

قضايا مفاهيمية وعملية حول تأجير الأصول ضمن سياسات الإصلاح الاقتصادى "مع التطبيق على مصر"

محمد ماجد خشبة*

١- خلفية المشكلة محل الدراسة

تفاوت وتباين خبرات وظروف الدول التى تتبنى برامج للإصلاح الاقتصادى وبرامج
للخصخصة فى كافة أنحاء العالم، وتتنوع بالتالى الدروس المستفادة:

وقد كانت مشكلة الاختيار بين أساليب خصخصة الملكية أو خصخصة الإدارة (عقود كافة
الدول) حيث خضع الاختيار والمفاضلة بين الأساليب المرشحة للتطبيق إلى العديد من العوامل
المرتبطة بذاتية وخصوصيات كل تجربة قطرية.

فى هذا الإطار. فإن الاهتمام بالتأجير- على وجه الخصوص- كأحد أساليب خصخصة الإدارة
قد تصاعد فى العديد من التجارب فى الآونة الأخيرة. وقد بدأ هذا الاتجاه يسود بقوه فى العديد من
التجارب التى صادفت تعثرا فى البيع الكامل للأصول العامة حيث كان الاتجاه إلى التأجير بديلا
لإهدار الأصول بأقل كثيرا من قيمتها الحقيقية.

وفى مصر فإن الاتجاه نحو التأجير يتصاعد أيضا حيث ظهرت صور التأجير الكامل لبعض
المصانع (بناها للزيوت والصابون) أو تأجير كافة وحدات أحد الأنشطة (المحالج - المطاحن).
بالإضافة الى ظهور صور غير تقليدية من التأجير مثل تأجير أحد منافذ توزيع السلع الاستهلاكية
الكبرى للقطاع الخاص (شعلا المستثمرين) وتأجير أحد أو بعض خطوط الانتاج (الشرقية للدخان

* د. محمد ماجد خشبة : خبير بمركز التخطيط الصناعى- معهد التخطيط القومى.

والسجائر).

للاقتراب المبدئي من هذه الظاهرة كان لابد من الرجوع الى المفاهيم الأساسية للتأجير وعرض بعض التجارب العالمية واستخلاص الخبرات منها ، ثم عرض بعض جوانب التجربة المصرية واخيرا تسجيل بعض الاعتبارات التي تكفل نجاح التجربة.

٢- أهداف الدراسة:

- الإحاطة بالمفاهيم الاساسية والأطراف الرئيسية فى عملية التأجير
- عرض وتعريف أنواع التأجير المختلفة
- مناقشة منافع قرار التأجير لدى كل من المؤجر والمستأجر.
- مراجعة بعض التجارب العالمية فى التأجير واستخلاص الدروس المستفادة منها.
- العرض لتجربة التأجير المصرية بوجه عام ، مع دراسة حالة على وجه الخصوص.

٣- أسلوب الدراسة:

- أسلوب مكتبى : ويتم فيه مراجعة بعض المصادر المحلية والعالمية من كتب ودوريات علمية وتقارير منشورة وغير منشورة ، وتتناول قضايا الدراسة.
- اسلوب ميدانى : وفيه يتم استخدام " المقابلة الشخصية " لدراسة حالة تأجير مصنع (بنها) التابع لشركة طنطا للزيوت والصابون.

١ "التأجير - مراجعة للمفاهيم الأساسية"

نعرض فى هذا الجزء لـ : المفاهيم الأساسية للتأجير ، أنواع التأجير واتخاذ قرار التأجير من جانب المستأجر والمؤجر .

١/١ المفاهيم والأطراف الرئيسية للتأجير:

يعرف التأجير على أنه : "عقد ينتقل بموجبه استعمال أو إشغال الأرض أو المبانى أو المعدات لشخص آخر غير مالکها مقابل عرض مالى يدفع له كبديل إيجار . وقد يكون هذا العقد مدى الحياة أو لفترة محددة أو لفترة غير محددة من الزمن . ويموجب هذا العقد يعطى المؤجر إلى المستأجر الحق فى استعمال ممتلكاته والانتفاع بها"^(١).

يؤكد معجم (Webster)^(٢٢) على ذات المعاني السابقة ويعرف التأجير على أنه:

"عقد بموجبه تنقل الملكية إلى شخص آخر لمدة محددة مقابل إيجار".

وقد ينص على دفع المقابل المالى دفعه واحدة، أو على دفعات منتظمة . وفى هذا الخصوص يعرف المعجم الأعمالى التأجير كالاتى^(٢٣):

"اتفاق مكتوب بموجبه يعطى شخص لآخر الحق فى استخدام الملكية لسنوات قادمة محددة، مقابل إما مبلغ معين من المال يسد دفعه واحدة ويسمى دفعة كاملة، أو على دفعات منتظمة تسمى ايجارا".

ويركز (Shapiro)^(٤٤) على التأجير باعتباره نمطاً متميزاً من أنماط التمويل فى المنظمات المعاصرة بخلاف حقوق الملكية والاقتراض، فيعرفه بأنه :

"عقد تمويل يقوم بمقتضاه مالك الأصل ، وهو المؤجر ، بمنح طرف آخر هو المستأجر حق استخدام الأصل لمدة زمنية محددة فى مقابل مدفوعات ايجارية منتظمة .

ويركز (Hampton)^(٥٥) على ذات الخصوصية السابقة مع توضيحه لأطراف علاقة التأجير حيث يصفه بأنه :

"التأجير هو اتفاق مكتوب يسمح باستخدام الأصول لفترة محددة من الوقت . وهذا الاتفاق موقع بين طرفين هما مالك الأصول ، ويسمى المؤجر ، وبين المستخدم الذى يسمى المستأجر".

وحيث يقع التأجير على حق من حقوق الملكية للأصول فإن (محمود فهمى)^(٦٦) يوضح موقع التأجير فى إطار تدرج مراتب التعامل على حقوق الملكية بدءاً من الملكية التامة للأصول بتمويل ذاتى نزولاً الى مجرد تأجيرها . كالاتى:

- الشراء دفعة واحدة Outright Purchase أو الشراء خصماً من الأموال السائلة للمنشأة.
- الشراء بقرض غير مضمون.
- الشراء بقرض مضمون برهن.
- الشراء عن طريق تسهيلات موردين.
- البيع المشروط بانتقال الملكية وذلك عند اكتمال دفع الأقساط.

- الشراء التأجيري أو البيع التأجيري حيث يقترن التأجير بشراء الأصل فى نهاية المدة مقابل

سعر رمزى.

- التأجير الائتماني والائتمان التأجيري. حيث يقترن التأجير بخيار الشراء بسعر يتفق عليه

، بجانب خيارات اخرى كتجديد العقد لمدة اخرى مقابل اجرة منخفضة أو إعادة الأصل الى المؤجر.

- التأجير التمويلى.

- التأجير التشغيلى.

- التأجير العادى.

٢/١ أنواع التأجير:

يقسم (shphiro) (٧) أنواع التأجير إلى الأنماط الآتية:

- تأجير تشغيلى - أو خدمى.

- تأجير تمويلى - أو رأسمالى. والذي ينقسم الى:

أ- تأجير مباشر.

ب- البيع ثم التأجير التمويلى. Sale and Lease Back

ج - عقود تأجير بالرافعة التمويلية . Leveraged Lease

نعرض فيما يلى - باختصار - لبعض الملامح الاساسية للأنواع السابقة:

١/٢/١ التأجير التشغيلى - الخدمى:

ويعبر عن عقد إيجار تقليدى يفصل بين المالك وبين استخدام الاصل وهو يغطى فقط الجزء

الخاص بالعمر الاقتصادي للأصل (قد يكون عادة لمدة سنة) ويشيع استخدامه فى : الحاسبات، آلات

التصوير المستنديه والطابعات، السيارات ، التأجير العقارى وخطوط الانتاج.

ويتصف هذا النوع من التأجير بالآتى : (٨)

- مدة الاتفاق أقل - عادة - من العمر الانتاجى للأصل ، وهو ما يسمح للمالك بتجديد

عقد التأجير ، أو إعادة تأجير الأصل لآخرين.

- حجم الاتفاق لا يغطى - غالباً - التكلفة الكلية للأصل ، وهو ما قد يضطر المالك إلى

إعادة تجديد العقد أو بيع الأصل لاسترداد التكلفة.

- حرية المستأجر فى فسخ العقد .

ويعثل هذا الحق فى الفسخ أحد أبرز ملامح هذا النوع من العقود حيث ينقل المستأجر إلى المؤجر كلا من مخاطر التقادم وتكلفة إعادة تسويق الأصل مرة أخرى.

- فى معظم الأحوال يكون المؤجر مسئولاً عن خدمات الصيانة للأصل^(٩).

- كما يكون مسئولاً عن الضرائب المستحقة على الأصل ، والتغطية التأمينية المناسبة .

ولهذا النوع من التأجير بعض المزايا الأساسية . كالآتى^(١٠):

- لا يشير هذا النوع من التأجير صعوبات قانونية ومحاسبية فى علاقة المؤجر والمستأجر.

- لا يسمح باستهلاك رأس المال المستثمر من جانب المؤجر لأن فترة التعاقد تغطى جزءاً فقط من العمر الإنتاجى للأصل . كما لا يوجد خيار للشراء من جانب المستأجر فى نهاية مدة عقد التأجير.

- تحمل المؤجر لمسئوليات صيانة وتأمين الأصل بالإضافة إلى مخاطر عدم صلاحيته سواء بالإهلاك أو التقادم التكنولوجى .

وتجدر الإشارة إلى تشابه هذا النوع من التأجير مع ما يعرف فى أساليب الخصخصة بـ : بامتيازات التشغيل والتى يتحمل فيها مالك الأصل مسئولية الإنفاق الرأسمالى والاستثمارات الخاصة بالأصول المشمولة بالامتياز.

وحيث لا توجد قوالب نمطية لعلاقات التأجير التشغيلى والتى تختلف باختلاف حالات التعاقد - فإن (محسن الحضيرى)^(١١) يقسم هذا التأجير فى ظل الخصخصة إلى :

أ- التأجير بالمشاركة : حيث يؤجر العام إلى الخاص مقابل حصة فى الربح متفق عليها مقدماً.

ب- التأجير مع إمكانية التملك : يؤجر العام إلى الخاص (مصانع - خطوط - آلات) مع النص على إمكانية تحويل ملكيتها فى نهاية عقد التأجير.

ج- التأجير المفتوح : حرية الدخول والخروج فى تعاقدات تأجيرية حسب حاجة الطرفين.

كما يشير إلى أن علاقات التأجير يمكن أن تأخذ الأشكال الآتية:

- التأجير الموسمى: تعاقد موسمى دورى متكرر أو غير متكرر.

- تأجير عمليات معينة : مثل ساعات عمل لعمليات معينة (درفلة - مسابك) ، أو جانب من فروع البيع ومنافذ التوزيع . ويتضح ذلك فى حالة تأجير شركة بيوت الأزياء الراقية (شملا) لأحد منافذ التوزيع الخاصة بها بالكامل إلى مستثمرى القطاع الخاص (شملا المستثمرين) ، على أساس تعاقد لمدة عشر سنوات ودفعاته الإيجارية كل ٣ شهور . مع التزام الشركة المستأجرة بمواصفات المالك فى الصيانة والديكور والتجهيزات . وهى تؤول للمالك أيضاً.

- تأجير خط إنتاج لمدة معينة : ويتم فيها تأجير كامل خط الإنتاج خاصة فى خطوط التجميع أو التعبئة للسلع كما فى المثالين التاليين:

أ- تأجير الهيئة العربية للتصنيع لأحد خطوط الإنتاج لشركة التنمية والتجارة لإنتاج السيارات (بيجو) فى مصر .

ب- تأجير الشركة المصرية لتعبئة وتوزيع السلع الغذائية لأحد خطوط التعبئة بها لتجار الشاي من القطاع الخاص فى مقابل دفعات إيجارية للكمية المنتجة بغض النظر عن المدة.

- تأجير المشروع بالكامل . مثل تأجير شركة طنطا للزيوت والصابون لأحد مصانعها بالكامل (مصنع بنها) لأحد المستثمرين من القطاع الخاص.

٢/٢/١ التأجير التمويلى - الرأسمالى:

على العكس من التأجير التشغيلى ، فإن التأجير التمويلى عبارة عن نشاط تمويلى لشراء معدات أو أصول رأسمالية بغرض التأجير . وفى إطار هذا النشاط يقوم المؤجر - وهو عادة مؤسسة تمويلية - بتمويل شراء أصول محددة لحساب شركة أو مؤسسة (المستأجر) وتأجيرها إليها ، بعقد طويل الأجل غير قابل للإلغاء^(١٢) . ويقوم المستأجر باستخدام الأصل المذكور لفترة زمنية تكاد تغطى العمر الإنتاجى للأصل . وينتشر التأجير التمويلى فى مجالات : التشييد ، البترول ، الحوسبة ، النقل ، والإحلال والتجديد والتوسع فى الصناعة وغيرها .

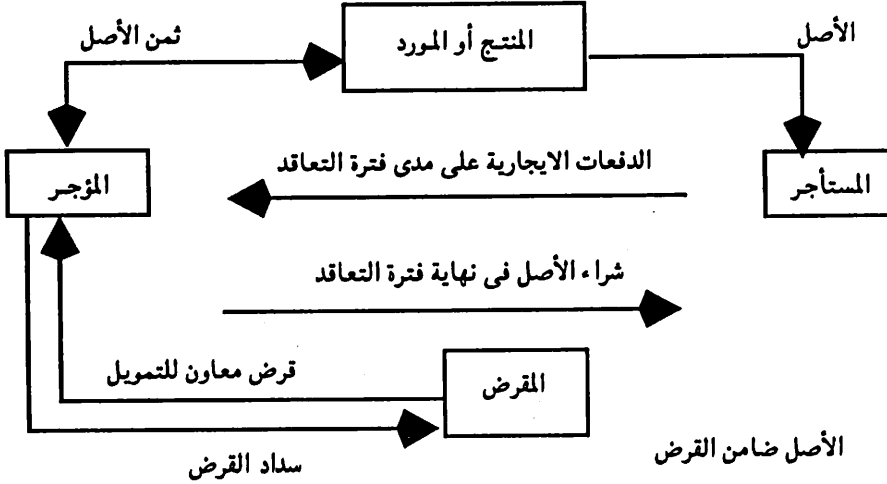
ويوضح الشكل رقم (١) أن عقد التأجير التمويلى يمكن أن يضم ثلاثة أو أربعة أطراف وهى: المؤجر ، المستأجر ، المنتج أو المورد ومؤسسة الإقراض .

ويتصف هذا النوع من التأجير بالصفات الآتية^(١٣):

- الصعوبة البالغة فى - أو عدم قابلية - إلغاء الاتفاق .

- طول الفترة الزمنية لاتفاق التأجير التمويلى .

شكل رقم (١) "علاقات أطراف عملية التأجير التمويلي"



المصدر :- محمود فهمى ، بحث فى التأجير التمويلي كوسيلة من وسائل التمويل . مجلة مصر المعاصرة . العدد ٣٩٦ ، ١٩٨٤ ، ص ٩١ .

- حصول المؤجر على ميزة استرداد أمواله المستثمرة فى الأصل بالإضافة إلى هامش مناسب من الربح.
- عدم إلزام المؤجر بخدمات الإصلاح والصيانة التى يمكن أن يفرد لها عقد خاص بها بخلاف العقد الأصيل.
- وتشير بعض الدراسات^(١٤) إلى ضرورة توافر أربعة شروط حتى يمكن اعتبار عقد الإيجار عقداً تمويلياً أو رأسمالياً . وهى :
 - أ- أن ينص عقد الإيجار على نقل ملكية الأصل إلى المستأجر فى نهاية فترة العقد.
 - ب- أن يكفل العقد للمستأجر حق شراء الأصل فى نهاية فترة التعاقد بسعر منخفض نسبياً عن القيمة المعادلة وقت ممارسة هذا الحق .
 - ج- أن تغطى فترة العقد ٧٥٪ أو أكثر من العمر الإنتاجى المقدر للأصل .
 - د- أن تكون القيمة الحالية للحد الأدنى من مدفوعات العقد تساوى ٩٠٪ أو أكثر من القيمة السوقية للأصل .

وكما سبقت الإشارة فإن "التأجير التمويلي" ينقسم بدوره إلى ثلاثة أشكال أساسية: المباشر، البيع ثم التأجير ، والتأجير بالرافعة التمويلية.

١/٢/٢/١ التأجير المباشر^(١٥):

وهو - من وجهة نظر المؤجر - عبارة عن عقد يقوم من خلاله بتمويل شراء الأصل المؤجر للمستأجر، وتحسب المدفوعات الايجارية اعتماداً على تكلفة الأصل المؤجر فى حين تكون الفائدة على أساس أسعار السوق .

ويسمى هذا التأجير مباشراً نتيجة لجوء المؤجر لتأجير الأصل ليس بغرض البيع ولكن للحصول على إيراد تمويلي تمثله الفائدة على الأموال المتاحة، كما يمثل العقد من وجهة نظر المستأجر وسيلة لتمويل عملية الحصول على الأصل الذى يحتاج إليه.

٢/٢/٢/١ البيع ثم التأجير التمويلي :

وفيه تقوم الشركة ببيع الأصل الذى تملكه بالفعل ثم تعيد استنجاهه من المشتري . وهو أمر شائع فى التعاملات العقارية فى الولايات المتحدة الأمريكية^(١٦).

٣/٢/٢/١ عقود الإيجار بالرافعة التمويلية :

يقدر (Shapiro)^(١٧) أن ٨٥٪ من عمليات التأجير التمويلي فى الولايات المتحدة الأمريكية تتم بأسلوب عقود الإيجار بالرافعة التمويلية.

ويسمى (محمود فهمي)^(١٨) هذا النوع من العقود بالتأجير متعدد الأطراف حيث لا تكون العلاقة مباشرة بين مؤجر ومستأجر بل تتعدد الأطراف بينهما من : دائنين ووكيل لهم ، وعدد من الملاك ووكيل لهم. بالإضافة إلى المورد أو المنتج والمستأجر العميل.

ويتولى البنك أو الشركة التى تمارس نشاط التأجير التمويلي مهمة التنسيق بين هؤلاء الأطراف. وقد تكون الشركة أو البنك أحد المؤجرين أو الملاك المساهمين، أو أحد المقرضين. أو يقتصر دورهما فقط على مجرد تنظيم وإدارة صفقة التأجير مقابل عمولة .

٣/١ منافع قرار التأجير فى جانبى المستأجر والمؤجر:

هناك منافع متبادلة يحققها طرفا علاقة التأجير تختلف باختلاف دوافع وظروف اتخاذ قرار التأجير المرتبطة والمحيطة بكل طرف . ويمكن هنا تلمس بعض الخطوط العامة فى هذا الشأن :

١/٣/١ منافع قرار التأجير فى جانب المستأجر :

رغم أن عملية التأجير لا تخلو من العيوب ، إلا أن التوسع فى استخدامها يؤكد أنها تتضمن عادة مزايا تفوق امتلاك الأصل من وجهة نظر المستأجر . ومن هذه المزايا (١٩) :

أ- الحصول على تمويل بأسعار ثابتة :

حيث تتم عمليات الاستئجار عادة دزن مطالبته المستأجر بسداد أى مقدم بما يحافظ على الموارد النقدية المحدودة المتاحة للمستأجر . وهو أمر مرغوب فيه خاصة للشركات الصغيرة ، أو الحساسة ضد المخاطر السياسية .

بالإضافة إلى ذلك فإن مدفوعات الاستئجار عادة ما تظل ثابتة بما يحمى المستأجر من مخاطر التضخم والزيادة فى تكلفة رأس المال .

وقد تضمن عقد تأجير (مصنع بنها) التابع لشركة طنطا للزيوت والصابون الاتفاق على قيام المستأجر بدفع قيمة ايجارية ثابتة (١١ مليون جنيه) سنوياً لمدة خمس سنوات، ولا تزداد إلا فى السنة السادسة والسابعة بنسبة ١٥٪ إذا اتفق الطرفان على تجديد العقد.

ب- الحماية من مخاطر التقادم :

فالمعدات المستأجرة تخفض من خطر التقادم الذى يتعرض له المستأجر (سواء كانت آلة مفردة أو خط إنتاج) ، وفى أغلب الأحوال تنتقل المخاطر المتضمنة فى القيمة المتبقية من الأصول إلى المؤجر.

وعلى سبيل المثال العملى: توفر الشركة الشرقية للدخان والسجائر ماكينات التصنيع لشركة فيليب موريس بمواصفات توافق منتجها الرئيسى ، ويتم تحديث واستبدال هذه الماكينات بتمويل كامل من الشرقية للدخان.

وفى حالة انقضاء العقد بين الشركتين فإن الماكينات المذكورة لا تصلح للاستخدام فى منتجات الشرقية للدخان.

ج- المرونة :

تتضمن اتفاقيات التأجير شروطاً أيسر من اتفاقيات الديون الأخرى . كما يمكن للمؤجرين المستثمرين تكييف اتفاقات تأجير تتناسب والاحتياجات الخاصة للمستأجر.

على سبيل المثال : فإنه يمكن جدولة مدفوعات الإيجار بشكل يتوافق مع الإيرادات النقدية التى يولدها الأصل المستأجر، حتى يمكن سداد المدفوعات المذكورة عندما يكون الأصل منتجاً.

د- الحصول على تمويل أقل تكلفة :

تجد بعض الشركات أن التأجير أرخص من وسائل التمويل الأخرى .

على سبيل المثال: فإن الشركات الجديدة فى الصناعات التى تتعرض للكساد أو الشركات التى تخضع فى نشاطها لشرائح ضريبية منخفضة يمكنها أن تلجأ إلى استئجار أصول الآخرين كوسيلة لتعظيم الاستفادة من المنافع الضريبية التى يمكن أن تفقدها فى حالة عدم التأجير .

هـ- التأجير يعتبر تمويلاً خارج الميزانية:

لاتضيف عقود التأجير - محاسبياً - أى التزام فى الميزانية، ولا تؤثر على النسب المالية ، بل أنها قد تزيد من قدرة المنشأة على الاقتراض حيث يعد التمويل الخارج عن الميزانية من الأمور الحاكمة لبعض الشركات . ذلك الاعتراف بهذه الالتزامات ضمن التزامات الميزانية قد يؤدي إلى تضخيم حجم الالتزامات بصورة كبيرة ، وبالتالي زيادة نسبة الديون / حقوق الملكية .

هذا ويقوم المستأجر باتخاذ قرار التأجير - بديلاً لقرار الاقتراض والشراء - عن طريق مقارنة صافى القيمة الحالية للتدفقات النقدية الخارجة الناتجة عن قرار التأجير بصافى القيمة الحالية للتدفقات النقدية الخارجة الناتجة عن قرار الاقتراض وشراء الأصل ثم قبول البديل صاحب القيمة الحالية الأقل^(٢٠).

وهنا يتطلب الأمر مناقشة قضيتين أساسيتين: (٢١).

معدل تكلفة رأس المال المستثمر : ويتمثل في معدل العائد على المشروع والذي لا يغير أسعار السوق لاسهم المشروع . ويتوقف حساب هذا المعدل على هيكل رأس المال في المشروع ، والمساهمة النسبية لكل مصدر من مصادر التمويل ، وكيفية حساب تكلفة كل مصدر، ثم حساب المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال .

معدل الفائدة على الأموال التي تقتربها المنشأة المستأجرة: وهو معدل الخصم أو معدل الفائدة الضمني. وهو المعدل الذي يستخدم في إيجاد القيمة الحالية للأقساط الدورية للتأجير. وهو أقل معدل فائدة يمكن بمقتضاه اقتراض الأموال اللازمة لشراء الأصل . وهو المعدل الذي يجب استخدامه لجعل قيمة القرض (ثمن الشراء الفوري للأصل) معادلة للقيمة الحالية لجدول المدفوعات لهذا القرض وفوائده (٢٢).

بعد عقد صفقة تأجير "مصنع بنها" التابع لشركة طنطا للزيوت والصابون ، يقوم المستأجر الخاص في الصفقة ببذل محاولات وتقديم مقترحات إلى الشركة الأم ، وإلى المكتب الفني لقطاع الأعمال لشراء المصنع بالكامل . ويبدو أن الحسابات الاقتصادية لدى المستأجر الخاص أصبحت لصالح قرار الشراء الكامل للأصل بدلاً من تأجيره . أو أنها الحسابات الاقتصادية / السياسية).

٢/٣/٨ منافع قرار التأجير في جانب المؤجر:

يحقق عقد التأجير مجموعة من المنافع المنظورة للمؤجر . تشمل :

أ- إيراد الفائدة :

وذلك في حالة التأجير التمويلي. وحيث يعد التأجير هنا أحد أشكال التمويل. ولذلك فإن المؤسسات المالية وشركات التأجير سوف تجدد فيه وسيلة تمويلية جذابة لأنه يقدم هامش فائدة تنافسية.

ب- المنافع الضريبية :

في حالات كثيرة لا تستطيع الشركات الاستفادة من المنافع الضريبية، وهنا توفر عملية التأجير فرصة جيدة للمؤجر لتتيح له نقل هذه المنافع إلى طرف آخر مقابل معدل إيجار منخفض على الأصل المستأجر (٢٣).

ج- القيمة المتبقية المرتفعة:

ويحصل المؤجر عليها عند استعادته للأصل فى نهاية مدة الاستئجار . ويمكن أن ينتج عن القيمة المتبقية للأصول أرباحاً كبيرة فى بعض حالات التأجير .

د- تجنب مخاطر الأعمال:

حيث يوفر التدفق المنتظم للمدفوعات الايجارية إيراداً ثابتاً للمؤجر بغض النظر عن المخاطر المرتبطة بعملية تشغيل واستغلال الأصول.

هـ- تحسين القيمة السوقية للشركة:

إذا كانت عملية التأجير بجانب من - أو كل - الأصول وسيلة لتحسين ثمن بيع الشركة فى إطار عمليات الخصخصة ويكون قرار التأجير هنا جزءاً من عملية إعادة الهيكلة فى الشركة تمهيداً لبيعها فى مرحلة لاحقة.

وقد استخدم هذا المدخل على نطاق كبير فى عمليات الخصخصة فى أفريقيا على وجه الخصوص فى قطاعات المياه (كوت ديفوار + جويانا)، الطاقة (كوت ديفوار)، الطرق (النيجر)، التعدين (جويانا)^(٢٤).

و- تحسين الإدارة والكفاءة :

خاصة فى إطار عمليات الخصخصة والإصلاح الاقتصادى . ولكن البنك الدولى يطالب الدول النامية والصغيرة بتحديد التزامات المستأجر بوضوح فى هذه الخصوصية ، وتوفير آلية فعالة لمراقبة التزام المستأجر بها ^(٢٥).

ويشير البنك الدولى إلى أن هناك تجربة ناجحة فى هذا الشأن وهى تجربة تأجير شركة المياه (كوت ديفوار) التى تحسنت كفاءتها التشغيلية والفنية، وتحسنت نسب تحصيل التزاماتها وكفاءة أفرادها فى إطار عقد التأجير.

ز- استغلال الطاقات العاطلة بالشركات:

وهى الطاقات التى يمكن استغلالها بتأجيرها (خطوط - عمليات) إلى أطراف أخرى خاصة.

ويشير الجهاز المركزي للمحاسبات^(٢٦) إلى أن نسبة الانتفاع بالطاقة المتاحة بشركة مصر للغزل والنسيج بالملحة الكبرى في المنسوجات الحريرية والمنسوجات والمشغولات وغزل الصوف والمنسوجات الصوفية، والبطاطين والملابس الجاهزة في عام ١٩٩٣/٩٢ بلغت ٥٩,٦ ٪، ٤٥,٨ ٪، ٨٧,٤ ٪، ٧٦,٦ ٪، ٧٨,٧ ٪، ٥١,١ ٪ على التوالي.

٢ "التأجير في إطار برامج الإصلاح الاقتصادي والمخصصة"

ونناقش هنا بإيجاز مفهوم وأساليب المخصصة بوجه عام مع التركيز على تناول مفهومي :
مخصصة الملكية ومخصصة الإدارة

١/٢ أساليب المخصصة وموقع التأجير منها:

يؤكد الباحث في البداية على وضع المخصصة - خاصة في الصناعة - في إطارها الطبيعي كأحد مكونات، أو عناصر عملية إعادة الهيكلة في هذا القطاع الحيوي.

وهي العملية التي أخذت طابعاً جزئياً في معظم الدول النامية في الستينات والسبعينات وطابعاً شاملاً في الثمانينات لتشمل النشاط ، والقطاع والمشروع بهدف تضييق الفجوات بين الأداء الحالي والمأمول بما يحقق الكفاءة الاقتصادية والتنافسية (شكل رقم ٢).

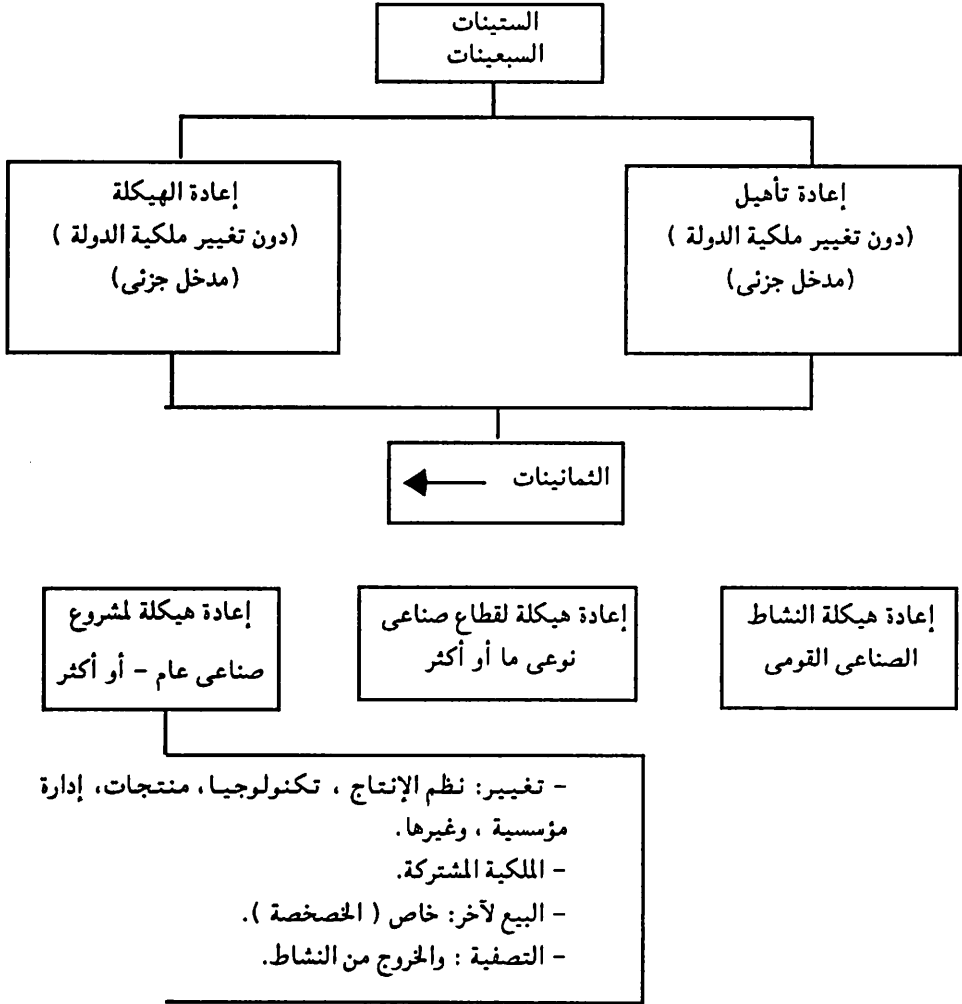
وفي هذا الإطار فإن المخصصة - بمفهومها الواسع - لن تقتصر في تعريفها على مجرد كونها تحويلاً لشكل الملكية العامة إلى ملكية خاصة ، بقدر ما تمثل اتجاهاً لتنمية دور القطاع الخاص والمنافسة وتنشيط آليات السوق في إطار من الشفافية والمشاركة والمراجعة والتقييم^(٢٧).

وهنا تصبح للمخصصة أهداف أرحب وأشمل : مثل: (٢٨)

- أ- تبنى اعتبارات الكفاءة الاقتصادية في الأداء والتقييم والمحاسبة عن النتائج.
- ب- تخفيف الأعباء المالية التي تتحملها الدولة.
- ج- تخفيف الأعباء الإدارية التي تتحملها الدولة.
- د- إتاحة موارد مالية جديدة تسهم في خلق طاقات إنتاجية جديدة، وتحديث القائم منها .
- هـ- أهداف توزيعية ، وتوسيع قاعدة الملكية ، وتنشيط أسواق المال، وخلق طبقة جديدة من المنظمين الصغار .
- و- أهداف على مستوى المشروع تشمل: إصلاح الهياكل الفنية ، إصلاح الهياكل الاقتصادية وإصلاح الهياكل المالية .

شكل رقم (٢)

الإطار الزمني وعناصر إعادة الهيكلة للقطاع العام الصناعي



المصدر: محمد ماجد خشبة : مفهوم وأساليب تحرير القطاع العام الصناعي: فى : معهد التخطيط القومى. تحرير القطاع العام الصناعي فى مصر فى ظل المتغيرات المحلية والعالمية . سلسلة قضايا التخطيط والتنمية رقم ٨٨ سنة ١٩٩٤ . ص ٣٠ .

هذا . ويمكن تصنيف أساليب تحويل القطاع العام إلى الخاص (المخصصة) إلى مجموعتين (٢٩):

- أساليب خصخصة الملكية.
- أساليب خصخصة الإدارة.

١/١/٢ أساليب خصخصة الملكية - رأس المال :

وفيها يتم نقل ملكية المشروع - أو جزء منه - المملوك للدولة إلى القطاع الخاص بأحد الأساليب الآتية :-

أ- طرح المشروع للاكتتاب العام :

يرتبط نجاح هذا الأسلوب بتوافر سوق مالية نشطة. ويمكن تطبيق هذا الأسلوب فى مصر بشكل مباشر فى حالة بيع حصص الحكومة فى الشركات المشتركة.

وقد حقق هذا الأسلوب نجاحاً واضحاً فى (إنجلترا) و (فرنسا) نتيجة لوجود أسواق مالية قوية. هذا فى حين لم يحقق ذات النجاح فى دول شرق أوروبا لغياب - أو ضعف - الأسواق المالية . وقد لجأت بعض دول شرق أوروبا إلى توزيع الأسهم مجاناً - أو بتكلفة منخفضة - على العاملين فى المشروعات المخصصة بهدف تشجيعهم على التملك من جهة، ولضعف الطاقة الادخارية - ومن ثم التمويلية - محلياً والمتاحة لشراء الأصول المعروضة للاكتتاب من جهة أخرى .

وقد يؤدى ضعف الأسواق المالية وضعف التمويل المحلى المتاح إلى اللجوء إلى المستثمر الخارجى والسماح له بتملك الأصول المعروضة، بما فيها تلك الحصص الأكبر (سريلانكا) ، كذلك (الأرجنتين) التى باعت ٦٠٪ من أصولها المخصصة إلى أجنبى من (١٦) دولة .

ب- طرح المشروع فى المزاد العلنى أو الممارسة :

يناسب هذا الأسلوب المشروعات الأصغر حجماً، خاصة تلك الكائنة بالمحليات أو الأقاليم. وتجرى عملية تقييم مبدئى دقيقة للأصول المطروحة ، ثم إدارة المزاد أو تلقى العطاءات بشكل يضمن العلنية وتكافؤ الفرص.

ج- المشاريع المشتركة :

وهو أسلوب يعبر عن خليط من عدة أساليب . وقد يأخذ - قانونياً - شكل الاتفاقات

التجارية البسيطة ، أو الشركات ذات الملكية المشتركة .

وتختلف التشريعات المنظمة للمشاريع المشتركة باختلاف البلدان وبما يعكس السياسات الوطنية، كما أن هذه التشريعات ذاتها تخضع لتعديلات - لاحقة - بناء على الخبرة المتراكمة فى عمليات المشاريع المشتركة والتغيير فى الأولويات الوطنية .

وعلى سبيل المثال : استخدمت (المجر) الأسلوب المذكور لاجتذاب الاستثمار الأجنبي المباشر، نقل التكنولوجيا، الخبرات الإدارية وتوسيع النشاط التجارى والربحية .

د - توسيع مجالات الحرية الاقتصادية :

يتطلب هذا الأسلوب نوعين متلازمين من الإجراءات:

- إزالة العوائق التى تمنع دخول مشروعات القطاع الخاص إلى أنشطة احتكارية، أو قطاعات كانت قاصرة على المشروعات العامة .

- إنشاء أطر تنظيمية فعالة لحماية المستهلك . (تبنى مصر مبادرات فى هذا الخصوص).

هـ - مقايضة الدين بحصص ملكية (أسهم):

تساعد مقايضة ديون المشروعات العامة بالأسهم فى تخفيف القيود التمويلية التى تعانى منها عمليات الخصخصة بشكل عام ، والتى تعوق خصخصة المشروعات الكبرى - ثقيلة المديونية - على وجه الخصوص .

وقد لجأت (الأرجنتين - شيلي - الفلبين) إلى استخدام هذا الأسلوب بغرض جذب المستثمرين الأجانب والبنوك التجارية إلى تمويل صفقات الخصخصة.

ويبدو أن الدول ثقيلة المديونية سوف يزداد اعتمادها على هذا الأسلوب لمواجهة إحجام المستثمرين عن شراء المشروعات العامة المدينة والتى تحتاج - بخلاف سداد ديونها - إلى استثمارات إضافية جديدة بعد خصصتها.

و- البيع إلى العمال والإدارة :

يقوم العمال والإدارة - بتشجيع من الدولة غالباً - بشراء المشروع كاملاً أو اقتناء أغلبية

الأسهم.

ويمكن للعاملين والإدارة في هذه الحالة التملك عن طريق التجمع في إطار ما (جمعية أو شركة قابضة) لشراء المشروع كاملاً، واقتناء حصة تضمن لهم السيطرة (بولندا). كما شجعت (إنجلترا) هذا النوع من التخصص، حيث منحت اتحادات العمال والموظفين امتيازات خاصة تتضمن قبول عروض من الشراء من القوى العاملة حتى ولو لم تكن أعلى العروض المقدمة.

ز- دمج القطاع العام في القطاع الخاص:

بهدف استغلال وفورات الحجم الكبير ورفع الكفاءة الإدارية للوحدات بإدخال أساليب الإدارة الخاصة والمبادرة الفردية والمحاسبة والمسئولية.

ح- التصفية وبيع الأصول:

تقع التصفية في حالة عدم وجود مشترين، وفي نفس الوقت عدم جدوى الاستمرار في المشروع. وهنا يمكن تصفية المشروع وبيع أصوله عن طريق المزايمة في إطار القوانين الوطنية السارية.

٢/١/٢ أساليب خصخصة الإدارة :

تشمل على الأخص: عقود الإدارة، والتأجير وامتيازات التشغيل. وفيما يلي عرضاً مختصراً لكل نوع منها :

أ- عقود الإدارة

وتعبر عن الرسوم المدفوعة من جانب الحكومة إلى شركة خاصة لإدارة إحدى مشروعاتها وينتشر هذا النوع من التخصص في المجال الخدمي خاصة إدارة الفنادق الكبرى.

ورغم قلة استخدام هذا النوع من التخصص في الصناعة إلا أن سريلانكا استخدمته لتحسين موقف ثلاث من شركات النسيج التي تحقق خسائر وإعدادها للتخصص ثم قامت ببيعها بالفعل في مرحلة لاحقة.

ب- التأجير

حيث تقدم الأصول إلى طرف آخر (خاص) لاستخدامها مقابل رسوم وأتعاب تدفع إلى الحكومة. ويتحمل الطرف الخاص المخاطر التجارية المرتبطة بالتشغيل والصيانة.

وينتشر هذا الأسلوب على نطاق كبير في (أفريقيا) حيث توجد صعوبات تمويلية وقد استخدم في مصانع الصلب وتكرير البترول (توجو)، والصناعات التحويلية (غانا) والفنادق (كوت ديفوار- النيجر).

ج- امتيازات التشغيل

يتحمل المالك - عكس التأجير - مسئولية الإنفاق الرأسمالي والاستثمارات الخاصة بالأصول المشمولة بالامتياز .

ومازال هذا النوع من خصخصة الإدارة حديثا إلى حد ما بالنسبة للدول النامية ولذلك فإن تطبيقاته مازالت محدودة ، خاصة وأنه شديد الحساسية للمخاطر السياسية والاقتصادية سواء على المستوى القومى أو القطاعى .

وإجمالاً. فإن اختيار أى من الأساليب السابقة للخصخصة سوف يعتمد على طبيعة الأهداف المخططة للخصخصة على المستويات: القومية ، القطاعية ومستوى المشروع ، وفى إطار محددات بيئية مؤثرة فى كل مستوى من هذه المستويات . كذا يتفاوت هذا الاختيار ودوافعه من دولة إلى أخرى حسب ظروف كل منها . وهو ما يقود إلى استعراض بعض التجارب العالمية .

٣ "التأجير فى بعض التجارب العالمية للخصخصة"

تهدف الخصخصة - كما سبق الإشارة - إلى تحسين التنافس وكفاءة الدولة ، وتنشيط قوى السوق . والخصخصة دون إعادة للهيكلة (قطاعياً أو على مستوى الوحدة) سوف ينتج عنها فى الغالب بيع المنشآت بثمان بخس^(٣٠).

لكن إعادة الهيكلة بهدف تحسين الأداء تواجه بدورها إشكاليات متعددة حيث قد تبقى كافة العوامل التى تسبب الأداء الردىء على حالها فى المنظمات . كما قد يصعب - فى بعض الأحوال - تحفيز الإدارة والأفراد لتحسين الأداء . إذا كانت وظائفهم وأوضاعهم سوف تتعرض للخطر . كما أن المشترى قد تكون له توجهات تخالف توجهات ومقاصد عملية إعادة الهيكلة فى المنظمات المرشحة للخصخصة.

وبوجه عام فإن بيع المشروعات فى الخصخصة يواجه بمصاعب عديدة - منها^(٣١):

أ- قلة المشترين المتاحين (غالباً)، أو تدنى السعر المعروض لشراء الأصول. (وقد حدثت نماذج من ذلك في عرض العديد من المشروعات الصناعية المصرية المرشحة للخصخصة).

ب- قد تقدم الحكومة ميزات خاصة للمشرتين ينتج عنها احتكار جديد ولكن للقطاع الخاص وهو ما قد يؤدي إلى تشوهات وعواقب تفوق ما كان ينتج عن احتكار القطاع العام. (لاحظ الجدول المثار حول احتكار أحد مستثمري القطاع الخاص لنشاط حلج وغزل الأقطان وما سببه من مشاكل).

ج- المعارضة السياسية قد تزجل طرح بعض المشروعات.

د- ضغوط نقابات واتحادات العمال، خاصة في الحالات المرتبطة بتسريح حجم كبير من العمالة.

هـ- ضعف أسواق المال.

لذلك . فإن القائمين على عملية الخصخصة يتجهون إلى التفكير في أساليب بديلة لزيادة إسهام القطاع الخاص في ملكية وإدارة المشروعات العامة . مثل :

(أ) تمليك العمال للمنشآت المطروحة للخصخصة بالكامل.

(ب) تأجير الأصول (المصانع كاملة - خط إنتاج - بعض العمليات).

(ج) التأجير - تمهيداً لبيع الأصول .

ويشير تقرير حديث للأمم المتحدة^(٣٢) إلى أن التأجير كان - في كثير من الأحوال - بديلاً لمواجهة الفشل في جذب الأموال لعمليات إعادة التأهيل، أو بيع الشركات المرشحة للخصخصة. وقد استخدم في قطاعات كثيرة تشمل: الكهرباء، والماء (كوت ديفوار)، الصلب وتكرير البترول (توجو)، الصناعة التحويلية (غانا)، والفنادق (النيجر - كوت ديفوار).

وسنعرض في هذا الخصوص بعض التجارب العالمية في تبني أسلوب التأجير كأحد أساليب الخصخصة لاستخلاص عدد من الدروس المستفادة.

١/٣ التأجير في تجربة ماليزيا للخصخصة^(٣٣):

بدأت الحكومة الإعلان عن سياسات تحويل الملكية والبيع في عام ١٩٨٣ وفي إطار مجموعة من الأهداف المخططة . تشمل :

- أ- زيادة دور القطاع الخاص فى التنمية الاقتصادية .
 ب- تخفيف الأعباء المالية من على كاهل الحكومة خاصة الأعباء الباهظة للخدمات العامة.
 ج- تحسين الإنتاجية والكفاءة للخدمات والمشروعات المطروحة للبيع .
 د- خلق وتكوين طبقة جديدة من المشاركين والمنظمين الصغار .
- وتتعامل خطط المخصصة بالضرورة مع ثلاثة متغيرات أساسية : مسئولية الإدارة، الأصول وحق استخدام الأصول ، ثم الأفراد .

كما تمثل برامج المخصصة جزءاً من سياسات عامة جديدة شاملة تهدف إلى زيادة الإنتاجية والنمو فى كلا القطاعين العام والخاص ، وعلى المستوى النوعى (زراعة - صناعة - خدمات) ، مع الاهتمام بزيادة حجم دور القطاع الخاص . بالإضافة إلى الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والتراثية مثل إحياء القيم الإسلامية فى الإدارة والتقييم .

وسمح للأجانب بالمشاركة بنسبة لا تزيد عن ٢٥٪ فى المشروعات المخصصة بهدف:

- أ- جذب الخبرة الأجنبية فى مجالات معينة .
 ب- تسهيل الوصول إلى السوق الخارجى ، وتنشيط عمليات الترويج الدولى .
 ج- الانفتاح على العالم الخارجى فى مجال الأعمال الدولية .
 د- تعويض النقص فى المعروض من رأس المال المحلى .

وكانت أساليب المخصصة التى اتبعت فى التجربة الماليزية كالتالى طبقاً لأهميتها :

- أ- البيع الكامل لحقوق الملكية .
 ب- تأجير الأصول .
 ج- عقود الإدارة .
 د- التأجير تمهيداً لبيع الأصول .

وقد واجهت برامج المخصصة انتقادات عديدة من جانب الرأى العام حيث طالب البعض بتحسين كفاءة المنشآت دون نقل ملكيتها وانتقدوا بيع المشروعات الراححة . بالإضافة إلى التشكيك فى الفروض القائلة بتحسين أوضاع المنشآت لمجرد تغيير الملكية .

كذلك واجهت البرامج المذكورة انتقادات لاهتمامها بنواحي الربحية المالية على حساب

الاعتبارات الاجتماعية والرفاهية خاصة فى ظل إحساس عام بوجود نفوذ قوى للقطاع الخاص فى توجيه مسار ومصير برامج الخصخصة .

- أهم الدروس المستفادة :

أ- التأجير يمثل بديلاً جيداً لتعثر البيع الكامل سواء نتج التعثر من انتقادات وضغوط رأى العام، أو لأسباب أخرى مرتبطة بعدم وجود عروض مناسبة للشراء (لاحظ أهمية الشفافية فى مثل هذا النوع من البرامج).

ب- استخدام أسلوب (التأجير بهدف البيع) يمنح المنشآت العامة فرصة انتقالية لتحسين أوضاعها وهياكلها الاقتصادية، الفنية والمالية وبالتالي تحسين قيمتها السوقية.

ج - التأجير مع الانفتاح على سوق الأعمال الدولى يوفر فرصة طيبة لدخول أطراف متعددة خارجية بجانب الأطراف المحلية وهو ما يوفر للمؤجر مجالاً أوسع لاختيار أفضل العروض المتنافسة .

٢/٣ التأجير فى تجربة المجر للخصخصة (٣٤):

تمثل الخصخصة جزءاً من سياسة الإصلاح الاقتصادى ، وقد تركزت فى البداية فى قطاع السلع الاستهلاكية (سجائر - خبز - ورق)، ثم تحركت إلى السلع الصناعية الأكثر أهمية (أجهزة التبريد - الأسمت - الزجاج)، واعتمدت فى هذا الاتجاه على إستراتيجية جذب الشركات الغربية متعددة الجنسيات.

وقد أثارت هذه الإستراتيجية قلقاً داخلياً واسعاً فيما بعد حيث أصبح ما يزيد عن ٨٥٪ من عائدات الخصخصة ناتجاً عن مستثمرين أجانب .

ثم أنشأت الدولة آلية مؤسسية لإدارة وتنظيم عمليات الخصخصة فى عام ١٩٩٠ وهى "الوكالة الحكومية للخصخصة " "State Privatization Agency - SPA" والتي تستعين فى عملها بالعديد من وكالات الاستشارات.

وقد تبنت الوكالة المذكورة فى البداية فكرة طرح كافة المشروعات للخصخصة دفعة واحدة دون تجزئتها على اعتبار أن نجاح تسويق بعضها سوف يكون مدخلاً وحافزاً للإقبال على شراء البعض الآخر . وقد حققت هذه السياسة نجاحاً محدوداً.

ونتيجة للانتقادات الموجهة إلى البرنامج بشكل عام ، واستفحال مشاركة الأجانب فيه على وجه الخصوص لجأت الحكومة فى نهاية ١٩٩٢ إلى تبني إستراتيجيات جديدة تهدف إلى توسيع مشاركة الطبقة الوسطى ، تكوين طبقة جديدة من المنظمين الوطنيين الصغار .

وقد استخدم نظام الكوبونات Vouchers Scheme كوسيلة لتمليك المواطنين للمشروعات حيث يمكن تحويلها إلى أسهم فى مرحلة لاحقة. وهذه الكوبونات قابلة للتداول التجارى ، ويمكن إيداعها فى مؤسسات أخرى مثل صناديق الاستثمار.

كما ظهر أسلوب (التأجير) أيضاً كأحد البدائل المتاحة لتنشيط برنامج الخصخصة عن طريق الوكالة الحكومية "SPA" كوسيلة لجذب المستثمرين المحليين لتأجير الشركات التى تعثر بيعها فى المراحل السابقة. وقد نشط فى هذا المقام أسلوب "التأجير ثم البيع".

فى إطار هذا الأسلوب يستطيع (المؤجر) ممارسة حقوق الملكية فور توقيع عقد التأجير بهدف البيع ، ولكنه يستطيع شراء الملكية كاملة بعد استيفاء كافة الأقساط الإيجارية فى مدة قد تمتد من ست إلى عشر سنوات .

وتشير المراجعات الحديثة إلى أن التجربة المجرية بوجه عام : بطيئة ، وتعانى من التعقيدات البيروقراطية، وتنقصها الشفافية . كما تداخلت فيها المتغيرات السياسية. وهو الأمر الذى قلل - إلى حد كبير - من الفوائد الملموسة التى يمكن حصرها للتجربة وفقدانها - بالتالى - للمساندة الشعبية المطلوبة .

- الدروس المستفادة :

- أ- أهمية الشفافية بغض النظر عن أسلوب الخصخصة المستخدم .
- ب- اللجوء إلى التأجير - كأسلوب للخصخصة - نتج بالدرجة الأولى من تعثر الأساليب السابق استخدامها ، والحاجة إلى توسيع مشاركة المستثمر الوطنى فى عملية الخصخصة لضمان استمرار البرنامج الذى اعتمد فى مراحله الأولى على المستثمر الأجنبى.
- ج- تبني أسلوب (التأجير ثم البيع) وليس التأجير الخالص بهدف كسر العزلة الشعبية للبرنامج عن طريق زيادة الحافز على المشاركة بتضمين حق الملكية فى عقد التأجير مشروطاً بانتهاء

سداد الدفعات الايجارية.

٣/٣ التأجير فى تجرية روسيا للمخصصة (٣٥):

استهدفت المخصصة - فى إطار الإصلاح الاقتصادى - تحقيق الأهداف الآتية:

- أ - أولاً وأخيراً تحسين الكفاءة الاقتصادية .
- ب- تخفيض التكلفة وزيادة الأرباح ، وتوجيه طاقات الشركات المخصصة نحو مزيد من الإنتاجية وتلبية حاجات المستهلكين .
- ج- تحسين جودة المنتجات والتنوع وإنتاج منتجات جديدة.
- د- استخدام حصيلة البيع فى تحقيق الاستقرار النقدى.
- هـ- تحسين الكفاءة التنافسية للمشروعات لمواجهة المنافسة الخارجية بعد رفع الدعم الحكومى عنها.

وقد تنوعت البدائل المتاحة للمخصصة كالتالى:

- أ- مدخل مباشر . من أعلى بواسطة الوزراء . وقد أمرت الحكومة بعض الشركات بتحويل نفسها إلى شركات مساهمة تمهيداً لمخصصتها خلال عام أو أكثر.
- ب- مدخل مركزى . عن طريق وكالات حكومية متخصصة.
- ج- مدخل من أسفل . عن طريق الشركات نفسها.

وكانت أهم أساليب المخصصة المستخدمة فى التجرية الروسية كالتالى:

- أ- نقل الملكية إلى العمال : مع منح مزايا تفضيلية فى السداد أو دون مقابل .
- ب- أسلوب الكوبونات : وقد بدأ عام ١٩٩٢ بالتوزيع الحر لأسهم الشركات المطروحة ، وقد قدرت قيمتها الاسمية بما يعادل متوسط أجر أربعة شهور .
- ج- بيع الأصول فى الأسواق (المزاد) : وهو يناسب المشروعات الصغيرة بالدرجة الأولى ويمكن أن يوفر سيولة سريعة .

وقد بدأ الاهتمام بـ (التأجير) منذ عدة سنوات باعتباره وسيلة فعالة لزيادة نصيب العاملين

فى ناتج عملهم .

وكان المنطق الأساسى فى هذا الصدد هو أن التأجير سوف يرفع من إنتاج وإنتاجية المنشآت العامة إما بزيادة كبيرة فى حجم المخرجات بالنسبة لنفس الحجم من قوة العمل ، أو تقليل عدد العمال المطلوبين لإنتاج نفس الحجم من المخرجات.

وهناك اهتمام خاص بأنماط معينة من التأجير:

- أ- التأجير طويل الأجل .
- ب- التأجير ثم البيع . (حق استغلال يعقبه عرض للبيع).
- ج- تأجير الأرض.
- د- مقابل التشغيل .
- هـ- عقود الإدارة . (حق الإدارة). وتتم مع وكالات إدارة محترفة على أسس تعاقدات يتم تجديدها بموافقة الطرفين.

والملاحظ أن صور نهاية علاقة التأجير فى التجربة الروسية تتعدد كالاتى:

- أ- قد يشتري المؤجر كل المنشأة فى نهاية عقد التأجير .
- ب- قد يشتري المؤجر جزءاً من الأصل المؤجر فى نهاية عقد التأجير .
- ج- قد يدخل المؤجر فى مشاركة أو شركة مساهمة بالأسهم أو أى شكل آخر من أشكال الملكية الجماعية مع الشركة الأم.
- د- تجديد عقد الإيجار.
- هـ- انتهاء عقد الإيجار والعلاقة الإيجارية .

وحتى نهاية ١٩٨٩ تحولت ٢٠٠٠ منشأة صناعية وإنشائية ، ٥٠٠٠ مزرعة ، و ٢٠٠٠ منشأة تجارية إلى التأجير وهذا التحول حدث تديجياً حتى منتصف التسعينات .

- الدروس المستفادة:

- أ- جاء التوسع فى أسلوب التأجير كرد فعل مباشر للاضطراب فى برنامج الخصخصة والنتائج من فقدان الثقة الشعبية فى شفائته والاضطراب السياسى وسيطرة المافيا الاقتصادية على نظام الكورونات وضعف إقبال المستثمرين الأجانب والفساد السياسى واسع النطاق.
- ب- هناك خصوصية لاشكال انتهاء علاقة التأجير فى أنماط التأجير فى التجربة الروسية،

حيث توجد بدائل مميزة لانتهاه العلاقة مثل دخول المؤجر والمستأجر فى عقد مشاركة جماعية للأصل محل التأجير .

ج- يمثل التأجير مدخلاً هاماً لتشجيع وجذب المستثمر الوطنى للمساهمة فى برنامج الخصخصة ، والإسهام فى خلق طبقة جديدة من المنظمين الصغار.

٤/٣ التأجير فى تجربة بولندا للخصخصة^(٣٦):

تبلورت أربعة أساليب رئيسية فى بداية التجربة البولندية للخصخصة :

أ- الخصخصة التجارية .من خلال طرح الأسهم فى أسواق رأس المال .

ب- الخصخصة من خلال تمليك العمال

ج- الخصخصة من خلال تمليك المواطنين

د- الخصخصة عن طريق المستثمر المؤسسى

وقد حدث تحول جوهري فى البرنامج فى ٩٢ - ١٩٩٣ من الاهتمام بالمسائل الميدنية إلى الاهتمام بالمسائل الفنية. وقد جاءت المراجعة بعد الانتقادات التى وجهت إلى البرنامج لمحاكاته النموذج الغربى فى الخصخصة بالتركيز على الخصخصة التجارية . كما جرى انتقاد واسع للبيع للأجانب والتوسع فيه . (لاحظ التشابه مع التجربة المجرية).

وفى إطار المراجعة المذكورة للبرنامج أثيرت قضية الحاجة إلى إعادة هيكلة المؤسسات قبل خصخصتها تجارياً بهدف تحسين قيمتها الاقتصادية السوقية وجعلها أكثر جاذبية كفرص أعمالية استثمارية .

وفى إطار المراجعة المذكورة أيضاً ما يعرف بالخصخصة عن طريق التصفية والذى يهتم بفرز المشروعات المرشحة إلى مجموعتين :

الأولى: مشروعات ذات مركز مالى وحالة اقتصادية وتشغيلية سيئة . وهنا تجرى لها عملية تصفية فعلية عن طريق مصفى قانونى معتمد، وتستخدم حصيلة البيع لتسديد التزامات الشركة أولاً.

الثانية : مشروعات ذات موقف مالى واقتصادى جيد. وهذه المجموعة تعرض للبيع ، أو يتم

تأجيرها إلى شركاء أفراد يكونون غالباً من العاملين بالمنشآت المذكورة .

وفى معظم الأحوال (٤٤٣ حالة من ٥٤٢) فإن الشركات المصفاه تم تأجيرها إلى شركة تكونت من العمال السابقين بنفس الشركات، فى مقابل (٣١) حالة للبيع الكامل ، و(١٨) حالة تم إعادة توجيه أصولها إلى شركات أخرى.

وقد وصل حجم الأصول التى خصصت بهذا الأسلوب إلى ٣,٠٦٨ بليون زلوطى، كان نصيب التأجير منها ٢,٣٩٧ بليون (نحو ٦٦٪).

أخذ التأجير فى بولندا (طابعاً إقليمياً) فى بعض جوانبه . ذلك أن المناطق البولندية الجيدة اقتصادياً واستثمارياً والتى تملك فرصاً أعمالية أفضل قد شهدت معظم حالات التأجير الناجحة فى حين ساد أسلوب البيع الكامل فى المناطق الفقيرة والأقل تقدماً من الناحية الاقتصادية.

الدروس المستفادة :

أ- الأولوية فى التأجير للعاملين فى نفس المشروعات المعروضة للتأجير. وقد يوفر ذلك المدخل فرصاً أفضل لنجاح التجربة تفوق مثيلتها عند التأجير لآخر أجنبى أو وطنى .

ب- عرض المشروعات الجيدة اقتصادياً للتأجير يضمن شروطاً أفضل فى عقد التأجير، وفرصاً أفضل أيضاً لاستمرار وتطور المشروعات المؤجرة .

ج- استخدام الميزات الإقليمية (النقل - الخدمات - العمالة الرخيصة - البنية التحتية) كعناصر للميزة النسبية فى صالح المشروعات المطروحة للتأجير بما يضمن شروطاً أفضل فى العقد بين الدولة والمؤجر الأجنبى أو الوطنى.

٤ "موقع التأجير فى برنامج الخصخصة المصرى - مع دراسة حالة"

كان الاتفاق فى قرض التكيف الهيكلى مع البنك الدولى فى نوفمبر ١٩٩١، واتفاق المساندة مع صندوق النقد الدولى فى نفس العام مقدمة وشروطاً لقيام الحكومة المصرية باتخاذ إجراءات إصلاحية محددة لتحرير الاقتصاد المصرى ، والتى عرفت فيما بعد باسم (برنامج الإصلاح الاقتصادى)^(٣٧).

وقد كان محور تحرير وتطوير / أو خصخصة قطاع الأعمال العام الصناعى أحد أبرز محاور

برنامج الإصلاح الاقتصادي . وعلى ذلك صدر القانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ بشأن شركات قطاع الأعمال العام ولائحته التنفيذية ليدشن مجموعة من التغييرات المؤسسية ، التنظيمية والمالية وليرفع السيطرة الحكومية (أكثر من ١٢ وزيراً) من فوق كاهل هذا القطاع ويعهد بها إلى وزير واحد مختص (وزير قطاع الأعمال) والذي يساعده في مهامه التنفيذية (المكتب الفني لقطاع الأعمال العام).

نتناول في هذا القسم عرض مكونات وآليات وأساليب إنجاز برنامج الخصخصة لإبراز موقع أسلوب التأجير ضمن البرنامج، تقييم الإنجاز في المرحلة السابقة ثم نعرض للتجربة المصرية في التأجير التمويلي للأصول حتى صدور القانون الخاص به من مجلس الشعب المصري .

١/٤ مكونات وآليات وأساليب برنامج الخصخصة المصري (٢٨):

يشمل برنامج الخصخصة المصري للقطاع الصناعي المكونات الآتية:

- الأسهم التي تملكها الشركات القابضة في رؤوس أموال الشركات المشتركة الخاضعة لأحكام القانون ٢٣٠ والشركات المساهمة الخاضعة لأحكام القانون رقم ١٥٩ .
- الأسهم التي تملكها الشركات القابضة في رؤوس أموال الشركات التابعة والخاضعة لأحكام القانون رقم ٢٠٣ والتي لا يزال القطاع الخاص يساهم فيها حتى الآن منذ إنشائها.
- الأسهم التي تملكها الشركات القابضة في رؤوس أموال الشركات التابعة والخاضعة للقانون ٢٠٣ والتي تملكها الشركات القابضة بالكامل .
- ما تحدده الشركات التابعة من أصول يمكن أن تطرح للبيع مثل أحد الفروع أو خطوط الإنتاج.

ويذكر خطاب الحكومة المصرية إلى المجموعة الاستشارية الدولية (٢٩) المنبثقة عن نادي باريس أن الحكومة قد خططت خلال المرحلة الأولى من برنامج الإصلاح الاقتصادي - والأولى أيضاً لبرنامج الخصخصة^(٤٠) تهيئة ما قيمته ١١,٦ بليون جنيه للبيع، والبيع الفعلي لما قيمته ٦,١ بليون جنيه من مشروعات وأصول قطاع الأعمال الصناعي العام قبل نهاية يونيو ١٩٩٤. وهو ما يمثل نحو ١٦٪، ٤,٨٪ من إجمالي أصول هذا القطاع (٧٣ بليون جنيه بالقيمة الدفترية) على التوالي .

وفى الواقع الفعلى فإن ما تم تهيئته للبيع من هذه الشركات لم يتجاوز ٢,٤٧ بليون جنيه، فى حين أن ما تم بيعه بالفعل لم يتجاوز ١,٧٧ بليون جنيه وهو ما يعادل ٣,٤٪، ١,٦٪، فقط من إجمالى مشروعات وأصول قطاع الأعمال الصناعى العام ، وهو الأمر الذى مثل تعثراً فعلياً للمرحلة الأولى من برنامج الخصخصة.

يوضح الجدول رقم (١) تفاصيل المرحلة الثانية من برنامج الخصخصة المصرى فى القطاع الصناعى والذى يتضح منه ما يلى :-

- كان المستهدف فى نهاية ١٩٩٣ إتمام بيع (٢٢) أصلاً بقيمة ١,٤ بليون جنيه، وتهيئة ما قيمته ٢,٣ بليون جنيه للبيع .

- كان المستهدف فى نهاية ديسمبر ١٩٩٤ تهيئة ما قيمته ٥,٥ بليون جنيه من الأصول للبيع .

- كان المستهدف فى نهاية ١٩٩٥ هو تهيئة ما قيمته ٧,٣ بليون جنيه من الأصول للبيع، وإتمام بيع ما قيمته ٢,٩ بليون جنيه أخرى.

وإجمالاً فإن البرنامج المصرى للخصخصة - والذى ركز على البيع الكامل - لم يحقق أهدافه المخططة له حتى منتصف التسعينات - للأسباب الآتية :

أ- مشكلات خاصة بالطاقة الاستيعابية المحدودة للسوق المصرى. وفى هذا الصدد يشير البنك الدولى^(٤١) إلى أنه فى حالة بيع كل المشروعات المطلوب بيعها بقيمتها الدفترية فإن الأمر يتطلب تمويلاً يفوق طاقة القطاع الخاص المصرى التمويلية. والبديل هو التمويل الأجنبى الكثيف، وهو البديل الذى تكتنفه محددات عديدة سياسية واقتصادية.

ب- مشكلات خاصة بالتعقيدات المؤسسية والبيروقراطية والإجرائية، والتى أثرت بشكل مباشر على تأخير عمليات تقييم وتممين الأصول على وجه خاص.

ج- معارضة بيع الشركات الناجحة بالفعل، أو التى يمكن لها تحقيق الكفاءة الاقتصادية بعد عمليات إعادة الهيكلة. (إعادة هيكلة من أجل الكفاءة وليس بهدف البيع).

د- مشكلات خاصة بكيفية التصرف فى ثمن بيع الأصول وعدالة توزيعه .

جدول رقم (١)

برنامج المرحلة الثانية للخصخصة فى قطاع الأعمال الصناعى العام حتى نهاية يونيو ١٩٩٥.

البيان المجال	إجراءات واجب اتخاذها حتى نهاية يوليو ١٩٩٣	إجراءات واجب اتخاذها حتى نهاية ديسمبر ١٩٩٣	إجراءات واجب اتخاذها حتى نهاية يونيو ١٩٩٤	إجراءات واجب اتخاذها حتى نهاية ديسمبر ١٩٩٤	إجراءات واجب اتخاذها حتى نهاية يونيو ١٩٩٥
الخصخصة	إجراءات للتعاقد مع استشاريين وخبراء ماليين واقتصاديين لدعم تنفيذ البرنامج.	الهدف : البيع الفعلى لـ(٢٢) أصل وشركة سبق تجهيزها للبيع فى مارس ١٩٩٣. أهداف أخرى: - تجهيز ما قيمته ٢.٣ بليون جنيه للبيع من الأصول. - البيع الفعلى لما قيمته ٠.٩ بليون جنيه.	الاهداف - تجهيز ما قيمته ٦.٨ بليون جنيه إضافية من الأصول للبيع. - البيع الفعلى لما قيمته ٢.٧ بليون جنيه من الأصول المستهدفة فى خطة ١٩٩٤/٩٣.	الاهداف - استكمال بيع المشروعات الباقية من خطة ١٩٩٤/٩٣ - تجهيز ما قيمته ٥.٥ بليون جنيه إضافية من الأصول للبيع مشمولة فى خطة ١٩٩٥/٩٤.	الاهداف - استكمال بيع المشروعات الباقية من برنامج ١٩٩٤/٩٣ (كانت ٢.٧ بليون جنيه) - استكمال بيع المشروعات المخططة فى برنامج ١٩٩٥/٩٤. - تجهيز ما قيمته ٧.٣ بليون جنيه إضافية من الأصول للبيع. - البيع الفعلى لما قيمته ٢.٩ بليون جنيه من الأصول المشمولة فى خطة ١٩٩٦/٩٥.
	- الموافقة على خطة الخصخصة لعام ١٩٩٥/٩٤ وتستهدف خصخصة ما قيمته ١٠.٩٥ بليون جنيه من الأصول.	- الموافقة على خطة ١٩٩٦/٩٥ للخصخصة وتستهدف خصخصة ٢٠٪ من إجمالى الأصول (١٤.٦٪ بليون جنيه).			

-Arab Republic of Egypt : Background Documents. Paris : Consultative Group Meeting. Jan. 1994.

- المصدر : (ويتصرف)

هـ- مشكلات خاصة بالشفافية . وهى المشكلات المرتبطة بسهولة تدفق وإنسياب وإتاحة المعلومات التفصيلية لكافة الأطراف المهتمة وهو الأمر الذى أضعف أيضاً الدعم الشعبى للبرنامج .

و- مشكلات خاصة بالتعامل مع العمالة الزائدة بالشركات المرشحة للخصخصة .

ز- نقص الكفاءات المحترفة فى مجالات الاستشارات المالية والفنية والاقتصادية وإعداد واختيار الشركات وعمليات إعادة الهيكلة والتقييم والتأمين .

ح- مشكلات خاصة بعمليات إعادة الهيكلة، وهى المرتبطة بحدود وتكلفة الإصلاحات المطلوبة داخل الشركات .

ط- ضعف مساهمة المستثمر المؤسسى . خاصة صنادق الاستثمار والتأمين والمعاشات .

وفى مواجهة تباطؤ البرنامج حتى منتصف التسعينيات فإن الوزارة الجديدة (مطلع ١٩٩٦) قد أخذت على عاتقها تسريع البرنامج ، وظهرت (اللجنة العليا للخصخصة) برئاسة رئيس مجلس الوزراء لتقدم زخماً جديداً للبرنامج ، الذى ظهرت ملامح جديدة له تشمل التالى^(٤٢):

- عدم التقيد بقطاعات معينة ولكن شمول كافة أنشطة الاقتصاد القومى .

- تنوع الأساليب المستخدمة للخصخصة .

- الالتزام بخصخصة ما يعلن عنه وتنفيذه حسب المواعيد والجداول المعلنة .

ويوضح الجدول رقم (٢) اجمالى إنجازات برنامج الخصخصة المصرى منذ بدايته وحتى نهاية مارس ١٩٩٨^(٤٣).

وكما حدث فى تجارب عالمية عديدة - أشرنا لبعضها - فإن تبنى منهج البيع الكامل كأحد أساليب الخصخصة بات يواجه مأزقاً أيضاً فى التجربة المصرية. وهو الأمر الذى دفع اللجنة الخاصة للرد على بيان الحكومة بمجلس الشعب إلى التوجيه بتبنى أساليب أخرى فى إطار عملية الخصخصة مثل التأجير أو المشاركة^(٤٤). وهو الرأى الذى روج له أيضاً وزير قطاع الأعمال فى مقابلات صحفية حيث أشار إلى أهمية تبنى أساليب بديلة خاصة التأجير والمشاركة^(٤٥).

٢/٤ التأجير ضمن أساليب الخصخصة فى التجربة المصرية :

هناك مجموعة من الأساليب المستخدمة فى برنامج الخصخصة المصرى . والتى يمكن

جدول رقم (٢)

عدد شركات قطاع الاعمال العام التي تم خصصتها
منذ بداية برنامج الخصخصة المصرى حتى ١٩٩٨/٣/٢٦

٥٧	شركات بيع منها اكثر من ٥١٪ وخرجت من مظلة قانون ٢٠٣ لسنة
	بيع بالبورصة ٣٤
	بيع لمستثمر رئيسى ٨
	بيع لاتحاد العاملين المساهمين ١٥
١٧	شركات بيعت كأصول (خرجت من قطاع الاعمال العام)
١٨	شركات بيع منها اقل من ٥٠٪
	شركات بيع منها ٤٠٪ بالبورصة (مطاحن و ادوية) ٩
	شركات بيع منها شرائح اقل من ٥٠٪ ٩
٩٢	اجمالى الشركات التي تم بها خصخصة

المصدر: جمهورية مصر العربية : وزارة قطاع الاعمال العام . المجازات برنامج الخصخصة منذ بداية البرنامج حتى ١٩٩٨/٣/٢٦ . ابريل ١٩٩٨ . غير مرقم الصفحات.

استخدامها منفردة أو مجتمعة فى التعامل على الأصول المرشحة للخصخصة. وهى^(٤٦):

- أسلوب المزاد العام. فى حالة صغر وعدم جاذبية الأصول أو الأسهم .
 - التقدم بعرض للشراء. (أسلوب المناقصات).
 - طرح الأسهم للبيع فى بورصة الأوراق المالية . وذلك فى إطار القانون الجديد لسوق رأس المال. (القانون رقم ٩٥ لسنة ١٩٩٢).
 - عقود التشغيل أو الإنتاج لحساب الغير. ويمكن أن يجرى ذلك تحت الإشراف الفنى أو التسويقي للغير ، خاصة إذا كان يمتلك شهرة أو علامة تجارية وقدرة على التشغيل.
 - تمليك العاملين وأعضاء مجالس الإدارات والجمعيات العمومية.
 - تأجير الطاقات المتاحة (وحدات - خطوط إنتاج) ، والتي يمكن تشغيلها بواسطة القطاع الخاص القادر على تشغيلها بكفاءة أكبر وتحصيل إنتاج وإيراد أفضل.
 - عقود الإدارة خاصة إذا كانت تحقق تحديثاً للطاقات والمنتجات وتحقيق عائداً أفضل على الأموال المستثمرة . وفى هذه الحالة تبقى الملكية لشركة قطاع الأعمال العام فى حين تكون الإدارة للقطاع الخاص سواء المحلى أو الأجنبى.
- ويوضح بيان إنجازات برنامج الخصخصة الصادر عن وزارة قطاع الاعمال فى ابريل ١٩٩٨ أن قيمة ما تم بيعه لشركات قطاع الاعمال العام ببرنامج الخصخصة حتى ١٩٩٨/٣/٢٦ يبلغ (٨٦٤١) مليون جنيه. وأن ما تم تحصيله من قيمة ما تم بيعه من شركات القطاع حتى ١٩٩٨/٣/٢٦ يبلغ (٧٥١٦) مليون جنيه. فى حين يمثل الفرق بين ما تم بيعه وماحصل منه قيمة الاقساط المؤجله على اتحادات العاملين، وعلى بعض المستثمرين الآخرين.
- ويطرح التأجير وما يسمى بالتعاقد من الخارج فى التجربة المصرية كبديل لتعثر البيع الكامل للأصول حيث يحل طرف آخر خارجى (المستأجر) ليكون طرفاً فى عقد تأجير قصير أو طويل الأجل دون الحاجة إلى نقل ملكية الأصول المؤجرة إلى القطاع الخاص. وهنا يحقق التأجير ميزة أساسية فى تجنب المشاكل السياسية المرتبطة بالتخلص الكامل من الأصول حيث تظل الملكية فى يد الدولة. هذا بالإضافة إلى أن التأجير يمكن أن يصبح أيضاً بديلاً ذا جدوى اقتصادية مؤكدة^(٤٧).

وقد قام الباحث اعتماداً على مصادر متفرقة برصد بعض حالات التأجير فى قطاع الأعمال العام كما يوضحها الجدول رقم (٣).

٣/٤ دراسة حالة - تأجير مصنع بنها التابع لشركة طنطا للزيوت والمنظفات^(٤٨)

- يضم مصنع (بنها) وحدتين رئيسيتين: الأولى لعصر بذرة القطن لاستخراج زيت الطعام وتكريره وتعبئته . والوحدة الثانية لإنتاج العلف.

- أسباب الاتجاه إلى التأجير هو وجود طاقة عاطلة ضخمة بالشركة ناتجة بالدرجة الأولى عن توقف وزارة التميمين عن استلام منتجات الشركة - ماعدا زيت الطعام جزئياً - الأمر الذى أدى إلى وجود فائض ضخم من الإنتاج دون توزيع .

- كانت هناك عمليات تأجير محدودة للقطاع الخاص خاصة خطوط إنتاج الصابون (شهر - سنة) ، ويكون المستأجر مسئولاً عن التركيبية الكيميائية والمواصفات والشركة (المؤجر) مسئوله عن الإنتاج.

- عزز الطلب على تأجير المصنع المذكور تأجير الدولة لنحو ٩٠٪ من محالج القطن إلى القطاع الخاص الذى أخذ يبحث بدوره عن معاصر لعصر بذرة القطن ، ويكون لها ميزات جغرافية سوقية بالدرجة الأولى.

- قدم طلب التأجير فى البداية إلى المكتب الفنى لقطاع الأعمال ، ثم تولت الشركة التابعة تجهيز البيانات والمعلومات اللازمة للتفاوض المبدئى الذى شارك فيه لجنة من الشركة القابضة والشركة التابعة.

- وضعت قواعد مبدئية لتقدير القيمة الإيجارية بناء على متوسط ربحية المصنع فى السنوات الخمس السابقة وقيمة الاحلال السنوى ونسبة مساهمة المصنع فى المصروفات الإدارية والتزامات المركز الرئيسى للشركة.

- تم الاتفاق على تأجير المصنع لمدة خمس سنوات (اعتباراً من ديسمبر ١٩٩٤) على أساس قيمة إيجارية (١١) مليون جنيه سنوياً ، وعند طلب التجديد للإيجار مرة أخرى تزداد القيمة الإيجارية بنسبة ١٥٪ للسنتين السادسة والسابعة و ٢٠٪ للسنوات الثلاث التالية .

جدول رقم (٣)

" بعض حالات التأجير فى قطاع الأعمال العام المصرى "

اسم الشركة المؤجرة	المستأجر
- مصنع معصرة بنها	- خاص مصرى
- محالج القطن	- خاص مصرى
- مطاحن الدقيق	- خاص مصرى
- أحد مصانع شركة الاسكندرية للمعدات والشيكولاته (كورونا)	- خاص مصرى
- خطوط إنتاج شركة مصر للزيوت والصابون	- خاص مصرى
- شركة الملابس والمنتجات الاستهلاكية (شمالا)	- مجموعة مستثمرين مصريين (شمالا المستثمرين)
- خطوط تعبئة بالشركة المصرية لتعبئة وتوزيع السلع الغذائية (شمتو)	- خاص مصرى
- خطوط تجميع تليفزيون - شركة النصر للتليفزيون	- خاص مصرى
- خطوط إنتاج خاصة - الشركة الشرقية للدخان والسجائر (إنتاج سجائر المارلبورو)	- خاص أجنبي (شركة فيليب موريس العالمية)

كما تضمن الاتفاق شروطاً تضمن الحفاظ على العاملين وحقوقهم وصيانة الطاقة الإنتاجية للمصنع وتشمل :

أ- التزام المستأجر بالحفاظ على كافة العاملين ، وعدم إبعاد أى منهم إلا بالاتفاق مع الشركة الأم المالكة .

ب- التزام المستأجر بالحفاظ على كافة الحقوق والمزايا المادية والاجتماعية المقررة للعاملين كحد أدنى يجوز زيادته ولا يجوز الانتقاص منه .

ج- حفظ المستأجر للطاقة الإنتاجية المتاحة. ويمكن له إضافة طاقات جديدة - يتحمل تكلفتها الاستثمارية - بعد الاتفاق مع المؤجر . كما أن المستأجر غير مسموح له بإبدال خطوط الإنتاج أو تحويلها إلا بالاتفاق مع المؤجر.

ومكانت الخطوات الإجرائية لإتمام التعاقد كالتالى:

أ- العرض على مجلس إدارة الشركة التابعة .

ب- العرض على مجلس إدارة الشركة القابضة .

ج- توقيع العقد.

د- عرض العقد على الجمعية العمومية للشركة القابضة.

وظهرت هناك بعض المشاكل غير الجوهرية عند التطبيق العملى مرتبطة باستلام قطع الغيار وبحاجات عمالية وبالعلقة مع نقابة العمال بالمصنع خاصة بمطالب لزيادة الأجور بالدرجة الأولى .

وتعتبر الفوائد المتوقعة والملموسة من وجهة نظر الشركة الأم (المؤجر) فوائد مالية وتحسين أسلوب الإدارة وتحسين إنتاجية ودخول العاملين واكتساب مهارات التفاوض وتحسين أساليب الإنتاج .

٤/٤ الاهتمام بالتأجير التمويلي فى مصر :

بعد العرض السابق لصور وتجارب التأجير التشغيلى عالمياً ومصرياً، فإننا نعرض فى عجلة سريعة أيضاً لتطور الاهتمام بالتأجير التمويلي خاصة فى ظل سياسة الاصلاح الاقتصادى وبرنامج الخصخصة فى مصر .

- بدأ التفكير فى إدخال نشاط التأجير التمويلي فى مصر مع بداية إنشاء الهيئة العامة لسوق المال والبحث عن وسائل تنشيط قيام المشروعات الإنتاجية عن طريق تيسير سبل التمويل لأصحابها وتبنى الصور المستحدثة لهذا التمويل ومن بينها نشاط التأجير التمويلي الذى يوفر قنوات بديلة وميسورة لوسائل التمويل^(٤٩).

- ويدعم هذا النشاط بالدرجة الأولى أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة حيث يقلل من حجم الأموال المطلوبة لبدء المشروع الصناعى أو الزراعى سواء فى قطاع الأعمال العام أو الخاص مما ينشط عمليات الاستثمار فى مصر.

- وافق مجلس الوزراء المصرى فى مايو ١٩٩٥ على مشروع قانون التأجير التمويلي الذى يتضمن أربعة أبواب رئيسية:

الأول : بشأن عقود التأجير التمويلي .

الثانى: بشأن انقضاء عقد التأجير التمويلي.

الثالث : القواعد المحاسبية والمعاملة الضريبية.

الرابع : الجزاءات .

- وافق مجلس الشعب المصرى فى جلسته بتاريخ ٢٨/٥/١٩٩٥ على مشروع القانون الذى يهدف إلى تيسير الحصول على الآلات والمعدات اللازمة لبدء النشاط الاستثمارى. وحيث يساعد على توفير التمويل الكامل لتشغيل أصول رأسمالية يمثل تشغيلها اضافات جديدة للنتائج القومى.

كما يعمل القانون على تسهيل عمليات الاحلال والتطوير وملاحقة التطور التكنولوجى فى المنشآت وبالتالي رفع جودة الإنتاج وخفض التكاليف . بالاضافة إلى تحسين ميزان المدفوعات فى حالة التأجير الدولى خارج الحدود حيث تقتصر التحويلات إلى الخارج على القيمة الإيجارية للأصل المستأجر فقط، فى حين كان يتم تحويل كامل قيمة الأصل الرأسمالى إلى الخارج فور شرائه عن طريق الاستيراد^(٥٠).

٥ "اعتبارات أساسية لنجاح أسلوب تأجير الأصول"

نتناول فى هذا المقام اعتبارين أساسيين يتعلق أولهما بالتنسيق المؤسسى وتوزيع الأدوار بخصوص عمليات التأجير، وثانيهما يرتبط بأهمية عنصر التفاوض وتوطيد قدرات تفاوضية جيدة

التعامل مع احتمال توسع نشاط التأجير فى بيئة الأعمال المصرية .

١/٥ التنسيق المؤسسى وتوزيع الأدوار المرتبطة بنشاط التأجير :

هناك - من وجهة نظر الباحث - أربعة أطراف رئيسية مرتبطة بنشاط التأجير فى إطار برنامج التخصصة المصرى .

أ- وزارة قطاع الأعمال العام: وتتولى تطوير وتحديث نظم العمل بشركات قطاع الأعمال العام ومعالجة مشاكلها وتقييم نتائج أعمالها واختيار وتحفيز وتنمية قياداتها. فى هذا الإطار فإن الوزارة يجب أن تكون مسئولة - وبالتعاون مع وزارة الصناعة - عن وضع التوجهات الاستراتيجية لعمليات التأجير فى قطاع الأعمال العام ، فى إطار أهداف التنمية قصيرة وطويلة الأجل .

ب- وزارة الصناعة: هناك أدوار جديدة تنتظرها بعد إلغاء دورها فى الاشراف على الشركات الصناعية مثل أدوار : التخطيط الاستراتيجى الصناعى ودعم البحوث والتطوير وإدخال نظم الجودة الشاملة وحماية المستهلك ودعم قواعد المعلومات الصناعية.

فى هذا الاطار فإن الوزارة مطالبة - بالتنسيق مع وزارة قطاع الأعمال بصناعة التوجهات الاستراتيجية لعمليات التأجير فى القطاع الصناعى بما يحقق أهدافاً محددة تخدم التنمية الصناعية فى مصر من منظور استراتيجى .

ج- المكتب الفنى لقطاع الأعمال العام: وهو يساعد وزير قطاع الأعمال العام فى إعادة هيكلة الشركات القابضة العامة ومتابعة أداؤها وتدريب وتطوير مهارات القوى العاملة وتخطيط وتنسيق الأنشطة الحكومية فى مجال التخصصة.

فى هذا الإطار فإن المكتب الفنى لقطاع الأعمال العام مطالب بالآتى :

تحويل التوجهات الاستراتيجية الخاصة بعمليات التأجير إلى دليل إجراءات وارشادات عامة يماثل فى طبيعته وأهدافه الدليل الموضوع لبرنامج الحكومة لتوسيع قاعدة الملكية وإعادة الهيكلة والمعد من جانب المكتب الفنى .

- توفير قدرات وخدمات استشارية عند الحاجة لدعم المفاوضات فى مستوى الشركات القابضة والتابعة .

- توثيق وتحليل ونشر التجارب العالمية فى التأجير وتسجيل الدروس المستفادة منها بالتعاون مع مراكز البحوث المصرية .

- دعم قواعد البيانات والمعلومات التى تخدم المفاوض فى عمليات التأجير خاصة فى حالة التفاوض مع مستأجر أجنبى .

د- الشركات القابضة والتابعة: وظهرت بالقانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ باصدار قانون شركات قطاع الأعمال العام ولائحته التنفيذية الصادرة بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٥٩٠ لسنة ١٩٩١ . وتتولى الشركات القابضة رسم السياسات الإنتاجية والتمويلية والتسويقية لنشاط الشركات التابعة .

فى هذا الإطار فإن الشركات القابضة مطالبة بالآتى :

- حصر الطاقات الإنتاجية المرشحة للتأجير (خطوط إنتاج - عمليات - وحدات كاملة) على أسس اقتصادية ، إدارية وتكنولوجية وتكاملية .

- المساعدة فى الترويج لتأجير الطاقات المذكورة فى السوق المحلى أو الخارجى.

- دعم عمليات التفاوض المرتبطة بنشاط التأجير على مستوى الشركات التابعة .

وعلى مستوى الشركات التابعة فإن المهام العاجلة تتضمن الآتى:

- حصر الطاقات الإنتاجية المرشحة للتأجير لعرضها على الشركة القابضة بشكل دورى وليكن سنوياً.

- إعادة النظر فى برامج التدريب على مستوى الشركات التابعة بحيث تتضمن بصورة أساسية برامج: مهارات التفاوض وتقييم الاستثمار وإعادة الهيكلة الصناعية وخبرات عقود التشغيل للغير وعقود الإدارة والتأجير ثم التحليل المالى ومهارات التعامل مع الأزمات.

بالإضافة إلى الأدوار الأربعة السابقة الأساسية هناك أيضاً أدوار ثانوية ولكنها لا تقل أهمية للبنوك وشركات التأمين وكذلك أسواق رأس المال وأجهزة ومراكز المعلومات ودعم القرار .

٢/٥ أهمية تنمية قدرات ومهارات التفاوض لنجاح عمليات التأجير :

يشير Donovan^(٥١) إلى أن عقد التسيعينات هو عقد الخصخصة والتغييرات السريعة فى

مجال الأعمال عبر العالم . هذه التغييرات التي تخلق أسواقاً وفرصاً أعمالية دائمة التجدد تنتظر من يقتنصها من المنظمات التي تملك المرونة والإبداع والحس الاستراتيجي والبصيرة الأعمالية الفاحصة.

فى إطار هذا المناخ الأعمالى سريع التغير فإن المنظمات المصرية مطالبة بالانفتاح على العالم الخارجى بحثاً عن الفرص الأعمالية الجيدة فى إطار برنامج الخصصة. ويمثل التأجير بأفضل شروط ممكنة أحد هذه الفرص الأعمالية للمنظمات المصرية .

وتتحقق أفضل الشروط الممكنة فى عقود التأجير من خلال تنمية قدرات ومهارات تفاوضية كفاءتوى البحث عن أفضل فرص التأجير ، ثم إدارة عمليات التفاوض حول عقد التأجير ذاته بما يحقق أفضل شروط ممكنة للمنشأة.

يحدد Steers⁽⁵²⁾ خطوات أساسية للتفاوض الناجح تتمثل فى:

أ- تحديد الطبيعة الأساسية للقضية محل التفاوض. ما هى نقاط الاختلاف والاتفاق ؟

ب- ما الذى نريده بالضبط من عملية التفاوض. وما هى أهدافنا ؟

ولكن كيف ستدير عملية التفاوض ؟ هنا ينبغى التعرف على مجموعة من القضايا :

أ - تحديد القضايا الميدنية القابلة للتفاوض.

ب- ترتيب هذه القضايا حسب أهميتها .

ج- تطوير اطار منطقى يجمع القضايا السابقة .

د - إعداد جدول أعمال واضح .

وقد أورد أيضاً⁽⁵³⁾ نموذجاً تحليلياً يمكن أن يوفر بعض الخبرات والدروس المستفادة

وللمفاوض العربى عامة والمصرى على وجه الخصوص فى مجال الأعمال الدولية .

ويوضح هذا النموذج (جدول رقم ٤) ردود أفعال المفاوض الأمريكى والعربى والروسى تجاه

بعض قضايا عملية التفاوض.

ويستفاد من الجدول المذكور مجموعة من الحقائق الأساسية :

أ- أن اختلاف الثقافات يضع اختلافاً بدوره فى نوع الاستجابات وردود الأفعال. وهو أمر

جدول رقم (٤)

"ردود أفعال المفاوض الأمريكي - العربي والروسي

تجاه بعض قضايا التفاوض"

العنصر	الجنسية	المفاوض الأمريكي	المفاوض العربي	المفاوض الروسي
أسلوب وطابع التفاوض	- واقعي. تحكيم المنطق	عاطفي: تحكيم العواطف	- مثالي: تحكيم المثاليات	
الصراع ومواجهة حجج الطرف الآخر	استخدام حجج موضوعية	غلبة المشاعر الشخصية	اصرار على المثاليات	
التنازلات	تقديم تنازلات صغيرة مبكراً لخلق علاقة مع الآخر	التنازلات تأتي كجزء من عملية المساومة	قليلة إن وجدت	
رد الفعل تجاه تنازلات الطرف الآخر	عادة ما يرد المجاملة بمثلها	غالباً يرد المجاملة بمثلها	ينظر إلى التنازل باعتباره ضعفاً من الطرف الآخر ولا يرد بمثله	
طبيعة العلاقة	- قصيرة الأجل	- طويلة الأجل	- مؤقتة غير مستمرة	
السلطة في التفاوض	- واسعة	- واسعة	- محدودة	
الموقف المبدئي	- معتدل	- متطرف	- متطرف	
الموقف النهائي	- هام للغاية	- حسب الظروف	- مهمل	

المصدر : Richard M. Steers and J. Stewart Black : Organizational Behavior. :

USA: Harper Collions College Publishers. 1994. p. 575.

- يجب دراسته جيداً من جانب المفاوض المصرى . (المفاوض ناتج بيئة وثقافة).
- ب- يركز المفاوض الأمريكى على الحقائق ، فى حين تتحكم المشاعر الشخصية فى المفاوض العربى ويهتم المفاوض الروسى بالمثاليات.
- ج- استخدام التنازلات بطريقة محسوبة لتحقيق أهداف المفاوض ودون تفريط.
- د- أهمية تحويل المفاوض سلطة مناسبة للتقرير واتخاذ القرار فى عملية التفاوض.
- هـ- أهمية وجود سقف زمنى لانتهاى عملية التفاوض واتخاذ القرار منعاً لاهدار واستنزاف جهد المفاوض دون نتائج ملموسة.

وختاماً فإن تنمية مهارات وقدرات التفاوض المصرية يتطلب:

- أ- إدراج برامج التفاوض ضمن خطط التدريب الإدارى بكافة الشركات القابضة والتابعة .
- ب- ضرورة اهتمام مراكز البحوث والاستشارات بتنمية أدبيات التفاوض ودراسة وتحليل ونشر الخبرات العالمية فى هذا الخصوص.
- ج- أهمية أن يتولى المكتب الفنى المبادرة لتبنى قضية تنمية المهارات والقدرات التفاوضية فى قطاع الأعمال المصرى بتمويل التدريب وعقد الندوات ونشر الأدبيات وغيرها.

" نتائج الدراسة "

- التأجير هو عقد ينتقل بموجبه استعمال أو اشغال أحد الأصول لشخص آخر غير مالكيها مقابل عوض مالى يدفع له كبديل إيجار.
- والتأجير هو اتفاق مكتوب بين طرفين أحدهما مالك الأموال ويسمى (المؤجر) وبين مستخدم الأصول ويسمى (المستأجر).
- ينقسم التأجير إلى نوعين رئيسيين :
- ١- تأجير تشغيلى أو خدمى.
- ٢- تأجير تمويلى أو رأسمالى - والذى ينقسم بدوره إلى:
- أ - تأجير مباشر.
- ب- البيع ثم التأجير التمويلى.
- ج- عقود التأجير بالرافعة التمويلية.

- هناك صور متعددة للتأجير التشغيلي فى ظل برامج الاصلاح الاقتصادى والمخصصة فى العديد من دول العالم منها : التأجير بالمشاركة ، التأجير مع إمكانية التملك، التأجير المفتوح، التأجير الموسمى، تأجير أحد خطوط الإنتاج أو تأجير المشروع بالكامل.

- يحقق التأجير العديد من المنافع المتبادلة لكل من المستأجر والمؤجر، فهو يحقق للمستأجر : الحصول على تمويل بأسعار ثابتة ، الحماية من مخاطر التقادم ، المرونة والحصول على تمويل أقل تكلفة .

وفى جانب المؤجر يحقق التأجير منافع ضريبية ، تجنب مخاطر الأعمال ، تحسين الإدارة والكفاءة ، تحسين القيمة السوقية للأصول، استغلال الطاقات العاطلة وتحديث الأصول .

- يقع التأجير - كأسلوب للخصخصة - ضمن مجموعة أساليب خصخصة الإدارة والتي تشمل أيضاً: امتيازات التشغيل (مقابل التشغيل)، وعقود الإدارة .

- يتعاظم الاتجاه إلى تبنى اسلوب التأجير فى برامج المخصصة فى العديد من دول العالم كرد فعل مباشر لتعثر برامج وأساليب البيع الكامل وكأسلوب يهدف لجذب المزيد من منظمى القطاع الخاص الوطنيين الى الاسهام فى برنامج المخصصة وذلك من خلال :

الشراء الكامل أو الشراء خصماً من الأموال السائلة للمنشأة.

الشراء بقرض غير مضمون.

الشراء بقرض مضمون برهن.

الشراء عن طريق تسهيلات موردين.

البيع المشروط بانتقال الملكية وذلك عند اكتمال دفع الأقساط.

الشراء التأجيري أو البيع التأجيري حيث يقترن التأجير بشراء الأصل فى نهاية المدة مقابل سعر رمزى.

التأجير الائتماني والائتمان التأجيري .

- استخدم أسلوب التأجير فى العديد من التجارب بنجاح مثل : ماليزيا، المجر، روسيا وبولندا.

- تنوعت الدروس المستفادة من هذه التجارب خاصة: إعطاء أولوية للتأجير للعاملين بالشركات وإبراز الميزات النسبية للمشروع المعروض وترويجها وتشجيع مبدأ التأجير بالمشاركة، ودراسة مزايا أسلوب التأجير ثم البيع وأهمية الشفافية .
- طرح المكتب الفني لقطاع الأعمال المصرى التأجير كأحد الأساليب البديلة لمخصصة وحدات القطاع بتشجيع تأجيرها (كليا - جزئياً) إلى القطاع الخاص القادر على تشغيلها بكفاءة أكبر وتحسين الإنتاجية والإدارة بها.
- يكتسب التأجير - كأسلوب بديل - أهمية خاصة فى التجربة المصرية فى ضوء تعثر المرحلة الأولى لبرنامج المخصصة والتي ركزت على البيع الكامل للأصول المرشحة للمخصصة.
- هناك أهمية مرجعية لحالة تأجير مصنع (بنها) التابع لشركة طنطا للزيوت والصابون إلى أحد مستثمرى القطاع الخاص. وهى تجربة يجب دراستها جيداً واستخلاص الدروس المستفادة منها.
- بالإضافة إلى صور التأجير التشغيلى . اهتمت مصر أيضاً بالتأجير التمويلى، وقد توج هذا الاهتمام بصور قانون للتأجير التمويلى عن مجلس الشعب المصرى فى مايو ١٩٩٥.
- هناك اعتبارات أساسية ينبغى أن تؤخذ فى الحسبان لنجاح أسلوب تأجير الأصول فى اطار برنامج الاصلاح الاقتصادى والمخصصة فى مصر وهى:
- أولاً: التنسيق المؤسسى بين الجهات ذات العلاقة. والتعامل مع التأجير باعتباره قضية استراتيجية وأحد مكونات التخطيط الاستراتيجى طويل المدى لقطاع الأعمال العام بأكمله.
- ثانياً: تدعيم وتنمية مهارات وقدرات التفاوض فى المؤسسات المصرية . خاصة ذات العلاقة بعمليات تأجير الأصول العامة.

"الهوامش والمصادر"

- ١- نبيه غطاس : معجم مصطلحات الاقتصاد والمال وإدارة الأعمال ، لبنان : مكتبة لبنان. ١٩٦٩. ص ٣٢١ .
- ٢- Webster's Desk Dictionary of the English Language. U.S.A: Portland Home - ٢ 1983. p. 270

J.H. Adam : Longman Dictionary of Business English. GB: Librairie du Li--٣ ban. 1982. p. 272.

Alan C. Shapiro : Modern Corporate Finance. Singapore : Macmillan Publish--٤ ing Co. 1991. p. 670 .

John J. Hampton : Finance Decision Making - Concepts, Problems & Cases. --٥ U.S.A: Prentice - Hall. 1979. p. 500 .

٦- محمود فهمي: بحث فى التأجير التمويلي كوسيلة من وسائل التمويل . مجلة مصر المعاصرة العدد ٣٩٦ . أبريل ١٩٨٤ ، ص ٩٤ ، ص ٩٥ .

٧- Alan C. Shapiro. op. cit., p. 672.

٨- مزيد من التفاصيل. يراجع : John J. Hampton. op. cit., p. 501

- Alan C. Shapiro. op. cit., p. 671.

٩- كأن تقوم شركة ما مستأجرة لنوع معين من الحاسبات يفسخ عقد الايجار إذا حدث تقادم تكنولوجيا للطراز المستخدم ، أو لم يعد مطلوباً.

١٠- حسنى خليل : التأجير التمويلي. البنك المركزي المصرى - معهد الدراسات المصرفية ، ١٩٨٧ . ص ٨ .

١١- محسن الحضيرى: التخصصة. القاهرة: مكتبة الأنجلو ، ١٩٩٣ ، ص ص ٩٥ - ٩٧ .

١٢- محمود فهمي ، مرجع سبق ذكره ، ص ٧٢ .

١٣- مزيد من التفاصيل . يراجع : Alan C. Shapiro. op. cit., p. 672.

- حسنى خليل ، مرجع سبق ذكره ، ص ٨ .

١٤- مزيد من التفاصيل حول هذه الخصوصية . يراجع :

- وصفى عبد الفتاح : المنظور المحاسبى للتأجير. مجلة كلية التجارة - جامعة الاسكندرية، المجلد الثالث والعشرون . العدد الأول ١٩٨٦ ، ص ١٤ .

- صابر حسن الغنام وهادى محسن: مناهج البحث العلمى فى البحوث المحاسبية والإدارية - منهج عرض لبعض الأبحاث الجامعية. بورسعيد . مكتبة الجلاء ١٩٩٢ ، ص ١٨٠ .

١٥- مزيد من التفاصيل . يراجع:

- عبد الله محمود سالم : المحاسبة عن عقود الايجار طويلة الأجل وموقف مراجع الحسابات

- منها . مجلة العلوم الإدارية لكلية التجارة بنى سويف. العدد الثانى ١٩٩١ ، ص ١٠٨ إلى ص ١١٢ .
- ١٦- وقد نفذته شركة جنرال موتورز فى واحد من أكبر أبنيتها فى نيويورك . راجع :
- Alan C. Shapiro. op. cit., p. 673.
- ١٧- استخدمته شركة (جنرال موتورز) و (تويوتا) فى مشروعهما المشترك لإنتاج السيارات فى الولايات المتحدة الأمريكية . يراجع:
- I bid., p. 674.
- ١٨- محمود فهمى، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٩٩ - ٢٠٠ .
- ١٩- لمزيد من التفاصيل . يراجع :- Intermedi-: Donald E. Kies and Jerry J. Weygandt : ate Accounting. U.S.A: John Wiley & Sons. 1992. p. 1160.
- ٢٠- عراقى العراقى: المحاسبة الإدارية فى مجالات تقييم الأداء واتخاذ القرارات ، القاهرة: دار المنار للطباعة ١٩٩٢ ، ص ص ٣٤٧ - ٣٤٨ .
- ٢١- المرجع السابق.
- ٢٢- لمزيد من الأمثلة التوضيحية حول ذلك . يراجع، المرجع السابق، ص ص ٣٥١ - ٣٥٢ .
- ٢٣- Donald E. Kies and Jerry J. Weygandt. op. cit., p. 1168 .
- ٢٤- World Bank : Research Observer. July. 1994. p. 241 .
- ٢٥- Ibid
- ٢٦- الجهاز المركزى للمحاسبات : تقرير متابعة وتقييم أداء الشركات التابعة العاملة فى مجال الغزل والنسيج والملابس الجاهزة عن العام المالى ١٩٩٣/٩٢ . ص ٤٦ .
- ٢٧- وهى الدروس التى غاب بعضها وحضر بعضها فى تجارب أمريكا اللاتينية فى الخصخصة :
- Mary M. Shirley : Privatization in Latin America - Lessons for Transitional Europe. World Development Vo. 22. No. 9. Sep. 1994: pp. 1313 - 1321 .
- ٢٨- لمزيد من التفاصيل حول القضايا المرتبطة بالخصخصة. يراجع :
- محمد ماجد خشبة : "مفهوم وأساليب تحرير القطاع العام الصناعى" . فى : معهد التخطيط القومى. تحرير القطاع الصناعى العام فى مصر فى ضوء كل من المتغيرات المحلية والعالمية. سلسلة قضايا التخطيط والتنمية رقم (٨٨) ١٩٩٤ . ص ص ٦ - ١١٧ .
- ٢٩- المرجع السابق، ص ص ٣٥ - ٤٠ .

- ٣٠- تتدرج إجراءات إعادة الهيكلة من مجرد تنظيف وترتيب بيئة العمل ووضع خطط واضحة للأداء ، إلى عمليات إعادة هيكلة العمليات الإدارية والإنتاجية بأكملها . يراجع :
- UNCTAD : Report of the Ad Hoc Working Group on Comparative Experiences With Privatization on its Second Session. Geneva.1993. p. 15.
- ٣١- لمزيد من التفاصيل. يراجع:
- Ira Lieberman : Industrial Restructuring Policy and Practice. : World Bank Policy and Research Series. N. 9 . Washington, 1990. p. 17.
- ٣٢- UNCTAD : Design, Implementation and Results of Privatization Programmes, A Cross - Country Analysis of National Experiences. 1993.pp. 28 , 29
- ٣٣- يعتمد العرض بصورة أساسية على المصدرين
- Ahmed Galal et. al. : Welfare Consequences of Selling Public Enterprises - An Empirical Analysis. USA : Oxford University Press. 1994. pp. 299 - 305.
- Jomo K.S. : Privatization in Malaysia - for What and for Whom ? in : Thomas Clarke and Christos Pitelis (editors) : The Political Economy of Privatization. USA : Routledge. 1993. pp. 437 - 454.
- ٣٤- عن تجربة المجر . يراجع : محمد ماجد خشبة، مرجع سبق ذكره ، ص ص ٦٧ - ٦٨ .
- Yudit Kiss : "Privatization and the Emerging New Ownership Structure in Central Europe - The Case of Hungary". The European Journal of Development Research. Vo. 6. No. 1. 1994. pp. 124 - 139.
- Eva Voszka : "From Renationalization to Redistribution". In :UN : Privatization in the Transition Process - Recent Experiences in Eastern Europe. 1994. pp. 349 - 360 .
- ٣٥- لمزيد من التفاصيل. يراجع :- محمد ماجد خشبة، مرجع سبق ذكره ، ص ص ٦٨ - ٧١ .
- Ekaterina A. Kouprianova : Privatization in the USSR. in : V.V. Ramanadham : Privatization - A global Perspective. USA: Routledge. 1993. pp. 66 - 72.
- ٣٦- لمزيد من التفاصيل . يراجع : محمد ماجد خشبة ، مرجع سبق ذكره ، ص ٦٥ .

- Ekaterina A. Kouprianova : Privatization in the USSR. in : V.V. Ramanadha : Privatization - A global Perspective, USA : Routledge 1994. pp. 66 - 72 .
- ٣٧- للمزيد من التفاصيل حول برنامج الإصلاح الاقتصادى والمخصصة فى مصر، يراجع دراستان حديثتان صادرتان عن معهد التخطيط القومى وهما:
- معهد التخطيط القومى ، تحرير القطاع العام الصناعى فى مصر ... مرجع سبق ذكره ، ص ص ٨ - ١٥٧ .
- معهد التخطيط القومى : الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية لتحرير القطاع الصناعى المصرى فى ظل الإصلاح الاقتصادى. سلسلة قضايا التخطيط والتنمية رقم (٩٣)، ١٩٩٥.
- ٣٨- للمزيد من التفاصيل. يراجع : محمد ماجد خشبة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ٨٥ - ١٠٣ .
- ٣٩-Government of Egypt, Economic Reform and Structural Adjustment- Program (Phase 11) , Letter of Development Policy. in : Arab Republic of Egypt : Background Documents. Paris. Consultative Group Meeting. Jan. 1994.
- ٤٠- لمزيد من التفاصيل . يراجع : UNIDO : Egypt - An Enabling Environment for: Investment. UN. 1995. pp.22, 23.
- البنك الأهلى المصرى : برنامج المخصصة فى الاقتصاد المصرى . النشرة الاقتصادية. المجلد السادس والأربعون . العددان الأول والثانى ، ١٩٩٣ . ص ١٤ .
- ٤١- World Bank : Private Sector Development in Egypt - The Status and the Challenges. 1994. p. 30 .
- ٤٢- Ministry of Economy and International Cooperation : Egypt Economic Profile.
- ٤٣- لمزيد من التفاصيل . يراجع:- جمهورية مصر العربية: وزارة قطاع الأعمال العام. المحازات برنامج المخصصة منذ بداية البرنامج وحتى ٢٦/٣/١٩٩٨ . ابريل ١٩٩٨ . غير مرقم الصفحات.
- ٤٤- مجلس الشعب المصرى: دراسة مقارنة لما ورد فى برنامج الوزارة وما ورد فى تقرير اللجنة الخاصة. يناير ١٩٩٤ . ص ٢٥١ .
- ٤٥- وقد أشار فى هذا الصدد إلى إمكانية تطوير قطاع الأعمال الضخم - دون اللجوء إلى البيع الكلى فقط - وذلك باستخدام أسلوب التأجير لجزء من الأصول مع الإحتفاظ بالملكية. راجع:

- شريف جاب الله . هكذا يفكر الدكتور عاطف عبید مهندس قطاع الأعمال العام . مجلة الأهرام الاقتصادي . العدد رقم ١٢٩٤ . فى ١/١١/١٩٩٣ ص ٣٢ .
- ٤٦- عن هذه الأساليب المستخدمة فى البرنامج المصرى . تراجع .
- وزير قطاع الأعمال العام - المكتب الفنى: دليل الإجراءات والإرشادات العامة لبرنامج الحكومة لتوسيع قاعدة الملكية وإعادة الهيكلة وحوافز العاملين والإدارة - يناير ١٩٩٦ .
- فؤاد عبد الوهاب : استخدام سوق الأوراق المالية كطريق لتوسيع قاعدة الملكية . ورقة مقدمة إلى ندوة الجمعية العربية للإدارة حول أسواق المال . ١٩٩٥ . ص ٣ ، ص ٤ .
- ٤٧- Hassan A.W. El - Haywan and Denis J. Sullivan. "Privatization in Egypt. in :- V.V. Ramanadham (editor) :op. cit., p. 342.
- ٤٨- بناء على مقابلة شخصية للباحث ، الاستاذ صبرى الباحه مدير عام المعلومات والتخطيط بالشركة الشرقية للدخان، مع السيد رئيس مجلس إدارة شركة طنطا للزيوت والصابون.
- ٤٩- محمود فهمى ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢١٢ - ٢١٣ .
- ٥٠ . هذا بالاضافة إلى نتائج متابعات للباحث لتطور رحلة القانون المذكور فى العديد من الصحف والمجلات المصرية.
- ٥١ John J.Donovan : Business Re-engineering with information technology. U.S.A. : Prentice - Hall. 1994. p. 15.
- ٥٢ Richard M. Steers and J. Stewart Black : Organizational Behavior. U.S.A. Harper Collions College Publisher . 1994. p. 574.
- ٥٣ Ibid., p. 475.