

## Financing Major Projects by Activating The Partnership of The Public and Private Sectors -Hamdania Commercial Port-

Harrouchi Djelloul<sup>1</sup>

<sup>1</sup> The Spatial and Entrepreneurial Development Study Laboratory, University of Ahmed Draia- Adrar, Algeria,  
harrouchidjelloul@univ-adrar.edu.dz

### ARTICLE INFO

Article history:

Received: 21/02/2021

Accepted: 18/09/2021

Online: 28/12/2021

Keywords:

Infrastructure Projects  
System building operate  
and transfe

Financing

Commercial Port of  
Hamdania

JEL Code: E62, L24,

H54, L33

### ABSTRACT

This research paper seeks to identify the various aspects of construction, operation and transfer of ownership projects as one of the most used mechanisms in the framework of the partnership between the public and private sectors to finance infrastructure projects, and therefore, the governments behind their entry in partnership with major foreign companies seek to achieve many development goals, including benefiting from expertise Of foreigners in the domain of construction and management by studying the commercial port project in Hamdania Tipaza, the study concluded that such contracts allow the financing of infrastructure projects

## تمويل المشاريع الكبرى بتفعيل شراكة القطاعين العام والخاص -الميناء التجاري الحمداية-

حروشي جلول<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مخبر دراسات التنمية المكانية وتطوير المقاولاتية في الجزائر، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، harrouchidjelloul@univ-adrar.edu.dz

### معلومات المقال

تاريخ الاستقبال: 2021/02/21

تاريخ القبول: 2021/09/18

تاريخ النشر: 2021/12/28

### الكلمات المفتاحية

مشاريع البنية التحتية  
عقد البناء والتشغيل ونقل

الملكية

التمويل

الميناء التجاري الحمداية

JEL Code: E62, L24,

H54, L33

### الملخص

تسعى هذه الورقة البحثية إلى الوقوف على مختلف جوانب مشروعات البناء والتشغيل ونقل الملكية باعتبارها أحد أكثر الآليات المستخدمة في إطار الشراكة بين القطاعين العام والخاص لتمويل مشاريع البنية التحتية وذلك تسعى الحكومات من وراء دخولها بشراكة مع كبريات الشركات الأجنبية لتحقيق أهداف تنموية كثيرة من بينها الاستفادة من الخبرات الأجنبية في مجال الإنشاء والتسيير بدراسة مشروع الميناء التجاري بالحمداية تبيازة، توصلت الدراسة إلى أن مثل هذه العقود يسمح بتمويل مشاريع البنية التحتية.

## مقدمة:

تمثل التنمية الهدف الأساسي الذي تسعى الدول لتحقيقه، وذلك عن طريق توفير البيئة الملائمة لإشباع الحاجات المتعددة للمواطنين من جهة والرفع من أداء الاقتصاد من جهة أخرى، وتلجأ الدولة في سبيل ذلك إلى إنشاء العديد من المرافق العامة وغيرها من المنشآت الضرورية المتعلقة بتطوير البنية التحتية. وباعتبار أن هذه المرافق والمنشآت تتطلب استثمارات ضخمة وتشكل عبئا ثقيلا على ميزانية الدولة وخاصة الدول النامية، كان لزاما على هذه الدول اللجوء إلى آليات قانونية واقتصادية تكفل لها تحقيق التوازن بين متطلبات التنمية من جهة والنفقات المالية من جهة أخرى.

وعلى ضوء ما سبق فإنه يتحتم على الدول وخاصة النامية اللجوء إلى القطاع الخاص بما يشمل هذا القطاع من مستثمرين وطنيين وأجانب، خاصة في ظل النظام العالمي الجديد المبني على أسس الاقتصاد الحر والعولمة في أبعادها الاقتصادية والتكنولوجية وحتى السياسية، مما فرض على الدول النامية الدخول في عدة صيغ للتعاون مع القطاع الخاص وذلك بالاستفادة من قدرات هذا الأخير في المجال التكنولوجي والتمويلي، وكذا الطرق الحديثة في تسيير المرافق العامة.

ومن بين أهم الآليات الاقتصادية الأكثر شهرة في الوقت الراهن ما يعرف بعقد البناء والتشغيل ونقل الملكية، الذي يعتبر من العقود الحديثة في المعاملات الاقتصادية الدولية، ويعرف على أنه قيام الحكومة بمنح تراخيص لشركة قطاع خاص لتشييد وبناء مشروع من مالها الخاص، ثم تتولى إدارته لمدة زمنية محددة في العقد (سهام، 2020).

وعلى ضوء ما تقدم سنحاول في هذه الورقة البحثية الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما مدى مساهمة مشروعات البناء والتشغيل ونقل الملكية في تمويل مشروع الميناء التجاري الحمداية وتخفيض الإنفاق الحكومي؟  
أهداف الدراسة

-التعريف بالشراكة بين القطاعين العام والخاص.  
-الوقوف على أحدث التجارب التي سمحت بتمويل المشاريع الكبرى من خلال تفعيل الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

-التعرف على عقود البناء والتشغيل ونقل الملكية كأحد الآليات العملية لتفعيل الشراكة بين القطاعين العام والخاص.  
-الوقوف على تجربة الميناء التجاري الحمداية تبيزة كأحد التجارب الناجحة للشراكة بين القطاعين العام والخاص في الجزائر.

## أهمية الدراسة

تتضح أهمية البحث من مشكل تمويل مشاريع البنية التحتية لا سيما المشاريع الكبرى، والتي أصبحت أحد أكبر التحديات التي تواجه الاقتصاد الجزائري الأمر الذي من شأنه أن يفرض ضرورة منح بعض المشاريع الكبرى إلى شركات في القطاع الخاصة متخصصة في مثل هذه المشاريع والتي تحتاج إلى تمويل ضخم والتخصص في العمل، الأمر الذي من شأنه أن يعد أحد أهم أوجه الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

## الدراسات السابقة

دراسة (براق محمد، عبد الحميد فيجل، 2018)، بعنوان "عقود (BOT) كآلية شراكة بين القطاعين العام والخاص لتمويل مشاريع البنية التحتية-إشارة إلى تجارب غربية وعربية"، هدفت الدراسة إلى التركيز على ضرورة الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تمويل مشاريع البنية التحتية، توصلت الدراسة إلى أن مشاريع البنية التحتية تتميز بالضخامة مما يجعل الحكومة تعهد إلى القطاع الخاص بإنشائها، وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل دور القطاع الخاص في الاقتصاد من خلال الاستفادة من خبراته وتجاربه وضرورة الاهتمام بالقطاع الخاص في الجزائر وإشراكه في العملية التنموية في الوطن من خلال مساهمته في تمويل مشاريع البنية التحتية (فيجل، 2018).

دراسة (أيمن محمد فريحات، 2013)، بعنوان "معوقات تطبيق الشراكة بين القطاع العام والخاص من وجهة نظر أصحاب القطاع الخاص"، هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية الشراكة بين القطاعين العام والخاص والوقوف على أهم المعوقات التي الشراكة بينهما، توصلت الدراسة إلى أن التنظيم التشريعي لا يزال يشكل عائق أمام الشراكة بين القطاعين العام والخاص بانحراف معياري قدر ب 0.70 ومتوسط حسابي للأداة ككل بلغ 3.45 وانحراف معياري بلغ 0.66، وأوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في التشريعات التي تنظم الشراكة بين القطاعين العام والخاص وبناء استراتيجية تسمح بتعزيز التعاون بينهما (فريحات، 2013).

دراسة (سميرة كرمين، 2019)، بعنوان "الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مشروعات البنية التحتية"، هدفت الدراسة إلى الوقوف على مدى نجاح وفعالية تجارب الدول المتقدمة والنامية في الاستثمار في مجال الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مشروعات البنية التحتية، وتوصلت إلى أن تطبيق مبادرات الشراكة بين القطاعين العام والخاص في معظم الدول المتقدمة أدى إلى تحقيق نجاحات ضخمة في تمويل مشروعات البنية التحتية، وأوصت بضرورة وضع إطار قانوني كافي لبذل المزيد من الجهود الاقتصادية والإدارية لتحقيق شراكة ناجحة وفعالة، كذلك ضرورة إدخال الكفاءات والخبرات التي يتمتع بها القطاع الخاص إلى الخدمات العامة (كرمين، 2019).

دراسة (بلغنو سمية، 2018)، بعنوان "دور الشراكة العمومية الخاصة في استثمارات البنية التحتية في ترقية مناخ الاستثمار في الجزائر"، هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم الجهود المبذولة في الجزائر من أجل ترقية مناخ الاستثمار من خلال عقود الشراكة العمومية الخاصة في مجال البنية التحتية، حيث توصلت الدراسة إلى أن البلدان التي تتمتع بأكبر قدر من الاستقرار الاقتصادي والسياسي والاجتماعي هي التي استطاعت التي تحظى بتدفقات لرؤوس الأموال وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد الدولة على العقود بين القطاعين العام والخاص وترقيتها للوصول بها إلى المستوى الدولي وجعلها عنصرا مستقطبا وجاذبا (سمية، 2018).

### خطة الدراسة

للإجابة عن إشكالية الدراسة المطروحة، ستناول في هذه الورقة البحثية ما يلي:

-مشروعات البناء والتشغيل ونقل الملكية كعقود شراكة بين القطاعين العام والخاص؛

-أشكال وصيغ التمويل لنظام البناء والتشغيل ونقل الملكية؛

-تمويل المشاريع الكبرى باستعراض تجربة ميناء الحمداية في الجزائر.

## 1-مشروعات البناء والتشغيل ونقل الملكية كعقود شراكة بين القطاعين العام والخاص

حظيت مشروعات البناء والتشغيل ونقل الملكية بأهمية كبيرة في الآونة الأخيرة نظرا لاتجاه معظم الدول النامية إلى إعادة وتحديث بنيتها الأساسية، ولما كانت أغلب هذه الحكومات تتجنب مغبة اللجوء إلى الاقتراض أو الاستدانة من العالم الخارجي، فإنها كثيرا ما تعهد للقيام بهذه المشروعات إلى شركة أو مجموعة من الشركات الخاصة، مقابل استرداد هذه الأخيرة لمجموع النفقات التي أنفقتها على المشروع من مجمل الإيرادات التي يحققها. ونظرا لارتباط عقود البناء والتشغيل ونقل الملكية بالمشاريع الضخمة، واختلاف مصالح أطرافها بين الدول الرغبة في تحقيق التنمية الاقتصادية، وبين المستثمر المتطلع إلى تحقيق أكبر ربح ممكن، فإن التعاقد وفقا لهذا النظام لا بد له من إجراءات متعددة وواضحة

### 1-1 الشراكة بين القطاعين العام والخاص

تمويل وإنشاء المشاريع الكبرى يتطلب تنسيق وتعاون قطاعين أحدهما يوفر الأموال والتكنولوجيا المطلوبة وأحدهما يوفر الإدارة والتسيير الجيد والتسهيلات الإدارية المطلوبة.

#### 1-1-1 تعريف الشراكة بين القطاعين العام والخاص

عرفت الشراكة بين القطاعين بأنها "أحد أشكال التعاون، يتم من خلالها وضع ترتيبات يتم بمقتضاها القطاع العام توفير السلع والخدمات العامة والاجتماعية من خلال السماح للقطاع الخاص بتقديمها بدلا من أن يقدمها القطاع العام بنفسه، فهذا المفهوم يشير إلى السيناريوهات التي بمقتضاها يكون للقطاع الخاص دور أكبر في تخطيط وتمويل وتصميم وبناء وتشغيل وصيانة الخدمات العامة".

كما عرفت بأنها "إحدى الوسائل الأساسية التي يمكن أن تساهم في تمويل المرافق العمومية والمشاريع الكبرى في مجال البنية الأساسية، كما أنها تمثل إحدى وسائل التثمين الاقتصادي للملك العمومي". وعرفت بأنها "اتفاقيات يتم إبرامها ما بين الدولة وبين شريك أو شركاء متعددين من القطاع الخاص، يقوم بموجبها الشركاء الخواص بتوفير خدمات، بحيث أن أهداف مردوديتهم ترتبط بالنقل الكافي للمخاطر إلى الشريك الخاص" (موالدي، 2018).

لتكوين مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص (سعود، 2014):

-تكون العلاقة بين القطاعين طويلة المدى.

-يعد تعاون القطاع الخاص في صنع القرار من أفضل الطرق لتقديم الخدمات والسلع العامة وإنتاجها وإيصالها بدل القطاع العام.

-تنطوي العلاقة على تفاوض وتوزيع المخاطر بين القطاعين بدلا من أن تتحمل الحكومة معظم تلك المخاطر، ومن أشكال عقود الشراكة بين القطاعين (دراجي، 2014): عقود البناء والتشغيل ونقل الملكية، عقود الخدمات، عقود الإيجار، عقود التسيير، عقود الامتياز.

### 1-1-2 طبيعة العلاقة بين القطاعين العام والخاص

تمثل هذه العلاقة عملية تعاون ايجابية بين القطاعين في توفير خدمة معينة للمواطنين، حيث يتحمل كل منهم جزء محدد من المسؤوليات ويأخذ قدر معين من المنافع، ويتمثل شكل العلاقة بين القطاعين من خلال أن القطاع العام يمتلك المواقع والأصول، بالإضافة إلى حقوق التراخيص والتنظيم وغيرها، أما القطاع الخاص فيتمثل دوره في الإدارة والاستثمار والتطوير وذلك من خلال استخدام الأساليب المتبعة في عملية الشراكة بين القطاعين مثل عقود BOT- BOOT وغيرها، والجدول الموالي يبين طبيعة العلاقة بين القطاعين ودور كل منهما في إدارة العملية الاستثمارية (حموري، 2014).

#### الجدول رقم (01): ملخص العلاقة بين القطاعين العام والخاص

القطاع الخاص	القطاع العام
خبرات الإدارة والاستثمار والتسويق	ملكية المواقع، حقوق التراخيص وغيرها
سرعة اتخاذ القرارات والتنفيذ	الارتباط الوثيق مع مؤسسات الدولة ذات العلاقة
على معرفة بالسوق وآخر المستجدات	الحفاظ على الحق العام
<p>- القدرة على استقطاب الاستثمار من القطاع الخاص باتجاه القطاعات الاقتصادية المستهدفة.</p> <p>- القدرة على إعادة استثمار العوائد والإيرادات المتحققة لتطوير المشاريع.</p> <p>- القدرة على تنفيذ ومتابعة عقود الإدارة والخدمات.</p> <p>- القدرة على استقطاب الموارد البشرية المختصة.</p> <p>تحقيق الأهداف من الشراكة:</p> <p>- تطوير المواقع واستخدامها بطريقة مستدامة.</p> <p>- الارتقاء بمستوى الخدمات وجودة المنتج في القطاعات المستهدفة.</p>	

المصدر: (حموري، 2014، صفحة 05)

### 1-1-3 الآثار ايجابية للشراكة بين القطاعين العام والخاص

يمكن أن يحقق خيار الشراكة بين القطاعين أثر ايجابية كثيرة منها:

- توفير موارد مالية من القطاع الخاص لصالح مشاريع البنية التحتية العامة، خاصة عند عجز الموازنة العامة وتمويلها.
- التخفيف من الضغوط على الموازنة العامة للدولة في بند النفقات، من خلال توجيه الموارد المالية المخصصة لتنفيذ مشاريع البنية التحتية نحو استخدامات أخرى في حاجة للتمويل والتي تتكفل الدولة بها وتتحمل أعباء تمويلها.

-قدرة القطاع الخاص على الارتقاء بنوعية مستوى الخدمة وجودتها المقدمة إلى المواطنين وبأسعار مناسبة وكذا القدرة على تنفيذ المشاريع العامة بكفاءة أكبر وسرعة في الانجاز وبتكلفة اقل.

### 1-2 التعريف بمشروعات البناء والتشغيل ونقل الملكية:

يقصد بمشروعات البناء والتشغيل ونقل الملكية تلك المشروعات العامة التي يقوم القطاع الخاص بتمويلها على أن تظل ملكية الحكومة أو إحدى هيئاتها للمشروع قائمة، ويمكن تعريف مشروع البناء والتشغيل ونقل الملكية على أنه تعهد من الحكومة أو إحدى الوزارات أو الهيئات التابعة لها إلى مؤسسة خاصة محلية أو أجنبية أو مشتركة بإتباع وسائل معينة لإنشاء مرفق عام لإشباع حاجة عامة كالطرق والمطارات والموانئ والمطارات ومحطات الطاقة وغيرها، وذلك على حساب هذه المؤسسة (الإتشاء)، ثم تقوم هذه المؤسسة بإدارة المرفق وتؤدي الخدمة للجمهور المستفيد من ذلك لمدة معينة بشروط محددة تحت إشراف الجهة المتعاقدة ورقابتها (التشغيل)، لتقوم بعد ذلك بنقل أصول المرفق أو المشروع للدولة أو الجهة المتعاقدة في حالة جيدة قابلة لاستمرار تشغيله (التحويل) (البشيشي، 2004).

كما يصطلح على عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص اسم عقود البناء والتشغيل ونقل الملكية واختصارها كلمة BOT وهي اختصار: البناء Build، التشغيل Operate، نقل الملكية Transfer (بوعشيق، 2009).

عرفته منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو UNIDO) بأنه "نظام تعاقدى بمقتضاه يقوم القطاع الخاص بتنفيذ الإنشاء (شاملا التصميم والتمويل) لمشروع بنية أساسية وإدارته والاحتفاظ به، وفي خلال فترة الادارة المحددة يحق له الحصول على مقابل الخدمات إلي يقدمها من عوائد ورسوم وحقوق ملكية، بحيث لا تزيد عن المنفق عليه والمحدد في العقد ليتمكن القطاع الخاص من استرداد استثماراته ومقابل تكاليف الإدارة والصيانة للمشروع، بالإضافة إلى عائد مناسب، وفي نهاية المدة يقوم القطاع الخاص بنقل الملكية إلى جهة حكومية أو جهة خاصة أخرى جديدة من خلال مناقصة عامة" (الشمراي، 2012).

ومن خلال هذا التعريف نجد أن مشروعات البناء والتشغيل ونقل الملكية تتميز بكثرة الجهات والمؤسسات المشتركة في إتمامه، والتي قد يصل عددها إلى عشرات الجهات، لذلك ربما يكون من المناسب تمثيل هذه الجهات العديدة بطرفين فقط هما الدولة المضيفة والشركة المنفذة للمشروع (عطية، 2005).

### الدولة المضيفة:

تعتبر الدولة حسب هذا النظام الطرف المضيف للمشروع، ويحتوي مضمون الدولة على العديد من الأطراف المحلية المشتركة والمعنية بتنفيذ المشروع، ويترتب على الدولة تقديم ارض المشروع وحق الامتياز والضمانات القانونية.

### الشركة المنفذة للمشروع:

يسمى الملتزم أو صاحب الامتياز أو المستثمر، وهو الطرف الذي يلتزم بالبناء والتشغيل ونقل ملكية المشروع، حسب الاتفاق المبرم مع الدولة صاحبة المشروع (بوزوايد، 2015)، ويتمثل دورها في عمليات الاقتراض وإبرام العقود مع الحكومة وموردي المعدات ومقاولي الأعمال (وآخرون، 2008).

### 1-3 مزايا ومساوئ نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية:

من البديهي أنه عند تطبيق سياسة معينة لتنفيذ وصيانة مشروع من مشاريع البنية التحتية بالشراكة بين القطاعين العام والخاص لها إيجابيات على القطاعين، تجعل كل منهما على استعداد للدخول في مثل هذه المشروعات وذلك من خلال تحقيق الربح التجاري وكذا المنفعة العامة على التوالي، كما أن لهما سلبيات تجعل كل منهما يأخذ حذره عند الدخول في مثل هذه المشروعات.

### 1-3-1 مزايا أسلوب البناء والتشغيل ونقل الملكية:

هناك العديد من المزايا لهذا النظام نوجزها فيما يلي:

- معالجة قصور التمويل الحكومي بإتاحة الفرصة للقطاع الخاص في المشاركة مع الحكومة في بناء المرافق الأساسية، مما يساهم في توفير موارد الدولة لإنفاقها في أوجه الخدمات والمرافق العامة الأخرى؛
- الحد من تزايد المديونية الخارجية التي لازالت تثقل كاهل العديد من الدول النامية، خاصة وأن أغلب البنوك الأجنبية والمؤسسات المالية تقدم قروضا موجهة لمشاريع محددة، بالإضافة إلى ارتفاع خدمة الدين (الكريم، 2015)؛
- نقل التكنولوجيا وتحديث الإدارة الحكومية عن طريق المنافسة مع القطاع الخاص، والاستفادة من الخبرة الفنية في تشغيل وإدارة المشاريع، وكذا تدريب العمال على الأساليب الحديثة؛
- تشجيع القطاع الخاص على الاستثمار والمشاركة في إدارة الخدمات العامة بما يحقق سياسة الخصخصة وتحرير الاقتصاد من الشمولية والتدخل غير المبرر للدولة.

### 1-3-2 سلبيات نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية:

- إذا كانت مشروعات البناء، التشغيل، ونقل الملكية تحقق العديد من الأهداف والمزايا السالفة الذكر، إلا أن لها بعض العيوب التي نفق عليها من أجل وضع السبل الكفيلة للتغلب عليها، ومن بين هذه العيوب نجد:
- التمويل بهذه الوسيلة عادة يكون مرتفع التكلفة لاحتوائه على بعض المخاطر الإضافية لمؤسسات التمويل، كالاستشارات القانونية، والتأمين على تنفيذ هذه المشروعات؛
- التتمة البشرية والكوادر والخبرات الوطنية غالبا ما تحرم من الإدارة والخبرة إذا كان المنفذ جهة أجنبية حيث تفضل عمالتها الخارجية؛
- إثارة مشاكل قانونية كبيرة ومعقدة للأطراف العديدة المتعاقدة، مما يهدد تنفيذ المشروع برمته (الطيبار، 2000).

### 2- أشكال وصيغ التمويل لنظام البناء والتشغيل ونقل الملكية:

إن عقد البناء والتشغيل ونقل الملكية أو عقد البناء والتشغيل ونقل الملكية هو الصورة الأكثر شيوعا في الدول المختلفة، لكن الواقع العملي أظهر صورا أخرى لهذا النظام من العقود، والمعيار الأساسي الذي يميز بين هذه الصور هو كم الحقوق التي تتمتع بها شركة المشروع والسلطات التي تمتلكها خلال فترة الاستغلال

### 1-2 أشكال وصيغ التمويل لنظام البناء والتشغيل ونقل الملكية

يمكن إيضاح هذه الصور فيما يلي (صهيب، 2013):

### 1-1-2 عقود البناء والتملك والتشغيل والتحويل (Build Own, Operate and Transfer)

وهي العقود التي تتيح للمستثمر بناء المشروع وإقامة هيكله ومعداته وتملكه لفترة مؤقتة بواسطة شركة المشروع، على أن يقتصر دور الحكومة على الإشراف على التأسيس والتشغيل خلال فترة الامتياز، وبعد انتهاء هذه الفترة يعود المشروع ملكية عامة.

#### - عقد البناء والإيجار ونقل الملكية (Build, Lease and Transfer)

تتفق الحكومة في هذه العقود مع المستثمر لبناء المشروع، وبعد الانتهاء من بنائه تقوم الجهة الإدارية باستئجاره من المستثمر، حيث يجب أن تكون القيمة الاستثنائية التي تدفعها الدولة كافية لتغطية نفقات البناء بالإضافة إلى ربح معقول، وبعد نهاية مدة الإيجار يصبح المرفق العام ملكا للدولة (بدر، 2003).

#### 2-1-2 عقد التصميم والبناء والتمويل والتشغيل (Design, Build, Finance and Operate)

في هذه العقود يتم الاتفاق بين الجهة الإدارية والمستثمر على بناء مشروع معين على نفقة هذا الأخير، وذلك وفقا للشروط الفنية والتصميمات الهندسية التي تضعها الجهة الإدارية، ويكون للمستثمر الحق في استغلال المشروع أو المرفق على أن يكون هذا الاستغلال وفقا للشروط التي تحددها الجهة الإدارية، وعند انتهاء مدة العقد تعود ملكية المشروع إلى المستثمر، وتحصل الجهة الإدارية على قيمة الأرض ونسبة من الأرباح مقابل منح الترخيص.

#### 2-1-3 عقد التجديد والتملك والتشغيل والتمويل (Modernize, Own, Operate and Transfer)

يقوم الاتفاق في هذا التعاقد على تحديث وتطوير المرفق الموجود أصلا، وبهذا يقتصر دور المستثمر على التجديد في مقابل حيازته لفترة من الزمن يتم الاتفاق عليها في العقد، وخلال هذه الفترة يحصل المستثمر على إيرادات المشروع والرسوم المفروضة من تشغيله.

#### 2-1-4 عقود البناء والتملك والتشغيل (Build – Own – Operate)

تكون الملكية فيها شبه دائمة ولا يتم نقلها، بل ينتهي المشروع بانتهاء فترة الامتياز، لأنه يكون عادة مرتبطا بمشروع آخر، وتستخدم هذه الصيغة على سبيل المثال في استغلال حقول البترول أو المناجم، وبالتالي عند نضوب البترول أو خامات المنجم فإن مشروع البنية الأساسية المقام يصبح لا قيمة له.

#### 2-1-5 عقود إعادة تأهيل وتملك وتشغيل (Rehabitate, Own and Operate)

تصلح هذه الصيغة لمشروعات قائمة، ولكنها أصبحت غير اقتصادية بحكم اهتلاك وتآكل أصولها واحتياجاتها إلى عمليات إحلال وتجديد وصيانة وتطوير لخطوط الإنتاج، لذلك تقوم الدولة بعرضها على شركات خاصة للقيام بهذه العمليات مقابل عقود امتياز تتضمن الامتلاك والتشغيل.

#### 2-2 أسس نجاح عقود البناء والتشغيل ونقل الملكية ومجالات استخدامه

يتطلب نجاح هذه العقود أسس خاصة بها وتستخدم في حالات معينة.

#### 2-2-1 أسس نجاح عقود البناء والتشغيل ونقل الملكية

نجد هنا عديد المبادئ التي يجب أن تتوفر بين الشركاء لإنجاح وتحقيق الهدف من عملية الشراكة بين القطاعين العام والخاص وهي:

-**الالتزام والتعهد Commitement**، يقصد به انجاز وتنفيذ القرارات التنموية وفقا لمنهجية وأهداف تحدد دور كل شريك في ظل مناخ إداري فعال بتعهد كل طرف فيه بالالتزام بالدور المحدد له من قبل.

-**الاستمرارية Continuity**، غالبا ما يستمر تنفيذ مشروعات الشراكة بين الدولة والقطاع الخاص إلى فترات طويلة، وخلال هذه الفترة من المحتمل أن تتغير سياسات الدولة مما قد يؤدي بدوره إلى إلغاء مشروعات الشراكة. لذا ينبغي الأخذ بعين الاعتبار المدة الزمنية الملائمة عند تنفيذ مشروعات لها درجة من الحساسية، كما ينبغي 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 ينتجها كل شريك لتنفيذ الأهداف الموضوعية، مع التعامل بصدق ووضوح مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تحدث خلال فترة الشراكة.

## 2-2-2 مجالات استخدام عقود البناء والتشغيل ونقل الملكية

يستخدم هذا النظام في تمويل المشاريع الكبرى التي تتميز بعوائدها المرتفعة والمستمرة الجاذبة للقطاع الخاص، واهم المجالات التي تقوم الحكومة باستخدام هذه العقود فيها كما يلي:

**مشروعات البنية التحتية**، المتعلقة بالمرافق العامة الأساسية التي تحقق عائد اقتصادي والتي يتعين عليها الاضطلاع بها، ولكن لعدم قدرة الحكومة على تمويل تلك المشروعات من إيراداتها العامة فإنها تعهد بها إلى القطاع الخاص، نظير تحقيق عائد معقول، ومن أمثلة ذلك مشروعات الطرق، المطارات، السكك الحديدية، السدود، الموانئ.

**المجمعات الصناعية**، تعهد الحكومة للقطاع الخاص بتمويل وإنشاء وإدارة هذه المجمعات عن طريق عقد امتياز يحصل القطاع الخاص بموجبه على عائد المشروع خلال فترة زمنية معينة، وتنتقل بعدها ملكية هذه المجمعات إلى الحكومة بدون مقابل، إلا أن هذا النوع من المشروعات قليلا ما تلجأ إليه الحكومات في الوقت الراهن، ربما لقدرة الحكومات على إنشاء هذا النوع من المشروعات ورغبتها في توجيه القطاع الخاص نحو مشروعات البنية التحتية كمصانع الكيماويات والورق.

**تنمية واستغلال الأراضي المملوكة للدولة ملكية خاصة (الدومين الخاص)**، يشجع إنشاء هذه المشروعات بطريقة البناء والتشغيل ونقل الملكية حاجة المواطنين، ويساعد في تنظيم العائد من استغلال أملاك الدولة الخاصة، ومنها مشروعات التخطيط ومشروعات استصلاح الأراضي البور أو الأراضي الصحراوية.

## 2-3 أهمية عقود البناء والتشغيل ونقل الملكية كعقد شراكة في تمويل المشاريع الكبرى

تتميز المشاريع الكبرى بضخامة مخصصاتها وغالبا ما تكلف ميزانيات الحكومات نفقات مرتفعة جدا وتعد من بين التحديات الكبرى للدول، وعليه بات من الضروري إيجاد طرق لتمويل هذه المشروعات وتخفيف العبء على ميزانية الدولة.

## 2-3-1 مفهوم المشاريع الكبرى

تسمى بالكبرى لعدم قدرة الأفراد القيام ويقع على عاتق الدولة تمويلها لمصلحة مواطنيها.

تعرف بأنها "مجموع الخدمات التي تتولى الدولة تقديمها، والمنشآت التي تتولى تشييدها إضافة إلى الخدمات التي تعتمد على العمالة الكثيفة كجمع النفايات، وتقديم خدمات النقل وتشكل البنية التحتية من الطرق والمطارات والموانئ والسكك

الحديدية ومحطات مياه الشرب وشبكاتها، ومحطات توليد الكهرباء وشبكاتها وشبكات الغاز الطبيعي والصرف الصحي والاتصالات ومرافقها، بالإضافة إلى الخدمات الصحية" (ضيف، 2015).  
كما عرفت بأنها تلك المشاريع الثقيلة كالطرق والانفاق والسدود والسكك الحديدية ومشاريع المياه والمطارات (هارون، 2015).

تشير التجارب إلى أن مشاريع البنية التحتية الاقتصادية كالنقل مرشحة عادة للمشاركة بين القطاعين العام والخاص أكثر من مشاريع البنية التحتية الاجتماعية كالرعاية الصحية والتعليم وذلك للأسباب التالية:  
- رسوم الاستخدام غالبا ما تكون مجدية أكثر في مشاريع البنية التحتية الاقتصادية.  
- المشاريع التي تتمتع بالسلامة المالية وتعالج اختناقات واضحة في مسار البنية التحتية مثل مشاريع الطرق والسكك الحديدية والموانئ والطاقة هي المشاريع ذات العائد المرتفع وبالتالي تتميز بجاذبية القطاع الخاص.  
- تحظى مشاريع البنية التحتية الاقتصادية بأسواق أكثر تطورا تجمع بين التشييد وتوفير الخدمات ذات الصلة مقارنة بمشاريع البنية التحتية الاجتماعية.

### 2-3-2 أهمية مشاريع البنية التحتية في الاقتصاد الوطني

توفر مشاريع الطرق والمطارات والموانئ والسدود ووسائل النقل مساهمة كبيرة في إحداث المدن والمراكز الصناعية، كما تساهم في تسهيل تبادل السلع وانتقالها بين المدن والدول، ووفرة شبكات الري ومعالجة المياه تساهم في قيام المشاريع الزراعية (الحسيني)، تساهم قطاعات خدمات البنية التحتية في النمو وتوليد الدخل ولهذه القطاعات وظائف اجتماعية كتوفير الماء والكهرباء.

### 2-3-3 خصائص المشاريع الكبرى

الواضح أن هذه المشاريع تختلف عن غيرها في الحجم والتمويل، وعليه فهي تتميز بما يلي:  
- كبر حجم الاستثمارات المطلوبة وعليه صعوبة تمويلها من قبل بنك واحد.  
- نوعية الخدمة المقدمة ضرورية ولا يمكن للمستهلك الاستغناء عنها (مياه، كهرباء، اتصالات).  
- اتساع حجم مستهلكي الخدمة المقدمة وتنوع مستوى دخول المستهلكين (اشنهو، 2007).  
- ضرورة تدخل الحكومة لضمان استمرار المرفق في تقديم الخدمة بشكل يتساوى فيه المواطنون.  
- تنوع المخاطر التي تتعرض لها هذه المشروعات مع العلم أن المدة ليست بالقصيرة، فضلا عن اختلاف نوع القرض ونوع الفائدة.

كما تتميز هذه المشاريع (سلاطني، 2015):

- تتضمن صناعات تنتج خدمات ضرورية وتعتبر شرط مسبق لتحفيز النمو الصناعي.
  - الخدمات المنتجة بطيئة التحرك والانتقال، بذلك فالطاقات المنتجة منها يجب أن تنتج داخل الدولة ذاتها.
  - الطاقات المنتجة لهذه الخدمات لها خصائصها كالنطاق الذي تستهدفه وفترات التجهيز الطويلة.
- 3- تمويل المشاريع الكبرى باستعراض تجربة ميناء الحمداية في الجزائر.

لقد زاد التوجه في تطبيق نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية لإقامة مشاريع البنية التحتية في الدول النامية (محمد، 2018)، والجزائر لم تحيد عن هذه القاعدة حيث يعتبر "ميناء الوسط" أكبر مشروع اقتصادي تعرفه الجزائر، وقد راهنت عليه لتكون أقوى بلدان القارة الإفريقية والبحر الأبيض المتوسط في مجال مناولة الحاويات، بل وتطمح إلى منافسة إسبانيا، مالطا وجيبوتي.

قبل الخوض في تجربة ميناء الحمداية. يمكن الحديث عن استخدام عقود البناء والتشغيل ونقل الملكية في تمويل المشاريع الكبرى في الجزائر من خلال ما يلي:

في مجال المياه، نصت المادة من قانون المياه على أن "تخضع كذلك للأحكام العمومية الإصطناعية للمياه المنشآت والهيكل التي تعتبر ملكا يرجع للدولة دون مقابل بعد نفاذ عقد الامتياز أو التفويض للإنجاز والتشغيل المبرم مع شخص طبيعي أو معنوي للقانون العام أو الخاص" (05-12، 2005).

تعتمد مبادلات الجزائر التجارية العالمية بنسبة % 95 منها على النقل البحري؛ الطابع الاقتصادي للنشاط البحري التجاري المولد للنمو أدى إلى التفكير في مشروعات إقامة الموانئ البحرية لخدمة حركة التجارة الخارجية وتحصيل الرسوم من السفن العابرة أو إقامة أرصفة إضافية في موانئ قائمة بالفعل، وذلك في إطار خطة شاملة لإعادة تهيئة الموانئ وعصرنتها؛ وحسب توقعات قطاع النقل في آفاق 2050 سيبلغ حجم حركة النقل في منطقة وسط البلاد 35 مليون طن من البضائع سنويا ومليون حاوية ذات 20 قدما سنويا مقابل 30% من هذا الحجم فقط تتم معالجته حاليا عبر كل من ميناء الجزائر وتتس بمجموع 10.5 مليون طن حاليا

لقد قررت الحكومة الجزائرية مؤخرا الشروع في إقامة مشاريع وفق هذا النوع من الشراكة لمواجهة تراجع مواردها المالية بالعملة الصعبة نتيجة انهيار أسعار النفط، ومن أبرزها مشروع بناء أكبر ميناء تجاري الحمداية بوسط البلاد بناحية قورايا بولاية تيبازة.

### 3-1 مشروع الميناء التجاري الحمداية:

في 17 جانفي 2016 وقع المجمع العمومي الوطني لمصالح الموانئ وشركتان صينيتان تتمثل في كل من الشركة الصينية العامة للهندسة الإنشائية C.S.C.E.C والشركة الصينية لهندسة الموانئ C.H.E.C من جهة أخرى، وفقا للقاعدة 51/49 من قانون الاستثمار، وتكف الشركة بإنجاز الميناء واستغلاله، وينطلق في الأشغال بعد حل المسائل المالية والتقنية.

يترقب الميناء على مساحة ألف هكتار في إطار قاعدة 51-49 حيث تقدر تكلفة المشروع بـ 3 ملايين دولار و600 مليون دولار ويحتوي الميناء على 23 رصيفا يسمح بمعالجة 6.5 مليون حاوية و 25,7 مليون طن من البضائع سنويا، كما سيكون ميناء الحمداية قطبا للتنمية الصناعية حيث سيربط بشبكات السكة الحديدية والطرق السيارة.

وبناء على المعطيات السابقة الذكر سيسمح في إطار قرض صيني طويل المدى بإعادة هيكلة الشبكة الصناعية والتجارية الوطنية ناهيك عن ما سيتربنت عنه من ديناميكية إيجابية بمنطقة البحر الأبيض المتوسط على اعتبار أنه يتوسط المنطقة ما يسمح له بالسيطرة على أهم طريق بحري.

وكانت السلطات قد العمومية قد خصصت شطر أول يقدر بـ 5 مليار دينار كتعويض عن نزع الملكية المتعلقة بمشروع الميناء التجاري للوسط بالحمدانية شرقي شرشال فيما أحصي أزيد من 300 عائلة معنية بالترحيل، حيث أن السلطات قامت بتحديد وعاء عقاري يقع بمحيط الميناء لإنجاز سكنات لفائدة السكان المعنيين بالترحيل. وبالنظر لمساحة الـ 2000 هكتار المخصصة لمناطق النشاطات والمناطق اللوجيستكية للمشروع في جواره تتوقع الدراسات أن يتم استحداث 200 ألف منصب عمل مباشر وغير مباشر (ليليا، 2013).

### 3-2 النتائج المتوقعة من مشروع ميناء الحمدانية

سيسمح الميناء التجاري بالحمدانية بلعب دور محوري في النشاط التجاري الدولي بالمنطقة وكذا منطقة شمال ووسط وغرب أفريقيا بفضل المنشآت القاعدية التي سيتدعم بها على غرار طريق سيار خاص بالميناء مربوط بالطريق السريع شرق-غرب ومن ثمة الطريق العابر للصحراء إلى جانب ربطه بشبكة السكة الحديدية. واستنادا إلى الدراسة التي أنجزها مكتب دراسات من كوريا الجنوبية ينتظر من ميناء الوسط بالحمدانية الذي يعد من بين أهم المنشآت البحرية بالمنطقة أن يصبح من بين 30 ميناء تجاري عبر العالم الذي يعرف نشاط كثيف في نقل الحاويات فيما ستسمح المنشآت الفنية برسو أكبر باخرة تجارية في العالم بحمولة 240 ألف طن حيث لا تتعدى الطاقة الحالية لموانئ الجزائر 30 ألف طن.

كذلك تم التأكيد على أن المعالم الأثرية المتواجدة بمحيط موقع إنجاز الميناء حيث انه تم الاتفاق مع المجمع المكلف بإنجاز المشروع على إدماج تلك المواقع في المشروع دون المساس بها تماما مثلما حدث مع الآثار التي اكتشفت بمشروع ميترو الجزائر بمنطقة ساحة الشهداء، كما تم الكشف عن اتفاق وزارة القطاع مع ذات المجمع وبصفة مجانية على استخراج مدافع وعددها 6 تقع بأعماق البحار تعود للفترة العثمانية.

تم كذلك تحديد وعاء عقاري يقدر بـ 12 هكتار لتتصيب تجهيزات المجمع المكلف بالإنجاز حيث ضرع في استخراج آليات المجمع.

سيتم إنشاء قطب صناعي بإنجاز منطقتي نشاط تترتب على ألفي هكتار قرب المشروع لاستقبال المشاريع الصناعية، ويُنتظر أن يتم إرفاقه بمنطقة لوجستية تمتد على مساحة 300 هكتار قصد معالجة النشاطات البحرية؛ سيمكن هذا الميناء من رفع الطاقة الاستيعابية المينائية الحالية لمنطقة وسط البلاد، والتي لم تكن لتتمكن من تلبية حاجيات تطور ونمو حركة التجارة في أفق 2050.

سيتم تدريجيا تحويل بعض نشاطات ميناء الجزائر إلى الميناء الجديد بعد دخوله حيز النشاط يمكن من خلق مناصب عمل عديدة.

### خاتمة:

يتضح من خلال الدراسة أن عقود البناء والتشغيل ونقل الملكية من الأساليب الحديثة المعتمدة في اقتصاديات الدول النامية، لما لها من مزايا توفرها سواء للحكومات أو الشعوب، حيث أنه بمقتضاها يتم إنجاز مرافق عامة ذات كفاءة عالية تعجز عنها ميزانيات أغلب الدول.

وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- عقود البناء والتشغيل ونقل الملكية هي عقود مستحدثة لتجسيد الشراكة بين القطاعين العام والخاص حيث يسمح بتمويل المشاريع الكبرى من طرف القطاع الخاص؛

- يتميز هذا النوع من العقود بأنه يوفر مرافق مدنية للبلاد دون إثقال ميزانية الدولة مالياً، كما أنه من إحدى السبل الناجحة لتدريب العمالة الوطنية ونقل التكنولوجيا؛

- تطبيق هذا النظام يتطلب توفر البيئة الاقتصادية والبيئة القانونية، فالبيئة الاقتصادية فيما يتعلق بتوفر مصادر التمويل من بنوك وأسواق مالية، أما البيئة القانونية فيتعلق الأمر بالتشريعات القانونية وخاصة تلك التي تحمي المستثمر الأجنبي؛

- تعد الشراكة بين القطاعين العام والخاص بديلاً استراتيجياً لتوفير خدمات البنية التحتية، وذلك من خلال تكاثف الجهود بين القطاعين العام والخاص من أجل الرفع من جودة الخدمات المقدمة للمجتمع وتحقيق رفاهيته؛

- ضعف تأهيل المؤسسات الوطنية في إنجاز المشاريع الكبرى ولذلك تم اللجوء إلى الشراكة مع الشركات الأجنبية لتمويل وإنجاز المشاريع الكبرى.

- الميناء التجاري الحمدانية يعتبر أهم تجربة جزائرية في إطار الشراكة بين القطاعين العام والخاص والذي سيحول الجزائر حال إنهاء أشغاله إلى بوابة الساحل الإفريقي باعتباره صفقة رابحة بكل المقاييس.

- تجربة الشراكة مع القطاع الخاص لإنجاز ميناء الحمدانية في إطار عقود البناء والتشغيل ونقل الملكية أكدت أنها من بين أنجح الأساليب لا سيما في ظل انخفاض أسعار البترول والتي تمكن القطاع الخاص من تمويل المشاريع الكبرى في الجزائر.

قائمة المصادر والمراجع:

- احمد بن حسن بن احمد الحسيني. (بلا تاريخ). دراسة شرعية اقتصادية لخصخصة مشاريع البنية التحتية بأسلوب البناء والتشغيل ثم الإعادة (BOT). المؤتمر العالمي الثالث للاقتصاد الإسلامي (الصفحات 10-11). جامعة أم القرى.
- أحمد بوعشيق. (2009). عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص: سياسة عمومية حديثة لتمويل التنمية المستدامة بالمغرب. المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية- نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، (صفحة 04). الرياض.
- أحمد سلام بدر. (2003). العقود الإدارية وعقد البناء والتشغيل ونقل الملكية. القاهرة: دار النهضة العربية.
- احمد ضيف. (2015). أثر السياسة المالية على النمو الاقتصادي المستديم في الجزائر (1989-2012). جامعة الجزائر.
- السعيد دراجي. (2014). عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص آلية فعالة لتمويل التنمية المحلية. مجلة العلوم الإنسانية، 2(41)، صفحة 312.
- المادة 17 من قانون رقم 05-12. (2005). مؤرخ في 28 جمادى الثانية 1426 الموافق لـ 4 غشت 2005، يتعلق بالمياه. الجريدة الرسمية رقم 60.
- أمل نجاح البشيشي. (2004). نظام البناء والتشغيل والتحويل. سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية (35)، صفحة 04.
- أيمن محمد فريجات. (2013). معوقات تطبيق الشراكة بين القطاع العام والخاص من وجهة نظر أصحاب القطاع الخاص. مجلة الاقتصاد والتنمية (1)، الصفحات 28-42.
- براق محمد، عبد الحميد فيجل. (2018). عقود (BOT) كآلية شراكة بين القطاعين العام والخاص لتمويل مشاريع البنية التحتية-إشارة إلى تجارب غربية وعربية. مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة (5)، الصفحات 1-12.
- بلال حموري. (2014). شراكة القطاعين العام والخاص كطلب تنموي. سلسلة جسر التنمية (117)، الصفحات 4-5.

- بلغنو سمية. (2018). دور الشراكة العمومية الخاصة في استثمارات البنية التحتية في ترقية مناخ الاستثمار في الجزائر. *مجلة الاقتصاد والمالية*، 4(2)، الصفحات 43-55.
- حجاج عبد الحكيم، بوقوم محمد. (2018). التجربة الجزائرية في ادارة الخدمة العامة للمياه-دراسة تحليلية للشراكة بين القطاعين العام والخاص. *مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية*، 11(2)، صفحة 115.
- سليم مولدي. (2018). التجربة الفرنسية في الشراكة بين القطاع العام والخاص واهميتها للتنمية. *مجلة معارف*، 13(1)، صفحة 230.
- سميحة بوزوايد. (2015). التحكيم في العقود الإدارية ذات الطابع الدولي: عقد B.O.T نموذجا. جامعة بسكرة.
- سميرة كرمين. (2019). الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مشروعات البنية التحتية. *مجلة الراصد العلمي*، 6(1)، الصفحات 251-263.
- شايب باشا كريمة، مسكر سهام. (2020). أساليب الشراكة بين القطاعين العام والخاص في اطار انجاز المشاريع العمومية. *مجلة الاستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية*، 4(2)، صفحة 162.
- صالح بكر الطيار. (2000). النظام القانوني لمشروعات البناء والتشغيل ونقل الملكية (المجلد الطبعة الأولى). (مركز الدراسات العربي الأوروبي، المحرر) بيروت: مطبعة دار بلال.
- صالح بن علي الشمراني. (2012). الضمان والتصرف في عقود البناء والتشغيل وإعادة (B.O.T). *مجلة المجمع الفقهي الإسلامي*، 25(27)، صفحة 07.
- صبوع صهيب. (2013). النظام القانوني لعقد البناء والتشغيل ونقل الملكية BOT وتطبيقاته في الجزائر. جامعة منتوري قسنطينة.
- عبد القادر محمد عبد القادر عطية. (2005). دراسة الجدوى التجارية والاقتصادية والاجتماعية مع مشروعات BOT. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- عبد اللطيف بن اشنهو. (2007). منخل الى الاقتصاد السياسي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- فواز بن فهد بن فيصل آل سعود. (2014). الشراكة بين القطاعين العام والخاص ودورها في فعالية برنامج التدريب لإعداد الضباط في المملكة العربية السعودية. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- مانع سبرينة، بن منصور ليليا. (2013). إسهامات الشراكة العمومية الخاصة وفق نظام البوت BOT في تمويل وتنفيذ مشروعات البنية التحتية: في ظل تحقيق الموازنة المثلى بين المزايا والمخاطر المحتملة. *مجلة الباحث الاقتصادي*، 5(7)، صفحة 175.
- محمد الشريف بن زاوي، هاجر سلاطني. (2015). دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الإنفاق الاستثماري على البنى التحتية. *مجلة البحوث الاقتصادية والمالية* (3)، صفحة 76.
- محمد صلاح، البشير عبد الكريم. (2015). أسلوب البناء والتشغيل ونقل الملكية كآلية لتشييد مشروعات البنية التحتية. *مجلة بحوث اقتصادية وإدارية* (17)، الصفحات 186-187.
- محمد متولى دكرورى محمد. (2008). دراسة عن الشراكة مع القطاع الخاص مع التركيز على التجربة المصرية. القاهرة: ادارة البحوث والتمويل بوزارة المالية.
- ملايكية عامر. (2012). واقع الابتكار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية لحالة المؤسسة الوطنية للدهن بسوق أهراس. *مجلة العلوم الإنسانية*، 12(4).
- واضح محمود، الطاهر هارون. (2015). ادارة المشاريع الانشائية في الجزائر بين الواقع والمأمول: دراسة عينة من المشاريع الكبرى. *مجلة العلوم الإنسانية*، 15(2)، صفحة 379.
- يوسف محمود وآخرون. (2008). نظام البناء والتشغيل والتحويل BOT. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية*، 30، صفحة 184.