برنامج الخصخصة في ليبيا

د / مصطفى خليفة بلقاسم الجدير
أستاذ مشارك بقسم إدارة الأعمال
كلية الاقتصاد – جامعة طرابلس – ليبيا

ملخص الدراسة:

تتضمن الدراسة التأكيد على أهمية تبني سياسة الخصخصة بالاقتصاديات المعاصرة بما يحققه ذلك من منافع وأهداف عديدة، تسعى جميع الدول إليها، وبمراجعة نتائج الخصخصة في ليبيا، والوقوف على مدى التحسن في الأداء للعاملين في مجال خصخصة القطاع العام الليبي، وبالنظر لواقع الاقتصاد الليبي اليوم، لابد من تفعيل سياسة الخصخصة في كثير من قطاعات الدولة الليبية.

ولمتطلبات نجاح الخصخصة في ليبيا يحتاج إلى التطوير والتغيير إلى الأفضل والاعتماد على العنصر البشري، وهو أهم الأصول بالمنظمة.

وتهدف الدراسة إلى التعرف على آراء العاملين بالقطاع العام الليبي تجاه سياسة الخصخصة في القطاعات والشركات وتطوير تجربة الخصخصة في ليبيا، والتعرف على مدى الاقتناع العام بضرورة الخصخصة، والتوسع في قاعدة الملكية لدى القوى البشرية الليبية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الكلمات المفتاحية:

الخصخصة – الخصخصة العامة – عمليات الخصخصة – حلقات عمل الخصخصة – تقليص الاستثمار – اللاتأميم – بيع الأصول – إعادة الهيكلة – توسيع قاعدة الملية – تغيير نمط الملكية.

Abstract:

The study emphasizes the importance of adopting a policy of privatization in contemporary economies with many benefits and objectives, all States seek, reviewing the results of privatization in Libya, and to find out the improvement in the performance of workers in the field of privatization of the Libyan public sector, given the reality of the Libyan economy today, the policy of privatization in many sectors of the Libyan state must be activated.

The requirements of success of privatization in Libya needs to develop and change for the better and rely on the human element, which is the most important assets in the organization.

The study aims to identify the views of Libyan public sector employees on the policy of privatization in sectors and companies and develop the experience of privatization in Libya, and to identify the general conviction of the need for privatization and the expansion of the ownership base of the Libyan manpower.

Key Words:

Privatization - General Privatization – Privatization process - Privatization Workshops - Reducing Investment – Non-Nationalization - Asset Sale - Restructuring - Expansion of Financial Rule - Changing Ownership Style

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

مقدمة:

اتجهت العديد من الدول إلى تبنى سياسة الخصخصة من خلال التغلب على مشـــاكل قطاع الأعمال العام، وأثبتت التجارب العديدة أهمية هيكل الملكية وتأثيره على أداء الشـركات بشـكل عام. ولقد كان إدراك الدول المتزايد لتلك الحقيقة عاملاً حافزاً على التوجه نحو الخصـخصـة وتوسـيع قاعدة الملكية بقصـد تحقيق العديد من الأهداف، لعل أهمها ؛ زيادة كفاءة أداء الشـركات والمؤسـسـات بالدولة، وتشـجيع الاستثمار الخاص، وزيادة دوره في تحقيق المزيد من النمو الاقتصادي والاجتماعي، وتقليل العبء المالى علي موازنة الدولة.

وإن نجاح برنامج الخصـخصـة وتوسـيع قاعدة الملكية إنما يستلزم تهيئة المناخ المناسب لتنفيذها، والاقتناع العام بضرورتها لتحقيق الإصلاح الاقتصادي وتحسين مستويات المعيشة، فضلا عن ضرورة توافر إطار من الشفافية والوضوح والمصداقية، وكذلك المتابعة المســـتمرة للمراحل التنفيذية للبرنامج المتبع ومدي تحقيقه للآثار الإيجابية المتوقعة (أو المستهدفة)على المستويين الكلى والجزئي.

وتحاول الدراســـة الحالية التعرف علي مدي توافر الاقتناع العام بضـــرورة الخصـخصـة وتوسـيع قاعة الملكية لدي القوي البشـرية الليبية، وكذلك تقييم التجربة الليبية في مجال الخصخصة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية :

دراسة الشرقيطى (٢٠١٠) : تهدف الدراسة إلى تحليل الأداء للشركات من حيث اثر الخصخصة على الأداء المالي والتشغيلي . وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية : إلى تحسن الأداء المالي من خلال المؤشرات المالية السيولة ، والربحية، ونسب النشاط، وأن تكون الخصخصة مشروطة بالأداء وتحسين الأداء عموما من خلال رفع كفاءة الشركات وزيادة إنتاجيتها: وقد خلصت الدراسة إلى وجود تطور في الأداء المالي والتشغيلي بعد الخصخصة .

دراسة الهزايمة (٢٠٠٤) : تهدف الدراسة الي تقييم تأثير الخصخصة على الأداء التشغيلي لشركات الأردنية ولتحديد ما أذا حدث تحسين فى أداء هذه الشركات ، وقد اظهرت نتائج هذه المقارنة مدى ضعف الأداء التشغيلي والمالي قبل التحول الى القطاع الخاص .

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية : تحسين أداء الشركات التى تم خصخصتها فى المملكة الأردنية ، وازدياد درجة المنافسة ، وزيادة حجم الإنتاج .

دراسة محمد (٢٠٠٢) : تهدف الدراسة إلى تحديد أساليب تغيير نمط ملكية اسهم شركات قطاع الأعمال العام (الخصخصة)، والتعرف على اثر هذه الأساليب على كفاءة الأداء المالى للشركات التى تم تحويل نمط ملكيتها من القطاع العام إلى القطاع الخاص .

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى النتائج الإيجابية المتوقعة من خصخصة الشركات العامة سوف تختلف بشكل معنوى باختلاف الأسلوب المتبع فى تغيير نمط

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الملكية وما إذا كان من خلال البيع لمستثمر رئيسى أم طرح الأسهم للاكتتاب العام أم من خلال البيع لاتحاد العاملين.

دراسة فتحى (١٩٩٩): حيث أوضحت الدراسة أن هناك فروقاً جوهرية بين القطاع العام والقطاع الخاص فيما يتعلق بمستوى الأداء. وان الأداء الاقتصادى للشركات المملوكة للقطاع الخاص أفضل من الأداء الاقتصادى للشركات المملوكة للدولة أو الشركات المشتركة بين القطاع العام القطاع الخاص، فضلاً عن ارتفاع كفاءة الأداء الاقتصادى فى أغلب الشركات التى تم خصخصتها .

ثانياً الدراسات الأجنبية:

دراسة Ogdeh (2009): تهدف الدراسة إلى تقييم الأداء المالي والتشغيلي للشركات الأردنية التي تمت خصخصتها في الأردن، وبحثت الدراسة في الفرق بين الأداء قبل وبعد الخصخصة. وتوصلت نتائجها إلى أن هناك زيادة وتحسن في الربحية للشركات وزيادة في الكفاءة التشغيلية للشركات التي تم خصخصتها، وتبين أن الأداء المالي والتشغيلي كان أفضل في حالة الخصخصة الكاملة.

دراسةِ Awamleh (2002): تهدف الدراسة إلى تقييم مفهوم الخصخصة وذلك من خلال القيام بدراسة ميدانية على شركات القطاع العام. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة الإقناع للشركات بمبدأ الخصخصة عالية جداً ، ولكن الخصخصة ليست مناسبة لجميع الشركات، وعليه أوصت الدراسة بعمل خصخصة ع قطاعات محددة على أساس دراسات الجدوى الاقتصادية، وأن التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية الناتجة عن الخصخصة يجب أن تكون بالتدريج .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

دراسة Omran (2001): تهدف هذه الدراسة إلى إجراء تقييم على الأداء المالي والتشغيلي للشركات المصرية المخصصة حديثاً ، ولتحقيق هذا الهدف تمت المقارنة بين الشركات بعد وقبل الخصخصة. وتوصلت الدراسة إلى أن الشركات التي تم خصخصتها قد شهدت تحسناً في مؤشرات أدائها رغم أنها حققت انخفاض في عدد العاملين فيها ، كما أن الشركات التي تم بيعها للعاملين كان أفضل من الشركات التي تم خصخصتها بطرق أخرى.

دراسة Ernst (1999): قامت هذه الدراسة بتقييم شامل للآثار الاقتصادية في المغرب أو فيما يتعلق بتقييم أداء الشركات المخصصة ، وهدفت الدراسة إلى احتساب الشركات المغربية تمت خصخصتها ومعرفة مؤشرات الأداء المالي. وتوصلت الدراسة إلى أن الشركات التي تم تخصيصها قد شهدت تحسناً في أدائها.

دراسة D'Souza, et. al. (1999): تناولت الدراسة أثر الخصخصة على الأداء لشركة تم خصخصتها فى الدولة الصناعية . وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية : خصخصة الشركات العامة تؤدى إلى: زيادة مؤشرات الربحية والكفاءة التشغيلية والإنتاجية، وكذلك زيادة الأنفاق الاستثمارى بشكل جوهري بعد عملية الخصخصة ، وانخفاض مؤشرات المديونية، وانخفاض حجم العمالة.

دراسة Narjess, B., (1998): ولقد أكدت الدراسة على أهمية هيكل الملكية كمحدد رئيسى لتحسين الأداء؛ حيث تشير أدلة الدراسة إلي أن زيادة درجة التركيز فى الملكية يزيد من درجة التحسن فى أداء الشركات بعد الخصخصة، حيث يصاحبه ضخ لاستثمارات جديدة إلى الشركة مما يؤدى إلى زيادة مستوى العمالة، وزيادة كمية المخرجات، والتحسن فى مستوى الكفاءة التشغيلية، وربحية الشركة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وأشارت الدراسة إلى أن درجة التحسن فى أداء الشركات بعد خصخصتها عادة ما يكون اكبر فى الدول ذات متوسط الدخول المرتفعة للأفراد عنه فى الدول ذات الدخول المنخفضة عن المتوسط العالمي.

دراسة Djankov & Pohl, G., (1997): فقد استهدفت الدراسة تأثير الخصخصة على الأداء، وذلك من خلال المؤسسات التي تم خصخصتها ، وأوضحت نتائج الدراسة ما يلي: أن الخصخصة تساهم فى تحسين أداء الشركات بدرجة أكبر إذا صاحبها تركيز فى هيكل الملكية الخاصة ، وأن الخصخصة تساهم فى تحسين مستوى ربحية الشركة وكذلك زيادة القيمة السوقية للشركة بدرجة اكبر عندما يتم ربط حوافز الإدارة بمنافع الملكية.

مشكلة الدراسة:

أوضحت العديد من الدراسات والتقارير إلى أن مؤسسات وشركات القطاع العام الليبى تعانى من أوجه قصور عديدة فى أداء العاملين ، وتتمثل أوجه القصور فيما يلى :

١- نتيجة هيمنة القطاع العام على معظم النشاطات الاقتصادية وتولى الخزانة العامة الإنفاق عليه من الميزانية العامة ظهور عجز مستمر متراكم .

٢- تدنى مستوى الطاقات الإنتاجية المحققة لإجمالى شركات القطاع العام إلى ٢٢٪ فقط من الطاقة المتاحة

ويمكن بلورة مشكلة الدراسة الحالية على النحو التالى:

- أهمية خصخصة الشركات العامة الليبية للقضاء على اوجه القصور الحالية التى تعانى منها شركات القطاع العام.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

فروض الدراسة:

وفقاً لمشكلة وأهداف الدراسة، تركز الدراسة الحالية علي الفرض الرئيسي التالي :

الفرض الرئيسي :

هناك إدراك قوي لدي العاملين بالشركات العامة الليبية لأهمية وضرورة إتباع سياسة الخصخصة في ليبيا: حيث يتوقعون أن تساهم الخصخصة في تحسين كفاءة الأداء. وبالتالي المساهمة في تحسين الأحوال الاقتصادية في ليبيا

ولاختبار هذا الفرض الرئيسي تم تقسيمه إلي ثلاثة فروض فرعية كما يلي :

١- ترتفع درجة إدراك العاملين والقيادات بالشركات العامة الليبية للجوانب الإيجابية التي يمكن أن تحققها الخصخصة بالنسبة لأداء تلك الشركات.

٢- ترتفع درجة أدارك العاملين والقيادات بالشركات العامة الليبية للجوانب الإيجابية التي يمكن أن تحققها عملية الخصخصة للاقتصاد الليبي ككل.

٣- انخفاض درجة تخوف العاملين والقيادات بالشركات العامة الليبية من حدوث الآثار السلبية التي يمكن أن تصاحب تطبيق سياسة الخصخصة في ليبيا.

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الحالية إلي تحقيق الأهداف التالية :

١- مراجعة مفهوم الخصخصة، والوقوف علي أهم المراحل التي مرت بها عمليات الخصخصة.

٢- عرض وتقييم برنامج الخصخصة على مستوى القطاعات والشركات فى ليبيا.

٣- التعرف على اتجاهات و أراء العاملين اتجاه تطبيق سياسة الخصخصة فى ليبيا.

٤- وإبراز أهمية وضرورة خصخصة الشركات الاقتصادية المملوكة للدولة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

مجتمع وعينة الدراسة :

أ- مجتمع الدراسة :

وفقاً لطبيعة وأهداف الدراسة يتمثل مجتمع الدراسة فى مجموعة الشركات التى تم التعامل معها فى برنامج الخصخصة الليبي، وقد بلغ عدد الشركات – التى تمثل مجتمع الدراسة – ١٤٥ شركة تتضمنها ست قطاعات صناعية بالاقتصاد الليبي .

ب- عينة الدراسة :

ثانياً: عينة العاملين:

اعتمادا على عينة اســـتطلاعية Pilot Study ذات حجم (٣٠) مفردة، موزعة على كل طبقة من طبقات مجتمع الدراســـة، والذى يضـــم كل من قطاع الصناعات الغذائية، النسيج والملابس، صناعة الأثاث والورق، مواد البناء .

جدول رقم (١)

الإحصاء الوصفى لطبقات مجتمع الدراسة بناءً على العينة الإستطلاعية للمتغيرات المتعلقة بأوجه قصور القطاع العام من حيث العاملين

م	مجتمع الدراسة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الخطأ المعيارى
١	قطاع الصناعات الغذائية	٣,٥٣	٠,٦٥	٠,١٠٥
٢	قطاع الملابس	٣,٦٤	٠,٦١	٠,١١٩
٣	قطاع الأثاث والورق	٣,٩٩	٠,٥٨	٠,١٠٠
٤	قطاع مواد البناء	٣,٦٧	٠,٦٦	٠,١٢٠
٥	قطاع الصناعات الكيماوية	٣,٩١	٠,٦١	٠,١٠٧
٦	قطاع الصناعات المعدنية والهندسية والكهربية	٣,٩٨	٠,٥١	٠,٠٩١
	الإجمالى	**٣,٧٩**	**٠,٦٣**	**٠,٠٤٥**

يتضح من الجدول السابق:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

١- يأتى قطاع الأثاث والورق فى المرتبة الأولى بمتوسط حسابى قدره ٣,٩٩٪ يليه فى الترتيب قطاع الصناعات المعدنية والهندسية والكهربية والمعدنية بمتوسط حسابى قدره ٣,٩٨٪ ثم قطاع الصناعات الكيماوية بمتوسط حسابى ٣,٩١٪ وأخيراً قطاع الصناعات الغذائية بمتوسط حسابى ٣,٥٣٪.

٢- أن الخطاء المعيارى لكل من القطاعات سابقة الذكر بالجدول (١) لم تتجاوز ربع قيمة المتوسط الحسابى مما يدل على الأتساق الداخلى للبيانات.

$$n = \left[\frac{1.96 \times 0.63}{0.05}\right]^2 \cong 610$$

هذا وقد تم تقدير حجم العينة لكل طبقة من طبقات مجتمع الدراسة (قطاع الصناعات الغذائية، الملابس، الأثاث والورق، مواد البناء، الصناعات الكيماوية، الصناعات المعدنية والهندسية والكهربية) على التباين داخل كل طبقة، وبمستوى معنوية (٠,٠٥)، وذلك كما يلى:

جدول رقم (٢)

التخصيص الأمثل لطبقات مجتمع الدراسة بناءً على العينة الإستطلاعية

م	الطبقات	N	الانحراف المعيارى σ	$N \times \sigma$	التوزيع النسبى	حجم العينة
١	قطاع الصناعات الغذائية		٠,٦٥	٦٥٩	١٠٣,٤	٦٣
٢	قطاع الملابس	٦٢٢٤	٠,٦١	٣٧٩٧	٥٩٥,٨	٣٦٣
٣	قطاع الأثاث والورق	١٦١٤	٠,٥٨	٩٣٦	١٤٦,٩	٩٠

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٤	قطاع مواد البناء	٣٩٥	٠,٦	٢٦١	٤,١٠	٢٥
٥	قطاع الصناعات الكيماوية	٤١٣	٠,٦١	٢٥٢	٣,٩٥	٢٤
٦	قطاع الصناعات المعدنية والهندسية والكهربية	٩١٧	٠,٥١	٤٦٨	٧,٣٤	٤٥
		١٠٥٧٧	-	٦٣٧٣	١٠٠	٦١٠

يتضح من الجدول السابق أن نسبة قطاع الملابس إلى إجمالى عينة البحث قد بلغت ٥٩,٦٪ وذلك تناسباً مع حجم المجتمع داخل ذلك القطاع يليه على الترتيب قطاع الأثاث والورق بنسبة ١٤,٧٪ ثم قطاع الصناعات الغذائية بنسبة ١٠,٣٪ وأخيراً قطاع الصناعات الكيماوية بنسبة ٣,٩٥٪، وبلغت نسبة العينة لإجمالى حجم مجتمع الدراسة ٥,٨٪ لإجمالى قطاعات الدراسة.

جدول رقم (٣)

استجابات مفردات عينة الدراسة

م	*الطبقات*	حجم العينة	عدد الاستبيانات المرسلة	عدد الاستبيانات الواردة	نسبة الاستجابة	نسبة عدم الاستجابة
١	قطاع الصناعات الغذائية	٦٣	٦٣	٤٨	٧٦,٢	٢٣,٨
٢	قطاع الملابس	٣٦٣	٣٦٣	٢٧٢	٧٤,٩	٢٥,١
٣	قطاع الأثاث والورق	٩٠	٩٠	٦٥	٧٢,٢	٢٧,٨
٤	قطاع مواد البناء	٢٥	٢٥	٢٢	٨٨	١٢
٥	قطاع الصناعات الكيماوية	٢٤	٢٤	٢١	٨٧,٥	١٢,٥
٦	قطاع الصناعات المعدنية والهندسية والكهربية	٤٥	٤٥	٤٠	٨٨,٩	١١,١
	الإجمالى	**٦١٠**	**٦١٠**	**٤٦٨**	**٧٦,٧**	**٢٣,٣**

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يتضح من الجدول السابق أن قطاع الصناعات المعدنية والهندسية والكهربية فى المرتبة الأولى بنسبة استجابة ٨٨,٩٪ إليه على الترتيب قطاع مواد البناء بنسبة ٨٨٪ ثم قطاع الصناعات الكيماوية بنسبة ٨٧,٥٪ ثم قطاع الصناعات الغذائية بنسبة ٧٦,٢٪ ثم قطاع الملابس بنسبة ٧٤,٩٪ وأخيراً قطاع الأثاث والورق بنسبة ٧٢,٢٪.

وقد بلغ نسبة الاستجابة العامة لإجمالى مفردات عينة الدراسة إلى إجمالى الاستبيانات المرسلة (٦١٠) بنسبة ٧٦,٧٪ مما يدل على اهتمام مفردات عينة الدراسة، الأمر الذى انعكس على استجابات تلك المفردات.

آراء العاملين تجاه سياسة الخصخصة :

تنويع مفردات العينة من حيث سنوات الخبرة والمؤهل العلمي والجنس. ويوضح الجدول (٤) خصائص مفردات المعاينة التى اعتمدت عليها الدراسة الحالية.

الجدول (٤) خصائص مفردات المعاينة بالدراسة

	خصائص مفردات المعاينة بالدراسة					المجموع
	الفئة	ذكر		أنثى		
	العدد	٣٨٠		٨٨		٤٦٨
	النسبة	٨١,٥		١٨,٥		١٠٠٪
المؤهل العلمي	الفئة	اقل من الثانوية العامة	ثانوية أو د.م	بكالوريوس أو د.عالي	ماجستير فما فوق	
	العدد	٢٦	٢٩٢	١٠٧	٤٣	٤٦٨
	النسبة	٥,٦٪	٦٢,٤%	٢٢,٩٪	٩,٢٪	١٠٠٪

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

سنوات الخبرة	الفئة	اقل من ٥سنوات	من ٥ إلى ١٠	من ١٠الى اقل١٥	من ١٥سنة فاكثر	
	العدد	١٣٩	١٢٣	١٠٣	١٠٣	٤٦٨
	النسبة	٢٩٪	٢٦,٣%	٢٢,٥٪	٢٢,٥%	١٠٠٪
مستوى الإدارة	الفئة	الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الإدارة الإشرافية		
	العدد	١٢٧	١١٧	٢٢٤		٤٦٨
	النسبة	٢٧,١%	٢٥٪	٤٧,٩٪		١٠٠٪
طبيعة العمل	الفئة	إداري		فني		
	العدد	١٥٩		٣٠٩		٤٦٨
	النسبة	٣٤٪		٦٦٪		١٠٠٪

ويوضح الجدول السابق أن مفردات المعاينة التى اعتمدت عليها الدراسة الحالية تميزت بما يلي:

١- أنها تضمنت العاملين بالشركات الليبية وذلك من حيث المستوى الإداري والمستوى الفني.

٢- أنها اشتملت على العديد من الفئات المختلفة من حيث المؤهل العلمى، سنوات الخبرة، وكذلك الجنس.

٣- العينة تضمنت ٤٦٨ مفردة وهى تمثل نسبة استجابة عالية حيث تصل إلى (٧٨٪) من مجموع المفردات التى تم توجيه قائمة استقصاء لها باعتبارها وحدات المعاينة بالدراسة.

وتشير المزايا السابقة إلى إمكانية اعتبار العينة التى اعتمدت عليها الدراسة عينة ممثلة للمجتمع، وبحيث يمكن الاعتماد على نتائج تحليل قوائم الاستقصاء

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

بدرجة ثقة عالية نسبياً. هذا، ويوضح الجزء التالى نتائج تحليل إجابات وحدات المعاينة على الأسئلة التى تضمنتها قائمة الاستقصاء.

القصور الحالي فى منشآت القطاع العام الليبي:

يوضح الجدول (٥) نتائج التحليل الإحصائي أراء المستقصى منهم.

جدول (٥)

أوجه القصور الحالية فى منشات القطاع العام الليبى

أوجه القصور		إجابات المستقصي منهم								مؤشرات التحليل الإحصائى			
		موافق تماما		موافق		بدون رأى (محايد)		غير موافق		غير موافق على الإطلاق			
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	الحساب الترجيحي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
١	الروتين الاداري وغياب مشاركة العاملين	٢٧٦	٥٩	٩٠	١٩,٢	٥٤	١١,٥	٢٤	٥,١	٢٤	٥,١	٤,٢٢	١,١	٢٧٣,	١
٢	ضعف انظمة الرقابه (مما ادي الي الاختلاف والهدر في الموارد المالية العامة)	٢,٢	٤٣,٢	١٢٥	٢٦,٧	٥٦	١٢	٤٦	٩,٨	٣٩	٨,٣	٣,٨٧	١,٢	٣٣٩,	٢
٣	انخفاض فعالية التخطيط بالمنظمات	٢١٣	٤٥	١١١	٢٣	٣٩	٨,٣	٦١	١٣	٤٤	٩,٤	٣,٨٣	١,٣	٣٦	٤

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أوجه القصور		إجابات المستقصي منهم										مؤشرات التحليل الإحصائى			
		موافق تماما		موافق		بدون رأى (محايد)		غير موافق		غير موافق على الإطلاق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
			٥,		٧,										
٤	عدم فعالية الهياكل التنظيمية بالمنشآت	٢٢٠	٤٧	٨٤	١٧٠,٩	٥٥	١١٠,٨	٨٥	١٨٠,٢	٢٤	٥٠,١	٣,٨٤	١,٣	٣٤٧,	٣
المتوسط												٣,٩٣	٠,٦٣	١٦١,	-
المتوسط العام												٣,٧٧	٠,٦٥	١٧٨,	-

من خلال المؤشرات الإحصائية الموضحة بالجدول (٥) يمكن استخلاص ما يلى:

أن أهم نواحي القصور فى إدارة القطاع العام الليبي تتمثل فى الروتين الإداري وغياب مشاركة العاملين، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤,٢٢ درجة وهو ما يعنى إجابات المستقصى منهم – فى المتوسط – تتراوح بين موافق تماماً وموافق, ويلي ذلك فى الترتيب ضعف أنظمة الرقابة فى المنشات العامة الليبية حيث بلغ المتوسط الحسابي

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

للإجابات ٣,٨٧ درجة. ثم يلى ذلك جوانب ضعف أخرى من حيث الإدارة تتمثل فى عدم فعالية الهياكل التنظيمية وانخفاض فعالية التخطيط بالمنشآت العامة الليبية.

وعلى ضوء جوانب القصور السابقة (من حيث الإدارة، والبحث والتطوير العاملين)، وكذلك الإيجابيات النظرية المتوقعة من سياسات الخصخصة – والتى تم توضيحها سابقاً بالفصل الثاني من الدراسة – يمكن القول أن تبنى ليبيا لسياسة الخصخصة قد يعد أحد البدائل الهامة – والمتاحة فى الوقت الحالي – لأجل تحسين الأداء العام لمنشآت القطاع العام الليبي.

الإيجابيات المتوقعة من تطبيق سياسة الخصخصة فى ليبيا:

[أ] الإيجابيات المتوقعة بالنسبة للمنشات العامة الليبية :

يوضح الجدول (٦) نتائج التحليل الإحصائي لأراء المستقصى منهم – بالدراسة الحالية – فيما يتعلق بالإيجابيات المتوقعة من تطبيق سياسة الخصخصة بالنسبة للمنشآت العامة الليبية.

جدول رقم (٦) الإيجابيات المتوقعة للمنشات العامة الليبية نتيجة للخصخصة.

	الإيجابيات المتوقعة للمنشآت	إجابات المستقصي منهم										مؤشرات التحليل الإحصائي			
		موافق تماما		موافق		بدون رأى (محايد)		غير موافق		غير موافق على الإطلاق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
١	تحسين الأداء	٢١٦	٢٦,٩	١٠٩	٢٣,٩	١٥٢	٣٢,٥	٧٥	١٦	٦	١,٣	٤,٠٦٠	٠,٦١	١٣,٣	١
٢	التدخل في قرارات المنشأة	٢٩٧	٦٣,٥	١١٢	٢٣,٩٩	٥٣	١١٣,	٦	١,٣	-	-	٣,٦٦	١,٢	٣٤,٢	١٠
٣	زيادة دخول العاملين بالمنشأة	٢٥٢	٢٩,٥,	١٤٣	٣٠,٦	١٠٨	٢٣١,	٧٣	١٥٦,	٦	١,٣	٤,٣١	٠٨,	٢٠,٤	٣
٤	تطوير العمل	١٣٠	٢٧٨,	١٩٢	٤١	١٣٤	٢٨٦,	١٢	٢,٦	-	-	٣,٩٤	٠,٨١	٢٠,٧	٥

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

	الإيجابيات المتوقعة للمنشآت	إجابات المستقصي منهم										مؤشرات التحليل الإحصائي			
		موافق تماما		موافق		بدون رأى (محايد)		غير موافق		غير موافق علي الإطلاق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
٥	انضباط العاملين	١٩٩	٤٢,٥	١٤٥	٣١	١٠٠	٢١,٤	٢٤	٥,١	-	-	٤,١١	٠,٩	٢٢,١	٦
٦	بذل العاملين جهود أكبر	١٩٢	٤١	١٧٩	٣٨,٢	٨٨	١٨,٨	٩	١,٩	-	-	٤,١٨	٠,٨٠	١٩,١	٢
٧	انخفاض الهدر في موارد المنشآت	١٢١	٢٥,٩	١٨٣	٣٩,١	٦٩	١٤,٧	٦٧	١٤,٣	٢٨	٦	٣,٦٥	١,١	٣٢,٣	٩
٨	تقديم المنتجات بجودة عالية	١٥٤	٣٢,٩	١٩٢	٤١	٦٦	١٤,١	٣١	٦,٦	٢٥	٥,٣	٣,٩٠	١,٠	٢٧,٩	٧
٩	تقديم المنتجات دون تأخير	٢٧٢	٥٨,١	١١٣	٢٤,١	١٤	٣	٣٨	٨,١	٣١	٦,٦	٤,١٩	١,٢	٢٩,٧	٨
١٠	الحرص علي ممتلكات المنظمة	٢٦٦	٥٦,٨	١٣٨	٢٩,٥	٤٠	٨,٥	١٧	٣,٦	٧	١,٥	٤,٣٧	٠,٨٩	٢٠,٦	٤
	المتوسط العام											٤,٠٩	٠,٨٦	٢٤,٠٣	

من خلال النتائج الموضحة بالجدول (٦) يمكن استخلاص ما يلى :

أن أهم الجوانب الإيجابية المتوقعة من وجهة نظر المستقصى منهم من خصخصة المنشات العامة الليبية هى تحسين الأداء الاقتصادي للمنشاة حيث يبلغ المتوسط العام للآراء ٤,٦٠ درجة أي ما بين الموافقة التامة والموافقة، ويلى ذلك فى الترتيب زيادة الحرص على صيانة آلات وممتلكات المنشاة (المتوسط العام ٤,٣٧).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ثم زيادة دخول العاملين بالمنشات بعد خصخصتها (المتوسط العام = ٤,٣١ ويلى ذلك العديد من الجوانب الإيجابية المتوقعة والتى أهمها على التوالى:

- تقديم المنتجات فى الأوقات المحددة ودون تأخير (المتوسط العام ٤,١٩).
- بدل العاملين جهود اكبر فى سبيل تنفيذ الواجبات والمسؤوليات (المتوسط العام ٤,١٨).
- زيادة انضباط العاملين وانخفاض حالات الغياب والتأخر (المتوسط العام ٤,١١).

[ب] الإيجابيات المتوقعة بالنسبة للاقتصاد الليبي :

جدول (٧) الإيجابيات المتوقعة للاقتصاد الليبي نتيجة للخصخصة

	الإيجابيات المتوقعة للمنشآت	إجابات المستقصى منهم										موشرات التحليل الإحصائى			
		موافق تماما		موافق		بدون رأى (محايد)		غير موافق		غير موافق علي الإطلاق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
١	تحسين الأوضاع المالية	١٢٦	٢٦,٩	١٠٩	٢٣,٣	١٥٢	٣٢,٥	٧٥	١٦	٦	١,٣	٣,٥٩	١,٠٨	٣٠,٠	٨
٢	خلق مناخ مشجع للاستثمار	٢٩٧	٦٣,٥	١١٢	٢٣,٩	٥٣	١١,٣	٦	١,٣	-	-	٤,٥	٠,٧٤	١٦,٥	٣
٣	زيادة فعالية الإنتاج	١٣٨	٢٩,٥	١٤٣	٣٠,٦	١٠٨	٢٣,١	٧٣	١٥,٦	٦	١,٣	٣,٧١	١,٠٨	٢٩,١	٧
٤	جلب رؤوس الأموال	٢٥٢	٥٣,٨	٨٤	١٧,٩	١٠٥	٢٣,١	٧٣	١٥,٦	٦	١,٣	٤,١٩	١,٠١	٢٤,١	٦
٥	زيادة الإنتاج	٣٢١	٦٨,٦	٩١	١٩,٤	٥٦	١٢	-	-	-	-	٤,٥٧	٠,٦٩	١٥,٢	٢
٦	زيادة العمل	٢٥٢	٥٣,٨	١٥٢	٣٢,٥	٤٠	٨,٥	٢٤	٥,١	-	-	٤,٣٥	٠,٨٤	١٩,٣	٤
٧	القرارات الاستراتيجية	١٥٩	٣٤	١١٧	٢٥	٩٥	٢٠,٣	٦٧	١٤,٣	٣٠	٦,٤	٣,٦٦	١,٢	٣٤,٣	١١
٨	الاعتماد على سوق المال	١٠٨	٢٣,١	٨٥	١٨,٣	١٩٠	٤٠,٦	٦١	١٣	٢٤	٥,١	٣,٤١	١,١	٣٣,١	٩
٩	خفض العجز	١٣٦	٢٩,١	١٦٧	٣٥,٧	٨٢	١٧,٥	٣٤	٧,٣	٤٩	١٠,٥	٣,٦٦	١,٢	٣٤,١	١١

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

	الإيجابيات المتوقعة للمنشآت	إجابات المستقصى منهم										مؤشرات التحليل الإحصائي			
		موافق تماما		موافق		بدون رأى (محايد)		غير موافق		غير موافق علي الإطلاق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
	المالي للدولة														
١٠	مستوي الدخل	٢٤١	٥١,٥	١٦٢	٣٤,٦	٤١	٨,٨	١٨	٣,٨	٦	١,٣	٤,٣١	٠,٨	٢٠,٤	٥
١١	تحسن الإنتاج	٣٥٦	٧٦١,٠	٩٧	٢٠٧,٠	١٤	٣	١	٠,٢	-	-	٤,٧٣	٠,٥	١١	١
	المتوسط العام											٤,٦	٠,٩٣	٢٤,٠٨	

ومن خلال النتائج الموضحة بالجدول رقم (٧) يمكن استخلاص أن هناك العديد من الجوانب الإيجابية المتوقعة – من وجهة نظر المستقصى منهم – من خصخصة المنشآت العامة الليبية، وذلك بالنسبة للاقتصاد الليبي ككل، وان أهم هذه الإيجابيات المتوقعة ما يلى:

- تحسين نوعية وكمية الإنتاج بالدولة (المتوسط العام = ٤,٧٣).
- زيادة كفاءة الإنتاج وانخفاض الأسعار (المتوسط العام ٤,٥٧).
- خلق مناخ مشجع للاستثمار للأنشطة الإنتاجية (المتوسط العام ٤,٥٠).
- زيادة دخل العاملين ليبيا (المتوسط العام ٤,٣١).
- جذب رؤوس الأموال الوطنية والأجنبية (المتوسط العام ٤,١٩).
- خفض العجز المالي للدولة (المتوسط العام = ٣,٦٦).
- زيادة فعالية إدارة وحدات الإنتاج (المتوسط العام = ٣,٧١).

التخوفات (السلبيات المتوقعة) من تطبيق سياسة الخصخصة فى ليبيا:

يوضح الجدول (٨) نتائج التحليل الإحصائي لأراء المستقصى منهم – بالدراسة الحالية – فيما يتعلق بالجوانب السلبية أو (التخوفات) التى يتوقع حدوثها فى الاقتصاد الليبي نتيجة لسياسة الخصخصة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول (٨) السلبيات المتوقعة للاقتصاد الليبي نتيجة للخصخصة

	السلبيات المتوقعة للاقتصاد ككل	إجابات المستقصي منهم										مؤشرات التحليل الإحصائي			
		موافق تماما		موافق		بدون راي (محايد)		غير موافق		غير موافق علي الإطلاق		المتوسط حسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
١	الآثار السلبية	٧٣	١٥٦.	١١١	٢٣٧.	١٤٩	٣١٨.	٧٥	١٦	٦٠	٢١٨.	٣,١٣	١,٢	٣٩.٢	٢
٢	عودة الاستثمارات	٨٣	١٧٧.	٥٩	١٢٦.	٧١	١٥٢.	١٥١	٣٢٣.	١٠٤	٢٢٢.	٢,٧١	١,٤	٥١.٦	١٠
٣	ظلم بعض الشرائح	١٥٥	٣٣١.	١٢٧	٢٧١.	٤٣	٩.٢	٨٣	١٧٧.	٦٠	١٢٨.	٣,٥٠	١,٤	٤٠.٥	٣
٤	ضياع الثروة	١٣٢	٢٨٢.	١	١٧٣.	٤٨	١٠٣.	١٣١	٢٨٠.	٧٦	١٦٢.	٣,١٣	١,٤	٤٧.٢	٨
٥	ظهور مشكلة العمالة	٦٠	١٢٨.	٦٧	١٤٣.	١٤٤	٣٠٨.	١٤٣	٣٠٦.	٥٤	١١٥.	٢,٨٦	١,١	٤١.٤	٤
٦	تقليص بعض الأجهزة	٧٨	١٦٧.	١٠٤	٢٢٢.	١٣٧	٢٩٣.	١٣٧	٢٩٣.	١٢	٢٠٦	٣,٢١	١,١	٣٤.٦	١
٧	استيلاء عدد من المستثمرين	١٢٨	٢٧٤.	٤٨	١٧٩.	٩٢	١٩٧.	٩٨	٢٠٩.	٦٦	١٤١.	٣,٢٤	١,٤	٤٣.٥	٦
٨	سيطرة رأس المال الأجنبي	٢٢٦	٤٨٣.	٦٠	١٢٨.	٥٩	١٢٦.	٣٩	٨.٣	٨٤	١٧٩.	٣,٦٥	١,٥	٤٣.٣	٥
٩	ظهور الاحتكار	١٠٥	٢٢٤.	٧٤	١٥٨.	٦١	١٣	١٠٨	٢٣١.	١٢٠	٢٥٦.	٢,٨٦	١,٥	٥٤.٤	١١
١٠	فقدان الدولة لجزء مهم	٤٧	١٠	١٣٨	٢٩٥.	٧٥	١٦	١٢٣	٢٦٣.	٨٥	١٨٢.	٢,٨٧	١,٢	٤٦.٦	٧
	المتوسط العام											٣,١١	١,٣	٤٤.٢	

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ومن خلال النتائج الموضحة بالجدول (٨) يمكن استخلاص أن أهم التخوفات (أو الجوانب السلبية) المتوقعة من تطبيق الخصخصة ليبيا – وذلك من خلال وجهة نظر المستقصى منهم – تتمثل فيما يلي :-

- سيطرة رأس المال الأجنبي على قسم مهم من الاقتصاد الوطني (المتوسط العام ٣,٦٥).
- إصابة بعض شرائح المجتمع بالظلم بسبب حرمانهم من المشاركة فى الحياة الاقتصادية (المتوسط العام ٣,٥٠).
- استيلاء عدد من المستثمرين وذوى مراكز السلطة على وحدات الإنتاج بسعر منخفض (المتوسط العام ٣,٢٤).
- تقليص بعض الأجهزة العامة ونقابات العمال (المتوسط العام ٣,٢١).
- إضاعة الثروة العامة للدولة (المتوسط العام ٣,١٣).

هذا ويلخص الجدول (٨) المتوسطات العامة لآراء المستقصى منهم فيما يتعلق بالجوانب الإيجابية والسلبية المتوقعة من الخصخصة للمنشآت الليبية العامة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول (٨)

ملخص نتائج تحليل آراء المستقصى منهم فيما يتعلق بالإيجابيات والسلبيات المتوقعة من الخصخصة

الجوانب المتوقعة من الخصخصة	المتوسط العام	المستوى العام للإيجابيات
١- الإيجابيات المتوقعة للمنشآت العامة,	٤,٠٩	موافق
٢- الإيجابيات المتوقعة للاقتصاد الليبي,	٤,٠٦	موافق
٣- السلبيات المتوقعة من الخصخصة,	٣,١١	محايد

ومن خلال الجدول (٨) يتضـــح أن اتجاهات و أراء العاملين نحو الإيجابيات اكثر منها نحو الســـلبيات، مما يمكن القول معه أن هناك اتجاهات إيجابية لدى العاملين بالشركات العامة الليبية نحو الخصخصة.

وبذلك يمكن قبول الفرض الأول بالدراسة والذي ينص على:

يتوقع العاملين بالشـركات العامة الليبية أن تسـاهم عملية الخصـخصـة فى تحسين الأداء العام للمنشات والاقتصاد فى ليبيا.

وعلى ذلك يمكن الإجابة على الجزءاً الأول من مشكلة الدراسة بأن هناك أدراكاً لدى العاملين والقائمين على الشـركات العامة الليبية لأهمية خصـخصـة الشـركات العامة الليبية كسـياسـة هامة و رئيسـة للقضـاء على اوجه القصـور الحالية فى تلك الشركات.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

النتائج :

أولاً: النتائج المستخلصة من خلال دراسة وتحليل اتجاهات وآراء العاملين بالشركات العامة الليبية نحو سياسة الخصخصة بشكل عام.

١- أوضحت نتائج الدراسة التطبيقية أن هناك إدراكاً لدى القائمين على الشركات العامة الليبية لأهمية الخصخصة؛ حيث يرون أن هناك جوانب قصور عديدة سواء من حيث : الإدارة، أو البحث والتطوير، أو العاملين).

ونشير هذه النتائج – بشكل عام – إلي أن سياسة الخصخصة يمكن الاعتماد عليها كآلية للقضاء علي جوانب القصور العديدة التي تعاني منها الشركات العامة الليبية.

٢- أوضح تحليل آراء واتجاهات المستقصي منهم أنهم يدركون أن هناك العديد من الآثار الايجابية التي يمكن تحقيقها من خلال سياسة الخصخصة (في المتوسط) من الاتجاهات نحو الجوانب السلبية التي يمكن أن تحدثها الخصخصة.

فقد ارتفع المتوسط العام لآراء المستقصي منهم فيما يتعلق بالآثار الإيجابية للخصخصة.

هذا، وأوضحت الدراسة أنهم يرون أن أهم الإيجابيات المتوقعة – سواء على مستوى الشركة أو على المستوى الاقتصاد القومي هي: تحسين نوعية وكمية الإنتاج بالدولة - تحسين الأداء الاقتصادي للدولة - زيادة كفاءة الإنتاج وانخفاض الأسعار - خلق مناخ مشجع على الاستثمار فى الأنشطة الإنتاجية - رفع مستوي دخل العاملين ليبيا.

- وقد انخفض المتوسط العام لآراء المستقصي منهم فيما يتعلق بالآثار السلبية التي يمكن أن تحدثها الخصخصة.

هذا، وأوضحت نتائج الدراسة أن المستقصي منهم يرون أن أهم السلبيات المتوقعة من الخصخصة هي : سيطرة رأس المال الأجنبي الخاص على قسم مهم من الاقتصاد الليبي - إصابة بعض شرائح المجتمع بالظلم بسبب حرمانها من المشاركة فى الحياة الاقتصادية - استيلاء عدد من ذوى مراكز السلطة على وحدات الإنتاج بأسعار منخفضة - إضاعة الثروة العامة للدولة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

التوصيات :

الإسراع فى وضع نظام لتطوير الاقتصاد الليبى على أسس سليمة مادام الاقتصاد الليبى قد اعتمد منهجاً اقتصادياً يقوم على زيادة دور القطاع الخاص فى العملية الاقتصادية، حتى يمكن طرح أسهم للاكتتاب العام على نطاق واسع مما يساعد على تنشيط الاقتصاد، وجذب مستثمرين جدد، وتحديد قيمة حقيقية للأسهم تعكس كافة البيانات والمعلومات حيث أن سوق رأس المال يعتبر عنصراً هاماً وحيوياً لدفع الشركات ومنشآت القطاع العام للخصخصة، ولدور سوق الأوراق المالية فى إنجاح برنامج الخصخصة، وأن العلاج يتمثل فى حزمة من السياسات تدعمها كافة الجهات المعنية بغرض توفير التكامل لعملية التطوير وبشكل استراتيجى بعيد المدى، وفى ذلك توصى الدراسة بالآتى:

١- طرح المزيد من حصص الشركات العامة التى سبق أن تم طرح شرائح منها وذلك مع مراعاة ظروف السوق، حيث اختيار التوقيت المناسب للطرح عامل أساسى فى تحقيق نجاحه.

٢- إنشاء قاعات للتداول بمختلف المدن والأقاليم، للتيسير على راغبى التعامل فى الأسهم والسندات بتلك الأماكن، مع توفير قسم للمعلومات بتلك القاعات.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

مراجع الدراسة:

١- أحمد البدرى عبد اللطيف، " دراسة العلاقة بين التغير فى نمط ملكية اسهم شركات قطاع الأعمال العام وكفاءة الأداء المالي بها بتطبيق على الشركات التى تم خصخصتها "، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ٢٠٠٢.

٢- بن عيسى حودانه، خصوصيات القطاع الصناعي في ليبيا واحتمالات نجاح الخصخصة، مؤتمر الخصخصة في ليبيا، كلية الاقتصاد، جامعة قاريونس، ٢٠٠٤.

٣- سهام فتحي، التخصصية والقطاع العام في مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، ١٩٩٦.

٤- الصديق علي بكير، مصطفى البشتي محمد، دراسة نقل ملكية الشركات والوحدات الإنتاجية، الهيئة العامة للتمليك، طرابلس، ٢٠٠٣.

٥- محمد الهزايمة ، تقيم تأثير الخصخصة علي الأداء المالي والتشغيلي لشركات الأردنية ، رسالة ماجستير ، جامعة عمان ، ٢٠٠٤ .

٦- محمد أمين البتاتوني، القطاع العام السياحي والفندقي وإمكانيات ترشيده باتباع سياسة التخصصية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٩٥.

٧- محمود محمد داغر، القطاع الأهلي الليبي بين التمليك والإنشاء، بحث مقدم لمؤتمر الخصخصة في الاقتصاد الليبي، بنغازي، ٢٠٠٤.

٨- هدى محمد الشرقطى ،اثر الخصخصة على الأداء لشركات الأردنية ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط ، كلية إدارة الإعمال ، الأردن ، ٢٠١٠ ,

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

9- Awamleh, N., (2002), Public Officials, attitudes to work privatition in Jordan, A field survey international Journal of Public Sector Management, Vol. 10, No. (3), PP. 227-256.
10- Catherine Eckel, Doug Eckel and Vijay Signal, Privatization and Efficiency: Industry Effects of the Sale of British Airways, Journal of Financial Economics, V. 43, 1997, PP. 274-298.
11- Ernst, (1999). Assessing the Impacts of Privatization: The Experience of Morocco International Journal of Public Sector Management, Vol. 12, No. 5, PP. 247-266.
12- Ogdeh, (2009), The Effect Privatization on Firms, Financial and Operating, Performance "Evidence from Jordan University of Jordan.
13- Omarn, (2001). Detecting the Performance Consequences of Prvatized Egyptian State Owned Enter Prices: Does Owner Hip Struct Really Matters, Vol. (10), No. 2, PP. 100-105.
14- Pohl, Gerhard, Robert E, Anderson, Stijn Claessens, and Simon Djankov, Privatization and Restructuring in Central and Eastern Europe: Evidence and Policy Options, 1997.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com