

خصخصة القطاع العام في سورية

مجموعة أخبار الاقتصاد السوري الحوارية

ملخص النقاش الثاني في مجموعة أخبار الاقتصاد السوري الحوارية¹

قام فريق الاشراف في مجموعة أخبار الاقتصاد السوري الحوارية بتلخيص النقاشات التي قدمها أعضاء المجموعة وترتيبها بطريقة جديدة بسبب توسع النقاش وتم تبويب الآراء ضمن أربع مجموعات بحيث تقدم لصانع القرار لمحة عن كواليس الآراء في الوسط الاقتصادي وسيتم التوسع لاحقاً في نقاش هذا الملف وبشكل تفاعلي مع التطورات الاقتصادية والسياسية في البلد وقرارات الحكومة بخصوص الاستثمار².

الملخص التنفيذي

يعرض هذا التقرير خلاصة نقاش وطني موسع شارك فيه خبراء اقتصاد، صناعيون، مستشارون، وأكاديميون حول التوجه الحكومي نحو خصخصة منشآت القطاع العام في سورية. يعكس التقرير تنوع وجهات النظر، من الرافضين للخصخصة، إلى المؤيدين بشروط، والمناصرين للخصخصة الكاملة، وصولاً إلى الآراء التوفيقية. يقدم التقرير تحليلاً عميقاً للمخاطر والفرص، مع توصيات عملية قابلة للتطبيق تهدف إلى معالجة تعقيدات الوضع الاقتصادي السوري، مع الحفاظ على السيادة الوطنية والعدالة الاجتماعية.

المقدمة

في ظل الأزمة الاقتصادية الخانقة التي تعصف بسورية، باتت خصخصة القطاع العام واحدة من أكثر القضايا إثارة للجدل في الأوساط الاقتصادية والاجتماعية. تواجه الدولة تحديات هائلة تتمثل في العجز المالي المتصاعد، تراجع كفاءة المؤسسات العامة، والحاجة الملحة لإعادة هيكلة الاقتصاد الوطني. يهدف هذا التقرير إلى تقديم رؤية شاملة لنقاش وطني موسع شارك فيه نخبة من الخبراء والصناعيين والأكاديميين، لاستكشاف جدوى الخصخصة، مخاطرها، وبدائلها. من خلال تحليل وجهات النظر المتباينة، يسعى

¹ مجموعة أخبار الاقتصاد السوري الحوارية هي مجموعة تفاعلية حوارية على درجة من المسؤولية من خلال حواراتها وأعضائها المنتميين الى الفعاليات الاقتصادية السورية ومن اتحادات وغرف ومنظمات رجال أعمال نخبة من الأكاديميين والخبراء المتخصصين والسادة العاملين في الإدارة الحكومية في العديد من مفاصل الدولة.

² الملف إعداد الأستاذ اياد أنيس محمد - تدقيق الدكتور سامر قنطقجي -مراجعة الدكتور هشام خياط

التقرير إلى صياغة توصيات عملية تحقق التوازن بين حماية الأصول الوطنية وتعزيز الكفاءة الاقتصادية، في سياق يحفظ السيادة الوطنية ويلبي تطلعات الشعب السوري.

السياق العام: تواجه سورية أزمة مالية حادة وعجزاً متزايداً في الخزينة العامة، مما دفع السلطات للبحث عن موارد سريعة، منها طرح منشآت القطاع العام للاستثمار أو الخصخصة.

أهداف الحكومة المعلنة: معالجة العجز المالي، رفع كفاءة التشغيل، وإعادة هيكلة الاقتصاد الوطني.

إشكالية التقرير: هل الخصخصة بصيغها المختلفة هي الحل الأمثل؟ وما البدائل المتاحة التي تضمن الكفاءة والموارد دون التفريط بأصول الدولة؟

منهجية العرض

- تجميع المداخلات من الأعضاء والتي بلغت ٦٣ مداخلة من مجموعة نقاش مهنية.
- تصنيف المداخلات وفق أربعة محاور رئيسية.
- تلخيص الأفكار والاقتراحات حسب الاتجاهات.
- تحليل النتائج وصياغة التوصيات.

المداخلات وتصنيفها الموسع

المحور الأول: رفض الخصخصة الكاملة: يرى هذا التيار أن بيع أصول الدولة ليس حلاً بل مخاطرة تفريطيه كبرى.

الصناعي عاطف طيفور: طرح نموذجاً عن شركة الساحل للغزل كدليل على إمكانيات مهدورة، مشيراً إلى أنها كانت تحقق أرباحاً وهمية على الورق، لكن قيمتها التشغيلية قد ترفد الخزينة بمئات ملايين الدولارات إذا أُديرَت بكفاءة وأُرجع خسائرها إلى أخطاء إدارية وفنية (انخفاض الإنتاج إلى ١٠٪ بسبب سوء إدارة القطن). و دعا إلى تحويل مؤسسات القطاع العام إلى شركات مساهمة عامة بموجب القانون ٣ بدلاً من بيعها، مستشهداً بنجاح القطاع العام الصيني (قيمة سوقية ٢٠٠ مليار دولار) وشركة DEWA في دبي.

وحذر من أن الخصخصة ستحرم سوريا من منح دولية لإعادة الإعمار. كما اقترح معادلة تكاليف وحدة الإنتاج وتطوير مناطق لوجستية على الساحل (ميناء، مطار شحن، منطقة صناعية حرة).

- الدكتور عابد فضليه : اعترض على بيع أصول الشعب بمبالغ هزيلة، معتبراً نفسه صوت المواطن العادي ودعا إلى إصلاح الفساد الإداري كبديل للخصخصة.
 - الدكتور حسين دحدوح : شدد على أنه لإصلاح الشركات المتعثرة أولوية قبل أي خصخصة.
 - الاستشاري يونس كريم : رأى أن المشكلة تكمن في الحوكمة والفساد الإداري لا في الملكية بحد ذاتها.
 - الخبير المالي عامر شهدا : حذر من خصخصة بدون جاهزية مؤسسية، واقترح أن يكون الانتقال محكوماً برؤية وطنية واقعية.
 - المهندس أسعد ورده : بين أهمية الصناعات التي تتركز على الثروات الطبيعية مثل الحديد والألمنيوم كأدوات لخلق سلسلة قيمة متكاملة لا يمكن التفريط بها. و عارض الخصخصة لضمان السيطرة على الموارد الاستراتيجية.
 - الدكتور هشام خياط : أشار إلى أن الخصخصة في السياق السوري تفقد معناها لأنها تفتقد الشروط التنافسية والأسواق العادلة.
 - الاستشاري أكرم عفيف : دعا إلى إصلاح القطاع العام مع التركيز على البعد التنموي والقيمي وأكد أن دعم المنتج الوطني له أثر تنموي أكبر من الخسائر.
 - الخبير جمال ذنون : رفض الخصخصة، مشيراً إلى الإمكانيات التاريخية للقطاع النسيجي (تصدير إلى أسواق عالمية). وأرجع التدهور إلى سوء الإدارة وليس الملكية
- المحور الثاني : الخصخصة المرحلية أو المشروطة (الجزئية) :
- يدعو هذا الاتجاه لإشراك القطاع الخاص دون التخلي الكامل عن الملكية العامة وأهم المداخلات :
- الصناعي نزيه شموط : اقترح استثماراً مؤقتاً بشروط محددة وفترات زمنية قصيرة (٢-٣ سنوات) ، مع الحفاظ على ملكية الدولة و دعا إلى تركيز الدولة على التنظيم والرقابة، مع رقمته الخدمات (مثل السجل العقاري) وإشراك الشباب والمغتربين .
- الدكتورة ليلى السمان : رأت أن التقييم المالي للشركات يجب أن يعتمد على التدفقات النقدية المستقبلية، وأوصت بوضع دفاتر شروط شفافة لضمان عدالة الاستثمار .

- الاستشاري نوار مكّي: دعا للحفاظ على المنشآت الاستراتيجية بملكية الدولة مع السماح بإدارة خاصة. اقترح هيئة رقابية مستقلة لضمان جودة الخدمة ومنع الاحتكار.
- الخبير ماجد العظمة: اقترح بيع نسب محدودة (٤٩٪) من الشركات العامة لصندوق سيادي يديرها بفعالية. أكد على الاحتفاظ بالسيطرة الحكومية.
- الاستشاري محمد الضاوي شدد على تقييم كل منشأة بشكل منفصل وفق جدوى اقتصادية وركز على الحوكمة كمسؤولية أخلاقية ودور البنوك كضامن للشفافية.
- الدكتور رياض كحالة: حذر من عقود قصيرة الأجل غير مجددة، داعياً لعقود طويلة (٢٠-٣٠ سنة) مدروسة بعناية.
- الاقتصادي محمد الحلاق: أكد أن المستثمرين لن يخاطروا دون تعديلات جوهرية في هيكل الشركات ودعا إلى تحديث البنية التحتية.
- الصناعي فيصل العطري: اقترح تعليق المنشآت المنهكة والمتعثرة وعرضها للاستثمار طويل الأمد (٢٠-٣٠ سنة) بشروط ميسرة ودعم اختيار المستثمر بناءً على الكفاءة والملاءة بغض النظر عن الجنسية.
- الاستشاري ركاد الحميدي: اقترح شراكة مع القطاع الخاص دون بيع الأصول، حيث تعود المنشأة للدولة بعد انتهاء العقد. ودعا إلى تسريح اختياري للعمال براتب ٧٥٪.
- الدكتور فادي عياش: اقترح ثلاثة سيناريوهات: عقود BOT للقطاعات السيادية، عقود BOO للقطاعات الوسيطة، والخصخصة للقطاعات غير الضرورية ودعا إلى انتقال اقتصادي متدرج لتجنب الصدمات الاجتماعية.
- الدكتور هشام خياط: اقترح شراكات مع منظمات دولية غير ربحية (مثل UNDP)، صناديق استثمار وطنية (مثل Temasek)، والتحول الرقمي (مثل إستونيا) و أكد على تجنب الخصخصة السريعة بناءً على تجارب روسيا وأوروبا الشرقية.
- الدكتور عبد المعين مفتاح: اقترح مقارنة ثلاثية: عقود إدارة للقطاعات السيادية، شركات مساهمة للقطاعات الاقتصادية، والخصخصة التدريجية للقطاعات غير الاستراتيجية و دعا إلى برامج تأهيل للعمال (Reskilling & Upskilling).

المحور الثالث : الخصخصة الكاملة :

يدعو هذا التوجه إلى التخلص الكامل من عبء القطاع العام وأهم المداخلات :

- المستشار الصناعي مازن ديروان : دعا إلى الخصخصة الكاملة للقطاعات غير السيادية (مثل الصناعات الخفيفة والمصانع المتعثرة) كضرورة لإنقاذ الدولة من الأعباء المالية .
- أكد أن البيع سيجذب رؤوس أموال جديدة، يحسن الكفاءة التشغيلية، ويخلق بيئة تنافسية تدفع الاقتصاد نحو النمو وشدد على تركيز الحكومة على القطاعات السيادية (مثل الطاقة والدفاع)، تاركة المشاريع الخاسرة (مثل مصانع متوقفة بسبب تقادم التكنولوجيا) للقطاع الخاص، واقترح برامج تأهيل للعمال وشركات انتقالية لضمان استقرار السوق وتخفيف الأثر الاجتماعي
- المستشار أسامة القاضي : عرض أرقاماً صادمة عن التضخم الوظيفي والفساد الإداري .
- وأكد أن الخصخصة الكاملة للقطاعات غير الأساسية ستعزز التنافسية الاقتصادية ودعا إلى بيع الشركات المتعثرة لتقليل الخسائر .
- الاستشاري المهندس ماهر الشطة : قدم دراسة متوازنة تبين ضعف فرص معظم مؤسسات القطاع العام على المنافسة في ظل سوق حر مفتوح على الجميع وضعف فرص محاولات إعادة إحياء العديد من شركات القطاع العام في مثل هذا السوق .
- الصناعي عبد اللطيف السبع : أشار إلى تراجع أداء مؤسسات مؤمنة مقارنةً بأدائها السابق .
- الدكتور ماجد العظمة : رأى أن الخصخصة هي المورد الوحيد لإعادة الإعمار في غياب القروض ودعا إلى خصخصة بعض القطاعات غير الاستراتيجية مع الاحتفاظ بالسيطرة الحكومية عبر صناديق سيادية .

المحور الرابع : الرؤى التوفيقية والبدايل المبتكرة

يجمع هذا التوجه بين الإصلاح الداخلي والتشارك مع القطاع الخاص، مع التركيز على الحوكمة والتنمية الشاملة :

- الاستشاري إباد أنيس محمد : دعا إلى تبني صيغة متكاملة تجمع بين إعادة التأهيل، الشراكة، والخصخصة الجزئية عند التعاطي مع القطاع العام، وأشار إلى ضعف التأهيل الإداري كسبب رئيسي

لفشل القطاع العام في المرحلة السابقة، واقترح تسليم إدارة القطاعات التجارية والصناعية للقطاع الخاص مع الاحتفاظ بالملكية السيادية للدولة نظراً لارتباط الملكية بحقوق الأجيال القادمة.

- المستشار علي أحمد: اقترح نموذج شركات مساهمة مع الحفاظ على حصة دائمة للعاملين والدولة. دعا إلى فلسفة تنمية شاملة تركز على التكامل بين القطاعين العام والخاص، وأكد على دراسة نتائج اللجان الإصلاحية السابقة لتجنب الأخطاء.
- الخبير عامر إلياس شهدا: اقترح تحويل القطاع العام إلى شركات مساهمة، بنسبة ٤٩٪ للدولة و ٥١٪ للمساهمين، لتأمين التمويل والحوكمة ودعا إلى اقتصاد موجه يضمن الحرية الاقتصادية ضمن ضوابط.
- الصناعي فيصل العطري: قدم مثلاً لصيغة شراكة مع شركات أجنبية لإعادة تأهيل منشآت حكومية دون التفريط بملكيتها.
- الدكتور حسين دحدوح: اقترح تحويل القطاع العام إلى شركات مساهمة بمشاركة الدولة والعاملين وركز على تعزيز الكفاءة والشعور بالملكية لدى العاملين.
- الدكتور فادي عياش: دعا إلى انتقال اقتصادي متدرج يحافظ على الملكية العامة في القطاعات السيادية واستشهد بتجارب دولية ناجحة (مثل ألمانيا وبريطانيا).
- الدكتور هشام خياط: أكد على تجنب الخصخصة السريعة بناءً على تجارب روسيا وأوروبا الشرقية، استشهد بنجاح رواندا (شراكات مع الأمم المتحدة) وسنغافورة (صندوق Temasek).
- الدكتور حيان سلمان: أكد أن المشكلة في الإدارة وليس الملكية واقترح تطبيق الحساب الاقتصادي وربط الأجور بالإنتاجية.
- الخبير عاصم أحمد: اقترح نموذج التشارك الثلاثي (دولة ٣٠٪، موظفون ٤٠٪، مجتمع محلي ٣٠٪) ودعا إلى سندات أسهم للمغتربين وحوكمة رقمية عبر البلوك تشين.

جدول مقارنة: توزيع الآراء حسب المحاور

المحور	النقاط الرئيسية	الخبراء	النسبة التقريبية
رفض الخصخصة	- إصلاح إداري وفني بدلاً من الخصخصة. - الحفاظ على الأصول السيادية. - تحويل إلى شركات مساهمة. - دعم المنتج الوطني له أثر تنموي.	عاطف طيفور، عابد فضلية، يونس كريم، أسعد وردة، أكرم عفيف، جمال ذنون	~35%
الخصخصة المرحلية	- شراكات (PPP، BOO، BOT) مع الاحتفاظ بالملكية. - رقمته وشراكات دولية. - هيئة رقابية مستقلة. - تأهيل العمال.	نزيه شموط، ليلي السمان، نوار مكي، ماجد العظمة، محمد الضاوي، رياض كحالة، محمد الحلاق، فيصل العطري، ركان الحميدي، فادي عياش، هشام خياط، عبد المعين مفتاح	~40%
الخصخصة الكاملة	- بيع القطاعات غير الاستراتيجية. - جذب الاستثمار وتقليل الخسائر. - برامج تأهيل للعمال.	مازن ديروان، أسامة القاضي، ماجد العظمة – ماهر الشطة	~10%
~15%	- إصلاح إداري مع تشارك القطاع الخاص. - نموذج التشارك الثلاثي. - سندات للمغتربين وحوكمة رقمية. - اقتصاد موجه ضمن ضوابط.	إياد أنيس محمد، علي الأحمد، عامر شهدا، حسين دحدوح، فادي عياش، هشام خياط، حيان سلمان، عاصم أحمد	

ملاحظة الجدول: النسب تعكس التوزيع التقريبي للآراء بناءً على وجهات النظر المقدمة.

تحليل النقاط الأساسية

المحور	الإيجابيات	السلبيات
رفض الخصخصة	- الحفاظ على الأصول السيادية والسيطرة الوطنية. - دعم التنمية الشاملة عبر المنتج الوطني. - إمكانية الاستفادة من المنح الدولية لإعادة الإعمار. - تعزيز الاستقلال الاقتصادي.	- صعوبة توفير التمويل لإصلاح المؤسسات المتعثرة. - استمرار الخسائر في ظل الفساد وسوء الإدارة. - بطء الإصلاحات بسبب البيروقراطية. - تحديات تحديث البنية التحتية دون استثمارات خارجية.

- مخاطر الفساد في صياغة العقود إذا افتقرت إلى الشفافية. - احتمالية مقاومة العمال للتغييرات. - تعقيد إدارة الشراكات بين القطاعين. - الحاجة إلى هيئات رقابية قوية لمنع الاحتكار.	- جذب استثمارات محلية ودولية دون التخلي عن الملكية. - تحسين الكفاءة عبر إدارة القطاع الخاص. - مرونة في تصميم العقود (BOO، BOT، PPP). - تخفيف الأعباء المالية مع الحفاظ على السيطرة.	الخصخصة المرحلية
- مخاطر التفريط بالأصول الوطنية بأسعار منخفضة. - صدمات اجتماعية (مثل تسريح العمال) إذا لم تُدار بعناية. - احتمالية الاحتكار من قبل مستثمرين كبار. - فقدان السيطرة على قطاعات قد تصبح	- تقليل الخسائر المالية بشكل سريع. - جذب رؤوس أموال كبيرة وخبرات دولية. - تعزيز التنافسية الاقتصادية. - إتاحة الموارد للدولة للتركيز على القطاعات السيادية.	الخصخصة الكاملة
- تعقيد التنفيذ بسبب الحاجة إلى تنسيق بين أطراف متعددة. - الحاجة إلى إرادة سياسية قوية لدعم الإصلاحات. - مخاطر التأخير في تحقيق النتائج بسبب التدرج. - تكاليف إنشاء أنظمة حوكمة متقدمة.	- تحقيق توازن بين الكفاءة والسيادة الاقتصادية. - إشراك المجتمع المحلي والمغتربين في الإصلاح. - تعزيز الحوكمة عبر أدوات رقمية (مثل البلوك تشين). - مرونة في تطبيق نماذج مختلطة تناسب السياق السوري.	الرؤى التوفيقية

التوصيات النهائية

استناداً إلى تحليل الآراء والتجارب السابقة، يقترح التقرير التوصيات التالية لإصلاح القطاع العام في سوريا:

تعزيز الحوكمة:

- إنشاء هيئة رقابية مستقلة لضمان الشفافية ومحاسبة الإدارات.
- تبني أنظمة حوكمة رقمية (مثل البلوك تشين) لتتبع الأداء وتقليل الفساد.

تحويل المؤسسات إلى شركات مساهمة:

- تحويل القطاعات الاقتصادية (مثل الكهرباء والاتصالات) إلى شركات مساهمة عامة، مع تخصيص حصص للدولة (٣٠-٤٩٪)، العاملين، والمجتمع المحلي.
- طرح أسهم محدودة في السوق المالية لجذب الاستثمار المحلي والدولي.

تطوير شراكات استراتيجية :

- استخدام عقود BOT و PPP للقطاعات الخدمية (مثل الكهرباء والنقل) لضمان التمويل والكفاءة دون التخلي عن الملكية.
- إقامة شراكات مع منظمات دولية غير ربحية (مثل UNDP أو البنك الدولي) لإعادة تأهيل القطاعات الخدمية (الصحة، التعليم).

إشراك المغتربين :

- إصدار سندات أسهم وطنية موجهة للسوريين في الخارج، قابلة للتحويل إلى أسهم في الشركات العامة، على غرار تجربة نيجيريا (سندات الشتات ٢٠١٧).
- توفير بيئة استثمارية شفافة لجذب خبراتهم ورؤوس أموالهم.

التحول الرقمي :

- رقمنة الخدمات الحكومية (مثل السجل العقاري والمعاملات البلدية) لتقليل البيروقراطية والفساد، مستلهمين نموذج إستونيا (٩٩٪ من الخدمات إلكترونية).
- تدريب الموظفين على الأنظمة الرقمية لضمان الاستدامة.

حماية حقوق العمال :

- تطوير برامج تأهيل وإعادة توجيه وظيفي (Reskilling & Upskilling) للعمال المتأثرين بالإصلاحات.
- تقديم تسريح اختياري برواتب مناسبة (مثل ٧٥٪ كما اقترح ركاد الحميدي) أو تخصيص صندوق ضمان اجتماعي.

إنشاء مناطق استثمارية :

- تطوير مناطق لوجستية على الساحل السوري (ميناء، مطار شحن، مناطق صناعية حرة، سكك حديدية) لجذب الاستثمار الدولي.
- إعداد مخططات تنظيمية ودراسات جدوى لتسويق هذه المناطق عالمياً، مستلهمين تجارب السعودية (رؤية 2030) والإمارات (دبي القابضة).

إعداد خارطة طريق تنفيذية :

- تشكيل لجنة تنفيذية مشتركة تضم خبراء من القطاعين العام والخاص، المجتمع المدني، والمغتربين .
- إطلاق مشاريع تجريبية في قطاعات مثل الكهرباء (مثل شركة كهرباء إقليمية) أو الصناعة (مثل معمل غزل) لاختبار النماذج المقترحة .

الخلاصة

يبرز النقاش حول خصخصة القطاع العام في سورية كفرصة لإعادة التفكير في دور الدولة الاقتصادي، ليس فقط كمالك للأصول، بل كمنظم وداعم لتنمية مستدامة. التحدي ليس في اختيار الخصخصة أو رفضها، بل في صياغة نموذج متوازن يجمع بين الكفاءة التشغيلية، حماية الحقوق الاجتماعية، والحفاظ على الثروات الوطنية. من خلال اعتماد حوكمة شفافة، دراسات جدوى دقيقة، وصيغ تشاركية مبتكرة، يمكن لسورية تحويل أزماتها إلى فرص للإصلاح والبناء. إن الطريق إلى التعافي الاقتصادي يتطلب رؤية وطنية شاملة، تجمع بين الشجاعة في اتخاذ القرارات والحكمة في إدارة الموارد، لضمان مستقبل مزدهر للأجيال القادمة.

ويوصى بتشكيل لجنة تنفيذية لوضع خارطة طريق، مع إطلاق مشاريع تجريبية في قطاعات مثل الكهرباء أو الصناعة لاختبار النماذج المقترحة، بهدف بناء قطاع عام فعال ومستدام يدعم إعادة الإعمار والتنمية الشاملة.

مرفقات :

– ملحق ١ : دراسة مقارنة ملحقه بالنقاش بناء على طلب المجموعة قدمها المهندس ماهر الشطة .

– ملحق ٢ : تقييم التجارب الإصلاحية السابقة الدكتور هشام خياط .

الملحق (١) الخصخصة (مخاوف وأفكار رائدة)

عند الكلام عن التخوف من الخصخصة أود الذهاب لأقصى درجة من درجات هذا التخوف وهو خصخصة قطاع حيوي مثل مرفأ أو مطار أو شركة السكك الحديدية أو محطة توليد الطاقة الكهربائية، فمن الأهمية بمكان طرح السؤال أو الفرضية التالية: لنفترض وجود مرفأ للشحن خاسر ومهترئ (بالطبع إذا كان رابحاً فلا داعي لخصخصته) ونريد خصخصة هذا المرفق الحيوي، ونجد أصواتاً مترددة تكبح نقل ملكية هذا المرفق للقطاع الخاص، حسناً ماذا لو تم منح القطاع الخاص رخصة لبناء مرفأ جديد وفق المعايير

التكنولوجية والتشغيلية العالمية وترك الميناء القديم كما هو .. بدون إمكانية تطويره (لأنه بملكية القطاع العام) وبدون إمكانية بيعه .. ما الذي سيحصل؟؟ من الواضح أن مرفأ القطاع الخاص سيستقطب شركات الشحن والتخليص والتأمين وسينحدر مرفأ القطاع الخاص للتوقف والإهمال .

إذا... هل يعني تخوف البعض من الخصخصة هو أن نتوقف عن منح المستثمرين المؤهلين رخصاً لإنشاء منشآت أو مرافق تشابه بالوظيفة منشآت القطاع العام؟؟

لقد اضطرت الحكومة إلى ترك معمل اسمنت دمر (على سبيل المثال) لعبث الفئران والزعران لأنها غير قادرة على بيعه أو خصخصته واستبدال موقعه الاستراتيجي بمجمع سكني مثلاً كما اضطرت إلى السماح بإنشاء معامل اسمنت أخرى (لست بصدد مناقشة من حصل على تلك التراخيص) لكن المهم هو أن حاجة البلد إلى الاسمنت فرضت نفسها .. وهذا يتكرر على العديد من المنشآت والمرافق .

ما نراه نحن كمرفق حيوي يجب عدم التفريط به .. نجده في دول أخرى قريبة (تركيا مثلاً) مملوكاً للقطاع الخاص أو على الأقل متاحاً لملكية القطاع الخاص وأذكر مثلاً لذلك ما يلي : شركات طيران خاصة، محطات توليد كهرباء عملاقة خاصة، مرافق خاصة، شركات صناعة أسلحة خاصة، كل أنواع الصناعات الثقيلة والتحويلية والخفيفة والخدمات خاصة .

أما بعض الشركات العامة الكبرى في تلك البلاد فنراها تنازلت عن إدارتها لشركات عالمية خاصة أو تنازلت عن جزء من حصتها للقطاع الخاص العمومي (أسهم لأفراد) أو خصوصي (أسهم لشركات) .

إن بروز تخوف البعض من ظهور فئة من الأوليغارشين كما حدث في روسيا سببه احتكار القرار الاقتصادي والسماح لهؤلاء المنتفعين من الشراء أو السيطرة على منشآت اقتصادية حيوية دون السماح لباقي شركات القطاع الخاص بإنشاء منشآت منافسة، أي عملياً شرعنه الاحتكار، وشرعنه الاحتكار لا يقوم فقط على خصخصة منشآت قديمة متهالكة لجهات محددة دون غيرها فقط .. إنما قد يحصل إذا كانت هناك إرادة من صاحب القرار بذلك كما كان الحال في سورية وفي هذه الحالة فسيتم منح رخص إنشاء منشآت جديدة (وليس فقط المعروضة للخصخصة) لجهات محددة أيضاً دون غيرها .

إصدار قانون الخصخصة:

الخصخصة هي نقل ملكية من جهة إلى جهة، ولكي تنتقل ملكية أصول معينة (حسب الدستور) فتححتاج لموافقة ٧٥٪ على الأقل من مالكي أسهم تلك الأصول، أي نحن نحتاج لموافقة ٧٥٪ من الشعب

السوري أو ممثليهم لنقل ملكية هذه الأصول، وبالتالي فلا يحق لأي سلطة تنفيذية مهما علا مركزها أن تأخذ هذا القرار إلا بعد تفويضها من قبل ٧٥٪ على الأقل من نواب مجلس الشعب.

وفي هذا السياق يجب تحديد المشاريع المطلوب خصخصتها وبيان سبب الخصخصة وطريقة بيعها بشكل كامل أو جزئي والحد الأدنى والأعلى من العائدات المتوقعة، والفوائد الاجتماعية لتخصيصها في متن قانون يعرض على مجلس الشعب وينال التصويت لصالحه.

ويمكن تحديث القانون سنوياً أي تحديث قائمة المشاريع المعروضة للخصخصة سنوياً وأخذ موافقة المجلس عليها.

ويتضمن القانون إحداث الهيئة العامة للخصخصة وبيان البنود الرئيسية من نظامها الداخلي. كما يتضمن القانون أسس إعادة الأملاك أو المنشآت المؤممة إلى أصحابها أو ورثتهم أو تعويضهم بشكل مناسب.

إن مناقشة هذا القانون وإصداره يتطلب دراسة وتأنياً وهذا يحتاج لوقت مناسب، وبالتالي لا يمكن طرح فكرة الخصخصة للتنفيذ مباشرة، لأنها ستبقى قاصرة ولا تحقق غاية الحكومة في تأمين الدخل المطلوب أو تخفيف الأعباء المالية المنهكة.

الفساد والحوكمة الرشيدة:

أحد أهم أسباب الفساد هي الندرة، وأضرب مثلاً على ذلك وجود سوق كبير لسلعة معينة وتقوم السلطة الاقتصادية بوضع موانع لتصنيع أو توفير أو استيراد تلك السلعة.. ما الذي سيحصل ولماذا؟ ما الذي سيحصل...؟ سيلجأ البعض لرشوة المسؤولين (أو مشاركتهم) للحصول على رخصة التصنيع واحتكارها لهم، سيقوم البعض بتصنيعها سراً بدون الالتزام بالمواصفات، سيقوم البعض بتهريبها من الخارج تحت علم سلطات الجمارك وبعد شراء خطوط التهريب منهم..

لماذا؟ لقد قامت السلطة الاقتصادية بوضع الموانع بحجة المحافظة على الموارد أو القطع الأجنبي مثلاً.. لكنها عملياً وضعت الموانع لكي تفتح أبواباً لكي تمتلئ جيوبها والأمثلة أكثر من أن تحصى.

حسناً ما الذي يحصل لو أتيح للجميع تصنيع تلك السلعة؟ أي تحقق الوفرة.. أي توفرها في السوق وانخفاض سعرها وارتفاع جودتها بسبب المنافسة وإمكانية تصديرها وفتح أسواق خارجية، لكن ذلك قد

يؤدي إلى استنزاف الموارد وتراجع الأسعار وتراجع التصنيع وإفلاس البعض .. وهنا يأتي دور الهيئة النازمة للخصخصة التي تتمتع بالحوكمة الرشيدة .

الحوكمة الرشيدة هي أحد تطبيقات الآية الكريمة: **وَالَّذِينَ إِذَا أَنْفَقُوا لَمْ يُسْرِفُوا وَلَمْ يَقْتُرُوا وَكَانَ بَيْنَ ذَلِكَ قَوَامًا** (الفرقان: ٦٧) .

الحوكمة الرشيدة هي فتح المجال والحرية للجميع في العمل والتصنيع مع القدرة على التوجيه والضبط والمنع عند الضرورة، ولا يمكن لجهة تنتمي لفئة اقتصادية أو اجتماعية معينة دون غيرها أن تقوم بهذا العمل الدقيق بشكل منفرد .. بل لا بد من اشتراك ممثلين عن الفئات الاقتصادية والاجتماعية المكونة للبلد (قطاع عام - خاص - نقابات - محكمين - محاسبين - مصارف - صحافة ..) ممثلين كفؤين ومشهود لهم بالنزاهة والخبرة بهذا العمل .. فهذا العمل يوازي من حيث النتيجة عمل القضاة والقضاء .. فهو قضاء وتشريع اقتصادي ولا بد أن يقوم به أشخاص مكثفين مادياً ويشهد لهم تاريخهم بنظافة اليد .

الحوكمة الرشيدة للهيئة النازمة للخصخصة:

من أعمدة الحوكمة الرشيدة للهيئة النازمة للخصخصة (أو أي هيئة ناظمة أخرى) العناصر التالية:

١. ثبات الناصحين وتبديل الآمرين .. أي يجب انتخاب عدد من الاستشاريين من عدة اختصاصات يقدمون الدعم والنصح لفريق الهيئة التنفيذي . أما فريق إدارة الهيئة فيجب استبدال الأفراد فيه بشكل دوري وبشكل متتابع (أي عدم استبدال كامل الفريق مرة واحدة) .
٢. تنوع أفراد فريق الهيئة التنفيذي والاستشاري: لكي نضمن شفافية العمل في الهيئة فيجب أن يضم فريقها مدراء سابقين من القطاع العام، رجال وسيدات من قدماء التجار والصناعيين، مصرفيين، محاسبين قانونيين ومحكمين حقوقيين، صحافيين، ممثلين عن نقابات العمال وغرف التجارة والصناعة .

٣. تقتضي الشفافية طرح المشاريع المعروضة للخصخصة في وسائل الإعلام للجميع مترافقة مع الشروط والمؤهلات الدنيا التي يجب توفرها في المستثمر وفي عرض الاستثمار، والرؤيا العامة لشكل المنشأة بعد إعادة تشغيلها . وتطويرها والميزات التفضيلية التي يمكن للمستثمر الحصول عليها إذا حقق

شروط محددة (الإبقاء على العمال – تدريب وتأهيل العمال الحاليين – تطوير البيئة المحيطة للمنشأة وغيرها).

٤ . تقتضي الشفافية تكليف مدير مفوض من الهيئة (مدير مشروع) يحتفظ بكل ملفات المشروع منذ التفكير بتخصيصه وحتى نهاية التخصيص، مهمته متابعة مراحل المشروع دون أن يكون له الحق باتخاذ القرارات .

٥ . تقتضي الشفافية أن يكون للهيئة نظامها الداخلي الذي يحدد هيكلية العمل ومهام العاملين بها وتعويضاتهم ويوضح استقلال قرارها وتبعيتها الإدارية .

٦ . ضرورة إعداد دراسة جدوى لكل مشروع تبين وضعه المالي الحالي وتبين المبالغ المطلوبة لتطويره وتحديثه خلال فترة التطوير والمبالغ المطلوبة لتشغيله والأرباح المتوقعة والعائدات الراجعة للدولة (إن وجدت) ويقوم بهذه الدراسة جهة مالية مرموقة ومعتز بها توضع بين يدي صاحب القرار في الهيئة النازمة للخصخصة لكي يفاضل بين عروض المستثمرين انطلاقاً منها .

إعادة الملكيات المستولى عليها أو المؤممة :

من الأهمية بمكان تقييم حالة المنشآت التي تم تأميمها أو استملاكها خلال العقود السابقة، ومن غير المعقول طرحها للخصخصة قبل تسوية أوضاعها مع مالكيها أو ورثتهم والتأكد من ثبوتياتهم، فإذا كانت من المرافق الاقتصادية غير الحيوية فالأولى إعطاؤهم أحد الخيارات التالية :

١ . استعادة هذه المنشآت (دون تكليفهم بأي عبء مالي) مع إلزامهم بتحديثها وتطويرها خلال مدة

لا تتجاوز ٥ سنوات بحسب رؤية الهيئة النازمة للخصخصة . أو

ب . تمليكهم جزء من الأسهم بعد خصخصتها لا يقل عن ٢٥٪ من إجمالي الأسهم ودون أن يكون

لهم الحق بالإدارة (فالإدارة من حق المستثمر الذي أحيل إليه المشروع) . أو

ت . تعويضهم بمبلغ معين من عائدات الخصخصة يعادل ٢٥٪ من عائدات الخصخصة .

ملاحظة : تم احتساب نسبة ٢٥٪ بشكل تقديري لكن القرار النهائي يعود للهيئة النازمة للخصخصة ومرتبطة بكل مشروع على حدي .

أما إذا كان المشروع من المرافق الاقتصادية الحيوية فالخيار (أ) أعلاه غير وارد ويبقى الخيارين (ب – ت) واردين

المستثمرون المؤهلون :

هناك شروط يجب توافرها في المستثمرين عندما يتقدموا للحصول على مشروع معروض للخصخصة من أهمها:

- ١ . للمستثمرين السوريين (أفراداً أو شركات) الأفضلية في الحصول على المشروع من المستثمرين الأجانب إذا تساوت باقي الشروط .
- ٢ . يجب تحديد وبشكل واضح الجنسيات التي لا يُسمح لها بالتقدم للمشروع (لاعتبارات كثيرة مثل المعاملة بالمثل أو العداوة السياسية أو غيرها) .
- ٣ . على المتقدمين أن يثبتوا تاريخهم العملي وقدرتهم على تمويل وإدارة المشروع .
- ٤ . على المتقدمين أن يقدموا دراسة جدوى محضرة من قبل جهة أو شركة مالية معترف بها ومشهود لها بالنزاهة، وعلى الهيئة النازمة للخصخصة مقارنة هذه الدراسة مع الدراسة التي قامت بإعدادها مسبقاً من أجل أخذ القرارات المناسبة .

منظومة الإدارة :

تعامل المشاريع الاقتصادية غير الحيوية بعد إحالتها للمستثمرين معاملة مشاريع القطاع الخاص العادية من حيث الالتزام بقوانين البيئة والقوانين المالية والتأمينات الاجتماعية ونقابات العمال، ويراعى إعفاء بعضها من ضرائب الدخل لعدد من السنوات بحسب كل مشروع تشجيعاً من الحكومة للاستثمار في هذه المشاريع المتهالكة .

أما المشاريع الاقتصادية الحيوية فلها حيثيات أخرى إضافية، فمشاريع انتاج الطاقة مثلاً أو مصافي النفط أو المشاريع التي يُعتمد عليها في تقديم سلعة أساسية أو خدمة أساسية فيجب على المستثمر وضع تأمين مادي من أجل الالتزام بتقديم تلك السلعة أو الخدمة بالكميات المطلوبة وبالأوقات المتفق عليها وإلا في حالة التخلف أو الإخفاق فإنه مضطر للتعويض المادي في البداية وقد يتعرض لسحب الرخصة وإحالة المشروع لمستثمر آخر .

من جهة أخرى، هناك مشاريع لها خصوصية أمنية كالمطارات أو المرافئ أو مرتبطة بغرف عمليات فنية كالطرق الدولية والسكك الحديدية والميترو وفي هذه الحالات يفرض على المستثمر توفير الوسائل الكفيلة لحسن إدارة تلك المرافق بالتعاون مع الجهة الحكومية ذات الصلة .

أمثلة للمقارنة:

المملكة المتحدة (BT (British Telecom

- الخلفية: كانت شركة BT مملوكة بالكامل للحكومة البريطانية، وكانت تعد المزود الرئيسي لخدمات الاتصالات.
- آلية الخصخصة: قامت الحكومة البريطانية، بقيادة مارغريت تاتشر في الثمانينيات، بخصخصة BT كجزء من استراتيجيتها لتحرير السوق.

الخطوات:

١. تحويل الشركة: إعادة تنظيم BT كشركة مساهمة.
٢. الطرح العام: طرحت الحكومة أسهم الشركة في السوق عام ١٩٨٤. كان هذا الطرح أحد أكبر عمليات الطرح العام في التاريخ حينها.
٣. توزيع الأسهم: تم بيع الأسهم للمستثمرين الأفراد والمؤسسات، مع حملات لتشجيع المواطنين العاديين على المشاركة.
٤. تدريجياً: خفضت الحكومة حصتها تدريجياً إلى أن أصبحت الشركة بالكامل في أيدي القطاع الخاص.

الأهداف والنتائج:

- تحفيز المنافسة في قطاع الاتصالات.
- تحسين جودة الخدمة وتقليل تكاليف التشغيل.
- تحقيق إيرادات كبيرة للحكومة.

فرنسا (EDF (Électricité de France

- الخلفية: شركة كهرباء فرنسا (EDF) هي واحدة من أكبر الشركات في قطاع الطاقة في العالم. كانت مملوكة بالكامل للحكومة الفرنسية.
- آلية الخصخصة: خصخصة EDF تمت بشكل مختلف عن BT، حيث اتبعت فرنسا أسلوب الخصخصة الجزئية.
- الخطوات:

- ١ . إعادة التنظيم القانوني: تم تحويل EDF من هيئة حكومية إلى شركة مساهمة .
- ٢ . الاحتفاظ بحصة حكومية: طرحت الحكومة جزءاً من أسهم الشركة في السوق، لكنها احتفظت بحصة مسيطرة (أكثر من ٧٠٪)
- ٣ . الطرح العام: تم طرح الأسهم في السوق المالي عام ٢٠٠٥، مما سمح للمستثمرين الأفراد والمؤسسات بالمشاركة .

• الأهداف والنتائج:

- جذب رؤوس الأموال لدعم مشاريع التوسع .
- تعزيز الكفاءة والابتكار في القطاع .
- ضمان استمرار الحكومة في التحكم بالقطاعات الحيوية مثل الطاقة .

المشافي في سنغافورة

- الخلفية: نظام الرعاية الصحية في سنغافورة مزيج من القطاعين العام والخاص . خصخصة المشافي تمت بهدف تحسين الجودة والكفاءة .
- آلية الخصخصة: لم تقم الحكومة بالخصخصة التقليدية بالكامل بل اعتمدت نموذجاً فريداً من "إدارة تجارية مع رقابة حكومية"
- الخطوات:

- ١ . إنشاء شركات تشغيلية: قامت الحكومة بتحويل المشافي العامة إلى شركات مملوكة بالكامل للدولة ولكن تُدار بأسلوب الشركات الخاصة .
- ٢ . تطبيق نموذج تمويلي مختلط: يعتمد المرضى على صناديق ادخار صحية (مثل Medisave) لدفع تكاليف العلاج، مما يعزز المساءلة الشخصية .
- ٣ . فتح السوق أمام المنافسة: سمحت الحكومة للمستشفيات الخاصة بالعمل بجانب المستشفيات شبه الحكومية .

• الأهداف والنتائج:

- تقليل التكاليف الحكومية على قطاع الصحة .
- تحسين الجودة من خلال إدخال المنافسة .

○ ضمان استدامة النظام الصحي من خلال الموازنة بين الدعم الحكومي والتمويل الخاص .

ملحق (٢) : تقييم التجارب الإصلاحية السابقة

- لجنة ال ١٨ (٢٠٠٧) :
- السياق : شُكلت لدراسة القطاع العام الصناعي في ظل خسائر بلغت ٨٥ مليار ليرة سورية (٢٠٠٦) .
- الإنجازات : أجمعت على ضرورة الإصلاح وتوسيع صلاحيات مجالس الإدارة .
- السلبيات : اختلف الأعضاء حول المنهجية، مما أدى إلى تقديم صيغتين دون تنفيذ بسبب البيروقراطية .

• التقييم : جهد نظري واعد لكنه افتقر إلى الإرادة السياسية .

لجنة ال ٣٦ (٢٠١٧) :

- السياق : ناقشت الإصلاح في ظل الحرب والعقوبات، مع التركيز على الأطر القانونية .
- الإنجازات : حاولت تحليل التحديات الهيكلية (الفساد، سوء الإدارة) .
- السلبيات : ركزت على الجوانب القانونية دون خطط تنفيذية .
- التقييم : طموحة لكنها بقيت حبراً على ورق بسبب القيود السياسية .

لجنة ٢٠١٨-٢٠١٩ :

- السياق : أقرت وثيقة تنفيذية لإصلاح القطاع العام الاقتصادي .
- الإنجازات : وضعت إطاراً استراتيجياً وربطت الإصلاح بالمشروع الوطني للإصلاح الإداري .
- السلبيات : افتقرت إلى التمويل بسبب العقوبات وبطء التنفيذ .
- التقييم : خطوة متقدمة لكنها لم تحقق نتائج ملموسة .

الدروس المستفادة :

- الحاجة إلى رؤية وطنية مدعومة بإرادة سياسية قوية .
- أهمية التمويل الداخلي والدولي .
- ضرورة تجنب الخصخصة السريعة لتفادي الصدمات الاجتماعية .