الشراكة بين القطاعين العام والخاص لتحديث الهياكل القاعدية وفق نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية

د./ بن حمودة فاطمة الزهراء*

Abstract:

Le système de Construction-Exploitation-Transfert (BOT) est un des formes de partenariats public-privé. Le concédant du secteur public accorde à une société privée le droit de développer et d'exploiter une installation des infrastructures de base, qui relèverait traditionnellement du secteur public, pendant une certaine période (période de concession).

Les mots clés: **S**ystème de Construction-Exploitation-Transfert (BOT), **P**artenariats public-privé, **I**nfrastructures de base, **D**éveloppement économique.

ملخص:

نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية (BOT) هي واحدة من أشكال الشراكة بين القطاعين العام والخاص. يتنازل القطاع العام إلى مؤسسة خاصة الحق في تطوير واستغلال مشروع للهياكل القاعدية (البنية التحتية الأساسية)، التي تقع تقليديا من صلاحيات القطاع العام، لمدة معينة (فترة الامتياز).

الكلمات المفتاحية: نظام مشاريع البناء والتشغيل ونقل الملكية (BOT)، الشراكة بين القطاعين العام والخاص، البنية التحتية (الهياكل القاعدية)، التنمية الاقتصادية.

* أستاذة محاضرة «ب» – جامعة الجزائر3

مخطط المقال:

مقدمة
1) ماهية مشاريع البناء والتشغيل ونقل الملكية BOT
1-1) مفهوم نظام مشاريع BOT
1-2) الاستثمار وفق نظام مشاريع BOT
2) إستخدام مشاريع البناء والتشغيل ونقل الملكية BOT
2-1) آثار الاستثمار وفق نظام مشاريع BOT
2-2) نماذج من مشروعات نظام BOT
2-3) **حا**جة الجزائر للشراكة بين القطاعين العام والخاص وفق نظام BOT
خاتمة

مقدمة:

حظي نظام مشاريع البناء والتشغيل ونقل الملكية (BOT)* بأهمية كبيرة منذ أوائل القرن الحالي، نظراً لاتجاه معظم دول العالم خاصة النامية في ظل المتغيرات الجديدة العالمية من عولمة وثورة تكنولوجية وخوصصة وتحول اقتصادي من جهة وتنامي احتياجات معظم دول العالم لتطوير مشروعات الهياكل القاعدية من جهة أخرى، فقد أصبح من الضروري البحث عن موارد مالية خارجية عن موازنة الدولة تساعد على تسريع وتفعيل التنمية الاقتصادية.

يعتبر هذا النظام عقد إداري حديث، الغرض منه هو تنفيذ مشروعات الهياكل القاعدية التي تعهد بها الدولة (أو إحدى مؤسساتها) إلى إحدى المؤسسات الوطنية أو الأجنبية لإنشاء مرفق عام وتشغيله لحسابها الخاص مدة من الزمن مجددة مسبقا في العقد، على أن تلتزم تلك المؤسسة بنقل ملكية المرفق إلى الدولة (أو إحدى مؤسساتها) بعد انقضاء المدة المتفق عليه.

وبناء على ما سبق، يمكن طرح الإشكالية: **ماهو دور نظام مشاريع البناء والتشغيل ونقل الملكية (BOT) في وتحديث الهياكل القاعدية في الدول النامية؟**

* للدلالة عن مصطلح "البناء والتشغيل ونقل الملكية" في الأدبيات الاقتصادية، تستخدم أيضا تسميات أخرى مثل مشاريع (مشروعات) "حق الامتياز"، مشاريع "مقابل حق الانتفاع"... الخ. والمصطلح BOT:
- بالانجليزية: Build, Operate, Transfer؛
- وبالفرنسية: Construction-Exploitation-Transfert.

1) ماهية مشاريع البناء والتشغيل ونقل الملكية BOT:

نجد أن مصدر عبارة "نظام مشاريع البناء والتشغيل ونقل الملكية (التحويل)" تعود للقوانين الأنجلوسكسونية، بينما لا تتضمن قوانين الدول اللاتينية هذه العبارة، كما هو الحال بالنسبة للقانون الجزائري. وإن كان بعض فقهاء القانون يرون أن النظام ليس بدعة أنجلوسكسونية محضة، وبالتالي ليس نظاما تعاقديا مبتكرا بكامله، بل أن جذوره ترجع إلى ما يعرف بفكرة عقد الامتياز التي كانت مطبقة في أواخر القرن الـ 19 وبداية القرن الـ 20 في كل عدد من الدول خاصة فرنسا على الخصوص[1]. وما زاد الحاجة لهذا النظام مع تداعيات العولمة هو ما يتطلبه من مصادر لتمويل لمشروعاته نظراً إلى ضخامة حجم هذه المشاريع، إذ يتطلب بيان أهمية التمويل، كما ان مصادر التمويل لهذه المشاريع متعددة[2].

1-1) مفهوم نظام مشاريع BOT:

أحدثت الثورة التكنولوجية الكثير من الضغوط على الحكومات للإسراع بتطبيق الجديد منها في مشروعات الهياكل القاعدية الأساسية الجديدة، وهو الأمر الذى لا طاقة للكثير من الدول به بسبب محدودية قدرتها لمقابلة الاحتياجات المتدفقة المستقبلية. ونظراً لما تتكبده الدول النامية من الديون الخارجية والفوائد المتراكمة عليها، نجدها تتجنب اللجوء إلى هذه الاستدانة، وتفضل اللجوء إلى الأساليب الحديثة فى تمويل مشروعات الهياكل القاعدية، والتى تعد مسؤولية إنشائها وتشغيلها وصيانتها مسؤولية أساسية يجب أن تضطلع بها الحكومات[3].

- **تعريف وخصائص نظام مشاريع BOT:**

تعد مشاريع البناء والتشغيل ونقل الملكية BOT من المشاريع التي تشكل نوعا من أنواع مشاركة القطاع الخاص في المساهمة في المشاريع الحيوية داخل الدولة. ولقد شهد العالم خلال العقد الماضي انطلاق عدد من المشاريع المهمة وفقا النظام، ولعل أهمها النفق الذي يربط بريطانيا وفرنسا. وتقدر قيمة المشاريع التي تدار بمثل هذا النوع بحوالي 50 مليار دولار أميركي على مستوى العالم[4].

تعريف نظام مشاريع BOT:

يمكن اللجوء لمشاريع البناء والتشغيل ونقل الملكية BOT في كل الدول تخفف من الضغط على موازنة الدولة وتحد من مشكلة الاختناق التي تقف حجر عثرة أمام تدفق الاستثمارات الأجنبية[5]. والتي يمكن تعريفها بصيغ مختلفة، ومنها نذكر:

- شكل من أشكال تمويل مشروعات الهياكل القاعدية، تمنح بمقتضاه حكومة ما لفترة زمنية أحد الاتحادات المالية الخاصة ويدعى مؤسسة المشروع، امتيازاً لمشروع معين، وعندئذ تقوم مؤسسة المشروع ببنائه وتشغيله وإدارته لعدد من السنوات وتسترد تكاليف البناء وتحقق أرباحاً من تشغيل المشروع واستغلاله تجارياً، وفي نهاية مدة الامتياز تنتقل ملكية المشروع إلى الحكومة (تعريف لجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري الدولي)[6]؛
- اتفاق تعاقدي يتولى بمقتضاه أحد الأشخاص من القطاع الخاص إنشاء أحد المرافق الأساسية في الدولة، ويقوم بإدارة المرفق العام واستغلاله لمدة معينة ليتمكن من استرجاع الأموال التى استثمرها إضافة إلى عائد الاستثمار، وفي نهاية المدة الزمنية المحددة يلتزم بإعادة المرفق إلى الحكومة (تعريف منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية)[7]؛
- مشاريع يقوم القطاع الخاص بتمويلها وإدارتها وتصميمها خلال فترة معينة يرتبط فيها مع الإدارة بعقد امتياز يخول بمقتضاه الحصول على عائد المشروع طيلة مدة الامتياز، ثم يقوم بعد انتهاء هذه المدة بتحويل ملكية المشروع إلى الحكومة من دون أى تكاليف أو مقابل تكلفة متفق عليها مسبقاً أثناء مرحلة التفاوض لمنح الامتياز[8]؛
- وشكل عقد امتياز يبرم بين سلطة الدولة المضيفة ممثلة فى الحكومة (أو إحدى الهيئات العمومية التابعة لها) وأحد المرقين المتمثل فى مؤسسة أو مجمع مؤسسات، وذلك بالاتفاق على تكليف الادارة للمتعاقد معه بإنجاز مشروع بنية تحتية واحدة أو أكثر، مع استغلال ذلك المشروع المنجز لمدة معينة. ثم يتم تسليمه بكامله فى نهاية المدة المتفق عليها إلى السلطة المتعاقد معها[9]؛

وعليه، تتفق مجمل التعاريف على أن مشاريع البناء والتشغيل ونقل الملكية BOT هي مشروعات عامة يقوم القطاع الخاص المحلي أو الأجنبي بتمويلها، حيث يقوم بتصميم وبناء وإدارة المشروع خلال فترة محددة، وتقوم فيها علاقة تعاقدية بين الدولة ومنفذ المشروع على أساس عقد امتياز يخول بمقتضاه لمؤسسة المشروع الحصول على عائدات خلال فترة الامتياز، على أن يقوم هذا الأخير عند انتهاء تلك الفترة بتحويل ملكية أصول المشروع للحكومة فى حالة جيدة وفق العقد دون أى مقابل أو دون مقابل متفق عليه مسبقاً أثناء مرحلة التفاوض على منح الامتياز.

وخصائص نظام مشاريع BOT:

مما سبق من تعاريف، نرى أن نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية هو نموذج من شأنه أن يوكل للاستثمار الخاص تطوير الهياكل القاعدية التي لم تعد حكرا على القطاع العام، ويُكوّن جملة من الخصائص[10]:

- يقدم النظام خدمات من خلال مشاريع أساسية للمواطن والمجتمع؛
- نظام تمويل واستثمار يساير اتجاات العولمة؛
- نظام يحقق عوائد وتدفقات نقدية وأرباح واجتماعية.

أهمية وأهداف نظام مشاريع BOT:

تعد مسألة تقييم المشروعات من المواضيع التي نالت اهتمام وعناية كبيرة خاصة في البلدان المتقدمة، باعتبارها تشكل مدخلا أساسيا في صناعة القرار الاستثماري والتمويلي، ولما له من أثر فعال على تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية[11].

أهمية نظام مشاريع BOT:

تزايدت أهمية النظام نظراً لاتجاه أغلب الدول المتقدمة والنامية إلى محاولة تطوير بنيتها الأساسية وتحديث مرافقها العامة، حيث وجدت هذه الدول في هذه المشروعات خير سبيل في تحقيق هذا الغرض. ولنظام مشاريع BOT فوائد كثيرة تنعكس بالإيجاب على الطرفين المتعاقدين في إطار فكرة «رابح/رابح Gagnant/Gagnant»[12].
وتكمن أهميتها في النقاط[13]:

- تمكين الدولة من توفير الخدمات المختلفة الضرورية اللازمة والتي لا يمكن الاستغناء عنها، والتي لم يكن من الممكن توافرها أو إقامتها بالموارد المحلية؛
- يساعد الدولة على توجيه مواردها العامة إلى القطاعات الاستراتيجية التي يعجز القطاع الخاص عن تنفيذها؛
- المساهمة في كبح جماح الركود الاقتصادي والقضاء على البطالة؛
- رفع الطاقة التوظيفية والتشغيلية للاقتصاد الوطني؛
- تخفيض ضغوط الاقتراض المحلي والخارجي؛
- وإمكانية استفادة القطاع الحكومي من خبرات القطاع الخاص في إدارة وتشغيل هذه المشروعات.

كما أن تمويل المشروعات الأساسية من قبل القطاع الخاص سيكون له وقع شديد على رفع من كفاءة المشروعات وزيادة من القيمة المضافة الحقيقية للاقتصاد الوطني[14]:

- عدم إقامة مشروعات غير اقتصادية العائد، أو أن تكاليفها تفوق الإيرادات فيها؛
- وعدم إقامة مشروعات لا يوجد عليها طلب في الوقت الراهن أو المستقبلي القريب.

وأهداف نظام مشاريع BOT:

يستفيد المالك من العقد، حيث تعمر أرضه بمشروع يعود إليه بعد فترة، والمستثمر حيث يشغل أمواله فيه فيربح من خلال تشغيل المشروع والافادة من ريعه، أو استعماله، ولذلك يشترط أن تكون الفترة مناسبة لاسترداد رأس ماله مع أرباحه المتوقعة. وتعمل هذه المشروعات على زيادة القدرة الاستيعابية للاقتصاد المقام فيها، ومن ثم قدرته على جذب استثمارات أخرى محلية وأجنبية، حيث هناك العديد من المشروعات لا يمكن إقامتها دون وجود هذه الهياكل القاعدية[15].

ومن أهداف اللجوء نظام لهذه المشاريع[16]:

- إقامة مشاريع جديدة دون الرجوع إلى الموارد العامة المستمدة من خزينة الدولة قصد تقديم خدمة عامة أساسية أو سد حا□ة للمواطن إلى إتاحة الخدمة العامة؛
- تخفيف العبء عن كاهل الدولة بإتاحة الفر □ة للقطاع الخاص (المحلي أو الأ□نبي) في المشاركة في بناء المرافق الأساسية، الأمر الذي يساهم في توفير الموارد عن طريق اقتصارها على الحكومة؛
- خلق مناصب شغل جديدة تساعد على التقليص من ظاهرة البطالة؛
- الحصول على التقنية المتطورة والحديثة اللازمة لتشييد تلك المرافق التي لا تتوافر محلياً، واستفادة الدولة من التحول التكنولوجي والتحكم في التقنيات الحديثة للإنجاز والإنتاج والاستغلال (مصانع، موانىء، طرقات سريعة، مطارات، مركبات رياضية، شبكات توزيع المياه والكهرباء والغاز والاتصالات السلكية واللاسلكية...)؛
- خلق نوع من المنافسة بين مشاريع عقود BOT والمشاريع التي تتم بواسطة طرق أخرى وتسيرها الدولة (عقود امتياز، صفقات عمومية...)؛
- تفادي سلبيات الاقتراض الداخلي والخارجي وما يشوبها من فساد في الحصول على القروض وتهريب للأموال نحو الخارج، ذلك أن المؤسسات المتعاقد معها بموجب عقود BOT تبقى هي المسؤولة عن عمليات التمويل والانجاز والتشغيل؛
- وأ□ تنفيذ المشروعات من شأنه أ□ يجنب مساوئ الخو □صة باعتبار أ□ ملكية أ□ول المرافق المنفذ سينتقل للدولة مستقبلاً.

الأطراف الرئيسية لنظام مشاريع BOT:

يتميز نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية بكثرة وتعدد الجهات والمؤسسات المشتركة في إتمامه، وتنفيذ المشروعات المنفذة بواسطته، والتي قد يصل عددها إلى عشرات الجهات والمؤسسات، تبدأ بالدولة المضيفة ومؤسسات المقاولة والتوريد والتمويل وغيرهم الكثير. لذلك ربما يكون من المناسب تمثيل هذه الجهات العديدة بطرفين فقط: الطرف الأول الدولة المضيفة، الطرف الثاني المؤسسة المنفذة للمشروع[17].

الطرف الأول – الدولة المضيفة:

هي الجهة مانحة الترخيص التي يخولها القانون الحق في منح ترخيص أو التزام للقطاع الخاص ببناء أو تطوير وتمويل مرفق من مرافق الهياكل القاعدية، وهذه الجهة قد تكون سلطة تشريعية أو تنفيذية. وبالإضافة إلى الجهة المانحة نفسها، هناك جهات متعاقدة لها علاقة بهذه العمليات في بعض مراحلها كمشتري الخدمة المنتجة والمؤجرين وموردي الطاقة والمادة الخام والجهات التمويلية وجهة الضمان الحكومي.

يقع على عاتق الحكومة المضيفة:

- تقوم الحكومة بالاستعانة بمستشارين في مختلف الحقول، فبنوك الاستثمار تقوم بتقديم الاستشارات حول هيكل التمويل الأمثل للمشروع كما تقوم بالترويج للمشروع، كما يقوم المستشارون القانونيون بإعداد اتفاقية الامتياز ودراسة الشروط والبنود المختلفة للعروض المقدمة، كما يقوم المستشارون الفنيون بدراسة التصاميم والمواصفات الفنية المقدمة من المؤسسات؛
- تقوم الحكومة بتوقيع اتفاقية الامتياز مع المؤسسة الفائزة بالمشروع وإعداد خطاب يتضمن الموافقة الرسمية للمؤسسة من السلطات المخولة ببدء المشروع وتمنح المؤسسة الصلاحيات اللازمة لتنفيذ المشروع كما تقدم الحكومة الضمانات التي نصت عليها اتفاقية الامتياز؛
- وينص الاتفاق على قيام الحكومة بتقديم قروض للمؤسسة صاحبة الامتياز فتقوم الدولة بتوقيع اتفاقية القرض.

وتعد المالكة الحكومة الضمنية والحقيقية للمشروع، بامتياز أنها المالكة للأرض والمرافق التي سيقام عليها المشروع، والمالكة لحق منح الامتياز والتراخيص والموافقات اللازمة لإقامة المشروع. ولا تنتهي مهمة الحكومة بالتوقيع على العقد، بل تقوم أيضا بـ[18]:

- متابعة عمل المؤسسات والتأكد من التنفيذ الجيد للعقد؛
- متابعة عمليات الإنشاء ومطابقتها للمواصفات القياسية؛
- والمتابعة الدورية والتفتيش الرقابي على حسن سير المشروع بعد إنشائه.

الطرف الثاني – المؤسسة المنفذة للمشروع:

هي المؤسسة التي تقوم بتمويل وبناء وتشييد وتشغيل وإدارة المشروع حسب الاتفاق المبرم مع الدولة صاحبة المشروع. وحتى تقبل تنفيذ المشروع، فإنها تطالب الدولة المضيفة بضمانات فعلية، تكفل لها تحقيق عائد كبير من المشروع، يغطي النفقات التي أنفقها، ويتبقى لها نصيبا كافياً من الأرباح. وأخيراً تتدخل أطراف عديدة في تنفيذ اتفاقات BOT، الأمر الذي يجعل هذه الاتفاقات أكثر تعقيداً. وبصورة إجمالية، يُمكن القول أن المؤسسة المنفذة للمشروع هي مؤسسة تتولى مسؤولية تمويل وبناء وتشغيل وإدارة مشروع عام محدداً حسب الاتفاق

المبرم مع الدولة صاحبة المشروع. وتبذل مؤسسة المشروع جهوداً كبيرة للحصول على التمويل اللازم لتنفيذ المشروع، ومن ثم تتعدد وجهات التمويل، وقد تكون المؤسسة المنفذة محلية (قطاع خاص) أو عالمية، وقد تكون تضافراً لمجموعة من المؤسسات المحلية والعالمية ومتعددة الجنسيات، وقد تكون مؤسسة واحدة أو عدة مؤسسات[19]. ويمكن أن تنفصل المؤسسة المنفذة للمشروع عن المؤسسة التي تمول المشروع وهنا يكون لدينا طرفان:

1. **المؤسسة التمويلية للمشروع:**
لا يقدم على تمويل المشروع مصرف واحد، بل تلجأ مجموعة من المصارف لتمويل المشروع ضمن ما يسمى من أكبر عدد ممكن من الدول، وذلك بهدف عدم تشجيع الحكومة التي يتم بناء المشروع عندها على مصادرته أو تأميمه أو التدخل به، ومن ثم تهدد عائداته المالية وتهدد علاقاتها الاقتصادية مع هذه الدول.
2. **ومؤسسة المشروع:**
تتكون مؤسسة المشروع من أجل المشروع فقط، ويكون تعامل المؤسسة التمويلية معها مباشرةً، ذلك لأن التركيز يكون على أصول المشروع وليس صاحب المشروع، ويتم سداد ما تم إنفاقه في المشروع والأرباح المطلوبة من التدفقات النقدية التي سيدرها تشغيل أصول مؤسسة المشروع. لذلك نجد أن هدف مؤسسة المشروع يتبلور في تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح بأقل تكلفة ممكنة.

1-2) الاستثمار وفق نظام مشاريع BOT:

يمكن القول بأنه إذا كان المرفق العام لا يستهدف تحقيق الربح في ذاته، إلا أن طريقة إدارته قد تحقق فوائض مالية حقيقية وهي في طريقها إلى تحقيق التنمية المستديمة لهذا المرفق[20].

يمر تنفيذ مشروعات الهياكل القاعدية الممولة بنظام BOT بثلاثة مراحل زمنية أساسية: مرحلة تحضيرية للمشروع، مرحلة تنفيذ المشروع، ومرحلة انتهاء فترة الامتياز ونقل المشروع للدولة. ويطبق النظام فى مشروعات الهياكل القاعدية التى تتميز بكونها مشروعات مدرة لعائد مستمر، من شأنه تمكين مؤسسة المشروع من استرداد رأس المال المستثمر. وتقوم الحكومة باللجوء للنظام لما يحققه لها من مزايا فى تخفيف العبء التمويلى والإدارى طيلة فترة الامتياز، وأهم المجالات استخدام عقود BOT فيها هى[21]:

وبشكل عام، حينما يقرر الفرد أو المؤسسة استثمار الأموال المتواجدة في إقامة أحد المشروعات المتعلقة بنظام البناء والتشغيل والتحويل، فعليه أن يلتزم بضوابط محددة حتى يتمكن من حسن استخدام تلك الأموال بكفاءة عالية. ومن ضوابط هذا الاستثمار[22]:

- وضوح الهدف بمعنى أن يكون هدف المستثمر واضحا أمامه، حتى لا يقع المشروع في تضارب الأهداف وعدم وضوحها بما يؤثر في كفاءة عملية الاستثمار ذاتها؛
- القيام بعمل دراسة جدوى للمشروع المراد الاستثمار فيه حتى يتبين إمكانية نجاح المشروع وجدواه الاقتصادية والظروف المحيطة بالمشروع؛
- ضرورة توافر بدائل وخطط متعددة الاحتمالات، وذلك في حالة تغيير المواقف والظروف المحيطة بالمشروع؛
- أهمية المتابعة المستمرة للمشروع حتى يتم تصحيح الانحرافات عن الخطة المعدة للمشروع إن وجدت وتقليل حجم الخسائر قدر المستطاع؛
- ضرورة وجود نظام إداري يتميز بالكفاءة العالية حتى يتحقق الأداء المطلوب وحتى يتمكن من مواجهة جميع الظروف المحيطة والتعامل معها وفقا لمتطلبات الموقف؛
- أهمية اتخاذ القرار العلمي المناسب دون تعجيل أو تأخير؛
- والتقييم المستمر والدائم للأداء في ضوء الخطط المرسومة للمشروع وذلك عن طريق مقارنة:

✓ مقارنة الأداء الفعلي الذي تم تحقيقه في ضوء الخطة المستهدفة ومعرفة الاختلافات إن وجدت؛
✓ مقارنة الأداء الزمني المحقق خلال فترة زمنية محددة مع فترة زمنية أخرى مماثلة وتحليل أوجه التشابه والاختلاف؛
✓ ومقارنة الأرباح المحققة بالاتجاهات العامة لحركة السوق والمشروعات المشابهة في الفترة الزمنية نفسها.

2) إستخدام نظام مشاريع البناء والتشغيل ونقل الملكية BOT:

لا يكون استخدام المرفق العام بغرض الحصول على الربح، وإذا كانت إدارة المرفق العام تُدِر في بعض الأحوال ربحا فإن ذلك إنما يأتي عرضاً أو كغرض ثانوي، أما الغرض الأساسي فهو توفير الخدمات العامة وسد الحاجات العامة. فإذا قصدت الدولة من إدارة المشروع أن تجني منه ربحا فلا يكون المشروع مرفقا عاما.

2-1) آثار الاستثمار وفق نظام مشاريع BOT:

تعني الشراكة في نظام مشاريع BOT كمفهوم اقتصادي أين تتولى مؤسسة مستثمرة من القطاع الخاص بعد الترخيص لها من قبل حكومة بتشييد وبناء مشروعات هياكل قاعدية (بنية أساسية)، وللتذكير أن فكرة هذه المشاريع تتأسس قبل قيام المشروع[23]. وبذلك، يرتبط الاستثمار وفق النظام بتحقيق آثار ترتبط بمشاريع لا تفقد اتصالها بالمصلحة العامة. ورغم كل ذلك يكون من أثارها ما هو إيجابي وما هو سلبي.

الآثار الايجابية لنظام مشاريع BOT:

نجد الدولة المضيفة لمشروعات BOT تتعامل معه من منطلق انه نظاما تمويليا يسد حاجتها للتمويل والتكنولوجيا والإدارة، بينما يتعامل معه الطرف الآخر المنفذ للمشروع أو الممول له على انه اداة استثمارية يرجى منه العوائد مستقبلية من شأنها إعادة رأس المال المستثمر بالاضافة إلى الأرباح المرجوة من الاستثمار. وفي ما يلي بيان بعضا من ذلك من خلال التعرض للنقاط التالية[24]:

أثر نظام مشاريع BOT على العمالة:

تسعى الدول المضيفة لإجتذاب الاستثمار بنظام BOT أملاً في تحقيق عوائد كثيرة منها الحد من مشكلة البطالة فقامت بفتح الباب أمام هذه الإستثمارات من خلال ما إنتجهته من قوانين وسياسات مشجعة له على أمل خلق فرص جديدة للعمل، بالإضافة إلى كل ما يرتبط بهذه الفرص من مكاسب. لكن هذا الأثر الذي تنتجه المشروعات على العمالة يتفاوت من دولة لأخرى، فيُمكن ملاحظة زيادة حجم العمالة في مجالات معينة وإنخفاضها في مجالات أخرى. فمما لا شك فيه أن أي مشروع يتطلب توليفه معينة من عنأصر الإنتاج، تختلف بإختلاف الفن الإنتاجي المُستخدم كما تختلف من صناعة إلى أخرى وطبقاً للمدى الذي تعمل فيه المشروعات.

أثر نظام مشاريع BOT على سوق المال:

يظهر أثر مشروعات BOT على زيادة نشاط وحركة سوق إصدار الأوراق المالية خاصة إذا كانت المؤسسة التمويلية للمشروع من القطاع الخاص المحلى. فتؤثر المشروعات على زيادة حركة ونشاط السوق الأولى للأوراق المالية فى المدى البعيد عند استرداد الدولة للمشروع، أى بعد انتهاء فترة الامتياز. وعند هذه النقطة يثور التساؤل حول مدى إمكانية الدولة فى استخدام مشروعات الهياكل القاعدية الممولة بنظام BOT كأداة تمويلية لمشروعات أخرى جديدة؟ حيث يمكن للدولة أن تقوم بتمويل المشروع العام الذى استردته من مؤسسة المشروع إلى أوراق مالية تطرح للاكتتاب العام وتحويل مؤسسة المشروع إلى مؤسسة مساهمة ويمكن استخدام حصيلة الاكتتاب فى تمويل مشروعات أخرى، على أن يتم سداد عوائد الأوراق المالية من العوائد التى يدرها المشروع العام وهكذا تعمل المشروعات كأداة تمويلية لغيره من المشروعات الاقتصادية فى المدى البعيد، كما أنها تعمل على زيادة نشاط السوق الأولى عند طرحها للاكتتاب بعد انقضاء فترة الامتياز.

وأثر نظام مشاريع BOT على التنمية المستدامة:

تؤثر مشروعات التظام تأثيراً إيجابياً على اقتصاد الدولة المضيفة من خلال ما تقدمه للتنمية المستدامة فيها، سواء كانت هذه الدولة دولة متقدمة أو دولة نامية. والتنمية المستدامة هى مصطلح حديث يقصد به مدى وفاء الأنشطة الاقتصادية باحتياجات الجيل الحالى، دون التضحية بقدرة الأجيال القادمة على الوفاء باحتياجاتها.وتهدف التنمية إلى إحداث التكامل بين البيئة والتنمية والتأثير على بعضهما البعض، وترسيخ المفهوم الحديث للبيئة بأنها الرصيد الأساسى للموارد الطبيعية المتاحة لمجتمع ما خلال فترة زمنية معينة للوفاء بالإحتياجات الإنسانية الحاضرة والمستقبلية.
ويجب التعامل مع البيئة بما يضمن لنا وللأجيال المستقبلية أقصى إستفادة ممكنه ولذا يمكن تعريف التنمية المستدامة بأنها التنمية التى تلبى متطلبات الأجيال الحالية دون أن يكون ذلك على حساب الأجيال القادمة. فهي ضمان إستدامة العطاء. ويتعين إذاً على الدولة ضرورة التنسيق بين تطبيق برامج الخوصصة وبين إنشاء مشروعات الهياكل القاعدية بتمويل النظام.

الآثار السلبية لنظام مشاريع BOT:

يجب التفرقة بين نظام BOT كنظام استثماري تمويلي له آثار إيجابية على الاقتصاد، وبين الممارسات المنحرفة لتطبيقه والتى تتجسد وتظهر بصورة واضحة عندما تكون فترة الامتياز طويلة تصل إلى 99 سنة، الأمر الذى يظهر العديد من السلبيات منها[25]:

- حرمان الدولة من الاستفادة بخير مواردها مدة طويلة من الزمن، بالإضافة إلى خروج الثروات الاقتصادية للخارج فى صورة مدفوعات للخارج؛

- نجد أن بند إمكانية تجديد حق الامتياز الذى قد يتواجد فى العديد من الاتفاقيات لصالح مؤسسة المشروع يمثل ثغرة خطيرة لاستنزاف موارد الدولة دون مقابل؛
- أثر التطور التقني والتكنولوجي على المشروع خاصة فى الفترة القريبة لانتهاء حق الامتياز، فلن يتواجد دافع لدى مؤسسة المشروع فى إحلال التكنولوجيا الجديدة المتطورة محل الأخرى، ويتجسد ذلك بصورة ظاهرة عندما يتحقق للمؤسسة المنفذة ما ترغبه من أرباح؛
- ضعف الناحية الأمنية بسبب خطورة ترك هذه المشروعات الهامة تحت أيدى أجنبية، الهدف الوحيد الذى يحكم آلية عملها هو تحقيق الأرباح الرأسمالية؛
- وفترات الامتياز طويلة المدى قدرها تسع وتسعون سنة تمثل ثلاثة أجيال مما يعنى حرمان ثلاثة أجيال من امتلاك المشروع.

2-2) نماذج من مشروعات نظام BOT:

استعملت هذه الصيغة في أوروبا في مطلع القرن التاسع عشر الميلادي من قبل الحكومات التي تضطلع بمشاريعها وتمويلها، الأمر الذي يرهق كاهلها فكانت تعطي المشروع لقطاع خاص للقيام بالمطلوب لتعود الأرض والمشروع إليها بعد فترة زمينة محددة، وبذلك تحققت لكل من الدولة، والمموّل فوائد كثيرة، وكذلك للمجتمع[26]. وقد استفادات العديد من الدول من مشاريع استثمارية وفق نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية لتدعيم هياكلها القاعدية[27].

⊕ مشروعات نظام BOT في مصر:

تعتبر مصر من الدول العربية التي جرى فيها استخدام نظام BOT واشتقاقاته بكثافة، وفي مجالات مختلفة منها: مشروع إنشاء مطارين دوليين بنطقتي مرسي علم والعلمين، ومشروع معالجة مياه الشرب بمدينة العاشر من رمضان ومدينة السويس، بالإضافة لمشروعات مختلفة في مجال الطاقة منها إنشاء "محطة بنظام الـ "BOT" في الجزء الجنوبي في منطقة شمال غرب خليج السويس بقدرة 2×240 ميجاوات وبدأت التشغيل التجريبي في 2002/8/18.

لم يتم تطبيق هذا النوع من التعاقدات في مصر دون مشاكل وعقبات، وإذا كانت مسألتي التأميم والمصادرة قد أصبحتا غير واردتين لإعتبارات كثيرة، إلا هنالك مشكلات أخرى واجهت تطبيق نظام BOT، ومنها على سبيل المثال "اتجاه المستثمرين إلى المصارف المحلية لإقتراض العملات الأجنبية اللازمة لتمويل المشاريع المنفذة بنظام BOT واستخدامها في استيراد احتياجات المشاريع من الخارج مما يؤدي إلى انكماش الأرصدة الأجنبية لهذه

المصارف وبالتالي ارتفاع أسعار هذه العملات في السوق المحلية وما ينجم عن ذلك من تأثيرات اقتصادية سالبة، وكذلك تحويل المستثمرين الأجانب لأرباحهم من هذه المشاريع لخارج الدولة دون قيود، ومنح الإمتياز لمدد طويلة تصل في بعض الأحيايين إلى 99 سنة، وعدم وجود دراسات دقيقة لتسعير الخدمات مما يؤدي لإختلاف في أسعار نفس الخدمة المقدمة من عقد لآخر.

- **مشروعات نظام BOT في السودان:**

في السودان، تم التعاقد سنة 1988 بين الهيئة القومية للطرق والجسور وإحدى المؤسسات الخليجية لتنفيذ طريق سريع بين مدينتي عطبرة وهيا بطول 274,4 كيلومتر بنظام BOT، إلا أن المؤسسة المتعاقدة لم تتمكن من تنفيذ تعهداتها، وهو نفس الفشل الذي صادف تعاقد آخر تم مع مؤسسة خليجية أخرى لتأهيل 126 كيلومتر من الطريق السريع الرابط بين مدينة الخرطوم العاصمة ومدينة مدني في وسط السودان وذلك رغم الإمتيازات والتسهيلات العديدة التي منحتها الجهة الحكومية المتاحة الإمتياز للمتعاقدين، وقد عزا المختصين في وزارة المالية السودانية الفشل إلى عدة أسباب يمكن إجمالها في "غياب القوانين المنظمة للتعاقد عن طريق نظام BOT في البلاد، ومعارضة الرأي العام المحلي لفكرة BOT نتيجة جهلهم بها، وعدم جاهزية الجهات الحكومية المتعاقدة وإعدادها للدراسات المصاحبة لتنفيذ مثل هذه المشاريع".
لقد أدت التجارب الفاشلة السابقة بالجهات الحكومية السودانية الراغبة في تنفيذ مشروعات عن طريق نظام BOT للتأني والتمحيص حيث لوحظ ذلك في المفاوضات التي جرت لاحقاً بين الهيئة القومية للكهرباء مع إحدى المؤسسات الماليزية حيث قدمت هذه المؤسسة عرضها في مارس 1998 لإنشاء محطة لتوليد 250 ميقاواط ديزل في جنوب مدينة الخرطوم العاصمة، ومن ثم استمر التفاوض بين الجهة الحكومية وهذه المؤسسة حتى ماي 2001 (ثلاث سنوات) حيث تم التوقيع بالأحرف الأولى على اتفاقيتي (شراء الكهرباء) و(اتفاقية التنفيذ)، ومن المفترض أن يكون قد بدأ تنفيذ المحطة في 2004.
بالإضافة للمشكلات والعقبات التي عددتها الدراسة التي أعدتها وزارة المالية السودانية بشأن أسباب عدم نجاح الإستثمارات المنفذة طريقة نظام BOT يلاحظ أنه لا توجد شفافية كافية في الإعلان عن المشروعات المقترح تنفيذها بنظام BOT سواءً عند طرح هذه المشاريع أو عند إبرام الإتفاقيات الخاصة بها.

مشروعات نظام BOT في الكويت:

في بداية العقد الأخير من القرن العشرين، كان الدمار الذي لحق بالهياكل القاعدية بدولة الكويت، وتعطل العديد من مشروعات الدولة ودمارها وانخفاض أسعار النفط بشكل كبير، كل ذلك جعل من المُلائم الاستعانة بالقطاع الخاص في تقديم العديد من الخدمات العامة وإنجاز مشاريع الهياكل القاعدية والمشروعات التنموية ذات النفع العام، فلهذا برزت خلال تلك الفترة العديد من المشروعات التي أنجزت من قبل القطاع الخاص. باختصار كان اتجاه الدولة بشكل عام، وبلدية الكويت بشكل خاص، نحو تنفيذ تلك المشروعات من خلال القطاع الخاص – كان تماشياً مع طبيعة تلك الفترة.
وتعود مشاركة القطاع الخاص في تنفيذ المشاريع الحكومية في الكويت إلى سنة 1970 عندما طرحت الدولة قسائم في مناطق متميزة من وسط المدينة لإقامة مواقف سيارات متعددة الأدوار مع أسواق تجارية. على أن تقوم المؤسسات المستثمرة بإنشاء هذه المواقف والأسواق، وبين سنتي 1994–2003 بلغ إجمالي مشاريع BOT التي تمت عقودها مع وزارة المالية 92 مشروعاً. ومن خلال مراجعة هذه المشاريع، يظهر ان 70% من المشروعات التي تم طرحها في إطار هذا النظام، تعتبر مشاريع تنمية عمرانية أو تطوير عقاري (مواقف سيارات، أسواق، واجهة بحرية مسالخ، معالجة النفايات، قرى عمالية منتجات ومشاريع ترفيهيه، مناطق حرفية وصناعية. مرافق جمركية، مرافق رياضية). وإذا استثنينا محطة الصليبية للصرف الصحي، يمكن القول إن نظام BOT في الكويت لم يدخل حتى الآن مجاله الأساسي المتمثل بمشروعات الهياكل القاعدية والمشاريع التنموية الكبرى (ماء، كهرباء، طرق سريعة، جسور، مواني غاز، سكك حديدية، مطارات...).
وتكاد الكويت أن تكون فريدة على المستويين الإقليمي والدولي في هذه الظاهرة رغم انها لم تنجح في تطبيقه بسبب اصحاب المصالح وتهدف الكويت إلى تهيئة المناخ الاستثماري المناسب من خلال فرص استثمارية مناسبة تسمح بجذب رؤوس الأموال الخاصة.

مشروعات نظام BOT في سورية:

اعتمدت سورية صيغة BOT منذ أواسط السبعينيات من القرن الماضي في القطاع السياحي، إذ شيدت فندقي المريديان والشيراتون، وقد أخذت هذه الصيغة صيغاً متعددة عبر الاستثمار في مشاريع ومعامل قائمة بغية زيادة إنتاجيتها، حيث تمثل هذه العقود ميزة للدولة كونها لا تتحمل كلفاً استثمارية عالية مع مخاطر تشغيلية. وتواجه مشاريع BOT إشكاليات متعددة ولاسيما عندما لا تكون العقود المبرمة محكمة الصياغة، فالعقد المتوازن يتحقق حينما يتم الاستثمار خلال فترة زمنية طويلة من دون اللجوء إلى التحكيم أو المنازعات مع مراعاة مصالح الطرفين من دون السماح بتعظيم منافع طرف على حساب الطرف الآخر، إذ ليس من مصلحة الحكومة أو المؤسسة المستثمرة الدخول في منازعات لأنها تضر بسمعة الدولة

تجاه المستثمرين والمؤسسات المسؤولة عن تنظيم العقود، والأمر ذاته ينطبق على المؤسسات ولاسيما العالمية كون تعدد النزاعات سيؤدي إلى حذر الدول من التعامل معها، لذا يجب عند إبرام أي عقد تمتعه بالشفافية والوضوح لضمان زيادة المنافسة بين المؤسسات الجدية الراغبة بالحصول على هذه العقود، وهذا يستلزم إطاراً قانونياً وهيئة إدارية لفض المنازعات في الأطر المختلفة ولاسيما عند انتشار هذه العقود بشكل واسع.

- **مشروعات نظام BOT في السعودية:**

رغم أن الدولة السعودية قد وضعت التخصيص في أوليات برامجها الإقتصادية في العشر سنوات الأخيرة، إلا أن هذا النظام لا توجد له تطبيقات كثيرة في السعودية مع توفر مقومات تطبيق هذا النظام، وقد عهد مؤخراً إلى كونسورتيوم مكون من عدة مؤسسات من القطاع الخاص الوطني إعادة تأهيل محطة معالجة مياه الصرف الصحي للمنطقة الصناعية بجدة وفقاً لنظام BOT وللبنك الإسلامي للتنمية بالتعاقد مع وزارة الشئون الإسلامية والأوقاف لإنشاء مبنى وقفي بنظام BOT.
إن هنالك توجهاً يجرى الآن في السعودية لتنفيذ مشروعات ضخمة وطموحة تشمل مجالات السكك الحديدية وتوليد الطاقة وصيانة الطرق وغيرها، بيد أننا نرى أن تقوم المملكة بإستباق الزمن ووضع أنظمة خاصة بتنفيذ المشروعات عن طريق نظام BOT حتى تتفادى المشكلات التي واجهتها الدول العربية التي سبقتها في تطبيق هذا النظام.

- **ومشروعات نظام BOT في لبنان:**

اشتهر نظام BOT في لبنان على نحو لا مثيل له في الدول العربية الأخرى، حيث اقترن بالنقاشات الحادة التي جرت في البرلمان اللبناني وعلى صفحات الصحف حول أحد العقود التي أبرمت لتشغيل رخصة هاتف سيار وفقاً لنظام BOT، وهو العقد الذي أثار لغطاً شديداً في الأوساط اللبنانية، وهنالك تطبيقات عديدة لنظام BOT تمت في لبنان منها إقرار مجلس الوزراء اللبناني في سنة 1995 لملخص النظام التعاقدي وعقد تنفيذ (طريق سريع) مع الحدود السورية لينفذ وفقاً لنظام BOT.

2-3) حاجة الجزائر للشراكة بين القطاعين العام والخاص وفق نظام BOT:

بالنسبة للجزائر رغم أن القانون الوضعي لا يعرف تسميته نظام مشاريع البناء والتشغيل ونقل الملكية (التحويل) BOT، إلا أن هناك نصوصا تشريعية وأخرى تنظيمية بالجريدة الرسمية[28] قد أوردت ذكر الطبيعة القانونية لبعض العقود المشابهة له على أنها معاملات ذات طابع إداري طالما أن الدولة تكون طرفا فيها[29]. وفي ظل الظروف الاقتصادية والمالية التي تعيشها البلاد وحالة استثمارات الهياكل القاعدية الموجودة وحاجة تطوير هذه الاستثمارات، أصبح من الضروري الاستثمار في مشروعات نظام BOT[30]:

- **في مجال المياه والصرف الصحي:** تحتاج الجزائر إلى العدد من المشروعات لضمان المياه الصالحة للشرب (في ظل الجفاف القائم ووضع الاستثمارات القائمة) وصرف صحي يخدم المواطن: مصانع تحلية مياه البحر، بناء السدود الصغيرة والمرتبطة في الشاطئ التي يمكن جمع فيها المياه، حفر الآبار الارتوازية في الساحل والتل والمناطق الصحراوية، ومحطات تصفية المياه للاستعمال في الزراعة؛
- **في مجال النقل بالسكك الحديدية:** يعتبر النقل بالسكك الحديدية أحد أهم وسائل النقل المعتمد عليها لتدعيم وتحقيق التنمية الاقتصادية الشاملة: فهناك ضرورة قائمة لتطوير شبكة الخطوط الحالية وإعادة بعث الخطوط التي كانت مستغلة من قبل وإقامة خطوط جديدة؛
- **في مجال الطرق البرية:** إضافة لمشروع الطريق السيار شرق–غرب كأحد أهم المشاريع من الحدود التونسية إلى الحدود المغربية مرورا بمناطق التل، يعد الاستثمار في إقامة طرق أخرى دون شك على فك العزلة على مختلف المناطق السهبية؛
- **في مجال تشييد المطارات:** بحكم الامتداد الشاسع للتراب الوطني وبالرغم من وجود عدد كبير من المطارات المحلية والدولية، هناك ضرورة لفتح مطارات أخرى خاصة في جنوب البلاد أين يمكن أن يتواجد عدد كبير من المستثمرين الأجانب لخدمة تنمية اقتصادية مستديمة وتحقق التوازن الجهوي؛
- **في مجال تشييد محطات الكهرباء:** إن الحاجة لوجود طاقة كهربائية متوفرة ليس من أجل الاستهلاك الداخلي للعائلات والقطاعات الاقتصادية ولكن لإمكانية التصدير للخارج لدول الجوار في إطار شبكة الدعم الدولية للطاقة؛
- **في مجال تدعيم شبكة الاتصالات:** في إطار تدعيم الشبكة الوطنية للاتصالات الهاتف الثابت والهاتف النقال، يتطلب على الجزائر تطوير هذا القطاع لما له من فائدة لفك العزلة ولتفعيل القطاعات الاقتصادية؛
- **وفي مجالات أخرى للمشاريع الكبرى:** وهي جد متعددة: مشروعات مترو الأنفاق في المدن الكبرى، مشروعات بناء المستشفيات، مشروعات بناء الملاعب والمركبات الرياضية، مشروعات تهيئة المناطق الحرة ...الخ.

خاتمة:

عبارة "نظام مشاريع البناء والتشغيل ونقل الملكية (التحويل)" تعود للقوانين الأنجلوسكسونية، بينما لا تتضمن قوانين الدول اللاتينية هذه العبارة، كما هو الحال بالنسبة للقانون الجزائري. وإن كان بعض فقهاء القانون يرون أن النظام ليس بدعة أنجلوسكسونية محضة، وبالتالي ليس نظاما تعاقديا مبتكرا بكامله، بل أن جذوره ترجع إلى ما يعرف بفكرة عقد الامتياز التي كانت مطبقة في أواخر القرن الـ 19 وبداية القرن الـ 20 في كل عدد من الدول خاصة فرنسا على الخصوص. وأصبح هذا النظام اليوم يشكل نوعا من أنواع مشاركة القطاع الخاص في المساهمة في المشاريع الحيوية داخل الدولة.
مشاريع البناء والتشغيل ونقل الملكية BOT هي مشروعات عامة يقوم القطاع الخاص المحلي أو الأجنبي بتمويلها، حيث يقوم بتصميم وبناء وإدارة المشروع خلال فترة محددة، وتقوم فيها علاقة تعاقدية بين الدولة ومنفذ المشروع على أساس عقد امتياز يخول بمقتضاه لمؤسسة المشروع الحصول على عائدات خلال فترة الامتياز، على أن يقوم هذا الأخير عند انتهاء تلك الفترة بتحويل ملكية أصول المشروع للحكومة في حالة جيدة وفق العقد دون أي مقابل أو دون مقابل متفق عليه مسبقاً أثناء مرحلة التفاوض على منح الامتياز.

بالنسبة للجزائر رغم أن القانون الوضعي لا يعرف تسميته نظام مشاريع البناء والتشغيل ونقل الملكية (التحويل) BOT، إلا أن هناك نصوصا تشريعية وأخرى تنظيمية بالجريدة الرسمية قد أوردت ذكر الطبيعة القانونية لبعض العقود المشابهة له على أنها معاملات ذات طابع إداري طالما أن الدولة تكون طرفا فيها.

ولتفادي سلبيات نظام مشاريع البناء والتشغيل ونقل الملكية (التحويل)"، يجب على الجهات المسؤولة على الاستثمار إتباع عدد من الضوابط:
- الاستعلام الجيد عن المستثمرين الراغبين في الاستثمار من عدة مصادر قصد التأكد من توافر فيهم الخبرة والمعرفة الفنية والقدرة التمويلية؛
- الحصول على تأمين مناسب للتقليل من المخاطر التي يمكن أن تقع فيها الاستثمار، وحتى التأمين على القروض المصرفية الممولة للمشروع؛
- عدم الاعتماد على مستثمر واحد إذا كان المشروع الاستثماري ضخم، إذ يجب تعدد المستثمرين ومن بلدان مختلفة؛
- المراجعة الفنية المتواصلة في كل مراحل الإنجاز بصورة دورية وغير دورية مفاجئة والاستعانة عند الضرورة بتقارير فنية من استثماريين أكفاء ذوي خبرة؛
- حث المستثمرين على التصنيع المحلي للأجزاء الخاصة بالمشروع والحصول على ما يحتاجه المشروع من مواد خام ومستلزمات التصنيع من السوق المحلية؛
- وتفصيل المشروعات التي تأتي بتقنيات تكنولوجية غير مستهان بها في الخارج، وتلك المشروعات التي تأتي بمصادر تمويل خارجية.

الهوامش والمراجع:

1 نويري عبد العزيز، «عقود التزامات المرافق العامة (أنواعها وطرق الاستفادة منها)»، المؤتمر السادس لرؤساء المحاكم الإدارية في الدول العربية، المركز العربي للبحوث القانونية والقضائية التابع لجامعة الدول العربية، بيروت 30/05–2016/06/01.

2 محمد يوسف الحسين & مهند مختار نوح، «تمويل مشروعات البوت»، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 01، 2010، ص ص 503-524.

3 ناهد علي حسن السيد، «دقيقة نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية » BOT، الدورة الـ19 لمجمع الفقه الإسلامي الدولي، منظمة التعاون الإسلامي، إمارة الشارقة، أيام 01-05 جمادى الأولى 1430هـ الموافق لـ 26-30 أفريل 2009م.

4 مقال، «مشاريع البناء والتشغيل والتحويل»، جريدة القبس، الكويت، 2009/01/19،
http://www.alqabas.com.kw/Articles.aspx?ArticleID=465948&CatID=364

5 محسن أحمد الخضيري، «التمويل بدون نقود»، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2001، ص 22.

6 مقال، «الاستثمار في التنمية وفق نظام » B.O.T، 2007/04/19،
http://www.startimes.com/?t=4086854

7 نويري عبد العزيز، مرجع سابق [نقلا عن وضاح محمود الحمود، «عقود البناء والتشغيل ونقل الملكية BOT- فوق الادارة المتعاقدة والتزاماته»، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص 32-33].

8 مقال، «عقود B.O.T... خلط في المفاهيم ومعايير حسب الطلب!»، جريدة تشرين السورية، دمشق، 2012/09/12.

9 نويري عبد العزيز، مرجع سابق [نقلا عن جابر نصار، «العقود الإدارية»، دار النهضة العربية، القاهرة، 2004، ص 86].

10 مقال، «مشاريع البناء والتشغيل والتحويل»، مرجع سابق.

11 تمجغدين نور الدين، «دراسات الجدوى الاقتصادية بين المتطلبات النظرية والإشكالات العملية»، مجلة البحوث، دورية سنوية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية، جامعة ورقلة، العدد 07، 2010، ص ص 205-216.

12 نويري عبد العزيز، مرجع سابق.

13 مقال، «الاستثمار في التنمية وفق نظام » B.O.T، مرجع سابق.

14 بن عبد العزيز فطيمة، «فعالية الاستثمار الأجنبي المباشر وآثاره على اقتصاديات الدول النامية -حالة الجزائر»، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ص 381.

15 بن عبد العزيز فطيمة، مرجع سابق، ص ص 552.

16 ارجع إلى:
- مقال، «الاستثمار في التنمية وفق نظام » B.O.T، مرجع سابق؛
- & نويري عبد العزيز، مرجع سابق.

17 ارجع إلى:
- موسى خليل المتري، «تمويل المشاريع - هيكلية الـ BOT-»، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية □القانونية، المجلد 21 ، العدد 02، 2005 ، ص ص 113-136؛
- & أحمد محي الدين أحمد، «تطبيق نظام البناء □التمليك B.O.T في تعمير الأ□قاف □المرافق العامة»،الد□رة الـ19 لمنظمة المؤتمر الإسلامي، إمارة الشارقة، أيام 01-05 جمادى الأ□لى 1430هـ الموافق لـ 26-30 أفريل 2009م.

18 □ن عبد العزيز فطيمة، مرجع س□ق، ص 557.

19 فيصل عليان الياس الشديفات، محمد يوسف الحسين & مهند مختار نوح، «تمويل مشر□عات البوت»، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية□القانونية، المجلد 26 ، العدد01، 2010، ص ص 503-524.

20 محمد السعودي أحمد تقي الدين، «مدخل لدراسة عقد الفيديك لمشر□عات التصميم□البناء□التشغيل»، مؤتمر الكويت حول «عقود الفيديك»، الكويت، أيام 01-03 ماي 2012.

21 ناهد علي حسن السيد، مرجع س□ق.

22 مقال، «مشاريع البناء□التشغيل□التحويل»، مرجع س□ق.

23 HOUGRON Thierry & COUSTY Jean-Jacques, «La conduite de projets: Les 126 règles pour piloter vos projets avec succès», Dunod (3° édition), Paris, 2015, p. 7.

24 ناهد علي حسن السيد، مرجع س□ق.

25 ناهد علي حسن السيد، مرجع س□ق.

26 علي محيي الدين القره داغي، «تطبيق نظام (البناء□الإدارة□التشغيل،□التمويل) لإعمار أعيان الوقف (B.O.T)»، 2011/11/17،

http://www.qaradaghi.com/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=2174:----------bot-&catid=155:2011-11-17-11-58-41&Itemid=11

27 ارجع إلى:
- محمد محمود يوسف، «تجارب عر□ية.. المخاطر الاقتصادية□المالية لمشر□عات الـ B.O.T »، موقع الشبكة العر□ية العالمية، 2011/08/12،

http://www.globalarabnetwork.com/economics-and-development/economic-reports/5509-2011-08-13-015859

- مقال، «مشاريع البناء□التشغيل□التحويل (1)»، جريدة القبس الكويتية، 2009/01/19،

http://www.alqabas.com.kw/Articles.aspx?ArticleID=465948&CatID=364

- محمد السعودي أحمد تقي الدين، مرجع س□ق؛
- مقال، «عقود B.O.T... خلط في المفاهيم□معايير حسب الطلب!»، مرجع س□ق؛
- مقال، «المتمثل□مشر□عات البنية□التنمية الكبرى: نظام B.O.T في الكويت لم ينجح□سبب أصحاب المصالح»، جريدة الشاهد، يومية كويتية، الكويت، الجمعة، 16 أكتوبر 2015؛
- & محمد متولى دكر□رى محمد، «دراسة عن الشراكة مع القطاع الخاص مع التركيز على التجر□ة المصرية»،□زارة المالية المصرية، القاهرة، 2014، ص ص 13-14.

28 أهمها:

- القانون 90-30 المؤرخ في 1990/12/01 المتضمن قانون الأملاك الوطنية، المعدل والمتمم، الجريدة الرسمية 1990/52؛
- المرسوم التشريعي 93-12 المؤرخ في 1993/10/19 المتعلق بترقية الإستثمار، الجريدة الرسمية 1993/64؛
- المرسوم التنفيذي 96-308 المؤرخ 1996/09/18 المتعلق بمنح امتيازات الطرق السريعة، الجريدة الرسمية 1996/55؛
- المرسوم التنفيذي 97-475 المؤرخ في 1997/12/08 المتعلق بمنح امتياز المنشآت والهياكل الأساسية للري الفلاحي الصغير والمتوسط، الجريدة الرسمية 1997/82؛
- الامر 01-03 المؤرخ في 2001/08/20 المتضمن تطوير الاستثمار، المعدل والمتمم، الجريدة الرسمية 2001/47؛
- المرسوم التنفيذي 08-98 المؤرخ في 2008/03/24 المتعلق بشكل التصريح بالاستثمار وطلب مقرر منح المزايا وكيفيات ذلك، الجريدة الرسمية 2008/16؛
- والمرسوم الرئاسي 15-247 المؤرخ في 2015/09/26 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويض المرفق العام، الجريدة الرسمية 2015/50.

29 نويري عبد العزيز، مرجع سابق.

30 بن عبد العزيز فطيمة، مرجع سابق، ص ص 555-556.