ISSN 2676-1513

الشراكة بين القطاعين العام والخاص خيار استراتيجي لتمويل مشاريع البنية التحية وفق نظام(B.O.T) – قراءة في تجارب دولية مختارة –

د.حجاج عبد الحكيم
جامعة 8 ماي 1945 قالمة
hadjadj.abdelhakim@univ-guelma.dz

د.بوقموم محمد
جامعة 8 ماي 1945 قالمة
boukemoum.mohamed@univ-guelma.dz

الملخص:

غالبا ما يعتقد أن القطاع الخاص يحقق مستويات أعلى من الكفاءة مقارنة بالقطاع العام، تأسيسا على هذا المنظور تسعى هذه الدراسة الى تحقيق هدف أساسي مكون من شقين: فمن جهة، تقديم نظرة عامة عن الشراكة بين القطاعين العام والخاص (بما تتضمنه من تمويل، بناء، تشغيل، وصيانة)، ثم تسليط الضوء على الأثر الذي يؤديه تمويل المشاريع من خلال نظام BOT على البنية التحتية والتنمية الاقتصادية، ومن جهة أخرى، تستعرض الدراسة مدى وجاهة المبررات والدوافع التي تستدعي اللجوء الى الشراكة بين القطاعين العام والخاص، ثم تتعرض للتجربة الفرنسية والمصرية في هذا السياق.

ومن بين أهم النتائج الرئيسية التي انتهت اليها هذه الدراسة، أن الشراكة بين القطاعين العام والخاص وفق نظام BOT تعتبر خيار جيد ومتاح للاستخدام من قبل الحكومات، وهي أحد الأدوات المهمة التي تسهم بشكل ايجابي ونوعي وكبير أيضا في انشاء وتطوير وإدارة البنية التحتية وتحسين كفاءتها.

الكلمات المفتاحية: الشراكة قطاع عام خاص، البنية التحتية، التمويل، التنمية الاقتصادية، نظام البوتB.O.T

Abstract :

It is often supposed that the private sector achieve higher levels of efficiency than the public one. For this reason, the purpose of this study is twofold. In the first instance, to provide a general overview of the Public-Private Partnership (including financing, construction, operation and maintenance) and to highlight the impact of project financing through the BOT mode on infrastructure and economic development. Secondly, to present some arguments that justify the use of public-private partnership based on the experience of France and Egypt who have experienced projects pertinent to this model. Among the main findings of this study is that public-private partnerships through BOT mode are one of the tools that governments can use to make a significant contribution to infrastructure development and management, as well as improving their efficiency.

***Key Words*:** Public-Private Partnerships, Infrastructure, Financing, Economic Development, B.O.T mode

***JEL classification*:** O1, P21

مقدمة

حضي موضوع الشراكة بين القطاعين العام والخاص وفق نظام البوتB.O.T باهتمام متزايد في مختلف الأدبيات الادارية والاقتصادية والقانونية وخاصة بعد أن تبين أن الكفاءة المنشودة من مختلف برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية وعلى رأسها انشاء وتطوير وادارة البنية التحتية انما تعتمد على الجمع بين مزايا القطاعين، وفي نفس

ISSN 2676-1513

الوقت من الصعوبة بما كان تحقيق ذلك على أساس الممارسات المنفردة لأي من القطاعين، كما أن الحكومة غالبا ما يكون لديها متطلبات عالية للبنية التحتية مع انخفاض جودة أداء الخدمة العامة، وما يحرك هذا الاتجاه المتنامي نحو الشراكة وفق نظام البوت انما طلب المواطنين بحد ذاتهم ممثلا في الحصول على بنية تحتية عصرية ونوعية خدمات أفضل، وفي هذا الاطار يعتبر أسلوب البناء والتشغيل ونقل الملكية B.O.T وبمختلف صوره من الأساليب الحديثة نسبيا لمشاركة القطاع العام والخاص لبناء مشروعات البنية التحتية والمرافق العامة، ومن هنا تم تخصيص هذه الدراسة لبحث موضوع الشراكة بين القطاعين العام والخاص وفق هذا الأسلوب. تأسيسا على ما سبق تعالج هذه الورقة البحثية الإشكالية التالية: **ما هي اسهامات الشراكة بين القطاع العام والخاص وفق نظام البوتB.O.T في انشاء وتنفيذ مشاريع البنية التحتية والمرافق العامة؟**

الأسئلة الفرعية:

- ما المقصود بالشراكة بين القطاعين العام والخاص؟ وما الذي تعنيه الشراكة وفق نظام البوتB.O.T؟
- ما هي المكاسب المحققة والمتوقعة من تبني نظام البوت في انشاء وتنفيذ مشاريع البنية التحتية والمرافق العامة؟
- ما هو واقع تطبيق الشراكة بين القطاعين العام والخاص وفق نظام البوتB.O.T في كل من فرنسا ومصر؟

الفرضيات:

- تساهم الشراكة بين القطاع العام و الخاص وفق نظام البوت في تنفيذ مشاريع البني التحتية.
- تبني نظام البوت في انشاء وتنفيذ مشاريع البني التحتية حقق مكاسب إيجابية عن طريق الشراكة بين القطاع العام و الخاص في كل من فرنسا و مصر.

أهداف الدراسة:

- التأكيد على أهمية التوجه نحو الشراكة بين القطاعين العام والخاص وفق نظام البوت في تمويل وانشاء وادارة البنية التحتية والمرافق العامة.
- التأكيد على أهمية التجربة الفرنسية والمصرية في هذا المجال من خلال تثمين المزايا والايجابيات وتفادي العيوب والمعوقات التي رافقت هاتين التجربتين.

أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في البحث عن بدائل تمويل مكملة للإنفاق العام لتمويل مشاريع البنية التحتية والمرافق العامة التي تشكل عبئا ماليا كبيرا للدولة، بالإضافة الى التشديد على الأهمية الجوهرية لتنفيذ مشاريع البنية التحتية والمرافق العامة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، كما تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تركز على أهم الروافد الأساسية لنجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص وفق نظام البوت وعلى الأهمية المركزية للتوجه الى هذا المنحى في انشاء وتمويل وادارة البنية التحتية والمرافق العامة.

هيكل الدراسة: نظرا لأهمية البحث ارتأينا تقسيم الدارسة إلى ثلاثة محاور أساسية:

- الشراكة ما بين القطاعين العام والخاص
- نظام الإنشاء والتشغيل والتحويل (B.O.T)
- نماذج وتجارب دولية مختارة للشراكة بين القطاعين العام والخاص وفق نظام B.O.T

ISSN 2676-1513

منهجية و أدوات الدراسة: اعتمدنا المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع البيانات والمعلومات، كما اعتمدنا المنهج التحليلي، فكان استخدامه عبر كامل محاور الدراسة، وذلك بغرض التعمق في فهم وتبيان العناصر المكونة للموضوع بتحليلها وتحديد أثارها. أما فيما يخص أدوات الدراسة فقد اعتمدنا على مجموعة من الكتب والتقارير المتخصصة والدوريات والإحصائيات والإنترنت.

1. الشراكة بين القطاع العام والخاص

ارتبط انشار وذيوع عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص بأسباب عديدة و وجيهة، فآليات الشراكة على اختلافها لاقت قبولا في العديد من دول العالم كما نالت تأييدا ومساندة كبيرة من قبل البنك الدولي ومختلف الهيئات المالية الدولية كاستراتيجية لزيادة الكفاءة من ناحية وخفض الأعباء عم ميزانية الدولة، ودعم وتنمية القطاع الخاص من ناحية أخرى، كما أن اللجوء الى الشراكة في اقامة وادارة البنية التحتية لا يرتبط فقط بالدول النامية التي تعاني من عجز في ميزانيتها العامة، وانما هو أيضا وسيلة تلجأ اليها الدول المتقدمة نظرا لمزاياها الاقتصادية الكثيرة، فهي على أقل تقدير توفر أساليب تمويلية جديدة لتمويل مشروعات البنية التحتية لتحقيق التنمية الاقتصادية، كما أنها تخفض من حجم الانفاق الحكومي ما يساعد على توجيهه الى قطاعات أخرى أكثر أهمية.

1. 1 . التأصيل النظري للشراكة بين القطاع العام والخاص

تشير المراجع التاريخية الى أن مشاريع السكك الحديدية والأنفاق والطرق والطاقة والمياه ظلت خلال القرن 19 ممولة ومدارة من قبل القطاع الخاص، وقد ظهر مصطلح البنية التحتية للمرة الأولى في سنة 1927 كوصف للطرق والجسور والأنفاق، غير أن انشاءها وتمويلها وادارتها وتحصيل الرسوم من المستفيدين منها ظل بيد القطاع الخاص، حتى بدأت عمليات تنظيم وتأميم الشركات العاملة في هذا المجال والذي تزامن مع حالة الحروب وأزمة الكساد في الأربعينات والخمسينات من القرن 20، حيث قامت الدول بالتدخل اما لتقديم الدعم للشركات المالكة لمنشآت البنية التحتية أو العمل على تنظيم هذا القطاع لمنع حدوث الاحتكارات ومعالجتها، وفي سنوات الثمانينات أثيرت مشكلة جودة الاستثمارات في البنية التحتية وسوء صيانة المرافق العامة، الأمر الذي أدى الى زيادة الاهتمام بإدارة أصول البنية التحتية من قبل الدولة، غير أن تدخل الدولة رافقه هو الاخر قصور وسوء ادارة وعدم الكفاءة في الأداء فضلا عن عدم توفر الامكانيات التمويلية للقيام بذلك، وعلى اثر ذلك توجهت العديد من الدول الى إعادة احياء دور القطاع الخاص واستقطابه من جديد ثم مشاركته مع القطاع العام في تمويل مشاريع البنية التحتية وفق صيغ ونماذج عديدة، وقد ترافق ذلك مع استجابة القطاع الخاص هو الآخر لهذا التوجه واقدامه على المشاركة في الاستثمار، وبات مصطلح المشاركة بين القطاعين العام والخاص شائعا ومتداولا ومنهجا مفصلا لمشاريع البنية التحتية في العالم كله (أمير محمد العلوان، عبد الحكيم عامر السحلي واخرون، 2017، ص44).

أ. مفهوم الشراكة ما بين القطاعين العام والخاص: يرمز للشراكة اختصارا بـ PPP وهي الأحرف الأولى لـ Public Private Partnership ففي امريكا يرمز لها (P3) وفي كندا (3P) وفي أوربا PFI أي Private Finance Initiative كما يشار اليها في العديد من الدراسات لـ (PSP)، لكن جميعها يدور في فلك واحد،

ISSN 2676-1513

ولا يخرج عن اطار مشاركة القطاع الخاص للقطاع العام في ادارة وتمويل وبناء وتشييد مشروعات البنية التحتية والمرافق العامة، وذلك بتوظيف الامكانات البشرية والمالية والادارية والتنظيمية والتكنولوجية والمعرفية لكلا القطاعين في تقديم الخدمات العامة، كما تعرف الشراكة بين القطاعين العام والخاص بأنها أحد أشكال التعاون التنموي بين القطاعين العام والخاص، يتم بواسطتها وضع ترتيبات تعاقدية، يستطيع بمقتضاها القطاع العام توفير السلع والخدمات العامة والاجتماعية عن طريق السماح للقطاع الخاص بتقديمها، وتمتد مشاركة القطاع الخاص للقطاع العام ليس فقط الى الانشاء والتمويل والادارة والتشغيل والصيانة...الخ، بل تشمل تحمل وتقاسم المخاطر وهو جوهر الشراكة بين القطاعين إضافة الى أن ذلك يتوقف أيضا على شكل التعاقد على المهام التي يمكن أن يتولاها القطاع الخاص (رشا سيروب، 2017، ص 5 ، 9).

ورغم وجود بعض الاختلافات في التعاريف المتداولة للشراكة الا أنها في عمومها تجمع على أنها ترتيب تعاقدي بالنسبة لحقوق الملكية والاستغلال بين الدولة ممثلة بواحدة أو أكثر من وزاراتها أو هيئاتها أو مؤسساتها العامة مع مؤسسة أو أكثر من مؤسسات القطاع الخاص المحلي أو الأجنبي أو كليها للمشاركة الفعلية بواحدة أو أكثر من الأنشطة اللازمة لإقامة مؤسسة أو مشروع يقوم بإنتاج منتجات أو تقديم خدمات ذات طابع عام، وتشكل هذه الأنشطة التصميم والتمويل والتشغيل والادارة، وتقاسم الأرباح وتحمل المخاطر بدرجات متفاوتة لفترة زمنية محددة (أمير محمد العلوان، عبد الحكيم عامر السحلي واخرون، 2017، ص 42).

ب. نظريات الشراكة بين القطاعين العام والخاص: اهتم الفكر الاقتصادي بالأهمية الاستراتيجية للشراكة بين القطاعين العام والخاص وصاغ لها العديد من النظريات التي ساهمت في تحليل أهداف الشراكة، ومن أهم هذه النظريات(حبيب الله محمد رحيم التركستاني، خالد عبد الرحيم ميمني، 2015، ص 359 ، 360):

ب.1.نظرية تبعية الموارد: وهي من النظريات التي ساهمت في تحليل أهداف الشراكة، وقامت على أساس أنه عندما لا تتمكن الشركات من استغلال ومراقبة جميع عوامل الانتاج فإنها تلجأ الى اتخاذ سبيل الشراكة مع أطراف أخرى للاستفادة من الموارد التي تمتلكها، مثل قيام الدول النفطية بالتصنيع للمنتجات النفطية محليا بدلا من تصديرها كمواد خام.

ب.2.نظرية التكاليف: تعتمد أساسا على أن الشركات الصناعية وفي سبيل حفاضها على توازنها واستغلال مواردها الاقتصادية لا بد أن تعمل على المحافظة على تلك الموارد بتقليص تكاليف الانتاج والاستفادة من جميع التقنيات التي تساهم في تطوير الانتاج كما و نوعا عن طريق الشراكة مع الغير.

ب.3.نظرية المجموعات: وتعني توطيد التعاون مع مختلف المؤسسات الاقتصادية الأخرى، والاهتمام بجميع المجالات المهمة في الاقتصاد العالمي، ومنها التعاون في مجال البحث والتطوير، وهي تساهم في تطوير الانتاج كما ونوعا.

ب.4.نظرية الانتاج الدولي: وترتكز على محورين يتمثل الأول في الحرص على تفادي التنافس غير الشريف من خلال تكوين استراتيجية علاقات وترابط، أما المحور الثاني فينصب على تعزيز الجانب التنافسي من خلال الشراكة ما يسمح لها من مواجهة المنافسة.

ISSN 2676-1513

ب.5.نظرية الشراكة التعاونية: هي الشراكة التي تعتمد على ايجاد نوع من التعاون الاستراتيجي بين الأطراف المتعددة باختلاف طبيعتها ونوعها وتوجهاتها، بحيث يفضي هذا النوع من الشراكة الى التكامل في الأداء، ويتولى كل شريك مسؤوليته اتجاه تحقيق الهدف.

ج. خصائص الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص: تتميز عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص بجملة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من العقود، وتتمثل هذه الخصائص في (ليث عبد الله القهيوي وبلال محمود الوادي، 2012، ص 27):

- التقارب والتعاون المشترك، أي لابد من الاتفاق والالتفاف حول حد أدنى من المرجعيات المشتركة تسمح بالتفاهم والاعتراف بالمصلحة العليا للأطراف المتعاقدة.
- علاقات التكافؤ بين المتعاملين وخاصية الحركية في تحقيق الأهداف المشتركة.
- لا تقتصر الشراكة على تقديم حصة في رأس المال، بل يمكن أن تتم من خلال تقديم خبرة أو نقل تكنولوجي...
- التقاء أهداف المتعاملين (على الأقل في مجال النشاط المعني بالتعاون)، والتي ينبغي أن تؤدي إلى تحقيق نوع من التكامل والمعاملة المماثلة على مستوى مساهمات الشركاء والمتعاملين.
- تنسيق القرارات والممارسات المتعلقة بالنشاط والوظيفة المعنية بالتعاون.

1 . 2. مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص:

يمكن تصنيف مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص الى ثلاثة أقسام رئيسية (رشا سيروب، 2017، ص 14، 15):

أ. المشروعات الممولة ذاتيا (Financially self-standing concession): وهي المشروعات التي يمكن بموجبها تحصيل رسوم مقابل استخدامها، وتكون قادرة على تغطية وتمويل نفقاتها الرأسمالية والتشغيلية، وينطبق ذلك على الطرق والجسور والمرافئ والسكك الحديدية وخدمات البريد، ومن الضروري في مثل هذا النوع من الشراكة بين القطاعين العام والخاص أن يتم تحديد رسوم الاستخدام والية الدفع بناء على حسابات اقتصادية، اذ يمكن توفير الأموال اللازمة لهكذا مشاريع دون التأثير في تقديم الخدمة العامة.

ب. المشروعات المختلطة Hybrid PPP: وهي المشروعات التي تكون مجدية اقتصاديا واجتماعيا، غير أنها غير مجدية ماليا، أي أن هذه المشروعات غير قادرة على تغطية كافة مصاريفها الرأسمالية ومصاريف التشغيل وذلك لأسباب عدة أهمها السياسية أو الاجتماعية، وفي مثل هذه الحالة يكون من الضروري أن تسهم الجهة العامة بتقديم الدعم لسعر هذه الخدمة من خلال الفرق بين رسوم الاستخدام والتكلفة الحقيقة، وهذا ما يلاحظ في قطاع الكهرباء والمياه على سبيل المثال.

ج. مشروعات مبادرات تمويل خاص Private Finance Initiative: يعد هذا النوع من الشراكات قابلا للتطبيق في كل القطاعات التي لا يمكن فيها فرض رسوم استخدام، أو يكون فرض مثل هذه الرسوم غير

ISSN 2676-1513

مقبول من الناحية السياسية، ومثال ذلك انارة الطرقات وتنقية المياه المستعملة وأيضا في مجال مرافق الاستخدام الحكومي مثل المحاكم والسجون ومباني البلديات وغيرها.

1 . 3 . أشكال الشراكة بين القطاعين العام والخاص

يتركز شكل الشراكة بين القطاعين العام والخاص على أمرين محددين، يتمثل الأول في القرار بين احتفاظ الحكومة بإدارة البنية الأساسية أو ترك المشروع بالكامل لصالح القطاع الخاص، وبين هذين الخيارين توجد ترتيبات تعاقدية توزع فيها الأدوار بين الطرفين، وبشكل عام تبين الدراسات التي أجريت في هذا المجال نوعين للشراكة بين القطاعين العام والخاص(حبيب الله محمد رحيم التركستاني، خالد عبد الرحيم ميمني، 2015، ص 360 ، 361):

أ. **الشراكة التعاونية Collaborative Partnerships**: تقوم هذه الشراكة على أساس مشاركة القطاعين في المشروعات، وتتصف هذه الشراكة بعلاقات أفقية بين أطراف الشراكة، ويتم اتخاذ القرار بالإجماع، ويشترك جميع الشركاء في أداء المهام والواجبات، ولا يوجد اشراف منفرد لأي طرف بموجب القواعد التي يفرضها، ويدخل نظام الشراكة بين القطاعين العام والخاص ضمن الشراكات التعاونية.

ب. **الشراكة التعاقدية Contracting Partnerships**: تقوم هذه الشراكة على أساس تعاقدي بين طرفين، وتكون العلاقات بين أطراف الشراكة عمودية مع وجود جهة مرجعية واحدة تمارس الرقابة والسيطرة على النشاط وعلى الأطراف الأخرى المساهمة في الشراكة، وهذه الجهة لا تمارس أداء المهام بل تعتمد في ذلك على الأطراف الأخرى، وقد تكون قادرة بقوة القانون واستنادا الى معيار العقد على انهاء الشراكة بين القطاعين، وهذا النوع من الشراكة يأخذ عدة صور وأشكال، و في اطاره عادة ما يظل المشروع ملكا حصريا للدولة، فما يحدث من تغيير انما يكون على مستوى الأسلوب ونمط الإدارة باستثناء الحالة التي تتعلق بالخصخصة الكاملة للمشروع، ويمكن إيجاز أهم البدائل والخيارات المتاحة لمختلف الترتيبات التعاقدية لإشراك القطاع الخاص(أنظر الجدول الموالي)كما يلي:

جدول 01: أهم البدائل والخيارات المتاحة لمختلف الترتيبات التعاقدية لإشراك القطاع الخاص

نوع الشراكة	مالك الممتلكات الثابتة	مسؤولية التشغيل والصيانة	استثمار راس المال	اخطار المتاجرة	مدة العقد (سنة)
عقود الخدمات	القطاع العام	القطاع الخاص والعام	القطاع العام	القطاع العام	2 - ½
عقود الادارة	القطاع العام	القطاع الخاص	القطاع العام	القطاع العام	3-5
عقود التأجير	القطاع العام	القطاع الخاص	القطاع العام	مشترك ما بين العام والخاص	8-15
عقود الامتياز	القطاع الخاص والعام	القطاع الخاص	القطاع الخاص	القطاع الخاص	25-30
عقود البناء والتشغيل	القطاع الخاص والعام	القطاع الخاص	القطاع الخاص	القطاع الخاص	20-30

ISSN 2676-1513

ونقل الملكية BOT					

المصدر: إبراهيم أبو شمس، **الجوانب المالية والاقتصادية في قطاع المياه مشاركه القطاع الخاص في تمويل مشروعات المياه وبدائل التمويل واستعاده التكاليف "التجربة الأردنية في مشاركه القطاع الخاص في قطاع المياه"** المؤتمر الهندسي السادس والعشرون "الموارد المائية في الوطن العربي: الواقع والتحديات" جدة، المملكة العربية السعودية يوم 7 – 10 يناير 2012، ص 9

ب.1.عقود أداء الخدمات: وتعرف بأنها عقود تبرمها الدولة مع شركات خاصة لتقديم خدماتها الفنية أو الإدارية أو الخدمية نظير مبلغ متفق عليه، مع احتفاظ الدولة بكامل السلطة على المرفق إداريا وماليا وفنيا، ويكون القطاع الخاص هنا منفذا وفقط(أمال البوعيشي السنوسي، 2015، ص 34). بمعنى أن تقوم أحد مؤسسات القطاع الخاص بتجديد أو تقديم أو أداء خدمة ما بمقابل مالي يدفعه المستفيدون منها والمتمثلون أساسا في الدولة أو أحد مرافقها العامة، وتكون مدة هذه العقود قصيرة تتراوح ما بين ستة أشهر إلى غاية سنتين، ومن الأمثلة على هذه العقود أعمال التشغيل والصيانة وتجديد الشبكات في مجال أعمال الكهرباء والغاز والمياه، وفي هذه النوع من العقود يتحمل القطاع العام كل ما يتعلق بتكلفة الاستثمارات والمخاطر التجارية بصورة تامة، وقد استخدمت هذه العقود بشكل كبير في كل من ماليزيا والهند وتشيلي(فيصل أكرم نصوري، فيصل زيدان نصر، 2015، ص298).

ب.2.عقود الإدارة (الوكالة): هذه العقود أوسع من عقود أداء الخدمات وتزيد من مسئولية القطاع الخاص، وهي اتفاق تتعاقد من خلاله الحكومة أو أحد مؤسساتها مع شركة خاصة لإدارة تلك المؤسسة، وبذلك تتحول حقوق التشغيل الى الشركة الخاصة وتبقى حقوق الملكية لدى الشركة العامة، وتحصل الشركة الخاصة على رسوم مقابل خدماتها في حين تبقى الشركة العامة تتولى مسؤلية انفاقها على التشغيل والاستثمار وعادة ما يكون العقد لمدة 3 أو 5 سنوت، ويستخدم هذا الأسلوب في التعاقد عادة لما ترغب الحكومة في تنشيط مؤسساتها الخاسرة بغرض رفع كفاءتها الانتاجية أو رفع قيمتها عند عرضها بأساليب أخرى للخصخصة أو الى أن تتوافر الظروف لذلك أو أن المؤسسة العامة لا يسمح بتحويل ملكيتها الى القطاع الخاص بسبب طبيعة نشاطها أو أهميتها الاستراتيجية، الا أن ما يعاب على عقد الادارة هو ازدواجية الإدارة الخاصة والملكية العامة، فالشركة الخاصة لا تتحمل المخاطر التي تتحملها الشركة العامة، لهذا ولتحقيق أداء جيد لهذه العقود فلا بد من ربط جزء من أجور الادارة بالإنتاج أو المبيعات أو الأرباح التي تحققها الشركة(عادل رزق، 2010، ص 235 ، 238)، أي أن تستند المكافأة على ربط الأتعاب بالأداء ويسمى هذا النمط بعقود الإدارة بالتحفيز والأداء(البنك الدولي، 1994، ص 60).

ب.3.عقد الإيجار: وهي العقود التي تظل فيها الدولة مالكة للمشروع، ويقوم القطاع الخاص بالتشغيل نظير دفع مبلغ سنوي للدولة لفترة زمنية محددة تتمثل في فترة الايجار(مرسي السيد حجازي، 2003، ص 31) ، أي أن تقوم المؤسسات الخاصة بتأجير مرفق عمومي من الجهة العامة ممثلة في الدولة أو ما ينوب عنها وتتحمل مسؤولية تشغيل وادارة هذا المرفق بما في ذلك تحصيل الرسوم من المنتفعين، بمعنى أن تقوم المؤسسة الخاصة بشراء الحق في

ISSN 2676-1513

الايرادات، وبالتالي تتحمل قدرا كبيرا من المخاطر التجارية، وبشكل عام تكون مدة هذا العقد بين 5 الى 15 سنة مع امكانية تمديدها(عادل رزق، 2010، ص 221).

ب.4.عقود الامتياز: وهي العقود التي تقوم الحكومة (القطاع العام) من خلالها بمنح الشريك من القطاع الخاص حقوق تصميم وتمويل وإنجاز وصيانة مشروع عام في مختلف مجالات البنية التحتية، لمدة زمنية تتراوح ما بين 25 الى 35 سنة، ومن بعدها تعود ملكية الأصول للقطاع العام(بلال حموري، 2014، ص8)، وفي هذا الاطار المؤسسة الخاصة صاحبة الامتياز تتحمل بشكل مباشر مسؤولية القيام بالاستثمارات الأساسية، كما تقع على عاتقها المسؤولية المزدوجة في تمويل واستغلال المشروع وتحمل مختلف المخاطر المالية الناجمة عن ذلك، في حين تكون مسؤولية الجهة الحكومية مقتصرة على ضمان جودة الخدمة المقدمة وتحديد سعرها في هذا العقد بالإضافة الى الاشراف والرقابة، وفي هذا النمط من العقود تكون صلاحيات صاحب الامتياز أوسع من الادارة العمومية، ومن المشاريع التي يتم القيام بها وفقا لهذه العقود نجد الطرق السيارة وما يتعلق بإدارة المياه وهذا النوع من العقود منتشر بكثرة في فرنسا(Benoit A. Aubert, Michel Patry, 2004, P17 , 18) .

2 . نظام الإنشاء والتشغيل والتحويل (B.O.T)

عقود البوت B.O.T بأنواعها المختلفة من الأساليب الحديثة التي يتم من خلالها تشجيع القطاع الخاص بإعطائه كثيرا من المزايا والحوافز والتسهيلات من خلال مشاركته بتمويل مشروعات البنية الأساسية والمرافق الخدمية التي تحتاج الى استثمارات باهظة قد يصعب على الميزانية العامة للدولة تدبيرها، ولا سيما في مجال تمويل هذه المشروعات وانشائها وتشغيلها وتحديثها وتأهيلها، ومن ثم يصبح هذا النوع من العقود بحكم طبيعته الذاتية قابلا للتغيير والتطوير في مختلف جوانبه التنظيمية والتشريعية والاقتصادية من خلال تعدد صوره وتنوع أوجه نشاطه خاصة في ظل الأخذ بالنظام الاقتصادي الحر وباليات المنافسة المفتوحة محليا ودوليا(شامل هادي نجم الغزاوي، 2016، ص21).

2 . 1 . تعريف عقود البوت B.O.T :

هذه العقود تعد أحد أشكال التمويل التي تحتاجها المشروعات، فبمقتضى هذا الأسلوب تحصل شركة خاصة على امتياز لبناء وتشغيل مرفق أو مشروع ما يدخل انشاءه وتشغيله في اختصاص الحكومة، وعادة ما تتعلق هذه المشروعات بالبنية التحتية كإنشاء المطارات والموانئ ومحطات الكهرباء وغيرها من المشروعات، وتحصل شركة المشروع على حق امتياز من الجهة المختصة بموجب عقد تقوم بمقتضاه هذه الشركة بإنشاء هذا المشروع على نفقتها الخاصة، وتتولى ادارة وتشغيل هذا المشروع أثناء المدة المتفق عليها في العقد والذي بموجبه أيضا تحصل الشركة على جميع التكاليف التي انفقتها والأرباح المتفق عليها من خلال رسوم تفرضها على المنتفعين من المشروع، على أن ترد الشركة المشروع بأكمله الى الحكومة في نهاية مدة العقد دون مقابل.

ومع تعدد التعاريف التي تتعلق بنظام البوت الا أنها لم تصل الى درجة التباين وأغلبها يتفق على أن عقود البوت تعني أن تعهد الحكومة الى احدى الشركات سواء كانت وطنية أم أجنبية من القطاع العام أو القطاع الخاص في الغالب، بترخيص للقيام بمشروع معين تقترحه الحكومة أو تقدمة شركة المشروع وغالبا ما يكون من مشروعات

ISSN 2676-1513

البنية الأساسية للدولة والمتعلقة بمرفق من مرافقها الهامة، وفي حالة الموافقة من قبل الحكومة تقوم شركة المشروع بتنفيذه بحسب المواصفات المتفق عليها (تصميمه وبنائه وتملكه واستغلاله تجاريا) لفترة معينة ينص عليها في العقد، وتكون كافية لكي تسترد الشركة المنفذة للمشروع تكاليف بنائه، بالإضافة الى ربح مناسب من عائد تشغيل المشروع واستغلاله تجاريا، وفي نهاية المدة المحددة المتفق عليها بين الحكومة والشركة ينقل المشروع بأكمله الى الحكومة وبحالة جيدة من دون تحمل الحكومة لأي تكلفة(كمال طلبة المتولي سلامة، 2015، ص 27 ، 28).

2 . 2 . أنواع عقود نظام البوت B.O.T:

تأخذ مشاركة القطاع الخاص في تقديم خدمات مشروعات البنية التحتية صورا مختلفة تبعا لمدى ملكية الأصول والإدارة من قبل القطاع العام أو الخاص وما يرتبط بهذه الادارة من نواحي مالية وفنية وتجارية وإدارية، ولذلك تمثل عقود البوت بتفريعاتها الكثيرة أطرا جديدة ومستحدثة فضلا عن كثافة اللجوء اليها وهي الأكثر قبولا في مختلف دول العالم، و هذه العقود قد تعددت صورها وشاع استخدامها لتشتمل على عدد من الأنواع منها:

– **البناء ونقل الملكية والتشغيل B. T.O**: في هذه الصورة الدولة هي من يقوم ببناء المشروع بنفسها وهي من تتكفل بتمويله ثم بعد ذلك تعهد بتشغيله الى القطاع الخاص، وهي صورة من صور ادارة المشروعات العامة وأهم مجالاتها الفنادق والمشروعات السياحية(جابر جاد نصار، 2002، ص48).

– **البناء والتملك والتشغيل ونقل الملكية B.O.O.T**: وهي العقود التي تتيح للمستثمرين بناء المشروع واقامة هياكله و معداته ثم تملكه مؤقتا بواسطة شركة خاصة تمثل فيها الحكومة التي لا تتولى سوى الاشراف على التأسيس والتشغيل خلال فترة الامتياز والتي بانتهائها يصبح المشروع ملكية عامة للدولة منهيا حينئذ شركة الامتياز(مصطفى يوسف كافي، 2009، ص 362).

– **البناء والتملك والتشغيل B.O.O**: هذه الشاكلة من العقود تبرم بين الحكومة ومستثمر أو مجموعة من المستثمرين الخواص على اقامة مشروع معين وتأسيسه وتملكه بواسطة شركة امتياز تتولى الاشراف على التشغيل تكون الحكومة ممثلة فيها، وفي هذا العقد لا ينتهي المشروع بتحويل الملكية كباقي عقود المشاريع الأخرى وانما يتم تجديد الامتياز بعد انتهاء الفترة المحددة أو بانتهاء العمر الافتراضي للمشروع أو تقوم الدولة بالتعاقد مع طرف اخر على ادارة المشروع مع تعويض الملاك عن حصص الملكية وفقا لتقييم المشروع، وفي كل الحالات تحصل الحكومة على نصيب من الايرادات التي يحققها المشروع مقابل منح الامتياز(مصطفى يوسف كافي، 2009، ص 362)، ويختلف هذا العقد عن عقد البوت في انه يتيح لشركة المشروع الممثلة في المستثمر الخاص ملكية المشروع مدة العقد.

– **تحديث وتملك وتشغيل وتحويل الملكية M.O.O.T**: بناء على هذا النوع من العقود يتعهد المستثمر الخاص بالقيام بتحديث وتأهيل أحد المرافق العامة أو مشروعات البنية التحتية القائمة أساسا والعمل على تطويرها تكنولوجيا وفقا للمعايير الدولية أو المستويات العالمية، ومن ثم يتملك المستثمر الخاص المشروع محل التطوير ويحصل على ايرادات منه خلال الفترة المحددة في العقد والتي بنهايتها يتم تحويل المشروع الى ملكية الدولة، أي أن المستثمر

ISSN 2676-1513

الخاص يقوم بتحديث أحد المشروعات مقابل تملكه وتشغيله فترة معينة والحصول أيضا على ايرادات منه على أن يتم نقل ملكية المشروع في النهاية إلى الدولة(حسن محمد علي حسن البنان، 2014، ص 209).

– **البناء والتملك والتأجير التمويلي وتحويل الملكية B.O.L.T**: هذه العقود تناسب إقامة المشروعات التي تحتاج إلى آلات ومعدات رأسمالية لتشغيلها وحسن إدارتها، فوفق هذا العقد تعهد الدولة إلى المستثمر بإنشاء مشروع على نفقة الخاصة ومن ثم امتلاكه مؤقتا وتشغيله ثم تأجيره تأجيرا تمويليا للغير خلال فترة العقد، بحيث يستطيع تغطية تكاليف المشروع وتحقيق عائد مقبول من قيمة الايجار، و في نهاية العقد يلتزم بنقل المشروع وتحويل الملكية إلى الدولة، من أشهر تطبيقات هذا النظام مشروع قناة السويس(حسن محمد علي حسن البنان، 2014، ص209).

ومن الأمثلة الأخرى الجد مهمة عن أنواع عقود B.O.T(كمال طلبة المتولي سلامة، 2015، ص 33 – 37):

– **عقود التصميم والبناء والتمويل والتشغيل D.B.F.O**: في هذا النوع من العقود تتفق الحكومة على اقامة مشروع البنية الأساسية أو المرفق العام وفقا للشروط الفنية والتصميمات التي تحددها الحكومة للمستثمر بواسطة أجهزتها الاستشارية، حيث يتولى المستثمر اقامة المشروع وتأسيسه وتمويله وامداده بالآلات والمعدات والأجهزة، ثم يقوم المستثمر بتشغيل المشروع وفقا للمعايير التي تضعها الحكومة، ولا تناقل ملكية المشروع الى الحكومة في نهاية العقد لأن الحكومة تحصل على مقابل الأرض وعلى نسبة من الايرادات مقابل منح هذا الامتياز، الا أنه يحق للحكومة تجديد الامتياز للمستثمر أو منحه لمستثمر اخر بشروط أفضل مع دفع التعويض للمستثمر الأول مالك المشروع، وقد طبق هذا النظام في انشاء بعض الطرق في بريطانيا.

– **عقود البناء والتحويل والتشغيل B.T.O**: في هذا النوع من العقود تتعاقد الحكومة مع المستثمر على بناء المشروع أو المرفق العام، ثم يتخلى المستثمر للحكومة عن ملكيته، ثم تبرم الحكومة معه عقدا اخر لإدارة وتشغيل المشروع خلال مدة العقد أو خلال فترة منح الامتياز، وذلك مقابل الحصول على ايرادات التشغيل، وبالتالي تصبح الحكومة مالكة للمشروع من البداية وليس في نهاية فترة العقد كما هو الحال في عقد B.O.T، وقد طبق هذا النمط من العقود في محطة فارنا للطاقة ببلغاريا وأيضا في مجموعة أنفاق في هونج كونج لمدة 15 سنة.

– **عقود التجديد والتملك والتشغيل R.O.T**: يقضي هذا النظام التعاقدي بأن يتم التعاقد بين الحكومة والمستثمر على قيام هذا الأخير بتجديد أحد المشروعات العامة التي تحتاج الى تجديد وتدعيم، سواء في المباني والآلات والمعدات والأجهزة والاثاث ووسائل النقل وغيرها، ومن خلال هذا النظام يصبح المستثمر مالكا للمشروع، ثم يتولى تشغيله والحصول على ايراداته بالقيمة التي تحددها الحكومة مقابل انتقال الملكية من الدولة الى المستثمر، وهذه العقود تستخدم بشكل عام في اطار برامج الخصخصة للمشروعات العامة المتعثرة والتي تعجز ايراداها على القيام بالإنفاق لغرض التجديد والاحلال.

– **عقود البناء والتمويل والتحويل B.F.T**: يعتمد هذا النوع من العقود على مبادرة القطاع الخاص بتمويل اقامة مشروع من مشروعات البنية الأساسية، بحيث يقوم باستئجار مشروع من الدولة لمدة محددة يتولى فيها تجديده وتطويره وتشغيله والحصول على عوائده، ثم في نهاية الايجار يسلمه مرة أخرى للدولة، ومن الأمثلة على

ISSN 2676-1513

ذلك قيام مجمع ياباني بتأجير مصنع لمعالجة فاقد الحديد والصلب بفنزويلا لمدة 11 سنة وفي نهاية المدة تسلمت الحكومة المشروع بحالة جيدة.

يتضح من مختلف أنواع عقود B.O.T أنها تقوم في مجملها على فكرة أساسية وهي أنه غالبا ما يتحمل القطاع الخاص عبء التمويل سواء تعلق الأمر بتجديد المرفق وتشغيله أو بإنشاء المشروع وتشغيله واعادة ملكيته مرة أخرى الى الدولة، كما أن التصميم أو الانشاء أو التشغيل أو التجديد والاستغلال من القطاع الخاص الى جانب الملكية العمومية للمشروع عامل أساسي في الاتفاقات التي تعكس مفهوم B.O.T(بلال حموري، 2014، ص9).

2 . 3 . ايجابيات المشاريع القائمة على نظام البوت B.O.T ومتطلبات نجاحها:

قدمت عدة مبررات لإبراز نجاعة وأفضلية الشراكة بين القطاع العام والخاص ضمن نظام عقود البوت B.O.T، وبالإضافة الى الحجج والمبررات الموضوعية المتعلقة أساسا بالارتفاع المتزايد للطلب على الخدمات العمومية بفعل كل من التطور الديمغرافي وتوسع المدن، وكذلك بالنظر لصعوبة التمويل، وبالتالي فهي فرصة لمشاركة القطاع الخاص في التمويل وفي مجهود التنمية، بالإضافة لكل هذا، هناك حجج لا يمكن وصفها بالضرورة بالموضوعية والعلمية وهي التي تدخل بشكل عام في اطار ضرورة تقليص دور الدولة في النشاط الاقتصادي وترك المجال للسوق والقطاع الخاص اللذين يعتبران أكثر فعالية ونجاعة.

أ. مزايا نظام البوت B.O.T

لعل أبرز المبررات والمزايا التي تقف وراء تبني أسلوب الشراكة بنظام البوت في العديد من الدول هي (أمل نجاح البشيشي، 2004، ص 8، 9):

– تمكين الدولة من توفير خدمات ضرورية لا تكفي مواردها لتوفيرها بسبب محدودية الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية لدى القطاع العام، وفي نفس الوقت رفع الطاقة التشغيلية للاقتصاد الوطني، وتقليص الفاقد غير المستغل من الطاقات مما يؤدي بدوره الى زيادة الناتج الوطني الاجمالي.

– اقامة مشروعات جديدة ذات طبيعة خاصة تسهم في تحقيق الرواج الاقتصاد نتيجة الأموال التي يتم انفاقها في المشروع أو التي يتم ضخها في السوق المحلي.

– تحقيق الكفاءة الاقتصادية من خلال توفير الخبرات في هذا المجال ما يسمح بإقامة مشروعات بتكلفة أقل وتقديم مخرجات هذه المشاريع بسعر أقل.

– تنشيط أسواق المال بطرح للأسهم والسندات من قبل الشركات الراعية والمؤسسة والمنفذة لمشاريع البوت.

– تقليل الانفاق العام والاقتراض الحكومي ما ينعكس ايجابا على ميزانية الدولة بانخفاض عجز الموازنة ونسبة الدين العام للدولة وانخفاض معدل التضخم أيضا من دون أن يكون مصحوبا بزيادة في معدل البطالة.

– هذا النظام يسهم في تقليل الحاجة الى زيادة الضرائب لأجل توجيه ايراداتها لبناء مشروعات البنية التحتية، وبذلك فهو يساعد الدولة على التوجه بمواردها الى مشروعات استراتيجية أخرى يعجز القطاع الخاص على تنفيذها.

ISSN 2676-1513

– يسمح نظام البوت في العديد من صوره بنقل المخاطر المالية وغيرها من المخاطر من الحكومة الى القطاع الخاص، الأمر الذي يدفع هذا الأخير الى حسن اختيار المشروعات والتأكد من عوامل نجاحها وبالتالي ترتفع كفاءة الاستثمار وتزيد القيمة المضافة ما يولد بدوره مزايا أخرى عديدة أهما عدم اقامة مشروعات غير اقتصادية العائد ناهيك عن معالجة مشكلة الاسراف والهدر في التمويل وسوء استغلال موارد الاقتصاد الوطني.

ب. متطلبات نجاح الشراكة بين القطاع العام والخاص وفق نظام B.O.T:

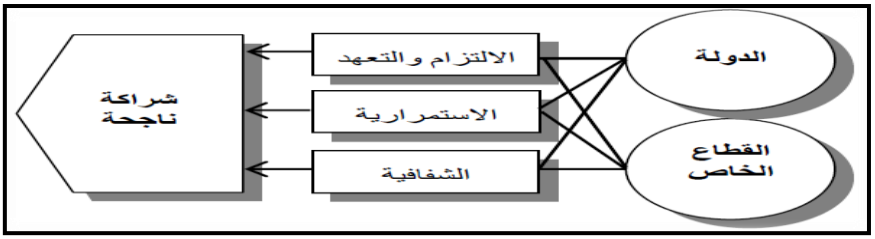
يستدعي نجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص في اطار نظامB.O.T شروط ومتطلبات عديدة أهمها(أمجد غانم، 2009، ص 10):

– **الالتزام والتعهد Commitment**: وذلك بأن يتم إنجاز وتنفيذ القرارات التنموية وفقا لمنهجية وأهداف تحدد دور كل شريك في ظل مناخ إداري فعال يتعهد كل طرف فيه بالالتزام بالدور المحدد له من قبل.

– **الاستمرارية Continuity**:لأن تنفيذ مشروعات الشراكة بنظام البوت يستمر لفترات طويلة، فمن المحتمل خلال هذه المدة أن تتغير سياسات الدولة فيترتب على ذلك إلغاء مشروعات الشراكة، لذا يجب الأخذ في الاعتبار المدة الزمنية الملائمة لتنفيذ المشروعات التي لها درجة من الحساسية السياسية، كما يجب تحديد الإطار العام ومنهجية الإدارة في ظل قوى السوق التي تحكم عملية الشراكة.

– **الشفافية Transparency**: وتعني التنسيق بين الشركاء من خلال رؤية واضحة للأساليب التي ينتهجها كل شريك لتنفيذ الأهداف الموضوعة، والتعامل بصدق ووضوح مع مختلف المتغيرات التي تحدث خلال فترة الشراكة.

شكل 01: أسس الشراكة الناجحة بين القطاعين العام والخاص



المصدر: أمجد غانم، **الشراكات القطاعية القائمة في تقديم الخدمات العامة والبلدية على مستوى الهيئات المحلية**، شركة النخبة للاستشارات الإدارية، فلسطين، 2009، ص 11

إضافة الى المتطلبات السابقة هنالك عدة عوامل ومعايير يجب مراعاتها والتأكد من أن نتائجها تصب في المصلحة العامة قبل التفكير في تنفيذ المشاريع بنظام البوت، وفيما يلي أهم الحالات والمعايير الموصي بها والتي بموجبها تكون الشراكة وفق نظام البوت خيارا قابلا للتطبيق(وزارة المالية، 2014، ص 23):

– الخدمات والمشاريع لا يمكن تقديمها عن طريق الموارد المالية أو خبرة الجهات الحكومية وحدها.

– الشريك الخاص يمكن أن يزيد من نوعية مستوى الخدمة وجودتها مقارنة بما يمكن أن توفره الجهات الحكومية اعتمادا على إدارتها الذاتية فقط، كما يمكنه أن ينفذ الخدمات أو المشاريع بصورة أسرع من قيام الحكومة بذلك.

مشاركة القطاع الخاص في الخدمات تتيح فرصة الابتكار والاختراع.

– وجود فرصة للتنافس بين الشركاء الخواص المحتملين ما يقلل تكلفة تقديم الخدمات العامة.

ISSN 2676-1513

– عدم وجود موانع تنظيمية أو تشريعية تحد من مشاركة الشريك الخاص في تقديم الخدمات أو تنفيذ المشاريع.
– تكلفة الخدمة يمكن استعادتها من خلال تطبيق أو فرض رسوم على المستخدم.
– استخدام الشراكة قد يفضي إلى توفير فرص من شأنها أن تؤدي إلى زيادة النمو الاقتصادي.

3 . نماذج وتجارب دولية مختارة للشراكة بين القطاعين العام والخاص وفق نظام B.O.T:

هناك تجارب لعدد كبير من الدول المتطورة والنامية يمكن الاعتماد عليها لبناء شراكة فعالة ومميزة تأخذ بعين الاعتبار المزايا والنقائص وان كانت ترتكز على الخصوص على الواقع المحلي لكل دولة وظروفها الاقتصادية، ولا شك أن سوق الشراكة بين القطاعين العام والخاص آخذة في التوسع والانتشار بشكل كبير، ففي انجلترا وحدها تم منذ سنة 1990 الى 2016 ابرام أكثر من 1000 عقد مشاركة بين القطاع العمومي والخاص بقيمة تقدر بـ 160 مليار أورو، تليها فرنسا التي أبرمت أكثر من 175 عقد وبقيمة تقدر بـ 40 مليار أورو، وتجدر الاشارة الى أن نصيب خمس دول فقط من اجمالي السوق الأوربية لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص مثل ما يعادل 90 % من قيمة هذا السوق وهي على الترتيب كل من بريطانيا وفرنسا تليها اسبانيا والبرتغال ثم ألمانيا (Cour des comptes européenne, 2018, P 18)

واليوم، هناك 267 مشروعا نشطا للشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال البنية التحتية في كندا، وتقدر قيمة المشاريع التي وصلت إلى مرحلة الإغلاق المالي بنحو 123 مليار دولار كندي ما يعادل 95.4 مليار دولار، وتشير البحوث والدارسات التي تناولت هذا المجال إلى أن محفظة الشراكة بين القطاعين العام والخاص في كندا قد وفرت للحكومات ما يصل إلى 27 مليار دولار كندي أي حوالي 20.9 مليار دولار، كما ساهمت في اضافة 115 ألف وظيفة و5 مليارات دولار كندي أي 3.9 مليار دولار من الأجور الإضافية في المتوسط سنويا، وقد لوحظ أن هذه المشاريع يتم تسليمها بسرعة تزيد بنسبة 13% عن تلك التي تم شراؤها بالطريقة التقليدية(مارك روموف، http://blogs.worldbank.org/)، كما تجمع العديد من التحليلات والتقارير التي وضعتها العديد من الحكومات ومكاتب التدقيق الوطنية حول ما اذا كانت الشراكة بين القطاعين العام والخاص وفق نظام البوت قدم قيمة مقابل المال، فخلصت معظم هذه التقارير بما فيها الدراسات التي أجريت في بريطانيا الى أن الادارات الحكومية التي نفذت مشاريع وفق نظام البوت قد حققت وفرات في التكاليف تتراوح بين 10 و20 %، كما بينت دراسة للسلطة التنفيذية الاسكتلندية أجرتها شركة كامبريدج أسوشيتس للسياسات الاقتصادية CEPA أن 50 % من السلطات التي تدير شراكات مع القطاع الخاص أفادت بأنها حصلت على قيمة جيدة مقابل المال(الدليل الارشادي 2017، 2018، ص 3).

3 . 1 . التجربة الفرنسية

تعتبر فرنسا دولة رائدة في هذا النوع من العقود حيث أنجزت عدة عقود في قطاعات مختلفة مثل قطاع السكن والنقل كالمطارات والطرقات والقطارات وحتى في مجال البنية التحتية التي تتعلق بالرياضة والترفيه وأيضا قطاع المياه والصرف الصحي وكل من قطاع الاتصالات والطاقة وغيرها من المجالات، وقد مكنت هذه العقود من انجاز بنية تحتية عمومية راقية وحتى عصرنة القائمة منها خاصة على مستوى المدن، وتعتبر سنة 2004 سنة الانطلاقة الفعلية في العمل بمثل هذا النوع من العقود على اعتبار أن هذه السنة هي التي تم فيها صدور القانون الخاص بهذه العقود

ISSN 2676-1513

والذي تم تعزيزه لاحقا بحيث تم ضبط اطار تشريعي قطاعي كمرحلة أولى ثم وضع اطار تشريعي عام في مرحلة لاحقة سنة 2009(معهد تنمية قدرات كبار الموظفين، 2011، ص 79 ، 80)، ففي الفترة الممتدة من 2005 الى 2011 تعددت عقود الشراكة الى أكثر من 140 مشروع بقيمة تتراوح بين 9 الى 10 مليار أورو في قطاعات الانارة العمومية التي نالت 30 % من مجموع العقود والمستشفيات 15 % والاتصالات 13 % (منظمة العمل العربية، 2012، ص17).

أ. أهم المشاريع المنجزة:

من أبرز القطاعات التي شهدت مشاريع شراكة بين القطاعين العام والخاص في فرنسا هو قطاع النقل، حيث ساهم القطاع الخاص في اطار الشراكة بتمويل وانجاز 8500 كلم من بين 11000 كلم من الطرق السيارة الفرنسية (Oscar Alvarez Robles, 2009, P 27)، ومن أبرز المشاريع وأهمها أيضا والتي نفذتها الحكومة الفرنسية مع القطاع الخاص التجربة التي تتعلق بإنجاز 3 سجون وبناء بعض المستشفيات الجامعية، ثم امتدت هذه التجربة لتشمل قطاعات أخرى جد مهمة كالإنارة العمومية والطرقات وشبكة السكك الحديدية و المنشآت الرياضية والاتصالات وجمع النفايات وتدويرها، ومن أهم هذه المشاريع المعهد الوطني للرياضة والتربية البدنية بتكلفة 250 مليون أورو لمدة 30 سنة و الملعب الرياضي بمدينة ليل بمبلغ 430 مليون أورو، كما تم انجاز قطب صحي واستشفائي بمدينة نانسي بملغ 70 مليون أورو لمدة 30 سنة، وأيضا كل من المشروع الذي يتعلق بالمركب الصحي بجنوب فرنسا بمبلغ 340 مليون أورو و مشروع تجهيز مدينة باريس بكاميرات المراقبة بتكلفة 44 مليون أورو(فراح رشيد، فرحي كريمة، 2018، ص 70 ، 71).

من أهم التجارب الرائدة التي لقت الاشادة وتجدر الاشارة اليها والتي لاقت صيتا عالميا كبيرا هو المشروع الذي يتعلق بإنجاز نفق المانش وهو الان في طور الاستغلال، والذي أنجز بين فرنسا وبريطانيا، هذا المشروع يتمثل في انشاء نفق تحت بحر المانش بين فرنسا وبريطانيا وهو من أقدم المشاريع التي تم اقامتها وفق أسلوب البوت B.O.T سواء من الناحية الفنية أو المالية، وقد قدرت تكلفة المشروع بـ 19 مليار دولار في حين كانت مدة الامتياز 55 سنة (تنتهي المدة سنة 2042)، وقد تولت المشروع مجموعة من المؤسسات قامت بإنشاء مؤسسة شراكة سميت أورو تينال Eurotunnel وهي شركة المشروع، وقد ساهت هذه الأخيرة بـ 19 % من تكلفة المشروع بعد أن حصلت على 81 % من مساهمتها من أكثر من 200 بنك في شكل قروض، وقد انطلقت الأشغال في هذا المشروع سنة 1987 وانتهت في سنة 1992(صلاح محمد، البشير عبد الكريم، 2015، ص 195 ، 196).

ب. تقييم التجربة:

قام مكتب دولي للدراسات بإجراء دراسة حول تقييم نتائج عقود الشراكة بين القطاعين العمومي والخاص التي تم ابرامها في فرنسا وذلك منذ صدور القانون الخاص بها سنة 2004، وقد مست هذه الدراسة عينة مكونة من 60 مشروعا أي أكثر من 40 % من مجموع المشاريع، وقد أجريت الدراسة بحسب القطاعات التي تنتمي اليها هذه المشاريع (البنيات القاعدية للخدمة العمومية، الأشغال العمومية، الطاقة والخدمات) وكذا بحسب حجمها (ما

ISSN 2676-1513

بين 30 مليون أورو و 100 مليون أورو و انطلاقا من 100 مليون أورو فما فوق) (منظمة العمل العربية، 2012، ص18)، وقد انتهت نتائج هذه الدراسة الى ما يلي(منظمة العمل العربية، 2012، ص18):

– **فيما يتعلق باحترام اجال الانجاز**: وجدت الدراسة أن 71 % من مشاريع الشراكة بين القطاع العام والخاص قد احترمت مواعيد انجازها، و مرد ذلك كان للإدارة الجيدة للمشاريع بما فيها دور السلطة العمومية (التحفيزات واليات الدفع ...)، أما 29 % من المشاريع التي لم تنجز في موعدها فقد كانت الأسباب تتعلق بمدى التغير في القوانين والتشريعات على مستوى الدولة اضافة الى أسباب تتعلق بالتأخير في الحصول على التراخيص الادارية اللازمة وأيضا التغييرات التي تطلبها السلطة العمومية، اي أنها بالمجمل أسباب خارجة عن نطاق القطاع الخاص وعن الية العقد بحد ذاتها.

– **فيما يتعلق باحترام تكلفة المشروع**: وجدت الدراسة أن ما يعادل 47 % من المشاريع قد عرفت تكاليف اضافية هذا وان كانت هذه الزيادة في التكلفة تعتبر بسيطة فهي أقل من 3 % من تكلفة المشروع في 91 % من الحالات أي في الأغلبية الساحقة من تعداد المشاريع، كما توصلت الدراسة أيضا الى أن الخطر المرتبط بارتفاع التكاليف يرتبط هو الاخر بحجم المشاريع ذاتها، فـ 50 % من التكاليف الاضافية خصت المشاريع الأكثر من 100 مليون أورو، وفي المقابل بينت الدراسة أيضا أن طبيعة المشاريع يمكن أن تساعد على احترام التكاليف، اذ أن 6 % من المشاريع التي عرفت زيادة في التكاليف كانت تنتمي لقطاع الأشغال العمومية بالرغم من أنها تمثل 26% فقط من حجم العينة.

وقد خلصت هذه الدراسة الى تأكيدها لميزتين أساسيتين اللتين تتمتع بهما هذه العقود مقارنة بالعقود التقليدية سواء من ناحية احترام الآجال في الانجاز أو من ناحية التكاليف.

3 . 2 . التجربة المصرية

تعد التجربة المصرية من أهم التجارب العربية الثرية في نجال الشراكة وبمختلف الصيغ والتي أهما نظام البوت، هذا الأخير لقي رواجا كبيرا في مصر، حيث بدأت أولى خطوات الشراكة سنة 2006 حينما قامت الحكومة المصرية بوضع سياسة جديدة طويلة الأمد لتفعيل الشراكة مع القطاع الخاص بهدف التوسع والزيادة في الاستثمارات الخاصة بمشاريع البنية التحتية، ولغرض تحقيق هذه الغاية تم انشاء الوحدة المركزية للشراكة مع القطاع الخاص بوزارة المالية(أبو بكر أحمد عثمان النعيمي، 2014، ص 122، 123)، وخلال سنة 2010 قامت الحكومة المصرية بوضع سياسة جديدة طويلة الأمد لتفعيل برنامج مشاركة القطاع الخاص لإتاحة مصدر للاستثمار ولتمويل مشروعات البنية التحتية، الى جانب اعتماد قوانين ولوائح في عامي 2010 و 2011 والتي اعتبرت عموما متماشية مع أفضل الممارسات الدولية(محمد شرف خليل حمدونة، 2017، ص 70).

أ. أهم المشاريع المنجزة:

يمكن ايجاز عدد وقيمة أهم مشاريع الشراكة بين القطاع العام والخاص وفق نظام البوت في مصر في ما يلي(محمد شرف خليل حمدونة، 2017، ص 70):

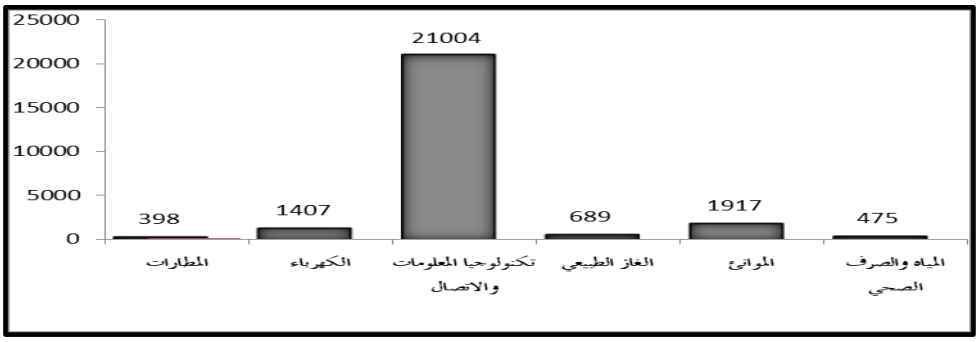
ISSN 2676-1513

– اعتبارا من 2016 وقعت مصر ثلاث مشاريع شراكة بيت القطاعين العام والخاص وفق نظام البوت ممثلة في محطة القاهرة الجديدة لمعالجة مياه الصرف الصحي، وكل من مشروعي مستشفى المواساة الجامعي التخصصي ومستشفى جامعة سموحة للأمومة وبنك الدم.

– بلغ اجمالي مشاريع الشراكة التي تم الالتزام بها في مصر خلال الفترة الممتدة بين 1990 و 2015 حوالي 23 مشروع تزيد قيمة هذه المشاريع عن أكثر من 5 مليار دولار، في حين بلغ عدد مشاريع الشراكة قيد الانشاء 21 مشروع بقيمة تعادل 5 مليار دولار تقريبا.

ان مشروعات الشراكة مع القطاع الخاص في مصر غطت مجالات عديدة فنجد ان هناك مشروعات لبناء المدارس ومشروعات في مجال الصحة و في مجال المرافق و في مجال النقل كما هو موضح في الشكل الموالي:

شكل 02:مشاريع الشراكة وفق نظام البوت بملايين الدولارات للفترة(1990–2015)



المصدر: محمد شرف خليل حمدونة، **العوامل المحددة للشراكة بين القطاعين العام والخاص و دورها في نمو الاقتصاد الفلسطيني(من وجهة نظر القطاع الخاص بقطاع غزة)**، رسالة ماجستير(غير منشورة)، الجامعة الاسلامية "كلية التجارة، غزة، فلسطين، 2017، ص 71

ب. نماذج عن تأسيس البنية التحتية وفق نظام البوت في مصر:

من أهم المشروعات النموذجية الرائدة التي تم اعتمادها وتنفيذها وفق نظام البوت في مصر نذكر(وزارة المالية 'الوحدة المركزية للشراكة مع القطاع الخاص'، 2009، ص 38 – 44):

ب.1. مشروعات الشراكة مع القطاع الخاص لبناء المدارس: قامت من خلاله الهيئة العامة للأبنية التعليمية بمساعدة فنية من الوحدة المركزية للشراكة مع القطاع الخاص بدعوة القطاع الخاص للدخول في عمليات شراكة مع القطاع العام لتصميم و بناء 345 مدرسة جديدة في 18 محافظة مقسمة إلى 7 مجموعات جغرافية، ويشمل هذا العقد تجهيز هذه المدارس وصيانتها وتمويلها و إمدادها بالخدمات غير التعليمية (بما في ذلك أعمال الصيانة و النظافة، ومكافحة الأوبئة، وخدمات الأمن، و مكاتب المعلومات وحل المشكلات و غير ذلك من الخدمات) على مدى فترة زمنية تمتد لـ 15 عاما، و ذلك من خلال مناقصة عالمية تنافسية، وفي نهاية مدة العقد البالغة 15 سنة سيقوم القطاع الخاص بتسليم المدارس إلى الهيئة العامة للأبنية التعليمية في حالة جيدة بعد إعادة تأهيلها وفقا للشروط الواردة في العقد بدون أي مقابل مادى، ويعد هذا المشروع هو المرحلة الأولى من برنامج ضخم متوقع أن يشمل بناء 2210 مدرسة عامة جديدة في المستقبل.

ISSN 2676-1513

ب.2. مشروعات الشراكة مع القطاع الخاص في قطاع الصحة: قامت جامعة الإسكندرية و بمساعدة فنية من الوحدة المركزية للشراكة مع القطاع الخاص بتوجيه الدعوة إلى القطاع الخاص للدخول في شراكة مع القطاع العام من خلال مناقصة عالمية تنافسية لتصمم و بناء مستشفيات جامعية يشمل العقد زيادة عن البناء والتصميم كل من التمويل والتجهيز و الصيانة و الإمداد بالخدمات غير الاكلينيكية، ومن هذه المستشفيات نجد إنشاء كل من المستشفى الجامعي الجديد لأمراض النساء و التوليد بمنطقة سموحة بسعة 200 سرير و بنك للدم داخل المستشفى، وأيضا إنشاء مستشفى المواساة الجامعي التخصصي الجدد بسعة 230 سرير شاملا مراكز متميزة في مجال جراحات المخ والأعصاب و أمراض الجهاز البولي و الكلى.

ب.3. مشروعات الشراكة مع القطاع الخاص في قطاع المياه والصرف الصحي: مشروع إنشاء محطة معالجة مياه صرف صحي بالقاهرة الجديدة حيث قامت من خلاله وزارة الاسكان و المرافق و التنمية العمرانية من خلال هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة بمساعدة فنية من الوحدة المركزية للشراكة مع القطاع الخاص بتوجيه الدعوة إلى القطاع الخاص للدخول في شراكة مع القطاع العام من خلال مناقصة عالمية تنافسية لتصميم وبناء و تمويل و تشغيل وإدارة محطة معالجة مياه صرف صحي لطاقة إجمالية قدرها 250 ألف متر مكعب في اليوم لمعالجة مياه الصرف الصحي، ويهدف المشروع إلى تقديم نموذج للشراكة مع القطاع الخاص في مجال الخدمات بحيث يمكن تكراره في مشروعات اخرى لقطاع معالجة مياه الصرف.

ج. تقييم التجربة:

لا شك أن التجربة المصرية في مجال تأسيس البنية التحتية عن طريق الشراكة بين القطاعين العام والخاص وفق نظام البوت تعتبر تجربة رائدة على مستوى الدول العربية خاصة على مستوى التنظيم والتطبيق، غير أن ما يعاب على هذه التجربة بشكل عام هو غياب الحوكة والشفافية وتعدد القوانين وعدم وضوحها بالنسبة للمستثمرين الخواص سيما الخاصة منها بكل قطاع من قطاعات البنية التحتية(محمد صلاح، 2015، ص 264)، فعملية الشراكة بين القطاعين العام والخاص وفق نظام البوت التي جرى تنفيذها على مستوى البنية التحتية والمرافق العامة في مصر لم تسلم من العديد من الاتهامات والتشكيك بمبرراتها وبشفافيتها وعدالتها واثارها في الاقتصاد والمجتمع، فهناك من يشير الى أن عملية الشراكة قد طالت بشكل أساس المنشآت العامة التي تتمتع بقدر كاف من الكفاءة والفعالية والربحية، وبالتالي لم يكن ثمة أسباب اقتصادية موضوعية توجب الشراكة فيها مع القطاع الخاص، كذلك ثارت الكثير من الشكوك حول شبهات الفساد في العديد من الصفقات والعقود، وهناك أيضا ادعاءات في شأن اغفال قيمة أصول مهمة في عملية تقييم المنشآت العامة عند التعاقد ولا سيما الأراضي والعقارات فضلا عن التأثيرات السلبية للشراكة على العمال والموظفين في هذه المنشآت والتي أدت الى تسريح أعداد كبيرة منهم(طاهر حمدي كنعان، حازم تيسير رحاحلة، 2016، ص 265).

الخاتمة:

تتطلب الشراكة بين القطاعين العام والخاص وفق نظام البوت حوكمة رشيدة وشفافة للاستفادة القصوى من ايجابياتها وبنفس الوقت تفادي سلبياتها وتجنب العوامل التي قد تعرقل مصداقياتها وتعيق تحقيق أهدافها التنموية

ISSN 2676-1513

المرجوة من حسن انجاز واستعمال المرافق العامة وتوسيع وتنمية آفاق النشاط الاقتصادي، وذلك من خلال تظافر الجهود والتنسيق فيما بين القطاعين العام والخاص للخروج بالحلول المناسبة لمشاكل القصور في انجاز البنية التحتية وتقديم الخدمات، كما تعطى الفرصة للقطاع العام للاستفادة من الأساليب التقنية والتكنلوجية الحديثة وكذلك طرق الإدارة الفعالة التي يتميز بها القطاع الخاص بعيدا عن الإجراءات الروتينية والتعقيدات التي تسود المؤسسات الحكومية الأمر الذي يساعد على زيادة الرغبة في تقديم خدمات مرموقة تحت ضغط المنافسة، وقد أصبح الان لا جدال في جدوى آلية الشراكة وفق نظام البوت بحسب ما أثبتته التجارب الدولية برغم العديد من الاشكاليات التي تطرحها هذه الآلية والنقد الموجه اليها بحد ذاتها، وعليه فهذه الالية من شأنها أن تساهم الى جانب الانفاق العام في تحقيق التنمية الشاملة والمنشودة وتساعد في انجاز وعصرنة البنية التحتية وخدمات المرافق العامة خاصة اذا أبرمت عقود الشراكة بنظام البوت ضمن اطار قانوني سليم و وفق قواعد الشفافية والمنافسة وبما يستجيب للمعايير الدولية.

نتائج الدراسة

– تتعدد خيارات و أساليب مشاركة القطاع الخاص في انشاء وادارة مشاريع البنى التحتية والمرافق العامة بين عقود الخدمة، الإدارة، الإيجار، الامتياز، البناء والتشغيل ونقل الملكية B.O.T بمختلف أنواعها، فمن جهة هناك العقود التي تحتفظ فيها الحكومة بالمسؤولية الكاملة عن التشغيل والصيانة واستثمار رأس المال والتمويل والمخاطر التجارية ومن جهة أخرى هناك النماذج التي يضطلع فيها القطاع الخاص بحصة أكبر من المسؤوليات والمخاطرة.

– لا يوجد نموذج وحيد ذو صيغة عقدية واحدة يمكن نسخه وتطبيقه على القطاعات والمشروعات كافة لذلك نجد صيغا مختلفة ومعقدة ومركبة للمشاركة بين القطاعين العام والخاص، لذلك ينبغي قولبة مشروعات الشراكة وأقلمة العقود والابداع في استحداث اليات اقتصادية جديدة في الشراكة وفقا لطبيعة المشروع المراد اقامته ومدته ونوع الخدمة والعديد من العوامل التي تتغير مع الظروف.

– تعد الشراكة بين القطاعين العام والخاص وفق نظام البوت B.O.T مدخلا مناسبا للدول التي تعاني اقتصادياتها من قيود وصعوبات في الانفاق الحكومي ما يجعلها غير قادرة على اقامة أو توفير البنى التحتية والمرافق العامة وتقديم خدمات أفضل، كما أنها تمثل أحد المخارج والحلول الأساسية لتوفير الدعم والتمويل للازم للمشاريع المفتقرة للتمويل والخدمات الأساسية المطلوبة من الدولة.

المراجع والاحالات:

1– أمير محمد العلوان، عبد الحكيم عامر السحلي واخرون، **تشخيص ومعالجة التحديات الحالية أمام القطاع الخاص للمشاركة في الاستثمار في البنى الأساسية وتشغيلها**، منتدى الرياض الاقتصادي 'نحو تنمية اقتصادية مستدامة'(الدورة الثامنة)، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2017

2– رشا سيروب، **مجالات تطبيق المشاريع التشاركية بين القطاعين العام والخاص وافاقها في سوريا**، مركز دمشق للأبحاث والدراسات (مداد)–دراسات اقتصادية–، دمشق، سوريا، 2017

ISSN 2676-1513

3- حبيب الله محمد رحيم التركستاني، خالد عبد الرحيم ميمني، **تقييم الشراكة الاستراتيجية في لمشروعات الاقتصادية بين الحكومة والقطاع الخاص: دراسة تطبيقية على المدن الاقتصادية في المملكة العربية السعودية**، المجلة العربية للإدارة، الجلد 35، العدد 02، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2015

4- إبراهيم أبو شمس، **الجوانب المالية والاقتصادية في قطاع المياه مشاركه القطاع الخاص في تمويل مشروعات المياه وبدائل التمويل واستعاده التكاليف "التجربة الأردنية في مشاركه القطاع الخاص في قطاع المياه"** المؤتمر الهندسي السادس والعشرون "الموارد المائية في الوطن العربي: الواقع والتحديات" جدة، المملكة العربية السعودية يوم 7 – 10 يناير 2012

5- ليث عبد الله القهيوي وبلال محمود الوادي، **الشراكة بين مشاريع القطاعين العام والخاص "الإطار النظري والتطبيق العملي**، الطبعة 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012

6- أمال البوعيشي السنوسي، **الخصخصة وآثارها الاقتصادية**، الطبعة 1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2015

7- فيصل أكرم نصوري، فيصل زيدان نصر، **الشراكة بين القطاعين العام والخاص بين التشريع والتطبيق في العراق (مع اشارة خاصة الى القطاع الصناعي في العراق)**، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 21، العدد 83، جامعة بغداد، العراق، 2015

8- عادل رزق، **ادارة الأزمات المالية الدولية (منظومة الاصلاح الاداري بين النظرية والتطبيق)**، مجموعة النيل العربية، الطبعة 1، القاهرة، مصر، 2010

9- البنك الدولي للإنشاء والتعمير، ترجمة مركز الأهرام للترجمة والنشر، **تقرير عن التنمية في العالم "البنية الأساسية من أجل التنمية"**، مطابع الأهرام التجارية، الطبعة 1، القاهرة، مصر، 1994

10- مرسي السيد حجازي، **الخصخصة: إعادة ترتيب دور الدولة ودور القطاع الخاص**، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 2003

11- بلال حموري، **شراكة القطاعين العام والخاص كمطلب تنموي**، المعهد العربي للتخطيط، سلسلة جسر التنمية، العدد 117 ابريل/نيسان 2014، السنة 12، الكويت

12- Benoit A. Aubert, Michel Patry, **LES PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ: une option à découvrir**, Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO), Montréal, Canada, 2004

13- شامل هادي نجم الغزاوي، **التزامات المتعاقد في عقود التشييد والتشغيل ونقل الملكية B.O.T (دراسة مقارنة)**، المركز القومي للإصدارات القانونية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2016

14- كمال طلبة المتولي سلامة، **الاتجاهات الحديثة في عقود البناء والتشغيل ونقل الملكية B.O.T دراسة مقارنة**، مركز الدراسات العربية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجيزة، مصر، 2015

ISSN 2676-1513

15- جابر جاد نصار، **عقود البوت BOT والتطور الحديث لعقد الالتزام (دراسة نقدية للنظرية التقليدية لعقد الالتزام)**، دار النهضة العربية، الطبعة 1، القاهرة، مصر، 2002

16- مصطفى يوسف كافي، **تقنيات دراسة الجدوى الاقتصادية**، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة 1، دمشق، 2009

17- حسن محمد علي حسن البنان، **مبدأ قابلية قواعد المرافق العامة للتغيير والتطوير**، المركز القومي للإصدارات القانونية، الطبعة 1، القاهرة، مصر، 2014

18- أمل نجاح البشيشي، **نظام البناء والتشغيل والتحويل B.O.T**، المعهد العربي للتخطيط (اصدارات جسر التنمية)، المجلد 3، عدد 32، الكويت، أوت 2004

19- أمجد غانم، **الشراكات القطاعية القائمة في تقديم الخدمات العامة والبلدية على مستوى الهيئات المحلية**، شركة النخبة للاستشارات الإدارية، فلسطين، 2009

20- وزارة المالية، **دليل أحكام وإجراءات عقود الشراكة بين الجهات الاتحادية والقطاع الخاص**، دولة الإمارات العربية المتحدة، 2014

21- Cour des comptes européenne « **Rapport spécial** », **Les partenariats public-privé dans l'UE**: **de multiples insuffisances et des avantages limités**, (Union européenne) LUXEMBOURG, 2018

22- مارك روموف، **البناء على النجاح: الشراكات بين القطاعين العام والخاص في حقبة جديدة من البنية التحتية الكندية**، البنك الدولي http://blogs.worldbank.org/voices/ar/ppps/building-success-ppps-new-era-canadian-infrastructure تاريخ الاطلاع 12 / 05 / 2018

23- معهد تنمية قدرات كبار الموظفين، المدرسة الوطنية للإدارة، **التقرير التأليفي حول الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص**، الدورة الرابعة، تونس، نوفمبر 2010 – 2011

24- منظمة العمل العربية، **البند العاشر تكامل دور القطاعين العام والخاص في التنمية**، مؤتمر العمل العربي الدورة التاسعة والثلاثون، 1-8 أفريل 2012، القاهرة، مصر

25- Oscar Alvarez Robles, **Rapport sur le Partenariats public-privé (PPP)**, Secrétariat Général de la Conférence Européen du Directeurs de Route(CEDR), mai 2009, France

26- فراح رشيد، فرحي كريمة، **الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP) أداة للإدارة الحديثة في المرافق العمومية وانشاء مشاريع البنية التحتية (البنية التحتية لإمدادات المياه نموذجا)**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018

27- صلاح محمد، البشير عبد الكريم، **أسلوب البوت كألية تشييد مشروعات البنية التحتية –تجارب دولية وعربية مختارة–**، مجلة أبحاث اقتصادية وادارية، العدد 17، جوان 2015، جامعة محمد خيذر، بسكرة

ISSN 2676-1513

28- أبو بكر أحمد عثمان النعيمي، **الأساليب الحديثة لمشاركة القطاع الخاص في تنفيذ مرافق البنية التحتية (عقود البوت وعقود الشراكة) دراسة تحليلية مقارنة**، الطبعة1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2014

29- محمد شرف خليل حمدونة، **العوامل المحددة للشراكة بين القطاعين العام والخاص و دورها في نمو الاقتصاد الفلسطيني(من وجهة نظر القطاع الخاص بقطاع غزة)**، رسالة ماجستير(غير منشورة)، الجامعة الاسلامية "كلية التجارة، غزة، فلسطين، 2017

30 - وزارة المالية (الوحدة المركزية للشراكة مع القطاع الخاص)، **الجديد عن البرنامج القومي للشراكة مع القطاع الخاص**، مصر، 2009

31- 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 (غير منشورة)، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2015/2014

32- طاهر حمدي كنعان، حازم تيسير رحاحلة، **الدولة واقتصاد السوق قراءات في سياسات الخصخصة وتجاربها العالمية والعربية**، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، الطبعة الأولى، قطر، 2016