

الفصل السابع  
الجزء الأول

آثار عمليات الخصخصة:  
كفاءة المنشأة ومستويات التحسن الإدارية والمالية فيها

## المحتويات

- المقدمة
- قطاع التعدين
- قطاع النقل الجوي
- قطاع الإتصالات
- قطاع الكهرباء
- قطاع الإدارة والتشغيل

## المقدمة

لا يمكن الحكم على نجاعة سياسات الخصخصة فقط في التأكد من مدى سلامة إجراءات عمليات خصخصة المنشآت، وإنما في تنفيذ هذه السياسات وتأثيراتها المباشرة وغير المباشرة على الأطراف ذات العلاقة. والمقصود هو إلقاء الضوء على الآثار التي ترتبت على المنشآت التي خضعت للخصخصة. فهل انعكس التغيير في هيكل ملكية أو إدارة هذه المنشآت إيجاباً على أدائها المالي والتشغيلي، كالربحية والإنتاج والمبيعات والكفاءة؟ سوف يعتمد تأثير المنشآت إيجاباً أو سلباً في عملية الخصخصة في المحصلة على البيئة التنظيمية والأطر التنافسية التي تحكم عملها وتحدد قدرتها على تعزيز المنافع الاقتصادية لكافة الأطراف المعنية بهذه العملية. كما تؤثر الخصخصة بشكل مباشر في المالكين والمشغلين، العمال والمستهلكين، الحكومة (تأثيراتها المالية على الخزينة)، وعلى المنافسين (في حال وجود منافسة). وقد تمتد التأثيرات المباشرة للخصخصة لتشمل المجتمعات المحلية، لا سيما في المناطق التي تحتضن الصناعات التعدينية. وبالإضافة إلى ذلك، تؤثر الخصخصة، ولكن بشكل غير مباشر، في تنمية القطاع الخاص من خلال دورها المحتمل في تحفيز تدفق الاستثمارات الأجنبية المباشرة، والتشغيل، وتعزيز المنافسة، وتنمية سوق رأس المال، وتوسيع قاعدة الملكية، وغيرها من الآثار غير المباشرة.

يلقي هذا الجزء من التقرير الضوء على الآثار المباشرة وغير المباشرة التي ترتبت على خصخصة المنشآت التي التي قامت الحكومة إما ببيع كامل حصتها فيها أو بيع جزء من هذه الحصة أو التي خضعت لأنماط أخرى من الخصخصة، إما من خلال عقود الإدارة أو عقود الإمتياز.

## قطاع التعدين

### شركة مصانع الإسمنت الأردنية

لقد كانت شركة مصانع الإسمنت الأردنية من أبرز الشركات التي ساهمت بها الحكومة، وتولت على مدار عقود من الزمن رفد القطاعات الإنشائية باحتياجاتها المتنامية من مادة الإسمنت، خصوصاً أنها كانت تتمتع بحقوق حصرية لإنتاج هذه المادة في المملكة، امتدت لخمسين عاماً. وفي عام 1998 ومع اقتراب انتهاء فترة امتياز الشركة، قامت الحكومة ببيع حصتها في هذه الشركة لتكون بذلك أول منشأة تتم خصخصتها في المملكة.

### أثر الخصخصة على الأداء المالي والتشغيلي للشركة

منذ خصخصتها في عام 1998 وحتى أواخر العقد الماضي، مرت شركة مصانع الإسمنت الأردنية بمراحل مالية متميزة تمثلت بنتامي ربحية عملياتها التشغيلية إلى حدود تجاوزت بكثير مستوياتها قبل الخصخصة. فالمنتبع لتطور الوضع المالي للشركة سوف يلحظ بوضوح مرور الشركة بثلاث حقبات رئيسية، تتمثل الأولى بارتفاع معدلات ربحيتها بشكل كبير خلال السنوات الخمس الأولى التي تبعت خصخصتها في عام 1998، فمعدل العائد على الموجودات أخذ بالارتفاع تدريجياً من نحو 3% قبل الخصخصة وصولاً إلى 26.1% في عام 2005، وترافق هذا مع ارتفاع العائد على مبيعات الشركة من أقل من 10% إلى أكثر من 30% في عام 2005.

ويعود هذا الإرتفاع في العوائد على المبيعات بشكل أساسي إلى ارتفاع أسعار بيع الإسمنت خلال الفترة نفسها بمعدلات تزيد عن معدلات النمو في تكاليف الإنتاج، فأسعار الإسمنت ارتفعت من نحو 35.6 دينار للطن في عام 2000 إلى نحو 50.6 دينار للطن في عام 2005، أي بمعدل نمو إجمالي بلغ 41.9%، في حين لم يتجاوز معدل نمو تكاليف الإنتاج خلال الفترة نفسها 3%.

ويعود هذا الإرتفاع الكبير في أسعار الإسمنت بشكل رئيسي إلى الوضع الاحتكاري الذي كانت تتمتع به الشركة خلال هذه الفترة، على الرغم من انتهاء عقد الإمتياز الذي كانت تتمتع به في عام 2002. فانتهاء شروط المنافسة خلال هذه الفترة كان مدفوعاً بشكل أساسي بارتفاع الطاقة الإنتاجية للشركة لحدود تتجاوز مستويات الطلب المحلي، وهو ما كان يشكل بدوره عائقاً أمام دخول منافسين جدد إلى القطاع، هذا فضلاً عن انحسار المنافسة من قبل الأسواق الخارجية خصوصاً بعدما أصبحت تفرض السعودية قيود على تصدير الإسمنت من مصانعها.

#### الجدول رقم (1): تطور المؤشرات المالية والتشغيلية لشركة مصانع الإسمنت الأردنية

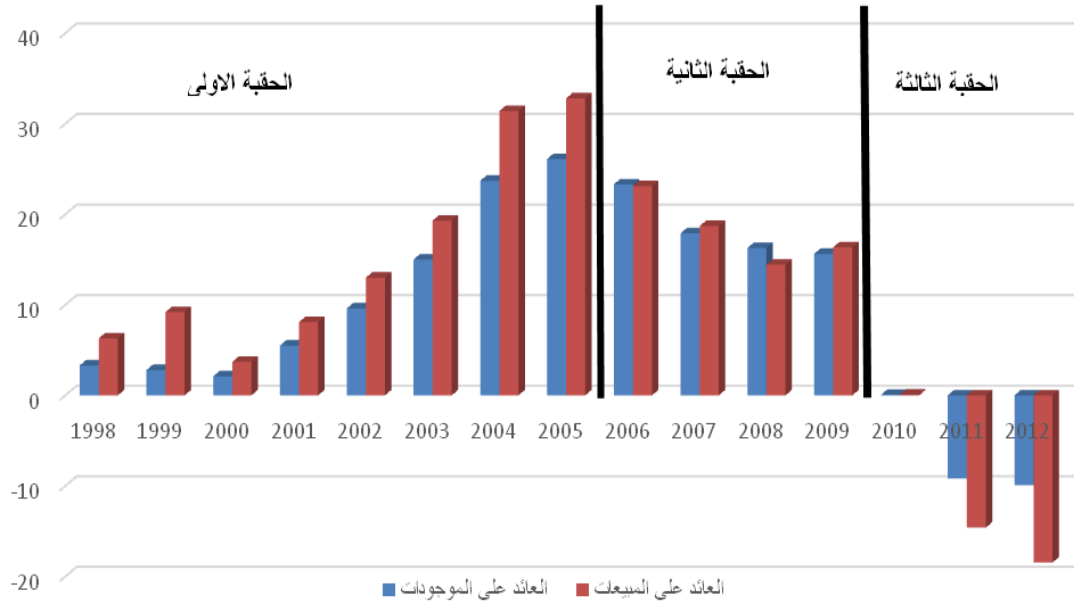
2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998	
-19.7	-19.6	0.1	46.3	46.3	48.2	55.2	67.1	52.1	26.9	16.3	9.1	3.4	8.7	5.8	العائد الصافي (مليون دينار)
-9.9	-9.2	0.1	15.6	16.3	17.9	23.3	26.1	23.7	15.0	9.6	5.5	2.1	2.8	3.3	العائد على المبيعات (%)
-18.5	-14.6	0.1	16.4	14.4	18.7	23.1	32.8	31.4	19.3	13.0	8.1	3.7	9.2	6.3	العائد على حقوق الموجودات (%)
-16.9	-14.4	0.1	23.6	24.2	27.8	33.3	33.4	30.1	20.2	14.0	8.5	3.3	8.1	5.9	العائد على حقوق المساهمين (%)
0.0	1.6	2.1	3.8	4.3	4.0	4.0	4.0	3.9	3.5	3.6	3.2	2.6	2.7	2.6	الإنتاج (مليون طن)
0	1561	2085	3137	3189	3085	2693	2683	2607	2373	2367	1689	1046	1039	985	الإنتاجية (طن/موظف)

أما الحقبة الثانية فتمتد من عام 2006 إلى عام 2009 حيث شهدت الشركة انخفاضاً ملحوظاً في مستويات ربحيتها، والتي جاءت مدفوعة بشكل أساسي بارتفاع أسعار الوقود، المدخل الإنتاجي الأكثر استخداماً وكلفة في صناعة الإسمنت، فقد انخفض العائد على المبيعات من نحو 32.8% إلى 23.1% في عام 2006، وصولاً إلى 16.4% في عام 2009، وهذا بدوره أفضى إلى انخفاض العائد على الموجودات من 26.1% في عام 2005 إلى 16.9% في عام 2009.

وتعتبر الحقبة الثالثة من أكثر نقاط التحول تأثيراً على الأداء المالي للشركة، حيث انخفضت ربحية الشركة بشكل كبير بعد عام 2009 وأصبحت مؤخراً تعاني من خسائر تشغيلية مرتفعة نسبياً، وذلك نتيجة لدخول منتجين جدد إلى القطاع، واحتدام المنافسة بينها وبين باقي الشركات. فخلال عام 2009 بدأت شركتان سعوديتان إنتاج الإسمنت في المملكة ومن ثم تبعها في عام 2010 شركة جديدة أخرى وهي شركة القطرانة. كما تزامن دخول المنتجين الجدد إلى القطاع مع تباطؤ الطلب على الإسمنت نتيجة أزمة الركود التي شهدتها المنطقة عامة، وقطاع الإنشاءات على وجه التحديد. وإضافة إلى ذلك، فقد انحسر الطلب على الإسمنت الأردني في أسواقه التقليدية كالسودان والعراق، بعدما شرعت هذه الدول بإنشاء مصانعها المحلية، وأفضى هذا بدوره إلى ارتفاع

عرض الإسمنت إلى حدود تجاوزت الطلب عليه. ونتيجة لذلك انخفضت صادرات شركة الإسمنت الأردنية من 350 ألف طن في عام 2008 إلى 102 ألف طن في عام 2010، ومن ثم إلى 37 ألف طن في عام 2011، إلى أن توقفت صادراتها تماماً في عام 2012.

الشكل رقم (1): تطور الأداء المالي لشركة مصانع الإسمنت



لقد كان للإجراءات التي قامت بها وزارة الصناعة، ممثلة بدائرة المنافسة، دوراً في الحد من ارتفاع مستويات أسعار بيع الإسمنت، وبالتالي ضبط مستويات أرباح الشركة الاحتكارية، حيث شرعت الوزارة بوقف تصدير الإسمنت، والذي كان يستأثر على نحو 20% من إنتاج الإسمنت في المملكة، وعملت أيضاً على خفض الضرائب على المستوردات من الإسمنت على مرحلتين، من 30% وصولاً إلى 10%. وبالإضافة إلى ذلك، توصلت دائرة المنافسة مع شركة الإسمنت إلى اتفاق على سقف نمو أسعار الإسمنت بالارتفاعات المشهودة في أسعار الوقود (Indexation)، كما شرعت بتقديم مجموعة من الحوافز التي من شأنها جلب مستثمرين جدد إلى هذا القطاع. وعلى الرغم من ذلك فقد ارتفعت أسعار الإسمنت تدريجياً، ووصلت في عام 2012 إلى نحو ضعف مستوياتها في عام 2005. ويعود السبب الرئيسي لهذا الإرتفاع إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج نتيجة ارتفاع أسعار الطاقة. فخلال سنة واحدة (2010-2011) ارتفعت أسعار الوقود بنحو 26%، وارتفعت أسعار الكهرباء بنحو 28%، وهذا بدوره أدى إلى ارتفاع كلفة إنتاج الإسمنت في عام 2011 وحده بنحو 10%.

ولم يؤثر ارتفاع أسعار الوقود فقط في ربحية شركة مصانع الإسمنت الأردنية، وإنما امتد تأثيره لباقي الشركات العاملة في هذا النشاط. وانطلاقاً من هذه الاعتبارات والمستجدات، أصبحت الشركة تبحث عن استراتيجيات جديدة للطاقة والتحول نحو استخدام الصخر الزيتي والفحم، إلا أنه تقرر تأجيل مسألة استخدام الصخر الزيتي فيما تعترض الخيار الآخر عقبات صعبة، تتمثل بشكل أساسي بآثاره البيئية التي تواجه بمعارضة شديدة من قبل المجتمعات المحلية، لا سيما في منطقة الفحيص، التي تعتبر أشد المناطق تأثراً بنشاط الشركة.

### أثر الخصخصة على المساهمين

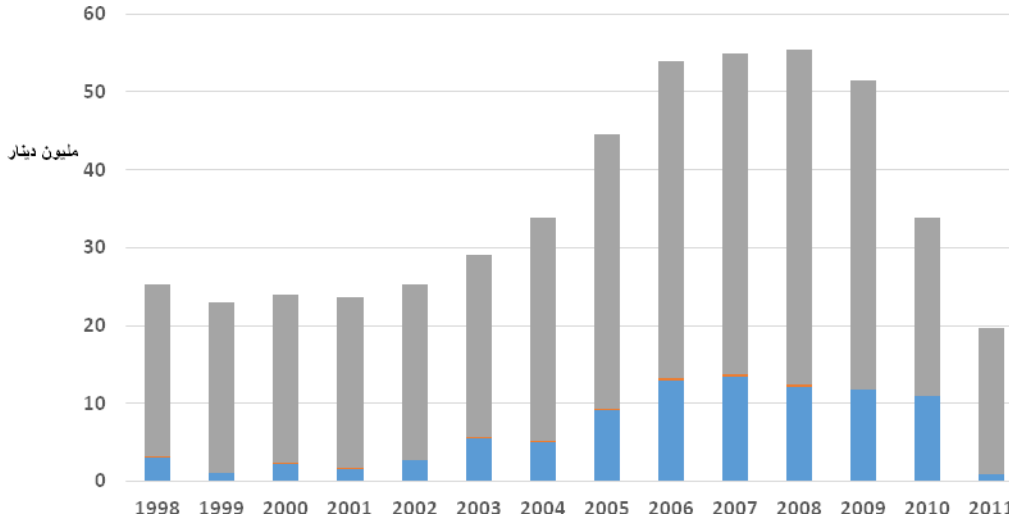
وبالرغم من التحديات التي تعرضت لها الشركة في الأعوام الأخيرة، وانخفاض سعر السهم من 13.27 دينار في عام 2005 إلى 1.75 دينار في عام 2012، إلا أن الشركة استطاعت خلال السنوات العشرة الأولى من خصخصتها من تحقيق أرباح كبيرة بلغت 375 مليون دينار. كما تمكنت الشركة من الحصول على توزيعات بلغ إجماليها عن الحصة التي استحوذت عليها بموجب عملية الخصخصة نحو 99.8 مليون دينار منذ خصخصتها في العام 1998 وحتى نهاية عام 2012، مشكلة بذلك نحو 125% من القيمة التي دفعتها للحصول على هذه الحصة والتي بلغت 79.8 مليون دينار. وبطبيعة الحال، فإن قدرة الشركة على الإستمرار والمنافسة، ستتوقف في النهاية على قدرتها على تخفيض تكاليفها إلى مستويات منافسة، وهذا بدوره قد يتطلب الإستثمار في تكنولوجيا جديدة لتصنيع الإسمنت. إلا أن المؤشرات المتعلقة باستثمارات الشركة تشير بوضوح إلى عزوف الشركة عن القيام باستثمارات جديدة، حيث أخذ الإنفاق الرأسمالي للشركة بالانخفاض تدريجياً إلى أن وصل إلى أقل من 1% من موجوداتها في عام 2012.

### أثر الخصخصة على الخزينة العامة

كانت شركة مصانع الإسمنت الأردنية ولغاية العام 2007 تعتبر الشركة الأكبر من حيث العوائد التي تدّرها سنوياً على الخزينة، متفوّقة في ذلك على شركتي الفوسفات والبوتاس. فالشركة ملزمة بموجب نظام المقالع واللوازم بدفع رسوم تعدين على بعض الخامات المستخدمة في صناعتها، مع العلم بأن قيمة هذه الرسوم متدنية ولم تتغير منذ عام 1968. كما تقوم الشركة بدفع ضرائب دخل على أرباحها ويتم تحصيل ضريبة على مبيعاتها بواقع 16% وضريبة خاصة بواقع ديناران عن كل طن مباع من الإسمنت، في حين توقّفت الحكومة عن المشاركة في الأرباح بعدما شرعت في عام 2000 ببيع باقي حصتها في الشركة لصالح شركة لافارج. فعوائد الخزينة من ضرائب الدخل والمبيعات ورسوم التعدين أخذت بالارتفاع تدريجياً إلى أن بلغت ذروتها في عام 2008، حيث وصلت في ذلك العام إلى نحو 57.7 مليون دينار، مقارنة بحوالي 29 مليون دينار خلال العام الذي سبق خصخصة الشركة والذي يشمل ذلك حصة الحكومة من توزيعات الأرباح. إلا أن تركّز هذا الإرتفاع كان في ضريبة المبيعات التي تأثرت بدورها بارتفاع أسعار بيع الإسمنت في الأسواق المحلية.

وبشكل عام، فقد بلغ مجموع ما تقاضته الخزينة بشكل مباشر من الشركة على شكل ضرائب دخل ورسوم خلال الفترة الممتدة بين عام 1998 وحتى عام 2011 نحو 92.2 مليون دينار، فيما بلغت عائداتها من ضريبة المبيعات التي تقاضتها من زبائن الشركة حوالي 404 مليون دينار.

## الشكل رقم (2): تطور إيرادات الخزينة من شركة مصانع الإسمنت الأردنية



### أثر الخصخصة على المنافسة

لعل أهم نقاط ضعف خصخصة شركة الإسمنت، تتمثل في تحويل احتكار القطاع العام للإسمنت إلى احتكار للقطاع الخاص ولمدة عقد كامل تقريباً، مما مكن الشركة من فرض معطياتها الإحتكارية على السوق على النحو الذي ساهم في ارتفاع أسعار الإسمنت بشكل مضطرب على مدار السنوات الثمانية الأولى من العقد الماضي. إلا أن الإجراءات التي اتخذتها وزارة الصناعة والتجارة لاحقاً، وإن جاءت متأخرة، ساهمت إلى حد كبير في كسر هذا الإحتكار وتعزيز مقومات المنافسة في سوق الإسمنت.

فالسماح بدخول أربعة منتجين جدد إلى القطاع، وإن كان ينظر إليه البعض بسلبية باعتباره يفوق العدد والطاقت الإنتاجية التي يتحملها السوق المحلي، أدى إلى احتواء تفاقم أسعار الإسمنت، خصوصاً بعدما شهدت أسعار مدخلات إنتاج هذا النشاط من الطاقة ارتفاعاً ملحوظاً في أسعارها.<sup>1</sup> ومما عزز أيضاً من فاعلية هذه الإجراءات، شروع وزارة الصناعة والتجارة باتخاذ عدد من الإجراءات الإدارية التي أفضت بدورها إلى زيادة حجم المعروض من الإسمنت في الأسواق المحلية، فحاجة السوق المحلي لمادة الإسمنت حالياً لا تتجاوز 50% من الطاقة الإنتاجية لهذه الشركات مجتمعة، والتي تقدر بنحو 10 ملايين طن سنوياً.

وعلى الرغم من لجوء شركات الإسمنت إلى تقليص عمالتها نتيجة لانخفاض حجم مبيعاتها وحصتها في السوق، إلا أن المستفيد الأكبر من هذه التداعيات هو قطاع الإنشاءات والمستهلك المحلي الذي طالما كان تحت وطأة الممارسات الإحتكارية، واضطر إلى دفع أسعار تفوق إمكانياته وتتجاوز مستوياتها العادلة. وفي ضوء تدني العوائد والخسارات في القطاع في السنوات الأخيرة، قد تكون هناك حاجة لدراسة هيكلية السوق والخروج بحلول وتدابير إستراتيجية تضمن تنافسية واستدامة هذا القطاع الحيوي.

<sup>1</sup> حالياً، هناك 5 شركات لتصنيع الإسمنت في المملكة، هي شركة مصانع الإسمنت الأردنية، المناصير لصناعة الإسمنت، إسمنت القطرانة (شركة سعودية)، إسمنت الراجحي (سعودية)، شركة إسمنت الشمال.

## أثر الخصخصة على المجتمعات المحلية

لقد ساهمت شركة مصانع الإسمنت الأردنية في مجال المسؤولية الاجتماعية وتنمية المجتمعات التي تعمل في كنفها، حيث قامت الشركة منذ خصخصتها بإنفاق أكثر من 11 مليون دينار، أي بمعدل سنوي يقرب من 900 ألف دينار، لتنفيذ عدد من برامج المسؤولية الاجتماعية الهادفة إلى تنمية المناطق المحيطة بها، كبرامج دعم البنى التحتية، وبرامج التمكين وخدمات المرافق العامة، والتعليم والتدريب وغيرها، في حين أن معدل الإنفاق على هذه البرامج قبل الخصخصة بلغ ما يقارب 250 ألف دينار سنوياً. إلا أن الشركة كانت عاجزة عن تجنب المناطق المحيطة بها الآثار البيئية الصعبة التي تؤكد العديد من الدراسات والمعطيات على تأثيرها السلبي على صحة القاطنين في هذه المناطق، وعلى الموارد الطبيعية والممتلكات فيها.

## شركة البوتاس العربية

على الرغم من الخسارة الكبيرة التي تعرضت لها الشركة في نفس عام خصخصتها عن مساهمتها في إحدى الشركات التابعة لها، وهي شركة مغنيسيا الأردن، إلا أن الشركة وابتداءً من العام التالي لخصخصتها، تمكنت من استعادة وضعها المالي وعادت لتحقيق أرباحاً معتدلة من عملياتها التشغيلية تجاوزت مستوياتها قبل الخصخصة.

وبعد أربع سنوات من خصخصتها، وجدت الشركة نفسها أمام مستجدات ومتغيرات خارجية وضعتها أمام منعطف هام على صعيد أدائها المالي، فارتفع الأسعار العالمية لمادة البوتاس وارتفع الطلب العالمي عليها لتلبية الاحتياجات المتنامية لتصنيع الأسمدة الزراعية في أعقاب أزمة الغذاء العالمية، مكننا الشركة من تحقيق أرباح كبيرة وصلت في عام 2008 إلى حوالي 311 مليون دينار، مشكلة بذلك نحو ضعف مستوياتها عن العام 2006، وأكثر من 20 ضعف مستواها في العام الذي سبق خصخصة الشركة، بالرغم من تقارب مستوى مبيعات الشركة من البوتاس في هذه السنوات. كما استمرت الشركة بعد ذلك بتحقيق أرباح قياسية وصل متوسطها السنوي إلى حوالي 198 مليون دينار وهي بذلك تتجاوز أضعاف مستوياتها عند الخصخصة.

وتعود الأرباح الكبيرة التي حققتها الشركة بعد العام 2007 بشكل رئيسي إلى ارتفاع أسعار البوتاس في الأسواق العالمية، والذي وصل في بعض السنوات إلى أكثر من سبعة أضعاف سعره في عام 2003، أي عند خصخصة الشركة. إلا أن هناك تساؤلات كثيرة حول إمكانية استمرار ارتفاع الأسعار العالمية للبوتاس، خصوصاً بعد انهيار التكتل السابق بين أكبر ثلاثة منتجين للبوتاس في العالم (كندا، روسيا، بيلاروس)، وعدم استعداد أكبر مستوردي البوتاس، وهما الهند والصين من دفع أكثر من 300 دولار للطن المتري الواحد.

وعلى صعيد آخر، فقد حفّز الإرتفاع في أسعار بيع البوتاس الشركة على إجراء المزيد من الإستثمارات إلى أن ارتفع إجمالي استثماراتها من نحو 62 مليون دينار خلال الفترة الممتدة بين عامي 2003 و2007 إلى حوالي 489 مليون في الفترة من 2007 إلى 2012، والتي تم تمويل معظمها من خلال القروض، مقابل الإستمرار في توزيع عوائد مرتفعة على المساهمين، حيث جاءت هذه الإستثمارات لتستهدف بشكل أساسي تطوير الطاقات الإنتاجية وإعادة تشغيل عدد من المناجم التابعة للشركة.



الجدول رقم (2): تطور المؤشرات المالية والتشغيلية لشركة البوتاس العربية (قبل الخصخصة وبعدها)

2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	
199	300	163	132	311	150	39	43	27	(56)	15	28	العائد الصافي (مليون دينار)
18.4	24.5	16.1	14.9	35.7	27.6	9.8	10.4	7.2	-16.3	3.6	6.8	العائد على المبيعات (%)
33.9	41.6	29.1	35.3	46.6	51.5	18.9	19.2	14.4	-36.2	10.8	19.6	العائد على الموجودات (%)
20.6	29.5	19.8	18.4	48.5	86.7	23.6	21.4	15.4	-41.8	13.1	26.3	العائد على حقوق المساهمين (%)
792	832	819	507	830	929	856	842	864	851	891	892	إنتاجية العامل (طن/ موظف)
792	732	819	507	830	929	856	842	864	851	891	892	إنتاجية العامل (طن/ 1 عامل)

### أثر الخصخصة على المساهمين

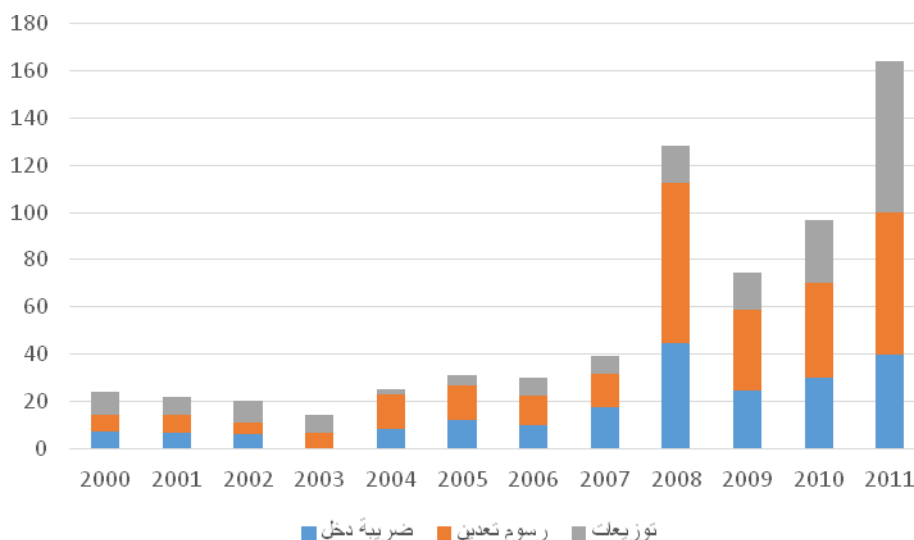
لقد تمكن المستثمر الجديد في الشركة، كما هو الحال عند باقي المساهمين في الشركة، من جني عوائد وتوزيعات مجزية منها مقارنة بالمبلغ الذي استثمره في أسهمها. ومهما كانت المخاطر المستقبلية، فقد استطاعت الشركة منذ خصخصتها وحتى يومنا هذا تحقيق أرباح صافية تتجاوز 1.3 مليار دينار، وهذه الأرباح بحد ذاتها تشكل أكثر من ضعفي القيمة المقدرة للشركة إبان خصخصتها. وعليه، فقد تجاوز نصيب المستثمر من التوزيعات التي قامت بها الشركة منذ خصخصتها وحتى نهاية العام 2012 المبلغ الذي دفعه للإستحواذ على 28% من أسهم الشركة. وعلاوة على ذلك، فقد حقق سعر سهم الشركة مكاسب كبيرة على مدار السنوات الخمسة الماضية، حيث ارتفع سعر إغلاق السهم من 9.22 مليون دينار في عام 2006 إلى 34.89 دينار في عام 2008، وصولاً إلى 44.1 دينار في عام 2012، وهذا يشير بدوره إلى أن المساهم حظي بأرباح رأسمالية بالإضافة إلى العوائد السنوية الكبيرة التي تلقاها من الشركة على مدار السنوات التسع الماضية.

### أثر الخصخصة على الخزينة العامة

شهدت عائدات الحكومة من رسوم التعدين التي تفرضها على منتجات الشركة من المواد الخام ارتفاعاً كبيراً في مستوياتها بسبب الإرتفاع الكبير في دخل الشركة، جراء تصاعد أسعار البوتاس عالمياً، وأيضاً إلى قيام الحكومة بزيادة رسوم التعدين من 8 دنانير عن كل طن متري في عام 2007 إلى 125 دينار في عام 2008، وذلك بهدف الوصول بعوائدها من هذه الشركة إلى السقف المحدد والبالغ 25% من دخلها الصافي، بعد أن وصل في عام 2006 إلى 17.6%. ويذكر في هذا المجال أن الوصول بالعائدات الحكومية إلى السقف المحدد عند 25% يعني أن إجمالي ما ستتحمله الشركة على شكل عوائد واقتطاعات للحكومة سيصل إلى 42.6% (15% ضريبة دخل، 25% رسوم تعدين، 2.6% رسوم وضرائب أخرى)، وهو ما يجعل الأردن الأكثر ضرائب (بعد ألمانيا) بين الدول الخمسة الرئيسة المصدرة للبوتاس في العالم. وتعتبر شركة البوتاس من كبرى الشركات مساهمة في الخزينة، كما أن للحكومة حصة في الأرباح السنوية مقابل ملكيتها المتبقية في الشركة والبالغة 26%. فبعد خصخصة الشركة، أخذت عوائد الحكومة من الشركة بالنمو بوتيرة متسارعة لا سيما بعد عام 2007، والفضل يعود بالأساس كما ذكر سابقاً إلى ارتفاع أسعار البوتاس العالمية، التي وسّعت القاعدة الضريبية للشركة ودفعت بأرباحها وبالتالي إرتفاع عوائد الحكومة منها، حيث وصلت هذه العوائد ذروتها في عام 2011 عندما بلغ إجمالي قيمة الضرائب والرسوم التي تقاضتها الحكومة، بالإضافة إلى نصيبها من أرباح

الشركة نحو 164 مليون دينار. فأرباح الشركة، والتي تعد أساساً لاحتساب ضريبة الأرباح على الشركة، كانت الأعلى في تاريخ الشركة بعد عام 2008، وكذلك كانت كميات الإنتاج، والتي تعد أيضاً أساساً لاحتساب رسوم التعدين. وفي الخلاصة، فقد رفدت الشركة الخزينة منذ خصصتها وحتى يومنا هذا بنحو 715.7 مليون دينار، شكلت الرسوم والضرائب حوالي 80% منها.

### الشكل رقم (3): تطور إيرادات الخزينة من شركة البوتاس العربية



### أثر الخصخصة على المجتمعات المحلية

أولت الشركة، على نحو مماثل لشركة الإسمنت الأردنية، عناية خاصة للمجتمعات والمناطق التي تعمل في كنفها، حيث قامت الشركة بمضاعفة حجم استثماراتها في المناطق التي تعمل بها بنحو 2.3 مليون دينار خلال الفترة 2003-2007، اشتملت على تطوير المرافق العامة وخدمات المياه والصرف الصحي وتحسين توزيع المواد الغذائية وتوفير الخدمات الطبية والمساهمة في موازنات المدارس فيها، بما يشمل مصاريف الصيانة وتزويدها بأجهزة الحاسوب. وتزامناً مع ذلك فقد زادت الشركة من موازنتها التشغيلية للمناطق والأحياء المجاورة من 6.3 مليون دينار في عام 2005 إلى 11.5 مليون دينار في عام 2009، ومن ثم إلى 10 مليون في عام 2012.

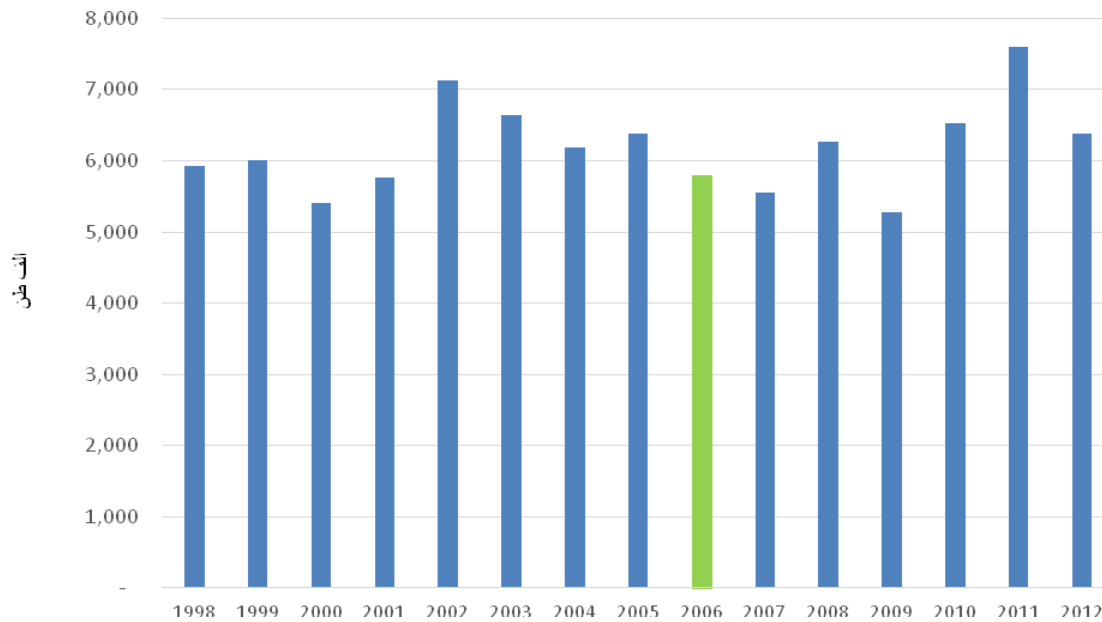
### شركة مناجم الفوسفات الأردنية

يتمثل النشاط الرئيس لشركة مناجم الفوسفات الأردنية في استخراج وتعدين خام الفوسفات من خلال ثلاثة مناجم، واحد في منطقة البيضا، والآخر في الحسا، أما الثالث فيقع في منطقة الشيدية. وتبلغ الطاقة الإنتاجية السنوية لهذه المناجم مجتمعة نحو 7 مليون طن متري، في حين تقدر احتياطياتها من خام الفوسفات بحوالي 1.47 مليار طن. وقد وضعت هذه المستويات بدورها الأردن في المرتبة السادسة عالمياً من حيث إنتاج الفوسفات، وثاني أكبر مصدر له في عام 2008، حيث تتوزع صادرات الشركة على 30 دولة في مختلف أرجاء العالم، وتتنافس على أسواق الصادرات عالمياً مع المغرب وتونس ومصر وروسيا وتوغو وسوريا.

وعلى نحو مغاير لخصخصة شركتي الإسمنت والبوتاس التي تضمنت دخول مستثمرين استراتيجيين لهذه الشركات، فقد تم بيع حصة الحكومة في الشركة لمستثمر مالي ليس له أية خبرة أو معرفة في الصناعات التعدينية.

وقد ساهم ارتفاع الأسعار العالمية لخام الفوسفات وسماد فوسفات الامنيوم مباشرة بعد خصخصتها بنحو 60%، من 44.2 دولار للطن بالمتوسط خلال عام 2006 إلى 70.9 دولار للطن في عام 2007، ومن ثم ارتفاع قياسي آخر في العام 2008، حيث ارتفع سعر بيع الطن المتري الواحد إلى 345 دولار للطن، مما ساهم في تحسين وضع الشركة المالي وجعلها قادرة على زيادة إيراداتها التشغيلية من حوالي 290 مليون دينار في عام 2006 إلى 355 مليون دينار في عام 2007، ومن ثم ازدياد إلى أكثر من الضعف في العام 2008 لتصل إلى 847 مليون دينار، هذا على الرغم من تراجع مستويات الإنتاج. ونتيجة لذلك وصلت عوائد الشركة إلى نسبة 43.3% من موجوداتها و28.2% من مبيعاتها، وهي المعدلات الأعلى في تاريخ الشركة. إلا أن تأثر صادرات وأسعار الفوسفات بأزمة الركود العالمي بعد عام 2008 حال دون تمكن الشركة من الإستمرار على المستوى ذاته من معدلات الربحية، حيث تراجع معدل العائد على الموجودات والعائد على المبيعات تدريجياً إلى أن استقر دون 20% على مدار السنوات الثلاث الماضية.

#### الشكل رقم (5): تطور حجم إنتاج الفوسفات



وقد ساهم إنتعاش أسواق الفوسفات العالمية وارتفاع أرباح الشركة وإمكاناتها المالية في ارتفاع إستثمارات الشركة بمعدلات قياسية بعد خصخصتها. فخلال السنوات 2008-2012 بلغ إجمالي إستثماراتها 330 مليون دينار، في حين لم يبلغ مجموع استثماراتها في الفترة الممتدة بين 2000-2007 أكثر من 12 مليون دينار. وبالرغم

من هذا الحجم الكبير من الإستثمارات، إلا أن ذلك لم ينعكس بشكل كبير على مستويات إنتاج الشركة، وقد يكون السبب وراء ذلك التزام الشركة بحصصها التصديرية المتفق عليها مع المنتجين الآخرين في دول أخرى، وهذا بدوره يثير تساؤلات حول الأسباب التي دفعت بالشركة إلى القيام بهذا المستوى من الإستثمارات.

### الجدول رقم (3): تطور المؤشرات المالية والتشغيلية لشركة مناجم الفوسفات (قبل الخصخصة وبعدها)

2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	
131.7	145.3	80.2	12.4	238.6	46.1	16.1	10.4	4.3	5.1	5.5	4.0	العائد الصافي (مليون دينار)
17.3	17.9	14.2	2.7	28.2	13.0	5.5	3.7	1.6	2.5	2.6	1.4	العائد على المبيعات (%)
13.3	15.9	12.2	2.2	43.3	14.5	5.0	3.2	1.4	1.6	1.6	1.1	العائد على الموجودات (%)
16.9	21.5	14.9	19.7	57.2	23.8	10.4	7.4	3.4	4.1	4.6	3.5	العائد على حقوق المساهمين (%)
1508	2016	1730	1386	1642	1435	1444	1518	1419	1483	1557	1206	إنتاجية العامل (طن/عام)
6,383	7,594	6,529	5,281	6,265	5,553	5,803	6,374	6,188	6,650	7,134	5,765	الإنتاج (الف طن)

#### أثر الخصخصة على المساهمين

لقد كان لارتفاع مستويات ربحية شركة مناجم الفوسفات الأردنية بعد خصصتها تأثير إيجابي على الشركة، إلا أن قيام الشركة باستثمارات ضخمة تجاوزت 300 مليون دينار خلال الفترة 2006 - 2012 استنزف جانباً كبيراً من أرباحها الصافية، التي بلغت نحو 750 مليون دينار. حيث تم توزيع هامش بسيط من الأرباح الكبيرة المتحققة خلال نفس الفترة وصلت إلى 155 مليون دينار<sup>2</sup>. كما شهد سعر السهم ارتفاعاً ملحوظاً عن مستوياته عند خصخصة الشركة، حيث ارتفع سعر السهم في العام 2007 من 3.2 دينار إلى 12.74 في العام 2012.

#### أثر الخصخصة على الخزينة العامة

على الرغم من ارتفاع ربحية الشركة بوتيرة متسارعة على مدار السنوات التي تلت خصصتها، إلا أن إيرادات الحكومة من هذه الشركة لم تنمو بالشكل المطلوب، فمعدلات الرسوم والضرائب التي تفرضها الحكومة على أرباح وإنتاج الشركة نقل بكثير عما تتقاضاه من الشركات الأخرى العاملة في قطاع التعدين، كالبوتاس والإسمنت على وجه التحديد. فمنذ خصصتها في عام 2006 ولغاية نهاية عام 2011، بلغ إجمالي ما تقاضته الخزينة في المتوسط من شركة الفوسفات على شكل رسوم تعدين وضرائب نحو 18% من أرباحها السنوية قبل الضريبة، في حين بلغ إجمالي الإيرادات من شركة البوتاس نحو 28.1% من أرباحها السنوية في المتوسط قبل الضريبة. وعلاوة على ذلك، وعلى الرغم من تجاوز إجمالي مجموع الأرباح الصافية التي حققتها شركة الفوسفات منذ خصصتها مبلغ 600 مليون دينار، إلا أن الخزينة لم تقاضَ خلال الفترة نفسها سوى 40.5 مليون دينار عن

<sup>2</sup> خلال الفترة 2006-2011.

حصتها البالغة 26% من أسهم الشركة. وبشكل عام فقد بلغ إجمالي ما تلقتة الخزينة من شركة الفوسفات منذ خصصتها وحتى نهاية عام 2012 هذا من مختلف المصادر (رسوم وضرائب وتوزيعات أرباح) نحو 244 مليون دينار، وهو مبلغ يقل بكثير عن المبلغ الذي تلقتة الخزينة من شركة البوتاس، والذي تجاوز 700 مليون دينار خلال الفترة نفسها.

### أثر الخصخصة على المجتمعات المحلية

لقد أولت شركة الفوسفات بعد دخول المستثمر المالي الجديد اهتماماً أكبر لتنمية المجتمعات المحلية، فبعد أن كانت الشركة تتفق في المتوسط 55 ألف دينار سنوياً على تحسين ظروف المجتمعات المحلية المحيطة بها قبل خصصتها، وصل إنفاق الشركة على نفس المجالات في العام الذي تلى خصصتها إلى مليون دينار، وإلى 6.9 مليون دينار في عام 2008، وانخفض بعد ذلك ليصل إلى 2.3 مليون دينار في عام 2012.

### قطاع النقل الجوي

يعتبر قطاع النقل الجوي، من أكثر القطاعات الإقتصادية التي خضعت على مدار السنوات الخمسة عشر الماضية لبرامج إعادة الهيكلة والخصخصة وأطر الشراكة بين القطاعين العام والخاص، حيث سيتم في هذا الجزء من التقرير، إستعراض الآثار المباشرة وغير المباشرة لخصخصة شركة الخطوط الملكية الأردنية وغيرها من الشركات العاملة في قطاع النقل الجوي.

### شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية

أصبحت شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية بعد إعادة هيكلتها وفصل أنشطة الخدمات المساندة عنها وخصصتها، تضطلع بنشاطها الرئيس وهو الطيران، حيث أصبحت تعمل باستقلالية وضمن أسس تجارية واضحة وبيئة تنافسية فاعلة. إلا أن التغيرات الإقتصادية والجوسياسية التي عصفت بالعالم ودول المنطقة على وجه الخصوص، وأهمها ارتفاع كلفة الوقود واحتدام حدة المنافسة بين شركات الطيران وارتفاع الكلف المرتبطة بأمن الطيران وركود الإقتصاد العالمي وغيرها من الإعتبارات، وضعت جميعها الشركة وتجربة خصصتها أمام تحديات صعبة أثرت بشكل رئيسي على أداؤها المالي.

### أثر الخصخصة على الأداء المالي والتشغيلي للشركة

لقد ساهمت عمليات خصخصة الأنشطة المساندة لشركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية وتسخير عائداتها لسداد جزء من الديون المترتبة على الشركة الأم، في تحسين الوضع المالي للشركة وزيادة جاذبيتها أمام المستثمرين، حيث تم استخدام نحو 101 مليون دينار من عائدات الخصخصة خلال الفترة الممتدة بين عامي 1999 و 2009 لإعادة هيكلة مديونية الشركة التي انخفضت من 336 مليون دينار في عام 2000 بما نسبته 150% من موجوداتها إلى 167.3 مليون دينار عند خصصتها في عام 2007، أي ما نسبته 51.3% من الموجودات.

وتمكنك الملكية الأردنية بعد إعادة هيكلتها بسنوات قليلة من الحفاظ على أداء مالي متزن ومقبول إلى حد ما، إذا ما قورن بأدائها في مرحلة ما قبل الهيكلة. فخلال الفترة الممتدة من 2004 إلى 2007، تمكنت الشركة من

تحقيق عوائد مناسبة من عملياتها التشغيلية، فالعائد على الموجودات بلغ في المتوسط 5.8%، وعلى المبيعات نحو 3.8%، فيما بلغ متوسط العائد على حقوق الملكية 19%. إلا أن السنوات التي تلت عملية الخصخصة شكّلت تحدياً كبيراً للشركة لتزامنها مع الأزمة المالية العالمية وأزمة الركود الإقتصادي التي ألمّت بمعظم دول العالم، وارتفاع أسعار الوقود، والتي أثرت جميعها على أنشطة الطيران في معظم دول العالم ومن ضمنها الملكية. وتعدّ العلاقة العكسية بين أسعار الوقود وأرباح شركات الطيران نمطاً مألوفاً في صناعة النقل الجوي، وكذلك حالات الركود الإقتصادي التي تؤثر سلباً في حركة النشاط السياحي، والتي تعتبر بدورها من أبرز محددات الطلب على خدمات النقل الجوي. وعلى الرغم من جميع هذه التحديات واحتدام المنافسة بين المشغلين في المنطقة، استطاعت الملكية الأردنية ابتداءً من خصصتها في عام 2007، الإرتقاء بمعدل إشغال مقاعدها وهو ما يعرف ب Load Factor، حيث ارتفع هذا المعدل من 67.3% خلال الفترة 2003 - 2006 إلى 70.7% خلال الفترة 2007 - 2012، وهو ما يشير إلى أن الشركة استطاعت إلى حد ما النهوض بأدائها التشغيلي. وقد ساهم انضمام الشركة في العام 2007 إلى تحالف (One World) في إشغال طائرات الملكية، والذي من شأنه أيضاً أن يساهم في تعزيز قدرة الشركة على اجتذاب المزيد من الركاب والمسافرين. إلا أن ذلك لم ينعكس بالشكل المطلوب على أدائها المالي، كما أن انفصال الأنشطة المساندة للخدمات الإضافية التي كانت جزءاً من الشركة حرّمها من العوائد المالية والتدفقات النقدية التي كانت تجنيها من بعض هذه الأنشطة.

الجدول رقم (4): تطور المؤشرات المالية والتشغيلية للملكية الأردنية (قبل الخصخصة وبعدها)

2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	
1.1	57.9-	9.7	28.6	23.4-	23.4-	5.8	20.5	15.5	9.8-	3.0-	12.1-	0.8	العائد (مليون دينار)
0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	التوزيعات (مليون دينار)
0.3	16.4-	2.5	7.6	6.2-	6.2	2.2	8.2	6.5	4.3-	1.3-	5.4-	0.3	العائد على الموجودات
1.0		1.4	4.8	3.3-	3.9	1.4	5.3	4.5	3.8-	1.3-	5.7-	0.3	العائد على المبيعات
0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	22.1	12.5	9.5	7.8	0.6	0.5	3.8	6.1	الإنتفاق الرأسمالي % الموجودات
41.3	40.1	39.3	45	41.1	51.3	51.5	56.8	65	87.1	83.8	140.2	150.2	المديونية % الموجودات
0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	غ.م	التوزيعات % من المبيعات
1.9	99.7-	8.3	26.8	27.2-	18.5	6.5	24.8	26.3	32.9-	9.4-	34.2-	3.9	العائد على حقوق الملكية
													الأداء التشغيلي
176.6	158	142.2	136	155.9	128	114	125	110	86	76	63	71	المبيعات (الف دينار) لكل عامل
5.2	4.9	4.1	4.5	17.5	18	9	8	6	0.0	0.0	3	4	الإنتفاق الرأسمالي (الف دينار) لكل عامل
غ.م	86	88	88.2	82	90.2	80	84.5	83.5	84.1	86.8	84.2	80	الإلتزام بالمواعيد (%)
72	70	71	68	72	71	66	69	67.7	66.3	غ.م	غ.م	غ.م	معدل التحميل (100%)

وقد شهد الإنفاق الرأسمالي للشركة ارتفاعاً ملحوظاً عن مستوياته الطبيعية خلال الفترة 2004-2008 ولا سيما في عامي 2007 و2008 والذي تزامن مع خصصتها، حيث قامت الشركة بتعزيز أسطولها الجوي بخمس طائرات امبراير (EMBRAER) للتوسع في رحلاتها الإقليمية إلى العراق ولبنان وتركيا على وجه الخصوص.

وتواجه الملكية الأردنية اليوم العديد من التحدّيات والمستجدات محلياً وخارجياً. فمحلياً، يتوجب عليها دفع رسوم لوجستية مرتفعة للمطار بما يشمل ذلك إلزامها بدفع رسوم مناولة لطرف ثالث بموجب التعليمات الجديدة لمطار الملكة علياء الدولي، علاوة على تحدّيات أسعار الوقود، الذي يشكل وحده نحو ثلثي الكلف التشغيلية للشركة. وعلى الرغم من أن تحدّيات أسعار الوقود هي مشكلة تشترك فيها جميع شركات الطيران، إلا أن الملكية الأردنية تعتبر من أكثرها تأثراً بهذا الاعتبار، فالشركات التي تعتمد بشكل كبير على الرحلات القصيرة تعاني بشكل أكبر من ارتفاع أسعار الوقود، كون عمليات الإقلاع والهبوط تستأثر على جانب كبير من استهلاك الرحلات الجوي.

كما تواجه الشركة منافسة حادة من الشركات العاملة في المنطقة، لا سيما الخطوط الجوية التركية وشركات الطيران في دول الخليج العربي، التي تحصل على إمداداتها من الوقود بأسعار مدعومة تقل بكثير عن كلفتها على الملكية الأردنية. هذا بالإضافة إلى التحديات التي استجدت بعد عملية الخصخصة، والتي تؤثر سلباً على أدائها المالي، وهو حدة المنافسة على المستوى الإقليمي مع عدد من الشركات العاملة ضمن نفس الخطوط بعد أن تم منح هذه الشركات رحلات إضافية إلى نفس النقاط التي تخدمها الملكية الأردنية، خصوصاً في ظل تمتع هذه الشركات بموارد مالية وبنية تحتية غير متاحة للملكية، وبخانات زمنية أكثر جاذبية من الأوقات الممنوحة للملكية في مطارات الدول الأخرى، مما يؤكد على الحاجة إلى وجود إستراتيجية وطنية شاملة لقطاع النقل الجوي في المملكة، يأخذ بعين الاعتبار حاجة السوق ومصالحه المشغلين المحليين ويضمن المنافسة العادلة ومصالحه الإقتصادي الوطني.

وتعكف الشركة حالياً على إعداد استراتيجية تهدف إلى الإرتقاء بأدائها المالي والتشغيلي وقد تفضي إلى استحداث رحلات جوية رخيصة موازية، والبحث عن شريك استراتيجي في المستقبل.

### أثر الخصخصة على المساهمين

لم تكن الأوضاع المالية الصعبة التي مرت بها الملكية الأردنية مباشرة بعد خصصتها نتيجة للتحديات التي واجهت صناعة النقل الجوي خلال تلك الفترة، تصب في صالح المساهمين، فانخفاض العائد على حقوق الملكية، لا سيما في العامين 2008 و2010 إلى -27.2% و -99.7% على التوالي، أثر على التوقعات المستقبلية للشركة، فقد تراجع مضاعف السعر للعوائد (P/E) بحدة بعد خصخصة الشركة من نحو 41.3 في عام 2007 إلى 6.5 في عام 2008 و5.8 في عام 2011، وهو مستوى يقل بكثير عن المستوى العام للشركات المتداولة في بورصة عمان. كما تراجع سعر الإغلاق السنوي لأسهم الملكية الأردنية منذ خصخصة الشركة، فانخفض سعر السهم من ثلاثة دنانير في عام 2008 إلى 2.03 في عام 2010 و1.53 دينار في عام 2011، وصولاً إلى 0.66 دينار في عام 2012، وهو سعرٌ متدن جداً مقارنةً بسعر بيع السهم في الطرح العام الأولي في نهاية العام 2007. وعلى الرغم من تراجع أسعار الأسهم في بورصة عمان خلال هذه الفترة،

إلا أن معدل تراجع سعر سهم الملكية الأردنية والذي بلغ نحو 78% عن مستواه في عام 2007 يعادل نحو ضعف معدل الانخفاض في الرقم القياسي لأسعار للأسهم والذي بلغ خلال الفترة ذاتها نحو 39%.

### أثر الخصخصة على المستهلكين

إن الآثار على المستهلك تتركز بشكل أساسي في قطاع الطيران على السلامة الجوية والخدمات المقدمة للمسافرين. حيث تتمتع الشركة بسمعة دولية رفيعة في مجال السلامة الجوية مع شركات طيران عملاقة حيث تم تصنيفها في العام 2013 وفق وكالة التصنيف العالمية للطيران<sup>3</sup> ضمن الشركات العشرة الأولى في العالم في مجال سلامة الجوية والذي يتم بناءً على معايير محددة أهمها مستويات سلامة الطيران وأخرى ذات صلة بمستوى الخدمات المقدمة على الطائرة وثقة المسافرين فيها وغيره المعايير. كما أن الشركة حافظت على نسبة متزنة في معيار الالتزام بمواعيد الإقلاع حيث وصلت نسبة الالتزام في العام 2011 إلى 88% وهي أعلى من المعدل العالمي المعتمد والبالغ 77.64%.

### أثر الخصخصة على الخزينة العامة

لقد كانت الملكية الأردنية قبل إعادة الهيكلة وعملية الخصخصة تعاني من تحديات صعبة ومشاكل مالية كبيرة. وعلى الرغم من عدم تلقي الشركة لحجم كبير من الدعم الحكومي إبان تحقيقها للخسائر المتكررة، إلا أن تعاظم حجم مديونية الشركة كان يشكل تحدياً للخزينة العامة كونها الضامنة لهذه المديونية. وكما ذكر سابقاً فإن إعادة هيكلة الشركة والأنشطة المساندة واستخدام عوائد التخاصية المتأتية منها ساهمت في سداد جزء من مديونيتها، مما جعل الشركة والحكومة في وضع مالي أفضل، فمديونية الشركة انخفضت وأصبحت الحكومة ضامنة لمستوى أقل من الديون.

أما على صعيد التدفقات النقدية، فتشير المؤشرات المالية إلى أن خصخصة الملكية الأردنية لم تحدث تغيرات ملحوظة على هذا الصعيد، فالشركة لم تقم، سواء قبل الخصخصة أو بعدها، بتوزيع أي أرباح على المساهمين، كما لا تقوم الشركة بدفع أي ضرائب مباشرة للدولة، وإنما تتولى تحصيل الرسوم والضرائب غير المباشرة المستحقة على عملائها وتحويلها للخزينة مثل ضرائب رسوم المغادرة وضريبة المبيعات والتي بلغت بمجمها 201 مليون دينار أردني خلال الفترة 2007 ولنهاية 2012..

### الآثار غير المباشرة على تنمية القطاع الخاص

سمحت إعادة هيكلة الملكية الأردنية وإنهاء حالة الإحتكار التي كانت تتمتع بها على مدار عقود من الزمن، في نمو وتطور قطاع النقل الجوي في المملكة. فهناك اليوم أسطول أكبر من الطائرات، وعدد أكبر من الشركات التي تربط الأردن بأرجاء مختلفة من دول العالم. وقد قامت شركات الطيران الأردنية خلال عام 2010 بنقل قرابة 2.95 مليون مسافر من أصل 5.9 مليون مسافر على متن جميع الرحلات القادمة والمغادرة إلى الأردن. حيث تفيد أحدث الدراسات التي أجريت على قطاع الطيران في المملكة أن شركات الطيران المحلية أصبحت تساهم بنحو 1.5% من الناتج المحلي (290 مليون دينار)، منها 132 مليون دينار بشكل مباشر، فيما تتمثل

<sup>3</sup> Airlineratings.com



باقي المساهمة في ناتج الأنشطة التي تتدرج ضمن سلسلة التوريد الخاص به وبالناتج المدفوع بإنفاق العاملين في هذا القطاع والأنشطة المرتبطة به. كما يقوم هذا القطاع بتشغيل نحو 6 آلاف عامل، ودعم تشغيل 15 ألف عامل في الأنشطة الأخرى<sup>4</sup>، ناهيك عن أثر قطاع الطيران الإيجابي على قطاع السياحة ووضع الأردن كنافل للركاب من عدد من الدول المجاورة إلى أوروبا وأميركا.

### أثر الخصخصة على المجتمعات المحلية

تقوم الشركة بتنفيذ عدد من البرامج والمشاريع التي تتدرج ضمن إطار المسؤولية الإجتماعية، من ضمنها قيام الشركة في العام 2012 بتقديم 50 منحة جامعية للأردنيين في الجامعات الأردنية الرسمية، وكذلك مواصلتها في دعم ذوي الاحتياجات الخاصة والجمعيات الخيرية ورعاية بعض النشاطات المحلية والخارجية، آخرها رعاية 50 يتيم بالتعاون مع وزارة الأوقاف والشؤون والمقدسات الإسلامية.

### خصخصة الأنشطة المساندة للملكية الأردنية

كما أشرنا سابقاً، فقد قامت الحكومة خلال الفترة الممتدة من عام 2000 وحتى عام 2007 بخصخصة خمسة من الشركات المساندة لقطاع النقل الجوي التي كانت في السابق جزءاً من الملكية الأردنية وهي:

- 1- شركة الأسواق الحرة الأردنية
- 2- الشركة الأردنية لصيانة الطائرات
- 3- الشركة الأردنية لصيانة محركات الطائرات
- 4- الشركة الأردنية لتموين الطائرات
- 5- الشركة الأردنية لتدريب الطيران والتدريب التشبيهي

ويشكل عام، فقد تمكنت معظم هذه الشركات بعد خصخصتها من تحسين وضعها المالي والارتقاء بحجم إيراداتها. إلا أن شركتي تموين الطائرات وشركة الأسواق الحرة من بعدها كانت أفضلها على هذا الصعيد، فالأولى تمكنت من تحقيق أرباح صافية بلغ إجماليها نحو 34 مليون دينار خلال السنوات الخمس الماضية، في حين حققت شركة الأسواق الحرة أرباحاً بلغ إجماليها 43 مليون دينار خلال الفترة نفسها. كما تعد الأرباح التي تحققت لعدد من الشركات، على الرغم من تواضع حجمها، مجزية إذا ما تم الأخذ بعين الإعتبار السعر الذي بيعت على أساسه هذه الشركات. فعلى سبيل المثال، بلغ إجمالي الأرباح الصافية للشركة الأردنية للتدريب على الطيران والتدريب التشبيهي (JATS) نحو 7.7 مليون دينار خلال الفترة 2008 - 2012 مشكّلة بذلك 50% من السعر الذي تمت على أساسه خصخصة الشركة.

أما على صعيد الأثر المالي لخصخصة هذه الأنشطة على الخزينة العامة، فقد كان أفضلها على هذا الصعيد شركة الأسواق الحرة، التي رفدت الخزينة خلال الأعوام الخمسة السابقة بنحو 16.2 مليون دينار على شكل نسب مشاركة وضرائب، مشكّلة بذلك نحو 27.2% من إجمالي الأرباح التي تحققت للشركة خلال الفترة نفسها، وهي نسبة مرتفعة إلى حد ما إذا ما قورنت بالنسب التي تتحملها معظم الشركات العاملة في المملكة. أما عوائد

<sup>4</sup> Oxford Economics, "Economic Benefits from Air Transport in Jordan", 2011.

الخزينة من باقي شركات الأنشطة المساندة للملكية الأردنية، فقد كانت معظمها متواضعة وأحياناً معدومة لاستفادتها من المزايا الممنوحة من مؤسسة المناطق الحرة بعد أن تم إدراج هذه الشركات تحت مظلة هذه المؤسسة.

كما أفضت عملية خصخصة شركة أكاديمية الطيران الملكية الأردنية وشركة كلية الملكة نور الفنية للطيران المدني اللتان تتبعان تنظيمياً لهيئة تنظيم قطاع الطيران (سابقاً) إلى تحسّن ملحوظ في أدائهما، فقد تمكنت الأكاديمية الملكية للطيران بعد خصخصتها في عام 2003 من الإرتقاء بعوائدها بشكل ملحوظ، وقامت بتحويل أرباح الخزينة لقاء مساهمة الحكومة فيها، في حين لم تقم كلية الملكة نور بتحويل أية عوائد للخزينة.

الجدول رقم (5): تطور العائد على موجودات شركات الأنشطة المساندة (%)

2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	
			14.3	4.8	2	18.1	6.6	3.6	1				كلية الملكة نور
15.3	9.8	3.9	6.6	14.5	3.3	9.2	15.0	3.9	5.3	8.2	16.2	11.9	أكاديمية الطيران
0.8	1.7	7.1	12.7	15.4	12.3	15.3	15.2	40.3-	1.5	0	2.2	6.3	شركة تدريب الطيران
								0.6	0.8	0.9	1.1	1	مركز تموين الطائرات
4.6-	15.1-	7.9	1.7-	13.2	26.9	18.4	13.7	26.3	27.7	20	25.9	0.4	شركة صيانة الطائرات
4.7	1.5-	0	7.7	9.9	34.9	16	4.3	4.2	16.8	15.7	15.3	1.6	شركة صيانة محركات الطائرات
21	23.4	35.5	36	27.2	22.6	29.5	31.4	22.2	12.4	10.3	1.3	28	الأسواق الحرة

## قطاع الاتصالات

### شركة الإتصالات الأردنية (أورانج)

تقدّم مجموعة الإتصالات الأردنية عدداً من الخدمات الأساسية في مختلف مناطق المملكة، فهي تتفرد في تقديم خدمة الهاتف الثابت، وتوفّر خدمة الإتصالات الخلوية وخدمة الطيف العريض (الإنترنت) جنباً إلى جنب مع مشغلين رئيسيين، الأول شركة زين والثاني أمنية.

### أثر الخصخصة على الأداء المالي والتشغيلي للشركة

لقد ساهم الوضع الإحتكاري الذي كانت الشركة تتمتع به قبل خصخصتها في تقديم خدمات الإتصالات الثابتة والإتصالات الدولية في تمكين الشركة من تحقيق عوائد مجزية من عملياتها التشغيلية، حيث كان صافي العوائد السنوية للشركة خلال السنوات القليلة التي سبقت خصخصتها يتجاوز 30% من مبيعاتها السنوية، ويتجاوز 11% و 20% من موجوداتها وحقوق ملكيتها على التوالي.

وعلى الرغم من التراجع الطفيف الذي طرأ على مؤشرات ربحية الشركة في السنوات القليلة التي تلت خصخصتها، إلا أنها استطاعت استرداد وضعها المالي المتميز بعد فترة قصيرة نسبياً من الزمن. فالتراجع المشهود في ربحية الشركة كان مرحلياً ومدفوعاً بشكل أساسي بتنامي حجم نفقاتها من خلال حزم المنافع التي قدمتها الشركة لمجموعة من العاملين لقاء تسريحهم، وإلى زخم الإنفاق الرأسمالي الذي قامت به الشركة خلال

السنوات الأولى من خصصتها، لاسيما في عام 2001 حيث وصلت نسبة هذا الإنفاق إلى موجودات الشركة نحو 16.6%، وهي أعلى نسبة إنفاق قامت بها الشركة على مدار السنوات الخمسة عشر الماضية. كما أصبحت الشركة تعاني من تباطؤ معدلات الطلب على خدمات الهاتف الثابت، وهو النشاط الرئيس لها إبان تلك الفترة، إلا أنها تمكنت من تعويض ذلك من خلال توسعها في تقديم خدمات الإتصالات الخلوية والخدمات الأخرى، لاسيما خدمات البيانات (الانترنت). ومن هنا فقد استطاعت الشركة بعد سنوات قليلة من خصصتها، الإرتقاء بمؤشرات ربحيتها إلى مستويات متقاربة مع مستوياتها قبل الخصخصة. فعلى الرغم من تراجع الهوامش الربحية المتحققة على مبيعات الشركة، مقارنة بالهوامش التي كانت تحققها قبل الخصخصة، إلا أن نمو مبيعاتها بشكل مضطرب على مدار السنوات الماضية ساهم في تمكين الشركة من تحقيق معدلات عوائد مرتفعة على حقوق المساهمين فيها وعلى موجوداتها. فعلى سبيل المثال، وصلت مبيعات الشركة في عام 2012 نحو ضعفي حجمها السنوي في السنوات القليلة التي سبقت عملية الخصخصة.

#### الجدول رقم (6): تطوّر المؤشرات المالية لمجموعة الإتصالات الأردنية (قبل الخصخصة وبعدها)

2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998	
83.2	89.7	94.8	103.4	99.3	93.7	87	86.4	46.1	34.6	30.1	45.9	59.6	73.1	64.6	العائد (مليون دينار)
82.5	90	99.8	104.8	49.9	47	45.3	44.5	46.8	89.2	117.1	47.2	85.1	81.3	83	التوزيعات (مليون دينار)
13	13.6	14.4	14.9	14.7	14.1	14.6	16	9.5	6.1	5.4	7.9	11.3	17.2	15.7	العائد على الموجودات
20.4	21.8	23.6	25.9	24.7	23.6	24	24.5	13.5	17.3	15.5	14.8	20.9	37.9	34.6	العائد على المبيعات
5.1	5.5	6	6.9	8.3	9	7	6.3	5.4	4.1	9.7	16.2	10.9	11.8	14.9	الانفاق الرأسمالي % الموجودات
38.5	39.3	37.6	39.4	38.5	36.1	30.7	23.9	23.3	36.3	35.5	36.9	32.8	30.5	30.8	المديونية % الموجودات
غ.م	21.9	24.8	26.2	23.7	21.4	23.2	12.4	13.1	17.5	19.1	11.3	12.3	31.9	23.1	التوزيعات % من المبيعات
21.1	22.3	23.2	25.3	23.9	22.8	21.7	21.6	12.8	9.6	8.4	12.5	16.8	24.7	22.8	العائد على حقوق الملكية
															الأداء التشغيلي
173.9	166	159.7	194.2	159	148	120	119	113	55	43	65	58	غ.م	غ.م	المبيعات (ألف دينار) لكل عامل
13.9	14.7	15.7	23.3	22	22	14	11	9	6	12	20	12	غ.م	غ.م	الإنفاق الرأسمالي (ألف دينار) لكل عامل
1717.8	1431.3	1198.6	1336.9	1000	939	803	716	475	355	252	222	170	غ.م	غ.م	عدد المشتركين/ عامل

أما فيما يتعلق بالأداء التشغيلي للشركة، فقد ساهم تسريح عدد من العاملين في الشركة في الفترة التي تلت عملية الخصخصة في إظهار المؤشرات التشغيلية للشركة في وضع أفضل مما كانت عليه قبل الخصخصة. ويبين الجدول السابق إرتفاع معدل المبيعات لكل عامل بشكل مضطرب على مدار السنوات التي تلت عملية الخصخصة. فبعد أن كان العامل يساهم في المتوسط بنحو 58 ألف من المبيعات السنوية، وصلت مساهمته فيها إلى نحو 174 ألف دينار سنوياً في عام 2012. وعلى نحو مماثل، ارتفع عدد عملاء الشركة من مختلف الخدمات من نحو 170 عميل لكل عامل في عام 2000 إلى أكثر من 1700 عميل في عام 2012.

## أثر الخصخصة على المساهمين

لقد انعكس الأداء المالي والتشغيلي المتميز للشركة إيجاباً على المساهمين، وخاصة في السنوات الأخيرة التي استطاعت خلالها الشركة العودة بمؤشرات ربحيتها إلى حدود مقاربة من مستوياتها عندما كانت تتمتع بأوضاع احتكارية في سوق الإتصالات. فقد استطاعت الشركة ابتداءً من العام 2005، الإستمرار في تحقيق عائد صافٍ على حقوق الملكية تجاوز 20%، بعد أن شهد انخفاضاً ملموساً إلى ما دون 10% في عامي 2002 و2003. كما حقق سهم الشركة مكاسب تدريجية خلال السنوات الماضية، حيث ارتفع سعره من نحو 4.46 دينار في عام 2006 إلى 5.53 في عام 2012، أي بمعدل إجمالي بلغ نحو 24%. هذا في الوقت الذي انخفض فيه الرقم القياسي المرجح لأسعار أسهم الشركات المحلية المدرجة خلال الفترة نفسها بحوالي 16.7%، وانخفض الرقم القياسي لأسعار أسهم قطاع الخدمات بنحو 45.8%.

وبالرغم من التطورات الإيجابية التي شهدتها الشركة على مدار السنوات الماضية، وتحسّن مؤشراتها المالية، إلا أن نسبة السعر إلى الإيراد (P/E) واصل إنخفاضه التدريجي من 19.7 في عام 2002 إلى 12.75 في عام 2008، هذا في الوقت الذي شهدت فيه النسبة نفسها لبورصة عمان إرتفاعاً من نحو 12.97 إلى 18.82 خلال الفترة نفسها، وهذا ما قد يشير إلى تراجع درجة التفاؤل بشأن الأوضاع المستقبلية للشركة. وفي السنوات الأخيرة، أخذ المؤشر بالتحسن تدريجياً حتى وصل في عام 2012 إلى 14.76، إلا أنه يبقى أقل بقليل من المعدل العام للشركات المتداولة في بورصة عمان، والذي بلغ في العام نفسه 15.575.

وبالإضافة إلى العوائد الربحية التي تحققت للمالك والشريك الإستراتيجي في شركة الإتصالات الأردنية، والمتمثل بشركة فرانس تيليكوم، فقد تمكن أيضاً من تحقيق عوائد إضافية ترتبت لصالح ذراعها الفني France Radio and Cable لقاء قيامه بإدارة خدمات الهاتف الثابت والهاتف النقال في الشركة، حيث كانت الشركة الفرنسية تتقاضى في ضوء العقد المبرم معها 3% من صافي الإيراد السنوي لشركة الإتصالات خلال الفترة الممتدة من عام 2000 وحتى عام 2006.

وبعد شروع الشركة في عام 2006 باستبدال اتفاقية الإدارة المبرمة مع فرانس تيليكوم باتفاقية أخرى لإدارة الخدمات وتخفيض بدل الإدارة من 3% إلى 1% من إيراداتها السنوية الصافية، أصبحت فرانس تيليكوم وفقاً للاتفاقية الجديدة تحقق عوائد وصلت إلى نحو 3.7 مليون دينار في عام 2007. كما تقوم الشركة بمنح حوافز دورية للفريق الإداري لفرانس تيليكوم تصل قيمتها إلى 30% من مبلغ بدل الإدارة، في حال تمكن الفريق من تحقيق المؤشرات المستهدفة في نهاية العام. وبالإضافة إلى الالتزامات التي تترتب على شركة الإتصالات بموجب عقد المساندة الإدارية المبرم مع فرانس تيليكوم، والمتمثلة بدفع رواتب الموظفين المعارين منها ومصاريهم ومصاريهم وأجور الخبراء المؤقتين، تقوم شركة الإتصالات سنوياً منذ عام 2006 بدفع "رسوم علامة تجارية" لفرانس تيليكوم مقدارها 6.1% من الدخل التشغيلي للشركة، وصلت قيمتها في عام 2012 إلى نحو 4.3 مليون دينار أردني.

## أثر الخصخصة على المستهلكين

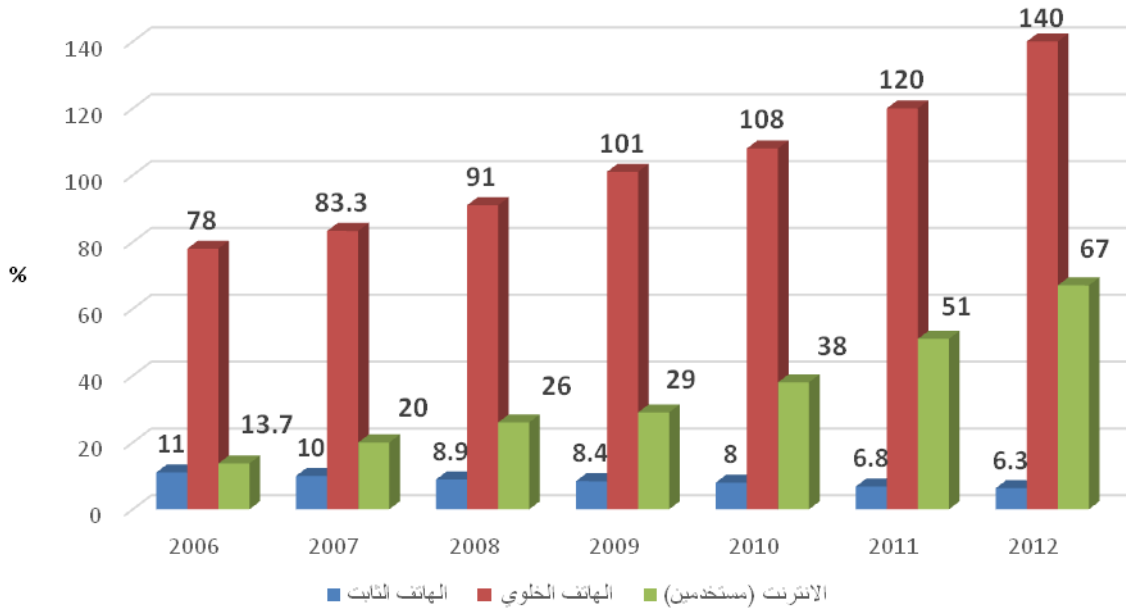
أدى السماح بدخول مشغلين جدد إلى قطاع الاتصالات تزامناً مع التطور التقني الكبير في هذا القطاع، وخاصة خدمات الاتصالات الخلوية وخدمات البيانات (الإنترنت)، إلى اتساع نطاق المستفيدين من خدماته، وزيادة حدة التنافس بين المشغلين على نحو أدى إلى انخفاض أسعار الخدمات التي يقدمها القطاع للشرائح المختلفة من المستهلكين. فقد استطاعت شركة الاتصالات، المشغل والمزود الوحيد لخدمة الهاتف الثابت، بعد خصخصتها من تحسين فاعلية ونوعية الخدمات التي تقدمها، فبعد أن كان يتعين على العميل الإنتظار لسنوات عديدة للحصول على خط ثابت، أصبح بإمكانه الآن الحصول عليه خلال أيام قليلة، وأصبحت نسبة المستفيدين من خدمات الخط الثابت مرهونة بنمو الطلب لا بتوافر العرض (الخطوط) كما هو في السابق. فقد أصبحت خدمات الهاتف الثابت متوفرة لكل من يطلبها في أي منطقة من مناطق الأردن يقطنها 300 فرد فأكثر.

كما أن التسارع المضطرد في انتشار تكنولوجيا الاتصالات الخلوية في المملكة، وتطور طاقاتها الإستيعابية أدى إلى انخفاض الطلب على خدمات الخطوط الثابتة بشكل ملحوظ، خصوصاً مع دخول مشغلين جدد إلى السوق، مما ساهم في انخفاض كلفة أسعار المكالمات. فمنذ عام 2000 وحتى عام 2008، لم يتجاوز معدل النمو في أعداد مشتركي الخطوط الثابتة أكثر من 8.2%، لا بل تراجعت أعدادهم في السنوات الأربعة الماضية حتى وصلت في عام 2012 إلى 400 ألف مشترك، منخفضاً في ذلك بنحو 34.4% عن أعدادهم في عام 2000.

وبطبيعة الحال، لا يمكن النظر إلى هذا الإنكماش بسلبية، فترجع أعداد المشتركين في الخطوط الثابتة بنحو الثلث على مدار السنوات الإثنتي عشرة الماضية، قابله إرتفاع مضطرد في أعداد مشتركي الخطوط الخلوية، حيث ارتفع من نحو 60 ألف مشترك في عام 2000 إلى 2.3 مليون مشترك في عام 2012، مستحوذة في ذلك على نحو ثلث سوق الاتصالات الخلوية الذي وصل إجمالي عدد مشتركيه إلى حوالي 9 مليون مشترك، وهو عدد يزيد بنحو 40% عن عدد سكان المملكة، صغاراً وكباراً.

كما أصبحت للشركة مساهمة فاعلة في تزويد شريحة واسعة من السكان، ونطاق واسع من الأعمال بخدمات أخرى، كخدمة البيانات والطيف العريض وغيرها من الخدمات الأساسية، جنباً إلى جنب مع باقي المزودين، فقد ارتفع عدد المشتركين بخدمات الإنترنت من 206 ألف مشترك (تخدم 770 ألف مستخدم) في عام 2006 إلى 933 ألف مشترك (نحو 4.3 مليون مستخدم) في عام 2012. تشير هذه المؤشرات جميعها إلى أن القطاع بشكل عام، نما وتطور بشكل كبير وأصبح يخدم شريحة أكبر من المستهلكين وبمجموعة أوسع من الخدمات. والشكل التالي يبين تطور نسب السكان المشمولين بالخدمات الأساسية لقطاع الاتصالات.

الشكل رقم (7): تطور إنتشار خدمات الإتصالات والمعلومات في الأردن

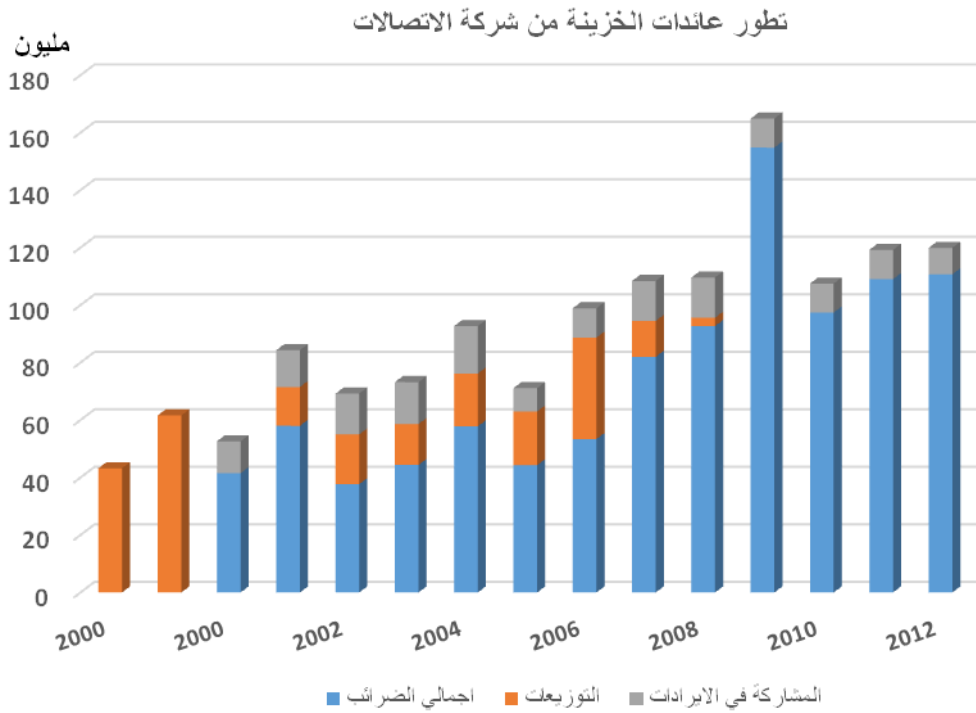


وشهدت أسعار الخدمات التي تقدمها الشركة، لا سيما خدمات الإتصالات الخليوية، تراجعاً ملحوظاً بعد خصخصة الشركة، ويعود ذلك إلى توسع هامش المنافسة في هذا القطاع واحتدامها بين عدد من المشغلين على صعيد تقديم خدمات الإتصالات الخليوية وخدمات البيانات بمختلف أشكالها. فعلى سبيل المثال، انخفض متوسط تعرفه الدقيقة الواحدة من الإتصالات الخليوية من 27 فلس في عام 2007 إلى 9.5 فلس في عام 2012.

#### أثر الخصخصة على الخزينة العامة

كانت شركة الإتصالات قبل خصخصتها تعد من أبرز الشركات الحكومية الرابحة التي كانت ترفد الخزينة بإيرادات سنوية وصلت في عام 1999 إلى نحو 100 مليون دينار، أي ما نسبته 7.5% من إجمالي الإيرادات المحلية للحكومة في ذلك العام. وبطبيعة الحال، ترتب على قيام الحكومة ببيع جانب من أصولها في الشركة عام 2000 والعمليات التي تبعتها، إنخفاض حصتها من أرباح الشركة ومن ثم تلاشيها تماماً بعدما قامت الحكومة ببيع آخر ملكيتها في الشركة عام 2008. إلا أن ذلك لم يؤثر على إيرادات الخزينة، فشرية الإتصالات، شأنها شأن باقي الشركات، تم إخضاعها للقواعد الضريبية المعمول بها في المملكة، هذا بالإضافة إلى عدد من الرسوم الخاصة التي يدفعها العاملون في القطاع، فمنذ خصخصتها أصبحت الشركة ملزمة بدفع ضريبة على أرباحها، وملزمة أيضاً بتحصيل الضريبة المترتبة على عملائها (ضريبة المبيعات)، هذا فضلاً عن إخضاع نشاط قطاع الإتصالات الخليوية لرسوم خاصة وبواقع 10% من إيراداته الاجمالية وفقاً لما نصت عليه إتفاقية الترخيص، كما استمرت الخزينة في الحصول على حصة ولكن متناقصة من أرباح الشركة حتى عام 2008، وهو العام الذي تخلت فيه الحكومة عن باقي ملكيتها في الشركة. وقد بلغ إجمالي عوائد الخزينة من شركة الإتصالات خلال الفترة 2000 - 2012 نحو 1271 مليون دينار، أي بمعدل سنوي بلغ 100 مليون دينار، وهو مبلغ يتجاوز ما كانت تتلقاه من الشركة قبل خصخصتها.

## الشكل رقم (8): تطور عائدات الخزينة من شركة الإتصالات الأردنية<sup>5</sup>



كما أن الحكم على مدى تأثير الخزينة العامة بخصخصة شركة الإتصالات لا يمكن أن يقتصر فقط على المقارنة بما كانت تحصل عليه الخزينة قبل الخصخصة، وبما أصبحت تجنيه فيما بعدها. فما كانت تحققه الحكومة قبل الخصخصة كان ناجم بالأساس عن تمتع الشركة بوضع احتكاري مكنها من تحقيق ذلك القدر من الإيرادات للخزينة والتي أصبحت تتجاوز 100 مليون دينار سنوياً، إلا أن السماح بدخول مشغلين جدد إلى قطاع الإتصالات أسهم بتوسع حجم هذا القطاع، ورفد الخزينة بروافد مالية إضافية، فالضرائب والرسوم المفروضة على شركة الإتصالات الأردنية هي نفسها المفروضة على الشركات الأخرى للإتصالات، وهذا يعني توسع موارد الخزينة من قطاع الإتصالات وعدم اقتصارها على تلك التي يتم تحصيلها من شركة الإتصالات الأردنية.

كما أصبح بإمكان الخزينة العامة الحصول على موارد إضافية من قطاع الإتصالات، تتمثل بشكل أساسي برسوم التراخيص التي تتقاضاها هيئة تنظيم قطاع الإتصالات عند دخول مشغل جديد أو طرح خدمة جديدة إلى خدمات هذا القطاع. فبالإضافة إلى عوائد بيع أسهم الحكومة في شركة الإتصالات الأردنية خلال الفترة الممتدة بين عام 2000 و2008 والتي بلغت نحو 940 مليون دينار، حصلت الهيئة من مجموعة الإتصالات الأردنية على مبالغ مالية وصل إجمالها 56 مليون دينار، مقابل منح الشركة عدداً من تراخيص التشغيل وحصصية تقديم عدد من الخدمات (بما في ذلك رسوم تشغيل خدمة الخلوي)، هذا فضلاً عن الرسوم التي تقاضتها الهيئة من المشغلين الآخرين. وفي العام 2009، حصلت هيئة تنظيم القطاع على مبلغ 50 مليون دينار من مجموعة الإتصالات الأردنية لقاء منحها ترخيص الجيل الثالث لمدة 15 عاماً مع حصصية تقديم الخدمة لمدة 12 شهراً من تاريخ انطلاق الخدمة، كما حصلت الهيئة في العام 2000 على 50 مليون دينار إضافية من شركة زين وعلى المبلغ نفسه من شركة بتلكو (التابعة لشركة أمنية) لقاء حصولها على الترخيص نفسه ولنفس المدة.

<sup>5</sup> إن الإرتفاع الملحوظ في عائدات الخزينة في العام 2009 يعود إلى دفع الشركة ما يقارب 56 مليون إلى هيئة تنظيم قطاع الإتصالات مقابل تراخيص لخدمات جديدة

ومن هنا فإن حجم المنافع المالية التي جنتها الخزينة بعدما قامت الحكومة بتحرير قطاع الاتصالات والسماح بدخول مشغلين جدد إليه، تتجاوز بكثير الأموال التي كانت توردتها شركة الاتصالات قبل خصصتها عندما كانت تتمتع بحصرية شبه مطلقة في تقديم خدمات الاتصالات في المملكة. وعلى الرغم من تنامي عوائد الخزينة من هذا القطاع وتحميل الشركات العاملة فيه لأشكال مختلفة من الرسوم والضرائب، إلا أن هناك حاجة لدراسة ربحية القطاع ومقارنتها مع العوائد المتحققة في باقي الأنشطة والقطاعات، والتأكد من مدى قدرة الترتيبات والقواعد التنظيمية المعمول بها في قطاع الاتصالات على تحقيق المنافسة الفاعلة في السوق وتمكين القطاع من تحقيق أرباح معتدلة، وهذا قد يستدعي إعادة النظر في الآليات الترتيبات المالية القائمة بين الحكومة والشركات العاملة في هذا القطاع على نحو يفضي إلى عدالة وفاعلية أكبر في توزيع المنافع المالية التي تتمخض عن هذا القطاع.

### أثر الخصخصة على المنافسين

أسهمت عملية إعادة هيكلة قطاع الاتصالات في المملكة وخصخصة شركة الاتصالات في فتح المجال أمام دخول مشغلين جدد إلى هذا القطاع ومنحهم فرصة التطور والنمو في سوق واعد كالسوق الأردني، الذي كان يعاني إبان تلك الفترة من فجوة كبيرة بين الطلب على خدمات الاتصالات وبين المتوافر منها، وكان يتطلب أيضاً أنواع جديدة ومستويات أفضل من الخدمات.

وقبل الشروع بخصخصة شركة الاتصالات، سمحت الحكومة بموجب قانون الاتصالات رقم 13 لسنة 1995، والإستراتيجية الجديدة لقطاع الاتصالات بدخول أول منافس عام لشركة الاتصالات الأردنية، ولكن ليس لتقديم خدمات الهاتف الثابت التي احتكرت الشركة تقديمها لعقود من الزمن، وإنما لخدمة الاتصالات الخلوية التي دخلت الأردن لأول مرة في العام 1994، مع دخول شركة فاست لينك (زين لاحقاً) لسوق الاتصالات ومنحها أول ترخيص لتقديم هذه الخدمة في المملكة<sup>6</sup>. وفي عام 1999، تم تحويل المنافسة بين مشغل للخطوط الثابتة ومشغل للخطوط الخلوية إلى منافسة بين مشغلي الخطوط الخلوية عندما تم منح شركة موبيلكم (أورانج حالياً) ترخيصاً لتقديم خدمات الخطوط الخلوية والتي بدأت بتوفيرها في العام 2000، وهو العام الذي شهد أول عملية خصخصة إستراتيجية لشركة الاتصالات. وبعد أربع سنوات من دخول ثاني مشغل للخدمات الخلوية، بدأت شركة إكسبرس بتقديم خدماتها كثالث مشغل للخدمات الخلوية في المملكة، إلا أن الظروف المالية الصعبة التي مرت بها فيما بعد دفعتها إلى الإغلاق والتوقف عن تقديم خدماتها للعملاء.

وفي عام 2004 قامت هيئة تنظيم قطاع الاتصالات بمنح ترخيص آخر لشركة أمنية، التي بدأت بتقديم خدماتها للجُمهور في عام 2005<sup>7</sup>. وآخر التراخيص التي منحت في مجال الاتصالات الخلوية كان في عام 2008 لشركة تحمل اسم FRIENDLY التي بدأت أعمالها في عام 2010 قبل موافقة هيئة الاتصالات على اتفاقية

<sup>6</sup> شركة زين تنبغ إلى مجموعة الاتصالات الخلوية الكويتية المعروفة بمجموعة زين التي تمتلك نحو 96.5% منها، في حين تؤول النسبة المتبقية إلى مستثمر مستقل.

<sup>7</sup> في البداية تم منح ترخيص شركة أمنية لمستثمر خارجي في عام 2004 مقابل 12 مليون دولار، إلا أنه قام مؤخرًا (في عام 2006) ببيع الترخيص لشركة بتلكو البحرينية مقابل 415 مليون دولار. حالياً تمتلك بتلكو 96% من أمنية، في حين تؤول النسبة المتبقية لصندوق دعم الطالب الفقير. هناك من ينظر إلى فرق سعر بيع الرخصة لشركة بتلكو وسعر بيع الرخصة للمستثمر الأساسي والبالغة 415 مليون دولار على أنها فرصة ضائعة على الحكومة، التي لازال الجدل يدور حولها حتى يومنا هذا.



الربط المشترك الخاصة بها، التي قامت في العام نفسه بإيقاف الشركة عن تقديم خدماتها، إلا أنها استطاعت استئناف أعمالها في عام 2012. هناك جدل يدور في الأفق حول جدوى ومدى الحاجة لدخول مشغل رابع لنشاط الإتصالات الخلوية، ومدى تأثير أداء المشغلين الآخرين بذلك، في حين لا يتبين فيما إذا قامت هيئة تنظيم قطاع الإتصالات بإجراء الدراسة الملائمة لتقييم الكلف والمنافع التي قد تترتب على دخول مشغل رابع للإتصالات الخلوية.

أما خدمات الإنترنت، فقد شهدت على مدار السنوات الماضية تطوراً واضحاً وإرتفاعاً في أعداد المشاركين فيها، مما زاد من حدة المنافسة بين مزوديهما الذين وصل عددهم في عام 2012 إلى 17 مزود لهذه الخدمة. إلا أن شركة أورنج لا زالت الشركة الوحيدة في المملكة التي تمتلك البنية التحتية لخدمات ADSL، في حين يتمثل دور المشغلين الآخرين بإعادة بيع خدماتها للعملاء.

### الآثار غير المباشرة على تنمية القطاع الخاص

يعتبر قطاع الإتصالات من أكثر القطاعات ترابطاً وتأثيراً في باقي القطاعات الاقتصادية، فتطور خدمات هذا القطاع واتساع نطاق شمولها وتنوعها له تأثير إيجابي في كفاء وفاعلية معظم الأنشطة الاقتصادية إن لم يكن جميعها، وهذا بدوره يعكس إيجاباً على مخرجاتها التنموية من نمو في الإنتاج والاستثمار والتشغيل، هذا فضلاً عن تأثيرها الإيجابي في تنافسيته وفي غيرها من المقومات.

لقد ساهم تحرير قطاع الإتصالات والسماح بدخول مشغلين جدد إلى القطاع في تعزيز قدرة القطاع على جذب الإستثمارات المباشرة بشقيها المحلي والأجنبي. فخلال الفترة الممتدة من عام 2000 وحتى عام 2012 تمكّن القطاع من جذب ما يقرب من 1.9 مليار دينار من الإستثمارات، شكّلت وحدها نحو 57% من إجمالي استثمارات أنشطة البنية التحتية خلال الفترة نفسها.

كما ساهمت خصخصة شركة الإتصالات في زيادة استثماراتها بشكل كبير على مدار السنوات الإثنتي عشرة السابقة، حيث قامت الشركة خلال هذه الفترة باستثمار نحو 336 مليون دينار في تطوير الخطوط الأرضية، مشكّلة بذلك نحو خمس (20%) استثمارات شركات الإتصالات الخلوية مجتمعة (زين، أورنج وأمنية) بالإضافة إلى استثمارات مزويدي خدمات الإنترنت والبيجر، والتي بلغت خلال الفترة نفسها 1.556 مليار دينار. لقد كان لتحرير قطاع الإتصالات في المملكة وخصخصة شركة الإتصالات دوراً فاعلاً في تعزيز مساهمة قطاع تكنولوجيا الإتصالات والمعلومات في الناتج المحلي للأردن والتي وصلت في عام 2012 إلى نحو 14% مقارنة بـ 11.2% في عام 2008.

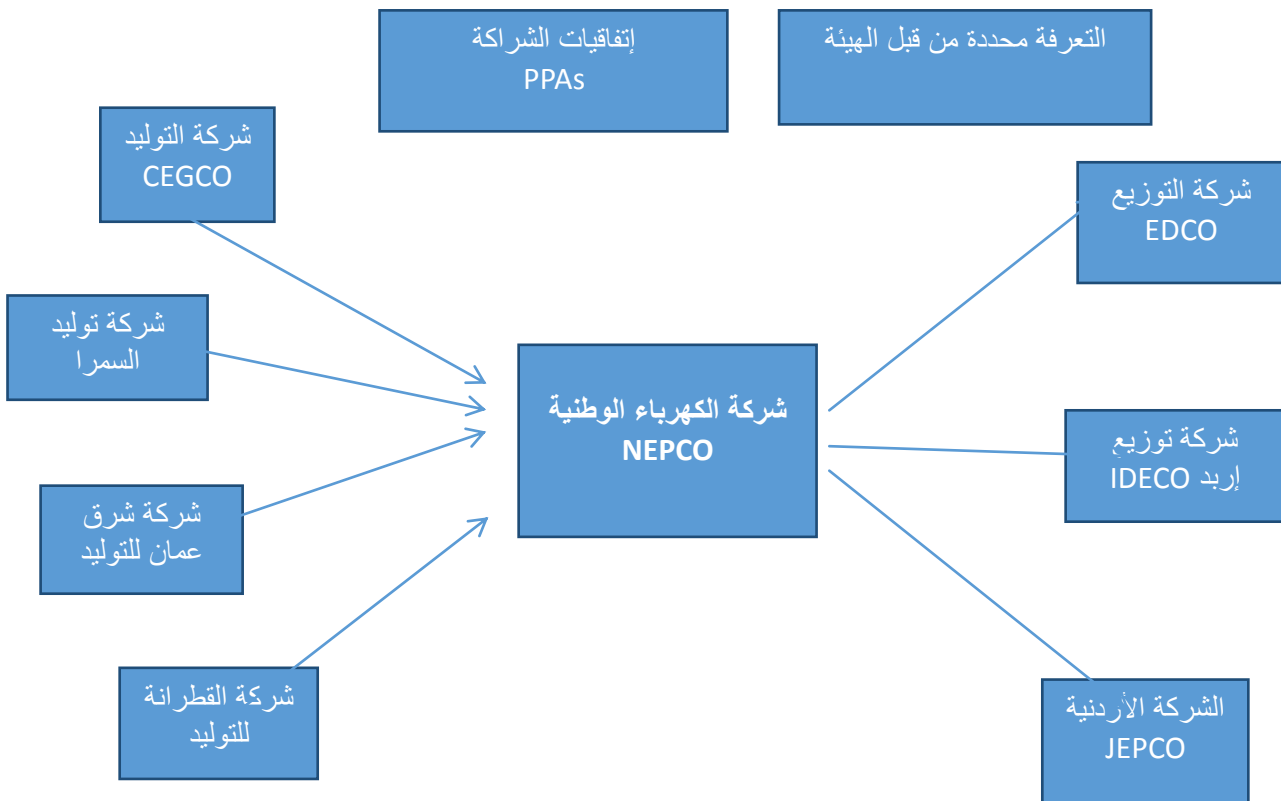
### قطاع الكهرباء

تعتبر عملية تقييم الآثار المترتبة على خصخصة عدد من شركات الكهرباء من المسائل التي ترتبط بهيكلية وتنظيم القطاع، حيث أن استثمار وربحية وأداء الشركات محدد ضمن اتفاقيات ومعايير معدة مسبقاً. لذلك من الأهمية بمكان التطرق إلى هيكلية قطاع الكهرباء، والعلاقة التي تنظم أنشطة القطاع، وهي: التوليد، والنقل، والتوزيع. حيث تقوم أربع شركات مستقلة بتوليد الطاقة الكهربائية في المملكة، وشركة واحدة للنقل وهي شركة

الكهرباء الوطنية، وثلاث شركات للتوزيع، تتقاسم توزيع الكهرباء جغرافياً، واحدة للعاصمة وإقليم الوسط، وواحدة لمنطقة الشمال والأخرى للمنطقة الجنوبية. والشركة الوطنية للكهرباء، وهي شركة مساهمة عامة مملوكة بالكامل للحكومة، فهي تتولى عملية شراء الكهرباء من شركات التوليد، ومن ثم بيعها لشركات التوزيع الثلاثة. كما تتحدد أسعار بيع الكهرباء إلى شركة الكهرباء الوطنية بناءً على اتفاقيات ثنائية تبرم بينها وبين شركات التوليد، كل منها على حده، تتعهد بموجبها الشركة الوطنية بتزويد هذه الشركات باحتياجاتها التشغيلية من الوقود، فيما تتولى هيئة تنظيم قطاع الكهرباء عملية تحديد أسعار بيع الكهرباء من شركة الكهرباء الوطنية إلى شركات التوزيع، وأيضاً عملية تحديد تعرفه الكهرباء للمستهلكين، حيث تتم مراجعتها في كانون ثاني من كل عامين.

إن أبرز ما يميز هذه الهيكلية، والعلاقات التنظيمية بين الأنشطة المختلفة لهذا القطاع، أن شركة الكهرباء الوطنية هي الطرف الوحيد الذي يتحمل المخاطر المالية التي تترتب على العمليات التشغيلية لهذا القطاع. فشركات التوليد هي في معزل تام عن التقلبات التي تطرأ على أسعار الوقود اللازم لعملياتها التشغيلية، فالشركة الوطنية هي من تقوم بتزويد هذه الشركات باحتياجاتها من الوقود، وما على شركات التوليد إلا استخدامها لتوليد الطاقة. كما تتحمل شركة الكهرباء الوطنية المخاطر التشغيلية الأخرى المرتبطة بنشاط التوليد.

وكذلك الحال بالنسبة لشركات التوزيع التي هي أيضاً في معزل عن التقلبات التي قد تطرأ على كلف إنتاج الكهرباء، حيث تضمن التعرفة المعمول بها وأسعار تزويدها بالكهرباء عائداً مضموناً لها. وهذه الآلية تسمى في أغلب الأحيان بمنهجية علاوة التكاليف (Cost Plus). وعليه، فإن تحديد وضعية المستهلك من حيث تلقّيه للدعم من عدمه، سيعتمد في المحصلة على العوائد الصافية للقطاع ككل، فالقيمة السالبة تعكس حجم الدعم الذي يتلقاه المستهلك، في حين تعكس القيمة الموجبة أعباءً إضافية يتحملها المستهلك زيادة عن سعر الكلفة.



## شركة توليد الكهرباء المركزية CEGCO

كانت شركة توليد الكهرباء المركزية على مدار عقود من الزمن، هي شركة التوليد الوحيدة التي تمد المملكة باحتياجاتها من الكهرباء. ولكن بعد دخول منتجين جدد إلى هذا النشاط، منهم شركة السمرا (المملوكة بالكامل من قبل الحكومة)، والتي بدأت انتاجها في العام 2008، حيث أصبحت الشركة التوليد المركزية، والتي تمت خصصتها في عام 2007، هي إحدى الشركات الأربعة التي تتقاسم توليد الكهرباء في المملكة. ويذكر في هذا المجال، أن إنتاج المملكة من الكهرباء تضاعف تقريباً خلال السنوات العشر الماضية من نحو 8132 جيجا واط في عام 2002 إلى 16595 جيجا واط في عام 2012، وأصبحت شركة التوليد المركزية تساهم بنحو 46.9% منه.

### أثر الخصخصة على الأداء المالي والتشغيلي للشركة

إن المتتبع لتطور الأوضاع المالية لشركة التوليد المركزية سيلحظ بوضوح تحسن الأداء المالي للشركة بعد خصصتها. فبعد سنوات متكررة من الخسائر، تمكنت الشركة من تحقيق أرباح معتدلة على موجوداتها ومبيعاتها وعلى حقوق ملكيتها ما بعد تاريخ الخصخصة. فمتوسط العائد على الموجودات ارتفع من -3% خلال الفترة 2003 - 2004 إلى 5.2% خلال الفترة اللاحقة (2008-2009)، أي في الفترة التي تبعت خصخصة الشركة. وكذلك الحال بالنسبة لمتوسط العائد على المبيعات الذي ارتفع من -0.9% في الفترة السابقة للخصخصة إلى 3.1% في الفترة اللاحقة، ومتوسط العائد على حقوق الملكية الذي ارتفع أيضاً من -0.5% إلى 9.2% خلال الفترة التي تبعت خصصتها. ومن الجدير بالذكر أن تطور الأوضاع المالية للشركة لا يعكس بالضرورة تحسناً في أدائها التشغيلي، والسبب في ذلك أن الأرباح التي يمكن أن تحققها الشركة تتحدد بشكل مسبق وفقاً للآلية التسعيرية التي تحددها هيئة قطاع التنظيم، وأن أي انحراف لمستويات الربحية عما هو مستهدف، سواء كان ذلك بالزيادة أو النقصان، يعود بالأساس إلى اعتبارات خاصة بالمعادلة التسعيرية المعتمدة لشركات التوليد، وإلى تباين القيمة الفعلية للعناصر المكونة للمعادلة السعرية مع القيمة المقدرة.

ويلاحظ من واقع البيانات المالية للشركة إرتفاع حجم مديونيتها بشكل كبير بعد الخصخصة، من 271 مليون دينار في عام 2007 إلى حوالي 508 مليون دينار في عام 2012، حيث ارتفعت نسبة مديونية الشركة إلى موجوداتها من 57.8% في عام 2007 إلى 80.7% في عام 2012، وهذه النسبة تتجاوز النسبة التي أوصى بها المستشار والبالغة 70%. وبعد عامين من خصصتها، قامت الشركة بزيادة حجم التوزيعات على المساهمين بشكل كبير وبمستوى يفوق بكثير الأرباح المتحققة للشركة خلال تلك الفترة. فعلى سبيل المثال، شرعت الشركة خلال السنوات 2009، 2010، 2011 بتوزيع نحو 116.2 مليون دينار على المساهمين، وهذا المبلغ يشكّل نحو 1.8 ضعف الأرباح التي تحققت للشركة منذ خصصتها وحتى نهاية عام 2012.

وكان تطور الإنفاق الرأسمالي السنوي للشركة، كما يتبين من الجدول رقم (6)، محدوداً للغاية ولم يتجاوز في أحسن حالاته بعد خصصتها 0.4% من الموجودات. ويعود السبب في ذلك إلى تعليمات وقيود هيئة تنظيم قطاع الكهرباء على الإنفاق الرأسمالي بهدف السيطرة على مستويات تكاليف الشركة التي تتحملها في المحصلة شركة الكهرباء الوطنية، علماً بأن الطاقة الإستيعابية لشركة التوليد المركزية تزيد بشكل كبير عن طاقتها الإنتاجية الفعلية، وهذا بدوره قد يحد من المتطلبات الرأسمالية للشركة.

الجدول رقم (7): تطور المؤشرات المالية والتشغيلية للشركة (2003-2012)

2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	
14.4	13.2	16.3	4.3	19	3.5-	3.2-	10.6	2.2-	10.5-	العائد (مليون دينار)
24	24	21.8	30	16.4	-	-	-	-	-	التوزيعات (مليون دينار)
2.3	1.7	3.1	1.1	4.1	0.8-	0.6-	2	0.4-	1.9-	العائد على الموجودات
1.4	1.5	3.7	2.4	6.5	1.3-	1.2-	4.3	1-	5.2-	العائد على المبيعات
										الانفاق الرأسمالي %
0	0.1	0.3	0.4	0.2	0.3	0.9	2.2	0	4.4	الموجودات
80.7	84.3	73.3	61.4	61.6	57.8	59.9	53.5	57.7	45.2	المديونية % الموجودات
م.غ	2.7	5.5	12.3	0	0	0	0	0	0	التوزيعات % من المبيعات
11.9	10.5	11.7	2.8	10.7	1.8-	1.5-	5.2	1.1-	3.5-	العائد على حقوق الملكية
955.7	844.7	402.3	117.3	181.9	162	160	163	155	137	المبيعات لكل عامل
م.غ	م.غ	م.غ	م.غ	م.غ	6.2	4.9	6.2	6.7	6.6	الخسائر التوليدية
7.4	7.5	7	5.2	5.5	8	6.9	6.4	6.1	5.4	جيجوات لكل عامل

\* الأرباح خلال الفترة (2006-2012) تستثني ارباح (خسائر) العملات الصعبة.

أما فيما يتعلق بالأداء التشغيلي، فإن المؤشرات تشير إلى أن تطور هذا الأداء للشركة كان إلى حد ما محدوداً، خصوصاً أن تحسن كفاءة بعض المحطات تزامن مع تراجع في كفاءة الأخرى. وبالمحصلة، فإن الكفاءة الكلية للتوليد ستعتمد في المحصلة على توزيع الطاقة المولدة بين مختلف المحطات، التي تعتمد بدورها على نوعية الوقود المتوفرة.

#### أثر الخصخصة على الخزينة العامة

ليس من الممكن تحديد أثر خصخصة شركة توليد الكهرباء المركزية على الخزينة العامة بمعزل عن تحديات توفير مصادر الطاقة وهيكله القطاع ككل. وبما أن أسعار بيع الكهرباء للمستهلك النهائي لا زالت مدعومة، فإن الأهم هنا تأثير الخصخصة على حجم هذا الدعم، فحجم المنافع الحكومية الصافية يمكن تحديده من خلال اعتبارين، الأول مستويات الأرباح التي أصبحت الشركة تحققها بعد خصخصتها مقارنة بمستوياتها قبل الخصخصة، فيما يمثل الإعتبار الثاني في حجم الوفورات التي تتحقق فيما لو تمكنت الشركة من الإرتقاء بأدائها التشغيلي بعد خصخصتها. بمعنى آخر، هناك حاجة للتعرف عما إذا كان الإرتفاع في مستويات ربحية الشركة مدفوعاً بشكل أساسي بارتفاع كفاءة انتاجها أم لا. فإذا كانت أرباح الشركة ناجمة بشكل أساسي عن السياسة التسعيرية التي تنتهجها هيئة تنظيم الكهرباء دون أن يرتبط ذلك بارتفاع كفاءة الإنتاج، فإن ذلك يعني أن شركة الكهرباء الوطنية، وهي شركة حكومية، هي من سيتحمل في المحصلة النهائية كلفة هذه الأرباح، ما دامت شركة الكهرباء الوطنية تضمن توفير الكهرباء للمستهلك النهائي بأسعار مدعومة.

وتظهر البيانات المالية للشركة أنها تمكنت بالفعل من تحقيق أرباح صافية تجاوزت مستوياتها قبل الخصخصة ونقل ملكيتها من الحكومة إلى القطاع الخاص للعمل وفق أسس تجارية، حيث كان الهدف الرئيس للحكومة هو التأكد من توفر إمدادات الكهرباء وليس بالضرورة تحقيق الأرباح. فخلال الفترة الممتدة من عام 2008 وحتى عام 2012، تمكنت الشركة من تحقيق أرباح صافية (بعد الضريبة) مقدارها 69.8 مليون دينار، بلغت حصة

الحكومة منها نحو 27.9 مليون دينار. إلا أن المؤشرات التشغيلية الأساسية للشركة لا تبين بأن الشركة حققت تحسناً ملحوظاً في أداؤها. كما أن تحديد مدى التحسن في أداء الشركة سيعتمد في المحصلة على حجم الخسائر التوليدية (Generation Losses) التي لم تقم الشركة بنشر معلومات مباشرة عنها منذ خصصتها.

وبالمحصلة، فإن الحكومة، ممثلة بالشركة الوطنية للكهرباء، هي من يتحمل جانباً كبيراً من عبء هذه الأرباح، ما دامت الشركة غير قادرة على الإرتقاء بأدائها، مقارنة بما كانت عليه قبل الخصخصة وما دامت الأسعار النهائية للكهرباء أقل من مستويات تكاليفها الإجمالية، بما في ذلك الأرباح التي تحققها شركات التوزيع.

### أثر الخصخصة على المنافسة والمستهلكين

في الواقع، لا يوجد هناك ما يشير إلى أن خصخصة الشركة قد ساهمت في تعزيز المنافسة في قطاع التوليد، فالشركات العاملة حالياً في مجال التوليد، شركة توليد كهرباء السمرة، وشركة القطرانة، وشركة توليد شرق عمان، جميعها أنشأت قبل الخصخصة، وعمليات توليد وبيع الكهرباء لشركة الكهرباء الوطنية من قبل جميع هذه الشركات تخضع لاتفاقيات شراء الكهرباء (Power Purchase Agreements).

وعلى أية حال، فإن تحديد دور خصخصة شركة الكهرباء في تعزيز مقومات المنافسة في نشاط التوليد سيعتمد في المحصلة على كيفية تنظيم اتفاقيات الشراء هذه وبنودها وعلى الأطر التنظيمية التي تضعها هيئة التنظيم، ومدى قدرتها على تشجيع المنافسة بين مختلف الشركات العاملة في نشاط التوليد وتكريسها لمبدأ المنافسة المعيارية (Yardstick Competition). والناحية الإيجابية هي أن القطاع الآن أصبح متحرراً لدخول مستثمرين جدد، وبدون تحمّل الخزينة عبء توفير الإستثمارات منها.

أما فيما يتعلق بأثر خصخصة شركة التوليد المركزية على المستهلك، فتجدر الإشارة إلى عدم وجود علاقة مباشرة بين المستهلك النهائي وبين أداء وفاعلية شركات التوليد، ما دامت الأسعار محدّدة من قبل الجهات التنظيمية، وامتدادات الطاقة من هذه الشركات متوفرة بمواصفاتها الفنية المطلوبة.

### أثر الخصخصة على المجتمعات المحلية

لقد بدأت الشركة بعد عملية الخصخصة بالمساهمة في تنمية المجتمعات المحلية وتمويل ودعم الجمعيات والمؤسسات الخيرية، حيث بلغ إنفاق الشركة تحت بند المسؤولية الإجتماعية حوالي نصف مليون دينار أردني في السنوات التي تلت الخصخصة، أي منذ عام 2007، في حين كانت قبل الخصخصة معدومة.

### شركة توزيع الكهرباء

تعتبر شركة توزيع الكهرباء إحدى شركات التوزيع الثلاثة التي تتولى توزيع الكهرباء للمستهلك النهائي في مختلف أرجاء المملكة. فهذه الشركة هي شركة مساهمة عامة تتولى توزيع الكهرباء في أربع مناطق رئيسية، المنطقة الأولى تشمل العقبة، معان، الطفيلة، والكرك، وتشمل الثانية منطقة وادي الأردن والحمة، أما المنطقة الثالثة فتتمثل بالمنطقة الشرقية المحاذية للحدود العراقية.

## أثر الخصخصة على الأداء المالي والتشغيلي للشركة

يعتمد الأداء المالي لشركة توزيع الكهرباء بشكل أساسي، وكغيرها من شركات التوزيع الأخرى، على الآلية التي تعتمدها هيئة تنظيم الكهرباء لتحديد أسعار شرائها للكهرباء من شركة الكهرباء الوطنية. فهذه الآلية تستهدف تمكين شركات التوزيع من تحقيق هامش ربحي محدد على عملياتها التشغيلية، والذي يعتمد بدوره وفق حجم تقديرات الطلب الذي تتقدم به شركات التوزيع (المبيعات)، وعلى التعرفة النهائية لبيع الكهرباء للمستهلكين من جهة، وعلى مستويات التكاليف التشغيلية والرأسمالية للشركة وفق المعايير التي تعتمدها الهيئة، حيث يتم تحديد تعرفة بيع الكهرباء لشركات التوزيع على نحو يجعل الفرق بين قيمة المبيعات المتوقعة للشركة وبين كلفها يساوي العائد المستهدف من قبل الهيئة.

وعليه فإن تطوّر الأداء المالي لشركة توزيع الكهرباء، شأنها شأن باقي شركات التوزيع، لا يعكس بالضرورة تطور أدائها التشغيلي وإنما ينعكس بالأساس على مبيعات الشركة المقدرة من الكهرباء، وعلى عناصر التكاليف التي تعتمدها هيئة التنظيم، وأية تقلبات في مستويات ومؤشرات العوائد ستكون في المحصلة نتاج اختلالات معينة في هيكلية القطاع واعتبارات متعلقة بالمعادلة التسعيرية.

لقد كان لهذه الإعتبارات تأثيرات واضحة ومباشرة على الأداء المالي للشركة، فمنذ خصخصتها في عام 2008 أخذت العوائد الصافية للشركة بالتزايد بشكل مضطرد، وأصبحت تتجاوز بكثير مستوياتها في السنوات التي سبقت خصخصتها.

فخلال أربع سنوات فقط من خصخصتها، تمكنت الشركة من جني أرباح صافية وصلت إلى نحو 54.5 مليون دينار، وهذه لوحدها تشكل 54.9% من إجمالي تكاليف شراء شركة المملكة لكامل أسهم شركة توزيع الكهرباء، ونحو 55.4% من أسهم شركة كهرباء إربد. فالشركة بعدما كانت تحقق أرباحاً صافية لا تتجاوز 0.6% من موجوداتها، أصبحت تحقق أرباحاً تتراوح بين 2-6% من موجوداتها، وهذا الإرتفاع يعكس بالأساس الهامش الربحي الذي أصبحت تتلقاه الشركة على مبيعاتها، حيث ارتفع في المتوسط من نحو -0.5% خلال السنوات الثلاث التي سبقت الخصخصة إلى 5.5% في السنوات الثلاث التي تبعتها. كما قامت الشركة بتوزيعات تجاوزت مستويات الأرباح المحققة بعد قيام المستثمر في هذه الشركة بتغيير هيكل رأس المال بزيادة نسب ديونها. فمنذ خصخصتها وحتى نهاية عام 2012 قامت الشركة بتوزيعات بلغت 71.4 مليون دينار، وهو ما يشكل نحو 96.9% من القيمة التي دفعها المستثمر للاستحواذ على كامل أسهم شركة التوزيع و55.4% من شركة كهرباء إربد.

كما لم يترافق تعاظم مستويات ربحية الشركة مع تطور ملحوظ في أدائها التشغيلي، فخصائر التوزيع بعد خصخصة الشركة، والتي تعدّ من أهم وأبرز العناصر المؤثرة في هيكل تكاليف شركات التوزيع، قاربت مستوياتها قبل الخصخصة وحتى تجاوزتها في بعض السنوات.

الجدول رقم (8): تطور المؤشرات المالية لشركة توزيع الكهرباء (قبل الخصخصة وبعدها)

2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	
9.2	7.2	13.9	6.1	4	0.3	(1.4)	0	1	0.6	العائد الصافي (مليون دينار)
5%	%5	%11	%5	%4	%0	%2-	%0	%2	%2	العائد على المبيعات (%)
%3	%3	%6	%3	%2	%0	%1-	%0	%1	%0	العائد على الموجودات (%)
%41	%32	%44	%18	%7	%1	%3-	%0	%2	%1	العائد على حقوق المساهمين (%)
%12.4	%11.4	%11	%11.8	%12.8	%12.2	%13	%12.6	%12.4	%12.9	الفائد الكهربائي
177	166	161	162	159	145	143	136	136	147	مشترك لكل موظف
2.22	2.07	2.05	1.92	1.87	1.67	1.52	1.39	1.33	1.28	جبا واط مباع لكل موظف

أما فيما يتعلق بالجهود الإستثمارية للشركة، فتظهر بياناتها السنوية ارتفاعاً ملحوظاً في نفقاتها الرأسمالية عن مستوياتها قبل الخصخصة، حيث ارتفعت في المتوسط من نحو 10.3 مليون دينار سنوياً خلال السنوات الأربعة التي سبقت الخصخصة إلى 12.1 مليون دينار في السنوات الأربعة التي تليها، أي بمعدل نمو بلغ 17.7%. كما قامت الشركة بالحصول على قرض تمويلي تجاري في عام 2009 من مؤسسة التمويل الدولية، بلغت قيمته 40 مليون دولار، وذلك لتمويل شراء أسهم في شركة كهرباء إربد، والقرض الذي منحه بنك الإتحاد للشركة بقيمة 14.5 مليون دينار لاستكمال شراء أسهم شركة كهرباء إربد<sup>8</sup>.

ويرتكز التحسن الملحوظ في الأداء المالي للشركة بالأساس على منهجية تحديد أسعار بيع الكهرباء من شركة الكهرباء الوطنية إلى شركات التوزيع، فتمكن شركة مثل شركة توزيع الكهرباء من تحقيق أرباح مرتفعة خلال فترة وجيزة تجاوزت في عدد من السنوات 30% من حقوق ملكيتها، يمكن أن يعزى بشكل أساسي إلى ارتفاع مستويات التكاليف المقدرة من قبل الشركة (بشكل مسبق) عن مستوياتها الفعلية، وأيضاً إلى التفاوت بين حجم الطلب الفعلي والطلب المقدر الذي من شأنه تمكين الشركة من تحقيق أرباح تتجاوز المستويات المعتمدة لها<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> في نيسان 2009 تم توقيع اتفاقية قرض بين شركة توزيع الكهرباء ومؤسسة التمويل الدولية بمبلغ 40 مليون دولار أمريكي لمدة 15 سنة وبفترة سماح مدتها عام، وذلك لشراء أسهم في شركة كهرباء إربد. تم الإتفاق على تسديد القرض بموجب 56 دفعة ربع سنوية بفائدة 2.75% زيادة على سعر الإقراض في أسواق لندن (LIBOR) كل ثلاثة أشهر، حيث تم بموجب هذا القرض رهن كامل رأسمال شركة التوزيع بالإضافة إلى أسهم شركة كهرباء إربد التي تم تمويلها من خلال القرض.

أما قرض بنك الإتحاد، فقد تم توقيع اتفائته في كانون الأول عام 2009 وقام البنك بموجبها بمنح قرض تمويلي لشركة توزيع الكهرباء بقيمة 16.5 مليون دينار تسدد على فترة 14 سنة وذلك لتمويل باقي أسهم شركة كهرباء إربد مقابل سعر فائدة يعادل سعر الفائدة لأفضل العملاء مطروحاً منه هامش 1.125%.

<sup>9</sup> تقوم هيئة التنظيم بتحديد السعر الذي يتوجب على شركات التوزيع دفعه لشركة الكهرباء الوطنية لقاء حصولها على احتياجاتها من الكهرباء على مدار عامين فادمين، على نحو يجعل الفرق بين إيرادات بيع شركة التوزيع للكهرباء وبين تكاليفها السنوية يساوى الهامش

## أثر الخصخصة على المجتمعات المحلية

لقد ارتفعت مساهمة الشركة في دعم وتمويل الجمعيات والمؤسسات الخيرية، وكذلك الجامعات الرسمية الواقعة ضمن منطقة عملها، ضمن جهود الشركة في تنمية المجتمعات المحلية لتصل خلال الخمس سنوات التي تلت الخصخصة ولنهاية العام 2012 إلى أكثر من 100 ألف دينار، مقارنة بحوالي 5000 دينار للسنوات التي سبقت الخصخصة.

## شركة توزيع كهرباء إربد

تعتبر شركة توزيع كهرباء إربد إحدى شركات التوزيع الثلاثة العاملة في المملكة، وثاني أكبر شركة من حيث عدد المشتركين وحجم مبيعاتها من الكهرباء. فهذه الشركة تخدم بالأساس المنطقة الشمالية من المملكة وتحديداً، محافظة إربد، والمفرق وجرش وعجلون، هذا بالإضافة إلى أجزاء من محافظة البلقاء، حسب الترخيص الممنوح لها، حيث كانت الحكومة تمتلك ما نسبته 55.4% من ملكية الشركة إلى أن قامت ببيعها في عام 2008 إلى شركة المملكة التي استحوذت في الصفقة نفسها على 100% من أسهم شركة توزيع الكهرباء.

## أثر الخصخصة على الأداء المالي والتشغيلي للشركة

كما هو الحال عند شركات التوزيع الأخرى، تخضع العوائد المالية لشركة كهرباء إربد للمعادلة التسعيرية التي تعتمد عليها هيئة التنظيم لتحديد تعرفه شراء الكهرباء من شركة الكهرباء الوطنية، والتي يفترض أن تحقق عائداً لشركة كهرباء إربد لا يقل عن 10% من قاعدة موجوداتها. لذا فإن أية تذبذبات تظهر في مستويات ربحية الشركة تعزى بشكل أساسي إلى انحراف البيانات الفعلية للشركة عما هو مقدر في المعادلة التسعيرية.

فمنذ خصخصتها في عام 2008، شهدت الشركة تنامياً ملحوظاً في معدلات عوائدها وصلت إلى أضعاف مستوياتها قبل الخصخصة، فقد ارتفع متوسط معدل العائد على موجودات الشركة من أقل من 1.3% خلال السنوات الأربع التي سبقت الخصخصة إلى 5% خلال السنوات الأربعة التي تلتها، وهذا يعكس بالأساس ارتفاع العائد على مبيعات الشركة من أقل من 2% إلى 5.5% خلال الفترة ذاتها. فهذه الشركة، شأنها شأن شركة توزيع الكهرباء التي تمت خصخصتها ضمن نفس الصفقة، استطاعت تحقيق أرباح صافية تجاوزت مستويات الأرباح التي تحققت لشركة الكهرباء الأردنية (خاصة في الأصل) خلال الفترة نفسها.

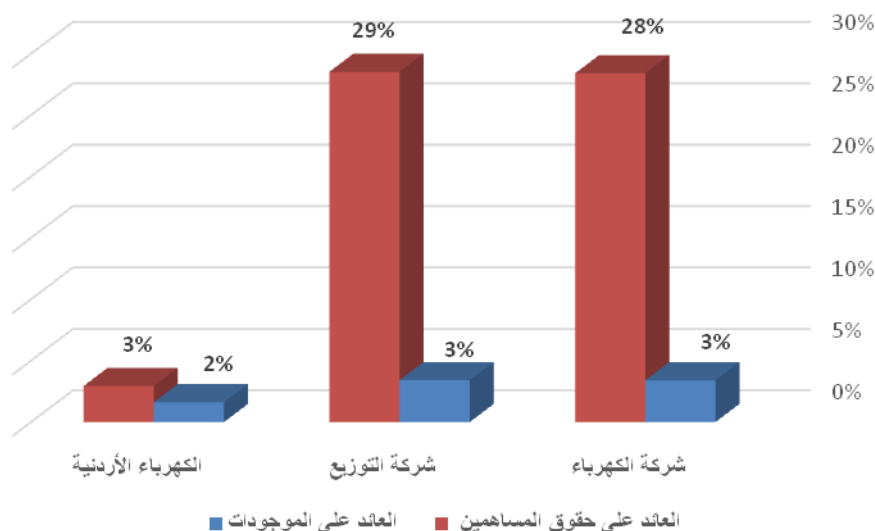
فخلال الأعوام 2008 - 2010 تمكنت شركة توزيع الكهرباء من تحقيق أرباح صافية بلغت 40.4 مليون دينار، وتمكنت شركة توزيع كهرباء إربد من تحقيق أرباح صافية بلغت 31.3 مليون دينار، وهي مستويات متقاربة من إجمالي ربحية شركة الكهرباء الأردنية التي وصلت إلى 40.8 مليون دينار خلال الفترة نفسها، علماً بأن موجودات ومبيعات هذه الشركة تعادل أضعاف موجودات ومبيعات شركة التوزيع وشركة كهرباء إربد.

---

الربحي المحدد لها. وعليه، فإن تحديد هذا السعر سيعتمد في المحصلة على حجم مبيعات الكهرباء المقدر لشركة التوزيع، حيث أن ارتفاع حجم الطلب الفعلي عن المقدر سيسمح لشركات التوزيع بتحقيق مستويات أرباح تتجاوز المحددة لها. وإذا كان الطلب الفعلي أقل من المقدر فإن الأرباح الفعلية ستخفض عن المقدر لها.



الشكل رقم (9): متوسط العائد على الموجودات وحقوق المساهمين لشركات التوزيع خلال الفترة 2008-2012



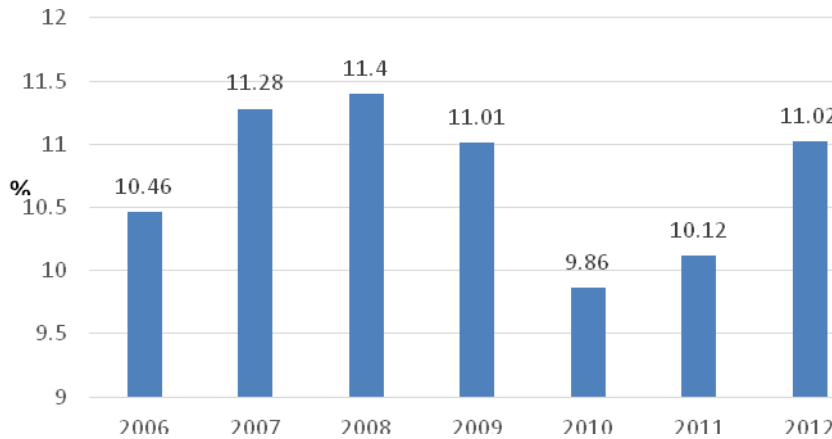
وتبين المؤشرات أن الإرتفاع المشهود في ربحية الشركة سببه الرئيسي المعادلة التسعيرية المعتمدة لتحديد تعرفه شراء الشركة للكهرباء من الشركة الوطنية. وابتداء من العوامل التي تشير إلى تحسن كفاءة الشركة، يتضح من بيانات الشركة تذبذباً في نسبة الفاقد، إلا أنها جاءت في جميع السنوات أقل من نسبتها قبل الخصخصة، وهذا بدوره يؤدي إلى ارتفاع عوائد مبيعات الشركة من الكهرباء، التي تنعكس بدورها إيجاباً على أرباحها، حيث يقدر العائد الإضافي الذي يمكن أن تجنيه الشركة عن تخفيض نسبة الفاقد بواقع نقطة مئوية واحدة بنحو 1.4 مليون دينار بحسب معطيات عام 2012.

الجدول رقم (9): تطور المؤشرات المالية لشركة كهرباء اربد (قبل الخصخصة وبعدها)

2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	
9.1	4.2	7.7	5.9	4.5	2.0	1.2	0.6	0.7	0.6	العائد الصافي (مليون دينار)
5.9	3.0	6.1	5.0	4.1	2.1	1.4	0.8	0.8	0.8	العائد على الموجودات (%)
45.4	29.1	50.8	43.7	41.8	25.8	17.5	10.1	11.7	10.7	العائد على حقوق المساهمين (%)
11.1	10.1	9.9	11.0	غ.م	11.2	10.4	10.7	10.9	11.5	الفاقد الكهربائي
354.7	339.6	326.5	321.3	غ.م	289.0	268.0	266.0	257.0	262.0	مشترك لكل موظف

وفي مقابل ذلك، تشير بيانات الشركة إلى ارتفاع متوسط النفقات التشغيلية لكل جيجا واط يتم توزيعه من الكهرباء من 12.8 دينار قبل الخصخصة إلى 16.7 دينار خلال السنوات التي تلتها. وترتيباً على ذلك، فقد ارتفعت النفقات التشغيلية للشركة (باستثناء كلفة شراء الكهرباء) من نحو 13.7 مليون دينار في عام 2007 إلى 21.5 مليون دينار في عام 2012، أي بواقع 57%. كما بلغ إجمالي الزيادة التراكمية في النفقات التشغيلية التي تحققت على مدار السنوات التي تلت الخصخصة، مقارنة بمستواها في عام 2007 (العام الذي سبق الخصخصة) حوالي 33 مليون دينار. وهذا مبلغ يزيد عن إجمالي الوفورات المتحققة جراء التحسن المشهود في نسب فاقد التوزيع. وعليه، فإن ارتفاع ربحية الشركة لم يكن مصدره وفر بالتكاليف، بل على العكس من ذلك، فقد ارتفع صافي مستوى التكاليف التشغيلية للشركة خلال الفترة التي تلت الخصخصة، وهذا يعني في المحصلة تحمل شركة الكهرباء الوطنية لتكاليف الزيادة التي طرأت على ربحية الشركة بعد خصصتها وصافي الزيادة في تكاليفها التشغيلية.

الشكل رقم (10): تطور نسبة فاقد الكهرباء في شركة كهرباء إربد



وللوقوف على الكفاءة التشغيلية لشركتي توزيع الكهرباء وشركة توزيع كهرباء إربد، قد تكون هناك حاجة إلى إجراء مقارنة بين مستوى التكاليف التشغيلية لكل ميغا واط يتم توزيعه من الكهرباء في هذه الشركات ومستوياتها في شركة الكهرباء الأردنية والتي تعمل تحت إدارة وملكية خاصة منذ عقود من الزمن. فمتوسط الكلف التشغيلية (باستثناء مشتريات الطاقة) لكل ميغا واط ساعة يتم بيعه من الطاقة في شركة توزيع الكهرباء بلغ في عام 2010 نحو 10.3 دينار، في حين بلغ في شركة كهرباء إربد نحو 16.3 دينار، وهذه معدلات تزيد عن مستوياتها في شركة الكهرباء الأردنية التي بلغ فيها متوسط الكلف التشغيلية لكل ميغاواط ساعة من الكهرباء نحو 7.8 دينار في العام نفسه. وبطبيعة الحال، فإن الوفر في التكاليف الناتجة عن ما يعرف باقتصاديات الحجم، قد تفسر جانباً من هذه الفروقات، إلا أن جانباً كبيراً من الكلف التشغيلية لشركات التوزيع، وخاصة تكاليف الموظفين وصيانة الشبكات وغيرها من التكاليف، ترتبط بشكل مباشر بأعداد المشتركين وحجم الطلب على الطاقة.

وقد كان لارتفاع مستويات ربحية الشركة بعد خصصتها تأثيراً ملحوظاً على قيمة الشركة وأسعار أسهمها المتداولة، الذي ارتفع من 5.83 دينار في عام 2008 إلى 16.5 دينار في عام 2011. إلا أنه انخفض في

عام 2012 إلى 11.69 دينار. أما فيما يتعلق بقيمة الأسهم غير المتداولة، فقد قامت شركة دبي كابيتال في عام 2011 ببيع حصتها في شركة المملكة والبالغة 51% إلى صندوق استثمار أموال الضمان الاجتماعي مقابل 50 مليون دينار، وهذا المبلغ يزيد بكثير عن المساهمة الأساسية لدبي كابيتال في شركة المملكة (بنحو الضعف) التي أصبحت تمتلك كامل شركة توزيع الكهرباء و55.4% من أسهم شركة كهرباء إريد، علماً بأن شركة المملكة قامت في عام 2009 ببيع حصتها في شركة كهرباء إريد إلى شركة توزيع الكهرباء (التي تمتلكها بالكامل شركة المملكة) مقابل 21.8 مليون دينار، وبذلك يكون صافي المبلغ الذي قامت شركة المملكة باستثماره في الشركتين لا يتجاوز 50 مليون دينار. وهذا يعني أن ما تلقتة دبي كابيتال لقاء بيع حصتها البالغة 51% من أسهم هذه الشركة قد يصل إلى ضعف ما دفعته في الأساس للحصول على هذه الحصة، أي أن شركة دبي كابيتال استطاعت تحقيق أرباح قد تصل إلى 25 مليون دينار خلال أقل من ثلاثة أعوام من خصخصة شركتي توزيع الكهرباء وتوزيع كهرباء إريد.

### أثر الخصخصة على الخزينة العامة

قد يصعب في الواقع تحديد حجم الخسائر أو الوفورات التي حققتها الخزينة جراء الشروع بخصخصة شركة توزيع كهرباء إريد، إلا أن الواضح هنا أن الخزينة العامة، ومن خلال شركة الكهرباء الوطنية أصبحت تتحمل تكاليف أكبر مما كانت تتحمله قبل الخصخصة، فارتفاع أرباح الشركة لم يترافق مع تحسن في أدائها التشغيلي، مما سيعني في المحصلة تحمل شركة الكهرباء الوطنية للأرباح الإضافية التي تحققت للشركة، هذا بالإضافة إلى تحملها للآثار المالية المترتبة على زيادة معدلات التكاليف التشغيلية للشركة، وذلك من خلال سياسة تعرفه بيع الكهرباء لشركة كهرباء إريد.

### أثر الخصخصة على المجتمعات المحلية

ارتفعت نسبة مساهمة الشركة في تنمية المجتمعات المحلية بعد الخصخصة إلى ما يزيد عن 100 ألف دينار خلال الخمس سنوات الأخيرة، أي ضعف ما كانت عليه قبل عملية الخصخصة، وذلك من خلال تمويل ودعم المؤسسات والجمعيات الخيرية في المنطقة. كما تقوم الشركة بتوفير فرص تدريبية لديها للخريجين الجدد من الجامعات.

### عقود الإدارة والتشغيل

يعد منح إدارة وتشغيل المرافق العامة إحدى أنماط الخصخصة المتعارف عليها عالمياً والمعتمدة ضمن الأساليب المتاحة للخصخصة وفق المادة 4 من قانون التخصيص رقم 25 لسنة 2000، حيث لا يشمل هذا النمط نقل ملكية هذه المرافق إلى القطاع الخاص وإنما ينحصر دور هذا الأخير بإدارة المشروع وفق إتفاقيات تبرم مع الحكومة لهذه الغايات.

وقد قام فريق العمل بالحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بهذه المشاريع من قبل المؤسسات الرقابية المناط بها تنظيم هذه المنشآت، وكذلك من المنشآت مباشرة، حيث تم التوصل إلى النتائج التالية من واقع البيانات المالية والتشغيلية لهذه المنشآت:

## مجموعة المطار الدولي

لقد تمكن المشغل الخاص الذي يتولى إدارة مطار الملكة علياء، بموجب إتفاقية الإمتياز الممنوحة له، من الإرتقاء بشكل ملحوظ في الأداء التشغيلي للمطار، وذلك قبل خمس سنوات من افتتاح المبنى الجديد للمطار، حيث تمكن المشغل من مضاعفة أرباح المطار بنحو الضعف خلال أربع سنوات، من نحو 12.3 مليون دينار في عام 2008 إلى 25.9 مليون دينار في عام 2012. كانت هذه الزيادة في الأرباح مدفوعة بشكل أساسي بارتفاع عائدات المطار المرتبطة بحركة الطيران بأكثر من 17 ضعف، حيث ارتفعت هذه الإيرادات من نحو 4.8 مليون دينار في عام 2007 إلى 82.5 مليون دينار في عام 2012، فيما ارتفعت إيرادات الأنشطة التجارية والأنشطة الأخرى للمطار من 1.1 مليون إلى 10.8 مليون دينار خلال الفترة نفسها.

وعكست هذه التطورات الملحوظة التحسن والتطور المشهود في العمليات التشغيلية للمطار ومرافقه المختلفة، فأعداد المسافرين الذين ارتادوا المطار ارتفع بنحو الضعف خلال الفترة نفسها، من 3.7 مليون مسافر في عام 2007 إلى 6.2 مسافر في عام 2012. كما شهدت إنتاجية العامل الواحد مقاسة بعدد المسافرين لكل عامل من 10.4 ألف في عام 2007 إلى 16.6 ألف مسافر لكل عامل في 2012. ويضاف إلى كل ذلك التحسن المشهود في رضا العملاء، بحسب ما أظهرته المسوحات التي تم إجراؤها على هذا الصعيد، والتحسين المشهود في واقع السلامة الجوية والبيئة والسلامة المهنية، حيث سجلت إصابات العمل في المطار انخفاضاً ملموساً منذ أن تولى المشغل الخاص إدارته.

واستفادت الخزينة العامة بدورها من إتفاقية الإمتياز التي تم توقيعها مع المشغل الخاص، والتي نصّت على تخصيص 54% من الإيرادات الإجمالية للمطار، حيث ارتفعت عائدات الخزينة خلال السنوات الخمس الماضية بأكثر من ثمانية اضعاف، من نحو 3.2 مليون دينار سنوياً إلى 25.9 مليون دينار في عام 2012.

## ميناء الحاويات في العقبة

يعتبر ميناء العقبة هو الميناء البحري الوحيد والمنفذ التجاري الرئيس للمملكة وللدول المجاورة، لا سيما العراق الذي يستورد جانباً كبيراً من احتياجاته من خلال هذا الميناء.

وقد تمكن المشغل الخاص شركة A.P. Moller العالمية من تطبيق أبرز المعايير العالمية المعمول بها في مثل هذا النوع من الأنشطة، ومن إحداث التطويرات المطلوبة على مرافق الميناء ومواكبة تنامي الطلب على خدماته. فقد استمر حجم المناولة في الميناء في الإرتفاع بعد استلام المشغل الخاص إدارة الميناء في العام 2004، حيث ارتفعت من نحو 405 ألف وحدة مكافئة (حاوية 20 قدم) إلى 817 ألف وحدة في عام 2012، أي بمعدل نمو بلغ 10.9% سنوياً، علماً بأن الميناء كان قبل خصصته قادراً أيضاً على تلبية الطلب المتنامي على خدماته، حيث تمكن خلال الفترة الممتدة من عام 2000 وحتى عام 2004، من استيعاب النمو المشهود في حجم المناولة، والذي بلغ في المتوسط نحو 13.6% سنوياً.

أما على صعيد الكفاءة والفعالية، فقد تمكن المشغل الجديد للميناء الارتقاء بشكل واضح بادائه واستطاع خلال فترة قصيرة من الزمن من تقليص فترة مكوث الحاوية في الميناء من نحو 15 يوم في بدايات العقد الماضي الى

نحو 8 أيام في عام 2013، علماً بأن مشكلة تأخر مكوث الحاويات في الميناء كانت تعد من أبرز التحديات والمشاكل التي استدعت اللجوء إلى مشغل خاص. كما يشير أحد المؤشرات المستخدمة للدلالة على تطور إنتاجية الموانئ إلى أن المشغل الخاص استطاع منذ توليه زمام الأمور في الميناء الإرتقاء بشكل ملحوظ بإنتاجية الرافعات، حيث ارتفعت في العام الأول بأكثر من 50%، من 13 حركة لكل ساعة في عام 2003 إلى 21 حركة لكل ساعة في عام 2004، ومن ثم استمر التحسن تدريجياً على مدار السنوات اللاحقة إلى أن وصل إلى 30 حركة لكل ساعة في عام 2012، وهو معدل تجاوز المعدل المستهدف البالغ 25 حركة لكل ساعة.

أما فيما يتعلق بعوائد الخزينة من هذا الميناء، فقد ارتفعت من نحو 12.9 مليون دينار في عام 2007 إلى 14.9 مليون دينار في عام 2012، أي بمعدل نمو 2.9% سنوياً. كما قامت شركة تطوير العقبة بتوزيع أرباحها للمرة الأولى في عام 2011 ومن ثم في عام 2012 وبواقع 3.5 مليون دينار سنوياً.

### شركة مياهنا

بعد انتهاء عقد الإدارة المبرم بين المشغل الخاص وشركة ليما في العام 2007، تم استحداث شركة جديدة تحت اسم مياهنا كشركة محدودة المسؤولية ومملوكة بالكامل لسلطة المياه الأردنية، لتتولى إدارة خدمات توزيع المياه والصرف في محافظة العاصمة، وتعمل وفقاً للأنظمة والتشريعات التي تنظم وتحكم عمل الشركات الخاصة. والتجربة السابقة مع شركة ليما تعد من التجارب الناجحة على صعيد التعاقدات الخاصة لخدمات المرافق العامة، حيث تمكنت هذه الشركة على مدار السنوات السبع لعملها في هذا النشاط من إرساء مفاهيم جديدة وحديثة في الإدارة، والتي يفترض أنها شكلت قاعدة انطلاق صلبة وداعمة لعمل الشركة الجديدة.

وسيلحظ المتتبع لتطور المؤشرات الرئيسية لنشاط توزيع المياه في محافظة العاصمة بوضوح مدى التحسن الذي عاصره النشاط بعدما تمت إنفاضة إدارة عملياته التشغيلية لشركة ليما وشركة مياهنا من بعدها. وبعيدا عن المؤشرات المالية والتي قد لا تقودنا إلى دلالات هامة في سياق تحليل الآثار التي ترتبت على التغييرات الإدارية والتشغيلية في هذا النشاط، لا سيما أن إيرادات الشركة تعتمد بشكل أساسي على التعرفة المحددة من قبل الحكومة وجزء من نفقاتها التشغيلية مرتبط بعوامل خارجة عن إرادة الشركة ككلفة الكهرباء، فإن أهم ما يتبين من واقع البيانات التشغيلية في محافظة العاصمة هو تراجع مستويات الفاقد من المياه بشكل ملحوظ عن مستوياتها في ظل الإدارة الحكومية السابقة. فبعد أن كانت تتجاوز نسبة الفاقد نصف ما يتم ضخه في الشبكات (54%) في عام 1999، أخذت هذه النسبة بالتراجع تدريجياً في عهد إدارة ليما إلى أن وصلت في عام 2006 إلى 42.1%. وواصلت شركة مياهنا من بعدها جهودها المبذولة لتخفيض هذا الهدر في المياه إلى أن وصلت نسبته إلى 32.1% من إجمالي الكمية التي يتم ضخها في شبكات مياه محافظة العاصمة، وهي نسبة تنخفض بشكل ملحوظ عن مستوياتها لدى شركة مياه اليرموك (في حدود 40%) إلا أنها تزيد عن مستوياتها في شركة مياه العقبة، والتي وصلت في عام 2010 نحو 20.7%. وقد وفر هذا التحسن بطبيعة الحال على الشركة مبالغ طائلة، والأهم من ذلك أنه يحافظ على استمرارية وديمومة المخزون المائي في المملكة.

كما شهدت خدمات المياه في العاصمة تحسناً ملحوظاً على صعيد سرعة الاستجابة إلى الشكاوى والإصلاحات، فبعد أن كانت الاستجابة للشكاوى والإصلاحات تستغرق نحو 7.35 ساعة في المتوسط، تمكنت شركة ليما من

خفض هذه المدة تدريجياً إلى أن وصلت بها في عام 2006 إلى النصف وبواقع 3.7 ساعة، كما واصلت هذه المدة انخفاضها في عهد شركة مياهنا إلى أن وصلت إلى 3.2 ساعة في عام 2012.

أما على صعيد انتشار خدمات الشركة ومواكبتها لنمو الطلب على خدماتها، فقد استطاعت شركة مياهنا خلال الفترة الممتدة من عام 2007 وحتى 2012 من خدمة 98 ألف مشترك جديد في أرجاء مختلفة من العاصمة، إلا أنها قامت في الوقت نفسه بتخفيض عدد الساعات الأسبوعية لضخ المياه من 47 ساعة في عام 2007 إلى 32.3 ساعة في عام 2012، وقد يعزى ذلك إلى رغبة الشركة في ضبط معدلات استهلاك المياه في ضوء شح مصادرها إبان تلك الفترة.