

إتجاهات المديرين فى شركات قطاع الأعمال

العام فى مصر نحو التخصص

د. طارق رشدى عبدالعليم جبة (*)

(*) د. طارق رشدى عبدالعليم جبة

مدرس بقسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة المنوفية - معار حالياً إلى كلية إدارة الأعمال - جامعة
عجمان للعلوم والتكنولوجيا - الإمارات العربية المتحدة .
التخصص : إدارة أعمال (التنظيم) .
الإهتمامات البحثية : تأثير التخصص على أداء المشروعات - تأثير التخصص على العمالة بالشركات -
كيف تستجيب الشركات للعولمة الإبداع فى الصناعات والشركات معوقات إندماج الشركات فى الأسواق
الدولية - التخطيط الإستراتيجي - الإختلافات بين الجنسين فى القيادة .

ملخص

الغرض من هذه البحث هو تقييم إمكانات أو احتمالات نجاح تطبيق أو تقديم برنامج الخصخصة في مصر، خاصة بعد مضي ما يزيد ما يقرب من عشر سنوات على إنطلاقه، حيث بدأ هذا البرنامج مع صدور القانون ٢٠٣ لسنة ١٩٩١، وبدأ يدخل حيز التنفيذ الفعلي منذ عام ١٩٩٦ ويرتكز هذا البحث على إجراء دراسة ميدانية لإتجاهات المديرين في عينة من ٢٠ شركة من شركات قطاع الأعمال العام (قطاع الصناعة وقطاع الخدمات) في مصر. ومن بين النتائج الرئيسية التي توصل إليها هذا البحث مايلي: إعراب المديرين عن عدم الإقتناع بالخصخصة من حيث المبدأ، كما كانت توقعاتهم منخفضة لنجاح برنامج الخصخصة في مصر، كما إتفق المديرين على بعض أشكال و مجالات الخصخصة في مصر، على أساس أن الخصخصة يمكن أن تكون مناسبة لبعض وليس لكل القطاعات، والمشروعات. وأبرز البحث عدم وجود إختلافات جوهرية بين المديرين في المستويات الإدارية المختلفة بشأن إتجاهاتهم نحو الخصخصة. وتقترح الدراسة إعادة ترويح برنامج الخصخصة وتطبيق برنامج متدرج يأخذ في الإعتبار حالة المشروعات المختلفة وبالتالي يختلف من مشروع لأخر على أساس دراسات الجدوى. وتقترح الدراسة أيضا إجراء تغييرات إجتماعية وإقتصادية وإدارية وكذلك سياسية في مصر من أجل تسهيل تطبيق برنامج الخصخصة.

Abstract

The main purpose of this study is to assess prospects of the privatization program in Egypt. Especially, this program launched since fifteen years ago, it started with issuing the law 203 of 1991. This research is based on conducting a field survey of managers' attitudes in a sample of 20 industrial and service State-Owned Enterprises (SOEs) in Egypt. Among major findings of this research are: managers expressed that they are not convinced in the principle of privatization, and therefore their expectations of successful privatization in Egypt are lower than what was expected; and managers selectively agreed on specific forms and fields of privatization in Egypt. That is privatization is suitable in certain, but not all, sectors, enterprises and forms. In addition to that, the study found that there are no significance differences between managers in the different management levels in terms of their attitudes toward privatization.

The study recommends remarketing the privatization program to companies' employees in particular and to publics in general. It also recommends enterprise-specific and gradual privatization on the basis of feasibility studies. Additionally, it recommends creating a five-member committee to approve the assessment of enterprises' assets before selling them to the public sector. Moreover, this study recommends overall political socio-economic, and administrative changes in Egypt.

مقدمة

الخصخصة ليست مفهوم إقتصادي بحت، بل هي فلسفة وإقتصادية وسياسية وإجتماعية أكثر شمولاً وتعقيداً. المفهوم البسيط للخصخصة يشير إلى زيادة دور القطاع الخاص وإنخفاض دور الحكومة في الأنشطة الإقتصادية بصفة خاصة وفي المجتمع بصفة عامة. وتتضمن الخصخصة نقل أو تحويل ملكية وإدارة بعض الشركات العامة من أيدي الدولة إلى أيدي القطاع الخاص. وتتضمن الخصخصة أيضاً إطلاق أو تحرير الأنشطة الإقتصادية من القيود البيروقراطية والقانونية وتشجيع ودفع الشركات الخاصة. وترتكز الخصخصة على نطاق واسع على نظم واليات السوق.

بصفة عامة يمكن تقسيم مفاهيم الخصخصة إلى ثلاثة مجموعات: المجموعة الأولى تتضمن المعنى البسيط للخصخصة، والذي يرى أنها تقتصر على تحويل الملكية من القطاع العام أو من أيدي الدولة إلى أيدي القطاع الخاص. وعلى ذلك فإن هذا المفهوم ينظر للخصخصة على أنها عكس التأميم (Major, 1993).

أما المجموعة الثانية من التعاريف والتي تعتبر وسطاً بين المعنى البسيط للخصخصة والمعنى الأكثر شمولاً لها، فإنها ترى أن الخصخصة هي مزيج من نشاط أو نشاطين، مثل تحويل ملكية الشركات من القطاع العام إلى القطاع الخاص من أجل تحويل السيطرة والرقابة من أيدي السياسيين إلى أيدي المديرين، والنشاط الثاني قد يكون تحويل أنشطة تقديم الخدمات العامة إلى أيدي القطاع الخاص مع إستمرار مسؤولية الدولة في تحديد مواصفات تلك الخدمات وتمويلها (Boycko, Shleifer and Vishny, 1996).

أما المجموعة الثالثة فهي تتضمن العديد من التعاريف التي تنتظر للخصخصة نظرة أكثر شمولاً، وترى أنها حزمة من السياسات المترابطة والتي تشمل (Jackson and Price, 1994):

- تحويل الوحدات المؤممة إلى القطاع الخاص (Denationalization) أو بمعنى آخر بيع أصول القطاع العام للمستثمرين والأفراد (القطاع الخاص).
- إعادة التنظيم (Deregulation)، والذي يعنى السماح للقطاع الخاص أو إعطائه الفرصة للإستثمار والعمل في المجالات والأنشطة المختلفة، وخاصة الأنشطة الحكومية، والتي كانت مقصورة على القطاع العام فيما مضى، وهذا الأمر يؤدي إلى زيادة الفرصة للمنافسة بين القطاعات العديدة ويؤدي إلى تغليب إعتبارات أو آليات السوق على التدخلات الحكومية.
- تحويل أو نقل الإدارة (Contracting Out)، والذي يعنى تحويل مسؤولية الإدارة من القطاع العام إلى القطاع الخاص وفقاً لعقود معينة وفي مقابل أتعاب معينة مع إستمرار احتفاظ الدولة بملكية الوحدات العامة.
- تحويل مسؤولية إنتاج أو تقديم الخدمات العامة من القطاع العام إلى القطاع الخاص، مع إستمرار الدولة في توفير الإستثمارات المطلوبة لذلك، وتحديد المواصفات المطلوب توافرها في تلك الخدمات.
- القيام بمشروعات مشتركة، يتم تمويلها بإستثمارات من القطاعين الخاص والعام.

- تخفيض صور الدعم المختلفة، وزيادة أو تحميل المستفيد المباشر من الخدمة لتكاليف إنتاج أو توفير تلك الخدمة (مثل رسوم استخدام الطرق السريعة).
- ومن هنا يتضح أن الخصخصة تستخدم لوصف مجموعة من السياسات المختلفة والتي تهدف إلى تغيير التوازن بين القطاعين العام والخاص. وإذا أخذنا في الاعتبار بعض التحديات التي تواجه الإقتصاد المصرى حاليا، مثل التباطؤ أو الركود الإقتصادى، وإنخفاض معدلات الإدخار المحلية، وزيادة معدلات البطالة، بالإضافة إلى عدم تطور سوق رأس المال (البورصة) بالشكل الكافى. فإنة يمكن القول بأن المفهوم الأكثر شمولاً للخصخصة (والذى يتضمن إلى جانب تحويل الملكية من القطاع العام إلى القطاع الخاص، تهيئة البيئة الإقتصادية المحيية لزيادة المنافسة، وتحويل الإدارة، وتأجير الشركات العامة للقطاع الخاص، وإشراك القطاع الخاص فى تنفيذ البيئة الأساسية) هو الأكثر مناسبة للإقتصاد المصرى من الناحية النظرية.
- وتشتمل الخصخصة على دوافع أو أهداف أيولوجية وأخرى عملية. ومن أهم أهداف الخصخصة ما يلى (El-Hayawan and Sullivan, 1993; Ebeid, 1996; Moore, 1992; Savas, 1987):
- تحويل مسؤولية إنتاج السلع والخدمات من القطاع العام إلى القطاع الخاص.
- تخفيض حجم ودور القطاع العام وزيادة حجم ودور القطاع الخاص فى قيادة الإقتصاد القومى.
- توسيع قاعدة ملكية الشركات بين عدد كبير من المواطنين.
- رفع إنتاجية الشركات وكذا العاملين.
- تقليل تدخل السياسيين فى إدارة الشركات لصالح المديرين بتلك الشركات.
- تحسين كمية وجودة الخدمات من خلال تحسين الإدارة والتنظيم.
- خلق مناخ أكثر تشجيعاً وجاذبية للإستثمارات والتدفقات الرأسمالية سواء المحلية أو الأجنبية.
- تقليل الأعباء الحكومية والإنفاق العام.
- تشجيع المبادرات والإستثمارات الخاصة فى المجالات الإقتصادية التى كانت حكراً على القطاع العام سابقاً.
- ويمكن أن تأخذ الخصخصة أشكال أو طرق مختلفة، والتي يمكن تطبيقها وفقاً للإعتبارات السياسية والإجتماعية والإقتصادية. وليست كل طرق الخصخصة يمكن تطبيقها فى كل دولة. وعلى ذلك فإن بعض طرق الخصخصة يمكن أن تطبق فى مصر ولا تطبق فى دول أخرى. وتتمثل أهم طرق أو أساليب الخصخصة فيما يلى-El (Hayawan and Sullivan, 1993; Ebeid, 1996; Moore, 1992):
- طرح أسهم الشركات للمواطنين أو للجمهور العام.
- بيع الشركات العامة لمستثمرين رئيسيين.
- السماح لشركات القطاع الخاص بالإستثمار فى الأنشطة والخدمات العامة.
- بيع أصول الشركات.
- تأجير الشركات العامة للقطاع الخاص وفق شروط معينة وفترات محددة.

• عقود الإدارة أو إسناد إدارة الشركات العامة للقطاع الخاص وفق شروط معينة مقابل أتعاب محددة.

• السماح للعاملين بالشركات العامة بتملك نسبة معينة من الشركات الخاضعة للخصخصة.

وبالنسبة لطرق الخصخصة المطبقة في مصر، فإن الإختبار بين هذه الطرق المختلفة يتوقف على كل حالة أو شركة على حدة، وفقا للشروط التالية (Ebeid, 1996; El-Ahram El-Iktisady, 1996):

• أهداف كل حالة أو الهدف من خصخصة الشركة.

• الأداء الإقتصادي للشركة الخاضعة للخصخصة.

• حجم الشركة والقدرة على حشد الإستثمارات الخاصة.

في مصر يتم تطبيق طرق أو أساليب الخصخصة التالية (Ministry of Economy and International Trade, The laws of Business, 1998):

• عرض كل أو جزء من أسهم الشركة العامة للجمهور والشركات في مناقصات عامة.

• عرض كل أو جزء من أسهم الشركة العامة للجمهور في البورصة.

• بيع كل أو جزء من أصول الشركة من خلال مناقصات عامة أو خاصة.

• الإستغلال الكامل أو الجزئي لتسهيلات الشركة سواء من خلال العقود من الباطن، أو التأجير، أو عقود الإدارة.

وفيما يتعلق بالبعد السياسي، أعلنت مصر الخصخصة كسياسة حكومية جديدة في عام ١٩٩١ مع صدور قانون قطاع الأعمال العام (القانون ٢٠٣ لسنة ١٩٩١). ومع ذلك لم تبدأ الخطوات الفعلية لتطبيق أو تنفيذ برنامج الخصخصة في مصر إلا في عام ١٩٩٦. أما البعد الإقتصادي لبرنامج الخصخصة فإنه يركز على الأسس التالية:

• المنافسة وحجم السوق

• مدى توافر رأس المال

• رغبة القطاع الخاص في الإستثمار

• مناخ الإستثمار العام

حيث تتجه الخصخصة إلى النجاح أكثر في ظل الأسواق المفتوحة التي تتوفر فيها درجة عالية من المنافسة. ولقد أشارت دراسة حديثة (Perente and Prescott, 1999) إلى أن الإقتصاديات التي تسود فيها الإحتكارات يصعب فيها الإبداع أو الإبتكار وتعمل غالبا بنصف طاقتها الإنتاجية، بغض النظر عن مستوى التكنولوجيا المستخدم في هذا الإقتصاد. إن السياسات التجارية والإجراءات واللوائح الحكومية المقيدة تمنع الإبداع أو الإبتكار وتقيد عمليات السوق الحرة وبالتالي تخفض الكفاءة والإنتاجية. ودراسة أخرى (Henry, 2000) أكدت على أهمية السوق المفتوحة في جعل برامج الخصخصة أكثر كفاءة. حيث ترفع السوق المفتوحة أسعار الأسهم وتحسن من فرص الإستثمار الأجنبي. والسوق المصرية هي سوق كبيرة ولكنها تتسم بالتقييد أو إنخفاض مستويات المنافسة أو إنتشار الإحتكارات. ويعتبر توافر رأس المال أو الإستثمارات خاصة من جانب القطاع الخاص شرط ضروري للخصخصة في أي دولة. وعلى ذلك فإن إنخفاض معدلات

الإدخار وبالتالي معدلات الإستثمار في مصر بالإضافة إلى عدم تطور سوق رأس المال المصرية (البورصة) بالقدر الكافي يمكن أن يؤثر على أو يبطيء من سرعة برنامج الخصخصة في مصر.

وبالنسبة لمناخ الإستثمار، فإن مناخ الإستثمار في مصر لا يعتبر جيد بما فيه الكفاية، وخاصة مع تعويق البيروقراطية لكل الخطوات الرسمية المعلنة من جانب الحكومة لتشجيع والتيسير على المستثمرين. وكما ينادى كل من (Morgan and England, 1988; Moore, 1992) فإن هناك حاجة إلى الكثير من التغييرات في السياسات والإجراءات الحكومية، وقوانين الضرائب والجمارك وقوانين الإستثمار، إلخ من أجل خلق مناخ إستثماري أكثر مناسبة وأكثر جاذبية.

وأخيراً، ينبغي أن تكون البيئة العامة في المجتمع والإقتصاد مؤيدة لبرنامج الخصخصة. حيث أن نجاح برنامج الخصخصة يتطلب موافقة وتأييد الرأي العام. إن مصالح العديد من المجموعات (العاملين، والعملاء أو المستهلكين، والمسؤولين الحكوميين، إلخ) تتأثر بالتحول في سياسة الحكومة مع أو ضد برنامج الخصخصة. وفيما يتعلق بإتجاهات الرأي العام في مصر نحو الخصخصة، فهناك إختلافات كبيرة في آراء نقابات العمال، ورجال الأعمال، وأعضاء مجلس الشعب ومؤسسات المجتمع المدني الأخرى نحو برنامج الخصخصة، خاصة مع تضرر بعض العاملين وبزوغ إحتكارات خاصة جديدة. وبالطبع هذه الإختلافات في الآراء تجة برنامج الخصخصة المصري ترتكز على الإختلافات في المصالح بين المجموعات المختلفة (Wahby, 1996).

وبناء على العرض السابق، فإنة ينبغي توفير ظروف معينة وإتخاذ إجراءات محددة لضمان نجاح تنفيذ برنامج الخصخصة المصري. وبصورة أكثر تحديداً فإنة يصبح بتطبيق برنامج متدرج للخصخصة في مصر، وإعتماد نظام الحالة أو شركة بشركة (وفقاً لظروف كل حالة أو شركة) وكذلك إشراك العاملين في تملك الشركات والإعتماد بصورة أكبر على بعض طرق الخصخصة، مثل البيع لمستثمر أجنبي رأيسى لجذب إستثمارات وتكنولوجيا جديدة وتجنب إنخفاض معدلات الإدخار والإستثمار المحلية.

حجم القطاع العام وخطط الخصخصة في مصر

تعتبر الخصخصة من العوامل الحاكمة في تحقيق التقدم الإقتصادي في الدول التي تتحول من الإقتصاد الإشتراكي إلى إقتصاد موجه بالسوق (خاصة في دول أوروبا الشرقية). وتعتبر الخصخصة كذلك عامل محوري في نجاح الإصلاحات السوقية. لقد إنتهى النموذج الإشتراكي (الإتحاد السوفيتي وحلف وارسو) بسبب الفشل الإقتصادي، والذي يرجع في المقام الأول إلى عدم كفاءة القطاع العام في تلك الدول. لقد فشل القطاع العام في دول الإتحاد السوفيتي السابق وفي دول أوروبا الشرقية، في الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة، لقد فشل في إستغلال المواد الخام المختلفة والعمالة والطاقة، وبالتالي لم تحقق المشروعات المختلفة النتائج المتوقعة منها.

ولما كانت مصر تتحول هي الأخرى من إقتصاد إشتراكي إلى إقتصاد موجه بالسوق مثل دول أوروبا الشرقية ودول عديدة أخرى، ولما كانت الخصخصة هي جزء مهم من

برامج الإصلاح الإقتصادي في دول أوروبا الشرقية، فانه يفترض أن تكون كذلك في مصر.

وحدات القطاع العام المصرى

يضم القطاع العام في مصر مدى واسع من الوحدات والأنشطة الإقتصادية. مع إطلاق برنامج الخصخصة فعليا في مصر عام ١٩٩٦ كان القطاع العام يضم المؤسسات والوحدات التالية: الحكومة المركزية والمحلية، والهيئات العامة الخدمية، والهيئات العامة الإقتصادية، ومشروعات القطاع العام، وقطاع البنوك، وقطاع التأمين، وصندوق المعاشات العامة ونظام التأمينات الإجتماعية. وسيتم التعرض لتلك المؤسسات والوحدات بشيء من التفصيل فيما يلي (Dessouki, 1991; IMF, 1998):

• الحكومة المركزية والمحلية والهيئات الخدمية

تضم الحكومة المركزية الوزارات المختلفة والتي تقوم بأداء وظائف تنفيذية مختلفة داخل الدولة. أما الحكومة المحلية فهي منظمة على أساس أقليمي وتنقسم إلى ٢٨ محافظة. ويتم تمويل تلك المحافظات من الحكومة المركزية (من ميزانية الدولة) وإن كانت تتمتع باستقلالية مالية محدودة. أما الهيئات العامة الخدمية فهي وحدات شبة مستقلة تقدم منافع عامة وتؤدي أنشطة إحتكارية تحتكرها الدولة. ويوجد في مصر ما يقرب من مائة هيئة عامة خدمية، تعمل في مجالات المعلومات والتجارة، والتمويل (وتشمل هيئة سوق المال)، والإسكان (وتشمل التعمير)، والصحة، والتعليم مثل الجامعات، والثقافة، والسياحة، بالإضافة إلى مؤسسات الرئاسة مثل وحدة المخابرات العامة.

• الهيئات العامة الإقتصادية

يوجد في مصر ما يقرب من ستون هيئة عامة إقتصادية تعمل في مجالات توليد الطاقة والإنصالات كما تشمل الهيئات العامة الإقتصادية، مثل قناة السويس، والهيئة العامة للسترو، والهيئة العامة للموانئ الجوية، وشركة الطيران الوطنية (شركة مصر للطيران)، والهيئة العامة للبريد، وهيئة الموانئ البحرية، وكذلك الهيئة المسؤلة عن توزيع المياه.

• الشركات العامة

هناك ٣١٤ شركة تابعة تعمل في ظل القانون (٢٠٣) لسنة ١٩٩١ ويشرف عليها ١٧ شركة قابضة. ومعظم هذه الشركات أو المشروعات العامة تقع أو تعمل في قطاع الصناعة، وإن كانت هناك شركات تعمل في مجالات توزيع الكهرباء والنقل، وكذلك بعض المشروعات الفندقية. وجميع هذه الشركات (٣١٤ شركة) تخضع للخصخصة أو من المخطط تحويلها من القطاع العام إلى القطاع الخاص. وبعيدا عن تلك المشروعات العامة أو الشركات التابعة الخاضعة للخصخصة، هناك عدد قليل من الشركات الصناعية الضخمة التي تعمل في مجالات الإنتاج العسكرى والحديد والصلب، والتي أعلنت الحكومة أنها لن تخضع للخصخصة بسبب أهميتها الإستراتيجية للدولة.

• قطاع البنوك

من المعروف أن البنك المركزى المصرى هو المسؤول عن الإشراف على قطاع البنوك، وإن كان ذلك يتم بالتعاون مع وزارة الإقتصاد والتجارة الخارجية (وزارة التجارة الخارجية والصناعة حاليا). ويشمل قطاع البنوك أربعة بنوك تجارية كبرى مملوكة للدولة

وبنوك متخصصة (مثل بنك التنمية الصناعية وبنك التنمية والإئتمان الزراعي والبنوك العقارية)، وبنوك خاصة ومشاركة، وبنوك استثمارية.

● قطاع التأمين

يضم قطاع التأمين في مصر ثلاث شركات مملوكة للدولة أو قطاع عام، وشركة إعادة التأمين وهي شركة قطاع عام أيضا، بالإضافة إلى خمس شركات مشتركة بين القطاعين العام والخاص. وتشرف الهيئة العامة للرقابة على التأمين على كل تلك الشركات. وتقوم الحكومة حاليا ببعض الأنشطة لإعادة هيكلة قطاع التأمين تمهيدا لخصخصة، حيث صدر قانون جديد في يونيو عام ١٩٩٨ لإزالة بعض القيود من أمام دخول القطاع الخاص والأجانب لتملك جزء من حصص أو أسهم تلك الشركات. وقد أتاح هذا القانون لغير المصريين ليصبحوا ممثلين في مجالس إدارات تلك الشركات بهدف الاستفادة من المهارات والمعارف الإدارية الخاصة والأجنبية. بالإضافة إلى أن الحكومة تقوم بخطوات أخرى في سبيل إعادة هيكلة وخصخصة تلك الشركات من خلال طلب المعونة الفنية من الشركات العالمية في مجال التأمين، من أجل تطبيق المعايير الدولية المطبقة في مجال التأمين، وكذلك إعادة تنقيح التشريعات التي تحكم نشاط التأمين في مصر.

● صناديق المعاشات العامة ونظم التأمينات الإجتماعية

ويشمل هذا القطاع بنك الاستثمار القومي، وصندوق المعاشات العامة ونظام التأمينات الإجتماعية، ويعتبر بنك الاستثمار القومي هي المسؤول عن استثمار فوائض صناديق التأمينات والمعاشات، ومدخرات هيئة البريد وشهادات الإدخار.

خطط الخصخصة في مصر وما تم إنجازه منها

يهدف برنامج الخصخصة إلى بيع أو تحويل ٣١٤ شركة عامة (وهي الشركات الخاضعة للخصخصة وفقا للقانون ٢٠٣ لسنة ١٩٩١) إلى القطاع الخاص. وإذا تحقق ذلك فإن مساهمة الشركات العامة في الناتج المحلي الإجمالي والتي تقدر ب ٩,٦ % قبل تنفيذ البرنامج سوف تنخفض إلى ٣,٢ % من الناتج المحلي الإجمالي بعد إتمام تنفيذ البرنامج (Financial Times, May 12, 1998). وحتى سبتمبر ٢٠٠٤ تم بيع ١٤٢ شركة من ال ٣١٤ شركة المرشحة للبيع بنسبة ٤٥,٥ % من إجمالي الشركات المخطط بيعها (Al Ahram Newspaper, (26-09-2004).

وفيما يتعلق بخصخصة البنوك، تتضمن الخطة بيع البنوك المشتركة إضافة إلى أحد البنوك الأربعة الكبرى المملوك للدولة. وإذا تحقق ذلك الهدف فإن هذا سوف يعني تحويل ما يقرب من نصف قطاع الخدمات المالية من أيدي الدولة إلى أيدي القطاع الخاص (Financial Times, May 12, 1998). وقد قامت الحكومة بالفعل ببيع معظم حصصها أو أسهم الدولة في البنوك المشتركة. أما فيما يتعلق بخصخصة قطاع التأمين، فقد أصدرت الدولة في يونيو عام ١٩٩٨ قانونا جديدا يسمح للحكومة ببيع شركات التأمين الثلاثة الكبرى بالإضافة إلى الشركة المصرية لإعادة التأمين، علاوة على بيع الدولة لخصصها بشركات التأمين المشتركة مع القطاع الخاص. وقد بدأت الحكومة بالفعل ببيع حصصها في الشركات الأخيرة.

وقد إنخرطت الحكومة في خصخصة البنية الأساسية والتي لا تعتبر جزء من الاتفاقية التي وقعتها مصر مع صندوق النقد الدولي في عام ١٩٩١، حيث أتاحت الحكومة للقطاع الخاص بالإنخراط في العمل في مجموعة من مشروعات البنية الأساسية. وتأخذ الخصخصة في البنية الأساسية أشكال محددة مثل قيام القطاع الخاص بإدارة المرافق المملوكة للدولة مقابل أتعاب معينة متفق عليها، أو إتباع نظام الـ (Build-Operate-Transfer) بان يقوم القطاع الخاص بإنشاء المشروع (مشروع كهرباء أو مطار أو ميناء أو طريق) وإستغلاله لفترة زمنية معينة يتفق عليها، ثم يتحول أو ينتقل المشروع لملكية الدولة بعد الفترة المتفق عليها. ولقد قام القطاع الخاص بالإستثمار في العديد من مشروعات البنية الأساسية مثل مشروع توليد الطاقة غرب الإسكندرية، وإنشاء شركتين للتليفون المحمول تابعتين للقطاع الخاص، بالإضافة إلى إنخراط القطاع الخاص في بعض مشروعات مثل الموانئ والمطارات والطرق (Ministry of Economy, Recent Economics Statistics, 1998).

وأخيراً تخطط الحكومة إلى إصلاح جهاز الخدمة المدنية من خلال تخفيض حجمة المنتسخم وكذلك تخفيض حجم العمالة به. بالإضافة إلى خطط الخصخصة المستهدفة والتي تم إستعراضها، فإن برنامج الحكومة يشمل بيع المشاريع والشركات الحكومية العديدة بالمحافظات المختلفة، بالإضافة إلى خصخصة أنشطة بنك التنمية والإئتمان الزراعي، ودراسة جدوى تحويل أو نقل إدارة بعض المستشفيات الحكومية من أيدي الدولة إلى أيدي القطاع الخاص (Ministry of Economy, Recent Economics Statistics, 1998).

الخبرة الدولية مع الخصخصة

على المستوى النظري، ركزت المناقشات والدراسات حول الخصخصة على أن تغيير ملكية الشركات من أيدي الدولة إلى أيدي القطاع الخاص يمكن أن تؤدي إلى: تقييد تدخل السياسيين في عملية صنع القرار في الشركات العامة أو المملوكة للدولة، ويمكن أن تؤدي إلى تحديد وتيسيط أهداف الشركات وتخفيض رقابة الشبكات الحكومية البيروقراطية. ويتوقع أن تساهم هذه التغييرات في تحسين الكفاءة الإنتاجية لهذه الشركات (World Bank, 1983; Cook and Kirkpatrick, 1998). كما ركزت مجموعة أخرى من الدراسات أو النقاشات حول نظرية حقوق الملكية، والتي تقترح أن التغيير في الملكية من خلال تحويل أو تعديل هيكل حقوق الملكية، يمكن أن يحسن الحوافز أو الدوافع للإنتاجية والأداء الكفاء. ومع ذلك، فإن هذا يفترض أن الشركات الخاصة تحتاج إلى العمل بكفاءة لكي تبقى في السوق. حيث أنه في حالة تحويل الإحتكار أو المشروع المحتكر من أيدي الدولة إلى أيدي القطاع الخاص، فإن الضغوط التنافسية لتحسين الكفاءة الإنتاجية سوف لا تتوافر لهذا المشروع (Cook and Kirkpatrick, 1998).

أما على المستوى التطبيقي، فقد نمت خصخصة شركات قطاع الأعمال العام أو الشركات المملوكة للدولة منذ مطلع الثمانينات، ولقد بدأت الخصخصة في المملكة المتحدة، ثم امتدت بعد ذلك إلى الدول النامية. ولقد أشارت دراسة حديثة لكل من (Megginson and Netter, 2001) إلى أن أكثر من مائة دولة قد طبقت برامج للخصخصة. ولقد أشار

- مسح للدراسات الميدانية التي أجريت عن أداء الشركات التي تم خصصتها أو تحويلها من أيدي الدولة إلى أيدي القطاع الخاص إلى النتائج التالية:
- بعد تطبيق سياسة التخصصية فإن نسبة مشاركة شركات قطاع الأعمال العام في الناتج القومي الإجمالي قد إنخفضت من ١٠ % في عام ١٩٧٩ إلى أقل من ٦ % في أواخر عام ٢٠٠٣ .
 - هناك دليل بان المقاييس الإصلاحية مثل إعادة هيكلة الأسعار، وتحرير الأسواق والإستخدام المتزايد للحوافز يمكن أن يحسن من الكفاءة الإقتصادية خاصة إذا إرتبط ذلك ببرنامج للتخصصية.
 - الشركات التي تتحول إلى القطاع الخاص تصبح في الأغلب أكثر كفاءة وربحية وأفضل حالا من الناحية المالية. وتتمثل الأساليب أو الطرق الرئيسية للتخصصية في إصدار الأسهم، وبيع الأصول والكوبونات، والبيع لمستثمر رئيسي. وفي ٩١ % من إصدارات الأسهم فإن العاملين بالشركات قد حصلوا على أسهم بأقل من الأسعار السوقية. ووفقا لتقرير منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية (the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) تبين الدول المختلفة عبر العالم على نطاق واسع أسهم الشركات المملوكة للدولة. وتتضمن الأسباب المختلفة للتخصصية أو بيع الشركات العامة ما يلي: التخلص من عجز الموازنة، والحاجة إلى جذب الإستثمارات والتكنولوجيا المتقدمة، وتحرير وعودة الأسواق والمنتجات الدولية. وفي دول منطقة اليورو على سبيل المثال، فإن الدافع الرئيسي لبيع الشركات المملوكة للدولة هو تحقيق متطلبات دخول الإتحاد الأوربي وتحقيق أهداف مالية صارمة. كما ان دول وسط وشرق أوربا (بولندا، والمجر وجمهورية التشيك) قد طبقت برامج للتخصصية في تحويلها إلى إقتصاديات السوق. وكانت بولندا هي الأكثر نشاطا في مجال التخصصية حيث حصلت على أكثر من ثلاثة بلايين دولار من خصخصة قطاع البنوك وحدة. وقد أشار تقرير منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية (OECD) أيضا إلى أن:
 - قيمة ما تم بيعه من شركات عامة إلى القطاع الخاص على المستوى العالمي في عام ١٩٩١ قد زاد بنسبة ١٠ % عن عام ١٩٩٠ ، الأمر الذي وفر ما يقرب من ١٤٥ بليون دولار للحكومات المختلفة حول العالم.
 - أكبر عملية بيع في مجال التخصصية قد تمت في إيطاليا، حيث باعت الحكومة ٣٤,٥ % من أكبر شركة مولدة للكهرباء في إيطاليا بما قيمته ١٤ بليون دولار.
 - حققت التخصصية لفرنسا ما يقرب من عشرة بلايين دولار سنويا منذ عام ١٩٩٧ .
 - بيع الشريحة الثانية من شركة الإتصالات الألمانية قد ولد ١٠ بليون دولار لألمانيا في عام ١٩٩٩ .
 - في عام ١٩٩٤، أطلقت حكومة بيرو برنامجا للتخصصية صمم لتوسيع قاعدة الملكية بين المواطنين وذلك بتمكينهم من إمتلاك الشركات العامة. وعلى الرغم من الفقر الذي كانت تعاني منه بيرو (٥٠ % من السكان تحت خط الفقر) ، فقد إشتري ٣٠٠٠ مواطن فقط كل أسهم شركة التليفونات في أول عملية الإصدار في خلال ثلاث ساعات فقط. وقد ساعد برنامج التخصصية وبرامج الإصلاح الإقتصادي الأخرى دولة بيرو في تحقيق أحد أعلى معدلات النمو الإقتصادي على المستوى العالمي في عام ١٩٩٤ (١٢,٩ %).

وكننتيجة لذلك إنخفضت معدلات الفقر في بيرو من ٥٣,٦ % إلى ٤٥,٨ % بعد تطبيق برنامج الخصخصة (Grahm, 1996).

وبالنسبة لشركات الاتصالات السلكية والاسلكية، فقد كانت هذه الشركات مملوكة للدولة في كل الدول النامية وفي معظم الدول المتقدمة باستثناء الولايات المتحدة الأمريكية. وفي الفترة الزمنية ما بين أكتوبر ١٩٨١ ونوفمبر ١٩٩٨ أصبحت ٣١ شركة من شركات الاتصالات حول العالم أكثر كفاءة وإنخفض فيها عدد العاملين إنخفاضا كبيرا بعد تطبيق برامج الخصخصة عليها سواء بطريقة جزئية أو كلية (Bernardo, 2001)

و أظهرت الدراسات الميدانية التي أجريت على العديد من الشركات الكثير من النتائج الإيجابية التي طرأت على الأداء والإنتاجية والربحية، و فيما يلي بعض الأمثلة لبعض الدراسات التي أجريت في هذا الصدد، على سبيل المثال فقد راجع (Kay, 1992) أداء الشركات التي تم تحويلها من أيدي الدولة إلى أيدي القطاع الخاص (الشركات التي تحولت للقطاع الخاص)، وخاصة شركات الاتصالات والغاز والحديد والصلب. حيث وجد أن معدل العائد على عمليات شركة الاتصالات البريطانية قد ارتفع بصورة كبيرة بعد الخصخصة من ١٤,٢ % إلى ٢٥,٦ % في عام ١٩٨٨. ومع ذلك فقد كانت هناك إنتقادات عديدة موجهة إلى الشركة فيما يتعلق بجودة الخدمات ورضاء المستهلكين في عام ١٩٨٧. ولقد إستجابت الشركة بسرعة إلى هذه الإنتقادات وبحلول عام ١٩٨٨، أصبح ٨٣ % من العملاء راضين عن أداء الشركة، ثم ارتفعت هذه النسبة إلى ٨٧ % في عام ١٩٨٩.

كما أظهرت الدراسة التي أجريت على شركة الحديد والصلب البريطانية، أن أداء الشركة قد تحسن بصورة كبيرة بعد الخصخصة. ففي عام ١٩٨٠ كانت شركة الحديد والصلب البريطانية من بين أقل الشركات أداء في المملكة المتحدة، تنتج الحديد عند مستويات أسعار مرتفعة مقارنة بالمنافسين. وبحلول منتصف الثمانينات أصبحت شركة الحديد والصلب البريطانية من بين أفضل الشركات العالمية على مستوى الصناعة (Alyen, 1988).

أهمية البحث "Significance of Research"

تتبع أهمية هذه الدراسة من السياسة الناشئة للتحويل نحو الخصخصة في مصر كجزء من الحركة أو التحويل العالمي نحو الخصخصة في السنوات الأخيرة وكجزء من برنامج الإصلاح الإقتصادي الذي بدأت مصر مع بداية التسعينات من القرن الماضي. حيث أثبتت الحقائق المعاصرة أن أي إقتصاد أو مجتمع لا يستطيع أن يعيش أو يستمر أو يزدهر بدون الإنفتاح على العالم وبدون تطبيق قواعد الشفافية والمحاسبة أو الديمقراطية. ولما كانت الخصخصة هي جوهر وروح الإنفتاح الإقتصادي والإندماج في الأسواق العالمية والديموقراطية، فانه ينظر إليها على أنها أسلوب أو طريقة هذا العصر. وعلى الرغم من الصعوبات النظرية والمنهجية الملازمة للديموقراطية من حيث معناها ومقياسها، فإن عدد الدول التي تحولت نحو الديمقراطية قد زاد من ١١٧ إلى ١٩١ دولة (من ٤٢ % إلى ٦١ %) (Crossette, 1996). وتعتبر أليات الإقتصاد الحر ومساهمات القطاع الخاص في الإنتاج والنمو الإقتصادي من الخصائص أو الصفات الرئيسية لإقتصاديات

الديموقراطيات الغربية. وترتبط التخصصية بصفة عامة بالديموقراطية والعولمة من بين تحولات وإتجاهات عالمية أخرى. وفى ضوء الحقائق أو التغيرات الإجتماعية والإقتصادية والسياسية الحديثة أو المعاصرة في مصر، فإن الأمر يتطلب سياسات تحول للتكيف مع هذه الحقائق الجديدة. وتشمل هذه الحقائق الجديدة الزيادة السكانية والمشاكل الإقتصادية (التضخم والبطالة وإنخفاض معدلات الإدخار والإستثمار) وظهور السلام في المنطقة والإتجاه نحو الديموقراطية والإصلاح السياسى. باختصار فإن التغيرات واسعة النطاق الحالية والمتوقعة في مصر بصفة خاصة وفي المنطقة بصفة عامة جعلت من التخصصية سياسة واعدة للزدهار الإجتماعى والإقتصادى والسياسى في منطقة الشرق الوسط وفى مصر.

ولما كانت التخصصية من المتطلبات الرئيسية للعصر القادم، ولما كان برنامج التخصصية في مصر يمر بفترات تباطوء وتعثر كثيرة، حيث قامت الحكومة المصرية بتحويل ما يقرب من ٤٥% من الشركات الخاضعة للتخصصية إلى أيدي القطاع الخاص حتى سبتمبر ٢٠٠٤ (كما ذكرنا سابقا) في فترة زمنية طويلة نسبيا (ما يقرب من عشر سنوات)، في حين أنه كان من المخطط أن ينتهي البرنامج ويتم تحويل جميع الشركات الخاضعة للتخصصية مع نهاية ٢٠٠٠ (أى في فترة خمس سنوات). فإن هذا يعنى أن المهمة ليست سهلة، بل تتطلب العديد من المقاييس أو المراحل التمهيدية، أول هذه المراحل هو إجراء العديد من الدراسات العلمية والميدانية عن التخصصية. والترويج لبرنامج التخصصية بين العاملين بالشركات على وجه الخصوص وأفراد المجتمع ككل على وجه العموم، وتقييم النتائج الإقتصادية والمالية للشركات التي تم تحويلها، إلخ. وعلى ذلك فإن هذه الدراسة تأتي في الوقت المناسب لتنفيذ جزء من هذه المقاييس أو المراحل.

مشكلة البحث "Research Questions"

تتجسد مشكلة هذا البحث بصورة رئيسية في الكشف عن وتحليل إدراكات أو إتجاهات المديرين في المستويات الإدارية المختلفة بشركات قطاع الأعمال العام في مصر نحو التخصصية. ويمكن التعبير عن مشكلة البحث بشكل أكثر تفصيلا من خلال السؤالين التاليين:

- ١- ماهى إتجاهات المديرين في المستويات الإدارية المختلفة بشركات قطاع الأعمال العام في مصر نحو التخصصية من حيث المبدأ، وكذلك نحو أشكال ومجالات ودوافع ومعوقات ومزايا التخصصية؟
- ٢- هل إتجاهات أو إدراكات المديرين في المستويات الإدارية العليا في الشركات محل الدراسة تختلف عن إدراكات أو إتجاهات نظرائهم من المديرين في المستويات الإدارية الوسطى والإشرافية نحو التخصصية؟

أهداف البحث "Research Objectives"

بصفة عامة يهدف هذا البحث إلى إستطلاع آراء أو إتجاهات المديرين في المستويات الإدارية المختلفة بشركات قطاع الأعمال العام المصرية نحو التخصصية من حيث المبدأ،

ونحو أشكال ومجالات ودوافع وأهداف الخصخصة، وكذلك نحو معوقات ومزايا الخصخصة والعوامل التي تسهل من تطبيق برامج الخصخصة. وبصورة أكثر تحديدا يهدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- التوصل إلى دليل وصفى دقيق للخصخصة من ناحية المفهوم، والأساليب والمجالات والدوافع والأهداف والآثار الإيجابية والسلبية المتوقعة أو المرتبطة بالخصخصة.
- ٢- الكشف عن وتحليل اتجاهات أو إدراكات المديرين في المستويات الإدارية المختلفة بشركات قطاع الأعمال العام في مصر نحو الخصخصة.
- ٣- معرفة ما إذا كانت اتجاهات أو إدراكات المديرين في المستويات الإدارية العليا في الشركات محل الدراسة تختلف عن اتجاهات أو إدراكات نظرائهم في المستويات الإدارية الوسطى والإشرافية نحو الخصخصة.
- ٤- تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات لكل من المديرين بشركات قطاع الأعمال العام وصناع السياسة في وزارة الإستثمار واللجنة الوزارية للخصخصة، بناء على تحليل البيانات المجمعة من المديرين بشركات قطاع الأعمال العام عن إمكانات أو احتمالات نجاح برنامج الخصخصة في مصر.

منهجية البحث "Research Methodology"

تستخدم هذه الدراسة مداخل متعدد من أجل تحقيق أهدافها، ويتضمن هذا المدخل كل من الأسلوب التحليلي والدراسة الميدانية. وتتمثل أهم مصادر البيانات فيما يلي:

- الإطلاع على المصادر المختلفة مثل الكتب والمقالات والتقارير والمستندات ومصادر المكتبة الأخرى.

- أما المصادر الأولية للبيانات فتتمثل في البيانات التي تم تجميعها بواسطة الاستقصاء الذي تم استخدامه في هذه الدراسة. ومدخل الدراسة يركز بصفة رئيسية على الاستقصاء الذي تم استخدامه في دراسة (Awamleh, 2002)، وإن كان قد تم إدخال العديد من التعديلات عالية ليتناسب مع بيئة الأعمال المصرية. وقد تم تحكيم الاستقصاء وفقا للاس والأعراف والمعايير العلمية المتعارف عليها. وإضمان توافر الثقة والثبات في الاستقصاء فقد تم استخدام تحليل "Cronbach". ووفقا لهذا التحليل فقد وجد أن ($a = 8202$) والذي يعتبر مقبولا بالنسبة للاستقصاء.

وقد تم توزيع قوائم الاستقصاء على عينة من المديرين بالشركات المملوكة للدولة أو شركات قطاع الأعمال العام في مصر وقد صممت العينة لتشمل شركات من كل من قطاع الصناعة (شركات الغزل والنسيج وشركات الأدوية) وقطاع الخدمات (شركات توزيع الكهرباء وشركات التأمين). وهذه الشركات من ضمن الشركات الخاضعة لبرنامج الخصخصة في مصر. وسيتم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية غير معلمية مثل: اختبارات ولكوكسن، ومان وتتي، وكروسكال والس، والتي تناسب مع طبيعة البيانات المجمعة ومستويات القياس المستخدمة وعدد المجموعات أو العينات التي تشتمل عليها هذه الدراسة، والتي تتناسب كذلك مع غرض وأهداف الدراسة.

العينة

يتضمن المجتمع الإحصائي لهذه الدراسة شركات قطاع الأعمال العام أو الشركات المملوكة للدولة في مصر (قطاعي الصناعة والخدمات). ولقد إعتد أسلوب البحث على إختيار عينة تحكمية من هذه الشركات لضمان أن تشمل على الشركات الخاضعة للخصخصة أو التي يمكن تحويلها من أيدي الدولة إلى أيدي القطاع الخاص. وبالنسبة لحجم العينة، فقد إشتملت على ٢٠ شركة من الشركات الصناعية وشركات الخدمات المملوكة للدولة. وتم إستههدف المديرين في المستويات الإدارية المختلفة في كل شركة من العشرين محل الدراسة (بمتوسط من ١٥ إلى ٢٠ مدير في كل شركة). وبصفة إجمالية إشتملت العينة على ٣٥٠ من المديرين للإجابة على أسئلة الإستقصاء، وقد قام ١٤٠ من المديرين بإستكمال أو بالإجابة على هذه القوائم بمعدل إستجابة يمثل ٤٠% من إجمالي القوائم الموزعة.

أساليب تحليل البيانات وإختبار الفروض

قبل البدء في مرحلة تحليل البيانات بإستخدام الحاسب الألى كان من الضروري القيام بترميزها، ثم إدخالها إلى الكمبيوتر. وفي ضوء بعض المعايير من بينها طبيعة البيانات، ومستويات القياس، وعدد المجموعات، وعدد المتغيرات، وحجم العينة، وأسئلة البحث، وأغراض التحليل، تم إختيار الأساليب الإحصائية التالية لمعالجة بيانات الدراسة وإختبار الفروض الخاصة بها (إدريس، ٢٠٠٣م/٢٠٠٤):

• أسلوب معامل الارتباط ألفا (Alpha Correlation Coefficient) وذلك بغرض التحقق من درجة الثبات والثقة الكلية للإرتباط بين بنود المقياس. وقد تم إختيار هذا الأسلوب الإحصائي دون غيره من أساليب تحليل الثبات والثقة في المقاييس لأنه يتسم بدرجة عالية من الدقة من حيث قدرته على قياس درجة الإتساق الداخلى أو التوافق فيما بين المحتويات المتعددة للقياس المستخدم.

• تم إستخدام إختبار وليكوكسن للعينة الواحدة لتحديد مدى معنوية متغيرات الدراسة، وقد تم تفضيل هذا النوع من الإختبارات في حالة العينة الواحدة عن باقى الإختبارات مثل إختبار الإشارة "Sign Test" لأن إختبار وليكوكسن (إختبار الإشارة والرتبة) هو الأفضل.

• وتم إستخدام إختبار مان- ويتنى "Mann-Whitney Test" لدراسة مدى وجود فروق معنوية بين آراء وإتجاهات المستقصى منهم في حالة عينتين مستقلتين (المديرين بالمستوى الإدارى الأعلى والمديرين بالإدارة الوسطى مثلا). ويعتبر هذا الإختبار من أقوى الإختبارات اللامعلمية الخاصة بالفروق بين مقاييس النزعة المركزية، وهو البديل لإختبار (ت) في حالة عدم توافر الشروط الخاصة بالإختبارات المعلمية. (سمير عاشور، سامية أبو الفتوح، ١٩٩٥).

• كما تم إستخدام إختبار كروسكال- والس "Kruskal - Wallis Test" يعتبر هذا الإختبار تعميما لإختبار "Mann-Whitney Test" في حالة أكثر من عينتين مستقلتين، وذلك بهدف دراسة مدى وجود فروق معنوية بين إتجاهات المديرين في المستويات الإدارية المختلفة (الإدارة العليا-الإدارة الوسطى- الإدارة الدنيا) بشأن متغيرات الدراسة. وغنى عن البيان أن هذا الإختبار بديلا لتحليل التباين "ANOVA".

الفروض "Research Hypotheses"

- ١- إن المديرين بالشركات الخاضعة للدراسة مقتنعون بالخصخصة من حيث المبدأ و يتوقعون نجاح برنامج الخصخصة في مصر.
 - ٢- إن المديرين بالشركات محل الدراسة يوافقون على أن نقل أو تحويل الإدارة إلى القطاع الخاص هو الشكل الأكثر ملائمة للخصخصة في مصر.
 - ٣- إن المديرين بالشركات محل الدراسة يوافقون على أن كل أنواع الصناعات هي مناسبة للخصخصة في مصر.
 - ٤- تعتبر مشاكل وخصائص قطاع الأعمال العام هي من أهم دوافع الخصخصة في مصر
 - ٥- يعتبر تحسين دور القطاع الخاص، وتطوير العلاقات الإقتصادية مع الخارج، وتخفيف حدة الدين العام الخارجي، وترشيد الإنفاق والإستهلاك من أهم منافع الخصخصة في مصر.
 - ٦- تعتبر العوامل الإجتماعية والإقتصادية والإدارية والبيئية من ضمن المعوقات الجوهرية وعوامل المساعدة لبرنامج الخصخصة في مصر.
 - ٧- لا توجد إختلافات معنوية بين المديرين في المستويات الإدارية المختلفة بالشركات محل الدراسة بشأن اتجاهاتهم نحو الخصخصة من حيث المبدأ وتوقعات نجاح برنامج الخصخصة في مصر.
 - ٨- لا توجد إختلافات معنوية بين المديرين في المستويات الإدارية المختلفة بالشركات محل الدراسة بشأن المجالات أو الطرق الأكثر مناسبة للخصخصة في مصر.
 - ٩- لا توجد إختلافات معنوية بين المديرين في المستويات الإدارية المختلفة بالشركات محل الدراسة بشأن أهداف ومنافع الخصخصة.
 - ١٠- لا توجد إختلافات معنوية بين المديرين في المستويات الإدارية المختلفة بالشركات محل الدراسة بشأن المعوقات أمام الخصخصة والعوامل التي تسهل من تنفيذ برنامج الخصخصة في مصر.
- ومن الجدير بالذكر القول بان الباحث قد استخدم رقم (٣) على مقياس ليكرت المكون من خمس درجات لتشير إلى محايد وذلك للفصل بين المستوى المنخفض أو غير مهم (أقل من ثلاث درجات) وبين المستوى العالى أو مهم (أكثر من ثلاث درجات) بالنسبة لإجابات المستقصى منهم على إستمارات الإستقصاء.

مناقشة النتائج "Discussion"

يتضمن الجدول رقم (١) خصائص العينة وفقا للجنس والمستوى التنظيمى فى العمل والمستوى التعليمى. حيث تمثل نسبة المستقصى منهم من الرجال ٤٧ % بينما تمثل نسبة المستقصى منهم من السيدات ٥٣ % من إجمالى المستقصى منهم، يعمل المستقصى منهم فى المستويات الإدارية المختلفة، بما فيها الإدارة العليا (٢٢ %)، والإدارة الوسطى (٥٩ %) والإدارة التنفيذية (١٩ %). والمستقصى منهم لديهم خبرة طويلة فى العمل، حيث أن نسبة (٦٦ %) من إجمالى المستقصى منهم يعملون بالشركات

محل الدراسة لمدد تتراوح بين ٦ إلى أكثر من ١٥ سنة، في حين أن النسبة المتبقية (٣٤ %) يحملون بهذة الشركات منذ ٥ سنوات. كما أن معظم المستقصى منهم حاصلين على شهادات جامعية (٦٥ %). وهناك بعض التفاصيل الأخرى موجودة في الجدول.

الجدول رقم (١)
البيانات الديموجرافية لعينة الدراسة

النسبة	عدد المستجيبين	الخصائص
		الجنس
٤٧,١	٦٦	• الرجال
٥٢,٩	٧٤	• السيدات
		المستوى التنظيمي
٢١,٤	٣٠	• المستويات العليا
٥٩,٣	٨٣	• المستويات الوسطى
١٩,٣	٢٧	• المستويات الإشرافية
		الخبرة في العمل
٣٤,٣	٤٨	• ٥ سنوات أو أقل
٣٢,٩	٤٦	• من ٦ إلى ١٠ سنوات
١٨,٦	٢٦	• من ١١ إلى ١٥ سنة
١٤,٣	٢٠	• أكبر من ١٥ سنة
		المستوى التعليمي
٨,٦	١٢	• ثانوية عامة أو أقل
٢٥	٣٥	• دبلوم
٦٤,٣	٩٠	• شهادة جامعية
٢,١	٣	• ماجستير أو دكتوراة
		ملحوظة: العدد الإجمالي للمستجيبين هو ١٤٠ مدير في ٢٠ شركة

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

ونقدم فيما يلي تمثيل لنتائج الدراسة الميدانية عن إتجاهات المديرين في الشركات المملوكة للدولة نحو التخصصية في مصر. وتشمل المقاييس الإحصائية التي استخدمت في هذه الدراسة إختبارات "ولكوكسن، ومان وتنى، وكروسكال والس". حيث تم الإعتماد على إختبار "الإشارة والرتبة لولكوكسن" في التعرف على أو تحديد إتجاهات المديرين في الشركات محل الدراسة نحو مبادئ وأشكال ودوافع ومنافع ومعوقات التخصصية وكذلك العوامل التي تسهل من تطبيق برنامج التخصصية في مصر. في حين تم الإعتماد على كل من إختبارات "كروسكال والس"، و"مان وتنى" في التعرف على مدى وجود إختلافات معنوية بين المستويات الإدارية المختلفة (إدارة عليا- إدارة وسطى- إدارة تنفيذية)

بالشركات محل الدراسة فيما يتعلق بإتجاهاتهم نحو متغيرات الخصخصة . وسوف نقوم فيما يلي بتحليل إتجاهات المديرين بالشركات محل الدراسة نحو الخصخصة وتقديم مجموعة من النتائج العامة والتوصيات المناسبة لبرنامج الخصخصة.

مبادئ الخصخصة

يوضح الجدول رقم (٢) إتجاهات المديرين نحو الخصخصة من حيث المبدأ وتوقعاتهم لنجاح تطبيق برنامج الخصخصة في مصر. ويمكن الحصول على النتائج التالية من تحليل هذا الجدول:

• أعرب المديرين أو المستقصى منهم عن عدم إقتناعهم الشخصي بالخصخصة من حيث المبدأ. وهذا المستوى من القناعة ببرزة إختبار ولكوكسن (حيث أن نتيجة الإختبار بالنسبة لهذا المتغير غير معنوية، ويوضح ذلك أن قيمة P (0.999) أكبر من مستوى المعنوية (0.05).

• كما أعرب المديرين أو المستجيبين بالتالي عن توقعهم بعدم نجاح تطبيق برنامج الخصخصة في مصر. حيث أن نتيجة إختبار ولكوكسن لهذا المتغير غير معنوية، وذلك بالنظر إلى أن قيمة P (0.181) أكبر من مستوى المعنوية (0.05).

• هناك إتساق بين عدم إقتناع المديرين بالخصخصة من حيث المبدأ وبين توقعاتهم بعدم نجاح تطبيق برنامج الخصخصة في مصر. وعلى ذلك فإنه يتم رفض الفرض الأول.

• هناك بعض الدليل ينبع من الجدول رقم (٢) يعكس الصعوبات أو المعوقات أمام برنامج الخصخصة في مصر، حيث أن عدم الإقتناع بالخصخصة من حيث المبدأ يمكن أن يصعب الطريق أمام نجاح البرنامج.

الجدول رقم (٢)

إتجاهات المديرين في الشركات محل الدراسة نحو نجاح تطبيق برنامج الخصخصة في مصر

P. Value (sig.)	إحصائى الإختبار (W)	الوسط الحسابى	الوسيط	المنوال	٥	٤	٣	٢	١	المبادئ والتطبيقات
0.999	2220.0	2.607	2	1	0.16	0.14	0.19	0.18	0.34	• القناعة بالخصخصة من حيث المبدأ
0.181	3786.5	3.114	3	4	0.09	0.39	0.16	0.24	0.11	• التوقعات تجاه نجاح برنامج الخصخصة في مصر

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية

أشكال الخصخصة

- يوضح الجدول رقم (٣) إتجاهات المديرين نحو أشكال الخصخصة المناسبة في مصر. ويمكن إبراز أو الوصول إلى النتائج التالية من خلال الجدول رقم (٣):
- يعتقد المديرين أو المستقضى منهم بأن نقل أو تحويل الإدارة إلى القطاع الخاص يعتبر من أكثر أشكال الخصخصة مناسبة لمصر. حيث كانت نتيجة إختبار ولكوكسن معنوية، وذلك بالنظر إلى أن قيمة P (0.00) أقل من مستوى المعنوية (0.05).
 - فى حين لا يوافق المديرين أو المستقضى منهم على الأساليب التالية للخصخصة باعتبارها من أكثر أشكال الخصخصة مناسبة لمصر (ويعكس ذلك أن نتيجة إختبار ولكوكسن لكل متغير من المتغيرات التالية غير معنوية، والذي يظهر بوضوح من قيمة P والتي تكون أكبر من مستوى المعنوية (0.05):
 - نقل أو تحويل الملكية من أيدي الدولة إلى أيدي القطاع الخاص (P.Value=1.000)
 - (Deregulation) إتاحة الفرصة للقطاع الخاص ليدخل منافسا للقطاع العام فى المجالات الإقتصادية المختلفة التي كانت مقصورة فى الماضى على الشركات المملوكة للدولة (P.Value= 0.429).
 - تأجير المشروعات أو الشركات العامة للقطاع الخاص (P.Value = 0.326).

الجدول رقم (٣)

إتجاهات المديرين فى الشركات محل الدراسة نحو أشكال الخصخصة فى مصر

أشكال الخصخصة	١	٢	٣	٤	٥	المتوال	الوسيط	الوسط الحسابى	إحصائى الإختبار (W)	P. Value (sig.)
• نقل الملكية للقطاع الخاص	0.22	0.38	0.19	0.13	0.08	2	2	2.464	1665.5	1.000
• نقل الإدارة للقطاع الخاص	0.04	0.16	0.09	0.32	0.39	5	4	3.843	6871.5	0.000
• المشاركة بين القطاعين العام والخاص فى تملك الشركات	0.16	0.17	0.29	0.24	0.14	3	3	3.036	2527.0	0.429
• تأجير المشروعات العامة للقطاع الخاص	0.16	0.14	0.36	0.17	0.17	3	3	2.057	2160.0	0.326

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

ووفقا لهذه النتائج فانه يتم قبول الفرض الثانى، ومع ذلك فان الإختلافات الطفيفة فى الوسيط بين هذه الأشكال المختلفة ربما يعكس إمكانية تطبيق أكثر من شكل من أشكال

الخصخصة في مصر، مع ضرورة مراعاة أو ملاحظة أن هذه الأشكال تختلف في مناسبتها أو ملاءمتها للتطبيق في مصر.

مجالات الخصخصة

يوضح الجدول رقم (٤) اتجاهات المديرين نحو المجالات المناسبة للخصخصة في مصر. يكشف الجدول عن النتائج التالية:

١- يعتقد المستجيبين أو المديرين بأن الخصخصة يمكن أن تتناسب مع بعض المجالات الاقتصادية أكثر من غيرها. حيث لم يوافق المديرين أو المستقصى منهم على أن المجالات التالية تتناسب وتطبيق الخصخصة:

• السلع والخدمات الكمالية. حيث أن نتيجة إختبار ولكوكسن غير معنوية (P.Value = 0.998)

• السلع والخدمات الأساسية. حيث أن نتيجة إختبار ولكوكسن غير معنوية (P.Value = 0.238)

• كافة السلع والخدمات بلا إستثناء. حيث أن نتيجة إختبار ولكوكسن غير معنوية (P.Value = 1.000)

• المنتجات الغذائية والزراعية. نتيجة إختبار ولكوكسن غير معنوية 0.644 = (P.Value)

• الصناعات الثقيلة والإستراتيجية (P.Value = 1.000).

الجدول رقم (٤)

اتجاهات المديرين في الشركات محل الدراسة نحو مجالات الخصخصة في مصر

مجالات الخصخصة	١	٢	٣	٤	٥	المتوال	الوسيط	الوسط الحسابي	إحصائي الإختبار (W)	P. Value (sig.)
• السلع والخدمات الكمالية	0.36	0.24	0.06	0.15	0.19	2	2	2.579	3126.0	0.998
• السلع والخدمات الأساسية	0.18	0.24	0.13	0.22	0.23	2	3	3.079	4031.0	0.238
• كافة السلع والخدمات بلا إستثناء	0.30	0.34	0.24	0.11	0.00	2	2	2.171	520.0	1
• الصناعات الغذائية والزراعية	0.24	0.20	0.11	0.25	0.20	4	3	2.964	3766.0	.664
• الصناعات الخفيفة والمتوسطة	0.20	0.10	0.22	0.19	0.29	5	3	3.271	3608.0	.033
• الصناعات الثقيلة والإستراتيجية	0.49	0.27	0.14	0.05	0.04	1	2	1.879	659.0	1
• كافة الصناعات دون إستثناء	0.40	0.17	0.18	0.12	0.13	1	2	2.407	1770.0	1

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

كل المجالات الإقتصادية المذكورة بعالية تعتبر من المجالات غير المناسبة للتخصصية في مصر من وجهة نظر المديرين في الشركات محل الدراسة، طالما أن (P.Vlaue) لكل متغير أو مجال كانت أكبر من مستوى المعنوية (0.05).

٢- بينما يرى المديرين أو المستقصى منهم أن الصناعات الخفيفة والمتوسطة هي أنسب مجال للتخصصية في مصر. حيث أن (P.Vlaue) معنوية وفقا لإختبار ولكوكسن وتعدل قيمتها (0.033).

٣- أعرب المديرين بالشركات محل الدراسة عن عدم الموافقة على العبارة التي تقول بأن كل أنواع الصناعات وكل أنواع السلع والخدمات يمكن أن تخضع للتخصصية أو تكون قابلة للتحويل من أيدي الدولة إلى أيدي القطاع الخاص. وبالتالي يتم رفض الفرض الثالث.

دوافع التخصصية

يوضح الجدول رقم (٥) إتجاهات المديرين بالشركات الخاضعة للدراسة نحو دوافع التخصصية في مصر. يعكس الجدول مستوى عالي من الموافقة لدى المديرين بشأن الدوافع وراء التخصصية في مصر. حيث كانت النتائج كما يلي:

• ترى الغالبية العظمى من المديرين أو المستقصى منهم بأن الإنفتاح الإقتصادي الدولي والأقليمي، ومتطلبات السلام والتوقعات الإقتصادية والسياسية المتوقعة في المنطقة بعد السلام تعد من أهم الدوافع وراء التخصصية في مصر (P.Vlaue) وفقا لإختبار ولكوكسن هي: 0.000 و 0.003 بالترتيب).

• أما خصائص ومشاكل القطاع العام أو الشركات المملوكة للدولة، لم يعدها المديرين بالشركات محل الدراسة من ضمن أسباب أو دوافع التخصصية. حيث كانت نتيجة إختبار ولكوكسن غير معنوية وقيمة P (0.251).

• ولم ينظر المديرين بالشركات محل الدراسة إلى التوجه السياسي العالمي نحو التخصصية باعتبارها من أسباب أو دوافع التخصصية في مصر (قيمة "P" وفقا لإختبار ولكوكسن هي 0.990).

الجدول رقم (٥)

إتجاهات المديرين في الشركات محل الدراسة نحو دوافع التخصصية في مصر

دوافع التخصصية	١	٢	٣	٤	٥	المتوال	الوسيط	الوسيط الحسابي	إحصائي الإختبار (W)	P. Value (sig.)
• إتجاهات السياسة العالمية	0.23	0.27	0.16	0.23	0.11	2	2.5	2.729	2648.0	.99
• الإنفتاح الإقتصادي الدولي والإقليمي	0.04	0.14	0.34	0.33	0.16	3	3	3.421	3267.0	0.000
• مشاكل القطاع العام في مصر	0.19	0.20	0.23	0.12	0.26	5	3	3.050	3163.0	0.251
• متطلبات السلام في المنطقة	0.11	0.16	0.35	0.11	0.27	3	3	3.286	2782.0	0.003

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

ولا تدعم المؤشرات في الجدول الفرض الرابع وعلى ذلك فإن كل الدوافع وراء الخصخصة هي دوافع غير جوهرية من وجهة نظر المديرين، بل هي مجرد ضغوط من الخارج.

دور أو أهداف الخصخصة

يوضح الجدول رقم (٦) إتجاهات المديرين في الشركات محل الدراسة نحو أهداف دور الخصخصة في مواقف إجتماعية وإقتصادية محددة. من السهل ملاحظة أن المستجيبين أو المديرين في الشركات محل الدراسة يعتقدون بأن الخصخصة تعتبر مباشرة أو واعدة بالنسبة لأربعة مجالات إقتصادية من عشرة مجالات محددة في الجدول. وهذه النتائج تتسق مع النتائج السابقة وأهمها عدم الإقتناع الشخصي بالخصخصة وأن الدوافع ورائها تأتي من الخارج. ويمكن إستخلاص النتائج التالية من الجدول التالي (رقم ٦):

الجدول رقم (٦)

إتجاهات المديرين في الشركات محل الدراسة نحو المزايا الإقتصادية للخصخصة في مصر

P. Value (sig.)	إحصائي الإختبار (W)	الوسط الحسابي	الوسيط	المنوال	٥	٤	٣	٢	١	مزايا الخصخصة
1.000	1870.0	2.193	2	1	0.06	0.18	0.03	0.34	0.39	• تحسين الوضع الإقتصادي
0.000	4980.5	3.393	4	4	0.12	0.46	0.15	0.24	0.04	• زيادة دور القطاع الخاص
0.913	1710.0	2.864	3	3	0.07	0.19	0.36	0.31	0.08	• تحسين مناخ الإستثمار في مصر
0.000	5729.5	3.679	4	4	0.31	0.35	0.14	0.13	0.08	• تطوير العلاقات الإقتصادية مع العالم الخارجي
0.004	2812.0	3.257	3	3	0.17	0.23	0.34	0.20	0.06	• تخفيف حدة الدين العام الخارجي
0.998	2868.5	2.686	2.5	1	0.11	0.29	0.09	0.16	0.34	• تحسين جودة السلع والخدمات
0.137	3790.5	3.157	4	4	0.12	0.39	0.17	0.17	0.15	• الحد من البطالة
0.565	3810.0	2.950	2.5	2	0.17	0.21	0.11	0.39	0.11	• الحد من التضخم
0.018	3566.5	3.229	3	4	0.16	0.29	0.24	0.22	0.09	• ترشيد الإنفاق والإستهلاك
0.374	2367.0	3.029	٣	3	0.13	0.21	0.32	0.23	0.11	• تخفيض العجز المزمّن في الميزان التجاري

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

١- أربعة مواقف أو قضايا إقتصادية قد ذكرت من جانب المديرين بالشركات محل الدراسة على أنها من أهم أهداف أو منافع أو مزايا الخصخصة. ويبرز ذلك قيمة P والتي تعد أقل من مستوى المعنوي (0.05) وهذه المنافع أو المزايا الإقتصادية هي:

- تحسين دور القطاع الخاص في مصر (قيمة "P" وفقا لإختبار ولكوكسن هي 0.000)
- تخفيف حدة الدين العام الخارجى (قيمة "P" وفقا لإختبار ولكوكسن هي 0.004).
- تطوير العلاقات الإقتصادية الدولية مع مصر (قيمة "P" وفقا لإختبار ولكوكسن هي 0.000).

• ترشيد الإنفاق والإستهلاك (قيمة "P" وفقا لإختبار ولكوكسن هي 0.018).

٢- فى حين أن الغالبية العظمى من المديرين لم يوافقوا على المواقف الإقتصادية الأخرى (ست مواقف إقتصادية) على أنها من ضمن أهداف أو منافع أو مزايا الخصخصة. وهذا يوضحه قيمة P والتي تكون أكبر من مستوى المعنوية المحدد (0.05) وهذه المواقف الإقتصادية هي:

- تحسين المستوى الإقتصادى ورفع مستوى الإعتماد على الذات (قيمة "P" وفقا لإختبار ولكوكسن هي 1.000)
- تحسين مناخ الإستثمار فى مصر (قيمة "P" وفقا لإختبار ولكوكسن هي 0.913).
- تحسين جودة السلع والخدمات فى مصر (قيمة "P" وفقا لإختبار ولكوكسن هي 0.998)
- الحد من البطالة (قيمة "P" وفقا لإختبار ولكوكسن هي 0.137).
- الحد من التضخم (قيمة "P" وفقا لإختبار ولكوكسن هي 0.565).
- تخفيض العجز التجارى المزمع فى مصر (قيمة "P" وفقا لإختبار ولكوكسن هي 0.374)

وبناء على ذلك فإن المؤشرات فى الجدول رقم (٦) تؤيد الفرض الخامس.

معلومات الخصخصة

يوضح الجدول رقم (٧) إتجاهات المستجيبين أو المديرين فى الشركات محل الدراسة نحو المعوقات أمام الخصخصة فى مصر. ويكشف هذا الجدول بعض المؤشرات التى تبرز بعض المعوقات الإجتماعية (الأثر السلبى للخصخصة على العاملين وعلى المجتمع) والإدارية (البيروقراطية وعدم تحمس المديرين بالشركات) أمام الخصخصة فى مصر. وهذه المعوقات هي كما يلي :

- الإعتبارات الإجتماعية (قيمة "P" وفقا لإختبار ولكوكسن هي 0.000)
- الإعتبارات الإقتصادية (قيمة "P" وفقا لإختبار ولكوكسن هي 0.000)

الجدول رقم (٧)

إتجاهات المديرين في الشركات محل الدراسة نحو المعوقات أمام الخصخصة في مصر

P. Value (sig.)	إحصائي الاختبار (W)	الوسط الحسابي	الوسيط	المنوال	٥	٤	٣	٢	١	المعوقات أمام الخصخصة
1.000	1602.0	2.400	2	1	0.11	0.09	0.21	0.27	0.32	• الإعتبارات السياسية
0.000	4222.0	3.543	4	4	0.16	0.41	0.26	0.11	0.04	• الإعتبارات الإجتماعية
0.997	1872.0	2.664	3	1	0.12	0.15	0.26	0.21	0.26	• الإعتبارات الاقتصادية
0.000	3741.0	3.686	4	3	0.22	0.34	0.35	0.07	0.01	• الإعتبارات الإدارية
0.055	1317.0	3.121	3	3	0.11	0.09	0.21	0.27	0.32	• الإعتبارات البيئية

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

العوامل التي تسهل تطبيق برنامج الخصخصة

يوضح الجدول رقم (٨) إتجاهات المديرين في الشركات محل الدراسة نحو العوامل التي تسهل من تطبيق برنامج الخصخصة في مصر. ويبرز هذا الجدول أن المديرين بالشركات محل الدراسة يرون أن العوامل التالية إذا ما توافرت يمكن أن تسهل من تطبيق برنامج الخصخصة:

الجدول رقم (٨)

إتجاهات المديرين في الشركات محل الدراسة نحو العوامل التي تسهل من تطبيق برنامج الخصخصة في مصر

P. Value (sig.)	إحصائي الاختبار (W)	الوسط الحسابي	الوسيط	المنوال	٥	٤	٣	٢	١	العوامل التي تسهل تطبيق برنامج الخصخصة
0.996	2748.0	2.643	2	2	0.14	0.17	0.12	0.31	0.25	• دعم القيادة السياسية
0.000	3707.5	3.571	4	4	0.17	0.38	0.33	0.09	0.03	• توعية المجتمع بمزايا الخصخصة
0.000	3903.0	3.386	3	5	0.26	0.21	0.25	0.21	0.06	• خلق المناخ الملائم للخصخصة
0.000	5710.0	3.721	4	5	0.37	0.30	0.13	0.08	0.12	• الإصلاح الإداري الشامل
0.000	4876.0	3.814	4	4	0.30	0.36	0.24	0.04	0.06	• الدعم الدولي للسلام والإستقرار في المنطقة

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

- تعريف المجتمع بمزايا التخصصية (قيمة " P " وفقا لإختبار ولكوكسن هي 0.000)
- خلق المناخ الإقتصادي الملائم للتخصصية (قيمة " P " وفقا لإختبار ولكوكسن هي 0.000) .
- الإصلاح والتطوير الإداري الشامل (قيمة " P " وفقا لإختبار ولكوكسن هي 0.000) .
- الدعم الدولي والمحلى للسلام والإستقرار فى المنطقة (قيمة " P " وفقا لإختبار ولكوكسن هي 0.000) .
- فى حين أن المديرين بالشركات محل الدراسة يرون أنه ليس كافيا لتسهيل تطبيق برنامج التخصصية فى مصر أن يحصل البرنامج على دعم القيادة السياسية (قيمة " P " وفقا لإختبار ولكوكسن هي 0.996) .
- وعلى ذلك، فإن المؤشرات فى الجداول أرقام (٧ و ٨) تدعم الفرض السادس .
- وبالنسبة للإختلافات بين المستويات الإدارية الثلاث (إدارة عليا- إدارة وسطى- إدارة تنفيذية) فيما يتعلق بإتجاهاتهم حول المتغيرات المختلفة للتخصصية (مبادئ وأشكال ودوافع ومنافع ومجالات ومعوقات التخصصية وكذلك العوامل التى تسهل من تطبيق البرنامج. يمكن من تحليل الجداول من (٩-١٥) وباستخدام اختبار "كروسكال والس" الوصول للنتائج التالية:
- ١- تكشف الجداول (٩ و ١٠) عدم وجود إختلافات معنوية بين المديرين فى المستويات الإدارية الثلاثة فيما يتعلق بإتجاهاتهم حول مبادئ وأشكال التخصصية. حيث يلاحظ أنه فى كل من المتغيرات التالية فإن قيمة P أكبر من مستوى المعنوية المحدد (0.05):
- مدى القناعة الشخصية بالتخصصية من حيث المبدأ (P = 0.76) .
- التوقعات بشأن نجاح برنامج التخصصية فى مصر (P = 0.41) .
- نقل الملكية إلى القطاع الخاص (P = 0.38) .
- المشاركة بين القطاعين العام والخاص فى الملكية و/ أو الإدارة (P = 0.22) .
- تأجير المشاريع أو الشركات العامة للقطاع الخاص (P = 0.99) .

الجدول رقم (٩)

الإختلافات فى إتجاهات المديرين نحو نجاح تطبيق برنامج التخصصية وفقا للمستويات الإدارية المختلفة

P. Value	إحصائى الإختبار (ك)	متوسط الرتب			حجم العينة			المتغيرات
		الإدارة التنفيذية	الإدارة الوسطى	الإدارة العليا	الإدارة التنفيذية	الإدارة الوسطى	الإدارة العليا	
0.76	0.54	75.2	68.81	70.95	27	83	30	• القناعة بالتخصصية من حيث المبدأ
0.41	1.8	78.69	69.79	65.1	27	83	30	• التوقعات تجاه نجاح برنامج التخصصية فى مصر

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

باستثناء وجود إختلافات معنوية بين المستويات الإدارية الثلاثة فيما يتعلق باتجاهاتهم نحو شكل واحد من أشكال الخصخصة وهو نقل أو تحويل الإدارة للقطاع الخاص. حيث وجد أن نتيجة إختبار "كروسكال والس" لهذا المتغير معنوية، وذلك بالنظر إلى أن قيمة P (0.03) أقل من مستوى المعنوية المحدد (0.05). ومن هنا فإنه لا بد من إجراء إختبار "مان ويتي" بين كل إثنين من العينات الثلاث (إدارة عليا-إدارة وسطى-إدارة تنفيذية) فيما يتعلق باتجاهاتهم نحو هذا المتغير، طالما تم قبول الفرض البديل وذلك لتحديد مصدر الإختلاف. وبالنظر للجدول رقم (١٨) نجد أن الإختلافات بين المديرين فيما يتعلق باتجاهاتهم حول نقل أو تحويل الإدارة للقطاع الخاص تتركز بين الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية. حيث وجد أن قيمة P (0.01) أقل من مستوى المعنوية (0.05). وبناء على ذلك فإن المؤشرات فى الجداول رقم (٩ و ١٠) تؤيد الفرض السابع.

الجدول رقم (١٠)

الإختلافات فى اتجاهات المديرين نحو أشكال الخصخصة وفقا للمستويات الإدارية المختلفة

P. Value	إحصائى الإختبار (ك)	متوسط الرتب			حجم العينة			المتغيرات
		الإدارة التنفيذية	الإدارة الوسطى	الإدارة العليا	الإدارة التنفيذية	الإدارة الوسطى	الإدارة العليا	
0.38	1.95	62.98	74.16	67.15	27	83	30	• نقل الملكية للقطاع الخاص
0.03	6.77	86.76	64.64	72.08	27	83	30	• نقل الإدارة للقطاع الخاص
0.22	3.06	69.06	74.73	60.1	27	83	30	• المشاركة بين القطاعين العام والخاص فى تملك الشركات
0.99	0.02	71.35	70.17	70.63	27	83	30	• تأجير المشروعات العامة للقطاع الخاص

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

٢- يكشف الجدول رقم (١١) عن وجود إختلافات معنوية بين المديرين فى المستويات الإدارية الثلاثة فيما يتعلق باتجاهاتهم نحو بعض مجالات الخصخصة أو الصناعات التى تنطبق عليها الخصخصة. حيث يلاحظ أنه فى كل من المتغيرات التالية، وباستخدام إختبار "كروسكال والس" فإن قيمة P أقل من مستوى المعنوية المحدد (0.05):

- السلع والخدمات الأساسية ($P = 0.01$).
- المنتجات الغذائية والزراعية ($P = 0.04$).
- الصناعات الخفيفة والمتوسطة ($P = 0.04$).

الجدول رقم (١١)

الإختلافات فى إتجاهات المديرين نحو مجالات التخصصية وفقا للمستويات الإدارية المختلفة

P. Value	إحصائى الإختبار (ك)	متوسط الرتب			حجم العينة			المتغيرات
		الإدارة التنفيذية	الإدارة الوسطى	الإدارة العليا	الإدارة التنفيذية	الإدارة الوسطى	الإدارة العليا	
0.69	0.74	64.8	71.51	72.83	27	83	30	• السلع والخدمات الكمالية
0.01	8.94	89.31	63.35	73.35	27	83	30	• السلع والخدمات الأساسية
0.2	3.21	80.13	65.84	74.73	27	83	30	• كافة السلع والخدمات بلا إستثناء
0.04	6.4	69.52	65.08	86.38	27	83	30	• الصناعات الغذائية والزراعية
0.04	6.66	88	67.01	64.42	27	83	30	• الصناعات الخفيفة والمتوسطة
0.17	3.53	71.09	66.37	81.38	27	83	30	• الصناعات الثقيلة والإستراتيجية
0.2	3.2	66.61	67.7	81.73	27	83	30	• كافة الصناعات دون إستثناء

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

ومن هنا فإنة لابد من إجراء إختبار "مان ويتنى" بين كل إثنين من العينات الثلاث (إدارة عليا-إدارة وسطى-إدارة تنفيذية) فيما يتعلق بإتجاهاتهم نحو المتغيرات الثلاث السابقة، طالما تم قبول الفرض البديل وذلك لتحديد مصدر الإختلاف. وبالنظر للجدول رقم (١٨) نجد أن الإختلافات بين المديرين فيما يتعلق بإتجاهاتهم نحو السلع والخدمات الأساسية كصناعة تنطبق عليها التخصصية تتركز بين الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية. وبالنظر للجدول رقم (١٦) نجد أن الإختلافات بين المديرين فيما يتعلق بإتجاهاتهم نحو الصناعات الغذائية والزراعية تتركز بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى. وأخيرا وبالنظر للجدول أرقام (١٧ و ١٨) نجد أن الإختلافات بين المديرين فيما يتعلق بإتجاهاتهم نحو الصناعات الخفيفة والمتوسطة توجد بين المستويات الإدارية الثلاثة بالشركات محل الدراسة. وعلى ذلك، فإن المؤشرات السابقة لا تؤيد الفرض الثامن.

الجدول رقم (١٢)

الإختلافات في إتجاهات المديرين نحو دوافع الخصخصة وفقا للمستويات الإدارية المختلفة

P. Value	إحصائى الإختبار (ك)	متوسط الرتب			حجم العينة			المتغيرات
		الإدارة التنفيذية	الإدارة الوسطى	الإدارة العليا	الإدارة التنفيذية	الإدارة الوسطى	الإدارة العليا	
0.42	1.75	63.69	74.08	66.73	27	83	30	• إتجاهات السياسة العالمية
0.14	3.86	79.26	65.17	77.37	27	83	30	• الإفتتاح الإقتصادى الدولى والإقليمى
0.19	3.28	64.41	75.49	62.18	27	83	30	• مشاكل القطاع العام فى مصر
0.19	3.28	71.41	66.29	81.33	27	83	30	• متطلبات السلام فى المنطقة

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

٣- تكشف الجداول (١٢ و ١٣) عدم وجود إختلافات معنوية بين المديرين فى المستويات الإدارية الثلاثة بالشركات محل الدراسة فيما يتعلق بإتجاهاتهم نحو دوافع ومزايا الخصخصة. حيث يلاحظ أنه فى كل من المتغيرات المتعلقة بدوافع ومزايا أو منافع الخصخصة، وباستخدام إختبار "كروسكال والس" فإن قيمة P تكون أكبر من مستوى المعنوية المحدد (0.05). وهذا يدعم الفرض التاسع.

الجدول رقم (١٣)

الإختلافات فى إتجاهات المديرين نحو المزايا الإقتصادية للخصخصة وفقا للمستويات الإدارية المختلفة

P. Value	إحصائى الإختبار (ك)	متوسط الرتب			حجم العينة			المتغيرات
		الإدارة التنفيذية	الإدارة الوسطى	الإدارة العليا	الإدارة التنفيذية	الإدارة الوسطى	الإدارة العليا	
0.94	0.12	70.35	71.27	68.5	27	83	30	• تحسين الوضع الإقتصادى
0.1	4.71	80.37	64.75	77.53	27	83	30	• زيادة دور القطاع الخاص
0.3	2.38	61.46	71	77.25	27	83	30	• تحسين مناخ الإستثمار فى مصر
0.29	2.49	80.56	66.97	71.22	27	83	30	• تطوير العلاقات الإقتصادية مع العالم الخارجى
0.05	6.17	76.28	63.95	83.43	27	83	30	• تخفيف حدة الدين العام الخارجى
0.67	0.8	64.98	71.01	74.07	27	83	30	• تحسين جودة السلع والخدمات
0.11	4.47	82.65	70.05	60.8	27	83	30	• الحد من البطالة
0.79	0.46	74.91	69.04	70.58	27	83	30	• الحد من التضخم
0.45	1.6	74.43	67.05	76.5	27	83	30	• ترشيد الإنفاق والإستهلاك
0.97	0.07	68.89	71.13	70.2	27	83	30	• تخفيض العجز المزمع فى الميزان التجارى

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

٤- وأخيرا تكشف الجداول (١٤ و ١٥) عدم وجود إختلافات معنوية بين المديرين في المستويات الإدارية المختلفة بالشركات محل الدراسة فيما يتعلق بإتجاهاتهم نحو معوقات التخصصية والعوامل التي تسهل من تطبيق برنامج التخصصية.

الجدول رقم (١٤)

الإختلافات في إتجاهات المديرين نحو المعوقات أمام التخصصية وفقا للمستويات الإدارية المختلفة

P. Value	إحصائي الإختبار (ك)	متوسط الرتب			حجم العينة			المتغيرات
		الإدارة التنفيذية	الإدارة الوسطى	الإدارة العليا	الإدارة التنفيذية	الإدارة الوسطى	الإدارة العليا	
0.44	1.63	77.5	70.49	64.22	27	83	30	• الإعتبارات السياسية
0.18	3.44	64.11	68.56	81.62	27	83	30	• الإعتبارات الإجتماعية
0.15	3.78	82.72	69.29	62.85	27	83	30	• الإعتبارات الإقتصادية
0.18	3.43	82.85	67.67	67.2	27	83	30	• الإعتبارات الإدارية
0.07	5.45	76.87	73.42	56.7	27	83	30	• الإعتبارات البيئية

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

حيث يلاحظ أنه في كل من المتغيرات المتعلقة بمعوقات التخصصية وكذلك المتغيرات التي تسهل من تطبيق برنامج التخصصية، وباستخدام إختبار "كروسكال والس" فإن قيمة P تكون أكبر من مستوى المعنوية المحدد (0.05). وهذا يدعم الفرض العاشر.

الجدول رقم (١٥)

الإختلافات في إتجاهات المديرين نحو العوامل التي تسهل تطبيق التخصصية وفقا للمستويات الإدارية المختلفة

P. Value	إحصائي الإختبار (ك)	متوسط الرتب			حجم العينة			المتغيرات
		الإدارة التنفيذية	الإدارة الوسطى	الإدارة العليا	الإدارة التنفيذية	الإدارة الوسطى	الإدارة العليا	
1	0	70.41	70.6	70.32	27	83	30	• دعم القيادة السياسية
0.25	2.81	61.11	70.75	78.25	27	83	30	• توعية المجتمع بمزايا التخصصية
0.09	4.8	76.22	73.65	56.63	27	83	30	• خلق المناخ الملائم للتخصصية
0.15	3.81	82.81	66.08	71.63	27	83	30	• الإصلاح الإدارى الشامل
0.41	1.8	66.46	74.09	64.2	27	83	30	• الدعم الدولى للسلام والإستقرار فى المنطقة

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

النتائج والتوصيات "Conclusions and Recommendations"

عكست الدراسة الميدانية النتائج التالية :

• توجد مشكلة جوهرية تواجه برنامج الخصخصة في مصر، حيث أعرب المديرين في المستويات الإدارية المختلفة بالشركات محل الدراسة عن عدم إقتناعهم بالخصخصة من حيث المبدأ وبالتالي فإنهم لا يتوقعون نجاح تطبيق برنامج الخصخصة في مصر. وهذه النتيجة ربما تعكس الصعوبات الاقتصادية العديدة التي تواجه مصر في الوقت الحالي، خاصة إرتفاع أسعار الحديد من السلع الرئيسية مثل الحديد والأسمنت والذي أتى بعد خصخصة الشركات المنتجة لهذه السلع. وكذلك تعكس الآثار الاجتماعية السلبية للخصخصة مثل زيادة عدد المتعطلين وإنخفاض مستويات معيشتهم. وعلى ذلك ينبغي إتخاذ الإجراءات أو تبنى المقاييس المناسبة لإعادة تسويق برنامج الخصخصة بشفافية وبوضوح للمديرين بالشركات والمجتمع وإظهار منافع البرنامج للمجتمع وللعاملين وتوضيح أن الصعوبات الاقتصادية التي يعاني منها المجتمع لا ترجع في المقام الأول للخصخصة بقدر ما ترجع للاختلالات الهيكلية العديدة الى تواجه الإقتصاد المصرى (مثل إنخفاض معدلات الإدخار والإستثمار، وسوء بيئة الإستثمار وإنخفاض الصادرات وزيادة الواردات، إلخ)، وكذلك توضيح أن البرنامج المصرى هو برنامج متدرج بغرض مراعاة البعد الاجتماعى والإستحواز على الآثار الاجتماعية السلبية للخصخصة.

• يعتقد المديرين فى كافة المستويات الإدارية بالشركات محل الدراسة بان نقل أو تحويل الإدارة من أيدى الدولة إلى أيدى القطاع الخاص هو أكثر أشكال أو طرق الخصخصة مناسبة أو ملائمة للإقتصاد المصرى مقارنة بالأشكال الأخرى للخصخصة، مثل: تأجير شركات القطاع العام للقطاع الخاص، وتحويل أو نقل الملكية من أيدى الدولة إلى القطاع الخاص. وهذه النتيجة ربما تبرز الإنطباعات السيئة لدى العاملين والمواطنين بصفة عامة عن بعض المستثمرين الرئيسيين سواء مصريين أو أجانب الذين إشتروا بعض الشركات العامة.

• يعتقد المديرين فى الشركات محل الدراسة بان قطاعات محددة للسلع والخدمات يمكن أن تكون قابلة أو خاضعة للخصخصة ولكن قطاعات أخرى لا يمكن أن تكون خاضعة للخصخصة، مثل: الصناعات الثقيلة و الإستراتيجية.

• أكد المديرين فى كافة المستويات الإدارية بالشركات محل الدراسة أن الدوافع وراء الخصخصة فى مصر هى دوافع إقليمية وخارجية وليست دوافع داخلية. وهذه النتيجة ربما تبرز مرة أخرى عدم نجاح الحكومة فى تسويق برنامج الخصخصة للشركات وللمجتمع، وتكس كذلك أزمة الثقة بين المواطنين والحكومة.

• يعتقد المديرين بان الخصخصة تعتبر مهمة فى ظل مواقف وقضايا ومشاكل إقتصادية معينة تواجه الإقتصاد المصرى. من وجهة نظر هؤلاء المديرين فان الخصخصة يمكن أن تفيد فى تطوير دور القطاع الخاص، وتطوير العلاقات الإقتصادية لمصر بالخارج، وتخفيف حدة الدين العام الخارجى، وترشيد الإنفاق والإستهلاك.

• يعتقد المديرين فى الشركات محل الدراسة بان هناك معوقات إقتصادية وإدارية واجتماعية جوهرية تعوق الخصخصة فى مصر.

- يستفد المديرين في الشركات الخاضعة للدراسة بان هناك عوامل ذات أهمية كبيرة في تسهيل تطبيق برنامج التخصصية في مصر. وهذه العوامل تشمل التوجه للمجتمع أو تعريف المجتمع بمنافع التخصصية، وتحسين المناخ الإقتصادي، والتطوير الإداري، والدعم العالمي والمحلي للسلام والاستقرار في المنطقة.
- لا توجد إختلافات معنوية بين المديرين في كافة المستويات الإدارية في الشركات محل الدراسة (إدارة عليا- إدارة وسطى- إدارة تنفيذية) بشأن إتجاهاتهم نحو مبادئ وأشكال ودوافع ومنافع ومعوقات التخصصية وكذلك العوامل التي تسهل من تطبيق برنامج التخصصية. الإختلاف المعنوي الوحيد بين المستويات الإدارية المختلفة بالشركات محل الدراسة هو بشأن إتجاهات المديرين نحو المجالات أو الصناعات الأكثر مناسبة أو ملائمة لتطبيق التخصصية في مصر (السلع والخدمات الأساسية، والمنتجات الغذائية والزراعية، والصناعات الخفيفة والمتوسطة).

التوصيات

- في ضوء نتائج هذه الدراسة، يمكن أن تفيد التوصيات التالية في مساعدة الحكومة المصرية في تقديم وإدارة التحول الإستراتيجي نحو التخصصية في مصر:
- طالما أن المديرين قد أعربوا - وعلى نحو غير متوقع- أنهم غير مقتنعين ببرنامج التخصصية، وبالتالي لا يتوقعون نجاح تطبيق هذا البرنامج في مصر. فإن الأمر يتطلب إعادة ترويج برنامج التخصصية على أسس علمية بين العاملين في الشركات المختلفة، وخاصة في الشركات الخاضعة للتخصصية، وكذلك توعية العاملين والرأي العام بجميع الوسائل حول كل ما يتم مناقشته وكل ما يتم من إجراءات في موضوع التخصصية وبطريقة تتسم بالشفافية والوضوح. والتأكيد على أن البرنامج يتسم بالترج ويضمن عدم الإضرار بمصالح العاملين ويضمن حصولهم على كامل حقوقهم في إطار من التشاور المستمر مع النقابات العمالية.
- طالما أنه ليس من السهل أو من المناسب تطبيق التخصصية مرة واحدة ولكل القطاعات أو المشروعات، فانه من الضروري الإختيار في سياسة وإستراتيجية التخصصية (إختيار مشروعات معينة للتخصصية وفي توقيتات معينة). وهذا يعني أن على الحكومة أن تجري دراسات معينة لكل مشروع وبناء على هذه الدراسات تتخذ القرارات بشأن أي المشروعات والسلع والخدمات والقطاعات ينبغي أن تخضع للتخصصية. ويتبع ذلك المقاييس والخطوات العملية للتخصصية.
- ويوصى باستمرار إتباع التدرج في تطبيق برنامج التخصصية مع إجراء الدراسات التمهيدية اللازمة وإجراء التعديلات الهيكلية المطلوبة وإجراء التقييم الموضوعي للشركات. وذلك حتى يتسنى تقييم المشاكل و فرص التقدم والمزايا والعيوب وطرق التخصصية الفعالة والناجحة في مصر. مع ضرورة الإلتزام بالتوقيتات المحددة سلفا لتخصصية الشركات حتى يكتسب البرنامج ثقة العاملين والمواطنين والمستثمرين.
- هناك مجموعة من التغييرات الهيكلية (سواء كانت مالية أو إدارية) والسلوكية والقانونية والإدارية ينبغي إجرائها لتسهيل من عملية التحول نحو التخصصية في مصر.

• إنشاء لجنة تضم في عضويتها ممثلين من الجهاز المركزي للمحاسبات، وهيئة سوق المال، ووزارة المالية، والبنك المركزي، وعضو من جمعية المحاسبين والمراجعين، ومن الشركة القابضة التي تتبعها الشركة وذلك لإعتماد التقييم الذي تعدده الشركة القابضة تمهيدا للبيع، وأن يتم ذلك في وقت محدد يتيح الإلتزام بالتوقيتات المحددة لطرح الشركات العامة للبيع.

• يجب تطوير المناخ العام الإجتماعى والإقتصادى والسياسى لتيسير وتسهيل عملية الخصخصة فى مصر. وكذلك ينبغى تطوير نظام القيم الكلى وذلك بمرور الوقت ليسهل من تطبيق ونجاح البرنامج.

• وكذلك تعتبر الديمقراطية (تطبيق قواعد الشفافية والمساءلة) والإستقرار والسلام فى المنطقة من المتطلبات الرئيسية أيضا للخصخصة فى مصر.

وأخيرا، يفترض أن الحكومة المصرية لديها سيطرة جزئية على المتطلبات السابقة للخصخصة. وعلى ذلك فهى تستطيع أن تساهم بفعالية فى هذا الإتجاه. توصيات لأبحاث أخرى

• هناك حاجة إلى دراسات أخرى تتناول الإختلافات فى المؤشرات المالية والإقتصادية فى الشركات قبل وبعد تطبيق الخصخصة، خاصة الشركات التى تحولت إلى أيدي القطاع الخاص مع بدايات تطبيق برنامج الخصخصة فى النصف الثانى من التسعينات.

• كما أن هناك حاجة إلى دراسات أخرى تتناول تأثير تطبيق الطرق المختلفة للخصخصة (البيع لمستثمر رئيسى- وعرض أسهم الشركات فى البورصة، إلخ) على كل من الأداء المالى والإقتصادى للشركات وكذلك على العمالة بهذه الشركات. وأيضا كيف تتعامل الحكومة مع الآثار الإجتماعية السلبية للخصخصة.

المراجع

١. عاطف عبيد (١٩٩٨)، "برنامج الإصلاح الإقتصادي المصري: دروس مستفادة ١٩٧٤-١٩٩٨"، وزارة قطاع الأعمال العام.
٢. صديق محمد عفيفي (١٩٩٣)، "الخصخصة لماذا وكيف"، كتب الأهرام الإقتصادي، القاهرة: مطبعة الأهرام.
- 1- Abd El-Rahman, A. (1997), "Privatization in Egypt: Management and Welfare Implications for Employees", Unpublished Doctoral Thesis, the University of Manchester.
- 2- Anani, J. and Khalaf, R. (1988), "Privatization of Public Administration and its Application in the Hashemite Kingdom of Jordan", Unpublished Dissertation, Golden Gate University, San Francisco, pp. 6-17.
- 3- Agence France Presse (2000), "Global Assets Go Into Private Hands at a Lively Pace", Washington Times, Web Site, pp. 1-5.
- 4- Alyen, J. (1988), "Privatization in British Steel Corporation", Fiscal Studies, Vol. 9, No. 3, pp. 1-26.
- 5- American Chamber of Commerce in Egypt (1996), "Privatization in Egypt: Problems & Recommendations, July.
- 6- Arab Republic of Egypt, Ministry of Economy and International Trade, "Co-operation Project for Public Enterprises System Restructuring: Methodological and Operational Proposal", October 1990.
- 7- Arab Republic of Egypt, Ministry of Economy and International Trade, Economic Profile, 1996.
- 8- Arab Republic of Egypt, Ministry of Economy and International Trade, The Index of the Ministry of Economy and International Trade, October 1998.
- 9- Arab Republic of Egypt, Ministry of Economy and International Trade, Recent Economic Developments and Statistics, July 1998.
- 10- Arab Republic of Egypt, Ministry of Economy and International Trade, The Program of the Ministry of Economy and International Trade in 1998.
- 11- Arab Republic of Egypt, Ministry of Economy and International Trade, Investing in Egypt, 1998.

- 12- Arab Republic of Egypt, Ministry of Economy and International Trade, Quarterly Economic Digest, April-June 1999.
- 13- Arab Republic of Egypt, Ministry of Economy and International Trade, "Privatization in Egypt: An Update", 1996.
- 14- Awamleh, N. (2002), "Public Officials' Attitudes towards Privatization in Jordan", the International Journal of Public Sector Management, Vol. 15, No. 3, pp. 237-256.
- 15- Bishop, M. and Kay, J. (1989), "Privatization in the UK: Lessons from Experience", World Development, Vol. 17, No.5.
- 16- Boycko, M. Shliefer, A and Vishny, R. (1996) A Theory of Privatization, the Economic Journal, 106, March, p. 309-319.
- 17- Cook, P. and Kirkpatrick, C. (Eds.) (1994), Privatization Policy and Performance: International Perspective, Hemel Hempstead: Harvard Wheatsheaf.
- 18- Cook, P. and Kirkpatrick, C. (1998), Privatization in Less Developed Countries, Brighton: Wheatsheaf Books Ltd.
- 19- Crossette, B. (1996), "Globally, Majority Rules", New York Times, Web Site, pp.1-3.
- 20- Dessouki, A. (1991), "The Public Sector in Egypt: Organization, Evolution and Strategies of Reform" in Handoussa, H. and Potter, G.
- 21- Ebeid, A. (1996), "Privatization- The Egyptian Experience", Unpublished Paper Prepared by the Minister of Public Enterprise Sector and Minister of State for Administrative Development and Environment, February.
- 22- El- Ahram Al-Ekitsady (1994), "Events for four Years of Privatization", December.
- 23- El- Ahram Al-Ekitsady (1996), The Future of Egyptian Privatization is A Strategic Choice for us", May.
- 24- El- Ahram Al-Ekitsady (1996), "Detailed Program for Selling the Public Enterprises to the Private Sector, March.
- 25- Gebba, T. (2000), "Enterprise Change and Economic Transformation in Egypt", Unpublished Doctoral Thesis", the University of Manchester.
- 26- Graham, C. (1996), "People Capitalism Makes Headway in Peru", Wall Street Journal, pp. 2-7.
- 27- Handoussa, H. (1991), "Crisis and Challenge; Prospects for the 1990s" in Handoussa, H. and Potter, G.

- 28- Handoussa, H. and Potter, G. (1991), Employment and Structural Adjustment – Egypt in the 1990s, Cairo: The American University in Cairo Press.
- 29- Henderson, J. (1996), "Globalization and Forms of Capitalism: Conceptualizations and the Search for Synergies", Competition and Change, Vol. 1, pp. 403-410.
- 30- Henry, P. (2000), "Stock Market Liberalization, Economic Reform and Emerging Market Equity Prices", Journal of Finance, pp. 5-9.
- 31- IMF (1996), "Egypt Behind Stabilization Toward a Dynamic Market Economy", Washington DC, May.
- 32- IMF (1996), World Economic Outlook, Washington DC, IMF.
- 33- Jackson, P. and Price, C. (Eds.) (1994), Privatization and Regulation: a Review of the Issues, London: Longman.
- 34- Kay, J.; Mayer, C. and Thompson, D. (1986), Privatization and Regulation: the UK Enterprise, Oxford: Oxford University Press.
- 35- Khattab, M. (1998), "Constraints of Privatization in the Egyptian Experience", the Ministry of Public Business Sector, October.
- 36- Megginson, W. and Netter, J. (2001), "From State to Market: a Survey of Empirical Studies", Journal of Economic Literature, pp. 3-7.
- 37- Major, I. (1993), Privatization in Eastern Europe: A Critical Approach, UK: Elgar Publishing Ltd., Hants.
- 38- Moore, J. (1992), "British Privatization: Taking Capitalism to the People", Harvard Business Review, pp. 5-11.
- 39- Morgan, D. and England, R. (1988), "The Two Faces of Privatization", Public Administration Review, pp. 5-15.
- 40- Parente, S. and Prescott, E. (1999), "Monopoly Rights: a Barrier to Riches", American Economic Review, pp.1-7.
- 41- World Bank (1992), Privatization: The Lessons of Experience, Washington DC: World Bank.
- 42- World Bank (1996), Privatization and Labor: What Happens to Workers When Governments Divest, Washington DC: World Bank.

الملاحق

الجدول رقم (١٦)

المقارنة بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى بالشركات محل الدراسة بالنسبة للمتغيرات التي يكون فيها الاختلاف في آراء المستقصى منهم معنوياً

P.Value	إحصائي الإختبار (Z)	متوسط الرتب للعيينة (٢)	متوسط الرتب للعيينة (١)	العيينة (٢)	العيينة (١)	المتغيرات
0.344	-0.945	55.33	61.36	إدارة وسطى	إدارة عليا	•نقل الإدارة إلى القطاع الخاص
0.207	-1.262	54.72	63.32	إدارة وسطى	إدارة عليا	• السلع والخدمات الأساسية
0.010	-2.570	52.36	69.85	إدارة وسطى	إدارة عليا	•الصناعات الغذائية والزراعية
0.782	-0.277	57.50	55.62	إدارة وسطى	إدارة عليا	•الصناعات الخفيفة والمتوسطة
0.018	-2.369	52.77	68.72	إدارة وسطى	إدارة عليا	تخفيف حدة الدين العام في مصر

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم (١٧)

المقارنة بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية بالشركات محل الدراسة بالنسبة للمتغيرات التي يكون فيها الاختلاف في آراء المستقصى منهم معنوياً

P.Value	إحصائي الإختبار (Z)	متوسط الرتب للعيينة (٢)	متوسط الرتب للعيينة (١)	العيينة (٢)	العيينة (١)	المتغيرات
0.115	-1.576	32.39	25.95	إدارة تنفيذية	إدارة عليا	•نقل الإدارة إلى القطاع الخاص
0.085	-1.722	32.85	25.53	إدارة تنفيذية	إدارة عليا	• السلع والخدمات الأساسية
0.134	-1.499	25.63	32.03	إدارة تنفيذية	إدارة عليا	•الصناعات الغذائية والزراعية
0.020	-2.329	34.22	24.30	إدارة تنفيذية	إدارة عليا	•الصناعات الخفيفة والمتوسطة
0.545	-0.605	27.65	30.22	إدارة تنفيذية	إدارة عليا	تخفيف حدة الدين العام في مصر

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

