

أسلوب البوت كآلية لتشييد مشروعات البنية التحتية
- تجارب دولية وعربية مختارة -

أ. محمد صلاح - جامعة الشلف - الجزائر

أ.د. البشير عبد الكريم - جامعة الشلف - الجزائر.

ملخص:

إنصب موضوعنا المعنون بـ: " أسلوب البوت كآلية لتشييد مشروعات البنية التحتية - تجارب دولية وعربية مختارة- " بدراسة نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية الذي يعتبر من أهم صور مشاركة القطاع الخاص في إقامة وتحديث وإدارة مشروعات البنية التحتية، ولقد لقي قبولا كبيرا في كثير من دول العالم لما له من أهمية في تخفيف العبء المالي للموازانات العامة للدول خاصة النامية منها، ومن جهة أخرى فتح المجال أمام القطاع الخاص كفاعل جديد في مجال المشروعات العامة خاصة مشروعات البنية التحتية التي كانت حكرا للدولة. الكلمات المفتاحية: البنية التحتية، الشراكة بين القطاعين العام والخاص، أسلوب البناء والتشغيل ونقل الملكية.

Summary:

Focused our topic entitled: " BOT method as a mechanism for the construction of infrastructure projects - the experiences of selected international and Arab - \ " The construction and operation system, and the transfer of ownership is of the most important images of private sector participation in the creation and updating and management of infrastructure projects, and it has been widely accepted in many countries of the world because of its importance in easing the financial burden of public budgets of countries, especially the developing ones, On the other hand, it opened the way to the private sector as a new actor in the field of public projects, especially the infrastructure projects that were monopolized by the state

Keywords : Infrastructure; The public sector; The private sector; System building; Alnchgal and transfer of ownership.

مقدمة:

في العديد من دول العالم يتم تمويل مشروعات البنية التحتية حكوميا، ويرجع ذلك لسببين هما الخبرة الطويلة لدى الحكومات فيما يتعلق بالخدمات، وأيضا لتعدد المصادر الممكنة

للتمويل والإنفاق، إلا أنّ ذلك أدى لزيادة أعباء الحكومة من جهة، ومن جهة أخرى عدم قدرة حكومات الدول النامية تحمل هذه الأعباء وتوفير التمويل اللازم، أدى هذا بالدول على حد سواء - متقدمة ونامية- إلى التفكير في إيجاد وسائل بديلة لتوفير التمويل اللازم لهذه المشاريع، وقد كان التوجه إلى الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تمويل مشروعات هذا القطاع الحيوي. ولقد ثار الكثير من الجدل في مدى مشاركة القطاع الخاص لإدارة وإملاك مشروعات البنية التحتية مقابل تنازل الحكومة على دورها التقليدي في هذا المجال.

ويعتبر أسلوب البناء والتشغيل ونقل الملكية - BOT - من الأساليب الحديثة لمشاركة الدولة القطاع الخاص لبناء مشروعات البنية التحتية، وبمقتضى هذا الأسلوب تمنح الحكومة إحدى وحدات القطاع الخاص ترخيصا لبناء أحد مشروعات البنية التحتية، ومن هنا فقد خصّصنا هذه الورقة البحثية لدراسة موضوع الشراكة بين القطاعين العام والخاص وفق هذا الأسلوب.

مشكلة الدراسة:

يعتبر إشراك القطاع الخاص في إقامة وتسيير وإملاك مشروعات البنية التحتية من التوجهات الحديثة في مجال السياسات العمومية الرامية لتوفير الخدمات الإجتماعية وبجودة تضمن رفاهية أفراد المجتمع، فهناك إقبال كبير في الآونة الأخيرة من طرف حكومات الدول النامية منها والمتقدمة في تطبيق هذه الشراكة العمومية، وقد تعددت الأساليب في مجال الشراكة بين القطاعين العام والخاص ومن أهمها تنفيذ مشروعات البنية التحتية وفق أسلوب البناء والتشغيل ونقل الملكية. والتساؤل المطروح في هذا المجال هو: "كيف يتم تنفيذ مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال البنية التحتية وفق نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية - BOT-؟".

كما سوف نحاول الإجابة عن مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ ما المقصود بأسلوب البناء والتشغيل ونقل الملكية - BOT - ؟ وما هي الفلسفة التي يقوم عليها ؟
- ✓ ما هي الأطراف المشاركة في تنفيذ مشروعات الشراكة العمومية بأسلوب البناء والتشغيل ونقل الملكية BOT؟؛
- ✓ ما هي أهم المكاسب المتوقعة لمشروعات البناء والتشغيل ونقل الملكية BOT؟؛

- ✓ ما هي أهم المخاطر التي تواجهها مشروعات البناء والتشغيل ونقل الملكية BOT؟.
- ✓ **أهمية البحث.** تكمن أهمية بحثنا هذا في:
- ✓ الدور الحيوي الذي تلعبه المشروعات العامة وخاصة مشروعات البنية التحتية في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية وذلك من خلال جودة الخدمات المقدمة لأفراد المجتمع من جهة، ومن جهة أخرى لباقي القطاعات الاقتصادية الأخرى ؛
- ✓ البحث عن بدائل جديدة لتمويل مشروعات البنية التحتية وذلك لكونها تشكل عبئا ماليا كبيرا للدول خاصة النامية في ظل تزايد دور الدولة في النشاط الاقتصادي ؛
- ✓ تفعيل نظام السوق من خلال النمو المتزايد للقطاع الخاص في النشاط الاقتصادي خاصة في تنمية مشروعات البنية التحتية وفق أسلوب البناء والتشغيل ونقل الملكية - BOT - .

أهداف الدراسة. نهدف من بحثنا هذا إلى:

- ✓ التعريف بأسلوب البناء والتشغيل ونقل الملكية - BOT - مع إبراز أهم صوره ؛
- ✓ إبراز دور القطاع الخاص كفاعل أساسي جديد في تنمية مشروعات البنية التحتية التي كانت حكرا على الدولة؛
- ✓ التطرق إلى أهم التجارب الدولية والعربية التي عملت بأسلوب البناء والتشغيل ونقل الملكية - BOT - لإقامة مشروعات البنية التحتية.

لتحقيق أهداف بحثنا سوف نتناوله في النقاط التالية:

أولاً: التحديد المفاهيمي لأسلوب البناء والتشغيل ونقل الملكية - BOT - :-

يعتبر أسلوب البناء والتشغيل ونقل الملكية - BOT - وما يتفرع عنه من الأساليب الاقتصادية المتطورة والتي تُفعل القطاعين العام والخاص، وذلك من خلال فتح المجال أما القطاع الخاص لمشاركة القطاع العام في مشاريع كانت حكرا للقطاع العام من حيث البناء والتشغيل والصيانة، وسوف نتطرق إلى هذا الأسلوب كمدخل من مداخل مشاركة القطاع الخاص في تشييد مشروعات البنية التحتية.

1-1-1- فلسفة أسلوب البناء والتشغيل ونقل الملكية - BOT :-

1-1-1- من الناحية الاقتصادية:

يشير مصطلح - BOT - إختصار للكلمات الثلاث، وهي : B وهي إختصار للمصطلح Build وتعني البناء والتشييد، O وهي إختصار للمصطلح Operator والتي تعني التشغيل، T وهي

إختصار للمصطلح Transfer والتي تعني النقل والتسليم، ولقد شهد هذا الأسلوب إنتشارا في كثير من الدول، فقد أحد البدائل المهمة لتمويل مشروعات البنية التحتية والتي كانت في العادة تُموّل عن طريق الموازنة العامة، أو عن طريق القروض العامة الخارجية، أو عن طريق التمويل الحكومي بواسطة المنح والهيئات والإعانات الخارجية، أو عن طريق التمويل الجزئي بواسطة المنتفعين، أو التمويل المجمع للبنوك.

بمقتضى هذا الأسلوب سيكون على الحكومة في أحد جهاتها أن تمنح أحد أطراف القطاع الخاص محلي كان أو أجنبي ترخيصا ببناء أو تحديث أحد المرافق العامة والتي عادة ما تكون أحد مشروعات البنية التحتية، ولقد تعددت التعاريف المتعلقة بأسلوب البناء والتشغيل ونقل الملكية - BOT -،

وعليه فإن تطبيق هذا الأسلوب ينسجم مع مبدأين إقتصاديّين أساسيين :

✓ إبراز مسؤولية الدولة عن توافر الخدمات الجماعية لمسؤوليتها الكاملة عنها، وتجدر الإشارة إلى أن تقديم الخدمات العامة من قبل الدولة ينطلق من منظور فكري إقتصادي يرجع إلى فكر الإقتصاديّين في القرنين السادس عشر والسابع عشر وهو الفكر الكلاسيكي الذي أرسى دعائمه آدم سميث في القرن الثامن عشر والفكر التعاوني والإشتراكي اللذين ظهرا في القرن التاسع عشر ؛

✓ تعزيز دور القطاع الخاص بما فيه البنوك لجهود الدولة في هذا المجال لتدارك أوجه النقص في الموارد المالية العامة بحث تستكمل عن طريق التوجه لإقتصاد السوق، والتوجه نحو التحرر من القيود التي تعوق الإستثمار وبروز ظاهرة العولمة.

1-1-2- من الناحية القانونية:

ومن الناحية القانونية يمكن توصيف أسلوب البناء والتشغيل ونقل الملكية - BOT -

بشكل إجمالي بأنه (عبد الوهاب إبراهيم أبو سليمان، 2013، ص12):

اتفاق بين طرفين، يتكفل أحد المتعاقدين (القطاع الخاص للقطاع العام، أو لقطاع خاص) إقامة مشروع بكافة متطلباته، ثم تشغيله لمدة محدودة، يسترد خلالها مصاريف إقامة المشروع، وأرباحه المفترضة من تأجير مرافق المشروع على العامة، ثم تسليم لصاحبه كاملاً من دون مطالبة بعوض. كانت الحكومات تضطلع بكافة المشاريع وتمويلها، الأمر الذي يرهق كاهلها،

فهي المصدر الوحيد لتقديم المشاريع والخدمات العامة، وتمويلها، جاء هذا العقد بديلاً عما كانت تعانيه الدول، وتضعف عن تنفيذه.

وهو صيغة تمويلية، غالباً ما تكون مدة التشغيل عشرين عاماً، أو ثلاثين عاماً، وبعد انتهاء المدة المتفق عليها تعود الملكية لصاحب المشروع سواء من القطاع الخاص، أو القطاع العام من دون عوض. مثالان واضحا مشهوران لهذا النوع من العقود : فتح قناة السويس. فتح قناة بنما. هذان المشروعان اللذان شيئا وأصبحا مثالا مشاهداً لهذا النوع من العقود - BOT-. أصبح هذا النمط من العقود معتاداً بين الدول منذ عام 1950م. مشروع قناة السويس؛ قامت به شركة انجليزية وفرنسية على أساس فتح القناة، وبناء مراقفها، ومن ثم تشغيلها، على أن تعود للحكومة المصرية بعد تسعة وتسعين عاماً. هذه الفكرة الأساس، والصورة الإجمالية لهذا العقد.

1-2- مفهوم أسلوب البناء والتشغيل ونقل الملكية- BOT :-

تعددت التعاريف حول أسلوب البناء والتشغيل ونقل الملكية- BOT -، والتي كانت في مضمونها تركز على إبراز دور القطاع الخاص في تمويل مشروعات البنية التحتية في صيغة تعاقدية مع أحد الجهات الحكومية، وسوف نُورد بعض التعاريف في هذا الشأن كما سيأتي:

- حسب لجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري عقد البوت -BOT-: " بأنه شكل من أشكال تمويل المشاريع تمنح الحكومة بموجبه مجموعة من المستثمرين يطلق عليهم الإتحاد المالي للمشروع إمتيازاً لبناء مشروع معين وتشغيله وإدارته وإستغلاله تجارياً لعدد من السنين تكون كافية لإسترداد تكاليف البناء إلى جانب تحقيق أرباح مناسبة من عوائد التشغيل وإستغلاله تجارياً أو من المزايا الأخرى الممنوحة لهم ضمن عقد الإمتياز وفي نهاية الإمتياز تنتقل ملكية المشروع إلى الحكومة دون أي تكلفة أو مقابل تكلفة مناسبة يكون قد تم الإتفاق عليها مسبقاً أثناء التفاوض على منح إمتياز المشروع" (عصام أحمد البهجي، 2008، ص 13)؛

- حسب مجمع الفقه الإسلامي الدولي بأنه: " إتفاق مالك أو من يمثله مع ممول على إقامة منشأة وإدارتها، وقبض العائد منها، كاملاً او حسب الإتفاق، خلال فترة متفق عليها، بقصد إسترداد رأس المال المستثمر مع تحقيق عائد معقول، ثم تسليم المنشأة صالحة للأداء المرجو منها " (محمد عثمان شبير، 2011، ص 09) ؛

- **تعريف آخر:** أسلوب البناء والتشغيل ونقل الملكية -BOT- هو: " نظام من نظم تمويل مشروعات البنية التحتية حيث تعهد الدولة إلى شخص من أشخاص القانون الخاص يطلق عليه في العمل شركة المشروع بموجب إتفاق يبرم بينهم يسمى الترخيص تلتزم شركة المشروع بمقتضاه بتصميم وبناء مرفق من مرافق البنية التحتية ذات الطابع الإقتصادي ويرخص لشركة المشروع بتملك أصول هذا المشروع وتشغيله بنفسها أو عن طريق الغير ويكون عائد تشغيل المرفق خالصا لها على نحو يمكنها من إسترداد تكلفة المشروع وتحقيق هامش ربح طوال مدة الترخيص وتلتزم شركة المشروع بنقل ملكية أصول المشروع إلى الدولة عند نهاية الترخيص بالأوضاع والشروط المتفق عليها " (هاني صلاح سرى الدين، 2001، ص 44) ؛

- **حسب منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية** أن أسلوب البناء والتشغيل ونقل الملكية هو: "هو اصطلاح أو صياغة لاستخدام القطاع الخاص ليقوم بمشروعات التنمية الأساسية التي كانت من قبل حكرا على القطاع العام، فتمويل المشروع هو زاوية الأساس لمفهوم BOT" (أحمد محمد أحمد بخيت، 2011، ص 14) ؛

- **تعريف آخر:** يقصد بأسلوب البناء والتشغيل ونقل الملكية BOT: " الإستثمار الذي يتولى فيه القطاع الخاص بناء وتشغيل أحد مشاريع البنية التحتية على أن يتم تحويله مرة أخرى للحكومة بعد فترة زمنية كافية يتم فيها استرداد رأس المال المستثمر وتحقيق معدل عائد مناسب للمستثمر " (أحمد بن حسن بن أحمد الحسني، 2007، ص 12).
ومما سبق نستخلص أن العناصر الأساسية لأسلوب البناء والتشغيل ونقل الملكية - BOT- تتمثل في:

- تصميم وإنشاء المرفق المتفق عليه بين القطاعين العام والخاص يكون على عاتق القطاع الخاص ؛

- تشغيل المرفق يكون من طرف القطاع الخاص بشكل تجاري خلال فترة التعاقد، وهذا يسمح له باسترجاع تكاليف البناء وتحقيق ربح مناسب ؛

- نقل أصول المشروع إلى المؤسسة الحكومية عند نهاية فترة العقد دون مقابل.

1-3- مجالات أسلوب البناء والتشغيل ونقل الملكية- BOT :-

من خلال التعاريف السابقة، والتطبيقات العملية الأكثر إنتشار للمجالات التي تم فيها تطبيق أسلوب البناء والتشغيل ونقل الملكية- BOT - كصيغة تمويلية نجد: (رشدي صالح عبد الفتاح صالح، 2006، ص ص: 47-48):

- مشروعات الطاقة الكهربائية، سواء توليد الطاقة من مصادر مختلفة أو نقلها وتوزيعها وشبكات التوزيع وإنشاء المحطات اللازمة ؛

- مشروعات المطارات، سواء لنقل الأفراد أو البضائع وكافة الخدمات المتعلقة بها ؛

- مشروعات الإتصالات السلكية واللاسلكية وخطوط البرقيات والفاكس وخدمات الربط ؛

- مشروعات محطات المياه وتنقيتها أو تحليتها ومد أنابيب المياه والخدمات المتعلقة بها، وأيضا المتصلة بها لمشروعات الصرف الصحي من إنشاء وتنقية ومد أنابيب ومعالجة المخلفات ؛

- مشروعات الموانئ البحرية وإنشاء الأرصفة الإضافية لخدمة التجارة ومحطات خدمة الركاب، والموانئ الخاصة بالغاز المسال أو السائل؛

- مشروعات إنشاء الطرق السريعة التي تربط المناطق الإقتصادية والحضرية والعمرانية بغيرها ذات الكثافة المرورية العالية والخدمات المتعلقة بها ؛

- مد الكبارى والجسور والمعابر بين المناطق التي يحول بينهما فيها عائق مائي وذات كثافة عالية، وإنشاء الأنفاق التي تخترق باطن الأرض أو الجبال أو البحار والبحيرات المائية ؛

- مشروعات السدود وشبكات الري وخطوط نقل المياه وتخزينها ؛

- مشروعات شق القنوات الملاحية والنهرية الدولية التي تربط بين البحار والمحيطات وغيرها ؛

- مشروعات إنشاء ساحات الانتظار المتعددة الطوابق في المناطق المزدهمة وذات الكثافة العالية بالإضافة إلى المراكز التجارية والخدمية ؛

- المشروعات السياحية وإن كانت لا تعد من مشروعات البنية التحتية بل تعد من المشروعات التي تساعد في تنمية الدخل الوطني مثل إنشاء الفنادق والمسارح ودور السينما، الملاهي، النوادي ومدن الترفيه، والمعارض التجارية الدولية والداخلية سواء للسلع أو للخدمات ومدن الإعلام والإستوديوهات السينمائية وغيرها ؛

- المشروعات ذات الصفة الإجتماعية مثل المستشفيات والمدارس والجامعات والمعاهد المتخصصة وغيرها من الخدمات التعليمية والصحية.

كل المجالات سابقة الذكر من مجالات تطبيقات أسلوب البناء والتشغيل ونقل الملكي BOT فقد حددها الألماني Commerz Bank في أربعة مجالات رئيسية وهي (رشدي صالح عبد الفتاح صالح، 2006، ص 48).

- 1) مشروعات بنية أساسية تشمل الطرق البرية، السكك الحديدية، شبكات الإتصال ؛
- 2) المشروعات المتعلقة بالبيئة والطاقة والتعدين ومن أمثلتها استخراج الفحم والبتترول والغاز، مياه الشرب والصرف الصحي، التخلص من القمامة والنفايات الصلبة ؛
- 3) محطات القوى التي تشمل إنتاج وتوزيع الطاقة على المصانع والمنازل ؛
- 4) مجمعات صناعية مثل صناعة الكيماويات والورق والألومنيوم.

ثانياً: صور أسلوب البناء والتشغيل ونقل الملكية - BOT - في تأسيس البنية التحتية.

يعتبر نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية - BOT - أكثر صور مشاركة القطاع الخاص في المرافق العامة للدولة، إلا أنه ليس الصورة الوحيدة بل تعددت الصور ولكن تحت تسميات مختلفة، وفي مجمل هذه الصور فإنها تنقسم إلى نوعين، فالنوع الأول يسمح للقطاع الخاص حق الإستغلال دون الملكية في النهاية والتي تم الإتفاق عليها مسبقاً، أما النوع الثاني يسمح بحق الملكية خلال فترة تشغيل المشروع ثم تسلم ملكية المشروع للقطاع العام أو يملك القطاع الخاص المشروع نهائياً حسب حالة العقد، سوف نتطرق لكل حالة كما يلي:

1-2 - أنظمة البناء والتشغيل ونقل الملكية الخاصة بمنح حق الاستغلال: في ظل هذا الأنواع من أنظمة - BOT -، يتم الإتفاق بين أحد هيئات القطاع العام مع القطاع الخاص على بناء أحد مرافق البنية التحتية على النفقة الخاصة، مقابل إستغلال المرفق لمدة معينة حسب ما تم الإتفاق عليه في العقد المُبرم بين أطراف المشروع، والتي تُمكن القطاع الخاص من إسترداد رأس ماله وتحقيق عائد ربح معقول طيلة فترة العقد، وفي نهاية فترة العقد يقوم القطاع الخاص بتسليم المشروع بحالة جيدة للقطاع العام، فالقطاع الخاص في هذا النوع ليس له سوى حق الإستغلال أما حق الملكية فقد سبق إثباته للقطاع العام. ومن أهم هذه الأنواع:

البناء- التشغيل- النقل -BOT-: هو أكثر الأنواع إنتشاراً وإليه تُنسب التسمية، ففي ظل هذا النوع يتم التعاقد بين أحد أطراف القطاع العام مع القطاع الخاص لبناء أحد مرافق البنية

التحتية على النفقة الخاصة للقطاع الخاص، مقابل ذلك يتم إستغلال المرفق لمدة معينة تمكن القطاع الخاص إسترداد رأس ماله وتحقيق عائد ربح معقول طيلة فترة العقد، وفي نهاية فترة العقد يتم تسليم المشروع لأحد أطراف القطاع العام المتعاقد معه وفي حالة جيدة، وهذا ما يدل على أن ملكية أصول المشروع تبقى للدولة(السلامة سعاد، المباركي أماني، 2006، ص ص: 15-16) ؛

البناء- الإستثمار- النقل (BRT): في هذا النوع يقوم القطاع الخاص ببناء مرفق البنية التحتية على نفقته الخاصة ليتم إستجاره من طرف القطاع العام وإستغلاله، في مقابل ذلك يتلقى القطاع الخاص مقابل مالي وبشكل دوري طيلة فترة العقد (وضاح محمود الحمود، 2010، ص 61)، وفي نهاية فترة العقد يتم تسليم المرفق بحالة جيدة للقطاع العام دون أي إلتزامات من قبل القطاع الخاص ؛

البناء- التسليم- الإستغلال (BTO): يقوم القطاع الخاص ببناء مرفق البنية التحتية على نفقته الخاصة، ثم يتم تحويل أو تسليم المرفق للحكومة في مرحلة ثانية، ليتم التعاقد مع القطاع الخاص لاستغلاله ليتم تحصيل نفقاته مع تحقيق عائد معقول حسب العقد المبرم. (وضاح محمود الحمود، 2010، ص 61).

2-2- أنظمة البناء والتشغيل ونقل الملكية الخاصة بمنح حق الملكية:

على عكس الأنظمة السابقة والتي تقوم على حق الإستغلال دون الملكية خلال مدة التعاقد، فبعض الأنظمة يكون للقطاع الخاص حق التملك للمشروع بصفة مؤقتة خلال مدة التعاقد لتنتقل ملكيته للحكومة خلال نهاية العقد، أما في بعض الأنظمة الأخرى تكون الملكية نهائية للمشروع. من الناحية القانونية يرى أن هذه الملكية غير صحيحة، فشركة المشروع لا يمكن لها أن تملك المشروع بصفة نهائية أو بصفة مؤقتة. ومن أهم هذه الأنواع:

البناء- التملك- التشغيل- النقل (BOOT): هذا النوع لا يختلف كثيرا عن مشروعات البناء والتشغيل ونقل الملكية BTO سوى الملكية المؤقتة للمشروع، وفيه يتملك القطاع الخاص كافة أصول مقابل ذلك لا يدفع للحكومة أي عوائد أو نسبة منها نظرا للملكية المؤقتة؛(رشدي صالح عبد الفتاح صالح، 2006، ص 49) ؛

التصميم- البناء- التمويل- التشغيل (DBFO): بموجب هذا النوع يتم الإتفاق بين الحكومة والقطاع الخاص على إقامة البنية التحتية وفق للشروط الفنية والتعليمات التي تحددها

الحكومة (يوسف محمود، عدنان العريبي، رامي كاسر لايقة، 2008، ص 182)، ويكون ذلك على نفقة القطاع الخاص بشكل تام، ومقابل ذلك يمتلك القطاع الخاص مرفق البنية التحتية، بحيث يتاح له المجال للإقتراض بضمان موجودات المرفق وأصوله (وضاح محمود الحمود، 2010، ص 63) ؛

التجديد - التملك - التشغيل (ROO): فيها تبرم الحكومة مع القطاع الخاص إتفاق بتحديث مرفق من مرافق البنية التحتية بحسب حاجته للتجديد سواء من حيث المباني أو الآلات والمعدات أو الأجهزة التقنية والتكنولوجية، وبعد التجديد يُدفع للحكومة القيمة المالية المتفق عليها حتى تنتقل ملكيته إليه ليتولى إستغلاله للحصول على إيراداته (وضاح محمود الحمود، 2010، ص 65) ؛

التحديث - التملك - الإستغلال - نقل الملكية (MOOT): وفق هذا الأسلوب يتم إبرام عقد مع القطاع الخاص من طرف الحكومة قصد تحديث أحد المرافق العامة أو أحد مشروعات البنية التحتية وتطويره تكنولوجيا وفقا لأحدث المستويات العالمية، فيصبح القطاع الخاص مالكا له ويتم إستغلاله طيلة فترة العقد لتحصيل إيرادات مناسبة، ثم ينقل المشروع إلى الحكومة دون مقابل في نهاية العقد. (يوسف محمود، عدنان العريبي، رامي كاسر لايقة، 2008، ص 182).

ثالثا: الأطراف الرئيسية المشاركة في إقامة مشاريع البناء والتشغيل ونقل الملكية - BOT:

تتميز المشاريع التي تكون محل الإنشاء وفق نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية بضخامتها من الناحيتين المالية والفنية، فمعظمها إستراتيجية وهي تمتد لفترات زمنية طويلة، على غرار أطراف ثانوية، فعلى العموم هناك فئتين من الأطراف المشاركة في إقامة المشروعات وفق أسلوب البناء والتشغيل ونقل الملكية والتي سنوردها بشيء من التفصيل من خلال التطرق إلى أهم أدوارها.

3-1 - الأطراف الأصليون:

فعلى العموم هناك الحكومة المضيفة أي صاحبة المشروع، وشركة المشروع أي التي تعمل على إقامة المشروع، فمن الباحثين من يعتبر أنّ شركة المقاوله التي تعمل على البناء من الأطراف الرئيسية وهناك فئة تعتبر أنها ليست من الأطراف الرئيسية، في بحثنا هذا نعتبر شركة المقاوله المكلفة بالبناء من الأطراف الأخرى أو الثانوية وذلك كون أن الإتفاق يتم بين

الدولة المضيفة وشركة المشروع فقط، أما الإتفاقيات التي تتم بين شركة المشروع وشركة المقاوله وباقي الأطراف الأخرى من ممولين وشركات التأمين وغيرها تكون بعدم تدخل الحكومة المضيفة، سوف نتعرض لهذه الأطراف المشاركة وفق أسلوب البناء والتشغيل ونقل الملكية والتي سنوردها بشيء من التفصيل من خلال التطرق إلى أهم أدوارها:

3-1-1- الحكومة المضيفة: هي الجهة مانحة الترخيص التي يخولها القانون الحق في منح ترخيص أو التزام للقطاع الخاص ببناء أو تطوير وتمويل مرفق من مرافق البنية الأساسية، وهذه الجهة قد تكون سلطة تشريعية أو تنفيذية. هناك العديد من الأدوار التي تقوم بها الحكومة المضيفة عند رغبتها في إقامة مشروعات وفق أسلوب البناء والتشغيل ونقل الملكية -BOT-، من أهمها: (عبد القادر محمد عبد القادر عطية ، 2005، ص ص: 636-637)

- إعداد الإطار القانوني الذي يعمل المشروع في إطاره ؛

إعداد دراسة جدوى مبدئية توضح الجوانب المختلفة للمشروع بالنسبة للشركات التي ترغب في الإستثمار وفق نظام -BOT- ؛

- إبراز إتفاقية إمتياز مع شركة المشروع التي وقع الإختيار عليها، مع تحديد كافة لحقوق والإلتزامات لكل طرف في هذه الإتفاقية بوضوح ؛

- إبرام بعض الإتفاقيات مع شركة المشروع لشراء منتجاتها في حالة إحتياج الحكومة لها، وعادة ما يتعلق الأمر بمشاريع توليد الكهرباء وتنقية المياه ... إلخ ؛

- تعيين ممثل حكومي لمراقبة بنود الإتفاق التي تم الإتفاق عليها مع شركة المشروع والتأكد من الوفاء بكافة التعهدات.

3-1-2- شركة المشروع: وهي الكيان الذي يشكله القطاع الخاص لتنفيذ وتمويل وتشغيل المرفق طيلة فترة الترخيص (يوسف محمود، عدنان العريبي، رامي كاسر لايقة، 2008، ص 184)، فهي الوحدة صاحبة الإمتياز، ويسبق إنشائها تكوين إتحاد مالي من مؤسسين من القطاع الخاص، يقوم هذا الإتحاد ب: (عبد القادر محمد عبد القادر عطية ، 2005، ص 637)

- إعداد دراسة جدوى للمشروع وتقديم عرض لتنفيذه ؛

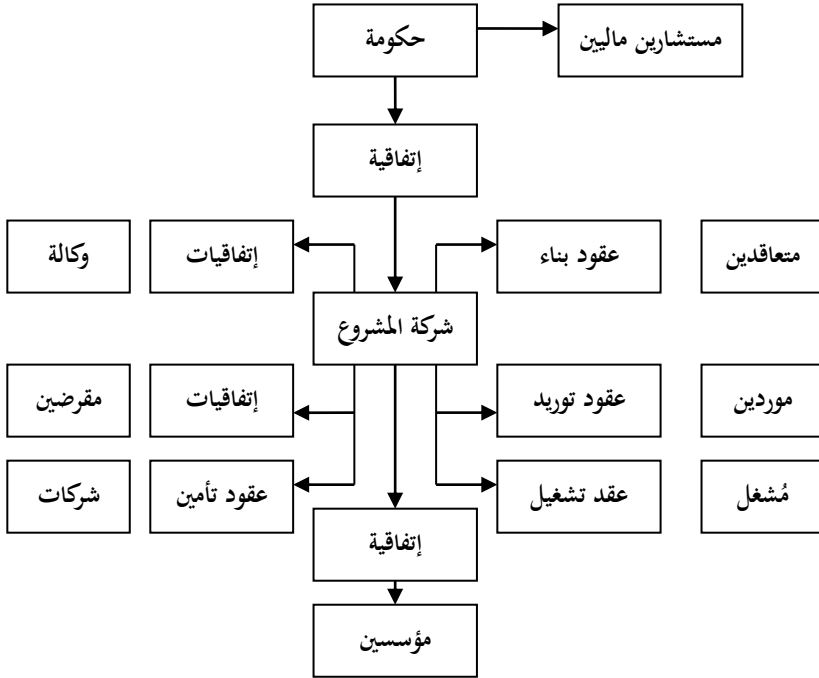
- تكوين شركة المشروع حال وقوع الإختيار على عرضه وتحصيل حصة رأس المال من

كل مؤسس ؛

- إبرام العقود مع الأطراف المعنية كالحكومة، شركات المقاولات، مُشغلي المشروع وموردي المواد الأولية... الخ.

3-2- الأطراف الأخرى: بالإضافة إلى تلك الأطراف الرئيسية هناك جهات أخرى متداخلة كالمقاول وهو الشركة أو مجموعة الشركات التي تستند إليها أعمال التشييد وبناء المرافق ويربطها بشركة المشروع عقد المقاوله الأساسي ويتخذ عادة شكل تسليم المفتاح وهناك ما أصطلح على تسميته بالمشغل operator وهي الشركة التي تتولى مسؤولية التشغيل التجاري للمشروع وإدارته هذا بالإضافة إلى مجموعة المستشارين في مختلف التخصصات التمويلية والتشريعية والهندسية وشركات التأمين ومجموعة الموردين. (الحسني أحمد، 2007، ص 05)، الشكل رقم 01 التالي يوضح شبكة العلاقات بين الأطراف المختلفة في مشروعات BOT.

الشكل 01: شبكة العلاقات بين الأطراف المختلفة في مشروعات BOT.



المصدر: (عبد القادر محمد عبد القادر عطية، 2005، ص 639)

رابعاً: مكاسب وسلبيات الشراكة بين القطاعين في مجال البنية التحتية وفق الـBOT.

من البديهي أنه عند تطبيق سياسة عمومية 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 كونهما يريان ما يجذبهما من تحقيق الربح التجاري بالنسبة للقطاع الخاص وتحقيق المنفعة العامة بالنسبة للقطاع العام، كما أن لها سلبيات تجعل كل من القطاعين العام والخاص يُحجم أو يأخذ حذره للدخول في مثل هذه المشروعات لما لها من تأثير على السياسة الاستثمارية لكل قطاع وبالتالي على تحقيق الأهداف المرجوة من الدخول في مثل هذه المشروعات، ولقد بينت الكثير من الدراسات المُعدة من قبل الهيئات العلمية الدولية والباحثين الاقتصاديين والقانونيين أن الحكومات وخاصة التي تعاني من المديونية الخارجية والعجز في موازنتها لها ميول لتنفيذ وصيانة مشروعات البنية التحتية لاقتصادياتها عن طريق الشراكة مع القطاع الخاص وفق الـBOT.

4-1- مكاسب الشراكة بين القطاعين العام والخاص وفق نظام الـBOT.

معالجة قصور التمويل الحكومي: في حقيقة الأمر إن مسألة تمويل المشروعات ومشروعات البنية التحتية هي الدافع الرئيسي في لجوء كثير من الدول النامية لنظام الـBOT لمعالجة قصور التمويل الحكومي والتخفيف من عبئ ميزانياتها العامة، حيث يؤدي لجوء الحكومة إلى أسلوب الشراكة بين القطاعين العام والخاص وفق نظام الـBOT إلى هيكل موازنتها العامة، ويكون ذلك من خلال عدم اللجوء إلى الصرف من الميزانية العامة للدولة أو مواردها السيادية أو احتياطياتها النقدية من أجل بناء وصيانة هذه المشروعات التي تحتاج إلى مبالغ مالية ضخمة (عمرو أحمد حسبو، 2009، ص 88)، ويكون ذلك من خلال نقل الأعباء المالية الكبيرة إلى عاتق القطاع الخاص بما يسمح لها في النهاية إلى الاتجاه إلى عدد أكبر من مشروعات البنية التحتية من حيث الإنشاء والتنمية دون اللجوء إلى الاقتراض من الخارج وبصفة خاصة من المؤسسات المالية الدولية وغيرها تقاديا للسلبيات الكثيرة لمثل هذا الاقتراض على الاقتصاد الوطني (حمادة عبد الرزاق حمادة، 2014، ص 202). وبما أن الملتزم وحده يتحمل تكاليف إنشاء المرفق العام ومصاريف إدارته وصيانته طول مدة العقد، فهو ملزم بتدبير الموارد المالية الكافية للقيام بالتزاماته العقدية، وهذا ما ينعكس إيجاباً على

توفير السيولة ويقلل من حاجة الدولة إلى الاقتراض ويجنبها الضغوط السياسية عليها التي قد تنشأ عن حاجتها إلى الاقتراض، وينقل عبء المخاطرة على القطاع الخاص الذي يتحمل وحده تكاليف المشاريع وصيانتها من دون تحميل الموازنة العامة أية أعباء (الياس ناصيف، 2011، ص 146) ؛

- توفير بنية تحتية تساهم في دفع عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية: لا شك أن البنية التحتية الجيدة تساعد على تحقيق نهضة اقتصادية وعمرانية يلزم لتحقيقها توافر العناصر اللازمة من مصادر طاقة رخيصة مثل الكهرباء والغاز، مع توافر اتصالات جيدة وطرق ووسائل نقل تربط بين المناطق المختلفة بالإضافة إلى مياه شرب نظيفة وصرف صحي مناسب، مما يجعل الحياة أكثر رفاهية.

ويعد الحصول ولو على الحد الأدنى من خدمات البنية التحتية ضرورة هامة لتوفير حياة كريمة للأفراد، ولكن قيام الدولة بتنفيذ وغدارة هذه المشروعات كشف في حالات عديدة عن سوء تخصيص الموارد وخاصة في ظل عدم فرض تعريف مناسبة، واستخدام إدارة مالية محدودة الكفاءة، وسوء الصيانة، وعدم ملائمة التصميم في كثير من الحالات، وقلة الموارد والمستلزمات اللازمة لتحقيقها، والاهتمام بالإفناق الجاري عن الاستثماري مع زيادة التكاليف في ظل عدم وجود كفاءة تقنية، دفع المنتفعين إلى استخدام وسائل مساعدة مثل خزانات إضافية للمياه، بدائل لتوليد الطاقة ووجود قوائم الانتظار، ونتيجة للتطورات التكنولوجية ازداد الطلب على هذه الخدمات من قبل الأفراد والأنشطة الصناعية على حد سواء، ففي ظل الموارد المحدودة للدولة نشأت ضرورة أن تعمل هذه الوحدات في ظل أهداف واضحة ومحددة ومترابطة مع وجود إدارة مستقلة تخضع للمساءلة عن النتائج وتتمتع بالاستقلال المالي والإداري، لضمان حسن تقديم هذه الخدمات الضرورية التي ومازال كثير من سكان العالم يفتقدونها فلا يزال مليار نسمة من سكان العالم النامي يفتقرون لفرصة الحصول على المياه النقية، وما يقرب لملياري نسمة يفتقرون لخدمات الصرف الصحي، وشبكات النقل غير كافية، ولم تصل القوى الكهربائية بعد إلى ملياري نسمة، وتبددت الكثير من الاستثمارات في تشييد الطرق هباء نتيجة نقص الصيانة (البنك الدولي، 1994، ص ص: 14-15). ولقد أدت هذه الأوضاع إلى التفكير في أنسب السبل لتشييد وإدارة البنية التحتية، ومن بين هذه السبل هو إشراك القطاع الخاص وفق نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية BOT ؛

وسيلة للحد من تزايد المديونية الخارجية: تعد أزمة المديونية العالمية في الفترة ما بين 1980-1990 من أكثر القضايا التي شغلت الفكر الاقتصادي العالمي، وأثارت اهتمام وقلق المجتمع العربي وكانت نتيجة توسع البنوك العالمية في إقراض الكثير من دول العالم، وذلك للفوائض المالية الناتجة عن ارتفاع أسعار البترول في السبعينات من القرن العشرين، وقد نجحت الكثير من الدول في إيجاد الحلول اللازمة وذلك بمعية المؤسسات المالية الدولية، وقد وصلت ديون الدول النامية إلى 1,94 ألف مليار دولار أمريكي سنة 1996 وهي قيمة تمثل ضعف القيمة التي كانت عليها منذ عشر سنوات.

هذا يوضح لنا جانب من المشاكل التي تعاني منها الاقتصاديات النامية نتيجة الديون وخدماتها والتي تم استخدام جزء منها في تمويل مشروعات البنية التحتية في اقتصادياتها لمواكبة التطورات التنموية الحاصلة، وتخفيف من الفقر مما يستتفز جزءا من مواردها في تسديد الديون في الوقت الذي تتسم به هذه المشروعات بالعائد المحدود. لذلك فإن تولي القطاع الخاص القيام بمثل هذه النشاطات وتحت إشراف الدولة سيساعد على الحد من لجوء هذه الدول إلى القروض الخارجية كمصدر من مصادر التمويل لهذه المشروعات، وخاصة أن كثير من دول العالم والبنوك الأجنبية والمؤسسات الدولية تفضل تقديم القروض لمشاريع محددة بذاتها لديها القدرة على توفير وسائل سداد هذه القروض عن تقديمها لدول تعاني عجزا في ميزان مدفوعاتها (رشدي صالح عبد الفتاح صالح، 2006، ص ص: 80-81)؛

الحد من التضخم وتوفير العملة الصعبة: عملية تمويل مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص وفق نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية تسمح بضخ الأموال بالعملة الصعبة، شريطة أن يكون ذلك من خلال تمويل الجزء الأكبر بالعملة الصعبة وهذا ما يسمح بكبح جموح معدلات التضخم (مي طويار، 2008، ص40)، وتظهر أهمية توفير العملة الصعبة للاقتصاد المحلي للدولة المضيفة في الحالات التي تواجه فيها أزمة السيولة؛

الحد من البطالة: تؤدي الشراكة بين القطاعين العام والخاص وفق نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية إلى التوسع في إقامة مشاريع جديدة وهذا ما ينتج عنه إتاحة المزيد من فرص العمل في المدى الطويل وذلك كون مشروعات البنية التحتية مشروعات طويلة الأجل (الياس ناصيف، 2011، ص 146)، حيث أنه عند إقامة مشروع جديد من شأنه أن يخلق فرص عمل جديدة من خلال أسواق عمل جديدة لجميع الفئات المجتمعة من الفئة النشطة وهذا ما يؤدي

إلى الحد من معدلات البطالة في هذه الاقتصاديات وخاصة النامية منها، كما أن إبرام شراكة بين القطاعين العام والخاص وفق الـ BOT يؤدي إلى تدريب اليد العاملة المحلية وتأهيلها في كافة مراحل المشروع، وهذا ما يساعد اليد العاملة المحلية اكتساب مهارات تسمح لها بالمنافسة في مجال سوق العمل الدولية مما يساهم أيضاً في الحد من البطالة (عصام أحمد البهجي، 2008، ص57).

4-2- السلبيات:

أما سلبيات تنفيذ مشروعات البنية التحتية بنظام البناء والتشغيل ونقل الملكية فهي كثيرة في تعدادها، لكنها مرهونة بحدثة التطبيق لهذا النظام، وعدم مواكبة التنظيم الحكومي له، وهي قابلة لإيجاد الحلول لها وقد شرعت بعض الدول فعلاً بمعالجة تلك السلبيات للاستفادة المثلى من تطبيق هذا النموذج التنموي التمويلي. ومن أهمها: (الحسني أحمد، 2007، ص 08)

- قضية الأمن القومي بسبب سيطرة القطاع الخاص أو المستثمر الأجنبي على بعض المشروعات الإستراتيجية كالمطارات والطرق ؛
- الفترة المحددة لمنح الالتزام أطول من اللازم حينما تحدد بـ 99 عاماً كما هو الغالب وهو أمر قابل للتعديل ؛
- إعداد العقود وهي حزمة من العقود ولمدة طويلة والالتزامات متعددة، وتقوم على منع المنافسة بما يشبه الاحتكار؛
- التكنولوجيا وهي متطورة ولا يمكن مواكبتها للعمر الطويل لمشروعات الـ BOT وتعالج بشروط تطويرها دائماً ؛
- التنمية البشرية والكوادر والخبرات الوطنية غالباً تحرم من الإدارة والخبرة إذا كان المنفذ جهة أجنبية حيث تفضل عمالتها الخارجية ؛
- التنفيذ والإعداد والرقابة أيضاً غالباً تكون باستشارات وخبرات أجنبية ؛
- قضية التسعير حيث تحرص الجهة المنفذة على الربحية العالية وتتم معالجة ذلك بتجديد أسعار الخدمة ؛
- صيانة الأصول الرأسمالية للمشروعات بمستوى ملائم مهما زادت المدة ؛

- التكاليف غير المباشرة كثيراً ما تقع المبالغة فيها بسبب صلتها بالخبرات الدقيقة غير القابلة للتقييم السليم ؛
- النواحي القضائية المتعلقة بطبيعة العقد الذي يشترط الجهات المنفذة الأجنبية ربطها بجهات قضائية دولية ؛
- قضية المكون المحلي يتم إهمالها في حالة المستثمر الأجنبي وهذا يعوق التنمية البشرية المحلية ؛
- تعدد جهات الاختصاص تبعاً لطبيعة المشروع حيث تتعدد الموافقات المطلوبة والتراخيص من جهات عديدة.

خامساً: تحديد ومفهوم مخاطر الشراكة بين القطاعين مجال البنية التحتية وفق الـBOT.

تعد المخاطر حالة ملازمة لكل المشروعات، ومن بينها مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص وفق نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية، كما أن عملية تحديد هذه المخاطر تعد ركناً أساسياً لأي مشروع استثماري، غير أن الفرق الأساسي بين أي مشروع استثماري ومشروعات البنية التحتية الممولة عن طريق القطاع الخاص وفق الـBOT هو مشاركة القطاع الخاص، هذا ما يؤدي من زيادة المخاطر نتيجة الفترة الزمنية الطويلة وحجم المبالغ المالية المنفقة.

5-1- مفهوم مخاطر شراكة القطاع الخاص في مشروعات الـBOT في مجال البنية التحتية.

تُعرّف المخاطر المرتبطة بالمشروع على أنها:

"تلك الوقائع المادية أو القانونية أو الفنية أو السياسة أو البيئية أو التجارية التي تطرأ عقب البدء في تنفيذ المشروع، ومن شأن وجودها إحداث خسارة وضراً للمشاركين في المشروع، ويترتب على تلك المخاطر في حالة عدم السيطرة عليها توابع قد تتمثل في التأخير في تنفيذ المشروع ومن ثم في تشغيله أو الزيادة في تكلفة المشروع أو عدم التشغيل كما هو متوقع من جهة الإدارة، أو عدم الجودة في الخدمة المقدمة من المشروع (مخاطر الأداء)" (أحمد رشاد محمود سلام، 2004، ص 165) ؛

"تلك الظروف التي ترى الأطراف تبعاً لتقديرها أنها تنطوي على تأثير سلبي يضر بالمنفعة التي يتوقعون تحقيقها من المشروع. ومع أنه قد تقع أحداث تمثل مخاطر شديدة بالنسبة

لمعظم الأطراف. وإن تعرض كل طرف من الأطراف إلى المخاطر سيختلف عن الآخر تبعاً للدور الذي يؤديه في المشروع" (طه محمد محمد أبو العلا، 2007، ص 137). من خلال التعريفين يتبين لنا أن المشروعات ومشروعات البنية التحتية الممولة عن طريق القطاع الخاص خاصة تتعرض لمجموعة من المخاطر تكون عملية تحديدها من قبل الأطراف المشاركة ضرورة ملحة، ويتعين على هذه الأطراف التحكم في هذه المخاطر لأنه أحد العوامل الرئيسية في نجاح مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص. من أهم المخاطر المرتبطة بدخول القطاع الخاص في شراكة مع القطاع العام وفق نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية في مجال البنية التحتية نجد:

- انخفاض السيطرة الحكومية على تقديم خدمات البنية التحتية ؛
- انخفاض القدرة على مسائلة القطاع الخاص ؛
- قد تختلف مستويات الخدمة المقدمة من قبل القطاع الخاص عن المستويات المرغوبة مجتمعياً ؛
- انخفاض المرونة خاصة لأن المشروعات تكون طويلة الأجل ؛
- تكاليف أعلى بسبب قلة المنافسة، وخاصة في حالة انخفاض عدد المتعاقدين من جانب القطاع الخاص.

وعليه فإن انخفاض مستوى أداء الشراكة بين القطاعين أو فشلها سيترتب عليه ما يلي:
(عبد القادر فتحي لاشين وفريق خبراء، 2010، ص 227)

1) بالنسبة للقطاع العام: انخفاض جودة الخدمة المقدمة وخطر زيادة العبء على الميزانية ؛

2) بالنسبة للقطاع الخاص: انخفاض في العائد أو خسارة جزء رأس المال المستثمر.

5-2- تحديد مخاطر الشراكة بين القطاعين وفق الـ BOT في البنية التحتية.

إن مختلف الأدبيات الاقتصادية والقانونية تُشير إلى أن مشروعات الشراكة بين القطاعين والممولة عن طريق القطاع الخاص وفق الـ BOT تتمثل في مخاطر عادية يتم التحكم فيها من طرف الشركاء، ومخاطر غير عادية تكون خارج قدرة السيطرة من طرف الشركاء، والجدول التالي يوضح أهم هذه المخاطر.

الجدول رقم 01: مخاطر الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال البنية التحتية.

المخاطر	الباحث
<p>- مخاطر خاصة: مخاطر عدم قبول العطاء، مخاطر الإنشاء والإنجاز (مخاطر إعداد الجدوى للمشروع، مخاطر زيادة الوقت المستغرق في تشييد المشروع، مخاطر التشغيل)؛</p> <p>- مخاطر عامة: المخاطر السياسية، مخاطر التحويل، المخاطر القانونية.</p>	مي طويار 2008
<p>مخاطر الإنشاء، مخاطر التبادل الخارجي، مخاطر البيئة، مخاطر العيوب غير الظاهرة، مخاطر سياسية، مخاطر القيمة المتبقية، مخاطر الظروف القاهرة، مخاطر التضخم، مخاطر المدخلات والطاقة الإنتاجية، مخاطر الطلب، مخاطر التقنية.</p>	Kosie 2008
<p>مخاطر تعل المشروع الناجمة الأحداث الخارجية عن سيطرة الأطراف، مخاطر سياسية، مخاطر التشييد والتشغيل، مخاطر تجارية، مخاطر أسعار صرف العملات وغيرها من المخاطر المالية.</p>	ظه محمد محمد أبو العلا 2010
<p>مخاطر عدم تنفيذ المشروع وفقا لمواصفات العقد، مخاطر عدم كفاية موارد الإنتاج، مخاطر التأخير في التسليم، مخاطر التشغيل والصيانة والكفاءة الفنية، مخاطر قلة موارد التشغيل، مخاطر بيئة الدولة المضيفة، مخاطر العملة، مخاطر تغير البيئة التنظيمية والضرائب، مخاطر بالتعريف، مخاطر ناتجة عن تفسير عقود المشروع وعدم تنفيذ الالتزامات الخاصة بكل طرف.</p>	أحمد رشاد محمود سلام 2004
<p>مخاطر التخطيط، سوء مواصفات المخرجات المطلوبة، مخاطر التصميم، مخاطر البناء والجدولة الزمنية، مخاطر التشغيل، مخاطر الطلب، مخاطر تغير الاحتياجات العامة، مخاطر إجرائية وتشريعية، مخاطر مالية، مخاطر القيمة المتبقية.</p>	Elisabetta 2007
<p>مخاطر العوائد، مخاطر الإنشاء، مخاطر التبادل الخارجي، مخاطر تعاقدية وإجرائية، مخاطر سياسية، مخاطر بيئية، مخاطر القبول العام، مخاطر الإستدامة.</p>	Michel 2003

المصدر: - (ظه محمد محمد أبو العلا، 2007، ص ص: 138-14) - (أحمد رشاد محمود سلام، 2010، ص ص: 166-179). (مي طويار، 2008، ص ص: 48-52) - (معن وعد الله المعاضيدي، أيمن جاسم محمد الطائي، 2012، ص ص: 101-103).

وعليه، فإن العمل بنظام البناء والتشغيل ونقل الملكية في مجال البنية التحتية قد يُفرز العديد من المخاطر والتي تتمثل أهمها فيما يلي:

- **مخاطر عدم قبول العطاء:** مثل خطر فقدان المنافسة أمام منافس آخر أو الإخفاق في توثيق اتفاقية المشروع مما ينتج عنه خسائر نفقات إعداد الجدوى الأولية والتصميمات والوثائق وأتعاب المهندسين والمحاسبين وغيرهم؛
- **مخاطر التصميم:** وهو يتضمن مخاطر الفشل في إتمام عملية التصميم في الوقت المحدد وضمن الميزانية والتكاليف المحددة، ومخاطر الفشل في تقديم الحل الذي يعمل على نحو مرضٍ ويلبي المتطلبات التي تم تحديدها من قبل القطاع العام، وهذا الخطر يشمل إمكانية حدوث تغييرات في المعايير الفنية خلال مرحلة التصميم ؛
- **مخاطر التخطيط:** ويتمثل ذلك في أن المشروع قد يفشل في تحقيق الأهداف المخطط منه، وذلك بما يجعل عملية التعديل مرتفعة التكاليف بشكل كبير مقارنة بالتكاليف المخططة ؛
- **المخاطر المرتبطة بالبنية التحتية:** ترتبط هذه المخاطر بمدى إمكانية ربط هذا المشروع بباقي مشروعات البنية التحتية الأخرى مثل الكهرباء، الهاتف، الصرف الصحي والمياه وغيرها من ا، وتقع هذه المسؤولية على عاتق القطاع العام ؛
- **المخاطر المرتبطة بالنواحي الفنية:** حيث أن مشروعات البوت تتطلب تقنيات حديثة ومتطورة، وبالتالي فإن الخوف من حدوث عيوب في تصميم المشروع أو في معدات المشروع قد يؤدي به إلى تدني مستوى الخدمة المقدمة أو تكون على غير المراد تحقيقه من جانب الدولة مما يمثل خطراً على المشروع ؛
- **المخاطر المرتبطة بمستوى الطلب:** تقوم مشروعات البوت على سداد ديونها وتحقيق الأرباح، ويتوقف ذلك على حجم ومستوى الطلب الفعلي على مخرجات المشروع، وهنا يظهر خطر على عدم القدرة على تحصيل الإيرادات المطلوبة ولا يرقى إلى مستوى الطلب المتوقع في دراسة الجدوى ؛
- **مخاطر عمليات التوريد:** وتتمثل في مخاطر عدم استقرار التوريد والتي تؤثر على سداد ديون المشروع وهي متعلقة أيضاً بالسوق، وتزداد هذه المخاطر عند وجود احتكار من جانب بعض الشركات لأصناف معينة أو من الدولة نفسها مما يعرض شركة المشروع لزيادة الأسعار مما يعني ارتفاع التكاليف، وبالتالي وجود مصاعب مالية تقابلها ؛

- **مخاطر سوء مواصفات المخرجات المطلوبة:** يشير هذا النوع من المخاطر إلى احتمالية أن تكون المخرجات المحددة في العقد بين الطرفين العام والخاص التي تشكل أساس الالتزامات التعاقدية غير جديدة أو غير محددة بوضوح ؛

- **مخاطر الجدولة الزمنية والبناء:** وتتضمن هذه الأخيرة أنه قد تأخير في البناء وتجاوز في التكاليف نتيجة لمجموعة من العوامل تتمثل في: تغير تكاليف العمالة والموارد، عدم كفاية إدارة التكاليف، عدم كفاءة ممارسات البناء، الموقع والظروف المناخية المعاكسة، إضرابات العمال، التأخر في الحصول على الموافقات والتصاريح، فشل أداء شركاء من القطاع الخاص، ... إلخ ؛

- **المخاطر التشغيلية:** ويتعلق الأمر بتكاليف التشغيل والتي قد تتغير بشكل كبير عن التكاليف المخططة للمشروع بما قد يؤدي إلى توقيف الخدمة ؛

- **مخاطر التضخم:** ويتمثل هذا الأخير في احتمال الاختلاف بين معدلات التضخم الفعلية عن معدلات التضخم المتوقعة، وهذا ما يؤثر على الأرباح والتكاليف المتعلقة بالمشروع ؛

المخاطر المالية: وهي تلك المخاطر التي تنجم عن تقلبات كل من أسعار الصرف وأسعار الفائدة، حيث أن المشاريع المنفذة في الدول النامية غالبا ما تستورد كل معداتها الرأسمالية وتدفع في مقابلها عملات أجنبية، بينما إيراداتها المتوقعة من مشروعات الـ BOT تكون بالعملة المحلية، وعليه وجب على الحكومة في هذه الحالة أن تضمن لشركة القطاع الخاص أن تحول العملات إلى العملات الأجنبية كما أن التقلب في سعر العملة من شأنه أن يؤثر على الجدوى المالية للمشروع، لذا وجب على القطاع الخاص أخذ الحيطة من تقلبات أسعار الصرف عن طريق ضمان الحكومة بثبات أسعار الصرف عند تحويل إيراداتهم المتوقعة، أو استخدام المشتقات المالية لمواجهة مخاطر تقلب العملة المحلية ؛

- **مخاطر تكلفة الصيانة:** والتي تتمثل في التغير الحاصل في تكلفة صيانة أصول المشروع عن التكلفة المخططة في موازنة المشروع ؛

- **مخاطر القيمة المتبقية:** وهي المخاطر المرتبطة بعدم التأكد المصاحب بتقييم إعادة الأصول المادية في نهاية عمر المشروع (فترة التعاقد) ؛

- **مخاطر تكنولوجية:** وهي المتعلقة بأن يتم الإنتاج بالتكنولوجيا غير الملائمة، سواء تعلق الأمر بعدم التزام القطاع الخاص بذلك أو القطاع العام بسوء تحديد التكنولوجيا المستخدمة ؛

مخاطر الظروف القاهرة: وتتمثل هذه المخاطر في الظروف الطارئة والخارجة عن إرادة أطراف المشروع المطبق بنظام الـ BOT مثل: الحرائق، الفيضانات، الزلازل، الإضرابات والحروب؛

المخاطر السياسية: تواجه شركة المشروع والمقرضون مخاطر احتمال تأثير تنفيذ المشروع تأثيراً سلبياً بتصريفات السلطة، أو إدارة حكومة أخرى أو السلطة التشريعية في البلد المضيف، وغالباً ما يشار إلى هذه المخاطر بعبارة "المخاطر السياسية"، والتي يمكن تقسيمها إلى ثلاث فئات عامة وهي: (الأمم المتحدة، 2001، ص 48)

- **المخاطر السياسية التقليدية:** كتأمين أصول شركة المشروع أو فرض ضرائب جديدة تضعف الإمكانات المتاحة لشركة المشروع لسداد ديونها واسترجاع استثماراتها؛
- **المخاطر التنظيمية:** كاستخدام معايير أكثر تشدداً بشأن تقديم الخدمات أو فتح قطاع من قطاعات المنافسة؛

• **المخاطر شبه تجارية:** كمخالفات ترتكبها السلطة المتعاقدة أو حالات توقف العمل في المشروع نتيجة لتغيرات في أولويات وخطط السلطة المتعاقدة.

- **مخاطر التحويل:** هذه المخاطر تتمثل في:

- **المخاطر التشريعية:** وهي المخاطر المرتبطة بالتغير في التشريعات وأثر ذلك على زيادة تكاليف المشروع، ويمكن تقسيمها إلى مخاطر تشريعية عامة مثل التغير في التشريعات الضريبية، ومخاطر تشريعية مرتبطة بمشروعات الشراكة بين القطاعين وفق نظام الـ BOT؛
- **المخاطر القانونية:** وهذه المخاطر تهدد الترتيبات التعاقدية والإطار القانوني الذي يدعم ترتيبات تمويل هذه المشروعات، ويتعلق الأمر في هذه المخاطر ب:- تغير القوانين الخاصة بالبيئة، - القوانين المتعلقة بالملكية.

سادساً: تجارب دولية وعربية مختارة في تطبيق أسلوب البناء والتشغيل ونقل الملكية في إقامة البنية التحتية.

زاد التوجه العالمي في تطبيق نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية - BOT - لإقامة البنية التحتية في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، ونحاول التطرق إلى بعض التجارب الدولية الأجنبية والعربية على النحو التالي:

6-1- التجربة السودانية: (محمد محمود عبد الله يوسف، محمد إبراهيم راشد، 2013، ص 12).

في السودان تم التعاقد سنة 1988م بين الهيئة القومية للطرق والجسور وإحدى الشركات الخليجية لتنفيذ لتنفيذ طريق سريع بين مدينتي عطبرة وهيا بطول 274,4 كيلومتر بنظام (البوت)، إلا أن الشركة المتعاقدة لم تتمكن من تنفيذ تعهداتها، وهو نفس الفشل الذي صادف تعاقد آخر تم مع شركة خليجية أخرى لتأهيل 126 كيلومتراً من الطريق السريع الرابط بين مدينة الخرطوم العاصمة ومدينة مدني في وسط السودان وذلك رغم الإمتيازات والتسهيلات العديدة التي منحتها الجهة الحكومية المناحة الإمتياز للمتعاقدين، وقد عزا المختصين في وزارة المالية السودانية الفشل إلى عدة أسباب يمكن إجمالها في "غياب القوانين المنظمة للتعاقد عن طريق (البوت) في البلاد، ومعارضة الرأي العام المحلي لفكرة (البوت) نتيجة جهلهم بها، وعدم جاهزية الجهات الحكومية المتعاقدة وإعدادها للدراسات المصاحبة لتنفيذ مثل هذه المشاريع".

لقد أدت التجارب الفاشلة السابقة بالجهات الحكومية السودانية الراغبة في تنفيذ مشروعات عن طريق (البوت) للتأني والتمحيص حيث لوحظ ذلك في المفاوضات التي جرت لاحقاً بين الهيئة القومية للكهرباء مع إحدى الشركات الماليزية حيث قدمت هذه الشركة عرضها في مارس 1998م لإنشاء محطة لتوليد 250 ميغاواط ديزل في جنوب مدينة الخرطوم العاصمة، ومن ثم استمر التفاوض بين الجهة الحكومية وهذه الشركة حتى مايو 2001م (ثلاث سنوات) حيث تم التوقيع بالأحرف الأولى على اتفاقيتي (شراء الكهرباء) و (اتفاقية التنفيذ)، ومن المفترض أن يكون قد بدأ تنفيذ المحطة في 2004م.

بالإضافة للمشكلات والعقبات التي عدتها الدراسة التي أعدتها وزارة المالية السودانية بشأن أسباب عدم نجاح الإستثمارات المنفذة بطريقة (البوت) يلاحظ أنه لا توجد شفافية كافية في الإعلان عن المشروعات المقترحة تنفيذها بنظام البوت سواء عند طرح هذه المشاريع أو عند إبرام الاتفاقيات الخاصة بها.

6-2- تجربة فرنسا - بريطانيا: مشروع نفق المانش (نفق القتال).

يتمثل نفق المانش في النفق الذي يقع تحت بحر المانش بين فرنسا وبريطانيا، ويعتبر هذا المشروع من أقدم مشاريع البنية التحتية التي تم إقامتها وفق أسلوب البناء والتشغيل ونقل

الملكية الممولة من طرف القطاع الخاص من الناحيتين المالية والفنية، شركة المشروع هي " وبيروتانال -Eurotunnel- " وهي شركة مشاركة مكونة من عشر شركات وقدرت تكاليف المشروع بـ 19 مليار دولار أمريكي، وقد كانت مدة الإمتياز 55 سنة تنتهي حتى سنة 2042 (رشدي صالح عبد الفتاح صالح، 2006، ص 90)، ساهمت شركة المشروع بـ 19% وقد حصلت على 81% كفروض من 208 بنك (عبد القادر محمد عبد القادر عطية، 2005، ص 662). قد تأخر إنجاز المشروع بعامين أين إنطلقت به الأشغال سنة 1987 إلى 1992.

6-3- التجربة الصينية: إنشاء محطة كهرباء شاجيويوب.

تختلف التجربة الصينية في مجال مشروعات البناء والتشغيل ونقل الملكية عن باقي التجارب الأخرى في كونها أن الإدارات المحلية هي التي تقوم بالصفقة دون دعم من الإدارة المركزية وتشارك الحكومة المركزية مع اليونيدو في صياغة جميع العقود مع تطبيق المبادئ القانونية المحلية وتعد من عقود القانون الخاص (رشدي صالح عبد الفتاح صالح، 2006، ص 87)، بدأت إجراءات التعاقد لبناء المحطة في شكل مشروعات مشتركة، مدة المشروع 10 سنوات بين هيئة الكهرباء الصينية وشركة "شتيرون"، بلغت تكلفة المشروع 512 مليون دولار أمريكي.

الجدول التالي يوضح بعض مشاريع البنية التحتية في دول العالم الغربي والمنجزة بمساهمة القطاع الخاص وفق نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية - BOT -، والتفاصيل موضحة في الجدول رقم 02.

جدول 02: بعض مشاريع البنية التحتية بنظام - BOT - في بعض دول العالم.

الدولة	الأرجنتين	أستراليا	تايلاند	تركيا	الهند
إييم المشروع	مياه وصرف صحي	نفق ميناء ميندي	طريق دولي	إمداد المياه	محطة كهرباء
التكلفة الإجمالية	4 مليار دولار	550 مليون دولار	880 مليون دولار	920 مليون دولار	920 مليون دولار
فترة الإيجاز	30 سنة	30 سنة	30 سنة	30 سنة	20 سنة
رأس المال					
مؤسسون	120 مليون دولار	11 مليون دولار	170 مليون دولار	-	-
مساهمون	385 مليون دولار	18 مليون دولار	-	130 مليون دولار	277 مليون دولار
إجمالي رأس المال	505 مليون دولار	29 مليون دولار	170 مليون دولار	130 مليون دولار	277 مليون دولار
القروض	3495 مليون دولار	521 مليون دولار	710 مليون دولار	790 مليون دولار	643 مليون دولار

المصدر: (رشدي صالح عبد الفتاح صالح، 2006، ص 180)

يمكن أن نستخلص من الجدول ما يلي:

- مشاريع البنية التحتية ذات تكلفة عالية جدا ؛
- مشاريع البنية التحتية المنجزة بنظام البناء والتشغيل ونقل الملكية -BOT- هي مشاريع متنوعة ولا تقتصر على نوع معين ؛
- مدة إنجاز مشاريع البنية التحتية طويلة جدا وتتراوح بين 20 و 30 سنة ؛
- تعتمد مشروعات البنية التحتية الممولة بنظام البناء والتشغيل ونقل الملكية -BOT- على نسبة كبيرة من القروض.

4-6- التجربة اللبنانية: (محمد محمود عبد الله يوسف، محمد إبراهيم راشد، 2013، ص

(17

اشتهر نظام - BOT - في هذا القطر العربي على نحو لا مثيل له في الدول العربية الأخرى ، حيث اقترن بالنقاشات الحادة التي جرت في البرلمان اللبناني وعلى صفحات الصحف حول أحد العقود التي أبرمت لتشغيل رخصة هاتف سيار وفقاً لنظام -BOT-، وهو العقد الذي أثار لغطاً شديداً في الأوساط اللبنانية، وهناك تطبيقات عديدة لنظام - BOT -

تمت في لبنان منها إقرار مجلس الوزراء اللبناني في عام 1995م لمخصص النظام التعاقدى وعقد تنفيذ أو تستراد (طريق سريع) الحدث - الحدود السورية لينفذ وفقاً لنظام - BOT - .

6-5- التجربة المصرية:

تعتبر مصر من الدول العربية التي جرى فيها استخدام نظام - BOT - واشتقاقاته بكثافة، وفي مجالات مختلفة منها: مشروع إنشاء مطارين دوليين بنطقتي مرسى علم والعلمين ، ومدينة السويس ، بالإضافة لمشروعات مختلفة في مجال الطاقة منها إنشاء "محطة بنظام - BOT - في الجزء الجنوبي في منطقة شمال غرب خليج السويس بقدره 240×2 ميغاوات وبدأت التشغيل التجريبي في 2002/8/18م.

الجدول رقم 03 التالي يوضح أهم التجارب المصرية في إقامة مشروعات البنية التحتية وفق الـ

BOT

جدول 03: بعض مشروعات البنية التحتية وفق BOT في جمهورية مصر العربية.

المشروع	الوصف	الهيئة التابعة لها	شركة المشروع	حجم الإستثمار
موانئ نهرية	مشروع إعداد وتطوير ميناء أثر النبي لإستقبال والحازبات	وزارة النقل	الشركة المصرية لخدمات النقل والتجارة إيجيكتافى	30 مليون جنيه
طرق	طريق القاهرة المزدوج بطول 120 كلم -العين السخنة- -العين السخنة-	وزارة النقل -الهيئة العامة للطرق الكبرى	المجموعة المتحدة لتنمية الطرق السريعة	470 مليون جنيه
محطة كهرباء سيدي كبريت	محطتا توليد حراريان قدرة كل منها 325 ميغا واط	هيئة كهرباء مصر	شركة إنترجن جى بى ليمتد الأمريكية	420 مليون دولار أمريكي
محطة تزويد ميناء الشرب في السويس	تقع شمال خليج السويس ويتكون من ثلاثين نفقاً بطول 120 كم ومحطات ضخ ومحطة معالجة مياه	وزارة الإسكان والمرافق	تقديم المعطوات	220 مليون دولار أمريكي
المرحلة الثالثة لمترو الأنفاق	الخط الثالث للمترو والمقترح تنفيذه بين ليداية وطريقصلاح سالم وتقرر مده حتى يصل إلي مطار القاهرة	وزارة النقل والمواصلات	قيد الدراسة من قبل الوزارة	-

المصدر: (محمد محمود عبد الله يوسف، محمد ابراهيم راشد، 2013، ص 15) - (رشدي صالح عبد الفتاح صالح، 2006، ص ص: 91- 102).

6-6- تجربة المملكة العربية السعودية:

رغم أن الدولة قد وضعت التخصيص في أوليات برامجها الاقتصادية في العشر سنوات الأخيرة ، إلا أن هذا النظام لا توجد له تطبيقات كثيرة في السعودية مع توفر مقومات تطبيق هذا النظام ، وقد عهد مؤخراً إلى كونسورتيوم مكون من عدة شركات من القطاع الخاص الوطني إعادة تأهيل محطة معالجة مياه الصرف الصحي للمنطقة الصناعية

بجدة وفقاً لنظام BOT- كما أن البنك الإسلامي للتنمية قام مؤخراً بالتعاقد مع وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف لإنشاء مبنى وقفي بنظام البناء والتشغيل ونقل الملكية. إن هنالك توجهاً يجرى الآن في السعودية لتنفيذ مشروعات ضخمة وطموحة تشمل مجالات السكك الحديدية وتوليد الطاقة وصيانة الطرق وغيرها.

خلاصة:

لقد إنصبت دراستنا على دراسة أحد الأساليب الحديثة والذي تم الإعتماد عليه في كثير من الإقتصاديات، المتقدمة أو المتخلفة على حد سواء، يتمثل هذا الأسلوب في نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية BOT-، فقد توصلنا إلى النتائج التالية:

هناك توجه من قبل الدول النامية والمتقدمة في تنفيذ مشروعات البنية التحتية وفق نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية BOT- وفي جميع المجالات والمشاريع التي تتطلب أموال ضخمة مثل نفق المانش بين فرنسا وبريطانيا ؛

- تطبيق هذا النظام يتطلب توفر البيئة الإقتصادية والبيئة القانونية الملائمتين، فالبيئة الإقتصادية فيما يتعلق بتوفر مصادر التمويل من بنوك وأسواق مالية وغيرها، أما البيئة القانونية فيتعلق الأمر بالتشريعات القانونية التي تحمي المستثمر خاصة الأجنبي والتشريعات التي تعطي حق الإمتياز في التشغيل والتسيير وغيرها من التشريعات ؛

- يوفر الكثير من المزايا بالنسبة للدول النامية منها : تخفيف العبء المالي على موازاناتها المالية، نقل التكنولوجيا الحديثة، التخفيف من البطالة من خلال تشغيل اليد العاملة المحلية، تنشيط الأسواق المالية، تحميل القطاع الخاص مخاطر القيام بالمشروع ؛

- تهدف مشروعات البناء والتشغيل ونقل الملكية إلى توسيع قاعدة الاستثمارات خاصة فيما يتعلق بالاستثمار في البنية التحتية، فالحكومات تلجأ إلى هذا الأسلوب عندما تواجه صعوبات في استكمال مشروعات التنمية الكبرى والمتعلقة بمشروعات البنية التحتية ؛

- تحمل الدولة الجزء الأكبر من المخاطر السياسية كتغيير القوانين والتأميم وغيرها، وكذا بعض حالات الإتفاقيات التي تلزم الدولة أو هيئة المشروع بشراء المنتج أو الخدمة ودفع المقابل عليها ؛

- تعد الشراكة بين القطاعين العام والخاص بديلا إستراتيجيا لتوفير خدمات البنية التحتية وذلك لما يكون فيه من تكاتف للجهود بين القطاعين العام والخاص من أجل الرفع من جودة الخدمات الموجهة للمجتمع وتحقيق رفاهيته ؛
- تختلف درجة تدخل القطاع الخاص في مجال البنية التحتية وهذا يكون حسب أسلوب الشراكة الملائم لتنفيذ مشروعات البنية التحتية ؛
- تساعد الشراكة بين القطاعين العام والخاص وفق نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية BOT الدولة على مواصلة بناء هياكل اقتصادية جديدة خارج ميزانيتها العامة، فهي بذلك توجه موارد اقتصادية جديدة للمجتمع دون إحداث عجز في الميزانية ؛
- تواجه استثمارات الشراكة بين القطاعين العام والخاص وفق نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية BOT مجموعة من المخاطر يتحملها القطاع الخاص وذلك حسب ما تم التعاقد عليه وحسب ارتفاع العائد، أما المخاطر السياسية فالدولة هي التي تتحملها.

قائمة المراجع:

I- الكتب:

- السلامة سعاد، المباركي أماني، BOT، (الكويت: إدارة التدريب والمنظمات-ديوان المحاسبة-، 2006).
- حمادة عبد الرزاق حمادة، عقود الشراكة PPP، (مصر: دار الجامعة الجديدة، 2014).
- الياس ناصيف، العقود الدولية -عقد البوت BOT-، (مصر: دار الجامعة الجديدة، 2011).
- عبد القادر محمد عبد القادر عطية ، دراسات الجدوى التجارية والإقتصادية والإجتماعية مع مشروعات BOT-، (الإسكندرية: الدار الجامعية ، 2005).
- طه محمد أبو العلا، عقود البوت "BOT" دراسة تطبيقية مقارنة على مشروعات الإمتياز، (مصر: دار النهضة، 2007).
- عصام أحمد البهجي، عقود البوت BOT- الطريق لبناء مرافق الدولة الحديثة، (دون بلد: دار الجامعة الجديدة، نشر، 2008).
- هاني صلاح سرى الدين، التنظيم القانوني والتعاقد لمشروعات البنية الأساسية الممولة عن طريق القطاع الخاص، (القاهرة: دار النهضة، 2001).

أسلوب البوت كآلية لتشييد مشروعات البنية التحتية- تجارب دولية وعربية مختارة -

- عمرو أحمد حسبو، التطور الحديث لعقود التزام المرافق العامة طبقا لنظام الـ BOT - دراسة مقارنة-، (مصر: دار الجامعية الجديدة، 2009).

- وضاح محمود الحمود، عقود البناء والتشغيل ونقل الملكية (BOT) - حقوق الإدارة المتعاقدة والتزاماتها-، (عمان: دار الثقافة، 2010).

- عبد القادر فتحي لاشين وفريق خبراء، نظم المشاركة بين القطاعين العام والخاص في مشروعات البنية الأساسية للنقل: نماذج من بعض الدول العربية، (مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية: بحوث ودراسات، 2010).

- أحمد رشاد محمود سلام، عقد الإنشاء والإدارة وتحويل الملكية -BOT- في مجال العلاقات الدولية الخاصة، (مصر: دار النهضة العربية، 2004).

2- المجلات:

- يوسف محمود، عدنان العريبي، رامي كاسر لايقة، نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية - BOT-، (سوريا: مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد 3، 2008).

- معن وعد الله المعاضيدي، أيمن جاسم محمد الطائي، المخاطر الناشئة عن عقود الشراكة بين منظمات القطاع العام والقطاع الخاص، (العراق: مجلة تنمية الرافدين، ملحق العدد 109 مجلد 34، الموصل، 2012).

3- المؤتمرات:

- أحمد بن حسن بن أحمد الحسني، دراسة شرعية إقتصادية لخصخصة مشاريع البنية التحتية بأسلوب البناء والتشغيل ثم الإعادة - BOT -، (المملكة العربية السعودية -جامعة أم القرى:- 2007).

- أحمد محمد أحمد بخيت، تطبيق عقد البناء والتشغيل والإعادة - BOT - في تعميم الأوقاف والمرافق العامة، (الإمارات العربية المتحدة- إمارة الشارقة:- الدورة التاسعة عشرة).

- محمد عثمان شبير، عقد الخلو كأداة لتمويل المشاريع العقارية وأصل فقهي لتكييف عقد بوت - BOT -، المؤتمر الدولي الأول - صيغ مبتكرة للتمويل المصرفي الإسلامي -، (المملكة العربية السعودية -المعهد العالي للدراسات الإسلامية، جامعة آل البيت-، 2011/06/05).

4- المراجع الإلكترونية:

- محمد محمود عبد الله يوسف، محمد ابراهيم راشد، المخاطر الاقتصادية والمالية لمشروعات الـ BOT مع التعرض لتجارب عربية، من على الموقع: <http://i3.makcdn.com/wp-content/blogs.dir/2013/01/31>. تاريخ الإطلاع: 2013/01/31.
- عبد الوهاب إبراهيم أبو سليمان، عقد البناء والتشغيل وإعادة الملك، بتاريخ: 2013/01/31 من على الموقع: <http://www.almoslim.net/node/126358>.