

أُسلوب ونظام BOT كآلية فعّالة  
لتطوير وتحديث مشاريع البنى التحتية  
«التجربة التركية (نموذجاً)»

**B.O.T's Model and System as an Effective Mechanism  
to Develop and Update Infrastructure Projects:  
The Turkish Experience as a Model**

الدكتور

**زواويد لزهارى**

استاذ مؤقت بجامعة غرداية - الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

## الملخص

هدفت دراستنا هذه إلى تسليط الضوء على أحد أهم صور مشاركة القطاع الخاص في ترقية وتحديث وإدارة مشروعات البنى التحتية. تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة باعتباره الأنسب للإجابة على إشكالياتها والتي تتمحور أساساً حول مدى مساهمة نظام B.O.T في ترقية مشاريع البنى التحتية.

كما تم التطرق في هذه الدراسة إلى عرض التجربة التركيبية كونها أحد أبرز التجارب الرائدة في هذا المجال، وهذا من خلال إبراز دور نظام B.O.T في تشييد وتطوير مطار تركيا الدولي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن نظام B.O.T يمنح الدول المضيفة مزايا عديدة أهمها: تخفيف العبء المالي على موازنتها العامة، نقل التكنولوجيا الحديثة، التخفيف من البطالة من خلال تشغيل اليد العاملة المحلية، تنشيط الأسواق، وتحميل القطاع الخاص مخاطر القيام بمشروع، ... وهذا ما استفادت منه تركيا في مختلف مشروعات البنى التحتية المشيِّدة بنظام B.O.T، ولعلَّ تجربة المطار الدولي خير مثال.

كما أوصت الدراسة بضرورة اعتماد هذا الأسلوب في الجزائر عند إقامة وتطوير مشاريع البنى التحتية، شرط الانتباه لبعض الضوابط الموضوعية التي قد يتضمنها هذا الأسلوب عند التطبيق.

**الكلمات المفتاحية:** نظام B.O.T، الحكومة المضيفة، شركة المشروع، مشاريع البنى التحتية، مطار غراند اسطنبول، التجربة التركيبية.

## Abstract

This study aimed to shed light on one of the most important images of private sector contribution to the update, development and management of infrastructure projects. It is used the descriptive analytical approach as the most appropriate to answer the problematique which is centered on the importance of B.O.T system in advancing the infrastructure projects.

It also highlighted the Turkish experience as one of the leading experiences in this domain by exposing the role of B.O.T in the construction and development of Turkey International Airport.

The study came out that the B.O.T system provides host countries with several advantages such as: the alleviation of financial burden on their public budgets, transferring modern technology, narrowing unemployment through the use of local labor and markets stimulation. Hereby, this is what Turkey has benefited from in different infrastructure projects built by the BOT system and perhaps its international airport is the best example.

Subsequently, the study recommended the B.O.T adoption in Algeria when it comes with establishing and developing the infrastructure projects with regard to some substantive controls implemented by this method in practice.

**Keywords:** B.O.T System, Host Government, Project Company, infrastructure projects, Grand Airport of Istanbul, the Turkish experience.

## مقدمة

اتجهت العديد من دول العالم سواء تلك المتقدمة أو النامية في تمويل مشروعات البنى التحتية فيها إلى إيجاد صيغ وأساليب حديثة تكون بديلة لتلك التقليدية أين كان يقوم القطاع العام وحده بتولي إنجاز أضخم المشاريع، وبالتالي فهو يملك الخبرة الكافية والطويلة في هذا المجال ويملك مصادر التمويل والإنفاق، ولكن نتيجة التطورات الكبيرة التي أثرت في معظم الأنظمة الاقتصادية والتي انعكست بدورها على اقتصاديات جميع الدول سواء المتقدمة أو النامية، خاصة في النظام الرأسمالي المبني على السوق الحر، تعرضت العديد من هذه الدول لأزمات مالية، استدعت التفكير في إيجاد طرق وأساليب علمية تجنب حكومات دول - خاصة النامية منها- مشاكل وأعباء التمويل اللازم لمشروعات البنى التحتية، حيث كان التوجه إلى الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تمويل هذه المشروعات حلا مناسباً وفعالاً.

ولقد أثار موضوع مشاركة القطاع الخاص في إدارة وتملك مشروعات البنى التحتية مقابل تنازل الحكومة على دورها التقليدي في هذا المجال جدلاً واسعاً.

ويعتبر أسلوب ونظام B.O.T من الأساليب الحديثة التي تعكس الدور الهام للقطاع الخاص في تطوير وإنجاز مشاريع البنى التحتية، فبمقتضى هذا النظام تمنح الدولة أو إحدى هيئاتها للقطاع الخاص ترخيصاً أو امتيازاً لإنجاز أحد مشروعات البنية التحتية، ومن هنا جاءت ورقتنا البحثية هذه لمعالجة ودراسة هذا الأسلوب مع عرض تجربة من التجارب الرائدة في هذا المجال، ألا وهي التجربة التركية، حيث سنركز على أهم وأحدث المشاريع العملاقة في العالم وهو مطار تركيا الدولي باعتباره نموذجاً يحتذى به.

### إشكالية الدراسة:

يُعد إشراك القطاع الخاص في تشييد وتطوير مشروعات البنى التحتية من التوجهات الحديثة في مجال الخطط الاقتصادية العامة للحكومات، حيث يرمي هذا التوجه أساساً لتوفير خدمات اجتماعية وجودة عالية تضمن رفاهية أفراد المجتمع، ومن أهم تطبيقات الشراكة بين القطاعين العام والخاص في هذا المجال نجد أسلوب البناء والتشغيل ونقل الملكية، وعلى ضوء ما سبق نطرح هذا التساؤل:

- ما مدى مساهمة أسلوب ونظام B.O.T في ترقية وتحديث مشاريع البنى التحتية؟

كما سنحاول الإجابة على مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو نظام B.O.T؟ وما هي صورته وأطرافه؟

- ما هي آليات وصيغ التمويل وفق نظام B.O.T؟

- ما هي مزاياه في تطوير مشاريع البنى التحتية؟

- كيف تم تطبيقه في تركيا؟ وما هي مزاياه على الاقتصاد التركي ككل؟  
 - ما هي الدروس المستفادة من هذه التجربة؟  
 أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من خلال معرفة الدور الهام الذي يلعبه القطاع الخاص في تطوير مشاريع البنى التحتية، خاصة في ظل تطبيق نظام B.O.T الذي أثبت في العديد من التجارب الدولية نجاحه، وهذا من خلال تجويد الخدمات المقدمة لأفراد المجتمع، ولكون هذا الأسلوب (B.O.T) بديل جديد لتمويل مشاريع البنى التحتية التي لطالما كان تمويلها عبئا على كاهل حكومات الدول.

أهداف الدراسة: نهدف من خلال دراستنا هذه إلى:

- التعرف على نظام B.O.T مع إبراز صورته وأطرافه.
- إبراز مزايا هذا الأسلوب في تطوير مشاريع البنى التحتية.
- إبراز دور القطاع الخاص كفاعل هام وجديد في تطوير مشاريع البنى التحتية التي كانت حكرا على الدولة.
- التطرق إلى التجربة التركية في هذا المجال مع التركيز على مطار تركيا الدولي باعتباره نموذجا مثاليا يبرز أهمية ومزايا تطبيق هذا الأسلوب (B.O.T).
- استخلاص وعرض الدروس المستفادة من هذه التجربة، وإبراز إمكانية محاكاة هذه التجربة في الجزائر.
- المنهج المستخدم: في دراستنا هذه وبغية الوصول للنتائج المرجوة، استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي كونه ملائما للإجابة على تساؤل الدراسة، وهذا من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لنظام B.O.T

- المبحث الثاني: عرض تجربة مطار تركيا الدولي المشيد وفق نظام B.O.T

- المبحث الثالث: إمكانية محاكاة التجربة التركية في الجزائر والدروس المستفادة

## المبحث الأول

### الإطار المفاهيمي لنظام B.O.T

### المطلب الأول

### نشأة وتطور عقود B.O.T

تاريخياً يعود استخدام هذا المصطلح إلى رئيس الوزراء التركي "تورغوت أوزال" (Turgut Ozal)، فهو أول من أطلق هذا التعبير في أوائل الثمانينات من القرن العشرين، تحديداً سنة 1984. وهذا كان غداة اجتماعه مع رجال الأعمال والمستثمرين وأصحاب شركات المقاولات من القطاع الخاص بعد نجاحه في الانتخابات، قام بشرح خطته أمامهم والمتعلقة بالتنمية في البلاد واقترح بذلك فكرة إسناد المشروعات الجديدة في مجال البنى التحتية إلى القطاع الخاص على أساس عقود البناء والتشغيل والتحويل. وبالتالي أضحي هذا الأسلوب من العقود يعبر عن النهج الجديد الذي اتبعته تركيا بغرض تحقيق التنمية والإفلاح الاقتصادي<sup>(1)</sup>.

ومنذ سنة 1984 تم منح القطاع الخاص فرصة الاستثمار بالقطاعات الحيوية على غرار إنتاج الطاقة الكهربائية، النقل، الطاقة والتجهيز وتنقية المياه، وهذا من خلال سن تشريع قانون عام رقم 3996 سنة 1994 يضبط مشاريع B.O.T.<sup>(2)</sup>

وإذا كان مسمى B.O.T حديثاً نسبياً، فإن مفهومه معروف منذ فترة طويلة، حيث يرى البعض أن فرنسا كانت رائدة في هذا المجال، حيث ابتكرت نظام امتياز المرافق العامة Le Concession des Services Publics الذي هو في مفهومه وفي طبيعته القانونية ليس إلا تطبيقاً من تطبيقات عقود B.O.T، ففي عام 1782 منحت الحكومة الفرنسية امتياز توزيع المياه في مدينة باريس إلى شركة خاصة هي شركة "الأخوة بيريه" التي توسعت أعمالها بشكل سريع، إلا أن الأحداث السياسية في حينها قد سيطرت على الاتفاقية فعملت مدينة باريس على إلغاء الامتياز بعد الثورة الفرنسية ثم أخذ نظام الامتيازات ينتشر بشكل ملحوظ بعد عام 1830 في فرنسا كما امتد ليشمل إسبانيا وإيطاليا وألمانيا.

(1) اعتماداً على:

- HANDLEY PAUL , A Critical View of the Build-Operate-Transfer Privatisation Process in Asia , *Journal Asian Journal of Public Administration*, Vol 19, Issue 2 , 1997, P: 212.

- Jeffrey Delmon, **BOO/BOT Projects : A Commercial and Contractual Guide**, Sweet and Maxwell, London, 2000, P:01.

(2) Ali Güner TEKIN, **PPP in Turkey**, Republic of Turkey Prime Ministry Privatization Administration, March, 2010, P: 02.

<http://siteresources.worldbank.org/WBI/Resources/213798-1259011531325/6598384-1268250381749/PPPEPECAGT.pdf>

وتعد مصر أول دولة عربية رائدة في هذا المجال، حيث يُعد مشروع قناة السويس من أشهر مشروعات B.O.T في العالم، تم بناء هذا المشروع بموجب عقد أبرم سنة 1854 بين الحكومة المصرية من جهة والشركة العالمية لقناة السويس البحرية التي يرأسها الفرنسي "فرديناند ديليسبس" من جهة أخرى، وقد تم افتتاح القناة في 17 نوفمبر سنة 1869، وكانت مدة الامتياز 99 سنة، إلا أنه تم إنهاء امتياز شركة قناة السويس قبل انتهاء مدة الامتياز بنحو ثلاثة عشر سنة وذلك في عام 1956 وهو ما أطلق عليه تأميم قناة السويس.

وقد عرفت الولايات المتحدة الأمريكية نظام B.O.T منذ قيام الثورة الصناعية، حيث كان يتم بناء الطرق وتشغيلها من قبل القطاع الخاص مقابل الرسوم التي يدفعها مستخدمو هذه الطرق، كما عملت الحكومة على تشجيع الاستثمار عن طريق القطاع الخاص في مجال تشييد الطرق والجسور وذلك بموجب القانون الفيدرالي الخاص بالنقل الصادر في 1991/12/18. وقد تأكد هذا الاتجاه في ظل حكم الرئيس الأمريكي "بيل كلينتون" من خلال إصداره للقرار رقم 12893 في 28 ديسمبر سنة 1994 لتشجيع الاستثمار بنظام B.O.T.

وقد طبقت الدول النامية هذا النظام أيضاً، ففي الفلبين تم وضع القانون رقم 7718 لعام 1994 وهو "قانون الاستثمار الأجنبي في الفلبين" والذي عدل بعض أقسام القانون السابق رقم 6957 لعام 1990 واسمه "قانون يسمح بتمويل وبناء وتشغيل وصيانة مشاريع البنية التحتية عن طريق القطاع الخاص". وقد أنشأت الدولة في الفلبين في عام 1989 وفق نظام B.O.T محطة غاز توربينية لتوليد الطاقة.

كما ظهر نظام B.O.T في هونغ كونغ عندما أنشأت مؤسسة "هويوبل" للطاقة محطة للغاز وبدأت العمل في نفق هونغ كونغ عام 1986 بكلفة بلغت 442 مليون دولار أمريكي. كما استخدمت فيتنام الجنوبية نظام B.O.T عندما أنشأت نفقاً تحت الماء في نهر "سايجون" بمدينة "هوتش منه"<sup>(1)</sup>.

(1) اعتماداً على:

- مازن ليلو راضي، التطور الحديث لعقد الالتزام عقد البناء والتشغيل ونقل الملكية البوت B.O.T، مجلة كلية الحقوق، جامعة النهدين، المجلد 12، العدد 08، 2005، ص: 152.

- أمل المرشدي، بحث قانوني كبير حول عقود B.O.T، مقال منشور بتاريخ (25 أكتوبر 2016)، تاريخ التصفح: 2019/02/01، 12.03 سا، متاح على الرابط التالي: <https://www.mohamah.net/law/>

- عارف صالح مخلف، علاء حسين علي، عقد البوت: دراسة في التنظيم القانوني لعقد البناء والتشغيل ونقل الملكية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم القانونية والسياسية، المجلد 1، العدد 1، ص: 166.

- Elisabetta Iossa & David Martimort, **The Simple Micro-Economics of Public-Private Partnerships**, Economics and Finance Working Paper Series, No. 09-03, January 2009, PP: 2-4.

## المطلب الثاني

### مفهوم نظام B.O.T وخصائصه

#### الفرع الأول

#### مفهوم نظام B.O.T

أولاً: مفهوم مشاريع B.O.T:

يشير المصطلح الانجليزي Build Operate Transfer أو ما يعرف اختصاراً بـ (B.O.T) إلى مجموعة من النظم التي تستخدم في تنفيذ وإنشاء المشروعات وأهمها البنية التحتية، والفكرة الأساسية التي انبثق منها هذا النوع من العقود تتمحور حول تعاقد جهة، غالباً ما تكون الحكومة، أو إحدى الهيئات في الدولة، مع شخص طبيعي أو اعتباري من القطاع الخاص على إقامة مشروع معين على نفقته الخاصة على أن يظل المشروع في حيازته، مدة معينة، يكون له خلالها حق استغلاله وتحصيل إيراداته كلها أو الجزء الأكبر منها، على أن يقوم بتسليم المشروع إلى الدولة في نهاية هذه المدة<sup>(1)</sup>.

انحدرت فكرة (B.O.T) "البوت" من نظريات القانون الإداري وجاءت كتطور تاريخي لعقد التزام المرافق العامة، ومصطلح (B.O.T) يمثل الأحرف الأولى لمصطلحات انجليزية ثلاثة وهي:

(Build): ويعني البناء أو الإنشاء ويرمز له بالحرف B، يرتبط كثيراً بصناعة التشييد ويتضمن أحياناً الرسم، التصميم وتقديم الاقتراح.

(Operate): ويعني التشغيل أو الإدارة ويرمز له بالحرف O.

(Transfer): ويعني التحويل ونقل الملكية ويرمز له بالحرف T، وقد شاع استخدام هذه المصطلحات الانجليزية في اللغة القانونية للفقهاء تعبيراً عن عقد "البوت" وهو ما جرى الفقه الفرنسي على استخدامه<sup>(2)</sup>.

ويراد بمشاريع B.O.T بأنها تلك المشروعات التي تعهد بها الحكومة إلى إحدى الشركات- وطنية كانت أم أجنبية وسواء أكانت شركة من شركات القطاع العام أم القطاع الخاص وتسمى (شركة المشروع)- وذلك لإنشاء مرفق عام وتشغيله لحسابها مدة من الزمن، ثم نقل ملكيته إلى الدولة أو الجهة الإدارية<sup>(3)</sup>.

(1) عماد رسن، نموذج مقترح لقاعدة محلية محاسبية لمعالجة مشاريع الاستثمار على وفق نظام البناء والتشغيل والتحويل: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للأسمنت الجنوبية معمل سمنت كربلاء، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، عدد الخاص بالمؤتمر العلمي المشترك، 2014، ص: 496.

(2) عارف صالح مخلف، علاء حسين علي، مرجع سابق، ص: 168.

(3) أحمد بشناق، توظيف عقد البناء والتشغيل والنقل في إنشاء وإدارة المرافق العامة: دراسة فقهية، مجلة كلية الشريعة والقانون، العدد 01، 2018، ص: 314.



ثانيا: تعريف عقود البناء والتشغيل والتحويل (B.O.T):

وفقا لتقرير التنمية الدولية البناء (البنية الأساسية من أجل التنمية 1994) الصادر عن البنك الدولي، فقد عرّف هذا الأخير عقد (B.O.T): "بأنه شكل من أشكال الامتيازات ويقصد به عادة المشروعات الجديدة، بحيث يقوم ضمن هذا العقد طرف خاص أو اتحاد شركات (Consortium) بتمويل وبناء وتشغيل وصيانة مرافق ما لفترة محددة وبعد ذلك ينقل المرفق إلى الدولة أو إلى هيئة عامة أخرى".<sup>(1)</sup>

لم يختلف تعريف "لجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري الدولي" كثيرا عن التعريف الذي قدمه البنك المركزي، بحيث أشار إلى أن عقد (B.O.T): "هو شكل من أشكال تمويل المشاريع، تمنح بمقتضاه حكومة ما مجموعة من المستثمرين- يطلق عليها بالاتحاد المالي للمشروع- امتيازاً لبناء مشروع معين، وتشغيله، وإدارته، واستغلاله تجارياً لعدد من السنوات تكون كافية لاسترجاع تكاليف البناء، مع تحقيق أرباح مناسبة من العائدات المتأتية من تشغيل وإدارة المشروع، واستغلاله تجارياً، أو من أي مزايا أخرى تمنح لهم ضمن عقد الامتياز، وعند انتهاء فترة الامتياز تنتقل ملكية حيازة المشروع إلى الحكومة دون أي تكلفة، أو مقابل تكلفة مناسبة يكون قد تم الاتفاق عليها مسبقاً في أثناء التفاوض على منح امتياز المشروع.<sup>(2)</sup> كما عرفته منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (UNIDO) بأنه: "اصطلاح أو صياغة لاستخدام القطاع الخاص ليقوم بمشروعات التنمية الأساسية التي كانت من قبل حكراً على القطاع العام".<sup>(3)</sup>

وعرّفت لجنة "الاونسيترال" عقد الـ (B.O.T) بأنه شكل من أشكال تمويل المشروعات تمنح بمقتضاه حكومة ما لفترة محددة من الزمن أحد الاتحادات المالية الخاصة ويدعى شركة المشروع امتيازاً (concession) لتنفيذ مشروع معين وتقوم شركة المشروع ببنائه وتشغيله واستغلاله تجارياً وفي نهاية مدة الامتياز تنقل ملكية المشروع إلى الحكومة.<sup>(4)</sup>

(1) B. Deoja & et al, **Prospects and Approaches to Public Private Partnership in Transport Infrastructure**, Economic Policy Network, Policy Paper 7,2005, P: 01.

(2) LEMA. M, **An Assessment of the Build - Operate - Transfer (BOT) Model for Infrastructure Project Financing in Tanzania**, Conference Paper, Rotterdam: Netherlands, 2000, P: 2, <http://www.irbnet.de/daten/iconda/CIB8907.pdf>

(3) إلياس ناصيف، عقود الـ B.O.T ، المؤسسة المدنية للكتاب، بيروت، 2006، ص: 83.

(4) United Nations Commission on International Trade Law, **UNCITRAL Legislative Guide on Privately Financed Infrastructure Projects**, United Nations Publication, New York, 2001, P: 05.

من خلال التعاريف السابقة نخلص إلى أن عقد (B.O.T) هو تعهد أو عقد بين الدولة والمستثمر - سواء كان وطنيا أم أجنبيا - يتعلق مضمونه بحق إنشاء مشروع من مشاريع البنى التحتية على نفقته الخاصة وتشغيله وإدارته خلال فترة معينة من الزمن، مقابل حصوله (المستثمر) على أرباح تغطي تكاليف المشروع الذي أنجزه، ويكون تحت إشراف الدولة أو إحدى إداراتها وفي نهاية مدة العقد تعاد إدارة المشروع وحيازته إلى الدولة.

## الفرع الثاني

### خصائص عقد (B.O.T)

من خلال التعاريف السالفة الذكر، يتضح أن لعقد (B.O.T) خصائص يتسم بها أهمها:<sup>(1)</sup>

#### 1- عقد البوت عقد يبرم بين أشخاص القانون العام وأشخاص القانون الخاص:

يتم إبرام هذه العقد بين طرفين، الأول جهة الإدارة أي أشخاص القانون العام (هيئات عامة، وزارات ومصالح حكومية،..) والطرف الثاني في العقد هو شركة المشروع، وفي غالب الأمر ما تكون شركة المشروع مؤسسة من مجموعة من المستثمرين الذين يملكون رؤوس الأموال يرغبون في توظيفها بالشكل الذي يحقق لهم قدرا معقولا من الربح.

#### 2- إنشاء مرفق لإشباع حاجات عامة:

إن المتأمل في نظام عقود (B.O.T) سواء في مجال البنية التحتية أو المشروعات الصناعية يلاحظ أن الغاية أو الدافع الباعث على التعاقد هو إنشاء مرافق عامة اقتصادية لها أهمية خاصة يعهد إليها بإشباع حاجات وأداء خدمات ذات نفع عام لمواطني الدولة المضيفة.

#### 3- إشراف ومتابعة الجهة الوصية:

لعلّ السبب في منح جهة الإدارة سلطة الإشراف والرقابة على تنفيذ العقد هو كون الأمر يتعلق بمرافق عامة تتصل خدماتها بالجمهور على نحو وثيق، وأن شركة المشروع هي النائب عن الدولة أو الجهة الإدارية المتعاقدة في تقديم خدمات هذه المرافق، وبالتالي يكون واجبا على الجهة الإدارية ممارسة حقها في الإشراف والرقابة في أداء الشركات وذلك حفاظا على المصلحة العامة ومصلحة المواطن.

(1) معوش شادية، مزاي راضية، تطبيقات عقد البناء والتشغيل ونقل الملكية (B.O.T) في الجزائر، مذكرة

ماستر في الحقوق، تخصص: قانون الجماعات المحلية والهيئات الإقليمية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بجاية، الجزائر، 2016، ص ص: 15-16.

## 4- ملكية الجهة الإدارية المتعاقدة للمرفق:

لا يجوز القول بتملك شركة المشروع للمرفق، سواء كانت الملكية دائمة أو مؤقتة، مع أنه لا توجد ملكية مؤقتة من حيث الأصل، لكن حقيقة الأمر أن شركة المشروع من خلال استغلال المرفق لها سلطات واسعة في الوقت الذي يتم فيه التخفيف من السلطات والصلاحيات التي تتمتع بها الجهة الإدارية. حيث تتخلى الدولة أو الجهة الإدارية المتعاقدة عن إدارة واستثمار المشروع فقط، على اعتبار أن ذلك من صلاحيات وحقوق شركة المشروع، غير أن ذلك لا يمنع من كون المرفق العام المنجز وفق هذه العقود يتصف بالعمومية وهو ما يخول للإدارة طيلة مدة الامتياز الاحتفاظ بحق الملكية والتنظيم فضلا عن حق الرقابة على التنفيذ والاستغلال تطبيقاً لمبادئ دوام سير المرفق العام بانتظام ومساواة المنتفعين من خدماته.

يمكننا تلخيص وتوضيح خصائص عقد (B.O.T) من خلال الشكل التالي:

## الشكل رقم (01): خصائص عقد (B.O.T)



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على ما سبق.

## المطلب الثالث

## مجالات وصور عقد (B.O.T)

## الفرع الأول

## مجالات عقد (B.O.T)

- من خلال التطبيقات العملية الأكثر انتشارا للمجالات التي تم فيها تطبيق أسلوب (B.O.T) كصيغة تمويلية نجد:<sup>(1)</sup>
- 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 الاتصالات 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 الاقتصادية والحضرية والعمرائية 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 المزدحمة 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 والاستوديوهات السينمائية وغيرها.
  - المشروعات ذات الصلة الاجتماعية مثل المستشفيات والمدارس والجامعات والمعاهد المتخصصة وغيرها من الخدمات التعليمية والصحية.

(1) محمد صلاح، البشير عبد الكريم، أسلوب البوت كآلية لتشييد مشروعات البنية التحتية: تجارب دولية وعربية مختارة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 17، 2015، ص: 179.

## الفرع الثاني

## صور نظام (B.O.T) في تأسيس البنية التحتية

يوجد العديد من الصور لنظام الـ (B.O.T)، ولكل نوع من هذه العقود نظام تعاقدية خاص به. فبالإضافة إلى الصورة الرئيسة التي تعني البناء والتشغيل ونقل الملكية، فإن التطبيق العملي أفرز صوراً جديدة ومختلفة، سواء في بعض أو كل العناصر التي يتكون منها العقد، ونشير في دراستنا هذه إلى أهم هذه الصور فيما يلي:<sup>(1)</sup>

## 1- البناء - التملك - التشغيل - نقل الملكية

## Build-Ownership-Operate-Transfer (B.O.O.T)

تبدو أهمية هذا المصطلح في أنه يوضح لنا بداية أن ملكية المشروع خلال فترة التشغيل تكون لشركة المشروع، فهذا النوع من العقود يعني بناء المشروع، وتملك الملتزم لهذا المشروع طول مدة التعاقد، وتشغيله لحسابه الخاص خلال مدة العقد، ومن ثم نقل ملكية المشروع إلى الدولة أو الإدارة المتعاقدة عند نهاية العقد.

## 2- عقود البناء - التملك - التشغيل (B.O.O) Build-Ownership-Operate

في هذا النموذج تمنح الحكومة الحق لتمويل، تصميم، بناء، تشغيل وصيانة المشروع إلى كيان خاص الذي يحتفظ بملكية المشروع، حيث لا يطلب من الكيان الخاص نقل المنشأة إلى الحكومة. وتبرم هذه العقود بين الحكومة والمستثمر، أو مجموعة مستثمرين من أجل إقامة

(1) اعتماداً على:

- حصايم سميرة، عقود البوت (B.O.T): إطار لاستقبال القطاع الخاص في مشاريع البنية التحتية، رسالة ماجستير في القانون، تخصص: قانون التعاون الدولي، كلية الحقوق، جامعة مولود معمري - تيزي وزو، الجزائر، غ. منشورة، 2011، ص: 18-22.

- وليد مصطفى الطراونة، التزامات المتعاقد مع الإدارة في عقود البوت (B.O.T)، رسالة ماجستير في القانون العام، كلية الحقوق، جامعة الشرق الأوسط، عمان، غ. منشورة، 2014، ص: 38-44.

- شيخي بلال، زواتنية عبد القادر، الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مشاريع البنى التحتية على ضوء التجارب الناجحة لكل من كندا وفرنسا، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الدولي الثاني عشر حول إستراتيجيات تمويل الاستثمار في البنى التحتية في ظل التحديات الاقتصادية الراهنة، جامعة الشلف، يومي 05 و 06 نوفمبر 2017، ص: 06.

- Shah, Mohammed Jalaluddin, **Build operate transfer (BOT) project delivery system in Saudi Arabia**, Masters thesis, King Fahd University of Petroleum and Minerals, 2001, PP: 12- 13.

- نبيل جعفر عبد الرضا، الشراكة بين القطاعين العام والخاص في العراق، مقال منشور في الحوار المتمدن، العدد 3702، بتاريخ: 19 / 4 / 2012، 22:3 سا، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2019/01/20،

متاح على الرابط التالي: <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=304130>

المشروع، على أن تمتلكه شركة امتياز تقوم بالإشراف على عملية تشغيله، وتكون الحكومة ممثلة في هذه الشركة، وهذا النوع لا ينتهي بتحويله إلى الملكية العامة، بل يتم تجديد الامتياز عند انتهاء الفترة المحدودة، أو انتهاء العمر المفترض للمشروع، أو أن تقوم الدولة بتعويض الملاك عن حصص الملكية، وبعد ذلك من حق الحكومة أن تقوم بالتعاقد مع آخرين بهدف إدارة المشروع، وفي جميع الأحوال، فإن الحكومة تحصل على نصيب من الإيرادات التي يحققها المشروع لقاء منح الامتيازات، وتقديم الدعم للمشروع أمام مختلف الجهات، كما يكون للجهة الإدارية الحق في الإشراف على المرفق طوال مدة التعاقد، وإن كان التشغيل الفعلي والإداري للمستثمر.

وهذا النوع من العقود يعني قيام القطاع الخاص منذ البداية، وإلى النهاية بتولي المشروع وتملكه، لذلك فإنه ليس مرحبا به من جانب الحكومات، وهذه العقود تظهر غالبا في مجالات محددة مثل تقديم خدمات لمناطق يكون العائد فيها تمييز كافٍ من أجل الاستفادة من مزايا عقد (B.O.T) كإنشاء الصوامع لتخزين الحبوب، أو إنشاء الطرق المؤدية إلى المناجم.

### 3- عقود التصميم - البناء - التمويل - التشغيل

(Design - Build - Finance - Operate) (D.B.F.O)

تقوم الشركة الخاصة في هذا النوع من العقود بتصميم المشروع (Design) منذ البداية، وبعدها بنائه وتوفير التمويل اللازم له، بالأخص عندما يحتاج المشروع إلى تمويل مستمر وكاف لحسن إدارته، لتأتي عملية التشغيل فيحصل الطرف الخاص على إيرادات المشروع، وبعدها تؤول الملكية إلى الدولة. والملاحظ أن هذا النوع أكثر تفصيلا فيما يتعلق بالتصميم والتمويل، وقد استعملته بريطانيا بالأخص في مجال الطرق السريعة، خصوصا قبل تبنيها لعقود المبادرة التمويلية الخاصة "PFI" عام 1994.

### 4- عقود البناء - التحويل - التشغيل (B.T.O) (Build - Transfer - Operate)

تتعاقد الحكومة مع القطاع الخاص بمقتضى هذا النوع من العقود على إنشاء المشروع، ثم التخلي عن ملكيته للحكومة التي تبرم معه عقد آخر لإدارة وتشغيل واستغلال المشروع خلال فترة الامتياز، مقابل الحصول على إيرادات التشغيل مع تقسيط قيمة تكلفة المشروع بطريقة أو بأخرى حسب الاتفاق، وبذلك تصبح الحكومة مالكة للمشروع ابتداءً، وليس في نهاية فترة الامتياز كما هو الحال في العقد بصيغة (B.O.T). وأهم مجالات هذا العقد إنشاء الفنادق والمشروعات السياحية، وتعد هذه الصورة عقداً من عقود الخدمات.

**5- عقود البناء - التأجير - التحويل (Build - Lease - Transfer) (B.L.T)**

تقوم الشركة الخاصة في هذا النوع من العقود، ببناء المشروع وتملكه مؤقتاً ثم تأجيره (Lease) للمالك أو للغير، ثم تحويل ملكيته إلى الدولة في نهاية مدة العقد، إذ قد يكون المستثمر المتعاقد غير قادر على تشغيله، فيقوم بتأجيره إلى مستثمر آخر لإدارته وتشغيله خلال فترة العقد.

**6- عقود التحديث - التملك - التشغيل - التحويل**

(Modernize - Own - Operate - Transfer) (M.O.O.T)

ولا يختلف عن (B.O.T) إلا في وروده على تحديث مشروع قائم بالفعل إضافة إلى الملكية، في حين يرد (B.O.T) على مشروع يراد استحداثه، وبموجبه يتعهد المستثمر بتحديث أحد المرافق العامة تكنولوجيا على وفق أحدث المستويات العالمية، ويصبح مالكا للمشروع ويتولى تشغيله في أثناء فترة العقد، ثم يتنازل عن ملكيته للحكومة في نهاية مدة العقد، وبطبيعة الحال يحصل على إيرادات المشروع طوال مدة التشغيل.

**7- عقود التأهيل - التملك - التشغيل (Rehabilitate - Own - Transfer) (R.O.T)**

يتطلب التعاقد وفقاً لهذا النظام أن تقوم الحكومة بالتعاقد مع المستثمر من أجل القيام بتحديد أحد المرافق العامة أو المشروعات التي تكون بحاجة إلى التجديد، سواء في البناء أو الأجهزة والمعدات وخلافها. وبموجب هذا النظام التعاقدى فإن المستثمر يكون ممتلكا للمشروع، ويتولى عملية التشغيل ويحصل على عائداته، وبالقيمة التي حددتها الدولة لقاء نقل ملكية المرفق العام، أو المشروع إلى المستثمر. وهذه العقود تستخدم في عمليات خصخصة المشاريع العامة المتعثرة، وبطبيعة الحال فإنه يتوجب على الدولة أن تقوم بوضع الأسس والضوابط التي توفر الحماية للاقتصاد القومي وجمهور المنتفعين وجميع العاملين في المشاريع سواء بصورة دائمة أو مؤقتة.

**8- عقود البناء - التمويل - التحويل (Build - Finance - Transfer) (B.F.T)**

تقوم هذه العقود على أساس قيام القطاع الخاص بعملية التمويل لإقامة مشاريع البنية الأساسية، فيقوم المستثمر باستئجار أحد المشاريع من الحكومة لفترة زمنية محددة، يقوم خلالها بعملية تطوير المشروع وتجديده وتشغيله، وكذلك الحصول على إيراداته، ثم يسلم إلى الدولة عند انتهاء فترة الإيجار. من الأمثلة على هذا النوع من العقود، العقد الذي قام بإبرامه "كونسرتيوم" ياباني الجنسية بتأجير مصنع يقوم بمعالجة الفقد من الصلب والحديد في فنزويلا استمرت أحد عشر عاماً، تسلمت الحكومة بعدها المشروع، وهو بحالة تجعله صالحاً للتشغيل في فنزويلا.

9- عقود التأجير - التدريب - التحويل (Lease - Training - Transfer) (L.T.T) يتولى القطاع الخاص أو المستثمر في هذه العقود عملية تمويل إقامة المشروع، وكذلك يقوم بعملية التدريب اللازم لجميع العاملين في المشروع التابعين للحكومة، ومن ثم تأجير هذا المشروع للدولة لكي تقوم بعملية تشغيله خلال مدة الإجارة، وعند انتهائها تعود الملكية للقطاع الخاص والنوعان الأخيران يستخدمان حالياً في أوروبا كبديلين عن نظامي البناء والتشغيل ونقل بسبب ظهور سلبيات ترتبط (B.O.O.T) والبناء والتملك والتشغيل ونقل الملكية (B.O.T) الملكية بهما أثناء التطبيق.

#### 10- عقود الإيجار - التجديد - التشغيل - التحويل

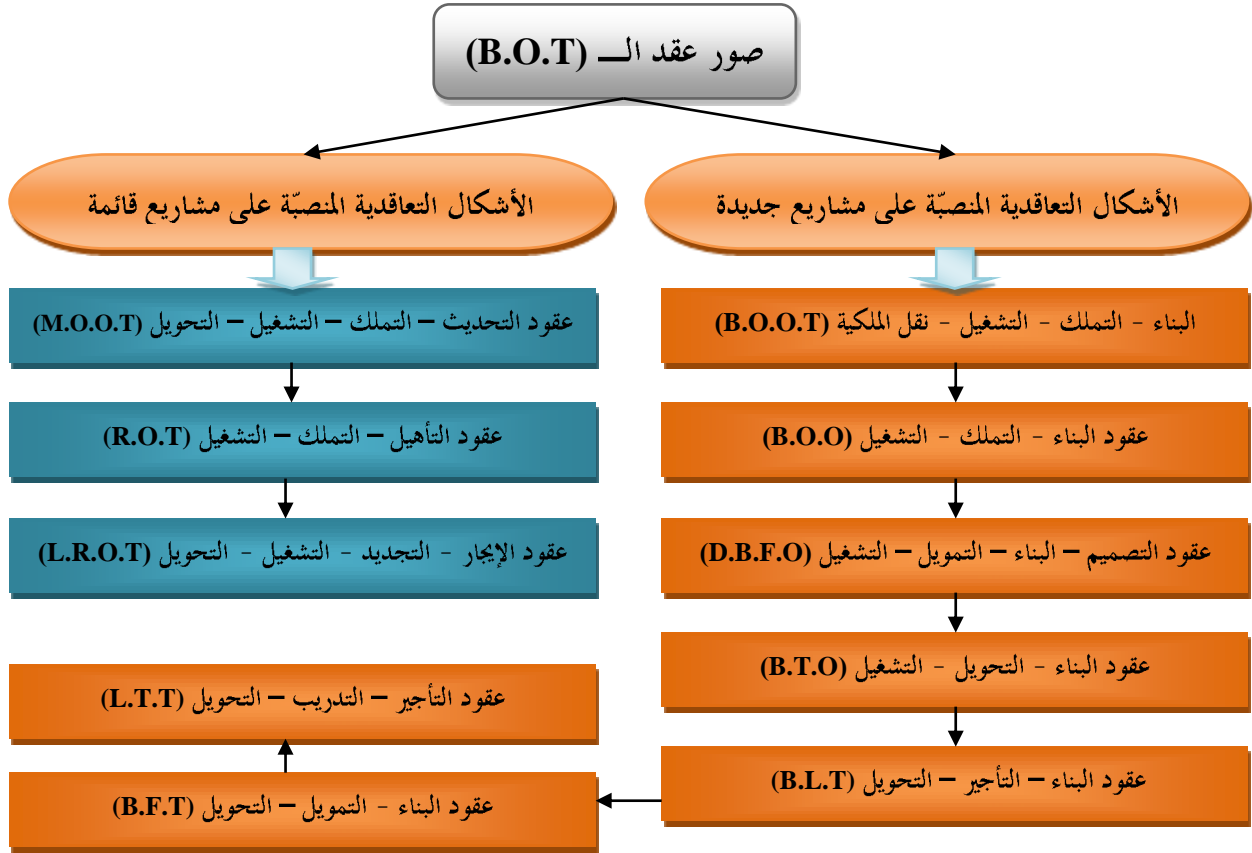
(Lease - Renewal - Operation - Transfer) (L.R.O.T)

يقوم الطرف الخاص في هذا النوع من العقود باستئجار المشروع من الجهة المالكة له، ثم يقوم بعملية تجديده وتشغيله، وبعد انتهاء المدة المحددة للإيجار يقوم بإعادته إلى الجهة المالكة دون مقابل.

من خلال ما سبق نستنتج أن عقود نظام (B.O.T) تتجسد في صورتين أساسيتين من صور الأشكال التعاقدية، الصورة الأولى تنصب على المشاريع الجديدة والصورة الثانية تنصب على المشاريع القائمة، ويمكن إبراز ذلك من خلال الشكل التالي.



## الشكل رقم (02): صور عقد نظام (B.O.T)



**المصدر:** من إعداد الباحث اعتماداً على ما سبق.

إن هذا التنوع والثراء في أشكال عقود البوت، يمنح للدولة وجهات الإدارة في القطاع العام حرية الاختيار في النوع الذي يخدم مصالحها وأهدافها، وبشكل يتفق مع متطلبات كل مشروع على حدى، هذا من جهة. ومن جهة أخرى تعدد وتنوع صيغ عقد البوت وابتعادها شيئاً فشيئاً عن العناصر المتضمنة في العقد الأصلي من بناء وتشغيل ونقل للملكية، ما هو إلا تطور سيؤدى حتماً إلى ظهور وخلق أنواع وصيغ جديدة من هذا العقد.

## المطلب الرابع

## أطراف نظام B.O.T وآليات وصيغ التمويل فيه

## الفرع الأول

## أطراف نظام B.O.T

- يشترك في نظام B.O.T عدة أطراف رئيسية هي: (1)

1- الحكومة المضيفة: وهي الجهة مانحة الترخيص التي يخولها القانون الحق في منح ترخيص أو التزام للقطاع الخاص ببناء أو تطوير أو تمويل مرفق من مرافق البنى 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، من أهمها:

- إعداد الإطار القانوني الذي يعمل المشروع في نطاقه، ويتضمن تشريعات متعلقة بالإعفاء الضريبي، قوانين العمل والهجرة، تحويلات الأرباح، الجمارك، وحماية المستثمر.
- إبرام اتفاقية امتياز مع شركة المشروع مع توضيح كافة الحقوق والالتزامات لكل طرف.
- تعيين ممثل حكومي يراقب تنفيذ بنود العقد.
- قد يتطلب الأمر إبرام اتفاقية مع المشروع لشراء منتجاته، كما هو الحال في محطات توليد الكهرباء مثلاً.

2- شركة المشروع: تمثل الطرف المسؤول عن تنفيذ مشروع B.O.T وإدارته ونقل ملكيته في نهاية فترة العقد إلى الدولة، وبالتأكيد على تمويله، ويجب تحديد حقوق والتزامات الشركة بوضوح في الاتفاق التعاقدية مع حكومة الدولة المضيفة. وبالتالي هي الكيان الذي يشكله القطاع الخاص لإدارة مشروع (تنفيذ- تمويل - تشغيل) طيلة فترة الترخيص، فهي الوحدة صاحبة الامتياز، ويسبق إنشاءها تكوين إتحاد مالي من مؤسسين من القطاع الخاص، يكون هذا الإتحاد مسؤولاً عن دراسة جدوى للمشروع، وتقديم عرض لتنفيذه، وتكوين شركة المشروع، وتحصيل حصة رأس المال من كل المؤسسين، أما شركة المشروع فتقوم بعمليات الاقتراض وإبرام العقود مع الأطراف المعنية مثل الحكومة وشركات المقاولات وموردي المواد الأولية، وتعتبر هي المسؤولة عن سداد خدمة الدين أمام البنوك.

(1) اعتماداً على:

- المعهد العربي للتخطيط بالكويت، نظام البناء والتشغيل والتحويل B.O.T، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد 35، نوفمبر 2004، ص ص: 04-05.

- محمد صلاح، البشير عبد الكريم، مرجع سابق، ص: 183.

- REPUBLIC OF NAMIBIA PRELIMINARY REPORT Namibia Household Income & Expenditure Survey 2003/2004 Central Bureau of Statistics National Planning Commission Private Bag 13356, Windhoek, P: 67.

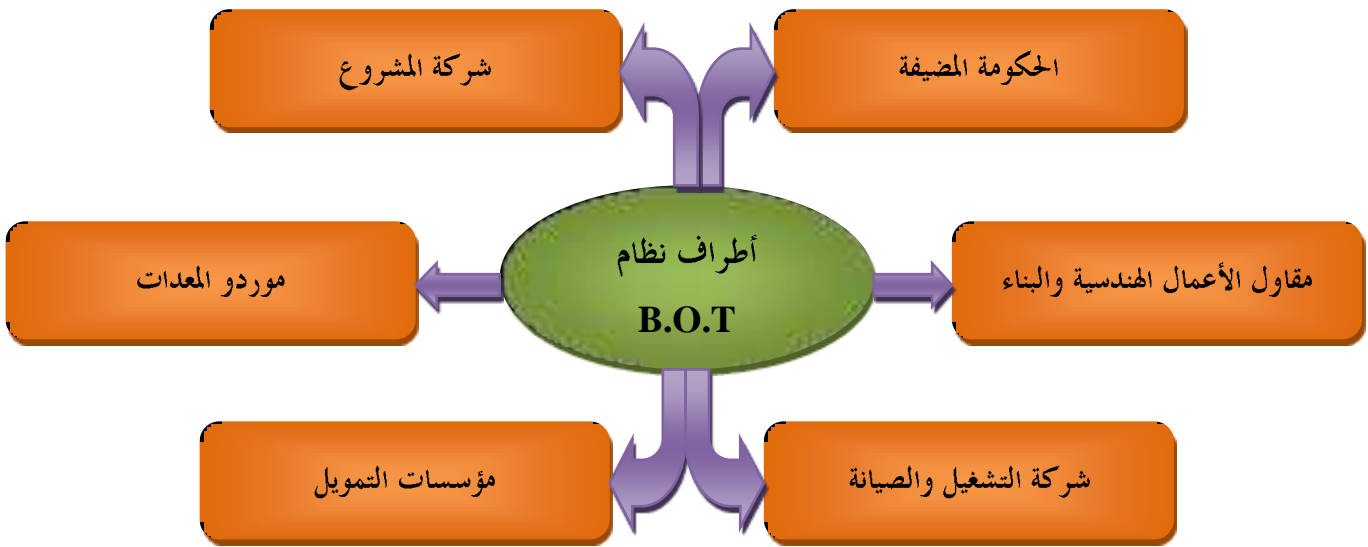
3- **مقاول الأعمال الهندسية والبناء:** يتطلب المشروع المقام بنظام B.O.T أنشطة معمارية معقدة، وتوريد معدات ثقيلة. ولضمان تنفيذ المشروع في الوقت المحدد وبالتكلفة المنفق عليها أمام المساهمين والمقرضين، يجب على مقاول البناء أن يعتمد على شركات تتمتع بالثقة والكفاءة والخبرة العالية والقوة المالية وسبق لها تنفيذ مشاريع مماثلة. ويعتبر العقد بين المقاول وشركة المشروع، عقد تصميم وبناء بسعر ثابت.

4- **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.

5- **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 أن الوحدة يتم تشغيلها بأعلى كفاءة ممكنة.

6- **مؤسسات التمويل:** يساهم رعاة المشروع بنصيب كبير من التمويل، بينما يأتي الجزء المتبقي من البنوك التجارية والمؤسسات المالية الدولية عن طريق اتفاقيات الإقراض الثنائية. من خلال ما سبق يتضح لنا أن أطراف نظام B.O.T يتكون من 6 فاعلين رئيسيين، نوضحهم بشكل مختصر من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (03): أطراف نظام B.O.T



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على ما سبق.

يتوقف نجاح المشروعات على تطوير الحكومات لإطار قانوني متكامل وإعداد دراسة جدوى مبدئية للمشروع وإبرام اتفاقيات واضحة بشأنه.

تجدر الإشارة إلى أن نظام B.O.T يشتمل على العديد من العقود والاتفاقيات، التي ينبغي أن تكون مترابطة مع بعضها البعض، نذكر أهم هذه العقود من خلال الجدول التالي:

**الجدول رقم (01): عقود واتفاقيات نظام B.O.T**

العقد	المضمون
عقد الامتياز	يشتمل على تكاليف المشروع، ومصادر التمويل، وكيفية توزيع المخاطر بين أطراف العقد والتزامات وواجبات كل طرف.
عقد تسليم المشروع	يتم توقيعه بين المستثمرين وشركة مقاولات ويتعلق بإقامة المشروع وفقاً لصيغة تسليم المفتاح، أي تسليمه جاهزاً للتشغيل، ويتم تحديد تاريخ التسليم وطريقة الدفع والشروط الجزائية في العقد.
اتفاقيات الائتمان	نظراً لأن شركة المشروع توفر التمويل بنسبة تتراوح بين 15 إلى 30 % من تكاليف الاستثمار، فإنها تعتمد على المصادر الخارجية في الحصول على النسبة الباقية. ويحدد العقد الخاص بشروط الائتمان كيفية استيفاء جزء من إيرادات المشروع ووضعها في حساب يخص المستثمر لفترة ستة أشهر على الأقل ليستخدم في تسديد أقساط وفوائد القروض. ويتضمن العقد أيضاً إجراءات الحكومة لدعم وحماية المقرض في حالة وجود مخاطر معينة تؤدي إلى فشل المشروع.
اتفاقيات التشغيل والصيانة	غالباً ما تسند الشركة عملية التشغيل والصيانة إلى شركة متخصصة، وتكون أحد المؤسسين لشركة المشروع.
اتفاقية إمداد الطاقة	تتفق شركة المشروع مع مورد للوقود على تقديم كمية محددة من الوقود بسعر محدد خلال فترة طويلة نسبياً حتى تضمن استقرار السعر.
عقود التأمين	تتعرض شركة المشروع إلى العديد من المخاطر في المراحل المختلفة للتنفيذ والتشغيل. ولا تكفي الضمانات المقدمة من الأطراف المعنية بالمشروع لمواجهة هذه المخاطر، مما يحتم على الشركة الاعتماد على شركات التأمين لتوفير التغطية التأمينية لمختلف أنواع المخاطر التي قد تواجهها وأهمها: مخاطر البناء، مخاطر التشغيل، مخاطر التطوير، المخاطر التجارية والسياسية والطبيعية.

**المصدر:** المعهد العربي للتخطيط بالكويت، نظام البناء والتشغيل والتحويل B.O.T، مرجع سابق، ص: 5-6.

## الفرع الثاني

## آليات وصيغ التمويل في نظام B.O.T

يتم التمويل عادة وفق صيغتين، الأولى هي التمويل دون حق الرجوع. حيث يقتصر ضمان سداد الديون وفوائدها آلية على أصول المشروع من مباني وآلات ومعدات بالإضافة إلى العائد الناجم عن تشغيله. أما الصيغة الثانية فهي التمويل مع حق الرجوع المحدود، حيث يتمثل الضمان الذي تحصل عليه البنوك ومؤسسات التمويل، بالإضافة إلى أصول المشروع، في كفالة شخصية أو عينية من المساهمين حتى مرحلة إتمام بناء المشروع وتشغيله وعندئذ تنتهي هذه الكفالة، ويصبح التمويل مرة أخرى بدون حق الرجوع.<sup>(1)</sup>

وعادة ما يتم تمويل تلك المشروعات عن طريق قروض دولية تعرف بالقروض المشتركة، وذلك بسبب ضخامة التمويل المطلوب الذي قد يصل إلى مئات الملايين من الدولارات. وتتوقف الموافقة على التمويل على توافر مجموعة من العناصر في هذه المشروعات، أهمها:<sup>(2)</sup>

- ✓ توافر دراسة جدوى اقتصادية ذات نتائج مقبولة تأخذ في الاعتبار أسوأ الاحتمالات، على أن تعاد الدراسة بمعرفة البنك الممول.
- ✓ وجود خطة أو برنامج مالي واضح يبرر تكلفة المشروع ومصادر تمويله وكيفية السداد وحجم رأس المال المقدم من القائمين عليه.
- ✓ التأكد من توافر المواد اللازمة للتنفيذ وتكلفتها، وكذلك مصادر الطاقة اللازمة للتشغيل.
- ✓ وجود عدد مناسب من مستهلكي السلعة أو الخدمة.
- ✓ كفاءة وخبرة القائمين على تنفيذ المشروع وإدارته.
- ✓ استقرار المناخ السياسي والاقتصادي والقانوني في الدولة المضيفة، وضرورة توافر جميع الموافقات والتراخيص اللازمة للمشروع.
- ✓ ضمان مخاطر سعر الصرف وأن يكون العائد المتوقع من المشروع كافياً ومضموناً.
- ✓ توافر إمكانية التأمين على أصول المشروع وضمائم إعطاء الأولوية للمقرضين في السداد من عائدات المشروع. وكذلك ضمان عدم انسحاب المشاركين في المشروع وجدارتهم الائتمانية.
- ✓ ضمان عدم الرهن للغير دون الرجوع للمقرضين مع الحفاظ على نسب مالية معينة مع توافر المعلومات المالية الدورية.

(1) المعهد العربي للتخطيط بالكويت، مرجع سابق، ص: 08.

(2) نفس المرجع، نفس الصفحة.

## المطلب الخامس

### أهمية ومزايا نظام B.O.T في تطوير مشاريع البنى التحتية

لعقود الـ B.O.T أهمية كبيرة في اقتصاديات الدول النامية، كونها تفتقر إلى القدرة التمويلية لإقامة المشاريع الاقتصادية الهامة بها، فتسعى الدول من خلال هذا الأسلوب بمختلف صيغه وصوره إلى إنشاء وتشغيل بعض المرافق الحيوية بإسنادها للقطاع الخاص ومن ثم نقل ملكيتها بعد فترة زمنية إلى الدولة، وهذا ما يساهم في التخفيف عن كاهل ميزانيتها، كما أن نظام B.O.T يحقق المزايا التالية:<sup>(1)</sup>

- يوفر للدولة مصادر تمويل إضافية للبنى التحتية من خلال مساهمة القطاع الخاص المحلي أو الأجنبي مما يخفف عن كاهل الدولة ويسمح بتدفق الاستثمارات الأجنبية.
- تساهم مشاريع B.O.T في نقل التكنولوجيا والمهارات والخبرات التي يتمتع بها القطاع الخاص.
- تساهم مشاريع B.O.T في عملية التحول إلى اقتصاد السوق وتقليل الاعتماد على النشاط العام الذي أثبت فشله في الكثير من الدول العربية، ولا شك أن سياسة الخصخصة التي تتبعها الجزائر اليوم تستدعي الاعتماد على هذه المشاريع، خاصة في ضوء قلة الإيرادات وعجز الموازنة العامة للدولة نتيجة أزمة انهيار أسعار النفط التي تأثر بها اقتصاد الجزائر منذ جوان 2014.
- تتيح مشاريع B.O.T للدولة الاستمرار في تطوير مشاريع البنية الأساسية دون تحميل الموازنة العامة أعباء جديدة ودون الاقتراض بتكلفة عالية من مؤسسات التمويل الأجنبي.
- يسمح نظام B.O.T بخلق فرص عمل جديدة، بحيث تنفيذ هذه العقود يؤدي إلى إقامة مشروعات مرافق جديدة من خلال الاستعانة بشركات المقاولات الوطنية لتنفيذ تلك المشروعات، مما يؤدي إلى زيادة عدد الأيدي العاملة، ومن ثم خلق قاعدة صناعية تُعد الأساس في تخفيض نسبة البطالة في البلد المانح للامتياز.
- على عكس نظام الخصخصة بمفهومها الواسع، فإن نظام B.O.T يحقق مزايا سياسية واقتصادية واجتماعية وذلك من خلال عودة أصول المشروع من المستثمر إلى السلطة المتعاقدة في نهاية العقد.

(1) اعتمادا على:

- مازن ليلو راضي، مرجع سابق، ص: 154. [بتصرف]

- علي صباح خضير الجنابي، الطبيعة القانونية لعقد البوت B.O.T، مجلة كلية الإسلامية الجامعة، جامعة النجف، المجلد 10، العدد 36، 2015، ص ص: 556 - 557.

ما يمكن قوله من خلال ما سبق هو أن نظام B.O.T يُحسّن من صورة وأداء الحكومة الداخلي والخارجي، ويعطي انطبعا ايجابيا، بحيث يمثل هذا النظام فرصة جديدة لتشجيع تدفق الاستثمارات الأجنبية، وكذا التكنولوجيا الحديثة واكتساب خبرات فنية متقدمة من الخارج، كما يُسهم في زيادة الكفاءة التشغيلية للاقتصاد الوطني ككل. وتوفير بيئة متكاملة ترفع من القيمة المضافة وتزيد الاعتمادية المتبادلة بين المشروعات مما يحسن من قيامها بوظائفها.

## المبحث الثاني

### عرض تجربة مطار تركيا الدولي

#### المشيّد وفق نظام B.O.T

#### المطلب الأول

### ترتيب تركيا في أبرز المؤشرات العالمية

#### الفرع الأول

الترتيب وفقا لمؤشر التنافسية العالمية ومؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية احتلت تركيا المركز رقم 53، بعد حصولها على درجة متوسطة بلغت 4.4 في مؤشر التنافسية العالمية لعام 2017-2018، الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي، والذي يتضمن ترتيب اقتصادات 137 دولة حول العالم، وتصدرت كل من سويسرا وأمريكا المؤشر، وتذيلته كل من اليمن وموزمبيق.

يعتمد المؤشر في تصنيفه للتنافسية العالمية للدولة على 12 معيار، وهم: المؤسسات، والبنية التحتية، وبيئة الاقتصاد الكلي، والصحة والتعليم الابتدائي، والتعليم العالي والتدريب، وكفاءة سوق السلع، وكفاءة سوق العمل، وتطور السوق المالي، والاستعداد التكنولوجي، وحجم السوق، وتطوير بيئة الأعمال، والابتكار.

ويضع المؤشر درجة لكل معيار على حدى، ثم يضع درجة إجمالية تتراوح من واحد إلى سبعة، في التنافسية العالمية على أن يمثل واحد أدنى مستوى، وسبعة أعلى مستوى، فكلما اقتربت الدرجة الإجمالية التي تحصل عليها الدولة من السبعة ارتفع ترتيبها في تصنيف المؤشر بشكل إيجابي، والعكس صحيح، فكلما اقتربت الدرجة الإجمالية التي تحصل عليها الدولة من الواحد انخفض ترتيبها في تصنيف المؤشر بشكل سلبي.<sup>(1)</sup>

تركيا حققت تطورا كبيرا وسريعا في مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية، الذي تضعه الأمم المتحدة. حيث انتقلت خلال عامين من الترتيب الـ 68 في المؤشر، إلى الترتيب الـ 53، لتصبح بين الدول المتقدمة في تطبيق خدمات الحكومة الإلكترونية، يُذكر أن تركيا كانت في الترتيب الـ 80 وفق مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية عام 2012، وتقدمت إلى المرتبة 71 عام 2014، وإلى المرتبة 68 عام 2016، ثم وصلت إلى المرتبة 53 عام 2018. يذكر أيضا أن مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية الذي تعلنه الأمم المتحدة كل عامين يتكون من ثلاث

(1) من قوة الجيش لجودة التعليم.. أين تقع تركيا في أبرز المؤشرات العالمية لعام 2018؟، مقال منشور

بتاريخ: 2018/08/26، تاريخ التصفح: 2019/02/01، 05: 22، متاح على الرابط التالي:

[/https://www.sasapost.com/turkey-in-global-indexes-2018](https://www.sasapost.com/turkey-in-global-indexes-2018)



مؤشرات فرعية هي: مؤشر الخدمات الإلكترونية، ومؤشر البنية التحتية للاتصالات، ومؤشر رأس المال البشري.

إن التقدم الأكبر الذي أحرزته تركيا كان في مؤشر الخدمات الإلكترونية، حيث انتقلت خلال عامين من الترتيب الـ 68 إلى الترتيب الـ 29، لتتخذ مكانا بين دول معدودة على مستوى العالم تعد متقدمة في هذا المجال. وحقت خلال آخر 18 شهرا، على الأخص تقدما كبيرا على طريق تقليل البيروقراطية، وزيادة الاعتماد على الحكومة الإلكترونية، ويصل حاليا عدد الخدمات المقدمة عبر الحكومة الإلكترونية إلى أكثر من ألف و600 خدمة. وتتيح بوابة الحكومة الإلكترونية التركية على شبكة الإنترنت e-Devlet للمواطنين والمقيمين، إجراء العديد من المعاملات دون الحاجة للذهاب إلى الدوائر والمؤسسات المعنية. وتتنوع الخدمات التي تقدمها الحكومة الإلكترونية بين الخدمات البلدية، والخدمات والإجراءات المتعلقة بالوزارات، وتلك المتعلقة بالدعاوى القضائية، وإجراءات القيد في الامتحانات والجامعات، وإجراءات التأمين الصحي والاجتماعي، ودفع الضرائب والغرامات المرورية، وغيرها من الخدمات.<sup>(1)</sup>

## الفرع الثاني

### الترتيب وفقا لمؤشر مشروعات

#### الاستثمار بالشراكة بين القطاع العام والخاص

بعد تدعيم بنيتها التحتية الحديثة بمشروعات عالمية، تحصل تركيا على ثاني أعلى ترتيب في مشاركة القطاع الخاص حسب أحدث إصدار لقاعدة بيانات البنية التحتية في البنك الدولي.

تأتي تركيا الثانية بعد البرازيل في الدراسة التي تناولت 139 دولة ناشئة، حيث بلغت قيمة المشروعات التركية الجديدة وعددها 17، والتي تتضمن خصخصة مصانع الطاقة وإنشاء طرق سريعة جديدة وموانئ جديدة، استثمارات بقيمة 12.5 مليار دولار أمريكي. تأتي الدولة على قمة دول أوروبا ووسط آسيا في قاعدة البيانات حيث تمثل نسبة 87% من الإجمالي الإقليمي.

(1) الأناضول، تركيا تحقق تقدما كبيرا في مجال الحوكمة الإلكترونية، مقال منشور بتاريخ:

2018/07/21، تاريخ النصف: 2019/02/01، 40: 22، متاح على الرابط التالي:

<https://www.turkey-post.net/p-260985>

ورد في الدراسة "أن الإصلاح الحكومي الهام في 2008 يستمر في التأثير على الاستثمار في مجال الطاقة في تركيا حيث وقعت ثلاثة عمليات خصخصة كبيرة الحجم وهي: 4.3 مليار دولار أمريكي لمحطة الطاقة الحرارية "كيميركوي وينكوي" (Kemerkooy & Yenikoy)، 1.1 مليار دولار أمريكي لمحطة الطاقة الحرارية "ياتاجان" (Yatagan)، ومحطة الطاقة الحرارية "كاتالاجازي" (Catalagzi) بقيمة 350 مليون دولار أمريكي. بالإضافة إلى ذلك، هناك زوج من مشروعات النقل: 1.1 مليار دولار أمريكي في ميناء "ساليبازاري" (Salipazari) كلوز و2.9 مليار دولار أمريكي في جسر "البوسفور الثالث" ومشروع الطريق السريع في مارمارا الشمالية الذي زاد من قوة الاستثمارات التركية".

إن نموذج الشراكة بين القطاع العام والخاص مُستخدم على نحو واسع في أرجاء تركيا لمشروعات البنية التحتية والطاقة، تهدف الدولة إلى تكرار نجاح نموذج الشراكة بين القطاع الخاص والعام في قطاع الرعاية الصحية من خلال مشروعات المستشفى المدنية والتي ستعطي القطاع الخاص دور كبير في تقديم خدمات الرعاية الصحية.<sup>(1)</sup>

### الفرع الثالث

#### الترتيب وفقا لمؤشر جاذبية الاستثمارات في أوروبا

لقد قاد أداء تركيا المؤثر على صعيد النمو والإصلاحات الهيكلية التي تم تنفيذها على مدى العقد الماضي إلى جعل تركيا محط أنظار العديد من المستثمرين الدوليين. ووفقاً لمؤشر جاذبية الاستثمارات في أوروبا الصادر عن مؤسسة "إرنست أند يونغ" "EY"، فقد احتلت تركيا المركز 7 ضمن أكثر الوجهات جذباً للاستثمار الأجنبي المباشر في أوروبا في عام 2017، وبناتقالها لهذه المرتبة فقد ارتفعت تركيا 3 مراكز منذ عام 2016. فقد شهدت تركيا إقامة 229 مشروعاً، بزيادة بنسبة 66% في كل عام عن العام الذي يسبقه، لتحتل كذلك بحصة 3% في جميع مشاريع الاستثمار الأجنبي المباشر في جميع أنحاء أوروبا.

#### 1- تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر إلى تركيا

حتى عام 2002، بلغ إجمالي الاستثمار الأجنبي المباشر في تركيا 15 مليار دولار أمريكي فقط، في حين استطاعت البلاد - منذ ذلك الحين - جذب استثمار أجنبي مباشر يقدر بحوالي 193 مليار دولار أمريكي في الفترة ما بين عام 2003-2017<sup>(2)</sup>، والشكل التالي يوضح ذلك.

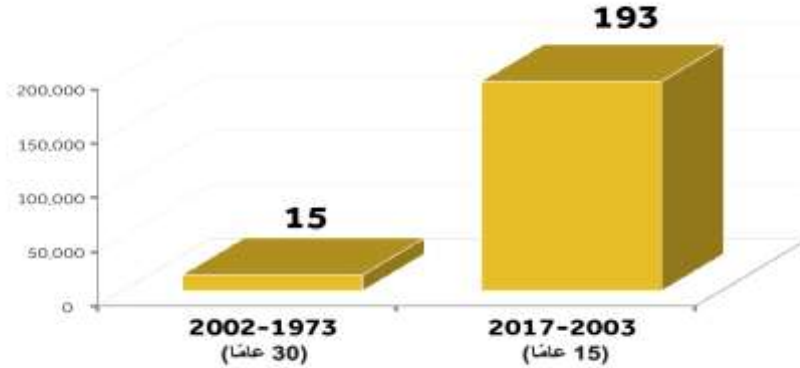
(1) الاستثمار في تركيا، تركيا تحصل على الترتيب الثاني في مشروعات الاستثمار بالشراكة بين القطاع العام والخاص - البنك الدولي، تاريخ التصفح: 2019/02/02، 20: 17، متاح على الرابط التالي:

<http://www.invest.gov.tr/ar-SA/investmentguide/investorsguide/Pages/FDIinTurkey.aspx>

(2) الاستثمار في تركيا، دليل الاستثمار: الاستثمارات الأجنبية المباشرة في تركيا، تاريخ التصفح: 2019/02/03، متاح على الرابط التالي:

<http://www.invest.gov.tr/ar-SA/investmentguide/investorsguide/Pages/FDIinTurkey.aspx>

الشكل رقم (04): تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر إلى تركيا بقيم إجمالية للفترتين (2002-1973) و(2017-2003) (محتسبة بصفة تراكمية - بالمليار دولار أمريكي)



**المصدر:** الاستثمار في تركيا، دليل الاستثمار: الاستثمارات الأجنبية المباشرة في تركيا، تاريخ التصفح: 2019/02/03، متاح على الرابط التالي:

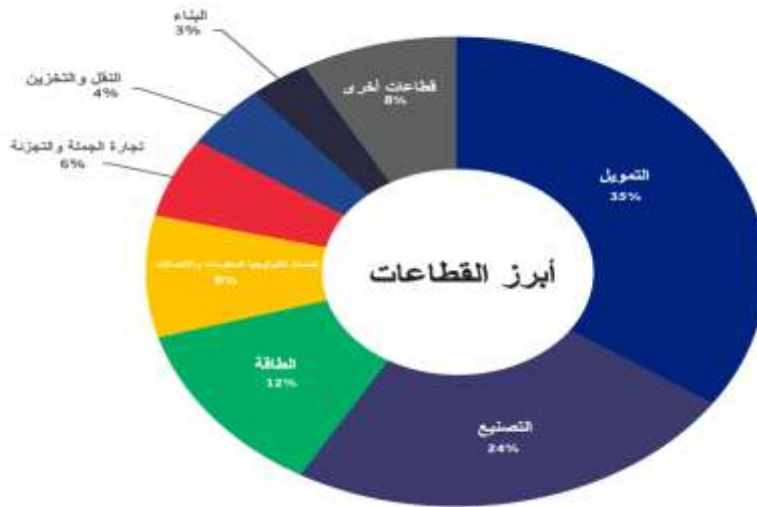
<http://www.invest.gov.tr/ar-SA/investmentguide/investorsguide/Pages/FDlinTurkey.aspx>

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن الاستثمارات الأجنبية المتدفقة إلى تركيا منذ سنة 2003 وإلى غاية سنة 2017 فاقت تلك الاستثمارات المتدفقة منذ سنة 1973 وإلى غاية سنة 2002 بما يقارب 16 ضعفا عما كان عليه، وهو تطور هائل في هذا المجال، يعود السبب فيه إلى السياسات الفعالة التي انتهجتها الحكومة التركية في مجال جذب الاستثمارات الأجنبية وتوفير الشروط والبيئة المناسبة لها.

## 2- تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر إلى تركيا حسب القطاع:

خلال الخمسة عشر عامًا الماضية، اجتذب قطاعا التمويل والتصنيع أكبر قدر من الاستثمار الأجنبي المباشر في تركيا، مع تنوع قطاعات جذب الاهتمام بشكل كبير تماشياً مع رؤية تركيا لعام 2023 القائمة على تحقيق مركز أعلى في سلسلة القيمة العالمية. والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (05): تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر إلى تركيا حسب القطاع

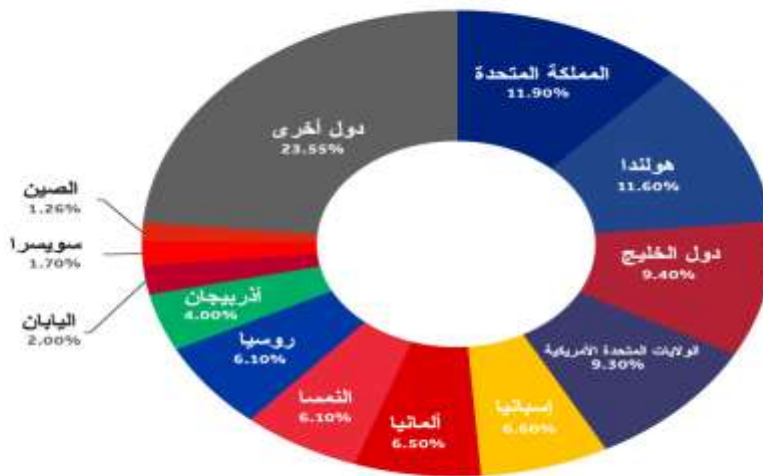


**المصدر:** الاستثمار في تركيا، دليل الاستثمار: الاستثمارات الأجنبية المباشرة في تركيا، مرجع سابق. نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن تدفقات الاستثمار الأجنبي إلى تركيا تمس 7 قطاعات حيوية وإستراتيجية بما فيها البنى التحتية، وهذا إن دلّ على شيء فإنما يدل على أن الاقتصاد التركي هو اقتصاد سوق حر (رأسمالي) يمتاز بالتنوع.

### 3- تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر إلى تركيا حسب الدول:

تأتي أغلبية تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر إلى تركيا خلال السنوات الخمس عشرة الماضية من أوروبا وأمريكا الشمالية ودول الخليج، في حين أن حصة آسيا كانت في ازدياد ملحوظ. والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (06): تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر إلى تركيا حسب الدول

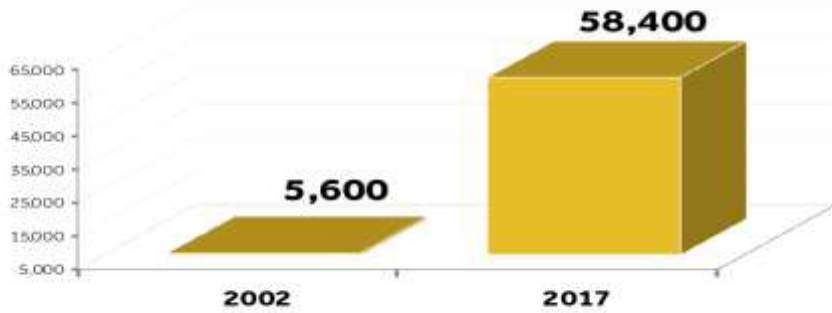


**المصدر:** الاستثمار في تركيا، دليل الاستثمار: الاستثمارات الأجنبية المباشرة في تركيا، مرجع سابق.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن بريطانيا وهولندا تعتبران من أهم الدول المتأتية منهما الاستثمارات الأجنبية المتدفقة إلى تركيا، في حين تليهما دول الخليج العربي، وما يلاحظ أيضا هو أنه ما يقارب 76.45% من تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر الوافد إلى تركيا تتقاسمه 12 دولة معظمها من أوروبا، في حين دول أخرى تمثل 23.55% فقط من تدفق الاستثمار هذا.

#### 4- الشركات ذات رؤوس الأموال الأجنبية

بحلول نهاية عام 2017، ارتفع عدد الشركات ذات رؤوس الأموال الأجنبية في تركيا من 5,600 في عام 2002 ليصل إلى 58,400 شركة. والشكل التالي يوضح ذلك. الشكل رقم (07): عدد الشركات ذات رؤوس الأموال الأجنبية (بالآلاف)



**المصدر:** الاستثمار في تركيا، دليل الاستثمار: الاستثمارات الأجنبية المباشرة في تركيا، مرجع سابق. ازدياد عدد الشركات ذات رؤوس الأموال الأجنبية في تركيا بشكل كبير، يعزى هذا إلى توفر المناخ المناسب والبيئة الملائمة لممارسة الأعمال وتشجيع الاستثمار في هذا البلد نتيجة الإصلاحات الجذرية والهامة التي تبنتها الحكومة في هذا المجال.

## المطلب الثاني لمحة عن مشاريع البنى التحتية والمواصلات في تركيا

أنجزت تركيا مشاريعاً هامة في قطاع المواصلات بقيمة إجمالية تجاوزت 150 مليار ليرة (26 مليار دولار) إلى غاية سنة 2018 ، هذه المشاريع أنجزت بأسلوب B.O.T الذي "يحقق التوفير في ميزانية القطاع العام".

هناك مشاريع عملاقة قيد الإنشاء، وأخرى تعتمزم الحكومة التركية تنفيذها لاحقاً في مجال المواصلات، وإلى مشاريع تطوير وتحسين البنى التحتية في البلاد.<sup>(1)</sup>

### الفرع الأول

#### المشاريع المرتقبة

- من أبرز تلك المشاريع المرتقبة، نجد:<sup>(2)</sup>

1- قناة إسطنبول: من المقرر لهذه القناة أن تكون صرح عظيم يزيد من قيمة تركيا ويتسبب لها في العديد من المكاسب منها تخفيف الحركة الملاحية على مدينة اسطنبول وجميع سكانها وذلك نتيجة التحويل المروري الذي يحدث في حركة السفن من مضيق البوسفور إلى القناة الصناعية.

هذا إلى جانب المساهمة في الحفاظ على الحياة البحرية وتقليل الكثير من المخاطر البيئية التي يتعرض لها مضيق البوسفور.

2- نفق اسطنبول: يتكون هذا النفق من ثلاث طوابق وسوف يقوم بالربط بين الجانب الآسيوي في اسطنبول والجانب الأوروبي في قاع مضيق البوسفور، ويتوقع أن يكون همزة الوصل في زيادة النشاط الاقتصادي والتجاري للبلاد.

كما تتطلع الحكومة التركية إلى إتمام فتح 41 نفقاً بطول إجمالي يصل إلى 68 كيلومتراً لتتضم إلى أنفاق أخرى طولها 300 كيلومتر تم تشييدها خلال السنوات الـ 14 الماضية.

(1) وكالة الأناضول للأخبار، نبذة عن مشاريع البنى التحتية والمواصلات في تركيا، مقال منشور بتاريخ:

2018/10/17، تاريخ التصفح: 2019/02/03، 20: 18: سا، متاح على الرابط التالي:

<https://www.dailysabah.com/arabic/turkey>

(2) تركيا تنجح في تحقيق المعادلة الصعبة مع نظام "البناء والتشغيل ونقل الملكية"، تاريخ التصفح:

2019/02/03، 20: 18: سا، متاح على الرابط التالي: <https://aqaratturkey.net/ar>

## الفرع الثاني

## المشاريع الجارية

- من أبرز تلك المشاريع الجارية، نجد: (1)

1- مشروع الطريق السريع: يمتد هذا المشروع بين مناطق "مالقارا- غاليبولي- لابسكي" غربي البلاد، ويمر من مضيق الدردنيل، حيث أشار وزير النقل التركي إلى مواصلة العمل فيه، وأنه سيحقق طفرة في المواصلات بمنطقة مرمره.

2- جسر 1915 جناق قلعة: تتواصل أعمال بنائه على مضيق الدردنيل، وسيدخل الخدمة سنة 2022.

3- مشروع الطريق السريع الممتد بين أنقرة وولاية نيغدة: مشروع وسط البلاد، من خلاله سيسير المواطن بسيارته على الطريق السريع من أدنة أقصى شمال غربي البلاد إلى "شانلي أورفة" في الجنوب الشرقي، دون انقطاع، ومن المتوقع أن يدخل الخدمة بحلول عام 2020.

4- مشروع "السييل التركي": تم التوقيع على هذا المشروع في 10 أكتوبر 2016، وتبلغ كلفته التقديرية نحو 11.4 مليار يورو (حوالي 12.9 مليار دولار) والمتضمن إنشاء خطي أنابيب، يتسعان لـ 15,75 مليار متر مكعب من الغاز الطبيعي، الأول سيكون مخصصا لتركيا، والثاني سيتم نقل الغاز الطبيعي الروسي عبره إلى أوروبا.

وتتكفل شركة "غاز بروم" الروسية بإنشاء القسم الذي يعبر من أسفل قاع البحر الأسود بمفردها، فيما سيتم إنشاء القسم العابر للأراضي التركية بالتشارك بين الدولتين، في حين يُنتظر أن تصل التكلفة الإجمالية للمشروع إلى قرابة 19 مليار دولار.

5- مطار إسطنبول الجديد: رغم التطور الكبير الذي شهدته تركيا لجهة تشييد المطارات وزيادة عدد المسافرين، منذ وصول حزب العدالة والتنمية للسلطة عام 2002، حيث ارتفع عدد المطارات فيها من 25 إلى 55 مطاراً. وارتفع عدد المسافرين عبر الخطوط الجوية الداخلية والخارجية لتركيا، من 35 مليوناً إلى 180 مليون شخص، إلا أن الطفرة النوعية، ستكون من خلال مطار إسطنبول الثالث الذي تم تدشين المرحلة الأولى منه أواخر العام الماضي.

(1) اعتماداً على:

- وكالة الأناضول للأبناء، نبذة عن مشاريع البنى التحتية والمواصلات في تركيا، مرجع سابق.
- تركيا تنجح في تحقيق المعادلة الصعبة مع نظام "البناء والتشغيل ونقل الملكية"، مرجع سابق.
- عدنان عبد الرزاق، مشاريع تركيا العملاقة... تطوير البنية التحتية واستنهاض السياحة والطاقة، مقال منشور بتاريخ: 2017/07/16، تاريخ التصفح: 2019/02/04، 10: 19، متاح على الرابط التالي:

<https://www.alaraby.co.uk/economy/>

من المقرر أن ينافس كبار المطارات العالمية، وهو موضوع ورقتنا البحثية هذه، لذا سنتناوله بشيء من التفصيل في النقطة الموالية للدراسة.

إجمالاً فإن الحكومة التركية تعتزم استثمار ما قيمته 227 مليار ليرة تركية (64 مليار دولار) في مشاريع البنية التحتية خلال السنوات المقبلة، حيث يوجد حالياً 3400 مشروع قيد التنفيذ. يذكر أن كل المشاريع العملاقة الجارية والمرتبطة في تركيا تم وسيتم تنفيذها عبر أسلوب البناء والتشغيل ونقل الملكية B.O.T كما ذكرنا سابقاً.



## المطلب الثالث

### تقديم مطار تركيا الدولي

#### الفرع الأول

#### صيغة إنشاء مشروع المطار

بدأت الخطوات الفعلية لإنشاء المطار في 3 ماي 2013 حيث اشتركت خمس شركات في إنشاء وتشغيل مطار اسطنبول الجديد، الذي اصطلح على تسميته "مطار غراند اسطنبول"، وحيث ستقوم الشركات الخمسة: "ليماك LIMAK"، و"كولين KOLIN"، و"جنغيز CENGİZ İNŞAAT"، و"مابا MAPA İNŞAAT"، و"قاليون KALYON" بإنجازه، وقد تم الاتفاق بين الحكومة التركية والشركات المستثمرة في المطار على إنشائه وتشغيله لمدة 25 عاماً منذ تاريخ افتتاحه، ثم يتم تحويل ملكية المطار للقطاع الحكومي التركي. اعتمدت تركيا في الاتفاق مع المستثمرين نظام B.O.T، كما وفر هذا الاستثمار في "مطار غراند اسطنبول" على الحكومة التركية أكثر من 26 مليار يورو "أي حوالي 30.65 مليار دولار أمريكي"، وستستفيد الدولة من واردات جانبية للمطار خلال الربع قرن القادم، وتستفيد من تأثيره على السياحة والعقارات وعموم قطاعات الاقتصاد بشكل إيجابي. يمكننا توضيح الأطراف الرئيسية لبناء مشروع مطار تركيا الدولي وفق نظام B.O.T من خلال الجدول التالي.

#### الجدول رقم (02): الأطراف الرئيسية لبناء مشروع مطار تركيا الدولي وفق نظام B.O.T

نظام B.O.T	أسلوب البناء والتشييد
تركيا: مدينة اسطنبول	الدولة المضيفة
شركة التحالف ليماك LIMAK، و"كولين KOLIN"، و"جنغيز CENGİZ İNŞAAT"، و"مابا MAPA İNŞAAT"، و"قاليون KALYON"	شركة المشروع
25% مساهمات شركة المشروع، 75% قروض دولية	مؤسسات التمويل
اتحاد شركات "كونسرتيوم"	شركة التشغيل والصيانة
شركات مختلفة تضم 10 آلاف عامل، منهم 250 مهندس تركي وأجنبي، و500 مهندس معماري لإدارة شؤون البناء	مقاول الأعمال الهندسية والبناء
مقاولون أتراك وأجانب	موردو المعدات
مقدرة بـ 385 مليار ليرة (67 مليار دولار)	تكلفة المشروع الإجمالية
150 مليار ليرة، تم الاستعانة بقروض دولية بقيمة 15 مليار يورو	تكلفة مشروعات وسائل النقل
25 سنة يُدار من قبل شركة الامتياز ثم يُسلم للحكومة التركية	مدة نهاية العقد

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على:

- مطار غراند اسطنبول İGA - أكبر مطار في العالم، تاريخ التصفح: 2019/02/05، 18:04، متاح على الرابط التالي: <https://www.fanarrealty.com/istanbul-grand-airport-iga>  
- تركيا تنجح في تحقيق المعادلة الصعبة مع نظام "البناء والتشغيل ونقل الملكية"، مرجع سابق.

يذكر أيضا أن شركة التحالف التي حازت على المشروع قد فازت بمناقصة بناء وتشغيل ونقل ملكية المطار بتكلفة 26 مليارا و140 مليون يورو، مع ضريبة القيمة المضافة، ويواصل أعمال البناء منذ خمس سنوات. كما يُتوقع أن تدفع الشركة المشغلة للمطار إلى الدولة التركية عقب دخوله الخدمة 1.1 مليار يورو سنويًا، لمدة 25 عاما.

## الفرع الثاني

### مميزات مطار غراند إسطنبول

من أبرز مميزات هذا المطار نذكر ما يلي:<sup>(1)</sup>

- تم اختيار أرض بمساحة تزيد عن 76 مليون متراً مربعاً لإنشاء المطار الجديد عليها ليكون بذلك أكبر مطارات العالم.
- في منتصف عام 2014، انتهت أعمال إعداد خطة العمل الرئيسية للمطار الذي يضم أسلوبه المعماري المخزون الثقافي لمدينة إسطنبول.
- مساحة المبنى الرئيسي للمطار تبلغ مليون و300 ألف متر مربع، ليكون بذلك أكبر مبنى مطار حول العالم.
- سيتم بناؤه على أربعة مراحل، مما يذكر أن افتتاح المرحلة الأولى منه كانت في الذكرى السنوية لتأسيس الجمهورية التركية التي صادفت 29 أكتوبر 2018. والتي تتيح تشغيله مباشرةً بسعة استيعاب حوالي 90 مليون مسافر سنويًا، وقد بلغت تكلفة هذه المرحلة حوالي 6 مليار يورو.
- شارك في عمليات البناء أكثر من 10 آلاف عامل من بينهم 250 مهندس تركي وأجنبي لتخطيط المشروع العملاق، وأكثر من 500 مهندس معماري آخر لإدارة شؤون البناء.

(1) اعتمادا على:

- مطار غراند إسطنبول IGA - أكبر مطار في العالم، تاريخ التصفح: 2019/02/05، 18: 04 سا، متاح على الرابط التالي: <https://www.fanarrealty.com/istanbul-grand-airport-iga/>
- وكالة الأناضول، مطار إسطنبول الجديد.. مشروع ضخم بما تحمله الكلمة من معنى، تاريخ التصفح: 2019/02/05، 18: 25 سا، متاح على الرابط التالي: <https://www.yenisafak.com/news/3408443>
- أردوغان يفتتح "أكبر" مطار في العالم.. فما تكلفته؟، مقال منشور بتاريخ: 2017/07/16، تاريخ التصفح: 2019/02/04، 19: 10 سا، متاح على الرابط التالي: <https://www.alaraby.co.uk/economy/>

- المرحلة الأولى من بناء المطار هدفت إلى إتمام بناء الصالة الرئيسية للمطار والتي تبلغ طاقته الاستيعابية مبدئياً 90 مليون مسافر سنوياً، كما سيتم تدشين برج المراقبة الجوي الرئيسي بالإضافة إلى مدرجين، أحدهما طوله 3.75 كيلو متر، والآخر بطول 4.1 كيلو متر، إلى جانب منطقة انتظار تكفي لاستيعاب 347 طائرة، مع 114 منفذاً من المحطة الرئيسية، ومستودع للشحن، ومرافق لدعم المطار وتوفير حظائر للطائرات، ومرآب يكفي لاستيعاب 18 ألف سيارة، إضافة إلى خدمات أخرى مميزة وحديثة.
- المرحلة الرابعة والنهائية منه ستكتمل في عام 2023، إذ من المخطط له أن تزداد سعة المطار إلى 500 طائرة مع 6 مدرجات مستقلة، وبقدرة استيعاب بشرية تصل إلى 200 مليون مسافر سنوياً، لينال بهذا لقب أكبر مطار حول العالم.
- سيضم المطار الجديد أكبر سوق حرة في العالم في مجمع للتسوق في المطار بدون رسوم جمركية، بمساحة 53 ألف متر مربع، ويتألف من 6 أقسام مستقلة لشتى أنواع البضائع التركية والعالمية، كما سيضم المجمع العديد من المتاجر الفاخرة والماركات العالمية.
- سيرتبط المطار بمركز مدينة إسطنبول، بشبكة حديثة ومتطورة من مترو الأنفاق، ويتواصل العمل حالياً على إنشاء هذه الشبكة من مترو الأنفاق.
- من المستهدف أيضاً، جعل مطار إسطنبول الثالث من أهم المطارات التي تقدم أفضل الخدمات لركابها حول العالم، وفي هذا الإطار تم تحديد العديد من المعايير العالمية الجديدة لشركة سيارات الأجرة التي تم التعاقد معها من أجل المطار.
- فيما يخص منظومة تكنولوجيا المعلومات، تم تشكيل شركة مساهمة مختصة بالبنية التحتية وخدمات البرمجة الإلكترونية في المطار، يعمل فيها حوالي 780 مهندساً تركياً مختصين في هذا المجال.
- سيضم المطار أحدث أنظمة الأمن والحماية، وسيستخدم فيها رادارات أرضية لأول مرة.
- لا تكاد تخلو نقطة أو زاوية في المطار من كاميرات المراقبة التي تم تركيبها وفق أحدث الأنظمة العالمية.
- تم تخصيص مركزين مختلفين لتواجد قوات الأمن فيها لتأمين سهولة انتقالهم إلى موقع الحدث إن تطلب ذلك.
- يبلغ مجموع أعداد الكاميرات في كل من مبنى المطار ومرآب السيارات 9 آلاف كاميرا مراقبة ذكية.
- سيلعب المطار دوراً مهماً في تحقيق تركيا لأهدافها الاقتصادية المتمثلة بدخول قائمة أكبر 10 اقتصاديات في العالم بحلول 2023 الذي يمثل المؤيعة الأولى لتأسيس الجمهورية التركية. ومن المتوقع أيضاً أن تبلغ حصة المطار 4.9% من الناتج المحلي الإجمالي التركي، بحلول عام 2025.

## الفرع الثالث

## أبرز الجوائز التي حصدها المطار قبل افتتاحه

ما يميز مطار إسطنبول الجديد، أنه حصد العديد من الجوائز الدولية قبل افتتاحه، ومن أبرزها: (1)

- أبرز وأولى الجوائز التي نالها المطار، كانت تلك التي حصدها برج المراقبة المصمم من قبل شركتي "Pininfarina" و "Aecom"، حيث حصل على جائزة "المركز الأوروبي للهندسة المعمارية والتصميم" عام 2015.

- حصلت أنظمة المشروع بما فيها الكهربائية، وتصميم مبنى المطار، جائزة "المركز الأوروبي للهندسة المعمارية والتصميم" عام 2015.

- فاز تصميم برج مراقبة المطار، الذي يشبه شكل "زهرة التوليب"، في العام 2016 بالجائزة الأولى في فئة "مشاريع المستقبل - البنية التحتية" في مهرجان العمارة العالمي في برلين. كما يُطلق المطار الجديد على نفسه لقب "مطار أخضر"، إذ سيكون صديقاً للبيئة، وذلك بفضل خدمات إعادة التدوير وتقنيات استغلال مياه الأمطار.

## الفرع الرابع

## مزايا مشروع المطار المشيّد بنظام B.O.T على الاقتصاد التركي

مخطئ من يظن أن الإيرادات الحقيقية التي ستجنيها تركيا من المطار الجديد ستكون بعد نقل الملكية للحكومة بعد 25 عاماً، إنّ تركيا تستفيد من هذا المطار بشكل كبير منذ اللحظات الأولى لانطلاقه، بل بعض القطاعات الاقتصادية لمست تأثيرات المطار الإيجابية عليها قبل افتتاحه حتى، وفيما يلي بعض ما ستجنيه تركيا من عوائد من هذا المطار: (2)

- تشغيل شركات الطيران التركية، فكلما زادت أعداد المسافرين كلما كان العائد أكبر على شركات الطيران التركية، وخاصة المحلية منها، لاسيما وأنّ النقل الجوي من وسائل النقل المهمة داخلياً في تركيا نظراً لاتساع مساحتها.

(1) اعتماداً على:

- يطمح ليصبح أكبر مطار في العالم.. هذا هو مطار اسطنبول الجديد، مقال منشور بتاريخ: 2018/11/01، تاريخ التصفح: 2019/02/05، 32: 16، سا، متاح على الرابط التالي: <https://arabic.cnn.com/travel/article/2018/11/01/istanbul-new-airport-turkey>

- وكالة الأناضول، مطار إسطنبول الجديد.. مشروع ضخم بما تحمله الكلمة من معنى، مرجع سابق.

(2) مطار غراند اسطنبول İGA - أكبر مطار في العالم، مرجع سابق.

- تشغيل الآلاف من العمال الأتراك والموظفين في شتى الخدمات داخل المطار وفي محيطه والمجمعات التسويقية في السوق الحرة للمطار، وهذا يساهم بشكل جدي وحقيقي في إنعاش قطاع العمل وخفض مستويات البطالة، وكذلك دعم سياسة خفض معدلات التضخم التي تعمل عليها وزارة الاقتصاد التركية ضمن خطتها المتوسطة.

- زيادة الإقبال السياحي إلى تركيا، ورفع معدلات السياحة وعوائدها اليومية والموسمية.  
- زيادة فرص الاستثمار العقاري في المناطق المحيطة والقريبة من مطار غراند اسطنبول IGA، وهذا البند بالذات بدأنا نلمس بوادره من خلال ارتفاع أسعار العقارات في اسطنبول في المناطق المحيطة بالمطار، خاصة عقارات باشاك شهير.

- تنشيط التجارة من خلال السوق الحرة في المطار والمعفاة من الرسوم الجمركية.  
بالمجمل إن مطار غراند اسطنبول سيشكل منعطفاً مهماً في مسار التقدم والتطور الاقتصادي التركي، إذ تطمح تركيا للوصول إلى واحدة من الدول العشرة الأولى عالمياً من ناحية الاقتصاد مع حلول عام 2023، وذلك ضمن رؤية اقتصادية سياسية عسكرية اجتماعية متكاملة للوصول إلى ما يُعرف برؤية 2023، ويتوقع أن تشكل إيرادات مطار غراند إسطنبول حوالي 5% من مجمل الإيرادات الاقتصادية التركية، وهذا بحد ذاته سيكون إنجازاً هائلاً.

لا يمكننا أن نتابع أخبار التقدم والتطور في تركيا دون أن نقف احتراماً لتلك العقول المخططة والأيدي العاملة التي تسعى لجعل تركيا واحدة من أهم دول العالم وتحرص على تطوير منشآتها الحيوية والنهوض باقتصادها، والتخطيط للريادة العالمية وحصد المقاعد الأولى في مصافي دول العالم المتحضر.

**المبحث الثالث**  
**إمكانية محاكاة التجربة التركية**  
**في الجزائر والدروس المستفادة**  
**المطلب الأول**  
**أهم مشاريع البنى التحتية**  
**المشيّدة وفقا لنظام B.O.T في الجزائر**  
**الفرع الأول**

**تطبيقات نظام BOT على الطريق السيار شرق - غرب:**

أدى التزايد المضطرد لتعداد السيارات ومختلف وسائل النقل إلى التفكير في توسيع شبكة الطرق وعصرنتها بما يتماشى والمعطيات الجديدة. فبالإضافة إلى تجديد شبكة الطرق الوطنية، الولائية والبلدية تم التفكير في إنشاء خط يمتد من الحدود الشرقية الجزائرية للحدود الغربية، ولكن نظرا لضخامة المشروع وكلفته الباهضة، كان لابد من البحث عن آليات بديلة لتمويله بهدف تخفيف العبء على ميزانية الدولة فتم إشراك القطاع الخاص في هذا المشروع باعتماد أسلوب B.O.T.<sup>(1)</sup>

يندرج الطريق ضمن عمليات البنى التحتية ذات المنفعة العامة، والطريق السيار هو أضخم مشروع خاضته الدولة الجزائرية في ميدان المنشآت القاعدية، فهو طريق مغاربي إفريقي وهو الجسر الرابط بين أوروبا والقارة الإفريقية يمر بداخل الوطن عبر 24 ولاية تقدر تكلفة إنجازة بحوالي 6 إلى 7 ملايين.

فهو طريق مغلق تتخلله محطات خدمات أو تحويل كل 20 إلى 30 كلم إضافة إلى فصله عن التجمعات السكنية، وتكفلت بمتابعة إنجازة الوكالة الوطنية للطرق وبضمان حسن تسييره الشركة الجزائرية (AGA) للطرق من خلال الامتياز، ويساهم هذا الإنجاز لا محالة في:<sup>(2)</sup>

- التقليل من ضحايا حوادث المرور.

- تلبية رغبات المتقنين من حيث الراحة و الأمن.

- الاستجابة للاحتياجات المتزايدة للرجان.

(1) دوار جميلة، دور أسلوب B.O.T في تسيير الطريق السيار شرق - غرب، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الوطني حول التسيير المفوض للمرافق العامة من طرف أشخاص القانون الخاص، جامعة عبد الرحمان ميرة - بجاية، يومي 27-28 أفريل، 2011، ص: 12.

(2) معوش شادية، مزاي راضية، مرجع سابق، ص: 70.

- الريج المعتبر في مدة المسارات.
- إنعاش العلاقات بين الدول المغاربية وكذا في حوض البحر الأبيض المتوسط.
- تخفيض تكلفة استغلال السيارات.
- بعث الاقتصاد المحلي والجهوي.
- المساهمة في تطوير السياحة.

الجدير بالذكر أن الجزائر و بعد اقتراح صيغة B.O.T كآلية تمويلية لمشروع الطريق السيار شرق- غرب في جميع أجزائه، تم التراجع عن ذلك بعد التفكير الجدي في انعكاساتها على الاقتصاد الوطني في ضوء الخطة العامة للدولة، رغم إيداء المستثمرين الأجانب لاهتماماتهم ورغبتهم في تنفيذ المشروع في إطار نظام B.O.T، ليتم بعدها اتخاذ القرار بتمويل المشروع من الخزينة العامة للدولة.<sup>(1)</sup>

## الفرع الثاني

### التطبيقات العملية لعقد B.O.T في مجال تحلية مياه البحر

تعرف تحلية المياه على أنها عملية إزالة الملوحة من المياه، وإزالة الأملاح فهذه العملية تتم لجزء أو كل الأملاح والمعادن الذائبة في الماء بحيث تتحول المياه المالحة إلى مياه عذبة صالحة لاستخدامات الشرب والزراعة والصناعة وغيرها من الأغراض التي تستخدم المياه لأجلها.

من الناحية العملية نجد أن معظم المشاريع المنجزة في إطار إقامة هياكل تحلية المياه بالجزائر قد تمت وفقا لأحكام قانون الاستثمار 01-03 والتي بلغ مجموعها 12 مشروعا على امتداد الساحل الجزائري ومن بين هذه المشاريع مشروع "حامة واطر ديساليناشن"، محطة تحلية مياه البحر بسكيكدة، محطة تحلية مياه البحر وإنتاج الكهرباء كهرماء بأرزيو وهران، محطة تحلية مياه البحر مستغانم.... الخ.<sup>(2)</sup>

من خلال ما تم عرضه بخصوص مشروع الطريق السيار شرق- غرب وتحلية مياه البحر، نجد أن تطبيق نظام B.O.T في إنجاز المشروع الأول لم يتم، وتحملت خزينة الدولة وحدها تكلفة إنجازه وتمويله، وبالتالي فوتت الحكومة الجزائرية فرصة هامة للاستفادة من الموارد المالية التي أنفقتها على المشروع الضخم هذا، والتي كان بالإمكان إنفاقها على مشاريع أخرى تتعلق بالبنى التحتية أو استثمارها في قطاعات أخرى تعود بالنفع على البلاد

(1) نفس المرجع السابق، ص: 73.

(2) نفس المرجع، ص ص: 75-77.

والعباد، وبخصوص المشروع الثاني (تحلية مياه البحر) نلاحظ نفس الإشكال الأول رغم أن هذه المشاريع منحت لمستثمرين محليين وبعقود امتياز شبيهة إلى حد ما بعقود B.O.T إلا أنها لا تخضع لنفس الأحكام والشروط التي ذكرناها في المبحث الأول، وهي تندرج كغيرها من العقود التي يتضمنها قانون الاستثمار في الجزائر، إذ غالبا ما تكون الصيغ فيه محدّدة ولا يمكن التفاوض حولها، وتتم عن طريق مناقصات تطرح للمستثمرين، لأجل ذلك نجد أن فرصة الاستفادة من مزايا نظام B.O.T في إنجاز مشاريع البنى التحتية بالجزائر، لازالت قائمة ويمكن أن تحاكي التجربة التركية في ذلك، خاصة في ظل عزم الحكومة إما مواصلة إنجاز مشاريع ضخمة وهامة في قطاعات إستراتيجية أو من خلال إطلاق حزمة من المشاريع الجديدة في عدة مجالات أبرزها الطاقة والمواصلات والتكنولوجيا، وهذا ما سنتناوله في النقطة التالية في ورقتنا البحثية هذه.



## المطلب الثاني أهم مشاريع البنى التحتية الواعدة في الجزائر

نستعرض في هذا الجانب أهم مشاريع البنى التحتية المستقبلية في الجزائر والتي يمكن للحكومة الجزائرية الاستفادة من التجربة التركية من خلال إنجاز هذه المشاريع وفق نظام B.O.T، أين يمكن للدولة أن توفر عن الخزينة العامة موارد مالية ضخمة لتمويل هذه المشاريع، ويعتبر كل من مشروع ميناء تيبازة التجاري، مشروع أنبوب الغاز العابر للصحراء "تيغال"، ومشروع شبكة ألياف بصرية من الجزائر إلى دول إفريقية (خط الجزائر-زيندر-أوجا)، من المشاريع الحيوية التي ستقوي النشاط الاقتصادي في البلاد.

### الفرع الأول

#### مشروع ميناء تيبازة التجاري

ينتظر من ميناء الوسط بالحمدانية عند إنجازها أن يصبح من بين 30 أهم ميناء تجاري عبر العالم الذي يعرف نشاطا كثيفا في نقل الحاويات ويخصص للشحن العابر وإعادة الشحن فيما تسمح المنشآت الفنية برسو أكبر باخرة تجارية بالعالم بحمولة 240 ألف طن حيث لا تتعدى الطاقة الحالية لموانئ الجزائر 30 ألف طن.

لن يكلف المشروع خزينة الدولة أعباء مالية إذ سيتم تمويله في إطار قرض صيني على المدى الطويل على أن يتم إنجازها في غضون سبع سنوات ويرتقب أن يدخل الخدمة تدريجيا في غضون 4 سنوات مع دخول شركة صينية (موانئ شنغهاي) التي ستضمن استغلال الميناء حسب تصريحات مسؤولي وزارة القطاع.

وتوصلت الدراسات التقنية لتحديد موقع إنجاز ميناء جديد في المياه العميقة إلى اختيار موقع الحمدانية شرق مدينة "شرشال" الذي سيسمح بإنشاء ميناء بعمق 20 مترا والحماية الطبيعية لخليج واسع فيما سيتكون الميناء من 23 رصيفا يسمح بمعالجة 6.5 مليون حاوية و25.7 مليون طن من البضائع سنويا.<sup>(1)</sup>

يُنْتَظَر من هذه المنشأة الحيوية، التي تقدر تكلفتها بـ 3.3 مليار دولار، أن تحدث نقلة نوعية في مجال الموانئ ونقل البضائع مع مختلف الدول التي تتعامل معها الجزائر اقتصاديا.

(1) الإذاعة الجزائرية/وأج، الميناء التجاري للوسط بشرشال: أكثر من 500 مليار سنتيم تعويض لملاك

الأراضي، تاريخ التصفح: 2018/11/16، متاح على الرابط التالي:

<http://www.radioalgerie.dz/news/ar/article/20180504/140573.html>

## الفرع الثاني

### مشروع أنبوب الغاز العابر للصحراء "نيغال"

يعد المشروع النيجيري - الجزائري لأنبوب الغاز العابر للصحراء المعروف بـ "نيغال" من أهم المشاريع الهيكلية في قطاع الطاقة في إفريقيا، وقد شرع في تجسيده بعد التوقيع على مذكرة تفاهم بين "سوناطراك" و"الشركة الوطنية النيجيرية للنفط" في جانفي 2002، ثم تطور المشروع مع التوقيع في 2005 مع مجموعة "بانسبان" للقيام بدراسة جدوى وافية، وأعيد تجديد مذكرة التفاهم التي انضمت إليها النيجر في "أبوجا" في 2009، المشروع يمتد على طول يفوق 4128 كم، أكبر جزء منه في الجزائر بـ 2310 كم، مقابل 1037 كم في نيجيريا. و841 كم في النيجر، يضاف إليه مسافة 220 كم باتجاه أوروبا من "بني صاف" إلى "الميريا" الإسبانية، وظل مشروع أنبوب الغاز الجزائري النيجيري "نيغال" رهين التمويل بالنظر لتكلفته العالية التي قاربت 20 مليار دولار حسب التقديرات لضخ 30 مليار متر مكعب من الغاز، وهي قيمة لا يمكن أن تضمنها الدولتان الرئيسيتان "الجزائر ونيجيريا" بمفردهما. وفي الوقت الذي أعلنت فيه هيئات دولية متخصصة منها البنك الأوروبي للاستثمار ومجمع "غازبروم" وعدة شركات دولية اهتمامها بالمشروع ولمحت إلى إمكانية المساهمة في تمويله في سياق ضمان تمويل السوق الأوروبية بكميات إضافية من الغاز، إلا أن استفحال الأزمة في أوروبا وتأثيراتها على استهلاك الغاز أثر سلبا في المشروع.<sup>(1)</sup>

## الفرع الثالث

### مشروع شبكة ألياف بصرية

#### من الجزائر إلى دول إفريقية (خط الجزائر-زيندر-أبوجا)

تجدر الإشارة إلى أن قرار إنجاز كابل الألياف البصرية الرابط بين الجزائر وأبوجا قد تم اتخاذه أثناء الدورة الأولى للجنة العليا الثنائية برئاسة نيجيريا والجزائر، التي انعقدت خلال جانفي 2002، بينما انضمت النيجر للمشروع في مارس 2003. وفي عام 2008 تبنت الدول المعنية بالمشروع دفتر الشروط الخاص بإنجاز الكابل.<sup>(2)</sup>

(1) مشروع أنبوب الغاز الجزائري النيجيري سيكتمل في 2018، مقال منشور بجريدة الخبر الجزائرية بتاريخ: 2014/01/31، تم استرجاعه والإطلاع عليه بتاريخ: 2018/11/15، متاح على الرابط التالي:

<https://www.elkhabar.com/press/article/22173>

(2) تاريخ التصفح: 2018/11/17.

[https://www.mpttn.gov.dz/ar/portfolio/%D8%AE%D8%B7-%D8%A7%D9%84%](https://www.mpttn.gov.dz/ar/portfolio/%D8%AE%D8%B7-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1-%D8%B2%D9%8A%D9%86%D8)

[D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1-%D8%B2%D9%8A%D9%86%D8](https://www.mpttn.gov.dz/ar/portfolio/%D8%AE%D8%B7-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B2%D9%8A%D9%86%D8)

[AF%D8%B1-%D8%A3%D8%A8%D9%88%D8%AC%D8%A7](https://www.mpttn.gov.dz/ar/portfolio/%D8%AE%D8%B7-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B2%D9%8A%D9%86%D8) ،

يندرج هذا المشروع ضمن إطار المبادرة ذات البعد الإقليمي والقاري التي أُطلقت في سياق الشراكة الجديدة من أجل تنمية أفريقيا (النيباد)، ويتعلق الأمر بـ:

- تم تأسيس هذا المشروع على إرادة سياسية مشتركة لرؤساء الدول الثلاث: الجزائر، النيجر، نيجيريا.
- وضع بنى تحتية خاصة بنقل تكنولوجيات الإعلام والاتصال، تحت تصرف شعوب الدول الثلاث وكذا البلدان المجاورة.
- توحيد الحركة الإقليمية بما فيها الدول المجاورة الداخلية مثل مالي، تشاد، بنين والطوغو لتوجيهها نحو أوروبا عبر نقاط الهبوط الخاصة بالكوابل البحرية للألياف البصرية الموجودة في الجزائر أو تلك التي لا تزال في طور الانجاز.
- وسينجز المشروع المقترح بـ:
- كابل أرضي مكون من 72 ليف بصري أحادي الأسلوب من معيار UIT-T G652D، منها 36 ضفيرة ستستعمل لكل طرف من أجل احتياجاته الخاصة.
- تسليح الكابل سيكون من ألياف الزجاج.
- ستستعمل الأغلفة خلال تقنية الوضع.

يُعدّ جزء الجزائر الممتد من عين قزام حتى الحدود النيجيرية، جزءا هاما من العمود الفقري الوطني للألياف البصرية بالنسبة للمتعامل التاريخي اتصالات الجزائر، وما إن يصبح عملياتها حتى يتم تعزيزه وتأمينه من خلال انجاز عقد محلية تضمن استمرارية الخدمات، والوفرة الدائمة للاتصال وكذا التكلفة بالحركة الداخلية الأفريقية خاصة تلك الخاصة بالنيجر ونيجيريا والتشاد.

ويجب أن يتوافق المشروع مع متطلبات دفتر الشروط التي حددتها اللجنة التقنية المكلفة بالمشروع.<sup>(1)</sup>

نظرا لتكلفة المشروع المرتفعة، وفي ظل الأزمة الاقتصادية التي تعيشها الجزائر اليوم وكذا نيجيريا نتيجة انهيار أسعار النفط، وفي ظل محدودية الموارد لدولة النيجر، فيمكن إتمام إنجاز هذا المشروع من خلال إيجاد صيغة تمويلية مناسبة لكافة الأطراف، ونرى أن اعتماد نظام B.O.T لتشييد هذا المشروع سيكون مجديا ويعود بالنفع للجميع، خاصة الطرف الجزائري الذي يعول كثيرا عليه، باعتبار هذا المشروع استثمارا يسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية بالبلاد.

(1) نفس المرجع السابق.

## المطلب الثالث

### الدروس المستفادة من التجربة التركية

على ضوء ما سبق، ومن أجل إبراز الدور الهام الذي يلعبه نظام B.O.T في تطوير مشروعات البنى التحتية واستنادا لما تم عرضه حول مطار تركيا الدولي، يمكننا استخلاص مجموعة من الدروس التي نرى بأنها ستعود بالنفع على الاقتصاد الجزائري في حال تطبيقها والأخذ بها، نوجز أهمها في النقاط التالية:<sup>(1)</sup>

- **العمالة الوطنية:** يمكن الاستفادة من التجربة التركية في مجال تشييد وتطوير مشروعات البنى التحتية من خلال عقد دورات تدريبية مستمرة للفنيين الجزائريين، كما يتم إلزام شركة المشروع بتدريب العناصر المحلية التي سوف تتولى تشغيل وصيانة المشروع بعد تسليمه للحكومة.

- **الجهة الرقابية:** يعتبر حق الجهة مانحة الالتزام في الرقابة على إعداد المرفق وإدارته بمثابة حق أصيل لها تستمد من طبيعة المرفق العام، ولا يجوز حرمانها من هذا الحق. ففي تركيا على سبيل المثال تحتفظ السلطات العامة بحق المراقبة والتفتيش على جميع الأنشطة التشغيلية للمشروع.

- **الهيكل الإداري:** من المناهج الناجحة في إدارة مشروعات B.O.T منهج أو نظام النافذة الواحدة، الذي يتم بموجبه حصر تعامل شركة المشروع مع مكتب حكومي واحد للحصول على كافة الموافقات والتصاريح اللازمة لتشييد وتشغيل المشروع. بالإضافة إلى ذلك يقوم هذا المكتب بعملية اتخاذ القرارات اللازمة لتسهيل عمل شركة المشروع وإزالة العوائق من أمامها، وقد تم تبني هذا النظام في العديد من الدول مثل تركيا، الإكوادور، ماليزيا، باكستان والفلبين.

- **القانون الخاص بالنظام:** لا بد من وجود قانون خاص بنظام B.O.T إذا استقر الأمر على إتباعه، فبعض الدول مثل الفلبين، تركيا، فيتنام، الصين، وباكستان قامت بسن قوانين شاملة تغطي هذا النظام. أما تركيا التي تعتبر ذات تجربة رائدة في هذا المجال، فقد أصدرت قانوناً ينظم عمل الشركات الأجنبية. ويتضمن القانون تحديد فترة الامتياز الممنوحة لشركات المشروع، مثل فترة 25 عاما الممنوحة لبناء وتشغيل ونقل ملكية مطار تركيا الدولي، وقد تستعين بعض الحكومات المركزية بمنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو) كطرف

(1) المعهد العربي للتخطيط بالكويت، نظام البناء والتشغيل والتحويل B.O.T ، مرجع سابق، ص ص:

محايد لتعاونها في صياغة جميع عقود المشروعات المزمع إقامتها ووضع صيغ معيارية لهذه العقود في كل قطاع من القطاعات المختلفة.

- التسعير: ينبغي توافر أجهزة رقابية وتنظيمية للمرفق المعني تتسم بالحياد والاستقلالية عن الجهات المتعاقدة، والجهة مانحة الالتزام، ويكون للجهة الرقابية حق التدخل في التسعير سواء بالزيادة أو بالنقصان، وكذلك الحق في الرقابة على جودة الخدمة وفقاً للمعايير المعلنة التي تحددها، ولا بد من تناسب السعر أو الرسم المفروض مع مستوى الجودة وفقاً لمعايير المنظمة العالمية للتقييس (الأيزو).

- دراسات الجدوى القومية: تعتبر دراسات الجدوى الدقيقة عاملاً حاسماً في نجاح أي مشروع وفي تحقيق الفائدة المرجوة للاقتصاد الوطني ولشركة المشروع على السواء.

- نقل التكنولوجيا: يمثل نقل التكنولوجيا أحد أهداف مشروعات B.O.T ما يستوجب التنبه لهذه المسألة عند إعداد اتفاقية المشروع. وتعتبر تجربة تركيا من أبرز التجارب في مجال السياسات والضوابط المرتبطة بنقل التكنولوجيا، إذ تم إنشاء جهاز حكومي متخصص بتقييم واختيار أنواع ومستويات التكنولوجيا المنقولة لتشيد مطار تركيا الدولي.

مع أن السياسات والضوابط السابقة المتعلقة بنظام B.O.T وإن كانت تساعد في زيادة المنافع التي تحققها الدول من هذا النظام عند استخدامه إلا أن المغالاة في تطبيقها قد يكون عاملاً طارداً للمستثمرين. كما أن نجاح الحكومة في تطبيق مثل هذه السياسات والضوابط سلفاً يتوقف على عوامل كثيرة من بينها مدى جاذبية الدولة كسوق مرتقب، والمقدرة التفاوضية للحكومة مع المستثمر الأجنبي بصفة خاصة، إضافة إلى المتغيرات الأخرى المتعلقة بمناخ الاستثمار والقدرة على تسويق فرص الاستثمار محلياً ودولياً، ومدى ضرورة المشروع للاقتصاد الوطني. فإذا استطاعت الحكومة أن تحسب بدقة تلك العوامل، فإن نجاحها في تطبيق السياسات وفرض الضوابط المشار إليها وما يترتب على ذلك من نتائج إيجابية يعتبر أمراً بعيداً عن الجدل خاصة إذا ما تم مراعاة أهمية التوازن بين مصلحة المستثمرين والمصالح القومية للدولة ككل.

## خاتمة

لقد انصبت دراستنا هذه على التطرق لأحد الأساليب الحديثة في مجال تشييد وتطوير مشروعات البنى التحتية والذي تم الاعتماد عليه في كثير من الاقتصاديات، المتقدمة أو المتخلفة على حد سواء، يتمثل هذا الأسلوب في نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية B.O.T ، هذا الأخير الذي اعتمده تركيا في آلاف المشاريع الهامة والحيوية بمختلف أرجاء البلاد. ومن خلال عرضنا لتجربة مطار تركيا الدولي كنموذج، توصلنا إلى النتائج التالية:

- توجهت العديد من الدول النامية والمتقدمة في تنفيذ مشروعات البنية التحتية إلى اعتماد أسلوب B.O.T وفي جميع المجالات والمشاريع التي تتطلب موارد مالية ضخمة، والتجربة التركية خير مثال.

- تكاتف الجهود بين القطاعين العام والخاص في مجال توفير خدمات البنى التحتية يُعد بديلا إستراتيجيا وهاما يُساهم في الرفع من جودة الخدمات المقدمة للمجتمع وتحقيق الرفاهية له.

- وفق نظام B.O.T تكون درجة تدخل القطاع الخاص في مجال تشييد مشاريع البنى التحتية مختلفا من قطاع لآخر، وهذا حسب الصيغ المناسبة لإقامة هذه المشاريع.

- تطبيق نظام B.O.T يستلزم توفر بيئة اقتصادية وقانونية ملائمتين، تتيح البيئة الأولى مصادر التمويل اللازمة لإقامة المشروعات وتُعد البنوك والأسواق المالية أهم هذه المصادر، بينما البيئة الثانية تحمي المستثمرين سواء المحليين أو الأجانب وهذا من خلال التشريعات القانونية التي تعطي حق الامتياز في التشغيل والتسيير، كما تضمن هذه القوانين حق الدولة المضيفة في تملك المشروع بعد نهاية عقد حق الامتياز الممنوح لشركة المشروع.

- نظام B.O.T يمنح الدول المضيفة مزايا عديدة أهمها: تخفيف العبء المالي على موازاناتها العامة، نقل التكنولوجيا المتطورة والحديثة، التخفيف من البطالة من خلال تشغيل اليد العاملة المحلية، تنشيط الأسواق، وتحميل القطاع الخاص مخاطر القيام بمشروع، ... وهذا ما استفادت منه تركيا في مختلف مشروعات البنى التحتية المشيِّدة بنظام B.O.T، ولعلّ تجربة المطار الدولي خير مثال.

- مشاريع B.O.T تهدف أساسا إلى توسيع قاعدة الاستثمارات الخاصة فيما يتعلق بالاستثمار في البنى التحتية، فالحكومات تلجأ إلى هذا الأسلوب عندما تواجه صعوبات في استكمال مشروعات التنمية الكبرى والمتعلقة بمشروعات البنية التحتية.

وفي الأخير توصي الدراسة بضرورة اعتماد هذا الأسلوب (B.O.T) في إنجاز وتطوير مشاريع البنى التحتية في الجزائر وفق صيغ تتلائم مع الإستراتيجية الاقتصادية العامة للدولة بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية بالبلاد، مع ضرورة الانتباه لبعض الضوابط الموضوعية التي قد يتضمنها هذا الأسلوب عند التطبيق، والتي نوجزها في الآتي:

- ارتفاع نسبة التمويل من البنوك المحلية عند إنجاز مشاريع البنى التحتية سيؤدي إلى استنزاف الموارد المالية الوطنية وهذا ما يتناقض مع أحد أهداف نظام B.O.T وهو جذب الاستثمارات الأجنبية.
- عدم المبالغة في التقديرات والإعفاءات الحكومية للمشروعات، كونها تتناقض مع مبدأ حرية السوق وتزيد الفساد والهدر في استخدام الموارد العامة.
- يؤدي عدم إلزام المستثمر بصيانة المشروع واستبدال الأصول المتقادمة إلى جعله أقرب إلى الخصوم منه إلى الأصول عند تحويل الملكية للحكومة.

## قائمة المراجع

### الكتب:

- إلياس ناصيف، عقود الـ B.O.T، المؤسسة المدنية للكتاب، بيروت، 2006.

### البحوث والمقالات:

- 1- أحمد بشناق، توظيف عقد البناء والتشغيل والنقل في إنشاء وإدارة المرافق العامة: دراسة فقهية، مجلة كلية الشريعة والقانون، العدد 01، 2018.
- 2- المعهد العربي للتخطيط بالكويت، نظام البناء والتشغيل والتحويل B.O.T ، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد 35، نوفمبر 2004.
- 3- عارف صالح مخلف، علاء حسين علي، عقد البوت: دراسة في التنظيم القانوني لعقد البناء والتشغيل ونقل الملكية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم القانونية والسياسية، المجلد 1، العدد 1.
- 4- علي صباح خضير الجنابي، الطبيعة القانونية لعقد البوت B.O.T، مجلة كلية الإسلامية الجامعة، جامعة النجف، المجلد 10 ، العدد 36 ، 2015.
- 5- عماد رسن، انموذج مقترح لقاعدة محلية محاسبية لمعالجة مشاريع الاستثمار على وفق نظام البناء والتشغيل والتحويل: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للأسمنت الجنوبية معمل سمنت كربلاء، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، عدد الخاص بالمؤتمر العلمي المشترك، 2014.
- 6- مازن ليلو راضي، التطور الحديث لعقد الالتزام عقد البناء والتشغيل ونقل الملكية البوت B.O.T، مجلة كلية الحقوق، جامعة النهريين، المجلد 12، العدد 08، 2005.
- 7- محمد صلاح، البشير عبد الكريم، أسلوب البوت كآلية لتشييد مشروعات البنية التحتية: تجارب دولية وعربية مختارة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 17، 2015.

### الرسائل الجامعية:

- 1- حصايم سميرة، عقود البوت (B.O.T): إطار لاستقبال القطاع الخاص في مشاريع البنية التحتية، رسالة ماجستير في القانون، تخصص: قانون التعاون الدولي، كلية الحقوق، جامعة مولود معمري - تيزي وزو، الجزائر، غ. منشورة، 2011.
- 2- معوش شادية، مزاي راضية، تطبيقات عقد البناء والتشغيل ونقل الملكية (B.O.T) في الجزائر، مذكرة ماستر في الحقوق، تخصص: قانون الجماعات المحلية والهيئات الإقليمية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بجاية، الجزائر، 2016.



3- وليد مصطفى الطراونة، التزامات المتعاقد مع الإدارة في عقود البوت (B.O.T)، رسالة ماجستير في القانون العام، كلية الحقوق، جامعة الشرق الأوسط، عمان، غ. منشورة، 2014.

#### الملتقيات العلمية:

- شيخي بلال، زواتية عبد القادر، الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مشاريع البنى التحتية على ضوء التجارب الناجحة لكل من كندا وفرنسا، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الدولي الثاني عشر حول إستراتيجيات تمويل الاستثمار في البنى التحتية في ظل التحديات الاقتصادية الراهنة، جامعة الشلف، يومي 05 و 06 نوفمبر 2017.

#### المواقع الإلكترونية:

1- أردوغان يفتتح "أكبر" مطار في العالم.. فما تكلفته؟، مقال منشور بتاريخ: 2017/07/16، تاريخ التصفح: 2019/02/04، 10: 19 سا، متاح على الرابط التالي: [/https://www.alaraby.co.uk/economy/](https://www.alaraby.co.uk/economy/)

2- الإذاعة الجزائرية/ وأج، الميناء التجاري للوسط بشرشال: أكثر من 500 مليار سنتيم تعويض لملك الأراضي، تاريخ التصفح: 2018/11/16، متاح على الرابط التالي: <http://www.radioalgerie.dz/news/ar/article/20180504/140573.html>

3- أمل المرشدي، بحث قانوني كبير حول عقود B.O.T، مقال منشور بتاريخ (25 أكتوبر 2016)، تاريخ التصفح: 2019/02/01، 12.03 سا، متاح على الرابط التالي: [/https://www.mohamah.net/law](https://www.mohamah.net/law)

4- تاريخ التصفح: 2018/11/17.

<https://www.mpttn.gov.dz/ar/portfolio/%D8%AE%D8%B7-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1-%D8%B2%D9%8A%D9%86%D8%AF%D8%B1-%D8%A3%D8%A8%D9%88%D8%AC%D8%A7> ،

5- تركيا تنجح في تحقيق المعادلة الصعبة مع نظام "البناء والتشغيل ونقل الملكية"، تاريخ التصفح: 2019/02/03، 20: 18 سا، متاح على الرابط التالي: <https://aqaraturkey.net/ar>

6- عدنان عبد الرزاق، مشاريع تركيا العملاقة... تطوير البنية التحتية واستنهاض السياحة والطاقة، مقال منشور بتاريخ: 2017/07/16، تاريخ التصفح: 2019/02/04، 10: 19 سا، متاح على الرابط التالي:

/https://www.alaraby.co.uk/economy/

7- مشروع أنبوب الغاز الجزائري النيجيري سيكتمل في 2018، مقال منشور بجريدة الخبر الجزائرية بتاريخ: 2014/01/31، تم استرجاعه والإطلاع عليه بتاريخ: 2018/11/15، متاح على الرابط التالي:

https://www.elkhabar.com/press/article/22173

8- مطار غراند اسطنبول İGA - أكبر مطار في العالم، تاريخ التصفح: 2019/02/05، 04: 18 سا، متاح على الرابط التالي:

https://www.fanarrealty.com/istanbul-grand-airport-iga/

8- نبيل جعفر عبد الرضا، الشراكة بين القطاعين العام والخاص في العراق، مقال منشور في الحوار المتمدن، العدد 3702، بتاريخ: 2012 / 4 / 19، 22:3 سا، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2019/01/20، متاح على الرابط التالي:

http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=304130

9- وكالة الأناضول للأنباء، نبذة عن مشاريع البنى التحتية والمواصلات في تركيا، مقال منشور بتاريخ: 2018/10/17، تاريخ التصفح: 2019/02/03، 20: 18 سا، متاح على الرابط التالي:

https://www.dailysabah.com/arabic/turkey

10- وكالة الأناضول، مطار إسطنبول الجديد.. مشروع ضخم بما تحمله الكلمة من معنى، تاريخ التصفح: 2019/02/05، 25: 18 سا، متاح على الرابط التالي:

https://www.yenisafak.com/news/3408443

12- يطمح ليصبح أكبر مطار في العالم.. هذا هو مطار اسطنبول الجديد، مقال منشور بتاريخ: 2018/11/01، تاريخ التصفح: 2019/02/05، 32: 16 سا، متاح على الرابط التالي:

https://arabic.cnn.com/travel/article/2018/11/01/istanbul-new-airport-turkey

### المراجع باللغة الأجنبية:

1 - Shah, Mohammed Jalaluddin, **Build operate transfer (BOT) project delivery system in Saudi Arabia**, Masters thesis, King Fahd University of Petroleum and Minerals, 2001.

2- Ali Güner TEKIN, **PPP in Turkey**, Republic of Turkey Prime Ministry Privatization Administration, March, 2010.

<http://siteresources.worldbank.org/WBI/Resources/213798-1259011531325/6598384-1268250381749/PPPEPECAGT.pdf>

3- B. Deoja & et al, **Prospects and Approaches to Public Private Partnership in Transport Infrastructure**, Economic Policy Network, Policy Paper 7,2005.

4- Elisabetta Iossa & David Martimort, **The Simple Micro-Economics of Public-Private Partnerships**, Economics and Finance Working Paper Series, No. 09-03, January 2009.

5- HANDLEY PAUL , A Critical View of the Build-Operate-Transfer Privatisation Process in Asia , **Journal Asian Journal of Public Administration**, Vol 19, Issue 2 , 1997.

6- Jeffrey Delmon, **BOO/BOT Projects : A Commercial and Contractual Guide**, Sweet and Maxwell, London, 2000.

7- LEMA. M, **An Assessment of the Build - Operate - Transfer (BOT) Model for Infrastructure Project Financing in Tanzania**, Conference Paper, Rotterdam: Netherlands, 2000,

<http://www.irbnet.de/daten/iconda/CIB8907.pdf>

8- REPUBLIC OF NAMIBIA **PRELIMINARY REPORT Namibia Household Income & Expenditure Survey2003/2004** Central Bureau of Statistics National Planning Commission Private Bag 13356, Windhoek.

9- United Nations Commission on International Trade Law, **UNCITRAL Legislative Guide on Privately Financed Infrastructure Projects**, United Nations Publication, New York, 2001.