جامعة ابن خلدون - تيارت -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم التسيير

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

الرقابة الإدارية للمشروعات الاقتصادية وأثرها على التنمية في الجزائر

دراسة حالة بلدية – السوقر- نموذجا-

تخصص : إدارة مالية

من إعداد:
- صحراوي ستي
- داودي آمنة

تحت اشراف:
- بوحركات بوعلام

السنة الجامعية : 2017 / 2018

جامعة ابن خلدون– تيارت–

كلية العلوم ا لاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الرقابة الإدارية للمشروعات الاقتصادية وأثرها على التنمية في الجزائر

دراسة حالة بلدية – السوقر– نموذجا

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة مالية

إعداد الطالبتين:

ـ صحراوي ستي

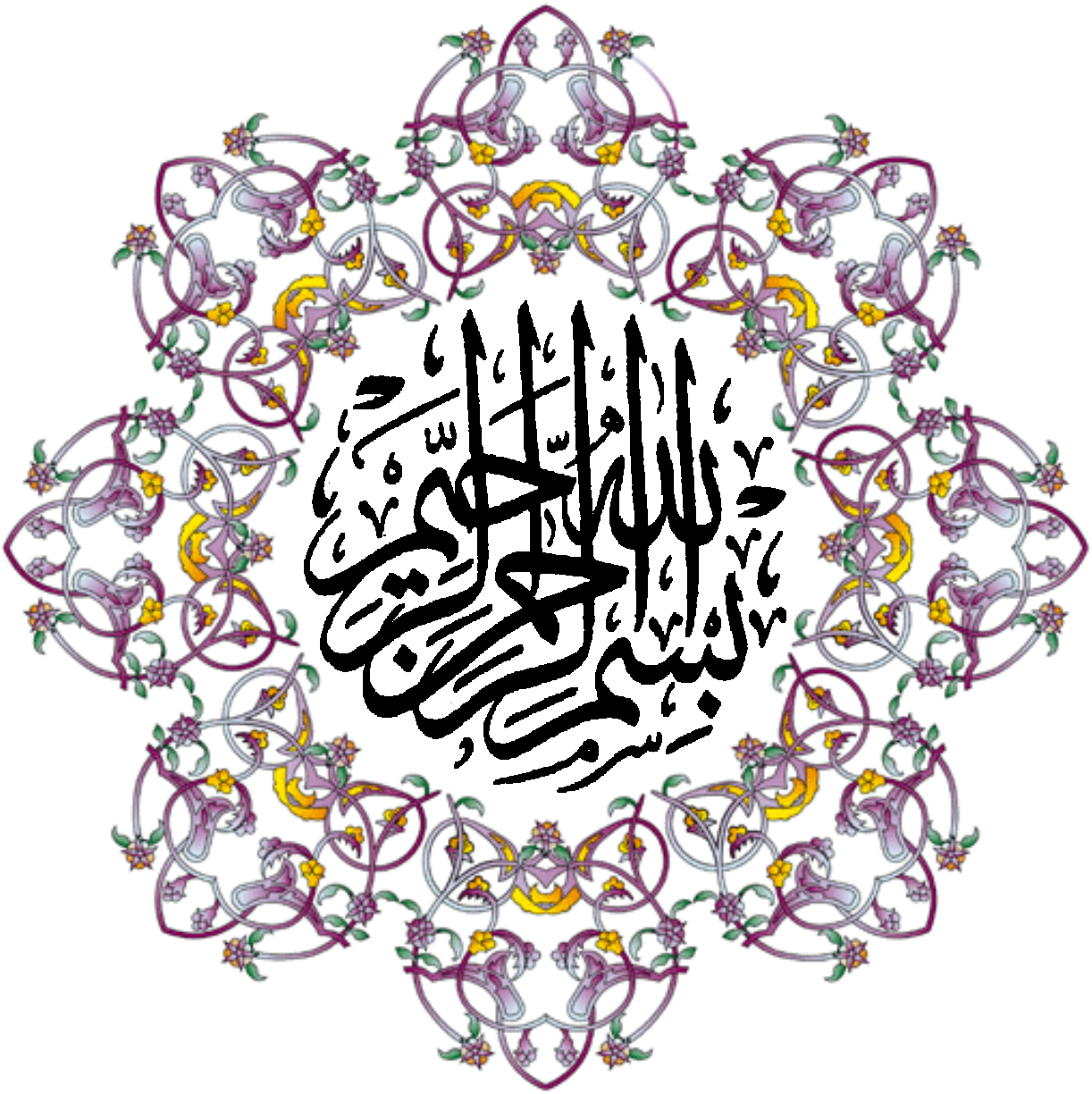
ـ داودي آمنة

الأستاذ المشرف:

بوحركات بوعلام

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:.....

السنة الجامعية: 2017 / 2018


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

إذا عجزت يداك عن المكافأة فلن يعجز لسانك عن الشكر.

أولا وقبل كل شيء نشكر الله الذي منحنا القوة والإرادة وأعاننا على إعداد هذا العمل المتواضع.

وبعد

نتقدم بكل معاني الشكر والتقدير إلى أستاذنا المشرف **بوحركات بوعلام** على تفضله بالإشراف على هذا البحث، والذي لم يبخل علينا بالنصح والتوجيه والإرشاد، وكذا حرصه الدائم على إنهاء هذا العمل، فلولا صبره العظيم وانتظاره الطويل لما كان لهذا العمل أن ينتهي ويظهر للوجود.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذ المذكرة المتواضعة.

وأخيرا نود أن نشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إنجاز هذه المذكرة، فهذا العمل ما هو إلا نتاج جهودهم الطيبة.

إهداء

الشكر لله عزوجل على ما قدمت لنا من نجاح وتوفيق وفهم وعمل
الحمد لله الذي بنعمته الصالحات واللهم صلي على سيدنا محمد صلاة تخرجنا من ظلمات الوهم وتكرمنا بنور الفهم

إلى قرة العين..... إلى من وضعت الجنة تحت قدميها ..... إلى التي حرمت نفسها وأعطتني، ومن نبع حنانها سقتني.....إلى من وهبتني الحياة ، أمنتني الحب والحنان، ربتني بلطف وعلمتني كلمة الشرف والحياة .....إلى تلك المرأة العظيمة.....صديقتي وحبيبتي....**أمي الحنونة**

إلى أعظم رجال صبرا ورمز الحب وعطاء.....إلى الذي تعب كثيرا من أجل راحتي وافنى حياته من أجل تعليمي وتوسمي في درجات العلى والسمو إلى ذلك الرجل الكريم وحبيبي.....**أبي العزيز**

إلى من تجمعنهم معي ظلمة الرحم...إلى من يعيش في ظل وجودهم أملي **إخوتي أخواتي**.....

إلى جميع أفراد العائلة الكبيرة.....

إلى ما أظهروا ما هو أجمل من الحياة..... إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات **صديقاتي**.....

إلى رفيقة الدرب التي جمعني بها القدر وتقاسمت معي مشقة هذا البحث.....

إلى كل من علمني حرفا طيلة حياتي....

إلى من وسعهم قلبي ولم تسعهم مذكرتي.....

إهداء

إلى من حملتني وهنا على وهن، سهرت علي الليالي لأبلغ المعالي..... إلى من تعجز الكلمات عن الوفاء بحقها والإشارة إلى فضلها .... إلى التي كانت تشجعني، والعين التي تحرسني، وكانت أول قلب يخفق لنجاحي إلى التي اسمها دقت قلبي **الغالية أمي** أطال الله في عمرك

إلى من أنار لي الدرب، وسهل لي سبل العلم والمعرفة، وحرص علي منذ صغري، واجتهد في تربيتي وتوجيهي **أبي** أطال الله في عمرك

إلى من هو سندي وعزوتي أخي أسامة

إلى من تحلوا الحياة إلا بهن أخواتي فضيلة، ندى، سارة

إلى البراعم عبد الهادي، آية، أكرم، عصام، هاجر،

إلى من ربطتني بهم صلة الأخوة والصداقة.

إلى صديقتي التي رافقتني في مشواري الدراسي والتي ساعدتني في إنجاز هذه المذكرة.

إلى من ساندني ماديا ومعنويا.

إلى كل من حملهم قلمي ولم تحملهم ورقتي.

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

الجدول	العنوان	الصفحة
(2-1)	ملخص نظريات التنمية	46
(2-3)	الأظرفة التقنية	88
(3-3)	نتائج العروض التقنية	89
(4-3)	نتائج العروض المالية	89

قائمة الأشكال:

الشكل	العنوان	الصفحة
(2 -2)	مصادر تمويل التنمية	57
(2- 3)	الحلقات المفرغة	60
(1-3)	الهيكل التنظيمي للبلدية	69

مقدمة

مقدمة:

التنمية بمفهومها الشامل والمعاصر عملية تخص جميع مستويات الحياة ومجالاتها، ومن أهم التحديات التي تشغل الدول سواء المتقدمة أو النامية، وهذا لأنها الوسيلة التي تسمح بتحسين مستوى معيشة الأفراد وزيادة رفاهيتهم وتقوية الاقتصاد الوطني بشكل يعزز مكانة الدولة وقوتها ويسمح بالاستفادة المثلى من الموارد الطبيعية والبشرية المتوفرة، غير أن الدول النامية رغم وعيها بمتطلبات التنمية منذ عقود ورغم توفر الكثير منها على الموارد اللازمة إلا أن أغلب اقتصادياتها مازالت في دائرة التخلف.

فالتطور اليوم يقاس بدرجة التطور الاقتصادي، ولا يمكن لدولة ما أن تعيش تطورا اقتصاديا إلا إذا كانت هناك سياسة اقتصادية رشيدة وفق لُسس و أركان متينة، ولعل من أبرز هاته الأسس والأركان في أي سياسة اقتصادية اليوم هي المشاريع إذ تكتسي أهمية كبرى في دعم التنمية الاقتصادية.

حيث يتبين من خلال التطور الاقتصادي العالمي هناك علاقة وطيدة بين نسبة المشاريع والتنمية، هذا ما دفع بالدولة إلى التركيز على استراتيجية مبنية على المشاريع المكثفة.

إلا أن فعالية الإنجاز وشفافية التسيير التي سعت الدولة إلى تحقيقها انعدمت وعم عليها الفساد نتيجة انعدام الرقابة على هذه المشاريع.

لذا أضحى من الضروري إخضاعها للرقابة الإدارية التي تعد من أولويات الدولة كون هذه المشاريع معرضة لمختلف أشكال الفساد.

فالرقابة الإدارية تعتبر إحدى العمليات الأساسية في المنظمات وإحدى الوظائف الإدارية، يمثل وجودها ترابط مجموعة من الأجزاء والخصائص المتفاعلة، ولكي تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها بكفاءة فإنه لابد من مماسة وظيفة الرقابة المتمثلة في إيجاد سبل المقارنة بين الخطط الموضوعة والأداء الفعلي لاتخاذ الإجراءات اللازمة.

إشكالية البحث

بناء على ما سبق فإن الإشكالية التي نسعى إلى بلورتها تتمحور أساسا في "الرقابة الإدارية للمشروعات الاقتصادية وأثرها على التنمية في الجزائر"، وعليه يمكن طرح الإشكالية التالية:

" ما جدوى الرقابة الإدارية على المشروعات الاقتصادية ؟ وما أثر ذلك على التنمية ؟"

الأسئلة الفرعية:

وعليه يمكن إدراج جملة من التساؤلات التالية من شأنها أن تزيد من إشكالية البحث وضوحا:

- ما مدى أهمية الرقابة الإدارية على المشاريع الاقتصادية ؟
- هل الاعتماد على مجموعة من الآليات الرقابية يساعد على تحقيق التنمية ؟
- هل للرقابة أثر على ترشيد الإنفاق العام والحد من الفساد، أم أنها مجرد رقابة صورية ؟

فرضيات البحث:

لكي نتمكن من حل ومناقشة هذه الإشكالية نضع عدد من الفرضيات التي تبقى دائما قابلة للاختبار والمناقشة:

- تعتبر الرقابة الإدارية وسيلة مهمة وفعالة لضمان تنفيذ المشاريع الاقتصادية بمصداقية.
- الاعتماد على الآليات الرقابية يساعد على تحقيق التنمية، وذلك من خلال محاربة الفساد الذي يعتبر من أهم عوائق التنمية.
- ليس للرقابة أثر في ترشيد الإنفاق العام والحد من الفساد وتبقى مجرد صورة و لذا يفضل فرض عقوبات زجرية حتى تعود بفائدة.

أسباب اختيار الموضوع:

ترجع أسباب اختيار موضوع الرقابة الإدارية للمشروعات الاقتصادية وأثرها على التنمية في الجزائر إلى أسباب ذاتية وأخرى موضوعية نذكر منها:

الأسباب الموضوعية:

- أن المشاريع تكتسب أهمية كبيرة ويراهن عليها كثيرا لإحداث تنمية اقتصادية شاملة مما يحتم علينا متابعة مدى نجاح هذا الرهان الاستراتيجي.
- الرغبة في متابعة إنفاق الأموال بالنظر للتكاليف الكبيرة لهذه المشاريع وما تثيره من جدل سياسي وإعلامي حول مدى النجاح في إنجازها، ومدى انعكاس ذلك على مختلف مؤشرات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- إثراء المكتبة الجزائرية باعتبار هذا الموضوع يشهد نقصا كبيرا في الدراسات الأكاديمية.

الأسباب شخصية:

- محاولة إفادة المؤسسة الجزائرية بدراسة واقعية.

مقدمة:

أهمية البحث

تبرز أهمية الدراسة من أهمية موضوعها، حيث يكتسي موضوع الرقابة الإدارية للمشاريع ومدى مساهمتها في التنمية أهمية علمية وأكاديمية بالغة، ذلك لأن المشاريع أداة فعالة لدفع عجلة التنمية باعتبارها القاطرة الأمثل التي تحدث نهضة اقتصادية واجتماعية.

كما تكمن أهمية البحث في محاولة معالجة موضوع الرقابة الإدارية وما توفره هذه الأخيرة من أهمية ومزايا وإيجابيات على تسيير المشاريع.

أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة إلى استعراض آليات الرقابة المطبقة على المشاريع، كما تهدف إلى تقييم انعكاس هذه الرقابة على التنمية الاقتصادية كون المشاريع تحتل مكانة هامة في اقتصادات الدول وذلك لما لها من أهمية في تحريك الدورة الاقتصادية وتعزيز النمو وتحقيق التنمية.

كما نهدف من خلال هذه الدراسة إلى الخروج بتوصيات تسمح مستقبلا بتعزيز الجوانب الإيجابية وتفادي الأخطاء التي سجلت في المشاريع السابقة (زيادة النفقات، سوء الإدارة وما رافقها من هدر للأموال واختلاسات).

حدود الدراسة

تمثل حدود دراسة الموضوع في إطارين مكاني وزماني، ففيما يخص الإطار المكاني فإن الدراسة تخص بلدية السوقر.

أما الإطار الزمني فإنها تتمثل في الجانب النظري وذلك في الفترة 2018/2017.

المنهج المستخدم

إن طبيعة موضوع الدراسة تتطلب منا الاعتماد على منهج علمي مبدؤه المنهج الوصفي والمنهج التحليلي من جهة أخرى من خلال عرض مختلف المصطلحات والتعاريف المرتبطة به، ووصف عملية الرقابة من أجل الوصول إلى غاية هي أهمية الرقابة الإدارية ودورها في تحقيق التنمية.

أدوات الدراسة

اعتمدنا على المراجع المختلفة من كتب وأطروحات ودراسات، واعتمدنا في الجانب التطبيقي على منح دراسة حالة وقد تم إسقاط الدراسة على بلدية السوقر باعتبارها تقوم بتنفيذ المشاريع.

مقدمة:

الدراسات السابقة

- ياشوش حميد "المشاريع الكبرى في الجزائر ودورها في التنمية الاقتصادية "، حاول الباحث الإجابة على الإشكالية التالية" إلى أي مدى تم النجاح في إنجاز المشاريع الكبرى و ما هو دور هذه المشاريع في التنمية الاقتصادية "، تهدف هذه الدراسة إلى استعراض مختلف المشاريع التنموية الكبرى التي أعلنتها السلطات العمومية ضمن مخططاتها التنموية، كما تهدف إلى تحليل وتقييم مدى انعكاس هذه المشاريع على التنمية الاقتصادية، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث يوجد ضعف كبير في التسيير لا يتناسب مع حجم وتكاليف المشاريع الكبرى وهذا ما تسبب في رفع المخصصات المالية عن طريق عمليات إعادة التقييم المتكررة إضافة إلى تأخر إنجاز العديد من هذه المشاريع.

- بن مرزوق عنترة " الرقابة الإدارية ودورها في مكافحة الفساد الإداري في الإدارة الجزائرية "، حاول الباحث الإجابة على الإشكالية التالية "إلى أي مدى يمكن أن تسهم الرقابة الإدارية الفعالة في الحد من خطورة ظاهرة الفساد الإداري في الإدارة الجزائرية "، تهدف هذه الدراسة إلى البحث عن الآليات التي تساهم في تقديم حلول ناجعة لهذه الظاهرة، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أن الرقابة الإدارية أداة فعالة لمكافحة الفساد الإداري من الناحية النظرية، غير أن واقعها في الإدارة الجزائرية يبين عدم استغلالها.

صعوبات البحث

- قلة الدراسات عن موضوع الرقابة الإدارية على المشاريع.
- طول الدراسة مع الوقت القصير لإيداع المذكرة.

محتوى البحث

للإجابة على التساؤلات الواردة في الإشكالية ولتأكيد الفرضيات التب بنيت عليها الدراسة، والوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها من هذه الدراسة تم تقسيمها إلى ثلاث فصول:

الفصل الأول: الإطار النظري للرقابة الإدارية والمشاريع الاقتصادية، حيث تناول المبحث الأول الإطار النظري للرقابة الإدارية من حيث المفهوم، الأهداف، الأهمية، المبحث الثاني ماهية المؤسسة الاقتصادية من حيث المفهوم، الأنواع، الخصائص، أما المبحث الثالث عموميات عن المشاريع من حيث المفهوم، الأنواع ،آليات الرقابة.

مقدمة:

الفصل الثاني: عموميات حول التنمية الاقتصادية، حيث تناول المبحث الأول النمو والتنمية، أما المبحث الثاني فتناول أبعاد واستراتيجيات التنمية ومصادر تمويلها، والمبحث الثالث فتطرق إلى عقبات وعوائق التنمية وسياساتها.

الفصل الثالث: يتضمن هذا الفصل دراسة تطبيقية لواقع رقابة المشاريع لبلدية من البلديات وهي بلدية السوقر.

وأخيرا الخاتمة التي تعتبر ثمرة الدراسة، حيث هي تلخيص كل ما جاء في البحث زيادة إلى الإجابة على الأسئلة المطروحة في الإشكالية وتقديم اقتراحات الطالب.

الفصل الأول

الإطار النظري للرقابة الإدارية والمشروعات الاقتصادية

:

تمهيد :

إن المؤسسة الناجحة هي التي تضع خططها وبرامجها وفق أهدافها المرسومة، وتسعى إلى تنفيذها بما يكفل تحقيق الأهداف بشكل يضمن استمرار نجاحها ودورها في المجال الذي تعمل فيه، ولكن جودة هذه الخطط والبرامج التي تضعها إدارة المؤسسة لا يمكن الحكم على نجاحها إلا من خلال تنفيذ عملية الرقابة الإدارية على أسس واضحة بينة مدروسة دراسة علمية، لذلك تعد الرقابة الإدارية من أهم الدعائم التي تقوم وترتكز عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها وفي تسريع تنفيذ الخطط التي وضعتها المؤسسة، ومن هنا جاءت الأهمية في معرفة دور الرقابة الإدارية في المؤسسات.

إذ تستطيع إدارة المؤسسة من خلالها معرفة مدى تطابق اجراءات التنفيذ وخطواته ووسائله مع الخطط الموضوعة، وعند اكتشاف أي تغيير على هذه الخطط أو اكتشاف أي ضعف في الأداء والتنفيذ الذي يؤثر على سير العمليات التنفيذية للخطط، يمكن أن تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات اللازمة التي من شأنها التصحيح والتوجيه والإرشاد.

فالرقابة الإدارية لها دور كبير في كل مؤسسة ويتعلق بالمتابعة والتقويم ومراقبة الإنجاز والأداء، وتهتم بتنظيم الجهود الخاصة بالعمل وفقا للخطط والبرامج في إطار أهداف المؤسسة، وتعتني أيضا في قياس النتائج العملية ومقارنتها بأهدافها لتحسين الجودة والإتقان للعمل المنجز.

المبحث الأول: إطار نظري للرقابة الإدارية

الرقابة الإدارية عنصر هام وأساسي من عناصر العملية الإدارية، التي لا يتم اكتمالها إلا من خلال أداء هذه الوظيفة بشكل علمي وعملي يؤدي إلى تحقيق مستوى كفء من الأداء، ولا يختلف اثنان على أهمية الرقابة في كل المنظمات على اختلاف أنواعها طالما أن هناك مبررا لوجود منظمة معينة، وطالما أن هناك وظائف ونشاطات إدارية تنجز فإن هنالك حاجة ضرورية لوجود رقابة.

المطلب الأول: مفهوم الرقابة الإدارية، أهميتها، أهدافها.

سنعرض في هذا المطلب التعاريف المختلفة التي تناولتها الأدبيات لمفهوم الرقابة الإدارية، بالإضافة إلى أهميتها وأهدافها كونها إحدى وظائف الإدارة الأساسية.

أولا: مفهوم الرقابة الإدارية

للوقوف على ماهية الرقابة الإدارية لابد من تحديد الرقابة بشكل عام أولا، ثم تحديد مفهوم الرقابة الإدارية كصورة من صور الرقابة، لقد تعددت التعريفات بشأن الرقابة بشكل عام وتنوعت حسب الزاوية التي ينظر إليها كل منها.

– فقد عرفها فايول بأنها "التحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفقا للخطة المرسومة والتعليمات الصادرة والقاعدة المقررة...أما موضوعها فهو تبيان نواحي الضعف أو الخطأ من أجل تقويمها ومنع تكرارها"[1].

– عرفها الدكتور فؤاد العطار بأنها "وظيفة تقوم بها السلطة المختصة بقصد التحقق من العمل يسير وفقا للأهداف المرسومة بكفاية وفي الوقت المحدد لها".

– يقصد بها الإشراف والمراجعة من سلطة أعلى بقصد معرفة كيفية سير الأعمال، والتأكد من أن المواد المتاحة تستخدم وفقا للخطة الموضوعة.[2]

– إحدى عناصر العملية الإدارية، وهي تسعى إلى متابعة العمل وقياس الأداء والإنجاز الفعلي له ومقارنته مع ما ومخطط باستخدام معايير رقابية يقارن بها هذا الإنجاز، حيث تحدد نتيجة المقارنة الإنجازات الإيجابية التي يجب تدعيمها والانحرافات السلبية التي يجب علاجها وتلافيها مستقبلا وبالتالي تحديد الأهداف المطلوبة.[3]

---

[1]– حمدي سليمان القبيلات، **الرقابة الإدارية والمالية على الأجهزة الحكومية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية،2010، ص13.

[2]– زياد محمد عبد، **أساسيات علم الإدارة**، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى(2010)، ص181.

[3]– محمد الصيرفي، **إدارة الأعمال الحكومية**، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى2005، ص283.

– تعرف بأنها عملية التحقق من مدى إنجاز الأهداف المرسومة بكفاية والكشف عن معوقات تحقيقها والعمل على تذليلها في أقصر وقت ممكن.[1]

من التعاريف السابقة نرى أن عملية الرقابة تتضمن ما يلي:

✓ التحقق من مدى إنجاز الأهداف المرسومة.

✓ الكشف عن المعوقات التي قد تقف إزاء تحقيق الأهداف وتذليلها وتقويم ما قد يكون هناك من انحرافات.

تشير الأدبيات الخاصة بالرقابة الإدارية أن لها مفاهيم متعددة ومتنوعة منها:

– الرقابة الإدارية هي متابعة الأعمال أولا بأول للتعرف على مدى قدرتها على تقويم الخطأ الناتج عن الأعمال، وعادة من يقوم بهذه المراقبة وحدات تكون داخل تنظيم الرقابة السابقة واللاحقة في الإدارة، والرقابة هي قسم لا ينفصل عن الإدارة والتخطيط والتوجيه لأنها منوظائفها.[2]

– هي الوظيفة التي تعنى بتنظيم وتوجيه الجهود الخاصة بالعمل وفقا للخطة الموضوعة، من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة.

– هي أهم وظيفة في العملية الإدارية، لا تكون الإدارة كاملة إلا بوجود الرقابة الإدارية، لأن الرقابة تقوم من معرفة تحقيق النتائج والأهداف المرجوة من الخطط، وتقوم بمعالجة الأخطاء الناتجة عن الانحرافات التي تكون نتيجة البعد عن الخطط وتصحيح أي انحراف فيها.

– هي العملية التي يتم من خلالها التأكد من أن نشاطات المنظمة تسير كما هو مخطط لها من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الواردة في الخطة.

– يقصد بما من الجانب الإداري الرقابة الصادرة عن الجهات الإدارية التي تكون الجهاز التنفيذي والإداري للدولة، وينصرف مفهوم الرقابة الإدارية ليشمل المرافق العامة المركزية وكذلك المرافق اللامركزية، بهدف ضمان احترام القانون وحماية المصلحة العامة، أما من الجانب المالي فتعني نظام المراقبة الذي ينصب على الإجراءات الإدارية اللازمة لصياغة القرارات الإدارية وتحقيق الكفاءة الاقتصادية.[3]

[1]– محمد علاونة، **الأصول العلمية والعملية في الرقابة الإدارية**، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الطبعة الأولى2014، ص95

[2]– معين محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، **القيادة والرقابة والاتصال الإداري**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، ص71.

[3]– حمدي سليمان القبيلات، **الرقابة الإدارية والمالية على الأجهزة الإدارية**، مرجع سبق ذكره، ص14.

– عرف السلوكيون الرقابة الإدارية من منظور إنساني، ومن بينهم من رواد الفكر السلوكي الحديث "تيري جورج" الذي عرفها بأنها "قدرة المدير على التأثير في سلوك الأفراد في تنظيم معين بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المستهدفة"[1].

–رتّعرف على أنها مراجعة الإنجاز وفقا للخطط الموضوعة،ماكتعرّ ف بأنها عملية قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير أو الخطط الموضوعة، ومعرفة أسباب الانحرافات بين النتائج المحققة والنتائج المطلوبة واتخاذ فعل تصحيحي[2].

من خلال التعريفات السابقة نستخلص ما يلي:

– إن الرقابة الإدارية تهتم بقياس الأداء عن طريق مقارنته بالمعايير التي تم وضعها في الخطة ثم تصحيح الانحرافات السلبية.

– إن الرقابة ليست وظيفة مستقلة أو منفصلة عن الوظائف الإدارية الأخرى.

– إن وضع الخطط وتحديد أهدافها شرطان أساسيان يصعب على المدير أن يقوم بعمله بدونهما.

– إن الرقابة في منظمات الأعمال وظيفة إدارية ضرورية لكل مستوى من المستويات الإدارية في التنظيم.

– إن الرقابة واجبة ضرورية لجميع الأنشطة للتأكد التام من أن العمل يسير بدقة نحو تحقيق تلك الأهداف.

ثانيا: أهمية الرقابة

نجد أن الرقابة في العملية الإدارية لها ارتباط قوي جدا بالتخطيط، وهي الوظيفة التي تبين نقاط الضعف في العملية الإدارية وتتلخص أهمية الرقابة فيما يلي[3]:

الرقابة تشجع الإدارة على تحقيق الأهداف: السبب في ذلك أن الرقابة يبرز فيها الوقوف على تنفيذ الخطط، وتقوم على كشف المشاكل والصعوبات المترتبة عليه أولا بأول، وتقوم الرقابة في الوقت المناسب إلى توجيه الإدارة إلى ضرورة اتخاذ القرارات المناسبة من أجل تفادي أي خطأ يقع عند تنفيذ الخطط.

الرقابة تساهم في تغيير وتعديل الخطط والبرامج: وذلك عن طريق النظر إلى ظروف التشغيل الفعلي أو النظر إلى العوامل التي تؤثر بشكل مهم في تطبيق الخطط، وتعديل الخطط تكون عن طريق تحديد الإجراءات اللازمة لوضع الأمور في طريقها الصحيح قبل أن تكبر دائرة الانحرافات بشكل لا يمكن بعده من تحقيق الخطط المرجوة.

---

[1]– خيري كتانة، **مدخل إلى إدارة الأعمال**، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى2007، ص150.

[2]– محمد علاونة، **الأصول العلمية والعملية في الرقابة الإدارية**، مرجع سبق ذكره، ص89، ص90.

[3]– معين محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، **القيادة والرقابة والاتصال الإداري**، مرجع سبق ذكره، ص72، ص73.

الرقابة فيها ضمان لحسن سير العمل: الرقابة تضمن لنا نتائج سليمة في العمل، لأنها تضع الأجهزة المسؤولة على مدى ما حققته الوحدات الاقتصادية أو القطاعات النوعية من أهداف اقتصادية وصناعية، وذلك كله عن طريق الرقابة الداخلية أو الخارجية معا.

الرقابة تحقق العدالة: العدالة المرجوة من الرقابة تكمن في معرفة المقصّرين من العاملين، وتشجيع للعمال الذين يبذلون الجهد لرفع مستوى الخطط التي وضعتها الإدارة، والرقابة إذا تمت من قبل الأجهزة المسؤولة فإن ذلك يوفر لنا إنتاجية سريعة بكلفة قليلة.

الرقابة تنير الطريق أمام الإدارة في معرفة مستوى العمل: لأنها تقوم بتزويد المديرين من الموارد البشرية والموارد المادية الذي يمكن المدير من متابعة العمال سواء كان ذلك أسبوعيا أو شهريا.

الرقابة فيها تجويد للأداء وتصحيح الأخطاء ومنع الانحرافات: ويتم ذلك عن طريق الجودة في الإنتاج بأقل تكلفة و بمستوى الأسعار التي وضعتها السلطة الإدارية أو التنفيذية، وتقوم بتصحيح الخطأ الذي يقع في العملية الإنتاجية، عن طريق النظر إلى سرعة الإنتاج وجودة السلع بأقل وقت، الذي في النهاية يشجع المسؤول على تحسين الإنتاج.

التنسيق بين المجموعة الواحدة: الذي يقوم على تحقيق أقصى نتائج سليمة، وتنفيذ للخطط بشكل سليم وسريع، وكشف مواطن الضياع بطريقة سريعة، وذلك من خلال التنسيق الذي يتم عن طريق الرقابة.

ثالثا : أهداف الرقابة

مكن تلخيص الأهداف التي تحققها الرقابة فيمايلي.[1]

-اكتشاف مستوى القيام بالعمل الإداري بشكل صحيح عن طريق كشف الأخطاء وتصويبها.

- التأكد من أن الخطط تنفذ كما هو محدد من قبل الإدارة.

- وضع الرقابة العليا أمام الانحرافات الموجودة من أجل أخذها بالأهمية الكاملة لتغيرها إلى الأفضل والأحسن.

- تحديد مواطن الضعف ومعالجتها في أفضل مستوى الذي يحقق الهدف المرجو من هذا التتبع الشديد لمواطن الضعف لإحباط الأداء، بل من أجل زيادة تفعيله في العملية الإدارية.

- المحافظة على حقوق العاملين في المؤسسة من أجل إبراز المجتهد إلى الساحة الإدارية.

- تحقيق نوع من النمطية أو التوافق لأداء العاملين كما هو الحال في دراسة الوقت والحركة و إعداد جداول العمل.

[1]- معين محمود عياصرة و مروان محمد بني أحمد، مرجع سبق ذكره، ص74.

– القيام بتوجيه أداء الأفراد وتحفيزهم.

– حماية الصالح العام وهي محور الرقابة، وذلك بمراقبة النشاطات وسير العمل وفق خططه وبرامجه في شكل تكاملي يحدد الأهداف المرجوة، والكشف عن الانحرافات والمخالفات وتحديد المسؤولية الإدارية.[1]

– ما يحتمل أن تكشف عن عملية الرقابة من عناصر وظيفية أسهمت في منع الانحراف أو تقليل الأخطاء، وهذا يؤدي إلى مكافأة هذه العناصر وتحفيزها معنويا أو ماديا.

– توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولة إلى التدخل السريع لحماية الصالح العام، واتخاذ ما يلزم من قرارات مناسبة لتصحيح الأخطاء من أجل تحقيق الأهداف.

رابعا:عملية التقييم والرقابة

إن عملية التقييم والرقابة تعتبر أحد العمليات الإدارية الأساسية المطلوبة على جميع المستويات الإدارية في أي منظمة من المنظمات وبالنسبة للمنظمة ككل، فإن هذه العملية لازمة للتحقق من أن المنظمة تقوم بالفعل بإنجاز ما تم تخطيطه من أهداف من قبل، ويعتمد جوهر عملية التقييم والرقابة على مقارنة الأداء الفعلي بالنتائج أو الأهداف المرغوب تحقيقها، ثم توفير المعلومات الضرورية للإدارة العليا لتقييم النتائج واتخاذ القرارات والتصرفات التصحيحية المناسبة كلما دعت الحاجة لذلك، ومن أهدافها ما يلي:[2]

يتمثل الهدف العام لعملية التقييم والرقابة في مساعدة الإدارة للتأكد من الأداء الفعلي يتم وفقا للخطط الموضوعة، إلا أن هناك بعض الأهداف الجانبية وهي:

- تحقيق التوافق مع المتغيرات البيئية.
- تحقيق التكيف مع المتغيرات التنظيمية.
- ترشيد التكلفة.
- توحيد التصرفات اللازمة لتنفيذ الخطط، المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط.
- تخفيض مخاطر الأخطاء عند وضع الخطط.
- تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم.
- تحقيق التفاوت بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ.

[1]– محمد علاونة، **الأصول العلمية والعملية في الرقابة الإدارية**، مرجع سبق ذكره، ص94، ص95.

[2]– ثابت عبد الرحمن إدريس، **الإدارة الاستراتيجية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى2003، ص430.

المطلب الثاني: خصائص الرقابة الإدارية الفعالة، أنواعها، مقوماتها

سنتناول في هذا المطلب خصائص الرقابة الإدارية حيث أنه لا يعتبر نظام الرقابة جيدا أو فعالا إلا إذا احتوى على مجموعة من الخصائص، بالإضافة إلى أنوا ع الرقابة ومقوماتها.

أولا :خصائص الرقابة الإدارية الفعالة

حتى تتمكن الرقابة الإدارية من القيام بمهامها بشكل فعال يحقق النجاح الذي يكون في المؤسسة، لابد أن يتوفر في الرقابة خصائص تمتاز بها وهي كالتالي[1].

الملائمة: هذه خاصية مهمة في نجاح الرقابة الإدارية، حيث يشترط أن تتناسب وتتلاءم الرقابة مع طبيعة نشاط المنشأة وحجمها والتي تؤدي إلى اختلاف في الخطط والبرامج في ضوء ظروف المنشأة و أهدافها وتمويلها، مثلا فالمنشأة الصغيرة تحتاج لنظام رقابة سهل بسيط على عكس المنشآت الكبيرة تحتاج إلى أدوات رقابية أكثر تعقيدا تلائم حجم النشاطات وتنوعها.

المرونة: بمعنى أن تكون الوسائل الرقابية والمعايير المستخدمة قابلة للتطوير والتعديل بما يتلاءم وتغيرات الظروف.

الوضوح: يجب أن تكون الوسائل الرقابية واضحة وصريحة ومفهومة لجميع العاملين في المنشأة، كما يمكن الاستعانة بذوي الاختصاص لإيضاح الوسائل الرقابية المعقدة.

توازن التكاليف مع المردود: يجب أن تتناسب التكاليف المبذولة لتوفير نظام المراقبة مع الفوائد التي تعود على المنشأة من جراء تطبيقه فلا حاجة لنظام المراقبة التي تفوق تكاليف الفوائد الناتجة عن تطبيقه.

الفاعلية: يجب أن يحقق نظام الرقابة الغاية المنشودة من استخدامه عن طريق كشف الأخطاء ومعرفة أسبابها والعمل على إزالتها حال وقوعها.

الدقة:يجب أن يكون الجهاز الرقابي في المؤسسة جهاز سريع في تحديد الأخطاء قبل حدوثها، لأنه يساعد على إيجاد الحلول بالشكل المناسب دون أن يكون هناك عوائق تعيق حركة المؤسسة بالشكل الصحيح.[2]

---

[1]- محمد علاونة، **الأصول العلمية والعملية في الرقابة الإدارية**، مرجع سبق ذكره، ص94، ص95.

[2]- معين محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، **القيادة والرقابة والاتصال الإداري**، مرجع سبق ذكره، ص78.

ثانيا:أنواع الرقابة الإدارية.

هناك تصنيفات متعددة للرقابة، فالبعض يصنفها حسب الهدف منها، والبعض الآخر يصنفها حسب الوسيلة المستخدمة، وآخرين يصنفها حسب الزمن وحسب المعايير وغيرها، من تصنيفات الرقابة نجد.[1]

أولا) الرقابة حسب المعايير : وتتضمن رقابة على أساس الإجراءات ورقابة على أساس النتائج.

الرقابة على أساس الإجراءات : تقوم الرقابة على أساس القواعد والإجراءات بقياس التصرفات التي تصدر عن المنظمات العامة ومطابقتها بمجموعة القوانين والقواعد والضوابط والطرق والإجراءات، ويركز هذا النوع من الرقابة على التصرفات التي تصدر من وحدات الادارة العامة ومن العاملين فيها وليس على ما تحققه هذه التصرفات من نتائج نهائية.

الرقابة على أساس النتائج: تقوم الرقابة على أساس النتائج بقياس النتائج النهائية التي تحققها المنظمات العامة، وفق معايير يمكن قياسها موضوعيا، فهذا النوع من الرقابة لا يتابع التصرفات والنشاطات التي تقوم بها المنظمات العامة، وإنما يركز فقط على النتائج التي تحققها هذه المنظمات.

ثانيا) الرقابة حسب موقعها من الأداء : وتتضمن الرقابة السابقة والرقابة اللاحقة.

الرقابة السابقة: وتسمى بالرقابة المانعة أو الوقائية، وتهدف إلى ضمان حسم الأداء أو التأكد من الالتزام بنصوص القوانين والتعليمات في إصدار القرارات أو تنفيذ الإجراءات، كما تهدف إلى ترشيد القرارات وتنفيذها بصورة سليمة وفعالة.

الرقابة اللاحقة: وتسمى الرقابة البعدية أو الرقابة المستندية، وفي هذا النوع من الرقابة لا يتم تقويم تصرفات وقرارات وإجراءات وحدات الإدارة العامة بعد حدوث التصرفات فعلا، إن تقويم الأداء بعد أن يكون هذا الأداء قد وقع بالفعل يجعل الرقابة اللاحقة ذات طابع تقويمي أو تصحيحي.

ثالثا- الرقابة وفق لمصادرها : وتتضمن الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية.

الرقابة الداخلية: يقصد بالرقابة الداخلية أنواع الرقابة التي تمارسها كل منظمة بنفسها على أوجه النشاطات والعمليات التي تؤديها والتي تمتد خلال مستويات التنظيم المختلفة.

الرقابة الخارجية: تعتبر الرقابة الخارجية عملا متمما للرقابة الداخلية، ذلك لأنه إذا كانت الرقابة الداخلية على درجة عالية من الإتقان بما يكفل حسن الأداء، فإنه ليس ثمة داع عندئذ إلى رقابة أخرى خارجية، لذلك فإن

[1]- محمد علاونة، **الأصول العلمية والعملية في الرقابة الإدارية**، مرجع سبق ذكره، ص90، ص100 .

الرقابة الخارجية في العادة تكون شاملة لكي غير تفصيلية كما أنها تمارس بواسطة أجهزة مستقلة متخصصة، ما يكفل ا الجهاز الاطمئنان إلى أن الجهاز الإداري للمنظمة أو المنشأة لا يخالف القواعد والإجراءات.

رابعا. الرقابة حسب التنظيم: يمكن تصنيف الرقابة حسب التنظيم إلى:

الرقابة المفاجئة: وهو ذلك النوع من الرقابة الإدارية الذي يتم بصورة مفاجئة وبدون سابق إنذار من أجل مراقبة العمل وضبطه دون اتخاذ ترتيبات مسبقة من المدير أو الرئيس المباشر.

الرقابة الدورية: وهي التي تنفذ كل فترة زمنية أي حسب جدول زمني منتظم حيث يتم تحديدها يوما أو أسبوعيا أو شهريا.

الرقابة المستمرة: وتتم عن طريق المتابعة والإشراف والتقييم المستمر لأداء العمل.

خامسا. الرقابة حسب مستوياتها: وتصنف وفق هذا المعيار إلى:[1]

الرقابة على مستوى الفرد: يسعى هذا النوع من الرقابة إلى تقييم أداء الأفراد العاملين ومعرفة مستوى كفاءتهم في العمل وسلوكهم.

الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية: يهدف هذا النوع إلى تقييم الإنجاز الفعلي للوحدة الإدارية أو أقسامه لمعرفة كفاءة الإدارة في تحقيق الأهداف واستغلال الموارد.

الرقابة على مستوى المنظمة:تقييم الأداء الكلي للمنظمة في تحقيق الأهداف العامة التي تعمل من أجلها(سبة الربحية، الحصة السوقية، القدرة التنافسية)

سادسا. الرقابة حسب نوعية الانحراف : وتتضمن ما يلي: [2]

الرقابة الإيجابية: ويقصد بها تحديد الانحرافات الإيجابية لمعرفة أسبابها وتدعيمها ومن ثم الاستفادة منها بشكل أفضل في المستقبل.

الرقابة السلبية: ويقصد بها الكشف عن الأخطاء والانحرافات السلبية وتحديد معرفة أسبابها ومسبباتهاو العمل على تصحيحها فورا واتخاذ الإجراءات لمنع تكرار حدوثها في المستقبل.

[1]- عبد الحميد أحمد حسين، **الإدارة الاستراتيجية**، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى2015، ص129 .

[2]- محمد علاونة، **الأصول العلمية والعملية في الرقابة الإدارية**، مرجع سبق ذكره، ص107.

سابعا. الرقابة حسب طبيعتها: وتصنف إلى: [1]

الرقابة المباشرة: يتم هذا النوع من الرقابة عن طريق الملاحظة المباشرة أي أن يقوم الرئيس بملاحظة العاملين أثناء عملهم، للتعرف على كيفية ممارستهم للأعمال ومعرفة الأخطاء المرتكبة من جانبهم، هذا النوع من الرقابة يؤدي إلى توطيد العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وانخفاض الأخطاء في العمل، وبما أن الرقابة المباشرة تحتاج إلى مزيد من الوقت فإنها لا تصلح للمستويات الإدارية العليا ولا للمؤسسات كبيرة الحجم.

الرقابة الغير مباشرة: يتم ممارسة هذه الرقابة في الغالب عن طريق التقارير الرقابية التي ترفع للرؤساء عن العمل والعاملين، وتحتاج الرقابة غير المباشرة حتى تكون فعالة ودقيقة إلى توافر عنصري الدقة والسرعة رغم أنه قد يبدو توافر العنصرين بآن واحد أمر صعب، فقد يكون تحري الدقة على حساب السرعة لأن الدقة تحتاج إلى الوقت الكافي، وقد يكون تحري عنصر السرعة على حساب الدقة في الأداء لأن العمل تحت الضغط الزمني يكون غالبا على حساب الدقة في الأداء.

ثامنا- أنواع أخرى من الرقابة : وتشمل ما يلي :

الرقابة الوقائية: يأخذ هذا النوع من الرقابة في الحسبان ضرورة الاستعداد لمواجهة الأخطاء قبل حدوثها، وفي الممارسة العملية يعني المدير أن لا ينتظر حتى تأتيه المعلومات عن وقوع الخطأ أو الانحراف، بل يتوجب عليه أن يسعى إليها بنفسه ويحاول كشفه قبل حدوثه[2].

الرقابة المتزامنة: ويقصد بهذا النوع مراقبة سير العمل أولا بأول منذ بدايته وحتى نهايته، فنقيس الأداء الحالي ونقيمه بمقارنته مع المعايير الموضوعة لاكتشاف الانحراف أو الخطأ لحظة وقوعه والعمل على تصحيحه فورا لمنع استفحال أثره.

الرقابة العلاجية: يقصد بهذا النوع انتظار وقوع الخطأ ثم بدأ معالجته، هذا النوع من الرقابة ليس هو نوع الرقابة المفضل لأن وقوع الأخطاء سوف يؤدي إلى ارتفاع التكلفة، والأخطاء لها تأثيرات سلبية كثيرة على المنشأة[3].

ثالثا: مقومات الرقابة الإدارية

تتمثل هذه المقومات فيما يلي[4]:

---

[1]- خيري كتانة، **مدخل إلى إدارة الأعمال**، مرجع سبق ذكره، ص156.

[2]- محمد علاونة، **الأصول العلمية والعملية في الرقابة الإدارية**، مرجع سبق ذكره، ص105 .

[3]- خيري كتانة، مرجع سبق ذكره، ص156.

[4]- زياد محمد عبد، **أساسيات علم الإدارة**، مرجع سبق ذكره، ص184، ص185.

تحديد الهدف من الرقابة: قد يكون الهدف من الرقابة هدفا عاما، وهذا يعني خضوع كل شيء في المنشأة للرقابة وهو ما يعبر عنه "هنري فايول" باصطلاح (الإشراف الدائم)، وعلى هذا الأساس قد تكون الرقابة تعبيرا شاملا عن الإشراف والمتابعة وقياس الأداء وتعيين المهام المحددة، والمهمة الأساسية للرقيب هنا تنحصر في التنبيه على الخطأ قبل وقوعه فيحول ذلك دون حصوله، أو التنبيه عن الخطأ عند وقوعه قبل استفحال أمره، أما الأهداف الخاصة للرقابة تتضمن ملاحظة نتائج أعمال محددة وقياسها بالنسبة لمعايير ونماذج محددة وبهذا تتضمن الرقابة معنى المتابعة في مجالات محددة.

وجود معيار محدد وواضح: المعيار هو رقم أو مستوى جودة معين يستخدم مقياسا للحكم بموجبه مدى ملائمة انجاز ما فيساعد على تحديد مدى جودة الإنجاز كما ونوعا واكتشاف الانحراف عما هو متوقع أو مخطط له.

تحديد أساليب الرقابة ووسائلها التي سيتم اعتمادها: للرقابة أساليب ووسائل متعددة، فهذه الأدوات والأساليب تشمل الأرقام، والإحصاءات ودلالاتها، والمعلومات المتمثلة في الميزانيات والتقارير والخرائط ومعايير الأداء والميزانيات التقديرية والخطط العامة والتفصيلية وطرق التحاليل المالية والهندسية والكيماوية وتقييم الأعمال والوظائف وتوصيفها والمراجعة الداخلية والخارجية والمتابعة.

تحديد أنواع الرقابة :كالرقابة الوقائية، العلاجية، المفاجئة، الدورية أو المستمرة، الداخلية والخارجية. [1]

وجود نظام جيد للتبليغ: ويعني ذلك تحديد طرق وإجراءات الإخبار عن الخطأ أو الانحراف ومن الذي له الحق أو صلاحية التبليغ ولمن سيتم التبليغ وكيف يتم الإبلاغ عن الخطأ ومتى يتم ذلك. [2]

تحديد من هو صاحب الحق في اتخاذ الإجراء التصحيحي اللازم : هناك عدة أساليب للقيام بتصحيح الانحراف، فقد يكون مصحح الانحراف هو المخطئ، مكتشف الخطأ، الرئيس المباشر، لجنة مختصة، المدير العام، مجلس الإدارة، والوضع المثالي هو الفصل بين مكتشف الانحراف وبين من له الحق في اتخاذ الإجراء التصحيحي، وخاصة في النواحي المالية والنواحي الحساسة لمنع التلاعب وتحديد المسؤولية بشكل دقيق، وعلى نظام الرقابة أن يحدد من له الحق في اتخاذ الإجراء التصحيحي بشكل واضح ودقيق[3].

المطلب الثالث : خطوات العملية الرقابية، أساليبها، مجالات استخدامها.

---

[1]- معين محمود عياصرة و مروان محمد بني أحمد، **القيادة والرقابة والاتصال الإداري**، مرجع سبق ذكره، ص75.

[2]- معين محمود عياصرة و مروان محمد بني أحمد، مرجع سبق ذكره، ص75.

[3]- زياد محمد عبد، **أساسيات علم الإدارة**، مرجع سبق ذكره، ص186.

إن الرقابة الإدارية لا تتم في فراغ، إذ أن هناك خطوات تقوم عليها، وأساليب تستخدمها للقيام بوظيفتها، ومجالات تستخدم فيها.

أولا: خطوات العملية الرقابية.

وظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالتخطيط، والغرض الأساسي من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط، وتنحصر هذه العملية في أربعة خطوات تطبق على أي شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها. [1]

إعداد معايير الأداء: المعيار أداة قياس كمية أو نوعية صممت لمساعدة مراقب أداء الناس والسلع والعمليات، المعايير تستخدم لتحديد التقدم أو التأخر عن الأهداف، طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته أيا كانت المعايير، ويمكن تصنيفهم جميعا إلى إحدى هاتين المجموعتين:

المعايير الإدارية: تتضمن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء، ينبغي أن تركز جميعها على المساحات الأساسية ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة.

المعايير التقنية: يحدد ماهية وكيفية العمل،وهي تطبق على طرق الإنتاج، العمليات، المواد، الآلات، معدات السلامة، والموردين، يمكن أن تأتي المعايير التقنية من مصادر داخلية وخارجية.

متابعة الأداء الفعلي: هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائي.

قياس الأداء: في هذه الخطوة، يقيس المديرين الأداء ويحددون إن كان يتناسب مع المعايير المحددة، إذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة خلال الحدود المفترضة، فلا حاجة لاتخاذ أي اجراء، أما إن كانت النتائج بعيدة عن ما هو متوقع أو غير مقبولة فيجب اتخاذ الإجراء اللازم.

تصحيح الانحرافات عن المعايير: تحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد على ثلاثة اشياء: المعيار، دقة القياسات التي بينت وجود الانحراف، وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف، ووضع في الاعتبار تلك المعايير قد تكون لينة جدا او صارمة جدا، القياسات قد تكون غير دقيقة بسبب رداءة استخدام آلات القياس أو بسبب وجود عيوب في الآلات نفسها،وأخيرا كما يمكن أن تصدر عن الناس أحكاما رديئة عند تحديد الإجراءات التقويمية الواجب اتخاذها.

[1]- خيري كتانة، **مدخل إلى إدارة الأعمال**، مرجع سبق ذكره، ص165، ص166.

ثانيا:أساليب الرقابة

تتمثل أساليب نظام الرقابة بالأدوات والطرق والوسائل الفنية التي يمكن استخدامها للقيام بالوظيفة الرقابية. ولتحديد نوعية أساليب الرقابة من الممكن أن تقسم هذه الأساليب إلى مجموعتين هما: [1]

1.الميزانيات التقديرية كأداة للرقابة: تعتبر الميزانيات التقديرية من الأدوات التي تستخدم على نطاق واسع لغرض الرقابة الإدارية، وتعني الميزانية التقديرية تكوين الخطط الخاصة بفترة زمنية مقبلة مع التعبير عنها بالأرقام. وهي عبارة عن قوائم للنتائج المتوقعة معبرا عنها بقيم مالية مثل ميزانيات الإيرادات والنفقات، أو معبر عنها بكميات مثل الميزانيات التقديرية لساعات العمل المباشر أو المواد أو الوحدات المباعة أو المنتجة.

أنواع الميزانيات التقديرية

يوجد أنواع مختلفة للميزانيات التقديرية بما يتناسب مع أنواع الخطط و أنواع النشاطات للمنظمة، ويمكن تصنيفها إلى خمسة أنواع هي: الميزانية التقديرية للإيرادات و المصروفات، الميزانية التقديرية للزمن والحيز والمواد والمنتجات، الميزانية التقديرية الرأسمالية، الميزانية التقديرية النقدية، الميزانية التقديرية العمومية التقديرية.

وهذه الأنواع الخمسة للميزانيات التقديرية تشمل جميع مجالات الأعمال الوظيفية من مبيعات والإنفاق في الأراضي والآلات والمخزون والمدفوعات والمقبوضات، ما يضمن سير العمل بشكل تكاملي.

شروط نجاح نظام الرقابة بواسطة الميزانيات:

أن يكون هذا النظام مصمم فقط للرقابة وليس كبديل للإدارة يحل محلها.

أن يحصل هذا النظام على دعم الإدارة العليا ومساندتها.

أن يشترك جميع المديرين بإعداد الميزانيات التقديرية.

عدم المغالاة في الميزانيات التقديرية للحد الذي يلغي دور سلطة المديرين.

أن يتوفر للمدير بيانات حاضرة عن الأداء الفعلي والأداء المقدر طبقا للميزانيات التقديرية لإدارته.

ثانيا. الأساليب التقديرية:

من أهم الوسائل المستخدمة في هذه الأساليب الرقابية التقديرية ما يلي:

البيانات الإحصائية: هي تلك البيانات التي تكون مجدولة في جداول إحصائية تساعد بسهولة تفسيرها ومعرفتها، وقد تكون على شكل رسومات بيانية وخرائط أيضا تبين البيانات إحصائية وتاريخية...ويعتمد على تحليلها على الطرق الإحصائية المتعارف عليها.

[1]– محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، **الإدارة علم وتطبيق**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى2000، ص181، ص182.

التقارير والتحاليل الخاصة: برغم من التقارير الإحصائية تقدم المعلومات الرئيسية إلا أنه قد يوجد بعض المحاولات لا تصلح لها مثل هذه البيانات عندئذ لتقارير والتحاليل الخاصة هي التي يمكنها سد هذه الفجوة.

تحليل نقطة التعادل: تعتبر خريطة التعادل من أهم الوسائل الرقابية بحيث أنها تبين العلاقة بين المبيعات والتكاليف بطريقة يمكن معرفة حجم تلك العلاقة عندما تكون الإيرادات مساوية للتكاليف.

ويعتبر تحليل التعادل مفيدا بصفة خاصة في التخطيط والرقابة لأنه يهتم بالتحليل الحدي والمعادلات والنسب. **المراجعة الداخلية:** يعود مفهوم المراجعة الداخلية إلى أنها التقييم المنظم والمستقل الذي تقوم به هيئة المراجعين الداخليين للعمليات المحاسبية والمالية وغيرها من عمليات المنشأة.

وتكون هذه الوسيلة أكثر تطبيقا في الإدارات المالية التي تقيس النتائج على ضوء الخطط بالإضافة إلى عملية تقسيم سياسات واجراءات واستخدام السلطة وجودة الإدارة وغيرها من العمليات بشكل عام.

الملاحظة الشخصية: بالرغم من كل الوسائل السابقة في مجال الرقابة إلا أنه لا يعني أن يبقى المدير في مكتبه، فلا بد له من القيام بالجولات والزيارات الميدانية حيث الأداء والأفراد والناتج، ويأخذ الملاحظات عن كل المجالات من أجل جدولة الإدارة الرقابية الأفضل ولتأكيد مبدأ السلطة على أدوات الرقابة لتزيد من التزام وتحقيق الأهداف.

ثالثا: مجالات استخدام الرقابة

من أجل تأكيد أهمية الرقابة كوظيفة أساسية من وظائف الإدارة فإن الضرورة تقتضي الإلمام بمجالات الرقابة وهي: (1)

الرقابة على الإنتاج: بشكل جيد ومعرفة أن الكميات المطلوبة قد تم إنتاجها، ثم مراقبة الإنتاج أي التأكد أن الكميات المنتجة تحتوي على الصفات والمقاييس والجودة المطلوبة، ومن أهم أساليب الرقابة على الإنتاج المتبعة في الوقت الحاضر استخدام الحاسوب.

الرقابة في مجال التسويق: حيث يتم الرقابة على قنوات التوزيع وانسياب السلعة من المنتج إلى المستهلك، والرقابة على المخزون بواسطة بطاقة الجرد المستمر، والرقابة على مستويات المخزون، الحد الأدنى، ونقطة إعادة الطلب، والحد الأقصى للمخزون، والرقابة على السلع خوفا من التلف أو السرقة أو التلاعب في التسليم والاستلام.

[1]– موسى قاسم القريوتي و علي خضر مبارك، **أساسيات الإدارة الحديثة**، دار تسنيم للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة2006، ص197، ص198

الرقابة المالية:وتشمل ما يلي: الرقابة على تكاليف العمليات، الرقابة على المركز النقدي للتأكد من قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها ومقارنة الوضع الفعلي بالميزانيات التقديرية، منع تسرب الأموال بطريقة غير مشروعة.

الرقابة على القوى البشرية: تهدف إلى انضباط العمال في عملهم من حيث الدوام، وكذلك تطوير القوى البشرية وذلك بالتدريب المستمر واستخدام الجولات التفتيشية للتأكد من أنهم يقومون بعملهم على أكمل وجه.

الرقابة في القطاع العام: الرقابة لا تستخدم فقط في القطاع الخاص ولكنها تستخدم في وزارات ودوائر الدولة أيضا وفي كافة المؤسسات التابعة للدولة، فهناك ديوان الموظفين لكافة العاملين في الدوائر الحكومية للتأكد من قيامهم بعملهم على أفضل وجه.

المبحث الثاني:ماهية المؤسسة الاقتصادية

تعتبر المؤسسة خلية اقتصادية لكل دولة مهما كان نظامها، فهي تعتبر كعميل اقتصادي،و هذا يعني أن المؤسسة تقوم بنشاط ذو طابع صناعي، تجاري، مالي،و تسعى لتحقيق التنمية في مختلف المجالات.

المطلب الأول : مفهوم المؤسسة الاقتصادية، أنواعها.

اختلف مفهوم المؤسسة الاقتصادية من مفهوم لآخر، وهذا نتيجة لتطورها، فسوف نتطرق في هذا المطلب إلى مفهومها والتعرف على أنواعها.

أولا : مفهوم المؤسسة الاقتصادية

للمؤسسة الاقتصادية عدة تعاريف نذكر منها [1]:

المؤسسة وحدة للإنتاج والتوزيع: تكون مهيكلة على أساس قوانين واجراءات خاصة، إن هذا الجانب من تعريف المؤسسة يتمثل في إطار الإنتاج أي وحدة اقتصادية وتوزيع المداخيل.

المؤسسة وحدة اقتصادية: إن الوظيفة الأساسية للمؤسسة تكمن في إنتاج السلع والخدمات قصد تبادلها في السوق، وهذه السلع والخدمات الغير التجارية كالإدارة العمومية

المؤسسة وحدة لتوزيع المداخيل:إن المؤسسة تحقق القيمة المضافة التي تساوي قيمة المخرجات–قيمة المدخلات.

المؤسسة خلية اجتماعية: تكمن في سد بعض حاجيات العمال مثلا: ثبات العمل، مستوى الأجور، الترقية، التكوين...إلخ.

المؤسسة هي وحدة إنتاجية، الهدف منها هو إيجاد القيمة السوقية من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق من الإيراد الكلي.

– **المؤسسة** هي القوالب التي ينظم الناس فيها شؤونهم في علاقاتهم بعضهم البعض، المؤسسة جهاز عمل و أجهزة العمل تشتمل على تركيبات وتضم أدوات وتجهيز وتوزيع.

– **المؤسسة** هي كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة.

من خلال التعريفات السابقة نستنتج أن المؤسسة وحدة اقتصادية تقوم بجمع عناصر الإنتاج وتحويلها من أجل الحصول على سلعة أو خدمة ما بغرض تلبية حاجات المجتمع، أي عبارة عن نظام اقتصادي يعمل في

[1]– عبد بد الرزاق الحبيب، **اقتصاد وتسيير مؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، ص28 – ص34

إطار قانون على إنتاج سلع وخدمات خلال فترة زمنية معينة نتيجة تظافر مجموعة من العوامل البشرية والمالية اللازمة للإنتاج الاقتصادي.

ثانيا) أنواع المؤسسات الاقتصادية

للمؤسسات الاقتصادية انواعا واشكالا مختلفة تظهر فيها تبعا: الشكل القانوني، لطبيعة الملكية، الطابع الاقتصادي.

أولا) أنواع المؤسسات تبعا للشكل القانوني:

تصنف المؤسسات تبعا للشكل القانوني إلى: [1]

مؤسسات فردية: هي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد اوعائلته، ولهذا النوع من المؤسسات مزايا أهمها: السهولة في التنظيم أو الإنشاء، صاحب المؤسسة هو المسؤول الأول والأخير عن نتائج أعمال المؤسسة، وهذا يكون دافعا له على العمل بكفاءة وجد ونشاط لتحقيق أكبر ربح ممكن، صاحب المؤسسة هو الذي يقوم لوحده بإدارة وتنظيم وتسيير المؤسسة وهذا يسهل العمل واتخاذ القرار، كما يبعد الكثير من المشاكل التي تنجم عن وجود شركاء.

أما عيوبها : قلةرأس المال وهذا مادام صاحب المؤسسة هو الذي يقوم لوحده، صعوبة الحصول على قروض من المؤسسات المالية، قصر وجهة نظر ضعف الخبرة لدى المالك الواحد مما يعرض المؤسسة لمشاكل فنية وإدارية، مسؤولية صاحب المؤسسة غير محدودة فهو مسؤول عن كافة ديون الشركة.

الشركات: تعرف الشركات على أنها المؤسسة التي تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر، يلتزم كل منهم بتقديم حصة من مال أو عمل لاقتسام ما قد ينشأ عن هذه المؤسسة من أرباح أو خسائر. وتنقسم الشركات بشكل عام إلى قسمين رئيسين هما:

✓ **شركات الأشخاص:** كشركات التضامن وشركة التوصية البسيطة وشركات ذات مسؤولية محدودة.

ومن مزايا هذه الشركات سهولة التكوين فهي تحتاج فقط إلى عقد شركائه كثرة الشركاء واختصاص كل منهم بمهمة معينة يسهل تسيير المؤسسة، تجعل الشركاء يخلصون في أعمالهم أكثر من أجل تقدم المؤسسة وبالتالي تحقيق الربح، زيادة القدرة المالية للمؤسسة بسبب تضامن الشركاء كما تسهل أكثر إمكانية الحصول على قروض.

[1]- عمر صخري، **اقتصاد مؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الطبعة الثالثة، ص26، ص27

أما مساوئها فنجد : حياة الشركة معرضة للخطر نتيجة انسحاب أو وفاة أحد الشركاء، مسؤولية غير محدودة للشركاء.

✓ **شركات الأموال:** كشركات التوصية بالأسهم، وشركات المساهمة.

من مزايا هذه الشركات مسؤولية المساهمين محدودة بقيمة أسهمهم أو سنداتهم، إمكانية الحصول على القروض بشكل أسهل وأسرع، حياة المؤسسة أكثر استقرار.

أما مساوئها : ظهور البيروقراطية والمشاكل الإدارية الناجمة عن تعدد الرقابة بسبب كثرة المساهمين فيها، تخضع إلى رقابة حكومة شديدة.

ثانيا) أشكال المؤسسات تبعا لطبيعة الملكية :

تصنف المؤسسات تبعا لطبيعة الملكية إلى[1]:

- **المؤسسات الخاصة:** وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للفرد أو مجموعات أفراد(شركات أشخاص، شركات أموال).

- **المؤسسات المختلطة:** هي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع العام والقطاع الخاص.

- **المؤسسات العمومية:** هي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة، فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيفما شاءوا ولا يحق لهم بيعها أو اغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك، وتهدف المؤسسات العمومية من خلال نشاطها الاقتصادي إلى تحقيق مصلحة المجتمع وليس هناك أهمية للربح (ربما تربح وربما تخسر).

وتتصف المؤسسات العامة في النظام الاشتراكي في كثير من الأحيان بالضخامة والتمركز، بحيث نجد في الصناعة الواحدة مؤسسة عامة واحدة تسيطر على كل مرافق هذه الصناعة مما يدعو البعض إلى تسميتها بالمؤسسات المحتكرة، والقوانين أو المراسيم التي تنشأ المؤسسات العامة تختلف من بلد إلى آخر حتى في داخل البلد نفسه.

ثالثا) أشكال المؤسسات تبعا للطابع الاقتصادي

يمكن تصنيف المؤسسات تبعا لمعايير اقتصادية معينة، أي تبعا للنشاط الاقتصادي الذي تمارسه وعليه نميز هذه الأنواع[2] :

المؤسسات الصناعية: وتنقسم هذه المؤسسات بدورها إلى:

[1]- عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص28، ص29.

[2]- عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص30، ص31.

- **مؤسسات الصناعة الثقيلة أو الاستخراجية:** كمؤسسات الحديد والصلب وما يميز النوع من المؤسسات هو احتياجاتها لرؤوس أموال كبيرة كما تتطلب توفير مهارات وكفاءات عالية لتشغيلها.

- **مؤسسات الصناعية التحويلية أو الخفيفة:** كمؤسسات الغزل والنسيج ومؤسسات الجلود. المؤسسات الفلاحية: هي المؤسسات التي تهتم بزيادة انتاجية الأرض أو استصلاحها، وتقوم هذه المؤسسات بتقديم ثلاثة أنواع من الانتاج: النباتي، الحيواني، السمكي.

- **المؤسسات التجارية:** هي المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري كمؤسسات الجملة ومؤسسات المفرق مثل مؤسسات الأروقة الجزائرية.

- **المؤسسات المالية:** هي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك ومؤسسات التأمين والضمان الاجتماعي.

- **مؤسسات الخدمات:**هي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة كمؤسسات النقل ومؤسسات البريد والمواصلات.

المطلب الثاني: خصائص المؤسسة الاقتصادية

من التعاريف السابقة يمكن استخلاص الصفات والخصائص التالية:[1]

- المؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها و مسؤولياتها.
- القدرة على الانتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.
- يجب أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية
- لابد على المؤسسة أن تكون مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه المؤسسة، فالمؤسسة لا توجد منعزلة إذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف، أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة وتفسد أهدافها.

[1]- عمر صخري، **اقتصاد مؤسسة**، مرجع سبق ذكره، ص25، ص26 .

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة الاقتصادية، محيط المؤسسة

سنعرض في هذا المطلب أهداف المؤسسة اقتصاديا واجتماعيا، بالإضافة إلى محيط المؤسسة.

أولا : أهداف المؤسسة الاقتصادية

منذ الاستقلال الى الآن وعبر مخططات التنمية الوطنية تهدف السياسة الوطنية للإنتاج على المدى المتوسط والمدى الطويل إلى تحقيق:الاستقلال الاقتصادي، إنتاج سلع معتدلة الثمن، تلبية حاجيات المستهلكين المحليين، رفع مستوى المعيشة لأفراد المجتمع، التكامل الاقتصادي على المستوى الوطني، الحد من الواردات خاصة السلع الكمالية.

وإذا تابعنا استراتيجية مؤسسة ما من مؤسساتنا الوطنية ضمن سياسة الإنتاج لوجدناها تهدف إلى تحقيق هدفين رئيسين[1]:

الهدف الاقتصادي:تزويد السوق الوطنية بمختلف أنواع السلع البلاستيكية وبمختلف الأحجام، تصدير ما هو فائض عن السوق الوطنية، تحقيق معدل معين من الربح يوزع قسم منه على العمال والقسم الآخر يستخدم في التوسع للمستقبل.

الهدف الاجتماعي: تأمين فرص عمل جديدة، رفع مستوى العاملين الاجتماعي والحياتي.

ثانيا) محيط المؤسسة الاقتصادية

لا أحد يستطيع أن ينفي أهمية وأثر العلاقة التبادلية والتكاملية بين المؤسسة ومحيطها في نظام مفتوح باستمرار تؤثر فيه وتتأثر به للتحولات والتغيرات الحاصلة فيه لذا فإن المؤسسة الاقتصادية تواجه العديد من المخاطر التي تهدد استمرارية نشاطها[2].

المحيط الاقتصادي: يعتبر الأهم لذا فهو يحظى باهتمام واسع من طرف المؤسسة الاقتصادية كونه مصدر مدخلاتها، وهو يتكون أساسا من الزبائن الذين يمثلون جانب الطلب على ما تعرضه المؤسسة من منتجات وخدمات.

المحيط التكنولوجي: اصبح للتطور التكنلوجي أثرهام على مستقبل أي مؤسسة حاليا، حيث يعني مصطلح تكنلوجيا جملة المعارف التي تمتلكها المؤسسة من خلال تحقيق إنجازات معينة، كما يمتد المحيط التكنولوجي الى

[1]- عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص32.

[2]- أحمد بوراس، **تمويل المنشآت الاقتصادية**، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، طبعة 2008، ص12.

ضرورة معرفة المؤسسة بالتغيرات التكنولوجية التي تحدث لدى المؤسسات الاقتصادية المنافسة لها في السوق، وذلك من أجل المحافظة على حصتها ومركزها.

المحيط السياسي والقانوني: يؤثر المحيط السياسي على المؤسسة باختلاف النظام السائد في البلاد، حيث نجد التدخل في الدول ذات الاقتصاد الموجه عكس ما هو عليه في دول الاقتصاد الحر، من خلال سند التشريعات الخاصة بقوانين التشغيل، أجور، ضرائب، الرسوم.

المحيط الاجتماعي والثقافي: يؤثر هذا المحيط على الحصة السوقية للمؤسسة حسب المستهلكين، كثافتهم، توزيعهم، أعمارهم، نمط المعيشة، عاداتهم، تقاليدهم، إذ حتى تتمكن المؤسسة من اتخاذ قراراتها المناسبة، وبناء سياساتها، ووضع أهداف واستراتيجيات، توجب عليها معرفة ومتابعة تحولات المحيط باستمرار وعدم الاكتفاء برد الفعل السريع بل وسبق الأحداث، من خلال استخدام تقنيات التنبؤ والتخطيط الحديثة بتطورات مستقبلية من أجل الاستعداد اللازم واتخاذ القرار المناسب والقيام بالسلوك المناسب في الوقت المناسب.

المبحث الثالث: عموميات عن المشاريع

شهدت العقود المنصرمة والمعاصرة نموا في استخدام إدارة المشاريع كوسيلة لتحقيق أهداف المنظمات، فإدارة المشاريع توفر قوة فعالة لتحسين قدرات المنظمة على التخطيط والتنظيم والتنفيذ ومراقبة الأنشطة المختلفة فيها، بما في ذلك الاستغلال الأمثل لموارد وإمكانيات المنظمة.

المطلب الأول: مفهوم المشروع، خصائصه، أنواع المشاريع

سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف المشروع، والتعرف على خصائصه، وأنواعه.

أولا: مفهوم المشروع

هناك عدة تعريفات للمشروع تختلف هذه التعريفات باختلاف وجهات نظر الباحثين والدارسين في مجال إدارة المشاريع ومن ضمن هذه التعريفات ما يلي:

حسب جمعية إدارة المشروع البريطانية فقد عرفت المشروع بما يلي "مجموعة من الأنشطة المترابطة غير الروتينية، لها بدايات ونهايات زمنية محددة، يتم تنفيذها من قبل شخص أو منظمة لتحقيق أداء وأهداف محددة في إطار معايير الكلفة، الزمن، الجودة"[1]

هو نشاط أو مجموعة من الأنشطة المتتالية ذات الهدف أو الأهداف المحددة والمرتبطة مع بعضها وتؤدى على وفق تسلسل منطقي متكامل، يمكن تخطيطها وتمويلها وتنفيذها وتشغيلها وتحليلها كوحدة منفصلة لتحقيق الهدف أو الأهداف المرجوة[2].

هو تتابع لنشاطات فذة ومعقدة ومتصلة ببعضها البعض ولها هدفا أو غرضا واحدا، ويجب الانتهاء منها في وقت محدود وفي إطار موازنة موضوعة وطبقا لمواصفات متفق عليها عندما يتم تنفيذ المشروع يتواجد شيء لم يكن موجودا من قبل[3].

---

[1]– مؤيد الفضل، محمود العبيدي، **إدارة المشاريع منهج كمي**، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى2005، ص14

[2]– ثائر شاكر محمود الهيتي، سامي ذياب الغريري، **التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع التنموية**، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى2014، ص59.

[3]– الملتقى العربي الأول بعنوان **إدارة المشروعات الحكومية وخصخصة الخدمات**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المنعقد بالقاهرة فبراير2007، ص116 .

مجهود تستخدم فيه موارد معينة وتنفق من أجله الأموال للحصول على منافع متوقعة خلال فترة زمنية معينة[1].

من خلال هذه التعريفات المذكورة سابقا يمكن التوصل الى أنه هناك مجموعة من العناصر يجب توافرها في مفهوم المشروع وهي: المشروع له أنشطة مترابطة وغير روتينية، المشروع له موازنة تقديرية مخصصة بها الأموال اللازمة للمشروع، المشروع له هدف يجب تحقيقه سواء كان الهدف يتمثل في سلعة أو خدمة أو منتج فريد، يجب تحقيق معايير الكلفة والزمن والجودة المناسبة والمطلوبة من قبل العملاء.

ثانيا) خصائص المشروع

هناك بعض الخصائص التي تميز بها المشروعات، بحيث أن كل مشروع له خصائص تختلف عن المشاريع الأخرى وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي:[2]

الغرض: إن المشروع عادة له غرض محدد، ونشاط يحدث لمرة واحدة فقط لتحقيق هدف أو نتائج ملموسة ونهائية خاصة بهذا المشروع ومحددة.

دورة الحياة: المشروع له دورة حياة، ومراحل مختلفة خلال هذه الدورة وكل مرحلة من هذه المراحل لها ما يميزها وتحتاج الى اتخاذ قرارات خاصة بها، فالمشروع يبدأ كفكرة وبداية عمل بطيئة ونمو ونضج ثم أنهاء لحياة المشروع.

التداخلات: عادة تتداخل المشروعات في المنظمة مع بعضها البعض، وتتداخل أيضا مع الأقسام الوظيفية الأخرى في المنظمة من إنتاج وتسويق وتمويل وموارد بشرية...إلخ.

الانفرادية: كل مشروع له مزايا وخصائص يتميز بها عن أي مشروع آخر، فلكل مشروع خصوصية وأهدافه المتنوعة ووسائله المختلفة لتحقيق هذه الأهداف.

النزاع: المشاريع تواجه صراعات مختلفة سواء مع بعضها البعض في المنظمة الأم أو مع الأقسام الوظيفية الأخرى في المنظمة، والسبب في الصراع هو الموارد والإمكانيات المحددة في المنظمة، وكذلك صراعات بين فرق العمل في المشاريع المختلفة أو صراعات متنوعة بين الاطراف ذات العلاقة المهمة بالمشروع من عملاء ، وممولين، وموردين والادارة العليا للمنظمة ...إلخ.

القيود: لكل مشروع مجموعة من القيود والمحددات تقف امام تنفيذه، وتختلف هذه القيود باختلاف المشروعات وقدرتها على التكيف والتأقلم ومن هذه القيود الوقت اللازم لتنفيذ المشروع ، التكلفة ،الجودة، البيئة... إلخ.

---

[1]- أحمد يوسف دودين، **إدارة المشاريع المعاصرة نظري كمي**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، طبعة2014، ص21، ص24.

[2]- أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص24.

ثالثا) أنواع المشاريع

يمكن تقسيم المشاريع إلى الأنواع التالية: [1]

المشاريع الإنشائية: وهي المشاريع الأكثر شيوعا في الواقع العملي، وتتمثل في مشروعات البناء والتشييد، مثل بناء العمارات السكنية، وبناء الطرق والجسور وبناء المستشفيات، وكذلك بناء القواعد والمرتكزات الأساسية لكافة المشاريع الأخرى.

المشاريع الصناعية: وهي المشاريع ذات الطابع التكنولوجي والهندسي التي تهدف الى إقامة المصانع وخطوط الإنتاج وبناء الطائرات، وصناعة السيارات...إلخ.

المشاريع الخدمية: مثل المشاريع التعليمية والفندقية وإنتاج الأفلام السينمائية.

المشاريع العلمية: وهي المشاريع ذات الطابع العلمي مثل تصميم نظام معين، والتنقيب عن الآثار، وبحوث الفضاء.

المشاريع الاجتماعية: مثل المشاريع الخاصة بمكافحة الفساد، ومشاريع تنظيم الأسرة والتوعية ضد التدخين.

المشاريع الاقتصادية: مثل المشاريع المتعلقة بمواجهة الكساد والفقر والبطالة، والتضخم ومشاريع الخصخصة.

المطلب الثاني:مفهوم إدارة المشروع، أنواعها

تعددت مفاهيم إدارة المشروع من باحث لآخر، فسوف نتناول مفهوم إدارة المشروع وأنواعها.

أولا: مفهوم إدارة المشروع

هنالك عدة تعريفات لإدارة المشروع من بينها ما يلي:

– هي الوظيفة التي تشمل تحديد الأهداف والتخطيط والموازنات التقديرية والتنظيم والتوجيه والرقابة اللازمة لتحقيق الأهداف الفنية والزمنية للمشروع. [2]

– هي مجموعة من النشاطات المنظمة والموجهة نحو توظيف أمثل واستغلال أفضل للموارد المناسبة والهادفة الى تحقيق أهداف المشروع المحددة بوضوح، وذلك بالاعتماد على شتى طرق واساليب الكفاية والفاعلية ضمن مجموعة محددة من الشروط والقيود[3].

---

[1]– أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص34، ص35

[2]– ثائر محمود الهيتي، سامي ذياب الغريري، **التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع التنموية**، مرجع سبق ذكره، ص61

[3]– حسن إبراهيم بلوط، **إدارة المشاريع ودراسة جدواها الاقتصادية**، دار النهضة العربية، بيروت، الطبعة الأولى2002، ص25

– تعني مجموعة الفعاليات والأنشطة التي تعمل مع بعضها البعض من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة، لغرض الاستخدام الأمثل لإمكانيات المشروع بقصد تحقيق أهدافه بكفاءة وفاعلية وضمن معايير الزمن والكلفة والجودة، على أن تأخذ هذه الإدارة العوامل والمتغيرات البيئية المختلفة المحيطة بالمشروع[1].

نستنتج من التعاريف السابقة أن إدارة المشروع تساعد على تحقيق الأداء للمشروع بالمواصفات المطلوبة، وتشتمل على ما يلي: تحديد المتطلبات الخاصة بالمشروع، وضع أهداف واضحة يمكن تحقيقها، تكييف المواصفات والخطط والأساليب نحو الاهتمامات والتوقعات المختلفة للعديد من أصحاب المصلحة في المشروع.

ثانيا) أنواع إدارة المشاريع

يمكن تقسيم المشاريع حسب القطاعات إلى: [2]

القطاع العام: يتبع عادة أسلوبا يغلب عليه الطابع البيروقراطي، تتحكم في نشاطاته الجهات العامة وهو بالتالي أقل تركيز على نوعية الخدمة أو الخدمات التي يؤديها.

وهناك معيارين رئيسين يحكمان وجود المشروعات العامة ويضمنان تمايزها عن المشروعات الغير عامة وهي:

– **معيار إدارة المشروع العام:** لابد أن تتولى الدولة إدارة المشاريع بنفسها مباشرة أو من قبل منشآتها العامة.

– **معيار رأسمال المشروع** : حيث لابد على الدولة أن تمتلك نسبة من رأسمال لا تقل عن 51 بالمائة من جملته، وقد تصل إلى100 بالمائة وذلك كضمانة مالية وقانونية لتوفير المعيار الأول.

القطاع الخاص: يمتاز بأسلوب جماعي ذي طابع ديناميكي، يسير بشكل أسرع وديناميكية أقوى، أما الفاعلية فهي أقوى وأشد بكثير من القطاع العام والتركيز عليه يتوجه بصورة أساسية على نتائجه من خلال الخدمة أو الخدمات النوعية التي يقدمها.

[1]– يوسف دودين، **إدارة المشاريع المعاصرة نظري كمي**، مرجع سبق ذكره، ص26

[2]– حسن إبراهيم بلوط، **إدارة المشاريع ودراسة جدواها الاقتصادية**، مرجع سبق ذكره، ص26

المطلب الثالث: آليات الرقابة على المشاريع

للحكم على مدى نجاح المشاريع ومدى تحقيقها للأهداف المرجوة لابد من إخضاعها للرقابة.

أولا- مفهوم الرقابة على المشاريع

تقوم الرقابة كوظيفة مهمة وعنصر أساسي من العناصر التي تتألف منها العملية الإدارية على أساس فتح نتائج الأداء الفعلي ومقارنتها أولا مع الأهداف المخططة التي حددتها إدارة المشروع بالخطة المعدة مسبقا لهذا المشروع.[1]

ثانيا) أهداف رقابة المشاريع

يتساءل مدراء المشاريع عن مدى تحقيق المشاريع للأهداف التي وضعت خصيصا لكل منها، تمتاز أهداف المشروع بميزتين رئيستين هي[2]:

ضبط وتنظيم نتائج وأعمال المشروع: يركز هذا الهدف على تنظيم وجدولة المشاريع موارد بعد قياسها أو تعديلها وتقييمها بصورة دورية.

المحافظة على موجودات وأصول المؤسسة بما فيها موجودات وأصول مشاريع المؤسسة: يركز هذا الهدف على المحافظة على موارد المؤسسة، وذلك عن طريق وضع معايير رقابية تتحقق من سلامة تخزين واستخدام الموارد وتوظيفها لصالح أهداف المشاريع، أما مدراء المشاريع يحملون القسط الوافر من مسؤولية التأكد من عمل الأجهزة الرقابية ضمن الأهداف التي رافقت استخدامها.

أهداف الرقابة على موارد المشروع البشرية: تنحصر بصورة أساسية بتطوير كفاءة فريق عمل المشروع وتعزيز قدرات الأفراد والقوى العاملة، فالمكافآت والترقيات والتعيينات في مراكز جديدة.

الرقابة على موارد المشروع المالية: تهدف إلى الحفاظ على الأموال الموضوعة بتصرف المشروع وعلى انتظام مشروعها، توزيعها ضمن الأسس المحاسبية والمالية التي تتناسب واحتياجات نشاطات وأعمال المشروع إليها، فالرقابة على الموارد المالية تستخدم لتحقيق هدفين وهما: الاستخدام الأمثل وانتظام توزيع الموارد بحسب الأهمية وجدولة الحاجة إليها.

و من هنا فإن النواحي المالية التي تحتاج إلى رقابة فاعلة يمكن تلخيصها فيما يلي:. الموجودات الحالية للمشروع، موازنة المشروع، استثمارات رأسمال المشروع.

---

[1]- حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص249

[2]- حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص250، ص251

ثالثا) مستويات الرقابة على المشاريع

تختلف الرقابة بأجهزتها وآلياتها من مشروع لآخر، وذلك باختلاف أحجام المشاريع و اختلاف الموازنات لكل المرصدة لكل منها، فإن المستويات الرقابية يمكن تصنيفها إلى ثلاث أقسام[1]:

- **المشاريع الكبيرة**: تتطلب مستوى رقابي باهظ التكلفة ودقيق المواصفات التكنولوجية والفنية وسواها.
- **المشاريع المتوسطة**: تحتاج عادة إلى أنظمة رقابية تعنى بضبط عمليات ومراحل هذه المشاريع، بحيث تركز الرقابة على ضبط كل مرحلة من مراحل المشاريع خلال جمهوريتها وحتى اكتمالها.
- **المشاريع الصغيرة**: تحتاج إلى مخططات رقابية مبسطة وغير معقدة لأن حجم النشاطات صغيرة.

رابعا) آليات الرقابة على المشاريع

تقسم آليات الرقابة على المشاريع إلى ثلاثة أنواع وهي[2]:

الرقابة الضابطة: وتدعى بالرقابة السبرانية هي من أكثر الأنواع شيوعا، فالأجهزة الرقابية السبرانية يكثر الطلب عليها كونها تعمل بشكل أوتوماتيكي بحيث تؤدي وظائفها ومهماتها بدون تدخل من أحد، تعمل هذه الأجهزة بانتظام ذاتي وتستخدم من تلقاء نفسها على تصحيح أية انحرافات قد تحدث، فالمصانع والمعامل التي تعمل بشكل آلي وأوتوماتيكي يستعان بها كونها تقلص من الحاجة إلى العنصر البشري في متابعة ومراقبة النشاطات الإنتاجية.

تعمل الرقابة الضابطة ضمن المعطيات التالية: تحديد معايير الأداء، قياس الأداء، مقارنة الأداء القياسي بالمعايير المحددة، التقييم والتنفيذ.

فالرقابة الضابطة تعمل من خلال الأجهزة الراصدة للمدخلات والمخرجات مرورا بالعملية التحويلية بهدف ضبط المشروع ككل ومخرجات المشروع بشكل خاص، فالمشروع دائما يحتاج إلى مدخلات ويحولها مستخدما العملية إلى التحويلية إلى مخرجات ذات معايير ومواصفات متفق عليها.

الرقابة الفاحصة: تعرف على أنها رقابة مواصفات مخرجات المشروع وتعرف برقابة التحرك، اللاتحرك، إذ أنها تستخدم للتأكد من أن الشروط عمل المشروع المتفق عليها أو المحددة سلفا تسير بحسب ما هو مخطط لها، والملاحظ أن الرقابة تطبق على كافة المشروع بعد أن يوفر مدير المشروع أو سواه من المدراء المواصفات أو الشروط المطلوبة لمخرج أو مخرجات المشروع.

---

[1]- حسن إبراهيم بلوط، **إدارة المشاريع ودراسة جدواها الاقتصادية**، مرجع سبق ذكره، ص252، ص253.

[2]- حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص255، ص256، ص257.

ومثال على الرقابة الفاحصة هي التي تخضع لها برامج الكمبيوتر والمحركات الميكانيكية والتي يتركز دور الرقابة فيها على تفحص أجزائها إفراديا، وفي معظم الحالات فإن هذه الأجهزة تعمل بشكل مرحلي وقد تتخذ الفترة أو الفترات التي تتطلب تشغيلها باستخدام الوسائل (ساعة توقيت، رزنامة توقيت، دورة تشغيل)، وهي تعطي نتائج أفضل إذا رافق استخدامها أجهزة إنذار قادرة على اكتشاف المشاكل التي قد تصيب المشروع في أجزائه.

الرقابة ما بعد الاداء: هي الرقابة التي تعنى بحقيقة ظهور نتائج عمل المشروع أي بصورة أدق حقيقة أداء المشروع ما بعد اكتماله، والهدف ليس تصحيح الأخطاء والانحرافات وإنما حصدها والاستفادة من المعلومات والمعطيات المتأتيةمنها و التي بدورها تساعد على توفير فرص نجاح أكبر للمشاريع المستقبلية.

خلاصة الفصل

إن الرقابة الإدارية وظيفة أساسية في الإدارة، ومن أهم الدعائم التي ترتكز عليها المؤسسة لتحقيق أهدافها، ولهذه الرقابة خصائص وأنواع وأساليب ومجالات وخطوات تميزها عن غيرها من الوظائف. ولكي تكون هناك بالفعل رقابة فعالة لابد من وضع معايير رقابية والإشراف على هذه الأعمال وفقا لهذه المعايير ومقارنة الجهود بالمعايير المحددة وتصحيح الانحرافات حال حدوثها ومعرفة سبب هذه الانحرافات. وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة وتسريع تنفيذ الخطط التي وضعتها.

ويتم تطبيق الرقابة على المشاريع عن طريق آليات يتم للتأكد من أن شروط عمل المشروع المتفق عليها تسير وفق الخطط الموضوعة وتصحيح الانحرافات والأخطاء والاستفادة منها وتشمل الرقابة الضابطة، الرقابة الفاحصة، الرقابة ما بعد الأداء.

الفصل الثاني

عموميات حول التنمية الاقتصادية

تمهيد:

لقد أصبحت التنمية الاقتصادية مسألة اقتصادية واجتماعية وسياسة تحتل مكانة بارزة في العالم، حيث أننا نجد اليوم عالما غدت فيه التنمية محور كل جهدا وغاية كل خطة، بحيث زاد الاهتمام بمعرفة موضوعها وتباين مقاصدها وأهدافها وأصبحت الشغل الشاغل والهم الرئيسي لكل دعاة التحرر وبناء المجتمعات البشرية.
وبما أن التنمية الاقتصادية زيادة الطاقة الانتاجية للاقتصاد، أي زيادة الاستثمار المنتج في تنمية الإمكانيات المادية والبشرية لإنتاج الدخل الحقيقي في المجتمع فإنه يتطلب توفير الأموال اللازمة لذلك، فتحقيق تنمية اقتصادية مهما كانت أهدافها يتطلب توفر خدمات الطاقة فهي المحرك الأول لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

المبحث الأول : ماهية التنمية الاقتصادية

إن دراسة التنمية الاقتصادية من الدراسات الحديثة التي اهتم بها علم الاقتصاد، باعتبارها مفهوم واسع يشمل مختلف جوانب الحياة، فهي ليست مجرد عملية اقتصادية تكنولوجية بل تتعدى ذلك لتشمل عملية بناء حضاري.

المطلب الأول: النمو والتنمية الاقتصادية

لقد اهتم الاقتصاديون الأوائل من أصحاب المدارس الاقتصادية بمسألة النمو والتنمية في كتاباتهم، إلا أنها لا تغدوا سوى مجرد أفكار عامة.

أولا) مفهوم النمو الاقتصادي.

– يعني النمو الاقتصادي ارتفاع النسبة المئوية للإنتاج العام محسوبا بالأسعار الثابتة أي الارتفاع الحقيقي للدخل القومي[1].

– كما يعني الزيادة الحقيقية في الناتج القومي لبلد ما والناجمة عن عوامل رئيسية أهمها التحسين في نوعية الموارد المتاحة لزيادة من الناتج في هذا البلد، والتحسين في كمية هذه الموارد ومستواها، والتحسين في المستوى التكنولوجي لوسائل الإنتاج[2].

ثانيا) مفهوم التنمية الاقتصادية.

– تعرف التنمية الاقتصادية بأنها الزيادة التي تطرأ على الناتج القومي في فترة معينة، مع ضرورة توفر تغيرات تكنولوجية وفنية وتنظيمية في المؤسسات الإنتاجية القائمة أو التي ينتظر إنشائها.

– كما تعرف بأنها زيادة الدخل الحقيقي زيادة تراكمية وسريعة ومستمرة عبر فترة من الزمن، بحيث تكون هذه الزيادة أكبر من معدل نمو السكان مع توفير الخدمات الإنتاجية[3].

---

[1]– فارس رشيد البياتي، **مفاهيم واتجاهات استراتيجية**، السواقي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى2015، ص59.

[2]– علي جدوع الشرفات، **التنمية الاقتصادية في العالم العربي**، دار الجليس للزمان للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى2010، ص39.

[3]– علاء فرج الطاهر، **التخطيط الاقتصادي**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى2011، ص109.

– وتعرف أيضا بأنها العملية التي من خلالها يتم الانتقال من حالة التخلف إلى حالة التقدم، وبذلك يقتضي إحداث تغير في الهياكل الاقتصادية وبالتالي فهي تؤدي إلى إحداث زيادة في الطاقة الإنتاجية[1].

– التنمية الاقتصادية هي تحريك وتنشيط الاقتصاد الوطني من خلال زيادة القدرة الاقتصادية، مع ضرورة استخدام كافة الموارد بهدف تشجيع الاستثمار[2].

– كما تعرف التنمية بأنها إجراءات وسياسات وتدابير معتمدة تتمثل في تغيير بنيان وهيكل الاقتصاد القومي، وتهدف إلى تحقيق زيادة سريعة ودائمة في متوسط الدخل الحقيقي عبر فترة ممتدة من الزمن وبحيث يستفيد منها الغالبية العظمى من الأفراد[3].

ثالثا) الفرق بين النمو الاقتصادي والتنمية الاقتصادية

– إن مصطلحين النمو الاقتصادي والتنمية الاقتصادية يستعملان في بعض الأحيان الواحد محل الآخر ولكن ثمة تمييز بينهما.

– فالنمو الاقتصادي يشير إلى مجرد الزيادة الكمية في متوسط الدخل الفردي الحقيقي، الذي لا يرتبط بحدوث تغيرات هيكلية اقتصادية أو اجتماعية، أما التنمية فهي ظاهرة مركبة تتضمن النمو الاقتصادي كأحد عناصرها الهامة، ولكنها تتضمنه مقرونا بحدوث تغيير في الهياكل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والعلاقات الخارجية[4]

– من الممكن أن يتحقق نمو اقتصادي سريع، بينما يحدث تباطء في العملية الاقتصادية، وذلك لعدم إتمام التحولات التي الجوهرية التي تواكب عملية التنمية أو تسبقها في العمليات التكنولوجية والمؤسسية والثقافية و السياسية والاقتصادية.

– النمو الاقتصادي يهتم بتوزيع عائد النمو الاقتصادي من المستفيدو عكس التنمية[5].

---

[1]– أحمد يوسف دودين، **أساسيات التنمية الإدارية والاقتصادية**، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى2014، ص164.

[2]– فؤاد بن غضبان، **التنمية المحلية**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأول2015، ص33.

[3]– علي لطفي، **التنمية الاقتصادية**، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1980، ص185.

[4]– فارس رشيد البياتي، **مفاهيم واتجاهات استراتيجية**، السواقي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى2015، ص59.

[5]– خبابة عبد الله، **تطور نظريات واستراتيجيات التنمية الاقتصادية**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، الطبعة الأولى، ص39.

– التنمية الاقتصادية أشمل وأوسع من النمو الاقتصادي.

– النمو الاقتصادي ذو طبيعة تراكمية.

من التعريفات السابقة للتنمية الاقتصادية يتضح أن مضمون التنمية هو زيادة العناصر الإنتاجية المستخدمة في النشاط الاقتصادي، سواء عن طريق تشغيل المتعطل منها لدى المجتمع أو زيادة الكمية المتاحة من العناصر الأكثر ندرة مع رفع إنتاجية وكفاءة استخدام كل منها، وذلك من خلال إعادة توزيعها بين قطاعات الاقتصاد المختلفة بغية استخدامها الاستخدام الأمثل.

المطلب الثاني : أهمية التنمية الاقتصادية، أهدافها، متطلباتها

أولا) أهمية التنمية الاقتصادية.

تتجلى أهمية التنمية الاقتصادية في العنصرين التاليين.[1]

التنمية وسيلة لتقليص الفجوة الاقتصادية والتقنية بين البلدان النامية والبلدان المتقدمة : من أجل تقليص حدة الفجوة الاقتصادية يجب على هذه الأخيرة تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية للنهوض والسير بركب البلدان المتقدمة، وفي هذا الإطار لابد أن نشير إلى مجموعة من العوامل التي تساعد على حدة هذه الفجوة حيث يمكن حصرها في المجموعتين الآتيتين :

– **مجموعة العوامل الاقتصادية** : التبعية الاقتصادية للخارج ـ ضعف البنيان الصناعي والزراعي ـ نقص رؤوس الأموال انتشار البطالة بأشكالها المختلفة ـ استمرارية أزمة المديونية الخارجية.

– **العوامل الغير اقتصادية** : انخفاض المستوى الصحي– سوء التغذية – ارتفاع نسبة الأمية– الزيادة السكانية الهائلة انخفاض مستوى التعليم.

– **التنمية الاقتصادية أداة ووسيلة للاستقلال الاقتصادي:** حيث يجب أن تقوم التنمية على الاستقلال الاقتصادي، حيث مجرد حصول القطر المتخلف على الاستقلال السياسي لا يترتب عليه انقضاء حالة التبعية

[1]– مداني مختار، **سياسة التصنيع وأثرها على التنمية في الجزائر**، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص اقتصاد وتنمية، 2011/2010، جامعة ابن خلدون تيارت،ص70، ص71

هذه إذا استمرت هياكلها وآلياتها المشار إليها، وهنا يستلزم التخلص تدريجيا من التبعية بتغير الهيكل الاقتصادي للدولة أي يجب إحداث تنمية حقيقية.

ثانيا) أهداف التنمية الاقتصادية.

تتمثل أهداف التنمية في: [1]

زيادة الدخل القومي : إن الهدف الأساسي للتنمية الاقتصادية هو تحقيق زيادة في نصيب الدخل القومي في أي بلد، وهذا الهدف تحكمه عوامل كمعدل الزيادة في السكان.

رفع مستوى المعيشة : تحقيق مستوى مرتفع للمعيشة من بين الأهداف العامة التي تسعى التنمية الاقتصادية إلى تحقيقها في الدول المتخلفة اقتصاديا، وذلك عندما يزيد عدد السكان بنسبة أكبر من نسبة الزيادة في الدخل القومي، أو عندما يكون نظام توزيع هذا الدخل مختلا.

تقليل التفاوت في الدخول والثروات : إن الدخل في البلدان المتخلفة بفوارق كبيرة في توزيع الدخول والثروات إذ تستحوذ طائفة قليلة من أفراد المجتمع على جزء كبير من ثروتها، كما تحصل على نصيب عال من الدخل القومي، بينما لا تملك غالبية الأفراد من المجتمع إلا نسبة بسيطة جدا من ثروتها، كما لا تحصل إلا على نصيب متواضع من الدخل القومي.

تعديل التركيب النسبي للاقتصاد القومي : تتمتع أغلبية البلدان بطابع زراعي الذي يلعب دور مهم بالنسبة للقطاعات الأخرى كمصدر من مصادر الدخل القومي، مما يجعل تتعرض لتقلبات الإنتاج والأسعار وبالتالي حدوث موجة الانتعاش والرواج أو انتشار الكساد والبطالة، لهذا يجب تخصيص نسبة كبيرة من موارد البلاد والتنمية من أجل النهوض بالصناعة سواء بإنشاء صناعات جديدة أو التوسع وتطوير الصناعات القائمة.

ثالثا) متطلبات التنمية الاقتصادية.

ومن بين المتطلبات نذكر ما يلي [2]:

---

[1]- بن سعيد لخضر، **التطور التكنولوجي وأثره على التنمية الاقتصادية – دراسة حالة الجزائر**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتنمية، 2011/2010، جامعة ابن خلدون تيارت،ص70، ص71.

[2]- أحمد يوسف دودين، **أساسيات التنمية الإدارية والاقتصادية**، مرجع سبق ذكره، ص166.

- التخطيط وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة.
- توفير الموارد البشرية المتخصصة.
- توفير الأمن والاستقرار اللازم.
- نشر الوعي التنموي بين المواطنين.
- الإنتاج بجودة وتوفير التكنولوجيا الملائمة.
- وضع السياسات الاقتصادية الملائمة.

المطلب الثالث: نظريات التنمية الاقتصادية، عناصرها

سنتناول في هذا المطلب نظريات التنمية الاقتصادية، إضافة إلى عناصرها التي تساعد على تحقيق عملية التنمية.

أولا: نظريات التنمية الاقتصادية.

لابد من العروج على عدد من نظريات التنمية الاقتصادية لكي نعرف ما تم التفكير به على مر من الزمان من أفكار ونظريات تؤطر عمل الباحث لموضوع التنمية الاقتصادية ومن بينها ما يلي: [1]

نظرية آدم سميث : عارض تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي ونادى بضرورة التخصص وتقسيم العمل، ويرى أن الأرباح هي الأساس في تكوين المدخرات وفي زيادة معدلات التكوين الرأسمالي، ويأتي آدم سميث في طليعة الاقتصاديين وكان كتابه عن طبيعة وأسباب ثروة الأمم معنيا بمشكلة التنمية الاقتصادية، لذلك فإنه لم يقدم نظرية متكاملة في النمو الاقتصادي وإن كان الاقتصاديون اللاحقون قد شكلوا النظرية الموروثة عنه وهي من سماتها : القانون الطبيعي، تقسيم العمل، عملية تراكم رأس المال، دوافع الرأسماليين على الاستثمار، عناصر النمو، عمليات النمو.

نظرية جون ستيوارت ميل : ينظر جون ستيوارت ميل للتنمية الاقتصادية كوظيفة للأرض والعمل ورأس المال، حيث يمثل العمل والأرض عنصرين أصيلين للإنتاج، في حين يعد رأس المال تراكمات سابقة لناتج عمل سابق،

[1]- سهيلة فريدة النباتي، **التنمية الاقتصادية**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، ص12- ص16

ومن سمات هذه النظرية: التحكم في النمو السكاني، معدل التراكم الرأسمالي، معدل الربح، حالة السكون، دور الدولة.

النظرية الكلاسيكية : تقوم هذه النظرية على عناصر رئيسية هي :

- **سياسة الحرية الاقتصادية** : يؤمن الاقتصاديون الكلاسيكيون بضرورة الحرية الفردية، وأن تكون الأسواق حرة من سيادة المنافسة الكاملة والبعد عن أي تدخل حكومي في الاقتصاد.

- **التكوين الرأسمالي** : ينظر جميع الكلاسيكيون إلى التكوين الرأسمالي على أنه مفتاح التقدم الاقتصادي، ولذلك أكدوا جميعا على ضرورة تحقيق قدر كاف من المدخرات.

- **الربح هو الحافز على الاستثمار** : يمثل الربح الحافز الرئيسي الذي يدفع الرأسماليين على اتخاذ قرار الاستثمار، وكلما زاد معدل الأرباح زاد معدل التكوين الرأسمالي والاستثمار.

- **ميل الأرباح للتراجع** : معدل الأرباح لا يتزايد بصورة مستمرة وإنما يميل للتراجع، نظرا لتزايد حدة المنافسة بين الرأسماليون على التراكم الرأسمالي، ويفسر سميث ذلك بزيادة الأجور التي تحدث بسبب حدة المنافسة.

- **حالة السكون** : يعتقد الكلاسيكيون حتمية الوصول إلى حالة الاستقرار كنهاية لعملية التراكم الرأسمالي، ذلك لأنه ما إن تبدأ الأرباح في التراجع حتى تستمر إلى أن يصل معدل الربح إلى الصفر ويتوقف التراكم الرأسمالي، ويستقر حتى السكان ويصل معدل الأجور إلى مستوى الكفاف،

- **نظرية شومبيتر** : تقوم هذه النظرية في النمو الاقتصادي على أساس أن المنظم الفرد يضع خطط إنتاجية بدافع الحصول على أقصى ربح ممكن يشعل المنافسة بينه وبين الآخرين، ولذا فإنه يعتمد على عنصرين رئيسين هما : المنظم ثم الائتمان المصرفي الذي يوفر للمنظمة الإمكانيات اللازمة للابتكار والاختراع والتجديد ومن خصائص هذه النظرية ما يلي:[1]

- **الابتكارات** : تتمثل في إدخال أي منتج جديد أو تحسينات مستمرة فيما هي موجود من منتجات وتشمل: إدخال منتج جديد، طريقة جديدة للإنتاج، إقامة منظمة جديدة لأي صناعة.

[1]- سهيلة فريدة النباتي، مرجع سبق ذكره، ص17، ص18.

- **دور المبتكر** : خصص شومبيتر دور المبتكر وليس لشخصية الرأسمالي، فالمنظم ليس شخصا ذا قدرات إدارية عادية ولكنه قادر على تقديم شيء جديد تماما فهو لا يوفر أرصدة نقدية ولكنه يحول مجال استخدامها.

- **دور الأرباح** : ووفقا له فإنه في ظل التوازن التنافسي تكون أسعار المنتجات مساوية تماما لتكاليف الإنتاج من ثم لا توجد أرباح.

- **العملية الدائرية** : طالما تم تحويل الاستثمارات من خلال الائتمان المصرفي فإنها تؤدي إلى زيادة الدخول النقدية والأسعار تساعد على خلق توسعات تراكمية عبر الاقتصاد ككل

ويمكن القول أن التطبيق الحرفي لهذا الإطار على الدول النامية أمر صعب رغم ما يحتويه من جوانب إيجابية وذلك للأسباب التالية: اختلاف النظام الاقتصادي والاجتماعي النقص في عنصر المنظمين ـ تجاهل أثر النمو السكاني على التنمية ـ الحاجة إلى التغيرات المؤسسية أكثر من الابتكارات.

- **نظرية مراحل النمو لروستو** : تسمى أيضا نظرية مراحل التطور الاقتصادي، روج لها روستو في كتابه مراحل النمو الاقتصادي، الذي قدم نظرية اقتصادية وصفية لنمط النمو والتنمية لبلدان العالة، استحوذت على اهتمام كبير في أوساط المتخصصين بقضية التنمية والدخل، والفكرة التي قدمها روستو في أن النمو الاقتصادي يتكون من مراحل معينة ذات تتابع زمني بحيث أن كل مرحلة تمهد الطريق أوتوماتيكيا للمرحلة التي تليها وقد مرت وفق خمس مراحل[1]:

- **مرحلة المجتمع التقليدي** : تتميز باقتصاد متخلف جدا، تتسم بالطابع الزراعي، عادة ما تكون طويلة نسبيا وتتميز بالبطء الشديد.

- **مرحلة التهيؤ للإقلاع أو الانطلاق** : لا تختلف هذه المرحلة عن المرحلة التي سبقتها، ولعل الفارق الرئيسي بينهما لا يعدوا أن يكون فارقا في طبيعة حركية المجتمعين، فتتميز هذه المرحلة بظهور نوازع جذري، تحول في المؤسسات السياسية والاقتصادية وتوسيع آفاق المصالح الفردية والجماعية.

[1]- فرتان صديق، **الطاقات المتجددة ودورها في تحقيق التنمية في الجزائر**، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص اقتصاد وتنمية، 2015/2014، جامعة ابن خلدون تيارت، ص20، ص21 .

- **مرحلة الانطلاق** : مرحلة حتمية في عملية النمو، فهي المرحلة التي تسيطر فيها القوى الفاعلة لأجل التقدم في كل مرافق الحياة.

- **مرحلة النضج** : مرحلة تعد فيها الدول متقدمة اقتصاديا، حيث تكون قد استكملت نمو جميع قطاعات اقتصادها القومي وتمكنت من رفع مستوى إنتاجها.

- **مرحلة الاستهلاك الوفير**: وهي المرحلة التي يبلغ فيها البلد شوطا كبيرا من التقدم، حيث يزيد الإنتاج عن الحاجة ويعيش السكان في سعة من العيش وبدخول عالية وقسط وفير من سلع الاستهلاك وأسباب الرخاء.

- **نظرية كينز**: لم تتعرض نظرية كينزلتحليل مشاكل الدول النامية ولكنها اهتمت بالدول المتقدمة فقط، ويرى كينز أن الدخل الكلي يعتبر دالة في مستوى التشغيل في أي دولة، فكلما زاد حجم التشغيل زاد حجم الدخل الكلي، ومن الأدوات الكينزية نجد الطلب الفعال ،وفقا لكينز فإن البطالة تحدث بسبب نقص الطلب الفعال والتخلص منها يقترح كينز حدوث زيادة في الإنفاق سواء على الاستثمار أو الاستهلاك[1].

[1]- سهيلة فريدة النباتي، **التنمية الاقتصادية**، مرجع سبق ذكره، ص19.

الجدول (2-1): يمثل ملخص لنظريات التنمية الاقتصادية

النظرية	محور اهتمام النظرية
نظرية آدم سميث	اهتمت بالتخصص وتقسيم العمل والاستفادة من المزايا النسبية، كما اهتمت بالصادرات للتغلب على ضيق حجم السوق.
نظرية شومبيتر	اهتمت بدور المنظم والاختراعات في تحقيق التنمية.
نظرية مراحل النمو لروستو	اهتمت بالادخار، ورأت أنه كلما زادت قدرة الاقتصاد الوطني على الادخار والاستثمار كلما زاد الناتج الوطني.
النظرية الكلاسيكية	اهتمت بسيادة المنافسة الحرة والكاملة، عدم تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية، تحقيق قدر كاف من المدخرات، أن تتمتع الأرباح بقدر من المرونة.
نظرية كينز	اهتم بالدول المتقدمة، ويرى أنه كلما زاد حجم التشغيل زاد حجم الدخل الكلي، والقضاء على البطالة يتم من خلال زيادة الإنفاق على الاستثمار أو الاستهلاك.

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعلومات السابقة.

ثانيا) عناصر التنمية الاقتصادية.

بصورة عامة هناك عناصر يجب بحثها عند المباشرة بأي عملية تنمية سواء كانت طويلة أو قصيرة الأجل ومن بين هذه العناصر ما يلي: [1]

- **العمالة** : إن الكفاءة والخبرة شرطان لابد منهما لكي تستطيع العمالة التعامل مع طرق وسائل الإنتاج الحديثة، وبعبارة أخرى إن الأعداد الهائلة من العمالة الغير مدربة التي لا قدرة لها على التعامل مع ماكنة حديثة أو حاسوب معقد، قد تشكل عائقا أمام التنمية الاقتصادية وهذا واضح من خلال البلدان النامية.

- **رأس المال** : والمقصود منه وسائل الإنتاج المناسبة كما ونوعا بما في ذلك مستلزمات للاستفادة منها، وأنه يعتمد على مستوى الادخار وهذا الادخار يشكل الفرق بين الدخل والإنفاق، فالبلاد الفقيرة تعاني من قلة رؤوس الأموال لأن الناس ينفقون معظم دخولهم على الاستهلاك.

[1]- فارس رشيد البياتي، **مفاهيم واتجاهات استراتيجية**، مرجع سبق ذكره، ص60 ، ص61

- **الموارد الطبيعية** : يعد هذا العنصر مساعدا فهناك من الدول التي لا تمتلك الثروات الطبيعية لكنها عملاق اقتصادي كاليابان.

- **الإدارة والتنظيم**: يجب أن يتماشى التنظيم مع ما يتفق مع عادات وتقاليد وأعراف المجتمع.

- **التكنولوجيا**: أي معرفة السبل الكفيلة بتحويل السلع والخدمات الخامات إلى سلع وخدمات، وهنا يظهر دور التكنولوجيا أكثر من ظهوره في اختراع أنواع جديدة من السلع.

المبحث الثاني: أبعاد التنمية الاقتصادية، استراتيجياتها، و مصادر تمويلها.

تقوم التنمية الاقتصادية على مجموعة من العناصر والمرتكزات التي توضح معا لم الطريق لتحقيق أهدافها، كما تتضمن أبعادا مختلفة، ولتحقيق التنمية لابد من توفر مصادر لتمو يلها.

المطلب الأول : أبعاد التنمية.

مما تقدم لنا يتضح بأن مفهوم التنمية الاقتصادية يتضمن أبعادا مختلفة ومتعددة تشمل الآتي: [1]

- **البعد المادي للتنمية** : إن المفهوم المادي للتنمية يبدأ بتراكم قدر من رأس المال، الذي يسمح بتطوير التقسيم الاجتماعي للعمل، أي التحول من الصناعة اليدوية إلى الصناعة الآلية، وعلى النحو الذي يحقق سيادة الإنتاج السلعي، وتكوين السوق الداخلية، وهذا ما يعرف بجوهر التنمية، فالبلدان المتخلفة تحتاج إلى تحقيق عدد من العمليات لكي تحقق التنمية.

- **البعد الاجتماعي للتنمية** : لاشك أن الجانب الاقتصادي للتنمية ذو صلة وثيقة بجوانب الحياة الأخرى في المجتمع، وهي الجوانب الاجتماعية والثقافية والسياسية، فجوانب البعد الاجتماعي تتمثل في تغيرات في الهياكل الاجتماعية واتجاهات السكان والمؤسسات القومية، وتقليل الفوارق في الدخول واجتثاث الفقر المطلق، وقد تغيرت النظرة إلى الفقر في عقد الستينات وأصبح ينظر لها بأنها مرتبطة بالبطالة، وأصبح هدف التنمية إشباع الحاجات الأساسية، وبهذا تغيرت فلسفة التنمية وبذلك أصبحت التنمية هي تنمية الإنسان.

- **البعد السياسي للتنمية** : يتضمن البعد السياسي للتنمية التحرر من التبعية الاقتصادية إلى جانب التبعية الاستعمارية المباشرة، فإذا كان الواقع قد فرض على البلدان النامية الاستعانة بالمصادر الأجنبية من رأس المال والتكنولوجيا، إلا أن هذه المصادر يجب أن تكون مكملة للإمكانيات الداخلية الذاتية بحيث لا تقود إلى السيطرة على اقتصادات البلدان النامية.

- **البعد الدولي للتنمية** : إن فكرة التنمية والتعاون الدولي في هذا المجال قد فرضت نفسها على المجتمع الدولي، وقادت إلى تبني التعاون على المستوى الدولي وإلى ظهور الهيئات الدولية، كالبنك الدولي وصندوق النقد الدولي،

[1]- مدحت القريشي، **التنمية الاقتصادية – نظريات وسياسات وموضوعات**، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى2007 ، ص131، ص132.

حيث شهد عقد الستينات نشأة منظمة الغات ومنظمة الأونكتاد، وتهدف هذه المنظمات جميعها إلى تحقيق علاقات دولية أكثر تكافؤا، إلا أن مساعي كل هذه الجهات لم تفلح في تحقيق أهدافها الأساسية من وجهة نظر البلدان النامية، ولهذا تجد بأن التفاوت في الدخول فيما بين البلدان الغنية والفقيرة يزداد على مر الزمن.

- **البعد الحضاري للتنمية** : أشرنا سابقا بأن مفهوم التنمية واسع يشمل كل جوانب الحياة ويقضي إلى مولد حضارة جديدة، ويعتبر البعض بأن التنمية بمثابة مشروع نهضة حضارية، فالتنمية ليست مجرد عملية اقتصادية وتكنولوجية، بل هي عملية بناء حضاري تؤكد فيه المجتمعات شخصيتها وهويتها الإنسانية.

المطلب الثاني : استراتيجيات التنمية الاقتصادية

اتبعت البلدان المختلفة توجهات متباينة بخصوص الاستراتيجية المناسبة لتحقيق التنمية الاقتصادية.

ونتناول أدناه الاستراتيجيات المختلفة للتنمية الاقتصادية :

أو لا) الاستراتيجية المعتمدة على الزراعة : تلعب الزراعة دورا هاما في تنمية اقتصاديات البلدان الصناعية حاليا، وتعد مصدر كبير لتراكم رأس المال ومد الصناعات الناشئة بمتطلباتها من القوى العاملة والمواد الخام.

إن الدور الذي تضطلع به التنمية الزراعية يمكن أن يتجلى في النواحي التالية[1]:

- توفير الأيدي العاملة اللازمة لعملية التوسع في القطاعات الاقتصادية الأخرى وخاصة القطاع الصناعي.

- توفير التمويل الكافي لعملية التنمية وخاصة ما تسهم به الزراعة في تمويل التنمية الصناعية.

- خلق السوق للسلع الصناعية وبالتالي المصدر الأساسي للطلب على السلع الصناعية وبدون إجراء بغض التطوير في القطاع الزراعي حتى يمكن توسيع الطلب على السلع الصناعية وتنويعه من خلال زيادة الدخل الزراعي.

- توفير العملات الأجنبية لتلبية احتياجات التنمية الاقتصادية لها في استيراد المعدات الرأسمالية، والتي تتسع وتشتد الحاجة إليها خلال عملية التنمية.

- إن الزراعة لا تسهم في توفير الأمن الغذائي لوحده، بل يمكن أن توفر أداة تستخدمها الأقطار النامية في تعديل شروط التبادل الدولي وتحسينها لصالحها.

[1]- علاء فرج الطاهر، **التخطيط الاقتصادي**، مرجع سبق ذكره، ص116.

ثانيا) الاستراتيجية المعتمدة على الصناعة :لقد أصبح واضحا الدور الذي يمكن أن تلعبه الصناعة في التنمية من لدن المتخصصين ومتخذي القرار في البلدان النامية، لذلك أعطيت أهمية خاصة في سياساتها الإنمائية وفي تخصيصاتها الاستثمارية.

إن الدور الذي تقوم به التنمية الصناعية يمكن أن يتجلى في:[1]

– تحقيق الاستقرار الاقتصادي : إن تطور وتوسع القطاع الصناعي من شأنه أن يساهم في تعزيز الاستقرار الاقتصادي.

– يساهم في تعزيز الصادرات وتنميتها: إن القطاع الصناعي ينتج مختلف أنواع السلع المصنعة منها ما هو للسوق الداخلي ومنها ما هو للتصدير، وحتى السلع المنتجة أساسا للسوق الداخلي، فإن الفائض منها عن الحاجة المحلية يمكن أن يوجه للتصدير، الأمر الذي ينعكس إيجابيا على الميزان التجاري وميزان المدفوعات ويوفر العملات الأجنبية.

– يساهم في تحقيق التغير الهيكلي في الاقتصاد الوطني: حيث أن النمو والتوسع الصناعي يعمل على تنويع وتوسيع الإنتاج والدخل في الاقتصاد الوطني، فإن ذلك يساهم في إحداث التغيرات الهيكلية المرغوبة في الاقتصاد والقضاء على التشوهات في الهيكل الاقتصادي الذي تعاني منه معظم الاقتصاديات المتخلفة.

– يساهم في عمليات التحديث والتحولات: إن تطور الصناعة في البلد وتقدمها التكنولوجي يساهم في إحداث التحولات في جميع نواحي الحياة الاجتماعية والثقافية والنفسية، ويرفع من مستوى المعيشة كما أنه يعمل على تحقيق التحديث المطلوب والذي يعتبر من ضمن مستلزمات التنمية، لذلك لا يمكن تحقيق التحديث والتحولات التي ترافق عملية التنمية دون توسيع وتطوير القطاع الصناعي.

ثالثا) استراتيجية الربط بين التنمية الزراعية والتنمية الصناعية : تبين لنا كما أشرنا سابقا أن هناك علاقة تغذية مرتدة بين الصناعة والزراعةّ، إذ أن تنمية قطاع يستوجب تنمية الآخر، فلتطوير الزراعة وتحديثها عليها أن تستزيد من طلبها على منتجات القطاع الصناعي.

[1]– علاء فرج الطاهر، مرجع سبق ذكره، ص169 – ص172.

وعليه فإن التنمية الاقتصادية في البلاد النامية إذا ما أريد لها النجاح تحتاج إلى تطوير الاثنين معا، لذا فإن هذه العلاقات المتشابكة والوثيقة بين القطاعين تستدعي إتباع استراتيجية الربط بينهما[1].

رابعا) استراتيجيات الحاجات الأساسية : تهدف هذه الاستراتيجية إلى توفير الحاجات الأساسية للسكان من غذاء وكساء وسكن وتعليم وخدمات صحية، وحجة هذه الاستراتيجية هي أن توفير مثل هذه السلع والخدمات من شأنه أن يخفض من الفقر المطلق بسرعة أكبر مما تحققه الاستراتيجيات الأخرى التي تحاول تعجيل النمو ورفع الدخل و الإنتاجية للفقراء[2].

خامسا) استراتيجية التنمية البشرية المستدامة : قد عرف تقرير التنمية البشرية مفهوم البشرية بأنه "يمثل العملية التي يتم بموجبها توسيع خيارات الناس"، إن الخيارات المتاحة والتي يؤكد عليها مفهوم التنمية البشرية تشمل ما يلي: العيش حياة طويلة وصحية، الحصول على المعرفة، الحصول على الموارد الضرورية لتوفير مستوى المعيشة المناسب، وللتنمية البشرية جانبان:

الجانب الأول : بناء القدرات البشرية لتحسين مستوى الصحة والمعرفة والمهارات.

الجانب الثاني : انتفاع الناس بقدراتهم المكتسبة في وقت الفراغ ولأغراض الإنتاج والنشاط في مجال الثقافة والمجتمع والسياسة.

- **التنمية المستدامة:** تسعى التنمية المستدامة إلى الاستخدام الأمثل وبشكل منصف الموارد الطبيعية، بحيث تعيش الأجيال الحالية دون إلحاق الضرر بالأجيال المستقبلية، ويركز مفهوم التنمية المستدامة على الموائمة بين التوازنات البيئية والسكانية والطبيعية.

وعليه فقد أضيف مفهوم التنمية المستدامة إلى مفهوم التنمية البشرية ليصبح مفهوم التنمية البشرية المستدامة.

[1]- إسماعيل محمد بن قانة، **اقتصاد التنمية – نظريات نماذج استراتيجيات**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى2012، ص201.

[2]- مدحت القريشي، **التنمية الاقتصادية – نظريات وسياسات وموضوعات**، مرجع سبق ذكره، ص176_ ص179

سادسا) استراتيجية التنمية المستقلة : تعتمد استراتيجية التنمية المستقلة على مدى قدرة بلد من البلدان على اتخاذ قرارات مستقلة في مجال التصرف في موارده وصوغ السياسات الاقتصادية على ضوء ذلك، وعادة ما تتحدد هذه القدرة بعاملين رئيسين هما[1]:

– الإمكانيات البشرية والطبيعية والمادية والتقنية المتوفرة لديه.

– نوعية السياسات المتبعة ومدى فعاليتها في الوصول إلى النتائج المستهدفة منها.

وهناك جملة من الشروط اللازمة لإنجاز التنمية المستقلة منها :

– ضرورة تدخل الدولة في شؤون الاقتصاد الوطني مع وضع حدود التدخل تضمن نجاح التنمية.

– السيطرة على الفائض الاقتصادي بشكل فاعل وتوجيه استخدامه لما يؤدي إلى تحقيق أهداف التنمية مع الأخذ بالحسبان أن للسياسات التي تضعها الدولة دورا رئيسيا في ذلك.

– العمل على تخفيف أثر العوامل الخارجية على الاقتصاد الوطني.

– أهمية توفر الحجم الكبير والإمكانات الواسعة.

المطلب الثالث : مصادر تمويل التنمية.

يعتبر التمويل العامل الأساسي في عملية التنمية الاقتصادية والتي يشكل الاستثمار جوهرها، ذلك لأن مفتاح التنمية في البلدان المتخلفة اقتصاديا هو الاستثمار وأن ذلك يحتاج إلى وجود ادخارات حقيقية أي عمال وأدوات لأغراض الإنتاج، والتمويل يعتمد أساسا على المدخرات الوطنية وتساندها في ذلك المدخرات الأجنبية.

وسوف نتناول نوعين من المصادر :

أولا) مصادر التمويل الداخلية : إن المصدر الأساسي لهذا التمويل هو المدخرات الوطنية والتي تأخذ شكلين[2] أساسيين هما :

[1]– إسماعيل بن قانة، **اقتصاد التنمية – نظريات نماذج استراتيجيات**، مرجع سبق ذكره، ص207

[2]– أحمد عارف العساف، محمود حسين الوادي، **التخطيط والتنمية الاقتصادية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى2011، ص195، ص196، ص197،

أولا) الادخار الاختياري : ذلك الجزء من الدخل الفردي الذي يقرر الفرد بإرادته الحرة عدم إنفاقه على السلع والخدمات وعدم اكتنازه، ويأخذ شكل حسابات في المصارف وصناديق التوفير ويتمثل هذا النوع في :

- **مدخرات القطاع العائلي** : يتوقف حجم تلك المدخرات على مقدار الإنفاق الاستهلاكي لذلك القطاع، وهو يمثل الفرق بين ما يحصل عليه ذلك القطاع من دخل وبين ما ينفقه على الاستهلاك، إن حجم هذه المدخرات يتوقف على عدة عوامل منها : مستوى الدخل وطريقة توزيعه، مستوى النشاط الاقتصادي للدولة، درجة نمو الوعي الادخاري، على الفرق بين سعر الفائدة النقدي على الودائع ومعدل التضخم.

إن تشجيع هذا النوع من الادخار يعتمد على مستوى نشاط مؤسسات الادخار وتنظيمها وانتشارها في مناطق الدولة المتعددة وتنويع الأوعية الادخارية ومحاربة الاكتناز وترشيد الاستهلاك.

- **مدخرات قطاع الأعمال** : يتوقف حجم هذه المدخرات على حجم النشاط الذي يؤديه هذا القطاع في تكوين الناتج القومي، وهو في العادة يشتمل على القطاع المنظم كالشركات والمؤسسات التي تأخذ المدخرات فيها شكل أرباح غير موزعة، أما القطاع الغير منظم فيصعب في العادة تقدير حجم مدخراته. وعموما يمكن القول بأن حجم المدخرات التي يوفرها هذا القطاع يعتبر كبيرا نسبيا وذلك بسبب أدمية هذا القطاع في الاقتصاد الوطني.

- **المدخرات الحكومية** : وهي تمثل فائض الإيرادات المتحققة عندما يكون حجم الإيرادات العامة للدولة أكبر من حجم نفقاتها، وبصورة عامة فإن المدخرات الحكومية تتسم بالانخفاض في البلدان المتخلفة نظرا لعدم كفاية الإيرادات وزيادة معدل النمو السكاني والإنفاق الحكومي غير الرشيد

ثانيا) الادخار الإجباري : هو ذلك الجزء من الدخل الذي ينتزع بصورة إجبارية من قبل الأفراد والمشروعات، ويعتبر هذا الشكل من الادخار ذا فاعلية من تنشيط الاقتصاد الوطني من خلال إمكانية التحكم في مقداره باستخدام وسائل السياسة، ويشمل هذا النوع ما يلي :

- **الضرائب** : تعتبر الضريبة من أفضل الوسائل التي تستخدمها الحكومة في تمويل الخدمات الأساسية العامة، عن طريق توفير المدخرات اللازمة لعمليات الاستثمار أو الإنفاق، فالسياسة الضريبية تتحمل مسؤولية رئيسية

في دعم عملية التنمية، ولاريب أن الوصول بالطاقة الضريبية إلى حدها الأقصى لا يعني أن الاقتصاد القومي قد استنفذ قدرته المالية إذ يبقى في استطاعة الحكومة أن تلجأ إلى القروض.

- **القروض العامة** : هي إحدى الوسائل المالية التي تستطيع الدولة من خلالها أن تجمع المدخرات التي لا تستطيع الضريبة جمعها، وتلجأ الحكومات عادة إلى القروض لتمويل نفقات بعض الحالات مثل الحروب، تنشيط الحياة الاقتصادية من خلال توظيف القرض في بعض المشروعات الإنتاجية،

ثالثا) التمويل التضخمي: يتمثل التمويل التضخمي للتنمية الاقتصادية في تغطية الفجوة بين الموارد المحلية المطلوبة لتمويل حجم معين من الإنفاق الاستثماري، وبين حجم الفوائض الادخارية التي يقدر تحققها في القطاعات الاقتصادية المحلية بموارد نقدية جديدة يخلقها الجهاز المصرفي مما يترتب عليها تضخم نقدي[1].

ثانيا) مصادر التمويل الخارجية : يشير الواقع إلى أن مصادر التمويل المحلية في البلدان المتخلفة عاجزة عن توفير المدخرات اللازمة لتمويل الاستثمارات المطلوبة لضمان تحقيق معدل مناسب للتنمية، وهكذا يبدو أن استيراد رأس المال من الخارج أمر لا مفر منه للخروج من المأزق لو أرادت الدولة أن تتحاشى مخاطر التضخم النقدي أو خفض مستوى الاستهلاك الجاري، وتأخذ المصادر الخارجية صورتين هما :

أولا) مصادر التمويل الخاصة : تأخذ مظهرين أساسيين هما[2] :

- **القروض الخاصة** : تنشأ هذه القروض عن ثلاث حالات هي كائتمان الصادرات، الاقتراض من المصارف التجارية الخاصة، والاكتتاب في السندات، فالحالة الأولى عبارة عن قروض ائتمانية تقدمها شركات أجنبية خاصة أو المصدرون لأغراض توريد السلع للدولة المستوردة، ويشترط في هذا القرض أن يكون مضمون من قبل الحكومة.

[1]- أحمد عارف العساف، محمود حسين الوادي، **التخطيط والتنمية الاقتصادية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى2011، ص195، ص196، ص197،

[2]- أحمد عارف العساف، محمود حسين الوادي، **التخطيط والتنمية الاقتصادية**، مرجع سبق ذكره، ص199

أما الحالة الثانية فهي عبارة عن قروض قصيرة الأجل عالية الكلفة، تتحدد أسعار الفائدة بضوء الأسعار السائدة في الاسواق المالية الدولية، وتلجأ إليها الدول المستوردة لراس المال لأغراض تمويل عجز مؤقت في موارد النقد الأجنبي.

أما الحالة الثالثة فقد تلجأ الدول الراغبة في الاقتراض من الخارج على طرح سنداتها للاكتتاب العام في أسواق رأس المال للدول المتقدمة.

- **الاستثمار الأجنبي المباشر** : وهو استثمار من قبل جهات غير مقيمة بالبلد في منشآت اقتصادية تقع داخل البلد المضيف للاستثمار، وإن كلمة المباشر تعني سيطرة كاملة أو جزئية على المنشآت التي توجد داخل البلد المضيف، وبعبارة أخرى هي الاستثمار في مشروعات يملكها ويديرها الأجانب، سواء بملكية كاملة أو بحصة تكفل السيطرة على إدارة المشروع وغالبا ما تكون في صورة مشروعات تمارس نشاطها في البلدان النامية أو فروع لشركات أجنبية في الخارج[1].

ثانيا) مصادر التمويل الرسمية : وتتمثل هذه المصادر في[2] :

- **المصادر الثنائية** : وتشمل هذه المصادر ما يلي :

- **المنح والإعانات** : وتتمثل في تحويل موارد من الدولة المانحة إلى الدولة النامية الممنوح إليها، وقد تكون هذه الموارد في شكل نقدي كالعملات القابلة للتحويل، أو في شكل عيني كسلع أو خدمات استهلاكية واستثمارية أو خبرات فنية. ومن الواضح أن المنح والإعانات مصدر مرغوب فيه بدرجة كبيرة من البلاد النامية، وذلك على أساس أن حصول هذه البلاد على مواردها بهذا الاسلوب لا يرتب التزامات لاحقة على اقتصادياتها القومية.

- **القروض** : وهنا يكون الاقتراض وسيلة تحويل الموارد من الجهة المقرضة إلى البلاد النامية المقترضة، والقروض الأجنبية قد تكو ن عامة أو خاصة، فالقروض العامة هي تلك الموارد التي تعقدها حكومات البلاد النامية مع غير المقيمين في الخارج سواء كانوا حكومات أجنبية أو هيئات تابعة لها، أو أشخاص طبيعيين أو معنويين، أو هيئات دولية، أما القروض الخاصة فتلك التي يعقدها الأشخاص من طبيعيين أو معنويين مع غير المقيمين في

[1]- مدحت القريشي، **التنمية الاقتصادية – نظريات وسياسات وموضوعات**، مرجع سبق ذكره، ص198

[2]- محمد عبد العزيز عجمية، **مذكرات في التنمية والتخطيط**، مرجع سبق ذكره، ص150

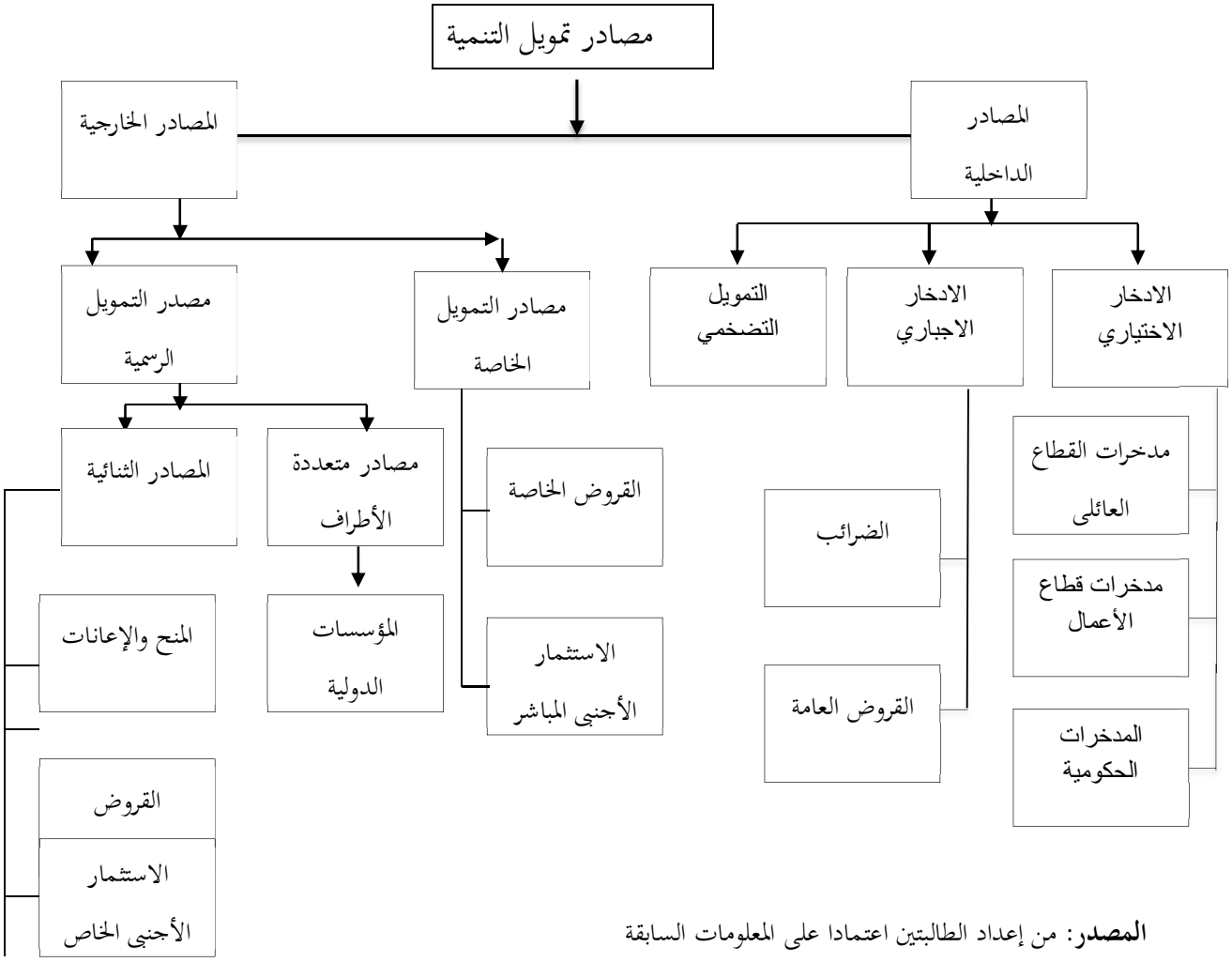
الخارج، سواء كانوا أشخاص طبيعيين أو معنويين أو من منظمات التمويل الدولية أو من هيئات وصناديق التمويل الإقليمية.

- **الاستثمار الأجنبي الخاص** : يتمثل في استثمار موارد أجنبية في رؤوس أموال مشروعات التنمية في البلاد النامية، وتحدد درجة المساهمة الأجنبية في رؤوس أموال هذه المشروعات الصفة التي تطلق على الاستثمار الأجنبي من حيث كونه استثمارا مباشرا أو غير مباشر، فالاستثمار الأجنبي يكون مباشرا إذا أقام الأجنبي المشروع وامتلك رأسماله وتولى إدارته، أو كانت مساهمته في رأسمال المشروع كبيرة بدرجة تمنح له الحق في الإدارة، أما الغير مباشر فيتمثل في شراء الأجنبي أسهم المشروعات القائمة أو الاكتتاب في أسهم المشروعات المزمع القيام بها، وأن هذه الشراكة لا تخو ّ ل له المشاركة في الإدارة

- **المصادر المتعددة الأطراف** : أصبح للمنظمات الدولية أهمية كبيرة في مجال التمويل الدولي، ولعل أهم هذه المؤسسات هي البنك الدولي للإنشاء والتعمير، مؤسسة التنمية الدولية، مؤسسة التمويل الدولية[1].

[1]- كامل بكري، **التنمية الاقتصادية**، الدار الجامعية، طبعة1988، ص129.

الشكل (2-2):يمثل مصادر تمويل التنمية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على المعلومات السابقة

المبحث الثالث: سياسات التنمية الاقتصادية، عقباتها، وعوائقها

تبرز في إطار عملية التنمية العديد من السياسات، كما تتعرض للعديد من العقبات والعوائق بحيث تجعل العمل دون المستوى المطلوب، الأمر الذي يؤدي إلى استمرار حالة التخلف.

المطلب الأول: سياسات التنمية الاقتصادية

تبرز في إطار عملية التنمية العديد من السياسات وسيتم الاقتصار على البعض منها[1]:

سياسة الاستثمار: تعني هذه السياسة تحديد الأولويات التي يتم استنادا إليها اختيار المشروعات الاستثمارية في إطار عملية التنمية، بما يتضمنه ذلك من تحديد لحجم الاستثمار وتوزيع هذا الاستثمار على مجالات مختلفة، ولاشك أن وضع سلّم للأولويات تحكمه أساسا فترة المشروعات على تحقيق التنمية من خلال إسهامها المباشر في ذلك. فإذا كانت أولويات أهداف التنمية تتضمن زيادة الإنتاج القومي فإن اختيار المشروعات يتم استنادا إلى مدى إسهامها في زيادة الإنتاج، بحيث يتم تفضيل المشروعات التي تساهم بدرجة أكبر في تحقيق هذه الزيادة، وكذلك بالنسبة إلى تحقيق الزيادة في التشغيل والمشروعات الخاصة والزيادة في الصادرات وكذلك تحقيق أهداف التنمية.

وفي سياسة الاستثمار يبرز نوعان من هذه السياسات هما:

- **سياسة النمو المتوازن:** حسب هذه السياسة إن سبب انخفاض الاستثمار في جانب الطلب يتصل بنقص الحافز على الاستثمار المتمثل في نقص الطلب الناجم عن انخفاض متوسط الدخل في البلدان النامية، مما يؤدي إلى ضيق السوق.

وحسب هذه السياسة فإنه من الضروري التوازن بين نمو كل من القطاعين الزراعي والصناعي حتى لا يعيق عدم النمو في إحداهما في النمو في الآخر، وإن مضمون فكرة النمو المتوازن لا يعني بالضرورة التوازن بين الإنتاج سلع الاستهلاك والسلع الاستثمارية.

ورغم أن فكرة النمو المتوازن يمكن أن تكون مفيدة في إقامة الاستثمارات اللازمة لتحقيق عملية التنمية وخاصة في بداية مراحل هذه العملية نظرا لما تتضمنه من فكرة مساندة المشروعات لبعضها البعض في إطار هذه العملية، إلا أن هناك اعتراضات عديدة ترد على هذه الفكرة، تتمثل في أن الكثير من البلدان النامية تعجز

[1]- أحمد عارف العساف، محمود حسين الوادي، **التخطيط والتنمية الاقتصادية**، مرجع سبق ذكره، ص، ص245، ص252.

في ظل مواردها وإمكاناتها المحدودة عن تطبيق مبدأ النمو المتوازن المتضمن إقامة جبهة واسعة من المشروعات الاستثمارية.

- **سياسة النمو غير المتوازن:** تهدف هذه السياسة إقامة المشروعات الاستثمارية التي تزداد درجة تأثيرها في توفير الحافز على تطوير المشروعات الأخرى في الاقتصاد، وهذه المشروعات يطلق عليها المشروعات الاستثمارية القائدة أي التي تقود عملية النمو .

ترتكز فكرة النمو الغير المتوازن على مبدأ **الوفرات الخارجية** المتضمن أن إقامة مشروعات معينة وليكن المشروع "أ" يؤدي إلى وجود وفرات خارجية يحققها المشروع "**ب**" وهذا يؤدي إلى تحقيق وفرات خارجية يستفيد منها المشروع "**ج**" ، وهكذا أي أنها ترتكز على فكرة ترابط بين المشروعات الاستثمارية.

سياسة الادخار : تمثل أهمية كبيرة في عملية التنمية الاقتصادية، لأن هذه السياسة ترتبط بتمويل هذه العملية أو بتمويل الاستثمارات اللازمة لتحقيق التنمية، وأن التمويل ينبغي أن يتم أساسا بالاعتماد على التمويل المحلي نظرا لأن التمويل الخارجي يخضع لظروف كبيرة ومتغيرة الامر الذي يجعل منه غير ثابت من ناحية وغير مؤكد من الناحية الأخرى، كما أنه يرتب على الاقتصاد أعباء سداد الفوائد والأقساط.

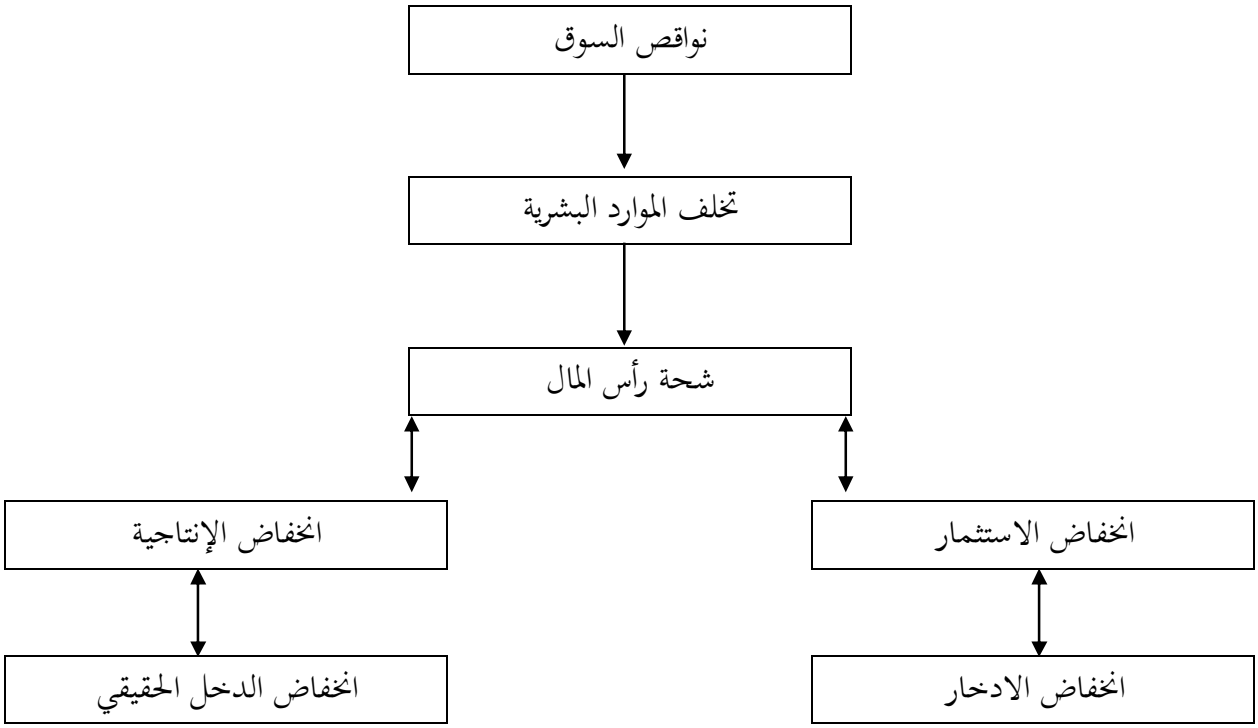
المطلب الثاني : عقبات التنمية الاقتصادية

هناك عدة عقبات تعترض التنمية الاقتصادية وخاصة الدول المتخلفة ونوجزها بما يلي[1]:

استمرارية الحلقات المفرغة : والتي تشير إلى أن الدول المتخلفة لا تواجه عقبات منفصلة، بل أنها تواجه عقبات تتبادل التأثير فيما بينها، حيث أن عقبة من العقبات تؤثر وتتأثر بالعقبات الأخرى، أي أن كل عقبة من هذه العقبات هي سبب في الوقت نفسه مع العقبات الأخرى، وما يزيد من حدة هذه العقبة هو النمو السكاني المرتفع، الأمر الذي من شأنه الإبقاء على حالة الانخفاض في المستويات الاقتصادية، ويمكن تمثيل الحلقة المفرغة الرئيسية كما في الشكل التالي :

[1]- بشار يزيد الوليد، **التخطيط والتطوير الاقتصادي-دراسة التطورات الاقتصادية في الدول العربية**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى2008، ص118

الشكل (2 ـ 3): يمثل الحلقات المفرغة



العقبات الاقتصادية: حيث تعاني أغلب الدول من عقبات اقتصادية عديدة منها:

انخفاض مستوى الدخل يؤدي إلى انخفاض مستوى التغذية.

قلة التكوين لرأس المال اللازم لعملية التنمية الاقتصادية.

إن معاناة الدول النامية من تفاقم التنمية الاقتصادية والسياسية والثقافية وحتى العسكرية التي لا تريد دول النامية أن تتطور وتتقدم، بل تريد أن تبقى الدول النامية أسواقا مفتوحة لمنتوجاتها وحتى إدارتها في اتخاذ القرارات السياسية ليست بأيديهم بل تواجهها القوى الخارجية.

العقبات التكنولوجية والتنظيمية: حيث هناك مشروعات اقتصادية لا يستطيع القطاع الخاص القيام بها، بل هناك يجب أن يكون تعاون بين القطاع العام في ذلك من أجل دفع عجلة التنمية إلى الأمام، حيث يجب التطوير الإداري في شتى المجالات بركب التقدم بما يناسب كل دولة بالنسبة لنقل التكنولوجيا في الجهاز الإداري مع التكثيف والتركيز على الدورات التدريبية بما يناسب كل دولة لنقل التكنولوجيا لها.

المطلب الثالث : عوائق التنمية الاقتصادية

إن عدم وصول اقتصادات الدول النامية إلى حالة متقدمة من النمو والتطور، هو بلا شك نتاج وجود مجموعة من العوامل التي حالت أو مازالت تحول دون الوصول إلى هذه الحالة، هذه العوامل في مجملها مجموعة من العوائق التي تقف في طريق التنمية الاقتصادية وسنوجزها فيما يلي[1]:

العوائق الطبيعية : هذه العوائق تشكل في مجملها العوامل الطبيعية من مناخ وتربة وأرض صالحة للزراعة وموقع جغرافي والمصادر الطبيعية الأخرى، فمعظم الدول النامية تقع تحت تأثير عوامل طبيعية غير مواتية كالمناخ مثلا، وهذا المناخ يشكل عائقا في سبيل تعظيم الإنتاج وخاصة في المجال الزراعي على عكس معظم الدول المتقدمة التي تقع في القسم الشمالي من الكرة الارضية ذي المناخ البارد أو المعتدل.

العوائق الاقتصادية : تتمثل هذه العوائق في جملة من الظواهر الاقتصادية التي أعاقت فيما مضى أو مازالت تعيق التنمية الاقتصادية وتضعف النمو الاقتصادي، هذه العوائق تتمثل في :

- الاختلالات في الهياكل الاقتصادية الناجمة عن عدم الترابط بين قطاعات الاقتصاد الواحد.
- الاختلالات الناجمة عن التبعية الاقتصادية تتمثل التبعية الاقتصادية في عدة محاور منها :

— التبعية التجارية يتبلور هذا الشكل من تبعية الدول النامية للدول المتقدمة من خلال التبادل التجاري وحجم الصادرات والواردات.

— التبعية المالية تعتبر المديونية تبعية اقتصادية مباشرة من جانب الدولة المدينة اتجاه الدولة الدائنة، ويتضح ذلك من خلال عدم قدرة كثير من الدول النامية على تسديد ديونها للدول الأخرى.

- التبعية التكنولوجية تتمثل هذه التبعية في استهلاك الدول النامية بشكل كبير لما تنتجه مصانع الدول المتقدمة من سلع تكنولوجية متقدمة وبنقل واستيراد تقنيات معينة من خبرائها الأجانب.
- الاختلالات الناجمة عن عومل السوق ومن أهم عوامل السوق المتعلقة بالمعيقات للتنمية الاقتصادية نجد حجم السوق، نواقص السوق مثل عدم العلم بوضع السوق من قبل المستهلكين والمنتجين، الاحتكارات إن وجدت كذلك تشكل عاملا من عوامل نواقص السوق.
- الاختلالات الناجمة عن التجارة الخارجية.

[1]- علي جدوع الشرفات، **التنمية الاقتصادية في العالم العربي**، مرجع سبق ذكره، ص170.

خلاصة الفصل

إن التنمية الاقتصادية موضوع واسع وهام نظرا للدور الذي تؤديه للتخلص من دائرة الفقر ورفع مستوى المعيشة والتحسن والتطور الاقتصادي والاجتماعي، ولاسيما في ظل الظروف الجديدة المتمثلة في النمو الديمغرافي وزيادة البطالة وضعف المداخيل بالنسبة للدخل الإجمالي وضعف القدرة الشرائية وصعوبة تلبية متطلبات الحياة الاجتماعية والاقتصادية، كل هذا عزز دور التنمية مما أدى إلى ظهور المشاريع الاقتصادية في شتى المجالات لإحداث تنمية شاملة ومستدامة.

الفصل الثالث

الرقابة الإدارية للمشروعات الاقتصادية
دراسة حالة بلدية السوقر

تمهيد

تشغل قضية التنمية اهتماما كبيرا لكافة الدول سواء المتقدمة أو النامية، إلا أن أهميتها أكثر وضوحا وإلحاحا للدول النامية نظرا لما تتعرض له من عقبات وتحديات أكثر من الدول المتقدمة في هذا السبيل.

ونظرا لأهمية التنمية الاقتصادية للدول النامية فإن توافر المشاريع داخل البلاد يعتبر أحد عناصر التنمية، لذلك تسعى الدول في ظل الظروف الحالية إلى دفع عجلة التنمية من خلال انتهاج سياسة المشاريع.

وبما أن إنجاز المشاريع له علاقة مباشرة بالصفقات العمومية فإنه أضحى من الضروري إخضاعها للرقابة التي تعد من أولويات الدولة كونها مجال معرض لمختلف أشكال الفساد، باعتبار الصفقات العمومية أداة أساسية لتطوير الاقتصاد الوطني ووسيلة ضرورية لتطيق السياسة الاقتصادية والاجتماعية للدولة ما يفسر ضخامة الأموال المخصصة سنويا في هذا المجال.

ولهذا أوجب علينا إسقاط الدراسة النظرية على الواقع كمثال حي وعلمي عن أليات الرقابة المطبقة على المشاريع، وأخذنا بلدية السوقر محل تربص لنا.

المبحث الأول:عموميات حول البلدية

تعتبر البلدية النواة الرئيسية للتنمية المحلية باعتبارها قريبة من المواطن، وقد وضعت أساسا بهدف تسيير شؤون الأشخاص وتحسين وضعية حياتهم في الوسط الحضري والريفي على جميع المستويات (الاجتماعية، الاقتصادية)، وقد خولت الدولة السلطات إلى البلدية بإتباع نظام اللامركزية من أجل التخفيف من عدة صعوبات الحياة ومحاولة تذليل عقباتها كل ما أمكن ذلك لترقية الوسط المعيشي للمواطن على مستوى البلدية.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم البلدية

بغرض معرفة الوحدة الإقليمية في التنظيم الإقليمي للبلاد سنتناول في هذا المطلب نشأة البلدية ومفهومها.

أولا) نشأة بلدية السوقر

يعود أصل المدينة إلى الحقبة الرومانية، حيث استعمرت من طرف الرومان وأقاموا بها، أما في الحقبة الإسلامية فاستقر بها مجموعة من القبائل الكبرى كبني هلال وبني سويد والعكارمة[1].

أثناء التواجد الفرنسي وفي سنة 1998 ضمت المدينة لمقاطعة وهران وتركزت بها القوات الفرنسية لغرض السيطرة على القبائل الكبرى المتواجدة على الهضاب العليا، وسميت "بتريزال" نسبة إلى الجنرال الفرنسي "تريزال" وكانت مقر لبلديات مختلفة لجبل الناظور، أما أصل كلمة السوقر فهو بربري نابع عن تسوغات والتي تعني المنطقة الحمراء نسبة إلى تربتها الحمراء، وفي سنة أصبحت بلدية وتم استرجاع اسم السوقر حسب المرسوم رقم 65-246 بتاريخ 30 سبتمبر1965.

تعتبر السوقر حاليا دائرة لأربع بلديات وهي : السوقر، سي عبد الغاني، الفايجة و توسنينة.

[1]- حمدي سليمان القبيلات، **الرقابة الإدارية والمالية على الأجهزة الحكومية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية،2010، ص13.

المساحة والموقع:

تقع بلدية السوقر على بعد كلم من مقر الولاية على ارتفاع من سطح البحر وتتربع على مساحة بقدر هكتار يحدها من الجنوب الغربي توسنينة، من الجنوب النعيمة، من الشرق سي عبد الغاني، من الشمال عين بوشقيف، من الغرب ملاكو.

تعداد السكان الإجمالي:

تميز سكان المدينة بالزيادة مقارنة بسنة 1966، حيث كان يقدر ب 14635 نسمة ليصل إلى 25678 نسمة سنة 1977، ليتطور ليصل إلى 64670 نسمة سنة 1987، وإلى حوالي 80000 نسمة سنة 2008، وترجع هذه الزيادة إلى النزوح الريفي الذي شهدته المنطقة في عدة عقود.

ثانيا: مفهوم البلدية

تنص المادة15من دستور1996على أن: "الجماعات الإقليمية للدولة هي البلدية والولاية"، كما تنص المادة 16 من دستور 1996 على أن: "يمثل المجلس المنتخب قاعدة اللامركزية ومكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية"[1].

وقبل هذا نصت المادة الأولى من قانون البلدية على أن: "البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتحدث بموجب قانون".

جماعة إقليمية: أي توجد لها اختصاصات داخل رقعة جغرافية معينة.

أساسية: أي قاعدية بمعنى هي أصغر جزء في التقسيم الإقليمي.

تتمتع بالشخصية المعنوية: أي لها وجود قانوني مستقل عن كل من الولاية والدولة، ولها حق التقاضي أمام القضاء، ولها ممثل قانوني هو رئيس المجلس الشعبي البلدي ويمكنها إبرام العقود، قبول الملفات...إلخ.

تحدث بموجب القانون: أي لا يمكن أن تلغى إلا بموجب قانون وهذا طبقا لقاعدة توازي الأشكال ولكن يمكن تعديل حدودها الإقليمية بالإضافة والنقصان بموجب مرسوم تنفيذي.

كما تعتبر البلدية شخصا اعتباريا وبالتالي فهي تتمتع بجميع الحقوق إلا ما كان ملازما لصفة الإنسان.

[1]- وثائق مقدمة من البلدية

وعليه فإن البلدية تمثل قاعدة اللامركزية ومكان ممارسة حق المواطنة، كما تشكل فاعلا محوريا في تهيئة الإقليم والتنمية والخدمة العمومية.

المطلب الثاني: خصائص البلدية و مهامها

البلدية هي الخلية القاعدية في بناء الدولة، وتعتبر أول إدارة يقصدها المواطن، فهي بمثابة الوسط الذي يجمع المواطنين في إقليم واحد أن تتقاطع مصالحهم مع مصالح السلطات المركزية على مستوى هذه الخلية بدءا من إنجاز المشاريع التنموية لتحسين الإطار المعيشي للمواطنين، ونظرا لأهمية هذا الجهاز نجد أن المشرع خصه بعدة مهام وخصائص.

أولا) خصائص البلدية

من خصائص البلدية نذكر ما يلي[1]:

– البلدية هي وحدة أو جماعة أو هيئة إدارية لامركزية إقليمية جغرافية وليست مؤسسة أو وحدة إدارية لامركزية فنية.

– نظام البلدية في النظام الإداري الجزائري هو صورة فريدة ووحيدة للامركزية الإدارية المطلقة حيث أن جميع أعضائها وجميع أعضاء هيئات ولجان تسييرها وإدارتها يتم اختيارهم بواسطة الانتخاب العام المباشر.

– تعتمد البلدية في النظام الإداري الجزائري على وارداتها الذاتية في تلبية وتغطية نفقة حاجات سكانها وتجد دعما ماليا في إطار الإعانات الممنوحة من طرف الدولة والصندوق المشترك للجماعات المحلية

– النظام الإداري الجزائري يعتبر صورة حية للتطبيق الجزائري السليم والفعال لمبدأ ديمقراطية الإدارة العامة ولمفهوم الديمقراطية الاقتصادية، الاجتماعية، والسياسية.

ثانيا) مهام البلدية

للبلدية مجموعة من المهام نذكر منها: [2]

– السهر على المحافظة على النظام العام وأمن الأشخاص والممتلكات.

[1]– وثائق مقدمة من البلدية

[2]– وثائق مقدمة من البلدية

– التأكد من الحفاظ على النظام العام في كل الأماكن العمومية التي يجري فيها تجمع الأشخاص، ومعاقبة كل مساس بالسكينة العمومية وكل الأعمال التي من شأنها الإخلال بها.

– تنظيم ضبطية الطرقات المتواجدة على إقليم البلدية مع مراعاة الأحكام الخاصة بالطرقات ذات الحركة الكثيفة.

– السهر على حماية التراث التاريخي والثقافي ورموز الثورة.

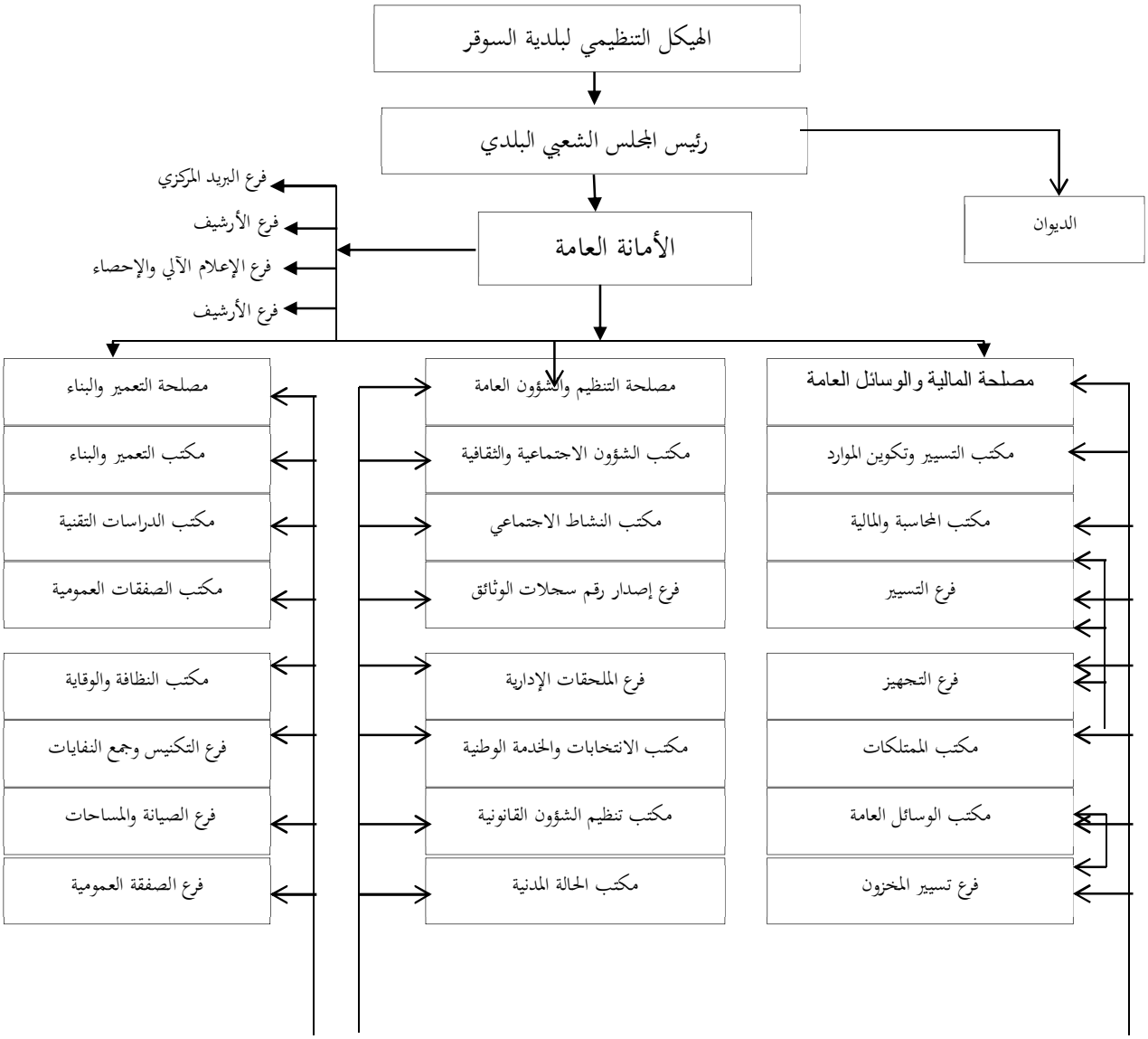
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للبلدية

بلدية السوقر ككل البلديات تمتلك هيكل يعتبر كقاعدة تنظيم، حيث يسمح عن طريق مخطط بتقديم بصفة شكلية هيكل البلدية وكذا العلاقات التسلسلية في مختلف أجزائه[1]

ولإتمام دورها على أحسن وجه بحيث يمكن أن نتطرق إلى الهيكل التنظيمي لبلدية السوقر حسب ما هو موضح في الشكل التالي:

[1]– وثائق مقدمة من البلدية

الشكل (3-1): يمثل الهيكل التنظيمي للبلدية.



المبحث الثاني: الرقابة الإدارية على الصفقات العمومية

يعتبر إبرام الصفقات العمومية المجال الخصب لصرف الاعتمادات المالية الضخمة على المشاريع التي تسعى الدولة إلى تحقيقها، وبما أن تمويل الصفقات العمومية بمختلف أنواعها صلة بالخزينة العامة، فقد أضحى من الضروري إخضاعها لصور شتى من الرقابة تلازم مختلف مراحلها سواء قبل إبرام الصفقة أو بعد دخولها حيز التنفيذ.

المطلب الأول:أساسيات حول الصفقات

تبرم الإدارة عقود إدارية ومتعددة ومختلفة، إلا أن عقود الصفقات العمومية تعد الطريقة الأمثل والأنجع لتسيير واستغلال الأموال العامة للدولة بغرض تحقيق التنمية والرقي والازدهار.

أولا). مفهوم الصفقة

في إطار المرسوم الرئاسي رقم 10-236 المؤرخ10أكتوبر2010 والمتضمن تنظيم الصفقات العمومية ولاسيما المادة الرابعة منه حيث نصت على أن الصفقات العمومية عقود مكتوبة في مفهوم التشريع المعمول به تبرم وفق الشروط المنصوص عليها قصد إنجاز الأشغال واقتناء الموارد والخدمات والدراسات لحساب المصلحة المتعاقدة.

فالصفقة العمومية هي عقد إداري مكتوب يبرمه أحد أشخاص القانون العام الدولة، الولاية، البلدية والمؤسسة العامة ذات الطابع الإداري في النظام القانوني الجزائري مع أحد الأشخاص القانونية الأخرى عام أو خاص، طبيعي أو معنوي كمقاول أو مورد وفق شروط معينة ومحددة قانونا، بهدف إنجاز أو تنفيذ أشغال عامة أو توريدات[1] أو أداء خدمة، على أن تسلك الإدارة المتعاقدة في ذلك أساليب القانون العام.

[1]- المادة 04 من **المرسوم الرئاسي رقم 10-236** المؤرخ في 28شوال 1412هـ الموافق ل07 أكتوبر2010 المتضمن **تنظيم الصفقات العمومية**، الصادرة بالجريدة الرسمية،07 أكتوبر2010، العدد58.

ثانيا: أنواع الصفقات العمومية

يمكن تقسيم الصفقات العمومية إلى فئتين حسب المعيار المعتمد[1] للتقسيم:

حسب الطبيعة: هناك أربعة أنواع من العقود وهي:

الصفقة البسيطة: وهي صفقة وحيدة ينفذها شخص واحد.

عقد البرنامج: وهو يأخذ شكل اتفاقية سنوية أو متعددة السنوات تكون مرجعا وتنفذ من خلال صفقات تطبيقية، تحدد هذه الاتفاقية طبيعة الخدمات الواجب تأديتها وأهميتها والموقع ومبلغ عقد البرنامج ورزنامة إنجازه، يبرم مع المتعاملين العموميين أو المتعاملين الخواص المؤهلين والمصنفين قانونا، وأهم ما يميز هذا العقد أنه ينصب حول عمليات معقدة وأنه اتفاق مرجعي لأن تنفيذه يتم وفق صفقات تطبيقية وذلك في حدود القروض المتاحة.

صفقة الطلبات: وهي الصفقة التي لا يمكن فيها تحديد الخدمات ونمط تنفيذها بدقة مسبقا، وتحدد مدة صفقة الطلبات بسنة واحدة قابلة للتجديد، وهي تتعلق عموما باقتناء اللوازم أو تقديم خدمات ذات النمط العادي أو التكراري.

الصفقة المجزأة: هي عبارة عن مجموعات منفصلة من الأشغال يعهد بها إلى عدة متعاملين حيث يختص كل واحد في تنفيذ قسم من العملية، ولا يجوز تجزئة العملية في شكل حصص منفصلة إلا طبقا على دفتر شروط المناقصة وهيكل رخصة البرنامج.

تقسيم الصفقات حسب موضوع الصفقة: تنقسم الصفقات بحسب موضوعها إلى:

صفقة التوريدات: وتنصب على الحصول على المواد المنقولة (أي التي يمكن نقلها دون أن يصيبها تلف).

صفقة الإنجاز: وتنصب على مشاريع الأشغال الرامية لإنجاز العمارات والبنايات...وكذا إحداث الإصلاحات بها وصيانتها.

[1]– جميلة حميدة، **مفهوم الصفقات العمومية بين الطبيعة التعاقدية والقيود التشريعية**، الملتقى الوطني السادس حول دور قانون الصفقات العمومية في حماية المال العام، جامعة يحي فارس 2013/05/20، ص4، ص5

صفقة الخدمات: وتنصب على مجموع الخدمات.

صفقات الدراسات: وتنصب حول موضوع الدراسات(مخططات، تقديرات...).

ثالثا: طرق إبرام الصفقات

يحدد التنظيم طريقتين لإبرام الصفقات:[1]

المناقصة: تعرف المناقصة كأسلوب للتعاقد على أنها إجراء يستهدف الحصول على عروض من عدة متعهدين متنافسين مع تخصيص الصفقة للعارض الذي يقدم أفضل عرض، أي العروض الأقل سعرا والأفضل شروطا وهو ما أكده المشرع الجزائري من خلال تعريفه للمناقصة وتشمل المناقصة عدة أشكال منها مناقصة مفتوحة، مناقصة محدودة، المزايدة....الخ.

التراضي: هو الإجراء الذي يسمح للمصلحة المتعاقدة بالتفاوض مع المؤسسات أو الموردين الذين ترى ذلك مجديا معهم بدون دعوة للمنافسة، وبالتالي يستفيد من الصفقة المترشح الذي تراه كفؤا لذلك وهو إجراء استثنائي ولا تلجأ إليه المصلحة المتعاقدة إلا إذا كان هو الأفيد، ويتخذ التراضي شكلين التراضي بعد الاستشارة والتراضي البسيط.

رابعا: ركائز تفعيل نظام الرقابة: تتمحور فعالية نظام الصفقات العمومية في أي دولة حول مدى استجابته للعناصر الثلاث التي نرى أنها تشكل الركائز الأساسية لإدارة الصفقات العمومية بشكل ناجح وهي[2]:

عنصر الشفافية في إدارة الصفقة العمومية: توفر عامل الشفافية في منح الصفقة العمومية يعد من أهم الأسس التي ينبغي مراعاتها عند وضع نظام الصفقات العمومية، ذلك أن الشفافية هي أساس المنافسة بين المتعاملين التي تؤدي بدورها إلى الحصول على أحسن العروض من حيث الجودة والتكلفة، والعامل الحاسم

---

[1]- فيصل نسيغة، **النظام القانوني للصفقات العمومية وآليات حمايتها**، مجلة الاجتهاد القضائي، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 05، ص113، ص115

[2]- حططاش عبد الحكيم، زيتوني، **مدى ملائمة نظام الصفقات العمومية في الجزائر لتجسيد برامج الاستثمارات العامة للفترة 2001– 2014**، أبحاث المؤتمر الدولي حول تقييم آثار برامج الاستثمارات العامة وانعكاساتها على التشغيل والاستثمار والنمو الاقتصادي خلال فترة 2001– 2014 ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف11،01 /12 مارس 2013، ص10.

للحكم على مدى وجود الشفافية من عدمها يتمثل في المعلومة، فهذه الأخيرة يجب أن تكون لجميع المتعاملين وفي الوقت الحقيقي حتى تسمح لهم بمعرفة وجود الصفقة وإجراءات المشاركة فيها.

رقابة صفقات العمومية :تحتل عملية الرقابة في مجال الصفقات العمومية مكانة حيوية في الحرص على الإدارة النزيهة للصفقات العمومية من جهة، حماية المال العام من مختلف جرائم الفساد المتعلقة بالصفقات العمومية من جهة، وأول ما يعاب على منظومة رقابة الصفقات العمومية في الجزائر هو أن أجهزة الرقابة المنصوص عليها في هذا المرسوم لا تشمل العمليات التي تقل مبالغها المالية عن الحدود القانونية الدنيا لاعتبارها اتفاقية.

السرعة في تأخر إتمام الصفقة العمومية: يحتل عامل السرعة في إنجاز مختلف المشاريع من صميم المعايير التي تحدد مدى فعالية نضام الصفقات العمومية، فلا يعقل أن يكون هذا النظام سببا في تأخر إتمام المنشآت في حدود الآجال المخطط لها وبالتالي إعاقة البرامج التنموية الحكومية وتراكم التأخرات وتداخل المخططات المتعاقبة.

خامسا: تفعيل نظام الرقابة وتطبيق قواعد المحاسبة

لقد وضع المشرع الجزائري مجموعة من القوانين والمراسيم تخص نظام المحاسبة العامة والنفقات منها: [1]

قانون 84-17 المؤرخ في 07 جويلية 1984 المتعلق بقوانين المالية.

قانون 90-21 المؤرخ في 15 أوت 1990 الخاص بالمحاسبة العمومية.

المرسوم التنفيذي رقم 91-312 المؤرخ في07سبتمبر1991 المحدد لمحتوى محاسبة الآمرين بالصرف والمحاسبين العموميين.

إن هذه الصفقات والمراسيم وضعت كلها من أجل ضمان الرقابة على النفقات العمومية وضمان فعالية مردودية الأغلفة المالية الضخمة التي تقدمها الدولة للجماعات المحلية من خلال البرامج التنموية المختلفة، كما أنها وضعت لمحاربة الممارسات والسلوكيات التي تسيئ استعمال المال العام وتوجيهه لأغراض شخصية، لكن القوانين وحدها لا تكفي إذا لم تطبق بشكل صارم وفعال وتسهر هيئات مختصة على متابعة تطبيقها

[1]- خنفري خيضر، **تمويل التنمية المحلية في الجزائر واقع وآفاق**، أطروحة لنيل درجة الدكتورة في العلوم الاقتصادية، فرع التحليل الاقتصادي، 2011/2010، جامعة الجزائر3، ص236.

وتنفيذها،وفي هذا الإطار يجب تفعيل الأجهزة الرقابية خصوصا مجلس المحاسبة والمفتشية العامة للمالية وتكثيف الدورات التفتيشية للوقوف على احترام القوانين ومدى تنفيذ مختلف المشاريع، كما يجب جعل عملية المراقبة دائمة ومستمرة وبنصوص واضحة وبإطارات ذات كفاءة ونزاهة عالية وتوفير مختلف الوسائل والإمكانيات لهذه الأجهزة للقيام بدورها على أكمل وجه، كما يجب أن تسهر عملية الرقابة على تطبيق عقوبات على كل الأشخاص والهيئات التي يثبت مخالفتها للقوانين، لأن المراقبة إذا لم تقضي إلى عقوبات زجرية تكون بفائدة وتفقد المعنى من وجودها وتشجيع في المقابل على الانحراف وهدر المال العام.

المطلب الثالث: مدى فعالية الرقابة الادارية الممارسة على الصفقات العمومية.

لمحاولة معرفة مدى نجاعة الرقابة الإدارية على الصفقات العمومية التي تضمنها المرسوم الرئاسي رقم 15-247، فقد حاول المشرع الجزائري سد بعض الثغرات القانونية التي عرفتها التنظيمات السابقة خصوصا المرسوم الرئاسي رقم 10-236 بحيث ألغى بعض اللجان المكلفة بالرقابة و أبقى على بعضها و أحدث لجان جديدة، و رغم لك فإن الرقابة التي تضمنها التنظيم الجديدة لا تخلو من بعض النقائص و الإشكالات.

أولا) تقييم الرقابة الداخلية.

تعتبر الرقابة الداخلية أول رقابة تمارس على عملية إبرام الصفقات العمومية، وهي ذو طابع وقائي ،تمارسها لجنة فتح الأظرفة وتقييم العروض، وقد عمد المشرع الجزائري إلى تعديل مهم سواء من الناحية الشكلية أو الوظيفية لهذه اللجنة، ويظهر ذلك من خلال: [1]

إنشاء لجنة موحدة لفتح الأظرفة وتقييم العروض: طبقا لنص المادة 160 من المرسوم الرئاسي رقم15-247 السالف الذكر، نلاحظ أن أهم ما تميز بهذا القانون هو إحداث لجنة فتح الأظرفة وتقييم العروض التي أوكلت لها مهمة فتح الأظرفة، وهذا على خلاف قوانين الصفقات العمومية السابقة التي كانت تنص على إحداث لجنتين، هما لجنة فتح الأظرفة ولجنة تقييم العرو ولكل مهامهما الخاصة.

[1]- وادفل سليمان، مقبل سامية، **الرقابة الإدارية والقضائية على الصفقات العمومية في ظل المرسوم الرئاسي رقم 15-247**، مذكرة ماستر في الحقوق، شعبة القانون العام، تخصص قانون الجماعات المحلية والهيئات الإقليمية، 2016/2015، جامعة عبد الرحمن ميرة بجاية، ص27، ص28، ص29.

ومما سبق يتضح أن المشرع الجزائري قد أحدث تغيرا إيجابيا كون أن الأعضاء الذين يقومون بفتح الأظرفة هم نفسهم الذين يتولون تقييم العروض، بحيث يكونون على دراية بالملفات مما يسهل عليهم المتابعة الجيدة و هذا ما يظهر الدور الرقابي الفعال للجنة.

- **اعتماد نظام تعدد لجان فتح الأظرفة و تقييم العروض:** سمح المرسوم الرئاسي رقم 15-247 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، بإحداث أكثر من لجنة على مستوى المصلحة المتعاقدة واحدة، حيث نصت المادة 160 على إمكانية إحداث لجنة دائمة أو أكثر مكلفة بفتح الأظرفة وتقييم العروض [1]، ويظهر هدف المشرع من خلال ذلك بالرغبة في معالجة ظاهرة تراكم الملفات على مستوى لجنة فتح الأظرفة و تقييم العروض و ضمان السرعة و الفعالية في عمل اللجنة.

- **تقييم العضوية في لجنة فتح الأظرفة و تقييم العروض:** إن أهم ما يميز العضوية في لجنة الأظرفة و تقييم العروض ما يلي:

- **الكفاءة كشرط العضوية في اللجنة:** طبقا لنص المادة 160 من المرسوم الرئاسي رقم 15-247 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، فإن لجنة فتح الأظرفة وتقييم العروض تتشكل من موظفين يختارون لكفاءته،[2] وهذا ما يدل على وجوب شرط الكفاءة للعنصر البشري من أجل العضوية في هذه اللجنة.

- **تبعية أعضاء اللجنة للمصلحة المتعاقدة:** من الشروط التي تضمنها أيضا المرسوم الرئاسي 15-247 السالف الذكر، تبعية أعضاء اللجنة للمصلحة المتعاقدة، وذلك من أجل القضاء على ظاهرة تعيين أعضاء خارج المصلحة المتعاقدة[3].

---

[1]- تنص المادة 160 من المرسوم الرئاسي 15- 247 على أنه " **تحدث المصلحة المتعاقدة في إطار الرقابة الداخلية، لجنة دائمة واحدة أو أكثر مكلفة بفتح الأظرفة وتحليل العروض والبدائل والأسعار الاختيارية....**"

[2]- أنظر المادة 160 من **المرسوم الرئاسي 15- 247**، المؤرخ في 16سبتمبر2015، يتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، ج ر، عدد 50، الصادرة في 20سبتمبر2015

[3]- .....

- **عدم تحديد عدد أعضاء اللجنة:** نصت المادة 162من المرسوم الرئاسي رقم15-247على أنه "**يحدد مسؤول المصلحة المتعاقدة بموجب مقرر تشكيلة لجنة فتح الأظرفة وتقييم العروض وقواعد تنظيمها وسيرها ونصابها في إطار الإجراءات القانونية والتنظيمية المعمول بها.....**"

- **القصور في العمل وسير اللجنة:** إن دراسة مدى فعالية لجنة فتح الأظرفة وتقييم العروض يكمن أساسا في الإشارة إلى عمل وسير اللجنة، وكذا المكانة التي خصصها المشرع الجزائري وطبيعة القرارات التي تصدرها وبالتالي يظهر القصور في عمل وسير اللجنة فيما يلي:

- **عدم التحديد الدقيق لمهام اللجنة عند فتح الأظرف:** بالعودة إلى نص المادة 70من المرسوم الرئاسي 15-247 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، حيث أنها وردت عامة ولم يتم التمييز بين مرحلة الفتح التقني والفتح المالي وهذا ما يظهر عدم تحديد الدقة في تحديد مهام اللجنة عند فتح الأظرفة[1].

- **التقليل من شأن مهام اللجنة عند تقييم العروض:** إن المشرع الجزائري لم يمنح العناية الكافية باللجنة عند تقييم العروض كوسيلة لانتقاء المتعاقد مع الإدارة ولم يعطي لها الأهمية البالغة، من خلال تخصيصه لمادة واحدة فقط لتقييم العروض بالنظر للدور المهم والخطير الذي تلعبه هذه اللجنة ومادة واحدة لا تكفي للإحاطة بكل المهام، و هذا يؤثر على تحقيق الشفافية، كما يؤثر على فعالية اللجنة[2].

- **الطابع الاستشاري للجنة:** نصت المادة 72 من المرسوم 15-247 على أنه يمكن للجنة فتح الأظرفة وتقييم العروض في مرحلة تقييم العروض أن تقترح على المصلحة المتعاقدة رفض العرض المقبول إذا ثبت أن بعض ممارسات المعني تشكل تعسفا في وضعية هيمنة على السوق أو قد تسبب في اختلال المنافسة في القطاع المعني بأي طريقة كانت شرط ذكر هذا الحكم في دفتر الشروط.[2]

---

[1]- ..... أنظر المادة 70 من **المرسوم الرئاسي 15-247**، المرجع السابق

[2]- موري سفيان، **مدى فعالية أساليب الرقابة الداخلية على الصفقات العمومية (دراسة مقارنة مع التشريع الفرنسي والتونسي)**، مداخلة بمناسبة الملتقى الوطني السادس حول دور قانون الصفقات العمومية في حماية المال العام يوم 20 ماي 2013، جامعة المدية الجزائر، ص12.

[2] أنظر المادة 72 من **المرسوم الرئاسي 15-247** ، المرجع السابق

ثانيا: تقييم الرقابة الوصائية

لم يحدد المشرع مضمون الرقابة الوصائية بشكل دقيق بالإضافة إلى ضعف مستوى مواردها البشرية والتضييق في أجهزتها أدى إلى الحد من فعاليتها و التي تظهر أساسا في[1]:

- **القصور في مضمون الرقابة الوصائية:** لم يفصل المشرع في مضمون وإجراءات هذه الرقابة، وهذا ما يجعل من هذه الرقابة مفرغة في هدفها، كما أنه لم ينص على إلزاميتها والذي يؤثر حتما من تحقيق الفعالية في مجال الصفقات العمومية.

بالإضافة إلى ذلك لا يوجد أي تنسيق وانسجام بين أجهزة الرقابة الوصائية وأجهزة رقابة اللجان الداخلية والخارجية على الصفقات العمومية، فتفعيل دور الرقابة لا يتم إلا إذا كان هناك تنسيق بين مختلف أوجه الرقابة الإدارية على الصفقات العمومية.

- **عدم تحديد كفاءة العنصر البشري:** بالرجوع إلى القانون العضوي 12-01 المتعلق بالانتخابات نجد أنه لم يتضمن أي شرط أو بند خاص يتعلق بالكفاءة التي يجب توفرها في المواطن الذي يتولى تسيير وإدارة الشؤون المحلية، وهذا الفراغ القانوني أدى إلى انتخاب أشخاص ليس لها مستوى علمي أو كفاءة لتسيير الجماعات المحلية خاصة في مجال الصفقات العمومية.

- **التضييق من الأجهزة المكلفة بالرقابة الوصائية:** خص المشرع رقابة الوصاية بمادة واحدة، وبالرغم من أن هذه الرقابة لها أهمية بالغة حيث أنها تهدف إلى احترام مبدأ الشرعية وكذلك ضمان السير الحسن للهيئات اللامركزية عن طريق رقابة ملائمة وتفاديا لسوء استعمال أموال الجماعات المحلية، والمشكل الذي يطرحه هذا النوع من الرقابة هو تحديد الجهة الوصية المخولة بالرقابة على المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري بحيث أن هاته الأخيرة تعتبر من الأشخاص المعنوية العامة التي تتمتع بالاستقلال الذاتي.

وعليه فقانون الصفقات العمومية لم ينظم ولم يفصل في أساليب الرقابة الوصائية، وعدم وجود علاقة محددة بوضوح وبصفة صريحة وشفافية من شأنه أن ينقص من فعالية رقابة الوصاية.

[1]- وادفل سليمان، مقبل سامية، **الرقابة الإدارية والقضائية على الصفقات العمومية في ظل المرسوم الرئاسي 15-247**، مرجع سبق ذكره، ص31، ص32، ص33.

ثالثا: تقييم الرقابة الخارجية

تعد الرقابة الخارجية أبرز أوجه الرقابة المفروضة على الصفقات العمومية إذ ترمي إلى التحقق من التزام المصلحة المتعاقدة للعمل المبرمج بكيفية نظامية والتأكد من مطابقة الصفقات العمومية للتشريع والتنظيم المعمول به في عملية إعداد الصفقات العمومية ورغم إدخال المشرع تعديلات إلا أنه مازال لا يخلو من بعض الغموض والنقائص[1].

- **التضييق من مجال رقابة اللجان الخارجية:** تخضع الصفقات العمومية لرقابة لجان الصفقات المنشأة على مستوى المصالح المتعاقدة والتي تتمتع بقدر كبير في عملية إعداد الصفقات العمومية وإتمام إجراءاتها، حيث تلعب الرقابة الخارجية دور هام كونها المرحلة الثانية للرقابة الإدارية في تحقيق الشفافية والنزاهة وخاصة أن مجال الصفقات العمومية يشكل الأرضية الملائمة لكل أنواع الفساد إلا أنه يعاب على هذه الرقابة أنها غير فعالة من خلال التضييق والذي يظهر في :

- **عدم خضوع تجزئة الصفقة لرقابة اللجان الخارجية:** تتعاقد الإدارة بمبالغ كبيرة وضخمة كما تتعاقد أيضا بمبالغ بسيطة ويعود من حيث الأصل للمشرع صلاحية تحديد الحد المالي الأدنى المطلوب لإعداد صفقة عمومية.

ونجد أن المشرع قام بتحديد الحد المالي الأدنى لاعتبار العقد صفقة عمومية ومن خلال هذا فالمشرع منح سلطة تقديرية للمصلحة المتعاقدة التي يمكن أن تسيئ استعمالها عن طريق قيامها بتجزئة مبلغ الصفقة عمدا للإفلات من رقابة اللجان الخارجية.

وهذا ما يدفعنا للقول بعدم فعالية هذا النوع من الرقابة إذ أن الرقابة الفعالة هي تلك التي تكون على كل المستويات وعلى جميع مراحل إبرام العقد.

- **عدم خضوع بعض الملاحق لرقابة خارجية:** إن إعفاء بعض الملاحق من رقابة اللجان الخارجية يفتح المجال للمصلحة المتعاقدة إلى الاستعمال المكثف لهذه الملاحق والتي تتم عادة بالتراضي بغية التنصل والتهرب من الرقابة الذي يعود سلبا على فعالية الرقابة التي تعتبر جزء لا يتجزأ من مبدأ الشفافية والمنافسة النزيهة.

[1]- وادفل سليمان، مقبل سامية، مرجع سيق ذكره، ص35- ص40.

- **القصور في مهام لجان الرقابة الخارجية:** رغم الدور المهم الذي تلعبه لجان الرقابة الخارجية في تكريس الشفافية عند إبرام الصفقة العمومية، إلا أن هذا الدور يبقى غير فعال في تحقيق أهداف النجاعة نظرا للقصور الذي يعتري مهام هذه اللجان ويظهر هذا القصور في الطابع الاستشاري لقرارات لجان الرقابة الخارجية فالرقابة الخارجية ترمي إلى التحقق من مطابقة التزام المصلحة المتعاقدة للعمل المبرمج بكيفية نظامية، فكيف تتمكن لجان الرقابة الخارجية من التحقق من هذه المطابقة إذا كان دورها مجرد دور استشاري، فالكلمة الأخيرة تبقى للمصلحة المتعاقدة وهذا ما يفسر غياب سلطة التقرير لهذه اللجان.

- **تأثير عدول المصلحة المتعاقدة عن إبرام الصفقة:** عدول المصلحة المتعاقدة يعد قرارا إداريا صادرا عن مدير المصلحة المتعاقدة استنادا إلى مبدأ التكيف الذي يحكم المرفق العام والذي يجيز للإدارة الحق في عدم استكمال إجراءات عقد الصفقة نظرا لظروف ومستجدات تطرأ على المصلحة المتعاقدة وتجبرها على عدم الإبرام تحقيقا للمصلحة العامة.

المبحث الثالث: دراسة حالة مشاريع بلدية السوقر

يعتبر إبرام الصفقات العمومية المجال الخصب لصرف الاعتمادات المالية الضخمة التي تسعى الدولة إلى تحقيقها، وبما أن تمويل الصفقات العمومية بمختلف أنواعها صلة بالخزينة العامة، لذا أضحى من الضروري إخضاعها للرقابة.

المطلب الأول: إجراءات إبرام الصفقة

تمر عملية إبرام الصفقات في ظل المرسوم الجديد بمجموعة من المراحل تتمثل في:

التقدير الإداري: ويتضمن ما يلي[1]:

- **تحديد الحاجات:** يتعين على المصلحة المتعاقدة تحديد احتياجاتها الواجب تلبيتها كميا و نوعيا، على أن تراعي في ذلك بعض الخصوصيات في تحديد هذه الحاجات، و يجب تحديدها مسبقا قبل الشروع في أي إجراء لإبرام الصفقة، وحسب ما نصت عليه المادة27 من المرسوم الرئاسي15-247 يجب تعيين الحاجات بدقة.

- **الحصول على الاعتماد المالي:** قبل اتخاذ أي إجراء بصدد إبرام صفقة عمومية ينبغي توفر غطاء مالي تتمكن من خلاله المصلحة المتعاقدة بدفع ثمن إبرام هذه الصفقة، ويمكن لهذه المصلحة الحصول على الاعتماد المالي من ميزانية التسيير أو الحصول على موافقة إنجاز الخدمات من هيئات مختصة.

- **إعداد البطاقة التقنية للمشروع:** وهي الدراسة التقنية للمشروع ونعني بها تلك الدراسة التقنية الشاملة التي تسبق ميلاد المشروع التنموي سواء تعلق الأمر بأشغال الإنجاز مثل برامج سكنية، مؤسسات تربوية ...الخ، و حتى مختلف شبكات الطرق، قنوات المياه

ومن الضروري أن يرفق الملف التقني لأي دراسة بمذكرة دراسة اجتماعية واقتصادية (مالية) لتحديد الغلاف اللازم لإنجاز المشروع المرغوب به .

ويتم إعداد دراسات المشاريع من قبل مكاتب دراسات مختصة ومؤهلة ومعتمدة من طرف الدولة لأهمية المشاريع من جهة وضعف التأهيل التقني على مستوى مصلحة البلدية من جهة أخرى.

[1]- وثائق مقدمة من البلدية.

ففي حالة إنجاز مشاريع بدون دراسات سابقة فإن هذا يكلف الدولة أعباء مالية لم تكن متوقعة قبل بداية الإنجاز وذلك محاولة لاستدراك النقائص التقنية الغير مدروسة .

– **إعداد دفتر الشروط** :يعتبر الدفتر الشروط حجر الأساس في إبرام الصفقة، يتكون من التمويل المالي، نوعية الأشغال (تهيئة أو بناء أشغال الصرف الصحي)، اختيار المتأهلين، معايير اختيار المؤهلين الشروط الواجب الاستفادة منها من أجل المشاركة، الكشف الكمي و التقديري للعملية، الإعلان عن العملية في الجزائر، المشاركة في المنافسة وعدد المتعهدين، إرساء الصفقة على المتعامل الاقتصادي.

وبعد أن تقوم المصلحة المتعاقدة بتحضير دفتر الشروط تقوم بعرضه أمام لجنة الصفقات العمومية المختصة بحسب التقدير الإداري للمشروع، ووفق نصف المادة 178 ينبغي أن يتم دراسة مشروع دفتر في غصون 20 يوما، و يحسب هذا الأجل من إيداع ملف مشروع دفتر الشروط كاملا أمام لجنة الصفقات العمومية، و بخصوص اللجنة القطاعية للصفقات وفق نص المادة 189 ينبغي أن يتم دراسة مشروع دفتر الشروط في أجل 45 يوما.

إذا كان مبلغ الأشغال مليار و 200 دينار جزائري فما فوق يعتبر صفقة يمر بلجنة الصفقات إذا كان أقل يمر على الرقابة الوصائية

– **الإعلان عن طلب العروض**: ويقصد به الدعوة العلنية للمؤسسات المعنية بموضوع طلب العروض لتقديم عروضها قصد إجراء منافسة بينها، واختيار العرض الأكثر ملائمة حسب الشروط المحتوات في دفتر الشروط للمناقصة وفي الإعلان.

ويكون الإعلان في النشرة الرسمية لصفقات المتعامل العمومي وفي جريدتين وطنيتين موزعتين على المستوى الوطني (الإعلان يكون لمدة معينة حسب نوعية وتعقيب المشروع).

– **تقديم وإيداع العروض**: بعد إعلان طلب العروض يتقدم المترشحون الراغبون في التعاقد مع المصلحة المتعاقدة صاحبة الإعلان بسحب دفتر الشروط، و في حالة قبولهم بالبنود الواردة في دفتر الشروط المسحوب يقومون بإيداع عروضهم التي ينبغي أن تكون مطابقة لدفتر الشروط (العرض التقني، العرض المالي) .

مهام لجنة الفتح وتقييم العروض: وتشمل ما يلي[1]:

- **فتح الأظرفة وتقييم العروض:** الفتح أو التقييم يتم عن طريق اختيار المترشح الذي استوفى شروط دفتر الشروط، يتم فتح الأظرفة وتقييم العروض من طرف لجنة واحدة، و تقوم بإقصاء العروض غير المطابقة لموضوع الصفقة ولمحتوى دفتر الشروط، و تقوم بترتيب العروض التقنية و اختيار المتعهد الأحسن، و تقييم العروض المالية بانتقاء العرض الأقل ثمنا من بين العروض المؤهلة تقنيا.

بعد إرساء العملية يتم تحضير الصفقة و التداول عليها من طرف المجلس الشعبي البلدي، وتنص المادة 195 على عرضها على شرعية الدولة، بعد المصادقة على المداولة تعرض على لجنة الصفقات (لجنة الصفقات تقوم بدور فحص و مراقبة الملف من أجل التأشيرة عليه) .

لجنة الصفقات قادرة على إلغاء المنح المؤقت، هنا الإجراءات تعاد من جديد .

بعد المرور بلجنة الصفقات تنتقل إلى المراقبة المالية من أجل الالتزام بها، في هذه الحالة يتم استدعاء المتعهد من أجل القيام بأشغاله وإعطائه أمر بالخدمة .

تقوم بمراقبة المقاول كل من المصلحة المتعاقدة، والمصلحة التقنية.

المطلب الثاني: آليات الرقابة على الصفقات

تنص المادة 156 من المرسوم الرئاسي رقم 15- 247 المتعلق بتنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام على أنه **تخضع الصفقات العمومية التي تبرمها المصالح المتعاقدة للرقابة قبل دخولها حيز التنفيذ وقبل تنفيذها وبعده.**

وتمارس عمليات الرقابة التي تخضع لها الصفقة العمومية في شكل رقابة داخلية، رقابة خارجية، ورقابة وصائية[2].

[1]- وثائق مقدمة من البلدية

[2]- وثائق مقدمة من البنك

أولا: الرقابة الداخلية.

تعتبر الصفقات العمومية من أهم العقود الإدارية، و ذلك لحجم المبالغ المالية الضخمة التي نستعمل في هذا المجال ،لذلك تخطو لرقابة داخلية من طرف لجان تختارها المصلحة المتعاقدة و هي أكثر تعمقا و تغلغلا في صميم النشاط الإداري، كونها في داخل المصلحة المتعاقدة وتسعى إلى منع الوقوع في الانحرافات وتجاوزات المصلحة المتعاقدة.

تعتبر الرقابة الداخلية الممارسة على الصفقات العمومية من الرقابات المهمة التي تمارسها السلطة الإدارية تلقائيا عبر أجهزة رقابية منبثقة من داخل الإدارة المبرمة للصفقة، وأن تكون الرقابة شاملة تضم كل أعمال الإدارة في جوانبها المختلفة أو تنصب على جانب من جوانب أعمالها كالأعمال القانونية أو المحاسبية.

وتقوم بهذه الرقابة لجنة فتح الأظرفة وتقييم العروض و تعتبر هذه اللجنة أول هيكل رقابي على الصفقات العمومية في أول مراحلها و قبل التعاقد و ذلك من أجل إمضاء الشفافية على المراحل الإجرائية للصفقة (أنظر الملحق1).

أولا) الرقابة الوصائية

هي تلك الرقابة الممارسة من طرف سلطة الوصية و التي تهدف إلى التحقق من مطابقة الصفقات التي تبرمها المصالح المتعاقدة للتنظيم المعمول به. و تتمثل أساس في التأكد من مدى ملائمة الصفقة العمومية لأهداف الفعالية و الاقتصاد و أيضا للبرامج وأولويات القطاع ،فلقد جعل المشرع منها رقابة الملائمة ،وهي تمارس على الأشخاص و الأعمال و التي ينتج عنها إما المصادقة ،الحلول، أو الإلغاء.

كما يمكن للرقابة الوصائية أن تمارس عند الانتهاء من تنفيذ الصفقة بعد تسليم النهائي للمشروع ،حيث تعد المصلحة المتعاقدة تقرير رسمي عن ظروف انجازه وكلفته الإجمالية مقارنة بالهدف المسطر أصلا(أنظر الملحق1).

الرقابة الخارجية: إن عقود الصفقات العمومية تفرض وجود عدة رقبات عن طريق لجان الصفقات المتخصصة وتفعيل لأنظمة الرقابة الداخلية وكذا الوصائية على الصفقات العمومية ،استحدثت المشرع آليات أخرى للرقابة المتمثلة في رقابة الجان المتخصصة الخارجية المنصوص عليها في قانون الصفقات العمومية ،فلقد جعل المشرع

لجان الرقابة الخارجية تتولى رقابة ملائمة ومشروعية الصفقات العمومية المعروضة على هيئات الرقابة الخارجية للتشريع و التنظيم المعمول بهما وأيضا التحقق من التزام المصلحة المتعاقدة للعمل المبرمج بكيفية نظامية.

وتتضمن الرقابة الخارجية هيئتين يتعلق الأمر بلجان الصفقات العمومية للمصلحة المتعاقدة، واللجنة القطاعية للصفقات العمومية (أنظر الملحق1).

رقابة لجان الصفقات العمومية للمصلحة المتعاقدة:

- **اللجنة الجهوية للصفقات العمومية:** تختص هذه اللجنة حسب المادة 171 من المرسوم الرئاسي 15-247 بدراسة مشاريع دفاتر الشروط والصفقات والملاحق الخاصة بالمصالح الخارجية الجهوية للإدارات المركزية في حدود المبالغ التالية[1]:

- صفقات الأشغال مليار دينار (1.000.000.000 دج).
- صفقات اللوازم ثلاثمائة مليون دينار (300.000.000 دج).
- صفقات الخدمات مائتي مليون دينار (200.000.000 دج).
- صفقات الدراسات مائة مليون دينار (100.000.000 دج).

وكذا كل مشروع ملحق بهذه الصفقات يتجاوز زيادة أو نقصانا بنسبة عشرة في المائة من المبلغ الأصلي للصفقة.

- **لجنة الصفقات للمؤسسة الوطنية والهيكل غير الممركز للمؤسسة العمومية الوطنية ذات الطابع الإداري:** تختص هذه اللجنة طبقا للمادة 172 من المرسوم الرئاسي رقم 15-247 بدراسة دفاتر الشروط والصفقات والملاحق الخاصة بهذه المؤسسات في حدود المستويات التالية[2]:

- صفقة الأشغال مليار دينار (1.000.000.000 دج).
- صفقة اللوازم ثلاثمائة مليون دينار (300.000.000 دج).
- صفقة الخدمات مائتي مليون دينار (200.000.000 دج).

[1]- أنظر المادة 171 من المرسوم الرئاسي 15-247، المرجع السابق

[2]- أنظر المادة 172 من المرسوم الرئاسي رقم 15- 247 ، المرجع السابق

صفقة الدراسات مائة مليون دينار (100.000.000 دج).

وكذا كل مشروع ملحق بالصفقة يتجاوز زيادة أو نقصانا نسبة عشرة في المائة من المبلغ الأصلي للصفقة.

- **اللجنة الولائية للصفقات العمومية:** تختص اللجنة الولائية للصفقات العمومية في مجال الرقابة طبقا للمادة 173 من المرسوم الرئاسي 15-247 بدراسة مشاريع دفاتر الشروط والصفقات والملاحق التي تبرمها الولاية والمصالح غير الممركزة للدولة والمصالح الخارجية للإدارات الممركزة غير تلك الواردة في المادة 172 في المستويات التالية: [1]

- صفقة الأشغال مليار دينار (1.000.000.000 دج).
- صفقة اللوازم ثلاثمائة مليون دينار (300.000.000 دج).
- صفقة الخدمات مائتي مليون دينار (200.000.000 دج).
- صفقة الدراسات مائة مليون دينار (100.000.000 دج).

وكل مشروع ملحق بالصفقة يتجاوز زيادة أو نقصانا نسبة عشرة في المائة من المبلغ الأصلي للصفقة.

- **اللجنة البلدية للصفقات العمومية:** تختص هذه اللجنة طبقا لنص المادة 174 من المرسوم الرئاسي 15-247 بدراسة دفاتر الشروط والصفقات و الملاحق الخاصة بالبلدية ضمن حدود المستويات المنصوص عليها في المرسوم:

صفقات الأشغال واللوازم مائتي مليون دينار (200.000.000 دج).

صفقات الخدمات خمسين مليون دينار (50.000.000 دج).

صفقات الدراسات عشرين مليون دينار (20.000.000 دج).

- **لجنة الصفقات للمؤسسة العمومية المحلية والهيكل غير الممركز للمؤسسة العمومية الوطنية ذات الطابع الإداري:** تختص هذه اللجنة طبقا للمادة 175 من المرسوم الرئاسي رقم 15-247 بدراسة مشاريع دفاتر الشروط والملاحق الخاصة بالمؤسسة ضمن حدود المستويات التالية:

[1]- أنظر المادة من المرسوم الرئاسي رقم 15- 247 ، المرجع السابق

صفقات الأشغال واللوازم مائتي مليون دينار (200.000.00 دج).

صفقات الخدمات خمسين مليون دينار (50.000.000 دج).

صفقات الدراسات عشرين مليون دينار (20.000.000 دج).

اللجنة القطاعية للصفقات العمومية: تنشأ اللجنة القطاعية لدى كل دائرة وزارية، وتتمثل صلاحيات هذه اللجنة طبقا للمادة 180 من المرسوم الرئاسي رقم 15-247 فيما يلي:

- تراقب صحة إجراءات إبرام الصفقة العمومية.
- مساعدة المصالح المتعاقدة التابعة لها في مجال تحضير الصفقات العمومية وإتمام تراتيبها.
- المساهمة في تحسين ظروف مراقبة صحة إجراءات إبرام الصفقات العمومية.

المطلب الثالث: دراسة نموذج صفقة عمومية لبلدية السوقر

في إطار برنامج توطيد النمو الاقتصادي استفادت مديرية التربية لولاية تيارت من مشروع ترميم المدارس ومنها مدرسة مولياط جلول ببلدية السوقر[1].

تسجيل المشروع (مقرر التسجيل)

- بمقتضى المقرر لبرنامج سنة 2015
- بطلب رقم 25 / 2015 ، تقرر ما يلي: دراسة لترميم المدارس الابتدائية بتكلفة 3.343.392.00 دج (أنظر الملحق2).

- إجراءات إبرام الصفقة:

- مرحلة الإعلان عن الصفقة:

بعد تحضير دفتر الشروط من طرف مديرية التربية تم نشر إعلان عن استشارة رقم 41 بتاريخ 2015/11/02 لمدة 10 أيام.

[1]- وثائق مقدمة من البلدية

– مرحلة إيداع العروض:

بعد الإعلان عن المناقصة قام 03 متنافسين بسحب دفاتر الشروط الخاصة بهذه العملية من أجل إيداع العروض التقنية والمالية وفقا لما نصت عليه المواد 13و14 من المرسوم الرئاسي رقم 15-247 المؤرخ في 2015/09/16 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، حيث يتم وضع الملف في ظرف مغلق ومختوم.

ويحتوي الظرف الخارجي على ظرفين أحدهما يحتوي العرض التقني والآخر يحتوي على العرض المالي.

- فتح الأظرفة التقنية:

في عام ألفين وخمسة عشر وفي اليوم الحادي عشر من شهر نوفمبر على الساعة الثانية زوالا، حيث قامت اللجنة بتحرير محضر فتح الأظرفة كما يلي[1]:

– فتح الأظرفة تحت رقم 78 بتاريخ 2015/11/11.

– عدد دفاتر الشروط المسحوبة:03

– عدد الأظرفة غير المودعة في الآجال: 03

– عدد الأظرفة غير المودعة: 00

– عدد الأظرفة المودعة خارج الآجال: 00

[1]– وثائق مقدمة من البلدية

الجدول (3- 2) : الأظرفة التقنية

01	أ	ـ شهادة الإعفاء من الضريبة ـ سجل تجاري ـ شهادة السوابق العدلية CASNOS CNASAT CACOBATHشهادة التأهيل ـ قائمة العتاد ـ الكشف المالي ـ رقم جبائي ـ شهادة الإشعار بالتعريف ـ مراجع بنكية ـ تصريح بالاكتتاب ـ تصريح بالنزاهة ـ قائمة العمال ـ مراجع مهنية ـ دفتر الشروط ممضي ومؤشر ـ وصل التسديد ـ مخطط الإنجاز.
02	ب	ـ شهادة الإعفاء من الضريبة ـ سجل تجاري ـ شهادة السوابق العدلية CASNOS CNASAT CACOBATHشهادة التأهيل ـ قائمة العتاد ـ الكشف المالي ـ رقم جبائي ـ شهادة الإشعار بالتعريف ـ مراجع بنكية ـ تصريح بالاكتتاب ـ تصريح بالنزاهة ـ قائمة العمال ـ مراجع مهنية ـ دفتر الشروط ممضي ومؤشر ـ وصل التسديد ـ مخطط الإنجاز
03	ج	شهادة الإعفاء من الضريبة ـ سجل تجاري ـ شهادة السوابق العدلية CASNOS CNASAT CACOBATHشهادة التأهيل ـ قائمة العتاد ـ الكشف المالي ـ رقم جبائي ـ شهادة الإشعار بالتعريف ـ مراجع بنكية ـ تصريح بالاكتتاب ـ تصريح بالنزاهة ـ قائمة العمال ـ مراجع مهنية ـ دفتر الشروط ممضي ومؤشر ـ وصل التسديد ـ مخطط الإنجاز

- تقييم العروض التقنية والمالية:

في عام ألفين وخمسة عشر وفي اليوم الأول من شهر ديسمبر انعقد اجتماع لجنة البلدية للصفقات العمومية قصد تقييم العروض التقنية والمالية المتعلقة بدراسة مشروع ترميم المدرسة الابتدائية مولياط جلول.

بعد تقييم العروض تم وضع الجدول التالي الذي يوضح تنقيط وترتيب مكاتب الدراسات حسب دفتر الشروط.

نتائج تحليل وتقييم العروض

الجدول(3- 3) : نتائج العروض التقنية

التقييم التقني: نقطة الإقصاء أقل من: 60/30

الرقم	تعيين العارض	علامة	الملاحظة
01	أ	40	مؤهل تقنيا
02	ب	37.5	مؤهل تقنيا
03	ج	30	مؤهل تقنيا

الجدول (3-4):نتائج العروض المالية

التقييم المالي للعروض:

الرقم	تعيين العارض	مبلغ العرض	مبلغ مصحح	مدة التسليم	الملاحظة
01	أ	3.343.392.00دج	/	45 يوم	أقل عرض
02	ب	3.350.763.00دج	/	60 يوم	-
03	ج	3.665.165.40دج	/	45 يوم	-

– الإعلان عن المنح المؤقت: كان بتاريخ 2015/12/13، وبناء على محضر تقييم العروض المحرر بتاريخ 2015/12/01 فإن:

الصفقة منحت للمتعهد أ الذي حصل على أعلى علامة عرض تقني بتكلفة إنجاز 3.3430392.00 دج.

– الشروع في تنفيذ الصفقة:

– **الأمر بالخدمة:** في عام ألفين وستة عشر وفي اليوم الرابع والعشرون من شهر مارس قام المتعهد أ بالإمضاء واستلام الأمر لانطلاق عملية ترميم مدرسة مولياط جلول[1].

– **محضر الاستلام المؤقت:** في عام ألفين وستة عشر وفي يوم 04 ماي قامت اللجنة بعد مراقبة ومعاينة عملية الترميم بالإمضاء على الاستلام المؤقت للمشروع.

والتسليم النهائي للمشروع كان في 2017/05/11.

[1]– وثائق مقدمة من البلدية

خاتمة الفصل

تلعب البلدية دورا هاما في دفع عجلة التنمية، ويرجع هذا إلى المشاريع التي تقوم بتنفيذها والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على المتغيرات الاقتصادية التي تندرج ضمن التنمية الاقتصادية ، غير أن الرقابة الإدارية على هذه المشاريع تبقى دون جدوى، فالرقابة الداخلية الهدف منها تجسيد مبدأ الشفافية لكنها لم تحقق الفعالية كونها تعتريها نقائص تبعدها عن الشفافية، أما الرقابة الخارجية باعتبارها رقابة إجرائية ذات أهمية بالغة غايتها التأكد من إبرام الصفقات العمومية لذا يفضل منحها قدرا من الاستقلالية العضوية والوظيفية، وبالنسبة للرقابة الوصائية فهي غير كافية ومفرغة للإحاطة بأحكام الرقابة الوصائية وهذا ما يجعلها مفرغة في هدفها.

وهذا ما يؤدي بنا القول إلى أن الرقابة الإدارية على الصفقات العمومية محدودة وناقصة ولا تسمو إلى الفعالية المرجوة منها.

خاتمة

خاتمة:

الظروف الاقتصادية الحالية، والوضع الدولي الراهن، ومحاولة الوصول إلى التكامل الاقتصادي، وتطبيق سياسة التحرير الاقتصادي، كل هذه العوامل دفعت بالجزائر إلى البحث عن سبل لتحقيق التنمية باعتبارها دولة نامية تعاني من مظاهر التخلف الاقتصادي نتيجة ضعف هياكلها الاقتصادية.

ومن بين السياسات أو الاستراتيجيات أو البرامج التي اعتمدتها الدولة من أجل النهوض بعملية التنمية المشاريع الاقتصادية باعتبارها العصب الحيوي للاقتصاد، ولما لها من أهمية ودور في الحياة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية للدولة، كما تساهم في تنشيط الاقتصاد ودعم التنمية من خلال ممارسة الأنشطة في كل القطاعات، فالشروع في وضع اقتصاد متكامل يتطلب وجود ترابط وتناسق بين مختلف القطاعات الاقتصادية، والهدف الأساسي من هذه المشاريع رفع معدلات النمو الاقتصادي خارج قطاع المحروقات.

يتم تنفيذ هذه المشاريع من خلال الصفقات العمومية، باعتبارها الأداة الفعالة لتطوير الاقتصاد الوطني، ووسيلة لتطبيق سياسات الدولة وبالتالي تحقيق التنمية، ونظرا لما تحتاجه هذه المشاريع من نفقات عمومية ضخمة خاصة في ظل أزمة المحروقات التي تشهدها الجزائر نتيجة لانخفاض أسعار البترول أوجب فرض رقابة إدارية عليها.

فالرقابة على المشروعات تتضمن متابعة عمليات تنفيذ وإقامة المشروعات الاقتصادية لتبيين مدى تحقيق الأهداف المراد إدراكها في وقتها المحدد، وتحديد مسؤولية كل ذي سلطة والكشف عن مواطن الخلل حتى يمكن تفاديها والوصول إلى أكبر كفاءة ممكنة.

فنجاح أي دولة في تحقيق أهدافها التنموية لا يعتمد على مدى سلامة البرامج والسياسيات المختلفة الملائمة للإنجاز فحسب بل يعتمد أيضا وبنفس الدرجة على مدى توافر أدوات الرقابة المناسبة لمتابعة وتقييم هذا الانجاز.

فالرقابة الإدارية لا تنصب على مشروعية العمل بل على ملائمته أيضا لكل الظروف، ولها دور في التأكد من جودة الأداء والتحقق من تنفيذ ما تم التخطيط له بكفاءة عالية، فهي تلك التي تسبق الأحداث فتعمل على التنبيه عن الانحرافات المتوقعة ومنع حدوثها، هذا ما يجعلها آلية من أليات الرقابة.

خاتمة:

من هذا المنطلق حاولنا من خلال هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية الرئيسية التي تدور حول معرفة **ما جدوى الرقابة الإدارية على المشروعات الاقتصادية ؟ وما أثر ذلك على التنمية ؟.**

اختبار صحة الفرضيات:

تم إثبات صحة الفرضية الأولى فمن خلال الدراسة النظرية فإن الرقابة الإدارية تقوم بمتابعة عمليات تنفيذ المشاريع والتأكد من مدى تحقيقها للأهداف المسطرة والكشف عن مواطن الخلل وبالتالي إنجاز هذه المشاريع يكون بأكبر كفاءة.

تم إثبات صحة الفرضية الثانية فالآليات الرقابية تساعد على تحقيق التنمية من خلال مكافحة الفساد الذي يسبب ضعف في النمو الاقتصادي مما يضعف الآثار الإيجابية لحوافز الاستثمار بالنسبة للمشاريع المحلية والأجنبية.

تم إثبات صحة الفرضية الثالثة فليس للرقابة أي أثر تبقى دون جدوى، وهذا راجع إلى أن الفساد موجود في كل أجهزة الدولة ولا يمكن لأحد نكران ذلك وأكبر قطاع يتم التعامل فيه بالرشوة في الجزائر هو قطاع الصفقات العمومية.

النتائج:

– تساهم المشاريع في تحسين أداء مختلف القطاعات الاقتصادية، وهذا ما يساعد على تنويع الهيكل الاقتصادي وتقليل تبعية الاقتصاد الوطني، وبالتالي تمثل الدعامة الأولى لتحقيق التنمية الاقتصادية.

– الرقابة الإدارية على الصفقات العمومية محدودة وناقصة ولا تسمو إلى الفعالية المرجوة منها حيث يكتنفها الغموض والتعقيد.

– عدم وجود بوابة وطنية للصفقات العمومية على غرار الكثير من الدول يقلل من مدى الشفافية في مجال إبرام الصفقات العمومية.

– لاتزال الجزائر غير قادرة على تحقيق الرقابة الفعالة على المشاريع وهذا خير دليل أن البلاد لاتزال غارقة في قضايا الفساد

– دلت الدراسة على أن الرقابة في الجزائر تبقى مجرد حبر على ورق.

خاتمة:

– يوجد ضعف كبير في التسيير لا يتناسب مع حجم وتكاليف المشاريع مما يؤدي إلى تأخر إنجاز العديد من المشاريع.

– المرسوم الرئاسي 15–247 لم يغير كليا في هيكل الصفقات وإنما جاء لسد الثغرات والنقائص الموجودة من قبل، رغم الإجراءات الجديدة التي جاء بها والتي لم تكن موجودة في النصوص السابقة إلا أنه لا يخلو من بعض النقائص.

توصيات واقتراحات

–تطوير آليات الرقابة على مختلف الهيئات وهذا بتطبيق الرقابة بكافة مراحلها وتفعيل دور الأجهزة الرقابية.

– تفعيل الرقابة من خلال القيام بالزيارات الميدانية للاطلاع على وضعية المشاريع وأن تكون دائمة ومستمرة لاكتشاف الاختلالات في الوقت المناسب وتصحيحها من خلال مراقبي الميدان المستقلين الذين يتابعون الحجم الحقيقي للأشغال المنجزة و المفوترة للحد من مظاهر تضخيم تكلفة المشاريع المنجزة.

– محاربة الفساد الذي يعتبر من معوقات التنمية، حيث يعد الفساد هدر للموارد المالية ومعطلا للعمل الاستثماري ويزيد من تكلفة المشروع، ويؤدي إلى تردي نوعية وجودة المشاريع المنجزة، ولذا وجب محاربة الفساد بكل أشكاله وهذا بالالتزام بأقصى درجات الشفافية في التسيير وتنفيذ المشاريع وعند إبرام الصفقات.

– تعزيز شفافية تسيير الأموال العمومية خاصة في إنجاز المشاريع الكبرى وتطوير أليات الرقابة والتدقيق والإجراءات المحاسبية وترشيد الإنفاق الاستثماري.

– إقامة الهياكل الأساسية يعتبر شرطا ضروريا لعملية التنمية والقضاء على مظاهر التخلف الاقتصادي.

آفاق البحث

بالرغم من الجهود المبذولة خلال السنة لإثراء الموضوع أكثر إلا أنه من الطبيعي أن لا يتم الإلمام بجميع عناصر الموضوع، وكذا نظرا لاتساع جوانبه، و لهذا نقترح على الدفعات القادمة بالتعمق أكثر فأكثر في هذا البحث، وعليه نطرح بعض الانشغالات التي من شأنها أن تكون محل بحوث دراسات مستقبلية.

الطرق المثلى لتطبيق الرقابة الإدارية بفعالية على المشاريع.

فساد الصفقات العمومية وعلاقته بالرقابة الإدارية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر و المراجع:

✓ **الكتب:**

1. أحمد بوراس، **تمويل المنشآت الاقتصادية**، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، طبعة 2008.

2. أحمد عارف العساف، محمود حسين الوادي، **التخطيط والتنمية الاقتصادية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى2011.

3. أحمد يوسف دودين، **إدارة المشاريع المعاصرة نظري كمي**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، طبعة2014.

4. أحمد يوسف دودين، **أساسيات التنمية الإدارية والاقتصادية**، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى2014.

5. إسماعيل محمد بن قانة، **اقتصاد تنمية نظريات نماذج استراتيجيات**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى2012 .

6. بشار يزيد الوليد، **التخطيط والتطوير الاقتصادي ـ دراسة التطورات الاقتصادية في الدول العربية**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى2008.

7. ثابت عبد الرحمن إدريس، **الإدارة الاستراتيجية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى2003 .

8.ثائر شاكر محمود الهيتي، سامي ذياب الغريري، **التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع التنموية**، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى2014 .

9. جمال حلاوة، أحمد صالح، **مدخل إلى علم التنمية**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى2009 .

10. حسن إبراهيم بلوط، **إدارة المشاريع ودراسة جدواها الاقتصادية**، دار النهضة العربية، بيروت، الطبعة الأولى 2002 .

11.حمدي سليمان القبيلات، **الرقابة الإدارية والمالية على الأجهزة الحكومية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية2010.

قائمة المصادر و المراجع:

12. خبابة عبد الله، **تطور نظريات واستراتيجيات التنمية الاقتصادية**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، الطبعة الأولى.

13. خيري كتانة، **مدخل إلى إدارة الأعمال**، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى2007.

14. زياد محمد عبد، **أساسيات علم الإدارة**، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الطبعة الأولى2010.

15. سهيلة فريدة النباتي، **التنمية الاقتصادية**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى2015.

16. عبد الحميد أحمد حسين، **الإدارة الاستراتيجية**، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى2015.

17. عبد الرزاق الحبيب، **اقتصاد وتسيير مؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة2006.

18. علاء فرج الطاهر، **التخطيط الاقتصادي**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى2011.

19. علي جدوع الشرفات، **التنمية الاقتصادية في العالم العربي**، دار الجليس للزمان للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى2010.

20. علي لطفي، التنمية الاقتصادية، مكتبة شمس، القاهرة1980 .

21. عمر صخري، **اقتصاد مؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الطبعة الثالثة.

22. فارس رشيد البياتي، **مفاهيم واتجاهات استراتيجية**، السواقي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى2015 .

23. فؤاد بن غضبان، **التنمية المحلية**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى2015 .

24. كامل بكري، **التنمية الاقتصادية**، الدار الجامعية، طبعة1988.

25. محمد الصيرفي، **إدارة الأعمال الحكومية**، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى2005.

26. محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، **الإدارة علم وتطبيق**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى2000 .

27. محمد عبد العزيز عجمية وآخرون، **مذكرات في التنمية والتخطيط**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، طبعة1984.

قائمة المصادر و المراجع:

28. محمد علاونة، **الأصول العلمية والعملية في الرقابة الإدارية**، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الطبعة الأولى2014.

29. مدحت القريشي، **التنمية الاقتصادية نظريات وسياسات وموضوعات**، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى2007.

30. معين محمود عياصرة و مروان محمد بني أحمد، **القيادة والرقابة والاتصال الإداري**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى2008.

31. الملتقى العربي الأول بعنوان **إدارة المشروعات الحكومية وخصخصة الخدمات**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، منعقد بالقاهرة فبراير2007.

32. موسى قاسم القريوتي، علي خضر مبارك، **أساسيات الإدارة الحديثة**، دار تسنيم للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة2006 .

33. مؤيد الفضل، محمود العبيدي، **إدارة المشاريع منهج كمي**، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى2005.

✓ **مذكرات و أطروحات**

34. خنفري خيضر، **تمويل التنمية المحلية في الجزائر واقع وآفاق**، أطروحة لنيل درجة الدكتورة في العلوم الاقتصادية، فرع التحليل الاقتصادي، 2011/2010، جامعة الجزائر03.

35. بن سعيد لخضر، **التطور التكنولوجي وأثره على التنمية الاقتصادية دراسة حالة الجزائر**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتنمية، 2011/2010، جامعة ابن خلدون تيارت.

36 . فرتان صديق، **الطاقات المتجددة ودورها في تحقيق التنمية في الجزائر**، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص اقتصاد وتنمية، 2015/2014، جامعة ابن خلدون تيارت.

37 . مداني مختار و يوسف مختار، **سياسة التصنيع وأثرها على التنمية الاقتصادية**، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص اقتصاد وتنمية، 2011/10، جامعة ابن خلدون تيارت.

38. وادفل سليمان و مقبل سامية، الرقابة الإدارية والقضائية على الصفقات العمومية في ظل المرسوم الرئاسي رقم 15-247، مذكرة ماستر في الحقوق، شعبة القانون العام، تخصص قانون الجماعات المحلية والهيئات الإقليمية، 2016/2015، جامعة عبد الرحمن ميرة بجاية.

✓ **الملتقيات**

39. جميلة حميدة، **مفهوم الصفقات العمومية بين الطبيعة التعاقدية والقيود التشريعية**، الملتقى الوطني السادس حول دور قانون الصفقات العمومية في حماية المال العام، جامعة يحي فارس 2013/05/20.

40. حططاش عبد الكريم زيتوني، **مدى ملائمة نظام الصفقات العمومية في الجزائر لتجسيد برامج الاستثمارات العامة للفترة 2011_2014**، أبحاث المؤتمر الدولي حول تقييم آثار برامج الاستثمارات العامة وانعكاساتها على التشغيل والاستثمار والنمو الاقتصادي خلال فترة 2001_2014، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 12/11 مارس2013 .

41. موري سفيان، **أساليب الرقابة الداخلية على الصفقات العمومية (دراسة مقارنة مع التشريع الفرنسي والتونسي)**، مداخلة بمناسبة الملتقى الوطني السادس حول دور قانون الصفقات العمومية في حماية المال العام، جامعة المدية الجزائر، 20 ماي2013 .

✓ **المجلات**

42. فيصل نسيغة، **النظام القانوني للصفقات العمومية وآليات حمايتها**، مجلة الاجتهاد القضائي، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد05.

✓ **المراسيم والقوانين**

43. المرسوم الرئاسي رقم 10-236 المؤرخ في 28شوال1412 هـ الموافق ل 07أكتوبر2010، المتضمن تنظيم الصفقات العمومية، الصادرة بالجريدة الرسمية أكتوبر، العدد58.

44. المرسوم الرئاسي رقم 15-247 مؤرخ في 16سبتمبر2015، يتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، ج ر، عدد، الصادرة في 20سبتمبر2015.

الملاحق

ملحق رقم 01:

المادّة 157 : تمارس على الصفقات العمومية مختلف أنواع الرقابة المنصوص عليها في هذا المرسوم كيفما كان نوعها وفي حدود معينة، دون المساس بالأحكام القانونية الأخرى التي تطبق عليها.

المادّة 158 : يجب على المصلحة المتعاقدة أن تعد، في بداية كل سنة مالية:

* قائمة بكل الصفقات العمومية المبرمة خلال السنة المالية السابقة، وكذا أسماء المؤسسات أو تجمعات المؤسسات الحائزة عليها،

* البرنامج التقديري للمشاريع التي يتعين الانطلاق فيها خلال السنة المالية المعنية، الذي يمكن أن يعدل إذا اقتضى الأمر ذلك، أثناء نفس السنة المالية.

ويجب أن تنشر المعلومات السالفة الذكر إجباريا، في النشرة الرسمية لصفقات المتعامل العمومي و/ أو في الموقع الإلكتروني للمصلحة المتعاقدة. وتعفى من هذا الإجراء الصفقات العمومية التي تكتسي طابعا خصوصيا لا يمكن نشرها.

القسم الأول
مختلف أنواع الرقابة

القسم الفرعي الأول
الرقابة الداخلية ولجنة فتح الأظرفة وتقييم العروض

المادّة 159 : تمارس الرقابة الداخلية، في مفهوم هذا المرسوم، وفق النصوص التي تتضمن تنظيم مختلف المصالح المتعاقدة وقوانينها الأساسية، دون المساس بالأحكام القانونية المطبقة على الرقابة الداخلية.

ويجب أن تبين الكيفيات العملية لهذه الممارسة على الخصوص، محتوى مهمة كل هيئة رقابة والإجراءات اللازمة لتناسق عمليات الرقابة وفعالياتها.

وعندما تكون المصلحة المتعاقدة خاضعة لسلطة وصية، فإن هذه الأخيرة تضبط تصميما نموذجيا يتضمن تنظيم رقابة الصفقات ومهمتها.

المادّة 160 : تحدث المصلحة المتعاقدة، في إطار الرقابة الداخلية، لجنة دائمة واحدة أو أكثر مكلفة بفتح الأظرفة وتحليل العروض والبدائل والأسعار الاختيارية، عند الاقتضاء، تدعى في صلب النص "لجنة فتح الأظرفة وتقييم العروض". وتتشكل هذه اللجنة من موظفين مؤهلين تابعين للمصلحة المتعاقدة، يختارون لكفاءتهم.

يمكن المصلحة المتعاقدة، تحت مسؤوليتها، أن تنشئ لجنة تقنية تكلف بإعداد تقرير تحليل العروض، لحاجات لجنة فتح الأظرفة وتقييم العروض.

المادّة 161 : تقوم لجنة فتح الأظرفة وتقييم العروض بعمل إداري وتقني تعرضه على المصلحة المتقاعدة التي تقوم بمنح الصفقة أو الإعلان عن عدم جدوى الإجراء أو إلغائه أو إلغاء المنح المؤقت للصفقة. وتصدر في هذا الشأن رأيا مبررا.

المادّة 162 : يحدد مسؤول المصلحة المتعاقدة بموجب مقرر، تشكيلة لجنة فتح الأظرفة وتقييم العروض وقواعد تنظيمها وسيرها ونصابها، في إطار الإجراءات القانونية والتنظيمية المعمول بها.

غير أن اجتماعات لجنة فتح الأظرفة وتقييم العروض في حصة فتح الأظرفة، تصح مهما يكن عدد أعضائها الحاضرين. ويجب أن تسهر المصلحة المتعاقدة على أن يسمح عدد الأعضاء الحاضرين بضمان شفافية الإجراء.

تسجل لجنة فتح الأظرفة وتقييم العروض أشغالها المتعلقة بفتح الأظرفة وتقييم العروض في سجلين خاصين يرقمهما الآمر بالصرف ويؤشر عليهما بالحروف الأولى.

القسم الفرعي الثاني
الرقابة الخارجية

المادّة 163 : تتمثل غاية الرقابة الخارجية، في مفهوم هذا المرسوم وفي إطار العمل الحكومي، في التحقق من مطابقة الصفقات العمومية المعروضة على الهيئات الخارجية المذكورة في القسم الثاني من هذا الفصل، للتشريع والتنظيم المعمول بهما. وترمي الرقابة الخارجية أيضا إلى التحقق من مطابقة التزام المصلحة المتعاقدة للعمل المبرمج بكيفية نظامية.

وتخضع الملفات التي تدخل في اختصاص لجان الصفقات للرقابة البعدية، طبقا للأحكام التشريعية والتنظيمية المعمول بها.

:

المجلس الشعبي البلدي المعني، حسب الحالة، تجميعها في لجنة واحدة أو أكثر للصفقات العمومية. ويكون المدير أو المدير العام للمؤسسة العمومية عضوا فيها حسب الملف المبرمج.

المادّة 176 : يعين أعضاء لجان الصفقات ومستخلفوهم، باستثناء من عين بحكم وظيفته، من قبل إدارتهم بأسمائهم بهذه الصفة لمدة ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد.

عند غياب رئيس لجنة الصفقات العمومية، أو حدوث مانع له، يمكن المسؤول الأول للمصلحة المتعاقدة أو سلطة الوصاية، حسب الحالة، تعيين عضو مستخلف، من خارج اللجنة، لاستخلافه.

يحضر الأعضاء الذين يمثلون المصلحة المتعاقدة والمصلحة المستفيدة من الخدمات الاجتماعات بانتظام وتبعا لجدول الأعمال، بصوت استشاري. ويكلف ممثل المصلحة المتعاقدة بتزويد لجنة الصفقات بجميع المعلومات الضرورية لاستيعاب محتوى الصفقة التي يتولى تقديمها.

المادّة 177 : يجب أن تعتمد لجنة صفقات المصلحة المتعاقدة النظام الداخلي النموذجي الموافق عليه وفق الشروط المنصوص عليها في المادة 183 أدناه.

المادّة 178 : تتوج الرقابة التي تمارسها لجنة صفقات المصلحة المتعاقدة بمقرر منح التأشيرة أو رفضها خلال أجل أقصاه عشرون (20) يوما، ابتداء من تاريخ إيداع الملف كاملا لدى كتابة هذه اللجنة. ويسير أجل دراسة الطعون بموجب أحكام المادة 82 من هذا المرسوم.

القسم الفرعي الثاني

اختصاص اللجنة القطاعية للصفقات العمومية وتشكيلها

المادّة 179 : تحدث لدى كل دائرة وزارية لجنة قطاعية للصفقات، تكون مختصة في حدود المستويات المحددة في المادة 184 أدناه.

المادّة 180 : تتمثل صلاحيات اللجنة القطاعية للصفقات فيما يأتي :

– مراقبة صحة إجراءات إبرام الصفقات العمومية،

– مساعدة المصالح المتعاقدة التابعة لها في مجال تحضير الصفقات العمومية وإتمام تراتيبها،

– المساهمة في تحسين ظروف مراقبة صحة إجراءات إبرام الصفقات العمومية.

المادّة 181 : تختص اللجنة القطاعية للصفقات بدراسة الملفات التابعة لقطاع آخر، عندما تتصرف الدائرة الوزارية المعنية، في إطار صلاحياتها، لحساب دائرة وزارية أخرى.

المادّة 182 : تختص اللجنة القطاعية للصفقات، في مجال الرقابة، بدراسة مشاريع دفاتر الشروط والصفقات والملاحق والطعون المنصوص عليها في المادة 82 من هذا المرسوم المتعلقة بكل المصالح المتعاقدة التابعة للقطاع المعني.

المادّة 183 : تتولى اللجنة القطاعية للصفقات، في مجال التنظيم، ما يأتي:

– تقترح أي تدبير من شأنه تحسين ظروف مراقبة صحة إبرام الصفقات العمومية،

– تقترح النظام الداخلي النموذجي الذي يحكم عمل لجان الصفقات، المذكور في المادتين 177 و190 من هذا المرسوم.

المادّة 184 : تفصل اللجنة القطاعية للصفقات، في مجال الرقابة، في كل مشروع :

– دفتر شروط أو صفقة أشغال يفوق مبلغ التقدير الإداري للحاجات أو الصفقة، مليار دينار (1.000.000.000 دج)، وكذا كل مشروع ملحق بهذه الصفقة، في حدود المستوى المبيّن في المادة 139 من هذا المرسوم،

– دفتر شروط أو صفقة لوازم يفوق مبلغ التقدير الإداري للحاجات أو الصفقة، ثلاثمائة مليون دينار (300.000.000 دج) وكذا كل مشروع ملحق بهذه الصفقة، في حدود المستوى المبيّن في المادة 139 من هذا المرسوم،

– دفتر شروط أو صفقة خدمات يفوق مبلغ التقدير الإداري للحاجات أو الصفقة، مائتي مليون دينار (200.000.000 دج) وكذا كل مشروع ملحق بهذه الصفقة، في حدود المستوى المبيّن في المادة 139 من هذا المرسوم،

القسم الفرعي الثالث

رقابة الوصاية

المادّة 164 : تتمثل غاية رقابة الوصاية التي تمارسها السلطة الوصية، في مفهوم هذا المرسوم، في التحقق من مطابقة الصفقات التي تبرمها المصلحة المتعاقدة لأهداف الفعالية والاقتصاد، والتأكد من كون العملية التي هي موضوع الصفقة تدخل فعلا في إطار البرامج والأسبقيات المرسومة للقطاع.

وتعد المصلحة المتعاقدة، عند الاستلام النهائي للمشروع، تقريرا تقييميا عن ظروف إنجازه وكلفته الإجمالية مقارنة بالهدف المسطر أصلا.

ويرسل هذا التقرير، حسب طبيعة النفقة الملتزم بها، إلى مسؤول الهيئة العمومية أو الوزير أو الوالي أو رئيس المجلس الشعبي البلدي المعني، وكذلك إلى هيئة الرقابة الخارجية المختصة.

وترسل نسخة من هذا التقرير إلى سلطة ضبط الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام المنشأة بموجب أحكام المادة 213 من هذا المرسوم.

القسم الثاني

هيئات الرقابة الخارجية القبلية للصفقات العمومية

المادّة 165 : تحدث لدى كل مصلحة متعاقدة مذكورة في المادة 6 من هذا المرسوم، لجنة للصفقات تكلف بالرقابة القبلية الخارجية للصفقات العمومية في حدود مستويات الاختصاص المحددة في المادتين 173 و184 من هذا المرسوم.

المادّة 166 : يعين أعضاء اللجان المنشأة بموجب أحكام المواد 171 و173 و174 أدناه، بموجب مقرر من رئيس اللجنة.

ويعين أعضاء اللجان المنشأة، بموجب أحكام المادتين 172 و175 أدناه، بموجب مقرر من السلطة الوصية على المؤسسة العمومية.

المادّة 167 : يحدد مسؤول الهيئة العمومية المنصوص عليها في المادة 4 أعلاه، تشكيلة لجنة الصفقات الموضوعة لدى المؤسسة المعنية. وتكون اختصاصات هذه اللجنة وقواعد عملها هي تلك المنصوص عليها بخصوص اللجنة القطاعية للصفقات.

تمارس الرقابة على الصفقات العمومية لمجلس الأمة والمجلس الشعبي الوطني وفق القواعد التي يسنها النظام الداخلي لكل منهما.

المادّة 168 : تختص بالرقابة الخارجية القبلية للصفقات العمومية التي تبرمها وزارة الدفاع الوطني، حصريا، لجنة أو لجان موضوعة لدى وزارة الدفاع الوطني التي تحدد تشكيلتها وصلاحياتها.

القسم الفرعي الأول

اختصاص لجنة الصفقات العمومية للمصلحة المتعاقدة وتشكيلها

المادّة 169 : تختص لجنة الصفقات بتقديم مساعدتها في مجال تحضير الصفقات العمومية وإتمام تراتيبها، ودراسة دفاتر الشروط والصفقات والملاحق ومعالجة الطعون التي يقدمها المتعهدون، حسب الشروط المحددة في المادة 82 من هذا المرسوم.

المادّة 170 : تمارس الرقابة الخارجية هيئات الرقابة التي يحدد تشكيلها واختصاصاتها أدناه.

المادّة 171 : تختص اللجنة الجهوية للصفقات، ضمن حدود المستويات المحددة في المطات 1 إلى 4 من المادة 184 وفي المادة 139 من هذا المرسوم، حسب الحالة، بدراسة مشاريع دفاتر الشروط والصفقات والملاحق الخاصة بالمصالح الخارجية الجهوية للإدارات المركزية.

وتتشكل اللجنة من :

- الوزير المعني أو ممثله، رئيسا،
- ممثل المصلحة المتعاقدة،
- ممثلين اثنين (2) عن الوزير المكلف بالمالية (مصلحة الميزانية ومصلحة المحاسبة)،
- ممثل عن الوزير المعني بالخدمة، حسب موضوع الصفقة (بناء، أشغال عمومية، ري)، عند الاقتضاء،
- ممثل عن الوزير المكلف بالتجارة.

تحدد قائمة الهياكل التي يسمح لها بإنشاء هذه اللجنة بموجب قرار من الوزير المعني.

المادّة 172 : تختص لجنة الصفقات للمؤسسة العمومية الوطنية والهيكل غير الممركز للمؤسسة العمومية الوطنية ذات الطابع الإداري، المذكورة في المادة 6 أعلاه، ضمن حدود المستويات المحددة في المطات 1 إلى 4 من المادة 184 وفي المادة 139 من هذا المرسوم، حسب الحالة، بدراسة مشاريع دفاتر الشروط والصفقات والملاحق الخاصة بهذه المؤسسات.

وتتشكل اللجنة من :

– ممثل عن السلطة الوصية، رئيسا،

– المدير العام أو مدير المؤسسة أو ممثله،

– ممثلين اثنين (2) عن الوزير المكلف بالمالية (المديرية العامة للميزانية والمديرية العامة للمحاسبة)،

– ممثل عن الوزير المعني بالخدمة، حسب موضوع الصفقة (بناء، أشغال عمومية، ري)، عند الاقتضاء،

– ممثل عن الوزير المكلف بالتجارة.

تحدد قائمة الهياكل غير المركزة للمؤسسات العمومية الوطنية المذكورة أعلاه، بموجب قرار من الوزير المعني.

المادّة 173 : تختص اللجنة الولائية للصفقات بدراسة مشاريع :

– دفاتر الشروط والصفقات والملاحق التي تبرمها الولاية والمصالح غير المركزة للدولة والمصالح الخارجية للإدارات المركزية غير تلك المذكورة في المادة 172 أعلاه، ضمن حدود المستويات المحددة في المطات 1 إلى 4 من المادة 184 وفي المادة 139 من هذا المرسوم، حسب الحالة،

– دفاتر الشروط والصفقات التي تبرمها البلدية والمؤسسات العمومية المحلية، التي يساوي مبلغها أو يفوق التقدير الإداري للحاجات أو الصفقة، مائتي مليون دينار (200.000.000 دج) بالنسبة لصفقات الأشغال أو اللوازم، وخمسين مليون دينار (50.000.000 دج) بالنسبة لصفقات الخدمات، وعشرين مليون دينار (20.000.000 دج) بالنسبة لصفقات الدراسات،

– الملاحق التي تبرمها البلدية والمؤسسات العمومية المحلية، ضمن حدود المستويات المحددة في المادة 139 من هذا المرسوم.

وتتشكل اللجنة من :

– الوالي أو ممثله، رئيسا،

– ممثل المصلحة المتعاقدة،

– ثلاثة (3) ممثلين عن المجلس الشعبي الولائي،

– ممثلين اثنين (2) عن الوزير المكلف بالمالية (مصلحة الميزانية ومصلحة المحاسبة)،

– مدير المصلحة التقنية المعنية بالخدمة بالولاية، حسب موضوع الصفقة (بناء، أشغال عمومية، ري)، عند الاقتضاء،

– مدير التجارة بالولاية.

المادّة 174 : تختص اللجنة البلدية للصفقات بدراسة مشاريع دفاتر الشروط والصفقات والملاحق الخاصة بالبلدية، ضمن حدود المستويات المنصوص عليها، حسب الحالة، في المادتين 139 و173 من هذا المرسوم.

وتتشكل اللجنة من :

– رئيس المجلس الشعبي البلدي أو ممثله، رئيسا،

– ممثل عن المصلحة المتعاقدة،

– منتخبين اثنين (2) يمثلان المجلس الشعبي البلدي،

– ممثلين اثنين (2) عن الوزير المكلف بالمالية (مصلحة الميزانية ومصلحة المحاسبة)،

– ممثل عن المصلحة التقنية المعنية بالخدمة للولاية، حسب موضوع الصفقة (بناء، أشغال عمومية، ري)، عند الاقتضاء.

المادّة 175 : تختص لجنة الصفقات للمؤسسة العمومية المحلية والهيكل غير المركز للمؤسسة العمومية الوطنية ذات الطابع الإداري غير المذكور في القائمة المنصوص عليها في المادة 172 أعلاه، بدراسة مشاريع دفاتر الشروط والصفقات والملاحق الخاصة بالمؤسسة، ضمن حدود المستويات المنصوص عليها، حسب الحالة، في المادتين 139 و173 من هذا المرسوم.

وتتشكل اللجنة من :

– ممثل السلطة الوصية، رئيسا،

– المدير العام أو مدير المؤسسة أو ممثله،

– ممثل منتخب عن مجلس المجموعة الإقليمية المعنية،

– ممثلين اثنين (2) عن الوزير المكلف بالمالية (مصلحة الميزانية ومصلحة المحاسبة)،

– ممثل عن المصلحة التقنية المعنية بالخدمة للولاية، حسب موضوع الصفقة (بناء، أشغال عمومية، ري)، عند الاقتضاء.

عندما يكون عدد المؤسسات العمومية المحلية التابعة لقطاع واحد كبيرا، فإنه يمكن الوالي أو رئيس

ملحق رقم 02:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية : تيارت

دائرة : السوقر

بلدية : السوقر

تقرير تقديمي خاص بعملية :

ترميم المدارس الابتدائية(مدرسة مولياط جلول)

المصلحة المتعاقدة: بلدية السوقر

تسجيل العملية: تم تسجيل العملية حسب الميزانية الاضافية لسنة 2012 بمبلغ3.471.132.60 دج

الغلاف المالي: حسب الميزانية الاضافية لسنة 2015 بمبلغ3.471.132.60 دج.

المتعامل المتعاقد

كيفية إبرام الاتفاقية: عن طريق إستشارة.

الاتفاقية رقم2015/25

موضوع الاتفاقية: ترميم المدارس الابتدائية(مدرسة مولياط جلول)

مدة الإنجاز: 45يوم.

مبلغ الاتفاقية بكل الرسوم : 3.343.392.00دج.

الاجراءات: وفقا للمادة 06 من المرسوم الرئاسي رقم 236/10 المؤرخ في 2010/10/07 المعدل و المتمم قمنا بالتالي :

01- الاعلانات الاشهارية :

- نشر إعلان عن إستشارة رقم 41 بتاريخ 2015/11/02 لمدة 10 ايام.
- فتح الأظرفة تحت رقم 78 بتاريخ 2015/11/11.
- عدد دفاتر الشروط المسحوبة : 03
- عدد دفاتر الشروط المودعة في الاجال :03
- عدد الاظرفة غير المودعة :00
- عدد الاظرفة المودعة خارج الاجال : 00
- محضر تقييم العروض التقنية بتاريخ 2015/12/01 تحت رقم2015/117.
- محضر دراسة العروض المالية بتاريخ 2015/12/01 تحت رقم2015/118.
- تم الاعلان عن المنح المؤقت بتاريخ2015/12/13.

تم فتح الاظرفة التقنية والمالية في جلسة علنية بتاريخ : 2015/11/11 على الساعة الثانية زوالا،واسفرت عملية الفتح على النتائج التالية:

العروض التقنية:

01	أ	- شهادة الاعفاء من الضريبة- سجل تجاري - شهادة السوابق العدلية CASNOS- CASNOS-CACOBATH شهادة التاهيل-قائمة العتاد -الكشف المالي-رقم جبائي-شهادة الاشعار بالتعريف-مراجع بنكية - تصريح بالاكتتاب- تصريح بالنزاهة- قائمة العمال - مراجع مهنية - دفتر الشروط ممضي و مؤشر-وصل التسديد -مخطط الانجاز.
02	ب	- شهادة الاعفاء من الضريبة- سجل تجاري-شهادة السوابق العدلية - شهادة اداء المستحقات- CNASAT CASNOS-CACOBATH-شهادة التاهيل- قائمة العمال -قائمة العتاد -الكشف المالي-رقم جبائي -شهادة الاشعار بالتعريف -مراجع بنكية. تصريح بالاكتتاب- تصريح بالنزاهة- مراجع مهنية - دفتر الشروط ممضي و مؤشر-وصل التسديد -مخطط الانجاز.

ج	– شهادة الاعفاء من الضريبة– سجل تجاري–شهادة السوابق العدلية – شهادة اداء المستحقات– CNASAT CASNOS–CACOBATH–شهادة التاهيل– قائمة العمال –قائمة العتاد –الكشف المالي–رقم جبائي –شهادة الاشعار بالتعريف –مراجع بنكية. تصريح بالاكتتاب– تصريح بالنزاهة– مراجع مهنية – دفتر الشروط ممضي و مؤشر–وصل التسديد –مخطط الانجاز.

نتائج تحليل و تقيم العروض

التقيم التقني: نقطة الاقصاء اقل من:60/30

الرقم	تعيين العارض	علامة	الملاحظة
	أ	40	مؤهل تقنيا
	ب	37,5	مؤهل تقنيا
	ج	30	مؤهل تقنيا

التقييم المالي للعروض :

الرقم	تعيين العارض	مبلغ العرض	مبلغ مصحح	مدة التسليم	الملاحظة
	أ	3.343.392.00دج	/	45 يوم	اقل عرض
	ب	3.350.763.00 دج	/	60يوم	-
	ج	3.665.165.40 دج	/	45يوم	-

المؤسسة الحائزة على الاتفاقية: [redacted]

مبلغ الاتفاقية: 3.343.392.00دج ثلاثة ملايين وثلاثمائة وثلاثة واربعون الف وثلاثمائة واثنان وتسعون دينار.

مدة الإنجاز: 45 يوم.

الملاحظة:لم يتم إستلام أي طعن.

الأمر بالخدمة: 24 مارس 2016

تسليم مؤقت: 04 أفريل 2016

تسليم نهائي: 11 أفريل 2017

حدد بـ ... يوم

رئيس المجلس الشعبي البلدي

المشروع