

المفاضلة بين خيارات الخصخصة لشركات المقاولات العامة بأستخدام التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية: دراسة ميدانية

م. د. احمد نزار جميل / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد
الباحث / اسماء حبيب نعمت

المستخلص

ناقش البحث متغيرين مهمين وهما خيارات الخصخصة والتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية ، وان الغرض من البحث هو المفاضلة بين خيارات الخصخصة واختيار البديل الأنسب بما يتناسب مع البيئة الخارجية، ويهدف البحث الى تحديد خيار الخصخصة الأنسب لشركات المقاولات العامة ، تظهر أهمية الدراسة بتقديم خصخصة الشركات العامة بوصفها إستراتيجية تتمكن عن طريقها منظمات القطاع العام من نقل ممارسات أو آليات عمل منظمات القطاع الخاص إليها على النحو الذي يسهم في تحسين مستوى مهاراتها وتطوير مستوى أدائها الحالي والمستقبلي ، وشملت الدراسة مقارنة ثلاث جهات نظر تمثلوا بالخبراء والمستثمرين والمديرين بعينة قوامها (87) فرداً وتضمن البحث فرضية رئيسية انبثق منها ثلاث فرضيات فرعية اخضعت لاختبارات احصائية . واستخدمت اساليب احصائية منها الوسط الحسابي المرجح والاختبار التائي لعينة واحدة واستخدام جدول تحليل التباين (ANOVA Test) اظهرت نتائج البحث ان عقود الادارة هو الخيار الانسب بين خيارات الخصخصة وقد اتضح ذلك من توجه العينة المستجيبة بمختلف تخصصاتهم وعلى المستوى الكلي للعوامل البيئية، ويتم استخدام أسلوب عقود الادارة من أجل حل مشكلة القصور الإدارية بإدخال تقنيات الإدارة الحديثة وكذلك لا يتحمل المسؤول عن الإدارة أية مسؤولية مالية عن عمليات الشركة أي سواء حققت الشركة أرباحاً أو لا. ومن اهم التوصيات الذهاب باتجاه الخصخصة خياراً امثل وعلى صناع القرار في الدولة العراقية الاخذ به لانقاذ ما يمكن انقاذه من الشركات العامة .

المصطلحات الرئيسية للبحث / خيارات الخصخصة ، التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية .



مجلة العلوم
الاقتصادية والإدارية
العدد 95 المجلد 23
الصفحات 223-239

*البحث مستل من رسالة ماجستير.



المفاضلة بين خيارات الخصخصة لشركات المقاولات العامة بأستخدام التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية: دراسة ميدانية

المقدمة

إن عملية الخصخصة في العراق ليست بالتجربة الجديدة . فهناك تجربة سابقة في عام 1987 وأوائل عام 1994 ، ولكن التجربة في ظل الوضع الراهن للعراق لها خصوصيتها بعد التحولات التي شهدتها العراق منذ أحداث عام 2003 وما تبعها من سقوط النظام السياسي، وما يمرّ به العراق من ظروف اقتصادية وسياسية واجتماعية كجميعها ذات تأثير في هذه التجربة التي تتطلب توفير مستلزمات ومتطلبات لإنجاحها، فضلاً عما يعاني منه القطاع العام والشركات التابعة له من مشكلات نتيجة الظروف التي مرت على العراق من حروب متكررة ، وحصار اقتصادي، أدى إلى أن تكون معظم الشركات تمتلك موجودات رأسمالية متقدمة نتيجة الاستهلاك (الاندثار) او تخلفها تكنولوجيا، إضافة إلى انعدام سياسة اقتصادية سليمة من لدن الدولة حيث نلاحظ ضخامة الأيدي العاملة في تلك الشركات ، ويعد موضوع التحليل الاستراتيجي احد الموضوعات المهمة المؤثرة في حياة منظمات الأعمال دون استثناء ومهما كانت طبيعة نشاطها و حجمها و ملكيتها أو موقعها . وهذه الأهمية الخاصة نابعة من حساسية دور هذا التحليل وتناجه التي تقود إلى التعرف على الفرص و التهديدات و نقاط القوة والضعف التي تستلزم من المنظمة إعادة النظر بوضعها الاستراتيجي من خلال فحص مجموعة من البدائل الاستراتيجية ودراستها كخيارات تتمكن بضونها من اختيار البديل الاستراتيجي الملائم، وجاءت فكرة الدراسة الحالية لدراسة البيئة الخارجية العراقية ومن ثم اختيار البديل الأفضل لخيارات الخصخصة. يتكون البحث من أربعة مباحث ، فقد ركز المبحث الأول على بعض الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة، وتناول المبحث الثاني خيارات الخصخصة والتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية، وركز المبحث الثالث على الجانب التطبيقي للبحث ، اما المبحث الرابع فقد قدم اهم الاستنتاجات و التوصيات .

المبحث الأول / منهجية البحث ودراسات سابقة

أولاً : بعض الدراسات السابقة :

1-دراسة (النداوي، 2009)

عنوان الدراسة	تقويم عملية الخصخصة في ظلّ البيع أو الإيجار طويل الأمد
هدف الدراسة	يوجه البحث الأنظار إلى مدى ملائمة الخصخصة لتلك الشركات وأي الأساليب هي الأنسب في هذه المرحلة ومن ثم تحديد الأسلوب المناسب للخصخصة للشركة عينة البحث أهو الإيجار أم البيع
عينة الدراسة	الشركة العامة للتبوغ والسكانر
اهم الاستنتاجات	أن أسلوب الإيجار هو الأسلوب الأكثر ملائمة للشركة عينة البحث في ظل الظروف الحالية؛ لأنّ هذا الأسلوب يضمن بقاء العاملين في وظائفهم وعندئذ التقليل من الانتقادات الموجهة لعملية الخصخصة إضافة إلى ذلك يضمن هذا الأسلوب الملكية بيد الدولة مع إعادة تأهيل الشركة.
أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية	تختلف عن الدراسة الحالية بكونها أخذت خيارين فقط بينما الدراسة الحالية درست المفاضلة بين خيارات الخصخصة

2-دراسة (الجادر، 2007)

عنوان الدراسة	العلاقة بين التحليل الاستراتيجي و استراتيجيية التحالف و أثرهما في الأداء المنظمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من شركات وزارة الأعمار والإسكان
هدف الدراسة	تسلط هذه الدراسة الضوء على العلاقة بين التحليل الاستراتيجي وإستراتيجيية التحالف و أثرهما في الأداء المنظمي. وهي تعبر عن رؤية معاصرة في تناول إستراتيجيية التحالف بوصفها احد البدائل الإستراتيجيية المتاحة للمنظمات العامة و الخاصة على حد سواء.
عينة الدراسة	(27) مديراً يمثلون أعضاء مجالس الإدارة في ثلاث شركات إثنائية تابعة لوزارة الأعمار والإسكان
اهم الاستنتاجات	تمثل بوجود تأثير معنوي يتمثل بازدياد تأثير التحليل الاستراتيجي وإستراتيجيية التحالف مجتمعة في الأداء المنظمي بمقدار اكبر من تأثير كل منهما بشكل منفرد. كما تبين عدم وجود اختلاف (تباين) بين الشركات المبحوثة بالنسبة لمتغيرات دراسة التحليل الاستراتيجي، وإستراتيجيية التحالف، والأداء المنظمي. وأن أكثر بدائل التحالف أهمية هي التراخيص والامتيازات والمشاريع المشتركة.
أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية	تشابهت مع الدراسة الحالية من حيث مكان التطبيق لكنها تختلف كونها دراسة الربط بين التحليل الاستراتيجي والأداء المنظمي والتحالف الاستراتيجي لكن الدراسة الحالية اعتمدت المفاضلة بين خيارات الخصخصة بأستخدام التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية

3- مجالات الافادة من الدراسات السابقة:

- أ- اثراء الجانب النظري للبحث وذلك من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والمفاهيم الاساسية لها والاقتراب من الجانب النظري لهذه الدراسات.
- ب- تصميم منهجية البحث الحالي بعد الاطلاع ودراسة المنهجية العلمية في الدراسات السابقة والتعرف على مشاكل واهداف ومكان تطبيق الدراسات.

ثانياً / منهجية البحث

1: مشكلة البحث

تعاني الشركات العامة المملوكة للدولة في العراق من خسائر مادية جسيمة تتحملها وزارة المالية مما يشكل اعباء كبيرة على الموازنة العامة في الوقت الذي تسعى فيه الدولة الى توجيه مواردها لتوفير الخدمات الاساسية للمواطن وفي خطوة جديدة تثبت جدية الحكومة في توجهاتها نحو اعتماد اقتصاد السوق طبقاً لنصوص الدستور . اذ بدأ فريق اصلاح الشركات العامة ضمن برنامج الاصلاح الاقتصادي بالعمل والتخطيط لإيجاد الحلول المناسبة وتكفل هذا العمل من خلال اطلاق هيئة المستشارين في رئاسة الوزراء لخارطة اعادة هيكلية الشركات العامة من خلال الاطلاع على تجارب عالمية وصادق عليها مجلس الوزراء في عام (2010) . وشددت هيئة المستشارين في رئاسة الوزراء على ان نجاح المشروع يكمن في الاسراع في المباشرة الفعلية الفورية بإجراءات خصخصة وتحول عدد محدد من الشركات العامة وتحديد الآلية والبرنامج الزمني للتحويل وطبيعة وتفاصيل الشراكة المستهدفة والاهداف المرجوة منها . الا ان الاشكالية تكمن في غياب تحليل واضح لبيئة الاعمال العراقية على أسس قطاعية والإستفادة من هذا التحليل في تحديد خيار الخصخصة الأنسب الذي يتلائم مع متغيرات البيئة العراقية وتسعى الدراسة الحالية الى تناول مشكلة واقعية وتحليلها بأسلوب علمي من خلال المفاضلة بين خيارات الخصخصة لشركات المقاولات باستخدام التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية.

وتحاول الدراسة الحالية طرح تساؤلات عدة اهمها :

- 1- ما خيار الخصخصة المناسب للبيئة العراقية ؟
- 2- هل ان البيئة الخارجية او احد عناصرها او مكوناتها تدعم لخيارات الخصخصة ؟
- 3- ما أسلوب الخصخصة الأنسب لشركات المقاولات العراقية بالإعتماد على تحليل البيئة الخارجية ؟

2- اهمية البحث

- 1- تبرز أهمية البحث في كونها من الدراسات القلائل التي تسلط الضوء على أبرز القضايا والتحديات التي تواجهها المنظمات العامة العراقية وكيفية مواجهة التحديات من خلال خصخصة الشركات العامة .
- 2- تظهر أهمية البحث بتقديم خصخصة الشركات العامة بوصفها إستراتيجية تتمكن عن طريقها منظمات القطاع العام من نقل ممارسات أو آليات عمل منظمات القطاع الخاص إليها على النحو الذي يسهم في تحسين مستوى مهاراتها وتطوير مستوى أدائها الحالي والمستقبلي .
- 3- تطوير مقياس لتحديد الخيار المناسب لخصخصة شركات الاعمال العامة من خلال تحليل البيئة الخارجية الاستراتيجي .

3-اهداف البحث

- في ضوء تحديد مشكلة الدراسة واهميتها يمكن تحديد اهداف الدراسة بالآتي :
- 1- تحديد خيار الخصخصة الأنسب لشركات المقاولات العامة في بيئة الاعمال العراقية .
 - 2- وضع اطار فكري يمكن الاستناد اليه في التحول من سيطرة الدولة الى الخصخصة .
 - 3- التعرف على واقع تطبيق الخصخصة في شركتي الفاو الهندسية والمعتمس للمقاولات العامة .
 - 4- معرفة عناصر البيئة الأكثر تأثيراً في خصخصة شركات الاعمال العراقية .

4-فرضيات الدراسة

استنادا لما تم تناوله في اهداف ومشكلة الدراسة يمكننا صياغة الفرضيات عما يأتي:-

الفرضية الرئيسية

يوجد تباين بين وجهات النظر في خيار الخصخصة الأنسب وفق عوامل البيئة الخارجية.

الفرضيات الفرعية

- 1-يوجد تباين بين وجهات نظر الخبراء في خيار الخصخصة الأنسب على وفق عوامل البيئة الخارجية.
- 2-يوجد تباين بين وجهات نظر المستثمرين في خيار الخصخصة الأنسب على وفق عوامل البيئة الخارجية.
- 3-يوجد تباين بين وجهات نظر الموظفين في خيار الخصخصة الأنسب على وفق عوامل البيئة الخارجية.

4- مجتمع البحث وعينته

يتكون مجتمع البحث من شركات المقاولات العامة تمثلت بشركة الفاو الهندسية وشركة المعتصم للمقاولات العامة، تم استطلاع رأي (131) شخصاً توزعوا بين خبير ومستثمر وموظف، علماً ان الكثير من امتنع عن الاجابة وعدم التعاون وبذلك اصبح عدد العينة (87) فرداً. توزعوا بين 30 خبيراً و 20 مستثمراً و 37 موظفاً .

المبحث الثاني\خيارات الخصخصة والتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية

أولاً : مفهوم الخصخصة

ظهرت تعاريف عدة لمصطلح الخصخصة منها ما اورده قاموس oxford الانكليزي الذي قصد به عملية جعل القطاع الخاص يعمل بشكل مواز للقطاع العام (2:2001,Martin). ويرى أن الخصخصة علاقة تعاقدية بين الدولة والقطاع الخاص، وذلك بإدخال الخبرة الإدارية لهذا القطاع في أنشطة المنشآت العامة وإدارتها وفقاً لطريقة سير المنشأة الخاصة (ديوب، 2006:99) . وتعني انها نقل الاصول والنشاط الاقتصادي من القطاع العام الى القطاع الخاص (Griffiths&Wall,2007:141). والخصخصة ليست مجرد مفهوم اقتصادي بل هي اكثر شمولاً من حيث الفلسفة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والإدارية (Kouser,at.el,2011:80) الخصخصة تدل على الحد من دور الحكومة، مع زيادة دور القطاع الخاص، في الأنشطة أو ملكية الأصول (Botlhale,2012:3). وعرفت بأنها نقل الشركات من ملكية الدولة الى القطاع الخاص وتشمل نقل الاعمال والخدمات وليس فقط بيع الاصول والهدف الرئيس بصورة عامه تعظيم الارباح (Boardman&Vining,2012:2). وتعرف الخصخصة على نطاق واسع، بأنها يمكن أن تتخذ أشكالاً عديدة، بما في ذلك بيع المباني الحكومية أو غيرها من الأصول، وتوفير الخدمات من قبل القطاع الخاص التي قدمت سابقاً من قبل الحكومة، فضلا عن نقل المسؤولية عن الصناعة من القطاع العام إلى القطاع الخاص من خلال بيع الأوراق المالية المملوكة للحكومة (الأسهم والسندات) (Rhodes,at.el,2014:1). ومن وجهة نظر الباحثة بالاطلاع على التعاريف المذكورة آنفاً يمكن القول ان الخصخصة هي عملية نقل المؤسسات العامة المملوكة للدولة الى القطاع الخاص المملوك للأفراد وتتخذ اشكال واساليب متعددة والتي ينبغي ان تتكيف مع البيئة .

ثانياً : خيارات الخصخصة

تعتمد أساليب واتجاهات تنفيذ عملية تحويل ملكية الشركات العامة إلى القطاع الخاص على الأهداف التي تتوخاها الدولة من هذه العملية ، وتشير التجارب الدولية إلى تباين خيارات التنفيذ من دولة لأخرى بما يتلاءم مع أهداف وخصوصية هذه البلدان ومن اهم خيارات الخصخصة مايلي:

1- البيع المباشر:

على هذا الأساس يجري بيع وحدات القطاع العام من خلال التفاوض المباشر بين الحكومة والمستثمرين، وقد يعاب على هذا الأسلوب إمكانية التواطؤ لصالح المستثمرين إذ إنه ليس بالطريقة المثلى في تقييم الثمن الاقتصادي للوحدات الإنتاجية وتتم عملية البيع عن طريق المزادات والعروض حيث يتم التوصل الى السعر الذي يرضى به الطرفان مع الالتزام بقوانين الدولة وهو ما يسمى بالبيع لمستثمر رئيس (الخطيب، 2005:33) .



المفاضلة بين خيارات الخصخصة لشركات المقاولات العامة بأستخدام التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية: دراسة ميدانية

2- الأكتتاب العام :

إن عرض الأسهم في مزاييدة علنية هو البيع للجمهور العام من خلال سوق منظمة كسوق الأوراق المالية ، ويكون هذا البيع كليا أو جزئياً ، وتعد هذه الوسيلة من إجراءات خصخصة الملكية الأكثر وضوحاً وكلما كانت نسبة الأسهم كبيرة كانت درجة الخصخصة أوسع أو بالعكس، وأيضاً تتميز هذه الطريقة بدرجة عالية من العلانية والشفافية أن أهم ما يميز طريقة بيع الأسهم المالية للمؤسسات العامة هو توسيع قاعدة الملكية من خلال السماح للمستثمرين والمواطنين المشاركة في عملية شراء الأسهم مباشرة ، وكذلك عندما تضع الدولة قيوداً على كمية الأسهم التي يمكن لكل مستثمر شراؤها ، وتساهم تلك الطريقة أيضاً في تطوير الأسواق المالية المحلية ، كما هي الحال في بعض دول أمريكا اللاتينية وعدد من البلدان العربية ومنها مصر وتونس والمغرب (المعموري، 2008:99) .

3- العرض الخاص للأسهم

ويقصد به بيع اسهم المنشأة أو جزء منها لمستثمر واحد أو مجموعة مختارة من المستثمرين وقد يتم البيع لمنشأة أخرى قائمة بالفعل أو لمؤسسة مالية ويفضل الكثيرون من كبار المستثمرين الطرح الخاص على الطرح العام وذلك لعدة أسباب من أبرزها عدم وجود التزام بنشر المعلومات التي تفرض على المنشآت التي تطرح اسهمها للتداول العام وهو ما يضمن سرية على أنشطة المنشأة الى جانب توفير تكاليف نشر تلك المعلومات (هندي، 2012:144) .

4- البيع للعاملين والإدارة

يمكن ان تأخذ هذه الطريقة اشكالا مختلفة لكن يصح ادراجها تحت عنوان واحد هو خصخصة داخلية حيث ينتج عنها تملك ادارة الشركة والعاملين فيها كامل الشركة او حصة منها استعملت هذه الطريقة في تشيلي خلال الثمانينات من القرن الماضي بهدف توسيع قاعدة الملكية وقد اسهم حوالي 35% من قوة العمل في القطاع العام في عملية الشراء وقامت الحكومة بأعطاء الأولوية للعاملين عند عرض اسهم الشركات للبيع لكنها وضعت قيوداً تشريعية عند البيع للعاملين بحيث يكون غير مسموح للأفراد او اي مجموعه منتظمة من العاملين حيازة اكثر من 20% من اسهم الشركة المراد بيعها (محمد، 2011:43-44) .

5- عقود الإدارة :

يستخدم الأسلوب لوضع المشروع العام تحت الإدارة الخاصة بهدف تحسين الأداء، فيجري اتفاق تعاقد بين مؤسسات القطاع العام وشركات خاصة، لإدارة وتشغيل هذه المؤسسات وحيث تم بموجب هذا العقد الاتفاق على خصخصة الإدارة، ولا يتم نقل ملكية الموجودات ، مقابل ذلك تحصل الشركة الخاصة على أجر معين بدل خدماتها، ويتم الاتفاق عليها مسبقاً، وغالباً ما يتم استخدام هذا الأسلوب مع الشركات الخاسرة في القطاع العام، التي تريد الدولة تنشيطها، وادخال معايير وطراق الإدارة الحديثة من أجل رفع قيمة هذه الشركات وأسعارها عندما تعرض للبيع مستقبلاً، وأحياناً تعد هذه الوسيلة طريقاً يمهد لنزع الملكية لاحقاً. لكن التجربة أظهرت أن من المساوئ الكبيرة لعقود الإدارة هي: ازدواجية الإدارة الخاصة مع الملكية العامة، فالمتعاقد مع الدولة لا يتحمل المخاطر، بل سيكون عليه تحمل خسائر التشغيل ، وإن مثل هذا الإجراء لا يقدم حافزاً للمتعهد الخاص لزيادة كفاءة المنشأة ، ولهذا لا بد من ربط جزء من رسوم الإدارة بالأرباح أو الإنتاج أو المبيعات التي تحققها الشركة، وذلك بحسب طبيعتها (الفاعوري، 2004: 19) .

ثالثاً: التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية :

يعرف التحليل الاستراتيجي على انه فهم الوضع الاستراتيجي للمنظمة من خلال الإجابة عن مجموعة

من الأسئلة : (Johnson & Scholes, 1997: 14)

1. ما التغيرات في عوامل البيئة ؟

2. كيف سوف تؤثر تلك التغيرات في المنظمة ونشاطاتها ؟

3. ما قوة موارد المنظمة بسياق تلك التغيرات؟

ومن اهم عوامل البيئة الخارجية :



المفاضلة بين خيارات الخصخصة لشركات المقاولات العامة بأستخدام التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية: دراسة ميدانية

1 - العوامل الاقتصادية

هي مجموعة العوامل التي تؤثر في المجتمع بكافة مؤسساته ومنها حالات الوضع الاقتصادي العام من حيث التضخم او الركود وبطبيعة الحال فإن هذه الاوضاع تؤثر في عمل المؤسسة بطرائق مختلفة. وتؤثر هذه المتغيرات تأثيراً سلبياً أو إيجابياً في المنظمة وتمثل الحالة الاقتصادية العامة للبلد و التي تؤثر في المنظمة بوصفها جزءاً من البلد (Daft,2003:78) .

2-العوامل الاجتماعية والثقافية

وتتضمن المتغيرات المتعلقة بالقيم الاجتماعية السائدة والأعراف والتقاليد والأطر الأخلاقية للمجتمع والأفراد والتي تؤثر في منظمات الاعمال(Goyal,2009:19). ولذلك تلعب الثقافة دوراً كبيراً في المنظمة ، إذ انها تؤثر في الإدراك والتفكير والعمل لأعضاء المنظمة ، ولا سيما فيما يتعلق بممارسات إدارة العلاقات (cyau &spiller, 2007:227) .

3-العوامل القانونية والسياسية

لا تعمل المنظمات بمعزل عما يحدث في البيئة السياسية والقانونية المحيطة بها، لذا فان على أي منظمة تريد النجاح ان تقوم بتحليل البيئة السياسية والقانونية من اجل تحديد الفرص والتحديات التي قد تفرزها البيئة (Hitt,etal,2013:72) ويرى كل من (Zekiri&Angelova,2011: 579) ان من المهم بالنسبة للشركات سواء كانت تعمل محلياً ، أم دولياً ، كبيرة أم صغيرة التي تريد أن تزاوّل العمل أن تأخذ بالإعتبار البيئة السياسية للبلد. هذه العوامل تنطوي على مدى تدخل الحكومة بصورة مباشرة أو غير مباشرة ، وتأثيرها في الأعمال التجارية في أي إقتصاد ، وتمثل هذه العوامل بعدة مجالات مثل السياسة الضريبية ، قانون العمل ، قانون البيئة ، القيود المفروضة على التجارة ، التعريفات الجمركية، والحوافز وغيرها من تشجيعات الإستقرار السياسي (childi&et.aL,2011:19) .

4-العوامل التكنولوجية

إن التغيرات التكنولوجية والتطورات السريعة والمتلاحقة للتكنولوجيا لها تأثير واضح على المنظمة، لذلك أصبح من الضروري على الإدارات العليا في المنظمات متابعة التطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية والتي لها علاقة بأعمال المنظمة (David,2005:95). وأوضح (Thompson&Strickland,2008:394) ان القوى التكنولوجية من أكثر القوى المؤثرة في تحديد معالم بنية منظمات الأعمال المعاصرة ويرى كل من(Hill&Jones,2010:66) . بأن للتطورات التكنولوجية دوراً مهماً في تكوين الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة لذا فإن عناصر التطور التكنولوجي تجبر المنظمات على اعادة النظر في منتجاتها وعملياتها الانتاجية وبعكسه ستواجه التلاشي والزوال .

المبحث الثالث / الجانب العملي

وصف خصائص افراد عينة الدراسة

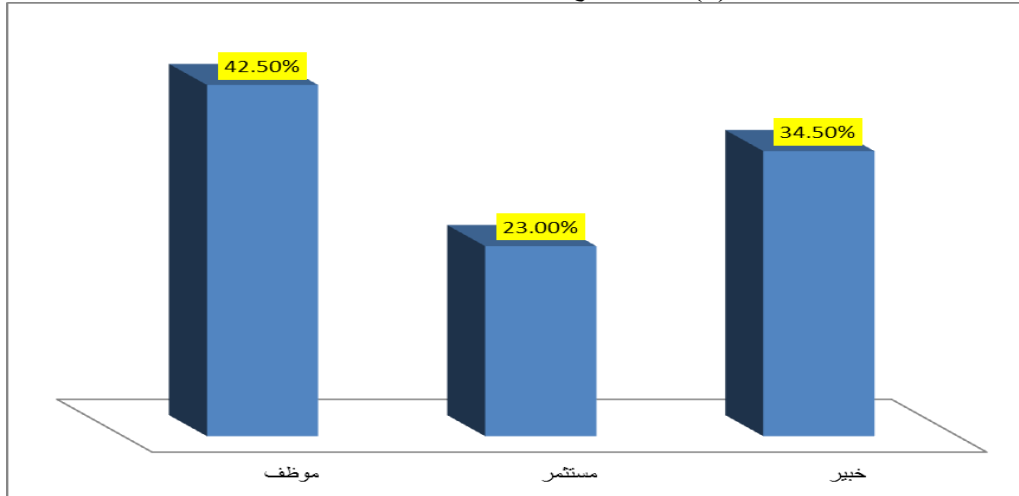
1- بحسب طبيعة العمل :

(الجدول (1) يبين توزيع افراد العينة بحسب طبيعة العمل)

النسبة	التكرار	
34.5%	30	خبير
23.0%	20	مستثمر
42.5%	37	موظف
100.0	87	المجموع

يتضح من الجدول (1) ان اغلب افراد عينة الدراسة كان من فئة (موظف) ، إذ بلغت اعدادهم (37) فرداً ، أي بنسبة (42,5%) من عينة الدراسة ، بينما كانت فئة (مستثمر) ، هي الاقل في عينة الدراسة إذ بلغت اعدادهم (20) فرداً ، أي بنسبة (23%) من عينة الدراسة ، إذ ان اغلب المستثمرين لم يبدوا تعاونهم ومساعدتهم للباحثة لذلك كانت فنتهم هي الاقل ضمن العينة .

شكل (1) يبين توزيع افراد العينة حسب طبيعة العمل



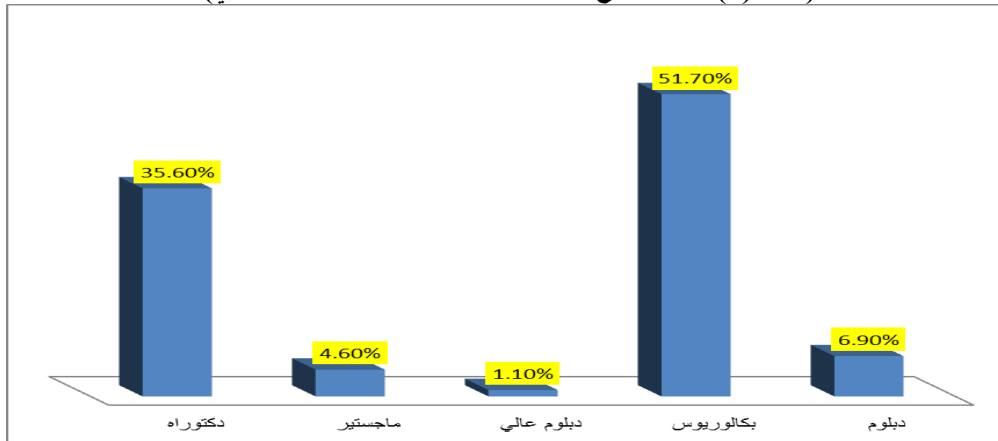
1- بحسب التحصيل الدراسي :

(الجدول 2 يبين توزيع افراد العينة بحسب التحصيل الدراسي)

النسبة	التكرار	
6.9%	6	دبلوم
51.7%	45	بكالوريوس
1.1%	1	دبلوم عالي
4.6%	4	ماجستير
35.6%	31	دكتوراه
100.0	87	المجموع

يتضح من الجدول (2) ان اغلب افراد عينة الدراسة هم من فئة (بكالوريوس)، اذ بلغت اعدادهم (45) فرداً ، أي بنسبة (51,7%) من عينة الدراسة ، بينما كانت فئة (الدبلوم العالي)، هي الاقل في عينة الدراسة اذ بلغت اعدادها (1) فرد ، أي بنسبة (1,1%) من عينة الدراسة الكلي .

شكل (2) يبين توزيع افراد العينة بحسب التحصيل الدراسي)



من وجهة نظر الخبراء: حيث كانت النتائج كما يأتي:

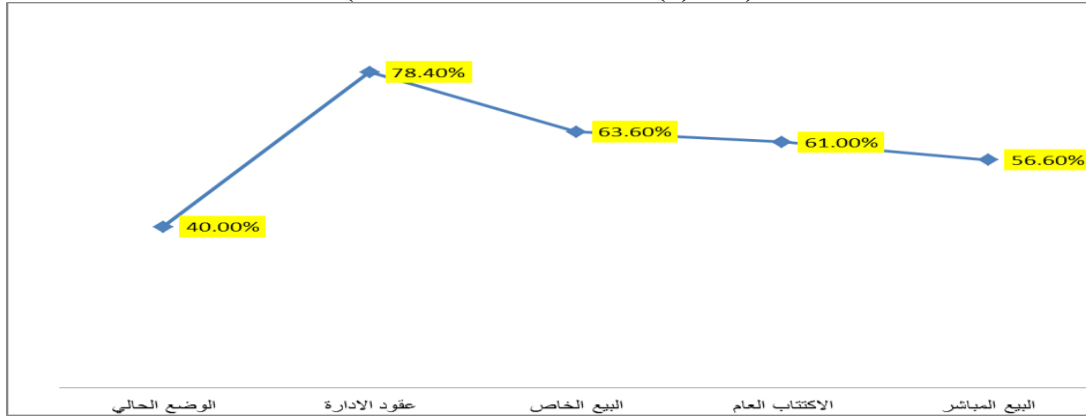
• الوسط الحسابي المرجح:

(جدول 3) يبين الاوساط الحسابية والنسب المئوية للخيارات

النسبة المئوية	الوسط الحسابي	
56.6%	2.83	البيع المباشر
61.0%	3.05	الاكتتاب العام
63.6%	3.18	البيع الخاص
78.4%	3.92	عقود الادارة
40.0%	2.00	الوضع الحالي

من خلال الجدول (3) نلاحظ ان اعلى وسط حسابي كان للخيار عقود الادارة والذي بلغ (3.92) ويمتاز هذا الخيار بحسب رأي الخبراء بأنها العقود التي تنظم بين الحكومة وشركات متخصصة من القطاع الخاص لإدارة شركات القطاع العام مقابل أجور محددة أو نسبة معينة من الأرباح التي تتحقق والإدارة من القطاع الخاص تكون غير مسؤولة عن الانخفاض في قيمة الأصول للشركة إلا إذا نص في العقد خلاف ذلك. ويتم استخدام أسلوب عقود الإدارة من أجل حل مشكلة القصور الإدارية بإدخال تقنيات الإدارة الحديثة. وبأعلى نسبة مئوية بلغت (78.4%) ويليه خيار البيع الخاص بوسط (3.18) ونسبة (63.6%) ويليه خيار الاكتتاب العام بوسط (3.05) ونسبة (61.0%) ويليه خيار البيع المباشر بوسط (2.83) ونسبة (56.6%) واخيراً يأتي خيار الوضع الحالي بوسط (2.00) ونسبة (40.0%) والشكل البياني الاتي يوضح ذلك .

(شكل 3) يبين النسب المئوية للخيارات



• الاختبار الثاني لعينة واحدة :

(جدول 4) يبين الاختبار الثاني لعينة واحدة

الدلالة	القيمة التائية المحسوبة	الاتحراف المعياري	الوسط الحسابي	
دال (سلبى)	2.18	0.44	2.83	البيع المباشر
غير دال	0.84	0.36	3.05	الاكتتاب العام
دال (ايجابى)	2.13	0.46	3.18	البيع الخاص
دال (ايجابى)	9.41	0.54	3.92	عقود الادارة
دال (سلبى)	8.38	0.66	2.00	الوضع الحالي

القيمة التائية الجدولية بمستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (29) = 2.05

نلاحظ من خلال الجدول (4) بان المعنوية كانت للخيارات البيع المباشر والبيع الخاص وعقود الادارة والوضع الحالي حيث بلغت القيم التائية المحسوبة لهما اكبر من القيمة التائية الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي لخيار البيع المباشر (2.83) وهي اصغر من قيمة الوسط الفرضي اي المعنوية لصالح الوسط الفرضي اي ان هذا الخيار سيكون مطبقاً بالاتجاه السلبى، في حين بلغت قيمة الوسط الحسابي لخيار البيع الخاص (3.18) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي وهذا يدل على ان المعنوية لصالح الوسط الحسابي اي ان هذا الخيار سيكون مطبقاً بالاتجاه الايجابى، كما بلغت قيمة الوسط الحسابي لخيار عقود الادارة (3.92) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي وهذا يدل على ان المعنوية لصالح الوسط الحسابي.



المفاضلة بين خيارات الخصخصة لشركات المقاولات العامة بأستخدام التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية: دراسة ميدانية

اي ان هذا الخيار سيكون مطبقاً بالاتجاه الايجابي، وبلغت قيمة الوسط الحسابي لخيار الوضع الحالي (2.00) وهي اصغر من قيمة الوسط الفرضي اي المعنوية لصالح الوسط الفرضي اي ان هذا الخيار سيكون مطبقاً بالاتجاه السلبي، في حين لم تظهر اية دلالة معنوية لخيار الاكتتاب العام حيث بلغت القيم الثانية لهم اصغر من القيمة الثانية الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) .

2- من وجهة نظر المستثمر: حيث كانت النتائج كما يأتي:

• الوسط الحسابي المرجح:

(جدول (5) يبين الاوساط الحسابية والنسب المنوية)

النسبة المنوية	الوسط الحسابي	
60.4%	3.02	البيع المباشر
65.0%	3.25	الاكتتاب العام
62.2%	3.11	البيع الخاص
67.4%	3.37	عقود الادارة
45.4%	2.27	الوضع الحالي

من خلال الجدول (5) نلاحظ ان اعلى وسط حسابي كان للخيار عقود الادارة والذي بلغ (3.37) ذهب المستثمرين الى الاتفاق على اختيار عقود الادارة كخيار للخصخصة كونه الخيار الذي يستخدم في الحالات التي تريد فيها الحكومة تنشيط الشركات الخاسرة من أجل رفع قيمة هذه الشركات ويحقق المدير أو الإدارة تقاسم الأرباح الصافية مع الدولة من خلال تملك نسبة من أسهم المؤسسة كحافز للإدارة الجديدة، وتتفق الباحثة مع هذا الخيار من خلال المقابلات التي اجرتها مع العينة في الميدان المبحوث استنتجت الباحثة ما يأتي:

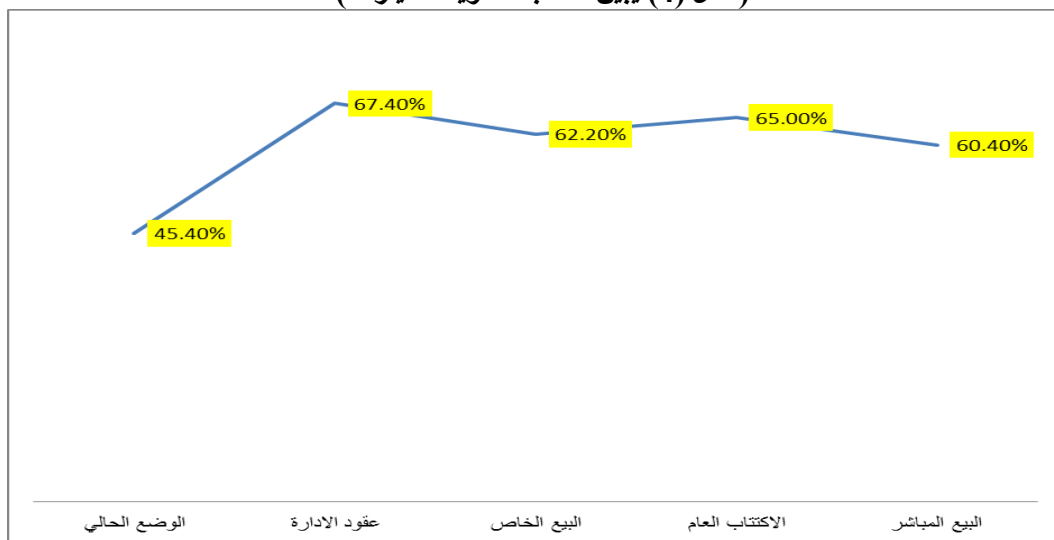
أ- كونه يتناسب مع المرحلة الاولى للتخصيص الكلي للشركة العامة الى أن تتوفر الظروف الملائمة لذلك.

ب- إن لم تسمح الطاقة الإنتاجية للسوق ببيع الشركة العامة أو جزء منها .

ج- هناك بعض الشركات العامة التي لا يمكن تحويل ملكيتها للقطاع الخاص بسبب نشاطها وأهميتها للأمن الوطني للدولة.

وقد حقق أعلى نسبة منوية (67.4%) ويليه خيار الاكتتاب العام بوسط (3.25) وبنسبة (65.0%) ويليه خيار البيع الخاص بوسط (3.11) وبنسبة (62.2%) ويليه خيار البيع المباشر بوسط (3.02) وبنسبة (60.4%) واخيراً يأتي خيار الوضع الحالي بوسط (2.27) وبنسبة (45.4%) والشكل البياني الاتي يوضح ذلك .

(شكل (4) يبين النسب المنوية للخيارات)



• الاختبار الثاني لعينة واحدة:

(الجدول (6) يبين الاختبار الثاني لعينة واحدة)

الدلالة	القيمة الثانية المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
غير دال	0.24	0.38	3.02	البيع المباشر
غير دال	1.88	0.61	3.25	الاكتتاب العام
غير دال	0.99	0.49	3.11	البيع الخاص
دال (ايجابي)	4.06	0.41	3.37	عقود الادارة
دال (سلبي)	5.05	0.65	2.27	الوضع الحالي

القيمة الثانية الجدولية بمستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (18) = 2.10
نلاحظ من خلال الجدول (6) ان المعنوية كانت للخيارين عقود الادارة والاكتتاب العام حيث بلغت القيم الثانية المحسوبة لهما اكبر من القيمة الثانية الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي لخيار عقود الادارة (3.37) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي اي المعنوية لصالح الوسط الحسابي اي ان هذا الخيار سيكون مطبق بالاتجاه الايجابي ، وهذا ما يتناسب مع اختيار العينة وتوجهها كما بلغت قيمة الوسط الحسابي للخيار الوضع الحالي (2.27) وهي اصغر من قيمة الوسط الفرضي اي المعنوية لصالح الوسط الفرضي اي ان هذا الخيار سيكون مطبق بالاتجاه السلبي، في حين لم تظهر اي دلالة معنوية لبقية الخيارات حيث بلغت القيم الثانية لهم اصغر من القيمة الثانية الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) .

3- من وجهة نظر الموظفين : حيث كانت النتائج كما يأتي :

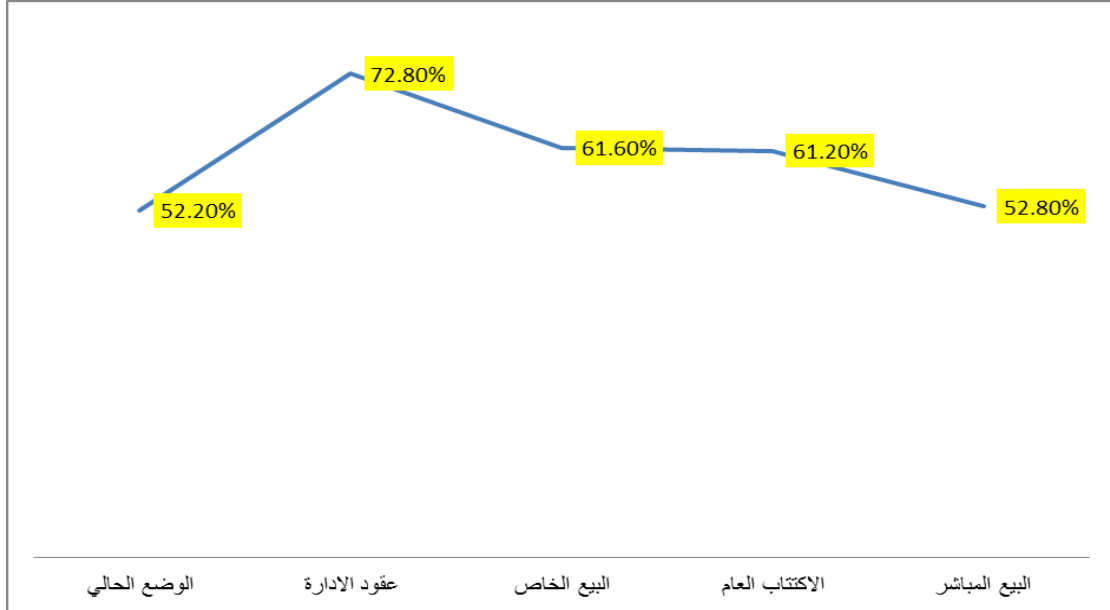
• الوسط الحسابي المرجح :

(الجدول (7) يبين الاوسط الحسابية والنسب المئوية للخيارات)

النسبة المئوية	الوسط الحسابي	
52.8%	2.64	البيع المباشر
61.2%	3.06	الاكتتاب العام
61.6%	3.08	البيع الخاص
72.8%	3.64	عقود الادارة
52.2%	2.61	الوضع الحالي

من خلال الجدول (7) نلاحظ ان اعلى وسط حسابي كان للخيار عقود الادارة والذي بلغ (3.64) ومن وجهه نظر المديرين في الشركات المبحوثة ان من خلال خيار عقود الادارة يقوم المدير أو الإدارة بتقديم المهارات الضرورية لتطوير وتشغيل وإعادة تأهيل المشروع العام وتعطى له الحرية في اتخاذ القرارات الإدارية (الاستقلالية)، ولا يتحمل المدير أو الإدارة المخاطر المالية بل تتحملها المؤسسة بوصفها شخصاً معنوياً. وعادة ما تكون مدة عقود الإدارة محصورة بين 3 و5 سنوات. وبأعلى نسبة مئوية بلغت (72.8%) ويليه خيار البيع الخاص بوسط (3.08) وبنسبة (61.6%) ويليه خيار الاكتتاب العام بوسط (3.06) وبنسبة (61.2%) ويليه خيار البيع المباشر بوسط (2.64) وبنسبة (52.8%) واخيراً يأتي خيار الوضع الحالي بوسط (2.61) وبنسبة (52.2%) ونستنتج من ذلك ان الخبراء والمستثمرين والمديرين اتفقوا على رفض خيار الوضع الحالي واتفقوا على خيار الخصخصة كبديل للواضع الراهن . والشكل البياني الاتي يوضح ذلك .

(الشكل (5) يبين النسب المئوية للخيارات)



• الاختبار التائي لعينة واحدة :

(الجدول (8) يبين الاختبار التائي لعينة واحدة)

الدلالة	القيمة التائية المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
دال (سلبى)	3.33	0.65	2.64	البيع المباشر
غير دال	0.86	0.44	3.06	الاكتتاب العام
غير دال	0.89	0.58	3.08	البيع الخاص
دال (ايجابي)	5.31	0.73	3.64	عقود الادارة
دال (سلبى)	2.62	0.90	2.61	الوضع الحالي

القيمة التائية الجدولية بمستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (35) = 2.03

نلاحظ من خلال الجدول (8) ان المعنوية كانت للخيارات البيع المباشر وعقود الادارة والوضع الحالي حيث بلغت القيم التائية المحسوبة لهما اكبر من القيمة التائية الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي لخيار البيع المباشر (2.64) وهي اصغر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) اي المعنوية لصالح الوسط الفرضي اي ان هذا الخيار سيكون مطبقاً بالاتجاه السلبى، في حين بلغت قيمة الوسط الحسابي لخيار عقود الادارة (3.64) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وهذا يدل على ان المعنوية لصالح الوسط الحسابي اي ان هذا الخيار سيكون مطبقاً بالاتجاه الايجابي، وبلغت قيمة الوسط الحسابي لخيار الوضع الحالي (2.61) وهي اصغر من قيمة الوسط الفرضي (3) اي المعنوية لصالح الوسط الفرضي اي ان هذا الخيار سيكون مطبقاً بالاتجاه السلبى، في حين لم تظهر اي دلالة معنوية لخيار الاكتتاب العام حيث بلغت القيم التائية لهم اصغر من القيمة التائية الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) .

الفروقات بين طبيعة العمل لخيارات الخصخصة :

لمعرفة الفروقات بين كل من (الخبير والمستثمر والموظف) لخيارات الخصخصة سيتم استخدام جدول تحليل التباين (ANOVA Test) وفي حالة وجود فروقات بين طبيعة العمل، وفيما يأتي النتائج :

1-البيع المباشر: لاختبار الفرضية القائلة (هناك فروقات بين كل من الخبير والمستثمر والموظف للخيار الخصخصة البيع المباشر) من خلال الجدول نلاحظ :

(الجدول (9) يبين جدول تحليل التباين)

الدلالة	قيمة F المحسوبة	الوسط الحسابي	
وجود فروقات	3.38	2.83	الخبير
		3.02	المستثمر
		2.64	الموظف

قيمة F الجدولية بمستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (2,84) = 3.11

بلغت قيمة F المحسوبة (3.38) وهي اكبر من قيمتها الجدولية بمستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (2,84) والبالغة (3.11) وهذا يعني وجود فروقات ذات دلالة معنوية بين كل من الخبير والمستثمر والموظف لخيار البيع المباشر أي ان الرؤية تكون مختلفة من قبل كل من الخبير والمستثمر والموظف لهذا الخيار، وان الافضلية لهذا الخيار جاءت بالدرجة الاولى من قبل المستثمر حيث حصل على اكبر وسط حسابي والبالغ (3.02) ويليه الخبير بوسط حسابي (2.83) ومن ثم الموظف وبوسط حسابي (2.64) .

2- **الاكتتاب العام:** لاختبار الفرضية القائلة (هناك فروقات بين كل من الخبير والمستثمر والموظف للخيار المخصصة للاكتتاب العام) من خلال الجدول نلاحظ:

(الجدول (10) يبين جدول تحليل التباين)

الدلالة	قيمة F المحسوبة	الوسط الحسابي	
لا توجد فروقات	1.41	3.05	الخبير
		3.25	المستثمر
		3.06	الموظف

قيمة F الجدولية بمستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (2,84) = 3.11

بلغت قيمة F المحسوبة (1.41) وهي اصغر من قيمتها الجدولية بمستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (2,84) والبالغة (3.11) وهذا يعني عدم وجود فروقات ذات دلالة معنوية بين كل من الخبير والمستثمر والموظف لخيار الاكتتاب العام أي ان الرؤية تكون واحدة من قبل كل من الخبير والمستثمر والموظف لهذا الخيار .

2- **البيع الخاص:** لاختبار الفرضية القائلة (هناك فروقات بين كل من الخبير والمستثمر والموظف للخيار المخصصة للبيع الخاص) من خلال الجدول نلاحظ :

(الجدول (11) يبين جدول تحليل التباين)

الدلالة	قيمة F المحسوبة	الوسط الحسابي	
لا توجد فروقات	0.28	3.18	الخبير
		3.11	المستثمر
		3.08	الموظف

قيمة F الجدولية بمستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (2,84) = 3.11

بلغت قيمة F المحسوبة (0.28) وهي اصغر من قيمتها الجدولية بمستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (2,84) والبالغة (3.11) وهذا يعني عدم وجود فروقات ذات دلالة معنوية بين كل من الخبير والمستثمر والموظف لخيار البيع الخاص أي ان الرؤية تكون واحدة من قبل كل من الخبير والمستثمر والموظف لهذا الخيار .

4- **عقود الإدارة:** لاختبار الفرضية القائلة (هناك فروقات بين كل من الخبير والمستثمر والموظف للخيار المخصصة عقود الإدارة) من خلال الجدول نلاحظ:

(الجدول (12) يبين جدول تحليل التباين)

الدلالة	قيمة F المحسوبة	الوسط الحسابي	
توجد فروقات	5.12	3.92	الخبير
		3.37	المستثمر
		3.64	الموظف

قيمة F الجدولية بمستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (2,84) = 3.11



المفاضلة بين خيارات الخصخصة لشركات المقاولات العامة بأستخدام التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية: دراسة ميدانية

بلغت قيمة F المحسوبة (5.12) وهي اكبر من قيمتها الجدولية بمستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (2،84) وبالبالغة (3.11) وهذا يعني وجود فروقات ذات دلالة معنوية بين كل من الخبير والمستثمر والموظف لخيار عقود الادارة اي ان الرؤية تكون مختلفة من قبل كل من الخبير والمستثمر والموظف لهذا الخيار، وان الافضلية لهذا الخيار جاءت بالدرجة الاولى من قبل الخبير حيث حصل على اكبر وسط حسابي والبالغ (3.92) ويليه الموظف بوسط حسابي (3.64) ومن ثم المستثمر وبوسط حسابي (3.37) .

5-الوضع الحالي: لاختبار الفرضية القائلة (هناك فروقات بين كل من الخبير والمستثمر والموظف للخيار الخصخصة الوضع الحالي) من خلال الجدول نلاحظ :

(الجدول (13) يبين جدول تحليل التباين)

الدلالة	قيمة F المحسوبة	الوسط الحسابي	
توجد فروقات	5.45	2.00	الخبير
		2.27	المستثمر
		2.61	الموظف

قيمة F الجدولية بمستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (2،84) = 3.11 بلغت قيمة F المحسوبة (5.45) وهي اكبر من قيمتها الجدولية بمستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (2،84) وبالبالغة (3.11) وهذا يعني وجود فروقات ذات دلالة معنوية بين كل من الخبير والمستثمر والموظف لخيار الوضع الحالي اي ان الرؤية تكون مختلفة من قبل كل من الخبير والمستثمر والموظف لهذا الخيار، وان الافضلية لهذا الخيار جاءت بالدرجة الاولى من قبل الموظف حيث حصل على اكبر وسط حسابي والبالغ (2.61) ويليه المستثمر بوسط حسابي (2.27) ومن ثم الخبير وبوسط حسابي (2.00) .

ومن خلال ما تقدم من نتائج توصلنا الى الجدول التالي والذي يبين بأن خيار عقود الادارة كان بالمرتبة الاولى من وجهة نظر كل من الخبير والمستثمر والموظف وبهذا نستنتج بان الخيار الامثل في خيارات الخصخصة هو خيار عقود الادارة. وهذه النتائج تتفق مع رأي الباحثة وذلك كون خيار عقود الادارة هو الانسب في الوقت الحالي مع كونه لا يخلو من السلبيات ومنها ان الخيار يملك عيوباً تكمن في ازدواجية الادارة الخاصة والملكية العامة فالمتعاقد مع الدولة لا يتحمل المخاطر حيث تتحمل الدولة أية خسائر ناجمة عن عمليات الشركة لهذا لايد من ربط جزء من رسوم الإدارة بالأرباح أو الإنتاج أو المبيعات التي تحققها الشركة، وذلك بحسب طبيعة الشركة . وفي عقود الإدارة ينبغي الأخذ بالحسبان أن أتعاب الإدارة هي تكاليف إضافية سوف تتكبدتها المنشأة وينبغي أن تكون الزيادة المتوقعة في الأرباح المتولدة كافية لتغطية تلك التكاليف يضاف إلى ذلك أن الخصخصة من خلال عقود الإدارة قد تقتضي من الحكومة استثمار مزيد من الموارد المالية لإعادة تأهيل الشركة .

المرتبة الاولى	المرتبة الثانية	المرتبة الثالثة	المرتبة الرابعة	المرتبة الخامسة
عقود الادارة	البيع الخاص	الاكتتاب العام	البيع المباشر	الوضع الحالي
عقود الادارة	الاكتتاب العام	البيع الخاص	البيع المباشر	الوضع الحالي
عقود الادارة	البيع الخاص	الاكتتاب العام	البيع المباشر	الوضع الحالي



المفاضلة بين خيارات الخصخصة لشركات المقاولات العامة بأستخدام التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية: دراسة ميدانية

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات :

- 1- عقود الادارة هو الخيار الانسب بين خيارات الخصخصة يتضح ذلك من توجه العينة المستجيبة بمختلف تخصصاتهم وعلى المستوى الكلي للعوامل البيئية. ، ويتم استخدام أسلوب عقود الإدارة من أجل حل مشكلة الإدارة التقليدية بإدخال تقنيات الإدارة الحديثة وكذلك لا يتحمل المسؤول عن الإدارة أي مسؤولية مالية عن عمليات الشركة سواء حققت الشركة أرباحاً أو لا.
- 2- الوضع الحالي للشركات غير مستقر . وهو الخيار الذي استبعد من قبل افراد العينة على المستوى الكلي للعوامل البيئية . وهذا ما يدل على ان الخصخصة لم تعد ترف فكري او معرفي وانما قرار يجب اتخاذه لما له من دور في انقاذ الشركات وتطوير القطاع العام.
- 3- كان خيار الخبراء هو عقود الادارة وهو الخيار الانسب من الناحية القانونية وذلك للحفاظ على ملكية الشركات بيد الدولة .
- 4- الافتقار إلى قوانين واضحة ومحددة عن آلية العمل يمكن الاعتماد عليها في عملية الخصخصة فضلا عن ذلك خلو القوانين الحالية من تعليمات تحدد آلية العمل مما يتطلب تشريع قانون خاصة بالخصخصة أسوة ببقية الدول.
- 5- كان خيار عقود الادارة بالنسبة للخبراء هو الخيار الامثل من الناحية الاقتصادية إذ يستخدم هذا الخيار في الحالات التي تريد فيها الحكومة تنشيط الشركات الخاسرة من أجل رفع قيمة هذه الشركات. وكذلك يتم الحفاظ على العاملين ومن ثم العمل على التقليل من البطالة.
- 6- كان خيار الأكتتاب العام هو الخيار الامثل بالنسبة للمستثمرين من الناحية الاجتماعية كونه الخيار الذي من خلاله يتمكن الجماهير من تملك الأسهم ومن ثم يقلل من السيطرة الأجنبية على الشركات التي يتم خصصتها فضلا عن استثمار طاقات جديدة.

ثانياً : التوصيات :

- 1- الذهاب باتجاه الخصخصة خيار امثل وعلى صناع القرار في الدولة العراقية الاخذ به لإنقاذ ما يمكن إنقاذه من الشركات العامة .
- 2- تبني عقود الادارة كخيار انسب للخصخصة وفقاً للظروف التي يمر بها البلد خصوصاً وان هذا الخيار يحافظ على ملكية الدولة ويطور الاداء من جميع النواحي .
- 3- تهيئة الرأي العام بكل الوسائل لتقبل فكرة الخصخصة من خلال عقد الندوات والاجتماعات، ومن خلال القنوات الإعلامية سواء كانت الصحف والمجلات أم الإذاعة والتلفزيون لتوضيح مضمون فكرة الخصخصة . والعمل على توفير الاستقرار الأمني والسياسي لتشجيع المستثمرين الأجانب والعراقيين وتحفيزهم ، وكذلك وجود قيادة سياسية مؤمنة ببرنامج الخصخصة .
- 4- تهيئة البيئة القانونية ، من خلال تشريع قانون للخصخصة ينظم إجراءات تحويل الوحدات الاقتصادية المملوكة للدولة إلى القطاع الخاص ويهدف إلى الملكية والاستثمار الخاص تنافسياً بما لا يؤدي إلى الاحتكار ويحقق مشاركة أوسع وإلى جانب صدور قانون الاستثمار رقم (13) لسنة 2013 والذي يهدف إلى تشجيع القطاع الخاص العراقي والأجنبي للاستثمار في العراق من خلال توفير التسهيلات اللازمة لتأسيس المشاريع ، ولكنه لا يزال قاصر عن الإيفاء بكل الاحتياجات اللازمة لعملية الخصخصة مما يجعل تشريع قانون بالخصخصة أمراً ضرورياً .
- 5- إنشاء صندوق عوائد الخصخصة تحول إليه إيرادات الخصخصة الناجمة من تحويل الشركات العامة للقطاع الخاص ولا يمكن الصرف من الصندوق إلا بقرار من مجلس الوزراء ، على أن تستخدم عوائد الخصخصة في تمويل النشاطات الاقتصادية والاستثمارات المالية الجديدة في البنية التحتية ذات المردود الاقتصادي والاجتماعي والتي تساعد على التنمية ، وفي إعادة تأهيل العاملين وتدريبهم في المؤسسات التي يجري خصصتها .
- 6- تفعيل وتطوير سوق العراق للأوراق المالية وهو السوق الوحيدة في العراق من خلال إدخال العاملين في برامج تطويرية وتدريبية في بلدان لها تجارب مع الخصخصة .



المفاضلة بين خيارات الخصخصة لشركات المقاولات العامة بأستخدام التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية: دراسة ميدانية

(المصادر)

أولاً: المصادر العربية :

الكتب :

- 1- الفاعوري ، رفعت عبد الحليم (2004) تجارب عربية في الخصخصة ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة .
- 2-هندي ، منير ابراهيم (2012) الخصخصة خلاصه التجارب العالمية ، المكتب العربي الحديث ، القاهرة .
الرسائل والاطاريح :
- 3-الجادر، سهير عادل (2007) العلاقة بين التحليل الاستراتيجي واستراتيجية التحالف واثرها في الأداء المنظمي، اطروحة دكتوراه في قسم الادارة العامة مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
- 4-الخطيب، رباح جميل سعد الدين (2005) العولمة والخصخصة والاداء الصناعي دراسة مقارنة لعينه مختارة من الدول العربية للمدة (1980-2002) ، رسالة ماجستير في قسم الاقتصاد، كلية الادارة والاقتصاد جامعة الموصل .
- 5- المعموري ، عبد الرسول جابر ابراهيم (2008) العلاقه بين الخصخصة والبطالة في بعض الاقتصادات النامية للمدة (1990-2005) ، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية .
- 6- النداوي ، ضياء موجد عبد الله (2009) تقويم عملية الخصخصة في ظل البيع او الاجار طويل الامد ، بحث مقدم الى المعهد العربي للمحاسبين القانونيين للحصول على شهادة المحاسبة القانونية ، بغداد .

المقالات والدوريات :

- 7- ديوب ، محمد معين (2006) المتطلبات الاساسية لنجاح برنامج الخصخصة ، مجلة جامعه تشرين للدراسات والبحوث العلمية ، المجلد /28 ، العدد /2
- 8- محمد ، سامي عبيد (2011) الخصخصة في الاقتصاد العراقي (الاجراءات والمعوقات) ، مجلة العلوم الاقتصادية ، المجلد /7 ، العدد /27

ثانياً : المصادر الأجنبية :

Books:

- 1-Daft , Richard , L., (2003) Management 6th ed., Thomson, South – Westron, U.S.A .
- 2-David, F., (2005)"Strategic Management: Concepts and Cases" 10th Ed., Prentice Hall Pearson, New Jersey .
- 3-Goyal, alok & Goyal ,mridula(2009) Business Environment , Vaibhav printers, New delhi .
- 4-Griffiths,alan &Wall,stuart (2007) Applied economics ,11th Ed Pearson Prentice Hall, New Jersey .
- 5-Hill , Charles W.L. and Jones, Gareth R . Strategic Management : An Integrated Approach (2010) 9th Edition, Houghton Mifflin Company , USA .
- 6-Hitt , Michael A, ; R. Duane Ireland and Robert E. Haskisson (2013) Strategic Management Concept : Competitiveness and Globalization 11th Edition , South-Western, Cengage Learning , Mason, USA .
- 7-Johnson, G. and Scholes , K., (1997)" Exploring Corporate Strategy: Text and Cases", 4th ed., Prentice-Hall, New York .



8-Thompson, Arthur A. ; Strickland III A.J. & Gamble, John E.,(2008) Crafting and Executing Strategy : The Quest For Competitive Advantage 16th Edition, McGraw- Hill Irwin, New York .

Articles & Researches :

9-Bothale, Emmanuel(2012) Privatisation in Botswana: A Case of Firsts Not Happening First? Research in Applied Economics, Vol. 4, No. 1 .

10- Boardman,Anthony &Vining ,aidanR.,(2012) Areview and assessment of Privatisation in Canada, vol 5,Issue 4 .

11- Chidi , Obiwuru (2011), External and Internal Environments of Businesses in Nigeria : An Appraisal , International Bulletin of Business Administration , Issue 12 .

12- Gyau, Amos & Spiller, Achim(2007), the role of organizational culter in modeling buyerseller relationships in the fresh fruit and vegetable trade between Ghana and Europe , African Journal of Business management Vol. 1 (8) .

13- Kouser, Rehana, Azid, Toseef& Ali, Karamat (2011) Emergent Thinking on Privatization:A Review Analysis , Pakistan Journal of Social Sciences (PJSS) Vol. 31, No. 1 .

14- Martin, Brendan (2001) Privatization of municipal services: Potential, limitations and challenges for the social partners , International Labour Office Geneva .

15- Rhodes ,chris ,Hough ,David& Butcher, house (2014) Privatization

16- Zekiri, Jusuf& Angelova, Biljana(2010), Factors that Influence Entry Mode Choice in Foreign Markets , European Journal of Social Sciences – Vol 22, N0. 4.



(The trade-off between privatization Options General contracting firms Using the strategic analysis of the external environment)

Abstract:

Discussed the research variables are important, privatization options and strategic analysis of the external environment, and that the purpose of the research is the trade-off between privatization options and choose the most appropriate alternative in proportion to the external environment, the research aims to determine the privatization the most appropriate option for companies and public contracting, showing the importance of the study provide the privatization of public companies as a strategy can all its way public sector organizations from the transfer of work practices or private sector organizations and mechanisms to it as contributing to improving the level of skills Develop the current and future level of performance, the study involved comparing three views internalized experts, investors and managers sample (87) individuals and ensures head of research , including three sub-hypotheses were subject to statistical hypothesis tests. And it used statistical methods such as arithmetic mean weighted one sample and the use of analysis of variance table (ANOVA Test) and the most important results the management contracts is best suited choice between privatization options turned out that the sample went from various specializations and macro-level environmental factors It was used method of management contracts in order to solve the problem of administrative shortcoming introduction of modern management techniques, as well as responsible for the administration does not bear any financial responsibility for the company's operations which both the company's profits or no ,most important recommendations by Go toward privatization optimal choice and decision-makers in the Iraqi state taking done to rescue What can be saved from public companies.

Keywords \ privatization options, strategic analysis of the external environment.