AL-QANATIR
INTERNATIONAL JOURNAL OF ISLAMIC STUDIES
eISSN: 2289-9944
Vol. 33. No. 6. November Issue (2024)

USING BUILD-OPERATE-TRANSFER (B.O.T.) CONTRACTS IN KUWAITI CHARITABLE INSTITUTIONS TO MANAGE ENDOWMENT ASSETS (CHALLENGES AND SOLUTIONS)

استخدام عقود البناء والتشغيل ونقل الملكية في المؤسّسات الخيرية الكويتية لإدارة أصول الوقف: التحديات والحلول

Arafa Wael Ezzeldeen Mohamed Hassan [i] & Habeebullah Zakariyah [ii]

[i] PhD Student, Institute of Islamic Banking and Finance (IIBF), International Islamic University Malaysia (IIUM). Wael@uhypillars.com
[ii] Assoc. Professor, Institute of Islamic Banking and Finance (IIBF), International Islamic University Malaysia (IIUM). habzak@iium.edu.my

Article Progress
Received: 10 May 2024 *Revised: 20 July 2024* *Accepted: 12 August 2024*

Abstract

The issue of managing Waqf assets in Kuwaiti charitable institutions is considered one of the issues that is receiving increasing attention from researchers. Accordingly, many Kuwaiti charitable institutions have turned to searching for new methods of investment, especially investment in the form of Build-Operate-Transfer (B.O.T.) contracts. The current study aims to study the challenges that may face the application of Build-Operate-Transfer contracts to invest Waqf assets managed by Kuwaiti charitable institutions at all stages of the project (the project selection stage, the franchise company selection stage, the contract implementation stage, and the project receipt stage). This study followed a qualitative approach to answer the research questions, as data was collected through semi-structured interviews conducted with nine employees in seven Kuwaiti charitable organizations that manage Waqf assets. The results of the study show that there are challenges facing Kuwaiti charitable organizations in implementing Build-Operate-Transfer contracts in the project stages, which are, in order: the challenges of providing expertise to manage and implement Build-Operate-Transfer contracts, the challenges of choosing the franchise company from a technical and financial standpoint, providing oversight and operation capabilities, and managing the project after receipt. And the challenges of conflicts with the franchise company. The study recommended, during the project selection stage, the use of specialized bodies to choose the appropriate project and the assistance of members of the Investment Committee of the Board of Directors. In the stage of selecting the franchise company, the assistance of specialized parties is required to select the franchise company, in addition to the eligibility of the franchise company in terms of financial capabilities and technical expertise. In the implementation phase of the contract, specialized bodies will be appointed to supervise operation, and a department will be formed for investment in Kuwaiti charitable institutions. At the stage of receiving the project, prepare Kuwaiti charitable organizations to manage and operate investment projects and provide other options and alternatives in the event of inability to manage the project, such as extending the contract to the current concession company or contracting with new companies.

Keywords*: B.O.T. Contracts, Kuwaiti Charitable Foundations, Waqf Asset.*

ملخص البحث

تعتبر قضية إدارة الأصول الوقفية في مؤسسات العمل الخيري الكويتي من القضايا التي تلقى اهتماماً متزايداً من الباحثين، وعليه فقد اتجهت الكثير من مؤسسات العمل الخيري الكويتي إلى البحث عن أساليب جديدة للاستثمار، لا سيما الاستثمار بصيغة عقود البناء والتشغيل والتحويل (B.O.T). تهدف الدراسة الحالية إلى دراسة التحديات التي قد تواجه تطبيق عقود البناء والتشغيل والتحويل لاستثمار الأصول الوقفية التي تديرها مؤسسات العمل الخيري الكويتي في كل مراحل المشروع (مرحلة اختيار المشروع، مرحلة اختيار شركة الامتياز، مرحلة تنفيذ العقد، ومرحلة استلام المشروع). اتبعت هذه الدراسة المنهج النوعي للإجابة على اسئلة البحث، حيث تم جمع البيانات عبر المقابلات شبة المنظمة التي أجريت مع تسعة من العاملين في سبعة من مؤسسات العمل الخيري الكويتي التي تدير أصول وقفية. تظهر نتائج الدراسة أن هناك تحديات تواجه مؤسسات العمل الخيري الكويتي في تطبيق عقود البناء والتشغيل والتحويل في مراحل المشروع، وهي على الترتيب: تحديات توفير الخبرات لإدارة وتنفيذ عقود البناء والتشغيل والتحويل، تحديات اختيار شركة الامتياز من الناحية الفنية والمالية، توفير القدرات على الرقابة والتشغيل، إدارة المشروع بعد الاستلام، وتحديات النزاعات مع شركة الامتياز. وقد أوصت الدراسة في مرحلة اختيار المشروع، الاستعانة بجهات متخصصة لاختيار المشروع المناسب، والاستعانة بأعضاء لجنة الاستثمار في مجلس الإدارة. وفي مرحلة اختيار شركة الامتياز، الاستعانة بجهات متخصصة لاختيار شركة الامتياز، بالإضافة إلى توفر الأهلية بشركة الامتياز من حيث المقومات المالية والخبرات الفنية. وفي مرحلة تنفيذ العقد، تعيين جهات متخصصة تشرف على التشغيل، وتكوين إدارة للاستثمار في مؤسسات العمل الخيري الكويتي. وفي مرحلة استلام المشروع، اعداد مؤسسات العمل الخيري الكويتي لإدارة وتشغيل مشاريع الاستثمار، وتوفير خيارات وبدائل أخرى في حال عدم القدرة على إدارة المشروع مثل تمديد العقد لشركة الامتياز الحالية أو التعاقد مع شركات جديدة.

الكلمات المفتاحية: عقود البناء والتشغيل والتحويل، مؤسسات العمل الخيري الكويتي، الأصول الوقفية.

مقدمة

أصبح عقود البناء والتشغيل والتحويل من صيغ الاستثمار الشائعة خصوصاً لناحية اعمار البنى التحتية للدول، وقد زاد استخدامه بشكل متزايد. ولا شك أن مؤسسات العمل الخيري الكويتي بدأت في توظيفه لما له من فوائد عديدة لناحية تنمية أصول الأوقاف، واستغلال الموارد غير المستغلة. وقد حظي هذا النظام باهتمام وأهمية كبيرة نظراً لتطبيقه في معظم الدول وخاصة دول العالم النامي (أبو تايه ومحمد، 2017). يمكن تعريف عقود البناء والتشغيل والتحويل على أنه "اتفاق تعهد بمقتضاه الدولة أو أحد الأشخاص المعنوية العامة الخاصة (وطنياً أو أجنبياً) أو مشتركاً بإنشاء مشروع لإشباع الحاجة العامة للأفراد وعلى نفقته، ويتولى إداراته لمدة معينة وبشروط معينة وتحت اشراف الدولة ورقابتها، ثم ينتقل المشروع بحالة جيدة عند نهاية المدة" (العربيد وأخرون، 2008: 180).

يتميز أسلوب الاستثمار بحسب عقود البناء والتشغيل والتحويل بمجموعة من المزايا لجميع الجهات ذات الصلة، سواء الدول المتعاقدة، أو المؤسسات العامة أو الخاصة، ومن أهم هذه المزايا بحسب (قاصدي وطفياني، 2021: 3) تنفيذ مشاريع البنية التحتية نظراً لوجود التمويل الكافي ووجود الضمانات من الشركات المنفذة للمشروع والتي تضمن اكتمال المشروع، وفي حال وجود قصور فإن الحكومة لن تتحمل مخاطر تأجيل أو فشل المشاريع الممولة. كذلك من المزايا التي أوردتها دراسة (حجيج وخليل، 2023) التنفيذ الفعال لهذه المشاريع من قبل الشركات الخاصة والتي تحمل معها مزايا مثل انخفاض التكلفة والجودة العالية ووقت تنفيذ أقصر. كما تساعد على توجيه موارد الدولة نحو الخدمات الاجتماعية مثل التعليم والصحة، تشجيع الاستثمار الأجنبي والمحلي وتوفير النقد الأجنبي، توفير فرص عمل جديدة، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وغيرها من المزايا.

على الرغم من المزايا العديدة لعقود البناء والتشغيل والتحويل إلا أن استخدام عقود البناء والتشغيل والتحويل لا يزال في مراحله الأولى في مؤسسات العمل الخيري الكويتي والمنظمات غير الربحية على وجه العموم كون هذه المؤسسات مبنية أصلاً على الفكر الخيري القائم على جمع التبرعات والهبات والزكاة والوقف وغيرها من الأموال المشروعة وتوزيعها على المستحقين.

وهكذا يرى الباحث أن هناك ضرورة لتسليط الضوء على التحديات التي تواجه تطبيق عقود البناء والتشغيل والتحويل وخاصة في القطاع الخيري–القطاع الثالث–الذي لا تزال الدراسات عنه نادرة في هذا المجال. ولذلك ستساهم هذه الدراسة في سد الفجوة في الدراسات السابقة التي ستتناول تطبيق عقود البناء والتشغيل والتحويل في الجمعيات الخيرية الكويتية، والتحديات التي تواجهها، والحلول الممكنة للتغلب هذه التحديات.

مشكلة البحث

تعتبر عقود البناء والتشغيل والتحويل من أساليب الاستثمار الحديثة والتي بدء تطبيقها مؤخراً في المؤسسات الغير ربحية مثل مؤسسات العمل الخيري الكويتي، هناك ندرة في الدراسات والبحوث التي تناولت التحديات والمخاطر التي تواجه تطبيق عقود البناء والتشغيل والتحويل لإدارة واستثمار الأصول الوقفية التي تديرها مؤسسات العمل الخيري الكويتي. ومن هذا المنطلق، تكمن مشكلة الدراسة في تسليط الضوء على المعوقات والتحديات التي تواجه إدارة وتشغيل عقود البناء والتشغيل والتحويل في مؤسسات العمل الخيري الكويتي خلال فترة حياة المشروع، بدءاً من اختيار المشروع، اختيار شركة الامتياز، تنفيذ العقد، نقل وتحويل المشروع إلى مؤسسة الوقف في نهاية العقد. وبالتالي اقتراح الحلول التي تساعد على تنفيذ مشاريع الاستثمار حسب عقود البناء والتشغيل والتحويل في مؤسسات العمل الخيري الكويتي.

أهداف البحث

بناء على مشكلة البحث فإن الدراسة الحالية تسعى لكشف الضوء عن أهم التحديات التي تواجه تطبيق عقود البناء والتشغيل والتحويل في مؤسسات العمل الخيري الكويتي خلال مراحل المشروع المختلفة، بدءاً من اختيار المشروع، اختيار شركة الامتياز، تنفيذ العقد، نقل وتحويل المشروع. ومن ثم وضع استراتيجية متكاملة للوصول للحلول لتجاوز هذه العقبات. وعليه تم تصميم الدراسة الحالية لتحقيق الهدفين الرئيسيين التاليين:

1. بيان التحديات التي تواجه مؤسسات العمل الخيري الكويتي في تطبيق عقود البناء والتشغيل والتحويل في دولة الكويت.
2. تقديم الحلول المناسبة لتطوير أداء مؤسسات العمل الخيري الكويتي من خلال عقود البناء والتشغيل والتحويل في دولة الكويت.

منهجية البحث

وفي هذه الدراسة اعتمد الباحث المنهج النوعي للإجابة على تساؤلات البحث وتحقيق أهدافه. تم جمع البيانات من خلال إجراء مقابلات شخصية مع تسعة عاملين في سبع مؤسسات خيرية في دولة الكويت. ومن هذه المؤسسات: الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية، وجمعية العون المباشر، وجمعية الرحمة العالمية، وجمعية الشيخ عبدالله النوري الخيرية، وبيت الزكاة الكويتي، ووقف عبدالله المطوع، وجمعية النجاة الخيرية. وقد تم اختيار هؤلاء الأفراد نظراً لخبرتهم الواسعة في مجال العمل الخيري، وشغلهم مناصب قيادية مثل المديرين العامين والتنفيذيين، وأعضاء لجان الإشراف على الاستثمار.

الدراسات السابقة

تعتبر عملية الاستثمار في مؤسسات العمل الخيري الكويتي من المسائل التي تحظى باهتمام الباحثين والمسؤولين عن القطاع الخيري في العموم حيث لا تزال الدراسات حولها نادرة. ولا شك أن تطبيق عقود البناء والتشغيل والتحويل كنوع من عقود الاستثمار يواجه تحديات كبيرة كون مؤسسات العمل الخيري الكويتي ذات طبيعة غير ربحية، وبالتالي توجه هذه المؤسسات إلى الفكر الاستثماري يستلزم تحول كبير في الفكر الخيري، وما يرافقه من متطلبات إدارية وأنظمة وموارد بشرية وغيرها. وأما فيما يخص تطبيق عقود البناء والتشغيل والتحويل في مؤسسات العمل الخيري الكويتي، وخاصة فيما يتعلق بتكييفه الشرعي، فقد صدر قرار من مجمع الفقه الإسلامي الدولي رقم 182 (8/19) ونصه ما يلي: (هيئة التحرير، 2009: 390):

1. يقصد بعقد البناء والتشغيل والإعادة: اتفاق مالك أو من يمثله مع ممول (شركة المشروع) على إقامة منشأة وإدارتها، وقبض العائد منها، كاملاً أو حسب الاتفاق، خلال فترة متفق عليها بقصد استرداد رأس المال المستثمر مع تحقيق عائد معقول، ثم تسليم المنشأة صالحة للأداء المرجو منها.
2. عقد البناء والتشغيل والإعادة هو عقد جديد. ورغم أنها تشبه بعض صور العقود وأدوات الاستثمار المعروفة في الفقه، إلا أنها قد لا تتوافق مع أي منها.
3. يجوز الأخذ بعقد البناء والتشغيل والإعادة في تعمير الأوقاف والمرافق العامة.

ومن هنا يرى الباحث أن استثمار وتنمية الأصول الوقفية بموجب عقود البناء والتشغيل والتحويل لا يتعارض مع أحكام الشريعة الإسلامية، بل يساعد في أداء مهام وأهداف المؤسسات الخيرية الكويتية لما له من عوائد كبيرة. ولكن على مؤسسات العمل الخيري الكويتي أن تحتاط للمسائل الشرعية وضرورة مطابقة العقود لأحكام الشريعة الإسلامية، تشير دراسة (عبد النعيمي وأخرون، 2020) إلى أنه ينبغي وضع قواعد خاصة وبنود خاصة في العقود والتشريعات لضمان عدم معارضتها لأساسيات الشريعة الإسلامية، ومراقبة أنشطة المستثمرين الأجانب التي قد يتم استغلالها بما يؤثر على الهوية الإسلامية.

على المستوى العالمي، وخاصة في الدول العربية والإسلامية، واجهت مؤسسات العمل الخيري مجموعة متنوعة من التحديات أثناء تقييم وتنفيذ الاستثمارات فيها. على سبيل المثال، في الإمارات العربية المتحدة، أظهرت دراسة لمادو غي بن سيدي سيلا (2019) أن استثمار أموال الوقف يتعرض لمجموعة من المخاطر، مثل عدم القدرة على الوفاء بالتزاماته، ومخاطر التعدي والتقصير، والمخاطر الأخلاقية. وفي ليبيا، كشفت دراسة لعبد المنعم سالم الدالي (2018) أن الأوقاف لم تقم بدورها المطلوب بسبب وجود مشاكل عدة أعاقت دور الوقف، حيث تواجه العديد من المعوقات والمشاكل فيما يتعلق بالاستثمار الوقفي. هذه المشاكل تنقسم إلى معوقات سياسية وإدارية وقانونية وبيئية. الدراسة أشارت أيضًا إلى الإهمال الكبير في نظام الوقف في ليبيا من حيث تبعيته للدولة ونقص القوانين التنظيمية المتعلقة به.

في مصر، أوضحت دراسة لابتسام حسن محمد (2015) أن مشروعات الظروف الاقتصادية والقانونية والسياسية والبيئية غير المستقرة منذ توقيع العقد وحتى نهاية فترة الامتياز، خاصة أن تلك الفترة قد تمتد في بعض الحالات إلى 50 سنة، مما يزيد من احتمالية تغير تلك الظروف وتأثيرها على المشاريع. وفي الجزائر، أشارت دراسة لدلالي عبد الجليل وباية عبد القادر (2020) إلى أن القانون الجزائري لم ينص بشكل واضح على نظام البناء والتشغيل والتحويل كأسلوب للتعاقد في إنجاز وتشغيل المرافق العامة. بل تناول القانون هذا النوع من التعاقد بشكل غير صريح، ضمن إطار الامتياز، من خلال تحديد العناصر التي يجب أخذها في الاعتبار.

في الأردن، أشارت دراسة لمالك حمد محمود أبو نصير (2016) إلى وجود مخاطر خاصة عند تسليم المشاريع، حيث ينبغي أخذ الحيطة والحذر بهذا الصدد. على سبيل المثال، يعد استخدام نموذج عقد البناء والتشغيل والتحويل من الأساليب الحديثة في الاستثمارات الأجنبية المباشرة ولكن ينبغي أن يلتزم المستثمر الأجنبي بعدم استبدال التكنولوجيا المستخدمة في المشروع بتكنولوجيا أخرى متقدمة عند انتهاء فترة استثماره. يجب أيضًا أن يُلزم بالاستفادة من التحسينات التكنولوجية التي تظهر خلال فترة الاستثمار وتطبيقها قبل تسليم المشروع إلى الشريك الوطني، لتجنب تقادم التكنولوجيا عند التسليم. وتعتمد الشركات الأجنبية المستثمرة عادة على السوق المحلية، مثل البنوك، للحصول على التمويل اللازم، وهذا يؤثر على الاقتصاد الوطني بتأثير انخفاض قيمة العملة الوطنية نتيجة ارتفاع الطلب على العملة الأجنبية.

في الجزائر، خلصت دراسة عمرو العمري (2022)، إلى أن الأوقاف في الجزائر تنحصر في الدور التقليدي، ويتمثل في أن استثمار الوقف يتم بصيغة الايجار العادي بالتراضي ويعتبر أبرز اشكال الاستثمار، ولا يوجد تنوع في الاستثمارات الوقفية، كما أن ريع الأوقاف المستثمرة يصب في حساب مركزي ووحيد هو الصندوق المركزي، هناك تحديات وإشكاليات كبيرة تواجه الاستثمار الوقفي في الجزائر، منها قلة الوعي بالوقف وارتباطه بالجانب الديني فقط كإنشاء المساجد والمدارس الدينية، إضافة الى مشكلة توثيق وتسجيل الأوقاف، وكذلك المشكلة القانونية. كما أن هناك العديد من الأوقاف غير المستغلة.

في ماليزيا، قامت دراسة فراق (2020م) بين تجربتي ماليزيا والكويت في الاستثمار في الوقف، وكانت هذه الدراسة بعنوان "نماذج الابتكار المالي الحديثة لتفعيل دور الوقف في الاقتصاد: دراسة مقارنة بين الكويت ماليزيا"، من أبرز نتائج هذه الدراسة كانت أن التجربة الكويتية في استثمار أموال الوقف اعتمدت بشكل اساسي على مؤسسة الأمانة العامة للأوقاف لكونها جهة حكومية مستقلة، وقد اعتمدت الأمانة على الصناديق والمشاريع الوقفية صيغةً للاستثمار في الأوقاف، لأنها تمتاز باستقلالية في الإدارة كفلتها الأمانة العامة للأوقاف، وعلى الرغم من الجوانب الإيجابية من هذا التوجه، ما زال قاصرًا لعدم اعتمادها على آليات أخرى لتوسيع القاعدة الوقفية والاستثمارية، ولا سيما أن للكويت القدرة على مضاعفة أوقافها واستثمارها من خلال تنويع الاستثمارات.

في اندونيسيا، تناولت دراسة أحمد (2020م) دور أموال الأوقاف في تنمية المجتمع المحلي، والمعنونة "المشاريع الاستثمارية الوقفية ودورها في تنمية المجتمع المحلي في مدينة مالانج بإندونيسيا". وتوصَّلت الدراسة إلى أن الوقف النقدي جائز، وأن المشاريع الوقفية أسهمت في تنمية المجتمع المحلي الإندونيسي بمدنية مالانج في مجالات عدة، من مثل التعليم الديني، ومنح القروض الشرعية، وتوفير خدمات المرابحة، وأنه تقدَّم منح دراسية للأيتام والأطفال الفقراء وخدمات طبية، وكذلك بينت النتائج أن الوسائل ومقومات المشاريع الوقفية التي تسهم في تنمية المجتمع المحلي الإندونيسي تعتمد على وسائل الإدارة أملاك الوقف القائمة على وقف النظار التي تشرف على الاستثمار، وقد ركزت هذه الدراسة على بيان إسهام المشاريع الوقفية الحالية في تنمية المجتمع المحلي الإندونيسي من خلال تطبيق المنهج الكيفي.

مما سبق يجد الباحث أن الدراسات السابقة سلطت الضوء على التحديات والمخاطر التي تواجه عمليات الاستثمار وفق عقود البناء والتشغيل والتحويل، ولكن لا تزال هناك الكثير من الفجوات التي لم تقم الدراسات السابقة بمعالجتها، مثل دراسة خصوصية تطبيق عقود البناء والتشغيل والتحويل في دولة الكويت، وبالتالي سوف تساهم الدراسة الحالية في سد هذه الفجوة. وأيضاً كانت معظم الدراسات تتعلق بعامة التحديات، ولم تدرس التحديات التي تواجه الاستثمار خلال حياة المشروع، وعليه ستقوم هذه الدراسة بسد هذه الفجوة من خلال دراسة التحديات خلال فترة حياة المشروع بدءاً من اختيار المشروع، اختيار شركة الامتياز، تنفيذ العقد، وعملية الاستلام. وكذلك من الفجوات الملحوظة في الدراسات السابقة أنها لم تقم بدراسة المخاطر والتحديات التي تواجه مؤسسات العمل الخيري الكويتي بل كانت تدرس التحديات بشكل عام في التعاقد مع الدولة، بينما ستقوم الدراسة الحالية بدراسة خصوصية المعيقات والتحديات في مؤسسات العمل الخيري الكويتي، والتي لها طبيعة خاصة تتطلب دراسات مركزة عليها. وأخيراً لم تقم الدراسات السابقة باقتراح الحلول لتجاوز التحديات، بينما ستقوم الدراسة الحالية باقتراح الحلول المناسبة لكل التحديات التي تواجه تطبيق مؤسسات العمل الخيري الكويتي لعقود البناء والتشغيل والتحويل.

نتائج وتحليل المقابلات

يمثل استخدام عقود البناء والتشغيل والتحويل في مؤسسات العمل الخيري الكويتي أحد الاتجاهات الحديثة لتنمية الأصول والموارد الوقفية، وخصوصاً في الكويت التي لها باع في العمل الخيري منذ عقود ولدى الكثير من مؤسساتها الخيرية أصول وقفية غير مستغلة. ومع ذلك، يواجه هذا الاتجاه تحديات كبيرة على مدار مراحل حياة المشروع. يبدأ ذلك من اختيار المشروع وشركة الامتياز، ويمتد إلى مرحلة التنفيذ واستلام المشروع. هذه التحديات تنبع من تباين طبيعة الأعمال بين المؤسسات الربحية وغير الربحية. ففي حين تسعى المؤسسات الربحية إلى تحقيق أقصى ربح وتقليل التكاليف، تركز المؤسسات غير الربحية على جمع التبرعات والصدقات وأموال الزكاة والوقف وتوزيعها وفقًا للقوانين والشروط الشرعية على المستحقين. تتطلب عملية تحويل نشاط

مؤسسات العمل الخيري الكويتي إلى نشاط استثماري جهودًا كبيرة وإعداد الأسس والأنظمة والموارد الضرورية لإدارة واستثمار هذا النوع من المشاريع. من خلال مراجعة التحول من العمل الخيري إلى العمل الاستثماري، نجد أن هناك تحديات تواجه تطبيق عقود البناء والتشغيل والتحويل خلال مراحل حياة المشروع في مؤسسات العمل الخيري الكويتي، بينتها نتائج الدراسة الحالية.

مرحلة اختيار المشروع

التحديات

تحدي اختيار المشروع المناسب للاستثمار يُعتبر بدون شك أحد أصعب مراحل تنفيذ عقود البناء والتشغيل والتحويل، وهذا يظهر من خلال نتائج الدراسة الحالية الموضحة في الجدول (1) أدناه. أن توفير الخبرات اللازمة لإدارة وتنفيذ عقود البناء والتشغيل والتحويل يعتبر من أبرز التحديات التي تواجه مؤسسات العمل الخيري الكويتي خلال مرحلة اختيار المشروع. هذه المرحلة تحتاج إلى كفاءات بشرية متميزة قادرة على تحديد الفرص الاستثمارية المناسبة، التي تقلل من المخاطر وتحقق أقصى قدر من العوائد الممكنة. في الدراسة الحالية، أشار المشاركون في المقابلات الشخصية إلى هذا التحدي بنسبة 37.5%. كمثال، أشار أحد المشاركين إلى ضرورة توفير هذه الخبرات، معتبرًا أنها تُسهم في تقليل المخاطر وزيادة الفائدة:

> *" إن أغلب مؤسسات العمل الخيري الكويتي لا تملك الخبرة في كيفية اختيار المشاريع واستثمار أموالها، والبديل هو اللجوء إلى الجهات المتخصصة في اختيار المشاريع، واستثمار أموال العمل الخيري برؤية تحمى أموال الوقف"*

وفقًا لنتائج المقابلات، يظهر أن توفير الأنظمة والقوانين الضرورية لإدارة وتشغيل عقود البناء والتشغيل والتحويل يعتبر التحدي الثاني الأكثر أهمية، وقد أشار إليه المشاركون بنسبة 20.83%. تشمل هذه الأنظمة مجموعة متنوعة من الجوانب القانونية والشرعية والإدارية التي تنظم عمليات إدارة وتشغيل عقود البناء والتشغيل والتحويل. بموجب تعبير المشارك الأول، يتطلب ذلك وجود نظم قانونية وشرعية وإدارية تنظم بشكل صحيح إدارة وتشغيل هذه العقود، وهذا يسهم في تحقيق الاستدامة والفعالية في تنفيذ المشاريع، وقد أفاد بقوله:

> *"قبل اختيار المشروع يجب التحدث عن كيفية استخدام الأصول الوقفية في تطوير المشاريع، ويجب توافر الجوانب القانونية والشرعية، ويجب أن تحسم قبل اختيار المشروع. وأن تمتلك مؤسسات العمل الخيري الكويتي الخبرات الكافية، ويجب تأهيل الجهة الخيرية قبل الدخول في المشاريع أو اختيارها"*

تظهر نتائج المقابلات أيضًا أن عملية اختيار المشروع المناسب للتعاقد تعتبر تحديًا يواجه مؤسسات العمل الخيري الكويتي بشكل كبير، وخاصة عند تقييم شركات الامتياز من الناحية الفنية، والتحقق من كفاءتها في تنفيذ هذه المشاريع. هذا التحدي تمت الإشارة إليه بنسبة 20.83%، حيث أشار أحد المشاركين بضرورة هذا الاختيار قائلاً:

"لا يوجد في مؤسسات العمل الكويتي الموارد البشرية الاحترافية الإدارية ولا الموارد القانونية والفنية لمعرفة اختيار المشروع، ويمكن عقد لجة استشمارية لاختيار المشاريع" .

من المهم أيضًا الإشارة إلى وجود تحديات أخرى تمت الإشارة إليها من قبل المشاركين في الدراسة. هذه التحديات تشمل الصعوبات المتعلقة بآليات استثمار أصول مؤسسات العمل الخيري الكويتي، وتحديات تأهيل الجهة الخيرية لإدارة وتشغيل الأعمال الاستثمارية وفقًا لنظام عقود البناء والتشغيل والتحويل ، بالإضافة إلى صعوبة قبول فكرة تطبيق هذه العقود وهي تحدي كبير بالنسبة لمؤسسة لا تتبنى فكرة العمل الاستثماري بالأصل. يُوضح الجدول أدناه جميع هذه التحديات وتكرار ونسبة الإشارة إليها من قبل المشاركين في الدراسة.

جدول(1): التحديات التي تواجه مؤسسات العمل الخيري الكويتي في تطبيق عقود البناء والتشغيل والاعادة في مرحلة اختيار المشروع

الرمز	التكرار	النسبة	المفهوم	التكرار	النسبة
تحديات توفير الخبرات الكافية	7	%29.16	تحديات توفير الخبرات لإدارة وتنفيذ عقود البناء والتشغيل والتحويل	9	%37.5
تحديات توفير المستشارين المختصين	2	%8.33			
تحديات توفير الأطر القانونية	2	%8.33	تحديات توفير الأنظمة والقوانين لإدارة وتنفيذ عقود البناء والتشغيل والتحويل	5	%20.83
تحديات توفير الأطر الشرعية	1	%4.16			
تحديات توفير أنظمة وقوانين لفصل الصلاحيات	1	%4.16			
تحديات توفير الأنظمة واللوائح الناظمة	1	%4.16			
تحديات اختيار المشروع المناسب	4	%16.66	تحديات اختيار المشروع المناسب	5	%20.83
تحديات توفير الجوانب الفنية لاختيار المشروع	1	%4.16			
تحديات انشاء مجلس استثمار في مجلس الادارة	2	%8.33	تحديات تتعلق بآليه باستثمار أصول المؤسسات الخيرية	3	%12.5
تحديات كيفية استثمار الأصول الفقهية	1	%4.16			

تحديات تأهيل الجهة الخيرية	1	%4.16	تحديات تأهيل الجهة الخيرية	1	%4.16
تحديات قبول فكرة تطبيق عقود	1	%4.16	تحديات قبول فكرة تطبيق عقود البناء والتشغيل والتحويل	1	%4.16
المجموع	24	%100	6	24	%100

الحلول

تظهر نتائج المقابلات أن مرحلة اختيار المشروع كانت بمثابة تحدي كبير للجمعيات الخيرية بموجب عقود البناء والتشغيل والتحويل. ولكن تم اقتراح حلول وبدائل للتغلب على هذا التحدي خلال تلك المرحلة. من هذه البدائل، يشمل الحلول المقترحة الاستعانة بجهات متخصصة لاختيار المشروع المناسب، وإنشاء لجنة استثمارية ذات خبرة في مجلس الإدارة، ووضع معايير مناسبة لاختيار المشروع وشركة الامتياز. وفي ضوء قلة خبرات مؤسسات العمل الخيري الكويتي في اختيار المشاريع المناسبة للاستثمار، وحرصًا على تجنب أية مخاطر محتملة، تظهر أهمية الاستعانة بجهات متخصصة لاختيار المشروع الأنسب. تم التأكيد على هذا الحل بنسبة 47.05% مقارنةً بالبدائل الأخرى المقترحة من قبل المشاركين. أحد المشاركين أشار إلى ذلك بقوله:

"يجب أن يكون لدى مؤسسات العمل الخيري كجهة مستثمرة دراسة واضحة لتفادي أي خسائر والاستعانة بجهات متخصصة"

من بين الحلول الأخرى التي طُرحت من قبل المشاركين، كانت فكرة إنشاء لجنة للاستثمار، ويكون أعضاؤها من مجلس الإدارة من ذوي الخبرة. تتكون هذه اللجنة من خبراء ومتخصصين في مجال الاستثمار واختيار المشاريع المناسبة للمؤسسات الخيرية. على سبيل المثال، أشار أحد المشاركين وهو المشارك السادس إلى ذلك بقوله:

"يجب أن يكون لدى مؤسسات العمل الخيري جهة استشارية أو مستشارين خارجين أو يمكن انشاء كيان استثماري، يتمتع بفصل الصلاحيات، ويجب أن يكون هناك لجنة استثمار في مجلس الإدارة" .

ومن الجدير ذكره أيضاً إلى أن نتائج المقابلات اشارت إلى بدائل أخرى تتعلق باختيار المشروع المناسب، ويتمثل في وضع المعايير المناسبة لاختيار المشروع وشركة الامتياز. على سبيل المثال يشير المشارك الثالث إلى ذلك بقوله:

"يجب أن يكون لدى مؤسسات العمل الخيري معايير في اختيار المشروع في إحدى المجالات التعليمية والصحية، ومن هذه المعايير توفر خبره لدى المؤسسة الشريكة، ويجب ضمان عملية التحويل والتسليم عند انتهاء المشاريع لتقليل المخاطر" .

وأخيرًا، أظهرت نتائج المقابلات أهمية إجراء دراسات جدوى اقتصادية قبل اتخاذ قرار بخصوص اختيار المشروع. يُوضح الجدول أدناه الحلول المقترحة من قبل المشاركين، مع الوزن النسبي لكل حل خلال مرحلة اختيار المشروع.

جدول(2): الحلول المقترحة للتغلب على التحديات الإدارية والتنظيمية والقانونية في مرحلة اختيار المشروع

الرمز	التكرار	النسبة	المفهوم	التكرار	النسبة
الاستعانة بجهات خارجية متخصصة لاختيار المشروع المناسب	8	%47.05	الاستعانة بجهات خارجية متخصصة لاختيار المشروع المناسب	8	%47.05
انشاء لجنة للاستثمار في مجلس الادارة	2	%11.76	انشاء لجنة للاستثمار في مجلس الإدارة ذات خبرة	5	%29.41
وجود عضو من اعضاء مجلس الإدارة متخصص في عقود B.O.T	2	%11.76			
الاستعانة بالخبرات لوضعها في مجالس الادارة	1	%5.88			
توفير المعايير المناسبة لاختيار المشروع	1	%5.88	وضع المعايير المناسبة لاختيار المشروع وشركة الامتياز	3	%17.64
توفير المعايير لاختيار الشريك المناسب	1	%5.88			
توفر الخبرة لدى الشريك	1	%5.88			
توفير دراسات جدوى اقتصادية مناسبة	1	%5.88	توفير دراسات جدوى اقتصادية مناسبة	1	%5.88
المجموع	17	%100	4	17	%100

مرحلة اختيار شركة الامتياز

التحديات

في مرحلة اختيار شركات الامتياز لتطبيق عقود البناء والتشغيل والتحويل، تواجه مؤسسات العمل الخيري تحديات، حيث يتطلب اختيار شركة الامتياز من هذه المؤسسات حذرًا بسبب التحديات المرتبطة بعملية تنفيذ مشاريع البناء والتشغيل والتحويل ، خصوصاً فيما يتعلق بقدرة الشركة على تنفيذ العقود البناء والتشغيل والتحويل من الناحية التقنية والمالية، وكذلك الخبرة اللازمة لإدارة مشاريع البناء والتشغيل والتحويل. من هنا يتوجب على المؤسسة الخيرية امتلاك المعرفة الكافية لتقييم واختيار شركات الامتياز بشكل صحيح. حيث أشار المشاركين إلى أهمية هذا التحدي بنسبة 44.44%. وأكد المشارك الثالث هذه الأهمية بتصريحه:

" تواجه مؤسسات العمل الخيري تحدي في كيفية تقييم قدرة المؤسسة الشريكة على تنفيذ المشاريع، وامتلاكها القدرة الإدارية والمالية، ولديها خبرة وخطة تشغيلية، ولذا قد تحتاج مؤسسات العمل الخيري إلى جهة استشارية بهذا الخصوص"

التحدي الثاني الذي تواجهه مؤسسات العمل الخيري الكويتي في اختيار شركات الامتياز يركز على نقص الخبرة والمهارات المطلوبة لدى الكوادر البشرية من أجل تقييم قدرة شركات الامتياز على تنفيذ المشاريع المطلوبة في هذه المؤسسات وذلك لسبب عدم وجود تجارب سابقة في هذا المجال، مما جعل هذا التحدي يحظى بنسبة تأكيد تبلغ 33.33% مقارنةً بالتحديات الأخرى. ويعبر المشارك الخامس عن هذا المفهوم بتأكيده:

"عدم وجود خبرات داخل مؤسسات العمل الخيري الكويتي لاختيار شركة المشروع، وأن مؤسسات العمل الخيري الكويتي لا تعطي الأهمية كيف يتم استثمار هذه الأموال حيث تنشغل في توزيع الأموال أكثر من تطوير الأصول وليس لديهم خبرة في التطوير واستغلال الأراضي الغير مستغلة" .

بالفعل، هناك تحديات إضافية تواجه مؤسسات العمل الخيري الكويتي عند اختيار شركات الامتياز، وهذه التحديات موضحة في الدراسة الحالية ومُلخَّصة في الجدول رقم (3). تشمل هذه التحديات: توفير المتطلبات القانونية لتنفيذ مشاريع البناء والتشغيل والتحويل، وتأهيل مؤسسات العمل الخيري الكويتي، وفصل الصلاحيات، وإقامة لجنة للاستثمار في مجلس الإدارة. يبين الجدول التالي التحديات التي تواجه مؤسسات العمل الخيري خلال مرحلة اختيار شركة الامتياز مع الوزن النسبي لكل تحدي.

جدول (3): التحديات التي تواجه مؤسسات العمل الخيري الكويتي في تطبيق عقود البناء والتشغيل والتحويل في مرحلة اختيار الملتزم شركة الامتياز

الرمز	التكرار	النسبة	المفهوم	التكرار	النسبة
تحديات اختيار الشريك المناسب	6	%33.33	تحديات اختيار شركة الامتياز	8	%44.44
تحديات تحديد آليه تقييم قدرة الشركة الفنية على تنفيذ المشاريع	1	%5.55			
تحديات تحديد آليه تقييم قدرة الشركة المالية على تنفيذ المشاريع	1	%5.55			
تحديات عدم توفر الخبرات والمؤهلات المناسبة	4	%22.22	تحديات توفر الخبرات والمؤهلات المناسبة	6	%33.33
تحديات عدم توفر الخبرات المناسبة	1	%5.55			
تحديات تتعلق بعدم معرفة اليه استثمار الأصول الوقفية	1	%5.55			
تحديات توفير المتطلبات القانونية لتنفيذ مشاريع البناء والتشغيل والتحويل	1	%5.55	تحديات توفير المتطلبات القانونية	1	%5.55
تحديات تأهيل المؤسسات الخيرية	1	%5.55	تحديات تأهيل المؤسسات الخيرية	1	%5.55
تحديات بتحديد اليه لفصل الصلاحيات	1	%5.55	تحديات فصل الصلاحيات	1	%5.55
تحديات اليه لإنشاء لجنة للاستثمار في مجلس الإدارة	1	%5.55	تحديات انشاء لجنة للاستثمار	1	%5.55
المجموع	18	%100	6	18	%100

الحلول

بعد اختيار المشروع، يُعد اختيار شركة الامتياز في مرحلة إرساء العقد تحديًا رئيسيًا يُواجِه مؤسسات العمل الخيري الكويتي. وينبغي للشركة المختارة تنفيذ عقود البناء والتشغيل والتحويل أن تمتلك مجموعة متنوعة من المتطلبات، من الخبرة الكافية والقدرات البشرية والإدارية والفنية والمالية الضرورية. ويجب على مؤسسات العمل الخيري الكويتي التأكد من كفاءة هذه الشركة قبل الارتباط بها. يُشكِّل هذا الأمر تحديًا كبيرًا أمام مؤسسات العمل الخيري الكويتي، حيث تفتقر إلى الخبرات الضرورية في مجال الاستثمار، وهو ما أظهرته نتائج المقابلات.

واحدة من أهم الحلول المقترحة في الدراسة هي استخدام جهات متخصصه لاختيار شركة الامتياز، وهو الحل الذي أشار إليه 36.36% من المشاركين. كمثال، أشار المشارك الأول إلى ذلك بقوله:

"تعيين مستشار خارجي يقوم بعملية تأهيل وطلب المعلومات لمعرفة أن هذا الملتزم لديه الأهلية وذلك قبل الانتقال إلى مرحلة اختيار الملتزم (شركة المشروع)"

ومن النتائج التي خلصت اليها المقابلات أيضاً في موضوع وضع البدائل والحلول لاختيار شركة الامتياز هو الاستعانة بأعضاء مجلس الإدارة ذوي الخبرة في الاستثمار، وقد تكون هناك لجنة استثمار متخصصة تكون من أجل إدارة عملية استثمار وتنمية أموال الوقف يوكل اليها مسؤولية اختيار الشركات التي يتم التعاقد معها لتنفيذ المشاريع بصيغة البناء والتشغيل والتحويل، وقد أشير إلى ذلك بنسبة 18.18% من قبل عدد من المشاركين، ومنهم المشارك الثاني الذي أكد على ذلك بقوله:

"الاستعانة بأعضاء مجلس الإدارة المتخصصين وأعضاء لجنة الاستثمار"

واحدة من الاستنتاجات التي أتت بها الدراسة بخصوص اختيار شركة الامتياز هي استحداث آليات لوضع البدائل والحلول. يُقترح الاستعانة بأعضاء ذوي خبرة في الاستثمار من أعضاء مجلس الإدارة، مما يمكن أن يُشكل لجنة استثمار متخصصة. تتولى هذه اللجنة مسؤولية اختيار الشركات المتعاقد معها لتنفيذ مشاريع البناء والتشغيل والتحويل. هذه الفكرة اقترحها 18.18% من المشاركين في الدراسة، أكد ذلك المشارك الثاني بقوله:

"الاستعانة بأعضاء مجلس الإدارة المتخصصين وأعضاء لجنة الاستثمار"

لا شك أن جاهزية شركة الامتياز لتنفيذ عقود B.O.T تُعد واحدة من أهم المعايير التي يجب التركيز عليها أثناء عملية اختيار الشركة. يجب أن تستوفي الشركة عدة معايير مهمة، وهو ما أشار إليه المشاركون في الدراسة، منها: وجود توجه شرعي لدى الشركة المراد اختيارها، وتطبيق مبادئ الحوكمة داخل هيكلها، والخضوع لرقابة من جهات محددة، وتوفير الخبرات والقدرات الضرورية. حيث أكد المشارك الثالث على عدة معايير يجب توافرها في شركة الامتياز، منها:

"لا بد من وجود مستشار يساعد في اختيار الشركة، ولا بد من أن يكون لهذه الشركة توجه شرعي ومتوفر عندها أمور الحوكمة والإفصاح حسب القانون، وخاضعة لجهات رقابية، ومن جانب تقييم العروض لا بد من وجود القدرة على تحليل العروض المقدمة من البناء والتشغيل والتحويل والتصنيف لمقدمي العروض هل هم قادرين أم غير قادرين على التنفيذ وهي ما تسمى

بمرحلة التأهيل فهذه مرحلة ضرورية وفي حالة عدم وجود الكوادر التي تساعد في مرحلة التأهيل يجب الاستعانة بمستشار خارجي لتقييم هذه العروض".

وجدت الدراسة أيضًا حلولًا أخرى مقترحة في مرحلة اختيار شركة الامتياز، مثل وضع قيود وضوابط للتعامل مع الشركة المختارة، وتطوير القدرة على تحليل العروض المقدمة من شركات البناء والتشغيل والتحويل. يوضح الجدول التالي الحلول المقترحة من قبل المشاركين في الدراسة لاختيار شركة الامتياز، مع توضيح الأهمية النسبية لكل حل.

جدول (4): الحلول المقترحة للتغلب على التحديات الإدارية والتنظيمية والقانونية في مرحلة اختيار الملتزم شركة الامتياز

الرمز	التكرار	النسبة	المفهوم	التكرار	النسبة
الاستعانة بجهات خارجية مستقلة	3	%13.63	الاستعانة بجهات خارجية مستقلة لاختيار شركة الامتياز	8	%36.36
تعيين مستشار خارجي	2	%9.09			
الاستعانة بمستشار خارجي خلال مرحلة التأهيل	1	%4.54			
الاستعانة بجهات خارجية مستقلة لتقييم الشركات	2	%9.09			
الاستعانة بأعضاء مجلس الإدارة المتخصصين	1	%4.54	الاستعانة بأعضاء مجلس الإدارة ذوي الخبرة في الاستثمار	4	%18.18
الاستعانة بأعضاء لجنة الاستثمار	1	%4.54			
الاستعانة بأعضاء مجلس الإدارة ذوي الخبرة في الاستثمار	2	%13.63			
دراسة أهلية شركة الامتياز لاستلام المشروع	1	%4.54	توفر الاهلية بشركة الامتياز	8	%36.36
ان يكون لشركة الامتياز توجه شرعي	1	%4.54			
تطبيق مبدأ الحوكمة في شركة الامتياز	2	%9.09			
خضوع شركة الامتياز لجهات رقابية	1	%4.54			

توفر الخبرة والقدرة لدى شركة الامتياز	3	%13.63			
توفر القيود والضوابط للتعامل مع شركة الامتياز	1	%4.54	توفر القيود والضوابط للتعامل مع شركة الامتياز	1	%4.54
توفر القدرة على تحليل العروض المقدمة من البناء والتشغيل والتحويل	1	%4.54	توفر القدرة على تحليل العروض المقدمة من B.O.T	1	%4.54
المجموع	22	%100	5	22	%100

مرحلة تنفيذ العقد

التحديات

يبيّن تحليل المقابلات أن توفير القدرة على الرقابة والتشغيل لعقود البناء والتشغيل والتحويل يعُدّ أحد أبرز التحديات التي تواجه مؤسسات العمل الخيري الكويتي خلال مرحلة تنفيذ العقد. حيثُ يشير رأي 46.15% من المشاركين في الدراسة إلى أهمية هذا التحدي. هذا التحدي مرتبط بالفارق بين طبيعة العمل الخيري والاستثماري، حيث يتطلب الاستثمار قدرات مختلفة في التشغيل والإدارة. يُشير المشارك الثالث إلى هذا التحدي بقوله:

"تواجه مؤسسات العمل الخيري الكويتي تحدي يتمثل في عدم قدرة المؤسسات على الرقابة في تنفيذ المشاريع، لذا يجب أن تستعين بمستشارين خارجيين لمتابعة تنفيذ المشروع، وتشمل على الرقابة على تنفيذ العقد بصورة منتظمة، ولأن الإدارة لا تملك قدرة فنية وإدارية لدى مؤسسات العمل الخيري الكويتي لمتابعة هذه المشاريع لذا لا بد أن تخلق القدرة المالية والفنية والإدارية لإدارة هذه المشاريع وذلك بالاستعانة بجهات خارجية لمتابعة مشاريع البناء والتشغيل والتحويل" .

يبيّن تحليل نتائج المقابلات إلى وجود تحدي إضافي في إدارة مشاريع البناء والتشغيل والتحويل الذي يواجه مؤسسات العمل الخيري الكويتي. وهو عملية إدارة عقود البناء والتشغيل والتحويل، حيث يحتل هذا الأمر المرتبة الثانية من حيث الأهمية بنسبة 28% كتحدي مهم. هذا التحدي يتضمّن عدة جوانب فنية ومالية وإدارية. أحد المشاركين يشير إلى هذا التحدي بقوله:

"المشاكل في التراخيص وكل ما يخص الموضوع قبل الحفر واستلام الأرض وعدم وجود كفاءات للأشراف على البناء والرقابة على التشغيل" .

تواجه مؤسسات العمل الخيري الكويتي تحديات إضافية خلال مرحلة تنفيذ وتشغيل عقود البناء والتشغيل والتحويل وفقًا لاستنتاجات الدراسة الحالية. تشمل هذه التحديات توفير التراخيص اللازمة، ومواجهة مشاكل الاستغلال غير السليم للأصول الوقفية، وتحديات تأمين دراسات الجدوى المناسبة. يُظهر الجدول التالي وزن كل تحدي من حيث الأهمية والتأثير على مؤسسات العمل الخيري الكويتي خلال مرحلة تنفيذ العقود.

جدول (5): التحديات التي تواجه مؤسسات العمل الخيري الكويتي في تطبيق عقود البناء والتشغيل والتحويل في مرحلة تنفيذ العقد التي تبدأ ببناء المرفق ثم تشغيله

الرمز	التكرار	النسبة	المفهوم	التكرار	النسبة
تحديات توفير القدرات على الرقابة والتشغيل	5	38.46%	تحديات توفير القدرات على الرقابة والتشغيل	6	%46.15
تحديات توفير اليات للرقابة على التنفيذ	1	7%			
تحديات توفير القدرات الفنية	2	14%	تحديات توفير القدرات على إدارة وتنفيذ عقود البناء والتشغيل والتحويل	4	%28
تحديات توفير القدرات المالية	1	7%			
تحديات توفر القدرات الإدارية	1	7%			
تحديات توفير التراخيص المناسبة	1	7%	تحديات توفير التراخيص المناسبة	1	7%
تحديات تتعلق بسوء استغلال الأصول الوقفية	1	7%	تحديات تتعلق بسوء استغلال الأصول الوقفية	1	7%
تحديات توفير دراسات الجدوى المناسبة	1	7%	تحديات توفير دراسات الجدوى المناسبة	1	7%
المجموع	13	%100	5	13	%100

الحلول

مرحلة التنفيذ تُعتبر من بين أخطر المراحل في حياة المشروع، حيث تتجلى خبرات وقدرات مؤسسات العمل الخيري الكويتي في هذه المرحلة، حيث تتكشف جوانب القصور في القدرات الإدارية والتشغيلية، خصوصاً في مؤسسات تُعنى بالعمل الخيري وغير مستعدة للعمل الاستثماري. تظهر الدراسة الحالية عدة تحديات تواجه هذه المؤسسات في هذه المرحلة. من جانب آخر، أشار المشاركون في الدراسة إلى وجود حلول تسهم في التغلب على هذه التحديات، مثل تعيين جهات خارجية للإشراف على التشغيل، وصياغة العقود

والاتفاقيات الرقابية لعقود البناء والتشغيل والتحويل، وإنشاء إدارة مخصصة للاستثمار في مؤسسات العمل الخيري الكويتي، وإصدار الأنظمة والقوانين الضرورية لعقود.

تشير نتائج تحليل المقابلات الشخصية مع الخبراء والعاملين في مؤسسات العمل الخيري الكويتي في الكويت إلى أنه نظرًا لقلة خبرة مؤسسات العمل الخيري الكويتي في إدارة وتشغيل المشاريع الاستثمارية، يكون من الأفضل اللجوء إلى جهات خارجية للإشراف على إدارة وتشغيل هذه المشاريع لتجنب المخاطر المحتملة في هذه المرحلة. وبلغت نسبة اقتراح هذا الحل 43.75%، مما يظهر أهميته وفقًا لآراء المشاركين، حيث أشار المشارك الخامس إلى ذلك بقوله:

"يتم تعيين جهة خارجية لمتابعة التنفيذ لأنها متخصصة أو انشاء كيان استثماري يدعي له جميع مؤسسات العمل الخيري الكويتي وليس من لديهم منافسات في هذا" .

تظهر نتائج المقابلات أيضًا أهمية تكوين إدارة متخصصة للاستثمار في مؤسسات العمل الخيري الكويتي، والتي تتولى مسؤولية إدارة عمليات التشغيل والرقابة على الأداء. هذا الحل حصل على نسبة 31.25% من رأي المشاركين. على سبيل المثال، أشار المشارك الثالث إلى هذا الأمر قائلاً:

"تعيين فريق عمل خاص له رواتب مختلفة عن الموظفين الموجودين ليتابع الخطوات والمشروعات ويأخذ كل الصلاحيات لأنهاء المشروع" .

تشير نتائج المقابلات إلى وجود حلول أخرى، منها صياغة العقود والاتفاقيات التنظيمية لعقود البناء والتشغيل والتحويل، وإصدار الأنظمة والقوانين التنظيمية لهذه العقود. يُوضح الجدول التالي الحلول التي اقترحها المشاركون في الدراسة مع توضيح الأهمية النسبية لكل حل.

جدول (6): الحلول المقترحة للتغلب على التحديات الإدارية والتنظيمية والقانونية في مرحلة تنفيذ العقد التي تبدأ ببناء المرفق ثم تشغيله

الرمز	التكرار	النسبة	المفهوم	التكرار	النسبة
تعيين جهات خارجية تشرف على الأداء والرقابة	7	%43.75	تعيين جهات خارجية تشرف على التشغيل	7	%43.75
صياغة العقود والاتفاقيات بشكل واضح	3	%18.75	صياغة العقود والاتفاقيات الناظمة لعقود البناء والتشغيل والتحويل	3	%18.75
توفير إدارة متخصصة لمراقبة الأداء والتشغيل لشركة الامتياز	2	%12.5	تكوين إدارة للاستثمار في المؤسسات الخيرية	5	%31.25

تكوين فريق عمل خاص لمتابعة التشغيل	1	%6.25			
انشاء لجنة استثمار متخصصة	2	%12.5			
اصدار القوانين والأنظمة لتنفيذ المشروع	1	%6.25	اصدار الأنظمة والقوانين الناظمة لعقود البناء والتشغيل والتحويل	1	%6.25
المجموع	16	%100	4	16	%100

مرحلة استلام المشروع

التحديات

عملية نقل المشروع من شركات الامتياز إلى مؤسسات العمل الخيري الكويتي تمثّل المرحلة الأخيرة في عقود البناء والتشغيل والتحويل وتُعتبر حاسمة بسبب عدة اعتبارات، مثل تحديات إدارة المشروع بعد الاستلام، والصراعات المحتملة مع شركة الامتياز، وضرورة المحافظة على الأصول. تشير نتائج الدراسة الحالية إلى أن تحديات إدارة المشروع بعد الاستلام تعتبر من أهم التحديات التي تواجه مؤسسات العمل الخيري، وأبدى المشاركون انخراطًا بنسبة 46.15% تجاه هذا التحدي. أشار المشارك الخامس إلى هذا الأمر بقوله:

" تواجه مؤسسات العمل الخيري تحدي يتمثل في استلام المشروع من الجهة المنفذة مرة أخرى، فلابد أن تكون المؤسسة مستعدة وعندها الخبرة الكافية للإدارة بعد الاستلام، ويجب التأهيل قبل الاستلام بفترة أو يتم التعاقد مع شركة متخصصة" .

تواجه مؤسسات العمل الخيري تحديًا ذا أهمية كبيرة، وهو الصراع مع شركة الامتياز أثناء عملية نقل وتسليم المشروع من قبلها. يأخذ هذا التحدي أشكالًا متعددة، مثل التحديات القضائية مع الشركة، والصعوبات في تسليم المشروع من قبل الشركة المشغلة، وتعقيدات في تداخل الأموال. وأشار المشاركون إلى أهمية هذا التحدي بنسبة 30.76% مقارنة بالتحديات الأخرى في مرحلة تنفيذ العقد. أكد المشارك الرابع أهمية هذا التحدي بقوله:

"أكبر مشكلة هي اختلاط الأموال وكيفية فصل الأموال بعد اختلاطها، خاصة في حالة رفض شركة المشروع تسليم المشروع" .

وأخيراً، تشير نتائج المقابلات إلى وجود تحدي أخر أمام مؤسسات العمل الخيري الكويتي يتمثل في المحافظة على أصول الوقف. على سبيل المثال يشير المشارك الثاني إلى هذا الحدي بقوله:

"عدم استلام الأصول بحالة جيدة أو الدخول في نزاعات قضائية بعد البدء في المشروع" .

يبين الجدول التالي التحديات التي تواجه مؤسسات العمل الخيري الكويتي خلال مرحلة استلام المشروع من شركة الامتياز وموضح فيه الأهمية النسبية لكل تحدي.

جدول (7): التحديات التي تواجه المؤسسات العمل الخيري الكويتية في تطبيق عقود البناء والتشغيل والتحويل في مرحلة نقلة وتحويلة للجهة الإدارية

الرمز	التكرار	النسبة	المفهوم	التكرار	النسبة
تحديات توفير خبرات لإدارة المشاريع بعد الاستلام	3	%23.07	تحديات إدارة المشروع بعد الاستلام	6	%46.15
تحديات إدارة المشروع بعد الاستلام	3	%23.07			
تحديات النزاعات القضائية مع شركة الامتياز	1	%7.69	تحديات النزاعات مع شركة الامتياز	4	%30.76
تحديات رفض شركة المشروع التسليم	2	%15.38			
تحديات اختلاط الاموال	1	%7.69			
تحديات المحافظة على الاصول	3	%23.07	تحديات المحافظة على الاصول	3	%23.07
المجموع	13	%100	3	13	%100

الحلول

تعتبر عملية نقل وتسليم المشروع المرحلة النهائية وأحد المحطات الحاسمة، حيث تتضمن العديد من المخاطر والتحديات كما أظهرت نتائج المقابلات. لتفادي أية مشاكل محتملة، اقترح المشاركون في الدراسة حلولًا متعددة، منها إعداد مؤسسات العمل الخيري الكويتي لإدارة وتشغيل مشاريع الاستثمار، وتوفير خيارات بديلة في حالة عدم القدرة على الإدارة، والاستعانة بالجهات الخارجية المتخصصة لعملية نقل وتسليم المشروع. تُشير نتائج المقابلات إلى أهمية إعداد مؤسسات العمل الخيري الكويتي لإدارة وتشغيل مشاريع الاستثمار، حيث اقترح هذا الحل نسبة 45% من الحلول المقترحة في مرحلة نقل وتحويل المشروع إلى الجهة الإدارية. أشار المشارك الأول إلى ذلك بقوله:

"التجهيز قبل انتهاء العقود لهذه المرحلة وتعيين فريق متخصص لاستلام المشروع وإدارته"

حسب آراء المشاركين في الدراسة، إذا فشلت مؤسسات العمل الخيري الكويتي في إدارة وتشغيل مشاريع الاستثمار، يجب النظر في خيارات بديلة. منها اعادة تجديد التعاقد مع شركة الامتياز أو إعادة طرح المشروع

لشركات الامتياز الأخرى التي تستوفي المعايير والشروط المناسبة وفقًا لعقود B.O.T خيارات ممكنة. وأشار المشارك الثاني بالرقم المعين إلى هذا الأمر قائلاً:

"يجب وضع عقود واضحة يتم استرجاع الأصل دون الدخول في منازعات قضائية، ولا بد من الاستعداد لهذه المرحلة قبل إنهاء العقود بفترة كافية للاستعداد للاستلام بشكل مناسب، أو العمل على تجديد العقد مع الشركة مقابل الإدارة مره أخرى، أو إعادة طرح المشروع لإدارته من إحدى الشركات الأخرى المتخصصة" .

بالإضافة إلى الحلول السابقة، يقترح المشاركون حلولًا إضافية، مثل الاستعانة بالجهات الخارجية المتخصصة لنقل وتسليم المشروع، وإعداد عقود واضحة لاسترداد الأصول. يوضح الجدول التالي الأهمية النسبية لكل حل في مرحلة تسليم مشاريع الامتياز.

جدول (8): الحلول المقترحة للتغلب على التحديات الإدارية والتنظيمية والقانونية في مرحلة نقل المشروع وتحويلة للجهة الإدارية

الرمز	التكرار	النسبة	المفهوم	التكرار	النسبة
اعداد لمرحلة استلام المشروع	6	%30	اعداد المؤسسات الخيرية لإدارة وتشغيل مشاريع الاستثمار	9	%45
تشكيل فريق متخصص لاستلام المشروع وادارته	1	%5			
تأهيل الخبرات الداخلية لاستلام المشروع وادارته	2	%10			
توفير خيارات وبدائل أخرى في حال عدم القدرة على إدارة المشروع	6	%30	توفير خيارات وبدائل أخرى في حال عدم القدرة على إدارة المشروع	6	%30
الاستعانة بالجهات الخارجية المتخصصة التي تساعد في فصل للأموال	1	%5	الاستعانة بالجهات الخارجية المتخصصة لنقل وتسليم المشروع	3	%15
بتعيين جهة رقابية تراقب مرحلة النقل والتحويل	2	%10			
اعداد عقود واضحة لاسترجاع الاصول	2	%10	اعداد عقود واضحة لاسترجاع الاصول	2	%10
المجموع	20	%100	4	20	%100

مناقشة نتائج الدراسة

لا تزال عملية تطبيق عقود البناء والتشغيل والتحويل في مؤسسات العمل الخيري الكويتي في مراحله الأولى، ولا تزال الكثير من مؤسسات العمل الخيري الكويتي تفتقر إلى القدرات والامكانيات اللازمة لتطبيق الفكر الاستثماري في مؤسسات هي بالأصل غير ربحية. سلطت الدراسة الحالية الضوء على أهم التحديات والمعوقات التي تقف أمام تطبيق عقود البناء والتشغيل والتحويل في مؤسسات العمل الخيري الكويتي وذلك خلال حياة المشروع المختلفة بدءاً من مرحلة اختيار المشروع، في مرحلة اختيار شركة الامتياز، ثم في مرحلة تنفيذ العقد، ثم في مرحلة تنفيذ العقد، ثم في مرحلة استلام المشروع. ومن ثم اقتراح الحلول المناسبة لمعالجة ومواجهة هذه التحديات خلال حياة المشروع، فيما يلي نستعرض التحديات والحلول التي توصلت لها الدراسة الحالية ومقارنتها مع البحوث السابقة في نفس الإطار.

في مرحلة اختيار المشروع: تواجه مؤسسات العمل الخيري الكويتي تحديات في هذه المرحلة وهي على النحو التالي من حيث الأهمية; تحديات توفير الخبرات لإدارة وتنفيذ عقود البناء والتشغيل والتحويل وقد تم الإشارة اليها من قبل المشاركين بنسبة 37.5%، تحديات توفير الأنظمة والقوانين لإدارة وتنفيذ عقود B.O.T بنسبة 20.83%، تحديات اختيار المشروع المناسب وخصوصاً من الناحية الفنية بنسبة 20.83%، تحديات تتعلق بآليه استثمار أصول مؤسسات العمل الخيري الكويتي بنسبة 12.5%، تحديات تأهيل الجهة الخيرية بنسبة 4.16%، تحديات قبول فكرة تطبيق عقود البناء والتشغيل والتحويل بنسبة 4.16%. وأما بالنسبة للحلول المقترحة لتجاوز التحديات في هذه المرحلة فهي على حسب على النحو التالي، الاستعانة بجهات خارجية متخصصة لاختيار المشروع المناسب بنسبة 47.05%، انشاء لجنة للاستثمار في مجلس الإدارة ذات خبرة بنسبة 29.41%، وضع المعايير المناسبة لاختيار المشروع وشركة الامتياز بنسبة 17.64%، وأخيراً توفير دراسات جدوى اقتصادية مناسبة بنسبة 5.88%. وفي هذا الإطار توافقت نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة مثل دراسة لعبد المنعم سالم الدالي (2018) التي بينت أن الاستثمار الوقفي يواجه معوقات سياسية وإدارية وقانونية وبيئية تحول دون قيامه بدورة المنوط به. وهذا ما أكدت عليه الدراسة الحالية بأن الاستثمار في الوقف يحتاج إلى الأنظمة والقوانين التي تنظم عملية الاستثمار في مؤسسات العمل الخيري الكويتي. وهذا ما توصلت اليه دراسات أخرى مثل دراسة دلالي عبد الجليل وباية عبد القادر (2020) التي أشارت إلى أن القانون الجزائري لم ينص بشكل واضح على عقود البناء والتشغيل والتحويل كأسلوب للتعاقد في إنجاز وتشغيل المرافق العامة. مما يدل على وجود أنظمة وتشريعات ناظمة لعقود البناء والتشغيل والتحويل في دولة الجزائر، وهذا يشمل القطاع الغير ربحي.

في مرحلة اختيار شركة الامتياز: تواجه مؤسسات العمل الخيري الكويتي تحديات أخرى في هذه المرحلة وهي حسب الأهمية; تحديات اختيار شركة الامتياز من ناحية قدراتها الفنية والمالية بنسبة 44.44%، تحديات توفر الخبرات والمؤهلات المناسبة بنسبة 33.33%، تحديات توفير المتطلبات القانونية بنسبة

5.55%، تحديات تأهيل مؤسسات العمل الخيري الكويتي بنسبة 5.55%، تحديات فصل الصلاحيات بنسبة 5.55%، تحديات انشاء لجنة للاستثمار بنسبة 5.55%. وأما بالنسبة للحلول المقترحة لمواجه التحديات في مرحلة اختيار شركة الامتياز فهي الاستعانة بجهات خارجية مستقلة لاختيار شركة الامتياز بنسبة 36.36%، توفر بشركة الامتياز بنسبة 36.36%، الاستعانة بأعضاء مجلس الإدارة ذوي الخبرة في الاستثمار بنسبة 18.18%، توفر القيود والضوابط للتعامل مع شركة الامتياز بنسبة 4.54%، توفر القدرة على تحليل العروض المقدمة من البناء والتشغيل والتحويل بنسبة 4.54% . وفي هذا السياق بينت دراسة لمادو غي بن سيدي سيلا (2019) التي أجريت في الأمارات العربية المتحدة، أن استثمار أموال الوقف يتعرض لتحديات أهمها، عدم قدرة شركة الامتياز على الوفاء بالتزاماتها مع مؤسسات العمل الخيري الكويتي، ومخاطر التعدي والتقصير من جانب الشركات المنفذة لعقود البناء والتشغيل والتحويل. وهذا يؤكد ما وصلت إليه نتائج المقابلات بضرورة توافر المؤهلات والقدرات لدى شركة الامتياز التي يتم التعاقد معها لما لها من انعكاسات كبيرة على مؤسسات العمل الخيري الكويتي كون العقود حسب هذا النظام تأخذ فترة زمنية طويلة حتى يتم الاسترجاع ونقل المشروع لمؤسسة الوقف والتي قد تصل إلى 50 سنة كما اشارت اليه دراسة لابتسام حسن محمد (2015).

في مرحلة تنفيذ العقد: وتعتبر هذه المراحل من المراحل الحساسة والتي تواجه مؤسسات العمل الخيري الكويتي فيها تحديات كبيرة ومنها ;تحديات توفير القدرات على الرقابة والتشغيل بنسبة 46.15%، تحديات توفير القدرات على إدارة وتنفيذ عقود البناء والتشغيل والتحويل بنسبة 28%، تحديات توفير التراخيص المناسبة بنسبة 7%، تحديات تتعلق بسوء استغلال الأصول الوقفية بنسبة 7%، تحديات توفير دراسات الجدوى المناسبة بنسبة 7%. واما بالنسبة للحلول المقترحة لتجاوز هذه التحديات فتتمثل في عدة نقاط هي تعيين جهات خارجية تشرف على التشغيل بنسبة 43.75%، تكوين إدارة للاستثمار في مؤسسات العمل الخيري الكويتي بنسبة 31.25%، اعداد الاتفاقيات الناظمة لعقود البناء والتشغيل والتحويل بنسبة 18.7%، اصدار الأنظمة والقوانين الناظمة لعقود B.O.T بنسبة 6.25%. وهذا ما ذهبت اليه بعض الدراسات السابقة مثل دراسة لابتسام حسن محمد (2015) التي اشارت إلى أن هناك مجموعة من المخاطر والتحديات التي تواجه مشاريع الاستثمار حسب عقود البناء والتشغيل والتحويل وتمتد من مرحلة توقيع المشروع إلى نهاية فترة الامتياز ومن هذه المخاطر عدم استقرار الظروف الاقتصادية والسياسية والبيئية.

أما في مرحلة استلام المشروع: هناك تحديات هامة تواجه مؤسسات العمل الخيري الكويتي وهي حسب رأي المشاركين تتمثل في عدة نقاط ;تحديات إدارة المشروع بعد الاستلام بنسبة 46.15%، تحديات النزاعات مع شركة الامتياز بنسبة 30.76%، تحديات المحافظة على الأصول بنسبة 23.07%. وأما الحلول المقترحة لتجاوز هذه التحديات اعداد مؤسسات العمل الخيري الكويتي لإدارة وتشغيل مشاريع الاستثمار بنسبة 45%، توفير خيارات وبدائل أخرى في حال عدم القدرة على إدارة المشروع بنسبة 30%،

الاستعانة بالجهات الخارجية المتخصصة لنقل وتسليم المشروع بنسبة 15%، اعداد عقود واضحة لاسترجاع الأصول بنسبة 10%. وفي هذا السياق اشارت دراسات سابقة الى المخاطر التي تواجه هذا النوع من المشاريع عند التسليم والتحويل إلى المؤسسة الخيرية ومنها، دراسة لمالك حمد محمود أبو نصير (2016) في الأردن، والتي اشارت إلى مخاطر تقادم التكنولوجيا المستخدمة في نهاية فترة المشروع.

خاتمة الدراسة والتوصيات

يهتم الباحثون بشكل متزايد بقضايا استدامة عمل مؤسسات العمل الخيري الكويتي، ومن أبرز هذه القضايا يأتي الاستدامة المالية كعامل أساسي لنجاح أي مؤسسة، سواء كانت ربحية أو غير ربحية. ولهذا السبب، بدأت العديد من مؤسسات العمل الخيري في الكويت بالبحث عن طرق جديدة للاستثمار، ومنها استخدام عقود B.O.T. هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف التحديات والمخاطر التي تواجه تطبيق عقود B.O.T في استثمار الأصول الوقفية التي تديرها مؤسسات العمل الخيري الكويتي في الكويت عبر مراحل المشروع المختلفة. كما هدفت أيضًا إلى اقتراح الحلول المناسبة لتجاوز هذه التحديات والمخاطر. اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج النوعي، حيث قام بإجراء مقابلات شخصية مع تسعة من كبار العاملين في سبع مؤسسات وقفية مرموقة في الكويت. كان لدى هؤلاء الأشخاص خبرة طويلة في مجال العمل الخيري وشغلوا مناصب قيادية مثل المدراء العامين والتنفيذيين وأعضاء في لجان الاستثمار.

أظهرت نتائج المقابلات وجود تحديات كبيرة تواجه مؤسسات العمل الخيري الكويتي في الكويت في حال تطبيق عقود البناء والتشغيل والتحويل على مراحل المشروع المختلفة وهي:

1. في مرحلة اختيار المشروع، كانت التحديات تتمحور حول توفير الخبرة اللازمة لإدارة وتنفيذ هذه العقود، وضمان وجود الأنظمة والقوانين الملائمة.
2. أما في مرحلة اختيار شركة الامتياز، فقد تمثلت التحديات في اختيار الشركة من النواحي التقنية والمالية وتوفير المهارات المناسبة.
3. وفي مرحلة تنفيذ العقد، كانت التحديات تشمل تأمين القدرات اللازمة للرقابة والتشغيل وإدارة تنفيذ العقود البناء والتشغيل والتحويل.
4. أما في مرحلة استلام المشروع، فكانت التحديات تتعلق بإدارة المشروع بعد الاستلام، وحل النزاعات المحتملة مع شركة الامتياز.

أوصت الدراسة بعدة حلول مقترحة من قبل المشاركين، تهدف إلى تحسين أداء مؤسسات العمل الخيري الكويتي وتجاوز التحديات في تنفيذ عقود البناء والتشغيل والتحويل. من هذه التوصيات:

1. اللجوء إلى جهات متخصصة في اختيار المشروع المناسب.

2. تشكيل لجنة استثمارية ذات خبرة في مجلس الإدارة لاختيار شركة الامتياز.
3. تعيين جهات خارجية للإشراف على التشغيل في مرحلة تنفيذ العقد.
4. تأهيل مؤسسات العمل الخيري الكويتي لإدارة وتشغيل مشاريع الاستثمار في مرحلة استلام المشروع.
5. توفير بدائل لإدارة المشروع في حال عدم القدرة على التعامل معه.
6. تعزيز العمل الخيري في دولة الكويت لكونها تسهم في مشاريع تنموية في المجتمع المحلي.
7. تحفيز العاملين في مؤسسات العمل الخيري وتوفير دورات تدريبية على العمل الاستثماري في هذه المؤسسات.

المراجع

ابتسام حسن محمد (2015). مخاطر استخدام نظام الـ B.O.T في ملكية وإدارة المطارات. جامعة عين شمس. كلية التجارة. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 4، صفحة 101-132.

أبو تايه، طارق محمد (2017). عقود البوتB.O.T في الفقه الإسلامي" دراسة فقهية تأصيلية". مجلة علوم الشريعة والقانون، 44(4)، صفحة ص 241-254 .

أبو نصير، مالك حمد محمود (2016). عقد البناء والتشغيل ونقل الملكية وأثره على الاقتصاد الوطني. مجلة العلوم القانونية والسياسية. الجمعية العلمية للبحوث والدراسات الاستراتيجية، 6(2)، صفحة 43-82 .

أحمد، ابراهيم رهاف (2020). المشاريع الاستثمارية الوقفية ودورها في تنمية المجتمع المحلي في مدينة مالانج بإندونيسيا. اطروحة دكتوراه. قسم الاقتصاد الإسلامي، كلية الدراسات العليا، جامعة سونان أمبيل الإسلامية الحكومية سورابايا. صفحة 1-236 .

حجيج، دانية خليل (2023). استثمار عوائد الوقف الصحي بنظام B.O.T. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية. العدد4. الإصدار 4، صفحة 339-355.

دلالي عبد الجليل وباية عبد القادر (2020). نظام B.O.T كآلية تعاقدية مستحدثة في مجال الاستثمار وإدارة المرافق العامة. مجلة المفكر للدراسات القانونية والسياسية، 3(4)، صفحة 75-97.

سالم، عبد المنعم الدالي(2018). واقع إدارة واستثمار الأوقاف في ليبيا. اطروحة دكتوراه.كلية الدراسات العليا-جامعة سونان أمبيل الإسلامية الحكومية. صفحة 1-374.

سيلا، مادوغي بن سيدي (2019). استثمار أموال الوقف في الشريعة الإسلامية: صيغه، مخاطرة، ضوابطه دراسة مقارنة مع قانون الوقف في إمارة الشارقة. مجلة جامعة الشارقة. كلية الشريعة والدراسات الإسلامية-جامعة الشارقة. الشارقة-الإمارات العربية المتحدة، 16(2)، صفحة 553 -583 .

عبد النعيمي، سامي نجم والموسوي، علي فوزي إبراهيم (2020). عقد الاستثمار B.O.T ، تكييفه القانوني وتطبيقه على المعاملات الإسلامية. مجلة جامعة تكريت للحقوق، 5(2)، صفحة 1-48 .

عمرو العمري (2022). تطوير أساليب الاستثمارات الوقفية، دراسة مقارنة بين التجربة الجزائرية والتجربة الكويتية. أطروحة دكتوراه، جامعة أكلي محند أولحاج، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، البويرة، الجزائر. صفحة 1-362 .

فراق، حسناء. (2020م). نماذج الابتكار المالي الحديثة لتفعيل دور الوقف في الاقتصاد: دراسة مقارنة بين الكويت ماليزيا. رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر. صفحة 1-195 .

قاصدي، وطفياني. (2021). دور عقد البناء والتشغيل والتحويل B.O.T. في انجاز مشاريع البنية التحتية للطاقات المتجددة. جامعة ابن خلدون تيارت،24 (3)، صفحة 1-19 .

محمود، العربيد، وكاسر(2008). نظام البناء والتشغيل والتحويل. B.O.T. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية. سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 30(3)، صفحة 177-196.

هيئة التحرير (2009). الدورة التاسعة عشرة لمجمع الفقه الإسلامي الدولي بالشارقة. مجلة الأصول والنوازل، 2(3)، صفحة 365-410.

الملحق: المشاركين في المقابلة

1. مدير عام، الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية، تاريخ المقابله 4 يوليو 2023.
2. رئيس مجلس إدارة، جمعية عبد الله النوري الخيرية، تاريخ المقابله 6 يوليو 2023.
3. أمين عام سابق، الأمانة العامة للأوقاف، تاريخ المقابله 10 يوليو 2023.
4. مدير تنفيذي، وقفية عبد الله المطوع، تاريخ المقابله 13 يوليو 2023 .
5. مدير عام سابق، بيت الزكاة، تاريخ المقابله 17 يوليو 2023.
6. مدير عام، العون المباشر، تاريخ المقابله 20 يوليو 2023.
7. عضو لجنة الإشراف على الأوقاف والاستثمارات، جمعية الرحمة العالمية، تاريخ المقابله 24 يوليو 2023.
8. مدير عام، جمعية النجاة الخيرية، تاريخ المقابله 27 يوليو 2023.
9. عضو مجلس إدارة، العون المباشر، تاريخ المقابله 10 يوليو 2023.

REFERENCES

Abd al-Nuaimi, Sami Najm wa al-Mousawi, Ali Fawzi Ibrahim (2020). Aqd al-Istithmar B.O.T, Takyeefuhu al-Qanuni wa Tatbeequhu ala al-Mu'amalat al-Islamiyya. Majallat Jami'at Tikrit lil-Huquq, 5(2). Page 1-48.

Abu Nuseir, Malik Hamad Mahmoud (2016). Aqd al-Binaa wal-Tashgheel wa Naql al-Mulkiyya wa Atharuhu ala al-Iqtisad al-Watani. Majallat al-Uloom al-Qanuniya wal-Siyasiya. Al-Jam'iya al-Ilmiya lil-Buhuth wal-Dirasat al-Istrategiya, 6,(2)**.** Page 43-82.

Abu Tayh, Tariq Muhammad. (2017). Uqud B.O.T. fi al-Fiqh al-Islamiyy "Dirasah Fiqhiyyah Ta'siliyyah". *Majallah al-Shari'ah wa al-Qanun, 44(4),* page 241-254.

Ahmad, Ibrahim Rahaf (2020). Al-Mashari' al-Istithmariya al-Waqfiya wa Dawruha fi Tanmiat al-Mujtama' al-Mahalli fi Madinat Malang bi-Indunisiya. Utruhat Dukturah. Qism al-Iqtisad al-Islami, Kuliyat al-Dirasat al-Ulya, Jami'at Sunan Ampel al-Islamiyya al-Hukumiyya Surabaya. Page 1-236.

Amro al-Omari (2022). Tatweer Asalib al-Istithmarat al-Waqfiya, Dirasa Muqarana bayna al-Tajriba al-Jaza'iriya wal-Tajriba al-Kuwaitiya. Utruhat Dukturah, Jami'at Akli Mohand Oulhadj, Kuliyat al-Uloom al-Iqtisadiyya wal-Tijariya wa Uloom al-Tasweer, al-Bouira, al-Jaza'ir. Page 1-362.

Dallali, Abdeljalil wa Bayaa, Abdelkader (2020). Nizam B.O.T ka-Aliyya Taaqudiyya Mustahdatha fi Majal al-Istithmar wa Idarat al-Maraafiq al-Aama. Majallat al-Mufakkir lil-Dirasat al-Qanuniyya wal-Siyasiya, 3(4). Page 75-97.

Firaq, Hasna (2020). Namadhij al-Ibtikar al-Mali al-Haditha li-Taf'eel Dawr al-Waqf fi al-Iqtisad: Dirasa Muqarana bayna al-Kuwait wa Malaysia. Risalat Majisteer, Jami'at al-Arabi bin Mahidi, Oum El Bouaghi, al-Jaza'ir. Page 1-195.

Hajij, Dania Khalil (2023). Isti'thmar Awa'id al-Waqf al-Sihhi bi-Nizam B.O.T. Majallat al-Uloom al-Insaniyya wal-Tabi'iyya. Al-Adad 4. Al-Isdar 4. Page 339-355.

Hay'at al-Tahrir (2009). Al-Dawra al-Tasi'a 'Ashra li-Majma' al-Fiqh al-Islami al-Dawli bi-al-Sharjah. Majallat al-Usul wal-Nawazil, 2(3), 365-410. Page 365-410.

Ibtisam Hasan Muhammad. (2015). Mukhatir Istikhdam B.O.T. fi Malakiyyah wa Idarah al-Matarat. Jami'ah 'Ayn Shams. Kulliyyah al-Tijarah. *Majallah li al-Iqtisad wa al-Tijarah,* 4, page 101-132.

Mahmoud, al-Arabeed, wa Kaser (2008). Nizam al-Binaa wal-Tashgheel wal-Tahweel B.O.T. Majallat Jami'at Tishreen lil-Buhuth wal-Dirasat al-Ilmiyya. Silsilat al-Uloom al-Iqtisadiyya wal-Qanuniyya, 30(3). Page 177-196.

Qasdi, Watfiyani (2021). Dawr Aqd al-Binaa wal-Tashgheel wal-Tahweel B.O.T. fi Injaz Mashari' al-Bunya al-Tahtiyya lil-Taqat al-Mutajaddida. Jami'at Ibn Khaldoun Tiaret, 24 (3). Page 1-19.

Salem, Abdelmoneim al-Dali (2018). Waqi' Idarat wa Isti'thmar al-Awqaf fi Libya. Utruhat Dukturah. Kuliyat al-Dirasat al-Ulya - Jami'at Sunan Ampel al-Islamiyya al-Hukumiyya. Page 1-374.

Sila, Madougi bin Sidi (2019). Isti'thmar Amwal al-Waqf fi al-Shari'a al-Islamiyya: Siyaghuhu, Makhatiruhu, Dawabituhu Dirasa Muqarana ma'a Qanun al-Waqf fi Imarat al-Sharjah. Majallat Jami'at al-Sharjah. Kuliyat al-Shari'a wal-Dirasat al-Islamiyya - Jami'at al-Sharjah. Al-Sharjah - Al-Imarat al-Arabiyya al-Muttahida, 16(2). Page 553-583.

إنكار

الآراء الواردة في هذه المقالة هي آراء المؤلف. القناطر: مجلة الدراسات الإسلامية العالمية لن تكون مسؤولة عن أي خسارة أو ضرر أو مسؤولية أخرى بسبب استخدام مضمون هذه المقالة.