



الفرص الاستثمارية في اقامة الموانئ الجافة في جمهورية مصر العربية بنظام الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP)

إعداد

الباحث / مصطفى محمد محمود محمد ابوالذهب

مجلة حقوق دمياط للدراسات القانونية والاقتصادية - كلية الحقوق - جامعة دمياط

العدد الحادى عشر يناير-2025

الجزء الثانى

مقدمة

تحل مصر موقعا جغرافيا فريدا وبصفة خاصة توسطها ما بين المشرق والمغرب، عبر سبعة موانى برية على الحدود الشرقية والغربية والجنوبية ، فالموانى البرية المصرية تعتبر أحد أهم شرايين الدولة، حيث أنها تساعد في تقديم التسهيلات لتيسير حركة سفر الأفراد وانسياب انتقال البضائع عبر تلك الموانى في أقل وقت ممكن وبأدنى مجهود وبأقل التكاليف (من/إلى) دول الجوار، وتعد مصدراً مهم للتنمية والدخل القومي، ونقطة الربط بين الدول، وممر ضروري لإنعاش حركة التجارة وتنشيط الصادرات المصرية، والعمل على زيادة حصة مصر من حركة التجارة لتدعم عملية التحول الكبير في الاقتصاد الوطني من اقتصاد مستورد ومستهلك إلى اقتصاد منتج ومصدر، وذلك لتحقيق عدة أهداف يأتي في مقدمتها زيادة الإيرادات وتشجيع الصادرات لتوفير عملة صعبة وتوفير فرص عمل جديدة ، مع وجود الإرادة السياسية التي تهدف إلى ضرورة تحقيق التطور في عالم النقل والتجارة وعودة مصر الي موقعها الريادي المناسب لمكانتها في حركة التجارة العالمية .

➤ وفى ضوء ذلك نجد أن مصر ، نظرا لموقعها الجغرافي ، لديها فرصتان لكي تعمل كمركز تجاري لمنطقة شرق البحر الأبيض المتوسط ورغم ذلك لم يتم استغلال أي منهما. فالفرصة الأولى تقوم على التجارة التي تعبر قناة السويس بين آسيا وأوروبا إلا أن مصر تلعب الآن فيها دورا صغيرا. والفرصة الثانية تقوم على التجارة البرية بين بلدان المشرق والمغرب وبين أوروبا والخليج العربي ، مروراً بمصر ومن الضروري إدخال تحسينات في الربط الداخلي متعدد الوسائط وتيسير التجارة والخدمات البحرية والربط عن طريق نظام التدحرج الأرضي إلى الأردن و السعودية (الرو-رو).

➤ ونظرا لأن قطاع النقل يعد قطاعا حيويا لربط المناطق النائية بمراكز النمو ، باعتباره مفتاح للنمو الشامل من أجل التنمية الاقتصادية ، إذ تستطيع مصر من خلال تطوير نظام للنقل أكثر تكاملا أن تعزز مركزها الجغرافي الاستراتيجي وأن تصبح مركزا إقليميا للتجارة واللوجستيات لذا فإن الاستثمار في قطاع النقل سيزيد من القدرة على الترابط والاتصال .

➤ وفى ضوء تلك المعطيات صدر القرار الجمهوري رقم (٣٣٥) لسنة ٢٠٠٤ في ١٤/١٠/٢٠٠٤ بإسناد تبعية المواني

الجافة للهيئة العامة للموانئ البرية التابعة لوزارة النقل ، وبتفعيل الموانئ الجافة والمناطق اللوجستية والانتهااء من إعداد التشريعات وتخصيص الأراضي التي تصلح لتفعيل هذا النشاط تبقى مشكلة إيجاد مصادر للتمويل وهي المشكلة الأساسية التي تقف أمام إقامة هذه النوعية من الأنشطة الاقتصادية التي تعد من المشروعات الحديثة نسبيا على الأسواق الاقتصادية في أفريقيا بل ودول الشرق الأوسط كلها بالإضافة إلى أنها مشروعات تحتاج الى تمويل ضخم .

➤ ولذا نحاول في هذه البحث لقاء الضوء على الفرص الاستثمارية في إنشاء وإقامة الموانئ الجافة بواسطة مشاركة القطاع الخاص مع الحكومة ممثلة في وزارة المالية والهيئة العامة للموانئ البرية والجافة وهو ما يعرف بنظام (PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP) أو (PPP)

وذلك من خلال مبحثين :

المبحث الاول : الفرق بين العقود الحكومية العادية والشراكة بين القطاعين العام والخاص واستعراض التجارب الناجحة للشراكة بين القطاع العام والخاص في دول اوروبا :

المطلب الاول : النماذج المختلفة للعقود

الحكومية

المطلب الثانى : نماذج للشراكة بين القطاعين

العام والخاص فى بعض دول اوربا

المبحث الثانى : تقدير العائد الاقتصادى للموائى الجافة وتقييم

التجربة الناجحة الرائدة فى مجال المشاركة بين القطاعين

والخاص فى طرح إنشاء وتشغيل وإدارة الميناء الجاف بمدينة

السادس من أكتوبر مناقصة عالمية بنظام PPP

المطلب الاول : تقدير العائد الاقتصادى للموائى

الجافة

المطلب الثانى : إجراءات طرح إنشاء وتشغيل

وإدارة الميناء الجاف بمدينة السادس من أكتوبر بنظام

المشاركة بين القطاعين والخاص فى مناقصة عالمية

بنظام PPP وتقييم التجربة

➤ النتائج والتوصيات

➤ المراجع

المبحث الاول

الفرق بين العقود الحكومية العادية والشراكة بين القطاعين العام والخاص

=====

مقدمة

مفهوم الشراكة

تعددت التعريفات والدلالات التي تحاول الاقتراب من مفهوم (الشراكة)، ومن الملاحظ أن هناك اختلافات بسيطة بين التعريفات وفقاً لاختلاف الجهة التي تقوم بالتعريف ، وقد استخدم هذا الاصطلاح باللغة الإنجليزية لأول مرة رئيس الوزراء الراحل (تورجوت أوزال) في بدء الثمانينات فاصطلاح الشراكة ليس اصطلاحاً قانونياً و مصطلح المشاركة بين القطاعين العام والخاص هو ترجمة لما يعرف في اللغة الإنجليزية: Public Private Partnership أو اختصاراً P3s (كما يترجم المصطلح -

أحيانًا - بسمى الشراكة^١ ونظرًا لتعدد المصطلحات الأجنبية، فقد قدم المجلس القومي للشراكة بالولايات المتحدة الأمريكية National Council For PPP (NCPPP) تعريفًا يركز على أن الشراكة وسيلة لتحقيق أهداف الأطراف الفاعلة بكفاءة، وأكد على المعنى ذاته المجلس الكندي للشراكة^٢

○ والصيانة من التعاقد، والتي تخفض إذا لم يتم الوفاء بمستويات الأداء المطلوبة^٣

^١ عيسى ، محمد عبدالعال - سبتمبر ٢٠١٨ - مدرس الإدارة العامة والمحلية المساعد- معهد التخطيط القومي - جمهورية مصر العربية - المجلة العربية للإدارة - مج ٣٨ العدد ٣.

^٢ على ، عيد محمود - ٢٠١٢ - ص ٢٤- أثر الشراكة بين وزارة التربية والتعليم والجمعيات الأهلية في دعم العملية التعليمية في مصر- رسالة دكتوراه ، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - ص ٢٤

^٣ وزارة المالية المصرية - ص ١١

المطلب الاول

النماذج المختلفة للعقود الحكومية

=====

أهم صور وأشكال الشراكات بين الحكومة والقطاع الخاص في عملية تقديم الخدمات والمنافع و مجالات البنية التحتية ، وسوف نحاول تعريف كل نوع من أنواع العقود، ومزاياه، وعيوبه.

١. عقود الخدمة Service Contracts

التعريف : من أنواع الاتفاقات الملزمة بين طرفين، ويتم بين هيئة حكومية لها الصلاحيات اللازمة وشركة أو أكثر من القطاع الخاص ليقوم الأخير ببعض المهام المحددة نظير مقابل يتم الاتفاق عليه .وتكون مدة هذا النوع من العقود محددة وقصيرة، وهي تتراوح ما بين ستة شهور إلى سنتين، وتستخدم هذه النوعية من العقود على نطاق واسع في دول كثيرة مثل ماليزيا، والهند، وتشيلي، وغيرها لتقديم خدمات عديدة مثل :إصلاح وصيانة وإحلال وتجديد شبكات مياه الشرب أو أعمال تشغيل وصيانة محطات رفع مياه الصرف الصحي، وغير ذلك.

المزايا : توفير الفرص لدخول عنصر المنافسة من خال التعاقد مع أكثر من شريك من القطاع الخاص، والاستفادة من خبرة القطاع

الخاص في النواحي الفنية، مما يجعل المرفق يقوم بالتركيز على مهامه الأساسية، ولأن فترة العقد تكون قصيرة يزداد التنافس بين المقاولين، مما يشجع على العمل على تحقيق كفاءة الأداء وتخفيض تكاليف العقود.

➤ العيوب : تظل أعباء التشغيل والصيانة على عاتق الحكومة (القطاع العام)، كما تظل مسئولية الاستثمارات الرأسمالية والمخاطر التجارية المرتبطة بتشغيل المرفق ملقاة بكاملها على عاتق القطاع العام. كما يعتمد نجاح الأعمال بالعقد على خبرة الشركة التي تقوم بالأعمال، كما إن تلك النوعية من العقود تؤثر تأثيراً مباشراً على عمالة التشغيل وتجعلهم عمالة زائدة عن الحاجة إذا لم يتم الاستعانة بهم ضمن أعمال عقد الخدمة^١

٢. عقود الإدارة Management Contracts

➤ التعريف: اتفاق تتعاقد من خلاله هيئة أو مؤسسة حكومية مع شركة خاصة لإدارة هذه المؤسسة وفي هذه الحالة تتحول فقط حقوق

^١ دائرة المالية - ٢٠١٠ - ص ١١، إدارة الدراسات الاقتصادية والمالية - الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص - حكومة دبي - الامارات العربية المتحدة

التشغيل إلى الشركة الخاصة وليس حقوق الملكية .وتحصل الشركة الخاصة على رسوم مقابل خدماتها، وبالإمكان ربط هذه الرسوم بأرباح الشركة أو بأدائها، كما تبقى المؤسسة الحكومية مسئولة عن نفقات التشغيل والاستثمار، وتتراوح مدة هذا النوع من العقود ما بين ثلاث إلى خمس سنوات.

المزايا : تستخدم هذه الطريقة في الحالات التي تريد فيها الدولة تنشيط شركات خاسرة وذلك بإدخال طرق إدارة القطاع الخاص من أجل رفع قيمة هذه الشركات وأسعارها حين تعرض للبيع ، وقد ظهر نجاح هذه العقود في عدد من القطاعات بدول عديدة، ففي لبنان - مثلاً - طبقت عقود الإدارة في ثلاثة مشروعات هي :جمع النفايات ، وتشغيل وإدارة محرق النفايات ، ومصنع معالجة النفايات ، وفي غينيا بيساو استخدمت هذه الطريقة في قطاع الكهرباء في عام 1986 عندما طلبت الدولة مساعدة فنية من فرنسا لتطوير هذا القطاع، وبعدها تعاقدت مع هيئة الكهرباء الفرنسية لإدارة هذا القطاع ، وجددت التعاقد عام 1991 ، وكانت النتيجة زيادة في الطاقة الكهربائية وتحسن في أداء التشغيل والكفاءة المالية ، ومن ميزات هذا العقد من وجهة نظر الدولة أنه يسمح لها بالاحتفاظ بالملكية، كما إنه يمكّنها من حل القصور الإداري وذلك بالحصول

على أحسن الخبرات الإدارية وفي الوقت نفسه يمكنها من التحكم في نطاق واستخدام الخبرات من خال عقد الإدارة.

► العيوب : ازدواجية الإدارة الخاصة والملكية العامة، فالمتعاقد مع الدولة لا يتحمل المخاطر، حيث تتحمل الدولة أي خسائر تنجم عن عمليات الشراكة، وتلتزم الجهة الحكومية في ظل اشتراطات هذه العقود بسداد مقابل أو أتعاب الإدارة إلى القطاع الخاص في شكل أتعاب محددة وثابتة أو في شكل نسبة من أرباح المشروع أو كلاهما معاً، وذلك بقصد تحفيز شركة الإدارة على زيادة فعالية المرفق وزيادة كفاءته^١.

٣. عقود التأجير أو الإيجار

► التعريف : عقود تمنح من خلالها مالك الأصول (الحكومة) شركة خاصة حق استخدام هذه الأصول والاحتفاظ بالأرباح لفترة متفق عليها (٦-١٠ سنوات) مقابل دفع إيجار وعلى العكس من طريقة عقد الإدارة تتحمل الشركة الخاصة المخاطر التجارية مما يحفزها على تخفيض النفقات والحفاظ على قيمة الأصول، ولكن الدولة تبقى مسئولة عن الاستثمارات الثابتة وخدمة الديون. وقد استخدمت

هذه الطريقة كثيرًا في عدد من الدول الإفريقية والآسيوية في قطاعات مثل المياه والنقل البري والمناجم، حيث واجهت الدول المعنية صعوبات في جذب المستثمرين، ففي تايلاند طبقت عقود الإيجار في قطاع السكك الحديدية عام 1985 في عدد معين من خطوط نقل الركاب، ومع عام 1990 نجحت التجربة وجذبت الخطوط المؤجرة عددًا كبيرًا من الركاب وأصبحت تدر أرباحًا كبيرة. وفي كوت ديفوار قامت الحكومة بإصلاحات رئيسية في قطاع الكهرباء حيث تعاقدت مع شركتين فرنسيتين ومستثمرين محليين، وخال فترة عقد الإيجار تحسنت إيرادات قطاع الكهرباء والصيانة بفضل إدخال تقنيات حديثة في التشغيل، مما أدى إلى زيادة الطاقة الكهربائية وتطوير الخدمة، كما استخدم هذا النوع من العقود على نطاق واسع في قطاع المياه في فرنسا وإسبانيا، وينفذ حاليًا في غينيا وجمهورية التشيك والسنغال.

المزايا: توفير نفقات التشغيل بدون التخلي عن الملكية، وكذلك الحصول على دخل سنوي بدون التعرض لمخاطر السوق، عاوة

=

^١ دائرة المالية - الإمارات العربية المتحدة - المرجع السابق - ص ١٢

على وقف الدعم والتحويلات المالية الأخرى، كما يسمح التأجير بجذب مهارات تقنية وإدارية متطورة، مما يساهم في استخدام أصول الشركة بدرجة أكبر من الكفاءة.

► العيوب : طالما لا يتم فيها تحويل لملكية الأصول، فليس لدى الشركة الخاصة المتعاقدة مع الحكومة أية حوافز لرفع قيمة الأصول أكثر من الحد الذي يضمن لها عائداً مناسباً على استثماراتها خال فترة التأجير، ولهذا فهو مناسب في المشروعات التي في حاجة إلى رفع كفاءة التشغيل، وليست في حاجة إلى توسعات أو تحسينات¹

٤. عقود الامتياز Concession Contracts

► التعريف : تعرف على أنها عقود تتحمل الشركات الخاصة والقطاع الخاص مسئولية التشغيل والإدارة والاستثمار، في حين تظل الجهة العامة مالكة لأصول المرفق، وقد تقدم هذه الامتيازات على مستوى الدولة بأكملها أو على مستوى مدينة أو منطقة معينة، وهذه العقود كانت في البداية تستخدم لاستخراج البترول ومشتقاته، حيث تمنح شركة البترول منطقة امتياز لمدة محددة لاستخراج ما بها من

البتترول أو الثروات الطبيعية الأخرى، ومقابل هذا الاستثمار كان يتم منح مبالغ زهيدة للدولة المضيفة، ولكن مع تطور الزمن تم استحداث علاقات إنتاج جديدة بين الدول المضيفة والشركات المنتجة للبتترول، والآن يتم استخدام عقود الامتياز في بعض المشروعات الزراعية الكبيرة والمشروعات المشابهة لها، وفي العادة تتراوح مدتها بين 25 إلى 30 سنة. وقد استخدمت هذه الطريقة بنجاح في بعض الدول، مثل الأرجنتين، حيث طبقت في مجال النقل والمواصلات (السكك الحديدية)، وعلى المستوى الدولي مثلت عقود الامتياز في مشروعات الخدمات حوالي 80% من إجمالي عقود الامتياز في فترة الثمانينيات .

المزايا : أن صاحب الامتياز يبقى المسئول عن النفقات الرأسمالية والاستثمارات، مما يخفف الأعباء المالية عن الدولة، ولكن للسبب نفسه تواجه الكثير من الدول صعوبات في إيجاد مستثمرين نظراً للحجم الكبير لبعض الاستثمارات التي يتطلبها هذا النوع من العقود. والفكرة الأساسية في هذا الامتياز هي قيام شركة خاصة بتمويل

=

^١ دائرة المالية - الإمارات العربية المتحدة - المرجع السابق - ص ١٤: ١٣

وبناء وتشغيل مشروع خدمي جديد في مجال (الاتصالات، الكهرباء، المياه والري، النقل وغيرها) لفترة محدودة ترجع عند نهايتها الأصول للدولة ، كما تقوم الدولة خلال فترة الامتياز تلك بتنظيم ومراقبة العملية الاستثمارية والجودة والأسعار

➤ العيوب: أنه يجب مراعاة أن تحدد العقود بكل وضوح نطاق وطبيعة الخدمات التي سيقدمها المتعاقد مع الحكومة، وكذلك صلاحيات الطرفين خال فترة التعاقد، وبالتالي يجب على الحكومة أن تحرص على عدم التدخل في إدارة الشركة حتى تضمن نجاح هذا الأسلوب من أساليب الشراكة¹ .

٥ - عقود نظم B.O.T

➤ التعريف : تعرف على أنها 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 لاسترداد شركة المشروع تكاليف

البناء، إلى جانب تحقيق أرباح مناسبة من عائدات المشروع أو أية مزايا أخرى تمنح للشركة ضمن عقد الاتفاق. وتنتقل ملكية المشروع وفقًا لشروط التعاقد أو الاتفاق إلى الجهة المانحة دون مقابل أو بمقابل تم الاتفاق عليه.

➤ وترجع جذور نظام B.O.T إلى ما يعرف بعقود الامتياز التي كانت منتشرة في أواخر القرن التاسع عشر وبدايات القرن العشرين في فرنسا وغيرها من الدول، حيث استخدمت فرنسا هذه العقود لتنفيذ مشروعات السكك الحديدية ومحطات الكهرباء والتزود بمياه الشرب. وفي منتصف الثمانينيات -وبالتحديد في عام 1984- تم تطبيق نظام B.O.T من خلال توقيع اتفاقية تنفيذ نفق المانش الذي يربط بين فرنسا وبريطانيا، وذلك بين كل من الحكومتين البريطانية والفرنسية من جهة وبين شركة "يوروتانال" من جهة أخرى

➤ المميزات: ويمتاز هذا الأسلوب بتحويل مخاطر البناء والتشغيل والإدارة إلى القاع الخاص، بالإضافة إلى ذلك، فإن الحكومة تستفيد

=

^١ دائرة المالية - الإمارات العربية المتحدة - المرجع السابق - ص ١٥: ١٤

من خبرة القطاع الخاص في إدارة وصيانة المشروعات وفي نقل التكنولوجيا المتقدمة

➤ العيوب : أنه يتطلب عناية خاصة بتصميم مستندات العطاءات، ويمكن أن تكون عمليات الطرح والإرساء طويلة ومعقدة نسبيًا عن باقي أنواع العقود، وهو ما يؤثر على إعداد الخطط التنموية المتعلقة بتنفيذ تلك الشراكة. كما إن من عيوبه أنه يتطلب استقرارًا سياسيًا واقتصاديًا ملائمًا، وبيئة قانونية وتنظيمية محددة، وتوافر الاستقرار النقدي وغير ذلك من العوامل الملائمة للاستثمار الأجنبي، وكلها متطلبات غير ثابتة ومتغيرة طبقًا للظروف الدولية والإقليمية والمحلية^١.

^١ سلامة ، أحمد - ٢٠٠٣ ص ٣٥٥ : ص ٣٩٧ - العقود الإدارية وعقود البوت - القاهرة- مكتبة دار النهضة العربية .

المطلب الثاني

نماذج للمشاركة بين القطاعين العام والخاص في بعض دول اوروبا (بريطانيا – السويد)

=====

التجربة البريطانية :

- تعد التجربة البريطانية في مشاركة القطاع الخاص من التجارب الرائدة في هذا المجال والتي اتخذتها العديد من دول العالم كنموذج يحتذى به
- بدأت التجربة البريطانية في السماح للقطاع الخاص بالدخول في مشروعات البنية الأساسية منذ عام ١٩٧٩ ، وذلك مع توجه الدولة إلى التحول نحو اقتصاد السوق وبشكل كامل إلى الرأسمالية في ظل امتلاك القطاع الحكومي خلال عام ١٩٧٩ نحو ١٦% من

التكوين الرأسمالي الثابت المحلي ، والمساهمة بنحو ١٠% من الناتج القومي الإجمالي ، ونحو ٨% من حجم العمالة الكلية^١ بدأت الشراكة في بريطانيا علي أساس سياسة مبادرة التمويل الخاصة والتي من خلالها وفرت الحكومة ، Private finance " initiative" البريطانية التسهيلات والحوافز للقطاع الخاص وذلك من أجل الاستثمار في المشاريع العامة بعد الرجوع للسياسة التخصيصية التي كانت تمارسها من قبل ، ومن هنا بدأ تطبيق مبادرة التمويل الخاصة بمشروع نفق القنال الإنجليزي " Channel tunnel " الذي يربط بين بريطانيا وفرنسا عام ١٩٨٧ ، وبعد ذلك تم تنفيذ مئات المشاريع بموجب هذه المبادرة ، وقد عرض مؤتمر AUCKLAND عام ٢٠٠٢ التطورات التي وصلت لها بريطانيا عند استخدامها

^١ عوضه ، هيثم يوسف – ٢٠٠٣ - ص ٣٣ ، الخصخصة في الاقتصاد الفلسطيني ، دراسة تطبيقية في المؤسسات الفلسطينية ، رسالة ماجستير ، جامعة النجاح ، فلسطين ، كلية الدراسات العليا

مشاريع (PPP) وكيفية استفادة بريطانيا من هذه التطورات وكيفية تطويرها^١

- مبررات توجه بريطانيا نحو الشراكة بين القطاعين العام والخاص :
- تمثلت مبررات توجه الحكومة البريطانية نحو مشاركة القطاع الخاص في المشروعات العامة والبنية الأساسية فيما يلي :
١. تفعيل التعاون بين الهيئات العامة والسلطات المحلية أو الحكومة المركزية ، وتوسيع نطاق الشراكة بين القطاعين العام والخاص ، لاعتقاد الحكومة البريطانية بأن الشراكة هي أفضل وسيلة لضمان إدخال تحسينات في الخدمات العامة .
 ٢. أن شركات القطاع الخاص غالبا أكثر كفاءة وقدرة علي التشغيل من الهيئات العامة .
 ٣. الحد من تزايد اتجاه المؤسسات العامة للدولة للاقتراض لتنفيذ وتسيير مشروعات البنية الأساسية ، حيث ترتب علي تزايد حجم الخسائر المحققة للمشروعات التابعة للقطاع العام (صناعية

^١ الجزار ، ياسمين محمود محمد - ٢٠١١ ، ص ٥٨ ، ٥٩ ، بدائل التمويل الحكومي لمشروعات البنية الأساسية (نماذج المشاركة بين القطاعين العام والخاص) رسالة ماجستير في الاقتصاد ، جامعة القاهرة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ،

وخدمية) لجوء الحكومة البريطانية إلي خصخصة عدد من المشروعات والشركات ونقل ملكيتها إلي القطاع الخاص لسداد ديون القطاع العام^١

الإطار المؤسسي للشراكة بين القطاع العام والخاص في بريطانيا: تعد وزارة الخزانة الملكية هي المسؤولة عن إدارة وتنظيم عمليات الشراكة بين القطاعين العام والخاص بهدف تنظيم وتنسيق مشروعات الشراكة التي تتم في إطار مبادرة التمويل الخاص التي أعلنتها الحكومة البريطانية عام ١٩٩٢ لتسهيل عملية التعاون بين القطاعين العام والخاص في تقديم الخدمات العامة للجمهور.

وفي عام ٢٠٠٠ أنشأت الحكومة البريطانية وحدة شراكات المملكة المتحدة 'PUK' وقد كان منوطاً بهذه الوحدة تمكين القطاع العام من تحقيق رسالته التي تهدف إلي الإسراع من الانتهاء من مشروعات تجديد وتحسين البنية التحتية وتقديم خدمات حكومية عالية الجودة وذلك بجانب الاستغلال الأمثل للأصول العامة من خلال شراكة قوية وجيدة بين القطاعات العامة والخاصة.

^١ John Moore, 1992 British privatization, Taking capitalism to the People Harvard Business review, January- February.

➤ ولقد أثبتت الوحدة أنها قادرة علي تحدى الصعاب ، واستمرت في عملها بنجاح من خلال عمل تحالفات فعالة بين القطاع العام والخاص .

➤ وقد كان لإدارة المنظمة الدور الأكبر في نجاحها وتحقيق الإنجازات التي حققتها من خلال قيادة حكيمة ، وهيئة استشارية علي قدر كبير من الخبرة والمعرفة ، بالإضافة إلي فريق عمل واعي ومتحمس من القطاعين العام والخاص ، يمتلك مهارات متنوعة في إدارة المشروعات والتمويل وإدارة التعاقدات والمهارات التجارية ، وبالرغم من الخدمات والخبرات المجانية التي تقدمها الخزنة الملكية إلا أن الوحدة تتحمل تكاليف خدماتها ولها ميزانية خاصة بها كما تقوم بعمل استثمارات خاصة ، وتنقسم ملكية الوحدة بين الخزنة الملكية (٤٩%) ومستثمرين بالقطاع الخاص (٥١%)

➤ وفي عام ٢٠١٠ أنشأت الحكومة البريطانية وحدة أخرى تسمى وحدة البنية التحتية للمملكة المتحدة (IUK) لتحل محل وحدة

شراكات المملكة المتحدة في إدارة وتنسيق مشروعات الشراكة في مجال البنية التحتية بالمملكة^١.

السويد :

جاءت التجربة السويدية في مجال الشراكة بين القطاعين العام والخاص في قطاع الرعاية الصحية ونوضح أهمية ذلك القطاع فيما يلي :

تواجه معظم مناطق العالم تحدٍ كبير لإدارة التكلفة متسارعة النمو للرعاية الصحية.

على الرغم من التباطؤ العام في النشاط الاقتصادي وذلك وفقًا لبيانات منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي إلا أن الإنفاق على الرعاية الصحية يتزايد على نحو مضطرب. من المتوقع في ٢٠٢٠ أن يزيد الإنفاق على الصحة في دول منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي ومجموعة بريك (البرازيل وروسيا والهند والصين) من ٢٦٣ مليار دولار حاليًا إلى ٣٩٧ مليار دولار.

^١ سيد ، ريهام إبراهيم مدحت - ٢٠١٢، ص ٦١ : ٦٤ الأبعاد الاقتصادية لشراكة القطاع العام والخاص في مصر ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس

- يرتبط الإنفاق المتزايد على الرعاية الصحية بالاحتياجات المتزايدة للبنية التحتية الخاصة بالصحة. فإن الميزانيات العامة غير قادرة على دعم هذا الإنفاق وبالتالي تعتبر الشراكات بين القطاعين العام والخاص حل جيد لهذا الأمر. من ناحية القيمة فإن الشراكات بين القطاعين العام والخاص في مجال الصحة تحتل المركز الثالث من إجمالي هذه الشراكات. ينفذ أكبر عدد من هذه المشاريع في أوروبا مع زيادة حديثة في كل من آسيا وأفريقيا.
- في أوروبا في ٢٠١٣ جاءت أكبر نسبة نمو في مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في قطاع الصحة. تم إقفال اثني عشر مشروع ماليًا وبلغ إجمالي إنفاق رأس المال ١,٥ مليار يورو.
- تنفذ معظم شراكات الرعاية الصحية بشكل أساسي في المستشفيات (مع توفير أو بدون توفير الخدمات الطبية) ومراكز التشخيص.
- تُستخدم الشراكات بشكل أقل للعيادات ومراكز رعاية المرضى الخارجيين، إلا أنه توجد حالات لتطوير شبكة من العيادات كشراكة بين القطاعين العام والخاص.

تتمثل الحالات الأقل اهتمامًا من هذه الشراكات في البرامج الصحية بالاقتصاديات الناشئة مثل برامج الوقاية من الملاريا وحملة غسيل الأيدي.

تتمثل النماذج المتعلقة بمستشفيات الشراكات بين القطاعين العام والخاص الأكثر انتشارًا فيما يلي:

نماذج للبنية التحتية تتعلق بالتصميم، أو التشييد أو التوسع أو التحديث ثم صيانة الأصول وتشغيلها.

نماذج مختلطة تتعلق بالتصميم، والتشييد والعمليات التشغيلية للمستشفى وتتضمن أيضًا خدمات إضافية مثل توفير الطعام، أو المعامل، أو التشخيص، أو المغسلة أو النقل الطبي

نماذج متكاملة تتعلق بتوفير وصيانة نطاق البنية التحتية بالكامل من خلال الخدمات المساعدة وصولاً للنطاق الكامل للخدمات الطبية.

شراكة مستشفى نيو كارولينسكا سولنا الجامعي في السويد :
مثال نموذجي للهيكل الناجحة لأول مشروع شراكة في قطاع الصحة بالسويد

➤ الغرض: تصميم، وتشيد وصيانة مرفق المستشفى الجامعي الجديدة في ستوكهولم، السويد

➤ العميل: مجلس مدينة ستوكهولم

➤ المقاول: سكنسكا Skanska

➤ الشريك الخاص: شركاء المستشفى السويدية Swedish SPV
Hospital Partners SPV (Skanska and Innisfree)

➤ المدة: ٣٠ سنة

➤ نفقات رأس المال: ٢٩٤ مليون كرونة سويدية (٥ مليار يورو)

➤ المدفوعات: الإتاحة

➤ الوصف: مستشفى تعليمي تحتوي على ٨٠٠ سرير و ١٦٠٠ - ١٨٠٠ مريض في اليوم، وتتضمن مركز أشعة وعيادة خارجية. إحلال المستشفى القديمة الواقعة على ٤٠ مبنى. تولى الكيان محدد الغرض كل المسؤولية عن عمل المشروع. تعتبر أول مستشفى معتمدة بيئيًا على مستوى العالم.

- الخطة الزمنية : (عام 2008) المناقصة - (عام 2009) الإقفال التجاري - (عام 2010) الإقفال المالي - (عام 2015) الافتتاح
- الوضع: تم استكمالها على مراحل ابتداء من ديسمبر ٢٠١٥
- المخاطر : يتحمل الشريك الخاص مخاطر التصميم والتنشيد والإتاحة
- التمويل : دعم قدره ٥٠% من مجلس مدينة ستوكهولم - ٥٠% من بنك الاستثمار الأوروبي، بنك لويديز وغيرهم من البنوك التجارية الأخرى
- الخصائص : إحلال المستشفى القديمة الواقعة في ٤٠ مبنى
- تحمل الكيان محدد الغرض المسؤولية الكاملة عن عمل المشروع
- أول مستشفى معتمدة بيئيًا على مستوى العالم

المبحث الثاني

تقدير العائد الاقتصادي للموانئ الجافة وتقييم التجربة الناجحة الرائدة في مجال المشاركة بين القطاعين والخاص في طرح إنشاء وتشغيل وإدارة الميناء الجاف بمدينة السادس من أكتوبر مناقصة عالمية بنظام PPP

المطلب الاول

تقدير العائد الاقتصادي للموانئ الجافة

في هذا المطلب سيتم ابراز واظهار مؤشرات العوائد المترتبة على انشاء الموانئ الجافة والتي يمكن رصدها على ثلاث مستويات ، المستوى الاول يتعلق بالمستثمرين أو المشغلين للموانئ الجافة ، والمستوى الثاني يتعلق بالهيئة المعنية بالاشراف على الموانئ الجافة ومنح التراخيص المرتبطة بها ممثلة في الهيئة العامة للموانئ البرية والجافة والمستوى الثالث يشمل العوائد المالية والاقتصادية المترتبة على مستوى الدولة او على مستوى الاقتصاد الكلي .

سوف يتم تناول العوائد المالية والاقتصادية المترتبة على المستويات الثلاث المذكورة فيما يلي :

التعرف على العوائد المادية لمشغلي الموانئ الجافة المقترحة :
انطلاقاً من كون الموانئ الجافة امتداد للموانئ البحرية ، ومتممة لسلسلة عمليات النقل المختلفة فإنه من المتوقع أن تكون خاضعة للإشراف والرقابة من خلال مصلحة الجمارك ، حيث ينص في بوليصة الشحن على أن الوجهة النهائية للحاويات الواردة تتمثل في الميناء الجاف من خلال ميناء بحري معين
ومن المتوقع أن يعمل مشغلو الموانئ الجافة في ظل هذا الاطار من الرقابة الجمركية على الرسائل / الحاويات الواردة برسم الموانئ الجافة

وسوف يتعرض هذا البند الى بحث وتحليل العوائد المادية المتوقع أن يحققها المستثمرون ومشغلو الموانئ الجافة ، وذلك بما يبرز مدى جدوى انشاء هذه الموانئ الجافة من وجهة نظر المشغلين .

ولأن أية دراسة جدة تتضمن ثلاثة عناصر رئيسية هي :

- تقدير التكاليف المتوقع أن يتحملها مشغلو الموانئ الجافة
- تقدير الإيرادات المتوقع تحصيلها بمعرفة مشغلي الموانئ الجافة
- تقييم الأرباح المتوقع أن يحققها مشغلو الموانئ الجافة بإستخدام معايير التقييم المتعارف عليها

ولكن قبل هذه العناصر تجدر الإشارة الى مجموعة أمور يتصف بها العمل بالموانئ الجافة وتؤثر على جدوى تشغيل تلك الموانئ والتقديرية الخاصة بتكاليف او إيرادات التشغيل ، من هذه الامور ما يأتي :

- نظرا لان الموانئ الجافة تمثل دائرة جمركية فإن الحاويات الواردة اليها من الموانئ البحرية ، والتي يتم فتحها بالموانئ الجافة لحين تخليصها والافراج عنها ثم تسليمها لاصحاب الشأن ، نظرا لذلك ، فإن العمل بالموانئ الجافة يستوجب ضرورة وضع تأمين على القيمة الجمركية المستحقة عن البضائع الواردة بالموانئ الجافة .
- وهذا التأمين يختلف تبعا للوضع التنظيمي أو التأسيسي للشركة التي تدير الميناء الجاف ، حيث تقوم شركات التضامن والشركات المساهمة بإصدار خطاب ضمان بنسبة ١٠% من القيمة الجمركية المستحقة ، مع اصدار بوليصة تأمين لنسبة الـ ٩٠% المتبقية ، وذلك بحيث تتعهد هذه الشركات لمصلحة الجمارك بقيمة الجمارك المستحقة عن البضائع الواردة اليها ، وهذا الوضع يؤدي الى ارتفاع التكاليف التي تتحملها هذه الشركة في سبيل قيامها بالعمل المنوط بها .

- من المعروف ان هناك اختلافات في تقديرات اللجان بالموانئ فيما يتعلق بالقيم الجمركية الخاصة بالبضائع الواردة ، ويترتب على هذه الاختلافات تمييز موانئ عن موانئ اخرى تبعا لما يتلقاه العملاء والمستوردون من خدمات جمركية مناسبة لاحتياجاتهم .
- يتأثر التشغيل بالموانئ الجافة بالقرارات السيادية المختلفة ، خاصة القرارات الجمركية مثل ما حدث على اثر قصر التداول والتخليص لبعض نوعيات البضائع بالموانئ البحرية فقط دون الموانئ الجافة ومثل هذه القرارات يكون لها آثار سلبية على جدوى انشاء مثل هذه الموانئ الجافة .
- تفرض مصلحة الجمارك ممثلة لوزارة المالية ، ما يعرف بالجمالة يتم تحصيلها من الموانئ الجافة المختلفة تمثل نسبة ١٥% من اليرادات السنوية وبحد اقصى ١٥٠ الف جنيه وهو ما من شأنه اضافة اعباء اخرى الى تكاليف تشغيل الموانئ الجافة .
- يتأثر العمل بالموانئ الجافة بفترة العمل الخاصة بمندوبي الجمارك والتي تمتد غالبا من العاشرة صباحا الى الثالثة عصرا فقط ، الامر الذي يحد نوعا ما من قدرة وامكانية العملاء على انهاء اجراءات تقدير القيم الجمركية والتخليص الجمركي للبضائع الخاصة بهم في

الوقت المناسب مما يؤثر في جودة الخدمات المؤداة بالموانئ الجافة .

- تؤثر الحالة الاقتصادية وبيئة العمل العالمية على التشغيل بالموانئ الجافة ، وذلك انطلاقا من كون الميناء الجاف يمثل حلقة في سلسلة الامداد الخاصة بالمصدر/ المستورد والتي تمثل جزء من التكاليف الكلية التي يتحملها العملاء ، ومن ثم فإن ارتفاع اسعار الوقود او نوالين النقل البحري أو الخ من شأنها أن تؤدي الى التأثير على تعريفه الخدمات بالموانئ الجافة حتى يتمكن العميل من تلقي سلعته بأقل تكلفة اجمالية ممكنة^١ .

- كنتيجة طبيعية للنقطة السابقة ، فإن ارتفاع تكاليف النقل البري من الموانئ البحرية حتى الموانئ الجافة يمارس تأثيرا سلبيا على إيرادات الميناء الجاف حيث يتطلب تخفيض الخدمات بالميناء الجاف وذلك لامتناع التأثير السلبي لتكاليف النقل البري على المستوردين

^١ أمين ، أحمد محمد - ابريل ٢٠١٧ - الفصل السابع - ص ٢٠١ - المرجع السابق

- بعد استعراض الامور السابقة يتضح اهم ابعاد البيئة التشغيلية التي تعمل بها الموانئ الجافة ، والتي تؤثر سلبا وتحد من قدرة الشركات القائمة على ادارة تلك الموانئ في تحقيق معدلات الربحية المطلوبة .
- ولكي يتم تقدير ايرادات وتكاليف ربحية مشغلي الموانئ الجافة ، فإنه ينبغي التأكيد على اختلاف الامر من ميناء لآخر ولا توجد تقديرات ثابتة خاصة بالنسبة لتعريف الخدمات المؤداه حيث تخضع لتغيرات وتقلبات كثيرة تبعا للظروف التشغيلية المحيطة بعمل الموانئ الجافة .
- لذلك سوف يتم بناء التقديرات لاحدى الموانئ الجافة تحت الدراسة لتكون نموذج لاطهار مدى ربحية الميناء الجاف والتي يمكن تعميمها على بقية الموانئ غير أنه لا بد من التنويه الى أن هذه التقديرات تمثل مؤشرات مبدئية خاضعة للتغيير تبعا للظروف المحيطة .
- ٢-١-١ تقدير التكاليف المتوقع أن يتحملها مشغلو الموانئ الجافة: تتمثل التكاليف المتوقع أن يتحملها مشغلو الموانئ الجافة في نوعين رئيسيين من التكاليف (التكاليف الرأسمالية ، التكاليف التشغيلية).

وفيما يتعلق بالتكاليف الرأسمالية للميناء الجاف فهي تشمل العناصر التالية :

- تكاليف الارض : جميع الاراضي المخصصة لإنشاء الموانئ الجافة آلت ملكيتها الى الهيئة العامة للموانئ البرية والجافة بموجب قرارات تخصيص صادرة عن مجلس الوزراء^١ لذا فهي تخرج عن كونها ملكية خاصة فلا يتحمل تكاليف شراء الارض مشغل الميناء ولكن يتحمل بقيمة المرافق كاملة وبالسعر الذي تفرضه وزارة الاسكان والمجتمعات العمرانية الجديدة
- تكاليف رصف الساحات المعدة لتخزين الحاويات او البضائع المتوقع تداولها بالميناء الجاف والتي تمثل نسبة ٦٠% من اجمالي مساحة الميناء الجاف
- رصف اماكن انتظار وطرق داخلية بالميناء الجاف والتي تمثل نسبة ١٠% من اجمالي مساحة الموانئ الجافة .
- تكاليف انشاء مخازن البضائع المشتركة (٢٠% من اجمالي مساحة الميناء) والخاصة بتخزين البضائع المفرغة من الحاويات انتظارا

^١ قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٠٩٠ لسنة ٢٠١٥ وتم نشره بالعدد رقم (٢٣) من الجريدة الرسمية الصادر بتاريخ ٢٠١٥/٦/٤ .

لحين استلامها بمعرفة اصحابها او البضائع المعدة لتستيفها بالحاويات تمهيداً لتصديرها .

- تكاليف انشاء المباني الادارية الخاصة بمباشرة الخدمات الادارية الخاصة بالميناء الجاف .

- تكاليف انشاء الاسوار والبوابات

- تكاليف انشاء معدات تتمثل في اوناش تحميل الحاويات حمولة ٤٠ طن بالاضافة الى اوناش شوكة ثقيلة واوناش شوكة خفيفة .

التكاليف التشغيلية للميناء الجاف :

يمكن ان تشتمل التكاليف التشغيلية للميناء الجاف - دون ان تقتصر - على العناصر التالية :

أ- الاجور والمرتبات : وتتوقف على الهيكل التنظيمي للميناء الجاف بالاضافة الى اعداد العاملين بالادارات والاقسام المختلفة ، وبمراجعة الوضع بميناء السادس من اكتوبر الجاف امكن الوصول الى التقديرات التالية :

عدد العمالة : ١٩ فرد بأجور سنوية حوالى ٢,٢٨٢ مليون جنيه .
ومن المتوقع أن تزداد هذه الاجور بنسبة حوالى ١٠% في المتوسط سنويا .

ب- تكاليف الوقود والزيوت :

وهذه التكاليف تختلف وفقا لحجم الاعمال وطبيعة المعدات والآلات المستخدمة ، الا أنه ومن خلال استطلاعات الرأي ببعض المناطق المماثلة تبين أنها يمكن أن تصل الى حوالي ٧٥٠ الف جنيه بميناء السادس من اكتوبر الجاف وتختلف بالموانئ الاخرى وتزداد بنسبة ٥% سنويا .

ج- تكاليف صيانة المعدات والتأمين عليها :

وهذه التكاليف تعتمد على حجم الاستثمارات في المعدات والتجهيزات الا انها تقدر بحوالي ١٠% من تكلفة الاوناش والمعدات ، ونسبة ٥% من المباني والمخازن .

د- تكاليف المهمات والادوات : ويفترض انها تبلغ حوالي ٣٧٥ الف جنيه وتزداد بنسبة ٣% سنويا .

هـ- جعالة سنوية : يتم دفعها لصالح الجمارك وهي تمثل ١٥% من اجمالي الايرادات المحققة وبحد اقصى ١٥٠ الف جنيه

و- تكاليف حراسة الشرطة : وهي تعتمد على ضباط الشرطة والجنود بالميناء الجاف وقد تبلغ في المتوسط عدد ٢ ضابط للعمل وردية واحدة و ١٠ جنود على اطراف الميناء بكل وردية

وتبلغ تكلفة تواجد قوات الشرطة حوالي ٦١٢ الف جنيه ، وذلك على اساس راتب شهري ٣٠٠٠/ضابط، ١٥٠٠/جنيه/جندي ، تزداد بمعدل ١٠% سنويا في المتوسط

الايادات السنوية المتوقعة :

في ضوء ما سبق عرضه في مقدمة هذا الفصل ، يتبين ان تشغيل الميناء الجاف يواجه العديد من التحديات والمتغيرات التي تجعل من الصعب وضع تقديرات على جانب كبير من الدقة ، غير أنه يمكن الاسترشاد ببعض التعاملات التي تتم بين شركات التوكيلات وبين الموانئ الجافة من ناحية ، وفيما بين مخازن البضائع المشتركة والعملاء من ناحية أخرى ، والتي على ضوءها يتم وضع تقديرات من ايرادات الميناء الجاف على النحو التالي :

أ. ايرادات تفريغ/تحميل الحاويات :

وهذه الايرادات تعتمد على اعداد الحاويات المتوقع تداولها بالموانئ الجافة وتمثل مقابل خدمة تفريغ الحاوية من العربات ثم اعادة تحميلها على العربات بعد تفريغها من محتوياتها ، وفي ضوء استطلاعات الرأي من التعامل الفعلي ببعض الموانئ الجافة اتضح انها ليست ثابتة وتتوقف على العديد من المتغيران على النحو السابق ذكره ، غير انه يفترض لاغراض التحليل أنها تبلغ حوالي ١٠٠ جنيه/ حاوية مكافئة ٢٠ قدم للتحميل / التفريغ

ب. ايرادات تستيف الحاوية/ تفريغها :

ويتم استحقاق هذه الايرادات نظير خدمات فتح الحاويات وتفريغ مشمولها ثم تخزينها بمخازن البضائع المشتركة لحين انتهاء اجراءات

التخليص الجمركي والافراج عنها وسحبها من الميناء الجاف ، او العكس في حالة تستيف الحاوية بالبضائع المصدرة لحين شحنها الى الميناء البحري ، ومن واقع تعاملات الموانئ الجافة اتضح أن هذه الفئة يمكن ان تصل في المتوسط الى حوالي ٢٠٠ جنيه/حاوية مكافئة ٢٠ قدم .

ويفترض لاغراض تقدير ايرادات الميناء الجاف من هذه الانشطة ، أن هناك نسبة من الحاويات (٥٠%) ترد لعملاء متعددين يتم تفريغ محتوياتها بمخازن البضائع المشتركة .

ج. ايرادات التخزين :

من المعروف أن بضائع الحاويات التي يتم تفريغ محتوياتها يتم تستيفها داخل مخازن للبضائع المشتركة في شكل رسائل محددة للعملاء ويتم سحبها تدريجيا وفق انتهاء اجراءات الجمارك ، وطبقا لاحتياجات العملاء ، ويفترض أن حمولة الحاوية في المتوسط حوالي ١٢ طن .

ومن خلال دراسة الوضع ببعض المخازن المشتركة فإن متوسط فترة التخزين يمكن أن تصل الى حوالي ١٠ ايام (في بعض الاحوال تزداد عن ذلك ويمكن أن تصل الى ٦ أشهر) وذلك بمقابل حوالي ١٧,٥ جنيه/طن/دورة التخزين ، وذلك بناء على فئات تخزينية (٥٠,٥٠ جنيه /يوم للثلاثة ايام الاولى ، جنيه/ يوم عن

الاربعة ايام التالية ، ٤ جنيه/يوم عن الايام الثلاثة التالية بالاسترشاد بما عليه الوضع بالمخازن المشتركة بميناء الدخيلة البحري (كنموذج استرشادي^١)

د. ايرادات اخرى :

وتتمثل الايرادات التي يمكن الحصول عليها نظير خدمات مثل الميزان ، وتقدر بنحو ١,٥% من ايرادات التخزين وذلك بناء على خبرة المتعاملين بالمخازن المشتركة حيث تصل عائدات الميناء الجاف من هذه الخدمات الى تلك النسبة المذكورة ، والتي يمكن الاسترشاد بها لاغراض تقدير عائد الميناء .

^١ أمين ، أحمد محمد - ابريل ٢٠١٧ - الفصل السابع - ص ٢١١ - المرجع السابق

المطلب الثاني

إجراءات طرح إنشاء وتشغيل وإدارة الميناء الجاف بمدينة السادس من أكتوبر بنظام المشاركة بين القطاعين والخاص في مناقصة عالمية بنظام PPP وتقييم التجربة

- =====
- تم الانتهاء من الثلاث مراحل الخاصة بالدراسة التي يعدها البنك الأوربي لإعادة الأعمار والتنمية (EBRD) .
 - بتاريخ ٢٠١٧/١١/٢٢ تم موافقة اللجنة العليا للمشاركة (بوزارة المالية) بجلستها التاسعة على البدء في إجراءات طرح المشروع بنظام المشاركة مع القطاع الخاص بنظام PPP.
 - بتاريخ ٢٠١٧/١١/٢٩ وافق مجلس الوزراء على مبدأ " الاستغلال " وبذات التاريخ تم عقد مؤتمر تسويقي لجذب المستثمرين للتنافس على المشروع في المملكة المتحدة .
 - وبتاريخ ٢٠١٨/٢/١٩ تم عقد المؤتمر التسويقي (الثاني) لجذب المستثمرين للتنافس على المشروع بالقاهرة

➤ بتاريخ ٢٠١٧/١٢/١٢ تم إصدار الدعوة للتأهيل المسبق (للشركات/التحالفات) عن طريق نشر إعلان بالصحافة المحلية والدولية (ملحق رقم ١)

➤ وبالفعل تقدم عدد خمسة (شركات/تحالفات) بطلبات التأهيل ، وقامت لجنة التأهيل المسبق بالانتهاء من فحص طلبات التأهيل و إعداد تقارير مفصلة لنتائج تأهيل كل (شركة/تحالف) و أسفر الفحص عن الآتي :

١. انسحاب تحالف "سامكريت" (سامكريت ، ايجي ترانس ، اي جي ال) لعدم القدرة على الوفاء بمعايير التأهيل المسبق .
٢. رفض تأهيل شركة السادس من أكتوبر للمستودعات الجمركية لعدم استيفائها لمتطلبات و معايير التأهيل المسبق .
٣. تأهيل عدد ثلاث (شركات/تحالفات) من أصل خمسة شركات/تحالفات وهم على النحو التالي:
 - تحالف كونكور (الهند) ، بي أس أيه (سنغافورة) ، حسن علام .
 - تحالف القابضة للنقل البحري ، موانئ دبي العالمية (الإمارات)
 - تحالف السويدي اليكتريك ، شنكر ايجيبيت (المانيا) ، ثري إيه .

➤ تم تحديد الاحتياجات المبدئية لكافة الجهات التي ستعمل داخل الميناء الجاف .

➤ بتاريخ ٢٠١٨/١٠/١٠ تم معاينة قطعة الأرض من قبل هيئة عمليات القوات المسلحة حيث صدرت الموافقة العسكرية رقم (٢٠١٨/٢٧٦٣) على استغلال قطعة الأرض الموضحة الحدود والمعالم كميناء جاف .

➤ و بتاريخ ٢٠١٨/١٠/٣١ توجه السيد الدكتور وزير النقل بعرض مذكرة على السيد الدكتور رئيس مجلس الوزراء لطلب الموافقة على الآتي :

١ - استصدار قرار رئيس مجلس الوزراء بإنشاء الميناء الجاف و المركز اللوجيستي بمدينة السادس من أكتوبر وفقا لإحداثيات الموقع الجديد الواردة من هيئة عمليات القوات المسلحة .

٢ - استصدار قرار من مجلس الوزراء بتمويل و تنفيذ المرافق على رأس موقع الأرض الجديدة من قبل هيئة المجتمعات العمرانية و هيئة التنمية الصناعية وفقاً لقرار اللجنة الوزارية الاقتصادية بجلستها المنعقدة بتاريخ ٢٠١٦/١٠/٣ و ما انتهت إليه في هذا الشأن .

- ٣ - التوجيه لدى السيد الدكتور وزير المالية بإنشاء دائرة جمركية داخل الميناء الجاف بمدينة السادس من أكتوبر .
- تم إعداد كراسة الشروط بمعرفة استشاري المشروع ووحدة المشاركة بوزارة المالية وجاري المراجعة النهائية من قبل الهيئة وتم الطرح يوم ٢٠١٩/١/٢٠ على التحالفات السابق تأهيلها .
- تم عقد لقاءات ومؤتمرات مع التحالفات للرد على الاستفسارات الواردة من التحالفات
- بتاريخ ٢٠١٩/٥/١٩ تم البدء في تلقي العروض الفنية والمالية .
- فاز بالمناقصة الدولية التي طرحتها الهيئة العامة للموانئ البرية والجافة بالتعاون مع وزارة المالية تحالف (السويدي اليكتروك ، دي بي شنكر ايجيبت (ألمانيا) ، السويدي للممتلكات اللوجستية) بتكلفة تقديرية ١٧٦ مليون دولار أمريكي
- استتبّع إعلان نتيجة المناقصة إنشاء شركة مكونة من التحالف المشار اليه تحت اسم شركة ميناء أكتوبر الجاف (ODP) وقد صدر قانون رقم ٢١٦ لسنة ٢٠٢٠ بمنح التزام لتمويل وتصميم وإنشاء واستغلال وصيانة وإعادة ملكية الميناء الجاف بمدينة السادس من أكتوبر بنظام المشاركة مع القطاع الخاص وتكون مدة

الالتزام الممنوحة لشركة المشروع ثلاثين عاما من تاريخ التشغيل
الفعلي للميناء^١

➤ تاريخ بدء العمل بالمشروع ١٥ فبراير عام ٢٠٢١ انتهاء الاعمال
والافتتاح الرسمي كان في ٢٠٢٣/٦/١٥

**تقييم تجربة انشاء ميناء السادس من اكتوبر الجاف بنظام
PPP :**

➤ لا يستطيع القطاع الخاص في كل الأحوال أن يكون بديلاً للقطاع
العام ، وكذا لا يستطيع القطاع العام إنجاز كل المهام التي تتطلبها
التنمية وخاصة في ظل الظروف التي تمر بها مصر ، لذا يجب
أن يكون هناك توازن بين أدوار كل من القطاع العام والقطاع
الخاص في ضوء الخطط الاقتصادية التي تتناسب مع الظروف
والبيئة الداخلية والدولية ، مع التطوير المستمر في كافة أجهزة
الدولة والقضاء على الفساد والبيروقراطية في البعض منها ونشر
الشفافية واعتبارها مبدأ وضرورة هامة من مبادئ العمل في الجهاز
الإداري للدولة.

^١ العدد رقم (٥٢ مكرر ج) من الجريدة الرسمية الصادر بتاريخ ٢٨/١٢/٢٠٢٠

➤ من جهة أخرى تؤكد كافة المحافل والاتفاقيات الدولية على أهمية المشاركة بين كافة أصحاب المصالح وليس فقط القطاع العام والخاص من أجل تحقيق التنمية الشاملة المستدامة .

خاصة وأنه قد سبق وأن أشرنا إلى أن تمويل إقامة الموانئ الجافة في مصر في حاجة إلى مبالغ مالية واستعدادات كبيرة بالإضافة إلى الاستثمار في مشروعات البنية الأساسية والمرافق

➤ أشارت بعض الآراء أن التوقيت الحالي غير مشجع لجذب الاستثمار المحلي وذلك بعد قرارات البنك المركزي برفع سعر الفائدة علي الإيداع والاقتراض وهو الأمر الذي يمثل للمستثمر عائد مرتفع دون مخاطرة تذكر .

➤ لذا فإن قرار البنك المركزي المشار إليه لا يشجع على الاستثمار المحلي وقد يؤدي لانسحاب كثير من المشروعات من السوق ، كما أن الاضطرابات في المناخ الأمني والحوادث التي تتابع على فترات متقاربة قد يؤثر بشكل سلبي في حالة استمرارها على الاستثمارات المحلية والأجنبية والسياحة.

➤ في حين وضع البعض الآخر أن اتخاذ الحكومة الحالية لبعض الإجراءات التي تعمل على تشجيع وتطوير الاستثمارات ، ومنها

قرار تحرير سعر الصرف والذي يؤدي إلى تخفيض في قيمة الأصول عند تقييمها بالدولار سوف يساعد على جذب المزيد من الاستثمارات الأجنبية وكذا فإن توفر الاحتياطي النقدي الأجنبي سوف يدعم موقف القطاع العام عند الدخول كشريك ومفاوض جيد فضلاً عن ذلك فإن قانون ضمانات وحوافز الاستثمار الجديد رقم ٧٢ لسنة ٢٠١٧ قدم العديد من الحوافز والضمانات التي سوف تساعد على جذب الاستثمارات وقد أكد الجميع على أن قانون الاستثمار وحده لا يكفي إنما من الضروري العمل على مواجهة المشكلات الإدارية والتنظيمية الأخرى التي تواجه المستثمر الأجنبي عامة ومشروعات الشراكة خاصة

النتائج والتوصيات

=====

النتائج :

- (١) لا يستطيع القطاع الخاص في كل الأحوال أن يكون بديلاً للقطاع العام، وكذا لا يستطيع القطاع العام إنجاز كل المهام التي تتطلبها التنمية وخاصة في ظل الظروف التي تمر بها مصر لذا يجب أن يكون هناك توازن بين أدوار كل من القطاع العام والقطاع الخاص في ضوء الخطط الاقتصادية التي تتناسب مع الظروف والبيئة الداخلية والدولية.
- (٢) لا يمكن الاستغناء الكامل عن الشراكة وخاصة في الدول النامية ومصر والتي دائماً ما تعاني عجزاً في الموازنة العامة ، حيث أن المشكلة ليست فقط مشكلة تمويل، بل الحاجة لمشروعات تعمل على زيادة معدلات النمو الاقتصادي وإحداث تنمية شاملة مستدامة، والحاجة لخلق فرص عمل جديدة ، ورفع جودة الخدمات المقدمة وتقليل تكلفتها ونقل التكنولوجيا وتطويرها وجذب الاستثمارات الخاصة المحلية والأجنبية في مجال الشراكة.
- (٣) ما زالت جميع مشروعات الشراكة بين القطاع العام والخاص في مصر تتم مركزياً.

التوصيات :

- (١) ضرورة توافر إستراتيجية واضحة للمتابعة والرقابة والمساءلة على جميع المشروعات التي يتم تنفيذها بنظام الشراكة.
- (٢) تكليف جهات استشارية فنية تتسم بالكفاءة والنزاهة والخبرة بإعداد تقارير فنية دورية عن مشروعات الشراكة ، التي يتم طرحها وتنفيذها للتعرف على السلبيات والمشاكل التي تقابل تلك المشروعات والعمل على معالجتها فوراً.
- (٣) ضرورة إجراء تعديلات تشريعية تعمل على معالجة كافة أوجه القصور التي ظهرت في كافة مشروعات الشراكة ، التي توقفت أو لم يتم تنفيذها لتلافي ذلك في المستقبل.
- (٤) العمل على توفير قاعدة بيانات سليمة يمكن الاعتماد عليها والوثوق فيها تمكن من التخطيط الجيد لمشروعات الشراكة وتحديد النتائج والتوصيات الاحتياجات وألويات التنفيذ.

المراجع

أولاً - المراجع باللغة العربية

١. عبدالهادي ، يحيى ابو طالب - ٢٠٢٣ - دور المناطق الاقتصادية والمراكز اللوجستية في التنمية المستدامة بالتطبيق على المنطقة الاقتصادية لقناة السويس (دراسة مقارنة) ، رسالة دكتوراه ، جامعة بنها ، كلية الحقوق ، جمهورية مصر العربية
٢. خليل ، هاني أحمد - ٢٠١٧ - الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص في مصر - " تقييم للتجربة ورؤية مستقبلية " رسالة ماجستير — معهد التخطيط القومي - جمهورية مصر العربية
٣. قانون تنظيم مشاركة القطاع الخاص في مشروعات البنية الأساسية والخدمات والمرافق العامة رقم ٦٧ لسنة ٢٠١٠ الجريدة الرسمية في ٢٠١٠/٥/١٨ - السنة (٥٣) العدد رقم (١٩) مكرر (أ) - جمهورية مصر العربية
٤. على ، عيد محمود - ٢٠١٢ - أثر الشراكة بين وزارة التربية والتعليم والجمعيات الأهلية في دعم العملية التعليمية في مصر - رسالة دكتوراه ، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جمهورية مصر العربية

٥. الموقع الرسمي للبنك الدولي على شبكة المعلومات الدولية -
٢٠١٩

٦. وزارة المالية - سبتمبر ٢٠٠٧- تقرير البرنامج القومي لشراكة القطاع العام والخاص - الوحدة المركزية لشراكة القطاعين العام والخاص - القاهرة - الإصدار الثاني - جمهورية مصر العربية
٧. الهيئة العامة لتخطيط مشروعات النقل وزارة النقل جمهورية مصر العربية - ٢٠٠٨- دراسة عن النقل متعدد الوسائط ونظام اللوجستيات لمنطقة شرق البحر المتوسط والخطة الشاملة في جمهورية مصر العربية .

ثانياً - المراجع باللغات الأجنبية

- 1) John Moore, -1992 -British privatization, Taking capitalism to the People Harvard Business review, January- February.
- 2) House of Commons Library, -2001-"The Private Finance Initiative (PFI), UK ,.
- 3) Apurva Sanghi, Alex Sundakov, Denzel Hankinson, - Sep2007 -Note No: 27Designing And Using Public – Private Partnership Units Infrastructure, “Lesson Form Case Studies Around The World ”
- 4) [http:// Wwww. WOLD . Bank. Org / data](http://Www.WORLD.Bank.Org/data)
- 5) Dr Terry Hailer, Hailer and Associates Ltd,- 2002 - Christchurch, **Public and Private Sector Partnerships** Review of International Models and Experiences, MAF Technical paper, November, ,.
- 6) [http:// www.startimes.com](http://www.startimes.com)