مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: نظام البناء والتشغيل والتحويل B. O. T
اسم الكاتب: د. يوسف محمود، د. عدنان العربيد، رامي كاسر لايقة
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4118
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 07:18 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (30) العدد (3)2008
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (30) No. (3) 2008

نظام البناء والتشغيل والتحويل
B . O . T

الدكتور يوسف محمود [*]
الدكتور عدنان العربيد [**]
رامي كاسر لايقة [***]

(تاريخ الإيداع 16 / 4 / 2008. قُبِل للنشر في 2008/6/5)

□ الملخّص □

يعد نظام الـ **B.O.T** أحد أهم صور الشراكة مع القطاع العام وإحدى صور التخصيص للمرافق العامة والخدمات، حيث تستخدمه الدول لتحقيق جملة من الاهداف أهمها توفير فرص العمل وتطوير اداء الخدمات العامة والحد من الفساد إضافة إلى الاستفادة من نقل التكنولوجيا أو الخبرات، وكذلك استقطاب رؤوس الأموال أو توطينها، وتعتبر مشاريع الـ **B.O.T** ذات طابع خاص كونها مشروعات طويلة الأجل، وتقدم خدمات عامة ضرورية للدولة، وتتطلب اموالاً واستثمارات ضخمة، كما أنها بذات الوقت تتطلب تحقيق مجموعة الاشتراطات التي تسهم في جذب المستثمر الوطني أو الأجنبي.

الكلمات المفتاحية: البناء والتشغيل والتحويل، البنية التحتية، تخصيص المرافق العامة.

[*] أستاذ – قسم الاقتصاد –التخطيط، كلية الاقتصاد –جامعة تشرين–اللاذقية– سورية .
[**]أستاذ مساعد – قسم الاقتصاد –التخطيط– كلية الاقتصاد– جامعة تشرين– اللاذقية– سورية.
[***] طالب دراسات عليا (ماجستير) –قسم الاقتصاد والتخطيط (علاقات دولية) –كلية الاقتصاد–جامعة تشرين – اللاذقية– سورية.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (30) العدد (3)2008
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (30) No. (3) 2008

Building, Operation and Transfer System

Dr. Youssef Mahmoud*
Dr. Adnan Arbeed**
Rami Kaser Layka***

(Received 16 / 4 / 2008. Accepted 5/6/2008)

□ ABSTRACT □

Building, Operation and Transfer System(B.O.T) is considered one of the aspects of partnership with the public sector, and an aspect of privatization of public facilities and services, that governments use to achieve a group of services, the most important of which are providing job opportunities, development of public service performance, and limiting of corruption, in addition to technology or expertise transfer, and attracting, or settling capitals. B.O.T projects are long term projects, since they offer general services for the government. These projects need huge amounts of money and investments, and must accomplish some criteria that contribute in attracting the local and foreign investments.

Key words: Building, Operation and Transfer System, infrastructure, privatization of public facilities

* **professor و Economics and Planning Department, Faculty of Economics, Tishreen University, lattakia, Syria.**
** **Associate professor , Economy and Planning Department, Faculty of Economics, Tishreen University lattakia, Syria..**
*** **Postgraduate student, Economy and Planning Department (International Relations), Faculty of Economy, Tishreen University, lattakia, Syria.**

مقدمة:

تشكل الاستثمارات في مجال البنية الأساسية عاملاً مهماً لدفع عملية النمو الاقتصادي في أية دولة، ومع تضاؤل قدرة الحكومات على توفير تلك الاستثمارات وترسيخاً لنظام الاقتصاد الحر برز اتجاه متصاعد لإشراك القطاع الخاص في المشروعات العامة والبنية الأساسية وعلى رأسها نظام B.O.T الذي يعتبر أحد الأدوات المستخدمة في تنفيذ تلك الاستثمارات.

ويعد نظام B.O.T الذي شاع استخدامه في مختلف الدول المتقدمة والنامية أحد أهم آليات تمويل البنية التحتية، حيث تشترك الحكومة مع المستثمر (شركة المشروع) في المنفعة وتقاسم المخاطر، ولنظام B.O.T مميزات عديدة من أبرزها تخفيف العبء عن ميزانية الدولة و توفير فرص عمل جديدة إضافة إلى الاستعانة بأحدث وسائل التكنولوجيا ...الخ.

إلا أن تجربة مشاركة القطاع الخاص في سورية في التنمية الاقتصادية وتطوير البنية الأساسية من خلال مشروعات B.O.T بحاجة ماسة إلى وقفة جادة ومراجعة عملية لإزالة العقبات التي تعيق تطورها باعتبارها من وسائل تحقيق الهدف الأساسي لبرنامج الإصلاح المالي والاقتصادي للحكومة، وهو إعادة دور الدولة في البناء الاقتصادي و الاجتماعي بما يكفل المشاركة الفعالة للقطاع الخاص.

أهمية البحث وأهدافه:

تنبعث أهمية هذه الدراسة من أهمية نظام B.O.T وكيفية تطبيق هذه الطريقة وما تثيره تلك العقود من مشاكل بين أطراف التعاقد وذلك من قلة التجارب في تطبيق هذه النظام. فقد تزايدت في السنوات الأخيرة أهمية مشاريع البنى التحتية الكبرى التي تقام عن طريق الـ B.O.T، وهذا ما نراه بوضوح في التوجه الحكومي السوري عبر الإعلان عن طرح العديد من المشاريع الخدمية والاقتصادية الحيوية لتنفيذها عن طريق الـB.O.T، حيث تعتبر هذه المشروعات من أفضل السبل لتطوير البنية الاساسية وتحديث المرافق االعامة لأنها تجنب الدولة مغبة اللجوء الى الاقتراض أو الاستدانة من دول أخرى، فمن خلال نظام مشروعات B.O.T تقوم الدولة بإعداد البنية الاساسية وتقديم الخدمات الأساسية وسد حاجة المواطنين الى المرافق العامة، كما تسمح أيضاً للقطاع الخاص بالمشاركة في تمويل الأعباء التي تقع على كاهلها، خصوصاً أن هذه البنية الاساسية والخدمات تكون نفقاتها عالية التكاليف.

يهدف هذا البحث إلى :

1-التعريف بنظام B.O.T وبيان أهم خصائصه.

2-التعرف على آلية العمل وفق نظام B.O.T وبيان أهم نماذج عقوده.

3-التعرف على مميزات نظام B.O.T وتحديد أهم معوقاته.

4-الاطلاع على بعض التجارب التطبيقية لنظام B.O.Tعلى الصعيدين العربي والمحلي.

طرائق البحث ومواده:

انطلاقاً من الأهداف التي يسعى إليها البحث تم اختيار المنهج الوصفي كأساس لمعالجة مشكلة البحث، إضافة إلى استخدام المنهج المقارن من خلال استقراء بعض التجارب بقصد إغناء التجربة السورية في تطبيق نظام B.O.T. وبناء عليه سنقوم بدراسة النقاط التالية:

1-التعريف بنظام البناء والتشغيل والتحويل (B.O.T).

2-مراحل مشروع الـ B.O.T والأطراف المشاركة فيه.

3-مزايا ومعوقات نظام B.O.T.

4-التجارب التطبيقية لنظام B.O.T.

النتائج والمناقشة:

أولاً. التعريف بنظام البناء والتشغيل والتحويل (B.O.T):

1- مفهوم نظام البناء و التشغيل والتحويل:

نظام B.O.Tهواتفاق تعهد بمقتضاه الدولة أو أحد الأشخاص المعنوية العامة إلى أحد الأشخاص المعنوية الخاصة (وطنياً أو أجنبياً) أو مشتركاً بإنشاء مشروع لإشباع الحاجة العامة للأفراد وعلى نفقته، ويتولى إدارته لمدة معينة وبشروط معينة وتحت إشراف الدولة ورقابتها، ثم ينتقل المشروع بحالة جيدة عند نهاية المدة .[1]

وقد عرفت لجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري الدولي (UNCITRAL) The United Nations Commission * on International Trade Law عقود الـ BOT بأنها شكل من أشكال تمويل المشاريع تمنح بمقتضاه حكومة ما لفترة زمنية محددة أحد الاتحادات المالية " تسمى بشركة المشروع " امتيازاً لتنفيذ مشروع معين، على أن تقوم الشركة المذكورة بالبناء، والتشغيل والإدارة لعدد من السنوات وتسترد تكاليف البناء وتحقق أرباحاً من تشغيل المشروع واستغلاله تجارياً على أن تنتقل ملكية المشروع إلى الحكومة بعد نهاية مدة الامتياز. وينشئ عادة المستثمرون والمقاولون الذين منحوا الامتياز من الحكومة لتنفيذ المشروع شركة لتحقيق هذا الغرض وتنتهي بانتهاء فترة امتيازه.[2]

واصطلاح الـ B.O.T هو اختصار لكلمات ثلاث فحرف (B) يعني (Build) أي البناء وحرف (O) يعني (Operate) أي التشغيل وحرف (T) يعني (Transfer) أي تحويل حيازة المشروع بكامله إلى الدولة وتبدو ميزة هذا النوع من العقود في أنه يقدم حلاً لمشكلة تمويل مشروعات البنية الأساسية دون أن تضطر الدولة إلى اللجوء إلى الاقتراض أو فرض مزيد من الأعباء على مواطنيها أو تحمل الميزانية أعباء إضافية ويتضح من هذا التعريف أن هناك خصائص معينة لمشروعات الـ B.O.T أهمها:

- إنها مشروعات بنية تحتية اعتادت الحكومة إقامتها وتشغيلها في الماضي ومن أهم أنواعها المرافق العامة والأشغال العامة وقطاع النقل العام مثل القوى الكهربائية و الاتصالات السلكية واللاسلكية والصرف الصحي، والطرق والسدود والقنوات، والسكك الحديدية.

*وهي الهيئة القانونية الرئيسية التابعة لمنظومة الأمم المتحدة في مجال القانون التجاري الدولي ، ذات عضوية متخصصة في اصلاح القانون التجاري في النطاق العالمي منذ عام 1966. وترتكز مهمة هذه اللجنة في جعل القواعد المتعلقة بالأعمال التجارية الدولية عصرية ومتوافقة مع المستجدات. وتحقيق العدالة في هذه القواعد بهدف زيادة فرص التبادل التجاري على الصعيد العالمي بما يتطلبه ذلك من تحقيق نمو متسارع ومستويات معيشية أعلى وتوفير فرص جديدة من خلال التجارة.

- تقوم الحكومة بمنح امتياز لشركة قطاع خاص كي تتولى عملية تمويل وإنشاء وتشغيل المشروع لفترة معينة تعرف بفترة الامتياز على أن تتقاضى مقابلاً للخدمة التي تقدمها للجمهور خلال هذه الفترة.
- تقوم شركات القطاع الخاص بنقل أو تحويل ملكية المشروع إلى حكومة الدولة المضيفة في نهاية فترة الامتياز ، ويتعين أن تكون فترة الامتياز من الطول بحيث تكفي لاسترداد رأس المال المستثمر في المشروع، وتحقيق معدل عائد معقول لشركة القطاع الخاص .[3]

و يمكن القول بأن أسلوبB.O.T يمكن الاستفادة منه في الدول المتقدمة والنامية على السواء، فالدول المتقدمة وإن كانت مشاريع البنية التحتية لديها مكتملة إلا أنها قد تحتاج إلى تحديث وتطوير، ولذلك فإنها قد تسند هذه المهمة إلى القطاع الخاص لتلقي عن عاتقها الكثير من الأحمال والأعباء الإدارية والبيروقراطية، وتحصل على خدمات عامة أفضل. والدول النامية تسعى جاهدةً إلى إنجاز وإكمال مشاريع البنية التحتية لديها وتنفيذ خططها التنموية وبرامج إصلاحها الاقتصادية، ولذلك وجدت هذه الدول في أسلوب BOT مصدراً لتمويل هذه المشاريع التي كانت تواجه الكثير من المصاعب في تمويلها. [2]

2- أنواع مشروعات البناء والتشغيل والتحويل (B.O.T):

يوجد العديد من التطبيقات والأنواع المختلفة لنظام البناء والتشغيل والتحويل ولكل منها فلسفة ونظام تعاقدي خاص ومتطلبات استخدام يتعين التعرف عليها و الإلمام بخصائصها حتى يمكن اختيار النوع المناسب للتطبيق، وهذه الأنواع هي:

- **البناء – التشغيل –التحويل (B.O.T (Build , operate and transfer:**

هي العقود التي تبرمها الدولة مع شخص من أشخاص القانون الخاص في مجالات إنشاء مشروعات البنية الأساسية للدولة، وبموجب هذا النوع من العقود يتولى المستثمر فرداً كان أو شركة تمويل إنشاء وتشييد مرفق من المرافق العامة لحساب الجهة الحكومية لتقديم منفعة عامة، على أن يكون لهذا المستثمر الحق في تشغيل المرفق على أساس تجاري وتحصيل الأرباح لحسابه لفترة محدودة، ثم تنتقل بعد ذلك أصول المرفق ومسؤولية إدارته إلى الدولة في حالة جيدة تسمح باستمرار تشغيله عند انتهاء فترة التعاقد ،وهذا يعني أن ملكية أصول المشاريع تظل للدولة طوال مدة التعاقد. [4]

- **البناء– التملك – التشغيل– التحويل (B.O.O.T (Build , operate , owns and transfer:**

يعني هذا النوع من العقود قيام المستثمر في إنشاء المرافق وملكيته لمبانيه وأجهزته بواسطة شركة تابعة له تقوم بتشغيله وإدارته وتأدية الخدمة للجمهور خلال مدة معينة وذلك تحت إشراف الدولة، وعند انتهاء مدة العقد يتم نقل ملكية المشروع إلى الدولة ويصبح ملكاً لها مما يعني أن ملكية الأصول تكون للمستثمر طوال مدة التعاقد.

- **البناء – التملك – التشغيل (B.O.O (Build , operate and own:**

يبرم هذا النوع من العقود بين الدولة ومستثمر أو مجموعة من المستثمرين لهدف إقامة المشروع وتأسيسه وتملكه بواسطة شركة امتياز تتولى الإشراف على التشغيل في أثناء مدة العقد. ولا يعني هذا النوع من المشروعات تحويله إلى ملكية الدولة مثل العقود السابقة، و إنما يتم تجديد العقد عند انتهاء مدته أو عند انتهاء العمر الافتراضي للمشروع، أو تقوم الدولة بتعويض المستثمر عن حصص الملكية وفقا لتقييم أصول و خصوم المشروع، ويحق للدولة بعد ذلك التعاقد مع آخرين على إدارة المشروع من خلال عروض مقدمة يتم اختيار أفضلها، وفي جميع الحالات

تحصل الحكومة على نصيب من الإيرادات التي يحققها المشروع مقابل منح العقد ودعم المشروع أمام الجهات المختلفة ، ويحق للإدارة في هذا العقد الإشراف على تنفيذه و إن كان تشغيل المشروع و إدارته يقعان على عاتق المستثمر. [4]

- **التصميم –البناء – التمويل – التشغيل (Design, Build, finance and operate) D.B.F.O:**

بموجب هذا النوع من العقود تتفق الدولة مع المستثمر على إقامة مشروع البنية الأساسية للمرفق العام وفقاً للشروط الفنية والتعليمات التي تحددها له بواسطة أجهزتها الاستشارية، ويتولى المستثمر الإنفاق على إقامة المشروع و تأسيسه وإمداده بالأجهزة و المعدات اللازمة، كما يتولى تدبير مصادر تمويلية للإنفاق على المشروع، ثم يقوم بتشغيل المشروع وفقاً للضوابط التي تضعها الدولة تحت إشرافها، ولا تنقل ملكية المشروع إلى الدولة عند انتهاء مدة العقد وإنما يظل المستثمر مالكاً له وعلى الدولة إما تجديد العقد أو منحه إلى مستثمر بشروط أفضل بشرط تعويض المستثمر تعويضاً عادلاً عن ملكيته للمشروع.

- **البناء – الإيجار – التحويل (Build-Rent-Transfer) B.R.T:**

هذا النوع له طبيعة خاصة مستمدة من خصوصية المنفعة التي تحققها للأفراد وهي خصوصية ترتبط بالمكان وترتبط أيضاً بالعائد المتولد منها، حيث يقوم المشروع على قابليته للتأجير سواء كان إيجاراً سنوياً قابلاً للتجديد أو طوال فترة الامتياز مثل إقامة طريق حيوي سريع. [1]

- **التحديث – التملك – التشغيل– التحويل(Maintain,own, operate and transfer)MOOT:**

بموجب هذا النوع من العقود يتعهد المستثمر بتحديث أحد المرافق العامة أو أحد مشروعات البنية الأساسية وتطويره تكنولوجياً وفقاً لأحدث المستويات العالمية، ويصبح مالكاً للمشروع ويقوم بتشغيله طوال فترة التعاقد، ثم يتنازل عن ملكيته للدولة في نهاية مدة العقد دون مقابل، ويحصل المستثمر على إيرادات التشغيل طوال فترة التعاقد.[4]

- **التجديد – التشغيل– التحويل (Rehabilitate, operate and transfer) R.O.T :**

عقد الـ ROT يختلف عن عقد الـ BOT في كون إعادة التأهيل تنصب على مرافق قائمة كلياً أو جزئياً وبغض النظر عن التكلفة التي قد تنقص أو تزيد عن عقد الـ BOT فإن وجود المرفق من قبل له دلالات اقتصادية من ناحية الجدوى والأهمية . وقد أعطت بعض قوانين الخصخصة العربية الجهة الحكومية حقاً جوازياً في الإشتراط على القطاع الخاص الراغب في شراء المرفق العام أو المشاركة في إدارته إعادة تأهيل هذا المرفق.[5]

- هناك أنواع أخرى من العقود مثل B.O.R البناء – التشغيل – تجديد الامتياز، O.M التشغيل والصيانة. B.O.O.S بناء – امتلاك – تشغيل – بيع عند نهاية فترة الامتياز تدفع الدولة القيمة المتبقية، B.O.T.T بناء – تشغيل – تدريب – تحويل، هنا المستثمر مطالب بتوفير التدريب للكوادر الوطنية قبل التنازل عن التجهيزات «ينطبق أساساً على الدولة النامية» وD.B.O حيث يقوم المستثمر بشراء الأصول المملوكة للدولة من خلال عقد امتياز، ثم يقوم ببنائه مرة أخرى وتشغيله لحسابه من خلال مدة العقد ويمتلكه ملكية نهائية.

إلا أن هناك هدفاً مشتركاً لمجموع هذه العقود وهو قيام القطاع الخاص بتولي مهام تمويل واستثمار أملاك الدول ذات الطبيعة الاقتصادية.[6]

ثانياً. مراحل مشروع الـ B.O.T والأطراف المشاركة فيه:

1– المراحل التي تمر بها مشروعات B.O.T :

تمر المشروعات الاستثمارية المقامة وفق هذا النظام في دول العالم المختلفة بالمراحل التالية:

أ– مرحلة التخطيط و الإعداد :

- تحديد المشروع المزمع إنشاؤه ثم دراسة الجدوى الاقتصادية لإقامة المشروع.
- تحديد مواصفات المشروع وسعته أو طاقته الإنتاجية وكذلك موقعه.
- يتم اختيار مصادر الخامات وتحديد أسواق تصريف السلع التي سوف ينتجها المشروع و العملاء المستهدفين بمنتجاته.
- إعداد المستندات المتعلقة بالمشروع والدعوة إلى العروض الخاصة به ، ثم دعوة الشركات المتنافسة للتحضير لتقديم العروض، ويستعين أطراف المشروع في هذه المرحلة بالعديد من الخبراء لتقديم الدراسات والاستشارات اللازمة للمشروع.
- يفوز بالعرض أحد المستثمرين الذي يقدم أفضل العروض لتنفيذ المشروع وقيام الحكومة بإبرام اتفاق منح الامتياز مع المستثمر.

ب- **المرحلة التمهيدية للتنفيذ:** تقوم الشركة التي أخذت على عاتقها تنفيذ المشروع بالتالي:

- البحث عن موارد لتمويل المشروع من خلال توقيع اتفاقات القروض مع البنوك محلية أو دولية.
- إبرام مجموعة من العقود المرتبطة والمتكاملة منها:

-عقود مع المقاولين لإقامة منشآت المشروع.[7]

-عقود مع الموردين لتوريد المواد الخام و التجهيزات اللازمة للمشروع.

-عقود نقل التكنولوجيا.

-اتفاقات التامين وإعادة التامين للتأمين على المشروع في مختلف مراحله ضد المخاطر المحتملة.

-اتفاقات التشغيل و الصيانة لتشغيل المشروع وصيانته.

ج-مرحلة التنفيذ الفعلي:

- يتم فيها قيام المقاولين والموردين بتنفيذ التزاماتهم و إقامة وحدات المشروع ، وتركيب معداته وآلاته وإعداده للاستغلال التجاري، ويتم إجراء بعض الاختبارات على المشروع للتحقق من دقة التنفيذ ومراعاة المواصفات المطلوبة .
- تقوم شركة المشروع باستلام المشروع من القائمين على تنفيذه، إذا تم تنفيذه وفقاً للمواصفات المتفق عليها.
- من حق الدولة أو الحكومة أن تتابع عن طريق ممثليها تنفيذ المشروع واستلامه وفقاً للمواصفات المتفق عليها عن طريق ممثليها في لجان الاستلام.

د- مرحلة التشغيل والصيانة:

- يتم في هذه المرحلة القيام بأعمال الصيانة لمختلف عناصر المشروع حيث يتم تنفيذ عقود نقل التكنولوجيا وتدريب العمال على وسائل التقنية الحديثة.
- يحق للدولة المانحة الامتياز أن تتابع المشروع في هذه المرحلة لتتأكد من جدية شركة المشروع في تنفيذ اتفاقات نقل التكنولوجيا وتدريب العمالة المحلية على استخدامها كما تتأكد أيضاً من حسن تشغيل المشروع وصيانته.

هـ- مرحلة نقل ملكية المشروع إلى الدولة المانحة الامتياز:

- تعتبر آخر مراحل المشروع ، وهي التي ينتهي فيها امتياز شركة المشروع.
- تتأكد الجهة المانحة الامتياز من أن المشروع بكافة أصوله بحالة جيدة من التشغيل.
- تقوم شركة المشروع بنقل ملكية المشروع بكافة أصوله إلى الحكومة سواء مقابل تعويض متفق عليه أو دون مقابل.
- يصبح المشروع جزءاً من القطاع العام تديره الدولة بمعرفتها ولحسابها، وقد تفضل الدولة تركه لشركة المشروع للاستمرار في تشغيله وصيانته سواء بتمديدالامتياز أومنح امتيازجديدلها أو لغيرها من المستثمرين.[7]

2- الأطراف المشاركة في المشروع بنظام B.O.T:

يشترك في نظام B.O.T أطراف عديدة ، يمكن تصنيفها إلى أصلية وتابعة.

1- الأطراف الأصليون:

أ- **الحكومة المضيفة:** ودورها يتمثل في الآتي:

- إعداد الإطار القانوني الذي يعمل المشروع في نطاقه ويتضمن تشريعات متعلقة بالإعفاء الضريبي، قوانين العمل تحويلات الأرباح ، الجمارك وحماية المستثمر الأجنبي.
- إعداد دراسة جدوى مبدئية توضح الجوانب المختلفة للمشروع.
- إبرام اتفاقية امتياز مع شركة المشروع توضح كافة الحقوق والالتزامات لكل طرف.
- تعيين ممثل حكومي يراقب تنفيذ بنود العقد.[3]

ب- **شركة المشروع "صاحبة الامتياز ":**

وهي ذلك الكيان الذي يشكله المستثمر الخاص لتنفيذ وتمويل وتشغيل المرفق طيلة فترة الترخيص فهي صاحبة الامتياز لذلك المشروع. ولابد أن تكون شركة المشروع من القوة والخبرة التي تؤهلها للخوض في غمار مشروع ضخم مثل تلك المشاريع بنظام B.O.T. [4]

ودورها يتمثل في القيام بعمليات الاقتراض وإبرام العقود مع الأطراف المعنية مثل الحكومة ومقاولي الأعمال الهندسية والبناء وموردي المعدات وشركة التشغيل والصيانة. [3]

2- الأطراف التابعون:

إن الأطراف الثانوية المتدخلة في المشروع قد تكون كثيرة تبعاً لحجم المشروع وطبيعة الخدمة أو السلعة التي ينتجها وطريقة توزيعها،ولكن غالباً تكون هذه الأطراف:

- **المقاول:** هو ذلك الشخص الطبيعي أو الاعتباري و المخول من شركة المشروع لتنفيذ المشروع بوسائله الذاتية، بحيث يكون هو المسؤول عن إعداد وتصميم وتشييد وتوريد وتركيب المعدات اللازمة للمرفق، كما قد يكون هو في الأغلب الأعم ناقلاً للتكنولوجيا في مرحلة التشغيل. [4]
- **مؤسسات التمويل:** تساهم شركة المشروع بنصيب كبير من التمويل، بينما يأتي الجزء المتبقي من البنوك التجارية والمؤسسات المالية الدولية عن طريق اتفاقات الإقراض الثنائية. [3]
- **الخبراء و الاستشاريون:** هؤلاء من شأنهم المساعدة في إسداء النصيحة الحسنة والفعالة التي من شأنها أن تساعد المشروع على أداء دوره على الوجه الأكمل، لذا تلجأ شركة المشروع إلى التعاقد مع (خبراء ماليين – مستشارين قانونيين دوليين – مكاتب هندسية استشارية) وهؤلاء الخبراء لهم دور هام و فعال في تلك المشروعات إذ أنهم يساعدون شركة المشروع كما يساعدون البلد المضيف في إعداد الشروط و المواصفات التعاقدية و التفاوض وتقييم التعاقدات و العروض، وكثيراً ما تكون البنوك والمصارف هي المستشار المالي، وهو نشاط مستقل عن النشاط التمويلي.
- **الموردون:** تلجأ شركة المشروع إلى موردين آخرين لتوريد بعض المعدات والآلات التي قد لا تدخل في تشييد المشروع ولكنها لازمة لتشغيله في مراحل لاحقة.[4]
- **رعاة المشروع:** المقرضون والمساهمون الذين يساهمون في رأسمال شركة المشروع ويتلقون الفوائد والأرباح من شركة المشروع.

○ **مؤسسات الضمان والتأمين:**

- تقوم شركات التأمين بالتغطية التأمينية للمخاطر التي تتعرض لها مشروعات B.O.T.
- يتنوع هذا التأمين حسب نوع المخاطر التي تتعرض لها المشروعات، فهناك التأمين ضد الحوادث الذي يشمل منشآت المشروع ومعداته، و التأمين الذي يستهدف تعويض العمال، و ضد توقف العمل، وضد تجاوز التكاليف المتوقعة، وضد انقطاع التدفق النقدي.
- يتم إبرام هذه التأمينات في أسواق التامين التجارية.
- بدأت بعض أسواق التأمين الخاصة بتغطية بعض المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها مشروعات B.O.T كالمخاطر السياسية مثل (إلغاء العقد أو عجز الهيئات الحكومية عن أداء التزاماته التعاقدية).

○ **المستخدمون:**

- عامة المواطنين المستهدفين بمنتجات المشروع الذين يدفعون عائدات التشغيل .
- يتلقون الخدمة إما مباشرة من شركة المشروع أو بطريقة غير مباشرة من الحكومة.
- يكون الغرض الأساسي للمستخدمين النهائيين هو الاستفادة من المشروع. [7]

ثالثاً. مزايا ومعوقات نظام B.O.T:

1- أهمية مشروعات الـ BOT: تكمن أهمية مشروعات B.O.T في مجموعة النقاط التالية:

- تمكين الدولة من توفير الخدمات المختلفة الضرورية اللازمة التي لا يمكن الاستغناء عنها، والتي كانت تؤجلها حتى توفر التمويل اللازم.
- المساهمة في كبح جماح الركود الاقتصادي والقضاء على البطالة، عبر إقامة مشروعات وفق نظامB.O.T .
- رفع الطاقة التوظيفية والتشغيلية للاقتصاد الوطني، وتخفيض ضغوط الاقتراض (المحلي- الخارجي).
- يسمح نظام الاستثمار وفق B.O.T بنقل وتوزيع المخاطر المالية والصناعية وغيرها من الحكومة إليه.
- إمكانية استفادة القطاع الحكومي من خبرات القطاع الخاص في إدارة وتشغيل هذه المشروعات، وبالتالي إعطاء النموذج الأفضل الذي تسترشد به المشروعات الحكومية.
- إن زيادة إشراك القطاع الخاص في إدارة مشروعات البنية الأساسية يسمح بزيادة الاعتماد على منظومة الإدارة والمتابعة السريعة عن قرب،وهذا ما يؤدي إلى تفعيل القدرات وتوظيف الإمكانيات والارتقاء بالمهارات.
- إن زيادة الاستثمار الممول من الخارج – القطاع الخاص – يؤدي مستقبلاً إلى توفير عناصر جذب مؤثرة لتنمية هذه الاستثمارات، من حيث تحسين البيئة، مناخ الاستثمار، تنمية الوعي الاستثماري، زيادة الإحساس بعوائد وفوائد الاستثمار.
- إمكانية استخدام الحكومة لناتج وأداء هذا النظام لتحسين صورتها وأدائها الداخلي والخارجي وتوفير انطباع جماهيري عالمي ومحلي أجنبي إيجابي، وجعل المشروعات معالم استثمارية تزيد من الكفاءة التشغيلية للاقتصاد الوطني كله.[6]

2- الفوائد الأساسية التي تجنيها الأطراف الرئيسية:

يمكن تلخيص الفوائد الأساسية التي قد تجنيها الأطراف الرئيسية من جراء تطبيق نظام (B.O.T) على النحو التالي:

أ- المكاسب التي تحققها شركة المشروع:

- من أهم المكاسب التي تحققها شركة المشروع الحصول على أراضي المشروع دون الحاجة إلى تسديد ثمنها، وبالتالي فإن احتمالات الربح تتزايد (نسبياً) لعدم سداد ثمن الأرض وعدم ضرورة اتخاذ تكلفتها كجزء من الدراسات والتقييمات ذات العلاقة.
- إن إمكانيات المضي قدماً في المشروع واستقطاب العديد من الرعاة (أو المساهمين) أسهل بكثير من السير قدماً بالمشاريع التقليدية لعدم ضرورة الإنفاق على شراء الأراضي.
- كما أن بعض الرعاة (أو المساهمين) يأملون في الدخول في مفاوضات مع الدول المضيفة عند انتهاء فترة الامتياز الأولى لتحقيق مكاسب أخرى في ذلك التاريخ .
- ونود أن ننبه مرة أخرى إلى ضرورة مفادها أن كيفية احتساب الدخل يتعين أن تكون دقيقة جداً وأقرب ما يمكن إلى الصواب ذلك لأن ربحية المشروع تعتمد على ما يحققه المشروع فعلاً في أثناء مدته، الأمر الذي لا يكون له مثيل من حيث الأهمية البالغة بالنسبة لبعض المستثمرين عند تقديمهم للمشاريع وفق المفاهيم التقليدية.

ب-المكاسب التي تحققها الدولة المضيفة: من أهم المكاسب التي تحققها الدولة المضيفة من جراء تنفيذ المشاريع المرغوبة وفق نظام (B.O.T) ما يلي:

- عدم تحميل ميزانية الدولة المضيفة تكاليف وأعباء المشروع.
- عند عدم تحميل ميزانية الدولة المضيفة تكاليف المشروع، يمكن للدولة المضيفة أن تستعمل ما يعادل هذه التكاليف في أي مشروع آخر، أو لأي وجه من أوجه الإنفاق الأخرى ، وبالتالي فإن عدم الحاجة لتخصيص مثل هذه المبالغ من الدولة المضيفة يؤدي إلى تزايد عدد المشاريع التي يمكن تنفيذها في آن واحد.
- الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تسيير عجلة الاقتصاد بتسارع أفضل من ذي قبل ، وبالتالي فإن ذلك بدوره يساعد على إيجاد المزيد من فرص العمل للشركات والمواطنين والخريجين.
- كما أن هذا النوع من المشاريع يؤدي إلى تنمية فرص الاستثمار التي يمكن للقطاع الخاص أن يخوض غمارها وفق المعايير الواجب اتباعها في مشاريع القطاع الخاص.
- كما أن الدولة المضيفة تستطيع تملك هذه المشاريع في نهاية مددها دون أية تكلفة تذكر، وبالتالي فإن الدولة المضيفة قد وفرت المبالغ الواجبة الإنفاق وفي الوقت ذاته استطاعت أن تمتلك هذه المشاريع، وكأن حق الانتفاع فيما بين الفترة المسموح بها لشركة المشروع باستغلال المشروع قد عادت على الدولة المضيفة بما تتقاضاه من إيجار رمزي سنوي وملكية للمشروع كمشروع قائم في نهاية المطاف. [8]
- وهنالك العديد من المكاسب الأخرى التي تحققها الدولة المضيفة من جراء ذلك كله (وبوجه خاص الدول المضيفة الأجنبية التي يخضع مواطنوها لأعباء ضريبية تستخدم عوائدها في تسديد قيمة المشاريع وتكاليفها) فمثل هذه الدول لا تستخدم "الأموال الضريبية" لتنفيذ المشاريع، وإنما تدع "القطاع الخاص" يقوم بالإنفاق عليها، وتترك للمستهلكين أو المستفيدين الفعليين أمر دفع "مقابل" الاستفادة.
- والجدير بالذكر أن تنفيذ هذه المشاريع على هذا المنوال يؤدي في نهاية المطاف إلى تحمل الراغبين بالاستفادة من المشروع مصاريف وتكلفة المشروع باعتبار أنهم من يؤدون إلى توافر الدخل المناسب لإقامة المشروع والإنفاق عليه طوال فترة المشروع.

الأمور التي يتعين مراعاتها:

ولكي تتمكن الدولة المضيفة من جني هذه الثمار يتعين على أجهزتها القيام بمراعاة الأمور التالية:

- تدارس المواضيع والمشاريع التي تطرح عليها وفق نظام (B.O.T).
- دراسة المواضيع والمشاريع التي ترغب بطرحها الدولة المضيفة وفق نظام (B.O.T).
- خلق الأنظمة والأجهزة القادرة على التعامل مع مثل هذه المشاريع منذ بداية كل مشروع وحتى تاريخ استرداده واستلامه . بما في ذلك تلك القادرة على تقييم المشروع والتعامل معه في أثناء فترة تطويره.
- وذلك كله بما يكفل بوجه خاص حق المستهلكين.
- التأكّد من أن المشروع مجد من وجهة نظر الدولة المضيفة.
- إعطاء شركة المشروع "الامتياز" ذا العلاقة وفق الشروط والبنود المتوازنة .
- وتلك التي تحفظ حقوق الأطراف المعنية بما في ذلك "المستهلك" وفق ما هو متعارف عليه دولياً ومحلياً بهذا الخصوص.
- عدم اعتبار شركة المشروع وكأنها شركة عدوة . كما لا يتعين التعامل معها وكأنها سيدة الموقف فالواجب يحتم "الموضوعية" قدر الاستطاعة، وفي محيطات من "حسن النية" وتبادل المصالح .
- التعامل معها باعتبارها شركة تحقق للدول المضيفة أهدافاً اقتصادية.
- أن يسود بين كافة الأطراف حسن النية، وتذليل العقبات، وإيجاد الحلول المناسبة.
- وكذلك كله دون إفراط أو تفريط في حقوق الدول المضيفة أو حقوق مواطنيها.
- التأكّد من أن المشروع في أثناء تشغيله يخضع لأنظمة تكفل صيانته وفق ما هو متعارف عليه دولياً ومحلياً حتى تطمئن الدول المضيفة إلى استلامه (في نهاية المطاف) وهو في حالة جيدة وصالح للاستعمال.

ج-المكاسب التي يحققها الممولون: من أهم المكاسب التي يحققها الممولون من جراء تنفيذ المشاريع المرغوبة وفق نظام (B.O.T) ما يلي:

- المكاسب المالية الناجمة عما تستوفيه هذه الجهات في العادة من عوائد ومكاسب تتمشى وضخامة هذه المشاريع.
- الإقلال (قدر الاستطاعة) من المخاطر ذات العلاقة عن طريق تحميلها للجهات الأقدر على تحملها والتعاطي معها.
- توظيف أموالها لقاء أفضل عائد مالي ممكن. [8]

3- المشاكل القانونية التي تواجه تنفيذ مشاريع B.O.T:

يمكننا تعداد أهم المشكلات التي تعوق تطبيق اتفاقيات (B.O.T) والتي يمكن بلا تحفظ تعميمها على معظم التجارب العربية فيما يلي:

أ-الخلافات التي تنشأ بين الشركات الضامنة للمشروعات و الإدارات الحكومية المشرفة عليها، كما أن هناك بعض الخلافات بين الأطراف المتداخلة في المشروع الواحد. من هذه الخلافات:

- تعديل تعرفة الخدمة: يتم الاتفاق على تحديد التعرفة وقت توقيع عقد الامتياز، ومع مضي الزمن طيلة حياة المشروع تتغير معطيات كثيرة: ارتفاع الدخول،التضخم،ارتفاع تكلفة التشغيل الخ... وبالتالي يطالب ضامن المشروع بزيادة التعرفة لتغطية نفقاته وضمان هامش ربح معقول يغطي عوائد أمواله المستثمرة سواء كانت أمواله الخاصة أم أموالاً مقترضة، وخاصة يجب تضمين التعرفة شرط التعويض على الضامن بزيادة التكاليف المرتبطة بتعديل القوانين أو بتأخر المصالح الحكومية في تسديد التزاماتها في مواعيدها العقدية.ولعل من الضروري التنبيه الى ضرورة ربط تعديل التعرفة بمؤشرات اقتصادية مثل معدلات التضخم أو ارتفاع معدلات النمو أو زيادة أسعار التجزئة الخ... بحيث يكون هناك أساس يعتمد في تحريك التعرفة.

- الخلاف حول تأخير إنجاز المشروع وتوفير الخدمة للمستهلكين: بحيث يتضمن عقد الامتياز مسؤولية واضحة للضامن عن تأخير توريد الخدمة، وكذلك تحديد كيفية حساب التعويض للضامن عن تأخيرالمصلحة الحكومية بتسديد الاستحقاقات في مواعيدها.
- عدم التقيد في التنفيذ بالمعايير والمواصفات المتفق عليها مما يرتب تخفيض التعرفة أو تغريم الضامن بفروق المواصفات.
- العوامل التي قد تؤثر في الطلب مثل ظهور خدمة بديلة أو العزوف عن استخدام الخدمة المنتجة في المشروع.
- فشل الضامن في صيانة المشروع بما قد يقصّر في عمره الانتاجي.
- المسؤولية عن الأضرار البيئية وكذلك المطالب الناشئة عن حقوق الملكية.
- العجز عن توفير التمويل اللازم لتنفيذ المشروع أو لتشغيله. [9]
- في الحقيقة يصعب تحديد كل مجالات الاختلاف الذي قد ينشأ بين المصلحة الحكومية و الضامن للمشروع المسؤول عن تنفيذه وتشغيله بصرف النظر عن مئات أنواع الاختلافات بين الأطراف المتشابكة في عمل المشروع، مما يقتضي التفكير في أساليب الحلول لمثل هذه الاختلافات، ولا بأس أن يتم تضمينها في عقد الامتياز ،وفي كل الحالات فإن التحكيم المحلي أو الدولي يبقى الملاذ الأخير لحل كل إشكال ممكن.

ب- **عدم وجود قانون (نظام) أو تشريع خاص ينظم عقود B.O.T:** قد تنشأ عقبات قانونية بسبب عدم وجود إطار قانوني وتنظيمي ملائم يجتذب القطاع الخاص للاستثمار على المدى الطويل في مشاريع B.O.T وحيث يتحمل المستثمرون والممولون من القطاع الخاص الجانب الأكبر من المخاطر المقترنة بأداء المشروع فإنهم يولون اهتماماً بالغاً لتوافر بنية قانونية تتيح لهم الحصول على عوائد مناسبة من استثماراتهم، وتكفل تنفيذ الالتزامات التعاقدية المبرمة بين مختلف الأطراف.[10]

كما أن غياب مثل هذه التشريعات يؤدي في كثير من الأحيان إلى قيام المستثمرين باستغلال ضُعف البنيات القانونية، واعتماد الدول على أنماط التشريع التقليدية في تحقيق مكاسب ضخمة على حساب اقتصادات هذه الدول، الأمر الذي يجعلنا نرى أن تحذو الدولة حذو الدول التي نحت هذا المنحى لأهميته في وضع ضوابط من شأنها تقليل المشكلات الكثيرة التي يمكن أن تنجم عن تنفيذ هذه العقود تحت مظلة قوانين (أنظمة) المشتريات الحكومية التقليدية. [11]

ج- ومن العراقيل الأخرى التي قد تعرقل تنفيذ مشاريع B.O.T الخبرة المحدودة للحكومة في التفاوض في وقت واحد مع أطراف متعددة يرتبط الكثير منها بعقود فيما بينها حيث من الواجب وضع إطار واحد لهذه العقود جميعاً حتى لا تتضارب مع بعضها البعض مما يمكن أن يؤثر على نجاح المشروع ويؤدي إلى النزاع.

د- **الجوانب المتعلقة بالتوريد:** تعتبر الوسائل التي يتم بها التوريد بالغة الأهمية حتى يكون المشروع مجدياً اقتصادياً ونوعياً و يتم انجازه بتكلفة معقولة، وبسبب الحجم الكبير لمعظم مشاريع B.O.T فإن إجراءات المناقصات والمزايدات الخاصة بها تكون صعبة وباهظة، وبالتالي فإن المشاركين فيها يفضلون عدم الاشتراك في عمليات التوريد الا إن كانوا واثقين تماماً من نزاهة العملية وشفافيتها، وغالباً لا تستطيع الحكومة المضيفة صياغة مجموعة كاملة من المواصفات كأساس لتقييم العروض، فيضطر مقدمو العروض، إلى عرض حلول تكنولوجية بديلة للحلول التي تهدف إليها الحكومة.

وقد تختار الحكومة المضيفة المفاوضات كبديل للتنافس، وقد يترتب على ذلك اجراء مفاوضات مطولة تشترك فيها أطراف متعددة بديلة للحلول التي تهدف إليها الحكومة.

لذلك فمن الضروري أن تضع الحكومة مبادئ توجيهية عامة واضحة وشفافة قائمة على أسس توريد موضوعية وتتجنب المفاوضات غير المحكمة من حيث الإطار والشروط.

ويجب أن يكون للجهة التي تقوم بالتوريد نظام واضح كذلك حتى تستند إليه في فهم طريقة تقديم العرض حيث تختلف ظروف العروض اختلافاً كبيراً في تصميمها ومواصفاتها التكنولوجية.

وتمثل الصياغة الصحيحة للصفقة المالية للمشروع أصعب وأهم جانب في مشروع BOT لأن الجهات التي تقدم القروض للمشروع تحتاج إلى ضمانات بوجود مصادر دخل مضمونة لتغطية الديون وتكاليف تشغيل المشروع ثم توفير عائد مناسب للمستثمرين، ولذلك تكون آليات الضمان الخاصة بتغطية مخاطر المشروع جزءاً من الصفقة المالية.

هـ-**التعقيد في عملية التفاوض:** تتميز مشاريع B.O.T بوجود عدد كبير من الأطراف المشتركة في تنفيذ المشروع مع وجود علاقات عقدية فيما بينها، ومعظم هذه العقود تمتد فترة طويلة من الزمن، ويتضمن ذلك:

الاتفاقية الخاصة بالمشروع وإنشاء تجمع الشركات Consortium وعقد الانشاءات وعقد الإمداد بالمعدات وعقد التشغيل والصيانة وعقود التمويل وعقود التأمين والضمانات المالية، فإن المفاوضات لجمع عناصر الصفقة التعاقدية تكون معقدة ومضيعة للوقت مما يزيد في تكاليف المشروع.

والعقد الرئيس في مشروع B.O.T هو اتفاق الامتياز وبمقتضاه تمنح الحكومة الامتياز لشركة المشروع وينص على شروط الامتياز والمقابل المالي المستحق للحكومة ومدة التنفيذ وطريقة الدفع وشروط تشغيل المرفق وصيانة وقواعد نقل ملكيته إلى الحكومة في نهاية مدة الامتياز.

ومع أن الاتفاق يتم بين الحكومة وشركة المشروع فإن بعض الأطراف الأخرى المشتركة في المشروع تكون مهتمة بشروط العقد، ولذلك يهتم الممولون وشركة التشغيل بمدة الامتياز وشروط التشغيل حيث أن هذه الأمور لها أثر في عمليات تسديد القروض وفي شروط التشغيل.

ولما كانت الحكومة المضيفة لا تسأل في حالة فشل المشروع فإن جهة التمويل تتعرض إلى المخاطر وبالتالي تدور المفاوضات حول توزيع المخاطر بين الأطراف، حيث تسعى الجهات المقرضة إلى تعهدات من شركة المشروع ومن الحكومة المضيفة بأن يكون المشروع مجدياً اقتصادياً في المدى الطويل بعد تسديد الأموال المقترضة.

ويكون هدف جهات الاقراض نفسها هو التفاوض على مجموعة متكاملة من الضمانات تكفل ضمان تسديد القروض والأولوية على سائر دائني المشروع في اقتضاء قيمة القروض، وقد ينص على حق جهات الاقراض في وضع اليد على المشروع في حالة وقوع تخلف عن السداد، ويهدف الممولون إلى البحث عن ضمانات ضد المخاطر الساسية ومخاطر التضخم واحتمالات تحقيق قيمة العملة وذلك بالاتفاق مع هيئات ضمان الصادرات، وتشترك في هذه العمليات عذة هيئات منها البنك الدولي والبنوك الإقليمية وبنوك ضمان الاستثمار. [10]

و-**عدم مواءمة البنيات القانونية لتنفيذ عقود B.O.T:** ذلك أن كثير من الأنظمة والقوانين السارية تعود إلى عهد الدولة المتدخلة الأمر الذي يستوجب إعمال يد التعديل والتطوير في هذه الأنظمة والقوانين على نحو يشجع مشاركة القطاع الخاص الوطني والأجنبي في النشاط الإقتصادي. إن القوانين والأنظمة كل متكامل ولا يمكن بأي حال انتهاج سياسات الخصخصة أو إنفاذ أنماط التعاقد الحديثة مثل اتفاقيات الـ B.O.T ما لم يتم إجراء تعديلات في كافة القوانين والأنظمة بلا استثناء، حيث "تعتبر التهيئة القانونية أهم أسس التخطيط السليم للخصخصة ، وإهمال مثل هذه التهيئة يؤدي إلى عقبات عديدة وإلى بطء في تنفيذ الخصخصة. ولقد وجدت الأبحاث في بلدان أمريكا اللاتينية أن

الخصخصة كثيراً ماتبدأ دون أن تكون التشريعات المساعدة قد أنجزت، ويكون من الصعب فرض هذه التشريعات بعد إنجاز الخصخصة".

ز- **غياب الشفافية:** إن غياب الشفافية عامل ذو تأثير سالب في جذب القطاع الخاص للمشاركة في التنمية الإقتصادية، وفيما يتعلق بالمشاريع المنفذة عن طريق نظام B.O.T تعتبر الشفافية من العوامل المؤدية إلى تقليل المشاريع المنفذة بنظام B.O.T لكون هذا النوع من التعاقدات يحتاج إلى الكثير من المعلومات والبيانات التي يستند عليها المستثمر في تقييم فرص نجاح المشروع من عدمه، كما أن غياب الشفافية في إجراءات طرح وترسية وتنفيذ المشروعات المنفذة وفق هذا النظام يقلل من فرص نجاح المشروعات لعدم وجود منافسة حقيقية شفافة في اختيار الشريك الأفضل من القطاع الخاص، هذا الوضع يتطلب تعزيز الشفافية وتدعيمها على نحو يجعل بيئات الاستثمار في الدول العربية أكثر جذباً.

ح- **عدم جاهزية الأجهزة الحكومية لمتطلبات إنفاذ مشاريع البناء والتشغيل والإعادة:** وتتمثل عدم الجاهزية هذه في جوانب عديدة منها عدم وجود هيئات أو أجهزة مختصة للتسعير، وعدم وجود الدراسات والمعلومات الدقيقة التي لها تأثير حيوي على نجاح مشاريع B.O.T، وعدم جهوزية القطاعات والوحدات الحكومية للتحول إلى جهات إشرافية على المشاريع المنفذة من قبل القطاع الخاص بهذا الإسلوب. [11]

4- الممارسات الخاطئة عند تطبيق نظام B.O.T:

أظهرت التجارب العملية بعض الممارسات الخاطئة عند تطبيق نظام B.O.T التي قد تحول دون تحقيق الاستفادة القصوى منه، ولعل أهم هذه الممارسات هي:

- التوسع في الإعفاءات والحوافز الحكومية مثل الإعانات والقروض بأسعار فائدة منخفضة والإعفاءات الضريبية ومنح الأراضي المجانية، الأمر الذي يسهم في زيادة الفساد والهدر عند استخدام الموارد العامة.
- طلب المستثمرين الأجانب مساهمة الحكومة في مشروعات البنية الأساسية بنسبة تتجاوز 25% وذلك لضمان حمايتها للمشروع وحرمانها في الوقت نفسه من التحكم فيه، الأمر الذي ينفي الغرض من هذا النظام وهو تخفيف الضغط على الميزانية الذاتية.
- عدم وضوح القوانين فيما يتعلق بإلزام المستثمر بصيانة المشروع واستبدال الأصول المتقادمة خاصة في السنوات الأخيرة من مدة الامتياز، أو بتكوين احتياطي من إيرادات المشروع لاستخدامه في عمليات التجديد والصيانة بعد انقضاء مدة الامتياز.
- مخالفة المستثمر الأجنبي للمواصفات المعيارية الفنية في عملية إنشاء المشروع ما يؤدي إلى عدم صلاحيته 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 للقواعد والأسس التي يحددها اتفاق الامتياز أو الترخيص.
- إغفال العقود وإشراك المؤسسات والكوادر الوطنية في التصميم والتنفيذ والإشراف والتشغيل، وهي أمور لازمة لإيجاد كوادر وطنية قادرة على القيادة والابتكار وضمان توطين التكنولوجيا.
- ارتفاع نسبة التحويل من البنوك المحلية مما يؤدي إلى استنزاف جزء لا يستهان به من السيولة المحلية. [6]

5- الضوابط المستفادة من تجارب الدول في الاستثمار وفق نظام B.O.T:

من أهم الضوابط المستقاة من التجارب العالمية هي التالية:

- **العمالة الوطنية:** حيث تشترط بعض الدول بإلزام شركة المشروع بتدريب العناصر المحلية التي سوف تتولى تشغيل وصيانة المشروع بعد تسليمه للحكومة.
- **الجهات الرقابية:** يعتبر حق الجهة المانحة للالتزام في الرقابة على إعداد المرفق وإدارته بمثابة حق أصيل لها تستمده من طبيعة المرفق العام ولا يجوز حرمانها من هذا الحق ، فالسلطات العامة يحق لها الرقابة و التفتيش على جميع الأنشطة التشغيلية للمشروع .
- **الهيكل الإداري:** من المناهج الناجحة في إدارة B.O.T منهج أو" نظام النافذة الواحدة"* للتعامل مع شركة المشروع من قبل الحكومة.
- **القانون الخاص بالنظام:** أي لا بد من وجود قانون خاص بنظام B.O.T إذا استقر الأمر على اتباعه .
- **التسعير:** ينبغي توافر أجهزة رقابية وتنظيمية للمرفق المعني تتسم بالحياد والاستقلالية عن الجهات المتعاقدة والجهة المانحة للالتزام، ويكون للجهة الرقابية حق التدخل في التسعير بالزيادة أو النقصان، وكذلك الحق في الرقابة على جودة الخدمة وفقاً للمعايير المعلنة التي تحددها ، ولابد من تناسب السعر أو الرسم المفروض مع مستوى الجودة وفقاً لمعايير المنظمة العالمية للمقاييس (الأيزو) .
- **دراسة الجدوى القومية للمشروع:** حيث تعتبر دراسة الجدوى الدقيقة عاملاً حاسماً في نجاح أي مشروع وفي تحقيق الفائدة المرجوة للاقتصاد الوطني ولشركة المشروع على حد سواء ، ففي الصين مثلاً يلزم القانون هيئات التخطيط التي تقترح مشروعاً معيناً بتقديم دراسة جدوى له لتقييمها قبل الموافقة عليه ، وكذلك الحال بالنسبة للمستثمر المتقدم للمناقصة يجب أن يرفق بطلبه دراسة جدوى تفصيلية للمشروع.
- **نقل التكنولوجيا:** يمثل نقل التكنولوجيا أحد أهم أهداف مشروعات B.O.T لذلك يجب التنبه لهذه المسألة عند إعداد اتفاقية المشروع، حيث يتم في بعض الدول إنشاء جهاز حكومي متخصص لتقييم واختيار أنواع ومستويات التكنولوجيا المنقولة ، ووضع عدد من الضوابط عليها من أهمها:

-رفض جميع أنواع التكنولوجيا التي لها نظائر في السوق المحلية.

-رفض التراخيص المشروطة بالتعامل مع موردين معينين لتوريد مستلزمات الإنتاج.

-اشتراط تطبيق قانون الدولة المانحة للامتياز في حالات النزاع.

-إلزام شركة المشروع بتسليم كل متعلقات المشروع من تكنولوجيا ومعدات في نهاية فترة الامتياز دون أي تعويض. [3]

رابعاً : التجارب التطبيقية لنظام B.O.T:

إن تجارب الدول في تطبيق مشروعات B.O.T كثيرة جداً لكننا آثرنا اختيار التجربة المصرية باعتبارها من الدول القريبة إلينا جغرافياً و اجتماعياً، ونتناول بداية أمثلة للمشروعات المقامة بنظام B.O.T في جمهورية مصر العربية:

أ- **التجربة المصرية:** يرى البعض أن أقدم تجربة لنظام الـB.O.T في الشرق الاوسط هي التجربة المصرية وتتمثل في حفر قناة السويس البحرية التي قامت بتنفيذها الشركة العالمية لقناة السويس وكان مؤسسها الفرنسي المشهور (فرديناند

* نظام النافذة الواحدة : نظام حديث التطبيق تقوم فلسفته على اختزال وتسهيل الإجراءات الاستثمارية ، وأن يتعامل المستثمر مع جهة واحدة من خلال ضابط الاستثمار المسؤول عن المشروع الذي يتولى مواكبة المشروع من حين تقديم الطلب . وحتى مزاولة النشاط ، حيث يقوم ضابط الاستثمار بمناقشة المشروع مع المستثمر واستلام وثائق طلب الترخيص، ويقوم نيابة عن المستثمر باستكمال كل الإجراءات والحصول على كل الموافقات المطلوبة من الجهات المعنية ومتابعة إصدار التراخيص وتسليمها للمستثمر خلال فترة زمنية وجيزة .

دولسبس)، وقد حصلت على امتياز لحفر القناة عام 1854 وتم افتتاحها في 17 تشرين الثاني 1869، وقد لجأت مصر حديثاً الى مشروعات الـB.O.T لما تتميز به من إعفاء لموازنة الدولة من تحمل تكاليف إقامة مشروعات البنية الأساسية وغيرها من المشروعات الاستثمارية، فقد كانت مصر دائماً تعاني من عجز الميزانية نتيجة الديون المتراكمة على فوائدها التي تزيد مع مرور الوقت وتتراكم ولا خلاص منها، كما استطاعت خلال الربع الأخير أن تحل مشكلة الكهرباء غير أن هذا الحل كان عن طريق الحصول على عدد من القروض من المصادر الدولية مثل البنك الدولي والبنك الإفريقي للتنمية وغيرها من المصاد لتمويل محطات الكهرباء الجديدة:

- **في مجال الطاقة الكهربائية:** تعتبر مشروعات الطاقة الكهربائية بنظام B.O.T في مصر من أنجح المشروعات في الدول النامية إذ أن هيئة كهرباء مصر تشتري الكهرباء الناتجة عن هذه المشروعات بأقل سعر،فقد تم إنشاء أول محطتين للطاقة الكهربائية بنظام B.O.T من خلال التعاقد مع شركتين عالميتين حيث أبرم الاتفاق لإنشاء (محطة سيدي كرير) بين هيئة كهرباء مصر وإحدى الشركات العالمية عام 1998.
- **في مجال الطرق السريعة:** قامت الحكومة المصرية بطرح مشروعات إنشاء الطرق على المستثمرين والمؤسسات المالية للمصريين و الأجانب لتمويلها وتنفذها بنظام B.O.T نظير منحهم حقوق الامتياز على هذه الطرق لفترة محدودة تؤول بعدها الطرق وكل المنشآت الثابتة التي أقامها المستثمر إلى الحكومة دون مقابل أو تعويض، ويشترط على المستثمر المحافظة على الطريق و المشروعات الواقعة عليها وجعلها صالحة للاستخدام طوال فترة الامتياز مثالها : طريق السلوم وادي النطرون 508 كم. [4]

إلا أن مشروعات الطرق لم تلق إقبالاً كبيراً من المستثمرين على عكس الحال في مشروعات محطات الكهرباء و السبب أن مشروعات الطرق السريعة لا تدر من الدخل ما يكفي الشركة المتقدمة بالعرض حيث يتعلق الأمر بتنمية الأراضي المحيطة بجانب الطرق، ولم يكن من الواضح إذا كان المستثمر له الحق في ارتياد كل الأراضي على جانب الطريق أم لا، وذلك لتدخل اختصاصات العديد من الجهات الحكومية وأيضاً إلى وجود حيازة على بعض تلك الأراضي.

لم يتم تطبيق هذا النوع من التعاقدات في مصر دون مشاكل وعقبات، وإذا كانت مسألتا التأميم والمصادرة قد أصبحتا غير واردتين لاعتبارات كثيرة ، إلا أن هنالك مشكلات أخرى واجهت تطبيق نظام B.O.T، ومنها على سبيل المثال "اتجاه المستثمرين إلى المصارف المحلية لاقتراض العملات الأجنبية اللازمة لتمويل المشاريع المنفذة بنظام B.O.T واستخدامها في استيراد احتياجات المشاريع من الخارج مما يؤدي إلى انكماش الأرصدة الأجنبية لهذه المصارف، وبالتالي ارتفاع أسعار هذه العملات في السوق المحلية وما ينجم عن ذلك من تأثيرات اقتصادية سالبة، وكذلك تحويل المستثمرين الأجانب لأرباحهم من هذه المشاريع إلى خارج الدولة دون قيود، ومنح الامتياز لمدد طويلة تصل في بعض الأحيايين إلى تسع وتسعين عاماً، وعدم وجود دراسات دقيقة لتسعير الخدمات مما يؤدي إلى اختلاف في أسعار نفس الخدمة المقدمة من عقد إلى آخر. [12]

ب-التجربة السورية: إن الاقتصاد السوري عندما اعتمد نظام التخطيط المركزي أوقف عمل القطاع الخاص، وكذلك مشروعات الـ B.O.T ولكن عادت هذه المشروعات منذ العام 2000 حيث أخذت الحكومة السورية بتخصيص مشاريع البنية التحتية من خلال استخدام أسلوب B.O.T نظراً للضغط الاقتصادي الذي تعرضت له في الآونة الأخيرة وتسبب

في تناقص استثماراتها في مشاريع البنية التحتية. فعلى سبيل المثال أخذ الإنفاق الاستثماري* يتناقص خلال الفترة 2006 – 2008م كما في الجدول التالي :

الجدول رقم (1): الإنفاق الاستثماري للفترة (2006-2008)/مليار ليرة سورية- النسبة (%)

العام	2006	2007	2008
الإنفاق الاستثماري	195	258	230
اعتمادات الموازنة العامة	495	588	600
النسبة	39.3	43.8	38.3

المصدر: حسبت النسب بالاعتماد على الأرقام الواردة في الموازنات العامة للأعوام (2006-2007-2008)

من تحليل الجدول السابق نجد أن ثمة نوعاً من التوجه الجديد في هيكلية الموازنة، فاعتمادات المشاريع الاستثمارية انخفضت من (258) مليار ل.س عام 2007 إلى (230) مليار ل.س عام 2008 أي بنسبة (10.8%)،وبالتالي أصبحت الاعتمادات الاستثمارية تشكل نسبة (38.3%) من حجم الموازنة في عام 2008 مقابل(39.3)، (43.8%) في العامين 2006-2007 على التوالي، وهذا التراجع في اعتمادات المشاريع الاستثمارية (الحكومية) سيرتب أعباء إضافية على القطاع الخاص السوري للمساهمة أكثر في عملية الاستثمار في الوطن.. وبالتالي يفترض أن يشارك القطاع الخاص بنسبة أكبر في زيادة معدل النمو الاقتصادي من ناحية والمساعدة في إيجاد المزيد من فرص العمل من ناحية أخرى.

هناك عدد من المشاريع التي تم تنفيذها في سوريا وفقاً لنظام الـ B.O.T، حيث تُعد تجربة الهاتف الخلوي مع شركتي سيريتل وأريبا شكلاً من مشروعات الـB.O.T مع تقاسم العائدات لأن الشركتين استفادتا من بنية وتجهيزات المؤسسة العامة للاتصالات، وبنهاية مدة امتيازهما يمكن التوسّع بهذه الطريقة بإجراء مناقصة محلية أو دولية للتوسع في تقديم خدمة الهاتف الخلوي، فقد استطاعت الشركات أن تحدث أثراً واضحاً في المجتمع السوري من خلال توفير فرص عمل تجاوزت 80 ألف فرصة، كما أنها طرحت لأول مرة شركة مساهمة سورية بعد غياب طويل، إضافة إلى أنها رعت المتفوقين والرياضيين والمعوقين وكثيراً من الفعاليات التي كان الاهتمام بها ضعيفاً، والأهم من هذا أنها تملك مقومات الشركة التي نفتقر إليها في سورية. وتعتبر وزارة النقل في المرتبة الأولى من حيث عدد المشاريع التي تم الإعلان عنها للاستثمار وفق مبدأ الـ B.O.T، وإن ذلك يعود بالدرجة الأولى إلى أنها وزارة خدمية، إضافة إلى أن مشاريعها ذات تكلفة عالية لا تستطيع الحكومة تمويلها من موازنتها، وعليه فقد طرحت عبر السنوات الماضية العدد الأكبر من المشاريع وفق هذا المبدأ، ومن أهمها إعلان الشركة العامة لمرفأ طرطوس منذ سنوات عن إنشاء رصيفين جديدين في مرفأ طرطوس بهدف زيادة السعة وفق مبدأ الـB.O.T، ومن المشاريع المطروحة وفق هذا المبدأ إعلان مؤسسة خط الحديد الحجازي التابعة لوزارة النقل عن الاتفاق مع شركة بلقيس السعودية لتنفيذ واستثمارعدة خطوط، والجدير ذكره أن قيمة العقود التي ستنفذ وفق مبدأ الـ B.O.T قد بلغت تقريباً مليار دولار أميركي. كما يمكن الترويج لبناء مطارات دولية في بعض المدن السورية، وكذلك بناء مرفأ المواد الملوّثة على الساحل السوري الذي مازال قيد المناقشة منذ عشرين عاماً، وبناء هذا المرفأ سوف يقلل من التلوّث البيئي ويحسّن الطاقات التصديرية للفوسفات وفحم الكوك، وكذلك استيراد الكثير من المواد دوغما وهذا يخفف من تكلفة المواد المستوردة أيضاً.

* الإنفاق الاستثماري هو مجالات الإنفاق الحكومي المخصصة لإقامة المشاريع الجديدة واستكمال المشاريع التي تم البدء بها في أعوام سابقة، كما تشمل تطوير وإنشاء البنى التحتية.

إن المشكلة الأساسية التي تعيق تطبيق هذا المبدأ تتمثل بوجود مزاجية في التعامل مع هذا المبدأ حيث هناك انقسام بين مؤيد ورافض لهذا المبدأ، إضافة إلى عدم فهم خبايا هذا المبدأ وذلك يتمثل في أمرين: الأول عدم وضع دراسات أولية للجدوى الاقتصادية لأي مشروع يطرح وفق هذا المبدأ ، وعدم وضوح شروط أي عقد، ومن جهة ثانية عدم وجود شفافية عند عرض أي مشروع بالشكل الذي يضمن الربحية والطمأنينة للقطاع الخاص الذي في حال عدم وجود هذين العاملين يحجم عن الاستثمار، والمشكلة تكمن في أنه حتى هذه اللحظة لم ينظر المعنيون في القطاع العام إلى القطاع الخاص على أنه شريك في عملية التنمية بل على العكس فإنهم يسعون إلى محاربة المستثمرين عوضاً عن استقطابهم وتشجعيهم عبر التسهيلات والمزايا. [13]

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

-إن الشراكة بين القطاعين العام والخاص باتت ضرورية في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، وفي رأينا أن نظام الـ B.O.T والعقود المنفذة بهذا الأسلوب من شأنها تلبية احتياجات الاقتصاد السوري بإيجاد مشاريع خدمية دون الاعتماد على الموازنة العامة في تقديم هذه الخدمات للمواطنين ، والاستفادة من موارد الدولة المالية وتوظيفها في مجالات أشد إلحاحاً.

- إن هذا النظام يحقق عدالة اجتماعية في توزيع الأعباء الضريبية كون المستخدم المباشر هو من يدفع التكلفة، وبالتالي يتحمل جزءاً من تكاليف المشروع، بينما في المشاريع الممولة من قبل الدولة يتحمل جميع دافعي الضرائب تكلفة المشروع بغض النظر عن استخدامهم له من عدمه ، حيث يستبين واضح الفارق من خلال حجم الخدمات التي تقدمها الدولة للمدن والحضر مقابل ما تقدمه للريف مع تساوي ما يدفعه المواطن الحضري والريفي من ضريبة وجبايات .

- من مزايا هذا النظام أيضاً أنه يزيح العبء الإداري عن كاهل الدولة ويحمله للقطاع الخاص ، حيث يقوم هذا الأخير بتشغيل المشروع على أسس تجارية بعيدة عن البيروقراطية.

التوصيات :

-لنجاح اي مشروع وفق نظام الـB.O.T لابد من القيام بدراسات جدوى اقتصادية معمقة تأخذ بعين الاعتبار كافة الأبعاد المالية و الاقتصادية والاجتماعية و البيئية للمشروع ، وذلك قبل الإقدام على اتخاذ القرار في تحويل أي نشاط تقوم به الدولة إلى القطاع الخاص .

-إصدار قانون موحد يعالج عمليات خصخصة مشروعات البنية الأساسية .

-لابد من الإسراع في وتيرة العمل لتحويل بعض القطاعات الخدمية في الدولة إلى القطاع الخاص، والاستفادة من الظروف والمتغيرات الاقتصادية والمالية الحالية وقدرات القطاع الخاص المالية وتحرره من القيود الروتينية.

-ضرورة إسناد كافة الأعمال التخطيطية و الدراسات الفنية والمالية والقانونية خلال المراحل المختلفة للمشروع الى مكتب استشاري متخصص ذي خبرة وكفاءة وقدرة على عمل تجمع استشاريين متخصصين لكافة برامج المشروع، وعدم تشتيت المراحل وإسنادها إلى أكثر من استشاري و ذلك لحصر مسؤولية التخطيط والتنفيذ و التشغيل و المراقبة في جهة مرجعية موحدة .

-العمل على أن تصاحب عمليات خصخصة مشروعات البنية الأساسية الشفافية والوضوح في كل مراحلها ، وتطبيق قاعدة تكافؤ الفرص ، وإتاحة المعلومات عن جميع مراحل البيع لكل من يرغب في ذلك ، وإزالة كافة القيود الإدارية و التنظيمية المفروضة على مشاركة القطاع الخاص في بناء وتطوير و إدارة مشروعات البنية الأساسية .

-عدم الاعتماد على الاستثمارات الأجنبية فقط و دعم و تشجيع الاستثمارات المحلية للمشاركة في المشروعات التي تنفذ بنظام الـ B.O.T في سورية .

-توفير العملة الأجنبية للمشروعات المنفذة بنظام الـ B.O.T من خلال الاستثمار الخارجي و ليس البنوك الوطنية لتأثير ذلك على أسعار الصرف ومخاطر الائتمان .

-وضع برنامج لإدارة المخاطر في المشروعات التي يشارك فيها القطاع الخاص الأجنبي .

-إنشاء جهاز إداري رقابي داخل المرافق العامة الاقتصادية يتولى مراقبة إجراءات التعاقد و إعداد الأعمال التحضيرية و دراسات الجدوى و مراجعة برامج صيانة المشروعات المنفذة بنظام الـ B.O.T ،وتحديد مسؤولياته و سلطاته في إطار هيكل تنظيمي واضح .

المراجع :

1. المتولي، محمد. *الاتجاهات الحديثة في خصخصة مشروعات البنية الأساسية بالدول العربية*، أكاديمية سعد العبد لله الأمنية، الكويت ، 2006 ، ص56-58.
2. الحسني، أحمد. *دراسة شرعية اقتصادية لخصخصة مشاريع البنية التحتية بأسلوب البناء والتشغيل ثم الإعادة "BOT"*، كلية الشريعة ، جامعة أم القرى ، عام 2007 ، ص12 - 17.
3. الجنايني، عبد العظيم؛ زغلول، جعفر؛ المطيري، بدر. *بحث عن مدى خضوع حسابات المشروعات بنظام B.O.T لرقابة المحاسبة* ، الطبعة الأولى، وزارة المالية، دولة الكويت، 2006، ص2 -8 -14 .
4. السلامة، سعاد ؛ المباركي، أماني . *B.O.T* ، الطبعة الأولى، إدارة التدريب و المنظمات الدولية، ديوان المحاسبة، دولة الكويت، أيلول 2006، ص 15 ، ص16، ص 17، ص 20 - 36.
5. قوانين السودان. *قوانين مناخ الإستثمار*، الطبعة السادسة، جامعة الخرطوم، 1993، ص 815.
6. حمشو، عدنان. الاستثمار في التنمية وفق نظام B.O.T، الاقتصادية،العدد 291، على الموقع. <http://www.iqtissadiya.com>
7. الاستاذ، فهد ؛ العصفور، نسيبة . *نظام BOT*، الطبعة الأولى، وزارة المالية، دولة الكويت، بتاريخ 2002/1/13 ، ص 29 -30 - 11.
8. حباس، أمين سعود. *لمحات حول الأفكار التمويلية*، ورقة عمل المؤتمر الثاني لدور القطاع الخاص في مشروعات التنمية والبنية التحتية (B.O.T) ،الكويت، الفترة بين 18-2003/1/19، ص 82 -83.
9. حبيب، مطانيوس. *مشروعات البناء والتشغيل ونقل الملكية*، بتاريخ 2007/10/4. < www.free-syria.com>

10. فهمي، أحمد منير. *أضواء على نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية B.O.T*، جريدة الجزيرة السعودية، العدد10361 بتاريخ 2001/2/9. < http://www.suhuf.net.sa/2001jaz/feb/9/ec14.htm >

11. عبد المجيد، هاشم. *الإشكاليات القانونية التي تواجه تطبيق إتفاقيات البوت "BOT" كآلية للخصخصة في الدول العربية*، تاريخ المطالعة 2007/12/11، ص147 – 148.

<http://www.shatharat.net/vb/attachment.php?attachmentid=231&d=1197491983>

12. نصار، جابرجاد. عقود البوت B.O.T والتطور الحديث لعقد الإلتزام، دراسة نقدية للنظرية التقليدية لعقد الإلتزام، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية – القاهرة، 2002، ص 62 .

13. معلا، باسل. *الـ B. O. T ما زال بين الصد والرد من الجانب الحكومي.. والنتائج متفاوتة*، الاقتصادية، العدد 265 ، 8 تشرين الأول 2006. < http://www.iqtissadiya.com >

14. نجار، أحمد منير. *نظام BOT خطوة في خارطة الطريق نحو الخصخصة*، مجلة المصارف، العدد (30)، أيار 2006 .

< http://www.ukb.com.kw/masaref/ar/category_detail.php?issueID=30&catID=19 >