

نظام "بناء، تشغيل، تحويل (B.O.T)" كبديل لتمويل مشروعات البنية التحتية
*Build, Operate, Transfer system (B.O.T)" as an alternative to
finance infrastructure projects*

د. شرياق رفيق

جامعة 8 ماي 1945 - قالمة - الجزائر

تاريخ قبول النشر: 2016/12 /06

تاريخ الاستلام: 2016/07 /15

الملخص :

تسعى تمثّل مشروعات البنية التحتية دعامة أساسية لدفع عمليات التنمية في أي دولة وبخاصة الدول النامية منها، غير أن ضخامة التمويل الذي تتطلبه كثيرا ما يشكل عبئا ماليا كبيرا على ميزانيات الدول، لذا وجب البحث عن مصادر وطرق بديلة لتمويل وتشبيد هذه المشروعات الأساسية والهامة، وتهدف دراستنا هذه إلى تقديم آلية جديدة يمكن أن تعتمدها الحكومات وتستفيد من مزاياها في سبيل تمويل وإنجاز هذه المشروعات ألا وهي نظام البناء والتشغيل والتمويل (البوت) والذي بموجبه يصبح للقطاع الخاص دورا مهما في تمويل وتشبيد وتشغيل مشروعات البنية التحتية وبالتالي المساعدة على تحقيق التنمية الاقتصادية دون تحميل موازنة الدولة أعباء مالية كبيرة من خلال اللجوء للاقتراض.

الكلمات المفتاحية: مشروعات البنية التحتية، نظام البناء والتشغيل والتحويل (البوت)، التمويل، المرافق العامة.

Abstract:

infrastructure projects represent a fundamental pillar to push the development process in any country, particularly, developing countries, but the huge funding required is often a significant financial burden on the budgets of states. So should we search for other sources and alternative ways to finance and build these basic and important projects. The aim of our study is to provide a new mechanism which could be adopted by governments and benefit from its advantages in order to finance the achievement of their projects. Namely, the build, operate and transfer system (BOT) in that the private sector plays an important role in financing, and exploiting infrastructure projects and thus helping to achieve economic development without considerable state budget support which can be financial burden leading to borrowing.
Key words: *infrastructure projects, Build, Operate and transfer system (BOT), finance, public services.*

مقدمة:

تشكل الاستثمارات في مجال البنية التحتية - من طاقة ونقل وطرق وإمدادات المياه والصرف الصحي والاتصالات وغيرها - عاملا مهما لدفع عجلة التنمية الاقتصادية في أي دولة، غير أن أعباء التنمية ليست مقتصرة على القطاع العام بل إن للقطاع الخاص دورا مساندا في تنفيذ وتشبيد وتشغيل المشروعات التنموية، ونظرا لما تتطلبه مشروعات البنية التحتية من مبالغ مالية ضخمة فقد أصبح من الضروري فتح المجال أمام القطاع الخاص محليا أو أجنبيا أو مختلطا للاستثمار في تلك المشروعات، بغرض توفير احتياجات البلد منها.

وترسيخا لنظام الاقتصاد الحر، ساد مع نهاية فترة الستينات نظام الخصخصة كاتجاه دولي واسع نحو تفعيل دور القطاع الخاص، إلا أن هذا النظام قد أفرز العديد من السلبيات خاصة في مجال تقديم الخدمات العامة، مما دفع بالكثير من الحكومات إلى محاولة إيجاد أساليب أخرى تضمن مشاركة القطاع الخاص في إنشاء وتطوير مشروعات البنية التحتية والمرافق العامة وغيرها من المشروعات التنموية من جهة، وتجنب تلك الدول مساوئ وسلبيات نظام الخصخصة من جهة أخرى، وقد تم التوصل إلى أساليب حديثة لتحقيق ذلك، حيث شهد النصف الأول من عقد الثمانينات من القرن الماضي ظهور أول هذه الأساليب الحديثة والذي عرف بعقد (نظام) "بناء، تشغيل، تحويل" والذي يسمى اختصارا ب: البوت B.O.T، حيث يعتبر هذا النظام أحد الأدوات المستخدمة في تنفيذ المشروعات الضخمة التي قد تعجز ميزانيات الدول أحيانا عن تلبيتها، إذ يقوم القطاع

الخاص بموجب هذا النظام بتصميم وتمويل وتشيد وتشغيل المشروع، ولتيم بعد فترة امتياز معينة، تحويل أصول المشروع للحكومة.

انطلاقاً مما سبق نطرح التساؤل الرئيسي التالي: إلى أي مدى يمكن للدول أن تعتمد على نظام الـ "B.O.T" لتوفير احتياجاتها من مشروعات البنية التحتية بالكم المناسب وبالجودة الملائمة؟

وبغرض الإجابة عن التساؤل السابق، نقدم بحثنا هذا والذي قسمناه إلى ثلاث محاور هي:

المحور الأول: نظام الـ B.O.T: ماهيته، أطرافه وعوامل نجاحه

المحور الثاني: مراحل تنفيذ مشروعات الـ B.O.T ومجالات استخدام هذا النظام

المحور الثالث: مزايا وعيوب المشروعات المنجزة بنظام الـ B.O.T وبعض الممارسات الخاطئة في تطبيقه

المحور الأول: نظام الـ B.O.T: ماهيته، أطرافه وعوامل نجاحه

أولاً: ماهية نظام الـ B.O.T:

إن مصطلح الـ B.O.T هو اختصار لثلاث كلمات انجليزية Operate, Transfer, Build, أي بناء، تشغيل، تحويل.

ونظراً للأهمية التي احتلها نظام الـ B.O.T كأحد أشكال إشراك القطاع الخاص في تمويل وتنفيذ مشروعات البنية الأساسية والنهوض بعملية التنمية الاقتصادية، فقد تعددت تعاريفه تعدد الجهات التي اهتمت بدراسته، لذلك فلا يوجد تعريفاً جامعاً مانعاً له، ومن أهم تلك التعاريف:

عرفه البنك الدولي بأنه "شكل من أشكال الامتيازات يقصد به عادة المشروعات الجديدة كلية وهو أن يقوم طرف خاص أو اتحاد شركات (كونسورتيوم) بتمويل وبناء وتشغيل وصيانة مرفق ما لفترة محدودة وبعد ذلك ينقل المرفق إلى الدولة أو إلى هيئة عامة أخرى" (1).

وعرفته منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية على أنه: "اتفاق تعاقدي تتولى بموجبه هيئة خاصة إنشاء أحد المرافق العامة الأساسية في الدولة، بما في ذلك عملية التصميم والتمويل، والقيام بأعمال التشغيل والصيانة، وتتولى الهيئة الخاصة إدارة وتشغيل المرفق خلال فترة زمنية محددة، يسمح لها فيها بفرض رسوم مناسبة على المستفيدين من خدمات

المرفق، وأية رسوم أخرى شرط ألا تتجاوز ما هو منصوص عليه في دفتر الشروط أو العقد المبرم، وذلك لتمكين هذه الهيئة من استرجاع الأموال التي استثمرتها ومصارف التشغيل والصيانة، بالإضافة إلى عائد مناسب على الاستثمار، وفي نهاية العقد تقوم الهيئة الخاصة بإعادة المشروع إلى الدولة، أو إلى هيئة خاصة جديدة بالاستناد إلى عقد جديد⁽²⁾.

أما لجنة القانون التجاري الدولي (الأونسيترال) فقد عرفت الـ B.O.T على أنه: شكل من أشكال تمويل المشاريع تمنح بمقتضاه حكومة ما مجموعة من المستثمرين أو أحد الكيانات الخاصة، يشار إليهم بالاتحاد المالي للمشروع، امتيازاً لصوغ مشروع معين وتشغيله وإدارته واستغلاله تجارياً بعدد من السنوات تكون كافية لاسترداد تكاليف البناء إضافة إلى تحقيق أرباح مناسبة من تشغيل المشروع، وفي نهاية المدة تنتقل ملكية المشروع إلى الحكومة، دون أي تكلفة، أو أي مقابل تكلفة مناسبة يكون قد تم الاتفاق عليها مسبقاً أثناء مرحلة التفاوض على منح الإمتياز⁽³⁾.

أي أنه بموجب نظام الـ B.O.T تمنح الدولة المستثمر ترخيصاً لإقامة أحد مرافق البنية الأساسية وتمويله على نفقته الخاصة وتشغيل المرفق وصيانته وتحصيل رسوم مقابل الخدمة لاسترجاع أعباء التمويل وتحقيق ربح مناسب، ويكون المستثمر المذكور مسؤولاً عن المشروع حتى انتهاء مدة الترخيص، وبعدها يتم نقل ملكية المشروع إلى الحكومة. فنظام الـ B.O.T يقدم حلاً لمشكلة تمويل مشروعات البنية الأساسية والتي تتطلب أموالاً كبيرة جداً، ومن خلاله تحصل الحكومة على مشروع جاهز دون اللجوء إلى الإقتراض أو زيادة الإنفاق الحكومي وتحميل الموازنة مزيداً من الأعباء.

من الملاحظ أن التعاريف السابقة وغيرها من التعاريف التي تناولت نظام الـ B.O.T حتى وإن اختلفت في المبنى فإنها تتفق في المعنى، حيث يشمل هذا الاتفاق مجموعة من النقاط والتي تمثل العناصر الأساسية لعقد الـ B.O.T وهي⁽⁴⁾:

- **تشديد وبناء المرفق العام (Build):** ويقع تنفيذ هذه المهمة على عاتق المستثمر الخاص الذي يسمى في هذا العقد بشركة المشروع، وعادة ما تبرم هذه الشركة اتفاقاً مع شركة مقاولات متخصصة بهدف بناء المرفق.

- **تشغيل المرفق (Operate):** بعد انتهاء مرحلة تشييد المرفق وبنائه تتولى شركة المشروع إدارته واستغلاله، وفي الغالب يجري الاتفاق مع شركة متخصصة لتتولى هذه المهمة.

- **نقل وتحويل المرفق (Transfer):** وفي هذه الجزئية يتشابه عقد ال B.O.T مع عقد تفويض المرفق العام من جهة ويتميز بها عن الخصخصة من جهة ثانية، إذ بمجرد انقضاء مدة الامتياز تلتزم شركة المشروع بتحويل المشروع إلى الجهة مانحة الامتياز من دون مقابل وفي حالة جيدة.

كما يمكن أن نستخلص مما سبق أهم خصائص نظام ال B.O.T، وهي:

- المشروعات التي تمول بنظام ال B.O.T هي مشروعات بنى تحتية اعتادت الحكومة إقامتها وتشغيلها في الماضي.

- تقوم الحكومة بمنح امتياز لشركة القطاع الخاص، كي تتولى عملية تمويل وإنشاء وتشغيل المشروع لفترة معينة، تعرف بفترة الامتياز على أن تتقاضى مقابلاً للخدمة التي تقدمها للجمهور خلال هذه الفترة.

- تقوم شركة القطاع الخاص بنقل أو تحويل ملكية المشروع إلى الحكومة في نهاية فترة الإمتياز، ويتعين أن تكون فترة الامتياز طويلة بما يكفي لاسترداد رأس المال المستثمر في المشروع، وتحقيق معدل عائد مناسب لشركة القطاع الخاص.

ثانياً: أطراف عقد ال B.O.T:

تتمثل الأطراف الرئيسية المشاركة في دراسة وإقامة مشروعات ال B.O.T في الآتي⁽⁵⁾:

1- الدولة (الحكومة) المضيفة: تعد الدولة العنصر الأساسي في عقد ال B.O.T، كونها تملك سلطة تحديد كيفية إدارة مرافقها العامة، ولها تأثير كبير على تحديد بنود العقد، فهي تحرص على القيام بـ:

- إعداد الإطار القانوني الذي يعمل المشروع في نطاقه، ويتضمن تشريعات متعلقة بالإعفاء الضريبي، وقوانين العمل، وهجرة الأجانب، وتحويلات الأرباح، والجمارك، وحماية المستثمر الأجنبي.

- إعداد دراسة جدوى مبدئية توضح الجوانب المختلفة للمشروع، وطرح المشروع في مناقصة عامة.

- إبرام اتفاقية امتياز مع شركة المشروع التي وقع الاختيار عليها، مع التحديد الدقيق لحقوق والتزامات كل طرف في هذه الاتفاقية.
- تعيين ممثل حكومي ليراقب تنفيذ بنود.
- قد يتطلب الأمر إبرام اتفاقية مع شركة المشروع لشراء منتجاته كما هو الحال في محطات توليد الكهرباء مثلاً

2- شركة المشروع:

وهي الجهة صاحبة الامتياز، وهي الهيئة الخاصة التي تتولى تأمين الأصول المطلوبة لإقامة المشروع، وتتكون عادة من شركة أو مجموعة شركات ذات قدرة مالية عالية تشكل فيما بينها اتحاد مالي، وعلى سبيل المثال يتكون الاتحاد من شركة هندسية متخصصة وشركة توريد تجهيزات ثقيلة، ويمكن أن ينضم إلى الاتحاد شركة متخصصة في مجال الإدارة والتشغيل وتتكون هذه الاتحادات بفعل حاجة المشروع إلى عدة اختصاصات في أكثر من مجال ، نظراً إلى أن عقد ال B.O.T يتضمن عدة مراحل كما يمكن أن يتكون الاتحاد المالي الذي يتولى تنفيذ المشروع من شركات تنتمي إلى أكثر من دولة، حيث تكون الهيئة الخاصة هيئة دولية وليست هيئة تنتمي إلى دولة بعينها، الأمر الذي يمكنها من الحصول على أكبر قدر من الضمانات المصرفية ومصادر التمويل، وتتنوع المخاطر على أكثر من جهة⁽⁶⁾.

وتقوم شركة المشروع بالمهام التالية⁽⁷⁾:

- توقيع اتفاقية الامتياز مع الحكومة وهي التي تكون ملزمة بتنفيذ الالتزامات والضمانات المطلوبة من الحكومة، وهي المسؤولة عن تنفيذ المشروع وتشغيله أمام الحكومة ، كما تكون الجهة المستفيدة من الضمانات والامتيازات الممنوحة من الحكومة ، وقد تتضمن اتفاقية الامتياز مساهمة الحكومة في ملكية هذه الشركة وتقديم قروض لها ، وتقوم هذه الشركة بتسليم المشروع للحكومة بعد انقضاء فترة الامتياز بدون مقابل.

- تقوم الشركة بالحصول على التمويل ببيع حصص من حقوق الملكية للمستثمرين وهؤلاء يشكلون الشركاء السلبيين في الشركة Negative Investors أي لا يكون لهم الحق في إدارة الشركة وذلك بناء على عقد الشراكة.

- تقوم الشركة كذلك بالحصول على التمويل بالاقتراض ولكن لا يحق للمقرض الرجوع إلى شركة المشروع لاستيفاء أصل وفوائد القرض في حالة فشل المشروع Non-Recourse ويسدد القرض من إيرادات المشروع لذلك تتضمن اتفاقية القرض بين الشركة والمقرض أن تودع إيرادات المشروع في حساب وسيط Escrow account ويكون للمقرض الأولوية في استيفاء المدفوعات المتفق عليها بعد دفع نفقات التشغيل، لذلك توقع الشركة اتفاقية القرض واتفاقية الحساب الوسيط مع وكالة محلية.

- تستطيع الشركات العالمية العاملة خارج بلادها الحصول على ضمانات لقروضها من وكالات تشجيع الصادرات في بلادها، وذلك إذا استخدمت هذه القروض في استيراد سلع وخدمات من ذلك البلد، حيث أن معظم الشركاء في المشروع المنفذ هم شركات عالمية فيمكن لشركة المشروع الحصول على هذه الضمانات.

- تقوم شركة المشروع بتوقيع اتفاق الإنشاء مع مجموع المقاولين ، كما تقوم بالاتفاق مع الموردين على المعدات اللازمة للمشروع ولتجنب تأثير تقلب الأسعار على تكلفة البناء وتكلفة المعدات يكون الاتفاق على مبلغ ثابت للمعدات وعلى اتفاق تسليم المفتاح بالنسبة للإنشاء.

- تقوم شركة المشروع بالتعاقد مع شركة تشغيل وذلك لإدارة وصيانة المشروع وتحصيل رسوم الاستعمال أو ثمن السلعة أو الخدمة المقدمة وتوريد تلك الإيرادات في الحساب المتفق عليه والذي يكون تحت سيطرة شركة المشروع وغالباً تستقطع الشركة المشغلة تكلفة التشغيل قبل تسديد الإيرادات .

- تقوم شركة المشروع بتغطية المخاطر المختلفة التي قد تتعرض لها وذلك بشراء بوليصة تأمين تغطي معظم المخاطر التي قد تتعرض لها

3- أطراف أخرى:

توجد أطراف أخرى متعددة يمكنها التعامل مع المشروع إما من الباطن أو بصفة مستقلة، ومن أمثلها⁽⁸⁾:

أ- مقاول الأعمال الهندسية والبناء:

يتطلب المشروع المقام بنظام B.O.T أنشطة معمارية معقدة، وتوريد معدات ثقيلة. ولضمان تنفيذ المشروع في الوقت المحدد وبالتكلفة المتفق عليها أمام المساهمين

والمقرضين، يجب على مقاول البناء أن يعتمد على شركات تتمتع بالثقة والكفاءة والخبرة العالية والقوة المالية وسبق لها تنفيذ مشاريع مماثلة.

ب- موردو المعدات:

يعمل موردو المعدات كمقاولين من الباطن بالنسبة للمقاول الرئيسي للأعمال الهندسية أثناء مرحلة البناء، حيث يوقعون عقوداً لتوريد المعدات بتكلفة معقولة. ويفضل في المشروعات المقامة بنظام B.O.T الاعتماد على التكنولوجيا المجربة نظراً لأن المعدات التي تعتمد على تكنولوجيا غير مجربة تحمل قدراً من المخاطرة بالنسبة لكل من الحكومة والمقرضين.

ج- شركة التشغيل والصيانة:

غالباً ما توقع الشركة القائمة بالمشروع عقداً مع مقاول من الباطن من أجل التشغيل والصيانة اللازمة للمشروع، ويدخل هذا المقاول في المشروع في مرحلة مبكرة لتنفيذ التوصيات خلال مرحلة التصميم لضمان تشغيل الوحدة بأعلى كفاءة ممكنة.

د- مؤسسات التمويل:

يساهم رعاة المشروع بنصيب آبير من التمويل، بينما يأتي الجزء المتبقي من البنوك التجارية والمؤسسات المالية الدولية عن طريق اتفاقيات الإقراض الثنائية.

ثالثاً: عوامل ومعايير نجاح نظام الـ B.O.T:

- إن نجاح نظام الـ B.O.T محكوم بتوفر مجموعة من الشروط والعوامل، نذكر منها⁽⁹⁾:
- تتبع الخاصية الأساسية لنجاح نظام الـ B.O.T من اتفاق جميع أطرافه على أن هذا النظام مناسب لهم رغم اختلاف أهدافهم المرجوة منه.
 - أن تقدم الحكومة تصوراً ودراسة وافية عن المرحلة القادمة للتنمية (إنتاجياً، بشرياً، وبيئياً)، وما هو دور نظام الـ B.O.T في تنفيذ مشاريعها المستقبلية.
 - أن تضمن الحكومة حصولها على أفضل المشاريع اقتصادياً، وبأحسن الشروط.
 - على الحكومة أن تكفل وجود قاعدة سياسة مستقرة تهيء مناخاً قوياً مواتياً لقيام القطاع الخاص باستثمارات على المدى الطويل، وتحلي جهازها الإداري بالكفاءة والمرونة والسرعة في اتخاذ القرار.

- أن تتصف العقود المتعلقة بالمشروع بالصياغة الجيدة والدقة البالغة، وتكون على قدر كبير من الوضوح والشفافية، وأن يكلف بهذه المهمات مجموعة من القانونيين المتمرسين في وقت مبكر.
- يجب أن يتميز القائمون على المشروع بالخبرة والكفاءة، وأن تتوفر لديهم احتياطات مالية قوية .
- يجب توزيع المخاطر الناشئة عن المشروع بين أطرافه بطريقة متوازنة وعادلة، وأن تتحدد حقوق والتزامات أطرافه بدقة.
- أصحاب المشاريع المحتملين يجب أن يتأكدوا من نزاهة وشفافية وثائق مشروعات نظام ال B.O.T.
- على شركة المشروع تصميم المرفق، وضمان توافر الشروط القانونية والتجارية اللازمة لبناء المرفق وتشغيله بطريقة مربحة، وفي بقاء هذه الشروط خلال فترة الامتياز .
- إن المصدر الأساسي والضمانات الأساسية لسد قروض المشروع وفوائده وتحقيق هامش ربح معقول يعتمد على الإيرادات المستقبلية التي يدرها المشروع من خلال مستخدمي المشروع، لذا على شركة المشروع التركيز على مستوى أدائها خلال فترة الامتياز .
- مازالت الخبرة في مجال مشروعات ال B.O.T في مرحلة البداية ولم تكتسب بعد الخبرات الكافية لإدارة تلك المشاريع، وذلك لمواجهة العلاقات التعاقدية المتشابكة، بما في ذلك من متطلبات فنية ومالية وقانونية ذات كفاءة عالية لا توجد عادة في أجهزة الحكومة، فضلا عن أن المراحل الأولية منذ بداية دراسة الجدوى للمشروع وحتى اختيار الشركة وإتمام التفاوض عادة تستغرق عدة سنوات، الأمر الذي يعطل عملية التنمية، ولتفادي ذلك يجب على الحكومة أن تلجأ إلى الاستعانة بمكاتب الخبرة المتخصصة، أو المكاتب الهندسية الاستشارية أو البنوك التي بإمكانها تقديم المساعدة للحصول على الخبراء المؤهلين لتقديم المشورة المطلوبة.
- على شركة المشروع الاعتماد على عدد أو نسبة متفق عليها مع الحكومة من العمالة المحلية، وتدريب عدد آخر يتولى تشغيل المشروع بنفس الكفاءة بعد إعادة تسليمه للدولة.
- اختيار الموقع المناسب لإقامة المشروع ليعود بالفائدة المباشرة على المستفيدين، وكي تكون له آثارا فنية ومالية على الشركة المالكة للمشروع، لذا يلزم إجراء معاينة ودراسة شاملة للموقع قبل مرحلة التشييد والبناء.

المحور الثاني: مراحل تنفيذ مشروعات ال B.O.T ومجالات استخدام هذا النظام

أولاً: مراحل تنفيذ مشروعات ال B.O.T:

تمر عملية إنجاز مشروعات البنية التحتية عن طرق نظام ال B.O.T بعدد من المراحل هي:

1- مرحلة تحديد المشروع:

في هذه الخطوة تقوم الجهة الإدارية المعنية (الحكومة مثلاً) بتقدير الطلب على خدمات مشروعات البنى التحتية خلال فترة مقبلة، ثم تحدد نسبة العجز المتوقعة في خدمات كل مشروع، وتحديد الأولويات بالنسبة للحاجة إليها، ووفقاً لذلك يمكن تحديد المشروعات الأولى بالتنفيذ بناء على دراسات وأسس علمية واقتصادية وفنية، ولغرض تحديد المشروع الذي سينفذ بنظام ال B.O.T عادة ما تستعين الدولة بخبراء متوفرين لديها، كما قد تحتاج إلى المساعدة من جهات عامة أخرى كثر تخصصاً، وبالرغم من أن القاعدة العامة هي تولي الجهة الإدارية مهمة تحديد المشروع الذي سينفذ بنظام ال B.O.T، إلا أنه قد تأتي الفكرة من قبل الممول الذي يعرض فكرة إقامة مشروع بنية تحتية على الحكومة، ويبيد استعداده لتمويله وفقاً لنظام ال B.O.T، ويحتاج الأمر في البداية إلى عمل دراسة جدوى أولية يمكن التعرف من خلالها على مدى ربحية المشروع، بالإضافة إلى بعض الجوانب الأخرى المتعلقة بالموقع، الحجم والاعتبارات البيئية وغيرها، وتنتهي هذه المرحلة بتحديد المشروع الذي يتعين البدء في تنفيذه وفقاً لنظام ال B.O.T⁽¹⁰⁾.

2- مرحلة الإعداد الحكومي للمناقصة:

تعلن الحكومة عن مناقصة حتى يقدم المستثمرون المحتملون بعروض لتنفيذ المشروع، ويجب أن يحتوي عرض المناقصة على المعايير اللازم توافرها حتى يمكن لمستثمر ما أن يفوز بالمشروع. وتتعلق هذه المعايير بالوقت اللازم لتنفيذ المشروع وتكلفة تقديم الخدمة للجمهور وفترة الامتياز وغيره. ويمكن للحكومة أن تتحكم في عدد المتقدمين من خلال معايير القبول التي تعلنها حسب طبيعة المشروع بالإضافة إلى اشتراط وضع تأمين مالي للاشتراك في المناقصة لضمان الجدية⁽¹¹⁾.

3- مرحلة إعداد عطاءات من قبل الممولين:

بناء على الإعلان عن مناقصة من قبل الحكومة يجتمع عدد من المستثمرين ويشكلوا اتحاداً مالياً لإعداد عطاء، ويوقع أعضاء الاتحاد أو اللجنة التي يختارونها على اتفاقية

مبدئية يحددوا فيها نسبة مساهمة كل منهم في رأس المال، والدور الذي يقوم به كل عضو في المشروع وغيرها، كما يتولى الاتحاد مهمة إعداد دراسة جدوى للمشروع للوقوف على الجوانب المختلفة له، خاصة مستوى الربحية لكي يستخدمها فيما بعد في جلب أموال من مصادر مختلفة للتمويل، وبناء على دراسة الجدوى التي يتم إعدادها يتم تكليف لجنة بتحديد مصادر التمويل، وإعداد عطاء يتضمن كل جوانب المشروع⁽¹²⁾.

4- مرحلة اختيار أفضل عطاء:

تقوم الحكومة في هذه المرحلة بتقييم كافة العطاءات التي تقدمت للمناقصة العامة التي أعلنت عنها من أجل اختيار أفضل عرض وإرساء المناقصة عليه، ومن الضروري في هذه المرحلة العمل على ضمان تواجد الاستشاريين الماليين والتقنيين والقانونيين بجانب الحكومة، وهي بصدد تقييم تلك العطاءات المختلفة من أوجه عدة بغية اختيار الأفضل، فالعطاءات المتاحة عادة ما تكون مختلفة ومتباينة بشدة من عدة جوانب، وبالتالي فإن عملية المقارنة بينها ومحاولة الوصول إلى أفضل عطاء ليس بالأمر السهل، الأمر الذي يحتم وجود خبراء إلى جوار الحكومة في عملية تقييم الاختيار النهائي، وفي الغالب يتم إرساء مناقصات مشروعات الـ B.O.T بناء على مجموعة متكاملة من العوامل والمعايير التقييمية التي تم تقديمها، وتقييمها من حيث التكلفة، نوعية التكنولوجيا المنقولة، توفير الصرف الأجنبي، العمالة المستخدمة، شروط التمويل وغيرها⁽¹³⁾.

5- مرحلة تكوين شركة المشروع:

بعد موافقة الحكومة على إرساء العطاء على مستثمر أو مجموعة من المستثمرين، يقوم الاتحاد المالي لهذه المجموعة بتكوين شركة المشروع، ويتم توقيع اتفاقية بين الحكومة والشركة لتتولى التنفيذ. ويجب أن تكون هذه الاتفاقية شاملة وموضحة لجميع الحقوق والالتزامات لكافة الأطراف المعنية، وتقوم شركة المشروع بتجميع مساهمات الأعضاء والقروض والقيام بكل التعاقدات اللازمة لتنفيذ المشروع⁽¹⁴⁾.

6- مرحلة التنفيذ:

يتم فيها البدء في تنفيذ المشروع وإنهاء كل الاتفاقيات التمويلية، تبدأ بعد ذلك الجهات المعنية في تقديم الأموال اللازمة للتنفيذ. وتنتهي هذه المرحلة بإقامة المشروع وتجريبه وقبوله من جانب شركة المشروع والحكومة⁽¹⁵⁾.

7- مرحلة تشغيل المشروع:

تتولى فيها شركة المشروع عملية التشغيل أو قد تتعاقد مع شركة أخرى لتتولى التشغيل والصيانة، وتستخدم الإيرادات المحصلة خلال فترة التشغيل في استرداد رأس المال وتحقيق الأرباح المخططة، ومن حق الحكومة التأكد من أن عملية التشغيل والصيانة تتم وفقاً للمعايير المحددة⁽¹⁶⁾.

8- مرحلة التحويل:

وهي المرحلة الأخيرة في عمر مشروع الـ B.O.T، وفيها يتم تحويل ملكية المشروع للحكومة، وأهم ما ستركز عليه الحكومة عند تحويل ملكية المشروع إليها هو الحصول على مشروع جيد تمت صيانتته وتشغيله بشكل سليم طوال السنوات السابقة، وتم نقل التقنيات التشغيلية اللازمة إليه وتدريب الكوادر البشرية المتاحة على كيفية إدارته وتشغيله بالشكل الأمثل، وقد ترى الحكومة أن تتعاقد من جديد مع الشركة نفسها لتستمر في التشغيل، أو تعهد بالتشغيل لطرف آخر من القطاع الخاص، أو قد تتولى تشغيله بنفسها⁽¹⁷⁾.

ثانياً: مجالات استخدام نظام B.O.T:

يطبق نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية B.O.T في مشروعات البنية التحتية التي تتميز بكونها مشروعات مدرة لدخل مستمر يمكن شركة المشروع من استرداد رأس المال المستثمر، وتحقيق عائد مناسب نظير المخاطرة والتمويل، وتلجأ الحكومة إلى نظام B.O.T لما يحققه لها من مزايا في تخفيف العبء التمويلي والإداري عن الحكومة طيلة فترة الامتياز، وأهم المجالات التي تقوم الحكومة باستخدام عقود B.O.T فيها هي⁽¹⁸⁾:

1- مشروعات البنية الأساسية:

وهي تلك المشروعات المتعلقة بالمرافق العامة الأساسية التي تحقق عائداً اقتصادياً والتي يتعين عليها الاضطلاع بها، ولكن نظراً لعدم قدرة الحكومة على تمويل تلك المشروعات من إيراداتها العامة فإنها تعهد بها إلى القطاع الخاص، نظير تحقيقه عائداً معقولاً، ومن أمثلة ذلك مشروعات الطرق الكبرى، المطارات، محطات القوى الكهربائية، السكك الحديدية وشبكات الاتصالات.

2- المجمعات الصناعية:

تعهد الحكومة إلى القطاع الخاص بتمويل وإنشاء وإدارة هذه المجمعات عن طريق عقد امتياز يحصل القطاع الخاص بموجبه على عائد المشروع خلال فترة زمنية معينة، وبعدها

تنتقل ملكية هذه المجمعات إلى الحكومة بدون مقابل، إلا أن هذا النوع من المشروعات قليلاً ما تلجأ إليه الحكومات في الوقت الراهن ربما لقدرته الحكومات على إنشاء هذا النوع من المشروعات، ورغبتها في توجيه القطاع الخاص نحو مشروعات البنية الأساسية بشكل خاص، ومن أمثلة ذلك مصانع الكيماويات والورق والالمنيوم.

3- تنمية واستغلال الأراضي المملوكة للدولة ملكية خاصة (الدومين الخاص):

بحيث يشجع إنشاء هذه المشروعات بطريق B.O.T حاجة عامة للمواطنين، ويساعد في تنظيم العائد من استغلال أملاك الدولة الخاصة، ومن أمثلة ذلك مشروعات التخطيط ومشروعات استصلاح الأراضي البور أو الأراضي الصحراوية.

المحور الثالث: مزايا وعيوب المشروعات المنجزة بنظام الـ B.O.T وبعض الممارسات

الخاطئة في تطبيقه

أولاً: مزايا المشروعات المنجزة بنظام الـ B.O.T:

يحقق نظام الـ B.O.T العديد من المزايا لجميع الأطراف ذات العلاقة من دولة ومؤسسات عامة والقطاع الخاص على حد سواء.

1- بالنسبة للحكومات مانهة الامتياز:

يحقق نظام الـ B.O.T العديد من المزايا للحكومات التي تعتمد، نذكر منها ما يلي⁽¹⁹⁾:

- يمثل نظام الـ B.O.T حلاً وسطاً بين نظام تشييد وإدارة المرافق العامة بواسطة الحكومة مباشرة، وبين نظام الخصخصة الكاملة أين يتم نقل ملكية المرفق إلى القطاع الخاص، ليستقل به تماماً بعيداً عن أي رقابة حكومية، الأمر الذي يجنب الحكومة مساوئ الخصخصة من جهة، ويمكنها من جهة أخرى من تحرير قدر من الموارد لتوجه لإقامة مشروعات اجتماعية وخدمية أخرى أقل جاذبية لتحسين الخدمات العامة كالتهذيب والصحة...إلخ.

- معالجة قصور التمويل الحكومي، حيث يسمح هذا النظام للدولة بمواصلة حركة التنمية وبناء مرافق اقتصادية جديدة تحتاج إليها في عملية التنمية الاقتصادية، دون تحميل الموازنة العامة للدولة أعباء مالية مباشرة، ودون لجوء الدولة إلى الاقتراض.

- مشاركة القطاع الخاص في تصميم وبناء وتشغيل المرافق الأساسية سوف يؤدي إلى تنفيذ وتشغيل تلك المرافق بدرجة عالية من الكفاءة نظراً لما يتوفر للقطاع الخاص من إمكانيات مالية وفنية وإدارية حديثة، والتي تعنى تكلفة أقل وجودة مرتفعة وزمن أقل في

التنفيذ مقارنة بأسلوب تمويل هذه المرافق بوسيلة القروض العامة الأمر الذي يحقق مصلحة الجمهور، وفي هذا الإطار قد تستخدم الحكومة والأجهزة الرقابية والتنظيمية المعنية معيار أداء جودة الخدمات، المؤداة عن طريق القطاع الخاص كمعيار لقياس كفاءة وجودة الخدمات التي تؤديها الأجهزة الحكومية، والأجهزة التابعة لها عند تقديم خدمات مماثلة .

- تمويل مشروعات البنية التحتية عن طريق نظام الـ B.O.T يساعد على تشجيع ونفيع استثمارات القطاع الخاص الأجنبي والمحلي و توفير العملة الأجنبية من خلال مشاركة القطاع الخاص الأجنبي في تمويل وتنفيذ تلك المشروعات، وذلك شريطة أن يكون التمويل في الجزء الأكبر منه بالعملة الأجنبية التي يتم توفيرها من خارج الدولة المضيفة.

- يؤدي إقامة المشاريع الجديدة إلى توفير فرص عمل جديدة مما يؤدي إلى خفض معدلات البطالة وخلق سوقا إضافية للإنتاج الوطني، كما يوفر فرصا جديدة للشركات الهندسية وشركات الإنشاء والمقاولات ومصنعو الآلات والمعدات لخلق وتوسيع أسواق منتجاتهم وخدماتهم، وبالتالي من المتوقع أن تزيد أرباحهم في حالة التحليل الصحيح والجيد لهذه الأسواق.

- جلب التكنولوجيا الحديثة والخبرة الفنية التي تحرص شركة المشروع على استخدامها لتحقيق الفاعلية والسرعة اللازمة لإنشاء المشروع لتحقيق أكبر ربح ممكن، ونظرا لاستمرار مشروعات البنى التحتية لسنوات عديدة فإن ذلك يعد ضمانا لحكومات الدول على قيام شركة المشروع بتطوير التكنولوجيا المستخدمة وتحديثها لأطول فترة ممكنة.

- تنظر الدولة مانحة الامتياز إلى نظام الـ B.O.T وغيره من صور مشاركة القطاع الخاص على أنه وسيلة من وسائل توزيع مخاطر تشغيل المشروع التجارية، والمرتبطة بالسوق على عاتق القطاع الخاص.

- يؤدي تمويل مشروعات البنية التحتية عن طريق القطاع الخاص إلى تنشيط سوق المال نتيجة لجوء شركة المشروع إلى مصادر تمويل متعددة منها طرح أسهم وسندات.

2- بالنسبة للقطاع الخاص:

تحقق المشروعات الممولة عن طريق نظام الـ B.O.T العديد من المزايا لمختلف الأطراف التي تمثل القطاع الخاص، ذلك أن تمويل المشروعات المطبقة بنظام الـ B.O.T يتم طبقا

لنظام تمويلي معروف، وهو أن الضمان الأساسي لسداد قروض المشروع وفوائده وتحقيق أرباح يعتمد على التدفقات النقدية التي يديرها تشغيل المرفق، ومن تلك المزايا نذكر⁽²⁰⁾:

- يتيح نظام الـ B.O.T فرصة كبيرة أمام القطاع الخاص للدخول في مجال مشروعات البنى التحتية، والتي كانت حكرًا على الحكومات.
- تحمل الدولة المخاطر السياسية، حيث يسمح هذا النظام بنقل أعباء المخاطر السياسية إلى الحكومة والجهة مانحة الامتياز (الترخيص).
- توزيع المخاطر التجارية عن طريق دخول الاتحاد المالي في ترتيبات تعاقدية متعددة، مما يسمح لشركة المشروع بتوزيع المخاطر التجارية على عدة أطراف أخرى.
- يحقق نظام الـ B.O.T مرونة للمساهمين والشركة الأم، حيث يسمح هذا الأسلوب التمويلي للمساهمين والشركة الأم بالمشاركة في مشروعات أخرى والاقتراض المباشر إذا تطلب الأمر دون أن تظهر المديونيات الخاصة بشركة المشروع في ميزانياتهم.
- نجاح المشروع واستمراره فيه مصلحة مباشرة لمؤسسات التمويل، نظراً لأن التدفقات النقدية وعائد تشغيل المرفق هو المصدر الرئيسي والضمان الحقيقي لسداد مبلغ القرض وفوائده، حيث تحرص مؤسسات التمويل المقرضة في حالة تعرض المشروع للتعرض على تقديم دعم للمشروع ودعم لشركة المشروع بأكبر قدر ممكن، يسمح بتشغيله وإعادة التوازن المالي له، والتغلب على الصعوبات والعقبات التي تصادفه حتى يمكن للمرفق منح العائد المتوقع منه.

ثانياً: مساوئ المشروعات المنفذة بنظام الـ B.O.T:

رغم ما يحققه نظام الـ B.O.T -كأسلوب لتنفيذ مشروعات البنية التحتية- من مزايا لمختلف الأطراف ذات العلاقة به، إلا أن هناك بعض العيوب والسلبيات التي يجب ألا نتناساها، ولعل من أهمها:

1- بالنسبة للحكومة المتعاقدة (مانحة الامتياز)⁽²¹⁾:

- يضم هذا النظام العديد من العلاقات التعاقدية المتشابكة، والتي تحمل الدولة تكاليف باهظة لإعداد وتحضير مستندات التعاقد وتدريب ممثليها، وتعيين مستشارين فنيين ومالين وقانونيين ذوي كفاءة عالية لتمثيلها، وهو ما يستنزف أموالاً طائلة بالنسبة للأجهزة الحكومية.

- في الكثير من الحالات تضطر الدولة إلى الدخول في الاتفاقيات التعاقدية مع شركة المشروع التي تقوم ببناء وتشغيل المرفق العام، وأن تتعهد للشركة بشراء الخدمة أو المنتج، وسداد المقابل المتفق عليه، وعلى المدى الطويل يمكن القول بأن التكلفة النهائية لإقامة وتنفيذ وتمويل هذه المرافق تقع على الدولة.

- تتحمل الدولة مانحة الامتياز عبء المخاطر السياسية، مما يضطرها إلى تقديم الدعم الحكومي لمثل هذه المشروعات، مثل دفع مبالغ مقابل تقديم الخدمة أو تقديم ضمانات مالية لكفالة التزام الجهة الحكومية المتعاقدة، أو عن طريق تخصيص أراضي مجانية أو بمقابل زهيد لإقامة المشروع.

- هناك مخاوف من التوسع في نظام B.O.T، وهذه المخاوف ناشئة من أن تنفيذ مشروعات البنى التحتية عن طريق هذا النظام ينتج عنه زيادة الدين الخارجي بنسبة 90 % من إجمالي تكلفة المشروع بهذا النظام، في الوقت الذي تغطي نسبة 10 % الأخرى من نسبة رأس المال الوطني، وأن أغلب تلك القروض تأتي من المؤسسات الاستثمارية المتخصصة في هذا المجال، مما يؤدي إلى الأثر السلبي على مصادر التمويل المحلي، سواء بالعملة المحلية أو بالعملة الأجنبية المتاحة في القطاع المصرفي، حيث أن الشركات الأجنبية التي يتعاقد معها وفقاً لهذا النظام تلجأ إلى البنوك المحلية للحصول على كامل التمويل اللازم لتنفيذ العقد، ثم تحويل أرباحها إلى الخارج دون أن تتحمل الشركة أي تمويل ذاتي من جانبها.

2- بالنسبة للقطاع الخاص (22):

- يتحمل القطاع الخاص مخاطر تجارية متنوعة وعالية التكاليف، خصوصاً في حالة ما إذا تبين أثناء تنفيذ المشروع عدم صحة الدراسات الخاصة بجدوى المشروع، والخاصة بالتسويق أو التشغيل، أو تغير ظروف السوق خاصة في الأحوال التي لا يوجد فيها دعم حكومي أو التزام على عاتق الجهة الحكومية بشراء الخدمة، كما قد ترتبط المخاطر التجارية ليس فقط بالتشغيل، وإنما قد تصل هذه المخاطر إلى عملية البناء والتشييد، فقد تزيد تكاليف التشييد والبناء عما كان متوقعاً، وذلك لأسباب مختلفة كارتفاع أسعار المواد الخام، أو ارتفاع أسعار التكنولوجيا المستخدمة، أو انسحاب بعض المساهمين أو التأخر في تنفيذ المشروع، وتزيد حدة المخاطر إذا أخفقت شركة المشروع في نقل تبعية هذه المخاطر إلى أطراف أخرى.

كما أنه في هذا النوع من المشروعات تزيد المخاطر الملقاة على عاتق مؤسسات التمويل (البنوك الدائنة)، مما يؤدي إلى ارتفاع تكلفة التمويل، حيث تفرض هذه البنوك عادة فوائد مرتفعة وتكاليف عالية كأتعاب ومصاريف القرض، وتحملها شركة المشروع.

- تعتبر المشروعات الممولة عن طريق القطاع الخاص ذات طبيعة خاصة، يجعل لجهات الإقراض اليد العليا في علاقتها بشركة المشروع، وهو ما يؤثر على مصالح شركة المشروع، وعلى دورها الحقيقي في إدارة وتشغيل المشروع.

- من عيوب هذه المشروعات أيضا هو ارتفاع تكاليف المشروع في مرحلة البناء والتشييد وكذلك ارتفاع نفقات التأمين، فالتأمين ضد الخسائر و ضد المخاطر السياسية في هذا النوع من المشروعات يؤدي إلى صعوبات وتعقيدات بالغة، وإلى ارتفاع شديد في التكاليف.

ثالثا: بعض الممارسات الخاطئة عند تطبيق نظام الـB.O.T:

أظهرت التجارب العملية بعض الممارسات الخاطئة عند تطبيق نظام الـB.O.T والتي قد تحول دون تحقيق أقصى استفادة منه، ومن أهم تلك الممارسات نذكر ما يلي⁽²³⁾:

- التوسع في الإعفاءات والحوافز الحكومية مثل الإعانات والقروض بأسعار فائدة منخفضة، والإعفاءات الضريبية، ومنح الأراضي المجانية، وهذا ما يتناقض مع مبدأ حرية السوق، ويسهم في زيادة الفساد والتبذير عند استخدام الموارد العامة.

- طلب المستثمرون الأجانب مساهمة الحكومة في مشروعات البنية الأساسية بنسبة لا تتجاوز 25% وذلك لضمان حمايتها للمشروع، وحرمانها في ذات الوقت من التحكم فيه، مما يؤدي إلى عدم تحقيق الهدف الأساسي لهذا النظام وهو تخفيف الضغط على الميزانية العامة.

- عدم وضوح القوانين فيما يتعلق بالزام المستثمر بصيانة المشروع واستبدال الأصول المتقادمة خاصة في السنوات الأخيرة من فترة الامتياز أو بتكوين احتياطي من إيرادات المشروع لاستخدامه في عمليات التجديد والصيانة بعد انقضاء مدة الامتياز، إذ يميل المستثمر إلى إهمال عمليات الصيانة والتجديد بهدف تحقيق أقصى معدل ممكن للربح والاحتفاظ به . مما يجعل

المشروع عند تحويله للحكومة اقرب إلى الخصوم منه إلى الأصول نظرا لضخامة الأموال اللازمة لصيانته وإعادة تأهيله.

- مخالفة المستثمر الأجنبي للمواصفات المعيارية الفنية في عملية إنشاء المشروع مما يؤدي إلى عدم صلاح يته للتشغيل عند تسلم الحكومة له في نهاية فترة الامتياز.

- إغفال القوانين إعطاء الإدارة صلاحية التعديل أو التدخل في الأسعار في حال أدى ارتفاع الأسعار إلى زيادة معاناة المواطنين أو حرمانهم من الاستفادة من خدمات المشروع، إذ يتم عادة ترك مسألة تحديد الأسعار هذه للقواعد والأسس التي يحددها اتفاق الامتياز أو الترخيص.

- إغفال العقود إشراك المؤسسات والإطارات الوطنية في التصميم و التنفيذ والإشراف والتشغيل، وهي أمور لازمة لإيجاد إطارات وطنية قادرة على القيادة والابتكار وضمان توطين وتطوير التكنولوجيا في المستقبل.

- ارتفاع نسبة التمويل من البنوك المحلية مما يؤدي إلى استنزاف جزءا كبيرا من السيولة المحلية بالعملات الصعبة.

تعد الحاجة إلى إنشاء وصيانة وتجديد وتحديث مشروعات البنية التحتية من السمات المشتركة بين الدول النامية والناشئة والمتقدمة، ولعل ما يميز هذه المشروعات هو أهميتها الاقتصادية والاجتماعية لأي دولة من جهة، وضخامة التمويلات (النفقات) التي تتطلبها من جهة ثانية، وعليه فمن غير الممكن الاستغناء عن مثل هذه المشاريع، غير أن العجز في ميزانيات العديد من الدول جعلها غير قادرة على تولي تنفيذ هذه المشروعات بصورة مباشرة وتحمل أعبائها وتكاليفها.

وقد تعرفنا من خلال بحثنا هذا على أهمية نظام الـ B.O.T كأحد أشكال تمويل تلك المشروعات في إطار التعاون بين القطاعين العام والخاص، إذ يعد هذا النظام من الأساليب التي لاقت إقبالا كبيرا من طرف الحكومات ومختلف الجهات الإدارية على المستويين المحلي والدولي، كونه من أنسب طرق تمويل مشروعات البنية الأساسية بعيدا عن ميزانية الدولة، وبموجب هذا النظام يتولى القطاع الخاص بناء مشروع معين، ثم تشغيله وصيانته طوال فترة الامتياز، وفي الأخير تنقل ملكيته إلى الحكومة أو الجهة الإدارية مانحة الامتياز، وتتم عملية تنفيذ المشروعات عن طريق هذا النظام بمجموعة من المراحل أولها مرحلة تحديد المشروع المراد إنجازه، مروراً بمرحلة التشغيل والصيانة، وانتهاء بمرحلة تحويل ملكية المشروع للجهة مانحة الامتياز، وتتم كل هذه الخطوات في إطار علاقات تعاقدية بين الحكومة مانحة الامتياز والمستثمر (شركة المشروع) ومختلف الأطراف الأخرى ذات العلاقة بهذا العقد.

وتحقق المشروعات المنجزة عن طريق نظام الـ B.O.T العديد من المزايا لمختلف أطرافه، لكن بالمقابل توجد بعض السلبيات والعيوب التي لا يخلو منها هذا النظام، خاصة إذا كانت هناك ممارسات خاطئة عند تطبيقه، لذلك نوصي بأن تحرص الدول كل الحرص على عدم الاندفاع غير المدروس وراء هذه العقود والوقوع في متاهة التطبيقات الخاطئة لها.

الإحالات والمراجع:

- 1- البنك الدولي، تقرير التنمية، البنية التحتية من أجل التنمية، 1994، ص9، نقلا عن أبو بكر أحمد عثمان النعيمي، "الأساليب الحديثة لمشاركة القطاع الخاص في تنفيذ مرافق البنية التحتية - عقود البوت B.O.T وعقود الشراكة PPP دراسة تحليلية مقارنة"، دار الحامد، عمان، ط1، 2014، ص18
- 2- عبد القادر محمد عبد القادر عطية، "دراسات الجدوى التجارية والاقتصادية الاجتماعية مع مشروعات B.O.T"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص362
- 3- تقرير لجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري الدولي، الأعمال الممكنة مستقبلا- مشاريع البناء والتشغيل ونقل الملكية، الدورة 29، نيويورك، 28 ماي إلى 14 جوان 1996، ص3، على الموقع: [http://daccess-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/V96/822/96/IMG/V9682296.pdf.N? Open Element](http://daccess-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/V96/822/96/IMG/V9682296.pdf.N?OpenElement)
- 4- أبو بكر أحمد عثمان النعيمي، مرجع سابق، ص21
- 5- أمل نجاح البشبيشي، "نظام البناء والتشغيل والتحويل B.O.T"، سلسلة جسر التنمية، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، المعهد العربي للتخطيط، العدد 35، السنة الثالثة، نوفمبر 2004 ، ص04
- 6- مروان محي الدين القطب، " طرق خصخصة المرافق العامة- الامتياز، الشركات المختلفة، B.O.T، تفويض المرفق العام- دراسة مقارنة"، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، ط1، 2009، ص295
- 7- أحمد محي الدين أحمد، "تطبيق نظام البناء والتملك B.O.T في ترميم الأوقاف والمرافق العامة"، مجمع الفقه الإسلامي الدولي، منظمة المؤتمر الإسلامي، الدورة 19، الشارقة، ص05
- 8- أمل نجاح البشبيشي، مرجع سابق، ص ص04،05
- 9- روليت العبود، "نظام البناء والتشغيل والنقل لتشييد مشروعات البنية التحتية"، قسم الإدارة الهندسية والإنشاء، كلية الهندسة المدنية، جامعة دمشق، ص ص18، 19. على الموقع: www.Drizdan.Com
- 10- سمير محمد عبد العزيز وآخرون "نظام البناء، التشغيل ونقل الملكية B.O.T لتمويل وإدارة وتحديث مشروعات البنية التحتية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007 ، ص ص23-25. أبو بكر أحمد عثمان النعيمي، مرجع سابق، ص ص48، 49.
- 11- أمل نجاح البشبيشي، مرجع سابق، ص 10.
- 12- عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص652

- 13- سمير محمد عبد العزيز وآخرون، "نظام البناء، التشغيل ونقل الملكية B.O.T، لتمويل وإدارة وتحديث مشروعات البنية التحتية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص 23-25.
- 14- عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص.652
- 15- أمل نجاح البشبيشي، مرجع سابق، ص.10
- 16- المرجع نفسه، ص.10
- 17- سمير محمد عبد العزيز وآخرون، مرجع سابق، ص.29
- 18- ناهد علي حسن السيد، "حقيقة نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية B.O.T"، الفقه الإسلامي الدولي، منظمة المؤتمر الإسلامي، الدورة 19، الشارقة، ص.08
- 19- حصايم سميرة، "عقود B.O.T إطار لاستقبال القطاع الخاص في مشاريع البنية التحتية"، مذكرة ماجستير، تخصص قانون التعاون الدولي، كلية الحقوق، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2011، ص 30-34. سعيد عبد العزيز عثمان، "دراسة جدوى المشروعات ومشروعات B.O.T بين النظرية والتطبيق"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص 584-586. عبد الرحيم عبد الحميد الساعاتي، " خصخصة إدارة وبناء وتشغيل البنية التحتية في المملكة العربية السعودية"، أعمال ندوة التعاون بين الحكومة والقطاع الأهلي في تمويل المشروعات الاقتصادية، مركز أبحاث الاقتصاد الإسلامي، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 11-13/10/1999، ص184. أحمد محي الدين أحمد، مرجع سابق، ص ص2، 3.
- 20- مي طوبار، "دراسة الجدوى ونظام B.O.T"، دار الفاروق، الحيزة، ط1، 2006، ص.38
- 21- سعيد عبد العزيز عثمان، مرجع سابق، ص588- 590.
- 22- مي طوبار، مرجع سابق، ص ص42، 43.
- 23- أمل نجاح البشبيشي، مرجع سابق، ص ص11، 12.