

بوت BoT  
كنظام جديد للتمويل في الدول النامية دراسة اقتصادية  
أعداد

أ.د/ محمد محروس إسماعيل  
أستاذ الاقتصاد المتفرغ كلية التجارة - جامعة الاسكندرية

ملخص البحث

أثار هذا البحث الكثير من الجوانب المتعلقة بمشروعات بوت .  
وقد حاولنا أن نبين المجالات التي تصلح للاستثمار طبقا لهذا النظام ،  
وبينا دور الحكومة الهام والفعال في إزالة العقبات التي تعترض تنفيذ هذا  
النوع من المشروعات ، وقد أتضح لنا أن تفعيل دور قوانين الاستثمار يظهر  
في مثل هذا النوع من المشروعات .  
وأن توفير بيئة خصبة للاستثمار الخاص المحلي والاجنبي تعتبر التحدي  
الكبير الذي يواجه هذا النوع من المشروعات .  
وقد تبين لنا أن هناك الكثير من العقبات التي تعترض هذا النوع من  
الشركات وخاصة في الدول حديثه العهد به مثل مصر ، ولكن مع مزيد من  
الصبر والجديه من جانب الحكومة ومؤسساتها فان هذه العقبات سوف تزول  
، كذلك تبين لنا أن موضوع نقل التكنولوجيا والخبره العلميه في غايه الاهميه  
ومن ثم فإن الالتزام بالتدريب الجدى من قبل المستثمر الاجنبي يعتبر عاملا  
مهما في هذا الخصوص .  
كذلك لاحظنا أنه كلما قلت المشاكل التي تعترض مراحل دراسه وتنفيذ  
مشروعات بوت كلما أنخفضت التكلفة وأرتفعت الربحيه والعكس صحيح .  
كذلك يجب على الحكومات أن تعطى بعض المزايا وتبدي شيئا من  
المرونة لكي تجذب أكبر قدر من رؤوس الاموال لتمويل هذه المشروعات .

## مقدمة :

انتشر استخدام اصطلاح بوت في مصر الوقت الحاضر لدرجة أننا نجد الكثير من المسؤولين يقترحون إقامة الكثير من المشروعات في المجالات المختلفة طبقاً لهذا النظام . وذلك عندما يعوزهم التمويل اللازم لإقامة هذه المشروعات .

ولذلك كان من الضروري كتابة هذا البحث لكي نبين أهمية هذا النوع من المشروعات والجوانب المختلفة المتعلقة بهذا الموضوع وذلك بالاستفادة من التجارب الدولية في هذا الخصوص .

فقد قامت مصر خلال العشرين سنة الماضية (١٩٨٠ - ٢٠٠٠) بإنفاق نحو ٤٠٠ بليون جنيه مصري على المشروعات معظمها يدخل في إطار البنية الأساسية من طرق ، محطات كهرباء ، مياه ، صرف صحي ، مطارات ، موانئ ، وخلافه . ومن المعروف أن مشروعات البنية الأساسية هي مشروعات عالية التكلفة . وقد فطنت الدول الصناعية إلى ذلك وخاصة الولايات المتحدة عندما سمحت للشركات الخاصة أن تقيم الطرق السريعة Express Way وأن تقوم بتشجيعها وتحصل على رسوم المرور . وقد اتسع مفهوم مشروعات بوت ليشمل بجانب الطرق السريعة ، المطارات (١) الموانئ ، محطات الكهرباء ، محطات الصرف الصحي (٢) الخ .

---

(١) تقوم مجموعة الخرافي الكويتية بتنفيذ مطار مرسى علم على البحر الأحمر بأسلوب بوت ويعتبر أول مطار قطاع خاص يقام في مصر .

(٢) تقوم مجموعة الخرافي الكويتية بتنفيذ مشروع الصليبية للصرف الصحي في الكويت بأسلوب بوت ومدة الامتياز ٢٠ سنة ، وينفذ المشروع بالاشتراك مع شركات

وقد ساعد على تقبل هذا الفكر وانتشاره ازدياد دور القطاع الخاص وقوى السوق الحر وانحسار قوى المدى الاشتراكي بانهيـار الكتلة السوفيتية . واصبحت الدول تتخلص من القطاع العام الموجود لديها وتشجع استثمار رؤوس الأموال الخاصة سواء الوطنية أو الأجنبية بإصدار التشريعات التي تحقق هذه الغاية .

وقد توصلت الدول - وخاصة النامية منها وعلى وجه الخصوص مصر - إلى نتيجة مؤداها ، أن الموازنة العامة للدولة لا يمكن أن تتحمل عبء تمويل مزيد من مشروعات البنية الأساسية . فقد اقامت الدول في الماضي هذه المشروعات ولكن التوسع فيها أو تحديثها في طول البلاد وعرضها لا يمكن أن تتحمله ميزانية الدولة (١) . هذا في الوقت الذي يوجد فيه قطاع خاص نشط - محلي وأجنبي - تتوافر لديه الأموال والمعرفة والرغبة في القيام بمثل هذه المشروعات .

وسوف نتعرض للجوانب المختلفة النظرية والتطبيقية الخاصة بمشروعات بوت على النحو التالي (بعد المقدمة) .

- تعريفات بمشروعات بوت - تمويل المشروع - نقل التكنولوجيا وبناء القدرات الفنية - بعض الملاحظات العامة على مشروعات بوت - أخيرا الخاتمة والنتائج .

---

(١) كان من الممكن أن يقوم القطاع الخاص (محلي وأجنبي) بتنفيذ المراحل الثانية والثالثة من مشروع مترو الانفاق في القاهرة . والأمثلة كثيرة منها المشروع المنتظر لانشاء مترو انفاق الاسكندرية .

## ثانياً : تعريفات :

إن بوت B.O.T هي اختصار للكلمات الانجليزية Build Operate and Transfer أي ابني وشغل وانقل الملكية . وهناك مصطلحات مغايرة متقدمة في هذا المجال ونذكر بعضها مثل :

١ - B.O.O أي Build Own and Operate بدون أن يكون هناك التزام بنقل الملكية .

٢ - R.O.R أي Build Operate and Renewal of Concession مع تجديد امتياز التشغيل .

٣ - B.O.O.T تعني Build.Own Operate and Transfer

٤ - B.L.T or B.R.T تعني Build, Rent or Lease and Transfer

٥ - B.T وتعني Build, and Transfer immediately

٦ - D.B.F.O تعني Design Build Finance and Operate

٧ - R.O.O تعني Rehabilitate Own and Operate

٨ - R.O.T تعني Rehabilitate Own and Transfer

وهناك اشكال اخرى وسوف نعتبر اصطلاح B.O.T يشتمل على كل من الاصطلاحات السابقة .

أن الدول سواء الدول الصناعية المتقدمة او البلدان النامية رأت أن بعض مشروعات البنية الأساسية يمكن أن يقوم بها القطاع الخاص من نواحي (التصميم والإنشاء والتمويل والإدارة) ثم يقوم بتسليم هذه المشروعات في نهاية مدة الامتياز Concession وقد يكون ذلك بدون مقابل أو بمبلغ رمزي أو يتم تجديد الامتياز لمدة أخرى .

هل معنى ذلك أن الدولة أصبحت لا تقوم بإنشاء مشروعات البنية الأساسية ؟

الحقيقة أننا لم نقل ذلك ولكن بعد أن قامت الدولة في الماضي ببناء العديد من مشروعات البنية الأساسية الرئيسية مثل شبكة الطرق الرئيسية والمطارات في المدن الرئيسية وخطوط السكك الحديدية بين المدن الرئيسية ومحطات توليد الكهرباء الخ ، ولكن اصبحت هناك حاجة إلى إنشاء مطارات في اماكن نائية مثل مطار مرسى علم (١) على البحر الأحمر ومطار العلمين في الساحل الشمالي أو مطار Central London وهو يقع في حي الأعمال والبنوك شرق لندن هذا عن المطارات. اما عن السكك الحديدية فإن من أحدثها مشروع القطار فائق السرعة بين الاسكندرية (والساحل الشمالي) ومدينة اسوان مرورا بمدينة القاهرة وتبلغ تكلفته ١٠ بليون جنيه مصري وقد تم بحث إنشاء هذا المشروع بنظام B.O.T مع المستثمرين الأسبان أثناء زيارة الرئيس مبارك لأسبانيا خلال شهر مايو ٢٠٠٠ .

---

(١) تقوم مجموعة الخرافي الكويتية بتنفيذ هذا المشروع طبقا لنظام بوت .

كذلك فقد تم إقامة محطة سيدي كيرير لتوليد الكهرباء بنظام بوت وهو من انجح المشروعات لأنه يتم توقيع عقود توريد التيار الكهربائي قبيل إقامة المشروع ويتم تحديد نظام الأسعار والدفع وخلافه . ولا يوجد أي تخوف من انخفاض العائد أو عدم وجود مشتري أو مستخدم للطريق كما سنبين فيما بعد .

إن مغزى مشروعات نظام بوت هو قيام القطاع الخاص بإقامة مشروع بنية أساسية تحدده الدولة المضيئة او المستثمر في بعض الحالات . ويتم اختيار الشركات الأجنبية (أو المحلية) القائمة على المشروع .

ويعرفون باللغة الانجليزية باسم Sponsors اما بواسطة نظام المزاد Bidding أو بأسلوب اختيار يقوم على أساس المروجين الأقوى وأصحاب الخبرة في هذا النوع من المشروعات . والشروط الأساسي هو ان الجانب الأجنبي سوف يقوم بتدبير التمويل بنفسه وبدون طلب أي ضمانات من حكومة الدولة المضيئة . ولكن البنوك الممولة للمشروع سوف تقوم بالتمويل على أساس أصول المشروع نفسه وكذلك الدخل المتوقع من إقامة وتشغيل المشروع أي أنه يعتمد على نظام التمويل المعروف منذ مدة طويلة بنظام " تمويل المشروع " Project Finance والذي تطور كثيرا في السبعينيات من القرن الماضي بعد اكتشاف حقوق البترول العملاقة في بحر الشمال والارتفاع الكبير الذي حدث في أسعار البترول في ذلك الوقت .

أما عن فوائد نظام بوت بالنسبة للدولة المضيفة كما سنرى بالتفصيل فيما بعد :

- ١ - نقل التكنولوجيا .
- ٢ - بناء كوادر فنية عالية الخبرة .
- ٣ - المساعدة في إنشاء وتدعيم اسوق المال Capital Market في الدول النامية .

ثالثا : اطراف مشروع بوت :

نتناول فيما يلي أطراف مشروع بوت وأهم وظائف الأطراف المختلفة التي لها علاقة بالمشروع .

(١) حكومة الدولة المضيفة :

ذكرنا في السابق أن الدولة المضيفة لن تشترك في تمويل المشروع ولن تضمن الأموال المقرضة فما هو دور الدولة في هذا النوع من المشروعات ؟

- ١ - اختيار المشروع كما سبق أن ذكرنا وذلك بعد إجراء دراسات الجدوى الأولية لإظهار الفوائد الاقتصادية للمشروع المقترح .
- ٢ - تعديل التشريعات والقوانين واللوائح لكي تشجع الاستثمار في مشروعات البنية الأساسية .
- ٣ - ان الدولة هي المشتري لانتاج المشروع في بعض الحالات مثل مشروعات محطات توليد الكهرباء حيث يتم إبرام عقود شراء للكهرباء التي يتم إنتاجها .
- ٤ - السماح بتحويل النقد الأجنبي للخارج لسداد الفوائد والأقساط الخاصة بالقروض التي تم التعاقد عليها لتمويل المشروع . وهذا يتطلب تعديل قوانين وأنظمة النقد الأجنبي .

٥ - تطوير التشريعات والانظمة المتعلقة بتشجيع الاستثمارات

الأجنبية ونذكر منها على وجه الخصوص :

الأعفاءات الضريبية وقوانين العمل والهجرة والجمارك وتحويل ارباح المساهمين في المشروع إلى الخارج بمعنى حرية تحويل العملة Currency Convertibility وتوقيع الاتفاقيات الخاصة بحماية الاستثمارات الأجنبية مع الدول التي يساهم مواطنوها في تمويل المشروع . وقد وقعت مصر عدداً كبيراً من هذه الاتفاقيات في الفترة الماضية .

أي أن الدور الرئيسي لحكومة الدولة المضيفة هو إيجاد الإطار القانوني والتنظيمي الذي يشجع على إقامة هذا النوع من المشروعات وذلك من بداية المشروع حتى نهايته .

وبعد تحديد المروجين أو المستثمرين الرئيسيين للمشروع Project Sponsors يتم توقيع اتفاق او امتياز المشروع Concession or project agreement مع حكومة الدولة المضيفة او الجهة المختصة داخل الدولة .

ويتم في هذا الاتفاق تحديد حقوق والتزامات الأطراف المختلفة : حكومة الدولة المضيفة ، وكذلك الشركة التي تقوم بتنفيذ المشروع أو شركة المشروع Project Company ويتم ايضاح كل شىء بشىء من التفصيل تفاديا لحدوث أي خلافات في المستقبل . ويجب أن يكون ممثلي الحكومة من ذوي الخبرة الكبيرة في النواحي المالية والفنية والقانونية أو أن يتم الاستعانة بخبراء محليين أو دوليين لهذا الغرض .



## ٢ - شركة المشروع : The Project Company

تعتبر شركة المشروع هي الشركة التي منحت الامتياز  
Concession لإنشاء و ادارة المشروع وان حقوق والتزامات هذه  
الشركة يتم تحديدها في عقد الامتياز او عقد المشروع الموقع مع  
الحكومة المضيفة . ويتم في العادة تكوين ( تجمع مالي ) او  
Consortium او التجمعات من الأفراد او الشركات المساندة أو  
المروجة للمشروع . وهي الجهات التي سوف تمول المشروع من  
بنوك وشركات دولية ومؤسسات مالية دولية مثل I.F.C ( مؤسسة  
التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي ) وربما بنوك القطاع العام .  
وكذلك قد تشترك الحكومة المضيفة في رأس مال المشروع وذلك في  
ظروف خاصة . ويتم في العادة تكوين هذا التجمع او بمعنى اخر  
الكونسيرتيوم وذلك في وقت مبكر وقبل انشاء شركة المشروع .  
ويقوم هؤلاء الشركاء بتكوين شركة المشروع Project  
Company ويتكون رأس مال هذه الشركة من مساهمات محدودة  
من كل شريك من الشركاء .

### وظائف شركة المشروع :-

- \* تقوم شركة المشروع باقتراض الاموال اللازمة لتمويل  
المشروع اذا كانت الاموال المطلوبة تفوق مساهمات الشركاء  
او المروجين للمشروع .
- \* تقوم شركة المشروع بتوقيع العقود والاتفاقيات مع حكومة  
الدولة المضيفة ومع شركات المقاولات ومع شركة الادارة التي

سوف تدير المشروع Operator ( وهي في الغالب شركة متخصصة في النشاط المذكور ) وكذلك توقيع عقود توريد المعدات والخامات اللازمة للمشروع .

هل يجوز ان يكون احد الشركاء او احد المروجين للمشروع هو شركة هندسية او شركة مقاولات وترغب في التعاقد مع شركة المشروع للقيام ببعض الاعمال الهندسية او توريد بعض المعدات والخامات . الاجابة ( نعم ) . اى انه يجوز ان يكون احد الشركاء و الذى يملك حصة في رأس مال شركة المشروع ان يقوم ببعض الاعمال الهندسية اللازمة للمشروع او توريد معدات وخامات وخلافه . وما هو الحل بالنسبة لتضارب المصالح المتوقع Conflict Of interest ? ويمكن التقليل من أهمية هذا التضارب وذلك عن طريق مجلس إدارة شركة المشروع والذى يمكن ان يحول دون حدوثه مما يترتب عليه الاضرار بالمشروع . كذلك فان استخدام اسلوب المناقصات يحول دون قبول الاسعار المرتفعة التى يتقدم بها بعض الشركاء .

كذلك فان اشتراك الممولين الاخرين ( مثل البنوك ) وكذلك الحكومة ( في حالة اشتراكها ) بحصة في رأس مال شركة المشروع ) من شأنه ان يقلل من سلبيات التضارب بين المصالح السابق ذكرها .

ومن المفيد ان يشترك في رأس مال شركة المشروع احدى شركات القطاع الخاص القوية والتى تنتمى الى الدولة المضيفة .

- \* يساعد الشريك الوطني ( المحلي ) في تعريف الشركاء الاجانب بالبيئة المحلية التي سوف يعملون بداخلها .
- \* يستطيع الشريك الوطني ( المحلي ) التعامل ببسر مع حكومته ( حكومة الدولة المضيفة ) .
- \* يستطيع الشريك الوطني ( المحلي ) حل المشاكل الداخلية في حالة حدوثها .
- \* يساعد الشريك الوطني ( المحلي ) في تقديم الدعم اللوجستيكي للمشروع Logistical Support .
- \* يساعد الشريك الوطني ( المحلي ) في زيادة الحصاة الوطنية او تدبير التمويل المحلي المطلوب وذلك في حالة تحسن الاوضاع الاقتصادية للدولة المضيفة .
- \* يساعد الشريك الوطني ( المحلي ) في عملية نقل التكنولوجيا للدولة المضيفة وكذلك عملية التدريب للمواطنين .

#### رابعاً : تمويل المشروع Project Financing

في هذا النوع من المشروعات العملاقة المتعلقة بالبنية الاساسية فان القروض التي تعقدتها شركة المشروع Project Company لا تضمنها اصول المشروع ولا الاصول الخاصة بالشركاء او المروجين للمشروع ، ولكن الضمانه الرئيسية للقروض هو الدخل المتوقع ( التدفقات النقدية المتوقعة Cash Flow ) من اقامة وتشغيل المشروع . فإذا كان المشروع هو محطة كهرباء مثلا

فان الدخل المتوقع من بيع الكهرباء والمعبر عنه بالاتفاقيات الموقعة مع سلطات الكهرباء المحلية يعتبر هو الضمان الرئيسي لسداد القرض وفوائده . واذا كان المشروع هو انشاء طريق او مطار فان الدخل المتوقع من حركة الطيران او عدد السيارات المستخدمة للطريق يعتبر الضمان الرئيسي للقرض وفوائده وبالتالي فان التنبؤات الخاصة بالطلب هي من الأهمية بمكان . كذلك فان عقود التوريد ( مثل عقود توريد الكهرباء ) من حيث الكم والاسعار المتفق عليها مسبقا وتنفيذ هذه العقود او الاتفاقيات بحذافيرها تعتبر هي الضمان الاساسي للقروض كما سبق ان ذكرنا .

ويمكن القول ان تمويل مشروعات بوت يعتبر اساسا هو تمويل قائم على اساس العقود او ما يسمى بالانجليزية Contract Financing .

#### أنواع رأس المال : Types of Capital

بصفة عامة فان رأس المال المتاح لكل المشروعات ينقسم الى ثلاثة انواع :

- \* المساهمات Equity
- \* القروض أو Debt Loans
- \* ونوع ثالث من الاقتراض ويقع بين النوعين السابقين ويسمي Mezzanine Capital و استخدام الكلمة الانجليزية المذكورة تعني مجازا الطابق المسحور الذي يقع بين الطابق الارضى

والطابق الاول في اى بناء . ولما كان النوع الثالث من التمويل يشتمل على عناصر من المساهمات والقروض فقد سمي بالتمويل المسحور مثل الطابق المسحور . وسوف نذكر في عجلة بعض الملامح الرئيسية لكل نوع من انواع التمويل السابق ذكرها .

#### \* المساهمات Equity Capital

وهى عبارة عن الأموال المقدمة من الشركاء او المروجين للمشروع . وتسمى ايضا برأس المال المخاطر Risk Capital لانه اذا فشل المشروع فسوف يفقد الشركاء أموالهم ، واذا نجح المشروع وازدادت قيمة الاصول الخاصة بالمشروع وارتفعت قيمة الاسهم في بورصة الاوراق المالية فان الشركاء يحصلون على ارباح رأسمالية Capital gains . وفي نهاية الامتياز الخاص بالمشروع فانه يتم اعادة اصوله الثابته الى حكومة الدولة المضيفة و بدون مقابل . وعلى ذلك فان دخل المساهمين في المشروع يأتي من الدخل المتوقع خلال مدة عقد الامتياز . ويجب ان تكون الاسعار المتضمنة في العقود الموقعة مع شركة المشروع ( مثل عقود توريد الكهرباء او عقود استخدام الطريق والمطار .... الخ ) تعطى المساهمين عائدا معقولا Dividends لأنهم هم الذين يتحملون اكبر المخاطر الناتجة عن انشاء وتشغيل مشروع البنية الاساسية المذكور .

## \* القروض Debt Capital

وهي القروض المقدمة من البنوك سواء اكانت قروضا قصيرة الاجل ( وهي قليلة الأهمية بالنسبة لهذا النوع من المشروعات وتستخدم في عمليات التشغيل فقط ) أو قروضا طويلة الاجل Long term Loans وهي المعروفة باسم Syndicated Loans وهي القروض التي تعقد لمدة تتراوح بين ٥ - ١٠ سنوات . وهذا النوع من التمويل يعطى الأولوية الأولى في السداد ولذا يسمى Senior debt والمخاطر محدودة . وعلى ذلك فان العائد الذي يحصل عليه البنك الدائن ينحصر في معدل الفائدة الذي تم الاتفاق عليه . وفي حالة القروض ذات الفائدة المرنة أو المتغيرة Flexible interest rate أو Libor Plus كما هو سائد حاليا .

ويجب مراعاة التوازن في معدل الدين / المساهمات Debt/equity ratio اذ كلما زادت هذه النسبة كلما زادت المخاطر بالنسبة للشركة التي تدير المشروع . ومن الملاحظ انه لا توجد قاعدة محددة في هذا الفرض . فالامر يختلف من مشروع لآخر او من قطاع لآخر ومن دولة لآخرى . فمثلا بالنسبة لمصر فان تعليمات البنك المركزي تحدد نسبة الدين / المساهمات ٥٠/٥٠ كحد أقصى وربما يفضل ان تكون النسبة في حدود ٦٠/٤٠ وخاصة في حالة المشروعات التي تكتنفها الكثير من المخاطر . وفي حالة مشروعات الكهرباء التي تتوافر لديها عقود توريد الكهرباء بشروط جيدة وان هذه العقود ملزمة فان نسبة التحميل Debt leverage قد تصل الى

٧٠ - ٨٠٪

وهي تعبر عن رأس المال الذي يجمع بين صفات القروض والمساهمات وان نسبة المخاطرة تقع ايضا بين المخاطر الخاصة بالديون وتلك المتعلقة بالمساهمات ومن الامثلة على ذلك ما يسمى باللغة الانجليزية .

Subordinated Loans and preference shares أو

القروض الثانوية أو التابعة والاسهم الممتازة ويتم دفع الفوائد بالنسبة للنوع الاول والانصبة Dividends بالنسبة للنوع الثاني ولكن في حالة توفر الاموال فقط . اي انه في حالة تعسر المشروع وانخفاض الدخل او التدفقات النقدية فان هذا النوع من التمويل يعامل معاملة حاملي الاسهم العادية ولكن لهم الاولوية على المساهمين العاديين .

ولكن ما هو الحافز للمستثمرين في هذا النوع من التمويل ؟

- \* طبيعة المشروع
- \* ارتفاع معدل الفائدة عن الفائدة الخاصة بالقروض العادية .
- \* اعطاء الدائنين الحق في الحصول على اسهم في المشروع اي تحويل الدين كله او جزء منه الى اسهم عادية وباسعار اسمية . ومن ثم الاشتراك في الارباح التي يحققها المشروع اي ان هذا النوع من التمويل يزيد من الجدارة الائتمانية للمشروع Creditworthiness ويحقق لهؤلاء الدائنين عائد يقترب من العائد الذي يحصل عليه المساهمون وذلك دون تحمل المخاطر بالكامل التي يتحملها هؤلاء المساهمون .

## مصادر التمويل

يلاحظ ان الانواع المختلفة من رأس المال ( المساهمات - القروض - رأس المال المسحور ) يتم الحصول عليها من مصادر مختلفة ويلاحظ أيضا ان المصدر الواحد قد يقوم بتقديم اكثر من نوع من الانواع الثلاثة المذكورة وسوف تستعرض بشيء من الایجاز المصادر المختلفة للتمويل .

### ١- المساهمات

تأتي من المروجين للمشروع كما انها تأتي من مستثمرين اخرين متحمسين لهذا النوع من المشروعات ومن ذلك --- حكومات الدول المضيفة - المقاولون - الموردون للمعدات والمواد الخاصة بالمشروع - الشركات - الجهات الوطنية ( حكومية وغير حكومية ) والتي سوف تشتري انتاج المشروع مثلا شركات المرافق العامة في حالة مشروعات الكهرباء والطاقة . وكذلك قد يشترك في رأس مال المشروع جهات تمويلية اخرى وهي المعروفة باسم Institutional Investors ومن ذلك مثلا صناديق المعاشات Pension Funds شركات التأمين - صناديق الاستثمار والمعروفة باسم mutual funds أو Investment Funds

### ٢- البنوك التجارية

وتقوم البنوك التجارية عادة بالتركيز على القروض قصيرة الأجل .



وهي لا تفضل عادة استثمار اموالها في مشروعات البنية الاساسية على اعتبار ان الأخيرة هي مشروعات طويلة الاجل وعلى ذلك فان اصحاب المشروع يعتمدون على البنوك التجارية في تمويل الاحتياجات قصيرة الاجل مثل رأس المال العامل وعمليات البناء . وبمجرد ان تنتهي عملية البناء فانه يتم استبدال القروض قصيرة الاجل باخرى طويلة الاجل من مصادر التمويل المتخصصة كما سنرى بعد قليل . وتتميز قروض البنوك التجارية بالمرونة وبامكانية تطويع هيكل القروض لكي يتناسب مع احتياجات المشروع وفي حالة حدوث تعثر default فإن البنوك التجارية تحاول عادة مساعدة المقترض عن طريق اعادة هيكلة القرض حتى ينتهي المشروع ويبدأ في العمل ( او الانتاج ) . وعلى الرغم من ان قروض البنوك التجارية هي قروض قصيرة الأجل فانها تمثل في العادة نسبة كبيرة من القروض التي يحصل عليها المشروع .

### ٣- وكالات ائتمان الصادرات Export Credit Agencies

وهي تقوم بتقديم قروض طويلة الاجل مثل بنك التصدير والاستيراد الامريكي والياباني ... ألخ وهذه الوكالات تكون عادة مملوكة للدولة والهدف من اقامتها هو تشجيع الصادرات والكثير من الدول الصناعية تمتلك هذا النوع من الوكالات او الصناديق وعادة يتم تقديم القروض بشروط مميزة من حيث سعر الفائدة وطول مدة القرض وخلافة بشرط شراء المعدات المطلوبة للمشروع من نفس الدولة . وعند تقييم العروض المقدمة من شركات المقاولات الدولية

فانه يفضل عادة العروض التي تشتمل ايضا على التمويل الميسر المقدم من الدولة الاجنبية بشرط توافر الشروط الاخرى ( وهى النواحي الفنية - الاسعار الخ ) .

#### ٤ - صناديق ( او وكالات ) التنمية الثنائية او المتعددة الاطراف Bilateral and Multilateral Aid Agencies

اما عن وكالات المعونة الثنائية فهى مثل وكالة المعونة الامريكية U.S.A.I.D أو صندوق التنمية الكويتى او صندوق ابو ظبي وهكذا اما عن الوكالات متعددة الاطراف فهى مثل البنك الدولي وصندوق الانماء العربي وصندوق الانماء الاوربي والبنك الاسلامي للتنمية بجدة .

والقروض المقدمة من الجهات المذكورة سلفا تكون عادة طويلة الاجل ( ٢٠ سنة أو اكثر ) وباسعار فائدة متميزة واحيانا باسعار فائدة رمزية وخاصة الاموال المقدمة من صناديق التنمية العربية . ومن الجدير بالذكر فان الصناديق الاخيرة لا تشترط شراء المعدات او الخبرات من الدولة مانحة التمويل كما هو الحال مثلا في حالة الاموال المقدمة من برنامج المعونة الامريكي U.S.A.I.D او في حالة القروض الثنائية المقدمة من بعض الدول و تشترط الدول عادة تقديم ضمانات من قبل حكومات الدول المقترضة .

ونظراً لتشجيع القطاع الخاص في الدول النامية فقد تم إقامة منشآت تمويلية تقوم بتوفير التمويل لمشروعات القطاع الخاص ومنها مشروعات البنية الأساسية التي تنفذ بنظام B.O.T ومن هذه الوكالات هيئة التمويل الدولية .

International Finance Corporation التابعة للبنك الدولي وغيرها<sup>(١)</sup> وهي تقدم التمويل المطلوب على شكل قروض وكذلك المساهمة في رأس مال المشروع .

#### ٥ - مؤسسات غير مصرفية

وهي المعروفة باسم Institutional Investors مثل شركات التأمين وصناديق الاستثمار وتتميز هذه المؤسسات بان اموالها بطبيعتها طويلة الاجل ومن ثم فانها تتناسب مع المشروعات طويلة الاجل مثل مشروعات البنية الأساسية . ويمكن ان تشترك في تمويل المشروع بكل صور التمويل مثل القروض والمساهمات والتمويل المسحور او Mezzanine Finance السابق ذكره .

---

(١) بالنسبة للولايات المتحدة تقوم بتوفير التمويل اللازم للقطاع الخاص مؤسسة معروفة باسم Overseas Private Investment Corporation وبالنسبة لانجلترا توجد مؤسسة Commonwealth Development Corporation

### خامساً : نقل التكنولوجيا وبناء القدرات الفنية

ان من الفوائد الاساسية لمشروعات بوت هو نقل التكنولوجيا المتقدمة من الدول الأجنبية إلى الدولة النامية المضيفة للمشروع . ولكي يتحقق ذلك باقصى قدر ممكن فيجب على الدولة المضيفة ان تتأكد من ان الاتفاقيات والعقود الموقعة بين المقاولين الاجانب وشركة المشروع تتضمن شروطا تؤكد ادخال التكنولوجيا الحديثه وكذلك اى تطوير يحدث في التكنولوجيا خلال فترة الامتياز الممنوحة للمشروع . كذلك يجب النص في الاتفاقيات و العقود على توظيف وتدريب العناصر المحلية فـفي المراحل المختلفة لتنفيذ المشروع ( وهي التطوير والتنمية والانشاء والإدارة والتشغيل ) . وان هذا التدريب يجب ان يكون مستمرا طيلة مدة الامتياز للمشروع . والهدف من ذلك انه في حالة تسليم المشروع في نهاية مدة الامتياز ( ٣٠ أو ٥٠ سنة مثلا ) يكون لدى الدولة المضيفة عددا كافيا من الافراد المدربين على اعلي مستوى لإدارة المشروع وكذلك صيانتة . وعندما نقول تدريب الافراد نعنى بذلك التدريب على الاعمال الرئيسية وليس الاعمال الثانوية قليلة الاهمية . كذلك يجب ان يتضمن عقد المشروع والعقود الملحقة ضرورة الاستعانة بالشركات الوطنية ذات القدرة التنافسية العالية في كل مراحل المشروع ( وهي التنمية والتطوير و الانشاء والتشغيل والصيانة ) . ويؤدي ذلك الى زيادة القدرات المهنية للشركات الوطنية ويؤدي كذلك الى تحسين مستواها التنافسي .

كذلك يجب ان ينص في العقود الخاصة بالمشروع على ضرورة التعاون والتنسيق بين شركة المشروع Project Company والشركات الوطنية في العمليات والنشاطات التالية وهي المعروفة باسم Dounstream activities مثل نشاطات البحث والتطوير ( R &D ) وكذلك اقامة مشروعات مشتركة مع الشركات الوطنية لتصنيع المعدات والاجزاء والمكونات .

ان التعاون الفني على النحو المذكور قد يصبح مفيدا لدول اخرى مثل ظروف الدولة المضيفة . ومن ثم فان التعاون الفني على النحو المذكور بين شركة المشروع والشركات الوطنية يمكن ان يحقق الكثير من الربح لجميع الاطراف .

ومن الجدير بالذكر ان النرويج قد استفادت كثيرا من مشروعات بوت لتطوير التكنولوجيا المحلية الى اعلي مستوى <sup>(١)</sup> . وتستطيع حكومة الدولة المضيفة ان تشجع شركة المشروع على نقل التكنولوجيا الحديثة وتدريب العاملين بإعطاء الشركة المذكورة بعض الحوافز مثل الاعفاء الضريبي ومنح الشركة المذكورة الاولوية في الاشتراك في مشروعات مستقبلية خاصة بالبنية الاساسية وهكذا .

---

(١) فقد تحولت النرويج من دولة بحرية الى دولة بترولية خلال ٢٥ سنة ، ونجحت في استيعاب تكنولوجيا البترول والغاز وطورت هذه التكنولوجيات واصبحت شركاتها البترولية تعمل في الدول الأجنبية .

## اختيار التكنولوجيا الخاصة بالمشروع

تلعب حكومة الدولة المضيئة الدور الرئيسي بنفسها او بمساعدة مستشارين اجانب في اختيار التكنولوجيا الخاصة بمشروع بوت . فاجهزة الحكومة هي التي تقوم باعداد دراسات الجدوى والتصميم الخاص بالمشروع ووضع المواصفات الخاصة بالمشروع والتي تطرح امام شركات المقاولات العالمية وكذلك تقييم العروض المقدمة من الشركات المختلفة . ويجب على حكومة الدولة المضيئة ان تختار التكنولوجيا المناسبة لظروفها المحلية وبمعنى اخر التكنولوجيا التي تعتمد على عناصر الانتاج المحلية والتي تتماشى مع ظروف الطلب على المشروع سواء في الحاضر او المستقبل . ويجب ان نؤكد في هذا الصدد ان اكثر التكنولوجيا تقدما قد لا تكون انسب التكنولوجيات . وقد تكون التكنولوجيا الاقل تقدما هي الافضل حيث انها سوف تعتمد كثيرا على عناصر الانتاج المحلية وعلى المهارات الوطنية بصورة أكبر فيما يعود بالفائدة القصوى على الاقتصاد القومي .

وبفضل المملون لمشروع بوت استخدام التكنولوجيا المعروفة والتي سبق اخبارها و استخدامها بنجاح في مشروعات متعددة حول العالم . والهدف من ذلك تجنب المخاطر المرتبطة بالتكنولوجيات الحديثة والتي لم يتم تجربتها بعد .

## نقل التكنولوجيا من خلال استخدام سلع وخدمات محلية

ان من الوسائل الفعالة لنقل التكنولوجيا بالنسبة لمشروعات بوت هو النص في العقود على ضرورة استخدام السلع والخدمات المحلية طالما كانت هذه السلع والخدمات مناسبة من حيث السعر والجودة . فمثلا في الملايو نجد ان عقد مشروع بوت ينص على استخدام شركة المشروع للخامات المحلية والخدمات طالما ان نوعيتها مناسبة وكذلك السعر و مواعيد التسليم . ونجد نفس النص موجود في عقود البوت الخاصة بالنرويج فيما يتعلق باستغلال حقول بحر الشمال<sup>(١)</sup> . ونجد نفس الافضلية للموردين المحليين موجودة في اتفاقية الجات ( دورة اورجواي ) وكذلك المشروعات التي يقوم بتمويلها البنك الدولي فيسمح البنك الدولي باستخدام السلع المحلية في المشروعات التي يمولها في الدول النامية حتى لو كانت اسعار هذه السلع اعلى بنسبة ١٥٪ عن اسعار السلع المستوردة . كذلك تفضيل استخدام مقاولين محليين حتى ولو كانت الاسعار المقدمة من قبلهم تزيد بنسبة لا تتجاوز ٧,٥٪ عن اسعار المقاولين الاجانب والغرض من ذلك تشجيع الشركات الوطنية على الاشتراك في اقامة مشروعات البنية الاساسية مما يساعد على زيادة قدراتهم الفنية ويساهم في عملية نقل التكنولوجيا والارتفاع بالكفاءة التنافسية للمنتجين المحليين .

---

(١) ينص المرسوم الملكي لعام ١٩٧٢ ( مادة رقم ٥٤ ) على تفضيل استخدام المنتجات والمواد والخدمات المحلية . وقد وصلت نسبة الاستخدام الان الى حوالي ٧٠٪ من الاجمالي .

يجب ان ينص في العقود الموقعة مع شركة المشروع على الاستعانة بالعناصر الوطنية و كذلك تدريب الوطنيين واعطائهم منحا تعليمية وتدريبية في الدولة الاجنبية التابع لها شركة المشروع<sup>(١)</sup> . والملاحظ ان العقود الموقعة مع شركة المشروع نادرا ما تتضمن الموضوعات السابق ذكرها رغم اهميتها القصوى واذا تعرضت لهذا الموضوع فانها تذكره بصفة عامة وغير ملزمة للشركات المنفذة .

#### سادسا : بعض الملاحظات العامة على مشروعات بوت

(١) كثرة التعقيدات الخاصة بمشروعات بوت ودور الحكومة في التخفيف من حدة هذه التعقيدات :-

نظراً لتعدد الاطراف وحدائثة نظام B.O.T وخاصة في الدول النامية وقلة الخبرة فان هذه المشروعات تتصف بكثرة التعقيدات ومضيعة للوقت من وجهة نظر المروجين للمشروع كما انها عالية التكلفة . وبالنسبة للمشروعات الكبرى فانه تمر سنوات طويلة قبل التوقيع على عقد المشروعات او تدبير التمويل اللازم ونتيجة لذلك فان المروجين للمشروع يكونوا قد انفقوا الكثير على دراسات الجدوى وكذلك اتعاب الخبراء والمستشارين وغير ذلك . اضافة الى ذلك الوقت الضائع من قبل المروجين للمشروع .

---

(١) تنص القوانين الترويجية على التزام شركات البترول العالمية وكذلك الشركات الهندسية التي تعمل في حقول النفط الترويجية بتدريب الفنيين النروجيين في الحقول التابعة لهذه الشركات في الخارج وذلك لفترة زمنية طويلة . وقد ترتب على نجاح النروج في تفعيل هذا الالتزام ان أصبح معظم العاملين في الحقول الترويجية من المواطنين حتى مع الشركات الأجنبية ذاتها .



هل للحكومة دور في التخفيف من حدة التعقيدات ؟  
(نعم ) ويكون ذلك عن طريق قيام الحكومة بأكبر جهد ممكن  
للاسراع بمراحل المشروع المختلفة وذلك بشكل منظم وبشفافية  
عالية .

## (٢) المنافع الاقتصادية Econ .Benefits وكذلك التكاليف

### الاقتصادية التي تترتب على إقامة مشروعات B.O.T

المنافع الاقتصادية :-

- \* توفير مصادر اضافية من المال لتمويل مشاريع البنية الاساسية .
- \* توفير رؤوس اموال اجنبية في حالة اشتراك اجانب في المشروع .
- \* اكتساب مهارات جديدة .
- \* نقل التكنولوجيا والمهارات الصناعية لعدد كبير من القطاعات الاخرى في الاقتصاد القومي .
- \* التشجيع على إقامة وتطوير سوق رأس المال وذلك لحاجة مشروعات B.O.T الى تمويل طويل الاجل ( مساهمات وسندات )
- \* تسليم اصول المشروع في نهاية الامر الى المسؤولين مما يساعد على تقبل الرأي العام لهذا النوع الجديد والمبتكر من المشروعات . وفي نهاية مدة الامتياز قد تقوم الحكومة بتجديد عقد الإدارة وعقد الصيانة لمدة ثانية ويكون ذلك عادة لفترة اقصر وكذلك بتكلفة اقل عن التكلفة الواردة في العقد الأول .

## التكاليف الاقتصادية Economic Costs

- \* التكلفة الناتجة عن عدم التكافؤ في الخبرة بين حكومة الدولة النامية والمسئولين عن مشروعات B.O.T من القطاع الخاص وخاصة الاجنبي ولذلك فانه يجب على الحكومات حديثة العهد بمشروعات B.O.T أن تبدأ بمشروعات معقولة الحجم يسهل السيطرة عليها وكذلك الاستعانة بمستشارين اجانب لمواجهة الخبرة الكبيرة للقطاع الخاص .
- \* ارتفاع ثمن السلعة او الخدمة المنتجة
- \* ارتفاع تكاليف توريد السلع والخدمات التي يحتاجها المشروع وخاصة اذا كانت مقدمة من المروجين للمشروع . وعلى ذلك فانه يتعين اختيار الموردين على اساس تنافسي .
- \* ارتفاع تكلفة التمويل وذلك بسبب ارتفاع التكاليف القانونية Legal fees التي تتعلق بالعقود الكثيرة التي يتم التفاوض بشأنها حتى مرحلة التوقيع عليها . وهذه التكلفة ترتفع كثيرا بالمقارنة بالتكاليف القانونية الخاصة بالمشروعات العادية - غير مشروعات B.O.T . كذلك فان التعقيدات الخاصة بنواحي التمويل وطول فترة التفاوض فان ذلك من شأنه ان يؤدي الى ارتفاع تكاليف التمويل .

(٣) الحوافز الضريبية والامتيازات Tax incentives and concessions

تحتاج مشروعات B.O.T الى نفس المزايا الضريبية التي تمنح لرأس المال الاجنبي . ومن ذلك ما يلي :-

- ١- الاعفاء من ضريبة الارباح التجارية والصناعية طوال فترة الامتياز Tax holiday
  - ٢- اعفاء الموظفين الاجانب العاملين في المشروع من الضريبة على الدخل income tax
  - ٣- الاعفاء او التقليل من الضريبة العقارية Real estate tax
  - ٤- الاعفاء او التقليل من الضريبة على الواردات Import duties على الآلات و المعدات والمواد المستوردة لحساب المشروع خلال مراحل الانشاء والتشغيل او الصيانة .
  - ٥- اعطاء مزايا ضريبية على الاتوات Royalties
  - ٦- اعادة مبالغ الضرائب Tax refunds الى المستثمرين الاجانب الذين يعيدون استثمار ارباحهم في مشروعات البنية الاساسية الخاصة بالدولة المضيفة للمشروع .
- (٤) تسهيلات خاصة بالحصول على الاراضى والتسهيلات اللوجستية التى يجب ان تقدمها الدولة للمشروع . وتشتمل على :-
- الأراضى :- يجب تقديم الاراضى مجاناً او تأجير الارض بمبلغ رمزى طول مدة الامتياز ويلاحظ ان توفير الاراضى على النحو المتقدم يساعد كثيراً في توفير التمويل المطلوب .
- ويجب كذلك اقامة الطريق الموصل الى موقع المشروع وتوفير مصادر المياه النقية و خطوط الكهرباء .... الخ اما اذا قام المشروع بتحمل التكاليف المذكورة في بداية عمله فان الاتفاق الخاص بالمشروع قد ينص على استرداد المشروع للمبالغ التى تحملها على أقساط وذلك خلال مدة ١٠ - ١٥ سنة كما هو معمول به في شركات البترول .

- \* قد تقوم الحكومة ( طبقا للعقد المبرم مع مروجى المشروع ) بتوفير التسهيلات الخاصة بالبنية الاساسية للمشروع مثل الطرق وخطوط التليفونات وخطوط الكهرباء .
  - \* قد تتعهد الحكومة بتوفير اليد العاملة المطلوبة للمشروع خلال فترة التشييد وفترة التشغيل وذلك على ان تلتزم بقوانين العمل الخاصة بالدولة المضيفة .
  - \* بالنسبة لبعض المشروعات قد تلتزم الحكومة بتوفير مواد البناء والمواد الخام المطلوبة لعملية البناء والتشغيل .
  - \* ويكون هذا الالتزام ضروريا في حالة وجود احتكار في الداخل خاص بانتاج وتوزيع الاسمنت والحديد وغير ذلك من المواد الاساسية . ويكون توفير المواد المذكورة بكميات كافية وباسعار مناسبة يتم الاتفاق عليها في صلب العقد . وكذلك قد تتعهد الحكومة بتوفير وسائل الاتصال .
  - \* تتعهد الحكومة بضمان حرية اطراف المشروع من القطاع الخاص المحلي والاجنبي باستيراد كل ما يحتاجونه من مصانع ومواد وذلك بدون تحمل اى اعباء ضريبية .
- (٥) اعطاء الحق لشركة المشروع في استغلال بعض الاصول القائمة بالفعل . ونعطى بعض الامثلة على ذلك .
- ١- في ماليزيا :- قامت الحكومة بإعطاء اصحاب المشروع الخاص بإنشاء وتشغيل الطريق السريع ( شمال - جنوب ) North - South Highway الحق في الحصول على الدخل Tolls من الطريق السريع Expressway الموجود بالفعل وطوله ٣٠٠ كم .

٢- في بانكوك ( تايلاند ) قامت الحكومة بإعطاء الشركة التي تقوم بإنشاء المرحلة الثانية من الطريق السريع الحق في الحصول على نسبة معينة من الدخل Tolls الذي يتم تحصيله من المرحلة الاولى من الطريق السريع وتحصل الحكومة على جزء من الدخل وذلك طبقاً للنسب التي تم الاتفاق عليها .

٣- في تايلاند كذلك وافقت الحكومة على اعطاء الشركة التي تقوم ببناء مشروع خط سكة حديد مرتفع عن الارض railway elevated وطريق للسيارات اسفل منه وذلك بطول ٦٠ كم ولمدة ٣٨ سنة طبقاً لنظام B.O.T ، تم اعطاء الشركة الخاصة بالمشروع الحق في بناء وتنمية مجتمعات تجارية وسكنية وذلك في نقط معينة على طول الطريق الذي سيتم بناؤه .

٤- في سيدني باستراليا وافقت الحكومة على منح الشركة التي تبني نفق Tunnel في ميناء سيدني الحق في تشغيل كوبرى سيدني الموجود بالفعل وذلك كحافز للشركة التي تقوم ببناء وتشغيل النفق<sup>(١)</sup> وقد وافقت الحكومة على رفع رسوم المرور على الكوبرى لكي تتعادل مع رسوم المرور في النفق وذلك بهدف تحسين الوضع المالي لمشروع النفق .

(١) كان من الممكن للحكومة المصرية ان تدعو شركات القطاع الخاص المحلى والأجنبي لتنفيذ وإدارة نفق الازهر الذى تكلف اكثر من ١,٢ مليون جنيه مصرى .

ان الحوافز السابق ذكرها تساعد ليس فقط في توفير دخل اضافي للمشروع الجديد بل انها تساعد كذلك في انخفاض الرسوم المفروضة بواسطة المشروع الجديد ، او بمعنى اخر بدون الحوافز السابق ذكرها ، كان لابد ان تكون الرسوم ( الاجره المفروضة ) مرتفعة وذلك لتحقيق الجدوى الاقتصادية للمشروع .

#### **سابقا : المشاكل المتعلقة بمشروعات بوت**

نذكر فيما يلي العقبات الرئيسية التي واجهت الشركات الامريكية التي اضطلعت بتنفيذ برامج بوت في الدول الاسيوية وهي على النحو التالي :

#### **( ١ ) عدم كفاية الربح المنتظر :-**

بعض المشروعات التي تخصصت في النقل بالسكك الحديدية في المناطق المزدحمة والغنية من القارة الاسيوية قد حققت الكثير من الارباح ولم يكن هناك اى مشكلات مع البنوك ومن ذلك مشروع انشاء وتشغيل خط سكك حديد سريع في Hong Kong وان الربح الكبير الذي حققته الشركة المسئولة عن المشروع جاء من مصدرين :-

- ١- تعريف السفر
- ٢- قيام الشركة بتنمية وتطوير واستغلال مباني ادارية بالقرب من المحطات التي يمر بها القطار اى حققت ارباحا من المشروعات العقارية عالية القيمة والربحية في منطقة

فالحكومة تريد من البداية تعريفة ثابتة ونهائية اما  
المستثمرون فانهم يرون ان التعريفة يجب ان تتغير بالارتفاع  
بسبب :-

أ- معدل التضخم

ب- أى انخفاض في قيمة العملة الصينية .

وإذا كانت السلطات الصينية ستظل متمسكة برأيها فانه يجب  
منح المستثمرين الاجانب تعويضا مناسبيا . والى ان تحل هذه  
المعضلة فان المشروع لن يرى النور .

٣- المشكلات المتعلقة بانخفاض قيمة العملة في الدول النامية

فقد تعرضت عملات دول جنوب شرق اسيا الى الانخفاض  
الشديد عام ١٩٩٧م و عام ١٩٩٨ ويمكن ان نقول نفس الشيء  
بالنسبة للكثير من الدول النامية وحتى الدول الصناعية المتقدمة .  
ومن ثم فانه يجب الاتفاق على شروط معينة في العقود الخاصة  
بالمشروع للتغلب على مشكلة انخفاض قيمة العملة وكذلك التضخم  
بان يتم مثلا الاحتكام الى سعر صرف ثابت بين العملة الوطنية  
والعملة الاجنبية مثل الدولار ، ومن ثم يتم التحاسب على اساس هذا  
السعر الثابت بصرف النظر عن المستوى الذى وصل اليه سعر  
العملة الوطنية .

٤- حرية تحويل العملة الوطنية الى العملات الأجنبية وكذلك حرية

خروج العملة الاجنبية الى الخارج Convertiibility of  
currency

المعروف ان الهدف الرئيسي من مشروعات بوت هو الحصول على رؤوس اموال اجنبية بالاضافة الى نقل التكنولوجيا . كذلك فان دخل مشروعات بوت عادة ما يكون بالعملية المحلية . وهنا توجد مشكلة في حالة عدم توافر نقد اجنبي لدى الدولة المضيفة لانه من حق المستثمر الاجنبي ان يحول الى الخارج مبالغ كافية وبشكل منتظم لتغطية الالتزامات الآتية :-

أ- خدمة الدين ( الفوائد والاقساط )

ب- تحويل الارباح الخاصة بالمستثمرين الى الخارج سواء اكانت هذه الارباح نظير تملكهم حصصا Equity في رأس المال او سندات هذا بالاضافة الى العائد الذي يحصل عليه المستثمرون الاجانب نظير عملية الإدارة .

د- عدم اعطاء الحرية الكاملة للمستثمرين الاجانب في إدارة المشروع

كثيراً ما تتردد الحكومات المركزية او المحلية في اعطاء المستثمرين الاجانب حرية التصرف الكاملة في التشغيل كما هو منصوص عليه في عقود B.O.T

٦- المشكلات الناتجة من التعامل مع جهات حكومية عديدة مركزية ومحلية مما يؤدي الى اضاءة وقت طويل وتحمل تكاليف باهظة في عمليات المفاوضات المعقدة ويحدث هذا بصفة خاصة في حالة وجود عدد كبير من المستثمرين الراغبين في استثمار اموالهم في مشروعات B.O.T



## ٧- التراعات السياسية Political Conflict

كثيراً ما يترتب على تغيير الحكومات العديد من الصراعات السياسية الامر الذي قد يؤدي الى حدوث مشاكل لمشروعات B.O.T والممولة من جهات اجنبية كما هي العادة .

وفيما يلي المثال التالي من الهند :- فقد تم الاتفاق في بداية التسعينات بين حكومة ماهاراشهترا Maharsahtra والشركة الامريكية Enron Development Crop

والتي يقع مركزها الرئيسي في مدينة هيوستن على انشاء وتشغيل محطة كهرباء تدار بالغاز المسال المستورد (LNG) Liquified Natural Gas طاقتها ٢,٠١٥ ميجاوات وهو المشروع المعروف باسم Dabhdol Power وحجم الاستثمارات المطلوبة لهذا المشروع هو ٢,٩ بليون \$ . ونظرا لتغيير الحكم في الولاية المذكورة عام ١٩٩٥م فقد امرت الحكومة الجديدة شركة Enron الامريكية بايقاف العمل في المشروع واعادة التفاوض في الكثير من النقاط الاساسية . وكانت نقطة الخلاف الرئيسية هي تعهد الحكومة الفيدرالية الهندية بضمان معدل عائد ثابت للشركة الامريكية الخاصة بالمشروع . وهنا تمسكت الشركة الامريكية بالعقود المبرمة مع حكومة الولاية السابقة وتدخلت الحكومة الامريكية ووجهت انذارا الى الحكومة الهندية بخصوص هذا المشروع . وتم اللجوء الى التحكيم في لندن - حسب العقود - وطالبت الشركة الامريكية باسترداد مبلغ ٩٠٠ ( تسعمائة ) مليون \$ تمثل التكاليف الخاصة بالتنمية والمبالغ التي يجب دفعها للمقاولين كغرامات Penalties وكذلك مبالغ مقابل الارباح التي ضاعت نتيجة لتوقف العمل بالمشروع .

وقد تم الاتفاق في النهاية بين الشركة الامريكية وحكومة الولاية

على النقاط التالية :-

- أ- تخفيض قيمة الاستثمار بمبلغ ٣٠٠ ( ثلاثمائة ) مليون \$
  - ب- ادخال تعديلات جوهرية على المشروع تهدف الى استخدام انواع متعددة من الوقود Multifuel Plant بدلاً من الاعتماد فقط على الغاز الطبيعي المسال المستورد .
  - ج- تخفيض سعر الكهرباء المولدة إلى \$٠,٠٥٤ لكل كليوات / ساعة Kw-hr لمدة ٢٠ سنة وذلك بدلاً من السعر الاول الاعلى \$٠,٠٧٠ .
  - د- قامت الشركة الامريكية بتحمل تكلفة تحويل المشروع من استخدام وقود واحد ( الغاز الطبيعي المسال المستورد ) الى انواع متعددة من الوقود مع التعهد باستخدام الوقود المحلي بدلاً من الوقود المستورد .
- وقد علقت غرفة التجارة والصناعة الهندية على هذا الموضوع بضرورة انشاء هيئة مستقلة لمثل هذا النوع من المشروعات الكبرى ولا تتغير قرارات هذه الهيئة سواء بالتغيير الوزارى المحلى او المركزى .

## ثامناً : الخاتمة و النتائج :

آثار هذا البحث الكثير من الجوانب المتعلقة بمشروعات بوت . وقد حاولنا ان نبين المجالات التي تصلح للاستثمار طبقاً لهذا النظام . وبيننا دور الحكومة الهام والفعال في ازالة العقبات التي تعترض تنفيذ هذا النوع من المشروعات . وقد اتضح لنا أن تفعيل دور قوانين الاستثمار يظهر في مثل هذا النوع من المشروعات . لأنها مشروعات مكلفة وسوف يظل المستثمر الأجنبي معاشياً للمشروع لمدة طويلة قد تصل الى ٣٠ سنة أو أكثر . ومن ثم فإن توفير بيئه خصبه للإستثمار الخاص المحلي والأجنبي تعتبر التحدى الكبير الذى يواجه هذا النوع من المشروعات .

ولما كانت التنمية الاقتصادية تهدف الى رفع مستوى معيشة المواطنين ، وتوفير فرص العمل المناسبة لهم ، وتشجيع الصادرات ، واصلاح وضع الميزان التجارى وميزان المدفوعات ، فإن هذا النوع من المشروعات يعتبر الاساس لنجاح برامج التنمية الاقتصادية وتحقيق الاهداف السابق ذكرها .

وقد تبين لنا أن هناك الكثير من العقبات التي تعترض هذا النوع من الشركات وخاصة في الدول حديثة العهد به مثل مصر .

ولكن مع مزيد من الصبر والجديّة من جانب الحكومة ومؤسساتها فإن هذه العقبات سوف تزول . كذلك تبين لنا ان موضوع نقل التكنولوجيا والخبره العمليه في غاية الأهمية حتى يستطيع مواطنو هذه الدول تولى ادارة وصيانة هذه المشروعات في المستقبل ومن ثم فإن الالتزام بالتدريب الجدى من قبل المستثمر الأجنبي يعتبر عاملا مهما في هذا الخصوص .

كذلك لاحظنا انه كلما قلت المشاكل التي تعترض مراحل دراسة وتنفيذ مشروعات بوت كلما انخفضت التكلفة وارتفعت الربحية والعكس صحيح ، فكلما ضاع الكثير من الوقت حتى يتم اتخاذ القرار النهائي للتنفيذ ، فضلا عن المعوقات أثناء التنفيذ ، كلما ارتفعت التكلفة وانخفضت الربحية ، وابتعد المستثمرون الوطنيون والأجانب عن الاستثمار في مثل هذا النوع من المشروعات .

كذلك يجب على الحكومات ان تعطى بعض المزايا وتبدي شيئا من المرونه لكي تجذب اكبر قدر من رؤوس الاموال لتمويل هذه المشروعات . ومن ذلك اعطاء ضمانات لتجنب مخاطر ارتفاع الاسعار والتضخم ، أو انخفاض قيمة العملة الوطنية ، أو عدم توفير نقد أجنبي كافي لتحويل ارباح المشروع الى الخارج ، وتجنب قيام أى نزاعات سياسية في هذا الخصوص .

- ① Sideny M.Levy, Bot : Paving the way for tomorrow`s Infrastructure .  
Lonan, John wiley & sons, 1996.
- ② A. Merna & N. J. snith ( editors ), Guide to the Preparation and  
Evaluation of Build- own – Operate – Transfer Project Tenders. Hong  
Kong , Asia Low & Practice, 1996.
- ③ Charlie Pahlam, Bot-Private Investment in Pubbic Project . Bangkok,  
Towards Ecological Recovery, Regional Allian ( Terra ) , 1996 .
- ④ Wilde Sapte, Guide to Financing Bot Project . London, Euromoney  
Publication, 1997 .
- ⑤ Unido, Guidelines for Bot Project, in Developing Countins. Vienna ,  
1996.
- ⑥ Unido, the Bot Mechanism : Infrastructure for Sustainable  
Competitiveness, Vienna, 2000 .
- ⑦ Unido, Guidelines for Infrastructure Development Bot Project.  
Vienna , 2000.

السيد الأستاذ الدكتور/ محمد محروس إسماعيل - أستاذ الاقتصاد بكلية  
التجارة - جامعة الاسكندرية - ماجستير في الاقتصاد من جامعة لندن عام  
١٩٦٣ م دكتوراة في الاقتصاد جامعة لندن عام ١٩٦٦ ومدرس بقسم  
الاقتصاد بالكلية ١٩٦٦ وحتى نوفمبر ١٩٧١ أستاذ مشارك بقسم الاقتصاد  
بالكلية من عام ١٩٧١ وحتى نوفمبر ١٩٧٦ - أستاذ الاقتصاد بالكلية ابتداء  
من نوفمبر ١٩٧٦ م .  
الحصول على جائزة جامعة الاسكندرية للتقدم العلمي لعام ١٩٨٩ - عميد  
كلية السياحة والفنادق بجامعة الاسكندرية من عام ١٩٩٣ - ١٩٩٦ م في  
يناير ٢٠٠١ أعير الى مجلس الامه الكويتي في وظيفة مستشار اقتصادي .

## ABSTRACT ( BOT )

*The B O T research paper has addressed a lot of aspects regarding this type of investment. We have pointed out the pivotal role of the government in tackling different problems facing this type of projects.*

*The existence of healthy environment towards private investment, local or Foreign, is a pre-requisite for the success of the B O T projects .*

*A lot of problems is facing B O T projects, especially in countries with no experience in this type of investment like Egypt . Nevertheless, with time and patience these problems are bound to disappear. The subject of technology transfer is extremely important therefore the question of training must be taken seriously.*

*Moreover, the investment cost of the B O T projects could be reduced and profitability could be enhanced, if problems facing these projects are minimized. Therefore ,Governments must give incentives to the B O T projects to encourage investors in this type of investment*

