؤشرات المذكورة أعلاه لهي دلالة على الانطباع الجيد للإمكانـــات والقـــدرات الكامـــنة للقطاع الخاص وتعتبر هذه الإحصائيات دليلا واضـــحا عـــلى النمو والتطور الذي شهده القطاع الخاص من حيث المقدرة المالية بجـــانب الـــتأكيد عـــلى أن إدارته لهذه الشركات أكسبته الخبرة الفنية والمهارات الإداريـــة التي تجعل لديه القدرة لإدارة المشروعات العامة الضخمة. كما أشار إلى ذلـــك الدكتور عبد العزيز داغستاني في مقالته عن هذه المؤشرات بأنها " تمثل دلالة على نجاح تجربة وأداء القطاع الخاص السعودي، وتعني في الوقت نفسه قدرته على الاعتماد على موارده الذاتية في مرحلة انخفاض الإنفاق الحكومي " (٦٣).

هذه المعطيات حفزت الدولة على تبني سياسة التخصيص لزيادة مشاركة القطـــاع الخـــاص في الاقتصاد الوطني، وأنه بما لا يدع مجالا للشك فإن الوقت قد حان لإيجاد العلاقة التكاملية وتحقيق التوازن بين القطاعين العام والخاص من خلال إعطاء فرصة أكبر وأوسع لزيادة استثماراته ومشاركته في عملية التنمية بإسناد إدارة وتمـــلك المشـــروعات العامة للقطاع الخاص والاستفادة من قدراته المالية وخبراته المكتسبة في هذا المجال. " لقد لعبت استراتيجية التنمية في المملكة العربية السعودية، متمثلة في خطط التنمية الخمسية، دوراً مهما في تفعيل دور القطاع الخاص ونجحت سياســـة الدولـــة في توسيع مشاركة القطاع الخاص في النشاط الاقتصادي وإعادة

هيكلة الاقتصاد عبر تهيئة الأطر القانونية والهيكلية والتنظيمية التي تخدم هذا التوجه " (٦٤).

٣. الخاصية الثالثة أو المحور الثالث : وسيلة للإصلاح والتطوير الإداري (فكرة التوسع في إنشاء الشركات المساهمة) :

امتدادا لأهمية الدور التعاوني للقطاع الخاص في عملية التنمية، فإن الحكومة السعودية تسعى للوصول إلى غاية أخرى سامية من خلال استخدام التخصيص كوسيلة للإصلاح والتطوير الإداري يهدف إلى تحقيق شرطي الفاعلية والكفاءة في أداء هذه المشروعات العامة وتقديم الخدمة أو المنتج بجودة أفضل لأفراد المجتمع. حيث يلاحظ على أن الحكومة السعودية شددت على أهمية التخصيص للوصول إلى غايتين أساسيتين من الجانب الإداري، فالأولى تركزت على تخفيف العبء الإداري الملقى على عاتق الدولة ونقل هذا العبء إلى القطاع الخاص مما يمنح الدولة المقدرة على تركيز جهودها لأداء وظائفها الأساسية بكفاءة أكبر وتوجه نحو أداء بعض الأنشطة الاجتماعية التي يحجم عنها القطاع الخاص. أما الغاية الثانية فتسعى الدولة من خلالها تغيير للثقافة البيروقراطية للمشروعات العامة والتي تركز على التقيد بالقواعد والإجراءات وتخليصها من الرقابة الشديدة التي تعيقها من تحقيق أهدافها ولا تتلاءم مع طبيعة الأنشطة الاقتصادية التي تمارسها هذه المشروعات العامة.

على هذا الأساس ينظر للتخصيص كأداة لتطوير الأداء في هذه المشروعات العامة عن طريق تعريضها لقوى السوق الذي يتميز بالديناميكية والمنافسة ويشجع

عـــلى مـــنح المـــرونة والاستقلالية لهذه المشروعات لتبني التنظيم الملائم و لصياغة الأنظمـــة والأساليب وطرق العمل الإدارية والمالية التي تؤدي إلى خلق بيئة تنظيمية إيجابيـــة و تحقيـــق أهدافها بالفاعلية والكفاءة المطلوبة. وهذا ما أكده عبد العزيز الدخيـــل في الورقـــة المقدمة لندوة (دور القطاع الخاص في التنمية) " إن القطاع الخـــاص بما يقدمه من حوافز يعتبر أقدر من القطاع العام على تعبئة الموارد وتوجيه الادخار نحو المشاريع المربحة، فوجود حافز الربح وإمكانية تطبيقه بشكل فعال على جميـــع العاملين في السوق يوجد الحافز لزيادة الإنتاج وتحسين مستوى الإنتاجية مما يـــؤدي إلى تخفيـــض الـــتكاليف العامة للمشروع " (٦٥). لذلك عملت الحكومة الســـعودية على استغلال قدرات القطاع الخاص لتحقيق هذا الجانب الإداري من خلال مداخل ثلاثة :

أولاً : فـــيما يتعلق بالمرافق العامة فقد خطت الحكومة السعودية خطوات واســـعة في الـــلجوء إلى أسلوب التخصيص عن طريق التعاقد مع القطاع الخاص لإدارة وتشغيل وصيانة بعض المرافق والخدمات العامة منذ أكثر من عقدين مضت، وذلـــك للـــنجاحات المميزة التي حققتها السعودية في استخدام هذا الأسلوب من التخصـــيص من إزاحة العبء الإداري عن كاهل الدولة بعدما كانت تؤدى هذه الخدمـــات عبر أجهزتها الإدارية وكذلك ساهمت في التخفيض والحد من التكاليف الماليـــة ســـواء في مجال الإدارة أو التشغيل، علاوة على ذلك نتج عنها ارتفاع في مستوى الخدمات العامة المقدمة. حيث اتجهت الحكومة السعودية إلى " إناطة مهام الإدارة وتشـــغيل وصيانة بعض المستشفيات الحكومية إلى القطاع الخاص لتحقيق عدة أهداف منها رفع كفاءة الخدمات الصحية المقدمة، مواكبة الأساليب العصرية

المعمول بها في كثير من دول العالم المتقدم، إعطاء المجال للإدارة الحكومية المسؤولة عن هذه المستشفيات للتفرغ لمهام التخصيص والتنظيم والإشراف والرقابة والتطوير لضمان استمرارية تقديمها بمستوى عال من الجودة والكفاءة " (٦٦).

لقد انطلقت السعودية بشكل واسع وملفت للنظر خلال العقدين الماضيين في زيادة مشاركة القطاع الخاص في إدارة وتشغيل وصيانة المرافق العامة بالمملكة. والأمثلة على ذلك كثيرة منها : الأنشطة المتعلقة بنظافة وصيانة وإنارة الطرق، وصيانة المباني الحكومية، تقديم التغذية في المستشفيات، نقل الطلاب من وإلى المدارس بالحافلات، تشييد المباني المدرسية التابعة للدولة والمنتهي بالتمليك. وكذلك مشاركة القطاع الخاص في تشغيل " جانب من مرافق المؤسسة العامة للموانئ مثل الصوامع العائمة لتفريغ الإسمنت السائب والتي يملكها ويديرها القطاع الخاص في موانئ المملكة. إضافة إلى تشغيل ميناء ضباء التجاري من قبل شركة متخصصة لتقديم خدمات الميناء فيما يختص بحركة الركاب ونقل البضائع " (٦٧).

ولتعزيز الجانب الإداري ثانياً لبرنامج التخصيص السعودي بهدف تحسين وتطوير الأداء في المرافق والمشروعات العامة فقد انتهجت الحكومة السعودية سياسة فتح المجال للقطاع الخاص لممارسة نفس الأنشطة والخدمات التي كانت غالباً حكراً على الدولة. فنجد أن الحكومة قد توجهت نحو سياسة إلغاء القيود الحكومية وكسر الاحتكار وإذكاء روح المنافسة بين القطاعين الحكومي والخاص في مجال تقديم الخدمات. ولجأت الدولة بالسماح للقطاع الخاص لتأدية الأنشطة والتي كانت مقتصرة على تقديمها سابقا على الدولة. وتهدف الدولة من ذلك الارتقاء

بمستوى الخدمات العامة المقدمة من الدولة من جانب ولتوفير الخدمات للمواطنين ومنحه حق الاختيار في مقدم الخدمة مع تخفيف الضغط على الجهات الحكومية التي تقدم نفس الخدمة وأكثر الأمثلة وضوحاً على ذلك هو فتح المجال للقطاع الخاص للقيام بمهام التعليم ما دون الجامعي ومنافسة القطاع الحكومي في أداء الخدمة التعليمية للمواطنين. وتسمح الدولة للقطاع الخاص لإقامة وبناء المستشفيات الخاصة لتخفيف الضغط على المستشفيات الحكومية وتقديم خدمات ذات مستوى عالٍ للمواطنين. " وتخلص إلى أن القطاع الخاص أكثر كفاءة في تشغيل وإدارة المستشفيات لأنه الأقدر على احتواء التكاليف وتخصيصها بين استخداماتها المختلفة في الرعاية الصحية تخصيصا أمثل أو أقرب إلى ذلك، كما أنه يقدم النوعية الأفضل ويستطيع مواكبة التقنية الطبية الحديثة مدفوعاً بحافز الربح وقوى المنافسة في السوق " (٦٨).

وفي مجال النقل الجوي فقد صدر قرار مجلس الوزراء السعودي عقد أثناء إعداد هذا البحث على تأسيس الشركة الوطنية للخدمات الجوية كشركة سعودية ذات مسؤولية محدودة برأسمال قدره (١٢٠٠) مليون ريال على أن تحويلها إلى شركة مساهمة خلال عامين من إنشائها بهدف تطوير قطاع النقل الجوي الخاص وتلبية احتياجات قطاع رجال الأعمال والشركات الكبرى والمسؤولين(٦٩).

ثالثاً: بخصوص بيع المشروعات العامة وهي مجال اهتمامنا في هذه الدراسة فإن إسلوب التخصيص السائد الذي انتهجته الحكومة السعودية بني على سياسة البيع الجزئي والتدرجي لنصيبها في المشروعات العامة على القطاع الخاص وحتى إعداد هذه الدراسة فإنه لم يتم انتهاج سياسة البيع الكلي في أي من المشروعات

العامـــة التي طبقت عليها عملية التخصيص وذلك رغبة منها لإعطاء الثقة للقطاع الخـــاص والمستثمرين بأن الدولة ستظل شريكاً قوياً لدعم وتشجيع القطاع الخاص ولامـــتلاك هـــذه المشروعات، ومن جانب آخر فهي تسعى إلى ترسيخ الثقة لدى المواطن الذي يهمه الحصول على هذه الخدمة أو المنتج بشكل مستمر وفقاً للرسوم الملائمـــة التي لا تثقل كاهله في ظل الظروف الاقتصادية الحالية، ويوحي للمواطن الســـعودي أنـــه برغم تبني سياسة التخصيص فإن الدولة تولي اهتمامها للمصلحة العامـــة التي تهم أفراد المجتمع بالإضافة إلى العناية والاهتمام والضمانة لتطوير هذه المشـــروعات المخصصة ومواكبة التقنية الحديثة بما يتلاءم مع متطلبات العصر وعدم انحرافها عن السياسات العامة والأهداف التنموية المخطط لها.

وقـــد أكـــد هذا التوجه أكثر من مسؤول وخبير اقتصادي، من ذلك ما ذكـــره د.أسامة بحليقة، عضو مجلس الشورى، في إحدى الندوات التي عقدت في الغـــرفة التجارية الصناعية بالرياض " حيث أوضح أن السياسة السعودية لا تؤمن بالـــبيع الكامل للشركات التي تملكها على الإطلاق وأن عملية التدرج في البيع هي السياســـة المطروحة والمفضلة لدى القيادة. وأوضح أن الدولة لديها الإدراك الكافي بـــأن ســـيطرة القطـــاع العـــام لا تتناسب مع الوضع الحالي وبالتالي التخلي عن المشـــروعات العامـــة لـــلقطاع الخاص من ضمن الأولويات في سياسة الحكومة الســـعودية، ولكن هذا التخلي سيتم تدريجيا ولن يكون التغير جذري للانتقال من المـــلكية الـــتامة لـــلدولة إلى الملكية التامة للقطاع الخاص لأنها تعتبر هذا التحول التدريجي عبارة عن عملية اختبار لمدى مقدرة وكفاءة هذا القطاع الخاص في إدارة هـــذه المشـــروعات العامة الضخمة التي تتطلب مهارات وخبرات إدارية فنية عالية

ورؤوس أمـــوال ضـــخمة وكذلـــك لارتـــباطها بالأهداف وخطط التنميـــــة الأساســـة " (٧٠).

إن الأســـلوب والـــنمط التنظـــيمي الذي استخدم في التجربة السعودية لتخصيص المشروعات العامة هو النمط أو أسلوب الشركات المساهمة ذات الملكية المختلطة (الدولة – القطاع الخاص ـ العاملين)، حيث أن هذا النمط التنظيمي يعد من أفضل الأنماط التنظيمية الذي يتلاءم ويتناسب مع البيئة السعودية ولما يتوفر لهذا الـــنمط التنظـــيمي من مقومات وأساسيات النجاح، فمن الزاوية الأولى فإن هذا النمط يتناسب مع متطلبات المشروعات العامة الضخمة التي تتطلب رؤوس أموال كـــبيرة ممـــا يصـــعب توفير هذه الأموال بالشكل الكافي إلا عن طريق الشركات المساهمة بطرح ملكية المشروع العام في أسهم يتم الاكتتاب فيها على أعداد كبيرة من المستثمرين. فضلاً على أن احتفاظ الدولة بجزئية من ملكية المشروع يعزز الثقة الـــتي تمنحها الدولة للقطاع الخاص ويعطيه الشعور بالطمأنينة بأن الدولة كشريك قوي يتحمل معه المخاطر ويقوم بتذليلها ناهيك عن حماية استثماراتهم، إذاً مشاركة أو مســـاهمة الدولة في ملكية المشروع العام يشجع على اجتذاب رؤوس الأموال السعودية المستثمرة والمودعة في البنوك سواء داخل المملكة أو خارجها كما أشرنا في الخاصـــية السابقة. فإن هذا النمط للشركات المساهمة المختلطة سيدعم استغلال هـــذه المدخـــرات والســـيولة المالية المتوفرة لدى المواطنـــين والمودعة في البنوك وتحويـــل الاســـتثمارات مـــن الـــتركيز على أعمال الوساطة للوكالات التجارية والمزادات العقارية إلى استثمارات حقيقية تعود بالنفع على الاقتصاد الوطني بشكل أفضل وأنسب (٧١).

أمـــا من الزاوية الثانية فإن هذا النمط التنظيمي سوف يسهل عملية انتقال العبء الإداري للمشروع العام عن أكتاف الدولة إلى القطاع الخاص ويفرغ الدولة للاهتمام بواجباتها والتزاماتها الأساسية والاستراتيجية. وهذا النمط التنظيمي سيقود المشـــروع إلى تطـــبيق نظم وأساليب إدارية أكثر مرونة تتناسب مع طبيعة النشاط الـــذي يمارســـه، ويحـــرره من القيود الإدارية والمالية التقليدية المتبعة في الأجهزة الحكومية مما يؤدي إلى الاستفادة القصوى من الطاقات المعطلة والمهملة في المشروع العـــام. كما أن هذا النمط التنظيمي يسهل الأمر للدولة ويعطيها المرونة في تعديل نســـبة ملكيتها ومساهمتها في ملكية المشروع في أي وقت شاءت دون أن يترتب عـــلى ذلك تغييرات جذرية وهيكلية في التنظيم الإداري للشركة أو تعطيل للعمل الإداري داخـــل الشركة[٧٢]. وعليه فإن تواجد الدولة كشريك يعطي الضمانات لأفـــراد المجتمع وللدولة على حد سواء عدم انحراف السياسات العامة للشركة عن السياسات العامة للدولة، وأن الدولة تتدخل في صياغة الخطوط العريضة التي تحدد المعـــالم الرئيســـة لسياسات الشركة بحيث يكون توجه الشركة نحو تحقيق أهداف التـــنمية وذلك عن طريق تواجد ممثلين للدولة في مجلس إدارة الشركة يؤدون هذا الدور المنوط بهم.

وكذلـــك فـــإن مساهمة العاملين في ملكية المشروع لها مرودها الإيجابي، حيـــث أن مشـــاركة العاملين في ملكية المشروع يساعد على دعم وزيادة فاعلية درجـــة الولاء والانتماء التنظيمي للعاملين في الشركة مما يحفزهم على بذل قصارى جهدهـــم لتحقيق أهداف الشركة وخلق روح الابتكار لديهم لإنجاح الشركة لما يعود عليهم بالفائدة [٧٣]، حيث أن الزيادة والتحسين في عائدات الشركة سيكون

لهم نصيب فيه بمقدار نسبة مساهمتهم في ملكية الشركة بالإضافة لاستمرارية نجاح الشركة سيضمن لهم الاستقرار والتطور الوظيفي. مع العلم أن تغير الأنظمة والأساليب وطرق العمل لتصبح أكثر مرونة ومواءمة لطبيعة العمل الذي تقوم به الشركة وخاصة ما يطرأ على نظام الأجور والحوافز سيكون له المردود الإيجابي على الموظف من خلال المثابرة والعمل الجاد.

وأكثر دلالة على تبني الشركة المساهمة ذات الملكية المختلطة في برنامج التخصيص السعودي هو تخصيص الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) وتحويلها إلى شركة مساهمة وبيع (٣٠%) من رأسمالها لعدد من المستثمرين والمواطنين على أن تحتفظ الدولة بنسبة (٧٠%) من رأس المال ويتم تمليك العاملين بالشركة وبيع جزء منه في المستقبل.

كذلك ما حصل للشركة السعودية العربية للأسمدة (سافكو) حيث عرضت الدولة (٤٩%) من رأسمالها لعدد من المستثمرين والمواطنين وبعد فترة وجيزة تم عرض (١٠%) إضافية للموظفين والعاملين داخل الشركة واحتفظت الدولة ما مقداره (٤١%) من رأسمال الشركة.

ومما يؤكد ويدعم هذا التوجه صدور القرار الأخير لمجلس الوزراء في هذا الصدد بتحويل المديرية العامة للاتصالات السعودية السلكية واللاسلكية (الهاتف السعودي) إلى شركة مساهمة تحت مسمى " الشركة السعودية للاتصالات " وذلك بعد أن يعاد هيكلتها وتنظيمها على أنه بعد فترة وجيزة لا تتجاوز السنتين من صدور القرار يتم تخصيصها وتحويلها إلى شركة مساهمة وتطرح الأسهم لعدد

مـــن المستثمرين والمواطنين بما يعزز ويثمن روح المواطنة لديه ومشاركته الفاعلة في عملية التنمية والاقتصاد السعودي.

مـــن هـــذه الأمثـــلة الثلاثة نستطيع أن نصل إلى التصور المبدئي لسياسة التخصيص السعودية، إن التدرج في عملية بيع المشروعات العامة وأن يتم هذا البيع الجـــزئي وليس الكلي أو التام للمشروع العام وأن هذا البيع يتم للمواطنين أو لعدد كـــبير من المستثمرين بالإضافة للعاملين وذلك من خلال تحويل المشروعات العامة إلى شـــركات مساهمة على أن تطرح أسهم هذه الشركة للاكتتاب العام وتحتفظ الدولـــة بنســـبة معينة من ملكية الشركة وغالبا تظل المالك الأكبر وحامل السهم الذهبي الذي يخولها حق توجيه الشركة لما يخدم المصلحة العامة وأهداف التنمية مع رغبة الدولة في استمرارية تقديم الخدمة أو المنتج بشكل مميز. ومما يعزز نجاح فكرة الشركات المساهمة في المملكة ما أشارت إليه إحدى الدراسات عن مستوى الأداء للشـــركة الســـعودية للصـــناعات الأساسية (سابك) في هذا الخصوص. " وقد أظهـــرت نتائج أعمال شركة سابك لعام ١٩٩٧م تحقيقها لإيرادات وأرباح قوية. فقد ارتفع صافي أرباح الشركة إلى (٤ر٦٠) مليون ريال سعودي (٢٣ر١) مليون دولار في عـــام ١٩٩٧م بـــزيادة نسبتهـــا (٥ر٤%) عما كانـــت عليه في عام ١٩٩٦م" (٧٤).

المأخذ على التخصيص(الآثار السلبية للتخصيص) :

إن الإيمان بالدور الإيجابي الذي يلعبه تخصيص المشروعات العامة سواء في جـــني مكاســـب سياسية أو إدارية أو اقتصادية أو اجتماعية ، فهذا لا يعفينا من

الـــتطرق إلى بعـــض الجوانب والآثار السلبية التي قد تنشأ وتبرز عند تطبيق سياسة التخصيص . " باعتبار أن المتحمسين للتخصيص هم الأكثر جرأة في طرح آرائهم وانـــتقاد القطاع العام ساعين إلى إلغاء دوره حيث أخذ الحوار عموما شكل هجوم مـــن أنصار التخصيص وشكل دفاع من أنصار القطاع العام المقرين بأهمية وجوب استمرار يته وضرورة تطويره" (٧٥) .

عـــلى هـــذا الأساس فإنه بدون التحيز لهذا الجانب (المتحمسين) أو ذاك (المـــتحفظين) فإنـــنا نجزم بوجود دور لكل قطاع في تنمية وتطوير المجتمع وتقوية الاقتصـــاد الوطـــني . لذلـــك كان لزاما علينا بعد السرد للجانب الإيجابي لعملية التخصـــيص والخصائص المميزة لاستراتيجية التخصيص السعودية ، التعرض لأهم المشـــاكل والآثـــار الســـلبية ومحاولـــة معالجتها من منظور البيئة السعودية لعملية التخصيص .

قـــبل الاسترسال في طرح هذه الآثار السلبية الناجمة من عملية التخصيص تجـــدر الإشارة إلى التمييز بين العقبات أو معوقات التخصيص و المشاكل أو الآثار الســـلبية المترتبة على تطبيق سياسة التخصيص، حيث أن بعض الدارسين يخلط بين هذيـــن الأمـــرين. فبالنسبة لمعوقات التخصيص فيقصد بها العقبات أو العوائق التي تقف وتحول دون تطبيق سياسة التخصيص بشكل إيجابي والأمثلة على ذلك كثيرة مـــنها عـــدم أو ضعف تأييد القيادات السياسية لفكرة التخصيص لفلسفة سياسية معيـــنة أو لأسباب أيديولوجية أو عدم الفهم الجيد لسياسة التخصيص أو التخوف من نتائجها السلبية، كذلك مقاومة القيادات الإدارية وموظفي الخدمة المدنية لعملية التخصـــيص ورغبـــتهم في المحافظة على الوضع السائد وعدم المغامرة نحو التغيير أو

الـــتجديد، بالإضافة إلى جمود الأنظمة ولوائح الخدمة المدنية وعدم توفر المعلومات الكافيـــة عن المشروعات العامة المراد تخصيصها مما يستتبع ذلك إحجام المستثمرين مـــن رغـــبة في المشاركة في ملكية هذه المشروعات العامة. زد على ذلك ضعف القطـــاع الخاص وإمكاناته المادية والإدارية والفنية لتملك وإدارة هذه المشروعات العامة الضخمة [٧٦].

وباختصـــار فإن مرتكز المعوقات يقوم على : " صعوبة توفير المناخ المواتي للتخصـــيص اقتصـــادياً واجـــتماعياً وسياسياً، صعوبة تحديد الاستيعاب بالنسبة للتمويل، عدم قدرة أسواق المال الحالية على تنفيذ برامج التخصيص لشح السيولة النقدية اللازمة " [٧٧].

أمـــا فيما يتعلق بأهم الآثار السلبية (المشاكل) المترتبة على تطبيق سياسة التخصيص، فيجب إيضاح أنه برغم أن كثير من الباحثين والكتاب المتحفظين وغير المؤيديـــن لعملية التخصيص أشاروا إليها في كتاباتهم، إلا أنه يجب التأكيد أن هذه الآثـــار السلبية التي أوردها هؤلاء الكتاب لا تتعدى من كونها مخاوف قد تبرز على هيئة مشاكل خاصة عند استخدام طرق التخصيص الغير ملائمة للبيئة التي يعمل بها المشـــروع أو لسوء تهيئة أو إعداد المشروع لعملية التخصيص وأخيرا التوقيت غير المناســـب لتطـــبيق سياســـة التخصيص، وعلى ذلك فإن الدراسة المستفيضة قبل الشـــروع في تطـــبيق سياسة التخصيص قد تسهل من عدم بروز أو حدوث هذه المشاكل أو الآثار السلبية التي تراود كثيرا من المتحفظين لعملية التخصيص.

ومن هذا المنطلق كان حتما علينا التعرض لبعض الآثار السلبية ومناقشتها وطـــرح بعـــض التصورات لمعالجتها من منظور البيئة السعودية وتبعا لاستراتيجية التخصيص السعودية المعلنة :

أولا : الآثار السلبية ذات الطابع الاجتماعي :

كمـــا هـــو معلوم فإن آليات السوق في الدول النامية تختلف ملامحها عن نظيرتها في الدول المتقدمة الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية، ففي الدول النامية تـــلعب دولـــة ممثـــلة في القطاع العام الدور الأكبر والرئيس في تحريك الاقتصاد بالإضـــافة إلى ضعف مجال المنافسة بعكس الوضع في الدول المتقدمة التي يلعب فيها القطاع الخاص دور المحرك والرئيس للاقتصاد وبالتالي فإن آليات وقوى السوق في ظـــل وجـــود المنافسة القوية تعزز المكاسب المتحققة من سياسة التخصيص بينما العكس تماما في الدول النامية فإن عدم وجود المنافسة والقيود الاحتكارية قد يؤدي إلى آثـــار عكســـية لا يحمـــد عقـــباها. ومن الآثار السلبية التي أشير إليها في ظل الاحتكار الخاص ما يلي:

١. إن عـــدم وجـــود المنافسة سيؤدي إلى انتقال ملكية المشروع العام إلى القطاع الخاص إلى نتيجة مؤداها إلى انتقال من احتكار القطاع العام إلى احتكار القطاع الخـــاص [٧٨]، وسيترتب على ذلك مساوئ أهمها أن القطاع الخاص يسعى في أولوياتـــه تحقيق الأهداف الاقتصادية (الربح) على حساب الأهداف السياسية والاجـــتماعية، بمعنى آخر تراجع الأهداف الاجتماعية وإعطاء الأهمية والأولوية لكافـــة الأهـــداف الاقتصادية والتي بدورها ستؤثر بشكل مباشر على ارتفاع

تسـعيرة بعض الخدمات والمنتجات الأساسية وخاصة سيكون تأثيرها أشد على ذوي الدخـول المحدودة والمنخفضة. " إذ يرى البعض أن التخصيص يؤدي في معظـم الأحيان إلى رفع السعر، وأن الخدمة تقدم حسب مبدأ الربح والخسارة، لذلـك سـوف تحرم المناطق النائية وقليلة السكان من الخدمات العامة، كذلك يعتـبر الآخرون أن التخصيص لا يحمي الأقليات وحقوقهم الدستورية في تقديم الخدمة، مما يؤدي إلى عدم العدالة في تقديم الخدمة "[٧٩].

٢. إن انـتقال ملكية المشروعات العامة الحيوية إلى أيدي فئة قليلة من المستثمرين والمسـاهمين في ظل ظروف احتكارية ينتج عنه سيطرتهم وهيمنتهم على مجلس الإدارة وبالتالي التأثير على سياسات الشركة وتحوير غايات وأهداف وسياسات هـذا النشاط الهام لخدمة أغراض وأهداف هذه الفئة القليلة ومصالحهم الخاصة على حساب العملاء وأفراد المجتمع. مع العلم أن غالبية المؤسسات والمشروعات المرشحة للتخصيص هي مرافق عامة يغلب عليها الطابع الاحتكاري مثل مرافق الهاتف والماء والصرف الصحي والكهرباء [٨٠].

وبـرغم من أهمية هاتين المشكلتين إلا أنه يجب الإشارة إلى أن هذا المردود السلبي والمتمثل في الانتقال من الاحتكار العام إلى الاحتكار الخاص وما يترتب عليه مـن مشاكل يمكن تفاديها ومعالجتها عن طريق سن القوانين والأنظمة التي تحمي المصلحة العامة، فمن ذلك أن تنص هذه القوانين على أن يتم بيع الأسهم إلى عدد كبير من المستثمرين وتحديد الحدود العليا لعدد الأسهم التي يمتلكها عند تخصيصها كمـا هـو معمول به في النظام السعودي، بالإضافة لذلك فإن مشاركة الدولة في مـلكية المشروع العام وامتلاكها على الأقل السهم الذهبي الذي يوفر لها ويمنحها

الحق في صياغة ورسم السياسات العامة للمشروع المراد تخصيصه ويعطيها الحق في التدخل عندما يكون هناك تجاوزات أو انحرافات عن السياسات العام للدولة ووضعها في المسار الصحيح لتحقيق أهداف التنمية وفي خدمة المواطنين دون إخلالها بالعمل وفقاً للمعايير التجارية وتحقيق أهدافها الاقتصادية في ذات الوقت كذلك أن مشاركة الدولة في ملكية المشروع أو إبقاء جزئية من ملكيتها يمنحها الحق في المشاركة في مجلس الإدارة بعدد معين من الأعضاء مما يحقق التوازن في عضوية المجلس وهذا يؤدي إلى تحقيق التوازن بين رغبات الدولة والمواطنين من جانب ومصالح المستثمرين أو الملاك من الجانب الآخر.

أما فيما يتعلق بخصوص ارتفاع الأسعار الخاصة بالسلع والخدمات نتيجة رغبة الشركة للعمل وفقا للمعايير الاقتصادية (التجارية) والسعي لتحقيق أرباح كبيرة في ظل الاحتكار وكذلك نتيجة لاحتمال إلغاء الدعم الضخم المقدم من الدولة لهذه الخدمات عند انتقالها للقطاع الخاص فيمكن معالجته بنفس المنوال السابق، حيث أشرنا أن الدولة سوف تظل كشريك في ملكية المشروع سيعطي الثقة للمواطن بعدم حدوث مثل هذا الارتفاع المفاجئ للأسعار وكذلك قد تضع الدولة بعض الضوابط التي تُراعى فيها مصلحة المواطنين حتى ولو تطلب الأمر من الدولة بتقديم الدعم مؤقتا لبيع هذه الخدمات بأسعار أقل أو مساوية للتكلفة حتى يتم تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية والاهتمام بعامل التكلفة وتخفيضه مما سيدفع إلى تلافي الزيادات في أسعار هذه الخدمات وخاصة بعد التخلص من تكاليف سوء الإدارة وعدم استغلال الموارد المتاحة الاستغلال الأمثل،

وعـــند تحقيـــق هذا الشرط فإنه سوف يؤدي تلقائيا إلى انخفاض التكاليف وبالتالي انخفاض أسعار تلك الخدمات المقدمة في الأجل الطويل.

وهـــناك مـــن يرى بأن توجه الدولة جل اهتمامها نحو الالتفات فقط إلى ذوي الدخـــل المحـــدود التي سوف تتضرر بشكل أكبر من هذه الزيادة في الأسعار فهذا يتوجب على الدولة حصر هذه الفئة والقيام بدعمها ماديا لتجنب هذه الزيادة ومواكـــبة متطلبات الحياة الصعبة لهذه الفئة، وبهذه الطريقة سوف يساعد على أن تعمـــل المـــنظمة وفقـــا لمعياري الكفاءة والفاعلية وفي ذات الوقت أن الخدمات الضرورية مثل الكهرباء والمياه لا يُساء استخدامهما والإسراف فيهما عندما تباعان بأسعار متدنية أو مدعومة من الدولة.

ثانيا : الآثار السلبية ذات الطابع الاقتصادي :

لقـــد أثيرت بعض المشاكل التي قد تنتج عن سياسة تخصيص المشروعات العامة وخصوصا فيما يتعلق بتحويل ملكية المشروعات العامة من ملكية الدولة إلى القطاع الخاص وما يترتب عليه بعض المردودات السلبية التي أشار إليها المتحفظون لعمـــلية التخصـــيص، حيث أوضح أصحاب هذا الرأي أن انتقال ملكية المشروع العـــام لـــلقطاع الخاص له آثاره السلبية على عملية التنمية وعلى الاقتصاد الوطني بشكل عام والتي يمكن أن نوردها فيما يلي :

١. إن تخصـــيص المشروعات الضخمة وخاصة الخدمية منها غالباً ما تعمل في ظل الاحـــتكار، فالأولى والأفضل أن تظل هذه المشروعات العامة في يد الدولة حتى لو أدى ذلك لارتفاع رسوم تلك الخدمات لأنه في الأول والأخير فإن المستفيد

هـــو المجـــتمع برمته، حيث أن الأرباح المتحققة من عملية الاحتكار تؤول إلى خزينة الدولة وليست لأفراد معينين، وحيث أن الدولة تسعى إلى تحقيق المصلحة والمـــنفعة العامـــة وليســـت المنفعة الخاصة كما سوف يحدث لو انتقلت هذه المشاريع للقطاع الخاص.

٢. إن تخصـــيص المشروعات العامة وخاصةً ذات النشاط الخدمي وتحويل ملكيتها لـــلقطاع الخـــاص قـــد يترتب عليه اختلال في عملية توازن التنمية بين المناطق المختلفة ويتأتى ذلك نتيجة أن القطاع الخاص مدفوعاً بحافز الربح قد يقوده إلى الـــتركيز على توفير الخدمات للمواطنين في المناطق التي سوف يحقق فيها أرباح عالية، أما المناطق التي يرى أن التكاليف بها مرتفعة ونسبة المخاطرة كبيرة أو أن هـــامش الـــربح فيها ضعيف ومحدود فقد يتجنب القطاع الخاص توفير هذه الخدمـــات الأساســـية لهـــذه المناطق مما يجعلها أكثر تخلفا وأقل نموا من المناطق الأخرى.

٣. كذلك هناك من أثار الانتباه إلى أن تخصيص المشروعات العامة وبيعها للقطاع الخـــاص قـــد يـــؤدي إلى فقدان مصدر دخل هام للدولة حيث أن أغلب دول الخليج العربي ومن ضمنها السعودية تعتمد بشكل كبير جداً على مصدر واحد من الدخل ألا وهو البترول، وحيث أنه لا يتوفر لها مصادر دخل أخرى فإن بيع المشـــروعات العامة فيها خسارة مالية فادحة حيث أن الدولة تحقق عوائد مالية ضـــخمة مـــن خـــلال تقديمها هذه الخدمات، وتعتبر مصدر دخل آخر للدولة بجـــانب البترول وبالتالي يُنظر على أنها نوعاً من تنويع مصادر الدخل مما يقلل مخاطـــرة الدولة في حالة انخفاض الطلب على البترول كما هو حاصل في الوقت

الحاضر ولتوفير البديل المناسب للمصدر الوحيد للدخل عند انخفاض أسعاره في الأسـواق العالمية. "وبالتالي فإن تخصيص وخصخصة أي قطاع حكومي مربح كالاتصالات، في هذه الحالة يعتبر خطأ فادحاً وخسارة كبيرة لا تعوض للدولة والمواطن والأجيال المستقبلية لانعدام الضرائب على الشركات والأفراد من جهة ومحدوديـة القطاعات الإنتاجية الحكومية المربحة بجانب النفط من جهة أخرى، تجعل عمليات الخصخصة لقطاع الاتصالات ذي العوائد المرتفعة جداً والنفقات المنخفضة خياراً غير اقتصادي مطلقاً " (٨١).

إذاً أصحاب الاعتراض على عملية التخصيص يرى أنه مادام لا يتوفر نظام ضـريـبي فعـال لـدى الحكومـة السـعودية فيجب عدم اللجوء إلى تخصيص المشروعات العامة المربحة وما يؤكد ذلك رأي بعض الاقتصاديين والخبراء والمراقبين للوضـع الاقتصـادي السـعودي. " إن الـثغرة الأساسية في برنامج التحول نحو الخصخصـة تكمن في افتقار المملكة إلى نظام ضرائبي ليستوعب فجوة الإيرادات طويلة الأمد التي قد تصيب القطاع العام بعد تخصيص بعض المنشآت ذات المردود العـالي (سابك، الهاتف) والمنشآت الأخرى المنتظر أن تعود بإيرادات عالية بعد تجهيـزها وتأهيلها للتخصيص. فاعتمدت الدولة منذ البداية على مواردها البترولية ووفرت على المواطنين والشركات والمنشآت العامة في المملكة عبء الضرائب لعدم الحاجة لهذا المورد الإضافي خصوصا خلال سنوات الطفرة ... وتظهر أهمية وجود سياسـة ضـريبية خصوصـا على الشركات (Corporate Tax) في تحليل تكاليف ومردود عملية الخصخصة على المدى الطويل " (٨٢).

لا غـــرو بأهميـــة مـــا أشار إليه المتحفظين على استراتيجية التخصيص في المملـــكة العـــربية السعودية من خلال بيع المشروعات العامة الضخمة ومردودها الســـلبي على الاقتصاد الوطني وعملية التنمية ولكن ما يشفع لنا عند محاولة التطرق إلى مـــدى خطورة هذا المردود السيئ والمبالغ فيه أن عملية التخصيص التي تتبعها الحكومـــة السعودية هي سياسة البيع الجزئي وليس البيع التام أو الكلي والغاية من هـــذه السياسة التي تعمل الدولة على الاحتفاظ بجزئية من ملكية المشروع يعطيها الحـــق في الـــتدخل لـــتوجيه هذه المشروعات بعد تخصيصها إلى تحقيق الأهداف الاجـــتماعية وخدمة المجتمع في مختلف المناطق وبما يحقق أهداف التنمية التي ترسمها الدولـــة في خططها التنموية وبالذات فيما يتعلق بعدالة توزيع الخدمات والسلع في مختـــلف المـــناطق ممـــا يقود إلى تحقيق التوازن في عملية التنمية بين مختلف مناطق المملكة.

ومن جانب آخر قد تعمل الدولة باستخدام سياسة الحوافز أو تقديم بعض التعويضـــات التي تحفز وتشجع المشروعات المخصصة للقيام بتوفير هذه الخدمات والسلع للمناطق الريفية والنائية التي مخاطرها أكبر وحافز الربح فيها أقل أو معدوم مـــع العـــلم أن الدولـــة في الســـنوات الماضية قد استطاعت توفير جميع الخدمات الأساسية لجميع مناطق المملكة بنفس المستوى والجودة.

أما بالنسبة للموضوع الأكثر جدلاً وأهمية فيما يخص بيع هذه المشروعات العامـــة الضخمة وما يعتبره المتحفظين بأنه خسارة فادحة للاقتصاد الوطني لفقدان الدولة دخلاً وريعاً كبيراً خصوصاً وأن الحكومة السعودية تعتمد بشكل كبير على مصـــدر واحد من الدخل ألا وهو البترول. هنا يجب أن نؤكد بالرغم من خطورة

ذلـــك إلا أنـــه يجب التطرق إلى المصلحة العامة في المدى البعيد ومصلحة الاقتصاد السعودي في المستقبل في ظل الظروف الاقتصادية الحالية. وعلى هذا الأساس يمكننا الـــرد عـــلى هذا التحفظ أن بيع المشروعات العامة إلى القطاع الخاص قد يساعد الدولة إلى الاستفادة من ناجيتين أساسيتين. فمن الناحية الأولى أن بيع المشروعات العامة على العديد من المستثمرين يمنح الدولة عائداً كبيراً نتيجة بيع أصول المشروع العـــام ممـــا يوفر لها الفرصة لاستثمار هذه المبالغ الضخمة في أنشطة اجتماعية أو اقتصـــادية يعـــود نفعهـــا على المجتمع برمته، حيث أكد بعض الاقتصاديين " أن تخصـــيص أصول معينة تملكها الدولة، بما في ذلك بيع حصص الدولة في التلفونات والسكك الحديدية والكهرباء والتعليم والخدمات وغيرها يمكن أن يحقق عائداً يبلغ (١٠٠) مـــليار ريال (٧ر٢٦) مليار دولار [٨٣]. أما من الناحية الثانية فنجد أن اســـتراتيجية التخصيص السعودية تعتمد أساساً على بيع المشروعات العامة جزئياً وليـــس كلياً بهذا الأسلوب فإن الدولة تحقق مكاسب كبيرة وعديدة، فمنها تخفيف العـــبء الإداري والمـــالي على الدولة وما يؤكد هذا هو ارتفاع التكاليف الإدارية والتشغيلية لهذه المشروعات عندما قامت الدولة بإدارتها بالإضافة فإن هذا الأسلوب من البيع يبقي الدولة كشريك في حالة تحقيق هذه المشروعات بعد تخصيصها أرباح وعوائـــد مالية ضخمة المصاحبة لتحسن الأساليب والطرق الإدارية المستخدمة فإن النصـــيب الأكبر من هذه الأرباح يعود إلى الدولة بسبب امتلاكها للنسبة الكبرى مـــن ملكية المشروع. وباختصار فإن إدعاء أن الدولة سوف تفقد دخلاً أو عائداً يعتبر اتهاما في غير محله ومبالغاً فيه وذلك كما أشرنا إلى أن البيع الجزئي هو سياسة الممـــلكة لتحقيق غرضين أساسيين تحسين الأداء لهذه المشروعات العامة والتخلص مـــن ارتفاع التكاليف الإدارية والتشغيلية، وفي نفس الوقت المشاركة في الأرباح

والعوائـــد الماليـــة المتحققة للمشروعات العامة بعد تخصيصها وتحقيقها الأداء المميز وتحســـين كفاءتهـــا ولا غـــرابة بإعطاء مثلاً حياً على ذلك هو إقدام الدولة على تخصـــيص الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) حيث استطاعت الدولة مـــن خـــلال هـــذه السياســـة تحسين ورفع كفاءتها الإدارية والتشغيليه وكذلك مشـــاركتها في الأربـــاح المتحققة حيث أنها تملك ما نسبته (٧٠%) من رأس مال الشـــركة خاصـــة في ظـــل ظروف العولمة الاقتصادية التي تتطلب النمط الإداري والتنظـــيمي المـــرن الـــذي يحقـــق لها الاستمرارية والتطور في ظل المنافسة العالمية الشديدة.

ثالثا : الآثار السلبية ذات الطابع الإداري :

ثمـــة وجود لبعض المشاكل الإدارية المترتبة على تطبيق سياسة التخصيص والـــتي أثيرت من قبل المتحفظين. ويمكننا استعراض هذه الآثار السلبية ذات الطابع الإداري في النقاط التالية :

١. أنـــه في ظـــل عدم توفر آليات وقوى السوق والمنافسة والتي تغلب على طابع المشروعات العامة ذات الطابع الخدمي وسعيا إلى تحقيق الربح بأقل التكاليف سيركز القطاع الخاص جل اهتمامه على إمكاناته المتوفرة لديه وعدم الدخول في تحمـــل أعباء مالية كبيرة لمواكبة التقنية الخدمية لأنها تتطلب تكاليف عالية ومبالغ ضخمة قد لا يستطيع أحياناً على توفيرها. وبناءً على هذا التحفظ فإن القطاع الخاص عند امتلاكه لهذه المشروعات بالذات منها الخدمية فلن يسعى لـــتطوير وإدخـــال التقنية إما لسبب ضعف الموارد المالية لديه حيث أن هذه

التقـــنية تتطلب تكاليف باهظة وهو يسعى لتحقيق الربح أو من أجل ترشيد الـــنفقات ممـــا يـــؤدي في نهاية المطاف وعلى المدى البعيد إلى تدني مستوى الخدمات التي تقدم من قبل هذه المشروعات المخصصة.

٢. كذلـــك مـــن ضمن المردودات السلبية التي حرص دعاة التحفظ على عملية التخصيص في الدول النامية وفي المملكة العربية السعودية على وجه الخصوص وأعطيت أهمية بالغة يرتكز على أن التخصيص قد يترتب عليه تقليص العمالة داخـــل المشـــروعات العامـــة التي تخضع لعملية التخصيص. " تؤدي سياسة التخصـــيص إلى رفع البطالة (المقنَّعة) إذ أن تحويل ملكية المؤسسة الحكومية كـــلياً أو جـــزئياً إلى القطـــاع الخـــاص يؤدي إلى الاستغناء عن الكثير من المســـتخدمين، حيث أن القطاعات الحكومية تعاني من ظاهرة البطالة المقنَّعة اتجاه معظم الدول الناميـــة " (٨٤).

ويـــرجع السبب في ذلك إلى إعطاء الأولوية للأهداف الاقتصادية بدلا من الأهـــداف الاجتماعية والسياسية ومحاولة تحقيق الأرباح. حيث يصبح تحقيق الربح من أولى اهتمامات الإدارات العليا داخل المشروعات العامة، وعلى هذا الأساس فالتخلص من العمالة الزائدة (حيث أن المؤسسات العامة استخدمت كالوسيلة لتوظيف خريجي الجامعات والمعاهد أبان الطفرة الاقتصادية) التي لا يحـــتاج إليهـــا المشـــروع يعتبر في حد ذاته مطلباً أساسياً لتخفيض التكاليف وتحقيق الأرباح، خاصة حينما نعلم أن المشروعات العامة في ظل ملكية الدولة تعـــاني أصـــلاً من وجود البطالة المقنعة وتغص أو تزدحم المكاتب الوظيفية بأعداد كبيرة من الموظفين دون وجود حاجة ماسة لهم في مجال العمل، وهذا

بطبيعة الحال ناتج عن رغبة صانعي السياسات العامة إلى استخدام المشروعات العامة كوسيلة لتوظيف الكم والعدد الهائل من المواطنين خريجي الجامعات بالإضافة لسوء وضعف التخطيط للموارد البشرية أثناء فترة الطفرة الاقتصادية التي مرت بها المملكة وغيرها من دول الخليج العربي. " وأول ما أثار قلق الحكومات هو أثر التخصيص السلبي على فرص العمل خاصة وأنه كان من المطلوب تسريح بعض العاملين في مؤسسات القطاع العام بغية تقليل نفقاتها وتحسين كفاءتها في مناخ تنافسي جديد " [٨٥]. من هذا المنطلق فإن الاستغناء عن هذه العمالة الفائضة والزائدة عن حاجة العمل والتي لا يحتاجها المشروع، سوف يترتب عليها بروز مشكلة البطالة الحقيقية والتي هي أشد قسوة وذات مساوئ أكبر من البطالة المقنعة ليس على العمالة المستغنى عنها فحسب بل تمتد أثارها السلبية لتشمل المجتمع والنظام السياسي في نفس الوقت.

٣. ناهيك على أن الاهتمام بالربح قد يقود الإدارة العليا إلى عدم الاهتمام بالعاملين وبالذات العمالة الوطنية من حيث توفير الفرص لتنميتها وتطويرها وفقاً لحاجة العمل وذلك لما يتطلبه التدريب وتطوير المهارات من مبالغ تؤدي إلى ارتفاع التكلفة وانخفاض هامش الربح للمستثمرين.

٤. وأخيراً تجدر الإشارة إلى أن هناك من يتحفظ على عملية التخصيص لما لها من آثار سلبية على نفسية بعض العاملين داخل المشروعات العامة في حالة تخصيصها. فكما هو معلوم فإن تطبيق سياسة التخصيص قد يترتب عليها تغيرات جذرية ابتداء من ملكية المشروع العام حيث الانتقال من ملكية

الدولـــة إلى ملكية القطاع الخاص وبالتالي يطرأ التغيرات في الأنظمة والهياكل الإداريـــة للمشـــروع، وما يهمنا في هذا الصدد التغيرات التي تحدث لبعض المناصـــب والوظائف الإدارية التي كان يتمتع بها بعض البيروقراطيين في ظل ملكية الدولة وما ينتج عنه أحياناً من تقليل لنفوذهم والمكانة الاجتماعية التي تحظـــى بهـــا هذه الطبقة مما يؤثر سلبا على النواحي النفسية لهذه الفئة ويزيد بشـــكل عكســـي على رضاهم الوظيفي وما يترتب على هذا التأثير بشكل مباشر أو غير مباشر على إنتاجيتهم في مجال العمل.

كذلـــك نشير هنا إلى مشكلة أخرى مرتبطة بالآثار النفسية على العاملين بالانـــتقال مـــن الملكية العامة إلى ملكية القطاع الخاص حيث الاهتمام بالأهداف الاقتصادية. إذ فلا يقف التأثير النفسي عند التغيرات في المناصب والوظائف الإدارية بل يتعداها إلى أن الموظف دائماً في حالة عدم الاستقرار النفسي واستمرارية التفكير لمســـتقبله الوظيفـــي بحيـــث أنه في حالة حدوث تعثر في أداء المشروع العام بعد تخصيصـــه أو في حالة انخفاض إنتاجية وربحية المشروع قد يترتب عليه أن الموظفين يشـــعرون أن وظـــائفهم معرضـــة لزوالها أو فقدانها في أي وقت تتعثر فيه قدرات المشـــروع الاقتصـــادية وبهذا فإن الشعور والإحساس بالأمن والاستقرار الوظيفي والذي يعد مطلباً مهماً للتأثير الإيجابي على إنتاجية الموظف قد ينتفي في هذه الحالة.

فيما يتعلق بالمشكلة الأخيرة،حقيقة نحن لا نبالغ إذا قلنا أن هذه التأثيرات النفســـية يمكن تجاوزها في البداية عن طريق توعية وتهيئة العاملين لأهمية التخصيص والمكاســـب المترتـــبة عليه وأهمية الدور الجديد للمشروع العام بعد تخصيصه، وإن نجـــاح المشـــروع وإنجازاته في المستقبل سوف تعود بالفائدة الإيجابية مادياً ومعنوياً

عـــلى العاملين. كذلك يجب التنويه هنا أن الآثار النفسية تزول تلقائياً إذا علمنا أن الدولة كشريك في ملكية هذه المشروعات بعد تخصيصها يعطي الضمانات الكافية للعاملين داخل المشروع بأن حقوقهم محفوظة في حالة تدهور الأوضاع الاقتصادية للمشـــروع العـــام حيـــث لا يعني هذا أنه بعد عملية التخصيص تخلي الدولة عن مسؤولياتها في المحافظة على حقوق العاملين والنظر في أوضاعهم مستقبلاً.

أما فيما يتعلق بمشكلة تسريح العمالة الزائدة فإن الحقيقة التي يجب تأكيدها هـــنا بأهمية هذه المشكلة التي أثيرت من قبل العديد من الباحثين ولكن بالرغم من أهميتها فهذا لا يعني أنها معضلة يصعب حلها أو تجاوزها بل على العكس تماماً من ذلـــك، فهناك بعض السبل لمعالجتها قبل تفاقمها. ومن ضمن المقترحات التي يمكن الاســـتفادة مـــنها عند طرح قضية ومشكلة البطالة التي نتجت من تطبيق سياسة التخصيص يمكن حصرها فيما يلي :

أولاً : لزاماً علينا الاعتراف بأنه سواء تمت عملية التخصيص أو ظل المشروع العام تحـــت مـــلكية الدولـــة فإن البطالة المقنعة لها آثارها السلبية التي تؤدي إلى تدهـــور إنتاجية وكفاءة المشروع العام وخاصة أن المشروعات العامة هي ذات الطابع الاقتصادي تجاري أو ذات الطابع الخدمي التجاري. إذاً معالجة مشـــكلة الـــبطالة المقـــنعة مطلب أساسي في كلا الحالتين. " فمن المنظور الاقتصـــادي يجب تجاهل الآثار الاجتماعية للبطالة السافرة (الصريحة) وهذا الخيـــار يؤكد أن البطالة المقنعة آفة تستنفذ الاقتصاد الوطني وتشل حركته وتجعلـــه في اعـــتماد كـــامل على الدعم الحكومي، مما يفقده القدرة على المنافسة مع الاقتصاديات الأخرى، أما الاستمرار في ضخ القطاع الحكومي

بموظفين تفوق أعدادهم حاجة ذلك القطاع فهذا خطأ اقتصادي سنجني ثماره الوخيمة فيما بعد. وبذلك فهم يفضلون البطالة السافرة على البطالة المقنعة إذا كان لا بد من الاختيار بينهما " (٨٦).

إذاً من هذا المنظور الاقتصادي فعملية التخلص من العمالة الزائدة ومعالجة موضوع العمالة الفائضة والغير الضرورية في حد ذاتها تعتبر ظاهرة صحية يجب مراعاتها والأخذ بها سواء خصص المشروع العام أو ظل تحت ملكية الدولة وإدارتها لما ينتج عنه سلبيات على كفاءة المشروع. وهنا نؤكد على أنه يجب ألا يتم استخدام المشروع العام فقط لهدف رئيس هو توظيف العمالة المواطنة. من هذا السرد يجب أن تتولد لدينا القناعة بأهمية محاربة والقضاء على البطالة المقنعة وأنها مرضاً فتاكاً يجب استئصاله.

ثانياً : من جانب آخر يجدر الإشارة هنا إلى أن العمالة الوطنية السعودية ليست بهذا الحجم الكبير التي تثير مخاوف الباحثين وأنها تقف عائقاً عن تنفيذ برامج التخصيص في المملكة وبأن التخصيص سيقودنا إلى مشكلة خطيرة من خلال تسريح جزء بسيط من العمالة والتخلص منها كما هو المخاوف والوضع لبعض الدول العربية وبالتحديد جمهورية مصر العربية الشقيقة. " ظهور البطالة بمستويات كبيرة نتيجة لتضخم القطاع العام بأعداد كبيرة في العمالة الاجتماعية والتي قد تتحول إلى بطالة حقيقية إذا ما مارست المنشآت المخصصة مبدأ العمالة الاقتصادية الرأسمالية " (٨٧). بل على العكس من هذا كله فقد لا يطول العمالة السعودية أي أذى من عملية التخصيص في ظل التأكيد على استراتيجية السعودة والتي سيركز

التخصيص من خلالها إلى المساعدة في الحد من الاعتماد على العمالة الوافدة وإحلال العمالة السعودية محلها.

ثالثاً : ومع ذلك لنفترض جدلاً أن التخصيص قد يؤدي إلى تسريح بعض العمالة المواطنة ففي هذا الصدد توجب أن تسبق عملية التخصيص إيجاد حلول مناسبة لمعالجة أوضاع العمالة الوطنية غير المرغوب فيها، إما من خلال توفير الضمانات التي تكفل حقوقهم وتوفير الوظائف التي تتلاءم مع مهاراتهم ومؤهلاتهم في القطاعات الحكومية الأخرى أو من خلال إعادة تأهيلهم وتوفير البرامج التدريبية المناسبة التي تساعد هذه الفئة على تنمية مهاراتهم واكتساب مهارات جديدة تتطلبها أنشطة المشروع العام بعد تخصيصه أو الحصول على بعض الوظائف المتوفرة بشكل كبير في القطاع الخاص السعودي حيث أن نسبة مساهمة العمالة الوطنية في القطاع الخاص لا تتعدى (٦ر١٣%) بينما في القطاع العام تصل إلى نسبة (٧٧%) تقريباً حيث أن إجمالي العمالة في المملكة (٢ر٧) مليون، منهم تقريباً (٧ر٤) مليون عمالة وافدة حيث بلغت تحويلات العمالة الوافدة السنوية ما يقرب (٢ر٦٢) مليار ريال سعودي [٨٨]. إذاً إحلال العمالة المواطنة السعودية محل العمالة الوافدة يعتبر في حد ذاته مطلباً يجب أن يتم تطبيقه من خلال سياسة التخصيص. " إن إعادة تدريب موظفي الحكومة حتى يصبحوا قادرين على أداء الوظائف المنتجة التي يطلبها القطاع الخاص. وعندما ترتفع إنتاجية هؤلاء الموظفين الحكوميين السابقين فإن القطاع

الخاص سيمنحهم الأجور التي تعادل إنتاجيتهم الجديدة مما يعود على المجتمع بالنفع [٨٩].

رابعاً : يجب على الدولة عند العزم على تخصيص المشروع العام تهيئة وإعادة هيكلة المشروع وتوفير الضمانات لهذه العمالة الزائدة عن العمل من خلال استغلال واستثمار المبالغ المحصلة من عملية التخصيص لإعادة تأهيل هؤلاء الموظفين أو تخصيص هذه العوائد المالية بإنشاء مشاريع جديدة تؤدي إلى خلق فرص وظيفية وأعمال جديدة تستوعب العمالة الفائضة وغير المرغوب فيها في المشاريع المخصخصة سابقاً.

خامساً : وأخيراً فإن المنطق يشير إلى أن المشروع العام بعد تخصيصه سيسعى لاستغلال الطاقات الإنتاجية والاستفادة من الطاقات المعطلة وتحقيق الاستفادة القصوى من هذه الموارد البشرية والمالية. زد على ذلك فإن النظرة المستقبلية وفي الأجل الطويل هو البحث عن تطوير المنتجات أو الخدمات المقدمة والتوسع في الاستثمار لخدمة العميل كل هذا يعطي الانطباع إلى أن النظرة المستقبلية للمشروع هي إضافة فرص عمل جديدة نتيجة للتوسع في الاستثمارات ونمو المشروع. وأكثر دليلاً واضحاً في البيئة السعودية هو ما حصل للشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) التي تطور حجم العمالة لديها من فترة تخصيصها إلى الوقت الحاضر.

الاستنتاجات والتوصيات

لقـــد أصبح مفهوم التخصيص أو الخصخصة من أكثر المفاهيم شيوعاً في الآونـــة الأخيرة وذلك من خلال تطرق الكثير من الدراسات الحديثة لهذا المفهوم. وقـــد أعطـــي اهتماماً بالغاً على مستوى الساسة (صانعي السياسات) والباحثين الإداريين والاقتصاديين على حد سواء. وكان فحوى هذه الاهتمامات والدراسات المقدمة ترتكز على التعريف باستراتيجية التخصيص متمثلة في تحديد مفهومه ومعناه وطرقه وأساليبه وتبيان أهم المكاسب والمزايا التي يقودنا التخصيص إليها والإشارة إلى بعـــض التجارب الدولية في هذا المجال. وعلى نفس المسار قدمت هذه الدراسة وصـــفاً متكاملاً لهذه النقاط الأساسية لموضوع التخصيص الآنفة الذكر مع تقديم وصـــفاً تحليلاً لما يميزها عن الدراسات السابقة من خلال الطرح المتوازن والمناقشة العميقـــة لخصوصية استراتيجية التخصيص في المملكة العربية السعودية والإشارة في هذه الخصوصية إلى تحليل ثلاثة ركائز أو محاور تستند عليها هذه الاستراتيجية والتي يتحتم على الدارسين والمهتمين في هذا المجال إبلائها الاهتمام الكافي ويمكن الإشارة إليها بإيجاز هنا على النحو التالي :

ففـــي المحور والخاصية الأولى تمت مناقشة التفاعل السياسي والاجتماعي بأهمية وجدوى التخصيص في المملكة العربية السعودية وتم التوصل إلى نتيجة وهي الـــتأييد والقناعة السياسية من قبل القيادة السعودية ليس هذا فحسب بل إلى تقبل المجـــتمع لفكـــرة التخصيص مما يضمن تنفيذ استراتيجية التخصيص بالشكل الذي يحقق لها النجاح. ومما يشجع على ذلك القبول أن تنفيذ سياسة التخصيص تتم وفق تحـــرك متأني وببطء شديد ليلمس المواطن السعودي الجدوى من عملية التخصيص

وتهيئة المجتمع السعودي لتفعيل سياسة التخصيص وأن يتولد لديه القناعة التامة لأن تـــدار تلك المشروعات الاقتصادية والخدمية الضخمة من قبل القطاع الخاص بدون أن تراوده أي شكوك أو مخاوف اتجاه هذا التحول أو يتولد لديه تزمت أو معارضة نحو هذا الاتجاه.

أمـــا فيما يتعلق بالخاصية والمحور الثاني لإستراتيجية التخصيص السعودية فهـــي تتمثل في تحقيق التوازن والتكامل بين دوري القطاع العام والخاص للمساهمة في عمـــلية التنمية وتعزيز الاقتصاد الوطني للمملكة. إذ هذا المحور استهدف ليعطي الدلالة الواضحة لسياسة المملكة نحو التخصيص والهدف من عملية إحلال القطاع الخـــاص لإدارة وتمـــلك بعض المشروعات العامة و السعي لتحقيق عملية التوازن للدور الذي يلعبه كل قطاع بعدما كانت خطط التنمية السابقة ركزت على تشييد البـــنية التحتية وأصبحت الدولة هي المحرك الرئيس لعملية التنمية من خلال تخطيط وتنفيذ هذه الخطط عن طريق إنشاء الأجهزة والمؤسسات الحكومية التي تلعب دوراً بـــارزاً في تحقيـــق أهداف التنمية مما أدى هذا التوسع في الدور للدولة وتدخلها في المجـــالات الاقتصادية المختلفة إلى إرهاقها بأعباء إدارية ومالية كبيرة مما صعب على الدولـــة تأدية دورها وقيامها بهذه المهام. إذاً مطلب التوازن بين الدور الذي يلعبه كل قطاع أصبح أمراً ومطلباً ضرورياً وخياراً لا بد منه في ظل المتغيرات السياسية والاقتصـــادية الـــتي تســـود العالم بأسره. مع توافر القناعة بالقدرات الكامنة لدى القطاع الخاص في وقتنا الحاضر ومساهماته في الناتج المحلي للمملكة خلال السنوات الماضية.

ويجـــدر الإشارة هنا أن الخاصية أو المحور الثالثة في خصوصية إستراتيجية التخصـــيص الســـعودية بـــنيت أساساً على أن التخصيص وسيلة فعَّالة للإصلاح والتطوير الإداري وذلك من خلال تبني فكرة الشركة المساهمة ذات الملكية المختلطة والـــتي مفادهـــا تسعى الدولة إلى تحقيق شرطي الفاعلية والكفاءة وحماية المصلحة العامة في ذات الوقت. فمن الزاوية الأولى وجود الدولة كشريك في ملكية المشروع يعطـــي الدولة حق التدخل في أي وقت عند حدوث أي انحرافات أو تجاوزات عن السياســـات العامـــة للدولة. أما الزاوية الثانية فإن وجود القطاع الخاص في ملكية المشـــروع قد يدفع بالمشروع العام إلى بناء ثقافة تنظيمية تتلاءم مع طبيعة النشاط الاقتصادي الذي تمارسه وصياغة أنظمة وأساليب أو طرق عمل إدارية ومالية أكثر مرونة وحديثة تهتم بمصلحة العميل الذي تسعى لتقديم المنتج أو الخدمة له والاهتمام بـــالجودة مـــا أمكن ذلك. وأخيراً فإن مشاركة العاملين في ملكية المشروع العام تســـاعد عـــلى غـــرس مفهوم الانتماء والولاء للمشروع بين العاملين وأن نجاح المشـــروع هو في حد ذاته نجاح لهم مما يحفزهم للعمل الجاد والإنتاجية ذات الجودة العالية.

بالإضافة إلى هذه المحاور الثلاثة الأساسية لإستراتيجية التخصيص السعودية فإن هذه الدراسة لم تغفل عن الجانب الآخر لعلمية التخصيص حيث سلطت هذه الدراسة الأضواء وركزت جل اهتمامها للمناقشة الموضوعية وبشكل مُفصل لأهم المـــردودات السلبية التي قد تنشأ نتيجة التطبيق الخاطئ لاستراتيجية التخصيص مع محاولـــة الباحث لطرح بعض التصورات التي يمكن من خلالها تفادي حدوث هذه المشاكل على أرض الواقع أو على الأقل التخفيف من حدتها مستقبلاً.

فالدراسة ناقشت بعض المردودات السلبية ذات الطابع الاجتماعي والتي تتمثل بالمردود العكسي للانتقال من احتكار عام إلى احتكار خاص وما يترتب عليه من مشاكل منها ارتفاع الأسعار بسبب تغليب الأهداف الاقتصادية على الأهداف الاجتماعية والتنموية وكذلك ظهور طبقة معينة من المستثمرين تهتم بمصالحهم الذاتية على حساب المصالح العامة.

ثم عرضت هذه الدراسة إلى طرح لبعض المردودات السلبية ذات الطابع الاقتصادي ممثلة في اختلال التوازن في عملية التنمية بين الأقاليم والمناطق المختلفة حيث أن القطاع الخاص يسعى إلى الربح وبالتالي يتجنب تقديم الخدمات أو السلع في المناطق النائية والتي تزداد عليه التكاليف فيها، كذلك من السلبيات الاقتصادية فقدان الدولة مصدر دخل هام حيث أنها تعتمد على مصدر وحيد من الدخل وهو البترول وبالتالي فالتخلي عن المشروعات العامة يفقدها مصادر دخل أخرى هي في أمس الحاجة إليه خاصة بعد انخفاض أسعار البترول حالياً.

وأخيراً وليس أخراً تمت مناقشة أهم المردودات السلبية ذات الطابع الإداري والتي تتمثل في عدم سعي القطاع الخاص الجاد في توفير التقنية الحديثة والتي تتطلب أعباء مالية وتكلفة عالية قد لا يستطيع أحياناً توفيرها. أما أهم مشكلة تم التطرق إليها و قد تؤدي إلى البطالة داخل المجتمع ونقصد بذلك تقليص العمالة داخل المشروع العام المخصص بغية تحقيق الكفاءة والفاعلية مما يستدعي القائمين على المشروع الاستغناء عن العمالة الفائضة عن حاجة المشروع بالإضافة إلى ذلك ما يحدث من الآثار النفسية للعاملين داخل المشروع المخصص بعدم

الاطمئـــنان على مستقبلهم نتيجة عدم توفر الأمن الوظيفي نتيجة للتغيرات التي قد تطرأ على القوة المالية للمشروع مستقبلاً.

وبرغم من أهمية هذه المشكلات والمردودات السلبية على النظام السياسي والاجـــتماعي في المملـــكة إلا أنه يجب الإشارة هنا إلى أن الدراسة قدمت بعض التصـــورات الـــتي تساعد على تبني استراتيجية التخصيص يتحقق لها النجاح والتي تساعد على توفير البيئة الملائمة وجني الثمار المترتبة على سياسة التخصيص في ذات الوقت الحد من حدوث هذه المشكلات لاحقاً. كذلك فإن هذه التصورات يقصد بها المساهمة في إزالة الشكوك والمخاوف سواءً لدى أفراد المجتمع أو للعاملين في هذه المشـــروعات مما يسهل نجاح عملية التطبيق لسياسة التخصيص وتقبلها والحد من مقاومـــتها وزرع الـــثقة في نفوس العاملين بأن مكاسب التخصيص ومزاياه تفوق بكثير المخاطر والمساوئ التي تراودهم إذا ما تم التطبيق السليم والملائم لاستراتيجية التخصيص.

بـــناءاً على ما تقدم من تحليل مستفيض لاستراتيجية التخصيص في المملكة العربية السعودية وانطلاقاً مما توصلنا إليه من استنتاجات فإنه لا يراودنا أية شكوك مـــن أن استراتيجية التخصيص سوف يكون حليفها النجاح إذا ما روعيت بعض التوصـــيات العامـــة المقترحة والتي لا تنظر لنجاح عملية التخصيص فقط في الأمد القصير وإنما يمتد ذلك إلى ما هو أهم وهو نجاح هذه التجربة في الأمد الطويل :

أولاً: يجـــب أن يـــراعى عند الاندفاع نحو سياسة التخصيص إلى توافق ذلك مع البيئة السعودية ومحاولة إلباسها الثوب الإسلامي ما أمكن وتوافقها مع القيم

الاجـــتماعية برغم انه ليس هناك تعارض بين التخصيص والقيم الإسلامية الاجتماعية بل العكس أن الإسلام يحث على الملكية الفردية. ولكن حرصاً على عدم تخطي هذه القيم الدينية يتحتم وضع الأطر العامة التي تمنع وتشدد على عدم تبني هذه المشروعات العامة بعد تخصيصها أية سياسات عامة من شـــأنها انتهاك الاعتبارات والقيم الإسلامية رغبة لتحقيق الأرباح المجزية أو المنافسة غير الشريفة التي لا تتوافق مع هذه القيم.

ثانياً : تـــبرهن هـــذه الدراســـة أن الـــتجربة السعودية تؤمن بمبدأ التروي وعدم الاستعجال في وضع سياسة التخصيص موضع التنفيذ إلا بعد دراسة دقيقة وممحصـــة خاصة فيما يتعلق ببيع أصول المشروعات العامة للقطاع الخاص وفي حالـــة التخصيص يتم ذلك بشكل تدريجي واختيار دقيق للمشروعات المؤهلة للتخصيص. هنا يجب التأكيد على الاستمرارية في هذا النهج المتأني واتـــباع هذا الأسلوب وعدم الاندفاع، ويجب التأكيد على أن تظل الدولة كشـــريك في ملكية المشروعات المراد تخصيصها لغايتين ساميتين: أولاهما تهـــدف للمحافظة وحماية المصلحة العامة وحقوق أفراد المجتمع (العملاء) وكذلـــك مـــراعاة مصـــلحة العامـــلين داخل هذه المشروعات خاصة في المشـــروعات ذات الطابع الخد مي والتي يغلب عليها طابع الاحتكار. أما بخصـــوص الغاية الثانية فإنه يجب مراعاة الظروف المستقبلية والتي تتمثل في أن الدولـــة السعودية تعتمد على مصدر دخل وحيد ألا وهو البترول، فإذاً من المستحسن أن تظل الدولة شريكاً في ملكية هذه المشروعات للاستفادة مـــن الأربـــاح المتحققة واعتبارها مصدر دخل آخر وبهدف تنويع مصادر

الدخـــل في ظـــل ظروف التقلبات الطارئة على أسعار البترول وألا تعتبر خســـارة فادحة للدولة خاصة عندما نعلم أنه من ضمن المشروعات العامة المؤهـــلة للتخصيص ما يحقق عوائد وأرباح عالية كما في الشركة السعودية للاتصالات.

ثالثاً: يفترض وجود لجنة أو هيئة متخصصة لديها الإلمام والخلفية الكافية بالأمور الإدارية والاقتصادية والفنية لسياسة التخصيص كما هو معمول به في غالبية الـــدول التي انتهجت هذه السياسة. ويفضل أن تكون هذه اللجنة أو الهيئة ممثـــلة من ثلاثة فئات رئيسة هي القطاع الأكاديمي أو التعليمي التي تتوافر لديهـــم هذه الاهتمامات و ممثلين عن القطاع الحكومي، والقطاع الخاص وعـــليها أن تلعب دوراً بارزاً ليس فقط في تحديد الأولويات للمشروعات العامـــة المؤهـــلة للتخصـــيص واختيار الأسلوب أو الطريقة المناسبة لطرح المشروع العام أو تحديد التشريعات والأنظمة الخاصة لبرنامج التخصيص بل الأمـــر يتعدى ذلك إلى العمل على تقييم أداء المشروع العام بعد تخصيصه ووضـــع الخطـــط والبرامج التصحيحية لمعالجة المشاكل التي تبرز أثناء وبعد عمـــلية الخصخصـــة. وأخيراً يفضل أن ترتبط هذه اللجنة بمجلس الوزراء مباشـــرة لإعطائهـــا المكانـــة والأهمية والنفوذ لكي تستطيع الحصول على المعلومات اللازمة عن المشروع العام قبل وبعد تخصيصه.

رابعاً : يجب الاستمرارية للنظر على أن الهدف من استراتيجية التخصيص هو تحقيق العلاقة التكاملية والتوازن بين القطاع العام والقطاع الخاص في مساهمتهما في عمـــلية التـــنمية والاقتصـــاد الوطني وأن العلاقة ليست علاقة تنافسية

وتناحريه أو عدائية والعمل على استمرارية هذا التوجه والنظرة نحو القطاع الخـــاص والعمل الدؤوب من خلال وسائل الإعلام المختلفة لتوفير القبول والـــتأييد الاجتماعي لاستراتيجية التخصيص وتعزيز مكانة القطاع الخاص اجتماعياً وهذا يقود في المدى البعيد إلى نتيجة حتمية مفادها قبول الشباب السعودي نحو العمل في القطاع الخاص لما يحظى به من مكانة مرموقة ودعم ومســـاندة من قبل الدولة وأن له اليد الطولى في الاقتصاد السعودي مما يجبر الشـــباب السعودي للانخراط ورغبة في العمل في هذا القطاع الحيوي والهام ويـــنعكس عـــلى الشعور الداخلي لدى أفراد المجتمع وتغيير مفاهيمه نحو القطـــاع الخـــاص وهـــذا ما يتمشى مع سياسة أو استراتيجية السعودة في المملكة.

خامساً: يفضـــل أن تسعى الدولة في سيرها نحو التخصيص إلى رفع القيود وإلغاء الأنظمـــة التي تشجع على احتكارها لبعض الأنشطة ومنح القطاع الخاص مزاولتها بما لا يتعارض مع المصالح والأمن الوطني لتفعيل سياسة التخصيص وفتح مجال المنافسة بين القطاعين العام والخاص بغية أنه أسهل بكثير من بيع المنشآت العامة وكذلك أن إذكاء روح التنافس بين القطاعين سوف يؤدي إلى تحســـين وكفـــاءة تقديم الخدمات المقدمة لأفراد المجتمع ومنح المواطن الخيـــارات للحصـــول على المنتج أو الخدمة ناهيك أن هذا الأسلوب يفتح المجال للشباب السعودي للحصول على فرص وظيفية "الذي يعاني حالياً من صـــعوبة في الحصـــول على الوظائف" وهذا بالتالي سوف ينعكس بشكل إيجابي على الاقتصاد الوطني ويساعد على تفعيل سياسة التخصيص وتحقيق

المكاسب المرجوة من ذلك من خلال الحد من سياسة الاحتكار وبث روح المنافسة.

سادساً: برغم من تأكيد استراتيجية التخصيص في المملكة على استخدام أسلوب أو نمـــط الشركة المساهمة ذات الملكية المختلطة (الدولة، القطاع الخاص) إلا أنـــه أغفل أو على الأقل لم يعط الاهتمام الكافي للنموذج المثالي لنمط الشـــركات المســـاهمة ذات الملكية المختلطة (الدولة، القطـــاع الخاص، العامـــلين) إلا في حالة واحدة ذكرت آنفاً. وهنا يجب التأكيد على أهمية مشاركـــة العاملين في ملكية المشروع العام ووضع الآليـــــة الخاص بذلك (كمـــنح أســـهم مجانيـــة لهم، أو منح خصم خاص على سعر الإصدار للأســـهم، أو إعطـــائهم الأولويـــة في تملك الأسهم) لإشعارهم بأنهم هم المالكين الأساسيين في الشركة التي يعملون بها مما يغرس لديهم ويعزز نسبة الولاء والانتماء اتجاه المشروع العام ويحفزهم على زيادة الإنتاجية.

سابعاً : أن الملاحظ على أداء بعض الشركات المساهمة السعودية في بعض المجالات الاقتصـــادية أنـــه لا يرتقي إلى المستوى المطلوب مما يوحي لنا بالعديد من التســـاؤلات ووضع إشارة الاستفهام عن معرفة الخلل الذي نتج عن ذلك. وحقيقة يجب الإشارة هنا أن المسألة ليست فقط تغيير ملكية المشروع العام وإنمـــا العملية أكبر من ذلك وأنه يجب التركيز والعناية والاهتمام بالجانب الإداري داخـــل هـــذه الشركات حيث أنه يبدو في الصورة أن هناك تعثراً لعـــدد مـــن هذه الشركات المساهمة وهذا يعطي الانطباع أن المشكلة التي تعـــاني مـــنها هـــي ســـوء الإدارة وهنا يجب التأكيد على المسألة الإدارية

والاهـــتمام بهـــا من خلال توفير القيادات الإدارية الفعالة ووضع الأسس المناسبة لاستغلال الموارد المالية بشكل أفضل، والعمل على وضع تحسينات في التقـــنية والعمل على الاستثمار الصحيح للموارد البشرية. من هنا نخرج بنتـــيجة حـــتمية مفادهـــا العمل على وضع آليات فاعلة من قبل الدولة للإشـــراف عـــلى أداء الشـــركات المساهمة أفضل مما هو معمول به الآن. وتفعيـــل الرقابة الحكومية ومبدأ المساءلة من خلال وضع النظم والأساليب الرقابية التي لا تهتم بكمية أو بحجم الرقابة بل بالكيف وجودة الرقابة على الأداء دون الـــتدخلات في العمل الإداري أو الحد من استقلالية الشركة في وضع أنظمتها وأساليب العمل الحديثة والمرنة التي تتوافق مع طبيعة النشاط الـــذي تمارسه، ولكن هدف هذه الرقابة أن تسعى لتتحقق من الإنجازات وتشخيص المشاكل والهموم والأخطاء التي تعاني منها الإدارة ومعالجتها من أجـــل رفع كفاءتها وأدائها. إذاً سياسة المطلوبة هنا هو تفعيل الدور الرقابي الحكومـــي ووضـــع آليات خاصة لذلك كفيلة لتحقيق مستوى أعلى من الكفاءة الإنتاجية.

الهوامش

١) د. علي حسن مقابلة. " التحول نحو اقتصاد السوق بين النظرية والتطبيق"، آفاق اقتصادية، العدد ٦٢، ص ٣٩

٢) الأمانـــة العامـــة للاتحـــاد العام لغرف التجارة و الصناعة والزراعة للبلاد العـــربية. " الخصخصة في البلاد العربية " مجلة أوراق اقتصادية، العدد (٨)، فبراير ١٩٩٣م، ص٤٣

٣) أســـفاو كوستا. " الاقتصاد السياسي للخصخصة في أقطار شبه الصحراء الأفريقية "، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، مجلد ١، العدد ١ مارس ١٩٩٦م، ص١٠٠

٤) المرجع السابق، ص ٩٥.

5) Ali Elmir (1983).__ . " Government control over Public Enterprises: Current and relevant forms ". Public Enterprise, V. 4, No. 1, P. 45.

6) Guislain, Pierre. (1997)." The Privatization Challenge : A Strategic Legal , and Institutional Analysis of International Experience" world bank publication

٧) عبد الرزاق كامل. " التخصص (الخصخصة) الانفراد بالسوق " مجلة تجارة الرياض، العدد ٤١٤، شوال، ذو القعدة ١٤١٧هـــ، مارس ١٩٩٧م سنة (٣٧) ص٩٨.

8) "World Bank Experience In Privatization". The Institute of Public Administration, K.S.A., Riyadh, October 19, 1997.

9) Leonor M. Briones. (1985). " The Role of Government – Owned or Controlled Corporations In Development " Public Enterprise, V. 6, No. (3).

10) Guislain, Piere. (1997) P. 17.

11) Ibd, P.19

١٢) اســـفاو كوستا . " الاقتصاد السياسي للخصخصة في أقطار شبه الصحراء الأفريقية " مرجع سابق. ص ٩٨ .

١٣) المرجع السابق، ص ٩٨.

١٤) المرجع السابق، ص ٩٨.

15) " World Bank Experience In Privatization " (1997), held In The Institute of Public Administration, P. 21.

16) Ali Emir. (1983). Government Control Over Public Enterprises: Current and Relevant Forms " P. 46.

17) Kikeri, Sunita, John Nellis, and Mary Shirley. (1992) " Privatization: The Lessons of Experience ".

18) Kevin McDonald. (1993). " Why Privatization is not Enough? " Harvard Business Review. May/June 1993. V.9 P.P. 49-59.

١٩) د. نـــزيه الأيوبي. " نظرة تقييمية مقارنة حول برامج الخصخصة في العالم العـــربي "، نـــدوة التحول إلى القطاع الخاص وتجارب عربية في خصخصة المشـــروعات العامـــة، تحرير د. أحمد صقر عاشور، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، إدارة البحوث والدراسات، (١٩٩٦م) ص ٢٢.

٢٠) د. أحمـــد صقر عاشور، " سياسات خصخصة المشروعات العامة : ركائز ومقومـــات نجاحهـــا " ندوة التحول إلى القطاع الخاص وتجارب عربية في خصخصة المشروعات العامة، تحرير د. أحمد صقر عاشور، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، إدارة البحوث والدراســـــات، (١٩٩٦م)، ص٣ ص ص ٣ – ١٩.

٢١) المرجع السابق، ص ٤ .

٢٢) المرجع السابق، ص ٣.

٢٣) فـــاروق أخضـــر. " تخصيص الاقتصاد السعودي بين النظرية والتطبيق ". الشركة السعودية للأبحاث والنشر، جدة، ١٩٩٤م، ص ٨.

٢٤) عـــباس النصـــراوي وآخرون. " القطاع العام والقطاع الخاص في الوطن العربي ". الندوة الفكرية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ١٩٩٧ م، ص ص ٥٠٣ .

٢٥) ســـعيد النجار. " التخصيصية والتصحيحات الهيكلية في البلاد العربية ". ندوة مشتركة، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، ١٩٨٨م، ص ٧.

26) S. Naya (1990). Private/public sector development andenterprises reform in Growing Asian Economics. San Francisco: Ics p. 64

27) S. Kikori (1994). Privatization: lessons from market economics. The World Bank Research Observision, p. 242

28) D. Rondinelli and M. Iacono (1996). Strategic management privatization: A framework for planning and implmentation. Public Aministration Development. p. 250

٢٩) كمـــال عـــلي مدني. " تحويل الأنشطة الحكومية للقطاع الخاص ". تجارة الرياض، عدد ٧، يناير ١٩٩٤م، ص ٦ — ٧.

٣٠) إبراهـــيم العبد اللطيف. " الخصخصة والاستثمار الأجنبي ". مجلة الإدارة، العدد ٣، يناير ١٩٩٥م، ص ٧٢،

٣١) د. رفعـــت الفـــاعوري. " اتجاهات موظفي مؤسسة الاتصالات السلكية واللاسلكية في إقليم الشمال في المملكة الأردنية الهاشمية وأثره على استغلال الوقت ". مجلة الإدارة العامة، العدد ١، محرم ١٤١٥هـــ، ص ٤٤،

٣٢) إبراهيم سعد الرشيد. ١٤١٦هـ/١٩٩٦م." التكييف الهيكلي والتخصيص في الدول النامية وتحويل المؤسسات المملوكة بواسطة الدولة إلى القطاع الخاص والتخصيص". مطابع الخالد للأوفست، الرياض

٣٣) د. سعود محمد النمر. " اتجاهات بعض المنتفعين بخدمات بعض الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية حول التخصيص "، مجلة الإدارة العامة، العدد ٢، سبتمبر ١٩٩٤م. ص ص ١٧١- ٢٣٦.

٣٤) صديق محمد عفيفي. ١٩٩٣م" التخصيصية لماذا وكيف ؟ " مؤسسة الأهرام، جمهورية مصر العربية، العدد ٦٠ ، ص ٦.

٣٥) ستيفن هانكي. ١٩٩٠م ترجمة (محمد مصطفى غنيم). " تحويل الملكية العامة إلى القطاع الخاص والتنمية الاقتصادية في الشرق والغرب "، دار الشروق، القاهرة ، الطبعة الأولى.

٣٦) ربيع صادق دحلان. ١٤٠٩هـ " الاتجاهات المعاصرة في إدارة المشروعات العامة : مدخل التحول إلى القطاع الخاص ". جدة، دار البلاد للطباعة والنشر.

٣٧) بدر الدين خليل. " التخصيص ومرحلة التنمية المقبلة ". تجارة الرياض، العدد ٣٩٣، ١٩٩٥م، ص ص ٣٢-٣٧.

٣٨) السيد الطيبي ومحمد رمضان صديق. " مشكلات التحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص في مصر وأساليب معالجتها ". مجلة المدير العربي، القاهرة، العدد ١٢٧، ١٩٩٤م، ص ٥٩-٧١ .

39) Dilger, R.; Moffeh,R. and Linda Struyk (1997). Privatization of Municipal service in America largest cities. Public Administration Review. v. 57, no. 1

٤٠) إبراهيم محمد عويس. " التجربة المصرية في تحويل القطاع العام إلى القطاع الخاص ". مجلة المجال، القاهرة، سبتمبر ١٩٩٣م.

٤١) د. وحيد بن أحمد الهندي. ١٩٩٥م" التعاقد مع القطاع الخاص كأسلوب لتحسين مستوى خدمات القطاع العام ". ندوة أساليب تحسين الأداء في القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية، عنيزة، القصيم .

٤٢) ندوة التوجهات المستقبلية للخصخصة. مارس ١٩٨٩م " التوجهات المستقبلية لعلمية تحويل بعض المؤسسات العامة والحكومية كلياً أو جزئياً للقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية ". البحرين.

٤٣) عبد العزيز عبد الله العوهلي. فبراير ١٩٨٩م " جدوى تحويل منشآت القطاع العام إلى القطاع الخاص ". ندوة التخصيص وأثره في الاقتصاد السعودي، الغرفة التجارية والصناعية في المنطقة الشرقية،.

٤٤) ربيع صادق دحلان. ١٤٠٩هـ" الاتجاهات المعاصرة في إدارة المشروعات العامة : مدخل التحول إلى القطاع الخاص ". جدة، دار البلاد للطباعة والنشر .

٤٥) فاروق أخضر. " تخصيص الاقتصاد السعودي بين النظرية والتطبيق ". الشركة السعودية للأبحاث والنشر، جدة، ١٩٩٤م، ص ٦٤.

٤٦) د. وحيد بن أحمد الهندي. " معالجة نظرية لفكرة التخصيص : التحويل بالتعاقد أم البيع ". تجارة الرياض، العدد ٣٩٣، السنة الرابعة والثلاثون محرم ١٤١٦هـ / يونيو ١٩٩٥م، ص ص ٢٢-٢٧.

٤٧) مرغني عبد العال حمور.، إبريل ١٩٩٦م " الخصخصة : المفاهيم والتجارب والدروس". ندوة توجهات وآفاق الخصخصة، دولة قطر، الدوحة، ص ٦٥.

٤٨) عبد العزيز عبد الله العوهلي. " جدوى تحويل منشآت القطاع العام إلى القطاع الخاص ". ندوة التخصيص وأثره في الاقتصاد السعودي، مرجع سابق، ص ٦.

٤٩) ندوة التوجهات المستقبلية للخصخصة. مارس ١٩٨٩م" التوجهات المستقبلية لعملية تحويل بعض المؤسسات الحكومية كلياً أو جزئياً للقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية ". دولة البحرين، المنامة، .

٥٠) النشرة الاقتصادية السعودية. " الاقتصاد السعودي ". الدائرة الاقتصادية للبنك السعودي البريطاني، العدد رقم ١٢، ١٩٩٩م، ص ٤.

٥١) كريم سيف الدين. " خصوصية السعودية ((تسعود)) الخصخصة ". الاقتصاد والأعمال، عدد خاص، يناير ١٩٩٥م، ص ٩١

٥٢) بدون مؤلف ( ). " الخصخصة مستمرة برغم من الصعوبات " مجلة الاقتصاد والأعمال، يناير ١٩٩٦م، ص ٥٤.

٥٣) د. سعود محمد النمر." اتجاهات بعض المنتفعين بخدمات بعض الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية حول التخصيص " مجلة الإدارة العامة، العدد ٢، سبتمبر ١٩٩٤م، ص ص ١٧١-٢٣٦.

٥٤) مرغني عبد العال حمور، إبريل ١٩٩٦م" الخصخصة : المفاهيم والتجارب والدروس ". ندوة توجهات وآفاق الخصخصة، دولة قطر، الدوحة، ، ص ٨٩.

٥٥) د. عبد الرحمن حمد الحميضي. " هيئة وطنية للتخصيص "، مجلة اليمامة، العدد ١٤٩٤، السبت ٢٤ شوال ١٤١٨هـ، ص ٤٠.

٥٦) جريدة الرياض، ذو القعدة ١٤١٩هـ، العدد ١١١٩٥، السنة الخامسة والثلاثون، ص ١٧.

٥٧) د. محمد إبراهيم التويجري. ١٩٩٦م" بدايات للتخصيصية في اقتصاد يسوده القطاع الخاص : تجربة المملكة العربية السعودية "، ندوة التحول إلى القطاع الخاص وتجارب عربية في خصخصة المشروعات العامة، تحرير د. أحمد صقر عاشور، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، إدارة البحوث والدراسات، ، ص ٢٣٥،

٥٨) عبد العزيز محمد الدخيل. ١٩٨٨م " القطاع الخاص وقدرته على إدارة المشاريع "، ورقة مقدمة لندوة دور القطاع الخاص في التنمية، وزارة التخطيط، الرياض،، ص ص ١٠-١٧.

٥٩) عبد الله يحيى المعلمي. ١٤٠٩هـ/١٩٨٩م" القدرات المالية والإدارية والفنية للقطاع الخاص"، ورقة مقدمة إلى ندوة التخصيص دائرة في الاقتصاد السعودي، مجلس الغرف التجارية والصناعية في المنطقة الشرقية، الدمام، ، ص ١-١٢.

٦٠) النشرة الاقتصادية السعودية، ربيع الثاني ١٩٩٨م ملف اقتصادي مالي يصدر عن الدائرة الاقتصادية للبنك السعودي البريطاني، العدد ٩، ، المجلد الثالث، ص ٣،

٦١) مجلس الغرف السعودية. شوال ١٤٠٩هـ، الموافق ٢٩-٣١ مايو ١٩٨٩ م " وثائق وإنجازات " المؤتمر الرابع لرجال الأعمال السعوديين، إدارة البحوث والدراسات الاقتصادية، جدة، ص ص ٢٤-٢٦.

٦٢) تجارة الرياض. " تخصيص المرافق الكبرى الخيار الرابح "، السنة الرابعة والثلاثون، العدد ٣٨٢، محرم ١٤١٤هـ / يوليو ١٩٩٤م ، ص ص ١٤-٢٦.

٦٣) د. عبد العزيز داغستاني. " التخصيص والتوازن الاقتصادي : رؤية لسياسة التخصيص في الاقتصاد السعودي ". مجلة عالم الاقتصاد، السنة الرابعة، العدد ٣٧، فبراير ١٩٩٥م، ص ص ٤٢-٤٦.

٦٤) المرجع السابق، ص ٤٦.

٦٥) عبد العزيز محمد الدخيل. "القطاع الخاص ومذرته على إدارة المشاريع "مرجع سابق ص ١٤.

٦٦) حمد صالح الحميدان. " تقييم تجربة مؤسسات وشركات القطاع الخاص في إدارة وتشغيل وصيانة المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية "، مجلة عالم الاقتصاد، السنة السادسة، العدد ٦٥، يونية ١٩٩٧م، ص ٥٨،

٦٧) غسان حسين بادكوك. " هل آن أوان التخصيص في المملكة العربية السعودية "، نشرة تصدر عن بنك القاهرة السعودي (البنك السعودي المتحد حاليا)، جدة، يونيو ١٩٩٢م، ص ص ٦-٨.

٦٨) بدون مؤلف. " حتمية التخصيص وتفعيل دور القطاع الخاص : تنامي دور القطاع الخاص في إنتاج وإدارة الرعاية الصحية "، مجلة عالم الاقتصاد، السنة السادسة، العدد ٦٤، مايو ١٩٩٧م، ص ص ٨-١٠.

٦٩) جريدة الجزيرة، الثلاثاء ٧ رجب ١٤١٩هـ/١٧ أكتوبر ١٩٩٨ م، العدد ٩٥٢٥، ص ٢٩.

٧٠) مجلة عالم الاقتصاد،، السنة السادسة، العدد ٦٢، مارس ١٩٩٧م، ص ص٤٨-٤٩.

٧١) عبد الله إبراهيم القويز. " التخصيص وأهدافه وأسسه وفوائده وشروط نجاحه "، دراسة على ملفات نشرة بجريدة الرياض، فبراير ١٩٩٨م.

٧٢) ربيع صادق دحلان. " الاتجاهات المعاصرة في إدارة المشروعات العامة : مدخل التحول إلى القطاع الخاص " مرجع سابق، ص ص ٢٤١-٢٤٢.

٧٣) المرجع السابق، ص ٢٤٦.

٧٤) النشرة الاقتصادية السعودية، ملف اقتصادي مالي يصدر عن الدائرة الاقتصادية للبنك السعودي البريطاني، العدد ٩، الربع الثاني ١٩٩٨م، المجلد الثالث، ص ٤.

٧٥) أحمد دباسي. " الآثار الاجتماعية للتخصيص "، مجلة الإداري، يوليو ١٩٩٢م، ص ١٩.

٧٦) د. ماجد المنيف، ١٤ مارس ١٩٩٥م." التخصيص في المملكة العربية السعودية : ملاحظات أولية "، ورقة عمل ضمن النشاط الفصلي لجمعية الاقتصاد السعودية،

٧٧) إبراهيم محمد عويس. " التجربة المصرية في تحويل القطاع العام إلى القطاع الخاص "، مجلة المجال، القاهرة، سبتمبر ١٩٩٣م، ص ٢٠.

٧٨) د. رفعت الفاعوري. " اتجاهات موظفي المواصلات السلكية واللاسلكية نحو تخصيصها في إقليم الشمال في المملكة الأردنية الهاشمية وأثره على

استغلال الوقت "، مجلة الإدارة العامة، المجلد الرابع والثلاثون، العدد الأول، محرم ١٤١٥هـ/يونية ١٩٩٤م، ص ٤٨.

٧٩) د. علي توفيق الصادق وآخرون. " جهود ومقومات التخصيص في الدول العربية "، سلسلة بحوث ومناقشات ورش عمل، أبو ظبي، العدد الأول، ٢٨/٢٧ مايو ١٩٩٥م، ص ٣٣٦.

٨٠) د. محمد بن أحمد القنبيط. " الاتصالات : تخصيص في الملكية أم تخصيص الإدارة ؟ "، مجلة اليمامة، العدد ١٤٨١، السبت ١٥ رجب ١٤١٨هـ، ص ص ٨٠-٨١.

٨١) كريم سيف الدين. " خصوصية السعودية ((تسعود)) الخصخصة "، الاقتصاد والأعمال، عدد خاص، يناير ١٩٩٥م، ص ٨٧.

٨٢) بدون مؤلف (كاتب). " قطار التخصيص يزحف في دول الخليج العربية "، مجلة عالم الاقتصاد، السنة السادسة، العدد ٦٣، مارس ١٩٩٧م، ص ٤٩، ص ص ٤٨-٤٩.

٨٣) المرجع السابق ص٤٨

٨٤) د. رفعت الفاعوري. " اتجاهات موظفي المواصلات السلكية واللاسلكية نحو تخصيصها في إقليم الشمال في المملكة الأردنية الهاشمية وأثره على استغلال الوقت "المرجع السابق،، ص ٤٩.

٨٥) بدون مؤلف. " مسار التخصيص في العالم العربي ". مجلة الإداري، مجلد ٢٠، العدد ١٠، أكتوبر ١٩٩٤م، ص ص ٣٢-٣٥.

٨٦) د. عبد الواحد الحميد. " البطالة المقنعة سيئة ولكن ؟ "، جريدة الرياض، السنة الخامسة والثلاثون، العدد ١٠٩٦٨، ربيع الأول ١٤١٩هـ الموافق ٥ يوليو ١٩٩٨م، ص ١٥.

٨٧) إبراهيم محمد عويس. " التجربة المصرية في تحويل القطاع العام إلى القطاع الخاص " المرجع السابق.، ص ٢٠.

٨٨) جـــريدة الرياض، الجمعة ٢٩ ربيع الآخر ١٤١٩هـ /أغسطس ١٩٩٨م، العدد ١١٠١٥، السنة الخامسة والثلاثون، ص ١٦.

٨٩) المرجع السابق، ص ١٥.

المراجع العربية والأجنبية

أولاً : المراجع العربية :

أخضـــر، فاروق . " تخصيص الاقتصاد السعودي بين النظرية والتطبيق ". الشركة السعودية للأبحاث والنشر، جدة، ١٩٩٤م.

الأمانـــة العامـــة للاتحـــاد العـــام لغرف التجارة والصناعة والزراعة للبلاد العربية "الخصخصـــة في الـــبلاد العـــربية " مجلة أوراق اقتصادية، العدد (٨)، فبراير ١٩٩٣م، ص ص ٤٢-٤٩.

الأيوبي، د. نزيه . " نظرة تقييمية مقارنة حول برامج الخصخصة في العالم العربي "، نـــدوة الـــتحول إلى القطاع الخاص وتجارب عربية في خصخصة المشروعات العامـــة، تحريـــر د. أحمد صقر عاشور، المنظمة العربية للتنمية الإدارية إدارة البحوث والدراسات، (١٩٩٦م) ص ٢١-٤٠.

بادكوك،غســـان حسين. " هل آن أوان التخصيص في المملكة العربية السعودية "، نشـــرة تصدر عن بنك القاهرة السعودي (البنك السعودي المتحد حاليا)، جدة، يونيو ١٩٩٢م، ص ص ٦-٨.

بدون مؤلف (اسم). " الخصخصة مستمرة برغم من الصعوبات " مجلة الاقتصاد والأعمال، يناير ١٩٩٦م، ص ٥٤.

بـــدون مؤلف (كاتب). " قطار التخصيص يزحف في دول الخليج العربية "، مجلة عالم الاقتصاد، العدد ٦٣، مارس ١٩٩٧م، ص ص ٤٨-٤٩.

بدون مؤلف. " مسار التخصيص في العالم العربي ". مجلة الإداري، مجلد ٢٠، العدد ١٠، أكتوبر ١٩٩٤م، ص ص ٣٢-٣٥.

بدون مؤلف، " حتمية التخصيص وتفعيل دور القطاع الخاص : تنامي دور القطاع الخاص في إنتاج وإدارة الرعاية الصحية "، مجلة عالم الاقتصاد، السنة السادسة، العدد ٦٤، مايو ١٩٩٧م، ص ص ٨-١٠.

تجـــارة الرياض. " تخصيص المرافق الكبرى الخيار الرابح "، السنة الرابعة والثلاثون، العدد ٣٨٢، محرم ١٤١٤هـــ / يوليو ١٩٩٤م ، ص ص ١٤-٢٦.

الـــتويجري، د. محمـــد إبراهـــيم. " بدايات للتخصيصية في اقتصاد يسوده القطاع الخـــاص : تجربة المملكة العربية السعودية "، ندوة التحول إلى القطاع الخاص وتجارب عربية في خصخصة المشروعات العامة، تحرير د. أحمد صقر عاشور، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، إدارة البحوث والدراسات، ١٩٩٦م، ص ص ٢٣٣-٢٥٥.

جريدة الجزيرة، الثلاثاء ٧ رجب ١٤١٩هـــ/١٧ أكتوبر ١٩٩٨م، العدد ٩٥٢٥، ص ٢٩.

جـــريدة الـــرياض، الجمعة ٢٩ ربيع الآخر ١٤١٩هـــ /أغسطس ١٩٩٨م، العدد ١١٠١٥، السنة الخامسة والثلاثون، ص ١٦.

جريدة الرياض، ذو القعدة ١٤١٩هـــ، العدد ١١١٩٥، السنة الخامسة والثلاثون، ص ١٧.

حمـــور، ميرغني عبد العال . " الخصخصة : المفاهيم والتجارب والدروس ". ندوة توجهات وآفاق الخصخصة، دولة قطر، الدوحة، إبريل ١٩٩٦م.

الحميد، د. عبد الواحد . " البطالة المقنعة سيئة ولكن ؟ "، جريدة الرياض، السنة الخامسة والثلاثون، العدد ١٠٩٦٨، ربيع الأول ١٤١٩هـــ الموافق ٥ يوليو ١٩٩٨م، ص ١٥.

الحميدان، حمد صالح . " تقييم تجربة مؤسسات وشركات القطاع الخاص في إدارة وتشـــغيل وصيانة المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية "، مجلة عـــالم الاقتصاد، السنة السادسة، العدد ٦٥، يونية ١٩٩٧م، ص ص ٥٨-٥٩.

الحميضـــي، د. عبد الرحمن حمد . " هيئة وطنية للتخصيص "، مجلة اليمامة، العدد ١٤٩٤، السبت ٢٤ شوال ١٤١٨هـــ، ص ٤٠.

خـــليل، بـــدر الدين . " التخصيص ومرحلة التنمية المقبلة ". تجارة الرياض، العدد ٣٩٣، ١٩٩٥م، ص ص ٣٢-٣٧.

داغســـتاني، د.عـــبد العزيـــز . " التخصيص والتوازن الاقتصادي : رؤية لسياسة التخصيص في الاقتصاد السعودي ". مجلة عالم الاقتصاد، السنة الرابعة، العدد ٣٧، فبراير ١٩٩٥م، ص ص ٤٢-٤٦.

دباســـي، أحمد . " الآثار الاجتماعية للتخصيص "، مجلة الإداري، يوليو ١٩٩٢م، ص ١٩.

دحـــلان، ربيع صادق. " الاتجاهات المعاصرة في إدارة المشروعات العامة : مدخل التحول إلى القطاع الخاص ". جدة، دار البلاد للطباعة والنشر، ١٤٠٩هـــ.

الدخيـــل، عبد العزيز محمد . " القطاع الخاص وقدرته على إدارة المشاريع "، ورقة مقدمـــة لـــندوة دور القطـــاع الخاص في التنمية، وزارة التخطيط، الرياض، ١٩٨٨م، ص ص ١٠-١٧.

الرشـــيد، إبراهيم سعد . " التكييف الهيكلي والتخصيص في الدول النامية وتحويل المؤسســـات المملوكة بواسطة الدولة إلى القطاع الخاص والتخصيص". مطابع الخالد للأوفست، الرياض ١٤١٦هـــ/١٩٩٦م.

سجيني، حسين عبدالله. "دور القطاع الخاص في التنمية وجدوى تحويل بعض منشآت القطاع الحكومي إلى القطاع الخاص" ندوة الغرف التجارية الصناعية للمنطقة الشرقية (الأربعاء ١٤٠٩/٧/٩هـ).

سيف الدين، كريم. " خصوصية السعودية ((تسعود)) الخصخصة ". الاقتصاد والأعمال، عدد خاص، يناير ١٩٩٥م، ص ص ٨٥-٩١.

سيف الدين، كريم. " خصوصية السعودية ((تسعود)) الخصخصة "، الاقتصاد والأعمال، عدد خاص، يناير ١٩٩٥م.

الصادق، د. علي توفيق وآخرون. " جهود ومقومات التخصيص في الدول العربية "، سلسلة بحوث ومناقشات ورش عمل، أبو ظبي، العدد الأول، ٢٨/٢٧ مايو ١٩٩٥م.

الطيبي، السيد و صديق، محمد رمضان. " مشكلات التحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص في مصر وأساليب معالجتها ". مجلة المدير العربي، القاهرة، العدد ١٢٧، ١٩٩٤م، ص ٥٩-٧١ .

عاشور، د. أحمد صقر. " سياسات خصخصة المشروعات العامة : ركائز ومقومات نجاحها " ندوة التحول إلى القطاع الخاص وتجارب عربية في خصخصة المشروعات العامة، تحرير د. أحمد صقر عاشور، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، إدارة البحوث والدراسات،(١٩٩٦م)، ص ص ٣ - ١٩.

العبد اللطيف، إبراهيم. " الخصخصة والاستثمار الأجنبي ". مجلة الإدارة، العدد ٣، يناير ١٩٩٥م، ص ص ٧١-٨٣.

عفيفـــي، صديق محمد . " التخصيصية لماذا وكيف ؟ " مؤسسة الأهرام، جمهورية مصر العربية، العدد ٦٠ سنة ١٩٩٣م.

العوهـــلي، عبد العزيز عبد الله. " جدوى تحويل منشآت القطاع العام إلى القطاع الخـــاص ". نـــدوة التخصيص وأثره في الاقتصاد السعودي، الغرفة التجارية والصناعية في المنطقة الشرقية، فبراير ١٩٨٩م.

عويس، إبراهيم محمد . " التجربة المصرية في تحويل القطاع العام إلى القطاع الخاص ". مجلة المجال، القاهرة، سبتمبر ١٩٩٣م.

عويس، إبراهيم محمد . " التجربة المصرية في تحويل القطاع العام إلى القطاع الخاص "، مجلة المجال، القاهرة، سبتمبر ١٩٩٣م.

الفاعوري، د. رفعت. " اتجاهات موظفي مؤسسة الاتصالات السلكية واللاسلكية في إقليم الشمال في المملكة الأردنية الهاشمية وأثره على استغلال الوقت ". مجلة الإدارة العامة، العدد ١، محرم ١٤١٥هـــ، ص ص ٤٣ — ٦١.

القنبيط، د. محمد بن أحمد . " الاتصالات : تخصيص في الملكية أم تخصيص الإدارة ؟ "، مجـــلة الـــيمامة، العدد ١٤٨١، السبت ١٥ رجب ١٤١٨هـــ، ص ص ٨٠-٨١.

القويز، عبد الله إبراهيم. " التخصيص وأهدافه وأسسه وفوائده وشروط نجاحه "، دراسة على ملفات نشرة بجريدة الرياض، فبراير ١٩٩٨م.

كامل،عـــبد الـــرزاق ، "التخصـــص (الخصخصة) الانفراد بالسوق " مجلة تجارة الـــرياض، العدد ٤١٤، شوال، ذو القعدة ١٤١٧هـــ، مارس ١٩٩٧م سنة (٣٧) ص٩٨.

كوستا، أسفاو . " الاقتصاد السياسي للخصخصة في أقطار شبه الصحراء الأفريقية "، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، مجلد ١، العدد ١ مارس ١٩٩٦م، ص ص ٩٤ – ١١١.

مجلة عالم الاقتصاد، السنة السادسة، العدد ٦٢، مارس ١٩٩٧م، ص ص ٤٨-٤٩.

مجلس الغرف السعودية. " وثائق وإنجازات " المؤتمر الرابع لرجال الأعمال السعوديين، إدارة البحوث والدراسات الاقتصادية، جدة ٢٤-٢٦ شوال ١٤٠٩هـ، الموافق ٢٩-٣١ مايو ١٩٨٩م.

مدني، كمال علي. " تحويل الأنشطة الحكومية للقطاع الخاص ". تجارة الرياض، عدد ٧، يناير ١٩٩٤م، ص ص ٦ – ٧.

المعلمي،عبد الله يحيى . " القدرات المالية والإدارية والفنية للقطاع الخاص"، ورقة مقدمة إلى دوة التخصيص دائرة في الاقتصاد السعودي، مجلس الغرف التجارية والصناعية في المنطقة الشرقية، الدمام، ١٤٠٩هـ/١٩٨٩م، ص ١-١٢.

مقابلة، د. علي حسن. " التحول نحو اقتصاد السوق بين النظرية والتطبيق "، آفاق اقتصادية، العدد ٦٢، ص ص ٣٧-٦٢

المنيف، د. ماجد ، " التخصيص في المملكة العربية السعودية : ملاحظات أولية "، ورقة عمل ضمن النشاط الفصلي لجمعية الاقتصاد السعودية، ١٤ مارس ١٩٩٥م.

النجار، سعيد . " التخصيصية والتصحيحات الهيكلية في البلاد العربية ". ندوة مشتركة، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، ١٩٨٨م.

ندوة التوجهات المستقبلية للخصخصة. " التوجهات المستقبلية لعلمية تحويل بعض المؤسسات العامة والحكومية كلياً أو جزئياً للقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية ". البحرين، مارس ١٩٨٩م.

النشـــرة الاقتصـــادية السعودية، " الاقتصاد السعودي ". الدائرة الاقتصادية للبنك السعودي البريطاني، العدد رقم ١٢، ١٩٩٩م، ص ٤.

النشـــرة الاقتصـــادية السعودية، ملف اقتصادي مالي يصدر عن الدائرة الاقتصادية للبـــنك السعودي البريطاني، العدد ٩، ربيع الثاني ١٩٩٨م، المجلد الثالث، ص ص ٣-٤.

النصراوي، عباس وآخرون. " القطاع العام والقطاع الخاص في الوطن العربي ". الندوة الفكرية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ١٩٩٧م.

النمر، د. سعود محمد . " اتجاهات بعض المنتفعين بخدمات بعض الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية حول التخصيص "، مجلة الإدارة العامة، العدد ٢، سبتمبر ١٩٩٤م. ص ص ١٧١- ٢٣٦.

هانكي، ستيفن . ترجمة (محمد مصطفى غنيم). " تحويل الملكية العامة إلى القطاع الخاص والتنمية الاقتصادية في الشرق والغرب "، الطبعة الأولى، دار الشروق، القاهرة ١٩٩٠م.

الهـــندي، د. وحيـــد بـــن أحمد. " التعاقد مع القطاع الخاص كأسلوب لتحسين مســـتوى خدمـــات القطاع العام ". ندوة أساليب تحسين الأداء في القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية، عنيزة، القصيم، ١٩٩٥م.

الهندي، د. وحيد بن أحمد. " معالجة نظرية لفكرة التخصيص : التحويل بالتعاقد أم البيع ". تجارة الرياض، العدد ٣٩٣، السنة الرابعة والثلاثون محرم ١٤١٦هـ / يونيو ١٩٩٥م، ص ص ٢٢-٢٧.

ثانيا : المراجع الأجنبية :

Ali Elmir (1983). " Government control over Public Enterprises: Current and relevant forms ". Public Enterprise, V. 4, No. 1, PP. 45–58.

Dilger, R.; Moffeh,R. and Linda Struyk (1997). Privatization of Municipal service in America largest cities. Public Administration Review. v. 57, no. 1

Rondinelli D. and M. Iacono (1996). Strategic management privatization: A framework for planning and implmentation. Public Aministration Development. p. 250

Guislain, Pierre. (1997)." The Privatization Challenge : A Strategic Legal , and Institutional Analysis of International Experience".World Bank Publication

Kevin McDonald. (1993). " Why Privatization is not Enough? " Harvard Business Review. May/June 1993. V.9 P.P. 49-59.

Kikeri, Sunita, John Nellis, and Mary Shirley. (1992) " Privatization: The Lessons of Experience ".

Leonor M. Briones. (1985) " The Role of Government – Owned or Controlled Corporations In Development " Public Enterprise, V. 6, No. (3).

Kikori S. (1994). Privatization: lessons from market economics. The World Bank Research Observision, p. 242

Naya S. (1990). Private/public sector development andenterprises reform in Growing Asian Economics. San Francisco: Ics p. 64

"World Bank Experience In Privatization" K.S.A., Riyadh, The Institute of Public Administration, October 19, 1997.

ردمك :X-١١٤-٣٧-٩٩٦٠