"الشراكة بين القطاعين العام والخاص لتمويل مشروعات البنى التحتية" نظام البوتBOT نموذجا

د/مطاي عبد القادر

أ/ بن الدين أمال

جامعة الشلف –الجزائر

الملخص : تمثل مشروعات البنية التحتية دعامة أساسية في دفع عجلة التنمية في أي دولة كانت، غير أن ضخامة التمويل الذي تحتاجه صار يشكل عبئا ماليا كبيرا على ميزانيات الدول، مما توجب عليها البحث عن طرق بديلة لتمويل وتشييد هذه المشروعات، والتي من أبرزها الشراكة مع القطاع الخاص. ويعتبر نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية (BOT) من أهم أشكال مشاركة القطاع الخاص في تشييد المشروعات التنموية ، ولقد لقي قبولا وإقبالا عليه من عديد دول العالم نظرا لمساهمته في تخفيف العبء المالي على الموازنات العامة لتلك الدول، وساهم كذلك في فتح المجال أمام القطاع الخاص كمتعامل جديد في مجال البنية التحتية حيث يضفي الخبرة والجودة في المجال، بعد أن كان حكرا على الدولة.

الكلمات المفتاحية : التمويل ، البنى التحتية ، نظام البوت ، الشراكة العمومية الخاصة.

Summary : Infrastructure projects are a key pillar in the development process of any country. However, the magnitude of the funding it needs has become a major financial burden on state budgets, which has to find alternative ways to finance and construct such projects, notably partnership with the private sector.

The BOT system is one of the most important forms of participation of the private sector in the construction of development projects. It has been accepted and received by many countries in the world due to its contribution to alleviating the financial burden on the public budgets of these countries and also opening the way for the private sector as a trader New in the field of infrastructure, which gives expertise and quality in the field, after it was the monopoly of the state.

Keywords: finance, infrastructure, bot system, public private partnership.

تمهيد :

يعتبر الاستثمار في مجال البنية التحتية عاملا مهما لدفع عجلة التنمية الاقتصادية في أي بلد، ومشروعات هذا المجال كبيرة تحتاج إلى الوقت والجهد وتتطلب أموالا هائلة لأجل إنشاءها وتفعيلها، وبما أن ملكيتها تعود إلى الدولة فإن هذه الأخيرة هي وحدها من كانت تتحمل كل ذلك، مما جعل منها مع مرور الوقت عبئا ماليا ثقيلا عليها. الأمر الذي ألزمها البحث على بدائل أخرى لمساندتها في تشييد مشروعات البنية التحتية والتي من أبرزها هو إشراك القطاع الخاص سواء محليا أو أجنبيا أو معا لتنفيذ وتشييد وتشغيل هذه المشروعات التنموية، والاستثمار فيها كمساهم في توفير احتياجات البلد.

وقد برز في هذا الاتجاه عدة توجهات محاولة إيجاد أساليب لإشراك القطاع الخاص في إنشاء وتطوير مشروعات تنموية، فكانت هناك أساليب حديثة مختلفة لتحقيق ذلك، أبرزها ما كان في عقد الثمانينات من القرن الماضي كان ظهور لأحد الأساليب الحديثة تلك والذي عرف بنظام " بناء-تشغيل- نقل الملكية" وهو امتياز يمنحه القطاع العام للخاص لأجل بناء وتشغيل مشروع ما وفق شروط يتفق عليها الطرفان. ووفق هذا الأسلوب سيساهم مختلف المشاركين في المشروع في تمويله مما يخفف الحمل على الدولة وحدها، حيث له مصادر مختلف للتمويل وأساليب متنوعة لذلك.

إشكالية الدراسة : لمعالجة موضوع البحث و مضمونه ارتأينا طرح **التساؤل الرئيسي التالي:**

"كيف تساهم الشراكة بين القطاعين العام والخاص في ظل نظام البوت BOT في تمويل مشروعات البنية التحتية؟"

الهدف من الدراسة : حيث من خلال دراستنا هذه نهدف إلى:

-إظهار دور إشراك القطاع الخاص كعامل أساسي لتفعيل وتنمية مشروعات البنية التحتية التي كانت حكرا على الدولة؛

-التعريف بنظام الBOT " بناء-تشغيل-نقل للملكية" وأطرافه وصوره؛

-أهمية هذا النظام في تمويل مشروعات البنية التحتية ومختلف الأساليب والمصادر المستخدمة لذلك.

منهجية الدراسية : اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الاستنباطي بأداتيه الوصف و التحليل لمعاجة اشكالية الدراسة و تقديم الشروحات و التحاليل الكافية التي تندرج في إطار مدى قدرة أنظمة البناء و التشغيل و نقل الملكية (البوت) في تحقيق هياكل قاعدية و بنى تحتية في اطار الشراكة بين القطاعين العام و الخاص.

تقسيمات الدراسة : بغرض الإجابة عن التساؤل السابق، نقدم بحثنا هذا والذي قسمناه إلى ثلاث محاور هي:

المحور الأول :الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال إنشاء البنية التحتية.

المحور الثاني :طبيعة نظام "البناء والتشغيل ونقل الملكية Bot" في مجال البنية التحتية.

المحور الثالث :تمويل مشروعات الشراكة في مجال البنية التحتية وفق نظام BOT

المحور الأول: الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال إنشاء البنية التحتية.

إن تكفل الحكومات وحدها بتمويل مشروعات البنية التحتية أدى إلى إلزامية التوفير الدائم للتمويل اللازم لهذه المشروعات، مما زاد من أعباء الحكومات وأصبح هناك عدم قدرة على تحمل المزيد منها، الأمر الذي تطلب البحث عن إيجاد وسائل جديدة بديلة ومكملة قادرة على توفير التمويل اللازم وتحمل المسؤولية لذلك فتح المجال أمام القطاع الخاص للمشاركة في مختلف مشاريع البنية التحتية التي توفر خدمات تريد في رفاهية المجتمع. وهذا ما سوف نتطرق إليه في هذا المحور.

أولا: مدخل للبنية التحتية.

تعد البنية التحتية أحد الاهتمامات الرئيسية للدولة وخصوصا ما تعلق بتمويلها وتأسيسها وأثرها على التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وتمكن تعريفها على أنها: "مجموع الخدمات التي تتولى الدولة تقديمها، والمنشآت التي تتولى تشييدها وتشغيلها، إضافة إلى الخدمات التي تحتاج إلى العمالة الكثيفة، كجمع النفايات وتقديم خدمات النقل العامة، وتتشكل البنية التحتية من الطرق والموانئ

والسكك الحديدية ومحطات مياه الشرب وشبكاتها، ومحطات توليد الكهرباء وشبكاتها، وشبكات الغاز الطبيعي والصرف الصحي والاتصالات ومرافقها، بالإضافة إلى الخدمات الصحية"[1].

من أكثر المفاهيم شمولا للبنية التحتية في الوقت الحاضر، هي أنها تشتمل على بنيتين هما[2]:

البنية الصلبة: والتي تمثل البنية الأساسية من منشآت وتجهيزات أساسية من مباني، طرق، مطارات، موانئ، سكك حديدية، نظام الصرف وتمديدات المياه وغيرها.

البنية المرنة: تشمل على تكنولوجيا المعلومات والقوانين والأنظمة التي تنظم المال والاستثمار، بل وحتى القوانين الخاصة بالعقوبات، لأن كل ذلك يدخل ضمن شبكة أساسية لتحقيق البنية التحتية من خلال تشجيع الاستثمار للوصول إلى التنمية.

وتعتبر البنية التحتية أمر ضروري لمصلحة الاقتصاد القومي لأن قيام مشاريع التنمية الاقتصادية والاجتماعية الأخرى في أي دولة يعتمد على مدى توفر البنية التنموية الملائمة التي تزيد من إمكانية نجاح المشاريع وضمان استمرارها..

وهذه المشاريع هي مشاريع كبيرة يمثل تمويلها عبئا ماليا على نفقات الدول نظرا لمتطلباتها المالية والبشرية الضخمة، لأنه جرت العادة على أن القطاع العام (الحكومة) هي المسؤولة على كل مراحل إقامة هذه المشاريع، بموجب أن ملكية البنية التحتية تعود لها. وتمول الحكومة البنية التحتية إما من خلال التمويل **العمومي الذاتي** وهو "مختلف الدخول التي تحصل عليها الدولة من مصادر مختلفة من أجل تغطية نفقاتها العامة وتحقيق التوازن وأهم مصادرها: **الإيرادات الضريبية- الإيرادات غير الضريبية- الإيرادات الاقتصادية**"[3].

بالإضافة إلى مصدر آخر وهي **القروض العامة** وهي" مجموع المبالغ المالية التي تحصل عليها الدولة من الغير مع التعهد بردها إليه مرة أخرى عند استحقاقها مع فوائدها"[4].

ونظرا لضخامة مشاريع البنية التحتية، فإن الأموال المنفقة تعتبر هائلة بالنسبة لميزانية الحكومة، مما أثقل كاهلها، الأمر الذي دعاها إلى البحث عن طرق أخرى تمكنها من

إنشاء تمويل هذه المشاريع، ومن أهم هذه الطرق هي إشراك القطاع الخاص والذي يدخل ضمن التمويل الحديث لهذا المجال وهو ما يعرف بـ : " الشراكة بين القطاع العام والخاص.

ثانيا: الإطار المفاهيمي للشراكة بين القطاعين العام والخاص

1- تعريف الشراكة بين القطاعين

تعد الشراكة بين القطاعين العام والخاص إحدى الوسائل الأساسية التي يمكن أن تساهم في تمويل المشاريع الكبرى في مجال البنية التحتية.

والشراكة بين القطاعين العام والخاص تعني:" الترتيبات التي يقوم فيها القطاع الخاص بتقديم أصول وخدمات تتعلق بالبنية التحتية جرت العادة أن تقدمها الحكومة، وهذه المشاريع قد تكون اجتماعية واقتصادية ذات صلة بالمواصلات مثل: الجسور والأنفاق، الاتصالات، المرافق العمومية كالمستشفيات والمدارس والسجون وغيرها..."[5]

ومن **الناحية القانونية** فممكن أن نعرف الشراكة على أنها: "عقد طويل، يعهد بموجب الشخص العام إلى شريك خاص مسؤولية القيام بمهمة شاملة تتضمن التصميم والتمويل الكلي أو الجزئي، وبناء وإعادة التأهيل والصيانة أو استغلال منشأة أو بنية تحتية ضرورية لتوفير مرفق عمومي.[6]

ويرمز للشراكة العامة- الخاصة بـ "PPP « partenariat public prive »" وهي تهدف بدورها لتحقيق الشراكة التمويلية، تقاسم المخاطر وتقاسم المسؤوليات الممكن تقسيمها إلى أربعة مهام[7]:

- تعريف وتصميم المشروع،
- تمويل الأصول الرأسمالية للمشروع،
- بناء وتشييد المشروع،
- تشغيل وصيانة المشروع.

وفي ظل هذه المهام يمكن للحكومة أن توكل أيا منها للقطاع الخاص وتنشأ بمقتضاه صورة تعاقدية بين الطرفين.

ومن أهم مميزات وفوائد مشاركة القطاع الخاص للقطاع الخاص للقطاع العام في مشاريع البنية التحتية ما يلي[8]:

- الوفورات بالتكاليف: حيث تمكن الشراكة الحكومة من تحقيق وفورات في التكلفة وتشغيل وصيانة مشاريع البنية التحتية، والمحققة من مشاركة القطاع الخاص في العمل؛
- توزيع المخاطر الناجمة عن إقامة المشاريع بين مختلف أطراف الشراكة؛
- جودة مستويات الخدمة والتحسيس في كفاءة المشاريع والاستجابة لاحتياجات المجتمع؛
- تحقيق فوائد مالية واقتصادية ومجتمعية وتنمية إيرادات الدولة.

ولتحقيق هذه الفوائد التي تعود بها الشراكة على الاقتصاد وتفعيل أهميتها على أرض الواقع، لابد من شروط أو مقومات تؤخذ بعين الاعتبار، تسمح بخلق البيئة الملائمة للمشاركة بين القطاعين ومن أهمها:[9]

- دعم سياسي قوي على المستوى القومي يشجع الشراكة مع وجود تصور واقع مشترك لها مبني على نقاط القوة والضعف المتوفرة لدى أطراف الشراكة؛
- تحليل لجدوى المشروع قبل التعاقد مبني على مخرجات واضحة؛
- توفر ثقافة مجتمعية داعمة للشراكة ذات الاهتمام التنموي بعيد المدى[10]؛
- توفر تنظيم فعال يمكن من التحام الاهتمامات الفردية بالاهتمامات العامة للمجتمع.

إذن هذه المقومات هي من أهم المتطلبات لنجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

ثانيا: أنواع الشراكة بين القطاعين

يمكن أن تكون هناك عدة مداخل لتصنيف الشراكة بين القطاعين قد تكون من خلال المفاهيم، من خلال توجهاتها، معاييرها، وعلى ذلك الأساس يتحدد دور كل قطاع، وأغلب التصنيفات التي تندرج ضمنها هي إمّـا:

شراكات تعاونية: تقوم على أساس تشاركي بين القطاعين في أداء مختلف المهام والواجبات، فكلاهما يتحمل المخاطر وتحصل في نفس الوقت على المنافع، وتسمى بالعلاقات الأفقية؛

شراكات تعاقدية: وهي ما تعرف بعلاقات الشراكة العمودية، حيث توجد جهة مرجعية واحدة تمارس الرقابة والسيطرة، وجهة أخرى تمارس أداء المهام.

ولكن في العموم لا يوجد أسلوب موحد لجميع حالات الشراكة في مجال البنية التحتية، وتختلف حسب ظروف كل مشروع، ويمكن أن ندرج صور الشراكة بين القطاعين في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): صور الشراكـة بين القطاعين العام والخاص

نوع التعاقد	مضمونـــه
عقود الخدمة	تتضمن تعاقدات الأنشطة صيانة أو تشغيل معينة مع القطاع الخاص لفترة زمنية قصيرة مابين (6 أشهر- سنتين) هنا القطاع العام هو الذي يضع معايير الأداء، وأسس التقييم ودفع رسوم الخدمة.
أسلوب الإدارة	هو اتفاق تعاقدي بين القطاعين يتولى خلاله القطاع الخاص إدارة مؤسسة من مؤسسات القطاع العام وفقا لصلاحيات يتفق عليها في عقد الإدارة، تتراوح مدته مابين ثلاثة إلى خمسة سنوات.
عقود التأجير	هنا يتم تأجير أصل موجود فعلا وممول بواسطة الدولة لفترة من الامتياز، يسمح من خلالها لصاحب الامتياز الحصول على مقابل للخدمات التي يقدمها، ويتولى القطاع الخاص تشغيل وصيانة المرفق وعليه كذلك أن يقوم بسداد مقابل للاستفادة من الامتياز، مدة من 3 سنوات إلى 5 سنوات.
نظام الامتياز BOT	هو ترتيبات يتم بمقتضاها القطاع الخاص بتصميم وبناء البنية الأساسية بحيث يملك ويشغل ويصون الأصل (المشروع)، الفترة الزمنية عادة ما تكون مابين 20 – 30 سنة وتسمى فترة الامتياز.
نظام التملك-البناء والتشغيل BOO	عقد يمنح الحق للقطاع الخاص تطوير- تمويل- تصميم- بناء- امتلاك- تشغيل وصيانة المشروع، حيث بموجبه يكون للقطاع الخاص الملكية الكاملة مع الاستمرار في تحمل مخاطر إيرادات التشغيل وكذلك الفوائض.
نظام الاستحواذ بالبيع أو الترخيص	هذا النظام يسمح للقطاع الخاص بامتلاك وإدارة الأصل وصيانته ويختلف إلى حد ما مع نظام (Bot) في أن تحويل الملكية تذهب للقطاع الخاص.

المصدر: أنظر إلى(بتصرف)

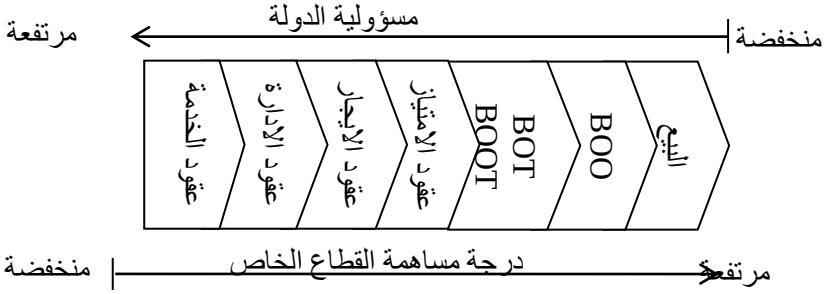
- إدارة الدراسات الاقتصادية والمالية- دائرة المالية، **الشراكة بين القطاعين العام والخاص**، مرجع سبق ذكره، ص10-19.

- منير إبراهيم هندي، **خصخصة مشروعات البنية الأساسية، المتطلبات، البدائل، الخبرات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية**، مصر، 1997.

- محمد صلاح، **دور الشراكة بين القطاعين العام والخاص في رفع عوائد الاستثمار في البنية التحتية للاقتصاد وفق نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية- حالة بعض اقتصاديات الدول العربية**- أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف- الجزائر، 2015، ص82-88.

وهناك عدة صور أخرى ممكن أن تتمثلها الشراكة إلا أن أهم ما نستخلصه من هذه الأنواع أن الشراكة عبارة عن:" تحول من شكل توفير الدولة (القطاع العام) للخدمات العامة بصورة مباشرة إلى تقديمها بصورة غير مباشرة عن طريق القطاع الخاص"، وتختلف مسؤولية القطاع الخاص وفقا لنوعية التعاقد ومدته، واختلاف درجة مساهمته فيها كما يلي:

الشكل رقـــم (01): أساليب الشراكة مع القطاع الخاص ودرجة مساهمته فيها



المصدر: أمجد غانم، دراسة حول الشراكات القطاعية القائمة في العامة والبلدية على مستوى الهيئات الحكومية، شركة النخبة للاستثمارات الإدارية، فلسطين، 2009، ص12

المحور الثاني: طبيعة نظام "البناء والتشغيل ونقل الملكية Bot" في مجال البنية التحتية.

عندما برز إشراك القطاع العام للقطاع الخاص في المشروعات العامة والبنية التحتية، ظهرت عدة نماذج لهذه الشراكة والتي من أبرزها نظام البناء والتشغيل وتحويل

الملكية المعروف BOT، إذ يقوم القطاع الخاص بموجبه بتصميم ،تمويل، تشييد وتشغيل المشروع، ليتم بعد فترة معينة تحويل أصول المشروع للقطاع العام.

ويمكن تحديد طبيعة نظام BOT من خلال تعريفه والمجالات الممكن أن نطبقه فيها، وتحديد أطراف والصيغ التي يتجسد فيها. كلها تعرفنا أكثر عن النظام.

أولا: مفهوم نظام "البناء والتشغيل ونقل الملكية" Bot وميادين تطبيقه.

ركزت مختلف التعاريف لهذا النظام على إبراز دور القطاع الخاص في تمويل مشروعات البنية التحتية في شكل تعاقدي مع القطاع العام، حيث هناك مجالات عديدة لتطبيق نظام Bot، وهذا ما سوف نورد :

1- مفهوم نظام Bot: يقصد بنظام **البناء والتشغيل ونقل الملكية Bot:**

يقصد بنظام البناء والتشغيل ونقل الملكية BOT: "الاستثمار الذي يتولى فيه القطاع الخاص انشاء وتشغيل أحد مشاريع البنية التحتية على أن يتم تحويله مرة أخرى للحكومة بعد فترة زمنية كافية يتم منها استيراد رأس المال المستثمر وتحقيق معدل عائد مناسب للمستثمر"[11].

حيث تعتبر عقود Bot من العقود الإدراية المستحدثة تستهدف القيام بمشاريع ضخمة، تعهد بها الحكومة إلى إحدى الشركات الوطنية والأجنبية للقيام بإنشاء مرفق عام وتشغيله لحسابه الخاص مدة من الزمن، على أن تلتزم بنقل ملكيته إلى الدولة، بعد انقضاء المدة المتفق عليها[12].

و Bot هو اختصار الكلمات الإنجليزية التالي:

تحويل =Transfer تشغيل =Operate البناء =Build

أي أنه بموجب نظام **البوت** يمنح القطاع العام(الحكومة) امتياز إلى القطاع خاص (شركة المشروع) تقوم بموجبه ببناء وتشغيل مشروع ما في مجال البنية التحتية وإدارته خلال فترة الامتياز، وبعد انتهاء الفترة تعود الملكية للحكومة.

وتتعدد تلك المجالات للبنية التحتية التي يمكن أن يتم تطبيق نظام البوت فيها والتي حددها الألماني Commerz Bank في أربعة مجالات رئيسية هي[13]:

مشروعات بنية أساسية تشمل الطرق البرية، السكك الحديدية وشبكات الاتصال؛

- ✓ المشروعات المتعلقة بالبيئة والطاقة والتعدين مثل استخراج الفحم والبترول والغاز؛
- ✓ محطات القوى التي تشمل إنتاج وتوزيع الطاقة على المصانع والمنازل؛
- ✓ مجمعات صناعية مثل صناعة الكيماويات والورق والألمنيوم.

ثانيا: صيغ مشروعات Bot والأطراف المشاركة فيها.

سنوضح مختلف الصور التي يمكن أن يكون عليها نظام البوت، ومختلف الأطراف الفاعلة فيه.

صيغ مشروعات Bot: يوجد أكثر من صيغة يشارك بها القطاع الخاص في مشاريع البنية التحتية عدا صيغة البوت وهو ما يوضحه الجدول التالي:

العدد	الصيغة	اختصار الصيغة	مضمون الصيغة
01	Build-Operate & Transfer	BOT	بناء –تشغيل –تحويل
02	Build-Own & Transfer	BOT	بناء– تملك– تحويل (يتضمن التشغيل)
03	Build-Own & Operate	BOO	بناء– تملك –تشغيل (لا يوجد هنا ضرورة لتحويل الملكية)
04	Build-Operate & Renew	BOR	بناء– تشغيل– تجديد (تتضمن هذه الصيغة تجديد الامتياز في نهاية فترة الامتياز دون حاجة لتحويل الملكية للحكومة)
05	Build-Rent & Transfer	BRT	بناء– تأجير– تحويل (قد تؤجر شركة القطاع الخاص صاحبة الامتياز المشروع لطرف ثالث أو للحكومة)
06	Build-Lease & Transfer	BLT	بناء-تأجير-تحويل
07	Build & Transfer	BT	بناء-تحويل (لا تتضمن هذه الصيغة تشغيل المشروع من قبل الشركة صاحبة الامتياز وإنما تقوم بتحويل ملكيته للحكومة مباشرة بعد الاتفاق على كيفية تسديد القيمة ويعتبر هذا المشروع تسليم المفتاح)
08	Build- Transfer & Operate	BTO	بناء– تحويل– تشغيل (يتضمن بناء ثم تحويل ملكية المشروع للحكومة مع تقسيط القيمة ثم تتولى نفس الشركة تشغيل المشروع لحساب الحكومة)
09	Modernize-Operat & Transfer	MOT	تحديث– تشغيل– تحويل (تتضمن تحديث مشروع قديم مع تملكه ثم تشغيله وتحويله)
10	Rehabilitate –Own & Transfer	ROO	إعادة تهيئة-تملك-تشغيل (لا تتضمن تحويل الملكية للحكومة)
11	Rehabilitate-Own & Transfer	ROT	إعادة تهيئة-تملك-تحويل (تتضمن تشغيل المشروع من قبل الشركة صاحبة الامتياز)

المصدر: عبد القادر محمد عبد القادر عطية، دراسات الجدوى التجارية والاقتصادية والاجتماعية مع مشروعات البوت، ط2، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2001، ص634.

وتتيح الأنواع السابقة وغيرها تمويل مشاريع التنمية خارج الموازنات العام للدولة دون أي زيادة في الدين العام[14].

ورغم اختلاف هذه الصيغ إلا أن هناك هدف واحد لجميع هذه العقود وهو قيام القطاع الخاص بتولي مهام تمويل واستثمار أملاك الدولة ذات الطبيعة الاقتصادية.

2 **الأطراف المشاركة في مشروعات الBot :**

تتمثل الأطراف الرئيسية المشاركة في إنشاء وتشييد وإقامة مشروعات البوت في الآتي:

2-1: الدولة كطرف في عقد البوت[15]: وهي أهم الأطراف لكونها تملك سلطة كيفية إدارة مرافقها العامة،ومن أهم الأدوار التي تقوم بها الدول في مشروعات البوت ما يلي:

- إعداد الإطار لقانوني الذي يعمل المشروع في قطاعه يتضمن مثلا: قوانين الأعمال- الإعفاء الضريبي- تحميلات الأرباح... وغيرها؛
- إعداد دراسة جدوى مبدئية لتوضيح جوانب مختلفة للمشروع مع طرح المشروع للمناقصة وطلب تقديم عروض محددة للتنفيذ؛
- إبرام اتفاقية امتياز التي تم اختيارها مع تحديد كافة الحقوق والالتزامات لكل طرف من الاتفاقية بوضوح.

وهناك عدة أدوار أخرى يمكن أن تقوم بها الدولة كأن تجعل مراقب لها لسير المشروع.

2-2: شركة المشروع[16]:

هي الوحدة صاحبة امتياز وقبل إنشائها يتم تكوين إتحاد مالي بين المؤسسين من القطاع الخاص، حيث يكون هذا الإتحاد مسؤولا عن:

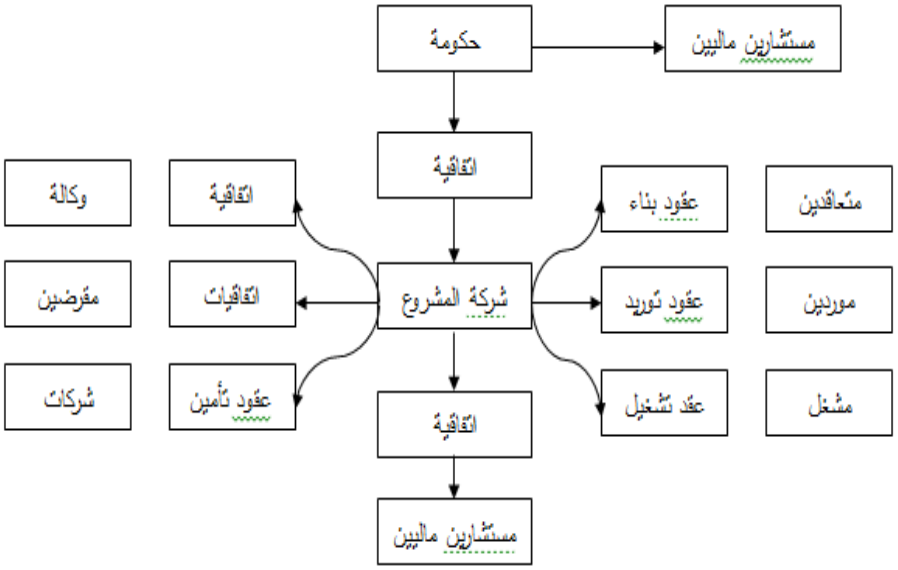
- إعداد دراسة جدوى المشروع وتقديم عروض التنفيذ ؛
- تكوين شركة المشروع التي تعتبر كيان يشكله القطاع الخاص لتنفيذ وتمويل وتشغيل المرفق طيلة فترة الامتياز؛
- تحصيل حصة رأس المال من المؤسسين.

أما شركة المشروع فتقوم بعملية الاقتراض وإبرام العقود مع الأطراف المعنية مثل: الحكومة وشركات المقاولات وموردي المواد الأولية، وهي المسؤولة عن سداد خدمة الدين أمام البنوك.

2-3: أطراف أخرى:

من أمثلة ذلك: المخططون المهندسون، المحامون وخبراء السوق، الاستشاريون الماليون، المنسقون، شركات التأمين، شركات المقاولة، شركات التشغيل والصيانة والبنوك وغيرها.

والشكل التالي يوضح شبكة العلاقات بين الأطراف المختلفة في مشروعات البوت:



المصدر: عبد القادر محمد عبد القادر عطية، دراسات الجدوى التجارية والاقتصادية والاجتماعية مع مشروعات BOT، مرجع سبق ذكره، ص639.

ثالثا: أهمية نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية بالنسبة لمجال البنية التحتية

الأكيد أن لأسلوب "بوت" فوائد عديدة ما يجعل كلا القطاعين على استعداد للدخول في هذه المشروعات، حيث نبرز أهمية هذا الأسلوب في أنه نظام يساهم في إيجاد

حلول لذلك العبء التمويلي لمشروعات البنية التحتية الملقى على الدولة، وذلك دون أن تلجأ هذه الأخيرة إلى فرض المزيد من الضرائب أو المزيد من الاقتراض.

لذلك فنظام البوت سيوفر العديد من المزايا والمنافع، نذكر منها:

- معالجة قصور التمويل الحكومي: حيث أن تمويل القطاع الخاص لهذه المشروعات يقلل من الإنفاق العام وتقليل الاقتراض الحكومي الأمر الذي قد يصاحبه انخفاض في عجز الموازنة الحكومية وفي نسبة الدين العام[17]، وبما أن الملتزم وحده يتحمل تكاليف إنشاء المرفق العام ومصاريف إدارته وصيانته طول مدة العقد فهو ملزم بتدبير الموارد المالية الكافية للقيام بالتزاماته العقدية ، الأمر الذي يوفر السيولة ويقلل من حاجة الدولة إلى الاقتراض[18]، مما يخفف العبء المالي عن كاهل الدولة؛

- الحد من البطالة: حيث أن مشاريع الشراكة وفق أسلوب **البوت** تؤدي إلى توسع إقامة مشاريع جديدة وهذا ما ينتج عنه خلق المزيد من فرص العمل في المدى الطويل مما يرفع في نسبة التوظيف[19]؛

- استفادة الحكومة من خبرة القطاع الخاص في إدارة ونقل التكنولوجيا: حيث تتحقق الكفاءة من

الخبرة الطويلة التي تمكنهم من تقليل التكاليف الرأسمالية ومن ثم تقديم الخدمة للجمهور بسعر أقل؛

- وقد يؤدي تمويل مشروعات البوت عن طريق القطاع الخاص إلى تنشيط سوق المال نتيجة لجوء شركة المشروع إلى مصادر تمويل متعددة منها طرح الأسهم والسندات؛

- الحصول على العوائد: من خلال تطبيق نظام البوت على مشروعات البنية التحتية الدولة تحصل على حصتها من الرسوم والعوائد، ما يزيد من المبالغ المالية في الخزينة العمومية ، أما المستثمر (شركة المشروع) فإنه يحقق عوائد هو الآخر من جراء إنشاء هذه المشاريع واستغلالها خلال فترة الامتياز؛

- توفير بنية تحتية تساهم في دفع عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية: حيث أن وجود الكهرباء والغاز وتوفر الاتصالات وطرق ووسائل النقل وغيرها من التهيئة الجيدة، يوسع فرص التنمية والنهضة الاقتصادية

المحور الثالث: تمويل مشروعات الشراكة في مجال البنية التحتية وفق نظام B .O.T:

المعروف أن مشروعات البنية التحتية هي مشروعات تحتاج إلى أموال ضخمة حسب طبيعة المشروع حجمه وأهميته، وكذا عملية تمويله التي هي عملية مستمرة في مختلف مراحل إنشاء تلك المشروعات، لهذا يعتبر التمويل أساسي لنجاحها، وعليه فإن تمويلها صار يمثل عبئا على الحكومات إذا ما تحملت مسؤولية إنشاءها وحدها، لذلك توجهت إلى القطاع الخاص لتتقاسم معه تلك المسؤولية أو كلها، ومن أبرز نماذج الشراكة هو نظام البناء والتشغيل و نقل الملكية **البوت.**

وهنا سنتطرق إلى الجوانب التمويلية لمشروعات البنية التحتية القائم بنظام B.O.T.

أولا: خصائص تمويل مشروعات الشراكة وفق نظام B.O.T

إن تمويل مشروعات قائمة بنظام البناء – التشغيل ونقل الملكية، يعتبر تمويل تعاقدي يركز على نقطتين أساسيتين هما:

" جدوى المشروع ودرجة الأمان المالي" الذي يتضمن تدفقاته الإرادية حسب ما كان متوقعا.

وتمويل مشروعات نظام **البوت** يقوم على ما يعرف (Project Finance) وهذا النوع من المشروعات له قاسم مشترك ألا وهو أن ممولي المشروع (المقرضين) لا يعتمدون على أية ضمانات أساسية لاسترجاع أموالهم إلا على عائدات المشروع[20]، أي ضمان السداد يكون من الوفورات المتحققة منه، لذلك تعتبر التدفقات النقدية للمشروعات أهم المصادر لسداد التمويل المقدم لها.

لذلك لا بدّ أن تكون للمشروع قابلية لتمويله، والتي تعني موافقة الجهات المعنية (مثل البنوك ومؤسسات الإقراض) على تقديم التمويل اللازم، الأمر الذي يستدعي دراسة جدوى جيدة للمشروع وهو ما يحدد إقبال مؤسسات التمويل عليه من عدمه، حيث

إذا كانت تشير الدراسة إلى ضعف تدفقاته وزيادة مخاطره فإن مؤسسات التمويل تبتعد عن المشاركة فيه والعكس صحيح[21].

إذن تمويل مشروعات الشراكة وفق نظام Bot يحتاج إلى مجموعة من الاعتبارات تؤخذ في الحسبان، ومنها[22]:

- يجب أن تأخذ البنوك بعين الاعتبار مخاطرة تغير القوانين، ولكن الأصل هو تحمل الجهة الإدارية لها؛
- لا يجب أن يكون مشروع البنية التحتية عرضة لفرض ضرائب إضافية عن باقي المشاريع، فالبنوك ستأخذ في الحسبان مخاطر الضرائب العامة فقط؛
- يجب أن تكون هناك مساع حسنة بين الحكومة ومساهمي القطاع الخاص لتقسيم المخاطر بينهم؛
- يجب على المساهمين عدم توزيع أيه أرباح أو تسديد أية قروض مستحقة للمساهمين على الشركة قبل سداد الدفعة الأولى من مبلغ القرض المستحق للبنوك ومؤسسات التمويل.

ومن أهم الاعتبارات التي تؤخذ في الحسبان كذلك، استقلالية المشروع ككيان اقتصادي قائم بذاته، وقدرته على تحقيق الموارد اللازمة للتسديد، بالإضافة إلى اعتبار أصوله وضمانات القائمين عليه والإدارة الجيدة له من الضمانات ذات الدرجة الثانية[23].

وتمول مشروعات Bot عادة إما وفق آلية التمويل مع حق الرجوع إلى المقترض لتسديد الدين، أو بدون هذا الحق أي بقرض يتم تسديده من أصول المشروع من مباني وآلات ومعدات بالإضافة إلى العائد الناجم عن تشغيله من دون الرجوع إلى المقترض[24].

ثانيا: الأساليب التمويلية لتمويلية لمشروعات الشراكة وفق نظام الBOT[25].

هناك طبيعة تمويلية خاصة تتميز بها مشروعات الشراكة بين القطاعين وفق نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية في مجال البنية التحتية عن باقي المشروعات التقليدية، وهناك أسباب نرجع لها ذلك، منها[26]:

-ضخامة الاستثمارات المطلوبة لهذه المشروعات، وطول فترة تمويلها؛

-موارد النقد الأجنبي: حيث تحتاج هذه المشروعات إلى النقد الأجنبي لشراء ما يلزمها من الخارج؛

-تسعير منتجات هذه المشروعات يعتبر من العوامل الأساسية التي تؤخذ بالحسبان عند تقديم التمويل اللازم؛

-تنوع وتعدد الجهات المشاركة في مشروعات البنية التحتية: من موردين، جهات تمويلية، مساهمين، وجهات رقابة وأشراف حكومية، .... وغيرها، لذلك تعد العلاقات المتشابكة بين أطرافها من أهم السمات التي يجب أن تؤخذ كذلك في الحسبان عند التمويل.

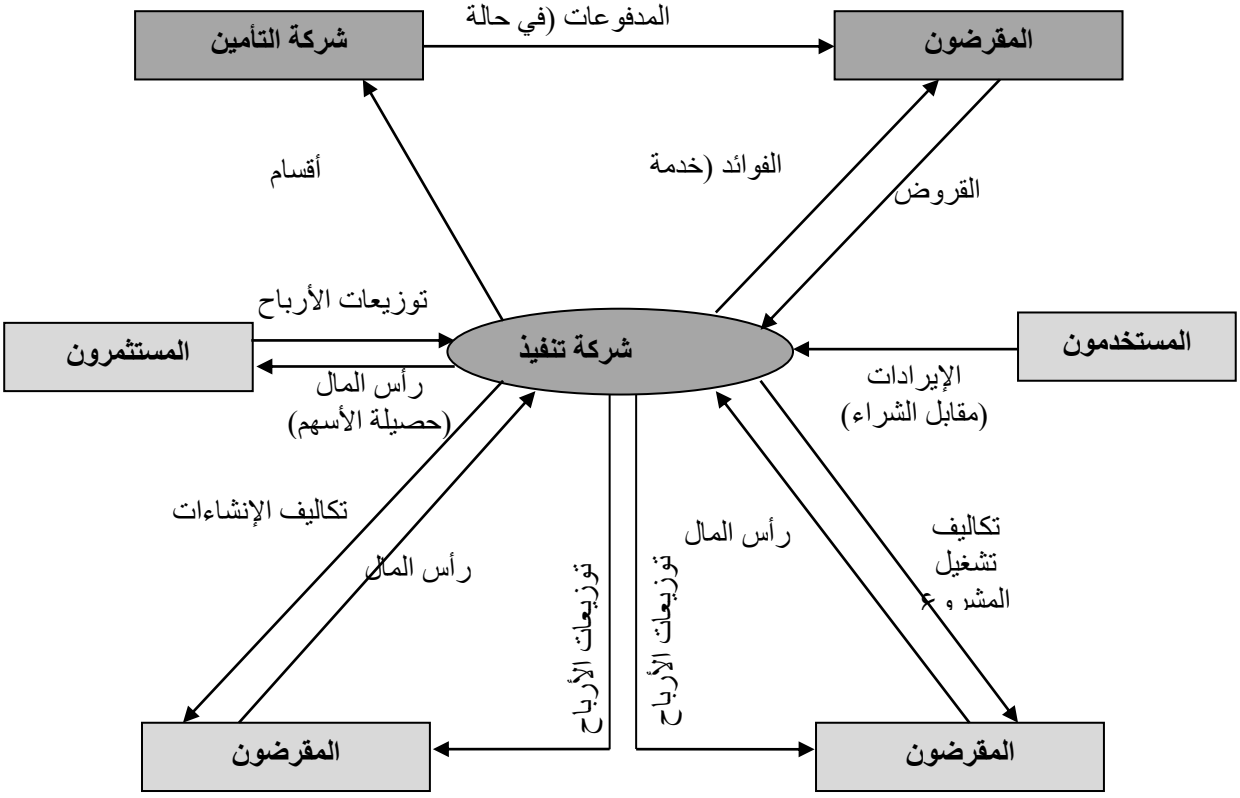
1- أساليب تمويل مشروعات الشراكة في مجال البنية التحتية وفق نظام Bot.

أما عن أساليب التمويل، فهناك ثلاث أساليب أساسية لتمويل أي مشروع بنظام **بوت** من رؤوس الأموال وهي:

- الملكية؛ - المديونية؛ - التمويل المختلط.

والشكل الآتي سيوضح لنا أهم التدفقات المالية التمويلية في أي مشروع يتم تنفيذه بنظام Bot كما يلي:

الشكل رقم 03: أهم التدفقات المالية التمويلية لمشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال البنية التحتية بنظام Bot.



المصدر: شكري رجب العشماوي و آخرون، **معايير السلامة الاستثمارية ومشروعات Bot: أسس– نماذج – حالات**، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007، ص228.

1-1: رأس المال بنظام الملكية (الاكتتاب بالأسهم):

يمثل رأس المال بنظام الملكية التدفقات الأولية التي يضخها ملاك المشروع أنفسهم فيه، حيث يضم هذا الاستثمار بالأسهم: المستثمرين المحليين والحكومة المضيفة والمقرضين وكذلك المستثمرين المؤسسين للمشروع، وهذا المصدر التمويلي يتم من خلاله تعيين سعر محدد للسهم.

ويمثل رأس المال هذا جزءا من التكلفة الإجمالية للمشروع للحصول على باقي التكلفة لتمويل المشروع، لذلك للحصول على التمويل من جهات أخرى فلا بد من تقديم مزايا أولية الدفع للمقرضين.

ويتحمل مؤسسوا المشروع المكتتبين في أسهمه أعلى درجة من المخاطرة المالية، حيث أنهم يتحملون خسائر في حالة تحقيق المشروع خسائر ضخمة أو أرباحا ضئيلة، وفي نفس الوقت يملكون أكبر حصة من أرباح المشروع في حالة نجاحه.

2-1: رأس المال بنظام المديونية.

المقصود منه التمويل بالدين وبالقرض، حيث يعتبر مصدر تمويلي مهم لتمويل الاستثمارات، حيث يتم الحصول عليه من مصادر خارجية لا يدخلون ضمن ملاك المشروع ومن هذه المصادر:

- مؤسسات التمويل المحلية؛ - الوكالات المصدرة للائتمان؛
- حاملي السندات وأحيانا الحكومة؛ - المستثمرون؛ - المنظمات الثنائية والمتعددة.

وتستخدم في العادة أموال مستمرة من ودائع قصيرة أو متوسطة الأجل تحصل عليها البنوك بعوائد أسعار فائدة عائمة، حيث يكون لها عائد قصير لاستحقاقها ويكون في العادة أقصر من مدة المشروع.

ورأس المال بنظام المديونية عكس رؤوس الأموال بنظام الملكية وذلك للأسباب التالية[27]:

-المديونية تملك أولوية على الملكية حيث أن سداد الفوائد المستحقة على الديون يجب أن تدفع قبل توزيعات الأرباح إلى مالكي المشروع؛

-المديونية تكون منخفضة المخاطر بالنسبة لأصحابها من الدائنين أنفسهم؛

-المديونية تمثل أعلى درجات المخاطرة بالنسبة للمشروع: ففوائد الديون أمر يجب سداده حتى لو اضطر المشروع للاقتراض من جديد أو لبيع بعض أصوله في حالة فشله في تحقيق أرباح؛

-العائد على المديونية منخفض لكون الدائنين لن يحصلوا إلا على أقساط فائدة ثابتة ومحددة مسبقا.

3-1: التمويل المختلط.

وهو أحد أكثر الأساليب مرونة من نظام الملكية والمديونية وفي نفس الوقت يجمع بين التمويل بالأسهم والتمويل بالقروض.

أما بالنسبة لأهميته فهو أقل أهمية من القرض التجاري (التمويل بالمديونية)، ولكن له أولوية إذا ما قارناه بالتمويل عن طريق الأسهم.

ومن أنواع التمويل المختلط لتمويل مشروعات البنية التحتية بنظام البناء والتشغيل ونقل الملكية، ما يلي[28]:

- **القروض الفردية:** يتعامل معها على أساس أنها حصص ملكية عادية في الربح، أما في حالة الخسارة فإن أصحابها لا يحصلون على أي عائد إلى غاية تحسين الظروف؛
- **الأسهم الممتازة:** تضمن لحاملها الحصول على عائد ثابت ومحدد يحقق للمشروع خسائر متدنية، وفي حالة تحقيق المشروع أرباح مرتفعة فإن حاملي هذه الأسهم يحصلون على معدلات عائد مرتفعة ومتغيرة؛
- **آلية المشاركة المتناقصة:** هي آلية تمويلية تتناقص حصة حاملها تدريجيا بموجب عمليات السداد.

2- مصادر تمويل مشروعات الشراكة في مجال ب ت وفي نظام BOT:

وفي ظل تلك الأساليب الثلاثة للتمويل من ملكية ومديونية ومختلط تتعدد المصادر التي تعتمد لتمويل مشروعات البنية التحتية، ونذكر منها:

1-2: المستثمرون المؤسسون: هي مؤسسات تقدم على التمويل وتقديم القروض رغم المخاطر لتحقيق أرباح معتبرة ولتنويع مجالات استثماراتها، من هذه المؤسسات صناديق الاستثمار شركات التأمين والبرامج الجماعية للاستثمار، شركات التأمين حيث عادة ما يكون له مبالغ كبيرة لاستثمارها، وهو ما يجعلها مصدر مهم مشارك في مشاريع البنية التحتية[29].

2-2: أسواق رؤوس الأموال: من خلال الاتفاق بين الحكومة والشركة الراعية للمشروع على أنه يتم من طرف الشركة المستقلة طرح أسهمها في بورصة الأوراق المالية ليتمكن المساهمون الوطنيون والأجانب من تملك بعض الأسهم والحصص، وبالتالي تكون سوق رؤوس الأموال مصدرا للتمويل من خلال التدفقات النقدية بتوظيف الأسهم المفضلة وغيرها من الصكوك القابلة للتداول في السوق.

2-3: التمويل عن طريق البنوك التجارية: يعد تمويل مشروعات البنية التحتية وفق نظام BOT أحد الآليات التي لقيت قبولا و تأييدا من طرف البنك الدولي كإستراتيجية لزيادة الكفاءة في هذه المشروعات وكذلك لخفض أعباء الموازنة العامة للدولة، كما أنه يعمل على دعم وتنمية القطاع البنكي من جهة أخرى.

2-3: التأجير التمويلي: هو عقد بين شركة المشروع وأحد المؤسسات المالية التي تتكفل بشراء ما تحتاجه شركة المشروع من معدات وآلات وفقا للمواضعات التي تحددها الشركة، على أن تقوم المؤسسة المالية بتأجير شركة المشروع مقابل إيجار رمزي- يمكن المؤسسة المالية من تغطية تكلف الأصل وتحقيق عائدها أما شركة المشروع بدلا من أن تقوم بشراء المعدات والآلات ودفع الثمن بالكامل، فإذا لا تلزم سوى بدفع القيمة الإيجارية الدورية والتي هي أقل من قيمة الثمن بالكامل.

ويمكن أن تكون أحد مصادر التمويل مؤسسات مالية دولية، وقد تكون مؤسسات مالية إسلامية، وكلها تدخل ضمن أحد الأساليب التمويلية ملكية، مديونية أو معاني في آن واحد.

في الأخير نقدم بعض الشروط والضوابط لإنجاح مشاريع نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية[30]:

-توظيف العمالة المحلية حتى ولو كانت بنسبة محدودة حتى يقل عبء التوظيف في القطاع الحكومي واكتساب تلك العمالة خبرة العمل لدى القطاع الخاص؛

-إعطاء الأولوية لمقدمي العطاءات المحليين بشرط الالتزام بالمواصفات الفنية للجودة وحسن تأدية العمل؛

-استخدام الاستشاريين المحليين بجميع أعمال التصميم للمشروعات وان استحال ذلك فعلى الشركة صاحبة الامتياز نقل الخبرات الاستشارية الأجنبية داخل البلاد طوال فترة التصميم والعمل جنبا إلى جنب مع الخبرة المحلية لضمان نقل الخبرات والتكنولوجيا المتطورة؛

- تقديم الشركة صاحبة الامتياز تقارير دورية للحكومة عن الأداء لمتابعة وإشراف الحكومة على كل ما يستجد في المشروع حتى تتأكد بأن الأمور تسير في الشكل السليم وهذه التقارير تفيد الدولة في المشاريع المستقبلية المماثلة؛

- تقييم أهداف المشروع للتأكد من انها ضمن خطة الدولة للتنمية إنتاجيا وبشريا وبيئيا؛

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

خلاصة : من خلال هذه الدراسة لموضوع تمويل مشروعات الشراكة في مجال البنية التحتية في ظل نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية، والذي تم الاعتماد عليه في العديد من الاقتصاديات، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- أسلوب الشراكة مع القطاع الخاص أصبح بديلا مهما لتخفيف العبء المالي على الموازنة العامة الحكومات لتمويل المشروعات التنموية؛
- تعتبر الشراكة بين القطاعين مصدرا تمويليا مهما لمشاريع البنية التحتية، لسد ضعف تمويلها حيث تمكن من الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية[31].
- كيفية ودرجة تدخل القطاع الخاص في مشاريع البنية التحتية تحددها الدولة وتنشأ بمقتضاها صورة تعاقدية بين الطرفين؛
- أصبح نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية (BOT) أكثر النماذج توجها لتنفيذ مشروعات البنية التحتية الضخمة في ظل الشراكة بين القطاعين العام والخاص؛

- تتطلب الشراكة بين القطاعين وفق نظام BOT توافر الخبرة الحكومية المؤهلة واللازمة في مجال البنية التحتية من أجل إدارتها، ولأجل تسهيل العمليات وحسن متابعة تقييم مشروعات الشراكة مع القطاع الخاص؛
- إعداد دراسات الجدوى يعد أمرا ضروري لقبول الممولين تمويل مشاريع البنية التحتية بنظام BOT من عدمه،
- هناك عدة مزايا تتحقق من وراء نظام BOT أهمها أنها تعالج قصور التمويل الحكومي وتخفف عبئ التمويل عنه.

الإحالات والمراجع:

[1] محمود محمد داغر، علي محمد علي، **الإنفاق العام على مشروعات البنية التحتية وأثره على النمو الاقتصادي في ليبيا-منهج السببية-**، **بحوث إقتصادية عربية**، العراق، العدد 51،2010، ص115

بسيط نسرين، **تمويل البنى التحتية -دراسة حالة الجزائر-**، مذكرة ماستير في المالية، جامعة الجزائر03، 2012[2]،ص04

[3] محمد عباس محرزي، **اقتصاديات المالية العامة، النفقات العامة- الإيرادات العامة- الميزانية العامة للدولة-** ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة2، 2005، ص139.

[4] نفس المرجع

[5] FMI, Public Private Partnerships,The fiscal affairs devlppment,2004,P04.

[6] مشروع القانون رقم 12-86 المتعلق بعقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص، المجلس الاقتصادي و الاجتماعي والبيئي، المملكة المغربية، إحالة رقم 09-2014، ص07.

[7] إدارة الدراسات الاقتصادية والمالية-دائرة المالية، **الشراكة بين القطاعين العام (الحكومة) والقطاع الخاص**، حكومة دبي، الإمارات العربية المتحدة، ص04

[8] **أنظر إلى:**

-**الشراكة بين القطاع العام والخاص**،الدورة الرابعة نوفمبر 2010، جويلية 2011، معهد تنمية قدرات كبار الموظفين- المدرسة الوطنية للإدارة، تونس.

-محمد فوزي، **المشاركة بين القطاعين العام والخاص بوابة التنمية المستدامة**، الموقع 3w.jbc news.net/article/16344 تاريخ تشر المقال، 11نوفمبر 2015، تاريخ التصفح 07-07-2017

[9] نفس المرجع، ص08.

[10] عادل محمود الرشيد، **إدارة الشراكة بين القطاعين العام والخاص**، مرجع سبق ذكره، ص21.

[11]– أحمد بن حسين بن أحمد الحسني، **دراسة شرعية إقتصادية لخصخصة مشاريع البنية التحتية بأسلوب البناء والتشغيل ثم الإعادة –Bot**– المؤتمر العلمي الثالث للإقتصاد الأساسي، المملكة العربية السعودية، جامعة أم القرى، 2007، ص12.

[12]– ياسين ناصيف، **سلسلة أبحاث قانونية مقارنة، عقد الBot**، المؤسسة الحديثة للكتاب، لبنان، 2006، ص81.

[13]– محمد صلاح والبشير عبد الكريم، **أسلوب البوت كآلية لتشييد مشروعات البنية التحتية**، تجارب دولية وعربية مختارة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع عشر (17)، جامعة محمد خيضر بسكرة– الجزائر، جوان 2015، ص180.

[14]– نسيبة العصفور وفهد الأستاذ، **الBot ملخص**، إدارة نظم الشراء– وزارة المالية، الكويت، 2002، ص2.

[15]– حصايم سميرة، **عقود الBot: إطار لإستقبال القطاع الخاص لمشاريع البنية التحتية**، رسالة ماجستير في القانون، جامعة مولود معمري– تيزي وزو، الجزائر، 2011،ص28.

[16]– عيسى محمد الغزالي، **نظام البناء والتشغيل والتحويل BOT**، سلسلة جسر التنمية، العدد 35– نوفمبر 2004، المعهد العربي للتخطيط، الكويت. ص5.

[17]– عبد القادر محمد عبد القادر عطية،دراسات الجدوى التجارية والاقتصادية والاجتماعية مع مشروعات BOT، مرجع سبق ذكره، ص646.

[18]– الياس ناصيف، سلسلة أبحاث قانونية مقارنة– عقد Bot، مرجع سبق ذكره، ص146.

[19]– نفس المرجع، ص146.

[20]– موسى خليل متري، **تمويل مشاريع الهيكلة – الBot**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 21– العدد 2، سوريا، 2015، ص115.

[21]– محمد صلاح، دور **الشراكة بين القطاعين العام والخاص في عوائد الاستثمار في البنى التحتية للاقتصاد وفق نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية**، مرجع سبق ذكره، ص167، بتصرف.

[22]– أحمد رشاد محمود سلام، **عقد الإنشاء والإدارة وتحويل المليكية – Bot– في مجال العلاقات الدولية الخاصة**، دار النهضة العربية، مصر، 2004، ص167.

[23]– عيسى محمد الغزالي، **نظام البناء والتشغيل والتحويل Bot**، مرجع سبق ذكره، ص8.

[24]– نفس المرجع، ص8، بتصرف.

[25]– رشدي صالح عبد القادر صالح، "**التمويل المصرفي للمشروعات**"، مرجع سبق ذكره، ص ص: 184–187، بتصرف.

[26]– أنظر إلى: بتصرف

– أحمد رشاد محمود سلام، **عقد الإنشاء والإدارة وتحويل الملكية Bot في مجال العلاقات الدولية والخاصة**، مرجع سبق ذكره، 2004.

– سمير عبد العزيز وآخرون، **نظام البناء– التشغيل– نقل الملكية Bot لتمويل وإدارة وتحديث مشروعات البنية الأساسية.**

[27]– شكري رجب العشماوي وآخرون، **معايير السلامة الاستثمارية ومشروعات Bot: أسس نماذج حالات**، مرجع سبق ذكره، ص–ص 230–231.

[28]– حمادة عبد الرزاق حمادة، **عقود الشراكة PPP**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية – مصر، 2014، ص ص 332– 333.

[29]أحمد سلام، عقد **الإنشاء والإدارة وتحويل الملكية**، مرجع سبق ذكره، ص133.

[30] رياض الرفس، **الشراكة بين القطاعين العام والخاص**،قسم الاقتصاد–مركز التميز في الادارة، جامعة الكويت