

اصلاح مدیریت مؤسسات انتفاعی دولتی

دکتر حسن صفرنیا*

انتفاعی دولتی صورت گرفت. این اصلاحات که با هدف کارایی و اثربخشی مؤسسات دولتی مطرح شد، می‌توانست از راهکارهای متنوعی بهره گیرد. به تدریج در اجرا، تنها راهکار حاد آن، یعنی انتقال به بخش خصوصی، مورد استفاده قرار گرفت؛ در همین راهکار نیز بسیاری از دقیق و ظرایف خط‌مشی‌گذاری که نیازمند توجه خاص بوده است، مورد نظر سیاست‌گذاران واقع نشد.

مؤسسه انتفاعی دولتی مؤسسه‌ای حقوقی-تولیدی است که در کنترل یا مالکیت مقامات دولتی است و محصولات آن به بازار عرضه می‌شود (شایک، ۱۹۹۲: ۲۰۸). اصلاح این مؤسسات بدین طریق، مسئولیت پیچیده و حساسی است؛ زیرا قبل از خصوصی‌سازی این مؤسسات، که نقش مهمی در توسعه کشورها ایفا می‌کنند و تأثیرات اجتماعی و اقتصادی مهمی دارند، تحقیقات جامعی مورد نیاز است.

در کشورهای در حال توسعه، نقش عمده دولت در فرایند تغییرات اقتصادی و اجتماعی موجب ایجاد مسائل و مشکلاتی نیز شده است. کارگزاران دولتی در این کشورها، اغلب علاقه‌مند به ایجاد خودمختاری، استقلال و حفظ موقعیت و قدرت خود هستند تا اعمال سیاست. اتهاماتی از قبیل فساد، کمبود ابتکار و بی‌اعتنایی به ارباب-

چکیده: این مقاله، اصلاح مدیریت مؤسسات انتفاعی دولتی را مورد بحث قرار داده است. راهکارهای مختلف جهت اصلاح مؤسسات انتفاعی دولتی در این مقاله، بحثی است و رای فروش این مؤسسات که از دهه ۱۹۸۰ در جهان مطرح شده است. بنابراین، اصلاح شامل راهکار فروش و غیرفروش می‌شود. این دیدگاه مبتنی است بر کاهش حجم فعالیت‌های دولتی در حالی که تأکید بیشتر بر فراهم کردن هماهنگی بین دولت و بازار است. با وجود این، بر ضرورت بررسی موقعیت اجتماعی، سیاسی و فرهنگی کشور و اولویتها در سیاست‌گذاریها شده است؛ به طوری که قبل از اینکه دولت در نقش مؤسسات انتفاعی دولتی تغییری ایجاد کند، به انتخاب راهکارهای مرتبط با اهداف و شرایط دست یازد. این مقاله درباب مدیریت امور خصوصی‌سازی، راهکارهای مختلف مبتنی بر اهداف گوناگون و شرایط و مقتضیات مختلف ارائه کرده است. علاوه بر این، راهکارهای اصلاح مؤسسات دولتی، که به علت استراتژیک بودن و یا عوامل قانونی در اختیار دولت می‌مانند و نیز مؤسساتی که به علت مشکلات مدیریتی آماده عرضه به بخش خصوصی نیستند عرضه شده است.

کلیدواژه: مؤسسه انتفاعی دولتی، خصوصی‌سازی، مدیریت دولتی، مدیریت خصوصی.

طرح مسئله

طی دهه ۱۹۸۰ حرکتی جهانی برای اصلاح مؤسسات

* عضو هیئت‌علمی دانشگاه شهید باهنر کرمان.

مؤسسات انتفاعی به نحوی است که بتوانند عملیات خود را همچون بخش خصوصی اثربخش و کارآمد سازند (Bishop and Kay, 1990: 241- 257). سؤال اساسی در اینجا این است که آیا پیامدهای حاصل از خصوصی‌سازی، به صورت ایجاد انگیزه در این مؤسسات در جهت رفتار رقابت‌آمیز دائمی (اثربخشی از نظر قیمت تمام شده، نوآوری و پاسخ به تقاضاها) جلوه خواهد کرد؟

پلکمن و واگنر (۱۹۹۰: ۳- ۲۸) می‌گویند که معرفی خصوصی‌سازی به عنوان نوشدارو - بدون کوشش برای مشکلات مؤسسات انتفاعی دولتی نیست. از نظر هم‌ر (Hammer) و دیگران (۱۹۸۹: ۹- ۲۸) نیز فروش سهام صنایع دولتی به تنهایی نمی‌تواند مدیریت جدید قدرتمندی را خلق کند و یا باعث تداوم بقای شرکت شود. اما، پیشنهاد این است که مدیریت با دید بلندمدت این تغییر را پیش‌بینی کرده و استراتژی‌هایی را برای اعمال مدیریت و تأمین موفقیت خصوصی‌سازی تدارک ببیند.

به همین نحو، امی و هیوز (۱۹۹۱: ۳۸۸) بر این باورند که اگر یک مؤسسه در محیط رقابت نباشد، فروش آن نمی‌تواند موجب بهبود رقابت شود. تغییر یک مؤسسه انحصاری دولتی به یک مؤسسه انحصاری خصوصی، بهبود دهنده رقابت نیست. در این موقعیتها واگذاری به بخش خصوصی حتی موجب مشکلتر شدن انگیزه‌های رقابتی در آینده می‌شود.

در باب «منافع عمومی»^۱ این باور وجود دارد که بازار نه ظرفیت و نه علاقه‌ای دارد که کاری جز به حداکثر رساندن سود شخصی انجام دهد. وتن هال (۱۹۸۹: ۴۷) معتقد است که مسائل مربوط به منافع عمومی از قبیل پاسخگویی در مقابل عموم، و عدالت و هماهنگی در توسعه خدمات در بازار، در درجه دوم اهمیت قرار دارند. او از این بحث چنین نتیجه می‌گیرد که مؤسسات خصوصی قصد دارند سود را به سرمایه و ضرر را به جامعه دهند. و اشاره می‌کند که فروش مؤسسات انتفاعی بهره‌ور و سودآور،

رجوع، که در بعضی از مؤسسات انتفاعی دولتی مشاهده شده، نیز دلایلی برای اصلاح این مؤسسات تلقی شده است.

طرفداران خصوصی‌سازی این فرضیه را مطرح می‌کنند که وضعیت انحصاری مؤسسات انتفاعی دولتی باعث ناکارایی و فقدان رقابت می‌شود. لیبرمن (۱۹۹۳: ۱۷) این مؤسسات را بدین صورت توصیف می‌کند:

«سازمانهای دارای عملکرد مالی ضعیف، کارمند زیاد، وابسته به یارانه و انتقال یکطرفه بودجه، بسیار متمرکز و سیاسی که واردات رقابتی را حذف می‌کنند و عملکرد صادراتی ضعیفی دارند، تخلف می‌کنند و وسیله‌ای برای فرار سرمایه هستند.» از دیدگاه او حتی اداره این سازمانها به شکل بازرگانی و یا به شکل سهامی درآوردن آنها که مورد نیاز است، به عنوان خصوصی‌سازی تلقی نمی‌شود. از نظر مؤسسات مهم بین‌المللی مانند بانک جهانی و صندوق بین‌المللی پول نیز خصوصی‌سازی به عنوان تنها راه بهبود اقتصادی و مدیریت مؤسسات انتفاعی عمومی توصیه شده است؛ «ادعا می‌شود که اهداف اجتماعی نظیر توزیع ثروت و عدالت اجتماعی می‌تواند با انتقال داراییهای عمومی به بخش خصوصی به ثمر برسد» (Thillainathan, 1990; Hensley and White, 1993). راهکار فروش داراییها، به خصوص در کشورهای دریافت‌کننده کمکهای وام بانک جهانی و صندوق بین‌المللی پول به عنوان راهکار اصلی خصوصی‌سازی مؤسسات انتفاعی دولتی، مطرح است. افزایش کارایی مؤسسات انتفاعی دولتی از طریق افزایش سودآوری، بهره‌وری و پاسخگویی به نیروهای بازار، یکی از اهداف مهم اقتصادی دولتهاست. اهداف مهم دیگر نیز شامل هدف «منافع عمومی» و، هدفهای مدیریتی، سیاسی و اجتماعی است.

با توجه به تنش بین «شکست بازار»^۱ - که به ویژگی بخش خصوصی در نادیده گرفتن منافع عمومی اطلاق می‌شود - و «شکست مقررات»^۲ - که به ناتوانی دولت در امر تجارت و کسب سود نسبت داده می‌شود - هدف واقعی خصوصی‌سازی، ایجاد موقعیت برای فعالیت

1. failure of the market

2. failure of the regulation

3. public interest

و دستور کار منطقی بنیان گذاشته شود و دربرگیرنده منافع عمومی و نیز کارایی و اثربخشی مدیریتی باشد.

اهداف این مقاله عبارت‌اند از:

۱- بررسی راهکارهای ممکن برای اصلاح مؤسسات انتفاعی دولتی با توجه به اهداف؛

۲- بررسی راهکارهای ممکن خصوصی‌سازی با توجه به شرایط و مقتضیات خاص هر مؤسسه.

برای نیل به این اهداف، راهکارهای مختلف خصوصی‌سازی، شامل راهکارهای فروش مؤسسات و یا راهکارهای غیرفروش، مطرح می‌شود. به عنوان مثال، راهکارهایی از خصوصی‌سازی شامل عرضه سهام به عموم، فروش سهام به اشخاص خصوصی و فروش داراییهای عمومی از راهکارهای فروش‌اند. بازسازی یک مؤسسه با راهکار «اداره به شکل خصوصی» و «همهانگ کردن مؤسسات با مکانیسم بازار»، یا «تبدیل نمودن مؤسسات به مؤسسه بازرگانی»^۴، و «به شکل شرکت سهامی اداره کردن»^۵، از جمله راهکارهای غیرفروش‌اند. استفاده از خدمات مدیران و کارمندان دیگر از جمله دیگر راهکارهای غیرفروش در این زمینه است.

در این مقاله به منظور شفاف‌سازی تصمیمات در مورد انتخاب راهکارهای خصوصی‌سازی، راهکار یا راهکارهای مناسب ارائه شده است. این راهکارها را می‌توان به عنوان الگوهایی برای سیاست‌گذاران، در ارتباط با خصوصی‌سازی و اصلاح مؤسسات دولتی مورد استفاده قرار داد.

فرایند خط‌مشی‌گذاری در اصلاح

در دنیای اقتصاد و مدیریت، چیزی به نام نبود خط‌مشی وجود ندارد. اگر دولت کاری انجام نمی‌دهد، باید بر اساس یک خط‌مشی باشد؛ و اگر کاری انجام می‌دهد نیز باید بر اساس یک خط‌مشی باشد (Dornbosh, 1993).

اسراف آشکار اموال عمومی است (همان‌جا).

دیکسون (۱۹۹۱: ۸۲) استدلال می‌کند که این نظریه که خصوصی‌سازی می‌تواند به تنهایی همه چیز را بهبود بخشد، یک ادعای ایدئولوژیکی است. او خاطر نشان می‌کند که واگذاری به بخش خصوصی راهی برای نیل شدن به اهداف اجتماعی و اقتصادی نیست؛ تنها هدف خصوصی‌سازی، نیل به هدف مالکیت خصوصی است؛ یعنی تبدیل مالکیت از دولت به بخش خصوصی.

درباره بهبود کیفیت کارایی مؤسسات انتفاعی دولتی هبیر [Habir] (۱۹۹۱: ۶۳-۷۷) عقیده دارد که همه مؤسسات دولتی زیان نمی‌کنند؛ بعضی از آنها، یا به لحاظ دارا بودن مدیریت موفق و یا برخورداری از موقعیت انحصاری و سیاست حمایت‌کننده دولت، سود آورند. او اقداماتی را برای بهبود عملکرد مؤسسات انتفاعی دولتی جهت استفاده از منابع سرمایه‌گذاری شده در شرکت، کارآمدی بهره‌وری^۶ و به دست آوردن نفع اقتصادی از تخصیص بهینه منابع (کارآمدی تخصیصی)^۷ پیشنهاد می‌کند. سپس پویایی ایدئولوژی، فرهنگ و ارزشهای مدیران و نیز عوامل محیطی کلان مؤثر در بهبود کارایی مؤسسات انتفاعی دولتی را برمی‌شمارد.

بحث دیگر این است که خصوصی‌سازی از طریق فروش یا تبدیل به شرکت خصوصی، تنها راه اصلاح مؤسسات انتفاعی دولتی نیست؛ به طوری که بهبود کارایی، اثربخشی و پاسخگویی را می‌توان بدون خصوصی‌سازی یا این مفهوم به دست آورد. مک‌کارتی و دیگران (۱۹۹۲: ۳-۲۵) خاطر نشان می‌کنند که نمونه‌هایی وجود دارد که مؤسسات انتفاعی دولتی، با نیل به پاسخگویی در مقابل عموم، می‌توانند کارایی بیشتری نسبت به مؤسساتی که شامل اصلاحات خصوصی‌سازی شده‌اند، داشته باشند. متعهد بودن به اصلاحاتی مثل خصوصی‌سازی مؤسسات انتفاعی دولتی، با راهکار فروش داراییها، ممکن است تصویر منفی از دولت ارائه دهد. بنابراین، اجرای خصوصی‌سازی، بایستی بر مبنای یک برنامه جامع

4. productivity efficiency

5. allocation efficiency 6. commercialisation

7. corporatisation

انتخاب ابزار مناسب، بستگی به دانش نحوه استفاده از ابزارها توسط دولت دارد. در انتخاب ابزار درست نیز مسئله ایمان و اعتقاد و وفاداری سیاسی به خط‌مشی مطرح است و نه اطمینان صرف به آن خط‌مشی (Rumpf, 1994: 56). روابط اقتصادی، مالی، تجاری، قانونی و روابط عمومی بایستی کاملاً مورد توجه قرار گیرند. لذا هنری این باید با علم به راهکارهای مختلف خصوصی‌سازی همراه باشد (Sankar, 1992: 208).

انتخاب راهکار و ابزار مناسب خصوصی‌سازی با توجه به اهداف

ویژگی مهم هرگونه اصلاحات موفق از جمله تجربه خصوصی‌سازی، روشنی اهداف است. روشنی هدف نهایی امری لازم است؛ خواه آن هدف درآمد مالی باشد یا بهبود کارایی یا عدالت بیشتر در توزیع. این سه هدف حتی می‌توانند با هم ترکیب شوند اما با توازن روشن و واضح. اهداف دیگر می‌تواند شامل کاهش هزینه‌های اداری دولت یا بازار محوری باشد.

انتخاب راهکارهای خصوصی‌سازی نیازمند برقراری ایجاد رابطه‌ای منطقی با هدف اصلاح مؤسسات انتفاعی دولتی است. رهنمود مهم این است که هر راهکار خصوصی‌سازی از نظر تطبیق یا کاربرد در اقتصاد و جامعه مورد ملاحظه قرار گیرد. به عنوان مثال، در تایلند توجه عمده بر استفاده مؤثر از ابزار مختلف خصوصی‌سازی غیرفروشی و هدف عمده دستیابی به دو هدف مالی و کارایی بود (Gouri et al., 1991: 54). از طرف دیگر، وقتی امکان عملی فروش سهام بیشتر، میسر نباشد انتخاب راهکارهای غیرفروش واجد اهمیت خواهد بود. راهکار مناسب در این حالت، اقدام در جهت اصلاح این مؤسسات است. در این حالت، سه راهکار خصوصی‌سازی می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد. این ابزار برای

فرایند خط‌مشی‌گذاری صحیح نیاز به آگاهی و توجه به اهدافی دارد که آن خط‌مشی بر مبنای آنها شکل می‌گیرد. اهداف ملی به خصوص در کشورهایی که بخشهای بومی، مذهبی، منطقه‌ای و یا بخشهای دیگر جمعیتی وجود دارد، به خط‌مشی‌گذاری ملی و اجرای عدالت اهمیت بیشتری می‌دهد. اما همچنان که بروتون بیان می‌کند «در کشورهای در حال توسعه، بسیاری از ویژگیهای سیستم بازار به وسیله قدرتهای استعماری تحمیل می‌شود. بسیاری از موارد مثل خصوصی‌سازی نیز از طریق مشاوران و وام‌دهندگان بین‌المللی به جوامعی که فرایند خصوصی‌سازی را قبلاً تجربه نکرده‌اند، تحمیل می‌شود» (Bruton et al., 1992: 14). در حقیقت، برای خط‌مشی‌گذاران این کشورها مشکل است که مباحث اقتصادی مربوط به توصیف «عملکرد بازار» را با شرایط واقعی جامعه خود تطبیق دهند.

در بیشتر کشورها، سه گروه برای تدوین فرایند خط‌مشی‌گذاری خصوصی‌سازی دخیل هستند: اول مدیران عالی‌رتبه اجرایی-سیاسی، این گروه افرادی شاخص اما معمولاً دارای افق دید کوتاه‌مدت هستند. دوم کارکنان اداری، این گروه اغلب استراتژی تدریجی همراه با تغییرات آهسته «بدون دگرگونی عمیق»^۸ را ترجیح می‌دهند. گروه سوم مشاوران حرفه‌ای و تخصصی در زمینه‌های خاص، تحلیل‌گران حرفه‌ای (فن‌گرایان) هستند. اینها گرچه صلاحیت فنی در تجزیه و تحلیل و تدوین طرحها دارند، غالباً درک و آگاهی لازم از محیطی که سیاستها در آنجا اعمال می‌شوند ندارند (Sankar, 1992: 201-202). بنابراین، طرز تجزیه و تحلیل این افراد ممکن است نتایجی را به بار آورد که با چیزی که باید باشد تضاد داشته باشد.

برای نیل به اهداف مشخص که طی فرایند خط‌مشی خصوصی‌سازی در نظر گرفته شده است، بررسی راهکارهای مناسب خصوصی‌سازی موردنیاز است.

8. without upsetting the apple cart

کارایی و عملکرد بهتر و ابزارهایی برای اجرای تعهد اجتماعی و عدالت هستند، و کارایی و عملکرد را از طریق آزادسازی، پیروی از مکانیسم بازار، فروش کامل، پیمانکاری جزئی، وارد شدن در بازار سرمایه، و اجاره می‌توان بهبود بخشید. اینها ابزار رقابت هستند و استقلال مدیریتی و کارآفرینی را نیز تأمین می‌کنند.

ابزارهای عمده خصوصی‌سازی برای تحقق هدف درآمد مالی عبارت‌اند از فروش داراییها؛ فروش سهام؛ پیمانکاری جزئی و ورود به بازار سرمایه. ابزارهای خصوصی‌سازی برای عدالت می‌تواند شامل فروش ترجیحی سهام و فروش داراییها به عموم به صورت سرمایه‌داری مردمی باشد. راهکارهای مناسب خصوصی‌سازی را، همان‌گونه که در جدول شماره ۱ بازگو شده است، برای دیگر اهداف نیز می‌توان پیشنهاد کرد.

راهکار خصوصی‌سازی برای هدف درآمد مالی

درآمدهای مالی ضروری و سریع می‌تواند از فروش داراییها به دست بیاید. اما تحصیل درآمد از طریق فروش داراییها بایستی با توجه به هزینه‌های ناشی از آماده‌سازی مؤسسات برای خصوصی‌سازی مورد بررسی قرار گیرد. مؤسسات انتفاعی دولتی می‌توانند، با استفاده از راهکارهای خصوصی‌سازی متناسب با هدف درآمدهای مالی، به مالکیت و کنترل شایسته خود ادامه دهند. به عنوان مثال، راهکارهایی از قبیل پیمانکاری، حق امتیاز و نمایندگی، آزادسازی، اجاره، قراردادهای ساخت اتوبانها در مقابل حق دریافت عوارض آن^۹ مطرح است که به عنوان جایگزین فروش سهام و سرمایه‌گذاری مشترک خارجی، می‌توانند عملیات داخلی مؤسسات انتفاعی دولتی را بهبود بخشند و ایجاد درآمد نمایند.

پیمانکاری و قرارداد بستن شامل تولید کالا و خدماتی می‌شود که بایستی هزینه تولید آنها توسط بخش خصوصی پرداخت شود. پیمانکاری، به صورت واگذاری بعضی از وظایف مؤسسات انتفاعی دولتی به مؤسسه خصوصی از طریق مناقصه رقابتی، معمولترین راهکار

جدول شماره (۱): اهداف خصوصی‌سازی و ابزارهای متناسب برای هر یک از اهداف

اهداف ابزار	آزادسازی	پیروی از مکانیسم بازار	فروش سهام	اجاره	فروش داراییها
درآمد مالی	خیر	خیر	قسمتی	قسمتی	بله
کارایی	بله	بله	بله	بله	خیر
عدالت	خیر	خیر	بله	بله	خیر
اداری	بله	بله	بله	خیر	بله
ایدئولوژیکی	قسمتی	خیر	بله	بله	بله

در صورت رعایت دقیق شرایط قرارداد پیمانکاری، این روش کارایی کمتری نسبت به مالکیت خصوصی نخواهد داشت (Prager, 1992: 312). به عنوان مثال، در چین سیستم پیمانکاری موفق بوده است؛ به طوری که مؤسسات زیادی سودهای اقتصادی بهتری کسب کردند (Dangpu, 1991: 268). نظام پیمانکاری در چین نه تنها پیمانکاران خصوصی در این کشور را برای عرضه کالاها

۹. ساخت - عملیات - انتقال (BOT) build, operate, transfer

تصفیه و انحلال و امتیاز انجام شود. اجاره یک روش کارآمد برای ایجاد درآمد بیشتر، بدون توسعه ظرفیت مدیریت مؤسسات انتفاعی دولتی است.

اجاره مسئولیت مدیریتی بیشتری را به بخش خصوصی اعطا و محرکهای قویتری را برای کم کردن هزینه‌ها و نگهداری بلندمدت ارزش داراییها فراهم می‌کند. زیرا طرف خصوصی، مخاطره اقتصادی عملیات و نگهداری و تعمیر را در نظر می‌گیرد و پرداخت را بر اساس میزان عملکرد به دولت می‌پذیرد. در این روش تا زمانی که مالکیت با دولت باشد، کنترل نیز به بخش خصوصی واگذار می‌شود.

پرداخت هزینه از جانب مصرف‌کننده^{۱۰}، به عنوان جایگزینی برای تأمین مالی کالاها و خدمات عمومی - غیر از درآمد مالیاتی - معرفی می‌شود. مصرف‌کنندگان خدمات جامعه - که از طریق پیمانکاران فراهم آمده‌اند - نیز مبلغی را مستقیماً به مؤسسه خصوصی مربوطه پرداخت می‌کنند به شرط آنکه هر محدودیت یا شرطی را که دولت مقرر کند، اعمال نمایند.

قرارداد ساخت - عملیات - انتقال

قرارداد «ساخت - عملیات - انتقال»، عبارت است از تأمین مالی بدون قرض برای تحقق فعالیتهای بخش عمومی دولتها که به وسیله آن پیمانکاران خصوصی، سرمایه مالی را تأمین کنند (معمولاً در راهسازی)، و هزینه آن توسط استفاده‌کنندگان به صورت عوارض پرداخت شود. در این نوع قرارداد مالکیت و کنترل دارایی پس از یک دوره بازپرداخت که بخش خصوصی از این داراییها کسب درآمد می‌کند، به بخش دولتی بازگشت داده می‌شود. روش قرارداد «ساخت - عملیات - انتقال» در خصوصی‌سازی پروژه‌های جدید مانند جاده‌ها و پروژه‌های منابع آبی قابل اجراست. بخش خصوصی،

و خدمات مختلف مورد نیاز مؤسسات انتفاعی دولتی دربرمی‌گیرد، بلکه حق مدیریت تمام مؤسسه نیز به پیمانکار داده می‌شود. حق امتیاز و نمایندگی، اعطای پروانه یا واگذاری امتیاز امکاناتی است که به کارآفرینان بخش خصوصی داده می‌شود تا آنها بتوانند کار یا فعالیتی انجام دهند؛ در حالی که در این حالت مؤسسه انتفاعی دولتی از تدارک و تولید خدمات امتیاز داده شده کنار می‌کشد. این کوششی است برای معرفی عامل اصلی رقابت در بازارهایی که به طور اجتناب‌ناپذیر انحصاری هستند (Bishop and Kay, 1990: 253). به عبارت دیگر، امتیاز شامل دعوت بخش خصوصی به رقابت برای کسب حق فعالیت در یک شرکت انحصاری است.

دادن امتیاز فشار را از دوش مؤسسات انتفاعی دولتی و دولت برمی‌دارد و دولت می‌تواند منابع مالی اضافی را در امور دیگری به کار گیرد. امتیاز به مؤسسات کمک می‌کند از اهرم مالی که در اختیار خواهند داشت برای بهبود عملیات بقیه مؤسسات بهره‌گیرند. به همین طریق، امتیاز می‌تواند نیازهای خدماتی جدید را برای توسعه مداوم اقتصادی فراهم نماید. امتیاز به مؤسسات انتفاعی دولتی یا دولت اجازه می‌دهد که کنترلهایی را بر روی امتیاز گیرنده‌ها اعمال کند، به طریقی که موجب رفاه و یا افزایش رفاه مصرف‌کننده‌ها شود. با استفاده از امتیاز، مقایسه کیفیت خروجی و چگونگی ارائه محصول یا خدمات بر طبق قرارداد، آسان خواهد بود.

اجاره

اجاره^{۱۱} واگذاری موقتی داراییهای مؤسسات انتفاعی دولتی (زمین، کارخانه، ساختمان) به بخش خصوصی در مقابل ارائه مبلغی به عنوان اجاره است. اجاره زمانی کاربرد دارد که مؤسسه انتفاعی امکانات غیرقابل استفاده در اختیار دارد. به عنوان مثال، زمینهای خالی کارخانه‌های صنعتی بدون استفاده، ساختمانهای اداری یا ماشین و تجهیزات بدون مصرف. این راهکار خصوصی‌سازی می‌تواند همراه با راهکارهای دیگر خصوصی‌سازی مانند

10. leasing

11. user - charges

خصوصی داخلی است؛ ثانیاً به علت ترس از انتقال مؤسسات انتفاعی دولتی انحصاری به یک مؤسسه خصوصی انحصاری است (Gouri, 1991b: 245-247). فروش جزئی مؤسسات از طریق توزیع عادلانه می‌تواند نمایانگر اصلاحات قابل قبول‌تری باشد. این فروش می‌تواند شامل فروش به عموم حتی فروش به طبقات مردم کم‌درآمد باشد. چنان‌که در جمهوری کره جنوبی فروش به کارگران و سرمایه‌گذاری مشترک بین دولت و بخش خصوصی مطرح است. در فروش جزئی، دولت‌ها به کنترل مؤسسات ادامه خواهند داد. این راهکار، در تلاش برای شفافیت و پاسخگویی مؤسسات انتفاعی دولتی در مقابل جامعه است. این امتیاز از طریق سهم کردن کارکنان و عموم مردم در اداره مؤسسات انتفاعی دولتی تقویت می‌شود.

برای مؤسسات انتفاعی دولتی که تعهد کمتر و کارایی پایبندی دارند، فروش سهام یا فروش دارایی بهترین راهکار است. در مؤسسات انتفاعی دولتی که دارای ماهیت رقابتی‌اند، حفظ و نگهداری مؤسسات کارآمد قابل توجه است حتی اگر تعهد اجتماعی آنها کم باشد؛ اما برای مؤسسات انتفاعی دولتی که دارای تعهد اجتماعی بالایی هستند، مسئله فروش هرگز مطرح نیست. در عوض، کارایی این مؤسسات می‌تواند از طریق راهکارهای اصلاحی غیرفروش ارتقاء یابد.

اگر ساختار مؤسسه دولتی انحصاری باشد، خصوصی‌سازی هیچ‌گونه کمکی نمی‌تواند بکند. حالت انتقال مالکیت مؤسسات انتفاعی دولتی به بخش خصوصی نه فقط احتمال بهبود کارایی را به دنبال نخواهد داشت، بلکه ممکن است منجر به تمرکز قدرت اقتصادی در دست شرکتهای خریدار داخلی یا بین‌المللی چندملیتی شود. سؤال این است که آیا تغییر مالکیت واقعاً مشکل عملکردی را برطرف می‌کند؟ خصوصی‌سازی کامل کار بسیار مشکلی است.

بر اساس این روش برای ساختن تسهیلات مذکور از امکانات مالی خود استفاده می‌کند و آن را برای یک دوره، که به «دوره امتیاز» معروف است، اداره می‌کند و در پایان دوره آن را به دولت انتقال می‌دهد.

روش «ساخت-عملیات»^{۱۲} نیز شبیه روش «ساخت، عملیات و انتقال» است. هر دو روش با اعطای امتیاز و بهره‌برداری همراه است، منتها در روش دوم بازگرداندن امکانات به دولت صورت نمی‌گیرد.

راهکارهای بازسازی مؤسسات انتفاعی دولتی (با هدف کارایی)

یکی از اهداف مؤسسات انتفاعی دولتی، بازسازی برای کارآمد کردن مؤسسات انتفاعی دولتی از نظر ترکیب کلی کارایی مالی، اقتصادی و اجتماعی است. تمرکز اصلی بازسازی مؤسسات انتفاعی دولتی برای ایجاد رقابت، هم از طریق شبیه‌سازی به بازار و هم از طریق تحریک بازار برای نیل به کارایی است.

بعضی از راههای بازسازی عبارت‌اند از: عقلایی کردن تولید، افزایش قیمت‌ها، بهبود بهره‌وری از طریق کاهش کارکنان، تحکیم کنترل، مدیریت بهتر موجودیها و داده‌ها، بازسازی سرمایه به کار گرفته شده، کسب مجدد سرمایه و تأمین مالی بدهیها، بهبود سیستم ارسال صورت حساب و وصول مطالبات و نیز ممیزی و حسابرسی داخلی و خارجی (Elxander, 1990: 200). موارد فوق، از راهکارهای مناسب خصوصی‌سازی فعالیتها در مؤسسه انتفاعی دولتی است.

انتقال مالکیت و فروش

جهت انتقال مالکیت، راهکارهای مختلف وجود دارد: (۱) فروش به افراد خاص، (۲) فروش به عموم، (۳) فروش به کارگران مؤسسه.

راهکار اول واکنش عمومی را علیه خصوصی‌سازی برانگیخته است. این واکنش، اولاً بر اساس ترس از تملک خارجی به علت ضعف بالقوه مالی بخش

عملیات - انتقال» از دیگر راهکارهای خصوصی‌سازی برای نیل به هدف ارتقا و بهبود مدیریت محسوب می‌شوند.

راهکارهای خصوصی‌سازی جهت بهبود و ارتقای سطح رقابت هدف بازسازی مدیریت مؤسسات انتفاعی دولتی بهبود و ارتقا یا حفظ و نگهداری کارایی این مؤسسات است که به شیوه تأکید «بر مؤسسه انتفاعی» بدون فدا کردن «عموم» انجام می‌شود. اما هنگامی که کارایی در صنعت و مؤسسات انتفاعی دولتی به عنوان هدف اعلام شده باشد، با رقابت و ایجاد رقابت ارتباط مستقیم پیدا می‌کند. رقابت بایستی به عنوان محور بازسازی مورد تشویق قرار گیرد. رقابت به معنای افزایش تعداد عرضه‌کنندگان در یک خط تولیدی، وجود کالاهای جایگزین و تهدید عرضه‌کنندگان جدید یا جایگزینهای جدید است. مؤسسات انتفاعی دولتی را می‌توان بر اساس ساختار بازار طبقه‌بندی نمود. این مؤسسات می‌توانند به دو نوع تقسیم شوند: الف) آنهایی که در ساختار بازار رقابتی عمل می‌کنند؛ ب) آنهایی که در بازار انحصاری کار می‌کنند. ساختارهای بازار رقابتی شامل مؤسسات زیر است:

- ۱- مؤسسات انتفاعی دولتی که با بخش خصوصی داخلی رقابت می‌کنند؛
- ۲- مؤسسات انتفاعی دولتی که در سطح بین‌المللی رقابت می‌کنند؛

- ۳- مؤسسات انتفاعی دولتی که بین واحدهای مختلف اعضای آن رقابت وجود دارد (رقابت چوب‌خطی^{۱۳})؛
- ۴- مؤسسات انتفاعی دولتی که در ساختار بازار رقابتی یا بالقوه رقابتی وارد شده‌اند (Gouri, 1991: 247).

این مؤسسات را می‌توان بر اساس اهداف اجتماعی یا اهداف خارجی آنها نیز تقسیم‌بندی کرد. ترکیب سه بُعد

راهکارهای خصوصی‌سازی با هدف بازسازی مدیریتی مؤسسات انتفاعی

بازسازی مدیریتی، مکمل توسعه «بازارمحوری» برای مؤسسات انتفاعی دولتی است. خصوصی‌سازی مدیریتی بر این امر دلالت دارد که تا زمانی که مالکیت یک سیستم دولتی برقرار است، هیئت مدیره از طریق متخصصان شناخته‌شده بخش خصوصی مورد پشتیبانی قرار گیرند، یا حتی می‌توان یک قرارداد مدیریتی رسمی منعقد کرد که طبق آن، بخش خصوصی مسئولیت عملیات را برعهده گیرد و مخاطرات را بپذیرد و اجرت خود را نیز برای انجام دادن عملیات دریافت کند (Reddy, 1999: 222).

در دو دهه گذشته، تمام کشورهای در حال توسعه برنامه‌های اصلاحات را جهت درمان مشکل مؤسسات انتفاعی بدون انتقال مالکیت انجام داده‌اند. ارزیابیهای اخیر از اصلاح این مؤسسات نشان می‌دهد که عملکرد بهبود یافته است (بانک جهانی، ۱۹۹۲: ۴۰۵). به عنوان مثال، در چین ارائه سیستم مسئولیت و پاسخگویی^{۱۴}، منجر به بهبود و ارتقای کیفیت عملکرد در بنگاههای صنعتی دولتی گردید. «بهره‌وری جامع عوامل»^{۱۵} در مؤسسات انتفاعی دولتی چین به رشد قابل توجه سالانه ۳٪، بین سالهای ۱۹۸۴-۱۹۸۸ منجر شد. اما مشکلاتی نیز بر سر راه اصلاح مدیریتی این مؤسسات وجود دارد که عبارت‌اند از:

- ۱- اغلب برنامه‌هایی که خوب طراحی شده‌اند در اجرا دچار نقص می‌شوند؛
- ۲- فقط زمانی که برنامه به طور همه جانبه به کار گرفته شود، اصلاح عملکرد حاصل خواهد شد؛ هماهنگی اصلاحات پراکنده نیز مشکل است؛
- ۳- زمانی که عوامل ایجادکننده و مشوق اصلاحات از بین بروند، بهبود عملکرد کار مشکلی خواهد بود.

از جمله راهکارهای انتقال مدیریت می‌توان راهکارهای غیرفروش، پیمانکاری و اجاره را نام برد. ایجاد محیط رقابتی، تبدیل مؤسسه به شرکت سهامی، اداره به شکل شرکت بازرگانی و سیاست «ساخت -

13. responsibility system

14. total factor productivity (TFP)

15. yardstick competition

تجاری کردن مؤسسه و پیروی از مکانیسم بازار تجاری کردن مؤسسه^{۱۶} به معرفی ویژگیهای بازار و قوانین بازرگانی به عنوان رهنمود برای تصمیم‌گیری در مورد مؤسسات و بخشهای دولتی موجود اشاره دارد.

پیروی از مکانیسم بازار قسمتی از بازسازی مؤسسات انتفاعی دولتی است. مهمترین و اساسی‌ترین شرط پیروی از مکانیسم بازار دور شدن مؤسسات انتفاعی دولتی از حمایت دولت است. آزادی در قیمت‌گذاری، سرمایه‌گذاری، فعالیتهای مالی و سیاستهای پرسنلی، اساس مکانیسم بازار را تشکیل می‌دهد. اما آزادسازی، ابزار تجویز سوءاستفاده و یا بی‌مسئولیتی نیست. پیروی از مکانیسم بازار، نیاز به اصلاح مدیریتها دارد تا بدان وسیله تقویت و تحکیم یابد. مسئولیت و پاسخگویی و شفافیت نیز کترلهای لازم را فراهم می‌کنند (Nellis, Shirley, 1991: 10-11).

عامل اصلی اصلاح مؤسسات انتفاعی دولتی، حرکت به سوی قیمت‌گذاری آنها در جاهایی است که امکان رقابت وجود دارد یا تعیین معیار برای ایجاد تعرفه‌های انحصاری در جاهایی است که رقابت امکان‌پذیر نیست. تدوین قوانینی برای استقرار تعرفه‌های انحصاری در سطحی معادل قیمتهای کارآمد و قیمتهایی معادل هزینه اقتصادی آخرین واحد فروش‌رفته به اضافه درصدی برای سود، توصیه می‌شود.

راهکارهای خصوصی‌سازی با اهداف عدالت‌جویانه اهداف عدالت‌جویانه به دو جنبه تقسیم می‌شوند: (۱) توجه به گروههای ویژه و تمرکز بر آنها؛ آن‌طور که در مالزی از طریق مشارکت «بومی پوترا» انجام شد و در کره جنوبی از طریق برنامه سهام مردمی (PSP)^{۱۷} به اجرا درآمد. (۲) توجه به عدالت به عنوان بخشی از دستاورد بزرگتر ناشی از کارایی است. انتخاب راهکارهای خصوصی‌سازی، با توجه به جنبه دوم اهداف عدالت‌جویانه، مستلزم دقت و

ساختار پیروی از مکانیسم بازار، کارایی یا کارآمدی؛ و عدالت، مبنایی را برای انتخاب راهکار مؤثر خصوصی‌سازی به وجود می‌آورند. بازسازی مؤسسات انتفاعی دولتی برای اهداف کارایی را می‌توان در جدول زیر به طور عمودی مجسم نمود:

جدول شماره (۴): بازسازی مؤسسات انتفاعی دولتی با هدف کارایی

انتقال مالکیت	انتقال مدیریت	تجاری کردن مؤسسه، پیروی از مکانیسم بازار
فروش کامل به:	انتقال قسمتی از کنترل مؤسسه بر اساس عدالت	۱- فاصله گرفتن از شکل دولتی
۱- بخش خصوصی		۲- آزادی انتقال کنترل
۲- عموم مردم	۱- سرمایه‌گذاری مشتری	قیمت‌گذاری
فروش جزئی به	۲- تغییر میزان مشارکت هیئت مدیره	سرمایه‌گذاری
۱- عموم مردم	انتقال کامل:	اجاره
۲- کارگران	۱- پیمانکاری فرعی (جزئی)	مالی
۳- سرمایه‌گذاری مشتری	۲- اجاره	۳- آزادسازی و مقررات‌زدایی
	۳- دادن حق امتیاز	(کنترل مقررات دست و پاگیر و بی‌فایده)

تبدیل مؤسسه به شکل شرکت سهامی

منظور از تبدیل به شکل شرکت سهامی، تغییر شکل حقوقی مؤسسات انتفاعی دولتی به شرکت با مسئولیت محدود است اما در این نوع شرکت، سهام مؤسسه هنوز به طور کامل یا اغلب در دست دولت قرار دارد. (Rimmer, 1991: 140)

این عنوان، همچنین، در مورد مؤسسه‌هایی که در زمینه‌های تجاری یا کارفرمایی در بخش دولتی فعالیت دارند مصداق پیدا می‌کند. تبدیل به شرکت سهامی با مسئولیت محدود، اولین گام به سوی خصوصی شدن است. این امر، به مقامات صلاحیت‌دار سازمانهای تجاری آزادی بیشتری می‌دهد که داراییها را برای فروش به بخش خصوصی آماده سازند.

میزان توجه به اهداف عدالت‌جویانه مربوط می‌شود. عدالت قسمتی از بعد اقتصادی اجتماعی یک اقتصاد است. دولت مسئولیت اجتناب‌ناپذیری برای تأمین پیشاپیش استقرارسازی و کارهای تنظیم دارد. این چنین مسئولیتهایی عنصر ضروری در هر برنامه خصوصی‌سازی محسوب می‌شوند. (Ernest, 1994: 115 Wanasinghe, 1991: 130). با ملاحظه ساختار بازار، تعهد کارایی و تعهد اجتماعی مؤسسات انتفاعی دولتی، (در جدول ۳) به عنوان راهکارهای مناسب خصوصی‌سازی مطرح شده‌اند.

برنامه عملی

برای طبقه‌بندی مناسب مؤسسات انتفاعی دولتی و اصلاح آنها بایستی برنامه عملی ایجاد شود. برنامه عملی، مراحل و برنامه تفصیلی خصوصی‌سازی را تشریح می‌کند. قبل از انجام دادن هر عملی، دولت‌ها به رده‌بندی مؤسسات، مانند

مواظبت است. بالأخره، به این واقعیت بایستی توجه داشت که خصوصی‌سازی برای نیل به کاهش هزینه‌های اداری و اهداف سازمانهای بین‌المللی آسانتر است تا برای بهبود معیارهای عدالت‌جویانه.

هرچند که خصوصی‌سازی با هدف کارایی انجام می‌شود، اطمینان از برآورده شدن عدالت در مالکیت عمومی بیشتر است. البته، از طریق طراحی راهکارهای غیرفروش در خصوصی‌سازی هر دو جنبه برآورده خواهد شد. استفاده از راهکارهای غیرفروش در خصوصی‌سازی دولت را قادر می‌سازد تا معیارهای عدالت‌جویانه و اهداف اجتماعی را تأمین کند. در عین حال، کارایی از طریق استقرار محیط رقابتی ارتقا می‌یابد. بنابراین، پیمانکاری قراردادهای مدیریتی، اعطای امتیاز و آزادسازی راهکارهایی از خصوصی‌سازی است که برای نیل به اهداف عدالت‌جویانه مطرح‌اند. یکی از معیارهای انتخاب راهکارهای خصوصی‌سازی به ارزیابی خاص از

جدول شماره (۳): راهکارهای خصوصی‌سازی شرکتهای انتفاعی دولتی بر مبنای اهداف

شماره	ساختار بازار	تعهد کارایی	تعهد اجتماعی	انتخاب راهکار خصوصی‌سازی
۱	رقابتی	بالا	پایین	ایجاد رقابت بیشتر
۲	رقابتی	بالا	بالا	راهکارهای غیرفروش (الف) انتقال مدیریت، (ب) پیروی از مکانیسم بازار
۳	رقابتی	پایین	پایین	فروش سهام
۴	رقابتی	پایین	بالا	راهکارهای غیرفروش (الف) توزیع سهام، (ب) پیمانکاری جزئی و سرمایه‌گذاری مشترک
۵	انحصاری	بالا	پایین	ایجاد رقابت و افزایش زمینه برای پیروی از مکانیسم بازار
۶	انحصاری	پایین	پایین	فروش سهام
۷	انحصاری	پایین	بالا	ایجاد رقابت از طریق مسابقه یا از طریق تقسیم مؤسسه به واحدهای مختلف
۸	انحصاری	بالا	بالا	تنظیم یا راهکار فروش سهام یا توزیع سهام بین مردم

«تأثیر سیاست‌گذاری بر خصوصی‌سازی: مقایسه‌ای بین ایران و مالزی»

(۱۳۷۶)، مجله علوم انسانی دانشگاه سیستان و بلوچستان، شماره ۵.

Alexander, Ayrna (1990) «Reflections on the Role of the World Bank in Public Enterprises and Privatisation in Africa» in Health, John (ed) , *Public Enterprise at the Crossroads*, Routledge, London.

Bishop, M. R. and Kay, J. A. (1990) «Privatisation and the Performance of Public Firms», in Pelkmans; Jacques and Wagner N. (1990) *Privatisation and Deregulation in ASEAN and the EC: Making markets More Effective*, Institute of Southeast Asian Studies (ISEAS), Singapore.

Bruton, Henry J. Gamil Abysekera ; Mimal, Sanderante ; and Zainal, Azanam Yusof (1992) «The political Economy of Poverty, Equity and Growth» Srilanka and Malaysia, Oxford University Press for the World Bank, Oxford.

Dixon, Chris (1991) «South East Asia in the World – Economy.» Cambridge University Press, Cambridge.

Dornbush, Rudiger (1993) «Policy – Making in the Open Economy,» *The World Bank*, Washington DC.

Emy, Hugh V. and Hughes, Owen E. (1991) «Australian Politics: Realities in Conflict» 2nd edn., Macmillan, Melbourne.

Gouri, Geeta; Sankar, T. I. ; Reddy, Y.; and Shams, K. (1991) «Imperatives and Perspective,» in Gouri, Geeta (ed), *Privatisation and Public Enterprise: The Asian Pacific Experience*, Asian Pacific Development Centre (APDC) . Institute Of Public Enterprise, Oxford and IBH, New Delhi.

Gouri, Geeta (1991a) «Policies, Modalities and Issues,» in Gouri, Geeta (ed) , *Privatisation and PES: The Asian Pacific Experience*, Asian Pacific Development Centre (APDC) , Institute Of Public Enterprise. Oxford and IBH, New Delhi.

_____ (1991b) «Privatisation : The Trade – off Between Equity and Efficiency,» in Gouri, Geeta (ed). *Privatisation and Public Enterprise: The Asian Pacific Experience*, Asian Pacific Development Centre (APDC), Institute Of Public Enterprise, Oxford and IBH, New Delhi.

Habir, Ahmad D. (1991) «Making Public Enterprises More Efficient,» in Ng, C.Y. and Wagner, N. (eds), *Marketisation in Asia*, Institute of Southeast Asian Studies (ISEAS), Singapore.

Hammer, Richard M; Hinterhuber, Hans H; and Lorentz, Justes (1989) «Privatisation a Cure for All?» *Long Range Planning* Vol. 22, No.6, pp.19-28.

استراتژیک (ضروری) و غیراستراتژیک (غیرضروری) بودن آنها می‌پردازند. از طرف دیگر، تحلیل گران اقتصادی معمولاً مؤسسات انتفاعی دولتی را به کارآمد و بالقوه کارآمد یا غیر کارآمد تقسیم می‌کنند. جدول شماره ۴ یک برنامه عملی را نشان می‌دهد.

جدول شماره (۴): نمونه‌ای از برنامه عملی خصوصی‌سازی

عمل	طبقه‌بندی
حفظ و نگهداری	ضروری (استراتژیک) کارآمد
حفظ - اتخاذ اقدامات ویژه بهبود و بهسازی	ضروری (استراتژیک) غیر کارآمد
فروش کامل یا بخشی از آن به بخش خصوصی	غیر ضروری (غیراستراتژیک) کارآمد
تصفیه و انحلال	غیر ضروری (غیراستراتژیک) غیر کارآمد

نتیجه‌گیری

مدیریت اجرایی خصوصی‌سازی و اصلاح مؤسسات انتفاعی دولتی، نیازمند به شناخت ابزار و مکانیسم کارآمد و مناسب است که بتوان در شرایط مختلف و اهداف گوناگون از آنها بهره گرفت. این راهکارها را می‌توان به صورت مجموعه‌ای از راهکارهای غیرفروش تعریف کرد. استفاده از این راهکارها از آن چنان اهمیتی می‌تواند برخوردار باشد که دقت و شفافیت عملکردهای مدیریت در امر خصوصی‌سازی را توسعه دهد و از خطاهای ناشی از برخورد یک‌جانبه بکاهد و، در نهایت، برای اصلاح مؤسسات انتفاعی دولتی و کارآمدی آنها که در اختیار دولت باقی خواهند ماند نیز راهکارهای لازم را فراهم نماید. راهکارهای تعریف شده به این طریق می‌تواند از بحرانهای مختلف اجتماعی ناشی از یک‌سونگری و بی‌توجهی به اهداف مختلف و شرایط گوناگون جلوگیری و مصونیت ایجاد کند.

منابع

ابراهیمی‌نژاد، مهدی (۱۳۸۱)، بررسی اصلاح ساختار نیروی انسانی: خصوصی‌سازی فعالیتهای تصدی‌گری و اعمال حاکمیت، اداره کل راه و ترابری استان کرمان.

_____ بررسی تجارب و راهکارهای اصلاح مؤسسات انتفاعی دولتی و خصوصی‌سازی در ایران (۱۳۷۸)، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان کرمان.

- Lieberman, Iraw** (1993) «Privatisation the Theme of the 1990 s», *An Overview, The Columbia Journal of World Business*.
- Mc Carthy, Neil; Spall, Adrian; and Ebrahimi Nejodd, mehdi** (1992) «Effective Reform in Public Enterprises Without Corporatisation», Monash University, Clayton.
- Pelkmans, Jacques and Wagner N.** (1990) «Towards More Effective Markets in ASEAN and EC», in Pelkmans, J. and Wagner N. (ed), *Privatisation and Deregulation in ASEAN and the EC: Making Markets More Effective*, Institute of Southeast Asian Studies (ISEAS), Singapore.
- Prager, Jonas** (1992) «Is Privatisation a Panacea for IDC? Market Failure Versus Public Failure?», *The Journal of Developing Areas*, Vol . 26, No.3, April. pp.301-21.
- Reddy, Y. Venugopal** (1991) «Modalities of Privatisation», in Gouri, Geeta (ed.), *Privatisation and public Enterprise: The Asia- Pacific Experience*, Oxford and IBH, New Delhi.
- Rimmer, Stephen J.** (1991) «An Issue Paper on Aspects of Asset Sale, As a Form of Privatisation in Australia», in Gouri, Geeta (ed) , *Privatisation and Public Enterprise: the Asia-Pacific Experience*, Oxford and IBH, New Delhi.
- Rumpf, Peter** (1994) *Parliamentary Reform of the Victorian Non - Metropolitan Water Industry* (1990), Ph.D Thesis, University of Melbourne.
- Sankar, T. L.** (1991) «Privatisation in Asia - Pacific: Issues of Concern for Policy – Makers», in Gouri, Geeta (ed), *Privatisation and Pes: The Asia- Pacific Experience*, Oxford and IBH, New Delhi.
- Sankar, T. L. and Reddy Y. Venugopal** (1991) «Privatisation of Activities and Enterprises in Public Sector in India», *Gouri, Geeta (ed)», Privatisation and PEs: The Asia - Experience*, Oxford and IBH, NewDelhi.
- Shaikh. Abdul Hafeez** (1992) «Malaysia's Public Enterprises: ASEAN *Economic Bulletin*, Vol.9, No.2 November, pp.207-18.
- Shirley, Mary and Nellis, John** (1991) «Public Enterprise Reform: The Lessons of Experience», *Economic Development Institute of The World Bank*, Washington D.C.
- Song, Dae Hee** (1991) «Privatisation and Its Lesson for Equity: The South Korean Example», in Gouri, Geeta (ed), *Privatisation and Public Enterprise: The Asia Pacific Experience*, Oxford and IBH, New Delhi.
- Thillainathan, R.** (1990) «Malaysian Economy in the 1990s: The Issues, Lessons, Challenges and Outlook», *Malaysian Journal of Economic Studies*, Vol. 27 , Nos. 1 and 2, pp. 121-34.
- Thynne, Ian** (1991) «Transformation of Public Enterprises: Changing Patterns of Ownership, Accountability and Control», in Ng, C.Y.and wagner, N. (eds), *Marketisation in ASEAN*, Institute Of Southeast Asian Studies (ISWAS), Singapore.
- Wanasinghe, Shelton** (1991) «Privatisation: The Trade-off Between Equity and Efficiency», in Gouri, Geeta (ed) *Privatisation and Public Enterprise: The Asia- Pacific Experience*, Oxford and IBH, New Delhi.
- Wettenhall, R.** (1988) «Why Public Enterprise? A Public Interest Perspective», *Canberra Bulletin of Public Administration*, No. 57, pp.45-50.
- World Bank** (1992) «Privatisation: the Lessons of Experience», Occasional Paper, *The World Bank*, Washington D.C. ■