



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة المسيلة

معهد: تسيير التقنيات الحضرية



قسم: إدارة المشاريع البناء.

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل:

مذكرة تخرج لسانس مهني

عنوان المذكرة

"تأثير ضعف التمويل على سيرورة مشروع بناء قاعة المحاضرات ببلدية قتلة

سيدي سعد-افلو-الاغواط"

الطلبة:

اشراف: - الدكتورعثماني عبد الرحمان

- حجاج براهيم الخليل

-طباخ زوبير عيد الغفور

-بوجلخة مبارك صلاح الدين

اللجنة المناقشة

رئيساً.....

مشرف ومقررا.....

ممتحنا.....

.....

.....

.....

السنة الجامعية 2025/ 2026



التصريح الشرفي الخاص باطالاب :حجاج براهيم الخليل .



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'SILA
معهد تسيير التقنيات الحضرية
Institut de Gestion des Techniques Urbaines



ملحق بالقرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020
الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي : جامعة محمد بوضياف - المسيلة

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

أنا الممضي أسفله:

السيد [ة]: حجاج براهيم الخليل الصفة (أستاذ، باحث، طالب): طالب
الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 211315782 والصادرة بتاريخ: 2025/02/02
المسجل [ة] بـ [ة] /معهد: تسيير التقنيات الحضرية قسم: إدارة مشاريع البناء
و المكلف [ة] بانجاز أعمال بحث [مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه]
عنوانها: تأثير ضعف التمويل على ضرورة تسريع بناء قاعة
محاضرات بيادية قديمة سيدي سيد - أخلو - الأتوفا

أصرح بشرفي أنني ألتم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والتزامه الأكاديمية المطلوبة في انجاز
البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2026/05/26

توقيع المعني [ة]

التصريح الشرفي الخاص باطالب :طباخ زوبير عبد الغفور .



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'SILA
معهد تسيير التقنيات الحضرية
Institut de Gestion des Techniques Urbaines



ملحق بالقرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020
الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي : جامعة محمد بوضياف - المسيلة

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

أنا الممضي أسفله:

السيد [ة]: طباخ زوبير عبد الغفور الصفة (أستاذ، باحث، طالب): طالب
الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 207127582 والصادرة بتاريخ: 2021 11 07
المسجل [ة] بكلية /معهد: تسيير التكنولوجيات الحضرية قسم: إدارة مشاريع البناء
و المكلف [ة] بانجاز أعمال بحث [مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه]
عنوانها: تأثير ضعف التمويل على سيرورة مشروع بناء قاعة
محاضرات بلدية قلعة سيدي سعد آفلا الأغواط

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والتزامه الأكاديمية المطلوبة في انجاز
البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2026/05/26

توقيع المعني [ة]



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLICQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'SILA
معهد تسيير التقنيات الحضرية
Institut de Gestion des Techniques Urbaines



مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي : جامعة محمد بوضياف - المسيلة

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

السيد [ة]: يوحنا بن الصالح ادبي
الصفة : (أستاذ، باحث، طالب) : طاب
الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم A0003A83H000A0000 والصادرة بتاريخ : 2023-10-19
المسجل [ة] بكلية / معهد : تيسين لتقنيات الحضرية - قسم : إدارة مشاريع بناء
و المكلف[ة] بانجاز أعمال بحث [مذكرة التخرج ، مذكرة ماستر ، مذكرة ماجستير ، أطروحة دكتوراه]
عنوانها : تأثير ضعف التمويل لسيرورة مشروع بناء قاعدة بيانات ضرائب
بلدية - قلعة - مستشفى سعد - آفلس - الأغواط

التاريخ: 2026 1051 26



إهداء :

إلى الملاذ الأول، والمنتهى الأخير.. إلى عائلتي:

﴿إلى الروحين اللذين انصهرا لتضاء لي شموع الدرب، إلى أمي وأبي.. من لولا دعواتهما الصادقة وعرقهما الطاهر لما نبت الغرس ولا استوى الثمر. إليكم يا من جعلتم من أكتافكم سلماً لي نحو القمة، أهدىكم هذا الجهد؛ فأنتم العائلة التي كانت وما زالت حصني المنيع، وجائزتي الكبرى في هذا الوجود.﴾

إلى ورثة الأنبياء.. أساتذتي الأفاضل:

﴿إلى من لم يبخلوا بفيض علمهم، وكانوا لنا مناراتٍ في دروب المعرفة. أخصُّ بالذكر الأستاذ المشرف و الأساتذة المسؤولين الذين قَوِّمُوا المسار بحكمتهم، ومنحوني من وقتهم وفكرهم ما لا تفيه الكلمات حقّه. لكم مني كل التقدير والاحترام، فأنتم شركاء هذا المنجز العلمي.﴾

إلى رفاق الدرب والخطى.. أصدقائي:

﴿إلى الذين تقاسمت معهم عناء السهر، وقلق الامتحانات، وفرحة الإنجاز. إلى الذين كانوا خير سندٍ في ساعات الضيق، وخير أنيسٍ في لحظات التعب. أهدىكم هذا النجاح، ممتناً لكل ذكرى جميلة جمعتنا، ولكل تشجيعٍ جعل الطريق يبدو أقصر وأجمل.﴾

إلى كل من مرّ وأثر، إلى كل من علّم وألهم..

أضع بين أيديكم ثمرة سعيي، راجياً من الله أن يكون علماً يُنتفع به.

شكر وعرفان :

إلى من بهم يكتملُ المعنى.. وإليهم يعودُ الفضل..

إلى عائلتي الكريمة:

أرفعُ أسمى آيات الامتنان إلى الركن الشديد الذي آوئْتُ إليه طيلة مشواري، إلى أمي وأبي.. اللذين كانا لي بمثابة الغيث الذي لا ينقطع سيله، والشمس التي لا يغيب ضياؤها. شكراً لعائلتي التي آمنت بي في لحظات اليأس، وبذلت الغالي والنفيس لأقف اليوم هذا الموقف. إن هذا الإنجاز ما هو إلا انعكاس لفيض عطائكم وصبركم.

إلى منارات العلم.. أساتذتي الأجلاء:

يقتضي المقام أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى السادة الأساتذة القائمين على هذا الصرح العلمي، وأخص بالذكر الأستاذ المشرف (الدكتور عثماني عبد الرحمان) الذي كان لملاحظاته القيمة وتوجيهاته السديدة الأثر البالغ في تقويم هذا العمل وإخراجه إلى النور. لقد كنتم لنا القدوة في الأمانة العلمية والسمو الأخلاقي.

إلى رفاق الدرب.. أصدقائي الأوفياء:

بكل التقدير والمودة، أشكر أولئك الذين جعلوا من سنوات الدراسة رحلة لا تُنسى. إلى أصدقائي الذين تقاسمت معهم شغف التعلم وعقبات الطريق، شكراً لكونكم السند والدافع والملاذ في أوقات الشدة، ولأثركم الطيب الذي سيظل محفوراً في الذاكرة.

وفي الختام..

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والحمد لله على التمام والختام.

الملخص :

تتناول هذه المذكرة بالدراسة والتحليل إشكالية نقص التمويل المالي وعرقلته لسيروية مشاريع البناء، لما له من أثر مباشر على محددات المشروع الأساسية (الوقت، التكلفة، والجودة). وقد انطلقت الدراسة من شق نظري يؤصل للمفاهيم الاقتصادية والهندسية لإدارة التدفقات النقدية في قطاع المقاولات، ليعقبه جانب تطبيقي تحليلي ركّز على مشروع قاعة المحاضرات ببلدية قلعة سيدي سعد (ولاية الأغواط) كنموذج حي لدراسة الحالة. وبينت النتائج الميدانية أن ضعف الميزانيات المرصودة وتأخر الإفراج عن الاعتمادات المالية التكميلية أديا إلى انحراف زمني حاد تسبب في تجميد وتمديد عمر الأشغال لعدة سنوات، ما ترتب عليه أعباء مالية مضاعفة للمصلحة المتعاقدة والمقاول على حد سواء بفعل التضخم وظروف المنطقة النائية. كما كشف البحث أن فترات التوقف الطويلة ألحقت أضراراً تقنية بهيكل البناية نتيجة العوامل المناخية القاسية، مما أثر سلباً على الجودة الفنية للمنشأة وحرّم المجتمع المحلي من مرفق حيوي. واختتمت المذكرة بتقديم توصيات عملية دعت إلى ضرورة التخطيط المالي المسبق، وتأمين السيولة النقدية للمقاولين، وتبسيط الإجراءات البيروقراطية لضمان ديمومة المشاريع العمومية.

الكلمات المفتاحية :

- ضعف التمويل
- مشروع بناء
- قاعة محاضرات
- بلدية قلعة سيدي سعد

Abstract:

This thesis examines and analyzes the problem of funding shortages and their disruption to the workflow of construction projects, highlighting their direct impact on key project constraints: time, cost, and quality. The study initiates with a theoretical framework that establishes the economic and engineering concepts of cash flow management within the contracting sector. This is followed by an analytical and applied case study focusing on the lecture hall project in the municipality of Guelta Sidi Saad (Laghouat Province). The field results demonstrate that insufficient budget allocations and delays in releasing supplementary financial credits led to a severe schedule variance, which consequently froze and extended the duration of the works over several years. This resulted in doubled financial burdens for both the contracting authority and the contractor, exacerbated by inflation and the challenges of the remote geographic area. Furthermore, the research reveals that prolonged suspension periods inflicted technical damage on the building's structure due to harsh climatic conditions, negatively affecting the facility's technical quality and depriving the local community of a vital project. The thesis concludes with practical recommendations, emphasizing the necessity of proactive financial planning, securing cash liquidity for contractors, and simplifying bureaucratic procedures to ensure the sustainability of public projects.

Keywords:

- **Underfunding**
- Construction Project
- Lecture Hall
- Guelta Sidi Saad Municipality

قائمة المحتويات

1	المقدمة:
2	الإشكالية:
5	أولا :أهداف الدراسة
5	ثانيا :اهمية الدراسة
6	ثالثا :منهج الدراسة
7	رابعا :حدود الدراسة
7	خامساً :الدراسات السابقة
9	سادساً :هيكل الدراسة
10	خلاصة الفصل التمهيدي:
12	الفصل الأول : الاطار النظري - مشاريع البناء والتمويل العمومي :
12	تمهيد الفصل الأول :
13	01 - مفاهيم أساسية في إدارة مشاريع البناء :
13	01-01 تعريف المشروع البناء وخصائصه
14	02-01 دورة حياة مشروع البناء
15	03-01 الاطراف المعنية بمشروع التشييد
15	04-01 معايير نجاح مشروع البناء :
18	02-التمويل في امشاريع البناء العمومية في الجزائر
18	01-02.مصادر التمويل
18	02-02. اليات الاعتماد المالي والمراحل القانونية المرتبطة به
19	03-02.تتحذ مهام المديرية التقنية للبلدية والمصالح التقنية للولاية ضمن الاطر التالية
20	04-02.الاجراءات المتبعة في ابرام الصفقات العمومية
22	05-02.اثر كفاية الاعتماد المالي وعدم كفايته على تنفيذ المشاريع
24	03-ضعف التمويل : مفهومه,اسبابه,وآثاره المحتملة
25	01-03 مفهوم ضعف التمويل :

25	02-03 اسباب ضعف التمويل :
26	03-03 التداعيات النظرية لقصور التمويل :
27	04-03 مراجع ودراسات سابقة ذات صلة :
28	خلاصة الفصل الاول :
30	الفصل الثاني :تقييم المشروع والاطر الميدانية
30	تمهيد الفصل الثاني :
31	01-تقديم منطقة الدراسة
32	01-01 مخطط التصميم :
38	02-01 الجانب المعماري :
42	03-01 الخصائص الديموغرافية :
44	02-تقديم مشروع قاعة محاضرات :
44	01-02 نشأة المشروع
45	02-02 المواصفات التقنية :
46	03-02 الجهة الممولة والمشرفة :
47	04-02 المبلغ المخصص اصلا والوثائق التعاقدية :
48	05-02 : الجدول الزمني المخطط ومراحل الإنجاز المبرمجة:
49	03-منهجية جمع البيانات الميدانية :
50	01-03 ادوات جمع البيانات
53	02-03 مجتمع الدراسة (Study Population)
54	03-03 الوثائق المستعان بها :
55	04-03 حدود المنهجية والعوائق الميدانية :
56	خلاصة الفصل الثاني
58	الفصل الثالث : التحليل والتناج : تاثير ضعف التمويل على المشروع :
58	تمهيد الفصل الثالث :
60	01-رصد وتشخيص مظاهر ضعف التمويل :

01-01	تحليل الاعتمادات المالية المخصصة مقارنة بالحاجة الفعلية :	60
02-01	تواريخ صرف الدفعات مقارنة بالجدول الزمني للاشغال :	66
03-01	أوامر الإيقاف والاستئناف المسجلة في ورشة البناء :	67
04-01	فترات الركود والتوقف المبرمجة وغير المبرمجة:	67
02-	اثر ضعف التمويل على الاجال :	68
01-02	مقارنة الجدول الزمني المتعاقد عليه باتقدم الفعلي للاشغال:	68
02-02	حجم التأخر المسجل واسبابه الهيكلية :	68
03-02	اوامر الخدمة المتعلقة بالاستئناف وتبريراتها الرسمية:	69
04-02	تحليل المسار الحرج (Critical Path) للمرحلة المتوقف (الشرط الرابع) :	71
03-	اثر ضعف التمويل على التكاليف :	74
01-03	مقارنة التقدير الاولي بتكلفة الفعلية :	74
02-03	التكاليف الإضافية :	75
03-03	التضخم وارتفاع أسعار مواد البناء خلال فترة التوقف :	77
04-03	تكاليف التسيير الاداري الاضافي الناجمة عن التمديدات:	79
04-	اثر ضعف التمويل على الجودة :	80
01-04	تقييم جودة المواد المستعملة في ظل الضغط المالي :	80
02-04	اشكاليات التنفيذ الجزئي وغير المتواصل (تشققات,رطوبة,تقشر) :	81
03-04	شهادات المراقبة التقنية وملاحظات مكتب المتابعة :	82
05-	مقترحات وتوصيات :	85
	خلاصة الفصل الثالث	86
	الخاتمة :	87

المقدمة:

يُعدّ التمويل العمومي الركيزة الأساسية التي تقوم عليها مشاريع البنية التحتية في مختلف أرجاء العالم، إذ لا يمكن تصوّر إطلاق أي مشروع عمراني أو تنموي بمعزل عن الموارد المالية الكافية والمتدفقة في آنها المناسب. وفي هذا السياق، يتصدّر قطاع البناء العمومي في الجزائر المشهد التنموي الوطني، كونه الوسيلة المباشرة لتجسيد مخططات التهيئة وتحقيق التوازن الإقليمي بين مختلف المناطق.

وعلى الرغم من الجهود الحكومية الحثيثة في مجال الاستثمار العمومي عبر البرامج القطاعية المختلفة كالمخطط البلدي للتنمية (PCD) والمخطط القطاعي للتنمية (PSD)، إلا أن واقع الممارسة الميدانية يكشف عن اختلالات هيكلية متكررة، أبرزها ظاهرة ضعف التمويل التي تتجلى في تأخر الاعتمادات المالية أو نقصانها أو حتى انقطاعها في مراحل حرجية من تنفيذ المشاريع. وهذه الظاهرة لا تُعدّ مشكلة حسابية بسيطة، بل هي خلل بنيوي يمس دورة حياة المشروع برمتها ويُهدد بلوغ أهدافه الثلاثة المعروفة: الجودة، والتكلفة، والأجل.

وقد أثبتت الدراسات الأكاديمية والتقارير الميدانية في مجال إدارة المشاريع أن ضعف التمويل لا يقتصر أثره على تأخير موعد الاستلام، بل يتشعب ليطل جوده المواد المستعملة، ومعنويات العمال، ومصادقية الإدارة المحلية، بل وتكاليف المشروع النهائية التي ترتفع ارتفاعاً ملحوظاً جراء تراكم المصاريف الثابتة للورشة خلال فترات التوقف.

وتتبنق هذه الدراسة من قلب هذا الإطار المفاهيمي، إذ تتخذ من مشروع قاعة المحاضرات ببلدية قنلة سيدي سعد — التابعة لدائرة أفلو بولاية الأغواط — نموذجاً ميدانياً حياً يُجسّد الإشكاليات النظرية في صورة واقعية قابلة للقراءة والتحليل. وهي بلدية تنتمي إلى فئة المناطق النائية التي تعاني من هشاشة بنيوية في التمويل المحلي، وضعف في القدرات اللوجستية والإدارية، مما يجعل التأثيرات المترتبة على ضعف التمويل أكثر وضوحاً وحدة مقارنةً بالمناطق الحضرية الكبرى.

وعليه، يسعى هذا الفصل التمهيدي إلى وضع الإطار المنهجي العام للدراسة من خلال صياغة الإشكالية وتحديد الفرضيات وتوضيح الأهداف والأهمية، وضبط حدود البحث ومنهجه، فضلاً عن تعريف المفاهيم الأساسية الواردة في الدراسة وعرض أبرز الدراسات السابقة ذات الصلة.

الإشكالية:

يُشكّل التمويل الكافي والمتواصل شرطاً جوهرياً لإنجاح أي مشروع بناء عمومي، غير أن الواقع الجزائري يعكس صورة مغايرة في كثير من الحالات، إذ تُعاني مشاريع عديدة — ولا سيما تلك المنجزة على مستوى البلديات الصغيرة والمناطق النائية — من اختلالات مالية متكررة وعميقة. وتتمثل هذه الاختلالات في ثلاثة أشكال رئيسية: التأخر في تحويل الاعتمادات، والنقص في المبالغ المرصودة أصلاً، وانقطاع التمويل في خضم مراحل الإنجاز.

وفي السياق المحلي لبلدية قتلة سيدي سعد، وهي بلدية ريفية نائية تقع في دائرة أفلو بولاية الأغواط، تبرز إشكالية ضعف التمويل بصورة جلية في مشروع بناء قاعة المحاضرات الذي انطلق استجابةً لحاجة تعليمية ملحة، غير أنه صطدم بعقبات تمويلية أعاقَت مساره وأثَّرت على منظومة الجودة والتكلفة والأجل في آنٍ واحد.

ويستدعي هذا الوضع طرح التساؤل الجوهري الآتي الذي يشكّل محور هذه الدراسة:

كيف يؤثر ضعف التمويل على سيروية مشروع بناء قاعة المحاضرات ببلدية قتلة سيدي سعد؟

وتتبع عن هذا التساؤل الجوهري جملةً من الأسئلة الفرعية الآتية:

- ✓ ما طبيعة وأسباب ظاهرة ضعف التمويل في مشاريع البناء العمومي بالجزائر؟
- ✓ ما مدى تأثير ضعف التمويل على الأجل الزمني لإنجاز مشروع قاعة المحاضرات؟
- ✓ كيف ينعكس ضعف التمويل على التكاليف الإجمالية للمشروع؟
- ✓ ما مدى تأثير الاضطرابات التمويلية على جودة الإنجاز الفعلي للمشروع؟
- ✓ ما السبل الكفيلة بمعالجة إشكاليات التمويل في المشاريع العمومية بالمناطق النائية؟

الفصل التمهيدي :

.....اولا :أهداف الدراسة

.....ثانيا :اهمية الدراسة

.....ثالثا :منهج الدراسة

.....رابعا :حدود الدراسة

.....خامساً :الدراسات السابقة

.....سادساً :هيكل الدراسة

.....خلاصة الفصل التمهيدي:

الفصل التمهيدي :

اولا :أهداف الدراسة

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف العلمية والعملية، يمكن إجمالها فيما يلي:
- ✓ تشخيص مظاهر ضعف التمويل وأسبابه الهيكلية في إطار مشاريع البناء العمومي بالجزائر.
 - ✓ قياس وتحليل آثار ضعف التمويل على الأبعاد الثلاثة للمشروع: الأجل والتكلفة والجودة.
 - ✓ توثيق تجربة ميدانية حقيقية تُجسّد الأثر التراكمي لظاهرة ضعف التمويل في بيئة بلدية نائية.
 - ✓ رصد الثغرات الإجرائية والقانونية التي تُيسّر وقوع اختلالات التمويل في مشاريع البناء.
 - ✓ اقتراح توصيات وآليات عملية قابلة للتطبيق لتحسين التخطيط المالي وتعزيز فعالية صرف الاعتمادات.
 - ✓ إثراء الأدبيات الأكاديمية المحلية في مجال إدارة المشاريع العمومية بدراسة حالة موثقة من الجنوب الجزائري. (بوضياف، شرح قانون الصفقات العمومية الجزائري، 2016)

ثانيا :أهمية الدراسة

- تكتسي هذه الدراسة أهمية مزدوجة تمتد من البعد الأكاديمي النظري إلى البعد التطبيقي الميداني:
- ✓ **الأهمية العلمية:**
تتجلى الأهمية العلمية في كونها تُعالج موضوعاً يظل في صميم إشكاليات الحوكمة المالية للجماعات المحلية، وهو مجال شحيح في الكتابات الأكاديمية الجزائرية على الرغم من حضوره اليومي في الممارسة الإدارية. كما تُسهم في بناء نموذج تحليلي يُمكن الاستئناس به في دراسات مماثلة بسياقات مختلفة. (بوضياف، تسيير الإدارات المحلية في التشريع الجزائري، 2021)
 - ✓ **الأهمية العملية:**

تبرز الأهمية العملية من خلال تسليط الضوء على واقع محلي ملموس قد تنتفع منه الجماعات المحلية المعنية والمصالح التقنية الولائية والهيئات الرقابية، وذلك بتقديم قراءة موثقة للاختلالات المالية ومقترحات معالجتها، بما يُعزز مبدأ الحوكمة في تسيير المشاريع العمومية ويحول دون هدر المال العام. (Flyvbjerg، 2009)

✓ أهمية النموذج الجغرافي:

تتميز هذه الدراسة بتناولها لبلدية نائية في الجنوب الجزائري، مما يجعلها تُضيء على خصوصيات التمويل في المناطق المهمشة، وتكشف عن الفجوة الكبيرة بين الخطاب التنموي الرسمي والواقع الميداني الفعلي. ((CENEAP))

ثالثا: منهج الدراسة

انطلاقاً من طبيعة الإشكالية المطروحة وأهداف الدراسة، تم اعتماد منهجية بحثية مزدوجة تجمع بين:

• المنهج الوصفي التحليلي:

اعتمد هذا المنهج بوصفه الإطار العام للدراسة، إذ يُتيح وصف ظاهرة ضعف التمويل في مشاريع البناء العمومي وتحليل أبعادها ومؤثراتها بشكل منهجي ودقيق. ويستند المنهج الوصفي التحليلي على جمع البيانات الكمية والكيفية ثم تفسيرها في ضوء الأطر النظرية المعتمدة في أدبيات إدارة المشاريع، مما يُمكن من الوصول إلى استنتاجات قابلة للتعميم النسبي. (Creswell، 2018)

• منهج دراسة الحالة: (Case Study)

أدرجت دراسة الحالة الميدانية كمنهج مكمل يسمح بالنزول إلى عمق الظاهرة المدروسة من خلال فحص واقع مشروع قاعة المحاضرات ببلدية قتلة سيدي سعد. وهو منهج شاع توظيفه في الأبحاث الإدارية والاقتصادية التي تتناول وحدات تحليلية محددة ومعقدة. ويُتيح هذا المنهج توظيف أدوات بحثية متنوعة كالمقابلة والاستمارة والوثائق الرسمية بصورة متكاملة. (Yin، 2018)

✓ الأدوات البحثية المستعملة:

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على الأدوات التالية:

- المقابلة شبه الموجهة: مع مسؤولي البلدية، والمقاول، ومكتب الدراسات، وصاحب المشروع.
- تحليل الوثائق الرسمية: دفتر الشروط، وسجلات الورشة، وأوامر الخدمة، وكشوف الدفع.
- الملاحظة الميدانية المباشرة: للوقوف على الحالة الفعلية للمشروع ورصد عيوب الإنجاز.
- الاستمارة: لجمع بيانات كمية قابلة للمقارنة والتحليل الإحصائي البسيط. (Bowen، 2009)

رابعاً :حدود الدراسة

✓ الحدود المكانية:

تتخصر الدراسة جغرافياً في نطاق بلدية قتلة سيدي سعد التابعة لدائرة أفلو بولاية الأغواط، وبالتحديد في موقع مشروع قاعة المحاضرات. تقع هذه البلدية في منطقة شبه صحراوية تبعد نحو ثلاثين كيلومتراً عن مقر الدائرة، وتُعاني من ضعف بنيوي في مواردها المالية الذاتية واعتماد شبه كلي على الإعانات المركزية.

✓ الحدود الزمانية:

تمتد الدراسة زمنياً لتغطي كامل دورة حياة المشروع منذ إنطلاقه حتى تاريخ إجراء البحث الميداني، مع التركيز على المراحل التي شهدت اضطرابات تمويلية موثقة بأوامر الإيقاف والاستئناف الرسمية.

✓ الحدود الموضوعية:

تقتصر الدراسة من حيث الموضوع على تحليل أثر ضعف التمويل بأشكاله المختلفة) التأخر في الصرف، والنقص في الاعتمادات، والانقطاع (على ثلاثة أبعاد رئيسية هي: الآجال الزمنية، والتكاليف الإجمالية، وجودة الإنجاز. ولا تتناول الدراسة متغيرات أخرى قد تؤثر على المشروع كالكفاءة التقنية للمقاول أو العوامل الطبيعية والمناخية إلا بصورة هامشية.

سادساً : هيكل الدراسة

انُنظمت هذه الدراسة في فصل تمهيدي وثلاثة فصول رئيسية وخاتمة عامة، على النحو الآتي:

- **الفصل التمهيدي:** ويتضمن الإطار المنهجي العام للدراسة من إشكالية وفرضيات وأهداف وحدود ومصطلحات.
- **الفصل الأول(الإطار النظري):** يتناول المفاهيم الأساسية في إدارة مشاريع البناء، ومصادر التمويل العمومي في الجزائر، وآليات ضعف التمويل وآثاره النظرية المحتملة.
- **الفصل الثاني (الإطار الميداني والتقديمي):** يُقدّم منطقة الدراسة ومشروع قاعة المحاضرات تقديماً وافياً، ويعرض المنهجية المتبعة في جمع البيانات.
- **الفصل الثالث (التحليل والنتائج):** يتضمن قراءةً تحليليةً معمّقة لأثر ضعف التمويل على الآجال والتكاليف والجودة، مع توصيات عملية ختامية.

■ **الخاتمة العامة:** وتتضمن ملخص النتائج والاستنتاجات والتوصيات العلمية والعملية.

خلاصة الفصل التمهيدي:

يتّضح مما سبق أن إشكالية ضعف التمويل في مشاريع البناء العمومي تُشكّل ظاهرةً متشعّبة الأبعاد، تتقاطع فيها الأسباب الإدارية والبيروقراطية والهيكلية لتُنتج آثاراً تراكمية تمسّ الأجل والتكلفة والجودة في آنٍ واحد. وقد أبانت الأدبيات النظرية والدراسات الميدانية السابقة عن وجود علاقة سببية واضحة بين اختلالات التمويل وتدهور مؤشرات أداء المشروع.

وفي هذا السياق، يُشكّل مشروع قاعة المحاضرات ببلدية قتلة سيدي سعد نموذجاً ميدانياً بليغاً يُجسّد هذه الديناميكيات في بيئة بلدية نائية تتضاعف فيها حدة الاختلالات التمويلية وتتشعب تداعياتها. ويأتي هذا البحث ليملأ فراغاً أكاديمياً حقيقياً في الكتابات الجزئية المتعلقة بهذا الميدان، مُقدّماً إطاراً تحليلياً نظرياً — ميدانياً متكاملًا يُمكن الاستناد إليه في قراءة مشاريع مماثلة.

الفصل الأول : الاطار النظري- مشاريع البناء والتمويل العمومي

- تمهيد الفصل الأول :
- 01 - مفاهيم أساسية في إدارة مشاريع البناء :
- 01-01 تعريف المشروع البناء وخصائصه
- 01-02 دورة حياة مشروع البناء
- 01-03 الاطراف المعنية بمشروع التشييد
- 01-04 معايير نجاح مشروع البناء :
- 02-التمويل في امشاريح البناء العمومية في الجزائر.....
- 01-02.مصادر التمويل.....
- 02-02. اليات الاعتماد المالي والمراحل القانونية المرتبطة به.....
- 02-03.تتحذ مهام المديرية التقنية للبلدية والمصالح التقنية للولاية ضمن الاطر التالية.....
- 02-04.الاجراءات المتبعة في ابرام الصفقات العمومية
- 02-05.اثر كفاية الاعتماد المالي وعدم كفايته على تنفيذ المشاريع
- 03-ضعف التمويل : مفهومه,اسبابه,وآثاره المحتملة.....
- 01-03 مفهوم ضعف التمويل :
- 02-03 اسباب ضعف التمويل :
- 03-03 التداعيات النظرية لقصور التمويل :
- 03-04 مراجع ودراسات سابقة ذات صلة :
- خلاصة الفصل الاول :

الفصل الأول : الاطار النظري - مشاريع البناء والتمويل العمومي :

تمهيد الفصل الأول :

يُشار إلى مشاريع البناء بكونها من الأنشطة الاقتصادية الأكثر تعقيداً وديناميكية. فهي لا تقتصر على كونها مجرد عمليات فنية لصب الخرسانة أو تشييد الهياكل، بل تمثل منظومة متكاملة من التخطيط والتنسيق، تهدف إلى تحويل التصاميم الهندسية إلى واقع ملموس يلبي متطلبات وظيفية واقتصادية محددة. وتتسم مشاريع البناء بخصائص مميزة تميزها عن الإنتاج الصناعي التقليدي؛ إذ تعتبر مشاريع "مؤقتة" ذات نقطة بداية ونهاية محددتين، و"فريدة" نظراً لخصوصية موقعها وظروف تنفيذها، بالإضافة إلى كونها محاطة بدرجة عالية من عدم اليقين.

ولتحقيق الأهداف المرجوة من هذا النشاط، يمر المشروع عبر دورة حياة متسلسلة. تبدأ هذه الدورة بتبلور الفكرة الأولية وإجراء الدراسات التمهيديّة، يليها مرحلة التصميم التي تضع الأطر التقنية والجمالية للمشروع. ثم تتبعها مرحلة المناقصة التي يتم خلالها اختيار الشريك الأنسب للتنفيذ. وتتوالى المراحل وصولاً إلى مرحلة الإنجاز الميداني التي تستوعب الجزء الأكبر من الموارد، وتُختتم الدورة بمرحلة التسليم النهائي للمستخدم. تتطلب هذه المسيرة الطويلة تعاوناً وثيقاً بين أطراف المشروع، ضمن إطار علاقة تعاقدية وقانونية محكمة. تبدأ هذه العلاقة بصاحب العمل الذي يحدد الرؤية ويوفر التمويل، ويمتد ليشمل المكتب الاستشاري المسؤول عن الابتكار التقني والدقة الهندسية، والمقاول الذي يضطلع بمهمة تجسيد المشروع على أرض الواقع.

وتُختتم هذه الأطراف بالمراقب التقني الذي يكفل سلامة المنشأ وامتثاله للمعايير المعتمدة. وفي سياق هذا التفاعل المعقد، تبرز معايير النجاح كمقياس جوهري لجودة الإدارة. إذ غالباً ما يُربط نجاح أي مشروع بناء بتحقيق توازن دقيق ضمن ما يُعرف بـ "المثلث الذهبي". يتضمن هذا المثلث إنجاز العمل وفق الجودة المطلوبة، مع التقيد الصارم بالتكلفة التقديرية، وتحقيق التسليم ضمن الآجال المحددة. إن الإخلال بأي من هذه الأبعاد الأساسية قد يؤدي إلى انحراف المشروع عن أهدافه المحددة سلفاً.

01 - مفاهيم أساسية في إدارة مشاريع البناء :

01-01 تعريف المشروع البناء

يُعرف مشروع البناء بأنه كيان تعاوني يضم مجموعة متكاملة من الأطراف المعنية، والتي تُعنى بتطوير أو إنشاء منشآت معمارية أو هياكل أساسية، مثل المباني والأسوار والبنى التحتية. يتم تنفيذ هذه المشاريع بهدف إنجاز مهام محددة، ضمن أطر زمنية وميزانيات تقديرية، مع الالتزام بمعايير الجودة المطلوبة. (Institute، 2007)

• خصائص مشروع البناء :

تتسم مشاريع البناء بعدد من الخصائص الجوهرية التي تميزها، ويمكن إيجازها في النقاط التالية:

أ. **التفرد:** يتمتع كل مشروع إنشاء بخصائصه المتفردة، والتي تتجلى في جوانب الموقع الجغرافي، والمعايير التصميمية، وكذلك الظروف البيئية المحيطة به.

ب. **المؤقتية:** تتسم مشاريع البناء بطبيعة مؤقتة، إذ تُحدّد لها مدة زمنية واضحة تتضمن نقطة بدء ونهاية للإنجاز.

ج. **التعقيد:** ينطوي تنفيذ المشاريع الإنشائية على درجة من التعقيد، نظراً لتعدد الجهات الفاعلة المعنية، والتي تشمل، على سبيل المثال لا الحصر، المالك، والمقاول الرئيسي، والاستشاري الهندسي، بالإضافة إلى الموردين.

د. **القيود الثلاثية:** تخضع هذه المشاريع لمجموعة من القيود المتداخلة، يُشار إليها عادةً بالقيود الثلاثية، وهي: الإطار الزمني المحدد، والميزانية المتاحة، فضلاً عن معايير الجودة المطلوبة.

هـ. **التأثر بالمخاطر:** تتسم مشاريع البناء بحساسية عالية تجاه مجموعة متنوعة من المخاطر المحتملة، كالتغيرات في أسعار المواد الخام، وتقلبات الأحوال الجوية، فضلاً عن التحديات المتعلقة بالتمويل.

و. **تعدد التخصصات:** تتطلب هذه المشاريع دمج خبرات متنوعة من تخصصات متعددة، تشمل الجوانب الهندسية التقنية، والإدارة المالية، والامتثال للقواعد القانونية، إضافة إلى التنظيم الإداري. (Institute، 2016، Construction Extension to the PMBOK Guide)

01-02 دورة حياة مشروع البناء

تتسم مشاريع البناء بمراحل هيكلية متعاقبة، والتي تُشكل بمجموعها ما يُعرف بدورة حياة المشروع:

• مرحلة البدء: (Start)

يتم فيها تحديد ميثاق المشروع (Charter) وتقديم المقترح الأولي، مع تحديد الأطراف المعنية مثل العميل ومدير المشروع.

• مرحلة التخطيط: (Planning)

تشمل وضع الخطة التفصيلية، والجدولة الزمنية، وتدخل المهندسين (إنشائي، ميكانيك، كهرباء) لوضع المخططات اللازمة.

• مرحلة التنفيذ: (Implementation)

هي المرحلة العملية التي يتم فيها البناء الفعلي بواسطة فرق العمل المختلفة (سباكين، كهربائيين، عمال خرسانة).

• مرحلة المراقبة والتحكم: (Monitoring & Control)

تجري بالتوازي مع التنفيذ للتأكد من مطابقة الأعمال للمواصفات، وتنسيق الموارد، وتحليل النتائج والتغذية الراجعة.

• مرحلة الإغلاق: (Close)

تشمل الفحص النهائي (Checklist) ، تسليم المشروع المكتمل، واستلام شهادة التسليم الرسمية.

(Institute، Construction Extension to the PMBOK Guide، 2016)

الصورة رقم 1 توضح مخطط دائري يشرح دورة حياة المشروع



المصدر : من إعداد الطلبة باستعمال الفوتوشوب

03-01 الأطراف المعنية بمشروع التشييد

يشمل مشروع التشييد عدة أطراف أساسية، يمتلك كل منها دور محدد يُساهم في إنجاز المشروع بكفاءة:

• صاحب المشروع (Maître d'Ouvrage)

يُعرف صاحب المشروع (Maître d'Ouvrage) بأنه الكيان المالك للمشروع، سواء كان ذلك دولة، مؤسسة خاصة، أو فردًا. تتجلى مهامه الرئيسية في تحديد الأهداف الاستراتيجية للمشروع وتوفير التمويل اللازم. كما يضطلع بمهمة متابعة سير العمل واتخاذ القرارات المحورية التي تؤثر في مسار المشروع.

• . المقاول (Entreprise de Réalisation)

يمثل المقاول (Entreprise de Réalisation) الجهة المسؤولة عن التنفيذ الفعلي للمشروع في الموقع. يقع على عاتقه التزام بإنجاز الأعمال طبقاً للمخططات الهندسية والمواصفات الفنية المحددة. يتضمن ذلك الإشراف على إدارة الموارد البشرية والمعدات والمواد، بالإضافة إلى ضمان الالتزام بالجدول الزمنية المحددة.

• . مكتب الدراسات (Bureau d'Études)

يُعهد إلى المكتب الدراسي (Bureau d'Études) بمسؤولية إعداد الدراسات التقنية اللازمة للمشروع وتطوير التصاميم المعمارية والإنشائية. كما يقوم بتحديد المواصفات الفنية للمواد والمكونات، وتقدير الكميات المطلوبة. ويقدم هذا المكتب الدعم الهندسي المستمر ويقترح الحلول الفنية طوال مراحل تنفيذ المشروع.

• . المراقب (Bureau de Contrôle)

تتمثل وظيفة المراقب (Bureau de Contrôle) في التحقق من جودة الأعمال المنفذة ومدى توافقها مع المعايير الفنية والتقنية المقررة. يتأكد كذلك من الامتثال للتشريعات والقوانين التنظيمية المعمول بها. ويسهم دوره بشكل فعال في التخفيف من المخاطر التقنية المحتملة وضمان سلامة واستدامة المنشأة. (Chitkara, 2014)

01-04 معايير نجاح مشروع البناء

يتوقف تحقيق النجاح في مشاريع التشييد على مجموعة من الأبعاد المحورية، والتي يُنظر إليها عادةً على أنها المحددات الثلاثة الرئيسية:

• . التكلفة (Cost)

ينبغي إتمام المشروع ضمن حدود الميزانية المخصصة له. وهذا يتطلب إدارة دقيقة للنفقات وتجنب ظهور تكاليف غير متوقعة.

• . الجودة (Quality)

يجب أن تتوافق الأعمال المنجزة مع المواصفات الفنية والمعايير الهندسية المقررة. هذا يضمن متانة البناء وسلامته التشغيلية على المدى الطويل.

. الآجال (Time)

يعد الالتزام بالمدة الزمنية المحددة لإنجاز المشروع أمرًا بالغ الأهمية. فالتأخيرات في الجدول الزمني قد تؤثر بشكل مباشر على استمرارية المراحل اللاحقة للمشروع.

(Sanjeev، 2014)

الصورة رقم 2 توضح مثلث المشروع الحديدي



02 التمويل في مشاريع البناء العمومية في الجزائر

يمثل التمويل عاملاً محورياً لضمان نجاح مشاريع البناء العمومية، حيث يكفل توفير الموارد المالية الضرورية لإنجاز المشروع عبر مراحل المتعددة، وينعكس أثره بصورة مباشرة على كفاءة سير الأعمال، والالتزام بالجدول الزمني المحدد، ومستوى جودة الإنجاز.

01-02 . مصادر التمويل

تستند مشاريع البناء العمومية في الجزائر إلى مجموعة من مصادر التمويل الأساسية، والتي يمكن تصنيفها على النحو التالي:

أ. الميزانية العامة للدولة

تمثل الميزانية العامة للدولة الركيزة الأساسية في تمويل المشاريع العمومية. تُخصص الاعتمادات المالية اللازمة لهذه المشاريع سنوياً، وذلك وفقاً لما يُنص عليه في قانون المالية. تمتد تغطيتها لتشمل قطاعات متعددة وذات أهمية استراتيجية، من بينها التعليم والصحة والإسكان والبنية التحتية. (الشعبية، 2023)

ب. البرامج القطاعية

° برنامج المخططات البلدية للتنمية (PCD)

يُعنى هذا البرنامج بتمويل المشاريع التي تتسم بطابعها المحلي وتُنفَّذ ضمن النطاق الإداري للبلديات. يسعى هذا البرنامج إلى الارتقاء بالظروف المعيشية للسكان في تلك المناطق. يقوم هذا البرنامج بتمويل مشاريع محددة، من قبيل مشاريع الطرق البلدية، وإنشاء المدارس، وتوفير المرافق العمومية ذات الحجم المحدود. (الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 98-227 يحدد كفاءات تحضير مخططات البلدية للتنمية وتنفيذها، 1998)

02-02. آليات الاعتماد المالي والمراحل القانونية المرتبطة به:

تخضع عملية تمويل المشاريع العمومية لسلسلة من الإجراءات القانونية والتنظيمية المتتابعة، والتي تستهدف ضمان مبادئ الشفافية وكفاءة إدارة الأموال العامة. وتتضمن هذه المراحل الأساسية ما يلي:

. تسجيل المشروع (Inscription) :

يُدرج المشروع ضمن الأطر البرنامجية للتنمية، سواء كانت على مستوى الجماعات المحلية (PCD) أو الولايات (PSD). ويتبع ذلك تقدير الموازنة التمويلية المتوقعة للمشروع. بعد ذلك، يصدر قرار رسمي بتسجيل المشروع من قبل الجهة الإدارية المخولة.

. الالتزام بالنفقة (Engagement) :

بعد الانتهاء من إجراءات إبرام الصفقة، يتم تخصيص وحجز المبلغ المالي المخصص للمشروع. يُمثل هذا الإجراء تعهداً قانونياً ملزماً بإنفاق المبلغ المحدد، ويتم تنفيذه بما يتوافق مع القواعد والمعايير المعمول بها في المحاسبة العمومية.

. التصفية (Liquidation) :

تتضمن هذه المرحلة التحقق من التنفيذ الفعلي للأعمال والخدمات المتفق عليها. بناءً على تقييم سير العمل ومستوياته، يتم تحديد المبلغ المالي المستحق للمقاول بدقة.

. الأمر بالدفع (Ordonnancement) :

يتولى الأمر بالصرف، مثل رئيس البلدية أو الوالي، إصدار أمر بالدفع. بعد ذلك، يُحال الملف كاملاً إلى أمين الخزينة لاستكمال الإجراءات.

. الدفع (Paielement) :

تقوم الخزينة العمومية عندئذٍ بصرف المستحقات المالية للمقاولين. وتُعد هذه الخطوة بمثابة الإجراء الختامي في سلسلة عمليات صرف النفقة.

(الشعبية، القانون العضوي رقم 18-15 المتعلق بقوانين المالية (LOLF)، 2018)

03-02 تتحدد مهام المديرية التقنية للبلدية والمصالح التقنية للولاية ضمن الأطر التالية:

• المديرية التقنية للبلدية

تضطلع هذه المديرية بمسؤولية إعداد المشاريع ذات الطابع المحلي، والتي تُعرف اختصاراً بـ (PCD)، وتتولى متابعة مراحل تنفيذها.

كما تُعنى بالتنسيق الفعال مع المكاتب الاستشارية المتخصصة لضمان إعداد الدراسات الفنية المطلوبة لهذه المشاريع.

تتضمن مهامها أيضاً الإشراف المباشر والمتابعة الميدانية لسيروية تنفيذ الأشغال. وعلاوة على ذلك، تُسهم في إعداد التقارير الدورية التي توضح مستوى التقدم المحرز في تنفيذ المشروع. (الشعبية، القانون رقم 11-10 المتعلق بالبلدية، 2011)

• المصالح التقنية للولاية

تتولى هذه المصالح مهمة الإشراف والمراقبة الفنية على المشاريع التي تكتسي طابعاً وطنياً أو ولائياً كبيراً. كما تقدم الدعم الفني والخبرة المتخصصة للبلديات ضمن نطاق الولاية.

يُنَاطُ بها دراسة الملفات التقنية المعروضة عليها، ومن ثم المصادقة عليها بعد التحقق من استيفائها للمواصفات المطلوبة.

وتُشرف أيضاً على ضمان الالتزام التام بالمعايير الفنية والتنظيمات التشريعية والإجرائية السارية المفعول في جميع مراحل المشاريع. (بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، 2012)
02-04- الإجراءات المتبعة في إبرام الصفقات العمومية :

في الجزائر، تخضع المشاريع الإنشائية الحكومية لإطار تعاقدى محكم، يهدف بصفة أساسية إلى ترشيد النفقات العامة وتحقيق مبدأ المساواة بين المتعاملين الاقتصاديين. تتضمن هذه العملية مجموعة من المراحل المتسلسلة والمفصلة، يمكن عرضها على النحو التالي:

• إعداد وصياغة وثيقة دفتر الشروط

تعد هذه المرحلة محورية، إذ يجرى خلالها إعداد الوثيقة التعاقدية الأساسية التي تحدد بدقة حقوق والتزامات كل من الطرفين. يشتمل دفتر الشروط عادةً على قسمين رئيسيين:

1. الجانب التقني: الذي يتولى تحديد المواصفات الفنية التفصيلية (CCTP)، بالإضافة إلى تقدير الكميات اللازمة للمشروع.

2. الجانب الإداري والقانوني: والذي يشتمل على صياغة شروط التأهيل المطلوبة (كشهادات التأهيل والتصنيف المهني)، إلى جانب تحديد معايير الانتقاء التي ستعتمد في تقييم العروض المقدمة.

• الإشهار والإعلان عن الاستشارة

تطبيقاً لمبدأ العلنية والشفافية، يُنشر إعلان المناقصة في النشرة الرسمية لصفقات المتعامل العمومي (BOMOP)، فضلاً عن نشره في صحيفتين وطنيتين يوميتين على الأقل. يهدف هذا الإجراء إلى جذب أوسع نطاق ممكن من المقاولات المؤهلة لتقديم عروضها، سواء كانت تقنية أو مالية، وذلك ضمن الأطر الزمنية المحددة.

• فتح الأظرفة وتقييم العروض

تُنفذ هذه العملية من خلال آليتين تنظيميتين محددتين (أو قد تُعهد المهام إلى لجنة واحدة ذات صلاحيات مزدوجة، تبعاً للهيكل التنظيمي الداخلي للجهة المعنية):

1. **لجنة فتح الأظرفة:** تجتمع هذه اللجنة في جلسة علنية للتحقق من استيفاء جميع الملفات المودعة للشروط الشكلية المطلوبة.
2. **لجنة تحليل العروض:** تتولى هذه اللجنة مهمة تقييم العروض بشكل متأن، بدءاً بالتقييم الفني (الذي يشمل عناصر مثل الخبرة، مدى توفر وتجهيز العتاد، وتأهيل الموارد البشرية)، ثم تنتقل إلى التقييم المالي. الهدف من ذلك هو اختيار العرض الذي يحقق مفهوم "الأفضلية الاقتصادية"، أي الذي يضمن أفضل مستوى من الجودة بأكثر الأسعار تنافسية.

• المنح المؤقت للمتعامل

استناداً إلى نتائج عملية التقييم، يتم الإعلان عن المقاول الذي تم اختياره مبدئياً، وذلك بنشر "إشعار بالمنح المؤقت" في الصحف الوطنية. تتيح هذه المرحلة للمتنافسين الذين لم يتم اختيارهم ممارسة حق الطعن القانوني، والذي عادةً ما تُحدد مدته بعشرة أيام. يهدف هذا الإجراء إلى ضمان حماية حقوقهم وتعزيز مبدأ الشفافية في مجمل العملية.

• المنح النهائي والمصادقة على العقد

دبعد انقضاء المدة المحددة لتقديم الطعون، أو في حال البت فيها من قبل لجنة الطعون المختصة، يتم إقرار المنح بصفة نهائية. بعد ذلك، يُعرض العقد على هيئات الرقابة الخارجية المعنية (سواء كانت اللجنة القطاعية أو الولائية للصفقات، تبعاً لقيمة المشروع) بهدف الحصول على تأشيرة المصادقة. وبمجرد استيفاء كافة هذه التأشيرات، يُوقع العقد رسمياً بين الجهة صاحبة المشروع والمقاول، مما يفعل بدوره بدء سريان الأجل القانونية المحددة لتنفيذ المشروع. (خليل، 2016)

الشكل رقم 1 يوضح مخطط إبرام الصفقات العمومية

الإجراءات المتبعة في إبرام الصفقات العمومية :



من اعداد الطلبة بالاستعانة بالفوطوشوب

02-05 أثر كفاية الاعتماد المالي وعدم كفايته على تنفيذ المشاريع :

يُعرف الاعتماد المالي بأنه المخصص النقدي الموجه لدعم تنفيذ مشروع محدد، ويمثل عاملاً حاسماً في تحديد مدى نجاح أو تعثر مشاريع التشييد.

(a) الاعتماد المالي الكافي

• التعريف

يُشير الاعتماد المالي الكافي إلى تخصيص موازنة مالية شاملة تغطي كافة التكاليف المتوقعة للمشروع، بما في ذلك مراحل الدراسة، والإنجاز، والمتابعة، والتجهيز، وذلك بما يضمن عدم حدوث أي عجز.

• خصائصه

يتميز الاعتماد المالي الكافي بتوافق دقيق بين التكاليف التقديرية للمشروع والميزانية المخصصة له. كما يضمن توفر السيولة النقدية المطلوبة في الأوقات المحددة، مما يتيح إمكانية استمرارية تنفيذ المشروع دون انقطاع.

• أثره على المشروع

يسهم الاعتماد المالي الكافي في تحقيق جملة من الآثار الإيجابية على المشروع، أبرزها الالتزام بالجدول الزمنية المحددة وضمان جودة التنفيذ. فضلاً عن ذلك، فإنه يجنب الحاجة إلى إعادة تقييم المشروع أو اللجوء إلى مراحل تمويل إضافية. كما يعزز هذا الاعتماد من استقرار العلاقات التعاقدية بين الأطراف المعنية، كمالك المشروع والمقاول. (Gould، 2012)

(b) الاعتماد المالي غير الكافي :

• التعريف :

يُعرف الاعتماد المالي غير الكافي بتخصيص ميزانية تقل عن التكلفة الفعلية المطلوبة للمشروع، أو بعدم توفر السيولة النقدية اللازمة في التوقيتات المناسبة.

• خصائصه

يتسم الاعتماد المالي غير الكافي بوجود تباين ملحوظ بين التكاليف الفعلية المتكبدة والميزانية المتاحة. ويؤدي ذلك غالباً إلى تأخير في صرف المستحقات المالية، مما يستدعي في كثير من الأحيان إعادة تقييم المشروع أو تجزئته إلى مراحل تنفيذية.

• أثره على المشروع

تترتب على عدم كفاية الاعتماد المالي عدة تداعيات سلبية على المشروع، منها تأخر كبير في الإنجاز نتيجة توقف الأعمال أو تباطؤها. كما قد يؤدي ذلك إلى تدهور مستوى الجودة نتيجة للتوجهات الرامية إلى خفض التكاليف. إضافة إلى ما سبق، غالباً ما تتطلب هذه الحالة إعادة تقييم للمشروع (Réévaluation)، الأمر الذي يسهم في زيادة التكلفة الإجمالية. ولا يخفى أن هذا الوضع قد يثير النزاعات بين الأطراف المعنية، لا سيما مع المقاولين. علاوة على ذلك، قد يُفرض تنفيذ المشروع على مراحل متعددة (أشطر) بسبب القصور في التمويل المتاح.

(2012، Gould)

03-ضعف التمويل: مفهومه، أسبابه وآثاره المحتملة :

03-01. مفهوم ضعف التمويل

يُعرف ضعف التمويل بأنه قصور في توفر الموارد المالية اللازمة، أو عدم انتظام تدفقها على نحو يكفل تقدم المشروع بفعالية ضمن الأطر الزمنية والميزانية المحددة له. يمثل هذا القصور أحد العوامل الرئيسية التي قد تقضي إلى تعثر المشاريع، لا سيما في قطاع التشييد الذي يتسم باعتماده الجوهري على توافر السيولة النقدية بصورة متواصلة.

وعلاوة على ذلك، يمكن النظر إليه على أنه حالة من عدم التوازن بين المتطلبات المالية الحقيقية للمشروع والمخصصات المعتمدة أو المدفوعة، الأمر الذي يفضي إلى اضطراب في عمليات التنفيذ ويعيق استكمال مراحل المتوالية. (Kenley، 2003)

1. أشكال ضعف التمويل :

تتخذ إشكالية ضعف التمويل مظاهر متعددة يمكن إجمالها فيما يلي:

• تأخر صرف الاعتمادات المالية:

يُعزى ذلك غالبًا إلى الإجراءات الإدارية المعقدة أو التأخير في معالجة المستندات، وهو ما قد يترتب عليه توقف مؤقت للأعمال.

• الاعتماد المالي غير الكافي:

يشير هذا إلى تخصيص ميزانية لا تفي بالاحتياجات الفعلية للمشروع، وقد ينجم ذلك عن تقدير غير دقيق للتكاليف أو قيود في الموارد المتاحة.

• انقطاع التمويل:

يعني هذا توقفًا كليًا أو جزئيًا في تدفق الموارد المالية خلال الفترة التنفيذية للمشروع، مما قد يقتضي إعادة جدولة الأنشطة أو حتى تعليق المشروع بشكل كامل. (Underestimating، Flyvbjerg، 2002)

(costs in public works projects، 2002)

02-03. أسباب ضعف التمويل

تعزى أسباب نقص التمويل إلى مجموعة من العوامل المتشابكة، أبرزها:

- **التعقيدات الإجرائية والإدارية:**

إن تعقيد الإجراءات الإدارية وطول المدة اللازمة للمصادقة على النفقات يسهم في بطء صرف الدفعات المستحقة، وبالتالي يؤخر إنجاز المشاريع.

- **عدم استقرار الميزانية:**

خاصة في سياق المشاريع الحكومية التي تعتمد على الميزانيات السنوية، مما يؤدي إلى تقلبات في مصادر التمويل.

- **عدم دقة تقدير التكاليف:**

ينتج عن ضعف دراسات الجدوى الأولية أو التقديرات المبدئية ظهور فجوات مالية غير متوقعة أثناء مرحلة التنفيذ.

- **القصور في التخطيط المالي وإدارة التدفقات النقدية:**

حيث يمكن أن يؤدي عدم التوازن بين الإيرادات والمصروفات إلى نشوء أزمات سيولة، حتى في حال توافر تمويل أولي للمشروع.

- **الافتقار إلى الخبرة المتخصصة في الإدارة المالية للمشاريع:**

وهو ما ينعكس سلباً على فاعلية تخصيص الموارد وعلى دقة متابعة النفقات المتعلقة بالبناء
(Kenley R.، 2003)

03-03. التداعيات النظرية لقصور التمويل :

يُفضي قصور التمويل إلى جملة من التأثيرات السلبية التي تتال من فعالية أداء المشروع، ويُمكن إجمال أبرزها فيما يلي:

- **تضخم النفقات الكلية وتجاوز الميزانية (Cost Overruns)**
على عكس ما قد يُعتقد بأن نقص التمويل يقلل الإنفاق، فإنه في الواقع يرفع التكلفة النهائية للمشروع بشكل حاد نتيجة:
 1. **عوامل التضخم:** زيادة أسعار المواد واليد العاملة خلال فترة التأخير.
 2. **تكاليف إعادة التعبئة:** المصاريف الناتجة عن إخلاء الموقع ثم العودة إليه بعد استئناف التمويل.
 3. **التبعات القانونية:** غرامات التأخير والمطالبات المالية التعويضية من قبل المقاولين.
- **تراجع معايير الجودة والمطابقة الفنية (Quality Degradation)**
يؤدي الضغط المالي غالباً إلى انتهاج استراتيجيات "تقشفية" غير مدروسة فنياً، مثل اللجوء لمواد بناء أقل كلفة وأدنى جودة، أو تقليص عدد العمالة الماهرة لخفض الأجر. هذا التوجه يهدد السلامة الهيكلية للمنشأة ويزيد من تكاليف الصيانة المستقبلية نتيجة ظهور عيوب التنفيذ.
- **خطر التعثر الكلي أو "موت المشروع" (Project Failure)**
في الحالات التي يصل فيها قصور التمويل إلى طريق مسدود، ينتقل المشروع من حالة "التباطؤ" إلى حالة "التوقف التام". هذا السيناريو يؤدي إلى تحول المشروع إلى "هيكل مهجور (Stalled Project)"، مما يتسبب في ضياع الاستثمارات الأولية وتدهور المنشآت القائمة نتيجة العوامل الطبيعية قبل استغلالها.
- **تفكك الأطر التخطيطية والتعاونية**
يؤدي غياب الوضوح المالي إلى انهيار الثقة والتنسيق بين أطراف المشروع (المالك، المقاول، ومكتب الدراسات). هذا الاختلال يحول العلاقة من تعاون مهني لإنجاز هدف مشترك إلى نزاعات قانونية ومطالبات تعويضية متبادلة، مما يستهلك الجهد الإداري بعيداً عن الجانب التنفيذي للمشروع (Flyvbjerg, 2014).
What you Should Know about Megaprojects and Why: An Overview, (2014).

أسباب الإخفاق المرتبطة بالتمويل والإدارة:

1. ضعف التخطيط المالي والتقني: تم إجراء تعديلات جوهرية على التصميم أثناء التنفيذ (مثل إضافة طابق ثانٍ للمناولة)، مما أدى إلى انهيار التقديرات المالية الأولية.
2. تعدد الجهات المسؤولة: أدى تداخل الصلاحيات بين الحكومة الفيدرالية والولايات إلى "تعقيدات إجرائية" هائلة في اعتماد النفقات الإضافية.
3. انهيار نظام الرقابة والجودة: بسبب الضغط المالي ومحاولة تدارك التأخير، وقعت أخطاء فادحة في أنظمة السلامة (مثل نظام مكافحة الحرائق)، مما استلزم هدم أجزاء وإعادة بنائها بتكاليف مضاعفة. يثبت مثال مطار برلين أن كفاية التمويل (التي كانت متوفرة من قبل الحكومة الألمانية) لا تعني شيئاً إذا غابت دقة التقدير وكفاءة الإدارة المالية ووضوح المسار الإجرائي. (Kerzner، 2018)

خلاصة الفصل:

تهدف هذه الدراسة إلى استقصاء العوامل التمويلية وتأثيرها في فاعلية إنجاز مشاريع البناء العامة. ينطلق هذا البحث من افتراض أن المشروع يمثل نظاماً معقداً تحكمه قيود متداخلة تُعرف تقليدياً بـ "المثلث الحديدي"، والذي يشمل التكلفة، الجودة، والزمن.

في السياق الجزائري تحديداً، تعد الميزانية العامة للدولة المصدر التمويلي الرئيسي، التي يتم صرفها وفق إجراءات إدارية وقانونية صارمة، تتوزع على خمس مراحل تبدأ بتسجيل المشروع وتختتم بصرف المستحقات. تخضع هذه الإجراءات لأحكام المرسوم الرئاسي رقم 15-247.

توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن توفر الاعتماد المالي الكافي يسهم في استدامة الاستقرار التعاقدي. في المقابل، يرتبط ضعف التمويل—الذي غالباً ما ينجم عن تعقيدات إدارية وسوء تقدير أولي للتكاليف—بتبعات سلبية بالغة، من بينها تأخر الجداول الزمنية، وتفاقم النفقات جراء الحاجة إلى إعادة التقييم، بالإضافة إلى انخفاض جودة المخرجات. تدعم هذه النتائج ما أشارت إليه الأدبيات البحثية السابقة من أن الأهمية لا تكمن في مجرد توفير الموارد المالية، بل تمتد لتشمل فاعلية إدارة التدفقات النقدية ودقة التخطيط المالي، وذلك بهدف تجنب تعثر المشاريع وضمان استدامتها على المدى الطويل.

الفصل الثاني :الايطار التطبيقي- تقييم المشروع والاطر الميداني

تمهيد الفصل الثاني :	
01-تقديم منطقة الدراسة	
01-01 مخطط التصميم :	
02-01 الجانب المعماري :	
03-01 الخصائص الديموغرافية :	
02-تقديم مشروع قاعة محاضرات :	
01-02 نشأة المشروع	
02-02 المواصفات التقنية :	
03-02 الجهة الممولة والمشرفة :	
04-02 المبلغ المخصص اصلا والوثائق التعاقدية :	
05-02 : الجدول الزمني المخطط ومراحل الإنجاز المبرمجة:	
03-منهجية جمع البيانات الميدانية :	
01-03 ادوات جمع البيانات	
02-03 مجتمع الدراسة (Study Population)	
03-03 الوثائق المستعان بها :	
04-03 حدود المنهجية والعوائق الميدانية :	
خلاصة الفصل الثاني	

الفصل الثاني تقييم المشروع والاطر الميداني:

تمهيد الفصل الثاني:

تُشكل المشاريع التنموية العامة ركيزة أساسية في استراتيجيات تطوير الكيانات المحلية، إذ تتجاوز مهامها توفير البنى التحتية لتشمل الارتقاء بالمستوى الاجتماعي والثقافي للمواطنين، فضلاً عن تهيئة بيئات داعمة للأنشطة السياسية والفكرية.

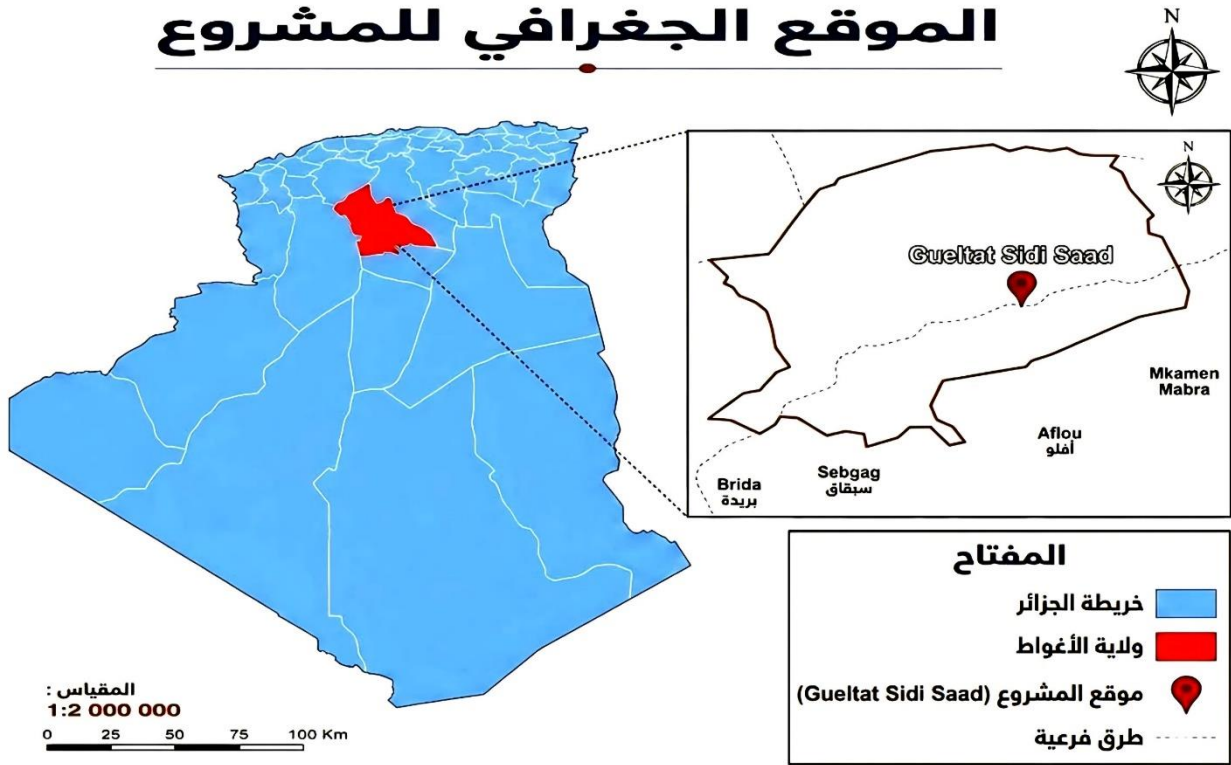
وفي سياق التحولات الراهنة التي تشهدها الإدارة المحلية، بات يُنظر إلى هذه المشاريع بوصفها استثمارات طويلة الأمد، تهدف إلى تحقيق تنمية مستدامة وتقليص التباينات المجالية بين البلديات.

في هذا السياق الوظيفي والتنموي، يبرز مشروعنا "قاعة المحاضرات" ببلدية قلعة سيدي سعد كاستجابة ضرورية لسد النقص في المرافق الثقافية واللوجستية ضمن المنطقة. إن هذا المشروع يتعدى كونه مجرد بناء خرساني، ليُشكل مرفقاً حديثاً ومتكاملاً صُمم لاستضافة الملتقيات الوطنية والدولية، الأمر الذي يؤهله ليكون محفزاً محلياً للنشاط العلمي والثقافي.

ومن منظور إدارة المشاريع، يتطلب تجسيد هذا المرفق فعلياً موازنة دقيقة بين المتطلبات التقنية المتقدمة (كأنظمة الصوت، التكييف، وتوزيع المساحات الوظيفية) وبين القيود التمويلية والزمنية المتاحة في ميزانيات الجماعات المحلية.

وعليه، من المتوقع أن يمثل نجاح هذا المشروع نموذجاً لتعزيز مسار التنمية المحلية، ليس فقط من خلال الارتقاء بالبنية التحتية، بل عبر تفعيل مشاركة المجتمع المدني وتهيئة فرص جديدة للاستثمار في رأس المال البشري بالمنطقة.

الصورة رقم 3 توضح خريطة الموقع الجغرافي للمشروع



تم اعدادها بواسطة الطلبة

01-01 مخطط التصميم :

تم تصميمه كظاهرة وظيفية ويهدف إلى تلبية المتطلبات الوظيفية الإدارية، مع تسهيل حركة العمل الداخلي. يشتمل المبنى على مناطق مخصصة وطبقاً لأول، وقد يكون مساهماً في توزيع المؤسسات مما يتيح فصلاً وظيفياً بين مساحة الطيران التجارية. في المستوى الأرضي، مخصص المدخل الرئيسي رحب كمركز توزيع عالمي. ربط هذا المدخل بين الوحدات المكتبية للكمبيوتر وقاعات العمل.

يحرم هذا الحيز دور فعال في تنظيم تدفق حركة المستخدمين والزوار، مما يجعل سهولة الوصول إلى الأقسام المختلفة. وتتجسد لذلك، حيث تقوم بتوزيعها على هذا المدخل الجانبي، مما يؤدي إلى تحسين القوى المتاحة.

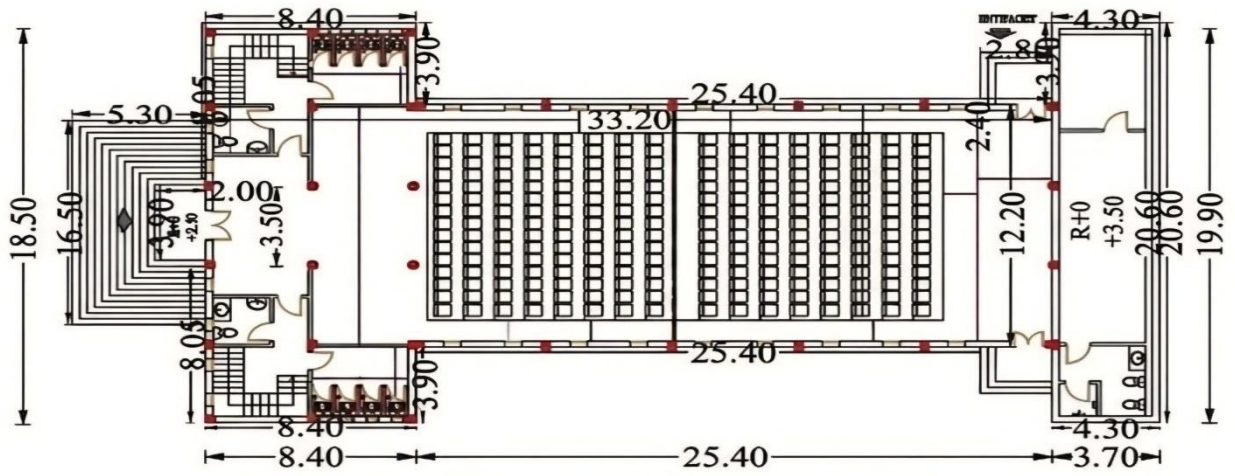
يُحافظ على الطابق الأول على أي شيء تنظيمياً، حيث يشمل رواقاً يربط بين البنات. وترافق هذه الترتيبات مرافق صحية (حمامات رجال ونساء) موزعة بشكل مدروس حسب الحاجة شاغلي المبنى.

وقد خُصصت السلالم في تقدم المواقع، وهو ما يُعزز من إنسيابية الحركة العمودية ضمن مستويات المبنى. من هنا، انطلاقاً من التصميم على الشبكة الأصلية، وبالاستمرار في التنظيم، وهذا ما يساهم في تبسيط عمليات التشييد، فضلاً عن ضمان توزيع مكافئ للأحمال الإنشائية. إضافة لذلك، جرى تحديد مواقع الأعمدة بدقة لتجنب إعاقة الاستخدام الداخلي الفعال للمساحات يُمكن كذلك ملاحظة التزام التصميم بمبادئ عدة، منها :

- أولاً، الوظيفية، التي تتجلى في توزيع المكاتب بناءً على غرض استخدامها..
 - ثانياً، انسيابية الحركة، والتي تحققت عبر توفير ممرات واضحة ومباشرة..
 - ثالثاً، الاستفادة من التهوية والإضاءة الطبيعية، وهذا نتيجة لتوجيه الفتحات الخارجية بشكل أمثل بصورة شاملة، يُمكن اعتبار هذا المخطط محققاً لتوازن بين الأبعاد الجمالية والوظيفية..
- كما أنه يلبي المتطلبات الأساسية للمباني الإدارية فيما يتعلق بالتنظيم الداخلي ويسر الاستخدام. يُظهر التصميم المعماري، بفضل تخطيطه الدقيق، تنظيمًا وظيفيًا متوازنًا، يأخذ في الاعتبار متطلبات الاستخدام الإداري ويسهل الحركة ضمن الفضاء الداخلي للمبنى. يتألف المشروع من طابق أرضي (RDC) وطابق أول، وقد جرى توزيع الفضاءات ضمنهما بطريقة تضمن قدرًا من الفصل بين مناطق الاستقبال ومناطق العمل..

• في الطابق الأرضي، يبرز مدخل رئيسي فسيح يعمل كنقطة توزيع مركزية، تربط بين المكاتب الإدارية وقاعات العمل المتنوعة. يضطلع هذا الفضاء بدور محوري في تنظيم حركة المستخدمين والزوار، كما يتيح سهولة الوصول إلى الأقسام المختلفة. علاوة على ذلك، يضم الطابق مكاتب (Bureau) موزعة على جانبي المدخل، مما يساهم في تحقيق توازن في الاستغلال الوظيفي للمساحة المتاحة.

الشكل رقم 2 يوضح مخطط الطابق الأرضي



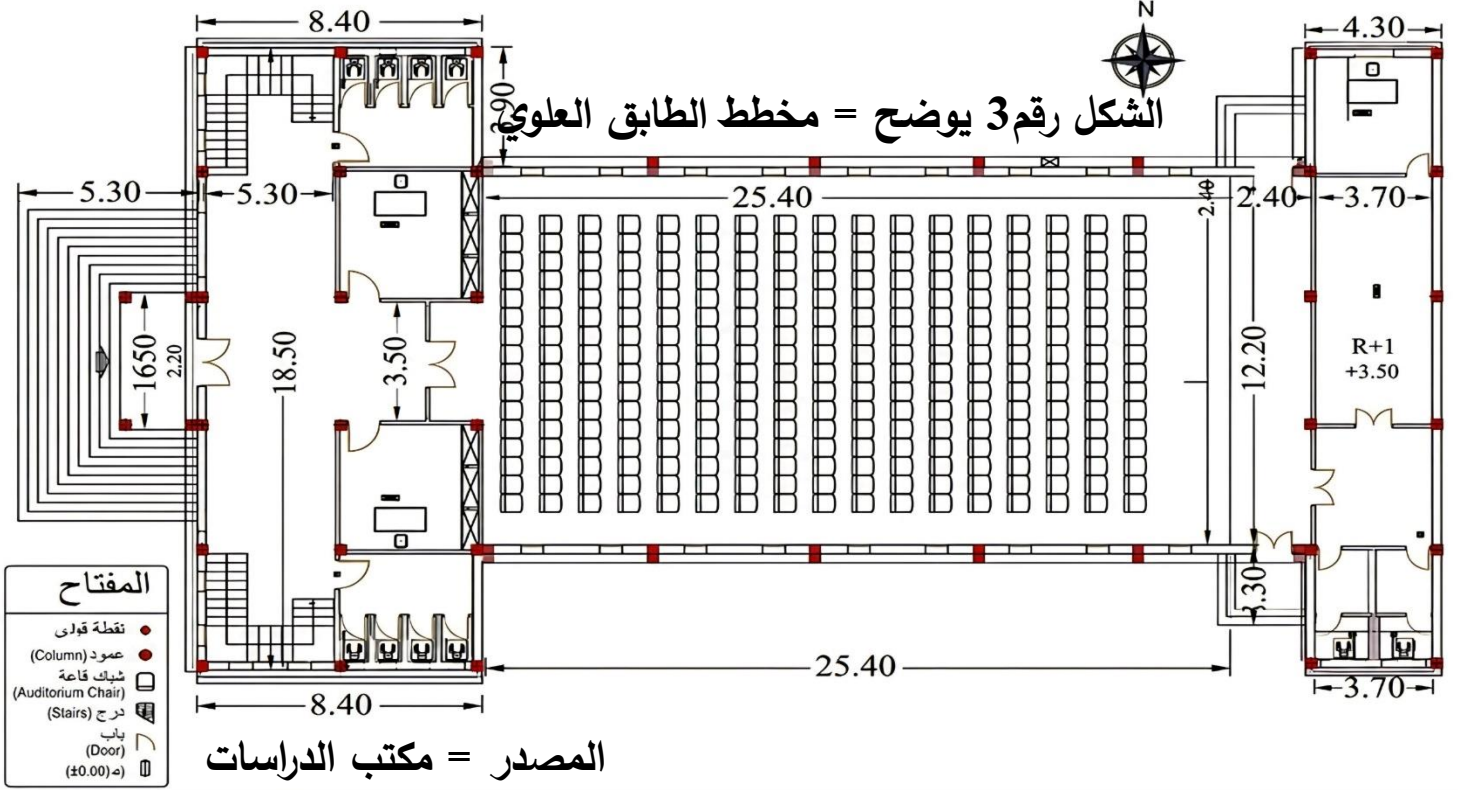
مفتاح (Legend)	
R+0	نقطة قياس
منسوب الارتكاع	خط قياس
مراحيض	مقعد متفرج
أعمدة هيكلية	سلام
Structural Columns	Stairs

المصدر = مكتب الدراسات

المخطط 2

• أما الطابق الأول، فيتبع نفس المنطق التنظيمي، حيث يتوفر رواق يربط بين المكاتب المختلفة. إضافة

- إلى ذلك، توجد مرافق صحية (S/F) و (S/H) موزعة بعناية لتلبية احتياجات مستخدمي المبنى.



- ويكفل تحديد مواقع السلالم بشكل استراتيجي انسيابية التنقل العمودي بين الطوابق . على الصعيد التقني، يعتمد التصميم على شبكة إنشائية منتظمة (Trame structurelle) ، وهذا ييسر عمليات التنفيذ ويضمن توزيعاً متجانساً للأحمال الإنشائية. وقد جرى تحديد مواقع الأعمدة بدقة، للتأكد من أنها لا تعيق الاستغلال الأمثل للمساحات الداخلية.

. علاوة على ما سبق يظهر التصميم التزاماً بمبادئ محددة، منها:

- الوظيفية: وتتحقق من خلال توزيع المكاتب بناءً على استخداماتها المحددة.
- الانسيابية الحركية: حيث تتسم الممرات بالوضوح والمباشرة، مما يسهل التنقل.
- التهوية والإضاءة الطبيعية: وتُعزى إلى وجود فتحات خارجية موجهة بشكل فعال، مما يعزز الظروف البيئية داخل المبنى.

إجمالاً، يمكن ملاحظة أن المخطط المقترح يحقق توازناً بين الاعتبارات الجمالية والجوانب الوظيفية. كما يستجيب بكفاءة لمتطلبات المباني الإدارية فيما يتعلق بالتنظيم الداخلي وسهولة الاستخدام

● مخطط الوضعية: مشروع إنشاء قاعة المحاضرات :

✓ السياق العام للموقع :

يُظهر مخطط الوضعية أن قاعة المحاضرات المقترحة تقع في منطقة حيوية ومركزية، محاطة بشبكة من المرافق الإدارية والخدماتية والترفيهية، مما يجعلها نقطة استقطاب رئيسية وسهلة الوصول لمختلف فئات المجتمع.

✓ المجاورة المؤسساتية والخدماتية:

يتميز موقع القاعة بتموضعه الاستراتيجي بالقرب من مؤسسات سيادية وخدماتية هامة، مما يمنحه قيمة مضافة من حيث الأمن والتنظيم:

1. الجانب الإداري: يقع الموقع بالقرب من مقر البلدية (A.P.C Gueltat Sidi Saad)، ومكتب البريد والمواصلات (P.T.T)، ومركز الحرس البلدي (Garde Communale)، مما يضمن طابعاً رسمياً للمنطقة.

2. الجانب المالي: القرب من الخزينة (Tresore) يسهل المعاملات الإدارية والمالية المرتبطة بنشاطات القاعة.

✓ التكامل مع الفضاءات العامة والشباب :

تم تصميم موقع القاعة ليكون جزءاً من قطب ثقافي ورياضي متكامل:

الفضاءات الخضراء: يتوسط المنطقة حديقة عامة (Jardin) تقع مباشرة مقابل مرافق المشروع، مما يوفر متنفساً طبيعياً للحضور وفضاءً للاستراحة بين جلسات المحاضرات.

-قطب الشباب والرياضة: يجاوره دار الشباب (Maison de Jeune) وقاعة رياضية (Salle de Sport)، مما يجعل قاعة المحاضرات مكملاً طبيعياً لهذه النشاطات العلمية والتربوية.

✓ الربط اللوجستي وحركة المرور:

يُعتبر الموقع مثالياً من الناحية اللوجستية نظراً لـ:

1. سهولة الوصول: القرب الشديد من محطة المسافرين (Gare Routière)، مما يسهل تنقل المحاضرين والضيوف القادمين من خارج الولاية أو المدينة.
2. النشاط التجاري: توفر محلات تجارية (Locaux de Commerces) في المحيط المباشر يوفر الخدمات المساندة اللازمة لزوار القاعة.

✓ القيمة الجمالية والعمرانية:

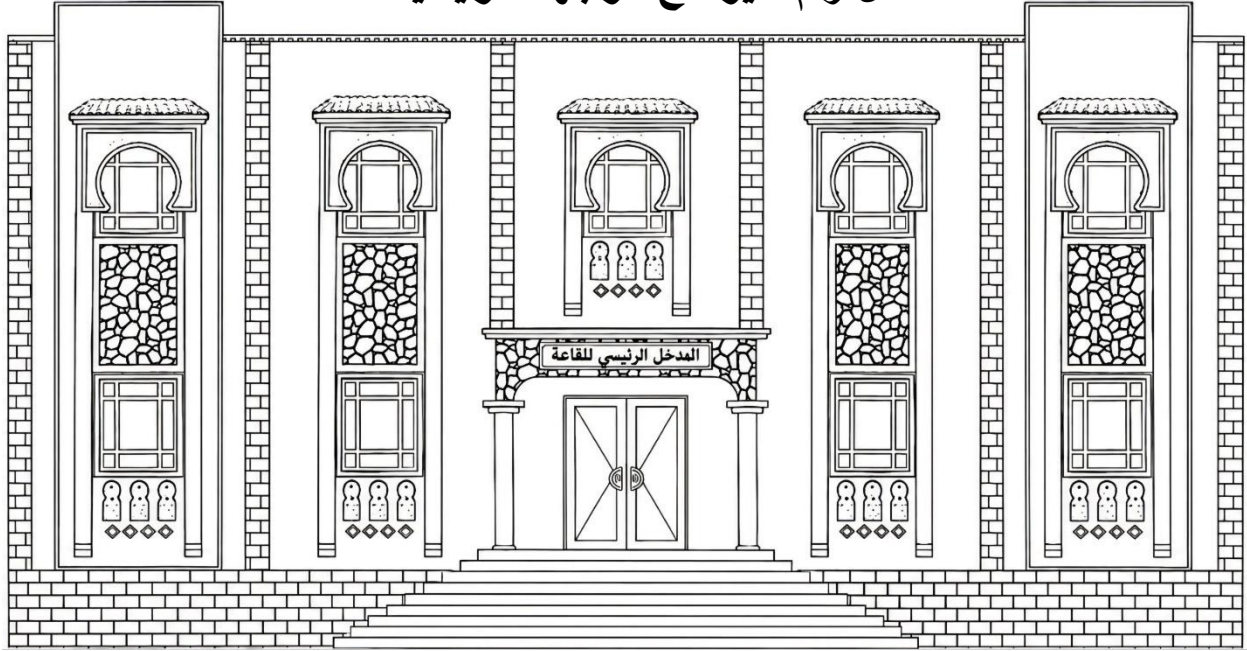
وجود القاعة بالقرب من النصب التذكاري (Monument) يضفي بعداً رمزياً وتاريخياً على الموقع،



01-02 الجانب المعماري:

- التحليل الوظيفي للمساحات (تقسيم المناطق الوظيفي) : يستند إلى "توجيه حركة الجمهور"، ويحدد أفقياً لثلاث مناطق وظيفية رئيسية : منطقة رئيسية الاستقبال • البهو (Foyer): تمثل هذه الكتلة الأمامية مساحة تضم الدرج. تتمثل وظيفتها الأساسية في تنظيم تدفق الزوار، وتوفير مناطق انتظار، بالإضافة إلى احتواء المرافق الصحية (W.C) الموزعة على الجانبين لخدمة الجمهور.
- صحن القاعة (The Auditorium): تتسم هذه المساحة الرئيسية باحتوائها على المقاعد. لوحظ تصميمها الهندسي الذي يهدف إلى توفير زوايا رؤية مثلى لجميع الحضور، كما تشتمل على ممرات جانبية ومركزية لتسهيل عمليات الإخلاء وحركة الجمهور ضمن الفضاء (Circulation).
- منصة العرض والخدمات الخلفية: تمثل هذه المنطقة الجزء الخلفي، وتحتوي على المنصة (Stage) بالإضافة إلى غرف يمكن توظيفها كغرف لتبديل الملابس، أو كمكاتب إدارية داعمة، ومخارج للطوارئ.
- الهوية المعمارية والواجهات (Architectural Identity) : يعكس هذا المشروع استمرارية للتوجهات المعمارية الرسمية في الجزائر، والتي تتميز بدمج عناصر الحداثة والأصالة:
 - الواجهة الرئيسية (Façade Principale): تعتمد على مبدأ التناظر (Symmetry)، مما يضفي طابعاً مهيباً يتناسب مع طبيعة المباني الحكومية. لا يقتصر توظيف الأقواس والزخارف الهندسية (المشربية) على الجانب الجمالي فحسب، بل يؤدي وظيفة عملية كـ "كاسرات شمس" (Sun-shading)، مما يساهم في تخفيف الحمل الحراري داخل القاعة.

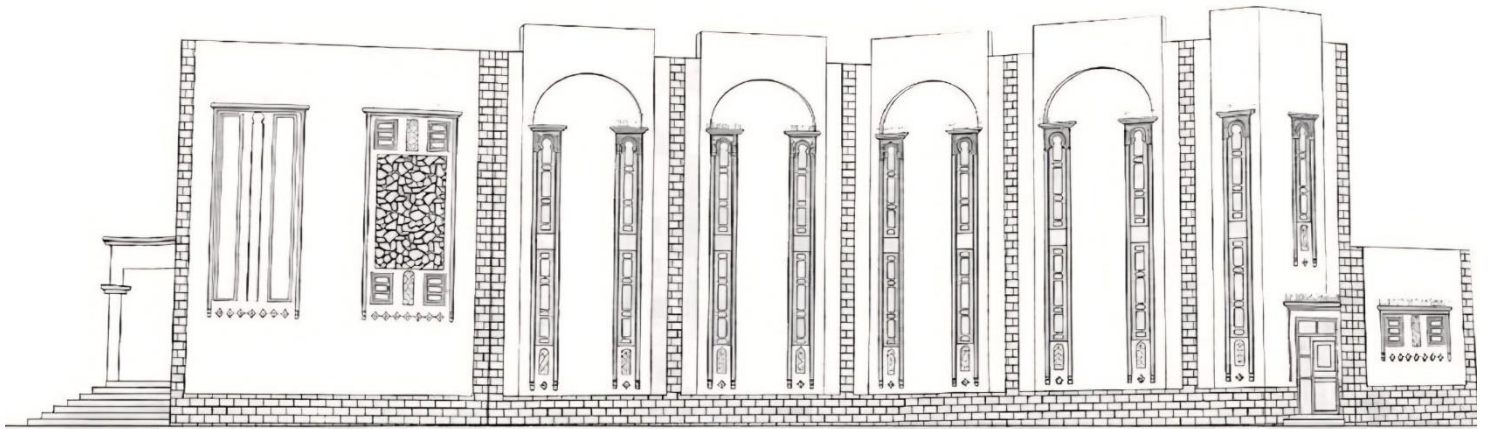
الشكل رقم 5 يوضح الواجهة الرئيسية



المصدر : مكتب الدراسات

- **الواجهات الجانبية:** تتميز بدمج نوافذ طويلة ضيقة. يُعزى هذا الاختيار التصميمي إلى الرغبة في توفير إضاءة طبيعية غير مباشرة، والتي بدورها تحد من الانعكاسات البصرية المحتملة التي قد تؤثر على جودة العروض.

الشكل رقم 6 يوضح الواجهة الثانوية

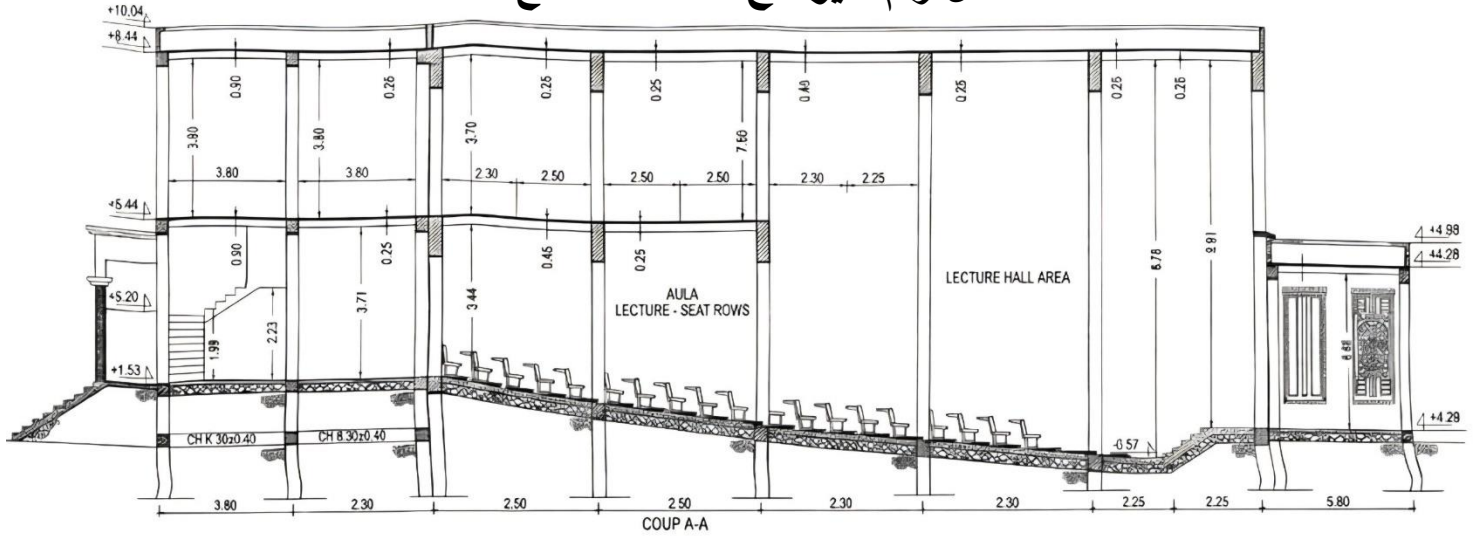


المصدر : مكتب الدراسات

- التحليل الإنشائي (Structural Analysis)
- بناءً على تحليل مقطع "Coupe AA" والصور الميدانية:

-نظام الهيكل: يستند النظام الهيكلي للمبنى إلى نظام الأعمدة والكمرات (Poteaux-Poutres). تظهر الصور أعمدة خرسانية ذات أبعاد كبيرة، مما يدل على قدرتها على تحقيق "مسافات واسعة" (Grandes Portées) ضرورية في قاعات بهذا الحجم، متفادياً الحاجة لأعمدة وسيطة قد تحجب الرؤية.

الشكل رقم 7 يوضح مخطط المقطع A-A



المصدر = مكتب الدراسات

-السقف: يوضح المقطع الإنشائي دمج أنظمة عزل حراري، بالإضافة إلى تصميم ميول مناسبة لتصريف مياه الأمطار، وهو ما يعد عنصراً حيوياً في المنشآت ذات الأسطح الكبيرة.

- التفاصيل التقنية والتجهيزات (Technical Specifications) :

بالنظر إلى طبيعة هذه القاعة كمرفق تابع للبلدية، تتضح بعض الجوانب التقنية المحورية في المخططات المعمارية:

-الصوتيات (Acoustics): يساهم التصميم الطولي للقاعة في توجيه الصوت بشكل طبيعي من المنصة نحو الجزء الخلفي، مع افتراض وجود معالجات صوتية على الجدران (كما هو مبين بخطوط في المخطط) بهدف التحكم في الصدى.

-الأمان والحريق توضح : المخططات وجود مخارج متعددة ودرج واسع، مما يعكس الامتثال لمعايير الأمن والسلامة المعمول بها في المباني المخصصة لاستقبال الجمهور (ERP – Établissement Recevant du Public).

-المواد: تبين الصور الميدانية استخدام الخرسانة المسلحة، مكملةً بتشطيبات خارجية (Enduit) ذات ملمس يتواءم مع السياق البيئي المحلي. كما لوحظ استخدام القرميد أو التكسيات الحجرية في الطبقة السفلية، بهدف تعزيز المتانة.

• الأهمية الحضرية للمبنى :

نظراً لكونه مرفقاً بلدياً، يضطلع هذا المبنى بدور "اجتماعي-ثقافي" محوري؛ إذ يعمل كمركز تجمع للمواطنين ومضيف للفعاليات الرسمية والاجتماعية. هذا الدور يفسر الاهتمام البالغ بتصميم واجهته، لتكون بمثابة "معلم بصري" (Landmark)



المصدر = تم التقاطها اثناء المعاينة من قبل الطلبة

الوضعية والتطور	نوع السكن
يعتبر النمط الغالب، حيث استفادت البلدية من حصص كبيرة لدعم الاستقرار في المناطق الرعوية	السكن الريفي
تم توزيع عدة حصص في مركز البلدية لتلبية الطلب المتزايد لفئات الهشة.	السكن العمومي الإيجاري
فتحت آفاقا جديدة للشباب لبناء سكنات فردية بقطع اراضي مجهزة.	التحصيلات الاجتماعية
شهدت الفترة (خاصة بين 2018-2022) طفرة في الربط بالغاز الطبيعي والكهرباء والماء الشروب	الربط بالشبكات

1. ملاحظات تحليلية للمنطقة

بالنظر إلى تبعية قلعة سيدي سعد الإدارية لولاية الأغواط ووقوعها في الممر الذي يربط بينها وبين تيارت مروراً بأفلو:

- **الموقع الاستراتيجي:** تتسم المنطقة بموقع استراتيجي كجسر عبور رئيسي، مما أسهم في توجه النمو العمراني نحو التوسع المحاذي للطرق الأساسية.
- **التحديات:** على الرغم من التطورات التي تشهدها المنطقة، يبقى الطلب على الإسكان الريفي مرتفعاً بشكل كبير، وذلك بالنظر إلى طبيعة النشاط الاقتصادي للسكان، والذي يعتمد بشكل أساسي على تربية المواشي.
- **الاتفاق:** تستهدف المخططات التنموية المعدة لعام 2025 تقليص الفجوة القائمة في تغطية الصرف الصحي ضمن بعض التجمعات السكانية الثانوية، بالإضافة إلى توسيع المجمعات المدرسية.

02-تقديم مشروع قاعة محاضرات :

01-02 نشأة المشروع

ان مشروع إنشاء قاعة محاضرات على مستوى الجميع للحاجة المتنامية لتوفير مساحة عامة كافية

لمجموعتهم المتنوعة، سواء كانت إدارية، ثقافية، أو اجتماعية، التي تشهدها الجماعة المحلية. نظراً لتوسع صلاحيات الناشئة وازدياد القوى السكانية، بات من الضروري أن يرحب ضيوفنا حديثاً بمتطلبات الاجتماعات الرسمية والندوات والملتقيات المحلية، وذلك ضمن إطار تنظيمي و لهماي. تبرر عملية إنجاز القاعة محاضرات بجملة من الاعتبارات الأساسية. من هذه الاعتبارات، غياب أو اختلافات خاصة لاستقبال التظاهرات الرسمية. كذلك، تبرز الحاجة إلى توفير مساحة منظمة لاجتماع المجلس الشعبي واللقاءات التشاورية، إلى جانب دعم الجمعية. المشروع أيضاً دعم التنمية المحلية من خلال إتاحة المرفق العمومي يسهم في إثراء الحياة الثقافية والعلمية، لضمان جودة الخدمة الشاملة وتقريباً إدارياً من أجلك. وضمن هذا الإطار بيئة مناسبة لاستضافة الدورات التدريبية كوينية والملتقيات ذات الطابع المحلي أو الجهوي .

تُقدر الطاقة الاستيعابية لقاعة المحاضرات بـ 255 مقعداً. تعد هذه السعة كافية لاستضافة فعاليات تتراوح بين متوسطة وكبيرة الحجم، مثل المحاضرات والاجتماعات الرسمية والعروض الثقافية والبرامج التوعوية.

تبلغ المساحة الإجمالية المخصصة للمشروع حوالي 565.62 متراً مربعاً، وهي مساحة تمكن من التوزيع الوظيفي للمرافق الداخلية.

تشمل هذه المرافق فضاء الجلوس الرئيسي للمستفيدين، ومنصة مخصصة للمحاضرين والمتدخلين، بالإضافة إلى ممرات الحركة والتنقل والمرافق التقنية والخدمات الداعمة.

عليه، يمثل هذا المشروع استثماراً حكومياً يهدف إلى تطوير البنية التحتية المحلية وتعزيز الحيوية الإدارية والثقافية ضمن نطاق البلدية.

02-02 المواصفات التقنية :

الجزء الهيكلي	الموقع / الوظيفة	الطول (m)	العرض (m)	المساحة (m2)
المستطيل الأول	الجهة اليمنى - المدخل	20.60	4.30	88.58
المستطيل الثاني	الجسم الرئيسي - القاعة	12.20	25.40	309.88
المستطيل الثالث	الجهة اليسرى - الخلفية	19.90	8.40	167.16
المساحة الإجمالية المبنية	كامل المشروع	—	—	565.62

يُصنّف مشروع إنشاء قاعة المحاضرات هذه، الذي يندرج ضمن الأصول العقارية التابعة للسلطات المحلية، كأحد المباني العمومية المخصصة لخدمة الجمهور. تتميز هذه المنشأة بوظيفتها المزدوجة، إذ تُستخدم لأغراض إدارية وثقافية، مما يعكس التزاماً بتوفير فضاء متعدد الأوجه للأنشطة المجتمعية. وقد صُممت القاعة بطاقة استيعابية تبلغ 375 مقعداً، مما يجعلها مناسبة لاستضافة مجموعة متنوعة من الفعاليات التي تتطلب بيئة منظمة ومجهزة. هذا التحديد للسعة يوازن بين متطلبات الفعاليات الكبرى نسبياً والحاجة إلى الحفاظ على مستوى من التفاعل المباشر بين الحضور.

02-03 الجهة الممولة والمشرفة :

المشاركة في مشروع إنشاء قاعة المحاضرات مساهمات عامة، التركيز على تطوير البنى التحتية الأساسية والجماعية ضمن النطاق المحلي. في هذا السياق، تنطلق ريادة بمهام صاحب المشروع، نظراً لمسؤوليتها الإدارية في تحديد المتطلبات السكانية للمشاريع ذات النفع العام ضمن نطاقها الجغرافي. لقد أدرج هذا المشروع ضمن مخطط تنمية الظهير (PCD) الذي تم تمويله من خلاله. يُصنف هذا باعتباره ضمن البرامج العامة التي تُعنى بتمويل المبادرات التنموية التي تسيطر على المستوى المحلي، لا سيما تلك التي تؤثر بالبنى التحتية العامة، والتخطيط الحضري، بالإضافة إلى تحسين جودة الحياة للجميع. هذا البرنامج، بحد ذاته، أحد الركائز الأساسية للدعم، ذكي الموجه نحو التعلم الشامل، وذلك بما يكفيها من إنجازات أساسية وتلبية مهارات التنمية المحلية الشاملة. تجلّى الناشئون في هذا المشروع على عدة مراحل ، حيث تبدأ باقتراح الدعوة أساساً إلى تقييم الاحتياجات الأساسية للعاملين. يلي ذلك إعداد الملفات الإدارية والفنية اللازمة، ومتابعة كافة الإجراءات المتصلة بالدراسات الفنية، وإطلاق المناقصات العامة، وصولاً إلى اختيار المؤسسة المنفذة وفقاً للأنظمة القانونية المعتمدة في مجال الصفقات العمومية. ويتواصل دورها من خلال الإشراف الميداني على سير الأعمال حتى تحقيق الاستلام النهائي للمشروع. بالتوازي مع ذلك، تعمل المصالح الفنية التابعة للبلدية، بالتعاون الوثيق مع الهيئات المتخصصة، على ضمان الامتثال لدفتر الشروط الفنية، وجودة التنفيذ، والآجال الزمنية المتفق عليها في العقود، فضلاً عن

مطابقة الأعمال المنفذة للمخططات والدراسات الهندسية المعتمدة.

بناءً على ما تقدم، يمكن اعتبار مشروع قاعة المحاضرات نموذجاً بارزاً للمشاريع التي تحصل على تمويل حكومي من خلال برنامج PCD، وتُدار محلياً بواسطة البلدية. يُقصد من هذا النموذج توفير مرفق عام يلبي احتياجات المواطنين ويسهم في تعزيز الأنشطة الإدارية، والثقافية، والتنمية ضمن إطار الجماعة المحلية.

02-04 المبلغ المخصص اصلا والوثائق التعاقدية :

تشكل المبالغ المرصودة لإنجاز قاعة المحاضرات الأساس المالي الذي استندت إليه جميع الإجراءات التعاقدية. وقد جرى تقسيم الاعتمادات المالية المخصصة للمشروع وفق نظام الأشرطة (Tranches)، بهدف ضمان دقة التنفيذ وتيسير المتابعة المالية لكل مرحلة بشكل مستقل. كما خصصت ميزانية مستقلة لمراقبة الأشغال، لضمان استيفاء معايير الجودة والمواصفات التقنية.

• التكلفة الإجمالية حسب الأشرطة:

تتوزع الاعتمادات المالية المرصودة للمشروع، بالإضافة إلى نفقات المراقبة التقنية، على النحو التالي:

الشطر	تكلفة الانجاز (دج)	تكلفة المراقبة (دج)	الاجمالي لكل شطر (دج)
الشطر الاول	8,365,302,90	1,422,101,49	9,787,404,39
الشطر الثاني	17,389,217,48	116,000,00	17,505,217,48
الشطر الثالث	10,000,307,80	63,861,017	10,638,917,97
الشطر الرابع	27,989,862,67	17,050,00	28,006,912,67
المجموع العام	63,744,690,85	2,193,761,66	65,938,452,51

○ المستندات التعاقدية:

تُحدد هذه المبالغ استنادًا إلى حزمة من الوثائق التعاقدية الملزمة قانونيًا، والتي تنظم العلاقة بين صاحب المشروع، والجهات المقاوله، وهيئات الرقابة المختصة. وتتضمن هذه الوثائق ما يلي:

- **دفتر الشروط (Cahier des Charges):** يوضح هذا الدفتر كافة الالتزامات الفنية والإدارية والمالية الواجبة. (الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم 15-247 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتقويضات المرفق العام، 2015)
- **الكشف الكمي والتقديري (Devis Estimatif et Quantitatif):** يمثل هذا الكشف المستند الأساسي الذي اعتمد عليه في تحديد واستخراج المبالغ المشار إليها لكل شطر من المشروع. (الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم 15-247 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتقويضات المرفق العام، 2015)
- **عقود الصفقة (Les Marchés):** هي العقود التي يتم إبرامها لتحديد الجداول الزمنية الدقيقة والمبالغ الإجمالية المخصصة لكل حصة (Lot) ضمن المشروع. (الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم 15-247 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتقويضات المرفق العام، 2015)
- **أوامر الخدمة (Ordres de Service):** تُصدر هذه الأوامر بشكل رسمي لتحديد تاريخ بدء كل مرحلة تعاقدية في مسار الإنجاز. (الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 91-434 المتضمن المصادقة على دفتر الشروط العامة المطبق على صفقات الأشغال العمومية (CCAG)، 1991)
- **اتفاقيات المراقبة التقنية:** تشمل هذه الاتفاقيات العقود المبرمة مع مكاتب الدراسات الهندسية أو الهيئات المتخصصة في الرقابة الفنية (مثل CTC) بهدف التأكد من سلامة. (الشعبية، الأمر رقم 75-58 مؤرخ في 26 سبتمبر سنة 1975، المتضمن القانون المدني الجزائري، المعدل والمتمم، 1975)

02-05 : الجدول الزمني المخطط ومراحل الإنجاز المبرمجة:

يمثل الجدول التنظيمي أداة محورية في تخطيط وتتبع مراحل مختلفة من الإنجاز. فهو يتيح تحديد التفاصيل الهامة، وتقدير المدة اللازمة لإنجاز كل منها، بالإضافة إلى التنسيق الفعال بين الموارد البشرية والمادية والورشة العاملة ضمن المشروع. لقد اكتسب هذا أهمية كبيرة، حيث لا سيما في سياق البناء المؤسسي، لدوره في إدارة البيانات الزمنية، ورصد الأعمال، وبالتالي دمج الشركات التي قد تنجم عن قصور

في تعزيز أو ضعف في التخطيط. في سياق دراسة مشروع إنشاء قاعة محاضرات في بلدية قلعة سيدي

سعد، أُعد هذا الجدول الزمني باستخدام برنامج Microsoft Project.

كان الهدف من ذلك مسار التنظيم لتحقيق إنجازات واضحة من أعمال البناء، يبرز هذا الجدول الزمني كذلك المدة المخصصة لكل نشاط، وتواريخ البدء والانتهاء المقترحة، فضلاً عن تحديد العلاقات التبعية بين المهام، مما يسهل تتبع تقدم المشروع والتحقق من الالتزام بالآجال التعاقدية البالغة ستين يوماً. يهدف هذا التخطيط الزمني إلى توفير رؤية متكاملة لسيروية المشروع، مع تسليط الضوء على آليات توزيع الأعمال وتداخلاتها بهدف تحقيق الاستفادة القصوى من الوقت والموارد المتاحة. ومن شأن ذلك أن يضمن تنفيذ المشروع بما يتوافق مع المعايير الفنية والتنظيمية المطلوبة.

Task Name	Duration	Start	Finish	% Complete
تعيين الأشغال	58 days	Mon 4/21/25	Thu 6/26/25	60%
الأعمال المختلفة	7 days	Mon 4/21/25	Mon 4/28/25	55%
النجارة الخشبية والحديدية والألمنيوم	7 days	Mon 4/21/25	Mon 4/28/25	69%
الطلاء	7 days	Mon 4/21/25	Mon 4/28/25	55%
الدهن	7 days	Mon 4/21/25	Mon 4/28/25	40%
النجارة الحديدية	7 days	Mon 4/21/25	Mon 4/28/25	80%
الكهرباء	15 days	Mon 4/21/25	Wed 5/7/25	50%
الكهرباء	15 days	Tue 4/29/25	Thu 5/15/25	40%
التدفئة المركزية	15 days	Tue 4/29/25	Thu 5/15/25	20%
المحل التقني	15 days	Tue 4/29/25	Thu 5/15/25	25%
البناء	18 days	Thu 5/15/25	Wed 6/4/25	70%
البنية الفوقية	18 days	Thu 5/15/25	Wed 6/4/25	66%
البناء والتبليس	18 days	Thu 5/15/25	Wed 6/4/25	90%
الكتابة	18 days	Thu 5/15/25	Wed 6/4/25	95%
السور	18 days	Tue 6/3/25	Mon 6/23/25	70%
التهيئة	18 days	Tue 6/3/25	Mon 6/23/25	67%
الانارة الخارجية	3 days	Tue 6/24/25	Thu 6/26/25	20%

03-منهجية جمع البيانات الميدانية :

لتحقيق أهداف الدراسة والإحاطة بجميع جوانب الإشكالية المتعلقة بمشروع بناء قاعة المحاضرات ببلدية قلعة سيدي سعد (ولاية الأغواط) ، تم الاعتماد على التثليث المنهجي (Methodological Triangulation)

باستخدام ثلاث أدوات رئيسية لجمع البيانات:

03-01 أدوات جمع البيانات

1. **المقابلة الموجهة (Semi-Structured Interview):** وهي الأداة الرئيسية التي استهدفت الفاعلين الأساسيين المتدخلين في المشروع ، لجمع آراء وتفسيرات عميقة حول أسباب وتداعيات توقف المشروع وتأخره.

2. **الملاحظة المباشرة (Direct Observation):** تم الاعتماد عليها من خلال المعاينة الميدانية لورشة المشروع للوقوف على الوضعية الفيزيائية الحالية للبنية، ومدى تدهور الهيكل أو تقدم الأشغال.

بأنسبة للمقابلة الموجهة تم تصنيف الاجابات المتدخلين في جداول لتسهيل عملية التحليل

(انظر إلى الملحق رقم 1: شبكة تفريغ وتبويب نتائج المقابلة الموجهة)

❖ منهجية تفريغ وتحليل المقابلة الموجهة

تم تصميم المقابلة الموجهة وتوجيهها إلى أربعة (04) فاعلين أساسيين في المشروع، وهم: مسؤول البلدية (رئيس البلدية أو المصلحة التقنية)، المقاول (شركة الإنجاز أو المسير التقني)، مكتب الدراسات (المكتب التقني أو المراقب)، ومسؤول الولاية (مديرية التجهيزات العمومية).

تمت هيكلة المقابلة عبر خمسة (05) محاور رئيسية، شملت 14 سؤالاً مَبْقَى عليه تم تحليلها، بعد استبعاد 8 أسئلة لعدم نجاعتها. كما تم الاعتماد على "دليل مؤشرات" لتصنيف الإجابات بين: مشكلة حادة، مشكلة متوسطة، توصية، وموقف إيجابي.

❖ تحليل ومناقشة نتائج المقابلة الموجهة

1. تحليل المحور الأول: التعريف بالمشروع وسياق التمويل

يتضح من خلال تفريغ إجابات الفاعلين وجود فجوة مالية وهيكلية واضحة في انطلاقة المشروع ؛ فبينما رصدت البلدية مبلغاً أولياً بسيطاً ضمن برنامج التنمية البلدية (PCD) يقدر بـ \$7.000.000.000 دج

كحاجة استعجالية ، بلغت قيمة عقد الإنجاز الحقيقية أكثر من 64 مليون دج بمدة إنجاز محددة بـ 12 شهراً. هذا التباين الحاد بين التقدير الأولي والالتزام المالي الفعلي، يفسر العجز المالي المباشر الذي رتب توقعاً حاداً للمشروع تسبب في تجاوز المدة الأصلية بـ 107 أشهر (قرابة 9 سنوات من التجميد والتعثر). كما يظهر التحليل خضوع المشروع لإجراءات المرسوم الرئاسي 15-247 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية، وتسيير اعتماداته عبر مديرية الميزانية لولاية الأغواط.

(انظر إلى الملحق رقم 2: المحور الأول- التعريف بالمشروع وسياق التمويل)

2. تحليل المحور الثاني: الإدارة المالية والتعامل مع الأزمات

تظهر نتائج هذا المحور ضعف مرونة المنظومة المالية المحلية أمام الأزمات الميدانية ؛ فبالرغم من تحركات جهة الإشراف (مراسلات البلدية وتدخل رئاسة دائرة أفلو) وضغوط المقاول عبر غرفة التجارة ، إلا أن الإجراءات البيروقراطية لدراسة طلبات الاعتمادات المالية الإضافية استغرقت فترة طويلة جداً بلغت 107 أشهر للحصول على موافقة جزئية. من جهة أخرى، ساهم العامل الجغرافي لبلدية قتلة سيدي سعد كمنطقة نائية في مضاعفة الأزمة ، حيث أدى البعد إلى رفع التكاليف اللوجستية لنقل المواد والعتاد وإثقال كاهل مكتب الدراسات مالياً في المتابعة الميدانية دون وجود آليات تعويض مرنة ، في ظل معايير توزيع مالي ولائي مركزية لا تراعي دائماً الهشاشة المحلية.

(انظر إلى الملحق رقم 3: المحور الثاني- الإدارة المالية والتعامل مع الأزمات)

3. تحليل المحور الثالث: الأثر على الأطراف والمجتمع المحلي

يتعدى أثر غياب التدفق المالي المنتظم الجانب المادي الضيق للمشروع، ليلحق أضراراً مباشرة بالشركاء والمحيط الاجتماعي ؛ فالمقاول تعرض لخسائر فعلية حادة اضطرت له لإيقاف ورشة إنجاز أخرى لتغطية أزمة سيولة هذا المشروع، وهو ما انعكس ميدانياً على تراجع إمكاناته المادية والبشرية وتباطؤ وتيرة الأشغال. أما على الصعيد الاجتماعي، فإن تعثر هذا المرفق يمثل خسارة تعليمية وثقافية فادحة للمنطقة ، مما يترتب عليه تكاليف تنقل إضافية ترهق كاهل الأسر المحلية لتوجيه أبنائهم نحو الفضاءات المجاورة. ورغم وعي الإدارة الوصية بهذا الأثر، إلا أن أدواتها التقنية تظل عاجزة عن رسمته وقياسه مباشرة.

(انظر إلى الملحق رقم 4: المحور الثالث - الأثر على الأطراف والمجتمع المحلي)

4. تحليل المحور الرابع: المقترحات والتوصيات وآفاق التمويل البديل

أجمع الفاعلون في المشروع على ضرورة إدخال إصلاحات جذرية على المنظومة التقليدية لتمويل المشاريع العمومية لتقادي سيناريوهات التوقف. وتتقاطع الحلول المقترحة حول مسارين أساسيين:

- **إصلاح مالي إداري قانوني:** يرتكز على ربط صرف الاعتمادات المادية بجدول تقدم الأشغال الفعلي ميدانياً لا بالتقويم الإداري، وتقديم ضمانات مالية مسبقة للمقاول ، مع إلزامية إدراج غلاف مالي احتياطي في التقدير الأولي للمشروع لمواجهة تقلبات الأسعار والتضخم، بالإضافة إلى تبسيط مسار حوالات الخزينة العمومية قانونياً.
 - **الانتقال نحو التمويل البديل:** حيث حظيت فكرة الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP) بترحاب جماعي كوسيلة تضمن التدفق المالي المستمر في الوقت المناسب دون انقطاع ، مع التأكيد على نجاعتها دولياً في المناطق النائية، إلى جانب الدعوة لتفعيل الصناديق الجهوية للتمويل والاستثمار.
- (انظر إلى الملحق رقم 5: المحور الرابع- المقترحات والتوصيات)

02-03 مجتمع الدراسة (Study Population)

يحدد مجتمع الدراسة بالأطراف الفاعلة المشاركة مباشرة في تنفيذ ورصد المشاريع التنموية ضمن نطاق بلدية قلعة سيدي سعد. وقد اعتمدت عينة قسدية تضمنت الأطراف المعنية بالجوانب التعاقدية والفنية، وذلك بهدف ضمان تغطية شاملة للبيانات المطلوبة. ويتألف مجتمع الدراسة من المجموعات التصنيفية الآتية:

- **صاحب المشروع (Project Owner):** تتجسد هذه الفئة في المجلس الشعبي البلدي لبلدية قلعة سيدي سعد، والذي يضطلع بمسؤولية الإشراف وتحديد الأهداف وتوفير التمويل للمشاريع.
- **الهيئة الإدارية والتقنية:** وتضم هذه الهيئة الكوادر الإدارية والفنية من داخل البلدية، المكلفة بالإشراف على سير المشاريع ومتابعة مراحل تنفيذها.
- **هيئة الإشراف والمتابعة (Consultancy Firm):** يمثلها مكتب الدراسات "بن زيان منير"، والذي يتولى مسؤولية إعداد التصاميم الهندسية وضمان المطابقة الفنية للمشاريع قيد الدراسة.
- **الجهة المنفذة (Contractors):** تشمل هذه الجهة الشركات المقاولاتية المنفذة للأعمال الميدانية. وقد استهدفت الدراسة أربع (04) من هذه المقاولات المتعاقدة مع البلدية، بهدف تحليل طبيعة التفاعل القائم بين الأطراف التنفيذية والإدارية.

03-03 الوثائق المستعان بها :

بهدف تحقيق أهداف الدراسة وضمان الدقة في التحليل الفني والإداري للمشاريع المعنية ضمن بلدية قلته سيدي سعد، استُعين بعدة وثائق تعاقدية وتقنية رسمية، وقد تضمنت الآتي:

- **دفتر الشروط (Cahier des Charges):** يُعد هذا الدفتر الوثيقة التعاقدية المرجعية المحورية التي تُعنى بتحديد الالتزامات التقنية والقانونية والمالية بين الجهة صاحبة المشروع (البلدية) والجهات المقاوله المنفذة. (الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم 15-247 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتقويضات المرفق العام، 2015)
- **سجلات الورشة (Journaux de Chantier):** جرى استخدام هذه السجلات لتتبع التقدم الزمني للمشاريع، وتوثيق الملاحظات اليومية المتعلقة بسير العمل، فضلاً عن تحديد المعوقات التقنية أو الظروف الجوية التي أثرت على عمليات التنفيذ. (الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 91-434 يتضمن المصادقة على دفتر الشروط العامة المطبق على صفقات الأشغال العمومية (CCAG)، 1991)
- **أوامر الخدمة (Ordres de Service – ODS):** تضمنت هذه الأوامر بيانات أساسية لضبط الجدولة الزمنية للمشاريع، حيث وثقت تواريخ الشروع في الأعمال، وفترات التوقف، والأعمال الإضافية، مما أتاح تحليل مدى الالتزام بالآجال التعاقدية. (الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم 15-247 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتقويضات المرفق العام، 2015)
- **كشوف الدفع (Décomptes):** اعتمد على كشوف الدفع هذه لتقييم الأداء المالي للمشاريع، وذلك من خلال مقارنة نسب الإنجاز الميداني الفعلي مع حجم الاستهلاك المالي من الميزانية المرصودة. (الشعبية، القانون رقم 23-07 المتعلق بقواعد المحاسبة العمومية والتسيير المالي، 2023)

1. الحدود المنهجية (Methodological Limitations)

• الحدود الموضوعية:

تتمركز هذه الدراسة حول تحليل الأثر المالي المترتب على مخططات التنمية البلدية (PCD)، مع إيلاء اهتمام خاص لظاهرة إعادة توجيه الاعتمادات وتداعياتها على استدامة المشاريع.

• الحدود الزمانية (المرتبطة بالتدفق المالي):

لا تتقيد الحدود الزمنية لهذه الدراسة بنطاق تاريخي تقليدي ومحدد سلفاً، بل تتجلى في مفهوم "زمن التعثر المالي". يشمل هذا الزمن المدة التي تمتد من تاريخ تسجيل المشروع وتخصيص المخصصات المالية له من المصدر الأساسي (PCD)، وصولاً إلى مراحل التوقف عن العمل الناتجة عن تأخر وصول هذه الاعتمادات.

• الحدود المكانية:

لم نجد نطاقاً مكانياً حصرياً لها، نظراً لمعالجتها الظاهرة المدروسة باعتبارها إشكالية هيكلية متأصلة في إدارة الصفقات العمومية على المستوى المحلي. وهذا يتيح إمكانية تعميم النتائج المستخلصة على كافة المشاريع المماثلة التي تعتمد على نفس النمط التمويلي (PCD) في جميع أنحاء التراب الوطني.

2. التحديات الميدانية (Field Obstacles)

• إشكالية الأولويات التنموية: الفجوة بين الإطار التشريعي والممارسات التطبيقية:

كشفت الملاحظات الميدانية عن تباين جوهري بين الأطر التشريعية التي تكفل الحماية المالية للمشاريع فور تسجيلها، وبين الممارسات الإدارية الواقعية التي تتسم بتطبيق سياسة المفاضلة في التخصيصات. إذ تتجه المخصصات المالية للمشروع قيد البحث نحو تمويل مشاريع أخرى تُصنف ضمن الأولويات القصوى أو ذات الطابع الاستعجالي، مثل قاعات العلاج و شبكات المياه، الأمر الذي يسفر عن عجز تمويلي إجباري للمشروع الأساسي.

• تأخر صرف الاعتمادات من الجهات المركزية:

يمثل التأخير الهيكلي في صرف الاعتمادات المخصصة لمخططات التنمية البلدية تحدياً ميدانياً يصعب السيطرة عليه. يعزى ذلك إلى عوامل بيروقراطية تتجاوز صلاحيات السلطات المحلية لتشمل المستويات الإدارية الولائية والخزينة العامة، مما يحول دون التنبؤ الدقيق بمواعيد استئناف الأعمال الإنشائية.

خلاصة الفصل

يتناول هذا الجزء من الدراسة تقييماً تحليلياً لمشروع إنشاء قاعة المحاضرات ببلدية قلته سيدي سعد (ولاية الأغواط) عبر تتبع أبعاده التصميمية، والتمويلية، والمنهجية؛ حيث صُمم المبنى بطاقة استيعابية قدرها 255 مقعداً ومساحة إجمالية قدرها 565.62م²، معتمداً على شبكة إنشائية منتظمة من الأعمدة والكمرات الخرسانية ذات المسافات الواسعة (Grandes\Portées) لضمان تنظيم وظيفي يوازن بين متطلبات الاستخدام الإداري وانسيابية الحركة العمودية والأفقية، مع مراعاة معايير الأمن والسلامة للمباني المستقبلية للجمهور. (ERP) ويتخذ المشروع تموضعاً استراتيجياً حيوياً على امتداد الطريق الوطني رقم 23 محاطاً بقطب إداري، ومالي، وشبابي متكامل، مما يجعله معلماً حضرياً يواكب النمو السكاني المطرد بالبلدية الذي ارتفع من 12,000 نسمة عام 2008 إلى 18,116 نسمة عام 2022.

وعلى الصعيد المالي والتعاقدي، أُدرج المشروع ضمن مخططات التنمية البلدية (PCD) بغلاف مالي إجمالي قدره 65,938,452.51 دج موزّع على أربعة أشرطة تعاقدية تشمل نفقات الإنجاز والمراقبة التقنية (CTC)، استناداً إلى حزمة من الوثائق القانونية كدفتر الشروط، والكشف الكمي التقديري، وعقود الصفقة الخاضعة للمرسوم الرئاسي 15-247، وبجدولة زمنية أعدت عبر برنامج Microsoft Project بأجل تعاقدية حددت بـ 60 يوماً.

ولتقصي واقع الإنجاز، اعتمدت الدراسة على التثليث المنهجي Methodological Triangulation عبر ثلاث أدوات: المقابلة الموجهة مع أربعة فاعلين أساسيين، والاستمارة المقاصدة لعينة من المقاولات، والملاحظة المباشرة المدعومة بسجلات الورشة وكشوف الدفع. Décomptes. وقد كشفت النتائج عن فجوة تمويلية وهيكلية حادة تمثلت في رصد البلدية لمبلغ أولي بسيط جداً 7,000,000.00 دج كحاجة استعجالية في مقابل قيمة التزام حقيقية فاقت 64 مليون دج، مما أحدث عجزاً مالياً مباشراً ترتب عنه تجميد كامل "وزمن تعثر مالي" دام 107 أشهر (قرابة 9 سنوات). وتضاعفت الأزمة نتيجة العامل الجغرافي للمنطقة النائية الذي رفع التكاليف اللوجستية دون آليات مراجعة أسعار مرنة، مما أخل بالتوازن المالي للمقاول وحرّم المجتمع محلياً من مرفق ثقافي وتربوي هام. وحيال هذا العجز الهيكلي، أوصى الفاعلون بإصلاحات مادية وقانونية لتبسيط مسار حوالات الخزينة وضخ غلاف احتياطي لمواجهة التضخم، مع الانتقال نحو التمويل البديل كالشراكة بين القطاعين العام والخاص PPP، خاصة وأن المشروع واجه تحديات ميدانية تمثلت في "سياسة المفاضلة الإدارية" التي وجهت ميزانيته نحو قطاعات استعجالية أخرى كالصحة والمياه، مضافاً إليها التأخر البيروقراطي الهيكلي في الإفراج عن اعتمادات الـ PCD من المستويات الولائية والمركزية

الفصل الثالث : التحليل والتناج : تاثير ضعف التمويل على المشروع

تمهيد الفصل الثالث :

01-رصد وتشخيص مظاهر ضعف التمويل :

01-01 تحليل الاعتمادات المالية المخصصة مقارنة بالحاجة الفعلية :

01-02 تواريخ صرف الدفعات مقارنة بالجدول الزمني للاشغال :

01-03 أوامر الإيقاف والاستئناف المسجلة في ورشة البناء :

01-04 فترات الركود والتوقف المبرمجة وغير المبرمجة:

02-اثر ضعف التمويل على الاجال :

02-01 مقارنة الجدول الزمني المتعاقد عليه باتقدم الفعلي للاشغال:

02-02 حجم التأخر المسجل واسبابه الهيكلية :

02-03 اوامر الخدمة المتعلقة بالاستئناف وتبويراتها الرسمية:

02-04 تحليل المسار الحرج (Critical Path)للمرحلة المتوقف (الشرط الرابع) :

03-اثر ضعف التمويل على التكاليف :

03-01 مقارنة التقدير الاولي باتكلفة الفعلية :

03-02 التكاليف الاضافية :

03-03 التضخم وارتفاع أسعار مواد البناء خلال فترة التوقف :

03-04 تكاليف التسيير الاداري الاضافي الناجمة عن التمديدات:

04-اثر ضعف التمويل على الجودة :

04-01 تقييم جودة المواد المستعملة في ظل الضغط المالي :

04-02 اشكاليات التنفيذ الجزئي وغير المتواصل (تشققات,رطوبة,تقشر) :

04-03 شهادات المراقبة التقنية وملاحظات مكتب المتابعة :

05-مقترحات وتوصيات :

خلاصة الفصل الثالث

الفصل الثالث : التحليل والتناج : تأثير ضعف التمويل على المشروع :

تمهيد الفصل الثالث :

يسعى هذا الفصل إلى تقديم قراءة تحليلية معمقة للنتائج المستخلصة من دراسة الحالة التي تم إجراؤها، بهدف استجلاء الأبعاد المتعددة للتحديات القائمة.

وفي هذا السياق، تبرز إشكالية ضعف التمويل كمتغير محوري ذي تأثيرات عميقة تتجاوز مجرد النقص الكمي في الموارد المالية.

إن هذه الظاهرة لا تمثل عجزاً مادياً فحسب، بل تتطور لتصبح عاملاً معيقاً لكامل المنظومة التشغيلية، بما في ذلك القدرة على التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الفعال.

إن عدم انتظام التدفقات النقدية، سواء من حيث توقيتها أو حجمها، أو عدم كفايتها لتغطية الاحتياجات الأساسية والتشغيلية، يولد اضطرابات هيكلية متسلسلة.

هذه الاضطرابات لا تقتصر على جوانب محددة من المشروع أو المؤسسة، بل تمتد لتلقي بظلالها على "المثلث الذهبي" الذي يمثل حجر الزاوية في تقييم أداء أي مشروع: وهو ما يتضمن التكلفة المحددة، والجدول الزمني المخطط له، ومستوى الجودة المتوقع.

فالتمويل غير المستقر قد يدفع إلى اتخاذ قرارات تكتيكية قصيرة الأجل تتجاهل الأهداف الاستراتيجية، مما يؤدي إلى زيادة التكاليف غير المباشرة، وتأخير في إنجاز المهام، وتقليص معايير الجودة لتعويض النقص في الموارد، وبالتالي يعيق تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية.

يتناول هذا الفصل تحليل هذه التأثيرات عبر المحاور الرئيسية الآتية:

- **الانحراف في الجداول الزمنية (الآجال):** بحث في كيفية إسهم نقص السيولة في توقف أعمال الورشات وتمديد فترات الإنجاز إجبارياً، وما يترتب على ذلك من ظهور محتمل لما يُصطلح عليه بـ "تكاليف التعطّل".

تصاعد التكاليف الكلية: تحليل الزيادات المالية التي تنجم عن تقلبات أسعار المواد الخام خلال مراحل التوقف، فضلاً عن المصروفات الإدارية المستجدة وما يرتبط بها من تكاليف لإعادة تجميع الموارد.

التحديات المتعلقة بالجودة والمعايير الفنية: دراسة مدى تأثير الضغوط المالية المفروضة على الالتزام ببنود دفاتر الشروط الفنية ومعايير الجودة المعتمدة ضمن سياق التنفيذ الإنشائي.

- المخاطر التشغيلية والتعاقدية: تحليل الأثر المترتب على تجزئة المشاريع نتيجة لقصور التمويل في تعقيد العلاقات البينية بين الأطراف المعنية، والتي تشمل مالك المشروع والمقاول ومكتب الدراسات، وما قد يسفر عنه ذلك من تزايد في احتمالية نشوء النزاعات القانونية.

01-رصد وتشخيص مظاهر ضعف التمويل :

01-01 تحليل الاعتمادات المالية المخصصة مقارنة بالحاجة الفعلية :

- وفقاً للمقرر رقم 051/2013 الصادر عن والي ولاية الأغواط في مايو 2013 : رخصة البرنامج الإجمالية للبلدية: تم تخصيص مبلغ 25,003,000 دج لتغطية 6 عمليات تنمية .
- الاعتماد الخاص بقاعة المحاضرات: خُصص مبلغ 11,316,000 دج لعملية "دراسة، إنجاز وتجهيز قاعة محاضرات بقلعة سيدي سعد - الشريحة الأولى)
- "رقم العملية .(NK5,891,1.262.223.13.03 :
- قيمة الصفقة المتعاقد عليها: تشير وثائق وضعية الأشغال إلى أن مبلغ الصفقة مع "مؤسسة حوط بن سعيد بلغ 8,860,476.22 دج (شاملاً الملحق).

1. تحليل الاعتمادات المالية (الشرط 1) :

من خلال مقارنة وضعيات الأشغال (الوضعية رقم 01 والوضعية النهائية)، نلاحظ تطور الاستهلاك المالي كالتالي:

البيان	الوضعية رقم 01 (نوفمبر 2014)	الوضعية النهائية (ماي 2015)
قيمة الأشغال المتراكمة	3,716,459,25 دج	8,860,476,22 دج
المبلغ الخام للوضعية	3,716,459,25 دج	5,144,016,97 دج
اقتطاع كفالة الضمان (5%)	185,822,96 دج	257,200,85 دج
المبلغ الصافي للتسديد	3,530,636,29 دج	4,886,816,12 دج

• المقارنة والاستنتاج

بمقارنة الاعتماد المرصود بالاستهلاك الفعلي، نستخلص النتائج التالية:

1. الكفاية المالية

الاعتماد المفتوح في رخصة البرنامج (11,316,000 دج) غطى بالكامل قيمة الأشغال المنجزة (8,860,476.22 دج).

• ملاحظات حول التنفيذ:

مطابقة الحسابات: نلاحظ أن مجموع المبالغ الصافية المسددة في الوضعيتين
(3,530,636.29 + 4,886,816.12) بالإضافة إلى مجموع كفالات الضمان المحجوزة
(185,822.96 + 257,200.85) يساوي تماماً قيمة الأشغال الإجمالية المتراكمة وهي
8,860,476.22 دج .

الإغلاق المالي: تم قفل الأشغال نهائياً في 26 ماي 2015 تحت إشراف المهندس المعماري "بن
زيان منير".

2. تحليل الاعتمادات المالية (الشطر الثاني)

تُظهر الوثائق تطوراً في الغلاف المالي المخصص للمشروع من خلال الاتفاقية الأصلية ثم الملحق:

- مبلغ الصفقة الأصلي (اتفاقية رقم 03/2023): 17,389,217.48 دج .
- مبلغ الصفقة بعد الملحق (الوضعية رقم 03): 17,385,828.36 دج.
- يوجد فارق طفيف جداً بالنقصان (حوالي 3,389.12 دج) في المبلغ الإجمالي المذكور في
الوضعية الختامية مقارنة بالاتفاقية الأولى.
- تحليل الاعتمادات المالية (الشطر 2)

تم استهلاك الميزانية عبر ثلاث مراحل أساسية (وضعيات):

ملاحظات	المبلغ الصافي للوضعية (دج)	مبلغ الاشغال المتراكمة (دج)	تاريخ الاشغال	رقم الوضعية
تم استهلاك حوالي 50.7% من الميزانية	8,812,571,66 دج	8,812,571,66 دج	30 نوفمبر 2023	01
بلغت نسبة الاستهلاك التراكمي 81.6%	5,374,272,29 دج	14,186,843,94 دج	31 نوفمبر 2023	02
الوضعية الختامية : استهلاك 100% من الاعتماد	3,198,984,42 دج	1,738,582,836 دج	جانفي 2024	03

- مقارنة الاعتمادات بالحاجة الفعلية
- من خلال مراجعة الجداول المالية وتفاصيل المشروع:
- تطابق الإنجاز مع الميزانية:
- تُشير الوضعية رقم 03 (الختامية) إلى أن "مبلغ الأشغال المتراكمة" وصل إلى 17,385,828.36 دج، وهو نفس المبلغ الصافي الإجمالي للصفقة بعد الملحق. هذا يعني أن المشروع استهلك كامل الاعتمادات المرصودة له لتغطية الأشغال المنجزة فعلياً .
- كفاية الاعتمادات:
- بما أن الأشغال أقفلت في الوضعية الثالثة بتسديد مبلغ 3,198,984.42 دج كباقي مستحقات، فهذا يشير إلى أن الحاجة الفعلية لتكملة القاعة قد تم استيعابها ضمن السقف المالي المحدد في "الملحق".
- طبيعة الأشغال المنفذة:
- الاعتمادات غطت تكاليف مؤسسة "بن المواز أمحمد" لأشغال البناء في مختلف مراحلها، وتحت إشراف مكتب الدراسات المعماري "بن زيان منير
- الخلاصة:
- الاعتمادات المالية كانت كافية ومطابقة للحاجة الفعلية لإتمام المشروع حسب ما هو مخطط له في الصفقة رقم 03/2023 وملحقها. تم صرف الميزانية بالكامل على ثلاث دفعات، وانتهت الأشغال فعلياً في بداية عام 2024 باستلام المؤسسة لكامل مستحقاتها المالية المتبقية."
- تحليل الاعتمادات المالية (الشطر 3)
- تبلغ القيمة الإجمالية المرصودة للمشروع وفقاً للاتفاقية رقم 31/2024 ما يلي:
- المبلغ الإجمالي للاتفاقية: 10,000,307.80 دج
- طبيعة البرنامج: دعم التنمية الاجتماعية والاقتصادية للجماعات المحلية - شريحة 2024.
- ثانياً: تفاصيل وضعيات الأشغال (التنفيذ المالي الفعلي)
- تم تقسيم تنفيذ المشروع مالياً عبر وضعيتين (02) للأشغال:
- وضعية الأشغال رقم 01:
- المبلغ المنجز: 4,155,006.38 دج .
- الحالة: تمثل الشطر الأول من الأشغال المنجزة.

- **وضعية الأشغال رقم 02 والنهائية:**
المبلغ الخام للوضعية الثانية: 5,733,284.34 دج (يمثل الفارق بين إجمالي الأشغال المتراكمة وما تم دفعه في الوضعية الأولى) .
إجمالي الأشغال المتراكمة (النهائية): 9,888,290.72 دج.

المقارنة بين الاعتمادات المخصصة والحاجة الفعلية من خلال مطابقة الأرقام تظهر النتائج التالية:

البيان	القيمة بالدينار الجزائرية (دج)
مبلغ الاتفاقية الاصلية (الميزانية المرسودة)	10,000,307,80 دج
اجمالي الاشغال المنفذة فعليا (الوضعية النهائية)	9,888,290,72 دج
الفارق (الاعتماد غير المستهلك)	112,017,08 دج

- **تنتاج والتحليل:**
- **كفاية الاعتمادات:** كانت الاعتمادات المالية المخصصة للعملية كافية تماماً لتغطية الحاجة الفعلية للمشروع .
- **كفاءة الإنفاق:** انتهى المشروع بمبلغ إجمالي قدره 9,888,290.72 دج، وهو ما يقل بنحو 112,017.08 دج عن سقف الميزانية المرسودة. وهذا يشير إلى أن المشروع نُفذ ضمن حدود الميزانية المقررة دون الحاجة إلى ملحق (Avenant) لرفع القيمة المالية.
- **الوضعية التعاقدية:** المشروع وصل إلى مرحلة "الوضعية النهائية (Situation Finale) "، مما يعني استكمال حصة الإنجاز والمتابعة المرتبطة بهذا الشرط (الشرط 03).
- **تحليل الاعتمادات المالية (الشرط 04)**
- **مبلغ الصفقة الإجمالي:** 27,989,862.67 دج
- **رقم البرنامج:** ADSEC/25034، ضمن شريحة دعم التنمية لعام 2025 .
- **المقاول المسؤول:** مقاوله زوبير أحمد (فرندة - تيارت) .
- **وضعية الأشغال المنجزة :** (الاستهلاك المالي)
- **تحليل الاعتمادات المالية (الشرط 4) :**

- مبلغ الأشغال المتراكمة بالرسوم: 8,528,085.02 دج .
المبلغ الصافي المسدد لهذه الوضعية: ثمانية ملايين وخمسمائة وثمانية وعشرون ألفاً وخمسة وثمانون ديناراً واثنان سنتيم .
تاريخ الإقفال: 11 مارس 2026.

• المقارنة والاستنتاج الاعتمادات مقابل الحاجة

من خلال المقارنة بين الاعتمادات المرصودة وما تم تنفيذه في الوضعية الأولى لهذا الشطر:

النسبة المئوية	القيمة بالدينار الجزائري (دج)	البيان
100%	27,989,862,67	اجمالي الاعتمادات المخصصة للشطر 04
30.47% تقريباً	8,528,058,02	الأشغال المنجزة (الوضعية رقم 01)
69.53% تقريباً	19,461,777,65	الرصيد المتبقي من الاعتمادات

- التحليل:
- وفرة الاعتمادات: يتضح أن الاعتمادات المالية المرصودة للشطر 04 أكبر بكثير من الشطر 03 السابق. هذا يشير إلى أن حجم الأشغال أو التجهيزات في هذا الشطر أوسع نطاقاً .
- مرحلة التنفيذ: تم استهلاك حوالي 30.5% فقط من ميزانية الشطر 04 حتى تاريخ مارس 2026. هذا يعني أن المشروع لا يزال في مراحل التنفيذ الأولى بالنسبة لهذا التعاقد، والاعتمادات المتبقية تعتبر كافية لتغطية بقية بنود الصفقة.
- الاستمرارية: انتقال المشروع من الشطر 03 إلى الشطر 04 بميزانية أكبر يعكس استمرارية التمويل الحكومي لإتمام الهيكل وتجهيز القاعة.

01-02 تواريخ صرف الدفعات مقارنة بالجدول الزمني للأشغال :

1. تقرير الموقف الأول (02 نوفمبر 2023) :

- **الوضعية المالية:** المبلغ المستهلك حتى هذا التاريخ هو 0.00 دج .
- **التقدم الميداني:** بلغت نسبة تقدم الأشغال . 20%
- **الأشغال المنجزة:** تم الانتهاء من صب البلاطة السفلية عند المنسوب (+4.28)، بالإضافة إلى إنهاء أعمال قوالب البلاطة السفلية الخاصة بالمدخل عند المنسوب (+5.44)
- **الموارد:** تواجد بنائين ومساعدين وعمال تسليح، مع استخدام أدوات خفيفة ومادة حديد التسليح.

2. تقرير الموقف الثاني (01 ديسمبر 2023):

- **الوضعية المالية:** ارتفع المبلغ المستهلك ليصل إلى 8,812,571.66 دج .
- **التقدم الميداني:** بلغت نسبة تقدم الأشغال . 35%
- **الأشغال المنجزة:** تم إنهاء البلاطة السفلية للمدخل (+5.44) والمدرجات، مع بلوغ نسبة 50% في قوالب البلاطة العلوية للمدخل (+9.44)، والبدء في أعمال البناء بـ "قوالب الآجر" للجهة السفلية.
- **الموارد:** تمت إضافة "قوالب الإسمنت" إلى مواد البناء المستخدمة في الموقع .

3. تقرير الموقف الثالث (03 جانفي 2024):

- **الوضعية المالية:** وصل إجمالي المبلغ المستهلك إلى 14,186,843.94 دج .
- **التقدم الميداني:** قفزت نسبة تقدم الأشغال لتصل إلى . 80%
- **الأشغال المنجزة:** اكتمال البلاطات العلوية للمدخل (+9.44) والمدرجات (+9.55)، ووصول أعمال البناء بـ "قوالب الآجر" إلى نسبة 70% .
- **ملاحظة هامة:** أشار التقرير في هذه المرحلة إلى أن الأشغال بدأت تسير بوتيرة بطيئة .

03-01 أوامر الإيقاف والاستئناف المسجلة في ورشة البناء :

شهد المشروع انحرافاً جوهرياً في المواعيد التعاقدية للتسليم، حيث سُجل تأخر تراكمي استثنائي قُدِّر بـ **107 أشهر** (ما يقارب 9 سنوات). إن هذا الفارق الزمني الشاسع يتجاوز كونه تعثراً تقنياً ناتجاً عن ظروف الورشة، بل يُصنف ضمن الاختلالات الهيكلية المرتبطة بالسياسات التخطيطية والظروف الموضوعية التي استدعت مراجعة شاملة للمخطط الزمني للعمليات القطاعية.

وفي هذا السياق، خضع المشروع لسلسلة من إجراءات **توقيف الأشغال** القانونية، والتي أدت إلى تجميد النشاط الميداني لفترات ممتدة تماشياً مع قرارات الجهات الوصية. وقد تم إنهاء حالة التوقف وتفعيل النشاط مجدداً بموجب أمر باستئناف **الأشغال (الخاص باشطر الثاني ODS)**، الذي يُعد الوثيقة المرجعية لاستعادة المقابلة لمهامها الميدانية، وذلك بهدف استكمال الحصص المتبقية وفق استراتيجية تهدف إلى تدارك العجز الزمني المسجل وتكثيف مخرجات المشروع مع المعايير الحالية.

04-01 فترات الركود والتوقف المبرمج وغير المبرمج :

توضح البيانات المستقاة من وثيقة البرمجة المالية وجداول الملحقات المرفقة بالقرار رقم **DAL/PCD/2023/051**، الصادر عن ولاية الأغواط، أن فترات التوقف والركود الطويلة التي شهدتها المشروع—والتي امتدت لنحو تسع سنوات (107 أشهر)—لم تكن نتيجة لتوقفات مخططة أو لأسباب فنية بحتة واردة ضمن الخطة الأولية للمشروع.

على العكس من ذلك، جاءت هذه الانقطاعات الممتدة كأثر مباشر لتبني الإدارة سياسة المفاضلة في تخصيص الاعتمادات المالية وتحديد أولويات التنمية. فبالنظر إلى ميزانية المخططات البلدية للتنمية (PCD) والجدول الزمني المرتبط برخص الالتزام واعتمادات الدفع، يتبين أن عملية الإفراج عن الأغلفة المالية أو تجميدها تتأثر بالاعتبارات الظرفية التي تقدرها الإدارة المحلية ووزارة الداخلية والجماعات المحلية. وقد أفضى هذا الوضع إلى تأجيل المواعيد الفعلية لاستكمال المشاريع وخروجها عن مسارها الزمني الأصلي، بسبب غياب التدفق المالي المستمر، مما حول العجز المالي الظرفي من مجرد تأخير إداري إلى ركود هيكلي طويل الأمد فرضته معايير المفاضلة التنموية.

02-01 اثر ضعف التمويل على الاجال :

02-01 مقارنة الجدول الزمني المتعاقد عليه باتقدم الفعلي للاشغال :

إن التحليل الدقيق لهذا التأخر يستند بشكل أساسي إلى تقييم الفجوة المتكونة بين "العمل المتبقي المخطط له" و "العمل المتبقي الفعلي". يشير العمل المتبقي المخطط له إلى حجم المهام التي كان من المتوقع أن تظل غير مكتملة عند نقطة زمنية معينة، بناءً على الخطة الأصلية وتقدم العمل المحقق حتى ذلك الحين. في المقابل، يمثل العمل المتبقي الفعلي مجموع المهام التي لم تُتجز بعد في الواقع، مع الأخذ في الاعتبار كافة التعديلات الطارئة. وعندما تتجاوز قيمة العمل الفعلي المتبقي بشكل ملحوظ قيمة العمل المخطط له، فإن ذلك يؤكد وجود خلل في مسار التنفيذ. يمكن أن يعزى هذا الخلل إما إلى استهلاك الفريق وقتاً وموارد تتجاوز التقديرات الأولية لإتمام المهام الجارية، مما قد يشير إلى ظهور تحديات تقنية غير متوقعة، أو تعقيدات إضافية في المتطلبات، أو تقديرات غير دقيقة للمجهود المطلوب في مرحلة التخطيط. كما يمكن أن ينبع هذا التباين من عدم بدء مهام محددة في الوقت المحدد لها، على الرغم من حلول مواعيد بدايتها المجدولة وفق الخطة الزمنية، الأمر الذي قد يعكس قضايا في تخصيص الموارد البشرية أو المادية، أو تعقيدات في التسلسل الزمني والاعتمادية بين المهام، أو تحديات في توفير المتطلبات المسبقة اللازمة لبدء العمل في التوقيت المناسب.

02-02 حجم التأخر المسجل وأسبابه الهيكلية :

• رصد حجم التأخر الزمني :

سجل المشروع تأخراً استثنائياً في آجال التسليم المقدرة بـ 107 أشهر (أي ما يعادل تقريباً 9 سنوات). هذا الفارق الزمني الكبير لا يمكن اعتباره مجرد تعثر تقني عابر، بل هو نتيجة لسياسات تخطيطية فرضتها ظروف موضوعية استدعت إعادة النظر في الجدول الزمني الكلي للمشاريع القطاعية.

• الأسباب المباشرة (إشكالية ترتيب الأولويات) :

إن السبب الرئيسي والجوهرى لهذا التأخر لم يكن ناتجاً عن نقص في الدراسات التقنية أو عجز المقاولات فحسب، بل يعود بالأساس إلى سياسة المفاضلة بين المشاريع (Trade-off Policy) التي انتهجتها الجهات الوصية. وتتجلى هذه الأسباب فيما يلي:

- أولوية الضرورة على الكمالية:

تم توجيه الموارد المالية والبشرية، وكذا المتابعة الإدارية، نحو مشاريع وُصفت بأنها "أكثر حيوية وضرورة" مقارنة بمشروع قاعة المحاضرات. ففي حين تعتبر قاعة المحاضرات مرفقاً مكملاً للنشاط الأكاديمي، وُجهت الجهود لإتمام مشاريع ذات صلة مباشرة بالاحتياجات الاستعجالية (مثل المخابر، الإقامات الجامعية، أو الكليات ذات الضغط الطلابي المرتفع).

- إعادة تخصيص الميزانيات: (Reallocation of Funds)

غالباً ما يؤدي ظهور مشاريع طارئة أو أكثر إلحاحاً إلى تجميد مؤقت للمشاريع الأقل تأثيراً على السير الحسن للمرفق العام في المدى القصير، مما جعل مشروع القاعة يتراجع في سلم الاستحقاقات المالية السنوية.

- الرؤية الاستراتيجية للتنمية:

يخضع تنفيذ المشاريع العمومية لمبدأ الأهمية النسبية؛ حيث يتم تقديم المشاريع التي تمس صلب الخدمة العمومية على تلك التي تكتسي طابعاً تنظيمياً أو بروتوكولياً كقاعات المحاضرات الكبرى، وهو ما تفسره مدة التأخر (107 أشهر) التي تعكس تكرار عمليات تأجيل الانطلاق أو الاستكمال لصالح مرافق أخرى

02-03 أوامر الخدمة المتعلقة بالاستئناف وتبريراتها الرسمية :

عند دراسة وتحليل المدونات المالية لبرامج التنمية المحلية، يتضح جلياً كيف تؤثر عملية "المفاضلة الأولية بين المشاريع" على ظهور مشكلة ضعف التمويل لاحقاً، ومن ثم الاضطرار الإداري لإصدار أوامر تمديد الأجل (O.D.S de Prolongation) أو التوقف المؤقت لاستدراك العجز المالي. (سعد، 2023)

- تحليل آلية المفاضلة وأثرها على التمويل قراءة في وثائق الـ(PCD) :

تخضع عملية توزيع الميزانيات والاعتمادات المالية داخل الجماعات المحلية لسلطة تقديرية تسمى "المفاضلة بين المشاريع الاستثمارية"، حيث تضطر الإدارة المحلية (مديرية الإدارة المحلية بالتنسيق مع البلديات) إلى تقسيم الغلاف المالي متاح على مجموعة واسعة من العمليات التنموية الملحة تلبيةً للاحتياجات الاجتماعية المختلفة (مثل تجديد شبكات المياه الصالحة للشرب بوسط القرى، التهيئة الحضرية، والمنشآت الثقافية والرياضية).

- هذه المفاضلة المبنية على تشتيت الاعتمادات تؤدي إلى عواقب تمويلية وهيكلية مباشرة:

 1. تجزئة الميزانيات وتشتيتها: بدل تخصيص غلاف مالي كامل يضمن إنهاء مشروع استراتيجي دفعة واحدة، يتم توزيع الأرصدة جزئياً لإطلاق عدة مشاريع في آن واحد، مما يؤدي إلى ظهور ظاهرة "المشاريع المقطعة أو المقسمة إلى أشطار"، كنموذج عملية "تكملة ومتابعة إنجاز قاعة المحاضرات بقلعة سيدي سعد" التي تم رصد ميزانية محددة لها تُقدر بـ 17.389.217.48 دج لإنجازها في مدة تعاقدية ضيقة لا تتجاوز 3 أشهر و 23 يوماً. (الأغواط، 2023)
 2. ضعف التمويل المبدئي وفخ الملاحق: تمنح الإعانات المالية بأسقف مالية جامدة قد لا تغطي التقلبات الاقتصادية أو الأشغال الإضافية غير المتوقعة بالورشة، مما يوقع المشروع في فخ العجز المالي بمجرد استهلاك الشطر الممنوح، والاضطرار لإعداد ملاحق مالية (Avenants) تستهلك وقتاً إدارياً طويلاً يُحسب على عمر المشروع. (منير، 2023)

 - التبريرات الرسمية والقانونية لإصدار أوامر التمديد (O.D.S de Prolongation) :
عند حدوث هذا العجز التمويلي الناتجة عن سياسات المفاضلة الإدارية والمالية، تجد المصلحة المتعاقدة (البلدية) نفسها مجبرة قانوناً على حماية التوازن المالي للصفقة وحماية المقاول من الآثار السلبية لجمود الميزانية، وتعتمد في تبريراتها الرسمية لأوامر التمديد على المرجعيات التالية:
 - التبرير القانوني لمنع عقوبات التأخير :يستند إصدار أمر الخدمة بالتمديد أو التوقف المؤقت بالتبعية إلى أحكام قانون الصفقات العمومية، وذلك لحماية المتعامل المتعاقد ومؤسسة الإنجاز من تطبيق عقوبات التأخير (Pénalités de retard) ، ما دام سبب بطء الورشة راجعاً لعدم كفاية الدفع المالي أو تأخر صرف الكشوف الإجمالية (Situations) وليس لتقاعس المقاول.
 - التبرير التقني والميداني (تأصيل زوال المانع المالي) :يُشكل محضر المعاينة الميدانية الذي يوقعه مكتب الدراسات المكلف بالمتابعة بالتنسيق مع مصالح الرقابة التقنية للبناء (CTC) الأداة الإثباتية لتأخر الإنجاز بسبب نقص التمويل. وبناءً عليه، يُصدر رئيس المجلس الشعبي البلدي أمراً مصلحياً رسمياً بتمديد الأجل لفترة زمنية تعادل فترة جمود الميزانية، مما يسمح لاحقاً بإنهاء المشروع واستلامه مؤقتاً ثم نهائياً بدون أي تحفظات مالية أو تقنية. (سعد، الأمر بالشروع في الأشغال (O.D.S) الصادر عن رئيس المجلس الشعبي البلدي للعملية، 2023)
 - (سعد، محضر الاستلام النهائي لقاعة المحاضرات الموقع بدون تحفظات من طرف اللجنة التقنية المشتركة، 2025)

02-04 تحليل المسار الحرج (Critical Path) للمراحل المتوقعة (الشرط الرابع):

بما أن المشروع يظهر بنسبة إنجاز 0 %، فإن المسار الحرج يتأثر كالتالي :

1. تأخر نقطة الانطلاق: أي تأخير في تفعيل المهام الابتدائية بدءاً من تاريخ البدء المجدول (21 أبريل 2025) سينعكس مباشرة (يوم بيوم) على تاريخ الانتهاء المجدول (26 يونيو 2025) .
 2. كثافة العمل: (Work Density) توزيع 5,192 ساعة عمل على فترة زمنية قصيرة نسبياً (حوالي شهرين وثمانية أيام) يعني أن المسار الحرج يضم مهاماً مكثفة للغاية ومتراصة بشكل متتابع أو متوازي ضيق .
 3. المخاطر المالية: ربط التكلفة البالغة 3,193,900.00 دينار جزائري بإنتاجية صفرية حتى الآن يعني تجميداً للميزانية المخصصة دون تحقيق أي معالم مرحلية. (Milestones)
- تحليل شامل ومفصل لسير مشروع إنجاز قاعة محاضرات :

1. الإطار الزمني للمشروع (Project Timeline)

- تاريخ البدء: الإثنين 21 أبريل 2025.
- تاريخ الانتهاء المخطط: الخميس 26 يونيو 2025.
- الفترة التحليلية: يغطي التقرير الربع الثاني (Q2) من سنة 2025.

2. مؤشرات التقدم والإنجاز (Progress Indicators)

- نسبة الإنجاز الإجمالية (% Complete): بلغت 60%.
- نسبة تقدم العمل الفعلي (% Work Complete): وصلت إلى 54 % ، مما يوضح وجود تفاوت طفيف بين تقدم المهام الإدارية/الزمنية وتقدم ساعات العمل الحقيقية على أرض الواقع.
- حالة المهام (Tasks & Milestones): يُظهر منحنى التراجع المهام (Task Burndown) انخفاضاً مستمراً في عدد المهام المتبقية من 16 مهمة أساسية لتصل إلى الصفر بحلول نهاية يونيو ، مما يدل على وتيرة عمل متسقة رغم التأخر الإجمالي عن الخط المرجعي.

3. تحليل استهلاك وتوزيع ساعات العمل (Work Analysis)

- إجمالي ساعات العمل المنفذة فعلياً (Actual Work): 2,817.84 ساعة.
- ساعات العمل المتبقية لإتمام المشروع (Remaining Work): 2,374.16 ساعة.
- ملاحظة حول منحنى العمل (Work Burndown): خط العمل الفعلي المتبقي (Remaining Cumulative Actual Work) أعلى من الخط المخطط له (Remaining Cumulative Work)، ووفقاً لتعليقات التقرير الفنية، فإن زيادة حدة هذا المنحنى تعني أن المشروع يواجه خطر التأخير (The project may be late) نتيجة تراكم الساعات غير المنفذة في الأسابيع الأولى.
- توزيع الموارد البشرية: شملت الورشة تنوعاً مهنيّاً متخصصاً لإتمام قاعة المحاضرات (مهندسين، رئيس ورشة، بنائين، عمال حفر، حدادين، كهربائيين، مرصصين، مختصي تدفئة، نجارين خشب وألمنيوم، ودهانين).

4. التحليل المالي والميزانية (Financial Budget & Cost)

يرتكز التقرير المالي على بند "تعيين الأشغال" (Task Appointment) وفق الميزانية المحددة بالدينار الجزائري (DA):

- التكلفة الإجمالية المتوقعة عند الاكتمال (Total Cost): 3,193,900.00 دج.
- التكلفة الفعلية المستهلكة حتى الآن (Actual Cost): 1,622,108.00 دج.
- التكلفة المتبقية لإتمام المشروع (Remaining Cost): 1,571,792.00 دج.
- الخط المرجعي للتكلفة (Baseline Cost): يظهر بقيمة 0.00 دج في الجدول ، ويشير التقرير صراحةً إلى ضرورة ضبط التكلفة المرجعية (Try setting as baseline) لحساب انحراف الميزانية بدقة بدلاً من ظهور التكلفة بالكامل كانحراف مالي (Cost Variance) بقيمة 3,193,900.00 دج.

5. الاستنتاجات والتوصيات الفنية

يمكن تلخيص الوضع الحالي للمشروع كالاتي:

1. **كفاءة التخطيط المالي:** المشروع يمتلك تدفقاً نقدياً مستقراً وميزانية مرصودة بوضوح تقارب 3.2 مليون دينار جزائري. الاستهلاك المالي متوازن تقريباً مع نسبة الإنجاز (أنفق حوالي 50.7% من الميزانية مقابل 60% نسبة إنجاز للمشروع).
2. **إدارة الجدول الزمني والإنتاجية:** هناك إنذار فني في منحنى تراجع العمل (Work Burndown) يوضح أن ساعات العمل الفعلية المتبقية أعلى مما كان مخططاً له في هذه المرحلة ، مما يتطلب تكثيف الساعات أو زيادة الإنتاجية للموارد (مثل البنائين والمهندسين) لضمان تسليم المشروع في موعده المحدد أواخر شهر يونيو 2025.

03- اثر ضعف التمويل على التكاليف :

01-03 مقارنة التقدير الاولي باتكلفة الفعلية

1. جدول مقارنة:

وجه المقارنة	النموذج الكلاسيكي لتجاوز التكاليف (De'passement de cou^ts)	نموذج التطابق المالي (الحالة الخاصة بمشروعنا)
طبيعة التجاوز المالي	تجاوز محاسبي ظاهر وكمي :التكلفة الفعلية تكون أكبر بكثير من التكلفة الأولية التقديرية	تجاوز مستتر وكيفي :التكلفة الفعلية تتطابق رقمياً مع التكلفة الأولية ، لكن القيمة الحقيقية للمنشأ تقل.
آلية ظهور الأثر المالي	يظهر مباشرة في الفواتير الملحقة (Avenants)، غرامات التأخير، وارتفاع أسعار المواد بسبب التضخم.	لا يظهر في الحسابات الختامية للمشروع، بل يظهر في تأكل القيمة الشرائية للميزانية عبر الزمن (دفع نفس المبلغ لسنوات طويلة).
التأثير على الجودة التقنية	قد تُنفذ الأشغال وفق المواصفات المطلوبة ولكن بسعر أعلى نتيجة إعادة التعبئة والتوقيفات.	التضحية بالجودة والمواصفات :يتم خفض جودة المواد أو تقليص الحصص التقنية للبقاء قسراً داخل سقف الميزانية الأولية.
مصير الفارق المالي (العجز)	يُترجم إلى ديون إضافية على عاتق الخزينة العمومية أو صاحب المشروع لإتمام الأشغال.	يُترجم إلى هدر في عامل الزمن (تأخر الاستغلال)، وتدهور أجزاء من المنشأ بسبب التوقيفات قبل إكتماله.
تكاليف دورة حياة المشروع	ترتفع تكلفة مرحلة الإنجاز (Investissement) بشكل مباشر وملحوظ.	تنتقل التكلفة الإضافية إلى مرحلة التشغيل والصيانة التي سترتفع مستقبلاً لإصلاح عيوب التنفيذ الناتجة عن التمويل المتقطع.

استنتاج : حسب المقارنة التي اجريناها، ضعف التمويل لم يظهر في صورة "انحراف مالي رقمي" بل ظهر في صورة "انحراف زمني وهيكلية". لقد دفع المشروع ضريبة نقص السيولة من عمره الافتراضي وجودته التقنية بدلاً من دفعها في شكل ملاحق مالية إضافية، مما يجعل التكلفة الفعلية "غير المباشرة" أعلى بكثير من قيمتها المحاسبية الظاهرة.

02-03 التكاليف الإضافية :

الملاحق العقدية (التأطير القانوني والمالي للمشروع)

توضح الوثائق وجود مرحلتين أو شريحتين مختلفتين من الملاحق العقدية لإتمام المشروع:

• الملحق رقم 01 (الشريحة الأولى - صفقة رقم 2014/01)

أطراف العقد: بلدية قلطة سيدي سعد (صاحب المشروع) والمقاول "حواط بن سعيد ."

طبيعة الملحق :تضمن الملحق عملية موازنة مالية قائمة على خصم الأشغال غير المنجزة مقابل إدماج الأشغال الإضافية .

• التحليل المالي للملحق الأول:

مبلغ الأشغال المخصصة (الغير منجزة) 1,200,210.92 دج (بكل الرسوم) .

مبلغ الأشغال الإضافية 273,282.75 دج (بكل الرسوم) .

○ **النتيجة المالية للملحق:** أسفر الملحق عن فارق بالنقصان قدره 926,928.17 دج .

تعديل قيمة الصفقة الإجمالية :انخفض المبلغ الإجمالي للصفقة من المبلغ الأصلي المقدّر بـ 9,787,404.39 دج ليصبح المبلغ الجديد النهائي بعد الخصم 8,860,476.22 دج (بكل الرسوم) .

ملحق ضبط الكميات النهائية (الشريحة الثانية - سنة 2023 / 2024)

عنوان العملية :تكملة متابعة وإنجاز قاعة المحاضرات بقلطة سيدي سعد .

○ **أطراف العقد:** بلدية قلطة سيدي سعد والمقاول "بن المواز أمحمد" ومكتب الدراسات "بن زيان منير ."

○ التحليل المالي لملحق ضبط الكميات الثاني:

مبلغ الأشغال المخصصة 1,035,790.28 دج (بكل الرسوم) .

مبلغ الأشغال الإضافية 1,032,401.16 دج (بكل الرسوم) .

النتيجة المالية للملحق :أسفر عن فارق ضئيل جداً بالنقصان قدره 3,389.12 دج .

○ تعديل قيمة الصفقة :عُدل المبلغ الإجمالي للصفقة من 17,389,217.48 دج ليصبح المبلغ

الجديد النهائي 17,385,828.36 دج .

• تحليل التكاليف الإضافية (الأشغال الزائدة)

تُظهر الكشف الكمية والتقديرية المرفقة بالملاحق بنود الأشغال التي تطلبت تكاليف إضافية (أشغال زائدة) نتيجة لمتطلبات (الورشة) :

أشغال الحفريات والخرسانة (الأساسات) :في الشريحة الأولى، ظهرت تكاليف إضافية واضحة في الخرسانة الثقيلة (بمقدار 300 كلغ/م³) لاستدراك مستويات الأرضية وتدعيمها الأساسات .

ظهرت كميات زائدة في حفر السواقي والخنادق في الأرض الصلبة لتأمين البنية التحتية للقاعة .

أشغال البناء والتلبيس (البنية الفوقية) :سُجلت تكاليف إضافية في ملحق الشريحة الثانية في بنود الجدران المزدوجة من الآجر المثقوب وأشغال التلبيس بملاط الإسمنت للجدران الداخلية والخارجية والأسقف لإتمام التشطيبات .

أشغال التطهير والكهرباء :شملت التكاليف الزائدة مد قنوات التطهير (PVC) وضبط المشاعب ، فضلاً عن تموين أسلاك كهربائية إضافية وقواطع لحماية شبكة الطاقة بالقاعة .

• تكاليف الاحتفاظ بالورشة وتعديل الأسعار

من خلال مراجعة دقيقة لـ "المادة الرابعة" في كلا الملحقين العقدين المدرجين، تبين ما يلي:

○ ثبات البنود والأسعار : تنص المادة الرابعة صراحةً على أن " جميع البنود الأخرى للصفقة تبقى على حالها وبدون تغيير .

○ غياب تكاليف مخصصة للاحتفاظ بالورشة أو مراجعة الأسعار :لا تحتوي وثائق الملاحق الحالية

على أي أثر مالي مباشر تحت مسمى "تكاليف الاحتفاظ بالورشة

(Coûts de maintien du chantier) " أو صيغ تعويضية لـ "تعديل وتحديث الأسعار " (Révision des prix).

- **الاستنتاج القانوني:** التعديلات المالية اقتصرَت فقط على المقايسة الكمية الفردية للبُنود (كمية زائدة مقابل كمية ناقصة) دون المساس بالأسعار الأحادية التعاقدية الأصلية (الأسعار الوحودية ظلت ثابتة كما تم الاتفاق عليها أول مرة) .
- **خلاصة التحليل الاقتصادي للمشروع:**

لجأت المصلحة المتعاقدة (بلدية قلعة سيدي سعد) إلى تقنية الملاحق التعاقدية التوازنية؛ حيث تم تغطية التكاليف الإضافية الناتجة عن الأشغال الزائدة في الورشة من خلال اقتطاع وخصم بنود أخرى لم تكن هناك حاجة لتنفيذها . هذا الأسلوب التعاقدي حافظ على استقرار الغلاف المالي الإجمالي للمشروع دون تحمل ميزانية البلدية لأعباء إضافية خارج النطاق المقدر للصفقتين (بل انتهت الصفقتان بفوارق مالية إيجابية لصالح خزينة البلدية بالنقصان) .

(انظر إلى الملحق رقم6: التكاليف الإضافية)

03-03 التضخم وارتفاع أسعار مواد البناء خلال فترة التوقف :

1. الفجوة السعرية الحادة وموجة التضخم (2014 مقابل 2023):

شهد السوق الجزائري لمواد البناء بين سنتي 2014 و 2023 تقلبات اقتصادية عنيفة وموجات تضخم غير مسبوقة (خاصة في الفترة الممتدة بعد جائحة كورونا 2020 وما تبعها من اختلال في سلاسل الإمداد). هذه الفجوة الزمنية (9 سنوات) جعلت الأسعار التعاقدية المعتمدة في الدراسة الأولية للمشروع عام 2014 خارج نطاق الواقع تماماً في عام 2023، حيث ارتفعت أسعار المواد الأساسية (كالحديد، الإسمنت، الآجر، ومواد الطلاء والعزل) بنسب تتراوح بين 50% إلى أكثر من 100% في بعض الحصص.

2. عبء الخصوصية الجغرافية لبلدية قلعة سيدي سعد :

عمق الموقع الجغرافي للمشروع في جنوب ولاية الأغواط من حدة أثر التضخم؛ حيث أن تكاليف النقل والشحن لمواد البناء من المصانع والموزعين الشماليين إلى منطقة قلعة سيدي سعد تضاعفت بشكل كبير خلال فترة التوقف (بسبب ارتفاع أسعار الوقود والصيانة وآليات النقل). هذا الارتفاع في تكاليف اللوجستية إقتطع جزءاً إضافياً من الميزانية الثابتة للمشروع على حساب الكميات والجودة.

03-04 تكاليف التسيير الإداري الإضافي الناجمة عن التمديدات :

إن تمديد عمر المشروع وما صاحبه من تأخر وتغيير في طبيعة وحجم الأشغال يظهر أثره الإداري المباشر في الوثائق من خلال صيغتين قانونيتين وماليتين هما: "الملحق رقم 01 والنهائي للشريحة الأولى (الصفحة رقم 01/2014)، و"ملحق ضبط الكميات النهائية لعام 2024" (برنامج دعم التنمية لعام 2023).

هذا التمديد الزمني والتعديل الهيكلي تسبب مباشرة في تكاليف وأعباء تسيير إداري إضافية يمكن تشريحها كالتالي:

1. الأعباء الإدارية والقانونية لإعداد الملاحق وحساب الفوارق

توضح الوثائق أن التمديد والتأخير أدى إلى اضطراب المصلحة المتعاقدة (بلدية قلته سيدي سعد) إلى القيام بعمليات مراجعة هندسية وحسابية معقدة جداً لإثبات الأشغال غير المنجزة والأشغال الإضافية، وهو ما يتطلب ساعات عمل طويلة من الطواقم الإدارية والتقنية لتسيير الآتي:

- إدارة صفقات الشريحة الأولى (المقابلة: حوافظ بن سعيد) :تطلب التمديد إعداد ملحق نهائي لخصم أشغال غير منجزة بمبلغ ضخم قدره 1,200,210.92 دج (بكل الرسوم)، وفي المقابل إدراج أشغال إضافية فريداً بمبلغ 273,282.75 دج (بكل الرسوم). عملية المقاصة الحسابية هذه وإثباتها في جداول الأسعار الأحادية والكشوف الكمية والتقديرية تمثل عبئاً إدارياً وتقنياً مباشراً استهلك جهداً تنظيمياً كبيراً.
- إدارة ملحق الشريحة التكميلية لعام 2024 (المقابلة: بن المواز أحمد) :تكرر نفس السيناريو الإداري نتيجة امتداد المشروع إلى سنة 2024، حيث تطلب ضبط الكميات النهائية معالجة أشغال مخصصة بقيمة 1,035,790.28 دج وأشغال إضافية بقيمة 1,032,401.16 دج، لينتج ملحق بالنقصان بقيمة تافهة مالياً 3,389.12 دج (لكنها مكلفة جداً من الناحية الإدارية والبيروقراطية لكونها تتطلب إجراءات إعداد مطابقة تماماً لإجراءات الملاحق الكبرى).

2. استنزاف المسار الإجرائي والتأثيرات الإدارية (الدورة المستندية)

كل تمديد أو تعديل تظهره الوثائق يمر حتماً بدورة مستندية معقدة ومكلفة للمصلحة المتعاقدة، تشمل:

- صياغة التقارير المبررة: (**Rapports Justificatifs**) إجبار الطاقم التقني للبلدية ومكتب الدراسات على صياغة تقارير مفصلة تبرر أسباب عدم إنجاز بعض الأشغال وتثبت ضرورة الأشغال الإضافية، مع ربطها زمنياً بفترات التمديد.
- تأشيرة اللجنة البلدية للصفقات: توضح وثيقة عام 2024 وجود خانة خاصة بـ "تأشيرة اللجنة البلدية للصفقات". إحالة الملاحق الناجمة عن التمديد والتأخير على هذه اللجنة يعني استدعاء أعضائها، وتحضير الملف الإداري في عدة نسخ، وعقد اجتماعات رسمية، وصياغة محاضر منح التأشيرة، وهو ما يمثل تكلفة مباشرة من وقت وجهد الموظفين العموميين وطاقة الإدارة التسييرية.

04- اثر ضعف التمويل على الجودة :

04-01 تقييم جودة المواد المستعملة في ظل الضغط المالي :

1. تدهور المواد المخزنة وغياب الإمكانيات الحمائية

أدى توقف التدفقات المالية إلى عجز صاحب المشروع والمقاول عن تخصيص ميزانية لحراسة الورشة أو تهيئة مخازن مغلقة ومطابقة للمواصفات التقنية. ونتيجة لترك المواد الحساسة في الهواء الطلق وعرضة للعوامل المناخية لبلدية قلته سيدي سعد، حدث ما يلي:

- ظاهرة تكتل الأسمنت: (**Caking of Cement**) امتصاص الأسمنت المخزن للرطوبة الجوية على مدار سنوات الركود أدى إلى حدوث تفاعل إماهة مبكر (**Hydration**) ، مما تسبب في تكتله وتصلبه داخل الأكياس وتحوله إلى مادة عديمة الفائدة الفنية، حيث فقد خواصه الرابطة تماماً.
- تآكل وحديد التسليح: (**Corrosion of Reinforcement Steel**) تعرضت قضبان الحديد غير المحمية للأكسدة المستمرة. هذا الصدأ المتآكل لا يقلل فقط من القطر الاسمي (**Nominal Diameter**) للحديد، بل يؤدي إلى خشونة سطحه وفقدان طواعيته، مما يضعف لاحقاً من قوة تلاحمه مع الخرسانة. (**Adherence**)

2. الإجهاد المناخي للهيكل الخرساني المكشوف (Structural Weathering)

تعتبر العناصر الخرسانية التي صُبت قبل عام 2014 (مثل الأعمدة، الروابط، أو أجزاء من الأرضية) الضحية الأكبر لفترة الركود (9 سنوات)، حيث بقيت هيكلاً عارياً دون استكمال أشغال الكتامة (Étanchéité) أو التغليف الخارجي. وقد تضافرت الخصائص المناخية لولاية الأغواط لتسريع وتيرة تدهورها:

- **تأثير المدى الحراري الواسع (Thermal Shock)** تتميز المنطقة بالفوارق الحرارية الحادة (حرارة شديدة صيفاً وجفاف حاد، مقابل برودة وقرع شتاءً). هذا التناوب المستمر يؤدي إلى تمدد وانكماش متكرر في كتلة الخرسانة، مما يتسبب في نشوء شقوق ميكروية (Micro-cracks) تضعف من مقاومتها الميكانيكية لضغط وقص الحمولات.

02-04 اشكاليات التنفيذ الجزئي وغير المتواصل (تشققات، رطوبة، تقشر) :

إن التنفيذ الجزئي وغير المتواصل لأشغال بناء قاعة المحاضرات ببلدية قلعة سيدي سعد، الناجم عن توقف طويل ناهز التسع سنوات، يؤدي حتماً إلى بروز إشكاليات تقنية معقدة في هيكل البناية وتشطيباتها، وتتمثل أبرزها في النقاط التالية:

- **التشققات (Cracks)** تظهر التشققات نتيجة التوقف الطويل الذي يحرم المبنى من الترابط الإنشائي الجيد؛ حيث تُصب الخرسانة الجديدة (بعد الاستئناف في 2023) فوق خرسانة قديمة جافة تماماً وصُبت قبل 2014، مما يخلق "فاصل صب بارد (Cold Joint)" يمثل نقطة ضعف ميكانيكية. هذا الخل، إلى جانب ظاهرة الانكماش الطويل والتفاوت في هبوط التربة عبر السنين، يتسبب في شروخ وتشققات هيكلية في الأعمدة والروابط، وتشققات شعرية في الجدران والقصارة (اللياسة).
- **الرطوبة (Moisture & Humidity)** غياب أشغال الكتامة (Étanchéité) وتأخر إنجاز الأسقف والتغليف الخارجي طوال فترة الركود جعل المبنى عرضة لتغلغل مياه الأمطار والرطوبة الجوية في مسامات الخرسانة والآجر. هذا التشبع المائي الطويل، ومع عدم وجود تهوية منتظمة داخل قاعة المحاضرات، يخلق بيئة مثالية لظهور بقع العفن، وتلميح الجدران (Efflorescence)، بالإضافة إلى انتقال الرطوبة بالخاصية الشعرية من الأسفل إلى الأعلى.

• **التقشر (Peeling & Spalling)** يحدث التقشر على مستويين؛ الأول تقني خطير وهو تقشر وتفتت الغطاء الخرساني (Concrete Spalling) بسبب انتفاخ حديد التسليح الداخلي بعد صدئه نتيجة الكربنة والرطوبة، مما يدفع بالخرسانة المحيطة به إلى التفتت والبروز للخارج. والمستوى الثاني جمالي ووظيفي، ويتمثل في تقشر طبقات الطلاء (الدهانات) والقسارة الداخلية بعد استئناف الأشغال، بسبب محاولة طلائها فوق أسطح رطبة أو غير معالجة تقنياً بشكل كافٍ، مما يؤدي إلى فقدان الالتصاق وزوال الطلاء تدريجياً. (المدينة، 1993)

النتيجة التقنية: هذه الإشكاليات المترابطة (التشققات التي تسمح بمرور الرطوبة، والتي تؤدي بدورها إلى التقشر) تثبت أن استئناف المشاريع المتوقفة لسنوات لا يتطلب ميزانية إتمام فحسب، بل يستلزم ميزانية موازية وصارمة خاصة بالترميم، والمعالجة، وتأهيل الهيكل القديم لضمان سلامته واستغلاله. (سعد، محضر زيارة ورشة رقم 2023/01 الخاص بمشروع قاعة المحاضرات، 2023)

03-04 شهادات المراقبة التقنية وملاحظات مكتب المتابعة :

1. دور وإجراءات هيئة المراقبة التقنية للبناء (CTC)

تُظهر المحاضر أن هيئة المراقبة التقنية للبناء (CTC) تمثل ركيزة الرقابة الإلزامية والشرط الأساسي للانتقال بين المراحل الإنشائية الحركية للمشروع. ويتجلى دورها من خلال الآليات التالية:

- **إلزامية المعاينة قبل الصب (دور توقيفي):** تكرر أمر مكتب الدراسات للمقاول بعبارة صريحة: "على المقاول الاتصال بالمصلحة التقنية CTC من أجل المعاينة". هذا الأمر لم يكن إرشادياً بل كان شرطاً توقيفياً لا يمكن للمقاول تجاوزه لصب أي عنصر هيكلي حاسم .
- **محطات التدخل المشترك للهيئة (CTC):**

تم استدعاء الهيئة وتوثيق إلزامية حضورها في محطات مفصلية جرت خطوة بخطوة بالورشة:

- **البلاطة العلوية الأولى: (+4.28)** عند إنهاء القولية والتسليح بنسب متفاوتة وصولاً إلى 100% (المحاضر 03، 04، 05، 06) .
- **البلاطة العلوية الثانية: (+5.44)** (المحاضر 08، 09، 10، 11، 12، 13) قبل صب خرسانة الطابق .

- بلاطة المدرجات الخاصة بقاعة المحاضرات) :المحاضر 14، 15، 16، 17 .
- البلاطة العلوية لجهة المدخل الرئيسي) : (9.44+) المحاضر 18، 19، 20، 21، 22 .
- الأثر المنهجي للرقابة التقنية :حضور "لمين بوطيبة" كممثل لمصلحة CTC في أول محضر (01 أكتوبر 2023) وضع خارطة الطريق التقنية لتطهير عيوب الركود الطويل ، مما يعكس الشراكة القانونية الصارمة بين مكتب المتابعة وهيئة المراقبة لتأمين المنشأ العام .

2. تصنيف وتحليل ملاحظات مكتب المتابعة (مكتب الدراسات)

اتسمت ملاحظات وتوجيهات مكتب الدراسات على مدار 26 زيارة بالتحول من الصرامة التقنية البحتة في البداية إلى الضغط الإداري بسبب تراجع الأداء الميداني للمقاول. ويمكن تصنيف هذه الملاحظات إلى ثلاثة مجالات أساسية:

a) التوجيهات والأوامر التقنية الصارمة (Technical Directives)

شهدت المرحلة الأولى (أكتوبر 2023) حزمًا تقنيًا لمعالجة مخلفات الركود وضمان متانة الخرسانة:

- تطهير الهيكل القديم :أمر المقاول بـ "تنظيف حديد تسليح الأعمدة " لإزالة الصدأ الناتج عن التقادم الفيزيائي .
- الهدم التصحيحي :الأمر بـ "تكسير العارضة السفلية للدرج وإعادة تسليحها وإنشاء أعمدة تسليح الدرج، وضبط مستوى الأعمدة الخاصة بالدرج . "وهي شهادة حية من مكتب المتابعة على عدم مطابقة الأشغال المنجزة سابقاً قبل التوقف .
- الالتزام بالمعايير المقاومة :تحديد شروط الجودة الميكانيكية للخرسانة عبر إلزام المقاول بـ "صب الخرسانة المسلحة بتركيز 350 كغ/م³ " وهو المعيار المعمول به في القواعد الجزائرية للخرسانة المسلحة .
- التوجيه والشرح الميداني :قيام المكتب بـ "شرح مخططات البلاطة والتسليح الخاصة بالمدرجات والمدخل الرئيسي " لضمان الفهم الصحيح والتنفيذ الدقيق من العمال .
(انظر إلى الملحق رقم 7: التوجيهات والأوامر)

(b) ملاحظات الأمن والسلامة في الورشة (Site Safety)

سجل مكتب المتابعة في المحضر رقم 01 أمراً تنظيمياً وقانونياً هاماً: "على المقاوله تسليح محيط المشروع". هذا يعكس دور مكتب المتابعة في تفعيل المسؤولية المدنية والأمنية، نظراً لأن الورشة تقع في نسيج بلدي وبقية مهجورة لسنوات، وتأمينها يحمي المارة ويمنع التدخلات الخارجية في جودة المواد المخزنة.

(انظر إلى الملحق رقم 8: ملاحظات الامن)

(c) الملاحظات والإنذارات الإدارية (وتيرة الإنجاز البطيئة)

بدءاً من نهاية نوفمبر 2023، تحولت لهجة مكتب المتابعة إلى الصبغة التحذيرية نتيجة النقص الواضح في الموارد البشرية (التي تراوحت بين 3 إلى 6 عمال فقط طوال المشروع) :

- **التنبيهات المبدئية:** في المحاضر (16، 17، 18، 19، 20، 21، 22) وجه المكتب أمراً متكرراً :
"على المقاوله الإسراع في وتيرة الإنجاز ."

(انظر إلى الملحق رقم 9: التنبيهات)

- **الإنذارات الصريحة بالتباطؤ:** تحول التنبيه في المحاضر الأخيرة المتتالية (23، 24، 25، 26) الممتدة بين 20 ديسمبر 2023 و 03 جانفي 2024 إلى تسجيل تقرير سلبي رسمي وثابت بالمحضر : "وتيرة الأشغال بطيئة . هذا يوضح كيف تسبب الضغط المالي وسوء إدارة الورشة من قبل المقاول في العجز عن الحفاظ على المنحنى البياني الزمني المتفق عليه ."

(انظر إلى الملحق رقم 10: ملحق الانذارات)

05- مقترحات وتوصيات :

1. تحسين آليات التخطيط المالي والتقدير الدقيق للتكاليف مسبقا : تستلزم هذه المقاربة تجاوز الاعتماد على التقديرات الأولية غير المفصلة للمشاريع، وتبني الدراسات التقنية والهندسية المعمقة (APS/APD) كمرحلة سابقة لتخصيص الاعتمادات المالية.
مع الأخذ في الاعتبار ضرورة تضمين هوامش احتياطية لمواجهة التقلبات السعرية، وتحديث قاعدة البيانات الوطنية للأسعار بشكل منتظم. يستهدف هذا الإجراء الحد من ظاهرة "إعادة التقييم" للمشاريع، والتي غالبًا ما تؤدي إلى تعليق الأعمال وإرهاق الميزانيات بأعباء مالية غير مخططة.
2. اعتماد جداول صرف مقيدة مرتبطة بمراحل الانجاز الفعلي : يرمي هذا التوجه إلى إرساء ارتباط وثيق بين تدفقات السيولة المالية والمستوى المحقق من تقدم الأعمال في الموقع. وفقًا لذلك، لا يتم صرف المستحقات المالية إلا عقب التحقق من استيفاء "محطات إنجاز" (Milestones) تقنية محددة ومعتمدة.
يضمن هذا الإجراء توجيه التمويل نحو خدمة المشروع بشكل حصري، ويحد من احتمالية توجيه السيولة لأغراض أخرى خارج نطاق المشروع، الأمر الذي قد يسهم في تحفيز المقاولين على التقيد بالآجال الزمنية المتفق عليها في العقود.
3. تعزيز دور لجان المتابعة على المستويين الولائي والبلدي: يهدف هذا الطرح إلى ترسيخ الرقابة الميدانية على المستوى المحلي من خلال إعادة تعريف مهام هذه اللجان، بحيث تنتقل من مجرد المراقبة الإدارية السلبية إلى التدخل الفعال والمبادر لمعالجة العوائق التقنية والقانونية التي قد تعترض سير المشاريع.
يتحقق ذلك عبر تقديم تقارير شهرية دقيقة والتنسيق المباشر مع الجهات الفنية المختصة، وهو ما يسهم في تقليص فترات تعليق الأعمال الناتجة عن الإجراءات البيروقراطية، ويضمن جودة التنفيذ بما يتوافق مع المعايير المنصوص عليها في وثائق الشروط التعاقدية.
4. تقديم مقترح لنموذج تمويل يتسم بالمرونة ويأخذ في الحسبان خصوصية المناطق النائية: يتطلب هذا الطرح اعتماد آليات تمويلية استثنائية تراعي التكاليف اللوجستية المرتفعة والتحديات الجغرافية في المناطق التي يشار إليها غالبًا بـ "مناطق الظل". وذلك من خلال تضمين "معاملات تصحيح جغرافية" ضمن الميزانيات المخصصة.

وهذا يضمن توفير تغطية مالية كافية تشمل تكاليف النقل وندرة العمالة في هذه المناطق، ويسهم في حماية المشاريع الاستراتيجية من خطر التعثر الذي قد ينجم عن تدني الجدوى الاقتصادية بالنسبة للمقاولين العاملين فيها.

خلاصة الفصل

شهد مشروع إنجاز قاعة المحاضرات ببلدية قلته سيدي سعد انحرافاً زمنياً استثنائياً أدى إلى ركود هيكلي وتوقف الأشغال لمدة تسع سنوات (107 أشهر)، نتيجة لسياسة المفاضلة وترتيب الأولويات التي انتهجتها الإدارة المحلية بتوجيه التمويل نحو المشاريع الاستيعابية، مما حوّل العجز المالي الظرفي من مجرد تأخير إداري إلى تجاوز مستتر وكيفي تُمثّل في تآكل القيمة الشرائية للميزانية وثبات الأسعار أمام التضخم الحاد وفجوة الأسعار بين سنتي 2014 و2023، رغم أن التحليل المحاسبي يظهر كفاية الاعتمادات المرصودة وتطابقها رقمياً مع الأشغال المنفذة عبر مختلف أقطار المشروع دون عجز محاسبي ظاهر، مع تحمل الإدارة أعباءً بيروقراطية معقدة لإعداد ملاحق المقاصة الكمية التوازنية لحماية التوازن المالي للصفقة ومنع عقوبات التأخير. وقد تسبب غياب التمويل المستمر وحماية الورشة طيلة فترة التوقف في تدهور ميكانيكي حاد للمواد المخزنة كأكسدة حديد التسليح وتكتل الإسمنت، وإجهاد مناخي للخرسانة المكشوفة بفعل المدى الحراري الواسع لولاية الأغواط، مما أسفر بعد استئناف المشروع عن بروز إشكاليات تقنية معقدة وفواصل صب باردة وتشققات هيكلية ورطوبة وتقرّش للطلاء والغطاء الخرساني، وهي عيوب استدعت تدخلاً صارماً من هيئة المراقبة التقنية للبناء (CTC) ومكتب الدراسات عبر 26 زيارة ميدانية تدرجت من الحزم التقني كالأمر بتطهير الحديد وضبط عيار الخرسانة بـ 350 كغ/م³ والزامية تسييج الورشة، إلى الإنذارات الإدارية الناتجة عن تباطؤ وتيرة الإنجاز ونقص العمالة. ولتجنب تعثر المشاريع العمومية مستقبلاً، يوصى بتبني الدراسات التقنية المعمقة (APS/APD) لتفادي تكرار إعادة التقييم المالي، وحوكمة تدفقات السيولة بربط الصرف بمحطات إنجاز ميدانية (Milestones)، وتفعيل دور لجان المتابعة المحلية لكسر البيروقراطية، مع إدراج معاملات تصحيح جغرافية للمناطق النائية لتغطية التكاليف اللوجستية المرتفعة وضمان استمرارية المشاريع.

الخاتمة :

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والحمد لله على التمام والختام، والصلاة والسلام على نبيه المصطفى الكريم .

في ختام هذه الرحلة البحثية المعمقة، التي تلمّسنا فيها معالم أثر الاختلالات المالية على ديناميكية البناء والتنمية ، نصل إلى مرسى الاستنتاج وصياغة الرؤية الختامية التي تُلخّص ما جادت به دراستنا النظرية والميدانية؛ إذ لم يكن موضوع "تأثير ضعف التمويل على سيرورة مشروع البناء" مجرد قراءة في أرقام وحسابات جافة، بل كان تشريحاً لخلل بنيوي يمس عصب التنمية المحلية ويؤثر بشكل مباشر على جودة ودورة حياة المنشآت ومصادقية الإدارة العمومية .

لقد أثبتت هذه الدراسة من خلال معالجتها لمشروع قاعة المحاضرات ببلدية قلعة سيدي سعد بدائرة أفلو (ولاية الأغواط)، أن التمويل ليس مجرد مرحلة انطلاق، بل هو شريان الحياة المتدفق الذي يضمن للمشروع بقاءه وضبط بوصلته نحو أهدافه الذهبية الثلاثة: (الأجل، التكلفة، الجودة). وعندما ينقطع هذا الشريان أو يضطرب، فإن التداعيات لا تقف عند حدود الأثر المالي الرقمي، بل تتحول إلى انحرافات زمنية وهيكلية بالغة الأثر .

ومن أبرز النتائج والاستنتاجات التي تمخّضت عنها هذه الدراسة، نذكر:

- **الانحراف الزمني التراكمي:** تبين بشكل جلي أن الفجوة المالية الحادة في بداية المشروع والبيروقراطية المرافقة لطلب الاعتمادات التكميلية، حوّلت العجز المالي الظرفي إلى ركود هيكلية طويل الأمد ، مسببة تأخراً استثنائياً استهلك قرابة 9 سنوات (107 أشهر) من عمر المشروع الافتراضي .
- **استنزاف التكاليف غير المباشرة والأعباء الإدارية:** إن ضعف التدفقات المالية لم يحبس المشروع في خانة التجميد فحسب، بل رتّب أعباءً تسييرية معقدة ومكلفة للإدارة والمصلحة المتعاقدة ، تمثلت في المقاصات الحسابية وإعداد الملاحق العقدية ودورات مستندية مستنزفة للوقت والجهد ، ناهيك عن تضاعف تكاليف النقل واللوجستية بفعل الموقع الجغرافي النائي للمنطقة وظروف التضخم .
- **تدهور الجودة الفنية بفعل الإجهاد المناخي:** كشفت المعاينة الميدانية أن فترات التوقف الطويلة تركت الهيكل الخرساني عارياً عرضة للمدى الحراري الواسع لبيئة الأغواط وجفافها ، مما تسبب في

ظهور تشققات ميكروية، وتلف المواد المخزنة كالأسمنت وتآكل حديد التسليح ، مما يعني أن المشروع دفع ضريبة نقص السيولة من جودته التقنية ومتانته .

- **الأثر الاجتماعي والتنموي:** اتضح أن تعطل وتجميد مثل هذه المرافق التعليمية والثقافية يتجاوز الخسارة المادية الضيقة، ليمثل حرماناً للمجتمع المحلي وتكبيداً للأسر تكاليف إضافية لتوجيه أبنائهم نحو الفضاءات المجاورة .

وإنصافاً للبحث العلمي وتجاوزاً لمرحلة التشخيص إلى مرحلة العلاج، فإن هذه الدراسة تفتح أفقاً للمستقبل عبر جملة من التوصيات والآفاق البديلة التي يتقاطع حولها الفاعلون في الميدان لإصلاح منظومة تمويل المشاريع العمومية :

- **إصلاح مالي وإداري وقانوني:** يركز على ربط صرف الاعتمادات المالية بجدول تقدم الأشغال الفعلي في الورشة لا بالتقويم الإداري البيروقراطي .
- **الضمانات المالية المسبقة:** تقديم ضمانات مالية كافية للمقاولين وإلزامية إدراج غلاف مالي احتياطي للطوارئ منذ مرحلة التقدير الأولي للمشروع لتفادي التجميد .
- **مراعاة الخصوصية الجغرافية:** إعادة النظر في معايير التوزيع المالي الولائي المركزي، بحيث تُراعى الهشاشة المحلية للبلديات النائية وتوفير آليات تعويض مرنة لتكاليف النقل واللوجستية في الجنوب والجنوب الكبير .

وختاماً، لا يسعنا إلا أن نقول إن هذا الجهد ما هو إلا لبنة متواضعة وضعناها في صرح البحث العلمي في إدارة المشاريع العمومية بالجزائر ، مستلهمين الخصوصية من واقع بلدياتنا النائية ، وحسبنا أننا لم ندخر جهداً في سبيل البحث عن الحقيقة العلمية وإخراج هذا المنجز بصورة تليق بالأمانة الأكاديمية.

قائمة المراجع :

- (PMBOK GUIDE)، 2007، صفحة 75. (n.d.).
- (Al-Karkhi, M., 2004, p. 474). (n.d.).
- المركز الوطني للدراسات. "التقارير الدورية حول "واقع التنمية في مناطق الظل والمناطق النائية". (n.d.). (CENEAP)،
والتحاليل الخاصة بالتنمية المحلية.
- .. (n.d.). (بارجو، ب.، 2001، ص. 13)
- (n.d.). أكينوتي، أ.، وآخرون. (2003). تمويل المشاريع الإنشائية والمخاطر
- (PCD) المتعلق بالمخططات البلدية للتنمية DAL/PCD/2023/مقرر منح الإعانة رقم 051. (2023). الأغواط، م. أ.
الأغواط: ولاية الأغواط، مديرية الإدارة المحلية. بلدية قلعة سيدي سعد
- الصادر عن رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية قلعة سيدي سعد بتاريخ 01 (O.D.S) الأمر بالشروع في الأشغال. (n.d.).
أكتوبر 2023 للعملية رقم
- الأمر رقم 75-58 مؤرخ في 26 سبتمبر سنة 1975، المتضمن القانون المدني الجزائري، المعدل. (1975). الشعبية، أ. أ.
الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 78. والمتمم
- المرسوم التنفيذي رقم 91-434 المتضمن المصادقة على دفتر الشروط العامة المطبق على صفقات. (1991). الشعبية، أ. أ.
الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 57. (CCAG) الأشغال العمومية
- الجريدة. المرسوم التنفيذي رقم 98-227 يحدد كفايات تحضير مخططات البلدية للتنمية وتنفيذها. (1998). الشعبية، أ. أ.
الرسمية للجمهورية الجزائرية (العدد 51)
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية (العدد 37). القانون رقم 11-10 المتعلق بالبلدية. (2011). الشعبية، أ. أ.
- الجريدة. المرسوم الرئاسي رقم 15-247 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام. (2015). الشعبية، أ. أ.
الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 50
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. (LOLF) القانون العضوي رقم 18-15 المتعلق بقوانين المالية. (2018). الشعبية، أ. أ.
(العدد 53)
- قانون رقم 23-07 Retrieved from الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية (العدد 43). (يونيو 21، 2023). الشعبية، أ. أ.
يتعلق بالقواعد العامة التي تحكم الصفقات العمومية

الجريدة الرسمية للجمهورية. القانون رقم 07-23 المتعلق بقواعد المحاسبة العمومية والتسيير المالي. (2023). الشعبية، ا. ا. الجزائرية، العدد 42

(LOLF). القانون رقم 07-23 المتضمن القانون العضوي لقوانين المالية. (n.d.).

(DTR B.C. 2.41 – Règles de Conception et de Calcul des Structures en Béton Armé – CBA 93). القواعد الجزائرية لتصميم ومطابقة المنشآت الخرسانية. (n.d.).

المركز. DTR B.C. 2.41 – CBA 93 القواعد الجزائرية لتصميم ومطابقة المنشآت الخرسانية. (1993). المدينة، و. ا. (CGS) الوطني للبحث المطبق في الهندسة المقاومة للزلازل

المرسوم التنفيذي المتعلق بكيفية تسيير مخططات البلدية للتنمية. (n.d.).

المرسوم التنفيذي رقم 434-91. (n.d.).

المرسوم الرئاسي 247-15 المتعلق بالصفقات العمومية. (n.d.).

المرسوم الرئاسي رقم 247-15. (n.d.).

التقارير الدورية حول "واقع التنمية في (CENEAP) المركز الوطني للدراسات والتحليل الخاصة بالتنمية المحلية. (n.d.). مناطق الظل والمناطق النائية

الملحق رقم. (n.d.).

جسور للنشر والتوزيع. الوجيز في القانون الإداري. (2012). بوضياف، ع

دار الريحان للنشر والتوزيع. شرح قانون الصفقات العمومية الجزائري. (2016). بوضياف، ع

دار العلوم للنشر والتوزيع. تسيير الإدارات المحلية في التشريع الجزائري. (2021). بوضياف، ع

بوضياف، عمار. (2012). الوجيز في القانون الإداري. (يتناول الهياكل الإدارية للولاية والبلدية وصلاحياتها التقنية) (n.d.).

بوضياف، عمار. (2016). شرح قانون الصفقات العمومية الجزائري. دار الريحان للنشر والتوزيع. (n.d.).

بوضياف، عمار. (2021). تسيير الإدارات المحلية في التشريع الجزائري. دار العلوم للنشر والتوزيع. (n.d.).

تقرير الموقف الإداري للأشغال الصادر عن مكتب الدراسات في الهندسة المعمارية والتعمير "بن زيان منير" بتاريخ. (n.d.). 01 ديسمبر 2023، الخاص بالعملية رقم

دار الهدى. الوجيز في شرح قانون الصفقات العمومية الجزائري. (2016). خليل، ه

- (n.d.). خليل، هيكل. (2016). الوجيز في شرح قانون الصفقات العمومية الجزائري
- دفتر الشروط العامة المطبق على صفقات الأشغال العمومية. (n.d.)
- (n.d.). (PMI) الصادر عن معهد إدارة المشاريع: PMBOK دليل
- (n.d.). سانجيف، ج. (2014). الإدارة المالية في شركات الإنشاءات
- الأغواط: الصادر عن رئيس المجلس الشعبي البلدي للعملية (O.D.S) الأمر بالشروع في الأشغال. (2023). سعد، ب. ق
- المجلس الشعبي البلدي لبلدية قلعة سيدي سعد
- الأغواط: المجلس الشعبي. محضر زيارة ورشة رقم 2023/01 الخاص بمشروع قاعة المحاضرات. (2023). سعد، ب. ق
- البلدي لبلدية قلعة سيدي سعد
- الأغواط: وثيقة برنامج دعم التنمية الاجتماعية والاقتصادية للجماعات المحلية — شريحة 2023. (2023). سعد، ب. ق
- ولاية الأغواط، الأمانة العامة
- محضر الاستلام النهائي لقاعة المحاضرات الموقع بدون تحفظات من طرف اللجنة التقنية المشتركة. (2025). سعد، ب. ق
- الأغواط: المجلس الشعبي البلدي لبلدية قلعة سيدي سعد
- عساف، س.، والحجي، س. (2006). "أسباب التأخير في مشاريع الإنشاءات الكبيرة". المجلة الدولية لإدارة المشاريع
- (n.d.).
- قانون البلدية (القانون 10-11). (n.d.).
- قانون رقم 07-23 المتعلق بالقواعد العامة التي تحكم الصفقات العمومية. (n.d.).
- (n.d.). كيرزير، ه. (2017). إدارة المشاريع: نهج نظمي للتخطيط والجدولة والتحكم
- (2017). كيرزير، ه. (2017). إدارة المشاريع: نهج نظمي للتخطيط والجدولة والتحكم
- محضر الاستلام النهائي للمشروع الموقع بدون تحفظات بتاريخ 21 جانفي 2025 من طرف اللجنة التقنية المشتركة. (n.d.).
- CTC البلدية، مكتب الدراسات "بن زيان منير"، ممثل القسم الفرعي للتجهيزات العمومية، وممثل هيئة المراقبة التقنية
- ("بوطيبة لمين")
- محضر زيارة ورشة رقم 2023/01. (1/10/2023).
- المؤرخ DAL/PCD/2023/مقرر منح الإعانة الصادر عن مديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط، تحت رقم 051. (n.d.).
- لبلدية قلعة سيدي سعد (PCD) في 10 جويلية 2023، المتعلق بالمخططات البلدية للتنمية

الأغواط: ولاية الأغواط، بلدية قلعة سيدي سعد. تقرير الموقف الإداري للأشغال الخاص بالعملية. (2023). منير، م. ا

موقع ويكيبيديا. (n.d.).

وثيقة برنامج دعم التنمية الاجتماعية والاقتصادية للجماعات المحلية — شريحة 2023، بلدية قلعة سيدي سعد، ولاية (n.d.). الأغواط.

Al-Karkhi, M. (2004).

(n.d.). Assaf, S. A., & Al-Hejji, S. (2006). "Causes of delay in large construction projects." *International Journal of Project Management*, 24(4), 349–357.

Bowen, G. A. (2009). "Document analysis as a qualitative research method." *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. (n.d.).

Chitkara, K. K. (2014). *Construction Project Management: Planning, Scheduling and Controlling*. Tata McGraw-Hill Education. (n.d.).

Creswell, J. W. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. (5th ed., Ed.) SAGE Publications.

(n.d.). Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). SAGE Publications.

Flyvbjerg, B. (2002). "Underestimating costs in public works projects: Error or lie?" *Journal of the American Planning Association*. (n.d.).

(n.d.). Flyvbjerg, B. (2009). "Survival of the unfittest: why the worst infrastructure gets built and how we can fix it." *Oxford Review of Economic Policy*, 25(3), 344–367.

Flyvbjerg, B. (2014). "What you Should Know about Megaprojects and Why: An Overview." *Project Management Journal*. (n.d.).

Flyvbjerg, B. (2002). Underestimating costs in public works projects. *Journal of the American Planning Association*, 68(3), 279–295.

Flyvbjerg, B. (2009). Survival of the unfittest: why the worst infrastructure gets built and how we can fix it. *Oxford Review of Economic Policy*, 344–367.

Flyvbjerg, B. (2014). What you Should Know about Megaprojects and Why: An Overview. *Project Management Journal*, 45(2), 6–19.

(n.d.). Flyvbjerg, B., Holm, M. S., & Buhl, S. (2003). "How common and how large are cost overruns in infrastructure projects?." *Transport Reviews*, 23(1), 71–88.

Gould, F. (2012). *Managing the Construction Process*. Pearson Higher Ed. (n.d.).

Gould, F. (2012). *Managing the Construction Process*. Pearson Higher Ed. (n.d.).

Gould, F. (2012). *Managing the Construction Process*. (4th, Ed.) Pearson Higher Ed.

Hertogh, M., & Westerveld, E. (2015). "The Berlin Brandenburg Airport: A case of institutional fragmentation and cost overruns." *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(4), 620–638. (n.d.).

Institute, P. M. (2007). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*. (3rd, Ed.) Project Management Institute.

Institute, P. M. (2016). *Construction Extension to the PMBOK Guide*. Project Management Institute.

Kenley, R. (2003). *Financing Construction: Cash Flows and Cash Flow Management*. Spon Press. (n.d.).

Kerzner, H. (2018). *Project Management Case Studies (5th ed.)*. John Wiley & Sons. (n.d.).

Kerzner, H. (2018). *Project Management Case Studies*. (5th, Ed.) John Wiley & Sons.

Knight, A., & Ruddock, L. (2008). *Advanced Research Methods in the Built Environment*. Wiley–Blackwell. (n.d.).

(n.d.). Love, P. E., Edwards, D. J., & Irani, Z. (2008). "Forensic project management: An investigative framework for executive rework costs." *Journal of Construction Engineering and Management*, 134(11), 850–863.

PCD. (n.d.).

Sanjeev, G. (2014). Financial Management in Construction Companies. (n.d.).

(n.d.). Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods (6th ed.)*. SAGE Publications.

الملاحق :

الملحق رقم 1: شبكة تفريغ وتبويب نتائج المقابلة الموجهة

شبكة تبويب نتائج المقابلة الموجهة			
مشروع بناء قاعة المحاضرات — بلدية قتلة سيدي سعد			
دائرة أفلو — ولاية الأغواط			
14	8	4	5
سؤالاً مُبقي عليه	أسئلة مُستبعدة	فاعلون	محاور
الفاعلون في المشروع:			
مسؤول البلدية رئيس البلدية / المصلحة التقنية	المقاول شركة الإنجاز — المسير التقني	مكتب الدراسات المكتب التقني / المراقب	مسؤول الولاية مديرية التجهيزات العمومية
دليل المؤشرات:			
مشكلة حادة	مشكلة متوسطة	توصية	موقف إيجابي

الملحق رقم 2: المحور الأول — التعريف بالمشروع وسياق التمويل

المحور الأول — التعريف بالمشروع وسياق التمويل				
السؤال	مسؤول البلدية	المقاول	مكتب الدراسات	مسؤول الولاية
س 1 المعطيات العامة للمشروع	أطلق المشروع بتكلفة 7.000.000.00 دج عبر برنامج PCD لحاجة تعليمية ملحة	عقد بمبلغ 64.239.864.17 دج ومدة إنجاز 12 شهراً	قاعة بطاقة 375 مقعداً ومساحة 565.62 م — مبناء شبه متين	مدرج في المخطط القطاعي، خاضع للمرسوم 15-247
س 2 مصدر التمويل	PCD حصراً — البلدية لا تمتلك موارد ذاتية هشاشة هيكلية	حكومي بالكامل، لا مجال لأي تدخل خاص في التمويل	التأخر ينعكس علينا رغم عدم تدخلنا المباشر في التمويل	الاعتمادات تُحوّل عبر مديرية الميزانية بالولاية
4 الجدول الزمني ونسبة التقدم	مدة مقرر 12 شهراً — تقدم فعلي لا يتجاوز 25% تأخر حاد	تجاوزنا المدة الأصلية بـ 107 شهراً بسبب توقّفات التمويل تأخر	مراحل توقف غير مبرمجة مُسجّلة في تقارير المتابعة الرسمية	التمديدات الزمنية تمت بموافقة رسمية عبر أوامر الخدمة

الملحق رقم 3: المحور الثاني — الإدارة المالية والتعامل مع الأزمات

المحور الثاني — الإدارة المالية والتعامل مع الأزمات				
السؤال	مسؤول البلدية	المقاول	مكتب الدراسات	مسؤول الولاية
س 10 إجراءات الجهة المشرفة	مراسلات للولاية، تدخل رئاسة الدائرة، اجتماعات طارئة	توجيها رسمياً للبلدية وضغطنا عبر غرفة التجارة	تقارير تقدم أسبوعية رُفعت إلى صاحب المشروع	تدخل رسمي وتسريع حوالات الخزينة عند الاقتضاء
س 11 طلب اعتمادات إضافية	طلب رسمي مقدّم — موافقة جزئية بعد 107 شهرًا تأخر الموافقة	لم نشارك في مفاوضات الاعتماد — نتلقى النتائج فحسب	لم نُخطر رسمياً بمآل طلبات الاعتماد الإضافي	طلبات الاعتماد الإضافي تستلزم دراسة مالية تستغرق أشهراً
س 14 الموقع النائي وأولوية التمويل	المنطقة مهمشة في توزيع الأولويات رغم الحاجة الملحة تهميش جغرافي	البعد الجغرافي يرفع تكاليفنا اللوجستية دون تعويض	التنقل المتكرر للمتابعة الميدانية يُثقل كاهل المكتب مالياً	معايير توزيع التمويل لا تراعي الهشاشة المحلية دائماً

الملحق رقم 4: المحور الثالث — الأثر على الأطراف والمجتمع المحلي

المحور الثالث — الأثر على الأطراف والمجتمع المحلي				
السؤال	مسؤول البلدية	المقاول	مكتب الدراسات	مسؤول الولاية
س 17 أثر ضعف التمويل على المقاول	تعثر مالي محتمل — لم يصلنا إخطار رسمي حتى الآن	خسائر فعلية، اضطررنا لإيقاف ورشة أخرى جاء الأزمة تعثر مالي	لاحظنا تراجع إمكانات المقاول وتراجع وتيرة العمل	الإفلاس أو الانسحاب سيُعقد إعادة الإطلاق قانونياً
س 18 التكلفة الاجتماعية لغياب القاعة	خسارة تعليمية وثقافية —تكلفة الانتقال ترهق الأسر المحلية أثر اجتماعي	نوافق — التكلفة الاجتماعية حقيقية وقابلة للقياس	تستوجب دراسة منفصلة تتجاوز اختصاصنا التقني المباشر	نعي الأثر لكن أدواتنا التقنية لا تُرسمه مباشرةً

الملحق رقم 5: المحور الرابع — المقترحات والتوصيات

س 19 س 20 المحور الرابع — المقترحات والتوصيات				
السؤال	مسؤول البلدية	المقاول	مكتب الدراسات	مسؤول الولاية
س 19 الإصلاحات الضرورية	ربط صرف الاعتمادات بجدول الأشغال الفعلي لا بالتقويم الإداري توصية	ضمانات مالية مسبقة قبل الشروع ودفع جزئي منتظم مرتبط بالتقدم	إدراج احتياطي في التقدير الأولي للمشروع بصفة إلزامية توصية	تبسيط مسار حوالات الخزينة وتقليص آجالها بصفة قانونية
س 20 التمويل البديل (PPP) وغيره	الشراكة العام-الخاص ضرورية لكن تحتاج إطاراً قانونياً محلياً	نرحب بأي صيغة تضمن التدفق المالي في الوقت المناسب موقف إيجابي	الصناديق الجهوية للتحويل تستحق التفعيل الجدي توصية	PPP أثبتت فاعليته في المناطق النائية على المستوى الدولي

الملحق رقم 6: التكاليف الإضافية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية الأغواط

دائرة: قلعة سيدي سعد

بلدية: قلعة سيدي سعد

عملية رقم : NK.5.891.1.262.223.13.03

عنوان العملية : دراسة و إنجاز و تجهيز قاعة محاضرات بقلعة سيدي سعد - شريحة 1

صفحة رقم : 01 / 2014

اسم الاشغال : انجاز قاعة محاضرات بقلعة سيدي سعد - شريحة 1

ملحق رقم 01 والنهائي

المادة الأولى: موضوع الملحق

إن موضوع الملحق رقم 01 والنهائي يتضمن خصم الأشغال الغير المنجزة داخل إطار الصفقة وإدماج الأشغال الإضافية داخل إطار الصفقة .

المادة الثانية: مبلغ الملحق

1 025 821,30	مبلغ الأشغال المخصوصة داخل إطار الصفقة (بدون رسوم)
174 389,62	الرسم على القيمة المضافة 17%
1 200 210,92 دج-	مبلغ الأشغال المخصوصة داخل إطار الصفقة (بكل الرسوم)
233 575,00	مبلغ الأشغال الإضافية في إطار الصفقة (بدون رسوم)
39 707,75	الرسم على القيمة المضافة 17%
273 282,75 دج+	مبلغ الأشغال الإضافية في إطار الصفقة (بكل الرسوم).....(01)
926 928,17 دج-	مبلغ الملحق بالنقصان (بكل الرسوم)

إن مبلغ الملحق يقدر بالنقصان بكل الرسوم (بالحروف) : تسعة مائة وستة وعشرون ألف وتسعة مائة وثمانية وعشرون دينار جزائري و 17 سنتيما.

المادة الثالثة: المبلغ الجديد للصفقة

إن المبلغ الجديد للصفقة مفصل كما يلي :

9 787 404,39 دج

926 928,17 دج-

8 860 476,22 دج

المبلغ الأصلي للصفقة بكل الرسوم

مبلغ الملحق رقم 01 بكل الرسوم

المبلغ الجديد للصفقة بكل الرسوم

أوقف المبلغ الجديد للصفقة بكل الرسوم بـ : ثمانية ملايين و ثمانية مائة وستون ألف وأربعة مائة وستة وسبعون دينار جزائري و 22 سنتيم

المادة الرابعة : بنود أخرى

جميع البنود الأخرى للصفقة تبقى على حالها وبدون تغيير .

حرر الاغواط في :

المقاول

مؤسسة حواط بن سعيد
لأشغال البناء في مختلف مراحله
حي الواحات الشمالية - الأغواط
R.C n° : 03/00 - 02.A.4617921

حوي

مكتب الدراسات

BENZIANE Mounir
Architecte Agence
Sous le N° : L 05 / 03 05531

المصلحة التقنية



صاحب المشروع



إمضاء: أحمد فضلة

الملحق رقم 7: التوجيهات والاورام

مكتب الدراسات للهندسة المعمارية و التعمير بن زيان منير أفلو الأغواط

أفلو يوم : 01/10/2023

المشروع : إنجاز تكملة قاعة محاضرات بلدية قلثة سيدي سعد .
صاحب المشروع : بلدية قلثة سيدي سعد

المقولة : مؤسسة اشغال البناء في مختلف مراحل - بن المواز أمحمد - قلثة سيدي سعد

محضر زيارة ورشة رقم 2023/01

الحاضرون :

بن زيان منير: مكتب الدراسات
بن المواز أمحمد: المقاول المكلف بالإنتاج
فضيلة أحمد: ممثل عن فرع مديرية التجهيزات العمومية
لمين بوطيبة : مصلحة التقنية CTC

الساعة: 09:00 .

العتاد: عتاد مختلف الأنواع

مواد البناء: حصي، رمل، اسمنت، حديد التسليح.

العمال: 03 عمال

وضعية تقدم الأشغال :

• البدء بقولبة البلاطة العلوية +4.28.

• تمت معاينة المخططات

ملاحظات و إرشادات :

- تنظيف حديد تسليح الأعمدة
- تكسير العارضة السفلية للدرج وإعادة تسليحها وإنشاء أعمدة تسليح الدرج
- ضبط مستوى الأعمدة الخاصة بالدرج من أجل استئراك مستوى العارضة
- على المقاوله تسبيج محيط المشروع

مكتب الدراسات

الملحق رقم 8: ملاحظات الامن

مكتب الدراسات للهندسة المعمارية و التعمير بن زيان منير أفلو الأغواط

أفلو يوم : 01/10/2023

المشروع : إنجاز تكملة قاعة محاضرات بلدية قلثة سيدي سعد .
صاحب المشروع : بلدية قلثة سيدي سعد

المقولة : مؤسسة اشغال البناء في مختلف مراحله - بن المواز أمحمد - قلثة سيدي سعد

محضر زيارة ورشة رقم 2023/01

الحاضرون :

بن زيان منير: مكتب الدراسات
بن المواز أمحمد: المقاول المكلف بالإنتاج
فضيلة أحمد: ممثل عن فرع مديرية التجهيزات العمومية
لمين بوطيبة : مصلحة التقنية CTC

الساعة: 09:00 .

العتاد: عتاد مختلف الأنواع

مواد البناء: حصي، رمل، اسمنت، حديد التسليح.

العمال: 03 عمال

وضعية تقدم الأشغال :

- البدء بقولبة البلاطة العلوية +4.28.
- تمت معاينة المخططات

ملاحظات و إرشادات :

- تنظيف حديد تسليح الأعمدة
- تكسير العارضة السفلية للدرج وإعادة تسليحها وإنشاء أعمدة تسليح الدرج
- ضبط مستوى الأعمدة الخاصة بالدرج من أجل استدراك مستوى العارضة
- على المقولة تسبيج محيط المشروع

الملحق رقم 9: التنبيهات

مكتب الدراسات للهندسة المعمارية و التعمير بن زيان منير أفلو الأغواط

أفلو يوم : 04/12/2023

المشروع : إنجاز تكملة قاعة محاضرات ببلدية قلثة سيدي سعد .
صاحب المشروع : بلدية قلثة سيدي سعد

المقاول : مؤسسة اشغال البناء في مختلف مراحله - بن المواز أحمد - قلثة سيدي سعد

محضر زيارة ورشة رقم 2023/19

الحاضرون :

بن زيان منير : مكتب الدراسات
جبلالي يوسف : ممثل مقاول المكلف بالإنجاز
حدوارة أيوب : مهندس لدى مكتب الدراسات بن زيان منير

الساعة : 14:00 .

العتاد : عتاد مختلف الأنواع

مواد البناء : حصي، رمل، اسمنت، حديد التسليح.

العمال : 06 عمال + 03 عمال تسليح

وضعية تقدم الأشغال :

- انتهت قولية البلاطة العلوية لجهة المدخل الرئيسي +9.44 بنسبة 100%
- البدء بوضع القوالب الاسمنتية بنسبة 50%
- البدء قولية الخرسانة الاعمدة العلوية الخاصة بالمدرجات بنسبة 50%

ملاحظات و إرشادات :

- على المقاوله الاتصال بالمصلحة التقنية CTC من أجل المعاينة.
- على المقاوله الاسراع في وتيرة الانجاز .

مكتب الدراسات

نهاية المحضر

الملحق رقم 10: الانذارات

أفلو يوم : 03/01/2024

المشروع : إنجاز تكملة قاعة محاضرات ببلدية قلثة سيدي سعد .

صاحب المشروع : بلدية قلثة سيدي سعد

المقولة : مؤسسة اشغال البناء في مختلف مراحله - بن المواز أحمد - قلثة سيدي سعد

محضر زيارة ورشة رقم 2023/26

الحاضرون :

بن زيان منير: مكتب الدراسات

بن المواز أحمد: ممثل مقاول المكلف بالإنتاج

حدوارة أيوب: مهندس لدى مكتب الدراسات بن زيان منير

الساعة: 11:00 .

العتاد: عتاد مختلف الأنواع

مواد البناء: حصي، رمل، اسمنت، حديد التسليح.

العمال: 06 عمال

وضعية تقدم الأشغال :

- انتهت عملية البناء.. الطابق العلوي لجهة المدخل الرئيسي والبدء بنسبة 60%
- انتهت عملية البناء بنسبة 40% لجهة الخاصة بالمدرجات
- البدء بقولية وتسليح جدار الكتامة.

ملاحظات وإرشادات :

- على المقولة الاتصال بالمصلحة التقنية CTC من أجل المعاينة.
- وتيرة الإشغال بطيئة

مكتب الدراسات

نهاية المحضر