

جامعة وهران 2  
كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير

أطروحة

للحصول على شهادة دكتوراه فيالعلوم  
فيالعلوم التجارية

أثر شخص المالك المسير على أداء مؤسسات قطاع البناء

مقدمة ومناقشة علنا من طرف

السيدة: عشراتي جهاد

أمام لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة وهران 2	أستاذ التعليم العالي	السيد حاكمي بوحفص
مقررا	جامعة وهران 2	أستاذ محاضر أ	السيد بن شيخ هواري
مناقشة	جامعة وهران 2	أستاذة محاضرة أ	الأنسة رقية سليمة
مناقشا	جامعة معسكر	أستاذ التعليم العالي	السيد مختاري فيصل
مناقشا	جامعة معسكر	أستاذ محاضر أ	السيد غريسي لعربي
مناقشا	جامعة مستغانم	أستاذ محاضر أ	السيد بنشني يوسف

السنة: 2017-2018

## شكر وتقدير

لا شك أن هذا العمل مدين لأستاذي ين شيخ هواري، الذي تبنى الإشكالية وتكرم بالإشراف علي، واعترف أن هذا العمل تحول بفضلله من المادة الخام إلى الصورة العلمية التي هو عليها.

وإني لأشهد أن أستاذي ورغم كل انشغالاته إلا أنه كان معي أشد ما يكون صرامة وتدقيقا ويقظة ومتابعة وتفتيشا لزوايا وتفاصيل العمل .

وأعترف أنني يئستأكثر من حين، لكنني أنا الآن مدينة له بما اكتسبت بتوجيهاته . فجزاه الله عني أفضل الجزاء وأبقاه للكلية وللطلبة سندا.

كما لا أنسى أساتذتي الدكتور فقيه عبد الحميد و البروفيسور بويعقوب أحمد على توجيهاتهم الإدارية والعلمية عندما أدق أبواب مكاتبتهم.

دون أن أنسى زميلتي وأستاذتي سليمة رقية التي ساندتني مساندة الأخت جزاها الله خيرا.

الطالبة جهاد عشارتي

## المقدمة العامة:

يعيش اقتصاد الجزائر منذ الاستقلال تحولات عميقة وكبيرة وفي بعض الأحيان متناقضة نتيجة ما حصل في المحيط الداخلي من تغيير في التوجهات الإيديولوجية الاقتصادية والسياسية وأيضا التحول الحاصل جميع المجالات السياسية و الاقتصادية والتكنولوجية وحتى البيئية وما يترتب عنه من تغيرات اجتماعية وديموغرافية.

ولأن اقتصاد الجزائر يعتمد أساسا على المحروقات لا يمكن له أن يبقى في معزل عن هذه التحولات.

منذ الاستقلال كان للقطاع الخاص وجود محتشم ممثلا في مؤسسات صغيرة ومصغرة ومتوسطة ولقد تأثرت مثلها مثل مؤسسات القطاع العام بكل هذه التحولات ف لعبت دورا فعالا خاصة بعد التغيرات التي مست الاقتصاد في نهاية الثمانينيات وبداية التسعينيات حينما اختارت الجزائر تحرير تجارتها الخارجية ورفع الدولة يدها عن احتكار نشاط الاستيراد لفتح المجال الاقتصادي في جميع القطاعات أمام القطاع الخاص. في خضم هذه المعطيات كان على المؤسسة أن تثبت نفسها أمام المنافسة المحتدة بين بعضها البعض وأيضا مع المنافس الأجنبي من جهة ومعيقات المحيط الذي تعمل وتعيش فيه من جهة أخرى. فأصبح من اللازم على كل المؤسسات (الكبيرة والمتوسطة والصغيرة مهما كانت طبيعتها عمومية أم خاصة) أن تتبنى استراتيجيات خاصة بها تسمح لها بالرفع من مستويات أداءها حتى تضمن استمراريتها وتطورها.

في سياق الأزمة السياسية والاقتصادية التي عاشتها الجزائر في تلك الفترة، تفاقمت أيضا مشاكل اجتماعية تترجم بأزمة السكن، التي طرحت إشكالا حقيقيا باعتبار أن النمو الديموغرافي كان أسرع من عدد السكنات التي تم إنجازها من طرف الدولة، باعتبارها الفاعل الأساسي في عملية توفير السكن وعدم قدرة الذي يعيش هذه الأزمة من أن يحل مشكلته، رغم تحفيز الدولة والتي أتاحت له إمكانية البناء الذاتي منذ بداية الثمانينيات ، كما سوف نتطرق إليه في البحث. ولهذا كان اهتمامنا بموضوع يرتبط ارتباطا وثيقا بإشكالية إنجاز السكن عبرنا عليها من خلال النقاط التالية:

## أولاً:موضوع البحث

يعتبر قطاع البناء عموماً والأشغال العمومية بشكل خاص المحرك الفعال للحياة الاقتصادية والاجتماعية لأي بلد كان، لذا نجد أن الصناعيين والمختصين في البناء وأيضاً المسيرين الذين يهتمون بالإنتاجية والمردودية يثيرهم موضوع تحسين أداء مؤسساتهم ويهتمون به.

عرفت مؤسسات قطاع البناء والأشغال العمومية التابعة للقطاع الخاص ازدهاراً كبيراً من ناحية العدد في السنوات الـ 2000 المتزامنة مع انطلاق البرامج الاستعجالية لبناء السكن التساهمي الاجتماعي. فكانت مسيرة الكثير منها صعبة أدت إلى خروجها من السوق قبل أن توفي بالتزامها في تنفيذ ما تحصلت عليه من برامج فتعالت الأصوات لتحديد و تبرير ذلك تارة بعدم إمكانية سوق العمل من توفير اليد العاملة المتخصصة وتارة أخرى بنقص المواد الأولية وبالدرجة الأولى مادة الإسمنت أو الاتنين معاً. مما أدى إلى تقلص حصصها من السوق لفائدة المستثمر الأجنبي ( الشركات الصينية والتركية )، والذي اعتمدت عليه الدولة في إنجاز أكبر عدد من السكنات . إلا أن المفارقة وجدناها في أنه توجد مؤسسات تحصلت على جزء من المشاريع السكنية ربحت رهان الإنجاز في الوقت المحدد من طرف مديرية السكن رغم أنها تعمل في محيط يوفر نفس الحظوظاً و يقلص منها، وعليه فإننا نسجل هذه الدراسة في إطار تحديد ومعرفة العوامل التي تؤثر بطريقة بالغة على أداء مؤسسات قطاع البناء في الجزائر من خلال مدة إنجاز البرنامج الاستعجالي للسكن الاجتماعي التساهمي.

إن الدراسات السابقة اهتمت بتفاعل العوامل الداخلية والخارجية للمنظمة بصفة عامة فيما بينها والتي اعتبرت فرضياً أنها محددات لأداء المؤسسات. لذا فإن هذه الأطروحة تركز على معرفة الأسباب الحقيقية التي جعلت من بعض المؤسسات تنجز البرنامج في المدة المحددة سالفاً وأخرى لم تتمكن من ذلك.

للتوصل لهذه الأهداف عملنا على جمع كل المعطيات التي هي على علاقة بمختلف نشاطات التسيير والمالية وكل المعطيات الخاصة بالمؤسسة من جهة ومالكها و/أو مسيرها من جهة أخرى. وهذا بالاعتماد على المعلومات التي تحصلنا عليها، من المعنيين بالدراسة بواسطة أسئلة إستيعابية وأيضا على مجموعة من الاجتماعات والمقابلات، كما أننا التجأنا وهذا ما سنوضحه فيما بعد إلى ملفات هؤلاء المودعة لدى مصالح مديرية السكن لولاية وهران.

إن طبيعة الدراسة والمتمثلة في معرفة أثر شخص المالك و/أو المسير على أداء مؤسسات قطاع البناء لمشروع محدد ( بناء السكن) في زمن محدد، وضعنا أمام عدد من الرهانات المعقدة والمركبة ذات علاقة بإشكالية قياس الأداء.

لقد أخذ منا التركيز على الأسئلة المنهجية والتقنية في بداية الدراسة وقتا طويلا، حتى أنه كان لا بد أن نتوقف احتراما للحيز الزمني الذي يحدد البحث.

من جهة أخرى، فإن كمية القراءات اللازمة للبدء في فهم طبيعة الرهانات المعرفية لهذا البحث لوحدها لم تشجعنا فقط بل ألهمتنا أبعادا أخرى للاستمرار في العمل ، فكنا أمام منزلقين على رأي عمر أكتوف<sup>1</sup>:

- تخفيض الأسئلة ذات الطابع المعرفي للمستوى التقني والمنهجي؛ أو
- الانحباب في قوقعة الهاجس أو ما يسمى في علم النفس بالهوس المعرفي.

### ثانيا: إشكالية البحث:

إن أداء المنظمة يعتبر الرهان المركزي في كل البحوث التسييرية والأعمال الدراسية، في كثير منها ولهذا نجد أن التحليل، تعلق مواضيع الدراسة أساسا بعلاقتها المفترضة مع أداء المؤسسة.

---

<sup>1</sup>Omar Aktouf : Méthodologie des sciences sociales et approches qualitative des organisation ; une introduction à la recherche classique et une critique. Document produit en version numérique par Mme Marcelle Bergeron ; bénévole professeur à la retraite de l'école Dominique-Racine et ChQuébec.  
[http://classiques.ugac.ca/contemporains/Aktouf\\_omar/metho\\_sc\\_soc\\_organisations/metho\\_sc\\_soc\\_or\\_g.html](http://classiques.ugac.ca/contemporains/Aktouf_omar/metho_sc_soc_organisations/metho_sc_soc_or_g.html).Télécharger le : 08/08/2013.

إلا أن المعطيات الاقتصادية ليست دائما في المتناول، وعملية التقييم الغير موضوعية للأداء أصبحت الطريقة الوحيدة للباحثين في هذا الموضوع.

في الواقع الجزائري توجد العديد من الأسباب التي من أجلها المعلومة الاقتصادية غير متاحة في غالب الأحيان أي منعدمة. وأما ما يقدمه الديوان الوطني للإحصاء من معلومات فهي لا تخدم في الواقع إلا التحقيقات الصحفية لأنها معطيات كلية وغير دقيقة وهي عموما تكون قديمة المسح لأن عملية جمع المعطيات الاقتصادية مكلفة ولها أبعاد اقتصادية كبيرة وحتى السياسية، كما أن المناخ الاقتصادي الجزائري نسبة كبيرة جدا منه ولا يمكن إهمالها تنشيط في الظل وبالتالي فإن الأمر يشوه هذه المعطيات ويجعلها غير دقيقة.

إنه من المهم أن نتغلب على هذه الصعوبات، وهذا باللجوء إلى تقييم أداء المؤسسة عن طريق المسؤولين عن هذه المؤسسات من جهة، وهذا بأن نطرح عليهم كما أشرنا إليه سألما أسئلة تترجم بعض المؤشرات الغير قابلة للقياس. ومن جهة أخرى نقيم أداء المؤسسة بمؤشرات اقتصادية نحصرها في احترام هذه المؤسسات، لمدة إنجاز السكن الترقوي التساهمي المعلن عليها في دفتر الشروط.

إن دراسة أداء أي مؤسسة أمر في غاية الصعوبة، وخاصة إذا تعلق الأمر بمؤسسة تنتمي لقطاع البناء، وهذا لأنه يصعب على أي باحث حصر مقاييس الأداء التي على أساسها تقييم بها المؤسسة. لذلك اعتمدنا في بحثنا هذا على تقييم أداء المؤسسات التي استفادت من مشاريع السكن الترقوي الاجتماعي -الموجه بالأساس للطبقة المتوسطة - من خلال مدة الإنجاز.

فيصبح السؤال الرئيسي :

ما هي خصائص المالك و/أو المسير الذي استطاعت مؤسسته أن تنجز السكنات في المدة المحددة وتلك التي لم تحترم مدة الانجاز؟

قمنا بـمحصر مؤشرات الأداء في العنصر الأساسي التالي:

درجة تقدم إنجاز المشروع والمرتبطة بـ:

#### أ- المتغيرات الداخلية:

1- شخص المسير: المستوى الدراسي، والتكوين الإضافي، والأقدمية في التسيير، و إن أمكن عمل العائلة

التي ينتمي إليها المالك المسير.....،

فكان الاعتماد على إجابة المستجوب من جهة والعلاقات الشخصية التي تربطنا به أو بمحيطه المباشر وأيضاً

على الوثائق التي قدمها بنفسه لمديرية السكن لولاية وهران في إطار تكوين ملف يتيح له المشاركة في إنجاز

السكن.

#### 2- المتغيرات المرتبطة بالكفاءة في التنظيم والتسيير:

هل المؤسسات المستفيدة من المشاريع السكنية تنجز فقط أم تصمم وتنجز وتسلم؟

مدى استعمال المؤسسة لأساليب التسيير القاعدية على الأقل مثل: تخطيط الميزانية، والتخطيط المالي، والمحاسبة،

وتسيير المخزون...إلخ.

#### ب- المتغيرات الخارجية:

وهي متغيرات معيقة، تشترك في المعاناة منها جميع المؤسسات من بينها:

- طول الإجراءات الإدارية وثقلها؛

- وإشكالية توفر المواد الأولية وشراءها من الأسواق الموازية؛

- وأخيرا ما يتردد عن عدم تلبية سوق العمل لاحتياجات المؤسسات المنجزة للمشروع من العمالة في مجالات البناء المختلفة.

النتائج المالية والمتعلقة بالمرودودية التي وصلت إليها المؤسسة تعتبر معلومة مستحيل الوصول إليها. الكل صرح أنها نتائج إيجابية حددت من طرف أغلب المحيين على الاستبيان ب 10% من رقم الأعمال ولقد استنتجنا أنها نتيجة معن عنها في مصالح الضرائب<sup>2</sup>.

كانت غالبية المؤسسات المنجزة لمشاريع LSP هي مؤسسات تزامن تاريخ إنشائها مع نية الانطلاق في هذا المشروع بتشجيع من الإدارة العمومية - لتشجيع المستثمرين الخواص على خلق مناصب عمل وبالتالي امتصاص ولو جزء صغير من البطالة - وعليه فإن قياس المردودية ليس له معنى حقيقي بل المترجم للأداء الاقتصادي للمؤسسة هو قدرتها على مواصلة الإنجاز دون انقطاع.

ولتوضيح هذه العناصر كما أسلفنا، تم التقرب من مديرية السكن لولاية وهران لطلب قائمة هذه المؤسسات التي عملت على إنجاز ما يقارب 20000 سكن على مستوى الولاية والتي كان من المفترض أن تنتهي منه خلال 5 سنوات<sup>3</sup> الأولى للعهد الأولى لرئاسة بوتفليقة.

تجزأ برنامج 20000 سكن على عدة مراحل كانت أول مرحلة فيه هي ما يقارب 4595 سكن بالمنطقة الشرقية لوهران (حي العقيد لطفي) قامت بتنفيذه 20 مؤسسة .

مجال دراستنا هو البحث في أسباب تأخر تنفيذ هذا البرنامج بشكل إجمالي، وهذا بالتقرب من المؤسسات المنجزة له مع تجاوز الحالة الاستثنائية التي كان السبب في تأخرها هو وفاة صاحب المؤسسة<sup>4</sup> وأيضا تجاوزنا مؤسسة BATIOR العمومية والتي نفذت جزء كبير من المشروع . وبشكل تفصيلي: لماذا نجحت بعض

<sup>2</sup> قيل ذلك نفس المؤسسات التي تقرينا منها لاستيفاء الاستبيان اشترطت عدم الإجابة على الخانة المتعلقة بالنتائج المالية والمحاسبية.  
<sup>3</sup> على حسب تصريح مديرية السكن والتعمير فإن المشروع الإجمالي مدته 5سنوات لأنه انطلق على مراحل وليس في نفس الوقت.  
<sup>4</sup> مؤسسة بنعودة والتي استقادت من إنجاز 316 وحدة سكنية.



المؤسسات الخاصة في إنجاز ما التزمت به في الوقت المحدد وبالتكلفة المحددة رغم أنها تتصدى وتواجه نفس معيقات المحيط الخارجي.

وجدنا أن بعض هذه المؤسسات مقرها في وهران والبعض الآخر ينتمي إلى الولايات المجاورة كسيدي بلعباس<sup>5</sup>.

في المرحلة الثانية عملنا على توزيع استبيان يحتوي على 30 سؤال ويشمل النقاط التالية:

- التعريف بالمؤسسة من خلال سنة الإنشاء والوضعية القانونية ومن ناحية نشاطها هل يقتصر على بناء السكن أم على مشاريع مختلفة، أيضا هل المؤسسة تنجز مشاريع أخرى في نفس الوقت. إمكانياتها البشرية والمالية والمادية: أي رقم الأعمال، وسائل العمل، وسائل التخزين...إلخ.
- المشاكل التي تتلقاها المؤسسة في إنجاز مشاريع السكن الترقوي الاجتماعي: اليد العاملة، والمواد الأولية.

### ثالثا: فرضيات البحث:

إذا ما أعدنا طرح السؤال الرئيسي بهذا الشكل: لماذا اختلف أداء المؤسسات في إنجاز مشروع السكن الاجتماعي التساهمي فاحترمت بعضها مدة الانجاز ولم يحترم البعض الآخر؟

فإنه لا بد لنا من حصر أداء المؤسسة كما رأينا في الإشكالية على مدة الانجاز التي حددتها الإدارة العمومية ب36 شهر كأقصى حد للسكنات المنجزة مهما كان العدد الذي أستفيد منه. واعتبرنا أن المؤسسة ذات الأداء الجيد هي التي احترمت مدة الإنجاز.

وعليه كانت الفرضيات التالية:

---

<sup>5</sup> مثل مؤسسة تونسي عمار التي أنجزت ما يقارب 500 وحدة سكنية إلا أنها تنتمي إلى منطقة حي الياسمين وهي ضمن المرحلة الثانية من المشروع الذي استفادت منه وهران.

## أ- الفرضية الرئيسية التالية:

شخص المالك و/أو المسير يؤثر على أداء المؤسسة في احترام مدة إنجاز المشروع.

تتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيتين الفرعيتين التاليتين:

### - الفرضية الفرعية رقم 1:

مستوى تكوين المالك و/أوالمسير يؤثر على أداء المؤسسة في احترام مدة الإنجاز .

### - الفرضية الفرعية رقم 2:

حرفية المالك و/أو المسير - المعبر عنها بالتجربة التي اكتسبها - في إدارة المشروع تؤثر على احترام مدة الإنجاز.

للتوصل إلى نتائج البحث قمنا بعملية حصر الاستبيان في مدة زمنية معلومة لإنجاز المشروع المعلوم.

كانت عدد المؤسسات التي قمنا باستبيانها حوالي 45 مؤسسة كلها عملت في الجهة الغربية للوطن وبالتحديد في كل من سيدي بلعباس و وهران.

المؤسسات المعنية بمشاريع السكن والمتعلقة بالبرنامج الأول ل LSP كان استعجالي نفذته 20 مؤسسة تنتمي إلى القطاع الخاص والعام، عدد السكنات هو 4592 وحدة سكنية مكان الإنجاز هو وهران شرق، عدد السكنات

المنجزة من طرف كل مؤسسة موزعة في الجدول التالي:

جدول رقم 1: توزيع عدد السكنات المنجزة على مؤسسات الترقية العقارية بمنطقة العقيد لطفي  
(2005-2000)

رقم	إسم المؤسسة	عدد السكنات المنجزة
1	Sarl ARCO-PRIM	432
2	SARL ADEN	164
3	Sarl BHB	108
4	SARL ECOBAT	358
5	ETB BENOUDA KOUIDER	316
6	SARL Dynamique construction	143
7	SARL SOTEBA	350
8	SARL PROMARCH	290
9	SARL REAL 2000	245
10	SARL SOTRAB ARIBI	116
11	SARL CAPRIC	103
12	SARL ALPHA PROMO	55
13	EL Wafa/	510
14	EURL ETPI EL HASSAR	114
15	EURL COPROR	175
16	ETB IBRIR Med	146
17	ETB DIF LAKHDAR	194
18	EURL BOUHADIBA LAKHDAR	104
19	ETB BENAMAR MORAD	89
20	BATIOR	580
	المجموع	4592

رابعاً: الدراسات السابقة :

لقد تم تناول موضوع الأداء وكذا المقاول من عدة باحثين، اعتمدوا في تحليلاتهم على أساليب مختلفة للربط

بين أداء المؤسسة وشخص المالك او/أو المسير فكانت أهم هذه الدراسات:

**1-** محددات الأداء في قطاع البناء والأشغال العمومية في بورندي لصاحبه SCARIE

NIVYINTIZO جامعة كندا. سنة البحث<sup>6</sup> 1995.

<sup>6</sup> م: <http://constellation.uqac.ca/1217/1/1513758.pdf> اطلع عليه يوم 2013/08/28.

أجريت هذه الدراسة لتحديد العوامل المؤثرة (الداخلية والخارجية) على أداء مؤسسات قطاع البناء في بورندي دون أن تركز على نوع البناء الأمر الذي يؤثر على نتائج البحث لأن إدارة مشاريع في مؤسسات بناء المساكن تختلف عن الإدارة في مشاريع الطرق أو الجسور... إلخ. كما أن تقنيات الإنتاج تختلف باختلاف نوع المشروع.

**2 -** أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واستعمال التسيير في مؤسسات كنشاسا. لصاحبه CHIRISHUNGU CHIRUSHAGE. جامعة كندا. سنة البحث 2001<sup>7</sup>.

إشكالية هذا البحث جاءت للتأكد من هل خصائص المالك المسير والمؤسسة وخصائص المحيط، يؤثران على أداء المؤسسة والمتمثل في النتائج الاقتصادية: المرودية والربح.

أجريت هذه الدراسة على مجموعة من المؤسسات المتوسطة والصغيرة لجميع القطاعات دون تحديد المجال الزمني للدراسة. كما أنه اعتمد على معطيات التي تحصل عليها من الإجابات - وكما أكدها بنفسه في مقدمة البحث - لم تكن موضوعية ولا حقيقية تماما في أغلبها. وهذا ما توصل إليه في خلاصة بحثه.

**3-** مقال المحاصيل الغابية، المالك المسير الحقيقي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة لصاحبه Steve DROLET<sup>8</sup>، جامعة كندا. هذه الدراسة قام بها بنك يمول مشاريع فئة من المستثمرين في مجال المحاصيل الغابية، لتتوصل إلى خصائص شخصية المستثمر الأمل القادر على تسيير مؤسسته ويستطيع أن يعيد لها ما اقترضه من مال. أهمية هذه الدراسة بالنسبة لنا تكمن في أنها ألقت الضوء على جوانب موضوعية قابلة للقياس،

---

<sup>7</sup> <https://www.erudit.org> اطلع عليه في 2013/07/15.

<sup>8</sup> من

[https://www.researchgate.net/publication/235933707\\_l'entrepreneur\\_forestier\\_du\\_quebec\\_veritable\\_proprietaire\\_dirigeant\\_de\\_PME](https://www.researchgate.net/publication/235933707_l'entrepreneur_forestier_du_quebec_veritable_proprietaire_dirigeant_de_PME) اطلع عليه في 2014/06/28

وأخرى شخصية تعتمد على صدق شخص المستحوب، فكانت نتيجة البحث هي التوصل إلى الخصائص التي يجب أن يتمتع بها المستثمر و/أو المسير حتى يوافق البنك على تمويل مشروعه.

**4-** الشخصية وتطبيقات التسيير للمالكين المسيرين وأداء المؤسسات المتوسطة والصغيرة حالة بورندي، لصاحبه Paul NIYUNGEKO سنة 1995<sup>9</sup>.

رغم أننا استلهمنا موضوع بحثنا مما درس في بلدان أخرى، إلا أننا نعتقد أن الضجة التي أثارها تجربة البناء للسكن التساهمي الاجتماعي فيما يخص التأخير في الإنجاز وواقع الجزائر يعتبر حالة فردية لا يمكن أن تتساوى نتائجها مع الغير.

#### خامسا: منهجية البحث

اعتمد هذا العمل على المنهج الوصفي التحليلي المتبع لأسلوبي:

**المسح ودراسة الحالة؛ الأمر الذي سنفصل فيه فيما بعد.**

للتوصل إلى تحديد خصائص المالك و/أو المسير لمؤسسة قطاع البناء والأشغال العمومية وإشكالية الأداء المؤسساتي في هذا المجال؛ تطرقنا إلى:

#### - الجانب النظري:

والمتعلق بالأسس النظرية لمفاهيم الأداء، وشخص المالك و/أو المسير وأيضا التطور التاريخي للتنظيم والتسيير في البناء مع التركيز على إدارة مشروع البناء الذي يختلف عن باقي المشروعات الصناعية الأخرى، من خلال دورة حياة تبدأ من التصميم وتنتهي عند التسليم النهائي. وأخيرا تطور مؤسسات قطاع البناء في الجزائر، والمحيط التنظيمي المتمثل في المحيط الاقتصادي والسياسي والاجتماعي، والإطار القانوني الذي ينظم مؤسسات قطاع البناء

<sup>9</sup> من <https://www.google.fr/search?q=paul+niyungeko> أطلع عليه في 2014/06/27

(المرقين العقارين) خاصة ما يتعلق بالإجراءات الإدارية التي وضعت لتسيير السكن الاجتماعي التساهمي المبادر إليه من طرف المرقين العقارين حتى نعرف مدى ثقل الوثائق، وطول الإجراءات الإدارية التي تعيق تنفيذ هذا المشروع.

### -الجانب التطبيقي:

قمنا في المرحلة الأولى في سنة 2007، بعملية مسح لهذه المؤسسات وملاحظة درجة تقدم هذه المشاريع، وذلك بعد التعريف بجميع المؤسسات التي استفادت من البرنامج الإستعجالي وكان عددها 20 مؤسسة.

أما المرحلة الثانية فكانت دراسة ثلاث حالات، حيث انطلقنا من عرض المنهجية المتبعة وعرض المعطيات الخاصة بكل حالة ثم النتائج المتوصل إليها. ويجب الذكر هنا بأن الحالات كانت تخص مؤسسة نفذت المشروع في المدة الموكلة إليها وأخرى لم تستطع الانتهاء من عملية الإنجاز في المدة المحددة لها بل تجاوزتها أما المؤسسة التي اهتمنا بها فكانت مؤسسة لم تشارك في عملية الإنجاز إلا أنها تجربة رائدة في مجال بناء السكنات من الناحية التاريخية وقدرتها على التكيف مع متغيرات المحيط وهذا منذ سبعينات القرن الماضي.

للإجابة على هذه الإشكالية، قسمنا البحث إلى خمسة فصول، واعتمدنا خطة البحث التالية:

### سادسا: هيكلية البحث

قمنا في **الفصل الأول**: بالتطرق إلى تعريف الأداء من خلال التطرق إلى الأسس النظرية و**الفصل الثاني**، كان لمفهوم المقاول (المالك و/أو المسير)، أما **الفصل الثالث** ركزنا على أسلوب إدارة المشاريع البنائية، وكيف أنها تختلف عن أساليب التسيير في المؤسسات الصناعية الكلاسيكية رغم انتمائها إلى نفس المجال ( الصناعة)، وتطرقنا لتطور البناء في الجزائر والإطار القانوني الذي تعمل فيه المؤسسات العقارية المنجزة للمشاريع السكنية LSP وهذا

بعد أن عرجنا على التطور التاريخي لإدارة مشاريع البناء وذلك في **الفصل الرابع** أما **الفصل الخامس** والأخير فكان للدراسة الميدانية والتي اعتمدنا فيها في المرحلة الأولى على أسلوب المسح للمؤسسات العشرين التي أنجزت المشروع بصفة عامة، وتعرفنا على خصوصياتها و مالكيها و/أو مسيريهها، أما في المرحلة الثانية فاعتمدنا على أسلوب "دراسة حالة"، ثم اخترنا 3 تجارب تعبر التجربة الأولى عن مؤسسة نجحت في رهان الإنجاز في المدة المحددة في دفتر الشروط أما الثانية فلم تنجز في المدة المحددة وسوف نتعرف على التفاصيل والأسباب وأخيرا ارتأينا أن نخوض في تجربة فريدة من نوعها لم تشارك في نفس المشروع إنما أنجزت نفس الشيء في مدينة أخرى إلا أن الاستثناء في الأمر هو أولاً عراقة المؤسسة في مجال البناء منذ أكثر من 40 سنة وثانياً تأثير شخص المالك المسير لهذه المؤسسة في تجاوز كل العراقيل سواء كانت هذه العراقيل تنتمي إلى المحيط الخارجي أو ما يتعلق بمحيطها الداخلي التي تواجه أي مؤسسة تنشط في هذا المجال.

## الفصل الأول

### قراءة في الأسس النظرية لمفهوم الأداء



لقد حظي مفهوم الأداء باهتمام كل الباحثين والدارسين والعاملين والمفكرين في مجال الإدارة والتسيير المؤسساتي، لأنه يعتبر العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق أهداف المؤسسة الرئيسية ألا وهي البقاء والاستمرارية وبالتالي الدافع الأساسي لوجودها من اختفائها أو خروجها من السوق.

إن مفهوم الأداء واسع ومتطور، كما أن مكوناته تتميز بالديناميكية وهذا راجع إلى أن ظروف المؤسسة تتطور وتتغير بسبب محيطها الداخلي والخارجي الدائم التطور والتغير هو كذلك.

إن هذه الحركة الدائمة والمتطورة ألهمت الكتاب والمختصين بحقل في حقل التسيير وأثرت محتوى التعريفات المتعددة لمفهوم الأداء وأدت بذلك إلى اختلاف الباحثين والدارسين إلى تبني معايير ومقاييس مختلفة في دراسته. وانقسامهم إلى مدارس ونظريات.

## المبحث الأول: ماهية الأداء

إن الصياغة العلمية الدقيقة لأي علم من العلوم، يعد في صلب الاهتمام بالمفاهيم الأساسية. إن صعوبة وضع التعاريف تعتبر في حد ذاتها تحديا كبير في مجال الإدارة بشكل عام وفي نفس الوقت، عندما يتعلق الأمر بمفهوم الأداء. الأمر يفسر بارتباط هذا الأخير بمصطلحات ومفاهيم أخرى تكون سببا في فقدانه لمعناه الحقيقي. ولذلك سوف نحاول ضبط مجموعة من التعريفات المتعلقة بالأداء، ومن ثم سوف نصنفها وأخيرانسقطها على قطاع البناء.

### 1- التوجهات المتعددة في طرح مفهوم الأداء:

يعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعا واستعمالا في حقل الاقتصاد والتسيير، حيث حظي باهتمام واسع، من قبل الباحثين والمفكرين خاصة في علم الاقتصاد.

#### أ- تعريف الأداء:

لا يوجد إتفاق بين الباحثين على تعريف واحد لمصطلح الأداء، وهذا الاختلاف راجع إلى تباين وجهات نظر المفكرين والكتاب في هذا المجال، واختلاف أهدافهم الرامية لصياغة تعريف محدد لهذا المصطلح، ففريق من الكتاب اعتمد على الجوانب الكمية في تعريف الأداء، بينما ذهب فريق آخر من الكتاب إلى اعتبار الأداء مصطلحا يتضمن أبعاد تنظيمية واجتماعية، فضلا عن الجوانب الاقتصادية، ومن ثم لا يجب الاقتصار على استخدام النسب و الأرقام فقط في التعبير عن هذا المصطلح.

- **تعريف<sup>10</sup>:P. Drucker**: أداء المؤسسة يجب أن يرضي مصالح المساهمين قصيرة الأجل، وأيضاً أن لا تغفل عن الإستدامة طويلة الأجل للشركة، والحاجة إلى تلبية مصالح العاملين في مجال المعرفة التي توظف.

- **تعريف عبد اللطيف بوخمخ**<sup>11</sup>:

حسبه فإن الأداء هو تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.

حسب هذا التعريف، فإن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام ما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المسطرة من طرف إدارة المؤسسة.

- **تعريف<sup>12</sup> D. Kaisergruber & j. landrieu**:

هو إصدار حكم على الشرعية الاجتماعية لنشاط معين، إذن فهو مرتبط بفعل ومعرفة إجتماعية . هذا الداء يقود إلى اكتساب قبول اجتماعي للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة إلى جانب الشرعية الاقتصادية.

- **تعريف<sup>13</sup>:Miller & Bromly** هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

بالنسبة لهما فإن الأداء، هو نتيجة تفاعل عنصرين أساسيين، هما أسلوب إستعمال المؤسسة لمواردها ونقص ذلك عامل الكفاءة ، والنتائج المحققة من ذلك الاستخدام أي الفعالية، بمعنى قدرتها على تحقيق أهدافها ومدى التزامها بمبدأ العقلانية في الطريقة المتبعة.

<sup>10</sup> من وثيقة ل

VERDIER Veronique 1999, L'avenir du management selon Drucker, Ed. village mondial. P11

<sup>11</sup> مرجع مذكور في مقال الأسس النظرية لمفهوم الأداء للشيخ الداوي في مجلة الباحث العدد 7 سنة 2010-2009

<sup>12</sup> من كتاب:

Kaisergruber Danielle et Landrieu Josée Tout n'est pas économique : des entreprises qui construisent leurs performances,

. ed. l'aube paris 2000 p.119

<sup>13</sup> في كتاب: Doriathbrigitte, contrôle de gestion , dunod 3. Edition 2002. P 125

## - تعريف Philippe Lorino<sup>14</sup>

الأداء بالنسبة لهذا الباحث هو فقط كل عنصر يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، حيث يركز على القيمة والكلفة بحيث يندمجان في الزوج المتمثل في (القيمة - الكلفة)، وعليه فإن أي عنصر في المؤسسة يساهم في تحسين هذا الفرق، وعليه فإن الأداء الاقتصادي لأي مؤسسة، يركز على القدرة على تأمين مستوى مقنع للنمو الصافي للقيمة، ومن ثمة فإن أداء المؤسسة مبني على ثنائي القيمة والتكلفة، الذين يعتبران مصطلحين شريكان في تقييم الأداء وفي نفس الوقت مختلفين، إذ أن الأولى تعبر عن الحاجات التي تم إشباعها في المؤسسة، وأما الثانية فهي تعبر عن المواد المستعملة.

نشير أيضا أن ( الثنائي القيمة - التكلفة) تعبر أيضا على: الجودة، السعر أو المنفعة، السعر أو الكفاءة، الفعالية أو التميز، التكاليف.

- تعريف Bourguignon<sup>15</sup> يقول عن مصطلح الأداء بأنه غامض ومتعدد المعاني، وبأنه يأخذ فهما عندما يكون وسيلة تساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

### ب- أبعاد الأداء:

إن التعريفات التي قدمناها سالفا، عرضت بعض التفسيرات لمفهوم الأداء والتي من خلالها أنتجت أبعادا مختلفة للأداء، حيث أن بعضها ركز على الجانب التنظيمي والبعض الآخر على الجانب الاجتماعي، بعد أن كان تقليديا يفسر الأداء بالبعد الاقتصادي فقط، وآخر الدراسات وصلت إلى أن الأداء له بعد نظامي.

<sup>14</sup>في كتاب، Philippe Lorino, 2000, Ed. d'organisation. méthodes et pratiques de la performance. من موقع: [www.eyrolles.com/Chapitres/9782708129283/tm\\_Lorino.pdf](http://www.eyrolles.com/Chapitres/9782708129283/tm_Lorino.pdf) .محمل بتاريخ 2009/01/01

<sup>15</sup> ملكة أحمد زايد شرتوك algériennes من جامعة مولود معمري، مداخلة في إطار ملتقى 21/21 octobre 2011 من موقع: [www.focusintl.com/073-AHMED\\_ZAID\\_Valencia.pdf](http://www.focusintl.com/073-AHMED_ZAID_Valencia.pdf) .محمل بتاريخ 2013/06/06

- **البعد الاقتصادي:** يركز على المفهوم الأساسي للأهداف التي يراد الوصول إليها. هذه الأخيرة أي الأهداف تترجم ما ينتظره المسكرون المالكون، إنها أرقام اقتصادية مالية.

الدراسات التي قام بها<sup>16</sup> Jérôme caby & al بنت البعد الاستراتيجي لهذا المفهوم. بالنسبة لهما فإن خلق القيمة مؤسس إما على نمو النشاط وإما على سياسة الأرباح الناتجة عن استثمارات مستقبلية وإما على اختيار التمويل الخارجي.

### - **البعد التنظيمي:**

وهو اعتماد المؤسسة على طرق وكيفيات تنظيمية، لتحقيق أهدافها وعليه فإن المسير ملزم باختيار معايير مرتبطة ارتباطاً أساسياً بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج الاجتماعية والاقتصادية المتوقعة والتي يتم بها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، حتى يتاح للمؤسسة أن تتجاوز الصعوبات التنظيمية في الوقت المناسب، وليس بعد أن تظهر من خلال النتائج الاقتصادية.<sup>17</sup>

- **البعد الاجتماعي:** لقد عرف في أدبيات التسيير، في مدرسة العلاقات الإنسانية والتي اهتمت بالبعد الإنساني للمنظمة.<sup>18</sup> Robert Quinn & Jean Rohrbaugh يشيران إلى أن هذا البعد لا يهمل الجوانب الاقتصادية، وإنما تدمج النشاطات الضرورية للمحافظة على المنظمة. وبالتالي فإن الأساس يصبح الأخلاق والتماسك داخل الكيان الاجتماعي للمؤسسة.

---

<sup>16</sup> J. caby & al, 2005 : management par les compétences, ed. village mondial, من موقع:

[www.univ-paris1.fr/uploads/pics/CV\\_Caby.pdf](http://www.univ-paris1.fr/uploads/pics/CV_Caby.pdf) اطلع عليه في 2014/11/11.

<sup>17</sup>encyclopédie de gestion ed. Economica.1997 Yves simon & p.joffre, 1997

<sup>18</sup>K.M. cameron and Robet E. quinn, 2006, Diagnostic and changing organisationnal culture : based on the value cometing value framework, ed. revised,

من موقع: [www.faculty.mu.edu.sa/download.php?fid=47691](http://www.faculty.mu.edu.sa/download.php?fid=47691) اطلع عليه بتاريخ 2010/09/05

إن جودة التسيير مرتبطة بارتباط ثنائي الفعالية الاجتماعية والاقتصادية، ولهذا فإن الاهتمام بالمناخ الاجتماعي داخل المؤسسة، وبكل ما له علاقة بطبيعة العلاقات الاجتماعية من أزمات وصراعات، أو مستوى رضى العاملين الذي يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم. وتتجلى أهمية ودور البعد الاجتماعي في كون أن الأداء الشامل يتأثر سلبا على المدى البعيد، وذلك إذا ما اقتصر الاهتمام بالجانب الاقتصادي للمؤسسة .

## - البعد النظامي:

إذا كانت الأبعاد السابقة جاءت لتكمل بعضها البعض فإن هذا البعد تطور معارضا لما سبق أو على الأقل منقضا للأبعاد السابقة ومعيدا للنظر فيها.

يسلط هذا البعد على قدرات المنظمة : نجاعتها وهي الدرجة التي تصل فيها المؤسسة باعتبارها نظام اجتماعي له إمكانيات وموارد إلى الأهداف دون الضغط على الفاعلين ودون استنزاف هذه الموارد والإمكانيات<sup>19</sup>، الإنسجام والديمومة للأئظمة الفرعية في نظر محيط نظام المؤسسة هي بالتالي أمور أساسية. إن البعد النظامي الذي عرفه كل من Morel & al<sup>20</sup> بالمقاربة السياسية تركز على انتقادات المقاربات الاجتماعية والاقتصادية بدرجة كبيرة والتنظيمية بدرجة أقل.

Richard.h.Hall يميز طريقتين أساسيين لفهم الأداء وهما المقاربة عن طريق الأهداف والمقاربة عن طريق الموارد.

أما a.c. Bluedon، فقد طرح نموذج آخر، ألا وهو رضى الفاعلين الذي يساعد على قياس الأداء.

<sup>19</sup>B.S.Georgopoulous, A.S.Tannenbaum1957, p.535

في مذكرة تخرج لشهادة الدراسات المعمقة 2005،

les pratiques ressources humaines et la performance des pme au togo, Messa DZIDULA, 2005,

[https://www.memoireonline.com/12/08/1742/m\\_Les-pratiques-ressources-humaines-performance-](https://www.memoireonline.com/12/08/1742/m_Les-pratiques-ressources-humaines-performance-)

[pme-togo0.html](https://www.memoireonline.com/12/08/1742/m_Les-pratiques-ressources-humaines-performance-pme-togo0.html) اطلع عليه بتاريخ 2013/06/20

<sup>20</sup> من موقع: [www.fondation.dauphine.fr/.../Cahier\\_recherche\\_02\\_Diversite\\_Performa](http://www.fondation.dauphine.fr/.../Cahier_recherche_02_Diversite_Performa)

## 2- مكونات الأداء:

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين، هما الفعالية والكفاءة، أي أن المؤسسة التي تحقق أقصى الأهداف، باستعمال كل مواردها استعمالاً رشيداً هي مؤسسة تعمل بأداء جيد.

### أ- الفعالية:

عرف الكلاسيكيون الفعالية بأنها مستوى الأرباح التي حققتها المؤسسة.

بالنسبة ل Devraux و Coulaud<sup>21</sup> هي أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة وهذا من

منطلق أنها معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف. لقد عرفت الفعالية عند كثير من الباحثين منهم:

### - تعريف V. Plauchet<sup>22</sup>:

هي القدرة على تحقيق النشاط المرتقب، والوصول إلى النتائج المرتقبة.

- تعريف Walker & Rubber<sup>23</sup>: الفعالية مرتبطة بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومن ثم فالفعالية

حسبهما تتجسد في القدرة التي تحقق بها المؤسسة لاهدافها الإستراتيجية من نمو للمبيعات وتعظيم حصتها

السوقية مقارنة مع المنافسة... إلخ.

يمكن أن نقول أن الفعالية مرتبطة بمخرجات المؤسسة، والمعبر عنها بمعدل المخرجات الفعلية مع المتوقعة،

أي أن كلما كانت المؤسسة نتائجها أقرب من ما كان مرتقب كانت فعاليتها كبيرة والعكس صحيح.

ب- قياس الفعالية: تقاس الفعالية إما كما رأينا سابقاً بالنتائج المتوقعة والمحققة أي:

<sup>21</sup>Jean Phillippe Denis, Alain Charles Martnet, Ahmed Silem, Lexique de Gestion et de Management, 2016, ed. Dunod.

<sup>22</sup>Vincen Plauchet, Mesure et amélioration des performances industrielles 2006, , UPFM<sup>22</sup>

<sup>23</sup>Vincent plauchet مرجع مذكور سابقاً.

الفعالية = النتائج المحققة / النتائج المتوقعة

وإما عن طريق مقارنة الإمكانيات المستخدمة حقيقة مع الإمكانيات المتوقع استخدامها للوصول إلى

النتائج أي:

الفعالية = الإمكانيات المستخدمة فعلا / الإمكانيات المتوقع استخدامها.

ت- الكفاءة: يتميز مصطلح الكفاءة، شأنه شأن جميع المصطلحات في أدبيات العلوم الإنسانية والاجتماعية

بعدم إجماع بين الباحثين في تعريفها، وعليه فإنه حتما سوف يتقاطع هذا المفهوم بمصطلحات الإنتاجية والمردودية

إلخ...

تعرف الكفاءة، على أنها القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد من الموارد المتاحة للمؤسسة، وذلك من

خلال الاستخدام العقلاني للموارد وفق معايير محددة للجدولة<sup>24</sup> لذلك فإن مفهوم الكفاءة يربط بين المخرجات

والمدخلات وعليه فإن المؤسسة تسعى إلى الرفع من أدائها من خلال الرفع من مخرجاتها والخفض من مدخلاتها.

ويعبر على الكفاءة بالنسبة التالية<sup>25</sup>:

الكفاءة = قيمة المخرجات / قيمة المدخلات.

### 3- الأداء من منظور الكفاءة والفعالية:

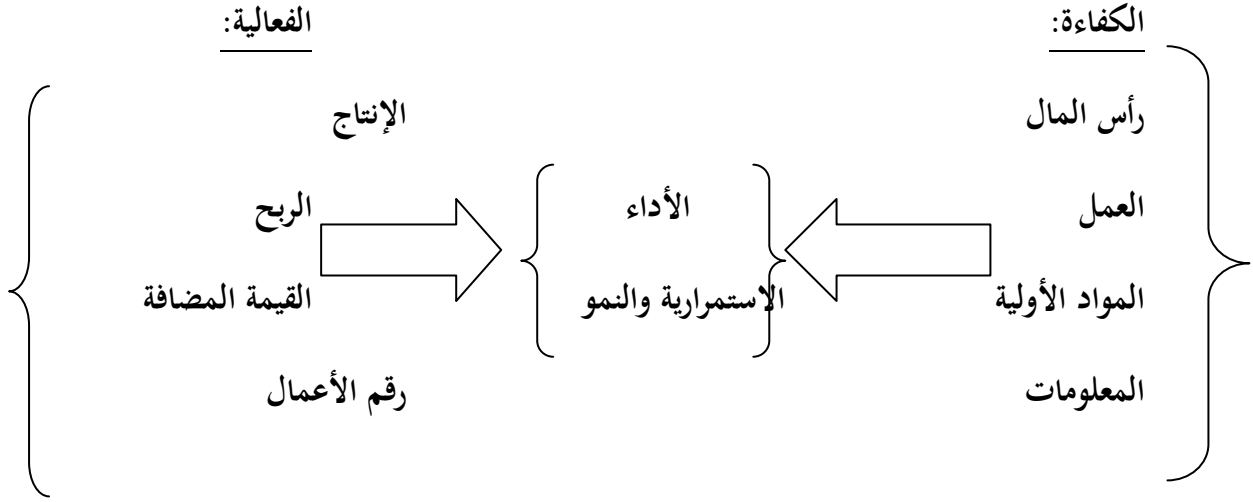
مما تقدم نستطيع أن نلخص منظور الأداء من منظور الكفاءة والفاعلية في الشكل التالي:

<sup>24</sup> أحمد سيد مصطفى، 2001، المدير وتحديات العولمة، ط 1، دار النهضة العربية، مصر، ص 61

<sup>25</sup> أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 68



شكل رقم 1: الأداء من منظور الكفاءة والفعالية<sup>26</sup>



المصدر: من إعداد الباحثة

**4- مستويات الأداء:** للأداء مستويات عدة يمكن من خلالها للمؤسسة الاقتصادية التعرف على أدائها، ولعل هذا الاختلاف يعود كما أشرنا إلى لاختلاف المعايير والمقاييس التي يتبناها الباحثين، وتمثل هذه المستويات في<sup>27</sup>:

أ- الأداء الاستثنائي:

يعبر هذا المستوى على درجة عالية من التفوق على المدى البعيد ويترجم ذلك بمؤشرات خصوصية العقود المرهقة التي تحصل عليها المؤسسة، وكذا الالتزام والانتماء الواضح للأفراد مع وفرة السيولة والوضعية المالية المزدهرة للمؤسسة.

<sup>26</sup> عبد المالك مزهودة، نوفمبر 2001، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية جامعة محمد خيضر بسكرة  
<sup>27</sup> خالد محمد بن حمدان & وائل محمد صبحي إدريس، 2009 صياغة الاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية، دار وائل للنشر، ص 386/385..

**ب- الأداء البارز:** يكون الأداء بارزا عندما تحصل المؤسسة على عدة عقود، وتمتلك إطارات ذات كفاءة، وأيضا وضع مالي متميز.

**ت- الأداء الممتاز:**

يبين مدى صلابة الأداء، واتضح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.

**ث- الأداء الجيد:**

أو المتميز وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات او الخدمات وقاعدة العملاء، تكون المؤسسة في وضعية مالية غير مستقرة.

**ج- الأداء المعتدل:**

يكون أداء المؤسسة دون المعدل، حيث تغلب نقاط الضعف في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء على نقاط القوة، مع صعوبة الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

**ح- الأداء الضعيف:**

والذي يمثل ضعف المحاور تقريبا كلها في المؤسسة، مع صعوبة استقطاب الإطارات المؤهلة، كما أنها تواجه مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

## المبحث الثاني:العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة

إنه من الصعب حصر وتناول العوامل التي تؤثر على أداء المؤسسة، بالرغم من أن دراستها وتناولها يعد أمراً ضرورياً، إلا أنه يجب التطرق إليها بعد أن قسمت إلى مصدرين، العوامل الداخلية والعوامل الخارجي .

### 1- العوامل الداخلية:

وهي كل المتغيرات الناتجة عن تفاعل عن العناصر الداخلية، والمؤثرة على أداء المؤسسة. هذه المتغيرات تكون في متناول تحكم المسير<sup>28</sup> بحيث يستطيع أن يغير فيها، وبالتالي فإنه إما أن يزيد في أثرها الإيجابي أو أن يقلل من أثرها السلبي. وفي ما يلي أهم العوامل التي تتحكم فيها المؤسسة:

### أ-العوامل التقنية:<sup>29</sup>

وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني خاصة ما يتعلق بالنشاط الرئيسي للمؤسسة وتضم أساساً :

- نوع التكنولوجيا المستخدمة في النشاط الرئيسي أو للوظائف المساعدة؛
- نسبة الاعتماد على الآلة مقارنة مع الموارد البشرية؛
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن والورشات والتجهيزات والآلات؛
- نوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة التغليف له؛
- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها؛
- التناسب بين طاقات التخزين والانتاج في المؤسسة؛

15 السعيد بريش ويحيوي نعيمة، 23/22/نوفمبر 2014 أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مداخلة مقدمة م ضمن الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة الجزائر.

<sup>29</sup> عبد الملك مزهودة. الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية. جامعة محمد خيضر بسكرة. 2001. ص.94 .

- نوعية المواد المستخدمة في عملية الانتاج؛
- مستويات الأسعار؛
- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

### ب- الهيكل التنظيمي<sup>30</sup>:

وهو الإطار الشكلي والرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد وعدد المجموعات الوظيفية وكذا عدد المستويات الإدارية، ولمن يتبع كل شخص ومن هم الشخصا ص الذين يتبعون له، وما هي سلطات ومسؤوليات كل منهم، وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم أو أقسامهم.

### ت- الموارد البشرية<sup>31</sup>:

هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام الموارد البشرية في المؤسسة، وتظم على الخصوص:

- هيكل القوى العاملة؛
- نظام الاختيار والتعيين؛
- التدريب والتأهيل والتنمية؛
- نظام الأجور والمكافآت؛
- نظام تقييم الأداء.

## 2- العوامل الخارجية: يقصد بالعوامل الخارجية مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى عن رقابة

المؤسسة<sup>32</sup> وبالتالي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة وقرارات المؤسسة وتخرج عن نطاق سيطرتها

<sup>30</sup> موسالوزي، 2002، التنظيم وإجراء العمل، الأردن: داروائل للنشر والتوزيع، ص. 37.

<sup>31</sup> المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي، 2009 ص 16/15

<sup>32</sup> عبد الملك مزهودة مرجع سابق ص 91

ومن بين العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على المؤسسة بل وتعتبر تحدي لها بأن تضطرها للتكيف معها وهي<sup>33</sup>:

#### أ- العوامل السياسية:

إن علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب، والحظر على نشاط بعض المؤسسات، والانقلابات وكلها عوامل تؤثر على أداء المؤسسة.

#### ب- العوامل الاجتماعية:

تتمثل في النمو الديموغرافي والتركيبية السكانية وتوزيعها الجغرافي والأنماط الاستهلاكية ومستوى التعليم... إلخ.

#### ت- العوامل الاقتصادية:

تشمل كل معدلات الفائدة ومعدلات التضخم والبطالة واتجاهات الأجور، وأيضا توفر الطاقة والمواد الأولية... إلخ.

#### ث- العوامل التكنولوجية:

وتشمل معدلات النفاق على البحوث والتطوير وتطور وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات والاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة.

#### ج- العوامل البيئية والتشريعية:

منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين، القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والحفاظة عليها من التلوث والقوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين.

<sup>33</sup> محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دور النشر: الابداع الخليجي، قرطبة للانتاج الفني، ابن حزم لبنان. 2000. ص203

أما القوانين الخاصة أو ذات التأثير المباشر على أداء وقرارات المؤسسة فقد اختصرها michel PORTER<sup>34</sup> في خمس قوى وهي:

### **ج-1- الداخلون المحتملون:**

تهديد الداخلين الجدد والذين لديهم القدرة على الدخول في السوق دون أن يكونوا منافسين حاليابل تعوقهم بعض المشاكل التي يمكن تجاوزها.

### **ج-2- منافسوا القطاع:**

يعتبرون التهديد الأول الذي تعتمد عليه المؤسسة في صياغة استراتيجيتها وعموما فإن شدة المنافسة بين المؤسسات تتحدد من خلال عوامل<sup>35</sup> نمو الصناعة والتكلفة الثابتة وتميز المنتج والتوازن بين المنافسين ومركز العلامة.

### **ج-3- تهديد الزبائن:**

أو قدرة تفاوضهم ومساومتهم على تخفيض الأسعار المحددة من طرف المؤسسة. لا يكون الزبون دائما هو المستهلك النهائي بل قد يكون موزع أو مؤسسات تصنيعية أو خدماتية<sup>36</sup>.

### **ج-4- الموردون:**

وهم الذين يوفرون المدخلات مثل الخدمات والعمالة... إلخ. ويتوقف تأثيرهم على:

- ضعف أو نقص المواد الأولية البديلة التي يمكن أن تلجأ إليها المؤسسة؛

• تركيز الموردين؛

• تميز منتجات الموردين.

<sup>34</sup> Michael PORTER, 2003, L'avantage concurrentiel, comment devancer les concurrents et maintenir / son avance, ed. DUNOD,

<sup>35</sup> نيل محمد مرسى، 2003، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، مصر ص 151.  
<sup>36</sup> Phillipe sadar في كتاب الإدارة الاستراتيجية، 2008، ترجمة علاء أحمد إصلاح. مجموعة النيل العربية، مصر ص 139.

**ج-5- البدائل:** تحديد المنتجات البديلة والتي تبدو مختلفة ولكنها تشبع نفس الحاجات، فوجود بدائل قوية تمثل

تهديدا تنافسيا كبيرا وذلك من خلال<sup>37</sup>:

- توفر بدائل قريبة؛
- تكاليف التبديل بالنسبة لمستخدم السلعة البديلة ومدى تشددهم؛
- سعر التكلفة البديلة.

### **3- الروافع المساعدة لتحسين الأداء<sup>38</sup>:**

إن تحول المؤسسة وتطورها في ظل محيط هو نفسه في تطور مستمر نتج عنه تطور في معايير الأداء التي كانت محصورة فأصبحت متعددة ومرتبطة ب فاعلون مباشرون وعلى مستويات مختلفة: المساهمون، الزبائن، الأجراء، إدارة الموارد البشرية. ولكن أيضا على حسب الظروف المرتبطة بالسوق الذي تعمل أو تنشط فيه المؤسسة. وعليه فإنه قد نتجت ثلاث مقاربات للروافع المساعدة لتحسين الأداء نلخصها في الجدول التالي:

<sup>37</sup> نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص151

<sup>38</sup> من وثيقة. Pangloss. N°35. 2005. « comment accroître les performances par un meilleur management »

FNEP : fondation nationale entreprise et performance,

جدول رقم 2: مقاربات روافع الأداء<sup>39</sup>

العناصر	مقاربة الإنتاج (منافسة قليلة)	مقاربة المسير (منافسة قوية)	مقاربة التقرب
أهداف المساهمين	نمو المؤسسة	النمو المستدام	تنافسية تقوية
أهداف الزبائن	يرضى بكل ما تعرضه المؤسسة على أن يكون نافع وبسعر مناسب.	حساس للسعر والتنوعية في نفس الوقت وهو ما يجعله يغير المورد.	إبداع عن طريق مخططات استراتيجية تحافظ على أسواق المؤسسة.
أهداف الأجراء	يبحث عن راتب وتأمين اجتماعي، تحفزه المهمة الأخلاقية لنشاط المؤسسة.	يبحث عن أحسن طريقة لاستعمال كفاءاته ويسهر على أن يكون له قيمة في سوق العمل.	خدمة تلي له حاجة خاصة به لوحده. يبحث عن توازن مهني وشخصي بتطور في مساره المهني.
إدارة الموارد البشرية	تهتم بالتوفيق بين المناصب المراد استحداثها والكفاءات التي تبحث عنها.	تضع مخططات تطوير جماعي للكفاءات.	تعتبر الأجير ككفاءة فردية يجب تطويرها بطريقة خاصة تتصرف هذه الإدارة كخادم خاص للعمال أو بالأحرى بالكفاءات

المصدر: من إعداد الباحثة

**4- تقييم الأداء:** يجب أولاً أن نتطرق إلى

أ- **تعريف تقييم الأداء:** إن عملية تقييم الأداء تعددت بتعدد الباحثين ومشاريهم فكل واحد منهم ركز على

عنصر أو بعض العناصر التي يعتبرها مهمة في المؤسسة.. تقليدياً كانت عملية الأداء تركز على الجانب المالي

والمحاسبي أي التقييم الكمي.

<sup>39</sup> الجدول يتصرف من الطالبة خلاصة من comment accroître la performance par un meilleur management من مرجع مذكور سابقاً.



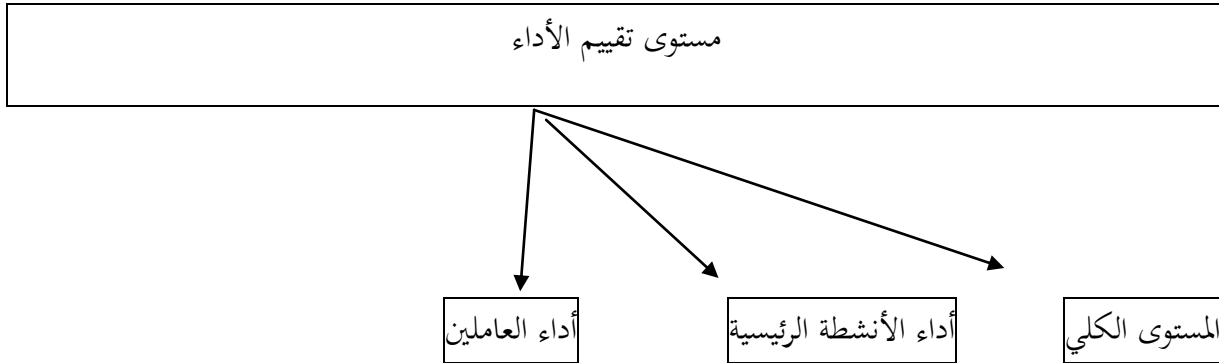
ترى المنظمة العربية للتنمية الإدارية أن تقييم الأداء هو عملية التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة، وذلك بتوجيه مسارات الأنشطة بالمؤسسة بما يحقق الأهداف المرجوة منها<sup>40</sup>.

هو إيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المشروع للأهداف التي أقيم من أجلها مقارنة بما كان مخطط له حتى تتمكن المؤسسة من معرفة وتحديد الانحرافات وأسبابها وأساليب معالجتها<sup>41</sup>. وهو عملية تقييم نشاط المنشأة على ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة معينة<sup>42</sup>.

#### ب- مستويات أو تصنيفات تقييم الأداء:

تعددت تقسيمات تقييم الأداء من باحث لآخر تبعاً لرؤى واتجاهات الباحثين وفيما يلي الشكل الذي يختصر المستويات التي على أساسها يقيم الأداء:

#### شكل رقم 2: مستويات تقييم الأداء<sup>43</sup>



<sup>40</sup> قياس الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسساتي ، مرجع سابق ص 95.

<sup>41</sup> كاظم الجاسم العيسوي، دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان 2008. ص 250.

<sup>42</sup> عبد المالك مزهودة مرجع مذكور. ص 96.

<sup>43</sup> زهير ثابت كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر، مصر 2001. ص 15

## ب-1- تقييم الأداء على المستوى الكلي للمؤسسة: يمكن حصر العناصر المهمة لعملية التقييم في المؤشرات

التالية:

- الفعالية: تشمل كل من نوع المخرجات وحجمها، والوقت المحدد للإنجاز، والدخل والأرباح، ورضا العاملين ورضا العملاء.
- الكفاءة: وتتضمن العائد على الأموال المستثمرة، والإنتاج ومعدل دوران المخزون والمبيعات لكل عامل واستغلال العمالة المهنية...إلخ.
- التقدم في العمل: ويشمل المقاييس المرحلية للنتائج والخطوات الفرعية للمشروعات...إلخ.

## ب-2- تقييم أداء الأنشطة الرئيسية:

في هذا المستوى تتم عملية تقييم الأداء كل الوظائف الرئيسية في المؤسسة والتي تشمل وظيفة الإنتاج والتمويل والتسويق والموارد البشرية<sup>44</sup>.

## ب-2-1- الوظيفة الإنتاجية: يسعى النظام الإنتاجي إلى تحقيق إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى من

ناحية الجودة و بأدنى التكاليف. نحكم على أداء النظام الإنتاجي من خلال المؤشرات التالية:

## - المواد الخام: نسبة المواد المرفوضة لعدم مطابقتها للمواصفات مقارنة مع كل المشتريات، نسبة قيمة المواد

المتأخرة في التسليم إلى قيمة المشتريات خلال فترة معينة، متوسط فترة التخزين، نسبة التبذير في الخدمات الموجهة للإنتاج.

## - جودة المنتجات: نسبة المنتجات المرفوضة لعدم مطابقتها للمواصفات إلى إجمالي الإنتاج، نسبة الوقت

المستخدم في التفتيش والفحص إلى وقت الإنتاج، نسبة تكاليف الفحص إلى تكاليف الإنتاج.

<sup>44</sup> زهير ثابت، مرجع مذكور ص 59.

- الطاقة الإنتاجية: نسبة الطاقة الفعلية المستخدمة إلى الطاقة الكلية، ونسبة الطاقة العاملة إلى الطاقة الكلية للمؤسسة.

- الكفاية الإنتاجية: معدل الإنتاج لعدد ساعات العمل، معدل الإنتاج بالنسبة لرأس المال المستثمر، ونسبة الطلبات التي تم تنفيذها في الموعد المحدد.

- التكاليف: نسبة تكاليف المناولة إلى إجمالي تكاليف المؤسسة، ونسبة تكاليف الصيانة إلى التكلفة الكلية للوحدة المنتجة.

ب-2-2- الوظيفة التمويلية<sup>45</sup>: يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة، وأهم مؤشرات هذا الأداء ما يلي:

- مؤشرات سوق المال: وتتمثل في الأرباح الموزعة، وقيمة السهم... إلخ.

- مقاييس الربحية: وتشمل العائد على الأصول والعائد على حق الملكية... إلخ.

- مقاييس الخطر لتكلفة الأموال والنمو: وتشمل الرفع المالي، وتكلفة رأس مال المؤسسة.

ب-2-3- الوظيفة التسويقية: وهي القدرة على بلوغ الأهداف التسويقية بأقل التكاليف الممكنة، ويتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات نذكر منها<sup>46</sup>:

- معدل نمو المبيعات؛
- الحصة السوقية؛
- كفاءة منافذ التوزيع؛
- السعر.

<sup>45</sup> نبيل مرسي خليل ، دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، مصر 1995. ص 213

<sup>46</sup> نبيل مرسي خليل مرجع سابق. ص 232.

## ب-2-4- وظيفة تسيير الموارد البشرية: يعد العنصر الأساسي في تحريك كل الموارد الأخرى ويمكن إبراز أهم

المبادئ التي يقوم عليها تقييم أداء الموارد البشرية في النقاط التالية:

- تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على النحو الدقيق؛
- وجوب توطيد العلاقة بين تقييم أداء العاملين والوظيفة قدر الإمكان؛
- التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها؛
- تدريب القائمين بعملية التقييم على استخدام نظم وأساليب التقييم ونماذجه؛
- عملية التقييم يجب أن تعتمد على أكثر من شخص وأن تكون بشكل مستقل؛
- إشراك المقيمين وذلك من خلال التغذية العكسية حتى تتضح لهم كيفية ومستوى أدائهم لتحسين كفاءتهم.

### ت- أهمية تقييم الأداء:

عندما تصل المؤسسة إلى مستوى الوعي بأن أهمية تقييم الأداء هي عملية ضرورية وفي غاية الأهمية، فإنها قد تخطت شوطاً كبيراً في عملية الفحص الذاتي وها عليها إلا أن تعرف مكامن المشاكل التي تواجهها. وعليه فإن عملية التقييم تكون على مستويات عدة ومختلفة أبرزها:

- يبين تقييم الأداء في المؤسسة قدرة هذه الأخيرة على تنفيذ ما خطط له من أهداف من خلال مقارنة النتائج المحققة مع المستهدف منها، والكشف عن الانحرافات واقتراح المعالجات اللازمة لها. مما يعزز أداء المؤسسة بمواصلة البقاء والاستمرار في العمل.<sup>47</sup>

<sup>47</sup> نصر حمود فهد ، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، دار صفاء عمان، 2009 ص 29

- تظهر عملية تقييم الأداء مدى مساهمة المؤسسة في العملية الاقتصادية الوطنية من خلال تحقيق قدر أكبر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الضياع في الوقت والجهد والمال مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي<sup>48</sup>.
- يساعد تقييم الأداء كذلك في<sup>49</sup>:
- الكشف عن التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها سواء إيجابيا أو سلبيا. وذلك عبر النتائج الفعلية في فترات زمنية محددة مقارنة مع مؤسسات مماثلة أخرى.
- تفصح عملية تقييم الأداء عن درجة المواءمة والإنسجام بين الأهداف والإستراتيجيات المعتمدة وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة.
- توضح مدى كفاءة تخصيص واستخدام الموارد المتاحة للمؤسسة الاقتصادية.
- توجيه في أداء عملهم.
- توجيه إشراف الإدارة العليا.
- توضيح سير العمليات الإنتاجية.

## 5- محاور إثراء مفهوم الأداء في المنظمة<sup>50</sup>: إن تعدد المقاربات التي عرفت مصطلح الأداء وطرحت عدة

معايير للقياس أدت إلى تعقد وصعوبة اختيار المعيار (وحيد أو متعدد) للقياس.

<sup>48</sup> فلاح حسن عداوي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص233.

<sup>49</sup> يتصرف من نصر حمود فهد، مرجع مذكور ص29.

<sup>50</sup> شكل مقتبس من ما اقترحه scarie Nivintizo

Déterminants de performance dans le secteur du bâtiment et travaux publics : le cas du Burundi, Aout 1995, من موقع: Book google.com. قرأ في 2014/02/27.

ولهذا قد طرح كل من Bartoli & harmel<sup>51</sup> أن على المؤسسة أن تدمج أو تقوم بعملية إثراء لمفهوم

الأداء إذا ما أرادت أن تطور نفسها لمواجهة تحولات المحيط الغير متحكم فيهولخفا هذه العملية في الشكل التالي:

شكل رقم 3: محاور إثراء مفهوم الأداء في المنظمة<sup>52</sup>



<sup>51</sup>Le développement de l'entreprise : conception et pratiques », Bartoli, A et p, Hermel, 1989,Paris, ed. economica

<sup>52</sup>مرجع مذکور le développement de l'entreprise

## خلاصة الفصل الأول: الصعوبة في تقييم الأداء وفي توحيد مفاهيمه

تؤيد <sup>53</sup> Claire Gauzent على أن طرح التقارب بين مؤشرات الأداء الموضوعية والذاتية خاصة فيما يتعلق بالتقييم الذي يقوم به الإطارات أو المسيرين والذي يعتبر غير موضوعي وبالتالي نسبي، تعكس في بعض الظروف وترجم عن معلومات متعلقة بالأداء الفعلي والمحقق من طرف المؤسسة.

إن عملية قياس أداء المؤسسة عملية في غاية الصعوبة لأنها تطرح قضية المعلومات خاصة تلك التي هي في خدمة المسيرين وهم في حاجة إليها <sup>54</sup>.

ليس فقط المعلومات التي يستطيع المسير اقتناءها في المؤسسة التي بين يديه، وإنما تلك المعلومات التي تخص القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة. ومن جهة أخرى مفهوم المسير للعبة التي تعبر عن أن المؤسسة هي في مجال الخطر. هذه اللعبة تتغير من مسير إلى آخر وهذا مرتبط بمعلومات موضوعية وأخرى ذاتية أي بدرجة سلبية أو تشاؤمه وإيجابيته أو تفاؤله. هذا النوع من المؤشرات الغير قابل للقياس أو صعب القياس هو الذي يؤثر على آلية قياس الأداء.

إن جميع الأبحاث التي قام بها العلماء ومن جميع المذاهب أثبتت أن تقييم الأداء الذي حققه إطار أو مسير ليس ثمرة جهد عقلائي حسابي وإنما هو نتيجة عمل مرحلي زواج بين القابل للقياس والغير قابل للقياس حتى وإن كانت النتيجة اقتصادية مترجمة بأرقام.

الأداء مفهوم شامل ومعقد واختلف في تفسيره وتعريفه كل الكتاب على حسب الغاية من البحث فيه، إلا أنهم اتفقوا على أنه لا يمكن أن تتوحد أو تلخص ماهيته بوجهة نظر واحدة بل يجب على كل مسير مهما كان

<sup>53</sup>Claire Gauzent : Mésurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? analyse de la pertinence de certains indicateurs,

[https://www.researchgate.net/.../Claire\\_Gauzente/...Mesurer\\_la\\_performance\\_des\\_entr...](https://www.researchgate.net/.../Claire_Gauzente/...Mesurer_la_performance_des_entr...)

في دورية. finances, contrôle, stratégie vol.3, N° 2 juin 2000. بتاريخ 2014/03/03

<sup>54</sup>L'information dont les dirigeants ont vraiment besoin, P.F.Drucker

من كتاب: « les systèmes de mesure de la performance » مجموعة مقالات من تقديم: J.P.Rodier, ed. org. 1999.

مستواه في المؤسسة مهما كان حجمها، أن يحدد الأهداف التي يريد أن يصل إليها ومن هذا المنطلق يمكن له أن يقيس مستوى أدائه.



## الفصل الثاني

قراءة في الأسس النظرية لمفهوم المقاول والمالك و/أو المسير

إن مصطلحات المقاول المالك و/أو المسير هي مواضيع تختلف فيها الباحثين على اختلاف مشاربهم.

لقد أشار<sup>55</sup> d'Amboise إلى أن المقاول يلعب دور المسير بالإضافة إلى تحمله للمخاطر الناتجة عن قراراته عكس المسير الذي يقدم خبرته فقط.

أما الفرق بين المقاول والمالك المسير ف يرجع إلى أن الأول هو ذلك الشخص الذي أسس المؤسسة ويقوم بتسييرها أما الثاني فهو يتحمل إدارة المؤسسة التي لم يؤسسها.

لذا سوف نتطرق إلى تعاريف مختلفة عند عدة باحثين لمصطلحات المسير والمالك-المسير والمقاول مع التعرّيج على التطور التاريخي لهذه المفاهيم في عدة مذاهب ومدارس.

إن إنشاء المؤسسة ونمو الصغير منها والمتوسط يشكل رهان وطني وعالمي كبير، حيث أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعد الدواء الفعال للأمراض<sup>56</sup> الإقتصادية و الإجتماعية لأي مجتمع . إذا كانت مختلف العوامل تشرح حركية المؤسسات فإن الأمر بالنسبة للمسير يعتبر أساسيا.

بالنسبة لعدة باحثين<sup>57</sup>، عندما تكون المؤسسة ذات حجم صغير أو متواضع فإن المسير والمنظمة لا يعدان إلا واحدا.

---

<sup>55</sup> من كتاب La PME canadienne : situation et défis, Gerald d'Amboise , institut de recherche politiques, les presses de l'université Laval 1989 موقع:

<https://books.google.fr/books?id=PkPOq7zr308C&pg=PA109&dq=amboise+et+gasse:+d%C3%A9fis+prioritaires+pour+propri%C3%A9taires+dirigeants+proprietaire+dirigeant&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwj2z6uRmPzWAhUMaxQKHTfqADUQ6AEIJTAA#v=onepage&q=amboise%20et%20gasse%3A%20d%C3%A9fis%20prioritaires%20pour%20propri%C3%A9taires%20dirigeants%20proprietaire%20dirigeant&f=false> أطلع عليه في 2014/07/07.

<sup>56</sup> Didier grandclaude, caractéristiques du propriétaire-dirigeant de PME : entre l'être et le faire, ou somme- nous ?XXII conférence de management stratégique. www.strategie.com موقع: 2014/07/08 أطلع عليه في: 2014/07/08

<sup>57</sup> 2000 Jarvis et al. 1996, Julien et manschenay1996, Torrès et plane, 1998, رواد مذكورين في caractéristiques du propriétaire-dirigeant de PME : entre l'être et le faire. مرجع مذكور.

إن الأبحاث التي دارت حول المفاول تنتمي إلى ميدان علم النفس خاصة ما يتعلق بدراسة شخصية المسير، هذه البحوث استمرت إلى غاية سنوات 1990 كلها مقاربات درست المفاول والمسير واجتمعت في مقارنة سميت بالعلاقات الإنسانية وقد ركزت على الاهتمام بكفاءات المفاول وتصرفاته وهذا منذ سنوات 1990 إلى يومنا هذا.

يجب الإشارة إلى أن كلا المقاربتين رغم اختلافهما إلا أن الباحثين اهتموا بالتحليل الكمي لملاحظة المفاول وهذا ما أدى إلى طرح إشكالتين في إطار البحث المفاولاتي<sup>58</sup>:

إشكالية نظرية: أن لا يمكن استكمال كل المقاربات المدروسة ؛

إشكالية منهجية: أنه من غير الممكن انتهاج عدة طرق للبحث في آن واحد.

ولهذا سوف نتطرق أولاً إلى ماهية المفاولاتية.

---

<sup>58</sup> Didier grandclaudé مرجع مذكور

## المبحث الأول: الفاعلين الأساسيين للعمل المقاولاتي

إن ميدان البحث في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة يجمع من جهة أعمال مؤسسة لفعل المقاولاتي، ومن جهة أخرى أعمال خاصة بالفاعلين الأساسيين المسير أو/و المقاول.

هذا البحث مر بعدة تيارات فكرية وتساؤلات حسب الفترات، وفيما يلي سوف نتطرق إلى الفاعلين الأساسيين للفعل المقاولاتي.

### 1- تعريف المالك المسير: هناك عدة تعاريف نذكر منها:

أ- تعريف Drucker<sup>59</sup>: المسير هو هيكل المجتمع حيث أنه لا يتحدد بالأغلبية ولكن بالقيادات وعليه فإن المسيرين هم فئة قليلة تقود الأغلبية. حيث أنهم يساهمون في توفير الجو العام والمناسب الذي يتم فيه استغلال الإمكانيات المتاحة بطريقة مثلى وهذا ما يؤدي إلى تحسين وتنظيم الإجراءات في عدة مجالات.

بالنسبة ل Drucker من المؤكد أنه يوجد فرق بين العمل المقاولاتي والعمل التسييري فبقدر ما يكون المقاول جيدا ليس بالضروري أن يكون مسيرا. وبالمقابل فإنه إذا تجاهل المسير المقاولة فهذا يؤدي به إلى البيروقراطية. المقاول هو الذي يسمح للموارد أن تكون لها القدرة على إنتاج ثروات جديدة. دروكر يفرق بين العمل المقاول والعمل التسييري. إلا أنه يقدر أن نكون مقاولون جيدون دون أن نسير وأنه إذا سيرنا بإهمال المقاولتيه فإنها مخاطرة تؤدي به إلى أن يصبح هذا المسير بيروقراطيا.

ب- تعريف Gasse et Amboise<sup>60</sup>: هو شخص مشاركته في أسهم المؤسسة هي الغالبة ويأخذ جزء فعال في القرارات التي لها علاقة بتوجهات المؤسسة (الإستراتيجية) وكذلك يشارك في حل المشاكل اليومية لها.

<sup>59</sup> مذكور في كتاب السلوك القيادي وفعالية الإدارة ، طارق شوقي، مصر 1994. ص26  
<sup>60</sup> من ملخص المداخلات للجمعية الكندية الفرنسية من أجل تطوير العلوم: أخذ من موقع:  
<https://books.google.fr/books?id=z5A0AQAAMAAJ> أطلع عليه في 2013/08/22

إنه شخص له حاجة ملحة في تحقيق النجاح، مبدع ومبادر له ثقة في نفسه وجريء، يحرص على استقلاليته وحرية، متحمس وله طاقة مؤمن بمشروعه ومجازف.

ت- **تعريف Filion**<sup>61</sup>: من الصعب القيام بدراسة حول المقاول: ما هو؟ ومن هو؟

المقاول هو الذي يعطي كل طاقاته للإبداع والنمو وينشأ المؤسسة ويطورها أو يطور منتج جديد أو سوق جديد أو أسلوب جديد إذا كان قد تحصل على هذه المؤسسة.

وقد طرح هذا الباحث 3 تيارات فكرية حللت خصائص المقاول وقال أنها مذاهب فكرية عاجلت هذه الخصائص كما يبينها الجدول التالي<sup>62</sup>:

### جدول 3: خصائص المقاول في مختلف المذاهب الفكرية

الخصائص	التيارات
مجدد	التيار الاقتصادي
مبدع	علم السلوك
منسق بين الموارد	علم الهندسة

المصدر : من إعداد الباحثة

ث- **تعريف Julien**<sup>63</sup>: يعتبر هذا الباحث أن المقاول مهما كان فهو قبل كل شيء الذي ينشئ الخدمة أو المنتج تلبية لحاجة ما ويعطي قيمة اقتصادية جديدة لها مردود.

### 2- خصائص المالك المسير: اختلفت بحسب مجال البحث الذي ينتمي إليه كل باحث

<sup>61</sup>L-J-Fillon : « Le champ de l'entrepreneuriat : histoire, évolution, tendance », Revue international PME, vol.10, N°2, p129-172

<sup>62</sup> يتصرف من الطالبة من Didier grandclaude مرجع مذكور.

<sup>63</sup> « The entrepreneur and economic theory » international small business journal, vol4, N°3 عند عز الدين توناس في "N° 03-73L'entrepreneur : l'odyssée d'un concept" من: archive.auf.org.

أ- بالنسبة لـ **Amboise**<sup>64</sup>: قام بجمع كل المتغيرات المتعلقة بالتجربة والقيم الشخصية تحت بعد الخصائص

الشخصية. أما المتغيرات الشخصية فتتعلق بالارتباط بالعائلة والقناعات الدينية وأهمية العمل عنده والحاجة إلى

إثبات الذات وأخيرا وضعية المعني بالأمر بالنسبة للمتغيرات المتعلقة بالمال والمنافسة.

ب- بالنسبة لـ **Toulouse**<sup>65</sup>:

يحصر الخصائص النفسية في تصرف الفرد أمام الخطر المتعلق بالمسار المهني، والعائلة، وصورة الفرد في

نفسه والخطورة المالية وأيضا الخصائص الإجتماعية مثل الدين أو الإثنية والعمر والوسط العائلي والتربية والتجربة

المهنية.

ت- بالنسبة لـ **Robidon**:

يميز هذا الباحث الظروف السائدة عن الظروف الأخلاقية والشخصية أو المزاجية.

ت-1- الظروف السائدة: ويعني بذلك الوسط العائلي والمكانة في العائلة والإرث وتأثير الدين، ومستوى

التعلم والعمر والتجربة والنشاطات الشبه مهنية.

ت-2- الظروف الأخلاقية والمزاجية:

يتعلق الأمر بالحاجة إلى إثبات الذات، السلطة والثقة بالنفس والفطرة على الانضباط والتنظيم.

ث- بالنسبة لـ **Tremblay**<sup>66</sup>: يعتبر هذا الباحث أنه هناك متغيرات خارجية تركز على معطيات

موضوعية مثل العمر والنفسية والدين والتعليم والتجربة والسوابق العائلية قال عنها Kerlinger متغيرات افتقوية.

<sup>64</sup> من كتاب La PME canadienne : situation et défis, Gerald d'Amboise , institut de recherche politiques, 1989  
Les pesses de l'université Laval مرجع مذكور.

<sup>65</sup> [www.strategie-aims.com](http://www.strategie-aims.com)

<sup>66</sup> من: L'entrepreneur-dirigeant de la petite entreprise et son accompagnement : une approche théorique  
par le capital humain et le capital social موقع: [https://www.codesria.org/IMG/pdf/2-](https://www.codesria.org/IMG/pdf/2-2014/07/10.pdf?2527/...)

هذه المتغيرات لا تتطلب أي شكل خاص للقياس وهناك متغيرات داخلية تتركز على معطيات ذاتية مثل التصرفات والقيم الإيجابية والقيم الشخصية.

### ج- بالنسبة ل<sup>67</sup> Kerlinger:

هذه المتغيرات يجب قياسها بمساعدة أي وسيلة تعطي نتائج مدرجة من ضعيف إلى مرتفع.

### 3- خصائص المقال المسير: هناك عدة قراءات:

#### أ- قراءة أدبية لخصائص المقال المسير ل<sup>68</sup> PME:

إن التقارب بين المقال والمؤسسة المتوسطة والصغيرة يدفع بالدراسة بأن تدمج بعدين طالما فرقا وباعدا بين الباحثين:

#### أ-1- البعد الأول: وهو تحليل مؤسس للمقاربتين الخاصتين بالإنسان وسلوكه

- المقاربة الخاصة بالسلوك. لقد عرفت سنوات 1990 تطور المقاربة المتعلقة بالسلوك على حساب المقاربة الخاصة بالصفات مع إدماج إشكالية الكفاءات.

البعض من العلماء يركز على المقال كشخص والبعض الآخر يركزون على عمل المقال. كلا الاتجاهين يركزان على التحليل الكمي لمعالجة فعل المقال الظاهر.

<sup>67</sup> من: profil personnel, pratiques de gestion des propriétaires-dirigeants et performance des PME : le cas du Burundi juin 1993, Paul, NIYUNGEKO  
[constellation.uqac.ca/1360/1/1480907.pdf](http://constellation.uqac.ca/1360/1/1480907.pdf) من موقع: <sup>68</sup> ترتبط كلمة مقال في أدبيات التسيير بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

• المقاربة أو التحليل المؤسس على الإهتمام بالمقاول كإنسان غامض ومركب: هو تحليل نظري يؤدي

إلى التساؤل على كيف يتم تحسين إنتاج المعارف التي تعطي التكامل بين هذا التحليل والتحليل الذي سوف ندرجه بعد قليل والمتعلق بالبعد الثاني أي عمل المقاول فقط.

## أ-2- البعد الثاني: التحليل المؤسس على الإهتمام بعمل المقاول.

هو تحليل منهجي يؤدي إلى التساؤل على كيف يمكن يتم الوصول إلى نتائج معرفية بإتباع أساليب ومناهج بحث مختلفة.

## ب- مفهوم المقاول عند تيار Schumpéter<sup>69</sup>:

هذا التيار أعطى صورة عالمية موحدة لخصائص المقاول الذي ينتهز الفرص لخلق الأعمال وهو يختلف حسب الظروف الاجتماعية والاقتصادية والقانونية التي يتطور فيها المقاول ويمارس تأثيره على هذه الخصوصيات. فكر schumpéter خلص إلى نظرية التقادم واستصواب الاستثمار بالنسبة لهذا العالم. المقاول لا يعمل لفائدته الخاصة بل هو بحاجة إلى الاعتراف بتأثيره الاجتماعي عن طريق مشاريعه ذات المنفعة العامة فهي حافزه الأول وهذا ما يميزه عن المقاول الليبيرالي.

## • دور وخصائص المقاول عند Schumpéter:

المقاول هو المبدع الذي يكسر الروتين في الإنتاج: إنتاج سلع وخدمات جديدة، في المراحل: طرق جديدة للإنتاج، في المواد الأولية: مثل البلاستيك الذي أخذ مكان الحديد في منتجات الأواني المنزلية وفي التنظيم: له دور في المنجزات ، له رؤية وقدرة على سبق الآخرين وحفظ نجاحه موضوعة في الحسبان مثل فشله. هو نشيط وطموح ومجتهد محب لعمله وقادر على التحكم في أعصابه.

<sup>69</sup>مذكور في [blog-eco-branly.over-blog.com](http://blog-eco-branly.over-blog.com)



#### 4- مفهوم المقاول حسب نموذج المنتدى العالمي للمقاولة GEM:

قبل أن نتطرق إلى المفهوم علينا أن نعرف بالمرصد العالمي للمقاولة:

#### أ- التعريف بالمرصد العالمي للمقاولة<sup>70</sup>:

هي مبادرة بحث في أكثر من 75 دولة في العالم تسمح بقياس دور ومستوى تطور المقاولة وهي تهدف

إلى:

أ- قياس الفروقات بين نشاطات المقاولة في مناطق ودول مختلفة ؛

ب- تسليط الضوء على العوامل المحددة لمستوى نشاطات المقاولة؛

ت- وأخيرا التعريف بالسياسات المناسبة لتقوية نشاطات المقاولة.

إن أسلوب عمل المرصد العالمي للمقاولة يسمح بفهم أفضل للعوامل المؤثرة على مستوى المقاولة في أي بلد

كان ومن ثم مقارنة مستويات الأداء لهذه النشاطات وتوزيعها على المناطق المختلفة لبلد واحد.

الطرق المنتهجة في مرصد GEM تسمح بتحليل مستوى المقاولة إلى فئات مختلفة مثل فئة النساء، أو الشباب.

ب- مفهوم المقاول حسب GEM<sup>71</sup>: المقاول هي ظاهرة ناشئة تشجع فئات من الأشخاص على تجاوز

معوقات الوسط العائلي والاجتماعي مهما كان متواضعا أو قاسيا والذي نشأ فيه المقاول حتى يتسنى له أن يحقق

أهداف الوصول إلى مستوى نجاح وإثبات الذات والاعتماد على النفس.

<sup>70</sup> يتصرف من كاتب L'entrepreneuriat en Algérie 2011 Global entrepreneurship monitor (GEM) Donnée de l'enquête GEM 2011, Abderrahmane, Ahmed BOUYAKOUB, Hamid KHERBACHI, Ed. janvier 2013 CREAD.  
<sup>71</sup> L'entrepreneuriat en Algérie 2011 مرجع مذكور.

إن روح المؤسسة وروح المقاولة أصبحت القيم الجديدة للمجتمع الذي يتأثر بتصرفات الأفراد المنتهزين للفرص لخلق الأعمال وأيضاً تتأثر بتدخل الدولة المتمثل في المرافقة بجميع أشكالها والمساعدة على إنشاء مؤسسات داخل المجتمع.

عند دراسة خلق المؤسسة يصعب تقدير اللحظة التي تمت فيها هذه العملية. فبالنسبة للمختصين الإحصائيين، المؤسسة توجد عندما تسجل في السجل التجاري، أي عندما يكون لديها رقم تعريفى إحصائي في المقابل. بالنسبة للباحثين، المؤسسة توجد عندما تحول إلى مشروع وعندما يكون هناك مخطط أو برنامج عمل وعرض لمنتج. إن عملية خلق المؤسسة تمر على الأقل بمرحلتين:

1- مرحلة الولادة ومن خلالها يبدأ المقاول في تجسيد مشروعه والبداية في عملية البحث عن موارد ووضع برنامج العمل؛

2- مرحلة تأكيد العمل أين يبدأ في تكوين صورته وسمعته في السوق.

إن نموذج المرصد العالمي للمقاولة يتبنى مقاربة كاملة تأخذ بعين الاعتبار درجة النشاطات المقاولية في بلد ما وتحدد مختلف أشكال ومراحل المقاولة.

## 5- المقاربات العلمية المهمة بالمقاول والمالك و/أو المسير:

إن عملية التشخيص التي مرت بها البحوث المتعلقة بالمالك المسير و/أو المقاول خلصت إلى تأسيس مقاربتين شملت المراحل الثلاث التي رأيناها سابقاً وهي كما يلي:

## 1- المقاربة الأنتولوجية ما قبل 1990: هذه المقاربة تأسست من خلال كل الأعمال والدراسات النفسية والتي

كانت مهيمنة لغاية سنوات 1990.

ركزت على تطوير حقل المقاول بإنتاج معلومات على الفرد المقاول وتمييزه على الفرد الغير المقاول.

### – تعريف وخصائص المقاول في المقاربة الأنثولوجية:

اعتبر <sup>72</sup>Gartner متزعم تيار الظاهرة التنظيمية الذي يركز على المراحل الأولى للمؤسسة والمتمثلة في الخلق Création والبروز Emergence والتحول إلى كيان أن مفهوم المقاول أخذ عدة تعريفات شاملة ولم يجمع عليها الباحثين لهذا سوف نقوم بعملية مسح لكل التعريفات عند بعض الباحثين:

### أ– تعريف Brockhaus 1980<sup>73</sup>:

هو مالك ومسير للمؤسسة له خصوصية المخاطرة والمجازفة

### ب – تعريف Collins et Moor 1970<sup>74</sup>:

يعتبر أن المقاول ليس الذي أسس المؤسسة، إنما هو الذي أوصلها إلى مستوى أداء كبير ولهذا فإن خصائص هذا المقاول تتأثر بمهنة والديه، وتكوينه ودرجة رضاه عن أول عمل قام به وأخيرا سلوكه الاجتماعي.

### ت– تعريف Popper et Dunkerlby<sup>75</sup>: المقاول يساهم في تكوينه وصقل شخصيته من طرف

الوالدين والاعتراب والتعلم والعمل السابق والسن.

---

<sup>72</sup> من: Emile-Michel Hernandez المؤلف ل'entrepreneuriat comme processus في:

Revue internationale PME, volume 8, numéro 1, 1995

من موقع: <https://www.erudit.org/fr/revues/ipme/1995-v8-n1-ipme5006395/1008277ar.pdf> محمل في 2010/04/08

<sup>73</sup> Brockhaus, R. H. Risk taking propensity of entrepreneurs, Academy of management journal, vol23, N°3,509-520.

من العنوان الالكتروني [www.jstor.org/stable/255515](http://www.jstor.org/stable/255515) محمل في 2011/12/14

<sup>74</sup> Collins, O. F., et Moore, D.G. 1970, The organisation makers. New york : Appleton, Century, crofts  
مذكور في كتاب: 26/06/2013. Entrepreneurship in theory and Practice, paradoxes in play withes cases. By :

William. B. Garethe, Saras Sarassathy, alain fayolle, Kevin Hindel, Thomas Cooney, Anita Var Gils et Amn  
Hojbjerg clarke. Ed. Edgard/ Elgar publishing.Inc. 2012  
من موقع: <http://omtweb.org>

## ث- تعريف 1963 Davis<sup>76</sup>:

المقاول هو الذي ينشئ مؤسسة جديدة، خصائصه تتكون بفعل التعلم وعدد الأطفال والدين أو المعتقد وانتمائه لنادي أو جمعية أو منظمة.

## 2- المقاربة الأنثروبولوجية ما بعد 1990:

في هذه المرحلة كل الدراسات أجمعت على الخصائص الفردية المهيمنة على أداء المؤسسة وروادها:

## أ- Minniti و Arenius 2005<sup>77</sup>:

قام هذين الباحثين بمسح أجابت فيه 51721 مؤسسة في 28 دولة على استبيان حددا من خلاله خصائص المقاول فكانت كالتالي:

العمر، الجنس، التعلم، المعارف المقاولتية، الفرص والثقة.

## ب- Barringer, Jones و Meubaum 2005:

قاموا بتحليل المكونات الكمية ل 100 مؤسسة فكانت العوامل المحددة هي:

التعليم؛ والتاريخ المقاولاتي؛ والتجربة الصناعية.

---

<sup>75</sup> بحث دكتوراه بعنوان: Les cadres pendulaires à l'international : caractéristiques et analyse de leur relation au travail من موقع: [www.theses.fr/2014GRENAOL.pdf](http://www.theses.fr/2014GRENAOL.pdf) اطلع عليه في 20/09/2015.

<sup>76</sup> من: Paulette Robic, Dominique Barbelivien, Nicolas La fabrique de l'entrepreneur familiales للمؤلفين: Antheaume من موقع: <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00829947> اطلع عليه في 15/09/2016.

<sup>77</sup> Conceptions ey intentions entrepreneuriales des nouvelles générations : un projet de recherche للمؤلفين: Yvon Gasse, Josée Audet, Meripier Trambly, Gérald d'Amboise et Etienne Saint-jean. من موقع:

[http://www.boostyourtalent.be/IMG/pdf/Intentions\\_entrepreneuriales\\_des\\_generations\\_nouvelles.pdf](http://www.boostyourtalent.be/IMG/pdf/Intentions_entrepreneuriales_des_generations_nouvelles.pdf)

ت- 2009 Baumol , Schilling et Wolf: قاموا برصد مذكرات مقاولين ومخترعين من سنة

1400 إلى غاية 2008 فكانت النتائج أنه مع مر الزمن أصبح المقاول فرد أو شخصية متعلمة.

**3- خصائص تنظيم المشاريع وعلاقتها بالمقاول:** بالنسبة لكل من Omane, Fayolle, Zerribi,

<sup>78</sup>(2001) benslimene, لقد مرت عملية تشخيص تنظيم المشاريع وعلاقتها بالمقاول ب 3 مراحل

أساسية، عملية التشخيص هذه اهتمت بأربعة أبعاد أساسية وهي:

1- البعد الوظيفي،

2- البعد الفردي،

3- البعد السلوكي.

#### 4- مراحل عملية التشخيص:

- المرحلة 1:<sup>79</sup> سادت هذه المرحلة خلال القرن 19 والقرن 20 .

المرحلة الاقتصادية التي أجابت على السؤال " ماذا؟"، تعبر على البعد الوظيفي ( ما هي وظيفة المقاول في المجتمع والاقتصاد).

- المرحلة 2:<sup>80</sup> سادت بعد الحرب العالمية الثانية إلى غاية 1990

<sup>78</sup> مذكورين في: caractéristiques du propriétaire-dirigeant de PME : entre l'être et le faire مرجع مكور

<sup>79</sup> روادها Leibenstein 1968-1970, penrose 1963, schumpeter 1928 مذكورين في: caractéristiques du propriétaire-dirigeant de PME : entre l'être et le faire مرجع مكور

<sup>80</sup> روادها Sterenson, jariou 1990, Ttoulouse 1988, Ronstadl 1984 مذكورين في: caractéristiques du propriétaire-dirigeant de PME : entre l'être et le faire مرجع مكور

المرحلة التي عبرت على البعد الفردي حيث أنها حاولت أن تجيب على السؤال: من؟ ولماذا؟ وهي مقارنة نفسية حديثة تركز مفهوم " اختلاف شخص المقاول عن من هو غير المقاول".

- المرحلة 3<sup>81</sup>: من 2000 إلى يومنا هذا، هي مدرسة سلوكية أجابت على إشكالية "كيف؟"

عبرت على المقارنة المرحلية أي مراحل إنشاء مؤسسة جديدة مع إدماج العلاقة بين المسير والمنظمة والتي استعملت في بحوث علوم التسيير.

---

<sup>81</sup> روادها: Gareth 1985- 1988, Bygrave, Hofer1991, Bruyat1993, Venkataraman1997, Shane, venkataraman2000 مذكورين في caractéristiques du propriétaire-dirigeant de PME : entre l’etre et le faire مرجع مكور

## المبحث الثاني: مفهوم المقاولاتية:

كما رأينا سابقا فإن الفاعلين الأساسيين أي المقاول أو المالك أو/و المسير لا يكون لهم أي أهمية إذا لم يكن هناك عمل مقاولاتي. وعليه فإننا سوف نتطرق إلى

### 1- العناصر المكونة للفعل المقاولاتي أو المشاريع:

توجد هناك عدة مفاهيم مركزية مكونة للمقاول فهي تجمع في بعض الأحيان الباحثين لتسمية مراحل المقاولاتية.

الفعل المقاولاتي مكون من مفاهيم 6 وهي:

أ- مفهوم إنشاء المؤسسة؛<sup>82</sup>

ب- مفهوم الإبداع<sup>83</sup>؛

ت- مفهوم الفرص؛

ث- مفهوم خلق القيمة؛

ج- مفهوم التحول الاجتماعي.

مجموع هذه العناصر يدمج في التعاريف الخاصة بالباحثين في حقل المقاولاتية.

---

<sup>82</sup> من مجلة The promise of entrepreneurship as a field of research, Academy of management review, 2000N°25, p. 217-226. Shane et venkatarama من موقع: [www.olivier-witmeur.net/readings/for.../books-fs](http://www.olivier-witmeur.net/readings/for.../books-fs)

<sup>83</sup> w.B. Garethe, « Aspect of organization emergence, in entrepreneurship-perspectives on théorie building » من موقع <http://omtweb.org>

## 2- الشروط المؤطرة للمقاولة في نموذج GEM: إن نشاط المقاولة تأطره الظروف الاجتماعية والاقتصادية

وهي شروط تحدد محيط المقاولة لبلد ما، وتختصر في النقاط التالية:

### أ- المساندة المالية:

الجهوزية، بالنسبة للشباب والمؤسسات الجديدة تمثل موارد ومساهمات مالية وأيضا إمكانية الحصول على

القروض والدعم<sup>84</sup>.

### ب - السياسة الحكومية:

كل ما يترجم سياسة الحكومة في الجباية والإطار الحكومي والتي يجب أن تكون محايدة ومشجعة لخلق المؤسسات والمساعدة على نموها.

ت- البرامج الحكومية: وجود فعالية في البرامج الحكومية والتي لها علاقة مباشرة على مساعدة المؤسسات الناشئة حديثا.

### ث- التكوين والتعليم:

نوعية البرامج الرسمية للتعليم والتكوين وعلى جميع المستويات والمرتبطة بخلق المؤسسات.

ج- تمويل البحث والتطوير: الدرجة التي من خلالها البحث والتطوير ينتج تطبيقات جديدة تجارية وتكون قابلة

للاستعمال. وهنا يتضح مدى اتصال مراكز التكوين بمختلف مستوياتها مع عالم الأعمال الممثل في المؤسسة .

<sup>84</sup> في حالة الجزائر الوكالة الوطنية لتدعيم الشباب ANSEG



ح- البنية التحتية التجارية والمهنية: وجود مصالح مهنية ومحاسبية وقانونية وكل المؤسسات التي تسمح وتساعد على خلق مؤسسات جديدة وشابة. أو ما يصطلح عليها بإسم الهيئات أو المؤسسات المرافقة لعملية خلق المؤسسة.

### خ- فتح السوق الداخلي:

إزالة الصعوبات التي تعيق المؤسسات الشابة على ولوج أسواق موجودة والمنافسة فيها. وذلك بتشجيعها بشتى الطرق خاصة تخفيف الجباية والضرائب.

### ه- الحصول على البنية التحتية المادية:

سهولة الحصول على وسائل الاتصال الحديثة واقتناء الأراضي والنقل بأسعار مناسبة للمؤسسات الشابة.

### د- المعايير الثقافية والاجتماعية: الدرجة التي تكون فيها المعايير الاجتماعية والثقافية مشجعة أولاً للأعمال

الفردية الخاصة بالمؤسسات الشابة والتي توصلها لممارسة طرق جديدة للنشاطات الاقتصادية ومن ثم المشاركة في توزيع جديد للثروات والموارد.

### 3- مفهوم المقاولة: اختلفت تعاريف مصطلح المقاولة بالشكل التالي

أ- عند Fayolle Alain وKarim Messeghem:<sup>85</sup> عرفا أن المقاولة هي مرحلة بحث ومتابعة

واستغلال للفرص من طرف فرد مقاول أو فرقة مقاوله والتي تنشأ المؤسسة أو المنظمة مع وضع رؤية إستراتيجية ومساهمة في خلق القيمة في إطار إنشاء وإنعاش النشاط.

---

<sup>85</sup> مذكورين في مجلة Revue de l'entrepreneuriat, vol. 10, n°1, 2011 تحت عنوان: La recherche en entrepreneuriat entre 2008-2009 ,

ب- عند Allain Fayolle<sup>86</sup>: طرح A. Fayoll هذا المفهوم قبل السابق والذي جمعه مع

K. Messeghem يسنوات حيث قال أن المقاوتية هي حالة خاصة يتم من خلالها خلق ثروات اقتصادية واجتماعية لها خصائص تتصف بعدم التأكد من تواجد أي خطورة والتي تدمج فيها أفراد ينبغي أن تكون لهم سلوكيات ذات قاعدة تخصص بتقبل التغيير والمخاطرة أيضا والأخذ بالمبادرة والتدخل الشخصي وهذه الحالات يمكن أن ترتبط ب:

أ- إنشاء مؤسسة أو نشاط من طرف أفراد مستقلين أو من طرف مؤسسات،

ب- استعادة نشاط أو مؤسسة تكون في صحة جيدة سليمة أو تواجه صعوبات من طرف أفراد مستقلين أو من طرف مؤسسات،

ت- تطوير وإدارة بعض المشاريع المنخرطة في المؤسسات،

ث- القيام بتسيير بعض الوظائف أو المسؤوليات داخل المؤسسات.

ت- عند Howard Stevenson<sup>87</sup>: هي السعي وراء الفرص والقدرة على التعرف عليها دون أن تكون الموارد التي يسيطر عليها المفاوض كافية أي أن عملية السعي والتصميم تكون بالاعتماد على كفاءات وتقنيات مكتسبة أو يكتسبها من هو حوله لمتابعتها وتجسيدها.

ث- عند Beranger<sup>88</sup>:

هي تخصص يدرس كالعديد من التخصصات التي تكون نشاط مهني معرف بوضوح كالطب والكيمياء

حيث تعرف بطريقتين:

<sup>86</sup>Allain Fayolle : Le métier de créateur d'entreprise, ed. organisation, paris, 2003, p.16

<sup>87</sup> Qu'est ce que l'entrepreneuriat ? Léonce Ano من موقع: [http://www.mde.ci/actualites/quest-ce-que-](http://www.mde.ci/actualites/quest-ce-que-entrepreneuriat/)

[entrepreneuriat/](http://www.mde.ci/actualites/quest-ce-que-entrepreneuriat/) أطلع عليه في: 2017/11/15

<sup>88</sup>Formation entrepreneuriale des ingénieurs par Beranger, Rober. من موقع:

[www.entrepreneuriat.auf.org/IMG/pdf/03.69.pdf](http://www.entrepreneuriat.auf.org/IMG/pdf/03.69.pdf).

على أساس أنها نشاط أو مجموعة من الأنشطة والنهج المشاركة في إنشاء وتطوير الأعمال وبشكل عام خلقها.

على أساس أنها تخصص جامعي: يصف البيئة وعملية خلق الثروة وبناء المخاطرة الفردية.

### ج- عند المرصد العالمي للمقاولة<sup>89</sup> GEM:

هي مراحل تعريف وتقييم واستغلال للفرص. هذه الأخيرة أي عملية استغلال للفرص تؤدي في غالب الأحيان إلى خلق مؤسسة من طرف فرد وإن إستعان بفريق ما، إذن فإن سلوك الفرد هو الذي يحدد سلوك وتوجهات المقاولة المنشأة.

---

<sup>89</sup> L'entrepreneuriat en Algérie رجوع مكور.

## خلاصة الفصل الثاني: المقاول و المالك و/أو المسير كائن مركب واستثنائي

من خلال ما سبق نستنتج أن المالك- المسير هو المساهم الوحيد في مؤسسته أو أنه يملك أكثر من نصف الأسهم المساهم وهو وحده المتحمل للمخاطر ويؤمن الإدارة وهو المتدخل المهم والحاضر الدائم في المؤسسة، إنه المسير والمدير والمنفذ في نفس الوقت مشارك في العمليات وأيضاً في النشاطات ذات الطبيعة الإدارية وهذا ما يدفعه إلى أن يكون متعدد المواهب وعام له معارف جيدة في ميدان التسيير وله القدرة على التسيير اليومي.

## الفصل الثالث:

### تنظيم وتسيير مؤسسات قطاع البناء

كانت الدراسات التي اهتمت بالمشاكل التنظيمية في المجال الصناعي منذ أكثر من قرن من الزمن قد استعملت ثلاث أبعاد مختلفة لمعالجة الهيكلة التنظيمية للمؤسسات.

كل واحد من هذه الأبعاد يعبر عن مقارنة مؤسسة لمدرسة معينة. إجمالاً عدد المدارس التي تأسست كان ثلاثة. إن التفريق بين هذه المدارس أمر في غاية التعقيد لأنها تتضارب في الأفكار رغم تكاملها.

في مجال صناعة البناء. القاعدة السائدة هي تقسيم وتجزئ ء المسؤوليات بين الشركاء أو الفاعلين في عملية البناء أو الإنجاز، كل في اختصاصه، ولا تجمعهم بالضرورة مؤسسة واحدة كما هو الحال في الصناعات الأخرى والتي يشترك في عملية الإنتاج مجموعة من الفاعلين حيث ينتمون إلى مؤسسة واحدة في الغالب تقليدياً إلا بعض الأجزاء التي يتم تناولتها<sup>90</sup>.

مع بداية سنوات 1970 تطورت أشكال تنظيمية جديدة لتحسين وتجاوز الصعوبات التقنية والنوعية والقانونية للنموذج التقليدي الجزأً بشكل مفرط بين ثلاث فاعلين وهم:

- صاحب المشروع،

-المصمم،

-البناء أو المقاول.

تنظيم هذه العلاقة يؤثر على النوعية والكلفة ومدة الإنجاز وبالتالي على الأداء وأيضاً على قدرة هؤلاء الفاعلين على الإبداع كل في مكان.

<sup>90</sup> نظرية تكاليف المعاملات، رانداها Roland COASE, 1937 و Olivier williamson, 1975,1985 أكمل المصدر

## المبحث الأول: التطور التاريخي لتنظيم البناء

إن تتابع الحضارات التي استطاع الإنسان أن يتعرف عليها من خلال الآثار العمرانية الذي تركتها وراءها، من البابليين إلى المصريين والإيجيين والميسيين والحثيين والأشوريين والفينيقيين والفرس وصولاً إلى اليونانيين والرومانيين، ولآخرون، كلهم طوروا تقنيات البناء المعقدة والتي مازالت لحد اليوم آثارها متناثرة في جميع البلدان تبهر الناظر وتطرح تساؤلاتها على ذوي الاختصاص فيما يخص مدى تعقد التنظيم في عملية إنجاز البناء.

للأسف لم تترك هذه الحضارات كتابات تبين أو تشرح فيها التقنيات المستعملة في عملية البناء إلا ما جاء في أدبيات الهندسة في أواسط القرن السادس عشر والتي أشادت بأساليب البناء وجماليات الهندسة<sup>91</sup>.

كما أشرنا إليه سالفاً، فإن عملية بناء أي مشروع يشترك فيه ثلاثة فاعلون يتدخلون فيه بشكل مباشر وهم: - صاحب المشروع، والمصمم، وأخيراً منفذ المشروع ( البناء أو المقاول). وفاعلون غير مباشرون يتغير دورهم من فترة إلى أخرى كما سماهم POT<sup>92</sup> وهم: الإدارة العمومية أو الدينية، والنخبة العلمية، ومؤسسات البناء، والمدارس المهنية، والجمعيات، والبنوك أو الممولين والزبائن، والقوانين الخاصة بالتهيئة والصفقات العمومية وتقنيات البناء والرأي العام. أما العوامل العامة التي تؤثر على البناء فقد تكلم عليها<sup>93</sup> Bernard Marrey: الإيديولوجية السياسية والدينية والوضعية الديمغرافية والسياسية والظروف الاقتصادية وأيضاً مواد البناء المتاحة في زمن ومكان البناء. وعليه فسوف نبين كيف أن هذه العلاقة التي تربط بين الفاعلون المباشرون تطورت عبر التاريخ ومدى تأثيرها بالفاعلون الغير مباشرون.

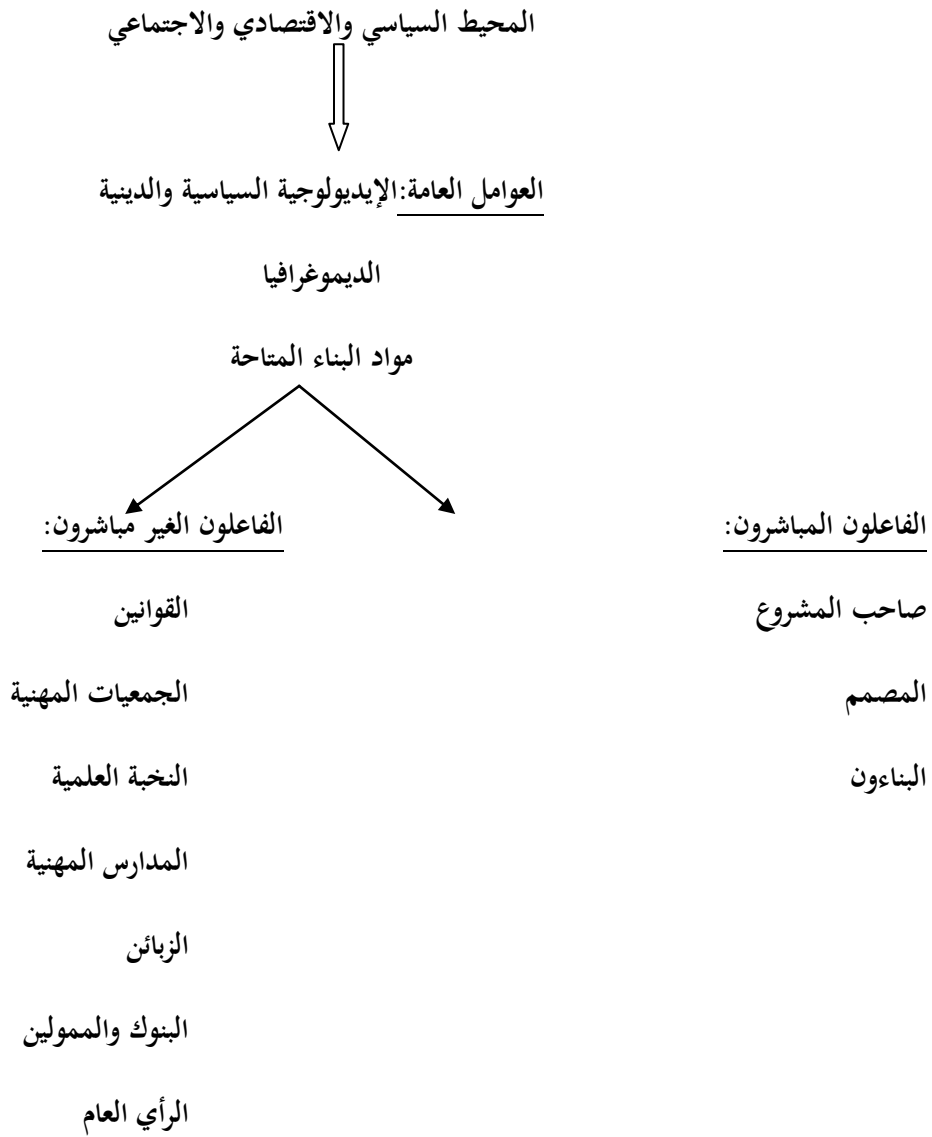
---

<sup>91</sup> من كتاب « Architecte » : Histoire d'un mot, Louis Cllebat, ed. flammariion, paris, 1998.  
<sup>92</sup> من Philippe POT : optimisation de formes d'organisation dans l'industrie de la construction, 2005, Lausanne.  
<sup>93</sup> من كتاب Les batisseurs : des moines cistercien.. aux capitaine d'industrie, Bernard Marrey, ed. Le Moniteur, paris, 1997.

تتم عملية إنجاز البناء تحت تأثير عوامل عامة داخل محيط سياسي واجتماعي واقتصادي وتدخل فاعلون

مباشرون وغير مباشرون كما نلخصها في الشكل التالي:

شكل رقم 4: العلاقة بين الفاعلون المباشرين والفاعلون الغير مباشرون في عملية الإنجاز



المصدر: من إعداد الباحثة

قبل التفصيل في تنظيم وتسيير مؤسسات قطاع البناء. رأينا أنه بعد أن تطرقنا إلى نظريات التنظيم فمن

الواجب أن نمر على التطور التاريخي الذي مر به تنظيم البناء عبر العصور:



## 1- التطور التاريخي لتنظيم البناء من العصور القديمة إلى الثورة الصناعية:

كما أشرنا إليه سالفاً فإن عملية البناء لا تتم بتدخل الفاعلون المباشرين والفاعلون الغير مباشرين فقط بل هناك عوامل عامة تلخصت في عناصر ثلاث ألا وهي: الإيديولوجية السياسية والدينية والوضعية الديمغرافية ومواد البناء المتاحة في مكان وزمان البناء.

### أ- العصر القديم 700-500 قبل الميلاد:

تنظيم البناء في هذه الفترة كما في جميع الفترات كان يخضع إلى:

#### أ-1- الظروف العامة:

جغرافياً تشترك فيها كل من اليونان وآسيا الصغرى وصيقيلية، إلا أن المعلومات المهمة والتي وصلت إلى المؤرخون كانت تخص اليونان حيث أن نظام الحكم كان قد تغير من ملكي إلى جمهوري رغم أن الممارسة كانت استبدادية.

#### أ-2- المعمار:

التحول السياسي في الحكم من ملكي إلى جمهوري مع إرساء نظام الفيدراليات أغرى دول الجوار مثل مقدونيا على أطماع التوسع لذا اهتم الحكام بحماية المدن عن طريق بناء جدارات تحيط بها تنتهي بمنارات المراقبة. خضع الشعب للحكم وتسلط ممثلي الآلهة التي كانت متعددة<sup>94</sup>. كانت كل مدينة من مدن اليونان تحت حماية عمومية ودينية فكان لهذين الهيئتين مباني على المرتفعات الأعلى في المنطقة.

<sup>94</sup> من Infoscience. Epfl.ch/record/59790/file/epfl\_TH335p.pdf.

من: philippe POT, optimisation de forme d'organisation dan l'industrie de la construction, lausanne, 2005

تعتبر هذه الفترة الأكثر توسعا من ناحية البناءات الأكبر مثل معابد هيرا في ساموس، وسيوس الأولي في أثينا<sup>95</sup>.

### أ-3- الفاعلون المباشرون:

كما رأينا عددهم ثلاثة:

#### 1- صاحب المشروع:

إن الطغيان السياسي الذي مارسه الواصلون إلى السلطة جعل من المدن خاضعة. لأهوائهم ممارسة السلطة كانت تتركز على المزايا السياسية المعبر عنها بإنجازات المباني العظيمة والتطور الذي حصل في حوض المتوسط سمح للحكام أن يعملوا على إنجاز مباني مدنية وعسكرية ودينية الأمر الذي حسن من الظروف المعيشية للمدينة. إن الإعتماد على القوانين والدين جعل من حكام اليونان أصحاب المشاريع حيث كانت لهم السلطة المطلقة إذ يقررون برامج البناء وتمويلها ويتحكمون في المصممين والبنائين في ميادين الهندسة المدنية والبناء.

#### 2- المصمم:

في إطار الحكم المستبد المرتكز على القوانين كان المصمم المساعد أو التابع المثالي لهذا النوع من الحكم. حيث يعبر عن ضخامة البناءات المنجزة في خدمة النظام. موقعه من السلطة استراتيجي وإن كان في الأصل محترف صنعتته حرفة نحت الحجر بالإضافة إلى الإبداع والبراعة التقنية.

هو مهندس لأنه يهتم بمشاكل النقل ووضع القطع المتراصة للبناء ويهتم أيضا بكل المشاكل المعمارية.

#### 3- البناءون: إن البناءات الضخمة التي كان يرغب فيها الحكام في هذه الفترة استلزمت عدد كبير من البنائين

فكان الإعتماد على المواطنين بالإضافة إلى العبيد والمساجين.

---

<sup>95</sup>Philippe pot، مرجع مذكور

لتاريخيا لم يتوصل المؤرخون لأشكال التنظيم وظروف عمل هؤلاء العمال في العمل ولا حتى كيف كان يتم تكوينهم.

إلا أنه حسب أرسطو كانت كل الأشغال الكبرى تستلزم تنظيما عسكريا والجزء الأكبر من الشعب العامل في هذه المشاريع حرموا من الاستقلالية والاعتماد على الذات.

استهلاك هذه المشاريع لأموال طائلة أدت إلى ارتفاع الضرائب وبالتالي إمكانية التمرد كانت ضعيفة بالمقابل حركت هذه الانجازات نشاطات الحرفيين الذين يعتمد عليهم البناء<sup>96</sup>.

#### 4- الفاعلون الغير مباشرون:

إن طبيعة الحكم في هذه الفترة لم تترك فرصة لأي شخص مهما كان أن يتدخل في عملية البناء أو التصميم أو الإنجاز، أما عملية متابعة هذا الأخير فكانت تعتمد على الإدارة العسكرية التي كان لها بعض الصلاحية في إبداء الرأي في تصميم البناء من الناحية الأمنية حماية لهم من الأعداء.

أداء الإنجاز: لا يهم كم يكلف أو متى ينجز بل نتيجة الإنجاز يجب أن تكون مبهرة.

#### ب- الفترة التقليدية 500-325 قبل الميلاد:

تنظيم البناء في هذه الفترة كما في جميع الفترات كان يخضع إلى:

ب-1-الظروف العامة: إن التحول الديمقراطي لحكم اليونان في هذه الفترة أعطى سلطة للشعب الذي انتخب

ممثلين عنه، حتى وإن اقتصر حق المواطنة على الذكور فقط البالغين سن 20 من العمر فأكثر وأن يكون أبوه يوناني الأصل.

<sup>96</sup>Philippe pot مرجع مذكور سابقا.

الظروف السياسية التي كانت تحيط باليونان غير مستقرة، فمن الناحية الشرقية الحروب مع الفرس ومن الغرب تطلع مقدونيا على ظم المدن اليونانية التي كانت في صراع مع بعضها البعض. كانت هذه الظروف سببا للتخلي عن الإنجازات الإمتيازية الضخمة لصالح البناءات النفعية مثل منارات الدفاع والمعابد والموانئ وحواجز المياه وكل البناءات الضرورية للحياة الحضرية.

## ب-2-المعمار<sup>97</sup>:

إن انتصار ألكسندر الكبير وضمه مقدونيا لليونان أدت إلى تأسيس مدن كثيرة حيث انتعش البناء وازدهر. يعد ألكسندر الكبير من تلامذة أرسطو ومتأثرا بالثقافة اليونانية. فأدى توسعه إلى مصر وفينيقيا إلى الزيادة من ثروة البلاد فزاد من تزيين مدن امبراطوريته خاصة أثنا.

ثقافته فتحت المجال أما إبداع المعمارين الذين استعانوا بالفنانين وحتى الفلاسفة.

من بين أهم المعالم مسرح إبيدروس بأثينا.

## ب-3- الفاعلون المباشرون:

كما رأينا سالفًا:

## 1- صاحب المشروع والمصممون: لم يعد الإمبراطور هو صاحب المشروع بل لجنة متكونة من مواطنين أحرار

ممثلين بمجل المدينة الذي يستعين بمختصين كفئين قادرين على تطوري وإنجاز بناء ما.

مراحل قرار الإنجاز كانت عصرية وتتم كما يلي<sup>98</sup>:

---

<sup>97</sup>من كتاب « Architecte » : Histoire d'un mot, Louis Cllebat, ed. flammarion, paris, 1998. مرجع مذكور

<sup>98</sup>Philippe pot، مرجع مذكور

- أ- مجلس المدينة يقوم بتعريف برنامج البناء أي خصائص المشروع ولأي منفعة ينجز مع الميزانية الموفرة له؛
- ب- يتم فتح مسابقة عامة للمهندسين القادرين على التخطيط ووضع تصميمات مصغرة بمادة الخشب أو الطين؛
- ت- فتح حوار عام بين المتنافسين ليدافعوا عن تصميماتهم.
- ث- بعد اختيار التصميم يعطي المجلس صلاحيات للجنة من اختياره تقوم بإبرام الصفقة ومتابعة ومراقبة الأشغال.

## 2- البناءون:

لم يعد في هذه الفترة الإعتماد على العمل القهري للمواطنين والسجناء والعييد بل يتكلف بعملية البناء مقاولون وهم المؤولون على البحث عن العمال.

## ب-3- الفاعلون الغير مباشرون:

إن طبيعة النظام الذي كان يرتكز على ممثلي الشعب من خلال مجلس المدينة أعطى لهؤلاء الممثلين الفرصة للتدخل في جميع مراحل الإنجاز.

أداء الإنجاز: كلفة البناء مهمة وعله فإنه كلما طالت مدة الإنجاز زادت التكاليف وعلى صاحب المشروع والمقاول إقناع مجلس المدينة بأسباب التأخر التي تآثر على الضرائب.

## ت- الفترة الهيلينية 323-27 قبل الميلاد:

سنركز على نفس العناصر التي رأيناها سابقا:

ت-1- الظروف العامة: دامت هذه الفترة من وفاة ألكسندر الأكبر في 323 إلى مجيء أوغوست سنة 27 قبل الميلاد. رجع في هذه الحقبة الحكم الملكي في اليونان والمشرق.

مارس الحكام الجدد سلطة مطلقة رغم أن الهيكلة السياسية القاعدية للحكم الملكي الجديد كانت المدينة أو الجمهورية. أي أن الإدارة تقوم بمراقبة النشاطات الاقتصادية خاصة ما تعلق بجباية الضرائب في ظل الحكم الملكي الجديد. بدت الفروقات الاجتماعية كبيرة ومهدت لنهضة الإمبراطورية الرومانية.

## ت-2- الهندسة والهيكلية:

عادت هيكلية السلطة الملكية على أذواق الهندسة المعمارية، حيث سجلت في هذه المرحلة إزدهار ونمو البرامج ومراحل البناء وتوسعت الإهتمامات الهندسية إلى القصور والمسكن الفردية وتجاوزت المعابد وقاعات مجالس الشعب.

## ت-3- الفاعلون المباشرون: وهم:

### 1- صاحب المشروع:

هم السلالات التي بيدها السلطة والتي تعتبر نفسها كخليفة للألهة. يستعين هؤلاء بالعلماء والفنانين والشعراء لإثراء ذوق الهندسة المعمارية. إنجازاتهم المعمارية تعبر عن التجانس والتناسق والقوة والشجاعة والثقافة الهيلينية. حيث يقررون البرامج ويراقبون شخصيا عملية الإنجاز.

في نهاية هذه المرحلة توسعت دائرة أصحاب المشاريع إلى الأمراء وحكام المدن.

### 2- المصممون: رغم أن التشييد كان كثيرا في هذه المرحلة إلا أن المصممون كانوا غير معروفين باستثناء

سوستاروس الذي شيّد منارة الإسكندرية.

كان المصممون موظفين لهم مهمة إدارية في المدينة ألا وهي التصميم ومراقبة تنفيذ المشروع بكل ما يترتب عنه من تدخل في عملية الإنجاز، الأمر الذي أضيف إليهم هو كلمة مهندس أي مزيج الصعوبات التقنية أثناء الإنجاز<sup>99</sup>.

### 3- البناءون:

في هذه الفترة ظهر ما يسمى بالمقاول الذي بدأ يحتل مكانة المصمم في علاقته المباشرة مع صاحب المشروع، إنه الشخص الذي يمتلك الأدوات الخاصة في جميع مراحل الإنجاز.

### ث- الجمهورية اليونانية 323-27 قبل الميلاد:

تميزت هذه الفترة ب:

### ث-1- الظروف العامة:

إرساء نظام ديمقراطي يساوي بين الأستقراطيين والعوام الذين أصبح لهم الحق في إنتخاب القوانين التشريعية، الأمر الذي قوى من روما التوسعية حيث امتدت إلى شمال إفريقيا ثم اليونان ومقدونيا حتى ضواحي آسيا الصغرى. الإرث الحضاري اليوناني أثر على الحياة السياسية الرومانية، التوسعات أدت إلى إستعباد البشر واستغلالهم في الأعمال الشاقة.

### ث-2- الهندسة والبناء<sup>100</sup>:

في البداية كانت هندسة عملية في خدمة المدينة وسياستها التوسعية جراء إزدياد السكان فكان الإهتمام بالبناء العسكري والطرق والجسور لتسهيل تنقل الجيش الروماني.

<sup>99</sup>من كتاب « Architecte » : Histoire d'un mot, Louis Cllebat, ed. flammarion, paris, 1998. مرجع مذكور.  
<sup>100</sup>من كتاب « Architecte » : Histoire d'un mot, Louis Cllebat, ed. flammarion, paris, 1998. مرجع مذكور.

الثقافة اليونانية أثرت في هندسة العمران دون تشابها حيث يتم الانتقال من فكرة تلاحم النظام الخارجي والهياكل التي تدعمها إلى البناء المدعوم بالأقواس والقبة ما أدى إلى تخفيض التكاليف.

### ث-3- الفاعلون المباثرون:

كما رأينا سالفا

1- صاحب المشروع: رجال القانون في المدينة المكلفون بالبناء وصيانة الأبنية والبنية التحتية العمومية والأغنياء والنواب.

### 2- المصممون:

لم يتميزو بل كانوا في نفس مستوى المشاركون في عملية البناء أو المهندسين المساعدين في تقنيات البناء والنقل... إلخ.

### 3- البناءون:

كما في الهيلين فإن المشاريع ينفذها مقاولون بأموالهم الخاصة بمساعدة الحرفيين.

### ج- الامبراطورية الرومانية 20 قبل الميلاد إلى 476م: وتميزت ب:

ج-1- الظروف العامة: السلام دام 4 قرون من أوروبا الغربية إلى شمال إفريقيا واليونان وبيزنطة. نظام الحكم ملكي يتوارث عبر السلالة أو الانقلابات. رغم أن هياكل النظام الجمهوري كانت قائمة لتسيير النظام.

ج-2- الهندسة: عسكرية النظام التوسعي جعل من الحاكم أن يقيم نظام شبه عسكري لكل الحرف المهنية المرتبطة بالبناء وعليه فإن الطريقة الإدارية لورشات البناء كانت الصفة الملازمة للبناء لعدة قرون.



البرامج الكبرى للبناء العمومي المدني من طرف الإمبراطور سمحت بتطوير نظام مشاركة عمومي خاص لإنجاز التجهيزات والخدمات العمومية.

جاء في التاريخ أنه إذا كانت الإمبراطورية قد أنجزت 25 ألف كم من الطرق وعدة جسور فإن العبقرية الرومانية أبدعت أيضا عندما أسست لعقود الشراكة العمومية والخاصة والتي سمحت للإدارة أن تطلب من الخواص القيام بإنجاز البناء.

### ج-3- الفاعلون المباشرون:

وهم كما يلي:

#### 1- صاحب المشروع:

هو الإمبراطور الذي يفرض ويروج للثقافة الرومانية وهذا بإطلاق برامج كبيرة للبناء العمومي في جميع أنحاء الإمبراطورية. وعليه فإن البناء المنجز يعبر على قوته.

#### 2- المصممون: في هذه الفترة المصمم يعمل على الهندسة والمقاول.

في بداية الحكم الملكي الروماني ارتبط المصممون بأصحاب المشاريع العمومية والخاصة بعقود خاصة.

#### 3- البناءون:

في نهاية الجمهورية وبداية الإمبراطورية تنظم البناءون في تجمع مهني له أهداف تمثيل الحرفيين اجتماعيا عن طريق ربط علاقات مع أشخاص مؤثرين في الدولة مثل النواب، ومع مرور الزمن أصبحت هذه التجمعات

كمدارس تابعة للدولة تقوم بعملية التوظيف عن طريق الإرث أو التوظيف القهري تخضع لنظام البروليتاريا<sup>101</sup> المتسلط.

## ح- العصر الإسلامي الذهبي:

لقد تميزت العمارة في العصر الإسلامي بتأثرها بخصائص الدين الإسلامي والنهضة العلمية التي تبعتها وتختلف من منطقة لأخرى تبعا للطقس والإرث المعماري الحضاري السابق في المنطقة من شبه جزيرة العرب والعراق ومصر وبلاد الشام والمغرب العربي وتركيا وإيران وخراسان وبلاد ما وراء النهرين والسند بالإضافة إلى المناطق التي حكمها لمدد طويلة مثل الأندلس والهند حيث كان الحكام مهتمون بإعمار المساجد وتزيينها. تميز الحكم الإسلامي بعد العصر الأول بتوارث السلالة لمنصب الخليفة. لقد استعمل المسلمون العمارة تعبيراً لهويتهم. سوف نختصر هذه الفترة للحديث عن آخر دولة إسلامية هيمنت جغرافيا على مساحة شاسعة من جزيرة العرب إلى أقصى المغرب وأوروبا وهي الدولة العثمانية تحت حكم سليمان القانوني<sup>102</sup>.

## ح-1- صاحب المشروع:

كان التوسع ونشر الإسلام ذريعة لبطش الهيمنة السياسية لتتجهها العمارة المنتسبة للعثمانيين. فوصل أثرها إلى غاية أوروبا من خلال الجسور التي بنيت في سراييفو مثلا. الخليفة هو الذي يأمر بعملية البناء ويحدد الغرض من ذلك. وهو الذي يعين المهندس<sup>103</sup> ويعطيه كامل الصلاحيات في اختيار العاملين ومواد البناء وأما التكلفة فهي غير محددة سلفا ولا المدة التي يجب أن ينجز فيها المعمار. فبعض الانجازات مثلا والتي أمر بها السلطان سليمان القانوني بدأ في تنفيذها وهو على قيد الحياة ولم ينتهي إنجازها إلا بعد وفاته.

<sup>101</sup> عرف كارل ماركس البروليتاريا بأنها الطبقة الاجتماعية المضادة للطبقة الرأسمالية حيث أنها لا تملك لا رأس مال ولا وسائل إنتاج

بل عمال مأجورون من wikipedia

<sup>102</sup> من 1494-1566 ويكيبيديا

<sup>103</sup> أشهرهم معمار سنان الذي اشرف على بناء المسجد الأزرق الشهير بين 1606 و1616، وتلامذته تشيفان كاتودا ومعمار خير الدين الذين اشتهروا ببناء الجسور..ويكيبيديا

## ح-2- المصممون:

يقوم الوزير الأعظم باختيار المصممون ويحضون هؤلاء بمكانة خاصة بهم لأنهم سوف يخططون لترجمة عظمة الحاكم.

## ح-3- البناءون: يتم جلب البناءون من جميع المناطق التي تكون تحت الحكم وغالبا ما يكونون من الأسرى أو

العبيد.

## المبحث الثاني: تنظيم وتسيير عملية الإنتاج في قطاع البناء

إن هدف صاحب أي مشروع بنائي هو تنفيذ عملية البناء بأقل جهد وأقل تكلفة ومدة زمنية أقل. لكن يجب معرفة أن المشاريع الإنشائية إذا كانت تتسم بالوحدوية أو الخصوصية من حيث طبيعة كل منها فمنها المباني السكنية والتجارية والصناعية والمشاريع الكبرى كالجسور والطرق والسدود فإنها تتسم بالتفرد داخل الطبيعة الواحدة مثل السكن وإن تعدد إلا أنها تختلف فيما بينها.

يستند الإنتاج في قطاع البناء إلى عنصرين رئيسيين هما التكنولوجيا المستخدمة والأسلوب الإداري المتبع.

### أ- التكنولوجيا:

هي المنطق الفني، بمعنى الأسلوب المستخدم لاختيار الموارد ثم وضعها في موقع العمل حسب التسلسل الزمني المتبع في جلبها وتوفيرها.

يقول Morris<sup>104</sup> على مدير المشروع أن يزن مزايا وعيوب جميع الطرق والتقنيات، لأن أنواع وطرق وضع مواد البناء متعددة ومتنوعة والطرق الجديدة تفضل على القديمة.

### ب- أسلوب إدارة المشروع:

يقصد به إختيار الكيفية الأفضل في استخدام الموارد ( عمالة- مواد- آلات ومعدات - أموال) حيث جميع هذه الموارد تتفاعل وتتداخل في آن واحد وهنا تكمن مهمة الإدارة لأنها تقوم بالاستخدام الفعال لهذه الموارد في الوقت المحدد بمعنى أن تؤدي كل من هذه الموارد وظيفتها دون أن تؤثر سلبا على غيرها وفي الوقت المحدد لأدائها.

---

<sup>104</sup> من كتاب the Management of Projects, Peter WG Morris, 1994

إذا كانت عملية التفاعل بين النواحي الفنية والنواحي التنظيمية من حيث تنظيم العمل بالموقع وتوفير العمال والمواد والآلات والأموال فإن الأهمية التنظيمية من حيث الهيكل التنظيمي وتحديد الاختصاصات وتحديد المسؤوليات القانونية وأسس السلامة والمحفزات... إلخ، تأخذ قدرا هاما بل أساس نجاح المشروع.

باختصار إدارة المشروع هي كيف تستخدم الموارد جميعها ضمن الكلفة المقررة والوقت المحدد لتنفيذ المشروع. حيث يؤكد THAMHAIN<sup>105</sup> بان على مدير المشروع أن يكون قادرا على استغلال الموارد المتوافرة بصورة كفؤة. عليه في البداية أن يطور خطة عمل للموارد المتاحة بطريقة منسقة ومنظمة، ومن ثم يراقب سير العمل ويفترض أن يتميز في مجالات عدة من الهندسة إلى العلاقات الشخصية وقانون العقود... إلخ.

## 1- أهمية إدارة المشروع:

تكمن أهمية إدارة المشروع إلى تحقيق علاقة متوازنة بين الكلفة والزمن كما أن التطور الحاصل في العلوم والمعارف وزيادة الطلب على العديد من الخدمات والسلع واشتداد حدة المنافسة في السوق الجزائرية وانفتاح المجتمع الجزائري مع تزايد الضغط عليه كلها جعلت من البديهي أن تتطور عملية إنجاز المباني مع ضمان الخفض من التكلفة وفي مدة الانجاز.

فيما يلي منحنى<sup>106</sup> يبين مستوى التكاليف على طول مدة انجاز المشروع بالإضافة إلى مرحلة التحضير

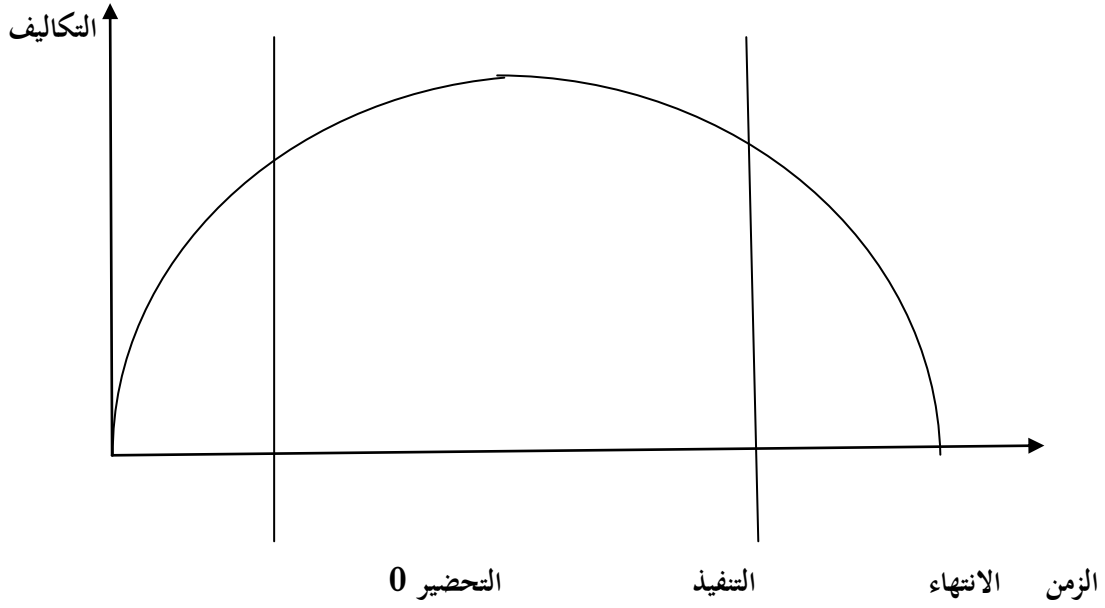
التي تسبق التنفيذ ومرحلة التسليم التي تلي عملية التنفيذ:

<sup>105</sup> من كتاب Engineering programme management, ed. Wiely, 2014

<sup>106</sup> بتصرف الطالبة من كتاب: le conseiller dans le batiment et les traveaux publique, Khaled Benyoucef, ed.

ENAG, 2000

## شكل رقم 5: مستويات تكلفة المشروع



### 2-مراحل إدارة المشروع:

يمر مشروع البناء بخمسة مراحل رئيسية وهي<sup>107</sup>:

#### أ- مرحلة دراسة الجدوى:

يقوم بهذه المرحلة مكاتب متخصصة معينة من طرف المالك والتي ترفع له تقريرا عن مدى جدوى المشروع من حيث تحقيقه سواء كان هذا المشروع ذي طابع اقتصادي ربحي أو خدماتي حيث يتم في هذه الدراسة وضع تصور عن مدى تكلفته والزمن المتوقع لتنفيذه ومدى توفر مواد البناء والعمالة ومراحل التدفقات المالية أثناء التنفيذ.

تبدأ هذه المرحلة بتحديد الأهداف يليها وضع الحلول البديلة ثم تقييم هذه الحلول تقييما عاما ثم تقييما تفصيليا وبعدها يتبلور القرار من قبل المالك إما بالشروع بالبدء في الاجراءات وأخذ الموافقات أو التخلي عنه.

<sup>107</sup> بتصرف من الطالبة من: <https://www.mcc.gow.ca/.../pdf>  
Guide du ministère, responsable des projets d'immobilisation,  
Culture et communication, Québec.

## ب- مرحلة التصميم:

يتم في هذه المرحلة القيام بعمل التصميمات المعمارية والإنشائية والتنفيذية والتفصيلية وتحديد المواصفات وكذلك وضع جداول الكميات بغرض الإعلان عن المناقصة.

يقوم بذا العمل مصمم صاحب مكتب استشاري يكون قد مارس العمل التنفيذي في المواقع من قبل ليكون على دراية بالتصميمات الأنسب من حيث التكلفة وإمكانية التنفيذ على أرض الموقع تجنباً لعناء التعديلات أثناء التنفيذ.

## ت- مرحلة التعاقد:

هي مرحلة تجهيز كل الوثائق الخاصة بالمناقصة ودعوة المقاولين إليها. تعتبر هذه المرحلة حساسة جداً من ناحية قدرة استيعاب وقراء القوانين ومراعاة حقوق وواجبات كل الأطراف. حيث يجب مراعاة ما يلي بعض عند التعاقد:

1- يجب تجنب وجود أي تعارض بين بنود العقد، وأن تتوافق جميع البنود مع قوانين البلد الذي سوف تقام فيه عملية البناء؛

2- أن تصاغ البنود بأسلوب واضح لا يحتمل أكثر من تفسير خاصة ما تعلق منها بتحديد المخاطر التي قد يتعرض إليها المشروع.

3- التصريح الواضح في العقد على كيفية التعامل في حالة رغبة المالك إحداث تغييرات في بعض الأعمال سواء بالزيادة أو النقص وكيفية التعامل معها من ناحية الزمن والكلفة.

4- يجب النص صراحة على نظام غرامات التأخر وكيفية التعامل معها.

5- يجب إفراد بنود خاصة توضح حقوق وواجبات كل طرف مع تجنب استخدام العبارات الغامضة ذات التفسيرات المتعددة.

6- الاهتمام ببنود المطالبات والتي يلتزم بها كل طرف في حالة تقصيره في أي من واجباته.

### ث- مرحلة التنفيذ:

وهي المرحلة الأهم في المشروع لأنها تشكل 85% من التكلفة الإجمالية للمشروع فهي تمثل تحقيق ما صمم على الورق إلى واقع محسوس مع احترام المواصفات والشروط.

تندرج هذه المرحلة تحت مسؤولية المقاول الذي يعمل على توفير الموارد اللازمة للمشروع من مواد ومعدات وعمالة وموارد مالية. وتتعدى مسؤوليته إلى إدارتها وتوظيفها توظيفا سليما وذلك بوضع برنامج زمني للمشروع ووضع الخطة اللازمة لتحقيقه وتحديد المعدات والمواد والعمالة اللازمة لكل مرحلة من مراحله.

كما يجب اختيار موردي المواد اختيارا صحيحا من حيث مدى التزامهم بتوريد الكميات المطلوبة بالمواصفات المتفق عليها في الزمن المحدد إذ أن الأنشطة تتداخل فيما بينها.

### ج- مرحلة التسليم:

وتنقسم إلى:

#### ج-1- التسليم الابتدائي:

وهو تسليم جميع الأعمال التي أسندت إلى المقاول وتم الاتفاق عليها تعاقديا ويسمى تسليما ابتدائيا بمعنى أن المشروع يبقى تحت مسؤولية المقاول لفترة زمنية متفق عليها بين الطرفين عند التعاقد وذلك للتأكد من أن جميع الأعمال قد تمت على الوجه الصحيح.



## ج-2- التسليم النهائي للمشروع:

وهو تسليم نهائي لكافة الأعمال عند انقضاء فترة الضمان المتفق عليها عندها يستطيع المقاول أن يسترجع المبلغ المحتجز له لدى المالك.

## 3- أدوار ومسؤوليات المتدخلين في المشروع الإنشائي<sup>108</sup>:

من الضروري أن نؤكد على أن البناء يركز على وظيفتين أساسيتين : التحكم في المشروع والتحكم في البناء.

إن العدد الهائل من المتدخلين في الجزء الإداري أو الجزء الورشي لأي مشروع بناء هي من الخصوصيات الأساسية للصناعة البنائية: لهذا من المهم أن نحدد الأدوار والمسؤوليات لكل فرد في الجزء الخاص بالدراسات وأيضاً بالتنفيذ.

### أ- صاحب المشروع:

مهمته تنظيم عمليات الاستثمار وتكليف المسؤولين عن الدراسات ومراقبة الانجاز. وظيفته هو التعريف بموضوع الطلب والبناء والعمل على إنجازه. هذا ما يتطلب إتاحة الوسائل المالية والإدارية والقانونية... إلخ وتأمين التنسيق بين كل المتدخلين في المشروع.

عموماً يجرأ صاحب المشروع وظيفته إلى مدير الاستثمار و قائد العمليات.

وعليه يجب أن يؤمن الوظائف التالية:

1- تسهيل التواصل بين كل المعنيين من مهندسين ومكاتب دراسات ومقولين وممولين وإدارة عمومية؛

<sup>108</sup> من كتاب Le conseiller dans le batiment et les traveaux public, Khaled Benyoucef, ed. ENAG, 2000 مذكور.

2- تحديد القطع المتتالية للبناء وهذا بوضع رزنامة أو مخطط يحدد نهاية مختلف مراحل الأشغال؛

3- مقارنة الحلول المختلفة لحل المشاكل؛

4- ربط الرزنامة بمخطط التمويل.

### ب- المشرف على البناء Le maitr de l'oeuvre:

هو مسؤول فقط عن الجانب الفكري اي ما يرتبط بالتصميم والمراقبة لعمليات بناء المشروع. فهو يحدد

بشكل دقيق لكل عملية ويضمن التحكم في المشروع وأي مسؤولية تشمل ذلك.

تميز بين نوعين من المتحكمين في المشروع:

المصمم، عندما يتعلق الأمر بالدراسات؛

الإشراف على البناء عندما يتعلق الأمر بالدراسات والمراقبة.

باختصار المشرف على البناء، يضمن الوسائل التي أتاحت للبناء بواسطة النتائج التي عمل على الوصول

إليها المقاول الذي يضمن بدوره الإنجاز الجيد.

وظيفة المتحكم في البناء تختصر في ما يلي:

التصميم، والوصف وتطور البناء وتحضير الصفحة وإدارة الشغال ومراقبة التكاليف...

### 4 - العلاقات الإدارية بين المتدخلين:

حتى تسهل عملية تحديد المجالات الوظيفية للبناء المنجز نجد الوثائق التالية:

ج- مختصر ما قبل المشروع Avant- Projet Sommaire؛

ح- تفصيل ما قبل المشروع Avant- Projet Détaillé؛

خ- ملف إستشارة المؤسسات (DCE) Dossier des consultation de entreprises؛

د- الصفقة؛

ذ- التسليم؛

عند الإنتهاء من الملف يستطيع المشرف على المشروع أن يطلب الدراسات الهندسية والمعمارية؛

## 5- العلاقات بين المتدخلين:

يستطيع المشرف على البناء أن يطلب دراسات هندسية ومعمارية أكثر دقة إنطلاقا من قواعد واضحة.

تستطيع أن تكون هذه المهمة مناطة بالمشرف على البناء الذي يقوم بالإضافة إلى التصميم بمراقبة

المقاولين وبدء عمل البناء.

تكون هذه المهام مأجورة جزافيا مع حساب درجة تعقد وأهمية البناء على أن يحث المشرف المصمم على

أن يقلص من تكلفة البناء دون التخلي عن جودته.

نستطيع أن نعرف علاقة المشرف على البناء والمقاول المنفذ له بعدة أشكال

وتنقسم إلى:

أ- الترتيب على حسب طبيعة المشرف على البناء:

ب- صفقة عمومية؛

ت- صفقة خاصة.

## ب- الترتيب حسب التنسيق:

أ- مؤسسة عامة؛

ب- تجمع مؤسسات قائدة: يتعلق الأمر بتجمع مؤسستين أو أكثر بالإضافة للمؤسسة التي بيدها أغلب الصفقة، والخدمات والتي بيدها قيادة المشروع بكامله .

ت- قطع : المباني الكبرى، التهيئة الخاصة بمحيط الحي ما يسمى بVRD... إلخ: يتعلق الأمر باقتناء مجموعة من المؤسسات لأجزاء متفرقة من البناء الكلي.

## ت- الترتيب حسب الدفع: وتتمثل في:

أ- جزائي مفتاح في اليد؛

ب- رزنامة السعر الوحدوي؛

ت- الطلبية، تتكون من مؤشر كمي أو قيم اللوازم أو الخدمات المطلوبة. تتدخل بواسطة إخطار جزئي أو كلي للطلبية مع تحديد طرق التسليم.

## ث- الترتيب حسب طرق إعطاء الصفقة:

أ- بالتراضي؛

ب- إعلان عن مناقصة وهي عدة أشكال:

ت- إعلان عرض مفتوحة أو ضيقة؛

ث- مشاورات انتقائية

ج- مزيدة: Adjudication؛

ح- مسابقة.

## 6- تنظيم موقع البناء: وقبل ذلك يجب أولاً أن نتطرق إلى:

### أ- تعريف الموقع:

هو المكان الذي نبني في خلال فترة محدودة. تعتبر كل ورشة بناء مختلفة عن الأخرى وإن تشابه منتج البناء، لأن أرضية البناء تختلف من ناحية الطبيعة والأهمية.

ولهذا تعتبر دراسة وتنظيم وتحضير الورشة عملية في غاية الأهمية وهذا قبل فتحها.

هذه المرحلة تسمح بتحسين تنظيم الورشة مستقبلاً وأيضاً تجنب الوقوع في نفس الأخطاء.

### ب- تنظيم البناء من وجهة نظر صاحب المشروع:

صاحب المشروع يقوم بمراقبة نوعية العمل والفوترة والأسعار واحترام الآجال واجتماعات في الموقع وفض النزاعات.

### ت- المراحل المختلفة لتنظيم الموقع:

تعد عملية تنظيم الورشة أمراً ضرورياً يترتب عليه نتائج مرتبطة بمدة الإنجاز ومن ثم كلفة الإنجاز لذلك فهي تمر بعدة مراحل نختصرها فيما يلي:

### ت-1- التحقيق حول الموقع:

أ- طبيعة الأرض: من حيث مقاومة الأسس وصلابة الردم والعتاد الملائم فيها.

ب- التوبوغرافيا: كمية الردم وإقامة الورشة وطريق الوصول والدخول إلى الورشة.

ت- الظروف المناخية؛

ث- مصادر المياه المستعملة في الورشة: ماء صالح للشرب، أو مجرى مائي... إلخ

ج- الطاقة، والهاتف، تكلفة المواد والحجر والاسمنت... إلخ؛

ح- تكلفة اليد العاملة؛

خ- إمكانية الإيواء والطعام.

### ت-2- الاختيارات المتبعة:

أ- في طريقة البناء: بناء تقليدي، بناء نصف صناعي، أو صناعي.

ب- معايير الاختيار: مكرر، الآجال، الوفرة.

ت- اختيار الأشغال المناولة: درجة التزام المؤسسة المناولة، جدية العرض الذي يقدمه، تطابق العرض مع ما

أعلن عليه، الآجال، مراجعة الأسعار.

### ت-3- التنظيم العام للموقع:

هدف إقلاع جيد لورشة في أحسن الظروف وإنتاجية جيدة ولتسهيل حركة العمال والعتاد يجب أن

يوضع مخطط إقامة الورشة ويكون متكون من:

أ- دروب الدخول والخروج ومسالك للحركة؛

ب- الشجار أو بنايات يجب حمايتها؛

ت- حدود الأرضية الواجب بنائها؛

ث- البناءات المراد بنائها؛

ج- مكان وضع الروافع؛

ح- مواقع الأشغال الثابتة والورشات وأماكن اليد العاملة؛

خ- المكاتب والمخازن؛

د- دوائر خطوط الكهرباء والماء .

#### ت-4- التخطيط:

هو تنظيم وتحضير تقني للعمل والتقدير لبرامج تقدم الأشغال. وهو أيضا استعمال زمن تنبئي للأشغال

المراد إنجازها على شكل مخطط.

التخطيط الأمريكي يشير إلى جدولة العمل على الشكل التالي:

- تحضير وتنظيم العمل وبرمجته من ناحية الإنطلاق والمتابعة والتقدم.

هذه الجدولة تترجم بجداول ومخططات مختلفة التنبؤات المتعلقة بالموارد في زمن محدد.

توجد عدة مخططات لكن الأكثر استعمالا هي:

مخطط <sup>109</sup>GANTT؛ مخطط السكة الحديدية، مخطط بطريقة <sup>110</sup>.P.E.R.T.

<sup>109</sup> هو تمثيل بياني وأداة تستخدم بالإضافة إلى شبكة PERT في جدولة مشروع البناء يحمل اسم المهندس الذي نشره Henry. H.

GANTT

<sup>110</sup> طريقة استعملت لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية. 174

مستعملة لتسهيل تسيير المشاريع.

## خلاصة الفصل الثالث: البناء يعتبر نشاط صناعي ذا طبيعة خاصة

إذا كان نشاط البناء يعد صناعة لإتباعه عدة مراحل بداية بالمواد الأولية بالإضافة إلى العمل للوصول إلى منتج نهائي، فإنه يختلف عن المفهوم التقليدي للصناعة من حيث أنه قديم قدم التاريخ الإنساني الذي كان يترجم الحضارة التي عاشها بمختلف الإنجازات التي مازال البعض منها قائما رغم مرور السنين الطويلة، وفي نفس الوقت يعد البناء عملية إنتاجية خاصة لأنها تتطلب تنظيم خاصوأي تهاون في مرحلة ما من مراحل عملية الإنجاز يترتب عنه تكاليف تكون المؤسسة في غنى عنها لأن فرصة التصحيح (عملية الهدم وإعادة البناء) صعبة إن لم تكن مستحيلة وبالتالي تحد من المكانة التنافسية التي أعتمدت على السعر التنافسي إن أرادت المؤسسة أن تعيد النظر في إعادة تقييم سعر الإنجاز مع الزبائن و تنهكها ماليا إن أرادت أن تتحمل تكلفة التصحيح.

وعليه فإن عملية البناء تعتمد أكثر على مرحلة الدراسة لمختلف التفاصيل قبل الإنجاز.



## الفصل الرابع:

تطور قطاع البناء في الجزائر

إن أهمية قطاع البناء والأشغال العمومية في الاقتصاد الجزائري تمثل العامل المحرك والمسرّع لخلق مناصب العمل لما لدى هذا القطاع من تأثير كبير على قطاعات أخرى في المنبع والمصب أي القطاعات المحركة لصناعات وخدمات قبل الإنجاز وبعد عملية إنجاز أي مشروع.

هذا القطاع الذي يعيش انتعاشا كبيرا منذ أكثر من 10 سنوات ناتجة من برامج الدولة التي أولتها للسكن والبنية التحتية المتمثلة فيالتجهيزات مثل المدارس بجميع أطوارها، والجامعات والمستشفيات والطريق السيار شرق – غرب. عرف بعد الاستقلال تذبذبات كانت نتيجة ازدياد أو انخفاض مداخيل الدولة من صادرات المحروقات وانخفاض أسعارها.

ولهذا وقبل أن نتطرق لما يعيشه هذا القطاع خلال السنوات الأخيرة وهو لب دراستنا سوف نعرض على ما كان عليه منذ الاستقلال لغاية نهاية التسعينات.

## المبحث الأول: أهمية قطاع البناء في حركة الشغل والنمو الاقتصادي

إن قطاع البناء والأشغال العمومية يشغل مكانة إستراتيجية في الاقتصاد الجزائري ويلعب دورا رئيسيا في عملية البناء والتطور فهو يؤثر على الإنتاج و الإستهلاكات الوسيطة وأيضا على نشاطات قبل وبعد دورة الإنتاج<sup>111</sup>. فهو يساهم في إشباع الحاجات الاقتصادية والاجتماعية ويعتبر أساس النمو وخلق مناصب الشغل. نشاطات هذا القطاع تشمل السكن والتي تمثل الجزء الأكبر في السوق من بين بناءات الإقامة كالتربية والصحة والسياحة وأيضا الأشغال العمومية والسدود والطرق...إلخ.

السكن في مفهومه الواسع يمتص 75% من الاستثمار في البناء والأشغال العمومية كما أنه يشغل أكثر من غيره في نفس القطاع يد عاملة لخصوصية مراحل عملية البناء أو كما سميناها مراحل الإنتاج، والتي تعتمد على تكنولوجيا خاصة.

### 1- وزن قطاع البناء في مرحلة ما بعد الاستقلال إلى 1990:

وزن القطاع يتجلى بأهمية مناصب العمل التي خلقها ويختصر في الجدول التالي<sup>112</sup>:

<sup>111</sup> نقصد بعملية الإنتاج: بمراحل البناء.

<sup>112</sup> محمد الطيب قاسمي في 41 n° 1993 organisation de coopération et de développement économique  
Le secteur de la construction en Algérie et les formes nouvelles de coopération internationale impacts sur l'emploi et la migration, [www.oecd.org](http://www.oecd.org)

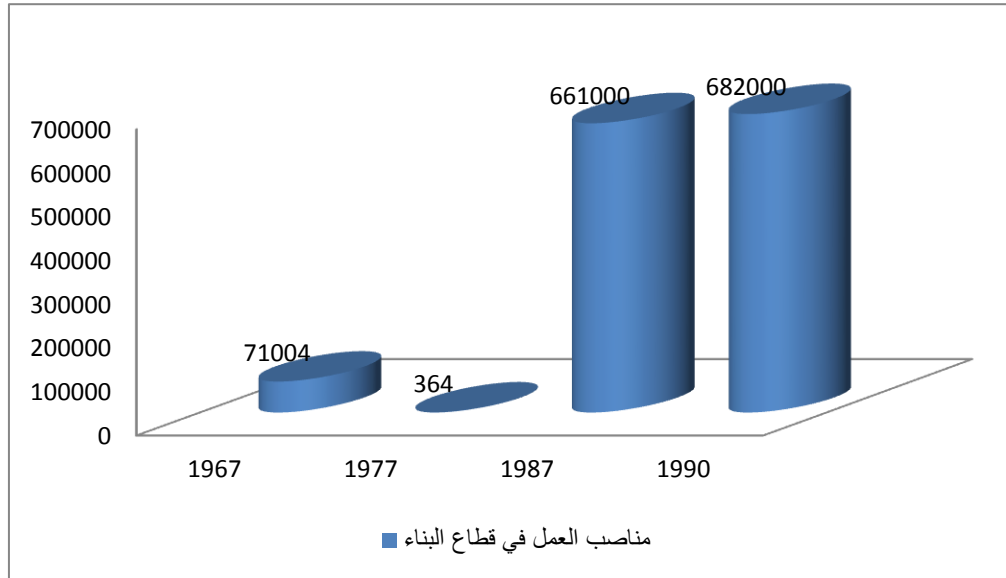
**جدول رقم 4: تطور عدد المناصب في قطاع البناء بين 1967/1990**

السنوات	1967	1977	1987	1990
مناصب العمل في قطاع البناء	47100	364000	661000	682000

المصدر: من إعداد الباحثة.

وإليك التمثيل البياني لمعطيات هذا الجدول:

**شكل 6: التمثيل البياني لتطور عدد المناصب في قطاع البناء بين 1967 و1990**



قراءتنا لمعطيات هذا الجدول هي أنه بين سنوات 1967 و 1977 كانت قدرة خلق مناصب الشغل للقطاع قد تضاعفت بخمس مرات ونفسر هذه القفزة بارتفاع مداخل الدولة من جراء ارتفاع في أسعار البترول نتيجة الأزمة سنة 1973، وعليه عملت الدولة على الرفع من الاستثمارات الصناعية والتي جعلت من عملية بناء المصانع أمر حتمي وكل المرافق المرتبطة ارتباطا مباشرا أو غير مباشر، هذا من جهة ومن جهة أخرى اختيار منهج الثورة الزراعية لتطوير قطاع الفلاحة وما كان من ورشات كبرى لبناء القرى الاشتراكية. كل هذا جعل من قطاع

البناء يحتل المرتبة الثالثة بين كل القطاعات الاقتصادية الأخرى في عملية امتصاص البطالة وخلق مناصب شغل<sup>113</sup>.

## 2- أهمية قطاع البناء في الاقتصاد الوطني:

لقد شغل ولا زال يشغل قطاع البناء والأشغال العمومية مكانة إستراتيجية في الاقتصاد الجزائري ويلعب دورا رئيسيا في عملية البناء والتطور فهو يؤثر على الإنتاج والاستهلاك وأيضا على نشاطات قبل وبعد دورة الإنتاج<sup>114</sup>. فهو يساهم في إشباع الحاجات الاقتصادية والاجتماعية ويعتبر أساس النمو وخلق مناصب الشغل. نشاطات هذا القطاع تشمل السكن والتي تمثل الجزء الأكبر في السوق من بين كل المشاريع التجهيزية كالتربية والصحة والسياحة وأيضا الأشغال العمومية بما في ذلك الطرق والسدود.

نشاطات هذا القطاع تشمل السكن والتي تمثل الجزء الأكبر في السوق من بين بناءات الإقامة والمتمثلة في التجهيزات التربوية والصحية والسياحة وأيضا الأشغال العمومية والمتمثلة في السدود والطرق...إلخ.

السكن في مفهومه الواسع يمتص 0.75<sup>115</sup> من الاستثمار في البناء والأشغال العمومية كما أنه يشغل أكثر من غيره يد عاملة لخصوصية مراحل الإنتاج واستعماله للتكنولوجية<sup>116</sup>.

## 3- وزن قطاع البناء في إقتصاد الجزائر:

يقاس وزن قطاع البناء على حسب أهمية مناصب العمل التي خلقها ومساهمته في نسبة النمو مقارنة بالقطاعات الأخرى وقد تطورت منذ الاستقلال على الشكل التالي<sup>117</sup>:

<sup>113</sup> سوف نوضح ذلك في الجدول الموالي

<sup>114</sup> دورة الانتاج نقصد بها كل المراحل التي تبدأ بالدراسة فالإنجاز وتنتهي بالتسليم.

<sup>115</sup> معطى من الديوان الوطني للإحصاء.

<sup>116</sup> التصميم والإنجاز البيع أو التسليم.

<sup>117</sup> فتحة تلاحيت في Réformes et transformations économiques en Algérie, 2010, <https://tel.archives-ouvertes.fr>.

جدول رقم 5: معدل النمو السنوي المتوسط لكل قطاع ومساهمته في العمل الإجمالي خارج الفلاحة بين

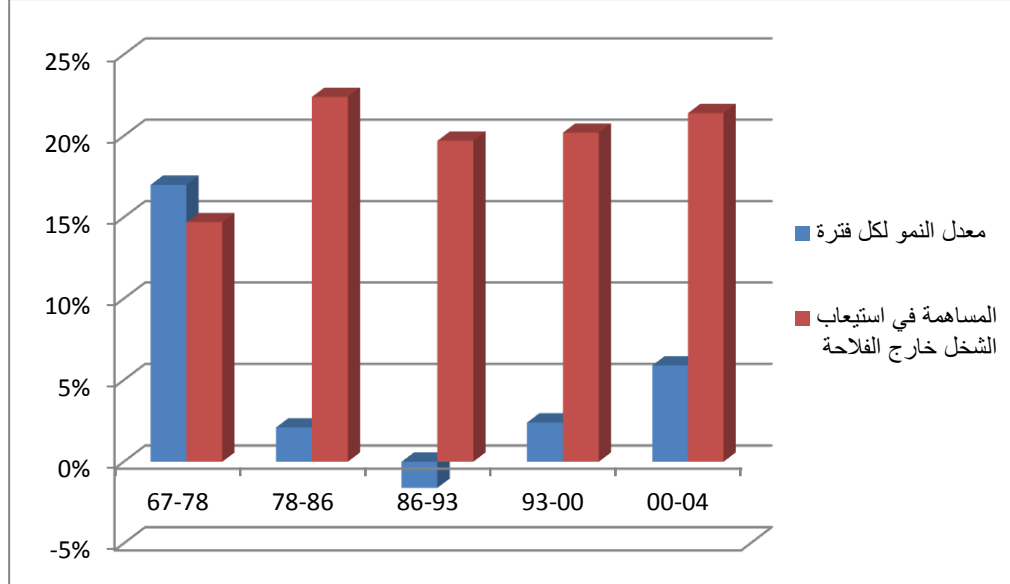
2004-1967

04-00	00-93	93-86	86-78	78-67	السنوات	القطاع
%1.2	%1.2-	%1.1	%4.5	%10.7	معدل النمو لكل فترة	الصناعة
%12.6	%14.4	%18.3	%18.9	%18.0	المساهمة في استيعاب الشغل خارج الفلاحة	
5.9%	2.4%	-1.6%	2.1%	17%	معدل النمو لكل فترة	<b>BTP</b>
21.4%	20.2%	19.7%	22.4%	14.7%	المساهمة في استيعاب الشغل خارج الفلاحة	
/	/	%5.7	%4.3	%7.7	معدل النمو لكل فترة	النقل والإتصال
		%6.0	%6.1	%6.4	المساهمة في استيعاب الشغل خارج الفلاحة	
6.1%	%3.1	%6.2	%4.7	%2.7	معدل النمو لكل فترة	التجارة والخدمات
%29.5	%27.7	%20.2	%21.9	%28.6	المساهمة في استيعاب الشغل خارج الفلاحة	
%1.2	3.1%	3.0%	%6.5	%5.7	معدل النمو لكل فترة	الإدارة
%36.5	%37.8	%38.1	%30.7	%32.3	المساهمة في استيعاب الشغل	

المصدر: مقترح من طرف تلاحيت فتيحة

شكل7: التمثيل البياني لمساهمة قطاع البناء والأشغال العمومية في استيعاب التشغيل بين 1967

و2004



#### 4-مراحل تطور هياكل القطاع :

يمكن اختصار تطور قطاع البناء في 4 مراحل:

#### أ- المرحلة الجينية 1962-1969:

كان القطاع ضعيف الأهمية حيث سجلت إستثمار ضعيف بصفة عامة وفي قطاع BTP خاصة وهذا لنقص الطلب والسيولة في السوق. وسائل الانتاج الضعيفة والغير متطورة كانت تتكون أساسا من مؤسسات صغيرة . وصل عدد الأفراد الذين يعملون فيه حوالي 81000 سنة 1969 وكان ينتج حوالي 8% من PIB.

#### ب- مرحلة الولادة 1970-1979: عرف القطاع في سنوات السبعينات تطورا كبيرا ناتجة عن الإرادة السياسية

في التطوير والتي كانت ناتجة لارتفاع أسعار المحروقات حيث وصلت مستويات النمو الاقتصادي الشامل 9% سنويا ولهذا فإن برامج الاستثمار عموما وفي قاع البناء خصوصا أحدثت تحولات عميقة ترجمت في:

أ- إنشاء عدد هائل من المؤسسات العمومية على المستوى الوطني والجهوي والمحلي موجهة للتكفل بإنجاز برامج الاستثمار في البناء وصناعة مواد البناء.

ب- إطلاق مخطط التحديث الحضري مس كل القرى الحضرية الأكثر أهمية ومخططات البلديات للتطوير والتي عممت بعد ذلك على جميع البلديات.

### ت- مرحلة الصمود 1980-1990:

ظهور مؤشرات التباطؤ انطلاقا من 1986.. هذه الفترة تميزت بالتغير السياسي والاقتصادي والتوجه بالأهداف التطورية إلى استثمارات اجتماعية خاصة في ميدان السكن. هذه الفترة تميزت ب:

- أ- إعادة هيكلة أكبر المؤسسات العمومية والتي نتجت فيها ولادة عدة مؤسسات ذات أبعاد جهوية ومحلية.
- ب- اللامركزية ولو نسبيا لسياسة التطوير أدت إلى تعميم مخططات البلديات وظهور قطاع خاص في البناء.
- ت- إنجاز مشاريع مهمة للبناء في ميدان السكن والتجهيزات الإقتصادية والإجتماعية بين 1980 و1995.
- ث- ظهور التأثيرات الأولية للأزمة الإقتصادية على حركة النمو والتطوير في القطاع.
- ج- بين 1980 و1989 القيمة المضافة للقطاع تضاعفت 3مرات رغم التناقص بين 1986 و1988 لأكثر من 4% سنويا.

ح- مشاركة القطاع في تكوين خام الرأسمال الثابت FBCF وصل سنة 1988 إلى 665000 مقابل 468000 في سنة 1980.

خ- أصبح القطاع إبتداءا من 1982 القطاع الأول الخالق لمناصب العمل بعد الفلاحة رغم الرتابة والتناقص في نهاية الثمانينات والتي ترافقت مع تسارع النزوح الريفي حيث وصلت إلى أكثر من 50% سنة 1988.



ث- هيكله المؤسسهات سنة 1985-1990: أكتر من 7600 مؤسسه خاصه . صغیره ومنتوسطه أنجزت  
20% من انتاج في القطاع.

153 مؤسسه عمومیه وطنیه وجهویه عمومًا كبیره الحجم أنجزت 55% من الإنتاج في القطاع.

السكن يعتبر الحصة الأكبر في القطاع حيث شغل 80% من المؤسسات وحقق 65% من الإنتاج.

د- معطيات عن أهمية القطاع بالنسبة للقطاعات الأخرى لسنوات 2001-2011:

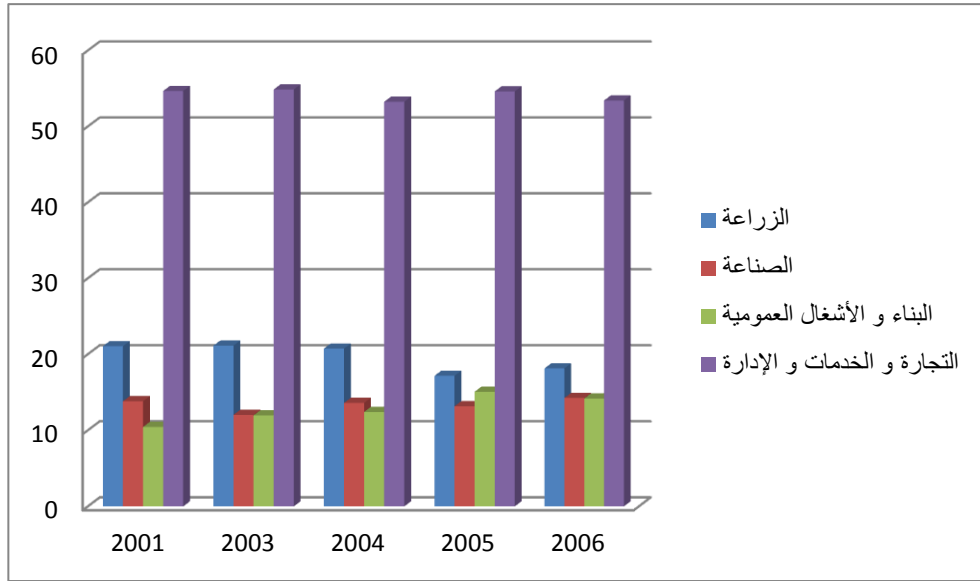
الجدول الموالي يبين كيفية توزع قوة العمل المشتغلة بين القطاعات الاقتصادية، وكذا معدل نموها من سنة لأخرى  
للفترة 2001-2005 الوحدة: عامل بكل قطاع:

جدول 6: أهمية القطاع في توزيع الشغل مقارنة مع القطاعات الأخرى 2001-2006

2006	2005	2004	2003	2001	السنوات القطاعات
1 609 633	1 380 520	1 617 125	1 412 340	1 312 069	الزراعة
18,15	17,16	20,74	21,13	21,06	النسبة من المجموع (1) (%)
16,60	-14,63	14,50	7,64	-	معدل النمو (%)
1 263 591	1 058 835	1 060 785	804 152	861 119	الصناعة
14,25	13,16	13,60	12,03	13,82	النسبة من المجموع (1) (%)
19,34	-0,18	31,91	6,62	-	معدل النمو (%)
1 257 703	1 212 022	967 568	799 914	650 012	البناء والأشغال العمومية
14,18	15,07	12,41	11,97	10,44	النسبة من المجموع (%)
3,77	25,26	20,96	23,06	-	معدل النمو (%)
4 737 877	4 392 844	4 152 934	3 667 650	3 405 572	التجارة و الخدماتو الإدارة
53,42	54,61	53,25	54,87	54,67	النسبة من المجموع (%)
7,85	5,78	13,23	7,70	-	معدل النمو (%)
8868804	8044221	7798412	6684056	6228772	المجموع 1
10,25	3,15	16,67	7,31	-	معدل النمو (%)

المصدر: الديوان الوطني للإحصائيات

## الشكل 8: التمثيل البياني بالنسب المئوية لأهمية القطاع في توزيع الشغل مقارنة مع القطاعات الأخرى



يحتل قطاع البناء والأشغال العمومية منذ سنوات 2001 المرتبة الرابعة من حيث العمالة ونسبة النمو بعد الزراعة والصناعة والتجارة والخدمات العمومية.

هذا التدهور في الرتبة مقارنة مع السنوات التي تلت الاستقلال وحتى الثمانينيات له تفسيرات عديدة أهمها ارتفاع في مستوى تعليم المواطن الجزائري وتفضيله لممارسة أعمال أقل عناءا.

### 5- تنظيم المحيط الذي تعمل فيه مؤسسات قطاع البناء في الجزائر:

نقصد بتنظيم المحيط تلك المحددات التي يوفرها المناخ الذي تعمل فيه مؤسسات قطاع البناء في الجزائر والتي تؤثر إما إيجابا أو سلبا على أداءها.

لقد أقيمت دراسة على 570 مؤسسة لخصت العراقيل التي تضعف من تنافسية المؤسسات الجزائرية حسب عبد المجيد بوزيدي<sup>118</sup> في النقاط التالية:

<sup>118</sup>Economie Algérienne, Eclairage ;, ed. ENAG, 2011 Abdelmajid BOUZIDIA

## أ- التمويل:

إذا كان قطاع البناء يعد المحرك الأساسي للاقتصاد الوطني إلا أنه يعاني من مشاكل التمويل كباقي القطاعات الاقتصادية الأخرى حيث لخص المقاولون الجزائريون حسب الدراسة المذكورة أعلاه أنهم يعانون من صعوبة الحصول على القروض والعقار:

## أ-1- تمويل الاستثمارات:

يلاقي معوقات إدارية لا تشجع الروح المقاولاتية الأمر نفسه في حالة قروض الاستغلال وهذا ما يفسر اللجوء إلى التمويل الذاتي أحسن من الضياع في متاهات النظام البنكي البدائي حيث بلغ عدد المقاولين حسب الدراسة الذين يلجؤون إلى التمويل الذاتي نسبة 72%.

إن طول وثقل ملف ومدة القروض ليست وحدها التي تتسبب في العزوف عن الإلتجاء إلى البنك، بل رداءة الخدمة البنكية حتى في حالات التحصيل أو دفع الشيكات. لقد بينت الدراسة أن تحصيل شيك لنفس البنك في نفس المدينة يتطلب 7 أيام أما في مدينة أخرى فيصل إلى أكثر من شهر.

## أ-2- الحصول على العقار<sup>119</sup>: الدراسة بينت أن 40% من المرقين العقاريين يبحثون على أراضي صناعية مدة

البحث قد تصل إلى 5 سنوات، 40% من الأراضي المقدمة في إطار الوجاهة والمحسوبة ليست مستعملة من طرف الحاصلين عليها.

## ب- الإنتاج:

المنافسة غير العادلة للقطاع الموازي ومعدلات الضرائب يعتبرها المقاولون المنتجون كبيرة جدا. إن الضغط الجبائي الذي يمارس على المؤسسات يعتبر الأضعف في إفريقيا إلا أنه غير محتمل نتيجة ممارسات القطاع الموازي في

<sup>119</sup> عبد المجيد بوزيدي، مرجع مذكور

المنافسة غير العادلة<sup>120</sup>. أما في قطاع البناء فإن المقاولون مضطرون لشراء مواد البناء في السوق السوداء الأمر الذي يجعلهم في مشاكل مع مصلحة الضرائب لإثبات المصاريف المتعلقة بتحصيل معدل القيمة المضافة والتي يدفعونها للتجار في القطاع الموازي دون إمكانية استرجاعها لغياب الفواتير. إذا كانت المؤسسات ذات التجارب الطويلة تكون قادرة على الالتفاف حول القانون بإيجاد طرق ملتوية (مضطرين غير راغبين) بشراء فواتير من مستوردين للمواد الأولية فإن الأمر يعد صعبا بالنسبة للمؤسسات حديثة النشأة والتي تجد صعوبة في إثبات تكاليف الشراء من السوق السوداء كما سنراه فيما بعد في الجانب التطبيقي.

### ت-الإدارة:

إن التحقيق الذي أشرنا إليه سابقا وحسب الاقتصادي عبد المجيد بوزيدي فإن المقاولون يشتكون من الإدارة الاقتصادية الوطنية وكذلك تلك التي تقدم الخدمة العمومية أو المكلفة بتسهيل الدخول إلى البنية التحتية. هذه الإدارات ذات الأداء الغير جيد تخلق شروط صعبة لا تسهل من عمل المؤسسات. فقد قيمت المدة المتوسطة لجمركة البضائع ب 16 يوم كحد أدنى و35 يوم كحد أقصى بالمقابل وفي بلد كالصين تتم جمركة البضائع في مدة أقصاها 12 يوم.

ث- الخدمة العمومية: يستلزم 217 يوم للحصول على خط هاتفي، 21 يوم لتصليح خط معطل، 134 يوم للتوصيل مع الشبكة الكهربائية، 122 لتسجيل المؤسسة.

### ج- سوق العمل:

إن إشكالية سوق العمل الذي لم يستطع توفير الكفاءات الخاصة باحتياجات هذا القطاع والتي اعتبرت أيضا الشماعة التي علقت عليها مشاكل التأخير في الإنجاز سواء من طرف المؤسسات المنجزة أو حتى الصحافة والتي تؤكد الإحصائيات -رغم ضئالتها- المتوفرة لدينا عن تطور سوق العمل في قطاع البناء بين سنوات

<sup>120</sup> ع. بوزيدي مرجع مذكور

منتصف الثمانينيات إلى غاية 2016<sup>121</sup>، لا تعبر عن حقيقة ما جرى في الواقع لأن الحديث عن الكفاءات القاعدية للبناء من مهنة بناء إلى دهان إلى مبلط... إلخ لا تستقطب طالي العمل المحليين بل النازحين من ولايات مجاورة. الأمر الذي ترجمته معطيات قدمت لنا من طرف مركز التكوين المهني لحي جمال الدين والمعهد الوطني المتخصص بولاية وهران لعدد المنتسبين للتكوين في حرف البناء والتقنيين الساميين منذ منتصف الثمانينيات كما نوضحه فيما يلي:

**جدول 7: توزيع عدد المتكويين في بعض الاختصاصات التابعة للبناء بين سنوات 1984-2016**

2016-2000	2000-1984	سنوات التكوين نوع التكوين
35	55	تبليط وخزف
38	10	تدفئة مركزية
54	23	رسم وعمارة
57	312	كهرباء عمارة
94	40	بناء
505	222	نجارة نجارة
403	16	نجارة الألميوم
96	34	دهن وزخرفة على الرجاج
409	144	تركيب صحي وغاز

المصدر: من إعداد الباحثة

<sup>121</sup> معطيات غير متوفرة لدى الوزارة أو الديوان الوطني للإحصائيات بل ما جمعناه من عند بعض مراكز التكوين المهني المنتشرة في مدينة وهران مع الإشارة أن أرشفة المعطيات كانت في غالبيتها عمل شخصي لمسؤولين داخل المؤسسة التكوينية أي أن عملية جمع وحساب عدد المتكويين مع نوع التكوين وسنوات التكوين غير متوفرة رسمياً.

ح- **المواد الأولية:** إن أهم مادتين أوليتين تعتمد عليهما مؤسسات قطاع البناء ولا يمكن أن ينطلق من دونهما النشاط هما مادة الحديد ومادة الاسمنت وفيما يلي سوف نعطي لمحة تاريخية مع بعض الأرقام عن تطور الإنتاج فيهما.

ج-1- **الإسمنت:** لقد مرت صناعة الإسمنت بعدة مراحل أهمها<sup>122</sup>:

#### أ- **مرحلة ما بين 1962 و1967:**

سجلت هذه المرحلة حدثين مهمين أولها تأميم شركة LAFARGE التي كانت تدير مجموعة مصانع منتشرة في عدة مناطق، وهي: الوحدة الإنتاجية في مفتاح بقدرة إنتاج تساوي 50000 طن سنويا، مصنع زهانة ب 200000 طن سنويا، وفي ريس حميدو بكمية إنتاج تبلغ 400000 طن سنويا. ثانيهما هو تأميم هذه المؤسسة سنة 1967 وإنشاء الشركة الوطنية لمواد البناء SNMC بقبل أن يتم غلقها سنة 1972 للتجديد.

#### ب- **مرحلة ما بين 1967 و1983:**

عرفت هذه المرحلة بإعادة هيكلة شركة مواد البناء SNMC حيث قامت هذه المؤسسة بإعداد برنامج إستثمار كبير لتجديد خطوط الإنتاج الموروثة فارفعت قدرة الإنتاج إلى 10000000 طن سنويا.

#### ت- **مرحلة ما بين 1983-2005:**

تميزت هذه المرحلة بعدة تغيرات رفعت في النهاية كمية الإنتاج إلى 11.5 مليون طن سنويا، ونلاحظ أن الكمية التي ارتفعت بها ليست مهمة مقارنة بطول المدة وأيضا بارتفاع حاجات السوق الوطنية لهذه المادة الحيوية. نلخص في الجدول التالي تطور إنتاج الإسمنت في الجزائر:

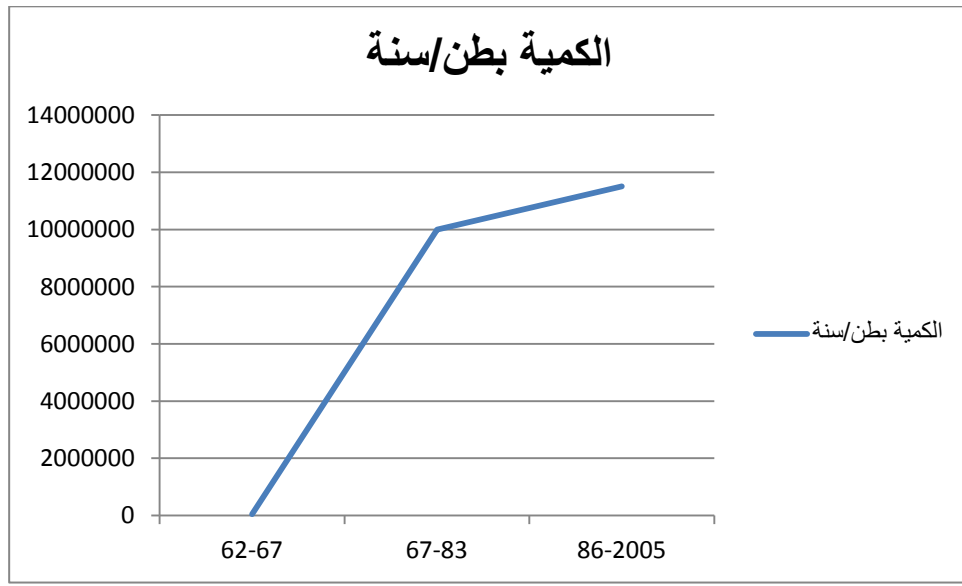
<sup>122</sup> من <https://www.gica.dz//historique/> Historique : de l'industrie cimentière en Algérie, محمل في 2017/12/11.

جدول رقم 8: تطور إنتاج مادة الإسمنت بين سنوات 1962 و 2005 بطن/سنة

السنوات	1962-1967	1967-1983	2005-1983
الكمية ب طن/سنة	50000	10000000	11500000

لمصدر: من إعداد الباحثة

الشكل 9: التمثيل البياني لكمية الاسمنت المنتجة بين سنوات 1962 و 2005



ما نلاحظه من خلال البيان هو ارتفاع متسارع في كمية الإنتاج بين سنوات 1962 و 1983 والتي نرجعها ما أشرنا إليه جزئياً سابقاً إلى الاستثمارات التي خصت مصانع الانتاج من خلال عملية التجديد من جهة وأيضاً التوسع وإنشاء المصانع في عدة مناطق من الوطن. كما لا ننسى أن هذه الفترة تزامنت فيها أزمة البترول سنة 1975 والتي أدت إلى ارتفاع أسعاره ما كان إيجابياً على الخزينة العمومية، الأمر الذي شجع الدولة على الاستثمار في تشييد مصانع الاسمنت لتلبية الطلب المتزايد نتيجة سياسة الثورة الزراعية وعملية بناء القرى الفلاحية، وحتى إن زلزال الأصبام عام 1980 زاد من الحاجة إلى الإسمنت، إلا أن الزيادة لم تكن معتبرة بين



سنوات 83 و2005 رغم طولها وهذا راجع دائما لنقص المداخيل المرتبطة بأسعار النفط التي عرفت انهيارات كبيرة بداية سنوات الثمانينات.

### ج-2- الحديد:

إن مادة الحديد تعتبر المادة الأولية الحيوية الثانية مثلها مثل الإسمنت ولذلك سوف نرى كيف كان تطور

الإنتاج بين سنوات 1960 و2005 في الجدول التالي:

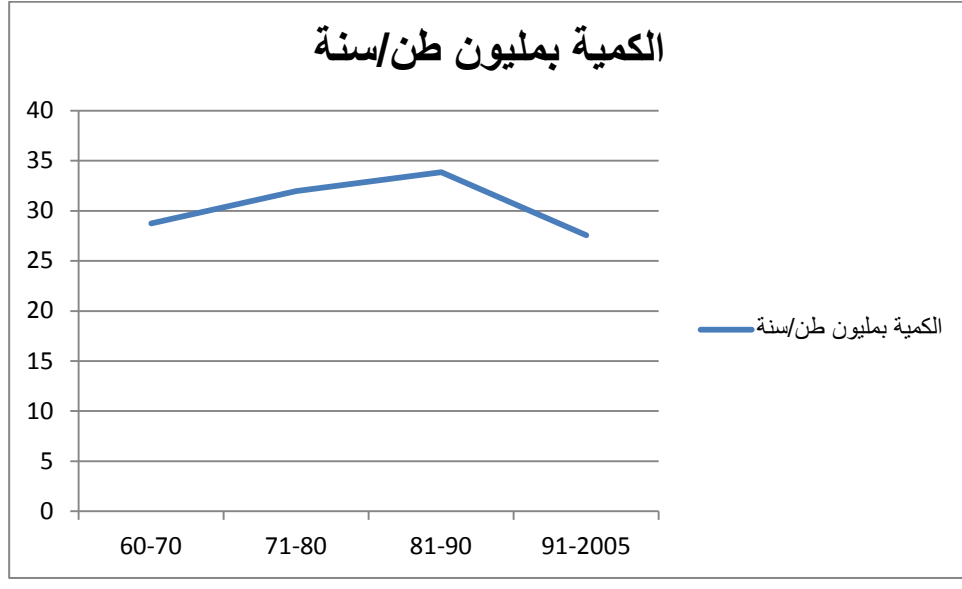
جدول 9: تطور كمية إنتاج الحديد بين سنوات 1960-2005 بالمليون طن<sup>123</sup>:

السنوات	70-60	80-71	90-81	2005-91
الكمية المنتجة بمليون طن/سنة	28.76	31.99	33.86	27.58

المصدر: من إعداد الباحثة

<sup>123</sup>محمل يوم 2014/12/22 من <http://www.mdipi.gov.dz/?PRESENTATION-DU-SECTEUR-DES-MINES>.

الشكل 10: التمثيل البياني لتطور كمية الحديد بالمليون طن/سنة المنتج بين 1960 و 2005



من خلال التمثيل البياني نلاحظ أن الزيادة في الإنتاج لم تتوقف حتى سنة 1990 إلا أن الأمر اختلف بعد ذلك حيث أنه ومنذ سنوات 1991 بدأت كمية الإنتاج في تراجع مستمر وهذا الأمر نرجعه إلى المشاكل المالية التي دخلت فيها المؤسسات الاقتصادية العمومية بشكل عام.

## المبحث الثاني: الإطار القانوني المنظم لعمل المرقي العقاري في الجزائر

### 1- مفهوم المرقي العقاري في القانون الجزائري:

لقد استعمل هذا المصطلح في منتصف القرن العشرين للدلالة عن الشخص الذي يقوم بتمويل وبناء العمارات<sup>124</sup>. استعمل مصطلح المرقي العقاري من طرف Fernand Pouillon<sup>125</sup> سنة 1954 عن ما كان يعرف في النظام الفرنسي بـ Monteur des affaires immobilières. يعتبر المرقي العقاري عموما بائع المساحات المبنية أو في قيد البناء.

لقد عمل المشرع الجزائري لاسيما في القانون 04-11 المتعلق بتحديد القواعد التي تنظم نشاط الترقية العقارية، بتعريف المرقي العقاري، وتحديد الشروط اللازمة للقيام بمهنة المرقي العقاري<sup>126</sup>.

أما عن الأشخاص والهيئات الذين يمكن لهم القيام بالنشاطات العقارية في القانون الجزائري، فقد حددها قانون رقم 07-86 في<sup>127</sup>:

-الجماعات المحلية؛

-المؤسسات والمقاولات والهيئات العمومية التي يخولها ذلك القانون الأساسي.

-الخواص القائمون بالبناء الذاتي؛

- الأشخاص الطبيعيين والمعنويين الخاضعين للقانون الخاص، أما المرسوم التشريعي رقم 03-93 فقد حول ممارسة النشاطات العقارية لكل شخص طبيعي أو معنوي يتمتع بالأهلية القانونية للقيام بالأعمال التجارية.

<sup>124</sup> من: [www.cnrtl.fr/lexicographie/promoteur](http://www.cnrtl.fr/lexicographie/promoteur) مستخرج في 2015/06/13

<sup>125</sup> من: [www.fernandpouillon.com/](http://www.fernandpouillon.com/) Mémoires d'un architecte, Fernand pouillon مستخرج في 2015/06/15

<sup>126</sup> من: سعيداني لوناسي ججيقة، المركز القانوني للمرقي العقاري في القانون الجزائري 04-11، من: [manifes.univ-ourglad.dz](http://manifes.univ-ourglad.dz)

<sup>127</sup> المركز القانوني للمرقي العقاري في القانون الجزائري مرجع مذكور

أما قانون 11-04 فقد عرف المشرع الجزائري كل من المشروع العقاري والمرقي العقاري. فالمشروع العقاري هو مجموع النشاطات المتعلقة بالبناء والتهيئة والإصلاح والترميم والتجديد وإعادة التأهيل وإعادة الهيكلة وتدعيم البنايات المخصصة للبيع و/أو الإيجار بما فيها تهيئة الأرضيات المخصصة لاستقبال البنايات.

وبأنه كل شخص طبيعي أو معنوي يبادر بعمليات مشاريع جديدة أو ترميم أو إعادة تأهيل أو تجديد أو إعادة هيكلة أو تدعيم بنايات تتطلب أحد هذه التدخلات أو تهيئة وتأهيل السكنات قصد بيعها أو تأجيرها.

يتولى المرقي العقاري مسؤولية تنسيق جميع العمليات التي تدخل في إطار الدراسات والأبحاث وتعبئة التمويل، وكذا تنفيذ أشغال إنجاز المشروع العقاري<sup>128</sup>.

## 2- الشروط القانونية لممارسة مهنة المرقي العقاري:

لقد طرأ على القانون المؤطر لمهنة الترقية العقارية منذ مرحلة تحول الاقتصاد الوطني في التسعينيات عدة تغيرات خاصة بعد المشاكل الكبيرة التي عرفها القطاع خلال تنفيذ المشاريع الخاصة بالسكن الاجتماعي التساهمي .LSP

## أ- قانون 07-86:

عهد هذا القانون بإنجاز عمليات الترقية العقارية لكل من الجماعات المحلية، والمؤسسات والمقاولات والهيئات العمومية أو الخواص القائمون بالبناء الذاتي، أو الأشخاص الطبيعيون أو المعنويون<sup>129</sup>. لا يمكن للأشخاص الذين يكتسبون صفة تاجر أن يمارسوا نشاط الترقية العقارية إلا إذا انتظموا بصفتهم أشخاص طبيعيين.

<sup>128</sup>Algérie loi fixant les règles régissant l'activité de promotion immobilière : loi 11-04 du 17 février 2001 من: [www.droit-algerie.com](http://www.droit-algerie.com)

<sup>129</sup> المواد 1 و2 و3 و6 من قانون 07-86 المؤرخ في 04 مارس 1986

## ب- قانون 03-93:

يعتبر هذا القانون المرقى العقاري كل شخص طبيعي أو معنوي يمارس نشاطات الترقية العقارية وتشمل عمليات بناء وترميم العقار لغرض البيع أو الكراء أو البناء الذاتي<sup>130</sup>. يعتبر مرقى عقاري كل شخص طبيعي أو معنوي ويمارس نشاطات المشار إليها في المادة 2 من المرسوم ويكتسب صفة التاجر<sup>131</sup>.

ت- قانون 04-11: لا يكفي اكتساب صفة التاجر كما كان عليه من قبل لممارسة نشاط الترقية العقارية ما لم يكن حاصلًا على اعتماد ومسجلًا في الجدول الوطني للمرقين العقاريين، وللحصول على هذا الاعتماد يجب على المرقى أن يتمتع بكامل حقوقه المدنية. أما عن إجراءات الحصول على الاعتماد فهي محددة بموجب نص تنظيمي لكن لا يمكن للمرقى العقاري التنازل عن الاعتماد أو تحويله، كما يؤدي كل تغيير في<sup>132</sup> الشكل والتسمية وعنوان الشركة خلال نشاطه، وكذا تغيير المسير إلى بطلان الاعتماد بحكم القانون.

يجب على المرقى العقاري أن يكون من المحترفين وأن تكون له قدرات مالية. يستثني هذا القانون المرقين العقاريين الممارسين لنشاطهم قبل سنة 2011 على يطابقوا الشروط القانونية في أجل لا يتعدى 18 شهر.

## ت-1- إلتزامات المرقى العقاري حسب قانون 04-11:

يلتزم المرقى العقاري بما يلي:

### ت-1-1- الحصول على ترخيص إداري:

لا يمكن للمرقى العقاري أن يبادر بانجاز المشروع إلا بعد الحصول على ترخيص إداري<sup>133</sup>.

<sup>130</sup> المادة 2 من مرسوم 03-93 المؤرخ في 01 مارس 1993 والمتعلق بالترقية العقارية.

<sup>131</sup> المادة 13 والمادة 15 من قانون 07-86 مرجع مذكور

<sup>132</sup> المادة 12 من قانون 04-11

<sup>133</sup> المادة 4 من قانون 04-11

## ت-1-2- احترام مخططات التهيئة العمران:

لقد شوه البناء الفوضوي الذي يعتبر ظاهرة أساسية في الجزائر، لعدم احترام الهيئات المختصة بالمخططات العمرانية والقائمين بالمشاريع العقارية لقواعد البناء والتهيئة العمرانية بالرغم من وجود عدة قوانين تنظم قطاع التهيئة والعمران<sup>134</sup>.

يخضع نشاط الترقية العقارية في قانون رقم 04-11 في مجال التصميم والتهيئة والبناء إلى القواعد العامة للتهيئة والتعمير والعمران<sup>135</sup>.

## ت-1-3- الاستعانة بخدمات مقاول:

يلزم القانون رقم 04-11 المرقى العقاري الاستعانة بخدمات مرقى عقاري مؤهل قانونا حسب أهمية المشروع العقاري، وترتبط المقاول بالمرقى عقد مقاول<sup>136</sup> "المقاوله عقد يتعهد بمقتضاه أحد المتعاقدين أن يصنع شيئا أو أن يؤدي عملا مقابل أجر يتعهد به المتعاقد الآخر".

## ت-1-4- ضبط علاقة المرقى العقاري بالمقتني بعقد رسمي:

العقد الرسمي عقد يثبت فيه المكلف بالخدمة العامة ما تم لديه أو ما تلقاه من ذوي الشأن وذلك طبقا للأشكال القانونية وفي حدود سلطته واختصاصه<sup>137</sup>.

<sup>134</sup> المادة 9 من القانون التوجيهي للمدينة المؤرخ في 06 فبراير 2006 من أهدافها وضع حيز التطبيق نشاطات عقارية تأخذ بعين الاعتبار وظيفة المدينة وترقية المسح العقاري وتطويره وذلك ضمن مخططات عمرانية.

<sup>135</sup> م ت 175-91 و المحدد للقواعد العامة للتهيئة و التعمير.  
م ت 176-91 المحدد لكيفيات تحضير شهادة التعمير و رخصة التجزئة و رخصة البناء , رخصة الهدم.... الخ .

م ت 177-91 يحدد إجراءات إعداد المخطط الوطني للتهيئة و التعمير (+) م ت 317-05.

<sup>136</sup> المادة 549 من القانون المدني الجزائري

<sup>137</sup> المادة 324 من القانون المدني الجزائري.

### ت-1-5- التزم المرقي العقاري: يلتزم المرقي العقاري بضمان الإعلام عن مشروعه العقاري في الأماكن

المخصصة للإشهار في البلدية المختصة إقليميا وذلك قبل أي عرض للبيع<sup>138</sup>، مع اللجوء إلى الإشهار الكاذب واستغلال بأي شكل من الأشكال، حن نية أو ثقة المقتني والسهر على إعلام حقيقي وكامل لشركائه<sup>139</sup>.

### ت-1-6- الالتزام بالضمان: أكدت المادة 554 من القانون المدني الجزائري على مبدأ الضمان حيث يضمن

المهندس المعماري والمقاول متضامين ما يحدث خلال عشر سنوات من تخدم كلي أو جزئي فيما شيداه من مبان أو أقاماه من منشآت من عيوب يترتب عليها تهديد متانة البناء وسلامته وذلك ابتداء من تاريخ التسليم النهائي.

يتعين على المرقي العقاري حسب قانون 04-11 الذي يشرع في إنجاز المشروع العقاري من أجل بيعه

قبل إنجازه اكتتاب ضمان الترقية العقارية قصد ضمان تسديد الدفعات التي قام بها المكتتبون في شكل تسبيقات وضمان إتمام الأشغال وضمان تغطية أوسع للالتزامات المهنية والتقنية.

### 3- الإجراءات الإدارية لتسيير السكن التساهمي الاجتماعي:

تشمل هذه الاجراءات كل من:

#### 3-1- ملف الاعتماد:

بالرجوع إلى الأمرية الوزارية رقم 28/183 المؤرخ في أبريل 2002 على المرقي العقاري الذي يبادر بإنجاز

مشروع السكن الإجتماعي التساهمي أن يقدم طلب اعتماد من نسختين إلى مديرية السكن والتجهيز العمومي

DLEP للولاية المعنية يحتوي على:

1- مذكرة عرض المشروع؛

<sup>138</sup> المادة 41 من قانون 04-11  
<sup>139</sup> المادة 47 الفقرة الرابعة من القانون ذاته

2- نسخة عن السجل التجاري؛

3- نسخة عن ملكية الأرض أو وثيقة تثبت موافقة اللجنة التقنية الولائية عن تخصيص قطعة أرض لبناء السكن؛

4- نسخة عن رخصة البناء أو شهادة الإعمار الحضري Certeficat d'urbanisme؛

5- بطاقة تقنية للمشروع ( يوجد نموذج منه في الملحق)؛

6- وثيقة التزام المرقي (نموذج منها في الملحق)

### 3-2- فتح ملف المرقي عند المكلف بمشروع LSP على مستوى الولاية:

على المرقي أن يدفع الملف التالي:

1- نسخة من قرار اعتماد المشروع؛

2- نسخة من عقد ملكية الأرض أو شهادة الإعمار؛

3- نسخة عن رخصة البناء أو شهادة الإعمار؛

4- نسخة عن السجل التجاري؛

5- نسخة عن دفتر الشروط العامة لتنفيذ المشروع؛

6- نسخة عن إتفاقية الإتمام المرفقة بقرار قبول المساعدة على الحصول على الملكية AAP؛

7- ملف يحتوي على:

د- طلب تحريك AAP؛



ذ- طلبات الدفع ل AAP يحضرها المرقي<sup>140</sup>؛

ر- بطاقة متابعة بناء المشروع<sup>141</sup>؛

8- ملف المتابعة للزبائن المستفيدين.

### 3-3- ملف المرقي العقاري وإمضاء دفتر الشروط العامة: الوكالة المكلفة بملف السكن الاجتماعي التساهمي

على مستوى الولاية تطلب الملف التالي من المرقين العقاريين:

1- على المرقي أن يقدم نسخة مصدق عليها لا يتعدى تاريخها 3 أشهر عن الأوراق التي قدمت إلى والعون

المكلف بالسكن الاجتماعي التساهمي على مستوى الولاية في ملف السابق ما عدا البطاقة التقنية للمشروع؛

2- إمضاء دفتر الشروط العامة المتكون من:

ز- التعليقات التقنية والعملية للسكنات المساعدة؛

س- كفاءات المراقبة والتقدم للأشغال؛

ش- شروط ومستويات الاستحقاق من المساعدات للحصول على الملكية؛

ص- Modalités إختيار المتقدمين للحصول على المساعدة؛

ض- الأسعار القصوى للبيع؛

ط- طرق تحريك ودفعة المساعدة؛

ظ- طرق المتابعة؛

ع- قواعد الاتفاق النهائي.

يقنن دفتر الشروط العامة على مستوى وكالة الولاية بنسخه الأربعة توزع كما يلي:

<sup>140</sup> يوجد نسخة من هذه الوثيقة في الملحق وقد تحصلنا عليها من مديرية السكن والتجهيز العمومي  
<sup>141</sup> يوجد نسخة منها في الملحق وتم الحصول عليها من طرف نفس المصدر

1- نسخة تبقى عند المرقي؛

2- تحتفظ نسخة عند وكالة الولاية؛

3- نسختين تحولان إلى المديرية الجهوية للصندوق الوطني للسكن التي تحتفظ بنسخة واحدة وتحول الأخرى إلى إدارة المساعدات للحصول على الملكية.

### 3-4- خلاصة الإجراءات السابقة لستيفيد المرقي العقاري من إنجاز مشروع LSP:

تتلخص الإجراءات الإدارية التي يقوم بها المرقي العقاري في النقاط التالية التسعة التالية:

1- يقدم المرقي العقاري نسختين من طلب المساعدة مستند بملف الموافقة على المشروع إلمديرية السكن والتجهيز العمومي، أو إلى وزارة السكن أو إلى الولاية.

2- يعلم الصندوق الوطني للسكن بدفتر الشروط العامة لتنفيذ مشروع LSP.

3- يختار المرقي الزبائن - بعد أن يقوم بعملية إشهارية عن طريق الصحافة - ثم يقدمها للجنة<sup>142</sup> ad-hoc للموافقة عليها؛

4- يحول المرقي العقاري القائمة إلى الصندوق الوطني للسكن مؤشر عليها من الولاية مرافقة لملفات المستفيدين من المساعدة؛

5- يجب الصندوق الوطني بشكل فردي على كل طلب في الملف الذي يقدمه المرقي العقاري؛

6- على هذا الأساس يوافق الصندوق الوطني للسكن على مبلغ المساعدة المخصصة للمشروع ويمضي مع المرقي العقاري على إتفاقية الإتمام والتي يحدد مبلغ مساعدة الدولة وطرق الدفع؛

<sup>142</sup> لجنة معنية بالموافقة المالية حيث أن المرقي العقاري يملك مدة 6 أشهر من تاريخ قرار الموافقة على المشروع ليقدم رخصة البناء أو عقد ملكية الأرض ويقدم أيضا للصندوق الوطني للسكن ملف الحصول على مساعدة الدولة.

7- يبدأ المرقي العقاري بالأشغال إذا لم يكن قد بدأها. وإذا أراد أن يتبع طريقة البيع على المخطط فإن ملتزم بتأمين السكن المباع عند صندوق ضمان الترقية العقارية FGCMPI، إمضاء عقود البيع على المخطط مع المقتنين؛

8- الصندوق الوطني للسكن يدفع مساعدة الدولة على أجزاء عندما تكون عملية البيع على المخطط. أو الدفع الكامل عند انتهاء الأشغال<sup>143</sup>. التقدم في الأشغال تثبته تقارير كتابية لدرجة التقدم وهي وثيقة تصدرها مديرية السكن والتجهيز العمومي.

9- يغلق الصندوق الوطني للسكن الملف ويؤرشفه.

---

<sup>143</sup> كل المؤسسات التي نفذت هذا المشروع اختارت البيع على المخطط للاستفادة من المبالغ في عملية البناء لأن هذه المؤسسات لا تلتجأ للبنوك لتمويل مشاريعها وهذا ما سوف نفصل فيه في الجانب التطبيقي.

## خلاصة الفصل الرابع: الإرتباط الحيوي بين قطاع البناء والوضعية المالية للدولة

لقد اهتمت الدولة الجزائرية، بقطاع البناء منذ الاستقلال حيث أنه ارتبط بشكل وثيق بعملية التشييد. إلا أنه كذلك كان المتأثر الأول بشح المداخيل الناتجة عن هبوط أسعار النفط فكانت أن توقفت المشاريع المنطلق فيها وتخلت عن المخطط لانجازها.

من جهة أخرى يعد قطاع البناء أهم ممتص للبطالة لتجاوز إشكالية التكوين التي كانت وما زالت تميز سوق العمل.

أما فيما يخص مهنة المرقبي العقاري فكانت خطوة مشاركة وفتح المجال أمام القطاع الخاص وليس التخلي عنها تماما من طرف الدولة أهم قرار اتخذ لأنه متعلق بإشكالية حساسة لها أبعاد اجتماعية وسياسية واقتصادية ألا وهي السكن ولهذا فهي ما زالت تعاني من مشاكل نوعها لعدم نضج التجربة عند المرقبين الخواص إلا أن مستقبلها مرتبط بعدة عوامل أهمها شخص المالك المسير لمؤسسة البناء أو بما يسمى ب المرقبي العقاري، وهذا ما سوف نسلط عليه الضوء في الفصل القادم.

## الفصل الخامس:

خصائص شخص المالك و/أو المسير للمؤسسات المنجزة لمشروع السكن  
الاجتماعي التساهمي (2000-2005) وأثره على أداء مؤسساتهم

تصب أهمية هذا البحث في رصد المحددات الداخلية للمؤسسة المنجزة لمشاريع LSP والتي اختزلناها في شخص المالك و/أو المسير من خلال مستواه الدراسي وتجربته المهنية والذي يؤثر على آلية التسيير وأيضا تنظيم المؤسسة والتي اعتبرناها من خلال الفرضية الرئيسية كمحددات مؤثرة على الأداء الزمني للمؤسسات في إنجاز المشاريع السكنية وبالتالي على تكاليف الانجاز.

ولنفس الهدف لم ندخل مؤسسة BATIOR في عينة بحثنا لخصوصيتها العمومية. واتبعا منهجية بحث تعتمد أساسا على الاتصال المباشر مع جميع المؤسسات المنجزة للمشاريع السكنية الخاصة بالبرنامج الأول للسكن الاجتماعي التساهمي الواقع في حي العقيد لطفي بشرق وهران. وبالدرجة الأولى مع المسيرين والذين في غالبهم هم مالكين لمؤسساتهم حيث اعتمدنا على الاستبيان الموجود في الملحق من جهة ومن جهة أخرى مع رؤساء العمال على مستوى ورشات البناء لملاحظة بعض التفاصيل التي من الممكن أن تؤكد لنا صحة المعلومات المقدمة لنا من طرف المجهين على الاستبيان أو تنفيذها. كذلك مع المسؤول الأول في مديرية السكن لولاية وهران الذي ناقشناه في النقاط المتعلقة بشروط إبرام الصفقة والوثائق المعتمدة في التواصل مع المؤسسات المنجزة لمتابعة درجة تقدم عملية البناء حتى تتم عملية دفع المبالغ التي ساهمت بها الدولة لمساعدة المستفيدين من السكن.

إن المقابلات الفردية الرسمية والغير رسمية مع أصحاب المؤسسات ورؤساء العمال على مستوى ورشات البناء وحتى ملاحظتنا الشخصية لوتيرة الانجاز سمحت لنا كثيرا من تأكيد صحة فرضياتنا وسوف نفصل في ذلك لاحقا.

لقد اعتمدنا في عملية الاتصال على التنقل الميداني إلى ورشات البناء والتي غالبا ما نجد مكتب صاحب المؤسسة أو المسير به.

نستطيع القول أن عملية التواصل مع أصحاب المؤسسات كانت سهلة من ناحية الاستقبال لأننا اعتمدنا على مديرية السكن والتي أعطتنا ترخيص رسمي لإنجاز البحث. إلا أن الصعوبة كانت في استيفاء الاستبيان لأن غالبية المؤسسات المتأخرة في الانجاز لم ترغب في الاستجواب لذلك اعتمدنا على التواصل المباشر مع رؤساء العمال على مستوى الورشات والعمال والملاحظات الشخصية.

-إجراءات البحث: ويتفرع إلى :

## 1- المجال الزمني:

حتى سنة 2004 كانت ممارسة مهنة مرقى عقاري يحكمها قانون 1993 و1997، خصائص هذين القانونين أنهما لا يحددان شروطا خاصة بكفاءة المؤسسة و/أو صاحبها لمزاولة هذا النشاط بل فقط شرط الحصول على السجل التجاري لممارسة مهنة البناء لإنجاز السكنات أو التجهيزات أو الري والأشغال العمومية كما رأينا سلفا. انطلق مشروع السكن التساهمي الاجتماعي الأول في مدينة وهران سنة 2000 بداية كإعلان مناقصة من طرف الدولة باتجاه المؤسسات الراغبة في تنفيذ هذا المشروع أما الانطلاقة الفعلية أي بداية البيع على المخطط للزبائن المتوفرة فيهم شروط الإستفادة فكانت نهاية 2002.

## 2- المجال المكاني: بعد أن تحدد عدد 20000 وحدة سكنية لفائدة ولاية وهران موزعة على مواقع عديدة

من الناحية الجغرافية (وهرا شرق: حي العقيد لظفي<sup>144</sup>، سيدي شحمي، قديل) وتنطلق على مراحل متفاوتة من الناحية الزمنية (حي العقيد لظفي الأول زمنيا). دراستنا تنحصر كما أسلفنا في المقدمة على البرنامج الأول لبناء 4592 سكن اجتماعي تساهمي وعليه فقد عملنا على أن نتصل بما أمكن من المؤسسات المنجزة لهذه السكنات ونطرح عليهم مجموعة من الأسئلة واستغلال كل الإجابات التي تحصلنا عليها. فكانت النتائج كما يلي:

<sup>144</sup> تسمية أطلقت بعد أن كانت المنطقة تسمى عند العامة بطريق كنستال.

1- تقديم عام للمؤسسات المعنية:

اتبعنا المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي كخطوة أولى في البحث لمعرفة واقع المؤسسات المنفذة للمشروع الأول للسكن التساهمي الاجتماعي بشكل يبين لنا ما هي خصائص هذه المؤسسات، تاريخ إنشائها، إمكاناتها المادية والمالية والبشرية، شكلها القانوني، حجمها، تنظيمها الهيكلي، على أي مصدر تعتمد لتمويلها؟ على أي سوق تشتري موادها الأولية؟ كما نركز على شخصيات مسيرتها من ناحية المستوى الدراسي، والتجربة المهنية، والمحيط العائلي لمعرفة هل تأثر المسير المالك حين اختار هذا المسار المهني في مجال المقاولاة بالنشاطات المهنية للعائلة؟ وأيضا أسلوب التسيير المعتمد من طرفه.

ولأن الصعوبة التي واجهتنا في عمل الاستجواب خاصة ما تعلق بالمؤسسات المتأخرة زمنيا في عملية التنفيذ وبإيعاز من السيد المشرف، فإننا قمنا باستغلال كل المعطيات الكاملة منها والناقص حتى نتعرف على أسباب النقص المسجل في عدم الإجابة على الاستبيان<sup>145</sup>.

---

<sup>145</sup> ولهذا لم نكتفي بهذه القراءة التي يمكن أن يشوبها تشوه ناتج عن عدم الإجابة بل عملنا على أن ندرس حالتين ميدانياً نسنى لنا التقرب منهما الأولى لمؤسسة نفذت المشروع في وقت قياسي وكانت متجاوبة في الإجابة عن جميع الأسئلة وسوف نرى ذلك فيما بعد. والثانية تأخرت في عمل المشروع، هذه الأخيرة لم نفتح لصاحبها على مضمون الإشكالية لتفادي الإحراج، لكن استطعنا أن ندخل المؤسسة ونتعرف على جميع الخصائص سوف نفضل فيه في النقطة التي سميناها الصورة الفردية لمؤسستين الأولى نفذت المشروع في أقل من 3 سنوات والثانية في أكثر من 6 سنوات .

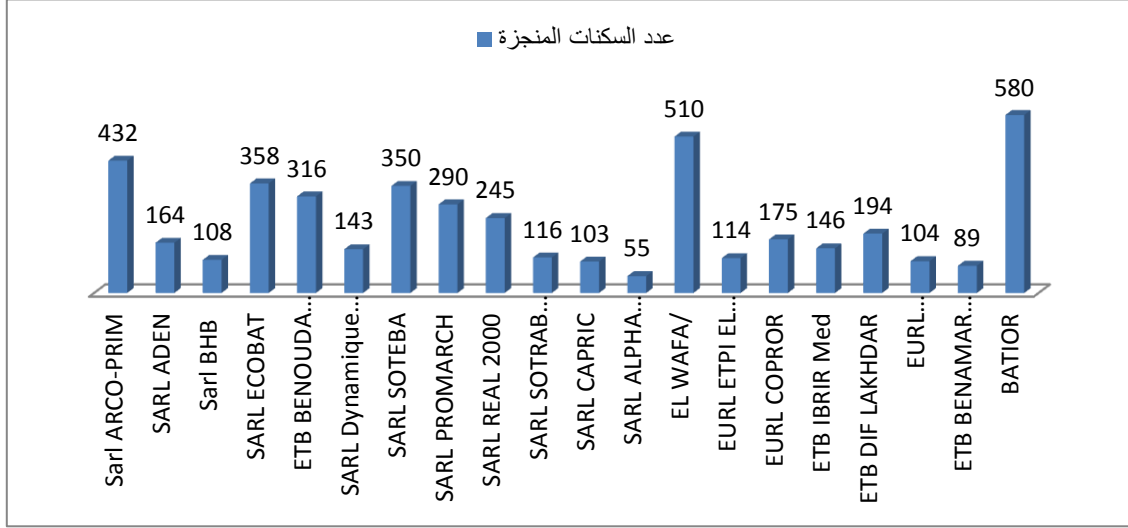


جدول رقم 10: توزيع عدد السكنات المنجزة على مؤسسات الترقية العقارية بمنطقة العقيد لطفي

عدد السكنات المنجزة	إسم المؤسسة	رقم
432	Sarl ARCO-PRIM	1
164	SARL ADEN	2
108	Sarl BHB	3
358	SARL ECOBAT	4
316	ETB BENOUDA KOUIDER	5
143	SARL Dynamique construction	6
350	SARL SOTEBA	7
290	SARL PROMARCH	8
245	SARL REAL 2000	9
116	SARL SOTRAB ARIBI	10
103	SARL CAPRIC	11
55	SARL ALPHA PROMO	12
510	EL Wafa/	13
114	EURL ETPI EL HASSAR	14
175	EURL COPROR	15
146	ETB IBRIR Med	16
194	ETB DIF LAKHDAR	17
104	EURL BOUHADIBA LAKHDAR	18
89	ETB BENAMAR MORAD	19
580	BATOR	20
4592	المجموع	

المصدر: مقدم من مديرية السكن لولاية وهران

## شكل 11: التمثيل البياني لتوزيع عدد السكنات على مؤسسات الترقية العقارية



## 2- خصائص أصحاب المؤسسات:

خصائص صاحب المؤسسة رتب في مجموعتين:

### 1-2- المجموعة الأولى: الخاصة بالمتغيرات التي تتركز على معطيات موضوعية.

### 2-2- المجموعة الثانية: الخاصة بالمتغيرات التي تتركز على معطيات شخصية.

للوصول إلى الغايات المسطرة في هذا البحث وبأخذ بعين الإعتبار صعوبة قياس المتغيرات الشخصية اعتمدنا فقط

على المتغيرات الخارجية المرتكزة على معطيات موضوعية مثل:

- المستوى التعليمي، - التكوين في التسيير، - نوع التكوين بصفة عامة، - التجربة في التسيير، - الأقدمية في الإدارة.

كل هذه المتغيرات وضعناها تحت مسمى الملف الشخصي للمالك أو المسير. لشرح نتائج الاستبيان من خلال الأجوبة التي تحصلنا عليها رأينا أن هذه المؤسسات متوسطة بحسب الحجم<sup>146</sup> إلا أنها تختلف من الناحية القانونية<sup>147</sup>.

## 2-3- الطبيعة القانونية للمؤسسات المستفيدة من مشروع LSP:

متابعتنا لوتيرة إنجاز المؤسسات من وثائق المتابعة<sup>148</sup> على مستوى مديرية السكن أعطتنا النتائج التالية:

جدول<sup>149</sup> 11: توزيع المؤسسات المنجزة والغير منجزة في الوقت المحدد ذات التنظيم الهيكلي الوظيفي والشمسي

تنظيم شمسي (ETB)	تنظيم وظيفي (SARL/EURL) بسيط	التنظيم الهيكلي للمؤسسة
01	07	عدد المؤسسات المنجزة في الوقت المحدد في العقد
05	06	عدد المؤسسات الغير منجزة في الوقت المحدد في العقد

المصدر: من إعداد الباحثة

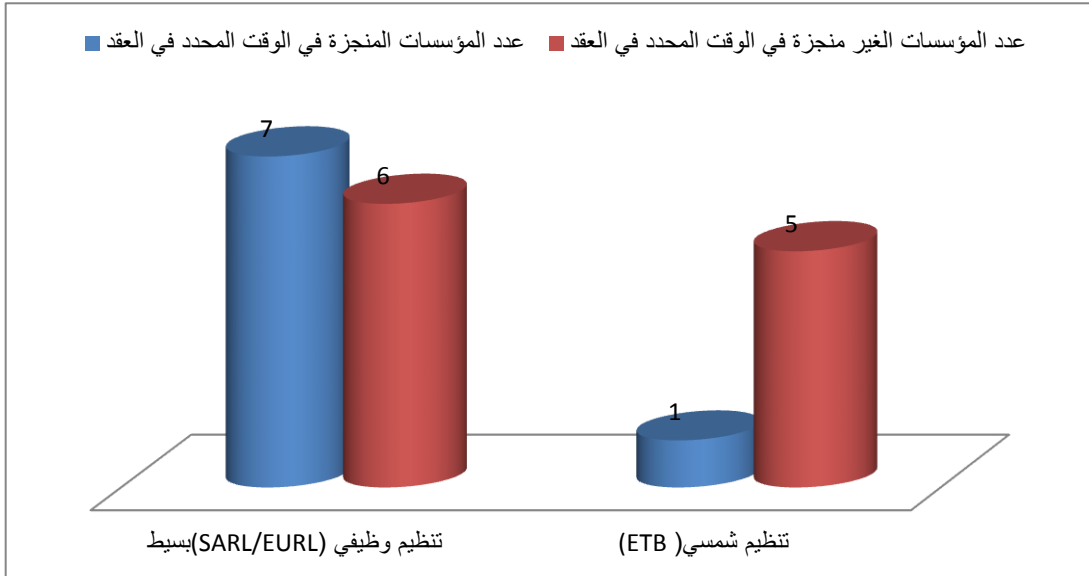
<sup>146</sup> تبنت الجزائر ميثاق bologne للمؤسسات المتوسطة والصغيرة في جوان 2000 حيث أنها اعتبرت أن المؤسسة الصغير هي التي يكون عدد عمالها بين 10 و 40 ورقم اعمالها لا يتجاوز 200 مليون دينار أو مجموع رصيدها ( total du bilan ) لا يتجاوز 100 مليون. من Chelil,A., Ayad, S.M., « PME en Algérie : réalité et perspectives » Revue économie&management n°9 Octobre 2009, p 155.

<sup>147</sup> مؤسسات ذات طابع شركة ذات مسؤولية محدودة SARL، و مؤسسات وحيدة ذات مسؤولية محدودة EURL و مؤسسات معنوية.. Aissani N., la politique de soutien des PME et leur rôle dans le développement économique en Algérie : cas de la branche des industries agroalimentaires, mémoire de magister en sciences économiques, sous la direction de Mr Fekih, A., université d'Oran.,2006

<sup>148</sup> يوجد في الملحق وثيقة المتابعة.  
<sup>149</sup> الجدول من تصميمنا بناء على معطيات متابعة وتيرة الانجاز على مستوى مديرية السكن.

## شكل 12: التمثيل البياني لتوزيع السكنات المنجزة والغير منجزة في الوقت المحدد حسب طبيعة

### التنظيم



أ- المؤسسات المنجزة: عددها 07 إما مؤسسات وحيدة ذات مسؤولية محدودة، أو شركات ذات مسؤولية محدودة. تعتمد على التنظيم الوظيفي البسيط في غالب الأحيان ذا مستويين. المستوى الأول خاص بالمسير والمستوى الثاني خاص بالمهام المناطة بالوظائف الأساسية: الورشة، والمحاسبة، والإدارة... الخ. أي أن لديها مجلس إدارة في حالة SARL وقراراتها تتخذ من طرف مجموعة من الأشخاص ميزتها هو تواصل العمل بها مرتبط بوجودها القانوني وليس بوجود الأشخاص. ففي حالة الوفاة لشريك ما فإن المشروع لا يتوقف في حالة الشركة أو حتى لمسيرها الوحيد في حالة المؤسسة الوحيدة.

أما المؤسسة المعنية الوحيدة التي احترمت مدة الإنجاز فكان السبب راجع بالدرجة الأولى للعدد القليل للسكنات المنجزة ألا وهو 89 وصاحب المؤسسة مهندس دولة في الهندسة المدنية من عائلة تمارس الأعمال الحرة ولأنها أيضا مؤسسة صغيرة لا يتجاوز عدد عمالها 40. صغر حجم المؤسسة مع تنفيذ مشروع محدود سرع من وتيرة الإنجاز.

## ب- المؤسسات الغير منجزة: عددها 10 تتوزع بين 05 مؤسسات معنوية أي مسيرها هو صاحبها وأيضا 05

مؤسسات وحيدة طبيعتها القانونية تفصل بين ممتلكات الشركة وممتلكات مسيرها و/أو مالكيها وشركات ذات مسؤولية وحيدة أي أن مجلس الإدارة عادة ما يكون من أفراد العائلة: الأبناء أو الإخوة وبالتالي العلاقة الأبوية بين مالكيها ومسيرها مع باقي الأعضاء تكون سلطوية وذات إتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل توزع المهام على أفراد العائلة غالبا ما يكون غير مرتبط بالكفاءة بل يعتمد على نوع العلاقة التي تربط المالك المسير مع باقي الأفراد. المؤسسات المعنوية تنظيمها الهيكلي يسمى شمسي، أي أن قراراتها وتنفيذ مهامها مرتبط بشخص واحد. شرط وجودها مرتبط بوجود مالكيها، الأمر الذي يشكل صعوبة في حالة وفاة صاحبها وهذا ما حدث فعلا مع مؤسسة **بنعودة** التي توقفت وتيرة الإنجاز في موقع العمل عندما توفي صاحبها ولتجاوز الإشكال وحله تكفلت الدولة بإنهاء السكنات عن طريق الديوان الوطني للترقية العقارية <sup>150</sup> OPGI.

## 4-2- توزع عدد السكنات المطروحة للإنجاز على المؤسسات حسب الطبيعة القانونية: في الجدول

التالي <sup>151</sup> نتعرف على عدد السكنات التي استفادت منها المؤسسات حسب الطبيعة القانونية:

<sup>150</sup> تصريح أدلى به مدير السكن والتجهيزات العمومية.

<sup>151</sup> أعد الجدول بتصريف الطالبة بناء على معطيات مديرية السكن والتجهيز لولاية وهران

الجدول 12: توزيع السكنات المنجزة والغير منجزة على المؤسسات حسب الطبيعة القانونية

المنجز في أكثر من 5 سنوات	المنجز بين 3 و5 سنوات	عدد السكنات	الطبيعة القانونية
425 10.61% 2	114 2.85% 1	539	<b>EURL</b> النسب المئوية عدد المؤسسات
1184 29.50% 5	1172 29.27% 6	2356	<b>SARL</b> النسب المئوية عدد المؤسسات
1020 25.47% 4	89 2.22% 1	1109	<b>ETB</b> النسب المئوية عدد المؤسسات
2661 65.58% 11	1375 34.34% 08	4004 %100	المجموع النسب المئوية مجموع المؤسسات

المصدر: من إعداد الباحثة

يبين الجدول أعلاه عدد السكنات التي استفادت منها المؤسسات حسب الطبيعة القانونية والتي تم إنجازها

في الوقت المحدد والغير منجزة في الوقت المحدد.

بلغ عدد المؤسسات التي أنجزت في الوقت المحدد - كما رأيناه سالفا - 08 مؤسسات تختلف صفتها

القانونية، حيث أنجزت مؤسسة وحيدة ذات مسؤولية محدودة EURL واحدة في الوقت المحدد 114 وحدة

سكنية ما يعادل 2.85% من مجموع السكنات المنجزة أما الشركات SARL فقد أنجزت 6 شركات

1172 وحدة سكنية ما يعادل 29.27% دائما من مجموع السكنات ، أما المؤسسات ذات شخصية

معنوية فقد أنجزت 89 وحدة سكنية من نصيب مؤسسة واحدة أي ما يعادل 2.22% من مجموع السكنات

وهي أدنى نسبة.

في المقابل لم تنجز مؤسسات ذات المسؤولية الوحيدة EURL في الوقت المناسب ما يعادل

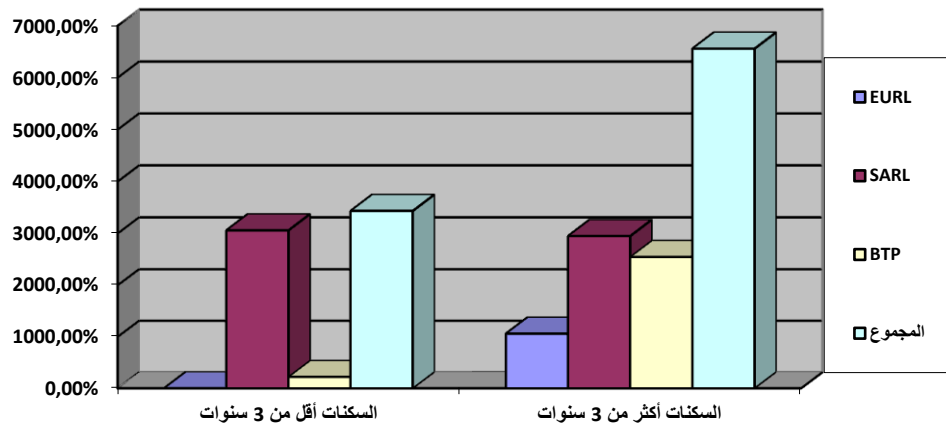
10.61% من مجموع الوحدات السكنية. أما الشركات ذات المسؤولية المحدودة وعددها 5 فلم تنجز ما

يعادل 29.50% من مجموع السكنات الغير منجزة في الوقت المحدد. وفي الأخير 4 مؤسسات ذات شخص

واحد لم تنجز 25.47% من المجموع.

**شكل 13:** التمثيل البياني لتوزيع السكنات المنجزة والغير منجزة على المؤسسات حسب الطبيعة

القانونية



**2-5- الملاحظات التي سجلت على مستوى الميسرين و/أو في المؤسسات الممسوحة:**

وتتلخص فيما يلي:

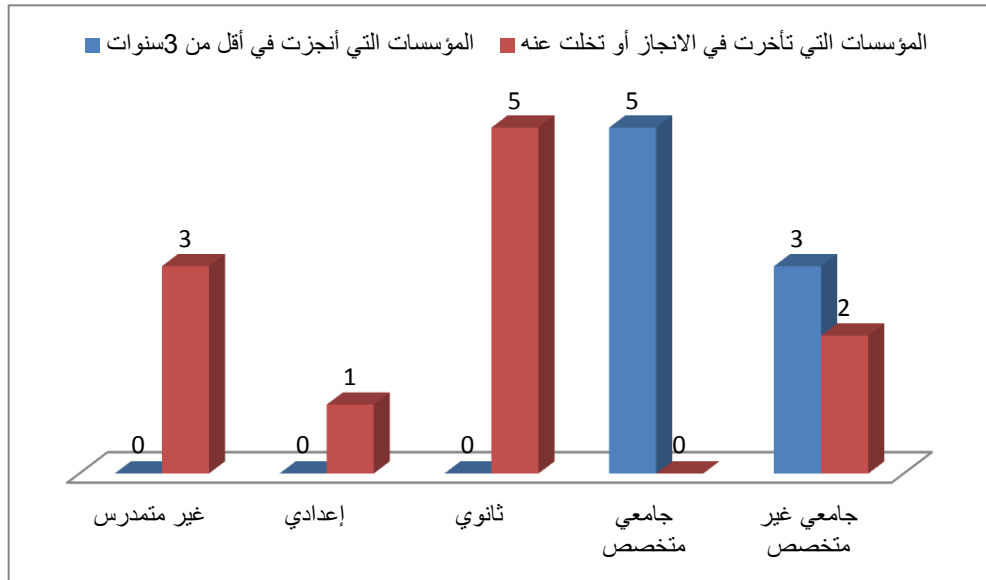
**أ- مستوى وتجربة الميسرين و/أو أصحاب المؤسسة:** إليكم المعطيات الرقمية مترجمة بيانيا

جدول 13: المستوى التأهيلي لأصحاب المؤسسات التي شاركت في إنجاز المشروع<sup>152</sup>

المستوى المؤسسات	غير متمدرس	إعدادي	ثانوي	جامعي متخصص	جامعي غير متخصص
المؤسسات التي أنجزت في أقل من 3 سنوات	0	0	0	5	3
المؤسسات التي تأخرت في الانجاز أو تخلت عنه	3	1	5	0	2

المصدر: من إعداد الباحثة.

شكل 14: التمثيل البياني لتوزيع المستوى التأهيلي لمالكي و/أو مسيري المؤسسات المشاركة في عملية الإنجاز



<sup>152</sup> الجدول من اقتراحنا ولقد اعتمدنا على معلومات مصدرها كل من مركز السجل التجاري ومديرية السكن والاتصال المباشر مع المؤسسات التي أنهت عملية الإنجاز.

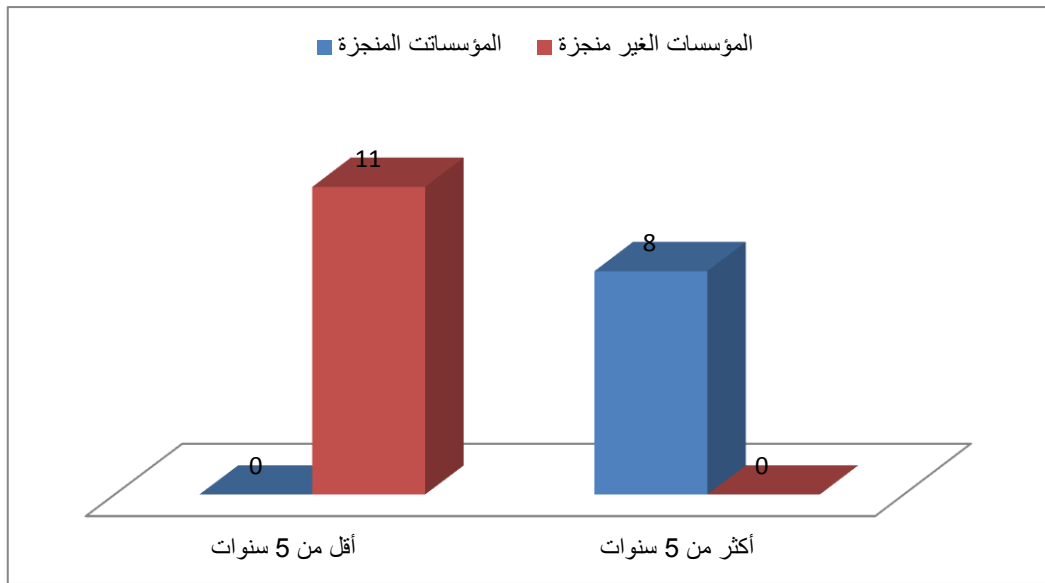


الجدول رقم 14: أقدمية المسيرين في المهنة والتسيير

أقدمية في المهنة والتسيير	أقل من 5 سنوات	أكثر من 5 سنوات
المؤسسات المنجزة	/	8
المؤسسات الغير منجزة	11	/

المصدر: من إعداد الباحثة

شكل 15: التمثيل البياني لأقدمية المسيرين في المهنة والتسيير



معطيات متباينة حيث أن المؤسسات التي أُنجزت المشاريع ولم تنقطع فيها عملية الإنجاز كان مؤهل مسيريهها جامعي و في التخصصات الهندسية.

أما تلك التي لم تنجز مشاريعها أو تجاوزت مدة الإنجاز فيها أكثر من 36 شهر فكان مستوى مسيريهها يتراوح ما بين غير متمدرس إلى جامعي وتكوينه لا يمت بصلة مع التسيير أو الهندسة.

إن العدد 3 من الجدول 15 والذي يمثل مسيري المؤسسات التي أُنجزت المشروع في وقت قياسي أي أقل من 3 سنوات هؤلاء المسيرين كلهم عملوا كأصحاب مكاتب دراسات قبل إنشاء مؤسساتهم مع مرقين عقاريين عموميين

مثل: OPGI, CNEP الذين يعتبرون كأصحاب المشاريع السكنية المهمة في الجزائر ويمتلكون تجربة لا تقل عن 8 سنوات في هذا المجال.

أما بالنسبة للمؤسسات التي تجاوزت مدة الإنجاز فيها 3 سنوات بل تعدت 5 سنوات ونصف فجل أصحابها كانوا إما أصحاب حرفة البناء بدون تكوين وتاريخ انشاء مؤسساتهم كان بمناسبة إنطلاق البرنامج LSP.

**ب- الإمكانيات المادية ووسائل العمل:** إنقسمت إمكانيات المؤسسات التي احترمت مدة الإنجاز عن تلك التي لم تحترم مدة الإنجاز فكانت كما يلي:

#### **ب-1- المؤسسات التي احترمت مدة الإنجاز:**

##### **ب-1-1- وسائل العمل:**

ويتعلق الأمر بوسائل العمل المرتبطة مباشرة بعملية الإنجاز كالرافعات لعلو 9 طوابق ووسائل النقل الخاصة بالمواد الأولية على مستوى ورشات العمل هذه المؤسسات لا تدخر مالا لإيجار هذه الوسائل أو شرائها وكلا الحالتين تعد استثمارا الأمر الذي تشترك فيه مع المؤسسات غير المنجزة إلا أن الاختلاف يكمن في الاستغلال العقلاني والتحكم فيه من ناحية زمن الإيجار الأمر الذي يؤثر بشكل كبير على كلفة الإنجاز وهذا الذي لم تستطع أن تتحكم فيه المؤسسات التي لم تنجز.

حديثنا مع رؤساء هذه المؤسسات توصلنا من خلاله على أن هؤلاء المسيرين يعرفون جيدا مهنتهم لذلك يعرفون كيف يتحكمون في التكاليف.

##### **ب-1-2- الإمكانيات المالية:** ونقصد بها الأموال التي تعتمد عليها هذه المؤسسات في عملية البناء اغلب

هذه المؤسسات لم تعتمد في بداية المشروع فقط على تسبيقات الزبائن بل كان مصدر رأس المال خاص بها دون

اللجوء إلى البنوك الأمر الذي تشترك فيه مع المؤسسات التي لم تنجز مشروعها في الوقت المحدد. بالمقابل هذه المؤسسات لم تعتمد على البنوك في تمويل مشروعها.

### ب-2- المؤسسات التي لم تحترم مدة الانجاز:

ب-2-1- وسائل العمل: هذه المؤسسات تعتمد في عملية الانجاز على وسائل إنتاج قديمة ومهترأة ما يؤثر على مدة الانجاز. كما أن وسائل السلامة غير موفرة كخوذات الرأس والقفازات..إلخ.

### ب-2-2- الإمكانيات المادية:

كانت تسبيقات الزبائن والأموال الخاصة المصدر الأساسي في عملية الإنطلاق إلا أن الإعتماد على وسائل العمل القديمة وعدم الاستثمار في وسائل عمل حديثة وعدم التحكم في المهنة جعل من هذه المؤسسات لا تتحكم في المصاريف وهذا ما أضر من وتيرة التقدم في عملية الإنجاز ما أدى بالزبائن إلى عدم الدفع الموازي للتقدم هذا من جهة ومن جهة أخرى المساعدات التي استفاد منها الزبائن والتي تدفع مباشرة من الصندوق الوطني للسكن إلى حساب خاص بمؤسسة المرقى العقاري لم تدفع لنفس السبب الا وهو التأخر في الإنجاز وبالتالي تعثرت عملية الإنجاز وتأخرت.

### ت- الموارد البشرية:

تختلف الإمكانيات البشرية عند المؤسسة التي احترمت مدة الانجاز عن تلك التي تأخرت في مدة الانجاز فكانت كما يلي:

### ت-1- المؤسسات المنجزة في الوقت المحدد:تعتمد المؤسسات التي أنجزت في الوقت المتفق عليه مع

الزبائن على فريق عمل منتقى بعناية على أن يتم تكوين اليد العاملة الخاصة بعملية الانجاز على مستوى ورشات

البناء حسب تصاريح المسؤولين. و يتوزع مختلف المتدخلين المباشرين أو غير المباشرين ما بين الإدارة والورشة مع تحديد المسؤوليات ولهذا فإنه من السهل معرفة مصدر أي تأخر أو خلل. وتصر هذه المؤسسات على التصريح الكلي لجميع العمال عند الضمان الاجتماعي الأمر الذي يجعل منهم يحسون بالأمان لأن قوت يومهم مضمون وحياتهم مؤمنة ضد المخاطر حسب تصريح بعض العمال. هذا ما جعل مشكلة ندرة اليد العاملة غير مطروحة نسبيا رغم نقصها على مستوى سوق العمل.

لقد استنتجنا من خلال المقابلات التي أجريناها مع أصحاب هذه المؤسسات أنه يتم الاعتماد على عمال دائمين عندما يتعلق الأمر بالحرف الكبرى والتي يشغلها عمال لهم خبرة. وعقد العمل لا يتم إلغائه حيث يتم دفع مصاريف الضمان الاجتماعي وإن لم يكن لديها مشاريع.

## ت-2- المؤسسات الغير منجزة في الوقت المحدد:

تعتمد هذه المؤسسات على يد عاملة غير مستقرة بسبب عدم الإستفادة من خدمات الضمان الاجتماعي باعتراف أصحاب هذه المؤسسات موعزين ذلك لعدة أسباب منها ندرة المواد الأولية الأمر الذي يضطرهم إلى شراءها من السوق السوداء بأثمان باهضة ما يؤثر على تكاليف الإنتاج وبالتالي تصبح سياستهم في عدم التصريح بالعمال المساعدين خاصة أولئك الذين يقومون بعملية نقل المواد الأولية داخل الورشة وتنظيف مكان العمل قبل الإنجاز وخلال له وبعده بوسائل بدائية وهم عموما غير مؤهلين أي لا يمتلكون كفاءة حرفية .

## ث-أجور المسيرين وأصحاب المؤسسات:

تختلف سياسة تحديد الأجور عند المؤسسات المنجزة عن تلك التي لم تنجز وذلك كمايلي:

## ث-1- المؤسسات المنجزة: يفرق أصحاب هذه المؤسسات بين الأموال الخاصة وأموال المؤسسة وعليه فإنه

من الطبيعي بالنسبة لهم أن يكون لديهم أجر يستلمونه في تاريخ محدد سلفا وكل المصاريف المتعلقة مباشرة

بمشروع المؤسسة يتم اقتطاعها من الميزانية وكل المصاريف التي يستفيد منها المسير بشكل شخصي يتم اقتطاعها من أجره الخاص أو من أرباحه السنوية.

**ث-2-المؤسسات الغير منجزة:** إن الهيكل التنظيمي لغالبية المؤسسات الغير منجزة في الوقت المحدد المسمى مخطط تنظيمي شمسي يجعل من أصحابها لا يفرقون بين الأموال الخاصة وأموال المؤسسة وهذا ما يصعب من عملية تحديد المصاريف والنفقات.

**ج- تطبيقات التسيير:** وتم التركيز على فقط:

### ج-1-التحكم في المحاسبة:

تعتبر المحاسبة وسيلة التسيير الأساسية لكل مؤسسة حتى تعرف ما لها وما عليها ولهذا فإن جميع المؤسسات تتعامل مع مكاتب خاصة للمحاسبة.

إلا أن المؤسسات المنجزة تمتلك مصلحة داخل المؤسسة تتابع حسابات المؤسسة الخاصة بالصندوق والبنك وأجور العمال وبصفة عامة كل النفقات والمداحيل على مستوى ورشة البناء و الإدارة حيث تكلف متابع سواء الشريك أو آخر مكلف بالعمل على تسجيل كل النفقات على مستوى الورشة أو الإدارة أيضا ويتكلف المسيرين عموما بمتابعة المصارف اليومية على مستوى المؤسسة خاصة وأنهم يتحكمون في برامج الإعلام الآلي التي تسهل هذا الأمر .

الشيء الذي يعتبر غائبا عند المؤسسات الغير منجزة في الوقت المحدد حيث أن تداخل النفقات الشخصية مع نفقات المؤسسة عموما يصعب من عملية التحكم في التكاليف بالإضافة إلى عدم تحكم صاحب المؤسسة في برامج الإعلام الآلي تجعل الأمر صعب.

ج-2-التسويق: تنحصر العملية التسويقية المتبعة في هذه المؤسسات على الإشهار قصد الإعلان، التزاما لأوامر

الإدارة العمومية التي ألزمت المرقين العقاريين بالإشهار في وسائل الإعلام التقليدية كحد أدنى. فكانت الجرائد أكثر

الوسائل استعمالا مقارنة مع التلفزيون أو المعرض التي تكلف غالبا.

تعقيب:

كانت هذه صورة جماعية لخصائص المالك المسير والتي تؤثر على المحددات الداخلية لأداء المؤسسة وأيضا كيف

يتعامل مع المحددات الخارجية والتي تؤثر على سير عمل المؤسسة التي يمتلكها و/أو يسيرها.

والآن سوف نرى خصائص شخص المسير بطريقة تفصيلية على ثلاث حالات، الأولى لمؤسسة أنجزت في مدة

زمنية قياسية والثانية لم تحترم مدة الإنجاز والحالة الثالثة لمؤسسة لم تشارك في نفس المشروع بل أنجزت نفس

المشاريع في مدينة أخرى ولقد اخترناها لانفراد التجربة ونجاحها بفضل شخص مسيرها.

## المبحث الثاني: دراسة حالة لمؤسستين نفذتا المشروع وثالثة كنموذج موجود منذ عقود

### I- الحالة الأولى: صورة فردية تفصيلية لمؤسسة أنجزت المشروع في وقت قياسي أي 3 سنوات؛

قبل الخوض في دراسة هذه الحالة يجب الإشارة إلى أن أصحاب المؤسسة بعد إنجاز من 432 سكن ورغم نجاح التجربة إلا أن طموح الشركاء تغير وتم حل الشركة لينشأ الشركاء الأربعة 4 شركات ولقد فهمنا أن الشركاء الأربعة أسسوا هذه الشركة لأول مرة بمناسبة إنجاز مشروع LSP ولأنها التجربة الأولى بالنسبة إليهم رغم تشاركتهم في مكتب الدراسات للهندسة المعمارية ولمدة 10 سنوات منفصلة إلا أن حداثة المهنة المتمثلة في الإنجاز جعلت منهم يتخوفون في بادئ الأمر من هذه المغامرة، لذا فإننا ارتأينا أن نختزل إسم المؤسسة بحرفي S. A.، احتراماً لطلب أحد الشركاء.

يطلب من أصحاب المؤسسة قدمنا المؤسسة بشكل موهوم عدم تحديد العدد الدقيق للسكنات المنجزة ولكنه تقريبي ولهذا كانت الحالات كالتالي:

لقد طلب منا مسير هذه المؤسسة والذي يعتبر أحد الشركاء المؤسسين أن لا نفتح عن إسم المؤسسة وهذا لأن مستقبل هذه الشركة غير واضح لأن المتحدث طموحه يختلف عن طموحات شريكه رغم النجاح الذي حققته الشركة في إنجاز المشاريع السكنية من الناحية الزمنية والجمالية، باعتراف الإدارة المتمثلة في مديرية السكن وأيضا المستفيدين من السكن.

### 1- التعريف بمؤسسة أ.ب. sarl منجزة لأكثر من 432 سكن: مؤسسة S. A. هي شركة ذات مسؤولية

محدودة للبناء، تأسست في سنة 2002 - أي بمناسبة انطلاق المشروع - من طرف أربع شركاء زملاء الدراسة الجامعية. تأسست لممارسة نشاط البناء والأشغال العمومية. برأ س مال يقدر ب1000000 دج.

هؤلاء الشركاء عمل إثنين منهم في مكتب دراسات للهندسة المعمارية مع الديوان الوطني للترقية العقارية OPGI و الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP ولمدة 10 سنوات ولنفس المشاريع أي السكن الاجتماعي والترقوي ولكن من جهة متابعة عملية البناء أو الإشراف الهندي ولحد ما المتابعة أثناء التنفيذ وحتى التسليم. الشريك رقم من 3 عمل في مكتب دراسات بفرنسا أما الشريك الرابع فقد عمل بشركة عمومية كمهندس.

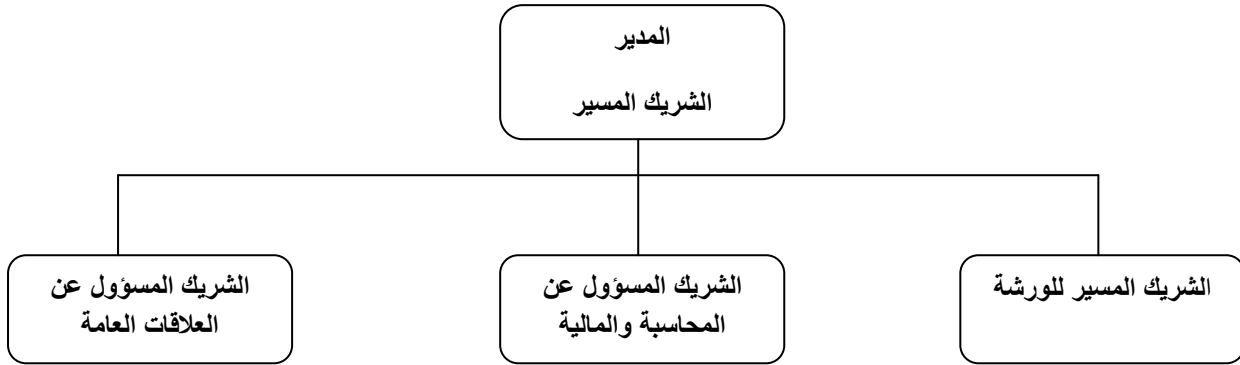
يقول الشريك المالك المسير: "إن تموضعنا من الجهة المقابلة من المقابلة المنفذة للمشاريع السكنية ولمدة 10 سنوات أكسبنا خبرة وجعلنا نتعرف على نقاط ضعف التنفيذ والتي تؤثر على مدة الإنجاز حيث أن إشكالية التأخر تكمن في أن المقاولين لا يعطون أهمية لإدارة ورشات الإنجاز من ناحية التفاصيل المتعلقة مثلا باستغلال مساحات الورشة استغلالا عمليا وعقلانيا فإذا جاءت شاحنات مواد البناء ولم تجد مكانا لتفريغ الحمولة سينعكس الأمر على تكاليف البناء لأن أي تأخير زمني ينعكس سلبا وبطريقة تراكمية على تكلفة الانجاز، نفس الشيء إذا ما لم نعطي أهمية لتفاصيل مثل نظافة الورشة الأمر الذي ينعكس على نسبة الحوادث التي يمكن تجنبها في الورشة وبالتالي كذلك الأمر سوف تتحمله المؤسسة ماديا.

## 2-تنظيم المؤسسة:

لا يوجد مخطط تنظيمي ظاهر إنما هو تنظيم وظيفي استتجناه من خلال تعرفنا على وظائف كل شريك أو موظف داخل المؤسسة فكان كما يلي:



شكل 16: الهيكل التنظيمي للمؤسسة المنجزة في الوقت المحدد



بتصرف من الطالبة

3-إمكانيات المؤسسة المادية والبشرية:

3-1-إمكانيات المؤسسة البشرية:

هي الشركاء الأربعة و150 عامل موزعين كما يلي:

أ- خصائص المالك المسير وشركائه:

وقد مثلناها بالجدول التالي:

جدول رقم 15: خصائص المالك المسير وشركائه للمؤسسة المنجزة لأكثر من 400 سكن

السن في التأسيس	المهمة المناطة	مهنة العائلة	التكوين الإضافي	التجربة المهنية	المستوى الدراسي	خصائص الشخصية
35 سنة	الشريك المسير له مساعدين إثنين	تجارة حرة	الماناجمنت والمحاسبة	10 سنوات شريك في مكتب دراسات	هندسة معمارية	الشركاء: الشريك 1
32 سنة	المسؤول عن إدارة ورشة البناء وعلاقتها مع الإدارة	أعمال حرة	تكوين في برامج Auto cad	10 سنوات شريك في مكتب دراسات	هندسة معمارية	الشريك 2
30 سنة	المسؤول عن المشتريات له مساعدين إثنين	الأب مغترب	لغة انجليزية	8 سنوات مكتب دراسات بفرنسا	هندسة مدنية	الشريك 3
36 سنة	المسؤول عن علاقة المؤسسة مع الإدارة العمومية: ضمان اجتماعي، الولاية، الصندوق الوطني للسكن، البلدية له مساعد واحد دراسة الأسعار المتعلقة بالمواد	عامل في شركة عمومية	تسويق	مهندس في شركة عمومية	هندسة مدنية	الشريك 4

المصدر: من إعداد الباحثة

**ب- خصائص العمال:** باقي العمال على مستوى الورشة وعددهم 150 عامل

موزعون كما يلي:

**ب-1- مسير أشغال عمومية:** يؤطر رؤساء الفرق السبعة مع المسؤول المباشر له ألا وهو الشريك المكلف بإدارة الورشة.

**ب-2- رئيس فرقة:** كل فرقة مسؤولة عن مجموعة من العمال وهم على التوالي: الحرفي، المرافق المهني والعامل المهني والعامل المنفذ .

تقني سامي تحت إشراف المسؤول عن إدارة الورشة يعملون معه في الإشراف على إدارة المخزون وتوزيع العمال في مختلف نقاط الورشة وتسيير كل الآليات المملوكة من طرف المؤسسة أو المستأجرة وأيضا الصيانة والنظافة والأمن، إذن هم على اتصال مباشر مع العمال في المؤسسة .

باقي العمال منهم: 60 عامل ذوي كفاءات حرفية في البناء عموما وما يعادل 90 عامل مساعدين، حيث يعملون على مساعدة المكلفين بالبناء في نقل السلع داخل الورشة وبشكل أساسي التنظيف.

#### **4- امكانيات المؤسسة المادية:**

##### **أ- رأس المال الانطلاق:**

انطلقت المؤسسة برأس مال يقدر ب 10 ملايين دينار كلها ممولة ذاتيا لم يتم الاستعانة بالبنك بل فقط على العائلة والأصدقاء. تم استغلال هذا المال للانطلاق في الأشغال وشراء بعض العتاد و استأجار البعض الآخر.

إن التقدم في الأشغال حفز الزبائن على دفع التسبيقات دون تأخر وأيضا الإدارة العمومية على دفع المساعدات دون تأخير أيضا.

## ب- العتاد:

تم شراء 4 شاحنات نقل السلع وفي نفس الوقت تستغل لنقل العمال الذين يقطنون في مدينة وهران، ومضخة الخرسانة . أما ما يتعلق بالعتاد الثقيل والذي يستغل في عملية الحفر أو النقالة للطوابق العلوية فقد اختارت المؤسسة أن تأجرها وتأجر كل عتاد لا يستخدم إلا في مراحل مؤقتة من المشروع. على أن تعتمد على طريقة تسيير تجعلها تستغل العتاد المستأجر استغلالا عقلانيا لا تتكبد تكاليف عدم استغلاله.

## 5-تطبيقات التسيير : استخلصنا من حوارنا مع الشركاء الأربعة ما يلي:

### أ- التخطيط:

التخطيط يكون يوميا حيث يتم الاجتماع مرتين في اليوم بشكل دائم . المرة الأولى في الصباح وبعد انطلاق العمل في الورشة يلتقي الشركاء لمناقشة عمل اليوم لكل مهمة من مهامهم خاصة ما يتعلق بنفقات الإنجاز وأيضا عن إمكانية حل المشاكل التي تواجه المؤسسة سواء داخل الورشة أو مع الإدارة.

أما الاجتماع الثاني فيكون بعد ساعات العمل أي بعد غلق الورشة وذلك لمناقشة ما نفذ خلال اليوم وإمكانية معالجة المشاكل بكافة الطرق.

على حسب المسير فإن طريقة العمل هذه تسمح بمعالجة كل المشاكل التي تقع في أقل وقت وهذا ما يترتب عليه تخفيض في تكاليف التأخير الناتجة عن هذه المشاكل.

### ب- التنظيم:

لقد استنتجنا من ما سوف نعرضه بالتفصيل فيما بعد أن المؤسسة تتبنى تنظيما وظيفيا.

تنقسم المؤسسة إلى جزئين:

## ب-1- الجزء الأول:

الإدارة مقرها في وسط المدينة يوجد فيها مكتب المسير المكلف بالتسيير المالي والبشري العلاقات مع الزبائن ويعمل في هذا المكتب مساعدين إثني:

## ب-1-1- تقني مسؤول عن دراسة الأسعار:

مكلف بتسعير تكلفة المشروع من البداية إلى النهاية إنطلاقاً من الملف المقدم من مديرية السكن في حالة إنجاز LSP والذي حدد فيه سقف ثمن بيع السكن أما في الحالات الأخرى فإن صاحب المشروع هو الذي يقدم ملف الإنجاز. على ضوء هذا الأمر فإن المكلف بدراسة الأسعار يقدم مخطط تقديري لعملية الإنجاز ويختار بناءً على إمكانيات المؤسسة طرق الإنجاز المثلى.

إن تحديد مهمة كل فرد في هذه المؤسسة تسمح بانسياب المعلومة بين الأطراف بالسرعة اللازمة وعندما يطرأ أي إشكال طريقة التنظيم في المؤسسة تجعل من الأفراد متعاونين لا إرادياً في عملية حله حيث لا تستغرق مدة طويلة وعليه فإن هذا الأمر ينعكس بالضرورة على تكاليف ومدة الإنجاز.

## ب-1-2- تقني المنهجية: Technicien méthode:

يقوم بالدراسة اللازمة للتصميم والإنجاز يتدخل من بداية دراسة الأسعار حيث يشرح للمسؤول عن التسعير بكل ما يتعلق بالمواد التي تدخل في البناء والطرق الملائمة لامكانيات المؤسسة. كما يقوم بالتنسيق مع رئي الورشة تحضير الورشة لتأمين العمال من المخاطر. عموماً هو يقوم بخدمة الورشة لتسهيل سير العمل.

## ب-2- الجزء الثاني: الورشة أو موقع البناء، حيث تتوفر الورشة على ثلاث وظائف تأطير:

## ب-2-1- رئيس فرقة: Chef d'équipe

مؤهل و هو مسؤول على فوج من العمال مكلف مع مجموعته التي ينظم نشاطاتها ببعض مهام البناء.

## ب-2-2- رئيس الموقع:

يؤطر جميع أفراد البناء حيث يحدد مع رؤساء الفرق السبع المهام المناطة بهم وينسق العمل بينهم حتى لا تتأخر عملية الإنجاز.

## ب-2-3- مسير الأشغال:

يؤطر رؤساء الفرق مع المسؤول المباشر له أي الشريك المكلف بإدارة المشروع، حيث يؤمن التسيير المالي والتموين.

## ت- الإدارة:

كما رأينا في السابق فإن إدارة المؤسسة إجمالاً تستلزم تأطير نشاطات المؤسسة من طرف المسير حيث يمارس سلطته على الأفراد إيجابياً لتوجيههم لنفس الهدف.

وفي هذه المؤسسة يدرك المسيرين أن هدفهم الأساسي هو عدم التأخير في الإنجاز لذلك أعطيت الأهمية الكبرى لإدارة الورشة وعرفتهم بتقنيات البناء جعلهم محيطين بكل المشاكل التي تؤثر بشكل مباشر في عملية الإنجاز خاصة ما يتعلق بتوزيع المهام على العمال والعمل على إنجاز كل مهمة في الوقت المطلوب دون تأخير لأنه أي تقاعس على إنجاز ولو مهمة بسيطة كإخلاء وتنظيف مكان لتفريغ شاحنة قادمة بالرمل سوف يؤثر تأثيراً كبيراً على سير باقي الورشة. لهذا في هذه المؤسسة يوجد مشرفين إثنين مساعدين للشريك المسؤول على إدارة الورشة والذي يكون في اتصال دائم مع باقي الشركاء والمسير الأول للمؤسسة.

## الاستنتاج:

خصائص الأشخاص المالكين والمسيرين لهذه المؤسسة والمتمثلة في المستوى الدراسي والتجربة المهنية والإلمام بمهنة البناء أثر على تنظيم وإدارة ورشة البناء ما أدى بها إلى ربح رهان عدم التأخير لأنها أدركت أن التأخير يكون عندما لا تكون ملمة بعمليات البناء والتي تعتمد على التنظيم وتوزيع المهام على الجميع كل على حسب اختصاصه.

## II- الحالة الثانية: مؤسسة ر. أنجزت من 290 سكن ولم تحترم مدة الإنجاز

### 1- التعريف بالمؤسسة:

في الأصل هي مؤسسة مقاوله تأسست سنة 1998 قامت بإنجاز بعض المشاريع الصغيرة مثل بناء بعض أجزاء من المدارس والمتوسطات والثانويات ( الجزء الخاص بالإدارة فقط، أو الأقسام فقط، أو المكتبة فقط، أو السكن الوظيفي) وعملت أيضا على إنجاز 24 سكنات لصالح OPGI ( 12 من ثلاث غرف و12 من أربع غرف)

تحولت إلى مؤسسة وحيدة للترقية العقارية بعد الإعلان عن مشروع LSP.

### 2- خصائص المالك المسير:

- المستوى الدراسي: ليسانس رياضيات

- التجربة المهنية: في 2004 سنة استلام مشروع LSP كانت 6 سنوات.

- مهنة الوالد: أستاذ التعليم الثانوي متقاعد.

- السن: عند انطلاق المشروع 35 سنة

3- إمكانيات المؤسسة: وتنقسم إلى

### 3-أ- الإمكانيات المادية:

انطلقت المؤسسة بإمكانيات متواضعة بسيارة المالك وشاحنة و3 آلات قديمة لتخليط الخرسانة لا تنفع لهذا النوع من المشاريع ولقد اعتمدت المؤسسة كثيرا على إيجار الوسائل.



### 3-ب- الإمكانات البشرية: عمال المؤسسة في غالبيتهم بالورشة ما عدا سكرتيرة في مكتب يقع بوسط المدينة.

بالنسبة للمكلف بتسيير الأشغال هو نفسه رئيس الورشة وأيضا ومدير الأشغال.

انطلقت المؤسسة بعدد عمال يقدر ب 56 عامل رئيسي و 10 عمال مساعدين.

المالك المسير هو المسؤول على كل ما هو إداري أي علاقته مع الإدارة العمومية بمساعدة السكرتيرة

وكذلك التسيير المالي والاتصال بالبنك.

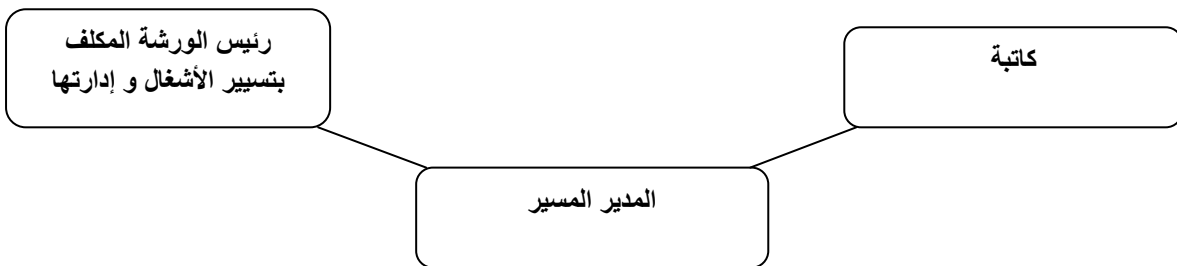
في هذه الحالة رأينا أن كل المهام تركز على كاهل المالك المسير أدى بنا إلى الاستنتاج بأن تنظيم المؤسسة

هو شمسي مع أن المهام كثيرة في المؤسسة وعملية التوزيع المهام تعتبر ضرورية.

### 4-تنظيم المؤسسة: نختصر التنظيم في الشكل التالي علما أننا استنتجناه من خلال تحاورنا مع المالك المسير

للمؤسسة:

### شكل رقم 17: الهيكل التنظيمي للمؤسسة التي لم تنجز في الوقت المحدد



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على المعطيات المقدمة من طرف المؤسسة

### 5- الملاحظات:

من خلال حديثنا مع المالك المسير في المرحلة الأولى ومع السكرتيرة خاصة علمنا أن التأخر في الإنجاز أدى بالزبائن إلى عدم دفع الحصص الواجب دفعها وأيضاً تأخر دفع الصندوق الوطني للسكن توقفت تسبيقاته التي اشترط فيها - كما رأينا- درجة التقدم في الإنجاز. هذا الأمر أدخل المؤسسة في مسنن (Engrenage) عدو التمويل وتوقف كل حين في سيرورة الإنجاز أدى في النهاية إلى نزاعات مع الزبائن الذين توقفوا عن الدفع وعدم اقتناعهم بمبررات المؤسسة في أن سبب المشاكل ترجع إلى ما تداولته الصحافة في عدم توفر اليد العاملة ونقص الاسمنت وارتفاع سعر الحديد عالمياً لزيادة الطلب عليه.. رغم أن هذه الأسباب كلها فعلية إلا أنه يوجد مؤسسات نفذت نفس المشروع وأنجزت دون تأخير.

### الاستنتاج:

إن إدارة المشاريع البنائية ذات الأهمية الكبرى تعتمد على أسلوب خاص وإمكانيات خاصة. وعليه فإن هذه المؤسسة تأخرت بسبب شخص المالك المسير الذي لم يستطع أن يكيف مؤسسته مع حجم النشاط الجديد الذي تحصلت عليه وبقي يسير المشروع الجديد بنفس إمكانيات المقاوله السابقة والتي كانت بسيطة.

هذا النوع من المشاريع يعتمد على كفاءات كثيرة ومتعددة وإمكانيات معتبرة والأداء الجيد يقاس بمدّة الإنجاز.

إن التأخر يكلف المؤسسة أموالاً لا تستطيع احتوائها إلا إذا أعادت التفاوض مع الزبائن في عر البيع ولقد أعطى القانون هامش 5% تستطيع المؤسسة أن تطالب فيه المستفيدين من السكن ومن جهة أخرى عملت المؤسسة على التفاوض مع الدولة على إنجاز محلات تجارية في الطابق الأرضي ومكاتب في الطابق الأول للاستفادة منهم بعد بيعهم بالسعر المناسب. وهذا ما عملت على اتباعه هذه المؤسسة لامتناس بعض من التكاليف التي ترتبت عن التأخير.

### III- الحالة الثالثة:

مؤسسة حسناوي كتجربة شاهد لمؤسسة تأسست سنوات السبعينات كمقاولة وتطورت عبر سنوات طويلة لتصل إلى مجمع شركات بفضل مالكةا ومسيرها إبراهيم حسناوي.

## 1-التعريف بمؤسسة حسناوي للبناء:

في الأصل تأسست أول شركة مقاولة على يد السيد حسناوي إبراهيم المدير العام الحالي لمجمع حسناوي الذي ينشط في قطاعي البناء والزراعة. سنة 1972 حيث كانت تنشط في مجال البناء والأشغال العمومية والري؛ حيث عرف هذا المجمع الذي بدأ كمقاولة تطورا فريدا من نوعه لأنه وكما رأينا سالفنا المناخ الاقتصادي والسياسي الجزائري عرف تغيرات كبيرة وعنيفة أثرت على كبرى المؤسسات التابعة للقطاع العام وأيضا التابعة للقطاع الخاص للأسف كانت نتيجتها في أغلب الأحيان الإفلاس والغلق ولم تستطع هذه الشركات أن تتكيف مع المعطيات التي كانت تصيب المحيط. الأمر الذي قاومته هذه المؤسسة وجعلته كمحفز للاستثمار في عدة مشاريع تعزز استقلاليتها بل وتجعلها رائدة في السوق الوطني خاصة ما يتعلق بإنتاج مواد البناء وهذا منذ سنوات الثمانينيات كما سوف نفصل فيه لاحقا.

## 2- التعريف بشخص المالك المسير السيد إبراهيم حسناوي<sup>153</sup>:

تعتبر هذه النقطة تعبيرا عن محدد داخلي موضوعي بالإشارة إلى المستوى الدراسي والتجربة المهنية في التسيير كما نتطرق إلى محدد ذاتي متمثل في سرد ظروف وشخصية المالك المسير التي دفعته إلى اختيار مجال المقاولة والتطور الذي حصل فيما بعد.

<sup>153</sup> Les hasnaoui une entreprise citoyenne, ed Casbah 2017, , Naima Cherchem, Taieb Hafsi

من مواليد سنة 1949 بمدينة سيدي علي بن يوب ولاية بلعباس والده فلاح. سنة 1962 أكمل الدراسة الثانوية وتحصل على منحة دراسية تنتهي بالحصول على شهادة مهندس دولة في الهندسة القروية تخصص ري وعملية توظيف بإدارة تابعة لوزارة الفلاحة بشهادة مهندس دولة في الهندسة القروية.

1968 الدخول في العمل الإداري والتكفل بمتابعة بناء وإنجاز قنوات الري من طرف مقاولين خواص.

يقول السيد ابراهيم حسناوي: "لقد تعاملت في إطار ممارسة عملي مع مقاولين أصحاب مؤسسات في الأغلب ليس لديهم أي تكوين ورأيت كيف أن حرفة المقاوله عمل يتناسب مع شخصيتي، وعليه قررت أن أستقيل من العمل الإداري وأن أسس مؤسستي الخاصة".

سنة 1972 تأسس أول مقاوله توظف شخصين إثنين بالإضافة إلى ابراهيم حسناوي. عملت هذه المقاوله على إنجاز بعض المشاريع الصغيرة جدا والخاصة بأشغال نقل المياه الصغيرة أو موانع تسرب المياه...إلخ.

سنة 1974 أنجزت المقاوله عملية توصيل مياه الصالحة للشرب لموقع إنجاز مصنع ENIE الذي كانت تنجزه شركة أجنبية. عملية التوصيل هذه كانت من المفروض أن تدوم 3 أشهر إلا أن المقاوله نفذت المشروع في غضون شهرين.

يقول إبراهيم حسناوي: "تنفيذي للمشروع بهذه السرعة شجعت مدير مؤسسة ENIE

أن يطلب مني أن أقوم بدراسة تقنية ومالية لمشروع بناء مركز تكوين عمال الشركة. مدير مؤسسة ENIE كان يواجه مشكلة في إكمال المشروع السابق، لأن المؤسسات الوطنية العامة ( والتي كانت لها الأولوية في الحصول على المشاريع) لم تكن قادرة على تنفيذ المشروع في المدة المحددة".

يتابع السيد حسناوي: "طلبت من المدير مهلة أسبوع وقمت بالدراسة في مدة ثلاثة أيام وكنت أعلم أن المشاريع التي تنفذها الدولة لا تتنازل فيها عن القطاع الخاص إلا إذا قدم هذا الأخير عرضاً أقل بـ 30% من العرض الذي تقدمه المؤسسات العمومية. الأمر الذي كان. ونفذت المشروع بأموالي الخاصة بمشاركة إخواني وكان هذا المشروع بمثابة الفرصة الذهبية لتوسيع طموحي والتشجيع لدخول مشاريع خارجة عن مجال تخصصي (الري)، وفي نفس الوقت بدأ إسمي يعرف في مدينة سيدي بلعباس خاصة على مستوى الإدارة.

بمجال السكن دخله السيد حسناوي بتنفيذه لمشروع بدأته شركة ألمانية لم تكمله لأنها أفلس، قامت مؤسسة حسناوي باستكمال المشروع بعد اتصال قام بنفس المدير السابق به حيث أن هذا الأخير ارتأى أن يجد حلاً لوالي سيدي بلعباس الذي واجه مشكلة عدم تمت بناء المشروع السكني بالمقابل تنازل الولاية عن هذه السكنات لصالح عمال مؤسسة ENIE.

### 3- أهم المحطات التي مرت بها مجموعة شركات حسناوي:

إن سياسة التكيف مع المعوقات الناتجة عن التغيرات التي حصلت في المجال الاقتصادي والسياسي والاجتماعي بالجزائر صادفت أن تتساوى في عدد محطات تطور المجمع مع ما رأيناه في محطات تطور قطاع البناء سالفاً، حتى وإن كانت البداية في منتصف السبعينيات أي بأكثر من 10 سنوات من استقلال الجزائر.

### 3-1- مرحلة الإنشاء والتركييب 1974 - 1983:

تأسست سنة 1974 أول مؤسسة للمجمع حسناوي والمتمثلة في ETPH حسناوي.

سنة 1984 تطوير الشركة وإنشاء أول محطة لتكسير الحصى.

### 2-3- مرحلة النمو والتوحيد 1983-2003: مرحلة نمو وتوسع النشاط للحصول على الاستقلال وتلبية

حاجيات مواد البناء للمواقع المختلفة للشركة حيث يتم إنشاء وحدات جديدة خاصة بمواد البناء وشركات متخصصة في مختلف الهياكل الأساسية.

### 3-3- مرحلة إعادة التنظيم والتطوير منذ 2008:

تحول مجمع شركات حسناوي من بداية يناير 2008 مع إنشاء العديد من المشاريع المشتركة مع شركاء أجنبى وإنشاء شركة النقل ودخول مجال الاتصالات.

### 4-3- التعريف ب مؤسسة BTPH:

ناتجة عن الشركة الأم تعتبر شركة ذات أسهم، تشغل 1761 عامل، متخصصة في تطوير البناء والهندسة المدنية ولها قدرة بناء 1500 وحدة سكنية+ في السنة ومن خلال تعزيز نشاطاتها المتمثلة في التطوير العقاري فهي مسؤولة عن تنفيذ برامج الإنشاءات المدنية والصناعية ولديها الهياكل التقنية ومجموعات متخصصة.

### 4- إستراتيجية المؤسسة في احتواء محددات المحيط الخارجي المعرقة لعمل المؤسسة:

لقد عملت المؤسسة منذ بداياتها في سنوات 1983 على أن تتخطى العوائق التي تميز بها المحيط الاقتصادي خاصة ما تعلق بمواد البناء واليد العاملة فكانت استثماراتها للاستعمال الذاتي وأيضا مع الغير كمورد في:

### أ- مواد البناء:

استثمرت في إنتاج جميع أنواع الركام الذي يدخل في بناء المشاريع السكنية وجميع أنواع التشييد.

إنتاج منتجات الاسمنت والخرسانة، منتجات المواد اللاصقة والمفاصل والملاط والدهون... إلخ.

إنتاج المنتجات الخشبية للأبواب والخزائن، صناعة الواجهات الزجاجية ونجارة الألمنيوم.

### ب- اليد العاملة:

للتغلب على إشكالية ندرة اليد العاملة المؤهلة والتي كثر الكلام حولها في أنها السبب الرئيسي في تأخر إنجازات المشاريع السكنية عملت المؤسسة على تكوين عمالها في مواقع العمل وهذا منذ سنوات 1983. والاستثمار في افتتاح مركز تكوين المهندسين والعمال غير المؤهلين سنة 2005 لتكوينهم في مواقع العمل وفي دورات تدريبية داخلية وخارجية.

### ت- التمويل:

لقد اعتمدت مؤسسة حسناوي منذ البداية على آلية التمويل الذاتي إلا أنها في سنوات التسعينات وتبني الجزائر لآليات تحرير السوق وتشجيع الاستثمار الخاص عملت المؤسسة على الاعتماد على البنوك في تمويل بعض الاستثمارات إلا أن انهيار قيمة الدينار سنة 1994 عرفت المؤسسة صعوبات مالية لأن البنك حملها دفع أسعار القيمة الجديدة للفوائد المترتبة على القروض وفي المقابل بقاء أموال المؤسسة المودعة في البنك بنفس القيمة الأمر الذي اضطر المؤسسة أن تحل المشكل بطرق غير رسمية .

### ث- عراقيل الإدارة:

إن الخدمات التي قدمتها مؤسسة حسناوي لحل أهم مشكلة اجتماعية في ولاية بلعباس مثلها مثل باقي الولايات ألا وهي السكن والذي يمس جميع الفئات الاجتماعية وكما رأينا أن العلاقة المتميزة التي ربطت شخص المسير السيد حسناوي مع مسؤولي الولاية الرئيسيين: الولاة الذين تعاقبوا على الولاية خلال 40 سنة كلها أذابت الجليد البيروقراطي بين هذه المؤسسة بالذات وأصبح إسم حسناوي كفيل بضممان أي سير إداري لأي مراجعة أو إجراءات ما.

## الاستنتاج:

تعتبر تجربة المالك المسير لمجمع حسناوي بالمثل الاستثنائي في مجال البناء لأن هذا المقاول بدأ عمله في فترة ( السبعينيات) كان الاستثمار الخاص يعتبر ممثلاً للامبريالية ومعاداً للاديولوجية المنتهجة من طرف الدولة في ذلك الوقت بالإضافة إلى كل العراقيل المرتبطة بنمط التسيير ( المركز) ومجدداتة السيادة والاستقلال، وعليه فإن خصوصية الشخص المالك المسير "حسناوي" كانت وراء الانطلاقة والتطور ثم التوسع وأخيراً الاستمرارية لقد رأى المالك المسير في العراقيل كمحفز للتطور أكثر منها مثبط أو الاستسلام، عبارته الشهيرة والتي يرددتها كانت دائماً : "لا يوجد شيء مستحيل". مع مرور الزمن أصبح هذا الاسم في مدينته تأشيراً لعبور كل الإنسدادات التي يخلقها القانون أو عدم استيعاب المعنيين بالاجراءات المتعلقة بالإدارة للقانون.



## الخلاصة العامة:

يعد الأداء من الإشكاليات التي اهتم بها الباحثون وأصحاب المؤسسات منذ أكثر من قرن، فمن جهة كان المهاجس بالنسبة للمسيرين يتمثل في كيف تستغل إمكانيات المؤسسة المختلفة أحسن استغلال ومن جهة أخرى الدارسين حيث كانفي معرفة ما هي المعوقات المتعلقة بالمؤسسة وأيضاً المرتبطة بمحيطها والتي تقف أمامها وتضعف من أدائها. تم التركيز في البداية على الأداء الاقتصادي وفيما بعد على الأداء التسييري فكان الاهتمام بشخص المالك و/أو المسير خاصة إذا تعلق الأمر بالمؤسسة المتوسطة والصغيرة.

لقد أردنا في هذه الدراسة أن نقيس أداء مؤسسات قطاع البناء من خلال مدة الإنجاز، وكانت غايتنا أن نتعرف على أسباب تأخر بعض المؤسسات التي استفادت من المشاريع السكنية ضمن برنامج LSP الأول من إنجازها في الوقت المحدد من طرف الإدارة العمومية.

إن إشكالية تأخر الإنجاز في بناء مشاريع السكن الاجتماعي التساهمي، خلقت جدل على المستوى السياسي وأيضاً الرأي العام وحتى على مستوى المرقين العقاريين في الجزائر، وكل واحد من هؤلاء أرجع السبب، إما لنقص في كفاءة المؤسسات التي أنجزت المشروع بسبب حداثة التجربة أو لمشاكل متعلقة بسوق العمل الذي لا يوفر عمالة مهنية في ميدان البناء، باعتبار أن المهنة لا تستقطب الشباب الجزائري من جهة ومراكز التكوين التي لا تكون العدد الكافي في هذا المجال من جهة أخرى. كما أن نقص الاسمنت طرح كذلك، نتيجة انطلاق المشاريع الكبرى في نفس الفترة ما أدى إلى عدم قدرة المصانع الموجودة على تغطية الطلب المتزايد، وارتفاع أسعار الاسمنت المستورد نتيجة تزايد الطلب العالمي عليها.

لقد توصلنا في هذه الدراسة إلى أنه- و بالرغم من أن الطرح الأخير- لا نستطيع نفيه إلا أن الواقعييس هذا، وذلك من خلال وجود مؤسسات للترقية العقارية المنجزة للمشاريع نفسها، قد كسبت الرهان وأنجزت

السكنات في الوقت المحدد من طرف الإدارة العمومية ألا وهو 3 سنوات. وذلك في ظل كل المعطيات التي سميناها بمحددات المحيط والتي كانت وما زالت تعتبر مثبطة لعمل المقاولات - ليس في ميدان البناء بل كل المجالات الأخرى- ويتعلق الأمر إما بطول الإجراءات الإدارية أو نقص في مواد البناء وأيضا نقص في العمالة.

لقد افترضنا خلال طرح الإشكالية أن سبب تأخر مؤسسات الترقية العقارية في إنجاز المشاريع راجع بالأساس إلى شخص المالك المسير لهذه المؤسسات والذي حددناه بمتغيرات قابلة للقياس ألا وهي المستوى الدراسي لصاحب المؤسسة، وهل لديه تكوين إضافي في تخصص من التخصصات التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة مع الماناجمنت؟، والسن والتجربة المهنية، والمحيط العائلي: هل عائلة المالك و/أو المسير تتمتعن حرفة لها علاقة بالأعمال الحرة بشكل عام؟. هذه المحددات افترضنا أنها تؤثر على أسلوب التنظيم المتبع في المؤسسة، ونقصد بذلك توزيع المهام، ومدى معرفة المالك المسير لأسلوب إدارة هذا النوع من المشاريع أي هل يعتمد على أساليب تسيير حديثة للتحكم في الإنفاق مثلا، وأيضا أسلوب إدارته للموارد البشرية هل المسير على معرفة ومحيط بأسلوب الإدارة في الورشة هل هو مهتم بأمن العمال؟ هل إمكانياته المادية كانت كافية للمشروع؟ وعلى ماذا اعتمد ماديا في تمويل مشروعه؟، هل كانت إمكانياته ذاتية أم البنك أم الشركاء؟

كل هذه التساؤلات حاولنا أن نجيب عليها من خلال المنهج المتبع في عملية البحث فكانت النتائج كما يلي:

- لقد أُنجزت مؤسسة sarl أ.ب. مشروعها المتمثل في 400 وحدة سكنية في ظرف زمني قياسي يقدر ب 3 سنوات رغم كل المحددات التي تنتمي إلى محيطها الذي تعمل فيه والمثبطة لعملها، وذلك بفضل مسيرها الذي يعتبر شريكا مالكا، متغيرات شخصه قسناها بمعطيات قابلة للقياس وتتمثل في:

## 1- المستوى الدراسي: مهندس معماري؛

2- التجربة المهنية: 10 سنوات صاحب مكتب دراسات يعمل مع مؤسسات عمومية لانجاز السكن

الاجتماعي والترقوي؛

3- السن: 35 عاما، سنة تأسيس الشركة؛

4- التكوين الإضافي: ماجنت ومحاسبة؛

5- المحيط العائلي: مهنة الوالد تجارة حرة.

هذه المحددات الشخصية والتي تتشابه لحد كبير مع شركائه أثرت بشكل مباشر على قناعته بأن مؤسسته يجب أن تبني تنظيم تحدد فيه المهام والأدوار لكل شخص وقبل ذلك إدراكه بأنه لوحده لا يستطيع أن يغطي جميع الواجبات. هذا من جهة ومن جهة أخرى مهنيته التي اكتسبها من تجربته في عملية الإشراف الهندسي لمدة 10 سنوات خلص منها بأن البناء حتى يحقق الهدف المتعلق بمدة الانجاز الأقصر والتكلفة الأقل يجب أن يدير الورشة التي تعتبر القلب النابض للمؤسسة بشكل عقلائي: أي محاربة التبذير، والاستغلال الجيد للحيز المكاني للورشة الأمر الذي ينعكس على أمن العمال وريح وقت الإنجاز.

هذه التفاصيل على دقتها وبساطتها أثبتت صحة فرضيتنا الأساسية ألا وهي تأثير شخص المالك المسير على أداء المؤسسة ليس فقط داخل المؤسسة وبالتحديد داخل الورشة بل على قدرته على التغلب على معيقات المحيط الذي تتعامل معه المؤسسة والمتمثل في ندرة المواد الأولية، ونقص العمالة الكفؤة، أو حتى عراقيل وطول الإجراءات الإدارية.

الأمر الذي زاد من إثبات صحة الفرضية هو ما وجدناه في المؤسسة التي لم تستطع إنجاز السكنات في الوقت المحدد فلقد قمنا بتسجيل نفس المحددات، حيث أن المالك المسير ورغم تكوينه العلمي: ليسانس رياضيات وتجربته

المهنية التي تزيد عن 6 سنوات في عمل البناء وإنجازه ل 24 وحدة سكنية لم تعطيه القدرة على الإنهاء من مشروعه لأن إدراكه لم يكن يتعدى عمل تنفيذي لصاحب المشروع.

في الوضعية الجديدة المتمثلة في خوض تجربة مرقى عقاري فالأمر مختلف لأن مسؤولياته تختلف وإدارته للمشروع تختلف أيضا. لذلك كان عليه أن يطور من مقاولته من حيث التنظيم وتوزيع الأدوار .

إن شخص المالك المسير يعد المحدد الرئيسي لأداء المؤسسة مهما كانت المشاكل والصعوبات التي تواجه المؤسسة وهذا فعلا ما أثبتناه من خلال تجربة مجمع حسناوي والتي انطلقت منذ أكثر من 40 سنة كمقاوله تتكون من عاملين بالإضافة إلى المالك المسير في ظل نظام إيديولوجي لا يعترف بالاستثمار الخاص. لم تتوقف هذه التجربة بل جعلت من كل الصعوبات فرص لتطوير نفسها واليوم أصبحت من أهم المؤسسات التي يعتمد عليها في كل المشاريع البنائية.

### آفاق الدراسة:

إن دراسة أداء أي مؤسسة يتطلب من الباحث التطرق إلى جميع الجوانب المادية والغير مادية ولكن يستلزم الأمر أيضا أن تفتح المؤسسة على المحيط العلمي بطريقة إيجابية حتى يساعدنا على تجاوز المشاكل التي يلاقيها.

إن التعامل مع رؤساء مؤسسات قطاع البناء لم يكن سهلا أبدا في البداية وحتى عندما استطعنا أن ندخل إلى المؤسسات التي سمحت لنا بإنجاز عمل البحث لم نستطع أن نذيب الثلج الذي يحيط بهما.

رغم أنه في السنوات الأخيرة استقطب القطاع الخاص في مجال البناء والأشغال العمومية فئة جديدة من المسيرين المتعلمين و المكتسبين لتجارب مختلفة طورت من أداء مؤسساتها إلا أننا لا نستطيع تعميم هذه النتائج كون التجربة لغالبية هذه المؤسسات في مهنة مرقى عقاري حديثة. وعليه فإن رغبتنا أن نواصل هذا المشروع بأن نوسع

نطاق الدراسة لتشمل قطاع البناء بجميع ميادينه ولمدة طويلة حتى نتعرف على خصائص الشخص المالك و/أو المسير لهذه المؤسسات وكيف يؤثر هذا الأخير على أدائها.

إن عملية البناء وإنجاز السكن الفردي أو الجماعي تطورت كثيرا في السنوات العشر الأخيرة نتيجة التطور التكنولوجي الذي توصل إلى تحديث خصائص الإسمنت من حيث زمن تجفيفه ما قلص من مدة الإنجاز والتي انعكست على التكاليف و أمام الإزدياد المتواصل للنمو الديموغرافي من جهة وتقلص مساحات الزراعية نتيجة استغلالها للبناء من جهة أخرى الأمر الذي أثر على البيئة وبذلك لا محالة على الوجود ومستقبل الإنسان في هذه الأرض، الأمر الذي جعل من السياسيين والاقتصاديين الإهتمام بمعادلة تلبية حاجة الإنسان من السكن مع تشجيع المحافظة على البيئة وكمهتمين بتسيير المؤسسات علينا أن نشارك في التوصل إلى تحسين آدائها في ظل هذه المفارقات الصعبة والمحفزة على إعادة النظر في ما هي أولويات المؤسسة ومعيقاتها وأيضا امكانياتها لكسب هذا الرهان.

منذ إنجازنا لهذا البحث تغيرت معطيات المحيط الخارجي لهذه المؤسسات وأهمها أسعار المحروقات التي تراجعت كثيرا والتي بدورها أثرت على أسعار مواد البناء من جهة ومن جهة أخرى قدرة الدولة على تدعيم زبائن السكن الاجتماعي. هذا الأمر أدى إلى انسحاب عدد كبير من مؤسسات قطاع البناء من السوق وتوجه البعض منها خاصة التي اكتسبت خبرة وتجربة معتبرتين إلى العمل في بناء السكن الراقى وعرضه كبضاعة نهائية لفئة معينة من المجتمع.

إن المؤسسة الجزائرية عموما وخاصة التي تعمل في مجال البناء أمام تحدي كبير مع كل التطور الحاصل في تكنولوجيا البناء مثل بناء ثلاثي الأبعاد من جهة والالتزامات والمعاهدات التي ترتبط بها الجزائر لحماية البيئة مع رهان توفير السكن كحق دستوري أمام تحدي إما يخرجهما من السوق أو يرسخها فيه وتصبح منافسة ومبدعة.

أخيرا صاحب المؤسسة في الجزائر المنفذ لمشاريع السكن أمام رهان عصرنة أساليب البناء حتى تتقلص مدة الإنجاز وأن يستغل ما يتوفر عليه الوطن من مواد بناء محلية وفي نفس الوقت يحترم البيئة. باختصار شخص المالك المسير أمام رفع تحدي التنمية المستدامة.

## - المراجع باللغة العربية:

- 1- سعيداني لوناسي حجيقة: المركز القانوني للمرفي العقاري في قانون 11/04، ملتقى حول الحداثة العقارية، ديسمبر 2014. حمل من موقع: [www.manifes.univ-ourgla.dz](http://www.manifes.univ-ourgla.dz)، بتاريخ: 2015/04/05.
- 2- السعيد بريشي، يجياوي نعيمة، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة 2014، حمل من موقع: [dspace.univ-ourgla.dz/spci/handle/123456789/6768](http://dspace.univ-ourgla.dz/spci/handle/123456789/6768)، حمل في 2015/04/05.
- 3- الشيخ الداوي، الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث العدد 7 سنة 2009-2010
- 4- خالد محمد بن حمدان و وائل محمد صبحي إدريس: صياغة الاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية، دار وائل للنشر 2009.
- 5- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي، 2009. حمل من موقع: <http://www.abjjad.com/>، حمل بتاريخ: 2013/07/23.
- 6- نصر محمود فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، دار صفاء، عمان 2009..
- 7- Philippe sadlar، ترجمة علا أحمد إصلاح، الإدارة الاستراتيجية، مجموعة النيل العربية، مصر 2008.
- 8- كاظم الجاسم العيساوي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2008
- 9- مؤيد سعيد سالم، نظرية النظم: الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر، 2005.

10- نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، مصر 2003.

11- موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع 2002.

12- أحمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة، دار النهضة العربية، 2001.

13- عبد المالك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2001.

14- زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر، مصر 2001.

15- محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسة، دار النشر ابن حزم لبنان، 2000.

16- فلاح حسن عداوي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000

17- قيس محمد لعبيدي، التنظيم: المفهوم والنظريات والمبادئ، دار الوفاء للطباعة والنشر، 1997.

18- نبيل مرسي خليل، دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، مصر 1995.

19- طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب مصر 1994.

## 2- المراجع باللغة الأجنبية:

20-Naima Cherchem, Taieb Hafsi Les hasnaoui une entreprise citoyenne, ed Casbah 2017, ,

21- Didier grandclaude, caractéristique du propriétaire-dirigeant des PME entre l'être et le faire, ou somme nous ? xxii conférence du management



stratégique, 12/06/2013, du site : [www.strategie-aims.com/](http://www.strategie-aims.com/) , du site :  
téléchargé le : 26/06/2014.

22- Collins,O.F. et Moore, D.G. 1970 the organisation markers in  
Entrepreneurship in théory and practice, paradoxes in play withes cases. Du  
site : [http://www.babson.edu/executive-education/thought-  
leadership/premium/PT](http://www.babson.edu/executive-education/thought-leadership/premium/PT)télécharger le : 26/06/2013.

23-Ahmed bouyakoub, Hamid Kherbachi, l'entrepreneuriat en Algérie, 2011  
Global Entrepreneurship Monitor, CREAD 2013.

24- La théorie des organisations, jean. Michel Plane, ed. DUNOD, paris 2013.

25- Abdemajid bouzidi : economie Algérienne, éclairage, ed. ENAG,2011.

26- Malika Ahmed Zaid Chertouk, Performance financière et performance  
sociale dans les entreprises publiques Algériennes, 2011, téléchargé du site :  
[www.focusint.com/073.AHMED Zaid valencia.pdf](http://www.focusint.com/073.AHMED_Zaid_valencia.pdf)

27- Messa DZIDULA Les pratiques ressources humaines et la performance des  
pme au togo,, 2005,  
[https://www.memoireonline.com/12/08/1742/m\\_Les-pratiques-ressources-  
humaines-performance-pme-togo0.html](https://www.memoireonline.com/12/08/1742/m_Les-pratiques-ressources-humaines-performance-pme-togo0.html)

28- Chelil A. Ayad, PME en Algérie : réalité et perspectives, Revue  
économie et management N° 9 Octobre 2009 ;

29- Groupe industriel des ciments d'Algérie, Historique : de l'industrie  
cimentière en Algérie,<https://www.gica.dz//historique/>,

29- K. M. Cameron and Robert E. Quinn, Diagnostic and changing  
organisationnal culture : based on the value cometing value framework, ed.  
revised, 2006, télécharger du  
site : [faculty.mu.edu.sa/download.php?fid=47691](http://faculty.mu.edu.sa/download.php?fid=47691).

- 30- Vincent Plauchet, Mesure et amélioration de performances industrielles, ed. UMPF, 2006 ;
- 31- Laurent Belanger et Jean Mercier, Auteurs et textes classiques de la théorie des organisations, ed. Les presses de l'université laval, 2006 ;
- 32- J. Caby & al : Management par les compétences, ed. village Mondial, 2005, téléchargé du site : [www.univ-paris.fr/uploads/pics/cv\\_caby.pdf](http://www.univ-paris.fr/uploads/pics/cv_caby.pdf)
- 33- Philippe Pot, Optimisation de formes d'organisation dans l'industrie de la construction, lausanne 2005, téléchargé du site : [nfoscience.epfl.ch/record/54790/files/epfl.pdf](http://nfoscience.epfl.ch/record/54790/files/epfl.pdf) ;
- 34- Bernard Phillippe, Donada Carole, Ibert Jerome, Xuereb Jean Marc, La collecte des données et la gestion de leurs sources, ed. DUNOD, Paris, 2003.
- 35-Paillé Macchielle, L'analyse inductive pour la description d'une démarche visant a donner un sens à des données brutes, 2003, télécharger du site : [www.recherche qualitative.oc.ca/revue.html](http://www.recherche.qualitative.oc.ca/revue.html) ;
- 36- Michael Porter, L'avantage concurrentielle, comment devancer les concurrents et maintenir son avance, ed. DUNOD, 2003 ;
- 37- Alain Fayolle : Le métier de créateur d'entreprise, ed. org, Paris, 2003 ;
- 38- Brigitte Oriath, contrôle de gestion, ed. DUNOD, 2002.
- 39-Danielle Kaisergruber, Josée Landrieu, tout n'est pas économique : des entreprises qui construisent leur performance, ed. L'aube, Paris, 2000 ;
- 40- Khaled Benyoucef, Le conseiller dans le bâtiment et le travaux publique, ed. ENAG, 2000 ;
- 41- Philippe Lorino, méthode et pratiques de la performance, ed. d'organisation, 2000.

- 42- Verdier Veronique, L'avenir du management selon Drucker, ed. Village Mondial, 1999.
- 43- Dictionnaire du Management et de contrôle de gestion ; ed. DUNOD, 1999 ;
- 44- P. F. Drucker : « L'information dont les dirigeants ont vraiment besoin », du livre Les systèmes de mesure de la performance, dirigé par J.P. Rodier, ed. organisation , 1999 ;
- 45- Louis Cllebat, Architecte : Histoire d'un mot, ed. Flammarion, 1998 ;
- 46- Yves Simon & P. Joffre : Encyclopédie de gestion. Ed. economica, 1997 ;
- 47- Nadine Tournoie, Panorama de la gestion : Marketing, Production, Finances, Ressources Humaines, Stratégie, ed. Chihab, 1997 ;
- 48- Bernard Marrey, Les bâtisseurs : Les moines cisterciens aux capitaines d'industrie, ed. Moniteur, Paris, 1997 ;
- 49- L-J- Fillon, Le champ de l'entrepreneuriat : histoire, évolution, tendance, Revue internationale PME, vol. 10, N°2, 1997 ;
- 50- Scarie Nivintizo : Déterminants de performance dans le secteur du bâtiment et travaux publics : le cas du Burundi, 1995/Book google.com ;
- 51- Mohamed Tayeb Gacemi, Organisation de coopération et de développement économique, N° 41, 1993, « Le secteur de la construction en Algérie et les formes nouvelles de coopération internationale : impacte sur l'emploi et la migration », téléchargé du site : [www.oecd.org](http://www.oecd.org);
- 52- Bartoli, A et P. Hermel : Le développement de l'entreprise : Conception et pratiques, ed. economica, Paris, 1989 ;<http://omtweb.org> ;

53- Omar Aktouf : Méthodologie des sciences sociales et approches qualitative des organisation ; une introduction a la recherche classique et une critique. Document produit en version numérique par Mme Marcelle Bergeron ; bénévole professeur à la retraite de l'école Dominique-Racine et ChQuébec. Télécharger le : 08/08/2013.

54-Beranger Rober ; Formation entrepreneuriale des ingénieurs ; [www.entrepreneuriat.anf.org/IMG/pdf/30.69.pdf](http://www.entrepreneuriat.anf.org/IMG/pdf/30.69.pdf).

55- motivations de l'individu pour reprendre une entreprise, Beranger Deschamp من موقع: <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/13-xeme-conference-de-l-aims/communications/2421-les-motivations-de-lindividu-pour-reprendre-une-entreprise/download>

### 3- المجالات :

56- Karim Messeghem & Alain Fayolle, La recherche en entrepreneuriat entre 2008-2009, Revue de l'entrepreneuriat, vol.10, n°1, 2011, (télécharger le : 24/03/2014).

57- Chelil A. & S.M. Ayad, PME en Algérie réalité et perspective, Revue économie et management, N°9 Octobre 2009.

58- Pangloss, Comment accroître les performances par meilleur management, FNEP, N°35, 2005 ;

59- Azzedine Tounes, L'entrepreneur : L'odyssée d'un concept, N°3-73, 2003, [archive.af.org](http://archive.af.org), (télécharger le : 09/10/2012) ;

60-Claire cauzent, Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? analyse de la pertinence de certains indicateurs, périodique Finance, contrôle, stratégie, vol.3, N° 2, juin 2000, du site [leg.u-bourgogne.fr](http://leg.u-bourgogne.fr) ( télécharger le .3/03/2014) ;

61- Shane et Venkatarama, the promise of entrepreneurship a field of research, Academy of management review, N° 25, 2000, (téléchargé le : 23/03/2013) ;

62- Brockhaus, Robert. H., Risk taking propensity of entrepreneurs, Academy of management journal, vol.23, N° 3, 1980, du site : [www.jstor.org/stable/255515](http://www.jstor.org/stable/255515) ( téléchargé le: 29/11/2014).

63- Paulette Robic, Dominique Barbelivieu, Nicolas Antheaunie La fabrique de l'entrepreneur familial. Une institutionnalisation du processus de transmission comme facteur de pérennité des entreprises familiales,; du site :<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00829947> ( téléchargé le : 15/05/2016).

64- Yvon Gasse, Josée Audet, Meripier Tremblay, Gérald d'Amboise et Etienne Saint-jean ;Conceptions et intentions entrepreneuriales des nouvelles générations : un projet de recherche. du site : [www.boostyourtalent.be/.../intentions\\_entrepreneuriales\\_des\\_générations\\_nouvelles.pdf](http://www.boostyourtalent.be/.../intentions_entrepreneuriales_des_générations_nouvelles.pdf). téléchargé le 15/05/2016

65- Léonce Ano, Qu'est ce que l'entrepreneuriat ? du site : [www.nde.ci/actualités/quest-c-que-l'entrepreneuriat/](http://www.nde.ci/actualités/quest-c-que-l'entrepreneuriat/) téléchargé le : 16/06/2016.

#### المواد والقوانين: -4

- 1 المادة 09 من القانون التوجيهي للمدينة المؤرخ في 06 فبراير 2006.
- 2 المواد 04-12 -41-47 من قانون 04-11.
- 3 المرسوم التنفيذي رقم 91-175 المحدد للقواعد العامة للتهيئة والتعمير.
- 4 المرسوم التنفيذي 91-176 المحدد لكيفيات تحضير شهادة التعمير ورخصة التجزئة ورخصة البناء.
- 5 المرسوم التنفيذي رقم 91-177 من إجراءات إعداد المخطط الوطني للتهيئة والتعمير.
- 6 المواد 324 و 549 من القانون المدني الجزائري.

## قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان
09	جدول رقم 1: توزيع عدد السكنات المنجزة على مؤسسات الترقية العقارية بمنطقة العقيد لطفي 2005-2000
30	جدول رقم 2: مقاربات روافع الأداء
43	جدول رقم 3: خصائص المقاول في مختلف المذاهب الفكرية
90	جدول رقم 4: تطور عدد المناصب في قطاع البنائين 1967-1990
92	جدول رقم 5: معدل النمو السنوي المتوسط لكل قطاع ومساهمته في العمل الإجمالي خارج الفلاحة
96	جدول رقم 6: أهمية القطاع في توزيع الشغل مقارنة مع القطاعات الأخرى بين 2001-2006
100	جدول رقم 7: توزيع عدد المتكويين في بعض الإختصاصات التابعة للبناء بين سنوات 1984-2016
102	جدول رقم 8: تطور إنتاج الإسمنت بين سنوات 1962 و 2005 بطن/سنويا
103	جدول رقم 9: تطور كمية إنتاج الحديد بين سنوات 1960 و 2005 بالمليون طن
119	جدول رقم 10: توزيع عدد السكنات المنجزة على مؤسسات الترقية العقارية بمنطقة العقيد لطفي
121	جدول رقم 11: توزيع المؤسسات المنجزة والغير منجزة في الوقت المحدد ذات التنظيم الهيكلي الوظيفي والشمسي
124	جدول رقم 12: توزيع السكنات المنجزة والغير منجزة على المؤسسات حسب الطبيعة القانونية
126	جدول رقم 13: المستوى التأهيلي لأصحاب المؤسسات التي شاركت في الإنجاز
127	جدول رقم 14: أقدمية المسيرين في المهنة والتسيير
136	جدول رقم 15: خصائص المالك و/أو المسير وشركائه للمؤسسات المنجزة لأكثر من 400 وحدة

قائمة الأشكال:

23	شكل رقم 1: الأداء من منظور الكفاءة والفعالية
31	شكل رقم 2: مستويات تقييم الأداء
36	شكل رقم 3: محاور إثراء الأداء في المنظمة
62	شكل رقم 4: العلاقة بين الفاعلون المباشرون والفاعلون الغير مباشرون
76	شكل رقم 5: مستويات تكلفة المشروع
90	شكل رقم 6: التمثيل البياني لتطور عدد المناصب في قطاع البناء 1967-1990
93	شكل رقم 7: التمثيل البياني لمساهمة قطاع البناء والأشغال العمومية
97	شكل رقم 8: التمثيل البياني بالنسب المئوية لأهمية القطاع بين 2001-2006
102	شكل رقم 9: التمثيل البياني لتطور كمية الاسمنت المنتجة بين 1962-2005
104	شكل رقم 10: التمثيل البياني لتطور كمية الحديد لمنتج بين 1960-2005
120	شكل رقم 11: التمثيل البياني لتوزيع عدد السكنات على مؤسسات الترقية العقارية
122	شكل رقم 12: التمثيل البياني لتوزيع السكنات المنجزة والغير منجزة في الوقت المحدد حسب طبيعة التنظيم
125	شكل رقم 13: التمثيل البياني لتوزيع السكنات المنجزة والغير منجزة على المؤسسات حسب الطبيعة القانونية
126	شكل رقم 14: التمثيل البياني لتوزيع المستوى التأهيلي لمالكي و/أو مسيري المؤسسات المشاركة في عملية الإنجاز
127	شكل رقم 15: التمثيل البياني لأقدمية المسيرين في المهنة والتسيير
135	شكل رقم 16: الهيكل التنظيمي للمؤسسة المنجزة في الوقت المحدد
143	شكل رقم 17: الهيكل التنظيمي للمؤسسة التي لم تنجز في الوقت المحدد

قائمة المصطلحات:

<b>Performance</b>	الأداء
<b>Entrepreneur</b>	المقاول
<b>Propriétaire et/ou dirigeant</b>	المالك و/أو المسير
<b>Propriétaire de projet</b>	صاحب المشروع
<b>Promoteur immobilier</b>	المرفقي العقاري
<b>Logement social participative</b>	السكن الإجتماعي التساهمي
<b>Efficacité</b>	الفعالية
<b>Efficienc</b>	الكفاءة
<b>Expérience</b>	الخبرة
<b>Consultation selectives</b>	مشاورات انتقائية
<b>Appel d'offre ouvert</b>	مناقصة مفتوحة
<b>Offre publique</b>	صفقة عمومية
<b>Offre privée</b>	صفق خاصة
<b>Annonce d'appel d'offre</b>	اعلان عن مناقصة
<b>Appel d'offre restreint</b>	مناقصة عرض ضيقة
<b>Forfait clé en main</b>	شامل مفتاح في اليد
<b>Calendrier prix unitaire</b>	رزمة السعر الوحدوي
<b>Notification partielle</b>	إخطار جزئي
<b>Notification complete</b>	إخطار كلي
<b>Transaction par cconsentement mutual</b>	صفقة بالتراضي



<b>Sous traitance</b>	المناولة
<b>Commande</b>	الطلبية
<b>Avant projet sommaire</b>	ملخص المشروع الأولي
<b>Avant projet détaillé</b>	قبل المشروع مفصل
<b>Dossier de consultation</b>	ملف التشاور
<b>Maitre d'ouvrage</b>	صاحب المشروع
<b>Direction du Logement et equipment publique</b>	مديرية السكن والتجهيز العمومي
<b>Registre de commerce</b>	السجل التجاري
<b>Projet</b>	مشروع
<b>Certeficat d'urbanisme</b>	شهادة الإعمار الحضري
<b>Adjudication</b>	مناقصة
<b>Chantier</b>	موقع أو ورشة
<b>Conducteur de traveaux</b>	مشرف العمل
<b>Anti-réglementation</b>	المضادة للتنظيم
<b>Négociation</b>	التفاوض
<b>Les conflits</b>	الصراعات
<b>Technicien methods</b>	تقني المنهجية
<b>Chef d'équipe</b>	رئيس فرقة

**قائمة المختصرات:**

<b>Logement social participatif</b>	<b>LSP</b>
<b>Programme Evaluation and Review Technique</b>	<b>PERT</b>
<b>Direction du Logement et de l'Équipement Pédagogique</b>	<b>DLEP</b>
<b>Dossier des consultations des Entreprises</b>	<b>DCE</b>
<b>Voiries réseaux divers</b>	<b>VRD</b>
<b>Produit Intérieur Brut</b>	<b>PIB</b>
<b>Bâtiments Travaux Publiques</b>	<b>BTP</b>
<b>Font Brut du Capital Fixe</b>	<b>FBCF</b>
<b>Entreprise de Bâtiment d'Oran</b>	<b>BATOR</b>
<b>Petite et Moyenne Entreprise</b>	<b>PME</b>
<b>Groupement Mondial des Entreprises</b>	<b>GME</b>
<b>Société de Travaux publiques et Hydrauliques</b>	<b>BTPH</b>
<b>Office de Promotion et de la Gestion Immobilière</b>	<b>OPGI</b>

## الفهرس:

1	المقدمة العامة
2	أولاً: موضوع البحث
3	ثانياً: إشكالية البحث
5	أ- المتغيرات الداخلية
5	1- شخص المسير
5	2- المتغيرات المرتبطة بالكفاءة في التنظيم والتسيير
5	ب- المتغيرات الخارجية
7	ثالثاً: فرضيات البحث
8	أ- الفرضية الرئيسية
8	- الفرضية الفرعية رقم 1
8	- الفرضية الفرعية رقم 2
9	رابعاً: الدراسات السابقة
11	خامساً: منهجية البحث
11	الجانب النظري
12	الجانب التطبيقي
12	سادساً: هيكلية البحث
14	الفصل الأول: قراءة في الأسس النظرية لمفهوم الأداء
16	المبحث الأول: ماهية الأداء
16	1- التوجهات المتعددة في طرح مفهوم الأداء
16	أ- تعريف الأداء

171	- تعريف Drucker
17	- تعريف عبد اللطيف بوخمخم
17	- تعريف D.Kaisergruber & J.Landrieu
17	- تعريف Miller & Bromly
18	- تعريف Philippe Lorino
18	- تعريف Bourguignon
18	ب- أبعاد الأداء
19	- البعد الإقتصادي
19	- البعد التنظيمي
19	- البعد الإجتماعي
20	- البعد النظامي
21	2- مكونات الأداء
21	2-1- الفاعلية
21	- تعريف V. Planchet
21	- تعريف Walker & Rubber
21	ب- قياس الفعالية
22	ت- الكفاءة
22	3- الأداء من منظور الكفاءة والفعالية
23	4- مستويات الأداء
23	أ- الأداء الإستثنائي
24	ب- الأداء البارز

24	ت- الأداء الممتاز
24	ث- الأداء الجيد
24	ج- الأداء المعتدل
24	ح- الأداء الضعيف
25	المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة
25	1- العوامل الداخلية
25	أ- العوامل التقنية
26	ب- الهيكل التنظيمي
26	ت- الموارد البشرية
26	2- العوامل الخارجية
27	أ- العوامل السياسية
27	ب- العوامل الاجتماعية
27	ت- العوامل الاقتصادية
27	ث- العوامل التكنولوجية
27	ج- العوامل البيئية والتشريعية
28	ج-1- الداخلون المحتملون
28	ج-2- منافسوا القطاع
28	ج-3- تهديد الزبائن
28	ج-4- الموردون
29	ج-5- البدائل
29	3- الروافع المساعدة لتحسين الأداء

30	4- تقييم الأداء
30	أ- تعريف تقييم الأداء
31	ب- مستويات أو تصنيفات تقييم الأداء
32	ب-1- تقييم الأداء على المستوى الكلي للمؤسسة
32	ب-2- تقييم أداء الأنشطة الرئيسية
32	ب-2-1- الوظيفة الإنتاجية
33	ب-2-2- الوظيفة التمويلية
33	ب-2-3- الوظيفة التسويقية
34	ب-2-4- وظيفة التسيير البشري
34	ت- أهمية تقييم الأداء
35	5- محاور إثراء مفهوم الأداء في المنظمة
37	خلاصة الفصل الأول
39	الفصل الثاني: قراءة في الأسس النظرية لمفهوم المقاول والمالك و/أو المسير
42	المبحث الأول: الفاعلين الأساسيين للعمل المقاولاتي
42	1- تعريف المالك المسير
42	أ- تعريف Drucker
42	ب- تعريف Gasse & Amboise
43	ت- تعريف Filion
43	ث- تعريف Julien
43	2- خصائص المالك المسير
44	أ- بالنسبة ل Amboise

44	ب- بالنسبة ل <b>Toulouse</b>
44	ت- بالنسبة ل <b>Robidon</b>
44	ت-1- الظروف السائدة
44	ت-2- الظروف الأخلاقية والمزاجية
44	ث- بالنسبة ل <b>Tremblay</b>
45	ج- بالنسبة <b>Kerlinger</b>
45	3- خصائص المقاول المسير
45	أ- قراءة أدبية لخصائص المقاول المسير ل <b>PME</b>
45	أ-1- البعد الأول
45	- المقاربة الخاصة بالسلوك
46	- المقاربة أو التحليل المؤسس على الإهتمام بالمقاول كإنسان غامض ومركب
46	أ-2- البعد الثاني: التحليل المؤسس على الإهتمام بعمل المقاول
46	ب- مفهوم المقاول عند <b>Schumpeter</b>
46	- دور وخصائص المقاول عند <b>Schumpeter</b>
47	4- مفهوم المقاول حسب نموذج المنتدى العالمي للمقاول <b>GEM</b>
47	أ- التعريف بالمرصد العالمي للمقاول
47	ب- مفهوم المقاول حسب المرصد <b>GEM</b>
48	5- المقاربات العلمية المهمة بالمقاول و/أو المالك المسير
48	أ- المقاربة الأنتولوجية ما قبل 1990
49	- تعريف وخصائص المقاول في المقاربة الأنتولوجية
49	أ- تعريف <b>Brokhaus</b>

49	ب- Collins& Moor 1970
49	ت- Popper et Dunkerlby
50	ث- Davis
50	2- المقاربة الأنثروبولوجية ما بعد 1990
50	أ- 2005 Arenuis Minniti
50	ب- 2005 Meubaum Barriger
51	ت- 2009 Baumol .Schilling et Wolf
51	3- خصائص تنظيم المشاريع وعلاقتها بالمقاول
51	4- مراحل عملية التشخيص
51	- المرحلة الأولى
51	- المرحلة الثانية
53	- المرحلة الثالثة
53	المبحث الثاني: مفهوم المقاوالاتية
53	1- العناصر المكونة للفعل المقاوالاتي
54	2- الشروط المؤطرة للمقاولة في نموذج GEM
54	أ- المساندة المالية
54	ب- السياسة الحكومية
54	ت- البرامج الحكومية
54	ث- التكوين والتعلم
54	ج- تمويل البحث والتطوير
55	ح- البنية التحتية التجارية والمهنية



55	خ- فتح السوق الداخلي
55	ه- الحصول على البني التحتية المادية
55	د- المعايير الثقافية والإجتماعية
55	3- مفهوم المقاولاتية
55	أ- عند Karim Messghem & Allain Fayolle
56	ب- عند Allain Fayolle
56	ت- عند Howard Stevenson
56	ث- عند Beranger
57	ج- عند المرصد العالمي للمقاولات GEM
58	خلاصة الفصل الثاني
61	الفصل الثالث: تنظيم وتسيير مؤسسات قطاع البناء
61	المبحث الأول: التطور التاريخي لتنظيم البناء
63	1- التطور التاريخي لتنظيم البناء من العصور القديمة إلى الثورة الصناعية
63	أ- العصر القديم 500-700 قبل الميلاد
63	أ-1- الظروف العامة
63	أ-2- المعمار
64	أ-3- الفاعلون المباشرون
64	1- صاحب المشروع
64	2- المصمم
64	3- البناؤون
65	4- الفاعلون الغير مباشرون

65	ب- الفترة التقليدية 500-325 قبل الميلاد
65	ب-1- الظروف العامة
66	ب-2- المعمار
66	ب-3- الفاعلون المباشرون
66	1- صاحب المشروع
67	2- البنائون
67	ب-4- الفاعلون الغير مباشرون
67	ت- الفترة الهيلينية 323-27 ق.م.
67	ت-1- الظروف العامة
68	ت-2- الهندسة والهيكلية
68	ت-3- الفاعلون المباشرون
68	1- صاحب المشروع
68	2- المصممون
69	3- البنائون
69	ث- الجمهورية اليونانية
69	ث-1- الظروف العامة
69	ث-2- الهندسة
70	ث-3- الفاعلون المباشرون
70	1- صاحب المشروع
70	2- المصممون
70	3- البنائون

70	ج- الأبراطورية الرومانية
70	ج-1- الظروف العامة
70	ج-2- الهندسة
71	ج-3- الفاعلون المباشرون
71	1- صاحب المشروع
71	2- المصممون
71	3- البنائون
72	ح- العصر الإسلامي الذهبي
72	ح-1- صاحب المشروع
73	ح-2- المصممون
73	ح-3- البنائون
74	المبحث الثاني: تنظيم وتسيير عملية الإنتاج في قطاع البناء
74	أ- التكنولوجيا
74	ب- أسلوب إدارة المشروع
75	ب-1- أهمية إدارة المشروع
76	ب-2- مراحل إدارة المشروع
76	أ- مرحلة الدراسة
77	ب- مرحلة التصميم
77	ت- مرحلة التعاقد
78	ث- مرحلة التنفيذ
78	ج- مرحلة التسليم

78	ج-1- التسليم الإبتدائي
79	ج-2- التسليم النهائي
79	3- أدوار ومسؤوليات المتدخلين في المشروع الإنشائي
79	أ- صاحب المشروع
80	ب- المشرف على البناء
80	4- العلاقات الإدارية بين المتدخلين
81	5- العلاقات بين المتدخلين
81	أ- الترتيب على حسب طبيعة المشرف على البناء
82	ب- الترتيب على حسب التنسيق
82	ت- الترتيب على حسب الدفع
82	ث- الترتيب على حسب طرق إعطاء الصفقة
83	6- تنظيم موقع البناء
83	أ- تعريف الموقع
83	ب- تنظيم البناء من وجهة نظر صاحب المشروع
83	ت- المراحل المختلف لتنظيم الموقع
83	ت-1- التحقيق حول الموقع
84	ت-2- الاختيارات المتبعة
84	ت-3- التنظيم العام للموقع
85	ت-4- التخطيط
86	خلاصة الفصل الثالث
87	الفصل الرابع: تطور قطاع البناء في الجزائر

89	المبحث الأول: أهمية قطاع البناء في حركة الشغل والنمو الإقتصادي
89	1- وزن قطاع البناء في مرحلة ما بعد الإستقلال إلى 1990
91	2- أهمية قطاع البناء في حركة التشغيل والنمو الإقتصادي
91	3- وزن قطاع البناء في اقتصاد الجزائر
93	4- مراحل تطور هياكل القطاع
93	أ- المرحلة الجنينية
93	ب- مرحلة الولادة
94	ت- مرحلة الصمود
95	ث- هيكلة المؤسسات
95	ج- معطيات عن أهمية القطاع بين 2001-2001
97	5- تنظيم المحيط الذي تعمل فيه مؤسسات قطاع البناء في الجزائر
98	أ- التمويل
98	أ-1- تمويل الاستثمارات
98	أ-2- الحصول على العقار
98	ب- الإنتاج
99	ت- الإدارة
99	ث- الخدمة العمومية
99	ج- سوق العمل
101	ح- المواد الأولية
101	خ- الإسمنت
101	- مرحلة ما بين 1962 و 1967

101	- مرحلة ما بين 1967 و 1983
101	- مرحلة ما بين 1983 و 2005
103	ح- الحديد
105	المبحث الثاني: الإطار القانوني المنظم لعمل المرقي العقاري في الجزائر
105	1- مفهوم المرقي العقاري في القانون الجزائري
106	2- الشروط القانونية لممارسة مهنة المرقي العقاري
106	أ- قانون 07-86
107	ب- قانون 03-93
107	ت- قانون 04-11
107	ت-1- إلتزامات المرقي العقاري حسب قانون 04-11
107	ت-1-1- الحصول على ترخيص إداري
108	ت-1-2- احترام مخططات التهيئة والعمران
108	ت-1-3- الإستعانة بخدمات مقاول
108	ت-1-4- ضبط علاقة المرقي العقاري بالمقتني بعقد رسمي
109	ت-1-5- الزام المرقي العقاري
109	ت-1-6- الإلتزام بالضمان
109	3- الاجراءات الإدارية لتسيير السكن التساهمي الإجتماعي
109	3-1- ملف الإعتماد
110	3-2- فتح ملف المرقي العقاري عند المكلف بمشروع LSP على مستوى الولاية
110	3-3- ملف المرقي العقاري وإمضاء دفتر الشروط العامة
112	3-4- خلاصة الإجراءات السابقة ليستفيد المرقي العقاري من إنجاز مشروع LSP

114	خلاصة الفصل الرابع
115	الفصل الخامس: خصائص شخص المالك و/أو المسير للمؤسسات المنجزة
117	- إجراءات الحث
117	1- المجال الزمني
117	2- المجال المكاني
118	المبحث الأول: صورة جماعية للمؤسسات المنفذة للمشروع السكني
118	1- تقديم عام للمؤسسات المعنية
120	2- خصائص أصحاب المؤسسات
120	2-1- المجموعة الأولى
120	2-2- المجموعة الثانية
121	2-3- الطبيعة القانونية للمؤسسات المستفيدة من مشروع LSP
122	أ- المؤسسات المنجزة
123	ب- المؤسسات الغير منجزة
123	2-4- توزيع عدد السكنات المطروحة للإنجاز
126	2-5- الملاحظات التي سجلت على مستوى المسيرين
126	أ- مستوى وتجربة المسيرين
128	ب- الإمكانيات المادية ووسائل العمل
128	ب-1- المؤسسات التي احترمت مدة الإنجاز
128	ب-1-1- وسائل العمل
128	ب-1-2- الإمكانيات المالية
129	ب-2- المؤسسات التي لم تحترم مدة الإنجاز

129	ب-2-1- وسائل العمل
129	ب-2-2- الإمكانيات المالية
129	ت- الموارد البشرية
129	ت-1- المؤسسات المنجزة
130	ت-2- المؤسسات الغير منجزة
130	ث- أجور المسيرين
130	ث-1- المؤسسات المنجزة
131	ث-2- المؤسسات الغير منجزة
131	ج- تطبيقات التسيير
131	ج-1- التحكم في المحاسبة
132	ج-2- التسويق
132	تعقيب
133	المبحث الثاني: دراسة حالة لثلاث مؤسسات
133	I- الحالة الأولى
133	1- التعريف بمؤسسة أ-ب- SARL
134	2- تنظيم المؤسسة
136	3- إمكانيات المؤسسة المادية والبشرية
136	3-1- إمكانيات المؤسسة البشرية
136	أ- خصائص المالك
137	ب- خصائص العمال
137	ب-1- مسير أشغال عمومية



137	ب-2- رئيس فرقة
137	4- إمكانيات المؤسسة المادية
137	أ- رأس مال الانطلاق
138	ب- العتاد
138	5- تطبيقات التسيير
138	أ- التخطيط
138	ب- التنظيم
139	ب-1- الجزء الأول
139	ب-1-1- تقني مسؤول عن دراسة الأسعار
139	ب-1-2- تقني منهجية
139	ب-2- الجزء الثاني: الموقع
140	ب-2-1- رئيس فرقة
140	ب-2-2- رئيس الموقع
140	ب-2-3- مسير أشغال
140	ت- الإدارة
141	الاستنتاج
142	II- الحالة الثانية
142	1- التعريف بالمؤسسة
142	2- خصائص المالك المسير
142	3- إمكانيات المؤسسة
142	أ- الإمكانيات المادية

143	ب- الإمكانيات البشرية
143	4- تنظيم المؤسسة
144	5- الملاحظات
144	الإستنتاج
145	III- الحالة الثالثة:
145	1- التعريف بالمؤسسة
145	2- التعريف بشخص المالك المسير
147	3- أهم المحطات
147	3-1- مرحلة الإنشاء والتركيب
148	3-2- مرحل النمو
148	3-3- مرحلة إعادة التطوير والتنظيم
148	3-4- التعريف بمؤسسة BTPH
148	4- إستراتيجية المؤسسة
148	أ- مواد البناء
149	ب- اليد العاملة
149	ت- التمويل
149	ث- عراقيل الإدارة
150	الإستنتاج
151	الخلاصة العامة
154	آفاق الدراسة
157	المراجع

163	القوانين
164	قائمة الجداول
165	قائمة الأشكال
166	قائمة المصطلحات
168	قائمة المختصرات