

جامعة أحمد دراية - أدرار - الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي  
ميدان علوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
شعبة: مالية و محاسبة  
تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير  
الموضوع:

## فعالية الرقابة في تسيير المشاريع دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية العقارية بأدرار

إشراف الأستاذ:  
د. بن زيدي عبد اللطيف

إعداد الطالبة:  
❖ مومني مروة

الموسم الجامعي: 2020/2019م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مكة المكرمة ١٤٢٠

## الإهداء:

أفتتح إهدائي هذا إلى أعز شخص و أغلى إنسان علينا، إلى من غادر الحياة و لم يغادر قلوبنا إلى روح جدتي، جدتي التي كانت تحتضني بدعائها لتوفيقني و نجاحي في يوم هذا، هاهو أطل اليوم الموعود و أنتي ليس لك بيننا وجود.. شاء القدر أن ترحلي عنا فما لنا غير أن نقول قدر الله و ما شاء فعل اغتمدك الله

برحمته الواسعة و جعلك من أهل الجنة آميين

إلى بهجتي في هذه الحياة إلى من كانا و مازالا سندي و قدوتي و مصدر قوتي .. إلى من افنوا العمر من أجل سعادتي و راحتني .. إلى من سعوا و جاهدوا لوصولي لما أنا عليه اليوم .. إلى و إلى .. ولا تكفي لا الكلمات و لا العبارات في حقهما فهما دنياي و دنيتي و قرة عيني اللهم أمي و أبي لآخر عمري .. إلى إخوتي محمد إلياس و عماد الدين أسأل الله أن يوفقكم و يحقق مرادكم .. إلى صغيرتي و وحيدتي أختي الصغيرة نرجس حفظك الله و رعاك يا حبيبتي إلى كل عائلتي ..

إلى مقربتي و رفيقتي رحاب و رفيقة المشوار نوال ..

أهدي عملي المتواضع هذا..

## الشكر و التقدير:

الحمد و الشكر لله كثيرا على نعمه التي انعم علينا، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد رسول الله صلى الله عليه وسلم و اللهم بارك على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

أما بعد، بقول رسولنا الكريم : (لا يشكر الله من لا يشكر الناس)

أتوجه بالشكر للأستاذ المشرف لما قدمه من توجيهات و إرشادات و أتقدم كذلك بشكري إلى الأستاذ ولد باحمو سمير على توضيحه و الإجابة على أي غموض أو استفسار و أوجه شكري الخاص لمن مد لي يد المساعدة في دراستي هذه و أنا في أصعب الظروف و كان خير الجار و الزميل أسأل الله أن يجازيك و يبارك فيك و الشكر و التقدير لجميع أساتذة الجامعة و الأساتذة الذين أشرفوا على تدريسنا منذ بداية المشوار الدراسي الجامعي ، الشكر كذلك لإدارتنا إدارة العلوم التجارية و الشكر و التقدير لكل عامل أو عاملة فردا فردا في جامعة أحمد دراية لولاية أدرار

و نشكر كل من ساهم في بناء هذا العمل من قريب أو بعيد

## فهرس المحتويات

إهداء ..... 6

شكر ..... 7

### مقدمة عامة

توطئة : ..... أ

إشكالية البحث : ..... أ

الفرضيات: ..... ب

أهمية البحث: ..... ب

أهداف الدراسة: ..... ب

أسباب اختيار الموضوع: ..... ج

حدود الدراسة : ..... ج

منهجية البحث : ..... ج

صعوبات البحث : ..... ج

خطة البحث : ..... د

### الفصل الأول

#### الأدبيات النظرية للدراسة

تمهيد ..... 6

المبحث الأول: مفاهيم حول مفردات البحث ..... 7

المطلب الأول: عموميات حول الرقابة ..... 7

الفرع الأول: مفهوم الرقابة: ..... 7

الفرع الثاني :أنواع الرقابة : ..... 7

الفرع الثالث : أهداف الرقابة : ..... 11

12.....	المطلب الثاني : تسيير المشاريع.
12.....	الفرع الأول : مفهوم إدارة المشاريع.
13.....	الفرع الثاني : خصائص إدارة المشاريع:
14.....	الفرع الثالث: الأهمية المتزايدة لإدارة المشاريع.
15.....	المبحث الثاني : دراسات السابقة و مساهمة الباحث
15.....	المطلب الأول : الدراسات السابقة.
15.....	الفرع الأول : دراسات محلية
17.....	الفرع الثاني : الدراسات العربية.
19.....	المطلب الثاني: مساهمة الباحث أو مناقشة الدراسات
19.....	مناقشة الدراسات:
20.....	خلاصة.

## الفصل الثاني

### دراسة حالة ديوان الترقية لعقارية

22.....	تمهيد
23.....	المبحث الأول : نشأة المؤسسة و الهيكل التنظيمي
23.....	المطلب الأول: تقديم المؤسسة
23.....	الفرع الأول: نشأة الديوان
23.....	الفرع الثاني: التعريف بالمؤسسة.
24.....	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي و مهامه
24.....	الفرع الأول:الهيكل التنظيمي
25.....	الفرع الثاني: المهام والوظائف.
27.....	المبحث الثاني: آليات تفعيل الرقابة على تسيير المشاريع و نتائجها
27.....	المطلب الأول : صيغ مشاريع ديوان الترقية العقارية و نشاطها بالولاية

27.....	الفرع الاول : مشاريع ديوان الترقية العقاري بأدرار
29.....	الفرع الثاني : نشاط ديوان الترقية و التسيير العقاري خلال الفترة 2014-2018
32.....	المطلب الثاني : تفعيل الرقابة على المشاريع في المؤسسة
32.....	الفرع الأول : اليات تفعيل الرقابة على المشاريع بالمؤسسة
37.....	ثانيا: نتائج الرقابة على تسيير المشاريع
38.....	الفرع الثاني: التحديات التي تواجه الديوان في تسيير و ادارة المشاريع
42.....	خلاصة
44.....	الخاتمة:
48.....	قائمة المصادر و المراجع:

## فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
10	أنواع الرقابة حسب توقيت حدوثها	01
11	يوضح : أنواع الرقابة حسب المستويات الإدارية	02
25	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	03
30	حصص السكنات العمومية الإجارية من 2014-2018	04
31	حصص السكنات الاجتماعية التساهمية للفترة 2012 - 2019	05

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
30	حصص السكنات العمومية الإيجاري من 2014	01
31	حصص السكنات الاجتماعية التساهمية للفترة 2012	02

# المقدمة العامة

## توطئة :

يشهد العالم اليوم تقدما علميا يشمل جميع مجالات الحياة الذي أثر بدوره على حياة الفرد ، فتعددت حاجاته و تنوعت ، الأمر الذي أدى إلى ظهور مشاريع عملاقة تصدت لإشباع تلك الحاجات .. إلا أن التزايد من هذه الحاجيات يتعرض له ندرة الموارد المتاحة، مما وجب الالتزام بنظام يكفل أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المرجوة، و من هنا تظهر أهمية الرقابة و دورها في تطوير المشاريع الخاصة أو العامة منها كانت ، و نظرا لهذه الأهمية فإن كل أفراد المجتمع على علاقة جبرية مع الإدارة التي تتمتع بمكانة كبيرة في كل دول العالم ؛ و من خلال التعمق في وظيفة الرقابة يتبين لنا تأثيرها الكبير في تسير المشاريع بحيث لا تكتمل إدارة المشروع من غير تسليط الرقابة عليها و من أجل سلامة أي مشروع وتأكيد المؤسسة من تحقيق أهدافها يجب أن يكون المشروع مسطرا وفق قواعد أو أساسيات التي تمنحه له إدارة المشاريع بدورها لضمان مواصلة سيره بشكل قانوني.

فبهذا يتسنى لنا القول أن العلاقة بين إدارة المشاريع و الرقابة علاقة متممة و كذلك إجبارية من أجل التسابق و بلوغ أي هدف المراد وصوله و تحقيق نمو اقتصادي استثماري بكل المعايير، وكل هذا سنقدمه بشكل مفصل من خلال دراستنا هذه.

## إشكالية البحث :

تتزايد أهمية الإدارة العامة في العصر الحديث مع اتساع نشاط المؤسسات ليشمل كافة المجالات ، و هذا أدى إلى ضرورة وجود إدارة فعالة و قوية ، لتستطيع تقديم أكبر قدر من الخدمات بأعلى جودة و أقل تكلفة ..

فكلما كانت وظيفة الرقابة فعالة كلما اقتربت الإدارة من تحقيق أهدافها بإنتاجية و ذات قدرة فعالة

و من هذا المنطلق فإن مشكلة الدراسة تتركز على السؤال الرئيسي :

ما مدى فعالية الرقابة على تسيير مشاريع ديوان الترقية و العقارية ؟

الأسئلة الفرعية :

\_ ما مفهوم الرقابة؟

\_ ما ذا تمثل الرقابة بالنسبة لتسيير المشاريع ؟

\_ ما مدى إسهام أساليب الرقابة في نشاط المشروع؟

## الفرضيات:

- ف\_1\_ : الرقابة هي وظيفة إدارية تسعى من أجل تأكيد و التحقق من الأنشطة أو القرارات التي سبق اتخاذها من أجل تفادي الوقوع في اي خطأ و الحصول على النتائج المنتظرة أو المسطر لها ..
- ف\_2\_ : تمثل الرقابة أداة فعالة في تسير المشاريع فهي تقوم على تقييم محتوى المشروع و مراقبته وضبط أي خروقات قد تتعرض لها إدارة المشاريع فلا تتحقق إدارة المشاريع الا بقيام الرقابة عليها
- ف\_3\_ : تساهم أساليب الرقابة بشكل كبير في نشاط المشروع فما من مشروع يتحقق حتى يكون خاضع لأساليب الرقابة التي هي بدورها تقوم بتخطيط و قياس أداء النشاط و مسيرته و احاطته من كل الجوانب التي يقوم عليها المشروع لتحقيق مشروع ناجح و هادف.

## أهمية البحث:

ان بحث الرقابة من أهم المواضيع التي تمس بالكيان التنظيمي لكل مؤسسة خاصة في وقتنا هذا الذي يحتل فيه الاقتصاد أعلى المراتب .. فهي بذلك ضرورية لحماية نشاط المؤسسات من خلال اكتشاف الأخطاء و علاجها و الوقوف على جوانب القصور و اقتراح الحلول المناسبة ، و من هنا تتوضح أهمية الدراسة من أهمية الموضوع ذاته و مدى الحاجة له ، إذ أن بحثنا يركز على مدى فعالية الرقابة في تسير المشاريع و دورها في تحقيق النتائج المنشودة بهدف الترقى في هذه المشاريع خاصة و النمو الاقتصادي عامة..

## أهداف البحث:

لكل دراسة أو بحث علمي هدف أو أهداف يسعى الباحث إلى تحقيقها من خلال اهتمامه بالظاهرة المدروسة و تتمثل في ما يلي:

- \_ من بين أهداف الأساسية لرقابة هي تنفيذ أبعاد الخطة بأعلى غاية ممكنة
- \_ تحديد جميع مفاهيم و عموميات الرقابة
- \_ التأكد من صحة و شرعية نشاطات المشاريع
- \_ تأمين النظام القانوني لحماية حقوق الغير و ضمان نجاح المشاريع
- \_ معرفة مهام و وظائف إدارة المشاريع
- \_ ضرورة تأمين القيادة الناجحة في إدارة المؤسسة
- \_ مدى فعالية وظيفة الرقابة في تسيير و توجيه مشاريع ديوان الترقية و العقارية بولاية أدرار

## أسباب اختيار الموضوع:

### السبب الشخصي:

لقد وقع اختياري على موضوع فعالية الرقابة على تسيير مشاريع ديوان الترقية و العقارية لأن لم يسبق التطرق إلى هذا الموضوع بصفة خاصة كما نعلم أن الرقابة هو موضوع واسع النطاق و مدى فعاليته تكون مطبقة على شتى المجالات اما دراسته بشكل مخصص على مؤسسة ديوان الترقية و العقارية لم يسبق التطرق له و هذا كان دافع لبحثي من أجل توسيع فعالية الرقابة أكثر و أكثر و الإثراء بالأهمية البالغة التي تقدمها من أجل ما تسعى لتحقيقه .

### السبب الموضوعي :

إن الرغبة الملحة في دراستنا لموضوع الرقابة تكمن في الكشف عن فعالية الرقابة في تسيير المشاريع باستخدام أساليب رقابية و مدى تطبيق القوانين و التعليمات و التوجيهات و ذلك بالتعرف على كل ما يشكل عائق في تطبيق فعالية الرقابة و ذلك لأجل الحفاظ على نشاط المشاريع و الحد من مظاهر الفساد الإداري ، بالإضافة إلى أن موضوع الرقابة يحتل الصدارة في دول العالم.

### حدود البحث :

من أجل الإجابة على الإشكالية و الحصول على معلومات و نتائج دقيقة ، حصرت هذه الدراسة في الحدود التالية

**حدود مكانية:** مؤسسة ديوان الترقية و العقارية بولاية أدرار

**حدود زمانية:** تمت هذه الدراسة من خلال شهر جوان إلى شهر سبتمبر 2020

### منهجية البحث :

بغية وصولي إلى المعلومات أو الدراسات لي بحثي هذا اعتمدت على المنهج الوصفي و المنهج التحليلي و ذلك لأنه يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع و يهتم بوصفها وصفا دقيقا من كل الجوانب اما التدقيق في المعطيات و تحليل النتائج استهدفنا المنهج التحليلي.

### صعوبات البحث :

من بين الصعوبات التي واجهتها من خلال دراستي :

\_أول صعوبة أساسية كانت بسبب الوباء المنتشر الذي شكل أكبر عائق في التوصل إلى معلومات أكثر و ذلك بسبب غلق المكاتب و المراجع الأمر الي شكل هاجس كبير في البحث و توفير مراجع لتسهيل عملية البحث .

\_ صعوبة تواصل المباشر بين الأستاذ المشرف و الطالب القائم بالدراسة فكان التواصل إلكترونيا فقط و هذا غير كافي فهو يغطي جزء صغير من التواصل المباشر .

\_ قلة المؤلفات القانونية الخاصة بالرقابة .

\_ تحفظ المؤسسة على بعض الوثائق لكونها سرية و غير متاحة و لا يكمن الإطلاع عليها أو أخذ عينة منها.

### خطة البحث :

سوف تكون خطة دراستنا الموضوع فعالية الرقابة على تسيير مشاريع ديوان الترقية و العقارية متكونة من مقدمة و فصلين و خاتمة

الفصل الأول تناولت فيه الجزء النظري الذي يشمل عموميات حول الرقابة و إدارة المشاريع اما الفصل الثاني تناولت فيه الجزء التطبيقي الذي يشمل تقديم المؤسسة و آليات تفعيل الرقابة على المشاريع في مؤسسة ديوان الترقية و العقارية

### خطة البحث:

#### مقدمة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية للدراسة

المبحث الأول: مفاهيم حول مفردات البحث

المبحث الثاني : دراسات السابقة و مساهمة الباحث

خلاصة

### الفصل الثاني :

#### تمهيد

المبحث الأول:نشأة المؤسسة و الهيكل التنظيمي

المبحث الثاني : آليات تفعيل الرقابة على تسيير المشاريع و نتائجها

الخاتمة



# الفصل الأول

الأدبيات النظرية و التطبيقية

للدراصة

**تمهيد**

عرضنا في هذا الفصل اللذي يشمل الجانب النظري حول الرقابة و تسيير المشاريع مبحثين بحيث ينقسم كل مبحث إلى مطلبين .. المبحث الأول الذي هو تحت عنوان عموميات حول الرقابة و إدارة المشاريع و الذي بدوره يشمل مطلبين خصصنا المطلب الأول لعموميات حول الرقابة التي قمنا بتقسيمها إلى ثلاثة فروع أما بخصوص المطلب الثاني فتطرقنا إلى إدارة أو تسيير المشاريع و هي كذلك قسمناها لثلاثة فروع أما بالنسبة إلى المبحث الثاني فضم الدراسات السابقة التي قمنا بالإشارة إليها في المطلب الأول وفي المطلب الثاني عرضنا مساهمة الباحث.

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

## المطلب الأول: عموميات حول الرقابة

## الفرع الأول: مفهوم الرقابة:

تعريف 1: مجهود إنساني يتم وفق خطوات معينة للوقوف على مدى اتساق التنفيذ مع ما تم التخطيط له من أهداف ، وتصحيح مسار هذا التنفيذ بأسلوب يحقق من ناحية التلاؤم والتكيف مع ظروف وعوامل الموقف، ومن ناحية أخرى التعادل والتوازن بين كفاءة وفعالية الإداريين لاعتبارات سلوكية وإنسانية للقائمين على هذا الأداء.<sup>1</sup>

تعريف 2: الرقابة وظيفة إدارية تعمل على قياس درجة أداء النشاطات التي تتم في المنظمة بقصد تحقيق أهدافها وتجري عملية القياس هذه وفق معايير يفترض وضعها سلفا لكل وجه عن أوجه النشاط المهمة ويتم تعريفها بكلمات مختصرة بأنها "قياس الأداء وتصحيحه" ثم قدم تعريف آخر بأنها التأكد من أن ما تم إنجازه من أنشطة ومهام وأهداف هو بالضبط ما كان يجب ان يتم بما في ذلك تحديد للانحرافات إن وجدت وأسبابها وطرق علاجها.<sup>2</sup>

تعريف 3 : الرقابة تعني التأكد من أن الأشياء تتم وفقا لما هو محدد لها في الخطة.<sup>3</sup>

تعريف 4: بناء على التعاريف السابقة لعملية الرقابة التي ذكرت يمكنني القول أن الرقابة هي مهمة تأكيدية و تحقيقية لأنشطة أو قرارات وأفعال سبق اتخاذها أو التخطيط لها أي في السابق وجعلها مطابقة لها لتحقيق النتائج المرغوب بها.<sup>4</sup>

## الفرع الثاني: أنواع الرقابة :

هناك العديد من أنواع الرقابة ويمكننا التعرف عليها حسب المعيار المستخدم في تصنيفها مثلا : حسب معيار الزمن ، الكمية ، النوعية، التكلفة، الشمولية ، وسوف نستعرض بعض هذه الأنواع باستخدام المعايير السالفة الذكر وهي على كل حال معايير شائعة ومعرفة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - عبد الجليل مفتاح، آليات الرقابة المتبادلة بين السلطات وانعكاساتها في ظل التعددية السياسية في الجزائر، أطروحة لنيل الدكتوراه (جامعة محمد خيضر بسكرة )

<sup>2</sup> سامر محمد راغب شعيب ، واقع الرقابة الادارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، درجة ماجستير في قانون الأعمال، جامعة الإسلامية غزة 2007، ص24

<sup>3</sup> د علي مفيد عمران، التخطيط و الرقابة ، أستاذ الموارد البشرية كلية تجارة. جامعة القاهرة سنة 2007

<sup>4</sup> نصيرة عباس، آليات الرقابة الإدارية على تنفيذ النفقات العمومية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير شعبة علوم

التسيير تخصص محاسبة جامعة أحمد بوقرة بومرداس ، 2011-2012، ص

<sup>5</sup> نفس المرجع

## النوع الأول: الرقابة من حيث توقيت حدوثها:

يتم تصنيف الرقابة على أساس توقيت القيام بها الثلاثة أنواع هي:

- الرقابة الوقائية : يعمل هذا النوع من الرقابة على أساس التنبؤ أو توقع الخطأ واكتشافه قبل حدوثها يأخذ هذا النوع من الرقابة بالحسبان ضرورة الاستعداد لمواجهة أو الحيلولة دون حدوثه وفي الممارسة العملية تعني أن على المدير أن لا ينتظر حتى تأتية المعلومات عن وقوع الخطر أو الانحراف بل يتوجب عليه أن يسعى بنفسه إليه ويحاول كشفه قبل حدوثه أي عليه أن يوجه ويشرف ويتابع سير العمل بصورة مستمرة.<sup>1</sup>
- الرقابة المتزامنة: يقصد بهذا النوع من مراقبة سير العمل أولاً بأول أي من بدايته حتى نهايته فنقيس الأداء المالي وتقييمه مع المعايير الموضوعية لاكتشاف الانحراف أو الخطأ لحظة وقوعه والعمل على تصحيحه فوراً لمنع استفحال أثره الضار ولوقف تفاقم حجم الخسارة. لا تتوقف الرقابة بمجرد إنجاز العمل حيث يقارب هذا الإنجاز الفعلي مع المعايير الموضوعية سلفاً في الخطة والغرض من هذا الإجراء هو رصد الانحرافات و الإبلاغ عنها قبل علاجها ومنع حدوث تكرارها في المستقبل.
- الرقابة اللاحقة :تعني الرقابة التاريخية القيام برصد النتائج والإبلاغ عنها بعد فترة من حدوثها، وتهدف هذه الرقابة إلى اكتشاف الانحراف أو الخطأ بعد الانتهاء من تنفيذ العمل والهدف من الرقابة اللاحقة ليس تصحيح الأخطاء وإنما حصرها والاستفادة من المعلومات المتأتية منها والتي بدورها تساعد على توفير فرص نجاح أكبر المشاريع المستقبلية ، ومن بين أساليب هذه الرقابة القوائم المالية وهي تعطي صورة واضحة كما قامت بها المؤسسة في فترة سابقة. كذلك النسب المالية المختلفة تقييم كفاءة الإدارة في العديد من المجالات كالإنتاج والتمويل والتسويق .. الخ ومن خلال هذه الأساليب ترى المؤسسة من المجالات تحتاج إلى تعديل بها يؤدي إلى تفادي وقوع الأخطاء في المستقبل.<sup>2</sup>
- ويمكن تقديم هذا الشكل التوضيحي لنلخص أنواع الرقابة حسب توقيت حدوثها:<sup>3</sup>

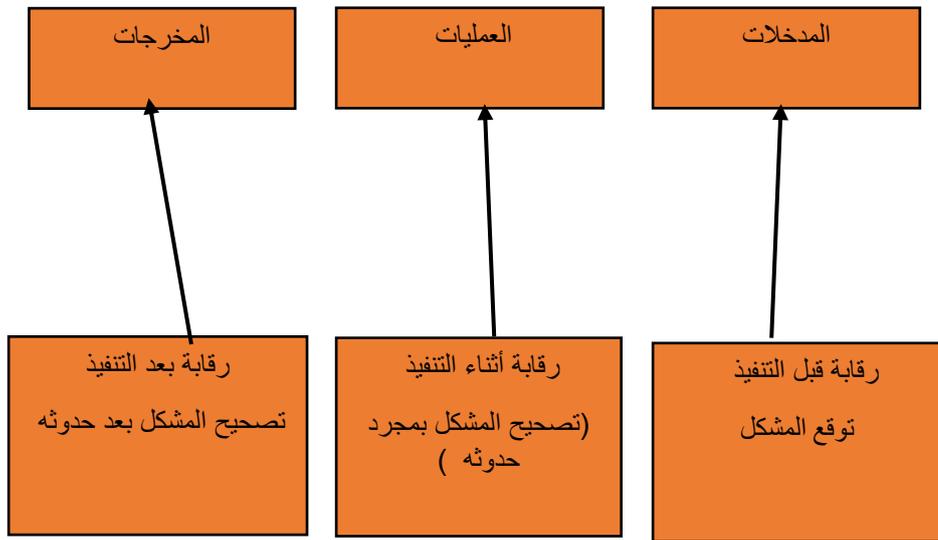
<sup>1</sup> \_نعيم إبراهيم الطاهر أساسيات الإدارة ط & عالم الكتب الحديث عمان الأردن 2009

\_ بشير العلق الإدارة الحديثة دار البازوري عمان الأردن 2007

<sup>2</sup> \_رحي مصطفى عليان \_حسين إبراهيم بلوط إدارة المشاريع و دراسة جدولها إقتصادية دار النهضة العربية لبنان

<sup>3</sup>المصدر علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات دار الصفاء ، عمان الأردن 2011 ص 299

الشكل رقم 01 : أنواع الرقابة حسب توقيت حدوثها



المصدر: علاء الدين عبد الغاني محمود، إدارة المنظمات، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2011، ص 299

النوع الثاني: الرقابة حسب المستويات الإدارية:

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الرقابة حسب المستويات الإدارية الثلاثة في المؤسسة:<sup>1</sup>

• الرقابة الإستراتيجية:

في المؤسسات وخاصة الكبرى تمارس العملية الرقابية من قبل مختلف الإدارات و مستوياتها وتهدف إلى إحكام العمل والسير اتجاه تحقيق الأهداف بشكل عام فإن ممارسة الرقابة من قبل الإدارة العليا بشموليتها يمكن أن يطلق على الرقابة الإستراتيجية.

• الرقابة الهيكلية:

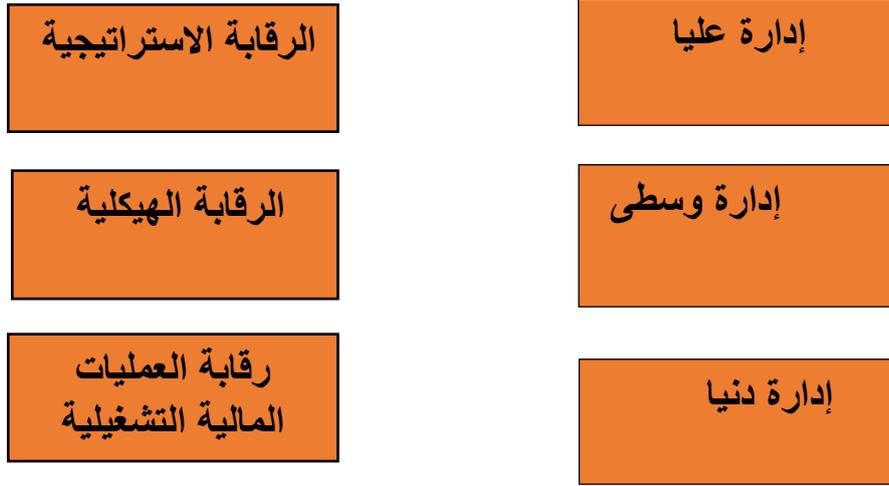
أما المستوى الثاني من الرقابة فهو الرقابة الهيكلية وتهتم أساسا بكيفية إنجاز مختلف الجوانب المرتبطة بالتخطيط على مستوى الإدارة الوسطى وعادة ما تهتم هذه الرقابة أيضا بعناصر الهيكل التنظيمي ومهامها الوصول إلى الغايات المراد تحقيقها في إطار توزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات في إطار الهيكل.

<sup>1</sup> - طاهر محسن منصور الغالجي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، دار الواصل عمان الأردن 2007

• الرقابة التشغيلية :

هذا المستوى من الرقابة أكثر تفضيلاً ويمارس من قبل الإدارات الدنيا والتي لها سلطة الإشراف على العمل مباشرة، و توظفه فكرة إحكام العملية الرقابية على النشاطات التفصيلية والخطط قصيرة الأمد و يمكننا تقديم الشكل التوضيحي التالي لما قدم من قبل.<sup>1</sup>

الشكل رقم 02 : يوضح : أنواع الرقابة حسب المستويات الإدارية



المصدر: طاهر محسن الغالجي، وائل محمد صبحي إدريس، ص 467

النوع الثالث : الرقابة من حيث مصدرها :

• الرقابة الداخلية:

وهي الرقابة التي تتم داخل المؤسسة وعلى كافة المستويات الإدارية ، والأفراد والعاملين فيها على اختلاف وظائفهم ومواقعهم في التنظيم سواء كانوا مدراء أو رؤساء أقسام وفي بعض المؤسسات الكبيرة والمتوسطة الحجم هناك وحدة إدارية متخصصة بهذا العمل.<sup>2</sup>

• الرقابة الخارجية :

وهي الرقابة التي تتم خارج المؤسسة وتقوم بها أجهزة رقابية شخصية، حيث تعتبر عملاً متمماً للرقابة الداخلية ذلك لأنه إذا كانت الرقابة الداخلية على درجتها من الإتقان بما يكفر حسب الأداء فإنه ليس تمت داعي عند إذن إلى رقابة أخرى خارجية لذلك فإن الرقابة الخارجية في العادة تكون شاملة أي غير

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالجي ، وائل محمد صبحي إدريس مرجع سبق ذكره 2007 ص 467

<sup>2</sup> علي عباس الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال ط إثراء لنشر عمان الأردن 2008 ص 60

تفصيلية كما أنها تمارس بواسطة أجهزة مستقلة متخصصة بما يكفل الاطمئنان إلى أن الجهاز الإداري للمؤسسة لا يخالف القواعد والإجراءات.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث : أهداف الرقابة :

• إن المقصود بالرقابة هو ضرورة تأسيس القيادة الناجحة في إدارة المؤسسة ومنه فإن الأهداف الأساسية للرقابة هي:<sup>2</sup>

1. معاونة الإدارة على تحقيق النجاح، وذلك بالتأكد من أن الخطة تتحرك في مسارها المرسوم.
2. التأكد من تنفيذ المهام المخططة والأهم مدى تنفيذ الواجبات.
3. اكتشاف الأخطاء فور وقوعها أو عندما تكون في طريق الوقوع لكي تعالج فوراً أو يتخذ ما يستلزم لمنع حدوثها.
4. المحافظة على حقوق الأطراف ذات المصلحة في قيام المنشأة أو المنظمة مثل العاملين والمتعاملين معها.

5. التأكد من أن القوانين مطبقة تماماً وأن القدرات الصادرة على احترام من طرف الجميع.

• وهناك أهداف ثانوية أخرى تتمثل في ما يلي:

1. تحقيق التوافق مع المتغيرات السيئة.
2. تحقيق التكيف مع المتغيرات التنظيمية.
3. المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط.
4. تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم داخل المؤسسة .
5. تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ .

ما يمكن استنتاجه من خلال هذه الأهداف هو أن الرقابة تساهم في نجاح وتطور وتقدم المؤسسة في تحقيق كل الأهداف المخطط لها والمساهمة في حل المشكلات التي قد تعرقل عملية إنجاز الأعمال المبرمجة.

<sup>1</sup>زاهر عبد الرحيم عاطف الرقابة على الأعمال الإدارية ط2 دار الرياء، عمان الأردن 2009 ص 42

<sup>2</sup> سعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرار سوناكوم، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في التنمية و تسيير الموارد البشرية جامعة منتوري قسنطينة، د.س، ص33.

**المطلب الثاني : تسيير المشاريع****الفرع الأول : مفهوم إدارة المشاريع**

تعرف إدارة المشروع بأنها مجموعة المبادئ و الأساليب و الطرق التي يستخدمها الأفراد بهدف تخطيط و مراقبة تنفيذ المشروع بفعالية ، و تشمل عمل بمجموعة من القواعد و الأسس الخاصة بتخطيط المشروع و وضع برنامج زمني مناسب لتنفيذه و إكماله و الحصول على الموارد اللازمة له و اتخاذ القرار المناسب و القيام بعملية الرقابة و إعادة التخطيط و كل ذلك بفعالية تامة كما تساعدك تلك المجموعة من المبادئ و الأساليب و الطرق على إتمام المشروع وفق البرنامج الزمني المحدد و ضمن حدود الموازنة المرسومة و بالتطابق الكامل مع المواصفات و الشروط الموضوعية الخاصة بالمشروع و في الوقت نفسه فإن مبادئ إدارة المشروع وكذلك الأساليب و الطرق المستخدمة من شأنها و تساعد على تحقيق الأهداف الأخرى التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها مثل : الإنتاجية و الجودة و فعالية الكلفة .<sup>1</sup>

**تعريف 2 :** إدارة المشاريع هي تطبيق من المعارف و المهارات و الأدوات و التقنيات لتحقيق متطلبات و أهداف أي مشروع<sup>2</sup>

**تعريف 3 :** تعددت تعارف إدارة المشاريع وفقا لتعدد الجهات من أهمها:

**تعريف\_ أ :** مؤثر مديري المشتريات و إدارة المشاريع يعرف إدارة المشاريع كالتالي "فن الإخراج و التنسيق في مجال الموارد البشرية و المادية خلال عمر المشروع عن طريق استخدام تقنيات الإدارة الحديثة لتحقيق أهداف محددة سلفا في إطار التكلفة و الوقت و الجودة المحددة .

**تعريف\_ ب :** معهد المعايير البريطاني (DB6079) يعرف إدارة المشاريع بأنها : "التخطيط و الرصد و السيطرة على جميع جوانب المشروع و تحفيز جميع المعنيين لتحقيق أهداف المشروع في الوقت المحدد و التكلفة و الأداء"

**تعريف\_ ج :** معهد إدارة المشاريع الأمريكي (PMI) يعرف أيضا "إدارة المشروع هي تطبيق المعارف و المهارات ، و الأدوات و التقنيات على أنشطة المشروع لمواجهة متطلباته " من خلال التعاريف السابقة يتضح أن إدارة المشروع هي عبارة عن مجموعة من العمليات المتمثلة في تحديد المشروع ، وضع خطة و تنفيذ الخطة و رصد التقدم المحقق في ضوء الخطة و التغلب على العقبات غي إطار قيود ( الزمن، التكلفة، الجودة ) كما أنها تتميز بثلاث خصائص حساسة و أساسية

<sup>1</sup> هيثم علي حجازي مبادئ إدارة المشروعات وتحليل الجدوى دار الصفاء لنشر والتوزيع عمان 1438

<sup>2</sup>ناصر إبراهيم بن سعد المحميد. إدارة المشاريع الاحترافية وفق منهجية،

تتمثل في : هدف يتميز بأنه محدد و قابل للقياس، الالتزام بتواريخ نهائية للإنجاز و التسليم ، وجود ميزانية المشروع<sup>1</sup>.

**تعرفي الخاص :** من خلال التعريفات السابقة و ما يمكن استنتاجه على إدارة المشاريع يمكن القول على أنها هي عملية حيوية نشطة تستفيد من المصادر المتاحة بطريقة منظمة من أجل تحقيق أهداف محددة بوضوح و ذلك بالاعتماد على شتى على شتى طرق و الأساليب الكافية و الفعالة ضمن مجموعة محددة من الشروط و القيود .

### الفرع الثاني : خصائص إدارة المشاريع:

\_تكسي إدارة المشاريع طبعاً فريداً ذلك أنها تستخدم علامات صناعية دولية عامة و أخرى خاصة.  
\_تكسي إدارة المشاريع طبعاً فريداً أيضاً بحيث أنها تمثل مهنة جديدة تقدم النصح الاحترافي المرتبط بدوره حياة المشروع منذ بذلته حتى إنجازه.

\_تتحمل إدارة المشاريع مسؤولية تعزيز الوقت و التكلفة و أداء الجودة إلى الحد الأقصى في المشروع وفي فلسفة إدارة المشاريع يعد تناول أي من هذه المتغيرات على حدة أمراً غير مقبول لأن كلا منها يترك تأثيراً يطل الأداء المحتمل الأخرى.

\_تحرص إدارة المشاريع على احترام معايير نجاح المشروع ، إلا أنها تعترف بتوافر أكثر من معيار واحد للنجاح ، لذا من ضرورة تدعو إلى إنجاز المشروع في الوقت المحدد أو ضمن التكلفة المحددة في حال كانت جودة المنتج تام الصنع أدنى مما حدده الزبون.

\_يفترض بكل من متغيرات الوقت و التكلفة و الجودة أن تشتمل على أدنى الشروط المقبولة، لذلك أن إدارة المشاريع تعني بتلبية هذه المعايير الدنيا و تخطيها بكل الحالات.

\_في معظم الأحيان تشتمل إدارة المشاريع محترفون خضعوا للتدريب الكامل في هذا المجال و تتمثل مهمتهم بإدارة المشاريع بدلاً من أن تستخدم المصممين أو غيرهم من المسؤولين الذين يؤديون دور المدراء.

\_يشتمل مفهوم إدارة المشاريع الحديث على تطور فكرة مدير المشاريع المحترف .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أمال عبود، دور ادارة مخاطر المشروع في ضمان نجاح انجازه دراسة حالة مؤسسة أشغال الطرقات وانقل البضائع sotrama، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم تسيير تخصص تسيير وإدارة المشاريع \_نيسة\_ ، 2012-2013. ص22  
<sup>2</sup>إدارة المشاريع ، أستاذ ألكسندر روبرتس

## الفرع الثالث: الأهمية المتزايدة لإدارة المشاريع

تأتي هذه الأهمية من كونها تلبي الحاجات الحقيقية لشركات المنجزة للمشاريع و التي تتطلب مزيجا من المهارات و القدرات و الموارد الخاصة بكل مشروع ، كما أن هذه تتزايد بسبب الوضعية المالية التي تكون في حالة الفشل ، حيث أجريت دراسة سنة 2007 في الولايات المتحدة الأمريكية لنتجت أن 25 % من مشاريع تكنولوجيا المعلومات أكملت بنجاح و 23 % فشلت و أن 47 % منها تخطت التكلفة المحددة و 65 % تجاوزت وقت المشروع و يمكن توضيح الأهمية من خلال النقاط التالية:

\_ أن بداية المشروع صغير يعتبر بداية مشروع مسير بكفاءة حيث أن هذه المشاريع هي الأكثر قدرة على توفير فرص العمل

\_ إن المشاريع الصغيرة والمتوسطة هي الأصل في ظهور الشركات الكبيرة مثل شركة Sony .. الخ

\_ إن تطوير المنتجات و العمليات و الهياكل التنظيمية لم يعد ممكنا بأساليب العمل التقليدية<sup>1</sup> .

<sup>1</sup>د.قدوم لزهري، مطبوعة في إدارة المشاريع، جامعة قلمة ، 2018-2019، ص11.

## المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية للدراسة

## المطلب الأول : الدراسات السابقة

## الفرع الأول : دراسات محلية

## الدراسة رقم 1 :

من إعداد ع. جهاد ، ت.نادية المعنونة بأثر التنظيم و الرقابة على نجاح المشروع فرع مطاحن فرسان سعيدة، جامعة د. طاهري مولاي، سعيدة سنة 2017

\_ نرى أن هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على علاقة التنظيم و الرقابة بالمشروع و كذلك إثبات أهمية الرقابة و التنظيم في المشروع فتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي و التحليلي ، بحيث تم استخدام المنهج الوصفي في كل ما يخص المشاريع و كيفية إدارتها مع التركيز على الوصف أكثر لوظيفتي التنظيم و الرقابة، أما المنهج المتبع في الجانب التطبيقي فهو المنهج التحليلي و ذلك من خلال إعداد مقابلة متمثلة في طرح بعض الأسئلة بموضوع الدراسة على مدير المشروع .  
و تم طرح الإشكال كما يلي: كيف يمكن أن تساهم وظيفة التنظيم و الرقابة في نجاح المشروعات الاقتصادية.

## نتائج الدراسة:

\_المشاريع الاقتصادية تعد عصب الاقتصاد الوطني كونها المشغل الأكبر للأيدي العاملة ، إضافة إلى أنها من أهم العوامل التي تسهم في النمو الاقتصادي و تحريك عجلة النمو .  
\_ لكل مشروع مدة زمنية محددة تعرف بدورة حياة المشروع .  
\_ لكل مشروع قائد يعرف بمدير مشروع وأتباعه يعرفون بفريق مشروع  
\_ تختلف الهياكل التنظيمية من مشروع إلى آخر و ذلك لطبيعة النشاط .

## الدراسة رقم 2 :

الدراسة من إعداد ع . أمال تحت عنوان دورة إدارة مخاطر المشروع في نجاح إنجازه في مؤسسة أشغال الطرقات و نقل البضائع و المحروقات \_تبسة\_ بجامعة تبسة سنة 2012\_ 2013  
نرى أن هذه الدراسة تهدف إلى توضيح أبرز التحديات التي تواجه المشاريع الراهنة التي تحول بينها و بين النجاح بالإضافة إلى معرفة كيف تتم إدارة المشروع ككل و ماهي العوامل التي تجعل منه مشروعاً ناجحاً و للوصول إلى كافة هذه الأهداف تم إتباع منهجين رئيسيين هما المنهج التحليل و المنهج الوصفي

لقد تم طرح الإشكال التالي : بناء على ما تقدم فكيف يمكن أن تلعب إدارة المخاطر دورا فعالا في ضمان نجاح المشروع ؟

و في الأخير تم استنتاج النتائج الآتية:

\_ المشروع له خصائصه تميزه عن باقي العمليات، له أهداف واضحة تتوفر على معايير محددة له مجموعة من المراحل يمر بها خلال دورة حياته.

\_ إن نجاح المشروع مرتبط بعدة عوامل أساسها المحافظة على القيود و الثلاث و تحقيق التوازن فيما بينها

\_ تعاني المشاريع الراهنة من تنوع و تعدد المخاطر الناتجة عن التغيرات المتسارعة في المحيط و التكنولوجيا المتطورة

\_ تهتم إدارة المشاريع بإدارة كل عنصر من عناصر المشروع و هي تتدرج تحت تسعة مجالات أساسية للتوصل إلى إدارة مشاريع فعالة .

### الدراسة رقم 3 :

الدراسة من إعداد فؤاد زميت تحت عنوان تقنيات إدارة المشاريع باستعمال التحليل الشبكي دراسة تطبيقية لمشروع تهيئة مباني إدارية لبلدية حسناوة ولاية برج بو عريريج جامعة المسيلة سنة 2012 نرى ان هذه الدراسة تهدف إلى بيان و توضيح كيفية استخدام أساليب التخطيط و الرقابة في المشروعات بشكل عام و مشروعات البناء بشكل خاص و كذلك معرفة التقنيات الحديثة في إدارة المشاريع و تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي

كما تم طرح الأشكال كما يلي :

ما مدى استخدام التخطيط الشبكي في تقنيات إدارة المشاريع؟

و في الاخير تم الوصول الى النتائج التالية =>

\_ عدم صحة فروض البحث بوجود فروق بين متوسط الزمن المقدر (المقولة، pert و الشبكة الضبابية) و متوسط الزمن الفعلي للانجاز

\_ تأثير العوامل النوعية في زمن انجاز الأنشطة خاصة المتعلقة بالأحوال الجوية و التي تؤثر بشكل

كبير في انجاز المشروع

\_ تقديرات التخطيط الشبكي جيدة نظرا لان قيمتها أقرب إلى الزمن الفعلي لانجاز المشروع من تقديرات

المقولة.

## الدراسة رقم 4 :

من إعداد عابد على تحت عنوان دور التخطيط و الرقابة في إدارة المشاريع باستخدام التحليل الشبكي دراسة حالة مشروع بناء 40 وحدة سكن LSP بتيارت بجامعة ابو بكر بلقايد تلمسان سنة 2010.2011 كما نرى أن هذه الدراسة تهدف إلى إبراز التحليل الشبكي في إدارة المشاريع و ذلك من خلال المتابعة الدقيقة لمراحل انجاز المشروع مع اجراءات التصحيحات اللازمة في حال وجود أي انحراف و لإحاطة بكل جوانب هذا الموضوع تم استخدام المنهجين الوصفي و التحليلي

## و تم طرح الإشكالية التالية =&gt;

هل يمكن للمسير ان يعتمد على الزمن فقط كعامل اساسي و وحيد في التخطيط و الرقابة عند إدارة المشاريع؟

و بذلك تم الوصول الى النتائج التالية:

\_المشاريع ضرورية في حياة المؤسسات

\_لكل مشروع إدارة تعرف بإدارة المشاريع و هذه الأخيرة تتطلب الوظائف الادارية التالية (التخطيط

؛التنظيم؛التوجيه و الرقابة )

تختلف الهياكل التنظيمية من مشروع الى آخر و ذلك تبعا لطبيعة نشاط المشروع

\_لكل مشروع مدة زمنية محددة تعرف بدورة حياة المشروع.

## الفرع الثاني : الدراسات العربية

## الدراسة رقم 5 :

دراسة من إعداد وعد هادي عبد الحساني, المعنونة الرقابة على المشاريع الاستثمارية ودورها في إصدار ( التقارير الثلاثية بحث تطبيقي على عينة من المشاريع الاستثمارية في المحافظات ), من جامعة المثنى / كلية الإدارة والاقتصاد العراق, 2018.

هدف البحث في هذا العدد الى التعرف على الإطار النظري لتقارير الرقابة الثلاثية على المشاريع الاستثمارية وبيان دور رقابة الإدارية الأداء, الالتزام , البيانات المالية) , على المشاريع الاستثمارية من خلال تفعيل التقارير الرقابية و تطبيقها على عينة من المشاريع الاستثمارية في العراق و تحديد نقاط الخلل و الضعف من اجل تلافيتها في المستقبل و لبلوغ الأهداف المسطرة في هذا الموضوع تم الاعتماد على المنهج الاستنباطي للتحويل من العام في الموضوع الى الخاص عبر تعرف على ماهية التقارير الرقابية الثلاثية على المشاريع الاستثمارية , والتحول من الخاص في الموضوع البحث الى العام عبر

تعميم توصيات الخاصة بتفعيل عملية الرقابة الثلاثية على المشاريع الاستثمارية في العراق , كما تم استخدام المنهج التحليلي على عينة البحث.

. وتم طرح الإشكال التالي :

هل يوجد تقرير الرقابة المالية على المشاريع الاستثمارية في العراق ' .

النتائج المتوصل إليها :

- لا يوجد تقرير رقابي ثلاثي ( الأداء ، الالتزام ، البيانات المالية على المشاريع الاستثمارية في العراق وإنما يوجد تقرير رقابي تخصصي على أعمال المشاريع الاستثمارية للجهة الخاضعة للرقابة
- بلغت نسبة الانجاز المالي الفعلي الإجمالية (7.5 %) من إجمالي التخصيصات للتشكيلات التي تقل نسب انجازها عن % 25 وان عدم صرف المبالغ المالية من جانب وعدم الانجاز المادي من جانب اخر يفقد المؤسسات الحكومية الفرصة في بناء مشاريعها الاستثمارية والتي بدورها تقدم خدمة .
- تشكل نسبة المشاريع غير مباشر بها في محافظة بغداد، ( % 58) من اجمالي المشاريع الاستثمارية المجازة وتعد هذه النسبة عالية مقارنة مع نسب المشاريع المنجزة والبالغة ( % 18)، وهنا فرصة اخرى تضيع على المحافظة بسبب عدم المباشرة بالمشاريع الاستثمارية خاصة في هذه الفترة بعد اعلان الدولة حالة التقشف المالي 4 قيام بعض الوزارات وتشكيلاتها بالتجاوز على تخصيصات المشاريع الاستثمارية الى حساب الموازنة التشغيلية
- من التحليل الإحصائي للبيانات، أنه يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية عند التحول نحو الاقتصاد الأخضر يعمل على دعم الاستثمار الأجنبي وبالتالي تنمية الاقتصاد المصري.

#### الدراسة رقم 6 :

الدراسة من إعداد هشام محمود عنبر التي هي بعنوان دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في المؤسسات الأهلية العامة في قطاع غزة الجامعة الإسلامية غزة سنة 2016 نرى أن هدف هذه الدراسة هو التعرف على مدى تطبيق المؤسسات الأهلية للمعايير الدولية لإدارة المشاريع و كذلك التعرف على مستوى جودة المشاريع التي تقدمها المنظمات الأهلية العامة في قطاع غزة و تم طرح الإشكالية التالية :ما دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المنظمات الأهلية العامة في قطاع غزة؟

و من هنا توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

ان المؤسسات الأهلية العامة في قطاع غزة تقوم بادارة نطاق المشروع بطريقة سلمية بحيث تقوم المؤسسة بتحديد احتياجات الفئة المستهدفة بشكل دقيق  
 بالإضافة الى ان هذه المؤسسات تقوم بادارة وقت المشروع بشكل جيد حيث تقوم المؤسسة بجدولة الأنشطة الخاصة بالمشروع و تحديد مدة كل نشاط تجنباً للتأخير، و فيما يتعلق بجودة المشروع ذكرت النتائج الآتية:

كانت النتائج على النحو التالي :

1تبيين النتائج اهتمام كبير من قبل المؤسسات بمعيار الارتباط لما له من نور بارز في زيادة جودة المخرجات،حيث تقوم المؤسسات بتحديد احتياجات الفئة المستهدفة قبل تصميم المشروع ،و كذلك يتم تصميم المشروع ليتماشى مع أولويات الممول .

2تبيين النتائج اهتمام كبير من قبل المؤسسات بمعيار الكفاءة حيث يقوم الموظفون في المشروع بتنفيذ الأعمال المكلفين بأدائها بجودة عالية خلال الوقت المحدد و ضمن التكاليف المحددة .

**المطلب الثاني: مساهمة الباحث أو مناقشة الدراسات**

**مناقشة الدراسات:**

بالمقارنة مع الدراسات السابقة التي سبق طرحها في المطلب الأول نلاحظ أن أغلبية الدراسات غلب عليها المنهج الوصفي التحليلي و ذلك ما انتهجناه كذلك في دراستنا هذه أما من ناحية صياغة الموضوع فتختلف الدراسات من دراسة إلى أخرى فمنها من تطرق لدور و أثر الرقابة على مجالات أخرى و منه من عرض إدارة المشاريع و دورها في حياة المشروع عكس دراستي التي ألمت بين فعالية الرقابة و تطبيقها على إدارة المشاريع من غير الدراسة الأولى من الدراسات المحلية التي كانت شبه متقاربة مع دراستي إلا أنها اكتفت في الجزء الثاني من الموضوع بالمشروع و ليس إدارة المشاريع، أما بالنسبة الأهداف لاحظت أنها شاملة فمنها من أجمعت على أهداف الرقابة و دورها و أهميتها و منها من أجمعت على إدارة المشاريع و أهدافها و دورها و أهميتها و هذا ما كان مقرر في دراستي فتوضح عدة نقاط مشتركة خاصة من هاته الناحية التي هي التركيز على كشف التفاصيل و شرحها و تقديمها بشكل واضح و مفهوم.

## خلاصة

من خلال ما تطرقت إليه في الفصل الأول إلى الجانب النظري لرقابة و تسيير المشاريع فيتوضح لنا أن الرقابة هي وظيفة إدارية تعمل على التأكد أو قياس أداء النشاطات أنها تسيير بشكل المخطط له لتفادي أي أخطاء أو مخاطر قد تقع فيها المشاريع من أجل الوصول إلى الهدف المراد تحقيقه فهذا يمكننا التصريح بأن الرقابة هي عملية أساسية و بالغة الأهمية في تسيير النشاطات و المشاريع انا بالنسبة لإدارة المشاريع فهي تسعى إلى وضع برنامج أو مخطط مناسب لكل مشروع في طور الإنجاز بحيث تراعي إلى كل الجوانب المساهمة في إنجاز هذا الأخير المتمثلة في كل من الفترة الزمنية المحددة؛ الموارد اللازمة له و في الفصل القادم الذي يحمل الإطار التطبيقي فسنرى فعالية الرقابة على تسيير المشاريع في مؤسسة ديوان الترقية و العقارية.

## الفصل الثاني

# دراسة حالة ديوان الترقية العقارية

**تمهيد**

بعد تقديم نظرة شاملة على كل من الرقابة و إدارة المشاريع في الفصل الأول ها نحن ندخل إلى الفصل التطبيقي الذي بدوره يحتوي على مبحثين تم عرض في المبحث الأول نشأة المؤسسة تحت مطلبين الأول تطرقنا إلى تقديم المؤسسة أما بالنسبة المطلب الثاني يعرض لنا الهيكل التنظيمي للمؤسسة ؛ و بالنسبة المبحث الثاني المعنون بآليات تفعيل الرقابة و نتائجها على تسيير مشاريع ديوان الترقية و العقارية الذي بدوره يشمل مطلبين الأول خصص لآليات الرقابة في المؤسسة أما الثاني فتم فيه عرض لنتائج الرقابة على مشاريع ديوان الترقية و العقارية

## المبحث الأول : نشأة المؤسسة و الهيكل التنظيمي

## المطلب الأول: تقديم المؤسسة

## الفرع الأول: نشأة الديوان

تعود فكرة نشأة ديوان الترقية والتسيير العقاري إلى عام 1974 أثر المرسوم 124 / 74 بتاريخ 1974/07 / 12 حيث نص على إنشاء مقر في الولاية ذاتها وهذه الولايات هي أدرار، الأغواط، أم البواقي، باتنة، بسكرة بشار ، البليدة ، البويرة، تمنراست، تبسة، تيارت، تيزي وزو الجزائر، الجلفة جيجل سعيدة سطيف ، سكيكدة ، عنابة قالمة قسنطينة المدية مستغانم ،مسيلة، معسكر، ورقلة ، وهران.

أما عن ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية أدرار بمقتضى المرسوم رقم 76-93 المؤرخ في 23-10-1976 والمتضمن إنشاء دواوين الترقية والتسيير العقاري على المستوى الوطني وقد تم تغيير طبيعته القانونية ليصبح كمؤسسة عمومية صناعية تجارية بموجب المرسوم التنفيذي 91-147 المؤرخ في 12-05-1991.

وقد تم حله سنة 1998 وتم أيلولة أصوله وخصوم إلى ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية تمنراست وكان ذلك بناء على المرسوم التنفيذي 97-441 المؤرخ في 17-11-1997، كما تم إنشائه من جديد بمقتضى المرسوم التنفيذي 434-2001

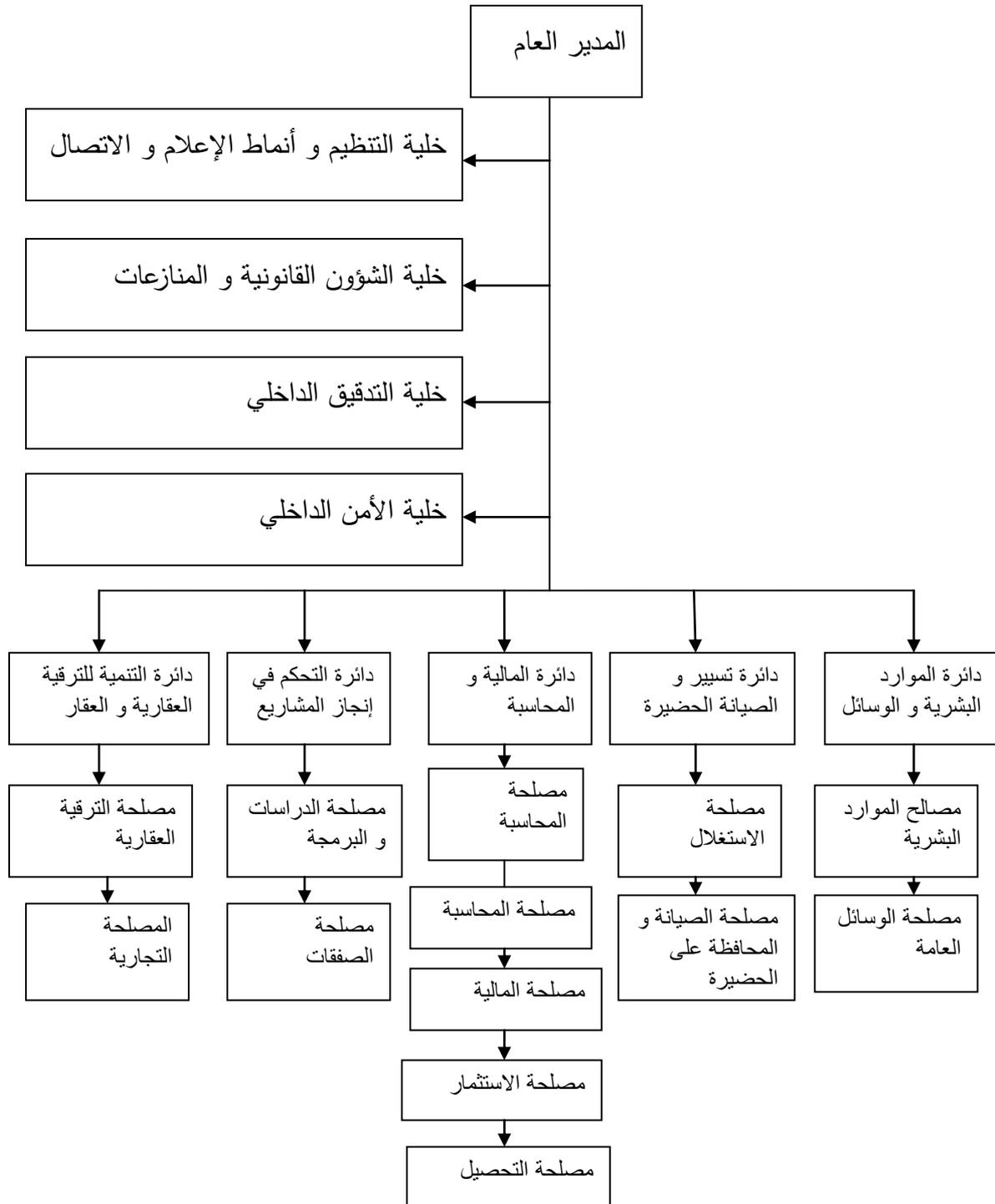
## الفرع الثاني: التعريف بالمؤسسة.

تعرف OPGI مؤسسة عمومية صناعية تجارية EPIC يسيروها مدير عام يعين من طرف الوزارة الوصية وهي وزارة السكن والعمران و مجلس إدارة ، وتطبيقا لنص المادة 13 من المرسوم التنفيذي رقم 91-147 المؤرخ في 12-05-1991 وبعد المصادقة من مجلس الإدارة تما اعتماد الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية أدرار بمقتضى القرار الوزاري رقم 206 المؤرخ في 12-07-2006.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي و مهامه

الفرع الأول :الهيكل التنظيمي

الشكل رقم 03: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



**الفرع الثاني: المهام والوظائف.**

وتتمثل المهام والوظائف في ما يلي: أولاً : المهام الرئيسية : : يتولى ديوان الترقية والتسيير العقاري مهمة أنجاز برامج السكن بمختلف صيغته (السكن الاجتماعي ، التساهمي ، الترقوي ) ويشرف كذلك على تسيير المحلات ذات الاستعمال السكني والمهني والتجاري عن طريق التأجير والبيع من أجل تحصيل إيرادات

**1- المدير العام :** يساعده في التكفل بمهامه 04 مساعدين وهم رؤساء الخلايا وكاتبة

ويتولى ما يلي:

- الإشراف على جميع مستخدمي الديوان والتقاضي باسم ولحساب الديوان؛
- السهر على تحقيق الأهداف والبرامج المسطرة.

**2- دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة :** تتضمن مصلحتين وتتولى مايلي:

- إعداد السياسة البشرية للمؤسسة فيما يخص المورد البشرية.
- تحضير عناصر مبدأ تسيير العمل في الإطار الذي يخوله القانون.
- توفير الوسائل والإمكانيات اللازمة لسير حاجيات العمل.
- وضع مخطط إحلال للموارد البشرية المتاحة.

**3- دائرة المالية والمحاسبة :** تتكون من 04 مصالح وتتولى مايلي:

- مسك حسابات المؤسسة بالاخذ بعين الاعتبار الترتيبات التشريعية و التنظيمية.
- المراقبة المالية و المحاسبية.
- ضمان تسيير و التزامات المؤسسة على المستوى المالي وتسيير الحسابات المركزية.
- تسيير التدفقات المالية للمؤسسة.
- بذل الدعم و المشورة للوكالات والفروع في إطار تسييرها المالي.
- وضع السياسة المالية لديوان .

**4- دائرة التحكم في انجاز المشاريع :** تتكون من 02 مصالحتين وتتولى مايلي:

- الإشراف على عملية دراسة وانجاز البرامج السكنية
- مراقبة نوعية ووتيرة الأشغال
- المصادقة وتأكيد العمل المنجز لمختلف وضعيات الأشغال

متابعة انجاز التهيئة الخارجية ومختلف الشبكات

**5- دائرة تسيير وصيانة الحاضرة :** تتكون من 02 مصالحتين وتتولى مايلى:

- مسك وتعيين البطاقي المركزي.
- تسيير المحلات ذات الاستعمال السكني والمهني.
- إعداد عقود الإيجار.
- صيانة الممتلكات والمحافظة عليها.

**6- دائرة تنمية الترقية العقارية والعقار :** تتكون من 02 مصالحتين وتتولى مايلى :

- الإشراف على برامج الترقية العقارية.
- وضع مقترحات وخطط للإنجاز سكنات ترقية.
- تسيير العقار التابع للديوان .

**المبحث الثاني: آليات تفعيل الرقابة على تسيير المشاريع و نتائجها**

**المطلب الأول : صيغ مشاريع ديوان الترقية العقارية و نشاطها بالولاية**

يقوم ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية أدرار بتمويل الترقية العقارية و ذلك عن طريق صيغتين عقاريتين سبق لنا و أن تعرضنا لها في الفصل السابق و هما : صيغتي السكن العمومي الايجاري و صيغة السكن الاجتماعي التساهمي ، و من هنا سنلقي الضوء على ابرز النقاط المهمة لهما مع إيضاح الشروط بإيجاز .

**الفرع الاول : مشاريع ديوان الترقية العقاري بأدرار**

**أولا :السكن العمومي الايجاري**

عرفت المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 142 08 المحدد لقواعد منح السكن العمومي الايجاري المذكور سابقا بأنه : السكن العمومي الايجاري هو السكن الممول من طرف الدولة او الجماعات المحلية و الموجه فقط للأشخاص الذين تم تصنيفهم حسب مداخيلهم ضمن الفئات الاجتماعية المعوزة و المحرومة التي لا تملك سكنا او تقطن في سكنات غير لائقة او لا تتوفر لأدنى شروط النظافة ، كما يمكن استعمال السكن العمومي الايجاري لتلبية حاجات محلية ناتجة عن ظروف استثنائية او ذات منفعة عامة مؤكدة. تطبيقا لأحكام المادة 08 من المرسوم التنفيذي رقم 142 08 المحدد لقواعد منح السكن العمومي الايجاري ، تقوم دواوين الترقية و التسيير العقاري بإعداد كشف يوضح فيه محتوى برنامج السكنات المعدة للاستغلال و موقعها و رزنامة تسليمها ، و إرساله إلى كل من الوالي المختص إقليميا و كذا المدير المكلف بالسكن على مستوى الولاية ، 03 أشهر قبل التاريخ المتوقع لتسليم برامج السكن.

خلال مدة 15 يوما التي تلي استلام الكشف المذكور يحدد الوالي بقرار تاريخ انطلاق أشغال لجنة الدائرة و تاريخ اختتامها ، بالإضافة إلى محتوى برنامج السكنات المقرر توزيعها و يتم تبليغ هذا القرار إلى كل من رئيس الدائرة المعني و كذا المدير المكلف بالسكن في الولاية.

بما أن هذا النوع من السكنات موجه لفئات اجتماعية محددة فان طلب الاستفادة منها مقيد بالشروط المحددة في المواد من 02 إلى 07 من المرسوم التنفيذي رقم 142 08 المحدد لقواعد منح السكن العمومي الايجاري.

**ثانيا : السكن الاجتماعي التساهمي**

السكن التساهمي هو سكن ترقوي ذو طابع اجتماعي موجه للتمليك ، مدعم بإعانة مالية تمنحها الدولة للفئة المتوسطة للمجتمع ، التي لا يمكنها الحصول على ملكية سكن دون مساعدة ، وتتراوح مساحتها السكنية بين 100 50 م<sup>2</sup> ( أي متوسط المساحة يقدر ب 70 م<sup>2</sup> )<sup>1</sup> و يتكون من غرفتين فأكثر ، و لا تتجاوز كلفته أربع مرات المبلغ الأقصى للمساعدة المالية المحددة بما فيها العقار الأرضي و أشغال التهيئة ، يتم انجازه في شكل برامج سكن جماعي ، نصف جماعي و فردي ، و يقتصر الانجاز في حدود الجدران و السقف مع استكمال كل المظاهر اخارجية للبنائية في النمط النصف الجماعي و الفردي.

ظهرت الصيغة النهائية للسكن الاجتماعي التساهمي بمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في التاسع من شهر أفريل 2002 المعدل و المتمم للقرار الوزاري ، تتم بالمبادرة من المرقى العقاري في انجاز برامج لصالح زبائنه ، او بصفته متعهدا لدى الجماعات المحلية ، المؤسسات و الهيئات ، تقدم له المساعدة المالية الممنوحة للمستفيدين لانجاز سكنات لا تتجاوز تكلفتها أربع مرات من المبلغ الأقصى للدعم المالي. عمدت الدولة إلى تقديم نوعين من الإعانات المالية عن طريق السكن الاجتماعي التساهمي و ذلك كالتالي:

### 1- إعانات مباشرة

يتعلق الأمر بإعانات مالية غير قابلة للتسديد تدعى " إعانة للحصول على ملكية مؤسسة بموجب أحكام المرسوم التنفيذي رقم 308 94 المؤرخ في 04 أكتوبر 1994 ، المحدد لقواعد تدخل الصندوق الوطني للسكن في مجال الدعم المالي للأسر ، يحدد مستوى الإعانة المالية الممنوحة من طرف الصندوق حسب دخل المستفيد مضافا إليه دخل زوجه ، حدد الأجر الوطني الأدنى المضمون ب 12 ألف دج في الشهر .

### 2- إعانات غير مباشرة

تمنح الدولة مزايا اخرى في شكل إعانات غير مباشرة لصالح المكتتبين للسكن من هذه الطبيعة ، و يتعلق الأمر ب: تخفيض % 80 من قيمة أراضي الدولة التي تعد لازمة لانجاز برامج سكن اجتماعي تساهمي. إعفاء من الضريبة على الدخل الإجمالي IRG و على أرباح الشركات IBS المطبقتان على الأرباح الناتجة عن نشاطات انجاز برامج السكن التي تستوفي الشروط التنظيمية من حيث كلفة البيع و مساحة السكن.

<sup>1</sup> - عائشة مزياي ، دور و تأثير السياسات السكنية و المخططات التتموية على انتاج السكن بمجموعة فرندة ، مجلة تشريعات التعمير و البناء ، العدد السابع ، جامعة ابن خلدون تيارت ، 2018 ، ص 89

**الفرع الثاني : نشاط ديوان الترقية و التسيير العقاري خلال الفترة 2014-2018**

عمد ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية أدرار إلى تحقيق انجاز كبير سطر من خلالها بصمة في ترقية قطاع السكن و القطاع العقاري ككل ، باعتباره سباقا في توزيع الحصص السكنية و من هنا سنسلط الضوء على صيغ و عدد الحصص السكنية الموزعة للفترة ما بين 2014-2019

أولاً: السكن العمومي الايجاري

**الحصص الموزعة للسكن العمومي الايجاري للفترة 2014-2018**

قام ديوان الترقية و التسيير العقاري بولاية أدرار خلال هذه الفترة بتوزيع عدة حصص من السكنات العمومية الايجارية ، و الجدول التالي يبين عدد السكنات الموزعة خلال كل سنة:

189، ص 16 10 1994 ، المؤرخة في 16 الجريدة الرسمية ، العدد 1

2003 أبريل 05 قرار وزاري مشترك ، مؤرخ في 2

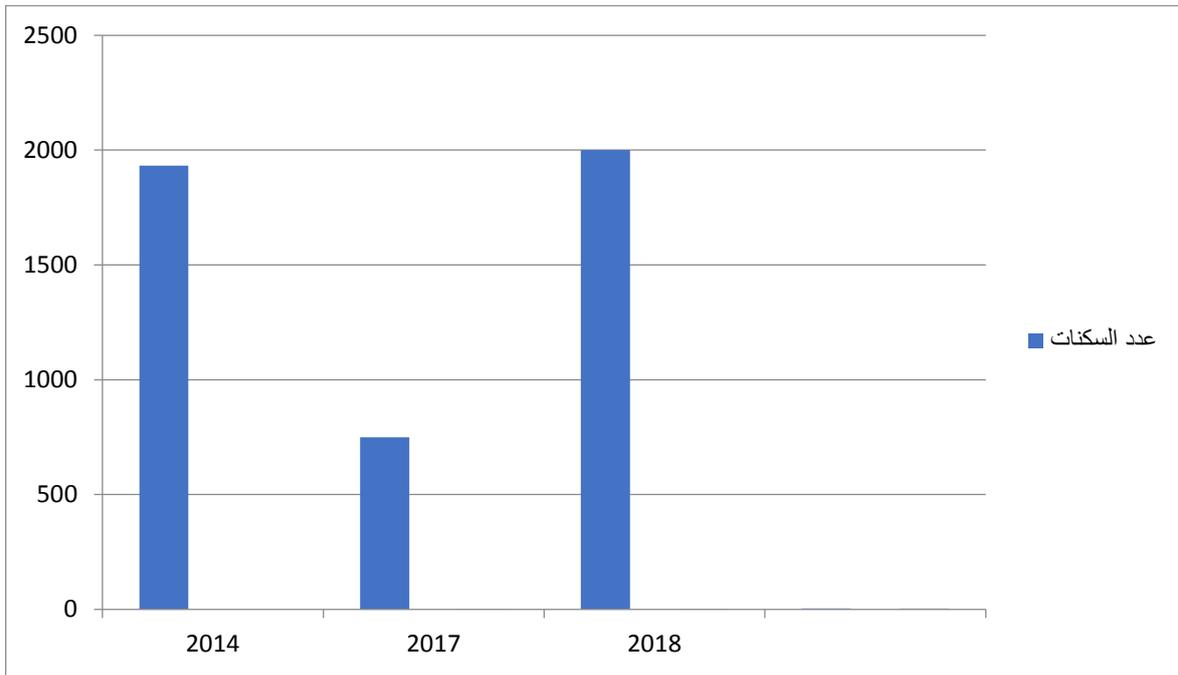
2006 أبريل 08 قرار وزاري مشترك ، مؤرخ في 3

**جدول رقم(01) :حصص السكنات العمومية الايجاري من 2014-2018**

السكن العمومي الايجاري

السنوات	عدد السكنات
2014	1932
2017	750
2018	2000

الشكل رقم (04): حصص السكنات العمومية الإيجارية من 2014-2018 بيانيا



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (01)

### التحليل:

تم إعداد المشاريع في الفترة 2014 - 2010 وفق المخطط الخماسي الثاني بناء على تعليمات رئيس الجمهورية السابق ، ويهدف المخطط في هذه الفترة إلى الرفع وبصفة معتبرة في إنتاج المساكن وكذا التنويع في عرض المساكن مما أدى إلى تحسين نوعية الهندسة المعمارية و التقنية و البناء. أما سنتي 2016 - 2015 فلم يتم توزيع أي حصة من طرف الديوان و ذلك بسبب سياسة النقشف المتبعة خلال هذه الفترة نظرا لتفشي أزمة انخفاض أسعار النفط حيث تم تجميد كافة المشاريع في مختلف القطاعات وخاصة قطاع السكن.

وفي سنتي 2018 - 2017 فقد شهدنا توزيع حصص سكنية بلغت 750 و 6472 مسكن على التوالي نظرا لتجاوز أزمة النقشف التي حدثت في سنتي 2016 - 2015

### ثانيا : السكن الاجتماعي التساهمي

قام ديوان الترقية و التسيير العقاري بولاية أدرار خلال هذه الفترة بتوزيع عدة حصص من السكنات الاجتماعية التساهمية ، و الجدول التالي يبين عدد السكنات الموزعة خلال السنوات التالية:

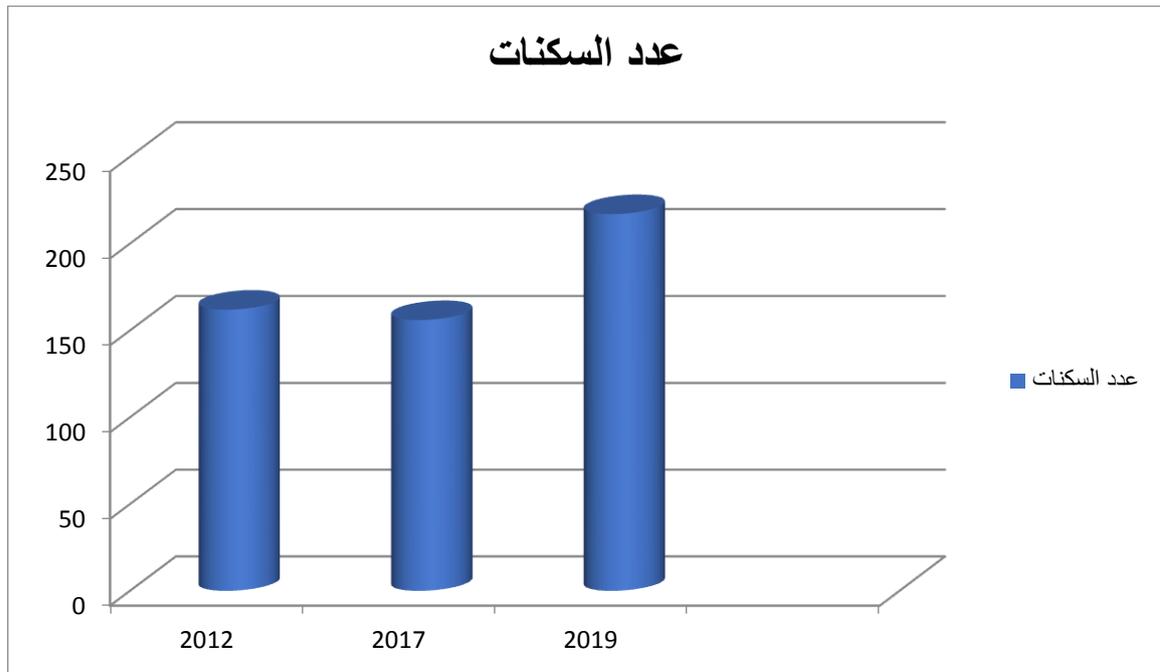
جدول رقم(02): حصص السكنات الاجتماعية التساهمية للفترة 2012 - 2019

السكن الاجتماعي التساهمي

السنوات	عدد السكنات
2012	162
2017	156
2019	217

المصدر : من إعداد الطلبة نقلا عن رئيس مصلحة الصفقات بديوان الترقية و التسيير العقاري بأدرار

الشكل رقم(05): حصص السكنات الاجتماعية التساهمية للفترة 2012 - 2019



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم(02)

التحليل:

الملاحظ أن السنوات 2018 2016 2015 2014 لم يتم توزيع أي حصص سكنية من طابع الاجتماعي التساهمي حيث تم توزيع حصص خلال ثلاثة سنوات فقط وهي 2019 - 2017 - 2012 بحصة بلغت 217 156 162 على التوالي ، نلاحظ ارتفاعا طفيفا خلال كل سنة عن الأخرى لكنها تبقى حصص

ضعيفة مقارنة بصيغة السكن العمومي الايجاري وذلك لعدم اقبال الأفراد عليه بسبب تدني مداخيلهم وتراجع القدرة الشرائية للمواطن بسبب غلاء المعيشة و تراجع الدخل الفردي الوطني.

**المطلب الثاني : تفعيل الرقابة على المشاريع في المؤسسة**

**الفرع الأول : آليات تفعيل الرقابة على المشاريع بالمؤسسة**

**أولاً: أدوات تفعيل الرقابة على المشاريع**

من خلال الدراسة الميدانية التي قمت بها في دراستي هذه و البحث عن آليات الرقابة المفعلة في ديوان الترقية و العقارية تم توجيهي إلى لجنة صفقات الديوان فسأقوم بطرح كل التفاصيل التي تحصلت عليها بشأن هذه اللجنة

**لجنة صفقات الديوان :** هي آلية من آليات الرقابة ينص عليها المشرع الجزائري في قانون الصفقات التي يخول لها القيام بالدراسات و المداولة في جميع الملفات التي تدخل في اختصاصها و المسجلة في جدول أعمال اجتماعاتها، ذلك ضمن الشروط المنصوص عليها بموجب المادة 05 من المرسوم التنفيذي رقم

11/118 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1432 هـ الموافق ل 16 مارس 2011

وتنقسم هذه اللجنة بدورها إلى قسمين لجنة الصفقات الداخلية و لجنة الصفقات الخارجية حيث يكمن الفرق بينهما في مايلي

لجنة الصفقات الداخلية تكون ممولة من طرف الديوان و يتمثل أعضاؤها من ممثلين الديوان أما بالنسبة للجنة الصفقات الخارجية تكون ممولة جزئيا أو كلياً من طرف الدولة

ـ أعضاء لجنة الصفقات الداخلية :

ـالمدير العام للديوان

ـممثل مدير السكن بالولاية

ـممثل التجهيزات العمومية

ـمدير الوكالة المحلية للصندوق الوطني

ـرئيس دائرة المالية و المحاسبة بالديوان

ـحسب نوع العملية

ـممثل عمال الديوان

ـر.د الموارد البشرية و الوسائل العامة

ـ أعضاء لجنة الصفقات الخارجية :

\_مدير السكن لولاية أدرار

\_المدير العام للديوان أو ممثله

\_ممثل الوزير المكلف

\_ممثل وزير السكن و العمران و المدينة

\_ممثل الوزير المكلف بالأشغال العمومية

\_ممثل الوزير المكلف بالموارد المائية

\_ممثل الوزير المكلف بالتجارة

و من ناحية المهام فلهم مهام مشتركة تتمثل في :

\_التحقق من مطابقة لعمل مبرمج بصفة نظامية

\_الدراسة و المداولة و الفصل في جميع مشاريع دفاتر شروط المناقصات قبل الإعلان عنها و التراضي

بعد الاستشارة، و كذا مشاريع الصفقات و ملاحقها قبل إبرامها

\_تقدم العون لدى لجنة الصفقات العمومية المختصة ، وفق اختصاص لجنة الصفقات العمومية المعنية و

الطبيعة الجغرافية للمؤسسة

\_كما يمكن أن يطلب من اللجنة إبداء رأيها في :

\_كل تدبير يرمي إلى تحسين تنظيمها و ضمان حسن سيرها .

\_كل مسألة تتعلق بالانضباط الداخلي في اللجنة

و سنعرض التقرير التحليلي الذي تقدمه لجنة الصفقات لدراسة المشروع

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية أدرار

لجنة الصفقات العمومية

جلسة يوم: 03 / 222018 /

تقرير تحليلي - دراسة مشروع دفتر الشروط -

المقرر: ب-ع المراقب المالي المساعد لولاية أدرار (مستخلف ممثل الوزير المكلف بالمالية - الميزانية)

!. الأطراف المتعاقدة:

المصلحة المتعاقدة: السيد المدير العام الديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية أدرار.

المتعامل المتعاقد: ش.ذ.م.م با سيني عبد القادر ممثلة بتمن برا الذهبي مني.

II مراجع العملية

- البرنامج : دراسة متابعة وإنجاز 3000 مسكن عمومي إيجاري عبر ولاية أدرار البرنامج الخماسي

2010-2014 الشطر , التكميلي 2011.

عنوان العملية: إنجاز 160 / 3000 مسكن عمومي إيجاري بولاية أدرار.

- المشروع: إتمام إنجاز 16 / 250 / 3000 مسكن عمومي إيجاري بركان.

III. معلومات الصفقة:

- كيفية إبرام الصفقة: طلب عروض مفتوح.

- موضوع الصفقة: إتمام إنجاز الحصة 09: 16 مسكن عمومي إيجاري بركان.

- مبلغ الصفقة: 19.711.1.448.96 دج بكل الرسوم

- مبلغ العرض الأصلي: 13.245.414.00 دج بكل الرسوم

- أجال التنفيذ: 16 شهرا.

- الضمانات : كفالة حسن التنفيذ بنسبة 05% من مبلغ الصفقة تحول عند الاستلام المؤقت إلى كفالة

ضمان

- التسبيقات : غير موجودة.

- التحيين والمراجعة: الأسعار ثابتة.

- التعامل الثانوي : غير موجود.

IV إجراءات الإبرام ومعايير الاختيار:

1- معلومات حول الإعلان عن المنافسة:

- تاريخ ورقم تأشيرة دفتر الشروط : تأشيرة لجنة الصفقات العمومية بتاريخ 25 / 01 / 2018 تحت رقم 06

- نشر وإشعار الإعلان عن المنافسة: تم الإعلان عن طلب عروض مفتوح

الإعلان بالعربية: "الحياة" بتاريخ 01 / 02 / 2018

الإعلان بالفرنسية: " Le jour d ' Algerie " بتاريخ 01/ 02 / 2018

- مدة تحضير العروض: 15 يوما.

- تاريخ وآخر ساعة لإيداع العروض: 15 / 02 / 2018 على الساعة 00H12

- مدة صلاحية العروض: 105 يوم

2- فتح الأظرفة:

تاريخ وساعة فتح الأظرفة: 15 / 02 / 2018 على الساعة 14H00

عدد المؤسسات التي قدمت عرضا: الحصة 03:09 عروض.

3- شروط قابلية التأهيل الأولي

شهادة التأهيل والتصنيف المهنيين الدرجة 01 أو أكثر في نشاط البناء رئيسي أو ثانوي.

4- تقييم العروض:

1. مرحلة التقييم التقني: (النقطة الإقصائية أقل من 25 نقطة)

ملاحظة	مجموع النقطة التقنية	مدة الانجاز		الوسائل البشرية		العناد			العارض
		النقطة/10	المدة/شهر	Ouvr/12	Cond t/08	Bét /04	Cam 2.3t/07	Cam 10t/09	
مؤهل	44	10	16	06	08	04	07	09	ب.ع
مؤهل	38	10	16	08	00	04	07	09	ب.م
غير مؤهل		غياب شهادة التأهيل والتصنيف المهنيين							ه.ا

بناء على نتائج التقييم التقني قررت اللجنة تأهيل عرضين لمرحلة التقييم المالي وإقصاء عرض واحد

2. مرحلة التقييم المالي :

العار	مبلغ الغرض	النقطة التقنية	الملاحظة
-------	------------	----------------	----------

ب.ع	19771.448.96	44	العرض أقل سعرا
ب.م	20401350.15	38	/

بناء على نتائج التقييم المالي قررت اللجنة منح الحصة 09 المؤسسة باسيدي عبد القادر صاحبة العرض المالي الأقل سعرة بمبلغ 19771448.96 دج بكل الرسوم، ومدة إنجاز 16 شهرا، طبقا لطريقة الملح المحددة في دفتر الشروط.

5- المنح المؤقت: تم إعلان المنح المؤقت للصفقة في :

- الاعلان بالعربية: "الحياة" بتاريخ 04 / 03 /2018

- الاعلان بالفرنسية: "Le jour d ' Algerie " بتاريخ 01 / 03 /2018

6- الطعون: لم يسجل أي طعن في نتائج طلب العروض المفتوح خلال الفترة القانونية للطعون ، ، التحفظات:

• المذكرة التحليلية والتقرير التقديمي

- تصحيح طريقة المنح في التقرير التقديمي (العرض المالي الأقل سعرا).

مشروع الصفقة:

1. ص 09: كتابة رأي المصلحة المتعاقدة حول عرض المتعامل المتعاقد

2. عدم تطابق مقياس البند 408 بين جدول الأسعار والتفصيل

3. البند 409 يتضمن عنصرين ( a,b )، بينما في التفصيل تم احتسابه على أساس ثلاث بنود؟؟

4. إعادة النظر في مبلغ الصفقة مع الأخذ بعين الاعتبار الملاحظة أعلاه.

5. وضع ختم المسير مع إمضاء المتعامل المتعاقد على مشروع الصفقة.

6. تبقى المواصفات التقنية والسعار على عائق المصلحة المتعاقدة.

رأي المقرر: الموافقة بتحفظ موقف. (التحفظين 3 و4)

حرر يوم: 2018/03/21

### ثانيا: نتائج الرقابة على تسيير المشاريع

- \_توجيه إنجاز المشاريع إذا كانت الصفقات تتجاوز الحد الأعلى من المبالغ المحددة لإنجاز الدراسة المتابعة بحيث يتم رفضها أو إعادة النظر فيها.
- \_الوقوف على تطبيق القانون في مراحل تحضير صفقات المشاريع
- \_تحديد نشاطات الديوان في إنجاز المشاريع المقدمة مخصصا من طرف الدولة في إطار قانون 247/15 الذي يمثل قانون الصفقات العمومية
- \_ظبط حصيلة حسابات و النتائج المقدمة و المصادقة عليها من طرف الإدارة(حسابات الموازنة )
- \_المحافظة و ترشيد الإيرادات و النفقات للديوان(أي المحافظة على الميزانية المخصصة للديوان )
- \_تحقيق العدالة القضائية و إسترجاع الحقوق الضائعة للديوان
- \_المساهمة في تنمية المنطقة التي يتم فيها إنجاز المشاريع بعد فحصها و مراقبتها و جعلها منطقة حيوية مفعمة بالنشاطات
- \_خلق فرص عمل خاصة لأصحاب الأعمال الحرة بكونها تتميز مؤسسة الديوان من خلال مشاريعها بمنح محلات تجارية قانونية
- \_تحسين معيشة المواطن من خلال استفادته من هاته المشاريع التي تكون تحت إطار رقابي فعال
- \_ضمان استمرارية نشاط المؤسسة من غير عوائق أو مخاطر قد تسبب لها إفلاس مالي
- \_ضمان الحماية التامة لإدارات المشروع من خلال القوانين المتبعة أو النظام القانوني المحدد
- \_مصادقية المؤسسة مع المتعاملين لاكتساب السمعة و النظرة الجيدة التي تخدم نشاط المؤسسة و تأثر عليه إيجابيا
- \_كذلك تسعى الرقابة إلى التنظيم و التخطيط لتجنب أي حوادث أو الوقوع في أخطاء قد تكلف المؤسسة أعباء كبيرة مستقبلا
- \_تحيط الرقابة بكل الجوانب بحيث تقوم على أساسيات النشاط كالتنظيم و تحديد الفترة الزمنية .. الخ
- \_البلوغ و الوصول إلى كل الأهداف المسطرة و النتائج المرغوبة و كسب الرهان
- \_تحقيق الأرباح مما يجعل المؤسسة مستقلة ماديا و هذا يمكنها من توسيع نشاطاتها التي تخدم الاقتصاد الوطني.

الفرع الثاني: التحديات التي تواجه الديوان في تسيير و إدارة المشاريع

أولاً : التحديات التي تواجه ديوان الترقية و التسيير العقاري في أدرار

### 1- النمو الديمغرافي

بعد الاستقلال عرفت الجزائر نموا ديمغرافيا هائلا وسريعا ، خلق عدة مشاكل وهذا ما تسبب بعجز الدولة على توفير موارد مالية ، تسد حاجيات و طلبات أفراد المجتمع ، وفي مقدمتها مشكلة السكن و التي لا تزال تعاني منها ، مما جعل ظاهرة الطلب على السكنات ترتفع ، ولم تستطع الدولة أن تمتص هذا الطلب ، بتوفير العرض اللازم نظرا للظروف التي كانت تعانيها ، وهذا ما جعل الجزائر تفوق أزمة السكن التي تجسدت في أزمة خانقة.

### 2- غياب ثقافة القروض العقارية في المجتمع

خصصت الجزائر مبالغ مالية ضخمة ، بهدف تشجيع العلم و المعرفة ، وذلك بإنشاء مدارس وجامعات ومحاولة تقريبها للمواطن ، إلا أن الذهنيات تنفقد إلى ثقافة القرض العقاري ، التي تقوم على تفعيل عجلة التقدم الاقتصادي ، ولعل غياب ثقافة القرض العقاري في الجزائر يرجع إلى اعتماد الجزائر سياسة احتكار الدولة لكل المشاريع ، و إلزاميتها بتوفير كل ما يحتاجه المواطن من مسكن و عمل و غذاء ، بحيث يعتبر عضوا في المجموعة الوطنية ، و المواطن مشبع بثقافة الاتكال على الدولة ، باعتبارها المديرة و المجسدة و الموفرة لطلبات الأفراد.

استمر الحال هكذا لغاية صدور دستور 1989 ، إذ تغيرت السياسة و الإستراتيجية ، بحيث أصبحت تركز تشجيع المبادرات اخصاصة ، وذلك بفشل الدولة في سد حاجيات المواطنين ، وهذا نظرا للسياسة المنتهجة سابقا ، إذ جعل المواطن مترددا في الإقدام على الاستثمار في الميدان العقاري وحتى في تلبية حاجياته ، فجأة وجد

نفسه أمام سياسة جديدة لا يتلاءم معها ، ولعل زوال هذا المشكل بعد تفتن الدولة له ، كان لإدراجها عدة تخصصات في الجامعات تتعلق بالاستثمار .

بالإضافة إلى تغيب ثقافة القرض العقاري و الأفكار الاقتصادية الأخرى و نقص الدراية الكاملة بشروط الاستفادة من القرض العقاري ، و الضمانات التي يشترطها القانون و الأهداف ، هذا ما جعل القرض لا يحقق أهدافه<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> منير تواتي و نصيرة علول ، القرض العقاري كالية لدعم قطاع السكن في الجزائر ، رسالة لنيل شهادة الماستر تخصص قانون عقاري ، جامعة عبد الرحمان ميرة بجاية ، 2015 2014 ، ص ص 65 64

## 3- محدودية الدخل

تعتمد سياسة القرض العقاري في الجزائر ، على المساهمة اخصاصة للراغب في الاستفادة من القرض ، وذلك لتلبية حاجات خاصة به كالسكن ، إلا أنه ونظرا لقلّة الدخل الفردي ، الذي لا يكفي حتى لسد الحاجيات اخصاصة ، منع المواطن من اللجوء إلى الاستفادة من القرض لأجل كسب مسكن. إن إمكانية استيفاء متطلبات القرض العقاري يعود لارتفاع تكلفة المشاريع العقارية ، الأمر الذي جاء حاجزا أمام تفعيل القرض العقاري ، ولعل محدودية الدخل الفردي من بين الأسباب الهامة التي جعلت الجزائر لا تزال تعاني من أزمة السكن.

## 4- مشكل الاحتياطات العقارية

يعتبر العقار نقطة لبداية الأشغال ، فالهيئات و المؤسسات المشرفة على إنجاز السكنات تجد نفسها أمام جملة من العراقيل ، كالنزاع و المنافسة حول المحيط المخصص للتهيئة العمرانية بين وزارة السكن و مختلف الوزارات ، وذلك لقلّة الأراضي الصالحة و المهية للعمران ، هذا ما عرقل تنشيط القرض العقاري. في ظل القانون رقم 07 - 86 المتعلق بالترقية العقارية ، جاءت أحكامه متماشية مع مختلف أحكام القوانين اخصاصة بالتعامل في العقار ، خاصة الأمر رقم 26 - 74 المتعلق بإنشاء الاحتياطات العقارية لصالح البلديات ، و نتيجة لذلك فإن القانون رقم 07 - 86 المذكور سالفا ، أسند إلى البلديات كل مبادرة في الميدان العقاري ، وهذا

لما جاء في أحكام الأمر رقم 26 - 74 الذي قيدت نصوصه أي معاملة عقارية بين الأشخاص ، إلى حين مجيء القانون رقم 03 - 93 المتعلق بالنشاط العقاري و الذي حرر نوعا ما المعاملات العقارية ، إلا أن مشكل الحصول على عقار بقي ساريا لاستفادة معظم الأراضي المعدة للبناء خاصة المدن الشمالية ، نظرا للنزوح الريفي الهائل نحوها ، فأمام هذه الوضعية وجد المستثمر نفسه عاجزا عن الاستثمار في الميدان العقاري ، حتى و إن توفر على رأسمال أو إمكانية الاستفادة من القرض.

## 5- ارتفاع نسبة الفوائد

تسعى الجزائر إلى تخفيض نسبة الفوائد على القروض ، منذ اعتمادها نظام القرض في تمويل نشاطات و أشغال و ترقية العقار ، إذ أن نسبة الفوائد تختلف من مؤسسة إلى أخرى ، حيث نجد البنك الوطني الجزائري يحدد نسبة الفائدة على القرض في الوقت الراهن ب 08% بحيث أن بنك التنمية المحلية BDL تحدد نسبته 11% .

إن نسبة الفائدة على القروض خاصة العقارية ثابتة لا تتغير ، رغم اختلاف هذه القروض من عدة جوانب أهمها قيمة القرض ومدته ، و توجيه القرض حسب برنامج الاستثمار ، ومن حيث تسديد القرض ، و بالتالي لا يمكن أن تكون نسبة الفائدة على قرض قيمته أقل من قرض يفوقه قيمته بكثير ، لكون هذا الأخير يهدف إلى تحقيق أهداف بالغة الأهمية ، بحيث يؤثر إيجابيا على الاقتصاد الوطني كذلك فإن تخفيض نسبة الفائدة يكون دافعا قويا نحو الاستثمار في المجال العقاري خاصة أن هذا الأخير أصبح أكثر من حاجة ماسة ، بل واجبا لدفع عجلة التنمية الاقتصادية<sup>1</sup>.

### ثانيا : الحلول المقترحة من أجل تحقيق التنمية و الترقية العقارية في أدرار

تكتسب السياسة السكنية صفتها الأساسية من خلال الأهداف المسطرة ، و التي تكون في الأساس إرضاء الطلبات ، إلا أن المشكلة التي يعرفها قطاع السكن تحتاج إلى سلسلة من الإجراءات و القوانين و القرارات، وعبارة أخرى سياسة أكثر نجاعة تأخذ جميع المشاكل التي يستهدفها قطاع السكن، فأصبح اللجوء إلى الحلول السريعة و البسيطة غير مجد ، ويشكل ضررا في بعض الأحيان ليس متوقعا ، وهذا لعدة اعتبارات اقتصادية ، اجتماعية ، سياسية ، رغم الجهود المتطرق إليها خلال تتعلمسار السياسة السكنية في الجزائر.

#### 1- بالنسبة لمشكل النمو الديمغرافي

شهدت الجزائر نموا ديمغرافيا كبيرا بعد الاستقلال ، ويرجع ذلك إلى عدم تنظيم المواليد ، وحتى تكون الأموال التي تخصصها الدول كافية لدعم و تنمية العقار في إطار القرض العقاري بغرض مواجهة طلبات أفراد المجتمع المختلفة و المتزايدة ، و التي في مقدمتها مشكلة السكن ، فالمقترح هو اتخاذ إجراءات كفيلة بتنظيم المواليد بشكل يتناسب مع الموارد المالية ، التي تخصصها الدولة لدعم تنمية العقار ، حتى يحقق القرض العقاري وظيفته الاجتماعية ، ولعل أن الجزائر حاليا تسير في هذا الاتجاه.

#### 2- بالنسبة لمشكل غياب ثقافة القرض

إن التغير الذي شهدته الجزائر في النظام الاقتصادي و الاجتماعي ألزم وسائل الإعلام أن تلعب دورها الحقيقي في نشر هذه الثقافة و التعريف بها و تقريب مفهومها لأفراد المجتمع ، هذا من جهة ومن جهة أخرى فعلى الدولة تكوين مختصين لنشر ثقافة القرض العقاري و هذا للتحكم أكثر في هذا النظام و جعله يتناسب مع سياسة الدولة حتى يحقق أهدافه.

#### 3- بالنسبة لمشكل محدودية الدخل الفردي

من أجل تفعيل القرض العقاري في الجزائر ، وتحقيق أهدافه المتمثلة في تنمية العقار و القضاء على مشكل السكن ، وجب رفع قيمة الأجر الوطني الأدنى المضمون إلى الحد الذي يتماشى مع مستوى المعيشة و سياسة القرض العقاري ، فالجزائر يمكنها أن ترفع قيمة الأجر الوطني المضمون نظرا للإمكانية المتاحة لها ، بالإضافة على ،

هذا يجب القضاء على البطاقة بتوفير مناصب الشغل وتسهيل إجراءات الاستثمار في المجال العقاري.

#### 4- بالنسب لمشكل الاحتياطات العقارية

يجب على الدولة اتخاذ إجراءات، لتسهيل الحصول على العقار وذلك لفتح الاستثمار في هذا المجال ، فعلى الدولة الإسراع في تطبيق مخططات الهيئة و التعمير ، وهذا من أجل تسهيل عملية تنظيم العقار .

#### 5- بالنسبة لمشكل ارتفاع نسبة الفوائد

على الدولة إعادة النظر في نسبة الفوائد على القروض العقارية، وجعلها تتناسب مع حجم المشاريع العقارية الاستثمارية حسب ترتيب الأولويات ، حتى يحقق القرض العقاري وظيفته الاجتماعية.

## خلاصة

كما سبق الذكر من خلال ما تم عرضه في الفصل الأول أن هذا الفصل موجه للجانب التطبيقي لمعرفة مدى فعالية آليات الرقابة و نتائجها على تسيير المشاريع في مؤسسة ديوان الترقية و العقارية و عليه قمنا بإثراء بسيط حول المؤسسة من نشأتها إلى الهيكل التنظيمي لها و مهامه و الآليات المفعلة لتطبيق الرقابة في المؤسسة، التي تعرف بدورها هذه الأخيرة أنها مؤسسة إقتصادية تستهدف مشاريع و نشاطات كبيرة التي يجب أن تكون خاضعة إلى تسيير مسبق و محكم من طرف الفئات المسؤولة عن الرقابة فيها ، من أجل مواصلة أعمالها بشكل سليم دون التعرض لأي مخاطر قد تؤدي بها إلا الإفلاس أو أزمة مالية صعبة . و من هنا نستخلص دور و فعالية الرقابة على تسيير المشاريع في ديوان الترقية و العقارية

الختامة:

## : الخاتمة

مما سبق عرضه و شرحه في هذه الدراسة المتواضعة نستطيع القول أن الرقابة هي إحدى العمليات و الوظائف المهمة على مستوى المؤسسات الإقتصادية التي تخوض مشاريع كبيرة و تحتل بدورها موقعا إستراتيجيا بالغ الأهمية، حيث لا تحقق نتائج حسنة و المرغوبة إلا إذا اعتمدت على نظام رقابي يحدده إطار قانوني واضح ، يتكيف و يتماشى مع كل الوظائف وفق أساليب و وسائل متطورة ، و من جهة فلن نغطي على الجانب السلبي الذي قد تضمه الرقابة لكونها تجعل العامل أو القائم على المشروع تحت مراقبتها الأمر الذي قد يجعله متخوفا نوعا ما من الخروج عن النطاق المحدد أو المخطط له فعبارة أخرى يمكننا القول أنها تجعله محدود الحرية و الإبداع .

فبهذا لا يكمن لنظام الرقابي أن يتجاهل الجانب الإنساني خاصة إذا كان له طابع إيجابي فتطبيق الرقابة على تسيير المشاريع أمر و جب استخدامه و عليه فإن تطبيق الرقابة على تسيير أو إدارة المشاريع هو أمر لا بد منه خاصة إذا كانت تمارس بشكل علمي و مدروس بطريقة تضمن استمرارية المشاريع و تحقق أهداف و نتائج إيجابية التي يكون لها تأثير بالغ الأهمية على المؤسسات الإقتصادية و بعد تقديم دراسة الجانب النظري الذي اكتمل بشقه تطبيقي تم تدوين بعض الاستنتاجات من هذه الدراسة.

## نتائج البحث:

\_ لا يمكن إنجاز مشروع ما من دون أن نقوم بدراسته و تخطيطه و ذلك بإسناد هذه المهمة إلى متخصصين في هذا المجال

\_ يجب دراسة و معرفة الأسس التي تركز عليها إدارة المشاريع بشكل دقيق لكي يكون تطبيقها فعالا و مجديا

\_ الحاجة الماسة للمتابعة و المراقبة قبل و بعد و أثناء تنفيذ المشروع و ذلك لتدارك الفوارق و تصحيحها

\_ إن استخدام أفضل و أنسب الأساليب في إدارة المشروع هي المحدد الرئيسي لنجاح أو فشل أي مشروع

\_ تعد أساليب و فعالية الرقابة على المشاريع من أهم الطرق المطروحة على الساحة العالمية و ذلك لإثباتها مدى نجاعتها في المجال الإقتصادي

\_ إن ممارسة الرقابة تتم بالأسلوب التسلطي في المراقبة و المتابعة .

عدم توفر آليات و أدوات تفعيل الرقابة اللازمة في كل مؤسسة فآلية واحدة لا يمكنها متابعة كل المشاريع و ضبطها و الوقوف عليها

يجب توسيع النظام الرقابي و دعمه من كل الجوانب من أجل مواكبة الحدث

تحديث أساليب الرقابة من العلمية و تطويرها

وجوب الاهتمام بزيادة البرامج التدريبية حول الرقابة خاصة بالأخذ من الدول المتقدمة من طرف التنظيم و التسيير

يجب فتح مجالات و أفق من طرف الدولة لتوسيع نشاطات المشاريع و دعمها ماديا و معنويا

التحقق من إن كانت أسس الرقابة مطبقة بالشكل القانوني لتفادي أي مشاكل قد تتجر عنها في حالة التهاون عليها

بما أن وظيفة الرقابة تقف على سيرورة نشاط المؤسسات فيجب تفعيلها بشكل متطور لتسهيل الأمور و تبسيطها

يجب تشجيع المتعاملين على المنافسة بروح إيجابية.

تحقيق العدالة القانونية و فرضها على المتعاملين و المستفيدين كذلك و رفض التمييز و الاستغلال

مواكبة التنمية الاقتصادية و تفعيل كل المجالات التي تساهم في تطوير و خدمة الاقتصاد من أجل توفير مراكز عمل هادفة و مستهدفة.

#### آفاق البحث:

و نأمل أخيرا أننا قد وفقنا إلى حد كبير في بحثنا هذا و أن تكون هناك دراسات أكثر تعمقا في هذا المجال كما نقترح بعض العناوين التي من الممكن أن تكون بمثابة دراسات مستقبلية:

- دور الرقابة في تنظيم و تنفيذ المشاريع.
- مدى مساهمة الرقابة في التخطيط للمشاريع المستقبلية في المؤسسات الاقتصادية.
- تطبيق أساسيات الرقابة على المرافق العامة.

## التوصيات

رفع مستويات كفاءة نظم الرقابة في المؤسسات و ذلك بدعم الوحدات الرقابية بالإمكانيات المادية و البشرية اللازمة لتطبيق الأساليب الرقابية الفعالة كما هو مخطط لنجاح في العمل

\_ إتباع الأساليب العلمية الحديثة في معالجة المشكلات خاصة فيما يخص الرقابة و ذلك بإجراء البحوث و الدراسات

\_ تقديم الدعم العلمي و التكنولوجي للأجهزة الرقابية أي مواكبة العصرنة.

\_ تفعيل أكثر من آلية الرقابة في المؤسسة لضمان التنظيم و التسيير بالشكل المطلوب و الصحيح.

\_ تنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين و منحهم الثقة و التذكير بأهمية العمل و إتقانه.

\_ مساهمة الدولة أو السلطات العليا في مراقبة الإدارة و المديرين بشكل متواصل و دائم و فجائي و أخذ تقرير مفصل عن نتائج العمل الإيجابية منها و السلبية و محاولة معرفة ارتكاب الأخطاء و معالجتها و إقصاء كل من تجاوز حدود العمل لتعميم المصادقية.

\_ الاعتماد على برامج الحاسوب في إدارة المشاريع.

\_ الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية و خاصة عندما تكون هذه الطاقات عاطلة في بعض مراحل المشروع.

قائمة المصادر

و المراجع:

قائمة المصادر و المراجع :

أ/- الكتب :

- 1- نعيم إبراهيم الطاهر أساسيات الإدارة،عالم الكتب الحديث،عمان،الأردن،2009، بشير العلاق الإدارة الحديثة دار اليازوري عمان الأردن 2007.
- 2- رحي مصطفى عليان \_حسين إبراهيم بلوط إدارة المشاريع و دراسة جدولها إقتصادية دار النهضة العربية لبنان.
- 3- علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات دار الصفاء ، عمان الأردن 2011.
- 4- علي عباس الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال ط إثراء لنشر عمان الأردن 2008 .
- 5- طاهر محسن منصور الغالجي ،وائل محمد صبحي إدريس،الإدارة الإستراتيجية،دار الوائل عمان الأردن 2007 .
- 6- زاهر عبد الرحيم عاطف الرقابة على الأعمال الإدارية ط2 دار الراية، عمان الأردن 2009.
- 7- هيثم علي حجازي مبادئ إدارة المشروعات وتحليل الجدوى دار الصفاء لنشر والتوزيع عمان 1438هـ.
- 8- ناصر إبراهيم بن سعد الحميد. إدارة المشاريع الاحترافية وفق منهجية PMI،الطبعة الأولى،2016.
- 9- إدارة المشاريع ، أستاذ ألكسندر روبرتس و الدكتور ويليام والاس.
- 10- كامل علي متولي ،أستاذ الموارد البشرية،التخطيط و الرقابة،جامعة القاهرة،الطبعة الأولى،2007.

ب/- الأطروحات و الرسائل :

- 1- عبد الجليل مفتاح، آليات الرقابة المتبادلة بين السلطات وانعكاساتها في ظل التعددية السياسية في الجزائر، أطروحة لنيل الدكتوراه (جامعة محمد خيضر بسكرة )
- 2- سامر محمد راغب شعيعين ، واقع الرقابة الادارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، استكمال الحصول على درجة ماجستير في قانون الاعمال، جامعة الإسلامية غزة 2007، ص24

- 3- نصيرة عباس، اليات الرقابة الادارية على تنفيذ النفقات العمومية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير شعبة علوم التسيير تخصص محاسبة جامعة أحمد بوقرة بومرداس ، 2011-2012،
- 4- سعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرار سوناكوم، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في التنمية و تسيير الموارد البشرية جامعة منتوري قسنطينة، د.س.
- 5- أمال عبدو، دور ادارة مخاطر المشروع في ضمان نجاح انجازه دراسة حالة مؤسسة أشغال الطرقات وانقل البضائع sotrama، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم تسيير تخصص تسيير وإدارة المشاريع \_تبسة \_، 2012-2013.
- 6- منير تواتي و نصيرة علول ، القرض العقاري كالية لدعم قطاع السكن في الجزائر ، رسالة لنيل شهادة الماجستير تخصص قانون عقاري ، جامعة عبد الرحمان ميرة بجاية ، 2015 2014.
- ج/-المجلات و المطبوعات:**

- 1- عائشة مزياني ، دور و تاثير السياسات السكنية و المخططات التنموية على انتاج السكن بمجموعة فرندة ،مجلة تشريعات التعمير و البناء ،العدد السابع ، جامعة ابن خلدون تيارت ، 2018 .
- 2- قدوم لزهري ، مطبوعة في إدارة المشاريع، جامعة قالمة ، 2018-2019.

**المراسيم :**

- 1- المرسوم الرئاسي رقم 15\_247 المؤرخ في 16/09/2015
- 2- المرسوم التنفيذي رقم 74/124 بتاريخ 12/07/1947
- 3- المرسوم التنفيذي 76 \_ 93 المؤرخ في 23/10/1976
- 4- المرسوم التنفيذي 147\_91 المؤرخ في 12/05/1991
- 5- المرسوم التنفيذي 441\_97 المؤرخ في 17/11/1997
- 6- المرسوم التنفيذي 434\_2001
- 7- المرسوم التنفيذي رقم 11 / 118 المؤرخ في 16/03/2011
- 8- المرسوم التنفيذي رقم 95 المؤرخ في 12/06/2016
- 9- القرار الوزاري رقم 206 المؤرخ في 12/07/2006
- 10- مقرر الأمين العام لوزارة السكن و العمران و المدينة رقم 01 المؤرخ في 26/01/2016

11- المقرر المعدل رقم 74 المؤرخ في 28/06/2014

## المخلص

تتعرض المشاريع في مراحل إنجازها إلى عدة عوائق أو مشاكل المتمثلة في الإنجاز و التسليم، إرتفاع التكاليف أو التوقف التام المفاجئ للمشروع ..الخ و تعود أسباب هذه المشاكل إلى سوء الرقابة في تنفيذ المشاريع و عدم استخدام الأساليب العلمية و من خلال هذه الدراسة حاولنا إبراز فعالية الرقابة على تسيير أو إدارة المشاريع بحيث وضعنا هذا البحث تحت الإشكال التالي : ما مدى فعالية الرقابة على تسيير المشاريع ؟ باستخدام المنهج الوصفي التحليلي و قد توصلنا إلى بعض النتائج المهمة التي تتمثل في مايلي \_ :أن الرقابة من الوظائف و العمليات الإدارية المهمة التي لا يمكن الاستغناء عنها \_ أن وظيفة الرقابة و فعاليتها تتركز على تصيد الأخطاء و معالجتها قبل الوقوع فيها \_ أن كثرة الأعباء و المهام الملقاة على عاتق المراقبين و طبيعة العمل التي تحد من وضع نظم و معايير قياسية فعالة، تمثل أبرز الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الإدارية الفعالة على الأداء \_ .عدم الإهتمام بتطوير أداء و الطرق الرقابية التي ينتهجها المراقب من خلال عملياته الرقابية \_عدم الحرص على مواكبة الحدث و ذلك بدعم النظام الرقابي و تحديثه بأنظمة علمية و تكنولوجية.

**الكلمات المفتاحية:** الرقابة ؛ إدارة المشاريع.

## Summary

In the stages of their completion, projects are exposed to several obstacles or problems, such as completion and delivery, high costs or a sudden complete halt of the project ... etc. The reasons for these problems are due to poor oversight in the implementation of projects and the lack of use of scientific methods, and through this study we tried to highlight the effectiveness Control over the management or administration of projects so that we put this research under the following problem: What is the effectiveness of monitoring the running of projects? Using the descriptive and analytical approach, we have reached some important results, which are represented in the following: \_ that control is one of the important administrative functions and processes that cannot be dispensed with \_ that the function of control and its effectiveness is focused on catching errors and dealing with them before falling into them \_ that the many burdens and The tasks entrusted to the observers and the nature of work that limit the development of effective systems and standards are the most important difficulties facing the application of effective administrative control on performance. \_ Lack of interest in developing the performance and control methods that the auditor adopts through his control process - Not being keen on keeping pace with the event by supporting the control system and updating it with scientific and technological systems.

Key words: censorship; Project management.