

إجراءات التخصيص

الأنماط

النطاق

الآلية والمراحل

أنماط التخصيص

سبقَت الإشارة إلى أن التعميم في عملية التخصيص أمر لا ينسجم مع تعدد أهدافه، واختلاف الظروف التي يمكن أن يعالجها...

لذلك فإنه من المتصور أن تتم عمليات التخصيص وفق أنماط أو نماذج متعددة يختار منها كل مجتمع ما يلائم أوضاعه وما ينسجم مع الأهداف التي يأمل في تحقيقها من هذه العملية.

وسنورد فيما يلي بعض الملامح العامة لأنماط متصورة من التخصيص على نحو متدرج بدءاً ببعض العمليات التي تأخذ مفهوم إصلاح أوضاع المؤسسات العامة مما قد لا يدخل في نطاق عملية التخصيص نفسها كتعريض المؤسسات العامة للمنافسة، أو محاولة التفرقة بين الإدارة والملكية، أو البدء بعمليات التخصيص وفقاً لما يعرف بنمط أو نموذج التخصيص التلقائي...، ثم ستتعرض لبعض نماذج عملية التخصيص بمعنى نقل ملكية أو إدارة المؤسسات العامة إلى القطاع الخاص.

تعريض المؤسسات العامة للمنافسة وإلغاء الدعم

يتصور البعض أن العامل الأساسي في رفع كفاءة المؤسسات العامة هو تخلي الحكومة عن دعمها أو تحمل خسائرها؛ وعدم التدخل بالتالي في شؤونها وتركها تخضع لعوامل وظروف السوق بشكل كامل لتتلاقى مصيرها...

فما أن تنجح في تحسين أدائها في ظل الأسعار الحقيقية التي تفرضها عليها السوق...، وإما أن تفشل فتتصفى..

ولا يخفى أن مثل هذا التصور يعتبر تصوراً نظرياً بحثاً...، حيث أنه لا ينسجم مع طبيعة المؤسسة العامة نفسها، كما أنه ينطوي على هدر إقتصادي وافتتات على حقوق العاملين في المؤسسة العامة في حال عدم صمودها للمنافسة...

إن الصفة الأساسية للمؤسسة العامة تجعلها أداة من أدوات تنفيذ السياسة العامة للدولة...، لذلك فإن تركها - بشكل مطلق - لعوامل السوق لا ينسجم مع تلك الصفة، ويفقد الكثير من المؤسسات العامة مبرر وجودها أصلاً...

كما أن تعريض المؤسسات العامة إلى المنافسة على النحو المتصور ينطوي كما أشرنا على هدر إقتصادي إذا كانت المؤسسة تقوم على إنتاج سلعة هامة أو خدمة ضرورية...

والافتتات على حقوق العاملين يتضح إذا ما كانت ظروف السوق نفسها غير عادلة أو غير سليمة...، كأن تتعرض المؤسسات لمنافسة خارجية من قبل شركات أكثر عراقة وتعمل في ظروف أكثر استقراراً وتقدماً.

ومع ذلك، فإن مثل هذا الأسلوب قد يكون ملائماً بالنسبة لبعض وحدات القطاع العام التي تعمل في مجال الصناعات الخفيفة غير الهامة وفي الأنشطة السياحية وفي مجال التجارة والتبادل وعموماً في تلك الأنشطة التي امتد إليها نطاق القطاع العام دون ما حاجة أو ضرورة إقتصادية أو إجتماعية معتبرة...

في حين أنه لا يمكن تصور مثل هذا الشكل من تعريض المؤسسات العامة لعوامل السوق على إطلاقه في المؤسسات المرفقية أو مؤسسات الخدمات الضرورية أو السلع الإستراتيجية... وذلك لما يمكن أن يترتب عليه من إخلال بصفة المؤسسة العامة كم المنظمة تستهدف الصالح العام...

فصل الملكية عن الإدارة

لما كان أحد العيوب الرئيسية في تنظيم وحدات القطاع العام الذي يسبب ضعف أدائها سعة التدخل في شؤونها من قبل الإدارات الحكومية التقليدية أو

الهيئات المشرفة على تلك الوحدات في التنظيمات المختلفة...

فإن البعض يرى أن فصل ملكية المؤسسة العامة عن إدارتها، أي فصل دور الحكومة باعتبارها المالكة عن التدخل في إدارتها يعتبر من الوسائل الكفيلة بتحسين أداء المؤسسات العامة مما يغني عن التخصيص أو يضيق من نطاقه..

ويتم ذلك بإبقاء المؤسسة العامة مملوكة للدولة وإعطاء إدارتها الحرية الكاملة في تصريف شؤونها ضمن السياسة العامة أو الخطة المقررة أو القوانين النازمة لنشاط المؤسسة..، دون تدخل في شؤونها من قبل السلطات الحكومية..، وذلك مع بقاء بعض مظاهر الدعم أو التسعير على ما هي عليه حسب الحاجة والعمل على تهذيبها بالتدريج...

ويشار في هذا الصدد إلى أنه قد تمت تجربة مثل هذا الأسلوب في بعض الأقطار العربية في محاولة لتحسين الأداء في المؤسسات العامة..

إلا أنه من الملاحظ - كما يرد في تلك الإشارة - أن نتيجة المحاولة كانت غير مشجعة بسبب ما يبدو من عدم إمكانية أو تعذر تحقيق مثل هذا الفصل المطلوب بين الملكية والإدارة من الناحية العملية، على الرغم من تعدد المحاولات التي تمت تحقيقاً لهذه الغاية، من خلال إعادة تنظيم وتعديل الاختصاصات والمسؤوليات بين إدارة المؤسسات العامة والهيئات الحكومية ممثلة في الوزارات التقليدية أو الهيئات التي شُكِّلَتْ للإشراف على تلك المؤسسات.

لذلك فقد استخلص البعض من تلك التجارب أنه لا يمكن عملياً الفصل بين الملكية والإدارة وأن الملكية العامة بشكل خاص ذات أثر على الإدارة في جميع الأحوال...

وفي الحقيقة - وبالرغم من فشل بعض التجارب التي تمت في هذا الاتجاه - فإنه من الممكن أن يكون للملكية أثراً أو دوراً محدوداً ومناسباً على الإدارة إن التزمت الملكية بالوقوف عند حدود التوجيه العام والإشراف والرقابة وتقويم الأداء والمساءلة، دون التدخل المباشر في تسيير النشاط في المؤسسات العامة.

والتساؤل الذي يمكن أن يطرح في هذا المجال لتأييد وجهة النظر هذه هو:
لماذا لا تكون المؤسسة العامة - من حيث حقوق الملكية في إدارتها - كالشركة
المساهمة...؟؟

لماذا لا نتصور المؤسسة العامة شركة مساهمة تمتلكها الدولة وأن للحكومة
الحق بالتدخل في إدارتها بقدر ما للمساهمين في الشركة المساهمة من حق في
توجيه نشاطها والإشراف والرقابة والمساءلة في الجمعية العمومية
للمساهمين...؟؟

إن بعض التجارب السابقة في إتجاه التخصيص تبنت هذا الأسلوب، أو
النموذج - على شكل مرحلي قبل نقل الملكية - (كما سنلاحظ في التجربة
النيوزيلندية)، وقد حققت من ذلك نتائج إيجابية ومع ذلك فإنه قد يقال بأن
المؤسسة العامة ترتبط بالسياسة العامة وتنفيذ مجموعة من الأهداف في حين
يقتصر الأمر في المنشآت الخاصة التي تأخذ شكل الشركة المساهمة على هدف
وحيد هو تحقيق الربح...،

وبالتالي فإنه لا يمكن تطبيق نفس الأسلوب في تمثيل الملكية في الشركات
المساهمة على المؤسسات العامة.

وعلى الرغم من صحة هذا القول فيما يتعلق بتعدد أهداف المؤسسة العامة
بالمقارنة مع الشركة الخاصة التي تأخذ شكل الشركة المساهمة فإنه لا يبدو لنا أن
هناك ما يمنع من أن تحدد القوانين والأنظمة الأهداف المطلوبة من المؤسسة
العامة ويترك لإدارتها حرية تحقيقها...، ولممثلي الحكومة وهيئاتها الرقابية أن
تتحقق من فعالية تلك الإدارة في تحقيق تلك الأهداف وتقدير مستوى كفاءتها في
تحقيقها...، ومساءلتها في ضوء ذلك....

لذلك فإنه يبدو من المناسب أن تتم تجربة هذا النمط في تهذيب الإدارة
العامة في بعض المؤسسات قبل مرحلة نقل الملكية، أو في المؤسسات العامة
التي ستبقى دون تخصيص.

التخصيص التلقائي

يرى أصحاب فكرة التخصيص التلقائي أنه لا داع لبيع أو نقل ملكية أو إدارة المؤسسات العامة القائمة إلى القطاع الخاص، وإنما من الممكن تحقيق أهداف التخصيص على الأمد الطويل من خلال الإبقاء على القطاع العام بحجمه المائل في المجتمع مع تشجيع القطاع الخاص على النمو والإتساع بحيث يكون النمو في الإقتصاد الوطني من نصيب القطاع الخاص دون العام.

فبالنسبة لمن يرى إمكانية الأخذ بهذا النمط أو الأسلوب من التخصيص التلقائي...، لا يجد ما يدعو إلى تخصيص المؤسسات العامة...، بل فتح المجال أمام القطاع الخاص وتشجيعه بكل الوسائل الممكنة...، بحيث يؤدي هذا الإتجاه - مع الزمن - إلى تغيير تدريجي في هيكل الإقتصاد ككل فيطغى نشاط القطاع الخاص مع الزمن وتتضاءل نصيب القطاع العام من مجمل الإقتصاد الوطني، بحيث يصبح نشاطاً ثانوياً، وتتضاءل بالتالي آثار ضعف أداء هذا القطاع مع تضاؤل أهميته النسبية في الإقتصاد الوطني، وذلك إضافة إلى ما يمكن أن يؤدي إليه هذا النمط من احتمالات اتساع المنافسة بين المؤسسات العامة ومنشآت القطاع الخاص على نحو قد يؤدي إلى رفع مستويات أداء هذه المؤسسات وهو أحد الأهداف الأساسية لعملية التخصيص أساساً.

ويمكن النظر إلى سياسة الإنفتاح التي تمارسها بعض الأقطار العربية - ومنها قطر المصري بالذات - باعتبارها من هذا القبيل من التخصيص التلقائي.

إلا أن البعض يرى - في ضوء التجربة المشار إليها في بعض الأقطار العربية - أن التخصيص التلقائي لم يغير من الصفة الغالبة للإقتصاد الوطني، رغم مرور زمن ليس بالقصير، فما زال القطاع العام مسيطراً (٧٠٪ من حجم الإستثمارات، و٨٠٪ من حجم الصادرات في قطر المصري رغم الإنفتاح)...

مع ملاحظة بقاء مستوى الأداء في مؤسسات القطاع العام على ما هو عليه دون تحسن يذكر...!!

وعليه فإن التخصيص التلقائي لا ينجح - في نظر البعض - لأن هناك آلية

كامنة في الموقف الإقتصادي تضمن النمو المطرد للقطاع العام بنسب متساوية - إن لم تكن أعلى - من نمو القطاع الخاص... وبذلك يبقى نصيب القطاع العام دون تغيير كبير رغم سياسة التخصيص التلقائي...

وأنه بسبب تلك الآلية الكامنة فإن معظم الإستثمارات تبقى في يد الدولة في الغالب... وطبيعي أن تظفر المنشآت العامة بنصيب الأسد في تلك الإستثمارات سواء إتخذ ذلك شكل الإحلال أو التجديد، أو شكل التوسع والإضافة للطاقت الإنتاجية القائمة لمؤسسات القطاع العام... وهذا - في حد ذاته - كفيل باستمرار القطاع العام متقدماً على القطاع الخاص.

هذا ونميل إلى الاعتقاد بأن عدم نجاح عملية التخصيص التلقائي التي مثلتها بعض تجارب الإنفتاح في بعض الأقطار النامية أو العربية لا يعود كلياً للأسباب المشار إليها، بمعنى أنه لا يتعلق بآلية تفرض إستمرار غلبة القطاع العام وسيادته بقدر ما يمكن أن يعزى لإستمرار بعض مظاهر الخلل في النواحي السباسبية والإقتصادية التي لم يطلها الإصلاح على نحو يوفر الثقة التامة التي يمكن من خلالها أن ينمو القطاع الخاص ويتطور...

ولعل في الإحصائيات التي تؤكد سعة هروب رؤوس الأموال ومعظم المدخرات في ظل سياسة الإنفتاح إلى الخارج دليل على أن العيب ربما لم يكن في نمط التخصيص التلقائي نفسه... وإنما قد يكمن العيب في ظروف التطبيق التي لم تقترن بالإتجاه الصادق والثابت نحو إصلاح الخلل التنظيمي والإداري السائد مما يفقد الثقة في الأوضاع الإقتصادية المحلية ولا يشجع - بالتالي - القطاع الخاص على النمو والتطور بالشكل المطلوب.

لذلك فإنه من الممكن - في تصورنا - أن يفلح نمط التخصيص التلقائي في تهذيب أداء الإقتصاد الوطني إن ترافق بجهود مخلصه واضحة وثابتة لتخليص الأوضاع الإقتصادية الكلية القائمة من مجموعة من مظاهر الخلل السائدة والتي أصبحت معروفة... يحتاج علاجها إعادة النظر في سياسات الدعم والتسعير والصرف وتطبيق مبدأ المساءلة في الإدارة العامة وضممان سيادة وحزم القوانين واتخاذ الإجراءات الرادعة للفساد... الخ.

هذا ومن الممكن أن يقترن التخصيص التلقائي بتخصيص جزء من مؤسسات القطاع العام... ، ذلك الجزء الذي يمثل الشطط في نطاق هذا القطاع الناجم عن إمتداد نشاطه إلى أبعد من الحدود التي تملئها الحاجة الإقتصادية... ، وبذلك يمكن أن يأخذ التخصيص الذي بدأ تلقائياً نطاقه المطلوب في معظم أقطارنا العربية ذات القطاع العام السائد.

التخصيص الشامل

ونعني به تلك العملية التي تتجه نحو نقل ملكية أو إدارة معظم مؤسسات القطاع العام إلى القطاع الخاص.

وهذه العملية بالذات هي المقصودة من هذا البحث... ، باعتبارها عملية تبدو فيها أولويات معينة وخطوات تنفيذية، ومراحل قد تستمر خلال فترة زمنية تطول في الغالب نظراً لسعة العمليات التي يتطلبها التخصيص وتشعبها وارتباطها بمجالات مختلفة من الحياة الإقتصادية والإجتماعية وتأثيرها بها وأثرها عليها...

كما يكون من الضروري أن تقترن وتترام هذه العملية - كما ألمحنا مراراً - مع مجموعة من الإجراءات التي تتعلق بتكييف أوضاع الإقتصاد الكلي بل وبالكثير من النواحي الإدارية والتنظيمية.

هذا وسوف تستكمل في الفصول والمباحث القادمة الملامح العامة لعملية التخصيص بمفهومها الشامل وذلك من حيث نطاقها وأولوياتها ومراحلها... ، وذلك مع التأكيد بأن ما يرد في البحث يدخل في حدود الإطار العام... ، وأن لكل تجربة في التخصيص خصوصيتها التي تملئها ظروف المجتمع الذي ستمارس فيه.

نطاق التخصيص وألوياته

لا شك في أن هناك جانباً من القطاع العام يقبل التخصيص أكثر من جانب آخر، لذلك يصبح تحديد نطاق التخصيص ورسم سلم أولوياته من أولى المهام التي يجب بحثها عند التفكير في التخصيص...

وفي اعتقادنا أن عملية التخصيص التي تنطلق في ترتيب أولوياتها ورسم نطاقها من منطلق تهذيب «شطط النطاق» في القطاع العام تعتبر من أنسب المنطلقات في هذا المجال، لأنها تنسجم مع متطلبات دعم مسيرة التنمية في بعض الأقطار العربية، وكذلك تنسجم مع هدف التقريب بين الهياكل الإقتصادية فيما بين الأقطار العربية عامة تمهيداً لتعاون وتكامل إقتصادي أرحب.

ومن الأيسر - لتحديد هذا الشطط - أن نعود للتذكير بمجموعة العوامل الإقتصادية التي تمثل الحاجة الطبيعية لنشوء مؤسسات القطاع العام...

وبالتالي يعتبر امتداد القطاع العام إلى أنشطة لا تتطلبها تلك الحاجة من قبيل الشطط الذي يمكن البحث في تخصيص المؤسسات التي يمثلها وترتيبها على رأس جدول أو سلم أولويات التخصيص، ومن تلك العوامل:

- قيام الدولة بإنشاء وإدارة مشاريع البنى الأساسية ومؤسسات الخدمات والمرافق العامة.

- إدارة وملكية الأنشطة ذات الأهمية الحيوية كمنشآت النفط والممرات المائية والسدود الضخمة... الخ.

- إقامة وإدارة بعض المشاريع التي قد يحجم القطاع الخاص عن الدخول فيها... وخاصة ما يتعلق منها بتطوير وتنمية المناطق الريفية والثابتة...

- التدخل لإنقاذ بعض المشاريع التي قد تتعرض لشكل أو لآخر من أشكال الإعسار أو التعثر، أو التي تمر بأزمات معينة نتيجة ظروف خاصة أو عامة...،

ويعتبر توقفها عن النشاط ذا أثر سلبي على الإقتصاد الوطني .

- إقامة بعض المشاريع بمبادرة من الحكومة وذلك في مجالات ثبت لها جدواها أو أهميتها الإقتصادية والإجتماعية، ولم يدخلها القطاع الخاص ..

حيث يمكن تصور قيام الحكومة هنا بدور المستحدث الذي ينشئ المشروع ليلفت نظر القطاع الخاص إليه بهدف جذب هذا القطاع للمشاركة فيه أو بيعه إليه بعد ذلك .

ومن المتصور أن يكون تدخل الحكومة في ما أشرنا إليه في الفترتين الأخيرتين مؤقتاً ومرحلياً، تعيد بعدها المشروع للقطاع الخاص، أو تقوم بمشاركة القطاع الخاص في هذا المشروع ليأخذ شكل الشركة المساهمة المختلطة، أي التي تساهم فيها الحكومة مع القطاع الخاص .

وفيما عدا الحالات المشار إليها أعلاه يمكن أن يعتبر إمتداد القطاع العام - في رأينا - شططاً يحتاج إلى تهذيب بالتخصيص ...

فالأنشطة الإنتاجية الخفيفة والمتوسطة، وكذلك الأنشطة التي تتعلق بالتبادل والتوزيع وتجارة الجملة والتجزئة، أو التي تتعلق بالوساطة المالية، وتلك الخاصة بالنشاط السياحي ... الخ ... لا تعتبر - في الغالب - ملائمة لبيئة القطاع العام ولا تنسجم مع طبيعته ..

فقد ثبت بالتجربة أن الدولة لا تصلح أن تكون تاجراً، وأنها إن اضطلعت بدور التاجر فإنها ستكون - في الغالب - تاجراً فاشلاً وخاسراً ... !!

ولنا من الواقع العملي شواهد تشير إلى أنه حيثما تمت إدارة نشاط تسويقي في مجال تجارة الجملة أو التجزئة، أو إدارة فندق أو منتجع أو مقصف سياحي ...، أو مزرعة ...، أو حظيرة ...، أو ورشة لإصلاح الآليات ...، أو مصنع للألبسة ...، وذلك من قبل شركة عامة فإن مظاهر الهدر والإسراف وسوء الأداء وضعف الإنتاجية تكون - في الغالب - شائعة فيها على نحو واضح ...

ومع كل التقدير لحسن النوايا التي إقتضت إمتداد نطاق القطاع العام لمثل هذه الأنشطة في بعض الأقطار العربية خلال مرحلة سياسية معينة، أو تحت

إلحاق ظروف خاصة...، فإن المصلحة القطرية والقومية تقتضي الوقوف رقيقة تقويم صادقة وصريحة ترمي إلى تهذيب القطاع العام من شطط نطاقه وتحدد في ضوئها أولويات التخصيص الذي يهدف لمثل هذا التهذيب.

ونعتقد أن انطلاق عمليات التخصيص وفق الأولوية التي أشرنا إليها والتي تمليها ضرورة العودة بالقطاع العام إلى حدوده الطبيعية... يعتبر أمراً ينسجم مع ما تمليه الظروف المحلية أو القطرية في بعض الأقطار العربية...، كما ينسجم - في نفس الوقت - مع ضرورة التخصيص على الصعيد العربي...، تلك الضرورة التي تلخص - في رأينا - بوجوب التقريب بين الهياكل الإقتصادية في تلك الأقطار والعودة بالقطاع العام فيها جميعاً لحدوده الطبيعية التي تجعل منه قطاعاً عاماً مسانداً ومساعداً للقطاع الخاص في تطوره ومساهمته في التنمية على نحو يهيئ المناخ للمزيد من التبادل والتكامل العربي البيني.

ومن هذا المنطلق يمكن تصور الأسلوب العام لمعالجة أنشطة القطاع العام، من حيث استمرار بقائها في القطاع العام أو تخصيصها جزئياً لتأخذ شكل الشركات المختلطة، أو تخصيصها كلياً لتؤول بالكامل للقطاع الخاص...، أو تصفية بعضها...

وذلك مع الإشارة إلى إمكانية تطبيق أكثر من أسلوب بالنسبة لنشاط معين أو لأنواع معينة من المؤسسات العامة وذلك كما تمليه ظروف التخصيص في كل مجتمع...

كما يمكن تصور سلم عام لأولوية التخصيص، وذلك على النحو المبسط المعروض في الجدولين الواردين فيما يلي:

الجدول الأول
الإطار العام لمعالجة
الأنشطة الرئيسية للقطاع العام

المعالجة المتصورة			نوع النشاط
تُصفى	تُخصص	تُخصص جزئياً	تبقى في القطاع العام
	+	+	- مؤسسات حيوية وبنى أساسية
	+	+	- مؤسسات المرافق
	+	+	- مؤسسات تطوير الريف والمناطق النائية
	+	+	- مؤسسات بمبادرة الدولة
	+	+	- مؤسسات لإنقاذ نشاط متعثر
	+	+	- شركات عامة خفيفة
	+	+	- شركات عامة خفيفة خاسرة

الجدول الثاني

السلم العام لأولوية التخصيص المتصورة

الترتيب	الشركات أو المؤسسات حسب نوع النشاط
أولاً	الشركات العامة العاملة في مجال تجارة التجزئة للسلع الكمالية.
ثانياً	الشركات العامة العاملة في مجال تجارة الجملة للسلع الكمالية.
ثالثاً	الشركات العامة العاملة في مجال الخدمات السياحية.
رابعاً	الشركات العامة العاملة في مجال الصناعات الخفيفة للسلع الكمالية.
خامساً	الشركات العامة العاملة في مجال تجارة التجزئة للسلع الضرورية
سادساً	الشركات العامة العاملة في مجال تجارة الجملة للسلع الضرورية
سابعاً	الشركات العامة العاملة في مجال الصناعات الخفيفة للسلع الضرورية.
ثامناً	المؤسسات العامة في مجال المواصلات
تاسعاً	(مع إمكانية التخصيص الجزئي وبقاء بعضها في القطاع العام).
	المؤسسات العامة في مجال المرافق
	(تكرر نفس الملاحظة في ثامناً).
عاشراً	المشاريع الحيوية (نفس الملاحظة أعلاه)

أساليب التخصيص

من الممكن أن يبدو التخصيص بأشكال متعددة أو أن يتم من خلال عدة أساليب سواء اتخذ شكل نقل الملكية أو تم من خلال نقل الإدارة أو التأجير، وذلك في ضوء عدة مؤثرات تدخل فيها:

- أهداف الحكومة من التخصيص.

- الظروف المالية والإنتاجية للمؤسسة العامة وسجل أداؤها.

- القدرة على تعبئة موارد القطاع الخاص لشراء المؤسسات العامة المزمع تخصيصها.

- مدى إمكانية إستيعاب السوق المحلية لعمليات بيع المؤسسات العامة.

وفيما يلي تصور عام للأساليب الممكنة وذلك في مجال نقل الملكية أو الإدارة والتأجير.

في مجال نقل الملكية

ويمكن أن يتم ذلك بالتخصيص الكامل أي نقل الملكية كاملة للقطاع الخاص، أو بالتخصيص الجزئي الذي تستمر معه الحكومة مالكة لجزء من رأس مال المؤسسة بالمشاركة مع القطاع الخاص.

وفيما يلي نستعرض كلا الأسلوبين، ونعرج لموضوع تقويم المؤسسة العامة بمعنى ثمينها بقصد البيع، كما سوف نتطرق للإعتبارات العامة التي تحكم نقل ملكية المؤسسات العامة للقطاع الخاص.

التخصيص الكامل

ويتمثل في نقل ملكية المؤسسة العامة بالكامل للقطاع الخاص ويتم ذلك من خلال الأساليب المتصورة التالية:

- البيع لفرد أو مجموعة من الأفراد.

- توزيع رأس مال المؤسسة إلى أسهم تطرح للإكتتاب العام.

- تملك المؤسسة جزئياً أو كلياً للعاملين فيها أو للمستفيدين من خدماتها بسداد مقسط أو بنصيب من الأرباح . . الخ.

ولكل من هذه الأساليب اعتباراته، ولكل منها مزاياه وعيوبه، بحيث يخضع إختيار أو تفضيل أسلوب دون آخر للظروف والاعتبارات الحاكمة في كل حالة على حدة.

التخصيص الجزئي

في هذا الشكل من التخصيص تنقل ملكية جزء من رأس مال المؤسسة العامة ويوزع على شكل أسهم أو حصص تباع للقطاع الخاص أو تنقل للعاملين في المؤسسة العامة أو للمستفيدين من خدماتها . . ، وتحفظ الحكومة بالجزء الباقي، لتأخذ المؤسسة بذلك شكل الشركة المختلطة أي المملوكة من قبل الدولة والأفراد معاً . . .

وتختلف نسبة مساهمة الدولة في ملكية المؤسسة المزمع تخصيصها جزئياً (في الشركة المختلطة) وفق هذا الأسلوب، حيث يتم تحديد تلك النسبة الممثلة لحصة الدولة في رأس مال الشركة المختلطة تبعاً للظروف التي تفرضها طبيعة النشاط الذي تمثله الشركة، ومدى حرص الدولة على الإستمرار في توجيهه والرقابة عليه من قبل الغالبية التي يتيحها لها عدد ما تمتلكه من أسهم في رأس المال.

ففي بعض الحالات قد يكون من المناسب أن تحتفظ الدولة بنسبة من رأس

المال تحقق لها الغالبية في الإدارة العليا للمؤسسة العامة (الجمعية العمومية ومجلس الإدارة)...

في حين قد يكون الهدف من المشاركة - في حالات أخرى - مجرد مساهمة الدولة في التمويل والإفادة من العائد أو الأرباح..

وهنا قد لا يكون من الضروري إحتفاظ الدولة بحصة تضمن لها الغالبية في الإدارة...، وذلك على النحو الذي يمكن أن نلاحظه في مساهمة الدولة أو مصارف التنمية أو هيئات الضمان الإجتماعي ومؤسسات التأمين العامة في مجموعة من الشركات على نحو ما تمت الإشارة إليه في تجربتي الأردن والمغرب..

ويعتبر أسلوب الشركات المختلطة من الأساليب التي تلائم المشاريع التي تبدأ الدولة بإحداثها بعد أن يثبت لها جدواها متخذة بذلك دور المنظم أو المستحدث والممول أو المؤسس...، الذي يقوم بعد ذلك بدعوة الأفراد للمشاركة في المشروع تدريجياً..

كما يعتبر هذا الأسلوب من الملكية والإدارة المختلطة من الأساليب التي يعتمد عليها في المراحل الأولى من التخصيص..

إلى جانب كونه من الأساليب المناسبة لتخصيص بعض المؤسسات العامة في مجال المواصلات والاتصالات وبعض المرافق العامة التي تمكن الحكومة من الإحتفاظ بالغالبية فيها لضمان توجيه نشاطها ورقابته بما يحقق المصلحة العامة...

إضافة إلى أن هذا الأسلوب يعتبر ملائماً ويشتر باتساع الإعتماد عليه في الكثير مما يمكن أن يقوم من مشاريع التنمية والتكامل فيما بين الأقطار العربية إن صح العزم على التوسع في الإستثمار البيئي وإقامة مثل هذه المشاريع البديلة عن التوجه للإستثمار في الأسواق النقدية والمالية العالمية مع ما يحمله هذا التوجه من مخاطر أصاب الأقطار العربية والمؤسسات الإقليمية منها الكثير.

وفي تصورنا أن هذا الأسلوب من المشاركة العامة والخاصة في الملكية

والإدارة قابل للتوسع والإزدهار في ظل الظروف القائمة في الأقطار العربية المتجهة إلى التخصيص.

إلا أنه من الجدير بالإشارة - في ظل ما يلاحظ من ضحالة دور الإدارة الجماعية في مستويات الإدارة العليا لهذه الشركات المختلطة وخاصة تلك التي تقوم على إدارة بعض المشاريع الإقليمية المشتركة - فإننا نفترض أن نجاح هذا النوع من الشركات المختلطة رهين بالممارسة الفعالة والديموقراطية لإداراتها العليا ضماناً لفعالية توجيه نشاطها ورقابته ومساءلة إداراتها التنفيذية في ضوء ذلك.

إن واقع بعض المشاريع والمنظمات العربية المشتركة وبعض نتائجها تشير إلى أن ضعف أداء مثل هذه المشاريع أو المنظمات أو ما أسفر عنه نشاطها من مشاكل أو إنحرافات إنما يمكن أن يعزى - في المجال الأول - إلى فقدان جماعية الإدارة العليا وفعاليتها في التوجيه والإشراف والرقابة والمساءلة.

لذلك لا بد من ضمان التنظيم المناسب الذي يكفل فعالية الإدارة العليا ممثلة في مجالس إدارة هذه الشركات وجمعياتها العمومية في توجيه نشاطها والرقابة عليه.

تقويم المؤسسة العامة

عندما يقرر التخصيص من خلال البيع يثور التساؤل حول كيفية تحديد قيمة المؤسسة العامة على نحو تكون فيه تلك القيمة ممثلة لقيمتها الحقيقية التي لا تلحق غناً بالحكومة أو ضرراً بالمشتريين من الأفراد...

كما أن تلك القيمة يجب أن تحدد عند المستوى الذي يضمن إمكانية إقبال الجمهور على المساهمة في ملكية المؤسسة المزمع تخصيصها وتشجيعه على ذلك في مرحلة قد يكون الطابع الغالب فيها هو التردد والتهيب من الاستثمار... خاصة وأن معظم المؤسسات المباعة كانت تشوبها بعض مظاهر ضعف الأداء...

قد يكون من المتصور أن يتم تحديد قيمة المؤسسة العامة كمنشأة مستمرة في العمل بإعمال القواعد المحاسبية المتعارف عليها في تقويم مثل تلك

المنشآت ..

أي بتقدير رأسمالها بالفرق بين قيمة موجوداتها ومطالباتها واعتبار ذلك الفرق ممثلاً لقيمة المنشأة.

مع تهذيب الرقم المستنتج وفق تلك المعادلة حسب ما تمليه أسس المحاسبة السليمة إن كان الهيكل المالي للمؤسسة يتضمن بعض المظاهر التي تتطلب مثل هذا التهذيب...

ولكن هل تعكس مثل هذه المعادلة المحاسبية المعروفة القيمة الحقيقية للمؤسسة أو القيمة السوقية لتلك المؤسسة كمؤسسة مستمرة في العمل؟

قد تكون الإجابة على ذلك بالنفي في العديد من الحالات، ذلك أن قيمة المنشأة، كمنشأة مستمرة في العمل تتوقف - لا على موجوداتها المادية فقط - وإنما على مجمل أداؤها الذي يلعب فيه العنصر البشري دوراً هاماً لا تعكسه الموجودات والمطالب المادية على نحو مباشر..

لذلك فإن هناك من يرى أن الأسلوب الأفضل في تقدير قيمة المؤسسة العامة المزمع تخصيصها بالبيع هو الوقوف على قيمتها السوقية من خلال تقدير تلك القيمة وفقاً لمعادلة القيمة الحالية لتدفقات الدخل المقبلة استناداً إلى دراسة منحنى الأرباح المحققة خلال فترة ماضية وتقدير ذلك المنحنى في عدد من السنوات المقبلة...

هذا بالنسبة للمؤسسات الربحية والتي لا ترتبط ربحيتها بدعم أو إعانة تقدم من الحكومة.

أما إذا كانت الأرباح نتيجة ميزة منحتها الحكومة للمؤسسة ولا ينتظر استمرارها بعد التخصيص فلا يمكن تطبيق كلا الأسلوبين المشار إليهما في تقويم قيمتها.

إذاً ما هو الحال بالنسبة للمؤسسات الخاسرة، أو تلك التي يمكن أن يتعدل أداؤها بعد الانتقال للقطاع الخاص وحرمانها من الدعم أو الاحتكار أو الإمتياز التي كانت تتمتع به في ظل الإدارة الحكومية؟؟

لا شك في أن عملية تقويم مثل هذه المؤسسات ليست بالأمر السهل أو بالأمر الذي يمكن أن يخضع لقواعد محددة مسبقاً أو نظريات أو أساليب مقترحة .

لذلك فإنه من المفضل أن يترك أمر تقويم مثل هذه المؤسسات لأعمال الخبرة التي يمكن أن تضطلع بتقويم كل مؤسسة على حدة وفق ظروفها لتقوم باستخلاص القيمة المناسبة وذلك في ضوء اعتبارات عامة قد يكون منها مثلاً :

- النظر في القيمة الدفترية المعدلة .
- تقدير القيمة وفق اعتبارات العائد المقدّر .
- واقع الأداء السابق والتوقعات المتعلقة بتحسين الأداء والربحية .
- القيمة المقدرة للأرض المقام عليها المشروع أو مشاريع المؤسسة العامة .
- قيمة الآلات والمعدات والمنشآت .
- أثر تحسن البيئة الإقتصادية العامة على أداء المؤسسة بعد التخصيص .
- أسلوب البيع .
- الجهة أو الجهات التي يتم معها التفاوض بشأن الشراء .
- عدم المغالاة في التقويم مما يفشل عملية البيع .
- مراعاة عدم إلحاق الغبن بالحكومة والموارد العامة بالتقليل من قيمة المؤسسة المزمع تخصيصها .

إعتبارات عامة

في نقل الملكية

من الملائم أن يقترن أسلوب نقل الملكية بالإعتبارات العامة التالية وذلك ضماناً لسلامة الإجراءات التي تتخذ في هذا المجال وصولاً للنتائج المأمولة من التخصيص :

سلامة البيع

من الضروري الالتزام بالقواعد التي تضمن سلامة قرار البيع وإجراءاته من كافة النواحي وذلك بتأكيد الصفة الجماعية والديموقراطية والقانونية لقرار البيع ابتداءً، وتوخي المشروعية في إجراءاته وفي تحديد أسلوبه، على النحو الذي يضمن البعد بهذا القرار أو تلك الإجراءات عن تحقيق مصالح خاصة.

شكل الشركة المساهمة

يبدو أن الأسلوب الأفضل دائماً في عملية البيع هو تحويل المؤسسة العامة إلى شركة مساهمة إن كان حجمها وطبيعتها تسمحان بذلك..

ومن الممكن تجميع عدة مؤسسات أو شركات للقطاع العام النوعية (ذات النشاط المتماثل أو المتكامل) لتشكيل شركة مساهمة واحدة بعد التخصيص إن كان حجم كل منها منفردة لا يسمح بذلك.

إن شكل الشركة المساهمة يبدو أكثر مرونة وتحقيقاً لأهداف التخصيص من حيث توزيع الملكية على أكبر قدر ممكن من الأفراد المساهمين تعميماً للوفرة وإشراكاً لمختلف الفئات بمسؤولية إدارة الإقتصاد الوطني، إضافة إلى أن هذا الأسلوب يسمح بتمليك جانب من رأس مال المؤسسة للعاملين أو للفئات المستفيدة من خدمات المؤسسة..، كما يساهم في تشجيع وتعميم الوعي الإدخاري والاستثماري.

تمليك العاملين

يعتقد أن من أنسب أساليب التخصيص تمليك العاملين في المؤسسة العامة ذاتها كامل المؤسسة أو مشاركتهم على شكل شركة مختلطة مع الحكومة.. أو خصصهم بجزء أو بنسبة معينة من رأس مال المؤسسة المزمع تخصيصها وتشجيعهم على تملك ذلك الجزء بوسائل التشجيع المناسبة (تقسيت قيمة الأسهم، أو سداد القيمة من حصصهم في الأرباح، أو منحهم خصماً معيناً لقاء الإحتفاظ بأسهمهم فترة من الزمن قبل السماح لهم بإعادة بيعها...).

ويضمن تملك العاملين - في الغالب - تحسين مستوى أدايتهم لتوفر الحافز الذاتي، شريطة أن يقترون ذلك بحسن تنظيم الإدارة العليا للشركة ممثلة في سلطة مجلس إدارتها وجمعيتها العمومية.

تطوير السوق المالي

تبدو الأسواق المالية - في الغالب - ضعيفة في البلدان النامية الساعية إلى التخصيص مما يشكل عقبة حقيقية أمام عمليات التخصيص.

فإن انخفاض دخل شرائح كبيرة من المواطنين يعني إنخفاض مدخراتهم التي يمكن توظيفها في شراء أسهم أو حصص المؤسسات المزمع تخصيصها مما قد يؤدي إلى تركيز ملكية تلك المؤسسات لدى طبقة معينة الأمر الذي قد يتعارض مع بعض الأهداف الإجتماعية التي يمكن أن تصاحب عملية التخصيص وتستفيد منه كهدف التقريب بين الدخل وتعميم الوفرة وإشاعة الشعور بالمشاركة والمسؤولية عن أداء الإقتصاد الوطني.

لذلك فإنه من المفضل - إن كانت السوق المحلية المالية عاجزة أو قاصرة عن استيعاب المؤسسات المزمع تخصيصها - أن يتم التخصيص على مراحل (مد فترة التخصيص) .. ، مع اتخاذ الإجراءات المناسبة لتدعيم السوق المالية وتشجيع عملية الإدخار .. ، واتخاذ بعض الإجراءات الأخرى التي تتعلق بوضع حد أعلى لملكية الأسهم في المؤسسات المخصصة والإفادة من أموال ومدخرات المغتربين على النحو الذي سوف نشير إليه فيما يلي:

مد فترة التخصيص

تأكيداً لما أشرنا إليه أعلاه، فإنه يبدو من الضروري أن تؤخذ في الاعتبار القدرة الإستيعابية للسوق المالي المحلي وحجم المدخرات الوطنية ..

فمع السعي لتوسيع وتطوير السوق المحلي وتشجيع المدخرات يبدو من المناسب أن تصمم عمليات التخصيص بحيث تمتد لفترة زمنية تتناسب مع قدرة السوق على الإستيعاب .. ، بحيث لا يتم اتخاذ قرار تخصيص عدد كبير من

المؤسسات في وقت واحد أو خلال فترة قصيرة بما يتجاوز طاقة السوق وحجم المدخرات المحلية. . .

تحديد الملكية

من الضروري أيضاً أن يقترن التخصيص بهدف توزيع ونشر ملكية المؤسسات المزمع تخصيصها بين أكبر عدد ممكن من المواطنين ضماناً لتأييد كافة شرائح وفئات الشعب لهذه العملية وتعميم الشعور بالمشاركة والمسؤولية عن أداء تلك المؤسسات مما يضمن الولاء لعملية التخصيص والسعي لإنجاح المؤسسات المخصصة. .

لذلك قد يبدو من المناسب في هذا المجال إتخاذ الإجراءات التالية:

- تحديد حد أعلى لملكية الأسهم بالنسبة للشركات أو المؤسسات العامة المزمع تخصيصها.
- تشجيع العاملين في المؤسسات نفسها ومنحهم الأولوية في إقتناء أسهمها كما سبقت الإشارة.
- إتاحة قدر معين من الأسهم للبيع بالتقسيط لذوي الدخل المحدود.

الإفادة من الأموال المغتربة

تتسم معظم الأقطار العربية بظاهرة اغتراب جزء لا يستهان به من رؤوس الأموال، سواء كان ذلك بعامل عدم الثقة في الإقتصاد المحلي، أو على شكل مدخرات للمغتربين من مواطني تلك الأقطار بقيت خارج الديار لحاجتها إلى المزيد من التشجيع. . .

ويبدو أن الإتجاه نحو التخصيص يمثل فرصة حقيقية للإفادة من تلك الأموال بمظهرها إذا اقترن التخصيص - وهو ما يجب أن يتم - باتخاذ الإجراءات والخطوات التي تدعم الثقة في الأوضاع الإقتصادية في الأقطار العربية، وبالتشجيع المناسب لإعادة استثمار رؤوس الأموال المغتربة.

في مجال التخصيص بنقل الإدارة

ويمثل هذا الأسلوب نقل إدارة المؤسسة العامة إلى القطاع الخاص مع بقاء ملكيتها للدولة .

ويمكن أن يتم ذلك بأسلوب التأجير أو بأسلوب عقود الإدارة وذلك على النحو التالي :

التأجير

ويكون التأجير عادة لقاء مبلغ مقطوع تحصل عليه الدولة مقابل وضع المؤسسة بموجوداتها تحت تصرف المستأجر لفترة زمنية يتفق عليها . . .

والمأخذ الرئيسي على هذا الأسلوب أنه قد يترافق باستخدام كثيف، وغير إقتصادي للموجودات على نحو يؤدي إلى هلاكها السريع . .

كما قد يترافق بإهمال عمليات الصيانة الدورية أو الإضافات الرأسمالية في مجال الإصلاح أو في معرض التجديد والإحلال وذلك قصد تحقيق أكبر عائد ممكن للمستأجر .

لذلك يبدو من الضروري أن تتضمن عقود الإيجار أحكاماً تضبط هذه الأمور وتحقق التوازن بين حقوق وواجبات المستأجر وتحفظ حقوق الدولة في أملاكها .

نقل الإدارة

ويتم ذلك عادة عن طريق عقود الإدارة التي يتولى بموجبها القطاع الخاص (فرداً كان أو مجموعة أفراد أو شركة) إدارة المؤسسة العامة أو شركة القطاع العام نظير أجر مقطوع أو لقاء نسبة من العائدات أو الأرباح . . . ولكل من الحالتين مزاياها ومساها . . .

ففي حال إدارة المؤسسة العامة نظير أجر مقطوع قد يقترن ذلك بالإسراف في الإنفاق، وبعدم الحرص على الموجودات . .

أما في حال الإدارة لقاء نصيب من الأرباح فإن الأمر قد يؤدي إلى اتباع الإدارة سياسات من شأنها زيادة رقم الأرباح أو الإيرادات سواء بأساليب محاسبية (رسملة بعض النفقات أو تخفيض أقساط الإستهلاك أو ما شابه ذلك من صور التتميق في الحسابات)...

أو قد يتم ذلك من خلال إهمال صيانة الموجودات تجنباً لبعض الأعباء...

لذلك فإن الأمر يقتضي إخضاع المؤسسة المدارة إلى رقابة مالية ومحاسبية فعالة تضمن سلامة أسلوب تحديد رقم الأرباح...، والتأكد من قيام الإدارة بالإجراءات المناسبة التي تضمن المحافظة على الموجودات وصيانتها..

وفي جميع الأحوال، فإن أسلوب التأجير والإدارة يبدوان صالحين بالنسبة لبعض المؤسسات أو الممتلكات العامة كالمستشفيات والمرافق السياحية والمقاصف وبعض المؤسسات الخدمية الأخرى. بينما يبدو من غير المتصور أن يقوم هذا الشكل من التخصيص في القطاع الإنتاجي...، حيث من المرجح أن يتم التخصيص في هذا النشاط بنقل الملكية الجزئي أو الكامل.

وفي جميع الأحوال يبدو من المطلوب لدى إبرام عقود هذا النوع من التخصيص (أي التخصيص بالتأجير أو الإدارة)، أن تنظم العقود على نحو يضمن حقوق الدولة، ويخضع إدارة المؤسسات المؤجرة أو المدارة لرقابة سليمة.

هذا وتشير خلاصة التجربة بالنسبة للأساليب المتبعة في التخصيص حتى الآن، أن أوسع الأساليب المستخدمة كانت تعتمد على عقود الإيجار والإدارة.

وربما أمكن تفسير إنتشار هذا الأسلوب في المراحل الأولى للتخصيص باعتباره الخطوة التي يمكن أن تسبق الخطوة التالية وهي نقل الملكية بالكامل أو جزئياً للقطاع الخاص...

فالتأجير أو الإدارة تعتبر أسهل أشكال التخصيص وأقلها إثارة للمشاكل...، حيث لا تتضمن بيعاً للممتلكات العامة مع ما يتطلبه ذلك من استعدادات ومتطلبات خاصة وما ينجم عنه من آثار.

ويمكن أن يصاغ الإيجار أو الإدارة في إطار قانوني تعاقدى واضح يحدد العلاقة بين الحكومة التي تملك المؤسسة العامة ومجموعة الإدارة أو المستأجر.

أما أسلوب نقل الملكية ومدى اعتماده وأشكاله الأكثر تطبيقاً...، فيشير إحصاء للبنك الدولي أن معظم عمليات التخصيص بنقل الملكية يتم فيها البيع للأفراد (حوالي ٥٣٠ عملية تخصيص في ٩٠ بلداً بيعت فيها المؤسسات العامة للأفراد)...

ولا ينطبق ذلك فقط على الدول النامية التي ربما تبرر فيها هذه الظاهرة بافتقارها إلى الأسواق المالية المناسبة...، بل كذلك كان الأمر - من حيث البيع إلى الأفراد في الغالب - في بعض الدول الملحقة بالدول المتقدمة أو ما في حكمها كإسبانيا، وإيطاليا، والبرازيل...

وربما كان من أسباب ذلك:

- أن البيع للأفراد قد يكون البديل الوحيد في غيبة السوق المالية وعدم تنظيم تجميع واستثمار المدخرات.

- أن البيع للأفراد قد يبدو البديل الوحيد في حالة المؤسسات الخاسرة أو الضعيفة أو الصغيرة.

- كما يبدو هذا البيع - البيع للأفراد - إذا ما صدر عن قرار وتفاوض سليمين أكثر مرونة حيث يتيح فرصة تقويم الملاك الجدد ويوفر المرونة في التفاوض بشأن إجراءات نقل الملكية والتشغيل من قبل المشتري.

ومع ذلك، فإنه يبدو أن الأسلوب الأنسب لنقل الملكية هو أن تتخذ المؤسسات المخصصة شكل الشركات المساهمة أو المختلطة ما أمكن ذلك في حال توفر الظروف والشروط التي تتيحه... لما لهذا الشكل من التخصيص من مزايا على النحو الذي تمت الإشارة إليه فيما سبق... شريطة أن يضمن لهذا الشكل سلامة الإدارة العليا وحسن إشراف وتوجيه جمعياتها العمومية.

آلية التخصيص

من المناسبة أن نعيد التأكيد هنا بأن التخصيص لا يعتبر هدفاً بحد ذاته، إنما هو وسيلة من جملة وسائل تساعد المجتمعات على إعادة تقسيم وتوزيع العمل بين القطاعين العام والخاص من أجل زيادة مستوى كفاءة وإنتاجية القطاعين معاً، وزيادة إسهامهما في التنمية بفعالية أكبر.

وفي مجال تصور آلية التخصيص تجدر الإشارة - مبدئياً - إلى أن سجل الدول السابقة في هذا المضمار يبدي درجة واضحة من التباين...، بحيث يكون من الصعب استخلاص نموذج واضح أو آلية محددة لعملية التخصيص قياساً على ماتم في تلك الدول من تجارب للتخصيص...

لذلك يبدو أن لكل (تخصيص) تاريخه وظروفه الخاصة وآليته التي تنسجم مع تلك الظروف...

ومع ذلك فإنه يمكن القول - بشكل عام: إن نجاح عملية التخصيص يرتبط بمجموعة من الاعتبارات والمنطقات، وبيعض الإجراءات الأساسية التي يمكن إستخلاصها من التجارب المتقدمة في هذا المجال، والتي يمكن اعتبارها بمثابة الإطار العام لآلية التخصيص ومن قبيل ذلك الاعتبارات العامة التالية:

الإعتبارات العامة قناعة القيادة السياسية

لا بد من أن تسبق عمليات التخصيص أو تقترن - كما ألمحنا في أكثر من موضع - بعدة إجراءات إصلاحية إدارية وإقتصادية تساهم في إشاعة الثقة في الأوضاع المحلية وفي الإقتصاد الوطني، إضافة إلى أنها ستعبر عن رغبة السلطة في تشجيع وإستمرار تشجيع النشاط الخاص..

لذلك فإن قناعة القيادة السياسية بضرورة الإصلاح وأهمية التخصيص تعتبر من الأمور الأساسية التي يتوقف عليها إمكانية تنفيذ التخصيص ونجاحه في تحقيق أهدافه.

ولا بد من أن تبنى تلك القناعة على حقيقة أن الأوضاع السائدة في القطاع العام تتعارض مع مصلحة التنمية الحقيقية المتوازنة وأنه لا يجوز استمرارها. ، وأن ثمة مصلحة أكيدة في إعادة تنظيم النشاط الاقتصادي على نحو يضمن تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية والمزيد من العدالة الاجتماعية.

ولاء القوى المؤثرة

من الضروري أن تترن القناعة السياسية بالعمل على إقناع كافة القوى والفئات التي لها علاقة بالتخصيص بشكل مباشر أو غير مباشر بحتمية الإصلاح الاقتصادي والتخصيص، وذلك من خلال توضيح الأهداف التي يرمي إليها مثل هذا الإصلاح.

كما لا بد من السعي لإزالة مخاوف أصحاب المصالح المشروعة كالعمال والمستهلكين المستفيدين من بعض أشكال الدعم المقدم من قبل المؤسسات العامة أو من خلالها.

كما يتطلب الأمر التصدي بحزم لأصحاب المصالح غير المشروعة من بقاء الأوضاع على ما هي عليه.

وتشير خلاصة الخبرة في مجال الإصلاح الهيكلي والتخصيص، أنه إن لم تستبق أو تترن إجراءاتهما بمثل تلك القناعة من قبل القيادة السياسية، وبمثل ذلك الولاء من قبل مختلف الفئات، فإن عمليات الإصلاح والتخصيص المتعجلة أو المبتسرة غير المسبوقة أو المقترنة بالقناعة التامة والتأييد والثبات قد تصاب بنكسات ذات آثار سيئة.

استقرار الاقتصاد الكلي

يبدو من المطلوب إعطاء الأولوية عند تصميم برامج التصحيح والتخصيص

لتدعيم استقرار الإقتصاد الكلي...

فغالباً ما تكون السياسات القابلة للاستمرار أفضل - في تعزيز الاستثمار الخاص - من المحاولات المبتسرة للتحرير التي قد تحمل إمكانية الرجوع عنها بسبب الإفتقار إلى أسس إقتصاد كلي متين، وبسبب ضعف القناة السياسية.

لذلك يبدو من الممكن تفسير التباين في درجة نجاح عمليات الإصلاح والتخصيص في التجارب السابقة في ضوء درجة استقرار الإقتصاد الوطني على نحو سابق أو مرافق لعمليات التخصيص.

فقد أثبتت التجربة، أن عمليات التخصيص تواجه - في الغالب - باستجابة ضعيفة وبطيئة من قبل القطاع الخاص في مراحلها الأولى.

وتفسر تلك الإستجابة الضعيفة والبطيئة بما يمكن أن يطلق عليه ظاهرة الترقب والإنتظار التي يديها القطاع الخاص في سياق التصحيح خشية أن يكون الإتجاه للتصحيح هشاً وغير معزز بالتأييد اللازم والثبات من قبل السلطات السياسية والفئات المؤثرة...

وتعتبر ظاهرة الترقب والإنتظار ظاهرة طبيعية في المراحل الأولى من الإصلاح والتخصيص..

فمن الطبيعي أن تكون استجابة الإستثمارات الخاصة لبعض الحوافز الإقتصادية التي تطرح كبرنامج للتصحيح ضعيفة إذا كانت البنية الإقتصادية الكلية غير مستقرة وكانت الأوضاع تشير إلى استمرار عدم الإلتزام بالقانون مثلاً...، أو استمرار ظاهرة استئراء الفساد الإداري...

لذلك يبدو أن القطاع الخاص ينتظر المزيد من الإجراءات التصحيحية التي تؤكد قطع شوط راسخ في الإتجاه نحو الإصلاح الإقتصادي والتخصيص.

مجموعة من الإصلاحات

من المتصور أن يقرن الإتجاه نحو إصلاح الهياكل الإقتصادية والتخصيص بمجموعة من الإجراءات التصحيحية التي تتعلق بالسياسة العامة والنواحي الإدارية

والاقتصادية، ومن قبيل تلك الإجراءات ما يمكن تصوره فيما يلي:

في السياسة العامة

من المأمول أن تستبق وتقترن عمليات الإصلاح الهيكلي الإقتصادي وعمليات التخصيص بمجموعة من الإجراءات التصحيحية في مجال السياسة العامة تعبر عن إتجاه القيادة السياسية نحو تحسين المناخ الداخلي للإدارة والاستثمار بشكل عام ومن ذلك مثلاً:

- توسيع نطاق العمل الديموقراطي وتعميقه.
- الحد من امتيازات ونفوذ الصفوة السياسية وأعوانها.
- منح السلطة التشريعية اختصاصات دستورية تضمن الرقابة الفعالة والمساءلة الموضوعية عن الأداء.
- اتخاذ الإجراءات الدستورية والقانونية المناسبة لتأكيد سيادة القانون وفعالية ونزاهة القضاء.
- التمهيد بتوعية إعلامية مناسبة لعمليات الإصلاح الهيكلي والتخصيص.

في التشريع

- ويتطلب العمل على إصلاح هذا الجانب مجموعة من الإجراءات التي تتناول إعادة النظر في القوانين والأنظمة المعمول بها على نحو يساعد على إشاعة الثقة في المعاملات وحماية الحقوق ومن قبيل ذلك مثلاً:
- دعم السلطة القضائية واتخاذ كافة الإجراءات التي تضمن نزاهة القضاء وفعاليته.
 - تبسيط القوانين التي تتعلق بالعمل واللوائح الخاصة بحقوق العمال وواجباتهم وتشجيع أنظمة الأجور التي ترتبط بالإنتاج والإنتاجية.
 - إصلاح القوانين الضريبية وتحسين مستوى أداء الجهاز الضريبي والجمركي.

- تيسير الإطار القانوني والإجراءات الخاصة بالمعاملات التجارية والشركات.
- إعادة النظر في أنظمة الإستيراد والتصدير.
- إعادة النظر في عمليات المضاربة العقارية وتنظيمها.
- تنظيم قضاء المسائلة عن الإدارة العامة.

في الإدارة العامة

- إتخاذ الإجراءات الحازمة للقضاء على مظاهر الفساد الإداري.
- تدعيم السلطات التقليدية للدولة في مجال الأمن والقضاء والرقابة المالية والإدارية.
- إتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحقيق المزيد من الانضباط الإداري وسلامة الأداء المالي وتطبيق مبدأ المساءلة.

في الإقتصاد

- العمل على تصفية الإحتكارات والإمتيازات العامة والخاصة.
- توفير ظروف البنية التنافسية السليمة محلياً، وخارجياً في حدود المصلحة الوطنية.
- إلغاء حواجز الدخول أو الخروج من السوق، وعدم التدخل في الأسعار والأجور إلا عند حدوث خلل في ظروف المنافسة يستدعي مثل ذلك التدخل.
- إعادة النظر في مستويات الأجور على نحو يقترب بها من الأسعار الحقيقية ويضمن من خلالها ولاء العاملين والتزامهم وانضباطهم، ويضمن صحة وعدالة توزيع الناتج المحلي.
- توفير المعلومات الفنية والمالية والإحصائية اللازمة عن أوضاع الإقتصاد الوطني والعالمي وأحوال الأسواق.

- إيجاد حد أدنى من سوق مالية وتطويرها .
- تطوير نظم المحاسبة وقواعدها ومعاييرها وكذلك نظم الرقابة المالية ومراقبة الحسابات .
- التوجه نحو اتخاذ مجموعة من الإجراءات المالية والتقنية التي تساهم في توفير المناخ المناسب للإستثمار .
- ويمكن ترتيب تلك الإجراءات على النحو التالي وذلك لضمان فعاليتها وتجنباً لهروب رؤوس الأموال في الفترة الأولى من الإصلاح والتخصيص :
 - التحكم في العجز المالي في ميزانية الدولة .
 - تحرير ورفع أسعار الفائدة في الفترة الأولى .
 - تحرير أسعار الصرف .
 - رفع القيود عن حركة رؤوس الأموال .
- التركيز على سعة الإنفاق الحكومي في مجال إنشاء وتطوير البنى الأساسية وتكوين رأس المال البشري والمادي، واستخدام أية موارد ناجمة عن التخصيص في المجالات المذكورة .
- فقد أفادت التجربة أن استمرار الإنفاق العام وتوسعه في مجال البنى الأساسية والتكوين الرأسمالي (المادي والبشري) يعتبر من الحوافز الهامة لتشجيع النشاط الخاص ودفعه للمساهمة في التنمية .
- وأخيراً يبدو من الضروري اتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة بعض الآثار الاجتماعية الناجمة عن التخصيص وخاصة في مجال العمالة والتوظيف .
- لذلك كان من المناسب إقامة برامج قصيرة الأجل لمواجهة تلك الآثار على شكل إعادة التوظيف والتوجيه نحو الإنتاج التنموي الزراعي ودعم برامج إصلاح المناطق الريفية والنائية باستخدام فائض العمل في المؤسسات العامة المخصصة والعمل على تشجيع هذا الفائض في توجيهه هذا بشتى الوسائل .

المرحلة الإنتقالية

تسبق عملية التخصيص في بعض الأحوال، مرحلة إنتقالية، تساهم في تهيئة الظروف لنقل ملكية المؤسسة العامة إلى القطاع الخاص....

ويتم في هذه المرحلة إعادة تنظيم المؤسسات العامة على نحو يقربها من أسس العمل التجاري والتعرض للمنافسة مع الإحتفاظ بملكيتها للدولة..

كما يمكن أن تأخذ هذه المرحلة شكل تأجير أو إدارة بعض المؤسسات العامة من قبل القطاع الخاص على النحو الذي أسلفنا الإشارة إليه.

وتمثل تجربة نيوزيلندا في هذا المجال أوضح نموذج لإعادة تنظيم المؤسسات العامة تمهيداً لنقل ملكيتها..

فقد حاولت الحكومة النيوزيلندية منذ عام ١٩٨٤ أن تنأى بنفسها عن كثير من الأنشطة التجارية التي كانت تضطلع بها وذلك بهدف تحسين كفاءتها من جهة، وتخفيض دين الحكومة العام من جهة أخرى...، وذلك بعد أن كانت تلك الأنشطة المدارة من قبل القطاع العام والتي تقوم على إنتاج سلع قابلة للتسويق تمثل نحو ١٢٪ من الناتج المحلي.

وقد طبق - في سبيل ذلك - نظام المرحلة الإنتقالية عام ١٩٨٧ والذي أطلق عليه إصطلاح مرحلة (التحويل إلى شركات).

وتحولت مجموعة من المؤسسات العامة إلى شركات مملوكة من قبل الدولة تعمل وفق آلية السوق ومنحت إدارتها الحرية الكافية لإتخاذ القرارات الإقتصادية في ضوء ذلك، وقد أبدت تلك الشركات تحسناً ملحوظاً في العام التالي ١٩٨٨ حيث حقق حوالي ٩٠٪ منها أرباحاً.

مجلس التخصيص

نظراً لأهمية عملية الإصلاح الإقتصادي والتخصيص، وحرصاً على سلامة القرارات والإجراءات المتعلقة بها، فإنه يبدو من المناسب أن يتوفر لهذه العملية

التنظيم المناسب الذي يضمن جماعية وديموقراطية تلك القرارات والإجراءات...، وإشراك أعلى مستويات الخبرة وممثلي مختلف السلطات والمنظمات فيها...

لذلك يرى البعض إمكانية تشكيل مجلس أعلى للتخصيص تتمثل فيه مختلف الفئات والسلطات وتستقطب فيه الخبرات والإختصاصات المطلوبة، وتتفرع عنه اللجان المتخصصة بدراسة ومعالجة الجوانب المختلفة لعملية الإصلاح والتخصيص...

ومن المفيد أن يصمم النظام الخاص بهذا المجلس بحيث يوفر الإفادة من كافة الآراء، ومناقشة مختلف الأفكار والبدائل المطروحة، على نحو يضمن جماعية القرارات المتعلقة بالتخصيص...، وبهذا يمكن أن تكسب عملية التخصيص لصفها مختلف الفئات المساهمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بها...، كما لا بد من أن يضمن تنظيم مثل هذا المجلس حسن التخطيط والتنفيذ درءاً لأية إساءة أو إنحراف في هذه العملية.

إصلاح ما سببقى من القطاع العام

تم التأكيد في أكثر من موضع من هذا البحث أنه - مهما بلغ نطاق التخصيص - فإنه لا بد من بقاء حد أدنى من مؤسسات القطاع العام (دون تخصيص) وذلك لسبب أو آخر سبقت الإشارة إلى معظمها...

كما يجب ألا يفوتنا التذكير هنا بأن الملكية ليست موضع نزاع، وليست الهدف من التخصيص، وإنما القصد من عملية التخصيص هو - في جميع الأحوال - تحسين مستويات الإنتاج والإنتاجية ورفع فعالية وكفاءة أداء المنشآت المخصصة...، بمعنى تطوير الأداء...، إلى جانب محاولة تحسين أنماط تخصيص الموارد وتوزيعها من خلال عمليات الإصلاح والتخصيص...

ومع إستمرار وجود بعض مؤسسات القطاع العام فإنه يصبح من غير المقبول ألا يشمل الإصلاح أداء هذه المؤسسات الباقية...، وأن يظل أداءها ضعيفاً...

وكان ضعف أدائها أمر مسلم به...، أو حقيقة علمية...!!

لذلك فإنه من الضروري أن تستبق وتترافق عمليات الإصلاح الإقتصادي والتخصيص بمجموعة من الإجراءات التي تهدف إلى إصلاح أوضاع ما سيبقى من مؤسسات القطاع العام...

ومن قبيل تلك الإجراءات:

- وضع التنظيم المناسب الذي يضمن - ما أمكن - فصل دور ومسؤولية الدولة كمالك (دور الملكية)، ودورها كموجه للسياسة العامة (دور التوجيه العام)، بحيث يتاح للدولة ممثلة في السلطات أو الإدارات الحكومية المختصة ممارسة هذين الدورين ضمن الحدود التي تضمن لها توجيه نشاط المؤسسة والإشراف عليه ورقابة أدائه دون التدخل في الإدارة التنفيذية. وذلك على نحو يماثل سلطات واختصاصات الجمعيات العمومية في الشركات المساهمة.

- توفير المناخ الذي تعمل فيه المؤسسة العامة كمنشأة تجارية - ما أمكن ذلك - بحيث تقوم بمقابلة نفقاتها بإيراداتها، وتحقيق الأهداف المقررة لها في نفس الوقت، والسماح لها بالعمل في ظل ظروف السوق تسعيراً وتمويلاً ما أمكن ذلك...

- وضع النظم التي تكفل الإنضباط الإداري والسلامة المالية والمحاسبية وأمس الرقابة الداخلية وسلامة إجراءات الرقابة المالية الداخلية.

- وضع النظم التي تكفل إختيار العاملين في ضوء الحاجة الفعلية للنشاط ووفق اعتبارات التخصص والكفاءة والملاءمة.

- إرساء التنظيم المناسب الذي يضمن ربط الأجور بالإنتاج والإنتاجية.

- العمل على تعيين مدراء مؤهلين محترفين ذوي خبرة ممن عرفوا بالسلوك الإداري الملتزم.

- تحديد أهداف عملية واضحة للمؤسسة العامة، وربطها - ما أمكن - بظروف السوق.

- إخضاع الإدارات في المؤسسات العامة للمساءلة المبنية على رقابة فعالة وتقويم موضوعي للأداء من قبل أجهزة متخصصة موضوعية، بحيث تكون تلك الرقابة تطبيقاً لفلسفة إدارية تبنى على تدخل أقل في الإدارة، ورقابة مباشرة أضيق لصالح رقابة أشمل وأكثر إهتماماً بالحكم على الأداء وفق معايير تعكس مدى سلامة ذلك الأداء في المجالات الإنتاجية والمالية وفي الحفاظ على الموجودات وتطوير الإنتاجية.

مراحل عملية التخصيص

في ضوء الإعتبارات العامة السابقة يمكن أن نرمز باختصار لتصور عام لآلية التخصيص، من حيث المراحل التي يمكن أن تمر بها هذه العملية وذلك على النحو التالي:

المرحلة الأولى مرحلة الإعداد وتحديد الأهداف

تعتبر هذه المرحلة مرحلة تمهيدية لبرنامج التخصيص لا بد من أن تحدد فيها أهداف عامة للتخصيص منها مثلاً:

- تهذيب الشطط في نطاق القطاع العام.
 - تهذيب الشطط في أداء ما سيبقى من مؤسسات القطاع العام.
 - تهذيب أسلوب الدعم وتحويله إلى دعم للإنتاج.
 - التخفيف من أعباء الحكومة وتخفيض عجز الميزانية ولجم جماح التضخم.
 - تحقيق بعض الموارد للحكومة مع تحديد المجالات التي ستستخدم فيها تلك الموارد (الإستثمار في مشاريع البنى الأساسية، تطوير المرافق، التنمية البشرية، التنمية الريفية . . .)، وبيان المزايا التي يمكن أن تتحقق عن ذلك.
 - رفع كفاءة الإنتاج وتحسين معدلات الإنتاجية وآلية تخصيص الموارد وتوزيعها.
 - التخلص من بعض المؤسسات الخاسرة التي تتحمل الحكومة أعباءها.
- وتتضمن هذه المرحلة أيضاً الإعداد لعملية التخصيص بالتوعية المناسبة من

خلال وسائل الإعلام المختلفة والندوات...، التي يتم من خلالها شرح أهداف عملية التخصيص ومزاياها والآثار الإيجابية التي تنعكس نتائجها على الإقتصاد الوطني...، وتوضيح حجم المشاركة والتعاون التي يتطلبها من مختلف الفئات والتأثير الإيجابية التي ستعود بالتالي على تلك الفئات...

المرحلة الثانية

المرحلة الإنتقالية

ويمكن في هذه المرحلة تحقيق بعض مظاهر وإجراءات إعادة تنظيم بعض المؤسسات العامة التي يقرر بيعها وتجهيتها للتخصيص من خلال ذلك.

حيث تعرف هذه المرحلة - كما اسلفنا - بأنها مرحلة التحويل إلى شركات وذلك بتحرير إدارات تلك المؤسسات العامة من قيود التدخل الحكومي ما أمكن وتعرضها للمنافسة والعمل وفق آلية السوق.

وتفيد هذه المرحلة أيضاً في التمهيد لدراسة ومسح أوضاع المؤسسات العامة المزمع تخصيصها على نحو يهيء للمراحل التالية.

وقد تستغرق هذه المرحلة من سنتين إلى خمس سنوات وذلك تبعاً لظروف التخصيص والمؤسسات المزمع تخصيصها...، بحيث يمكن ان تمر بعض المؤسسات بمرحلة إنتقالية أقصر من غيرها.

المرحلة الثالثة

تقويم أداء المؤسسات

ودراسة جدوى التخصيص

يتم في هذه المرحلة، التي قد تسبق او تترافق مع المرحلة الإنتقالية، دراسة وتقويم أداء كافة مؤسسات القطاع العام دراسة وصفية تحليلية.

ترمي هذه الدراسة إلى التعرف على نشاط تلك المؤسسات وتحديد الأهداف الإجتماعية المكلفة بها ونتائج نشاطها في ضوء تلك الأهداف وخصائص ذلك النشاط.

كما تتضمن هذه المرحلة إستكمال الدراسات الوصفية والتحليلية المتعلقة بالأداء السابق والحالي للمؤسسات العامة وبتصور أدائها ونتائجه بعد التخصيص، وإحتمالات تحسينه بالإصلاح دون تخصيص...، وذلك بالنسبة لكل مؤسسة عامة...، مما يمكن إعتباره بمثابة تقدير جدوى التخصيص.

وتفيد هذه المرحلة في مد مجلس التخصيص والهيئات الأخرى المضطلة بهذه المهمة بالبيانات والمعلومات والبدايل اللازمة لتحديد نطاق التخصيص وأولوياته، أسلوبه الأنسب بالنسبة لكل مؤسسة.

كما تساهم هذه المعلومات الوصفية والتحليلية والمقارنة التي تقدم في هذه المرحلة في تقويم كل مؤسسة - بمعنى تقدير قيمتها البيعية مستقبلاً - وتحديد أسلوب البيع على النحو المطلوب في المراحل التالية.

وتعتبر التقارير المعدة من قبل الأجهزة العليا للرقابة المالية من المستندات التي يمكن أن تفيد في الدراسة المطلوبة في هذه المرحلة.

المرحلة الرابعة

تحديد نطاق التخصيص وأولوياته

يتم في هذه المرحلة، وبالإستعانة بكل من الأهداف المقررة للتخصيص، والمعلومات التي قدمت في المرحلة السابقة، تحديد نطاق التخصيص المطلوب وذلك بتحديد المؤسسات العامة التي ستخضع للتخصيص وتلك التي يفضل بقاءها في القطاع العام.

كما يمكن، في هذه المرحلة، إقتراح أو تصور الإطار العام لأسلوب التخصيص:

- تخصيص كامل بنقل الملكية أو البيع.
- تخصيص جزئي بالمشاركة مع القطاع الخاص.
- تخصيص بالإدارة، أو بالتأجير...

كذلك يتم في هذه المرحلة ترتيب جدول أولويات التخصيص، أي وضع

المؤسسات المزمع تخصيصها على سلم أولويات التخصيص في ضوء الأهداف المقررة للتخصيص، وأوضاع كل مؤسسة في ضوء البيانات التي قدمتها الدراسات في المرحلة السابقة.

- هذا ويمكن دمج سلم الأولويات مع جدول الأسلوب المقترح للتخصيص بحيث يتم في هذه المرحلة تقديم تصور متكامل على النحو التالي:
- المؤسسات المطلوب تخصيصها (نطاق التخصيص).
 - موقع كل مؤسسة من حيث أولويتها في سلم التخصيص (الألوية).
 - بيان الأسلوب المقترح للتخصيص والبدائل الممكنة في هذا المجال بالنسبة لكل مؤسسة خاضعة للتخصيص (أسلوب التخصيص).

المرحلة الخامسة تحديد ثمن المؤسسات

تضطلع هذه المرحلة بتحديد قيمة كل مؤسسة مزمع تخصيصها، وذلك بالنسبة للمؤسسات التي تقرر تخصيصها بالبيع الكامل أو المشاركة (البيع الجزئي).

ويمكن أن يستفاد في تحديد الثمن بالمعلومات التي توفرت عن أوضاع كل مؤسسة وذلك على النحو المعروض في المرحلة الثالثة...

إلا أن تحديد الثمن لا بد أن يبنى - إضافة لذلك - على دراسات خبيرة في هذه المرحلة بالذات تتطلب مجموعة من البيانات الإضافية تتعلق بكل حالة وبكل مؤسسة على حدة، بحيث يؤخذ في الاعتبار فيه، لدى تحديد الثمن، كافة المعطيات والظروف التي تجعل الثمن عادلاً لا يضيع حقوق وموارد الدولة من جهة، ولا يقف عثرة في طريق إقبال الجمهور على شراء المؤسسة أو المساهمة فيها من جهة أخرى.

ومن الممكن أن يدخل في هذه المرحلة تحديد أسلوب أو برنامج البيع أو نقل الملكية التفصيلي:

- بيع كامل للجمهور.

- بيع للجمهور وللعمال والمستفيدين من الخدمة أو السلعة التي تنتجها المؤسسة العامة.
- بيع بالتقسيط.
- بيع بطرح الأسهم.
- بيع بالتفاوض مع بعض الأفراد.
- المشاركة بطرح جزء من رأس المال بصورة أسهم. كما من الممكن أن يتم في هذه المرحلة تصور برنامج البيع وفترته الزمنية وفق طاقة السوق لإستيعاب المؤسسات المخصصة.

المرحلة السادسة تنفيذ عمليات التخصيص

- وتتضمن هذه المرحلة مجموعة الإجراءات التي تتخذ لتنفيذ عملية التخصيص ومن ذلك مثلاً:
- دعوة الفعاليات الإقتصادية لتقديم العروض الخاصة بالإدارة والتأجير.
 - إبرام عقود الإدارة والتأجير.
 - التفاوض مع الفعاليات الإقتصادية لشراء بعض المنشآت العامة الصغيرة أو الضعيفة أو الخاسرة.
 - التفاوض للمشاركة مع الأفراد والفعاليات الإقتصادية في بعض المؤسسات.
 - الدعوة للإكتتاب والمساهمة في بعض المؤسسات، وتنظيم طرح الأسهم في السوق وتنظيم عمليات الإكتتاب ومتابعتها.

المرحلة السابعة المتابعة والرقابة

وتتضمن هذه المرحلة تنظيم عمليات المتابعة والإشراف والرقابة على

عمليات التخصيص، وإتخاذ الإجراءات اللازمة لإصلاح ومعالجة ما قد يطرأ على تنفيذ تلك العمليات من خلل أو ما قد تواجهه من تعثر...

وبالإضافة إلى ما يكون لمجلس التخصيص والهيئات واللجان المنبثقة عنه من إختصاص في الإشراف والمتابعة والرقابة على تنفيذ عمليات التخصيص...، فإنه من المقترح أن يناط بجهة رقابية عليها إختصاص الرقابة المرافقة واللاحقة لعمليات التخصيص وذلك إضافة لإختصاص هيئات التخصيص أو مجلسه.

وتكليف جهة رقابية عليها بالرقابة على عمليات التخصيص ضمن سلامة وملاءمة تلك العمليات، وتقديم رأي موضوعي حول تصميم وتخطيط برامجها وتنفيذها وتقويم أداء الجهات القائمة عليها على نحو يسمح بتلافي الأخطاء وتصحيح ومعالجة الثغرات القائمة وتلافي تكرارها.

المرحلة الثامنة إصلاح أوضاع ما بقي من القطاع العام

تعتبر هذه المرحلة مكملة لمراحل وإجراءات التخصيص...

وقد تبدأ مع المرحلة الثانية التي تصورناها كمرحلة إنتقالية لإعادة تنظيم أوضاع المؤسسات العامة وتحويلها - ما أمكن - إلى العمل وفق أسلوب الشركات الخاصة...

حيث يمكن منذ تلك المرحلة إعادة تنظيم كافة مؤسسات القطاع العام تمهيداً لتخصيص ما سوف يقرر تخصيصه منها من جهة، وتطويراً لأداء ما سوف يبقى منها في ظل القطاع العام.

ومن الممكن أن تتم متابعة ورقابة إجراءات إعادة تنظيم وتطوير أداء تلك المؤسسات الباقية في القطاع العام من قبل مجلس التخصيص ولجانه وهيئاته، ومن قبل جهاز أعلى للرقابة المالية أيضاً على النحو الذي أشرنا إليه آنفاً.