



# المسكن الميسر... الواقع والمأمول (ورشة عمل)



الشراكة التكاملية بين القطاع الخاص والحكومي والأهلي في مشاريع الإسكان  
Integrated Private Public People Partnership in Housing projects

أستاذ دكتور أكرم حسن  
خبير دولي في إدارة الأعمال والمشاريع

# مقدمة



تسعى الدول المتقدمة والنامية على حد سواء إلى خلق التنظيمات المؤسسية والتشريعات والنظم لتبني التنظيمات التشاركية التي تساهم فيها كافة قطاعات المجتمع في توجيه وإدارة وتشغيل المشاريع والإعمال وتطويرها وتنميتها من أجل خدمة أغراضها على أساس تشارك تعاوني وحوكمة جيدة ومساءلة شفافة ومنفعة متبادلة.

فلا يقتصر أمر ضمان نجاح الشراكة على التشريعات والأنظمة فحسب وإنما لابد من خلق روابط بينها وبين مفهوم الحوكمة فكلاهما له ابعاد متعددة ذات جوانب إدارية وقانونية واقتصادية واجتماعية تلتقي في نقاط مشتركة مستندة إلى مبادئ الشفافية والإفصاح والمساءلة والحقوق المتساوية لأصحاب المصلحة وتحديد المسؤوليات من أجل رفع كفاءة استخدام الموارد وتعزيز القدرة التنافسية وجذب مصادر التمويل والتوسع في المشاريع لخلق فرص عمل جديدة ودعم الاستقرار الاقتصادي .

# التوجه العالمي الى الشراكة



- عالميا أصبحت شراكة القطاع الحكومي والخاص ظاهرة مهيمنة نتيجة لعدم كفاية الاستثمارات و الضغوط المتزايدة على الميزانيات الحكومية ، بالإضافة إلى القلق العام تجاه عدم كفاءة الخدمات التي تقدمها المؤسسات و الوكالات الحكومية ، حيث طبقت شراكة القطاع الحكومي والخاص بشكل رئيسي في مجالات البنية الأساسية الاقتصادية مثل ( الاتصالات اللاسلكية و الطاقة و المياه و الطرق ) . و لكن بدأ مؤخرا الالتفات إلى البنية الأساسية الاجتماعية مثل ( الصحة و التعليم و الاسكان و الخدمات الأخرى ) .
- من المتعارف عليه أن هذه الخدمات كان يتم تقديمها بشكل أساسي من قبل القطاع الحكومي، إذ يستلزم الكثير منها ضخ استثمارات كبيرة ، و تحتاج إلى وقت طويل قبل أن تبدأ في إعطاء عائد، و عادة ما تكون الحكومات راغبة في أن تستمر قدرتها في السيطرة على تقديم تلك الخدمات نظرا لضرورتها للمجتمعات الحديثة ؛ و تميل عملية تسعير هذه الخدمات - نتيجة لاعتبارات اجتماعية - إلى عدم المرونة . ان الرغبة في الحصول على خدمات أفضل و بكفاءة أعلى ، إضافة إلى الحاجة إلى مصادر إضافية للتمويل تدفع الحكومات بشكل متزايد إلى تبني شراكة القطاع الحكومي و الخاص لتقديم هذه الخدمات

# مقومات الشراكة الناجحة



الشراكة بين القطاع الحكومي والخاص (PPP) تعنى بأوجه التفاعل والتعاون  
العديدة بين القطاعين الحكومي والخاص المتعلقة بتوظيف إمكانياتها البشرية والمالية  
والإدارية والتنظيمية والتكنولوجية والمعرفية على أساس من :

1. المشاركة
2. الالتزام بالأهداف
3. حرية الاختيار
4. المسؤولية المشتركة
5. المساءلة من أجل تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تهم العدد الأكبر من أفراد المجتمع ولها تأثير بعيد المدى على تطلعاتها حتى يتمكن المجتمع من مواكبة التطورات المعاصرة بطريقة فاعلة وتحقيق وضع تنافسي أفضل.

# تعريف عقد الشراكة



نظام ( P.P.P ) هو عقد إداري يعهد بمقتضاه أحد أشخاص القطاع الحكومي إلى أحد أشخاص القطاع الخاص القيام بتمويل الاستثمار المتعلق بالأعمال والتجهيزات الضرورية للمرفق العام وإدارتها واستقلالها وصيانتها طوال مدة العقد المحددة في مقابل مبالغ مالية تلتزم الإدارة المتعاقدة بدفعها إليه بشكل مجزأ طوال مدة الفترة التعاقدية، و تتولى مؤسسات من القطاعين الحكومي والخاص العمل معاً لتحقيق مشاريع أو تقديم خدمات للمواطنين، وخصوصاً في المشاريع المتعلقة بالبنية التحتية والاسكان.

# اهداف الشراكة بين القطاع الحكومي و الخاص



- تغيير نشاط الحكومة من التشغيل للبنية الأساسية و الخدمات العامة الى التركيز على وضع السياسات لقطاع البنية الأساسية ووضع الأولويات لأهداف و مشروعات البنية الأساسية ومراقبة مقدمي الخدمات و تنظيم الخدمة .
- إدخال الإدارة و الكفاءات التي لدى القطاع الخاص إلى مجال الخدمات العامة.
- تحقيق قيمة أفضل مقابل النقود فيما يتعلق بالإنفاق العام.
- تنفيذ مشروعات الاستثمار في الوقت المحدد و بالميزانية المحددة .
- تفادي تدهور الأصول و المنشآت الضرورية للخدمات العامة نتيجة للصيانة غير الفعالة أو التشغيل القاصر .
- تحقيق التأكد من الموازنة ( فيما يختص برأس المال و التكاليف التشغيلية ) .
- إدخال الابتكارات على تصميم المشروع بالنسبة للأصول و التشغيل و الصيانة .
- نقل المخاطر التي يمكن إدارتها أفضل بواسطة القطاع الخاص ( التصميم و الإنشاء والتمويل و الصيانة ) بعيدا عن الموارد المحدودة للحكومة .

# مبررات الشراكة بين القطاع الحكومي و الخاص



- عدم قدرة الحكومات على تحقيق التنمية المستدامة بمفردها .
- التغير التقني والاقتصادي المتسارع أتاح الفرصة لتخفيض تكلفة المشاريع.
- ضغوط المنافسة المتزايدة وانخفاض معدلات النمو.
- محدودية الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية لدى القطاع الحكومي بسبب تعدد المجالات والمشاريع التي يتطلب تنفيذها وتعمل الشراكة على تخفيف حدة المنافسة بين هذه المجالات من خلال تبادل الالتزامات بين الشركاء.
- تقلص موارد التمويل المخصص لبرامج التنمية الاجتماعية ومطالبة المواطنين بتحسين الخدمات المقدمة من المؤسسات الحكومية.
- تزويد الشركاء المتعددين بحلول متكاملة تتطلبها طبيعة العمل.
- تحقيق قيمة اعلى للأموال المستثمرة.

# صور الشراكة التقليدية

BOT	Build, Operate and Transfer	بناء - تشغيل - ثم تحويل الملكية
	Build, Own and Transfer	بناء - تملك - ثم تحويل الملكية
BOO	Build Own and Operate	بناء - تملك - تشغيل
BOR	Build, Operate and Renewal of concession	بناء - تشغيل - تجديد امتياز
BOOT	Build, Own Operate and Transfer	بناء - تملك - تشغيل وتحويل الملكية
BLT	Build, Lease and Transfer	بناء - تأجير - وتحويل الملكية
BRT	Build, Rent and Transfer	بناء - ايجار - وتحويل الملكية
BTO	Build, transfer and Operate	بناء - تحويل الملكية - وتشغيل
DBFO	Design, Build Finance and Operate	تصميم - بناء - تمويل - تشغيل
DCMF	Design, Construct, Manage and Finance	تصميم - انشاء ادارة وتمويل
MOT	Modernize, Own Operate and Transfer	تحديث - تملك - تشغيل ونقل الملكية
ROO	Rehabilitate Own and Operate	تجديد - تملك وتشغيل
ROT	Rehabilitate Own and Transfer	تجديد - تملك ونقل الملكية

# عقود الامتياز Concession Contracts



**التعريف:** عندما تمنح الحكومة عقود امتياز للقطاع الخاص فإنها تحول حقوق التشغيل والتطوير إلى الجهة المستفيدة أي الشركة الخاصة. وقد يتضمن عقد الامتياز كل مواصفات التأجير بالإضافة إلى النفقات الرأسمالية والاستثمارات التي تقع على عاتق صاحب الامتياز. وترجع الأصول إلى الحكومة عند نهاية فترة الامتياز التي عادة ما تتراوح ما بين 15 إلى 30 عاما وذلك حسب الحياة الافتراضية للاستثمارات. وتتحدد إيرادات صاحب الامتياز بشكل يضمن له تغطية نفقات التشغيل وخدمة الديون واستثماراته.

**المزايا:** تكمن الميزة الأساسية لهذه الطريقة في أن صاحب الامتياز يبقى المسؤول عن النفقات الرأسمالية والاستثمارات مما يخفف الأعباء المالية عن الحكومة. وتواجه الكثير من الدول صعوبات في إيجاد مستثمرين للاستثمارات التي يتطلبها هذا النوع من العقود.

**العيوب:** بصفة عامة لا توجد عيوب واضحة لأسلوب الامتياز إلا أنه يجب مراعاة أن تحدد العقود بكل وضوح نطاق وطبيعة الخدمات التي سيقدمها المتعاقد وكذلك صلاحيات الطرفين خلال فترة التعاقد وبالتالي يجب على البلديات أن تحرص على عدم التدخل في إدارة الشركة حتى تضمن نجاح هذا الأسلوب من أساليب الشراكة.

# البناء والتشغيل ونقل الملكية (BOT)



**التعريف:** يعتبر هذا الأسلوب شكل من أشكال تقديم الخدمات تمنح بمقتضاه الحكومة أو جهة حكومية - لفترة محدودة من الزمن - أحد الاتحادات المالية الخاصة والتي يطلق عليها اسم **شركة المشروع** الحق في تصميم وبناء وتشغيل وإدارة مشروع معين تقترحه الحكومة بالإضافة إلى حق الاستغلال التجاري لعدد من السنوات يتفق عليها تكون كافية لتسترد شركة المشروع تكاليف البناء إلى جانب تحقيق أرباح مناسبة من عائدات المشروع أو أية مزايا أخرى. وتنتقل ملكية المشروع وفقاً لشروط التعاقد إلى الجهة المانحة دون مقابل أو بمقابل **المزايا:** يمتاز هذا الأسلوب بتحويل مخاطر البناء والتشغيل والإدارة إلى القطاع الخاص والاستفادة من خبرة القطاع الخاص في إدارة وصيانة المشروعات ونقل التكنولوجيا المتقدمة. كما يمثل عامل جذب للاستثمارات الوطنية والأجنبية الكبرى لضخامة الأعمال

**العيوب:** يتطلب هذا النوع من الشراكات عناية خاصة بتصميم مستندات العطاءات، ويمكن أن تكون عمليات الطرح والإرساء طويلة ومعقدة نسبياً عن باقي أنواع العقود، وهو ما يؤثر سلباً على إعداد الخطط التنموية المتعلقة بتنفيذ تلك الشراكة. كما أن من عيوب هذا الأسلوب أنه يتطلب استقراراً سياسياً واقتصادياً ملائماً، وبيئة قانونية وتنظيمية محددة، وتوافر الاستقرار النقدي وغير ذلك من العوامل الملائمة للاستثمار الأجنبي.

# البناء والتملك والتشغيل ونقل الملكية (BOOT)



**التعريف:** في ظل هذا الأسلوب تقوم الحكومة أو إحدى أجهزتها الحكومية بمنح مستثمر القطاع الخاص الحق في إقامة أحد المشروعات الخدمية وتمويله على نفقته الخاصة وتملك أصوله وتشغيل المشروع وصيانته وتحصيل مقابل تقديم الخدمة لسداد أعباء التمويل وتحقيق فائض ربح مناسب لمدة زمنية متفق عليها على أن تؤول ملكية أصول المشروع للحكومة في نهاية تلك الفترة الزمنية.

ويختلف هذا الأسلوب عن أسلوب BOT حيث يعتبر نظام BOOT تطبيقاً بارزاً لنظام المشروعات الخاصة ذات المنفعة العامة، حيث تكون ملكية الأصول خلال مدة المشروع خالصة للقطاع الخاص وهو الأمر الذي لا يتحقق في أنواع العقود السابق الإشارة إليها.

**المزايا:** يمتاز هذا الأسلوب مثل أسلوب BOT بتحويل مخاطر البناء والتشغيل والإدارة إلى القطاع الخاص بالإضافة إلى ذلك فإن مخاطر الاستثمار والتمويل تقع على عاتق القطاع الخاص بكاملها.

**العيوب:** لا يخضع المشروع خلال مدة التشغيل والصيانة لهيمنة السلطة العامة أو الإدارة الحكومية وإن خضع لرقابتها.

# البناء والتملك والتشغيل (BOO)



- التعريف:** يعتبر هذا الأسلوب من أساليب الخصخصة الكاملة، والتي يتم فيها إعطاء القطاع الخاص مسئوليات البناء والتشغيل والإدارة بكاملها، بالإضافة إلى الملكية المطلقة له لأصول المشروع. ولا يكون التشغيل أو الإدارة بهذا الأسلوب مرتبطاً بمدة زمنية محددة، كما لا يكون هناك التزاماً على القطاع الخاص بنقل الأصول إلى الحكومة. ويستخدم هذا الأسلوب للمشروعات الجديدة التي لم تنشأ بعد.
- المزايا:** يمتاز هذا الأسلوب مثل أسلوب BOOT بتحويل مخاطر البناء والتشغيل والإدارة إلى القطاع الخاص بالإضافة إلى ذلك فإن مخاطر الاستثمار والتمويل تقع على عاتق القطاع الخاص بكاملها. وهو بذلك لا يشكل أعباء استثمارية على الحكومة، ويقوم بتشجيع الاستثمارات الوطنية والأجنبية.
- العيوب:** لا يخضع المشروع خلال مدة التشغيل والصيانة لهيمنة السلطة العامة أو الإدارة الحكومية وإن خضع لرقابتها، بالإضافة إلى ذلك فهناك مخاطر من فقدان هيمنة الحكومة على طبيعة المشروع الذي قد يتغير نشاطه بقرار من المالك الأصلي (القطاع الخاص).

# البيع المباشر Direct Sale



- ❧ قد تتم الخصخصة عن طريق البيع من خلال عدة صور هي: البيع المباشر أو من خلال بيع الأسهم في الأسواق المالية أو البيع للعاملين والإدارة. وفي كل الأحوال يكون هذا الأسلوب لمشروعات قائمة بالفعل، ويتحمل القطاع الخاص (ممثلاً في الأفراد أو الشركات أو العاملين) مخاطر التمويل والإدارة والتشغيل والصيانة وغيرها من المخاطر بالإضافة إلى ذلك فإن أصول المشروع لا تعود للحكومة بعد ذلك.
- ❧ **التعريف:** البيع المباشر لأصول الحكومة (المشروعات أو الشركات)، وقد تأخذ طريقة البيع المباشر أشكالاً مختلفة من خلال طلب عروض أو مزاد علني لمستثمر وطني أو أجنبي.
- ❧ **المزايا:** تتميز تلك الطريقة بالشفافية حيث أن أليتها واضحة وتقديم العروض مفتوح لكل المستثمرين الذين يرغبون في المنافسة على شراء الشركة والذين يستوفون الشروط من قبل الحكومة. والميزة الأخرى هي عدم وجود وسطاء بين الحكومة والمشتري مما يمكن الحكومة من المقارنة بين مختلف العروض واختيار المشتري الذي يعرض أعلى سعر.
- ❧ **العيوب:** الانتقاد الرئيسي الموجه إلى هذه الطريقة هو أنها بطيئة، حيث قد تطلب كل عملية فترة زمنية ليست بالقصيرة، كما أنها تتطلب نفقات إدارية مرتفعة.

# البيع غير المباشر Indirect Sale



## بيع الأسهم في الأسواق المالية

- ❧ **التعريف:** من خلال هذه الطريقة تعرض أسهم (الأصول أو الشركة) للبيع للجمهور بهدف توسيع قاعدة الملكية لتشمل أكبر عدد من المواطنين. عادة ما تستخدم هذه الطريقة لبيع الشركات التي ذات الوضع المالي الجيد.
- ❧ **المزايا:** وتعتبر الميزة الرئيسية لطريقة بيع الأسهم في الأسواق المالية هي توسيع قاعدة الملكية خاصة عندما تضع الحكومة قيودا على كمية الأسهم التي يمكن لكل مستثمر شراؤها.
- ❧ **العيوب:** من عيوب هذه الطريقة أنها تعتمد بشكل كبير على حجم السوق بالنسبة لحجم عملية طرح أسهم الشركات، فإذا كان حجم السوق صغيرا فإنه يؤثر على سعر السهم مما يستلزم معه طرح الأسهم على دفعات حتى يتمكن السوق من استيعابها وبالتالي استهلاك مزيد من الوقت.

# البيع غير المباشر Indirect Sale



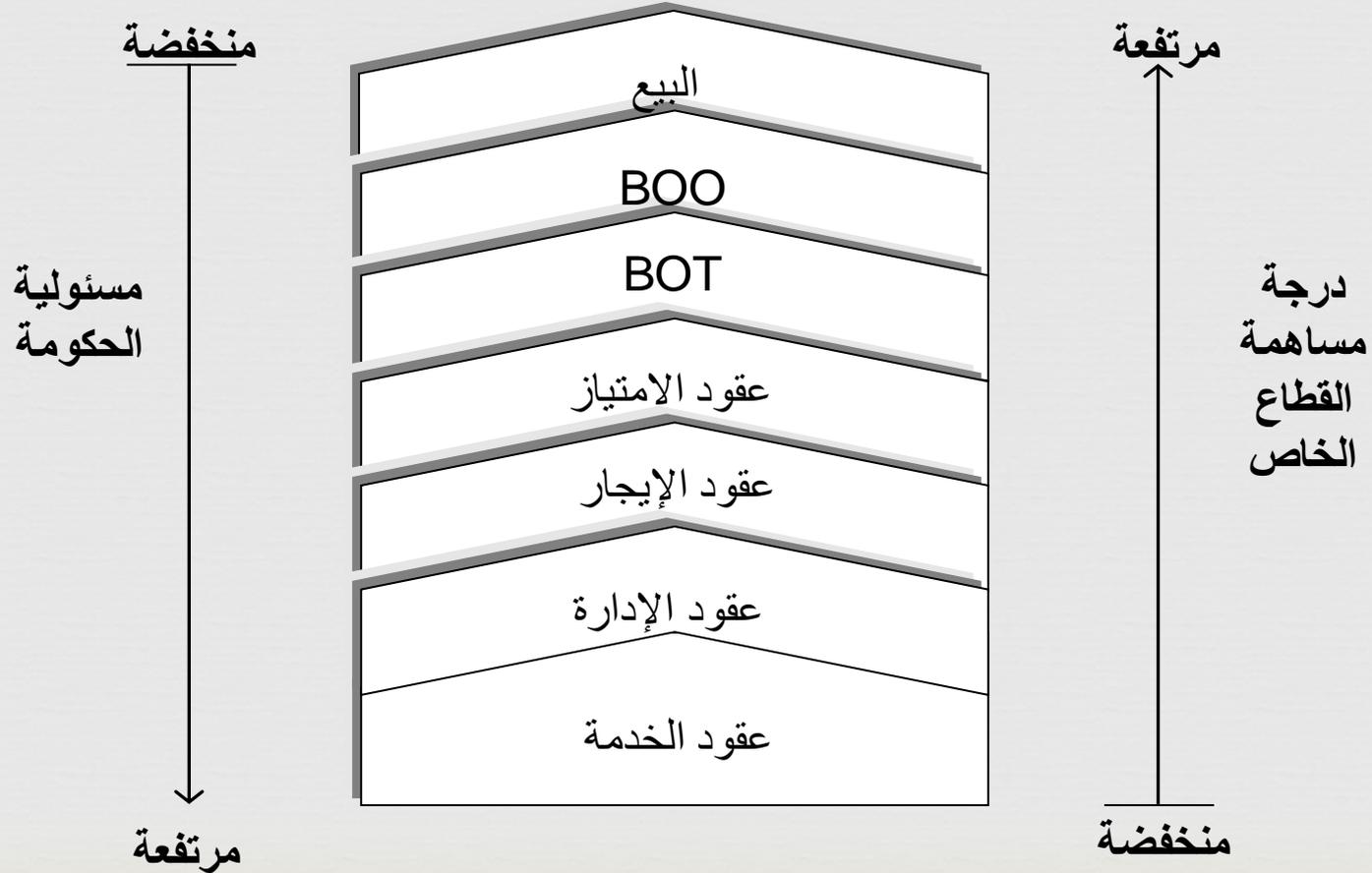
## البيع للعاملين والإدارة

التعريف: يعتبر البيع للعاملين والإدارة عملية تملك داخلية حيث يحصل العاملون والإدارة على الشركة أو نسبة منها.

المزايا: تتمتع هذه الطريقة بعدد من المزايا منها أنها تتميز بدعم سياسي وشعبي حيث لا تحتاج الحكومة إلى الدخول في مفاوضات مع المشتريين لكي تحصل على ضمانات حول مستقبل العمالة وتترك هذه القضية للعاملين والإدارة. كما تعتبر الطريقة المناسبة لتحويل ملكية الشركات التي يصعب بيعها بأي من الطرق الأخرى، كما أنها تمثل حافز كبير لرفع الإنتاجية وتخفيض التكاليف كما أنها تعتبر أداة فعالة لتوسيع قاعدة الملكية.

العيوب: سوء تقدير القيمة المالية لأصول الشركة لعدم وجود المنافسة في عملية البيع. ومن السلبيات الأخرى المحتملة عدم تحسن أداء الشركة ورفع كفاءتها لعدم قدرة العاملين المادية على إدخال تكنولوجيا حديثة في عمليات الإدارة.

# المسئوليات ودرجة المساهمة



# الاختيارات المتاحة لهيكله مشروعات الشراكة



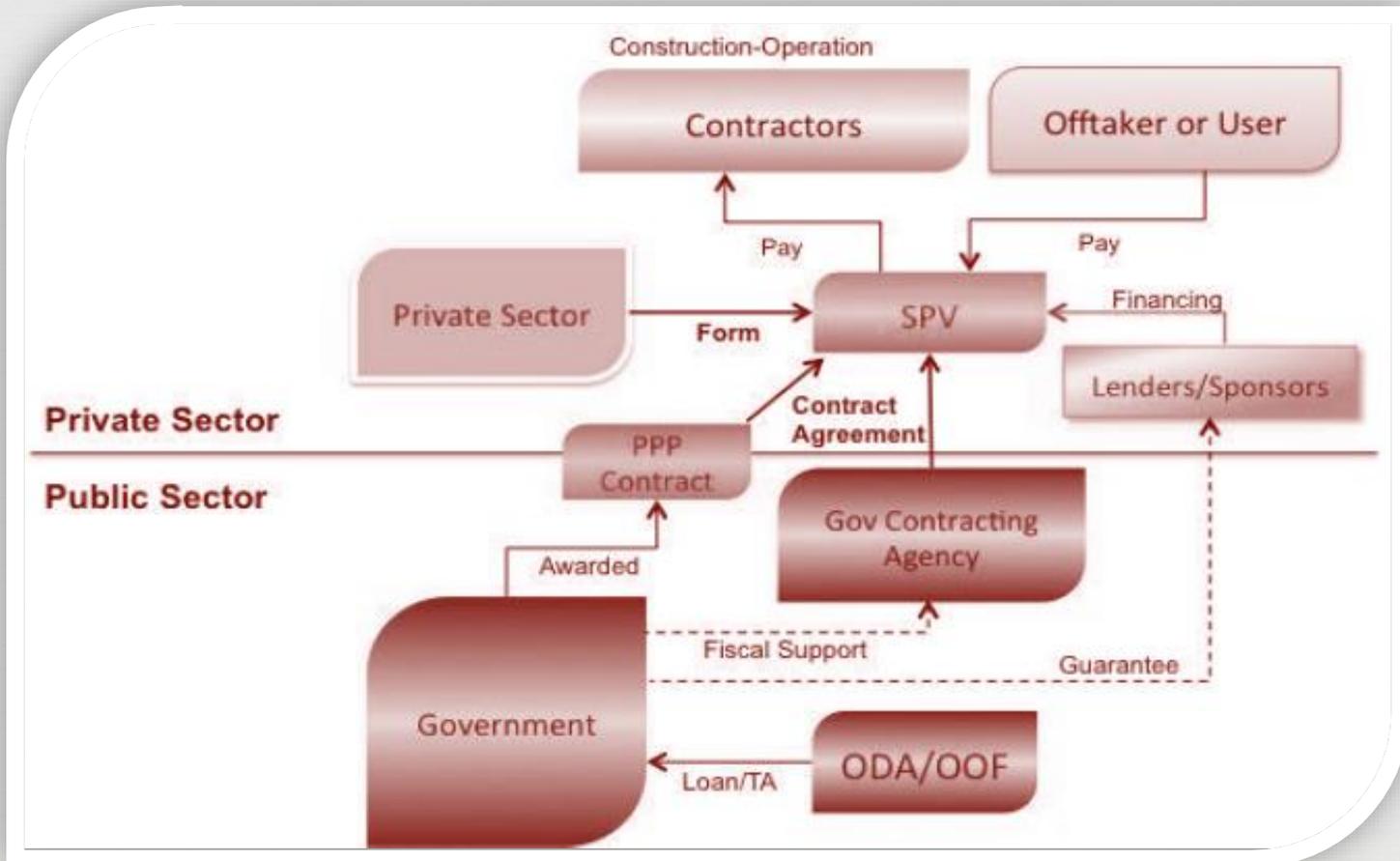
توفير التخطيط للقطاع و مراقبة الخدمات	امتلاك الأصول قانونيا	توفير التمويل طويل الأجل	الحصول على الإيرادات أو الخسائر	توفير رأس المال العامل	تقديم الخدمات أو الإدارة	متوسط مدة العقد	آلية عقود الشراكة
الحكومة	الحكومة	الحكومة و القطاع الخاص	الحكومة	الحكومة و القطاع الخاص	الحكومة	بدون تحديد	توفير سوق التمويل اللازم
الحكومة	الحكومة	الحكومة	الحكومة	الحكومة	قطاع خاص	2-3 عام	عقد خدمات
الحكومة	الحكومة	الحكومة	الحكومة	الحكومة	قطاع خاص	3-5 عام	عقد إدارة
الحكومة	الحكومة	قطاع خاص	قطاع خاص	قطاع خاص	قطاع خاص	20-30 عام	بناء و تشغيل ونقل ملكية
الحكومة	قطاع خاص	قطاع خاص	قطاع خاص	قطاع خاص	قطاع خاص	20-30 عام	بناء و تشغيل و تملك
الحكومة	الحكومة	قطاع خاص	قطاع خاص	قطاع خاص	قطاع خاص	20-30 عام	حق الاستغلال

# افضل الممارسات للشراكة 2020



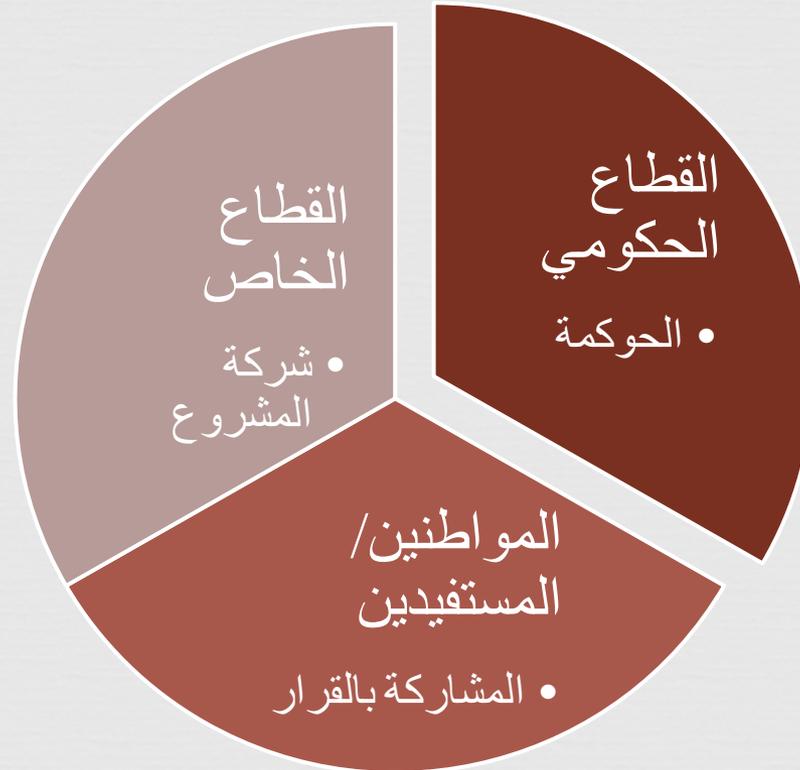
- ❧ دعم سياسي قوى مع رغبة عميل القطاع الحكومي في قبول حلول ابتكارية.
- ❧ تحليل صارم لجدوى المشروع قبل التعاقد وتحليل مفصّل للمخاطر
- ❧ عقد تفصيلي يتسع لتغييرات في متطلبات المشروع على مدى الزمن.
- ❧ رقابة فعالة على مقاول القطاع الخاص من جانب العميل
- ❧ اختيار المشروعات المناسبة من خلال دراسة للجدوى مع توصيف للمخرجات
- ❧ فريق ايجابي لديه القدرات والخبرات الكافية لتعاقد ناجح .
- ❧ دعم استشاري قانوني وفني ومالي من أخصائيين ذوى خبرة .
- ❧ عملية تعاقدية شفافة وجيدة البناء والهيكلية وتنافسية
- ❧ طريقة سليمة لتقدير ”القيمة مقابل المال“ وطرق تشغيل قياسية.
- ❧ متابعة للأعمال في مرحلة التشغيل ( 15-20 سنة أو أكثر)
- ❧ **مشاركة جميع الأطراف المعنية (المواطنين المستفيدين من الخدمة وممثليهم).**

# نموذج الاعمال للشراكة التقليدية



# النموذج الجديد للشراكة التكاملية

## PPPP



# أطراف نظام الشراكة حسب النموذج التكاملي



1. القطاع الحكومي: يطرح المشكلة او الاحتياج أو فكرة المشروع
2. المواطنين/ المستفيدين: يشاركون في تطوير العمل بالمشروع ومتابعته
3. القطاع الخاص:
  - ✎ يؤسس (شركة المشروع)
  - ✎ يختار المقاول (يقوم بأعمال البناء والتشييد)
  - ✎ يختار البنوك (تقوم بعملية التمويل)
  - ✎ يختار المشغل (يقوم بأعمال الإدارة والتشغيل)
  - ✎ يرعى المشروع (المقرضون والمساهمون في رأسمال شركة المشروع)
  - ✎ يشارك شركات التأمين (تقوم بتغطية المخاطر)

# الشراكة التكاملية بمرحلة ما قبل التعاقد



- ❧ الاعلان عن الفكرة او الاحتياج من خلال وسائل التواصل الاجتماعي
- ❧ تكوين مجموعات على وسائل التواصل لاستطلاع الرأي وعمل المسح اللازم
- ❧ تطوير الفكرة من خلال تحليل للمشاركات وتحديد عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات للمشروع
- ❧ الشروع في عمل مؤتمرات او ورش عمل للمهتمين والمستفيدين من المشروع وفتح باب التطوع في الخدمات المطلوبة للمشروع (تمويل – تصميم – تنفيذ – مراقبة)
- ❧ القيام بإعداد الدراسات للمشاريع التي سيتم انشاؤها بنظام الشراكة التكاملية من خلال الاستعانة ب:
  - الاستشاريين الماليين: يقدرون تكاليف المشروع ويقترحون وسائل تمويله والعائدات
  - الاستشاريين القانونيين: يقومون بالتفاوض على المشروع وصياغة العقود صياغة تحدد بدقة حقوق والتزامات أطرافها.
  - الاستشاريين الفنيين: مطابقة المواصفات الفنية المتفق عليها.

# القطاع الخاص (شركة المشروع)



## أ- تكوينها:

- ☞ تتكون من ترتيب تعاقدى بين عدة شركات تكون متخصصة في مجالات التصميم والتوريد والتشييد ويطلق على اتحادها معا (Consortium)
- ☞ تتعهد معا بالقيام بمشروع مشترك دون أن تندمج في كيان قانوني مستقل.
- ☞ تبرم اتفاقا مع الحكومة مانحة الامتياز تقوم بمقتضاه ببناء ثم تشغيل أو ادارة المشروع خلال فترة الامتياز لتحقيق أرباح الى جانب استرداد تكاليف البناء والتشغيل ثم تسليمه للحكومة او الحكومة بعد انقضاء فترة الامتياز بكافة اصوله المتفق عليها بالعقد.

# القطاع الخاص (شركة المشروع)



## ب - سماتها وخصائصها:

☞ يتكون رأسمالها من حصص يوفرها كل راع من رعاة المشروع.

☞ تكون هذه الشركة هي الأداة او الوسيلة للحصول على القروض اللازمة لتمويل المشروع.

☞ من الناحية القانونية تأخذ غالبا شكل الشركات المساهمة، تكون هذه الشركة هي الكيان القانوني الذي يوقع التعاقدات اللازمة مع الحكومة على الامتياز الخاص بإنشاء المشروع بالإضافة الى قيامها بتوقيع عقود مع مقاولي الانشاءات والمعدات وموردي المواد الخام وغيرها من العقود الأخرى.

# الشركة المشغلة



إذا كان المشغل طرفاً آخر غير (المقاول أو شركة المشروع)،  
تقوم شركة المشروع بإبرام اتفاقية تشغيل من المشغل.

يقوم المشغل بتشغيل المشروع خلال فترة الامتياز مقابل  
مصاريف تشغيل تدفعها شركة المشروع من عائدات التشغيل.

# مراحل تنفيذ مشروع BOT



- مرحلة اتخاذ قرار التنفيذ.
- إعداد الحكومة لمستندات العرض (العطاء).
- إعداد المستثمر لعرضه.
- اختيار المتعاقد.
- توقيع اتفاقية المشروع والاتفاقيات الأخرى.
- تنفيذ المشروع.
- تشغيل المشروع.
- نقل الملكية (التحويل).

# فوائد استخدام نظام BOT



- الابتكار وتقليل الهدر وزيادة الكفاءة في التشغيل.
- الحصول على مشروع جاهز في نهاية مدة الامتياز دون تحمل أية أعباء.
- بقاء المشروع تحت سيطرة الحكومة من الناحية الاستراتيجية.
- المنافسة مع الهيئات الحكومية القائمة.
- وسيلة عملية للخصخصة التلقائية، وتقليل دور الحكومة في الاقتصاد.

## تابع ... فوائد استخدام نظام BOT



- ❧ خلق فرص عمل جديدة من خلال الاستثمار في المشاريع.
- ❧ رفع جودة الخدمات وتقليل تكاليفها.
- ❧ تخفيف العبء على ميزانية الحكومة وتنويع مصادر الدخل.
- ❧ تجنيب الحكومة (النامية بشكل خاص) الاقتراض من الخارج.
- ❧ توطين رؤوس الأموال المحلية وتوسيع نطاق استغلالها.
- ❧ جذب الاستثمارات الأجنبية في مجال المشاريع الكبيرة.
- ❧ تخفيض التكلفة والوقت اللازمين لبناء وتشغيل الخدمات.
- ❧ نقل التقنية الحديثة وتطويرها وتوطينها محلياً.
- ❧ خلق فرص تمويل جيدة للأسواق والمؤسسات المالية المحلية.

# سلبيات استخدام نظام BOT



- احتمال ارتفاع التعرفة على المستخدمين.
- تؤدي في الغالب لخلق نوع من الاحتكار.
- صعوبة اختيار المتعاقد.
- مشاكل في التقييم واعداد دراسات الجدوى.
- الحاجة إلى توقيع عدد كبير من العقود بين الأطراف المختلفة مما يتسبب في رفع التكاليف الإدارية ويتسبب في هدر الوقت.
- تتطلب إدارة مراحل المشروع تنسيقاً كبيراً بين الجهات الحكومية المختلفة.
- انخفاض جودة الخدمة والصيانة في السنوات الأخيرة للعقد.
- الضغط على أسواق المال المحلية لتمويل تكاليف المشاريع الباهظة.

# شروط وضوابط نجاح مشاريع BOT



- 1- توظيف العمالة المحلية حتى ولو كانت بنسبة محدودة حتى يقل عبء التوظيف في القطاع الحكومي واكتساب تلك العمالة خبرة العمل لدى القطاع الخاص.
- 2- استعمال المنتج المحلي كمادة مستعملة في المشروع وان لم توجد فاشترط الاستيراد من قبل موردين محليين.
- 3- اعطاء الاولوية لمقدمي العطاءات المحليين بشرط الالتزام بالموصفات الفنية للجودة وحسن تأدية العمل.

## شروط وضوابط نجاح مشاريع BOT



- 4- استخدام الاستشاريين المحليين بجميع اعمال التصميم للمشروعات وان استحال ذلك فعلى الشركة صاحبة الامتياز نقل الخبرات الاستشارية الاجنبية داخل البلاد طوال فترة التصميم والعمل جنبا الى جنب مع الخبرة المحلية لضمان نقل الخبرات والتكنولوجيا المتطورة.
- 5- الاستعانة بالمقاولين المحليين كمقاولين بالباطن اذا دعت الحاجة للشركة صاحبة الامتياز في بعض المهام التي قد لا تكون الشركة صاحبة الامتياز متخصصة بها وغالبا ما تكون تلك المهام صغيرة الحجم نوعا ما.

## شروط وضوابط نجاح مشاريع BOT



- 6- تقديم الشركة صاحبة الامتياز تقارير دورية للحكومة عن الاداء لمتابعة واشراف الحكومة على كل ما يستجد في المشروع حتى تتأكد بأن الامور تسير في الشكل السليم وهذه التقارير تفيد الحكومة في المشاريع المستقبلية المماثلة.
- 7- مراقبة سجل الشركات صاحبة الامتياز لأخذه بالاعتبار في المشاريع المستقبلية لتقليل الوقت والجهد المبذولين في دراسة التقييم فيما لو تقدمت الشركات مرة اخرى لعطاءات مشابهة.
- 8- تقييم أهداف المشروع للتأكد من انها ضمن خطة الحكومة للتنمية انتاجيا وبشريا وبيئيا

# شروط وضوابط نجاح مشاريع BOT



10- استخدام التمويل المحلي سواء البنوك المحلية او المؤسسات المصرفية الاخرى ولو كان التمويل بنسبة محدودة وذلك لتفعيل سوق المال في الحكومة.

11- التزام الشركة صاحبة الامتياز بنقل الآلات والمعدات من قبل البواخر المحلية اذا كانت تمر بميناء الحكومة المصدرة وايضا التزامها بنقل العمالة التي لديها من قبل الطيران المحلي.

# مخاطر تواجه الشراكة التقليدية



1. فقدان السيطرة من جانب الحكومة على العمل .
2. زيادة التكاليف .
3. المخاطر السياسية .
4. ضعف مستوى المراقبة والمساءلة .
5. الإنتاج غير مطابق للمواصفات والمقاييس .
6. ضعف مستوى التنافس بين الشركاء .
7. لتحيز في اختيار الشركاء .
8. رفض المجتمع للمشروع .

# ضعف المشاركة المجتمعية



ضعف الوعي العام بأهمية ومزايا المشاركة الخاصة في تمويل وتطوير وتشغيل مثل هذه المشروعات وما لهذه المشاركة من آثار إيجابية علي التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ضعف الوعي العام بالأشكال المختلفة للمشاركة الخاصة في مثل هذه المشروعات والاعتقاد السائد لدى العامة بأن المشاركة الخاصة تقتصر فقط علي الخصخصة.

## البعد الثالث في الشراكة التكاملية



إتاحة الفرصة لأكبر عدد من المواطنين للمساهمة في مختلف العمليات، كل واحد حسب نوع خبرته واهتمامه. فالمشاركة المجتمعية هي الجهود التي يقوم بها الافراد بجميع فئاتهم عبر مؤسسات المجتمع المدني في مجال التخطيط، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتحمل المسؤولية والتنفيذ، والتقييم. ويتحقق من هذه المشاركة استيفاء احتياجات المشاركين (الأطراف) من ناحية، وتحقيق الصالح العام (المواطنين) من ناحية أخرى.

# نموذج مشروع اسكان من خلال الشراكة التكاملية مشروع (دار مصر)



تفعيل طرق تواصل من خلال مواقع الكترونية ومواقع التواصل الاجتماعي  
ومجموعات متخصصة في تحديث الاخبار وجمع المقترحات

وضع الحلول والمقترحات

1. الحلول الفنية

2. الحلول المالية

3. الحلول البيئية

أستاذ دكتور أكرم حسن  
خبير دولي في إدارة الاعمال والمشاريع  
[akramkram@yahoo.com](mailto:akramkram@yahoo.com)  
+201014356420



الشراكة التكاملية بين القطاع الخاص والحكومي والأهلي في مشاريع الاسكان  
Integrated Private Public People Partnership in Housing projects