

مذكرة ماستر

الميدان: هندسة معمارية، عمران ومهن المدينة
الشعبة: إدارة مشاريع البناء
التخصص: إدارة مشاريع البناء

إعداد الطالب:

بوشناق محمد علي

يوم: 22/06/2025

الموضوع:

تأثير التخطيط على التكاليف في المشروع المعماري
قطاع الرياضة - المشروع (قاعة متعددة الرياضات 500 مقعد بالايض سيدي الشيخ)

لجنة المناقشة:

رئيس	أستاذ محاضر "ب" جامعة بسكرة	لبعل فطيمة الزهرة
مناقش	أستاذ محاضر "أ" جامعة بسكرة	مراد ياسين
مقرر	أستاذ محاضر "أ" جامعة بسكرة	بوخيلة مفيدة

السنة الجامعية: 2024 - 2025



الاهداء

إلى من غرس فيَّ حبَّ التعلم، وكان لي سندًا في كل مراحل الحياة...

إلى والدي العزيز، رمز التضحية والكرم، ووالدتي الحبيبة،
نبيع الحنان والدعاء...

لكما أهدي هذا العمل، عربون وفاء وامتنان لا يكفيه العمر كله.

إلى أخي وأخواتي، رفاق الدرب الأول، دعمتموني بحبكم،
وبابتسامتكم حين تعبت...

إليكم جميعًا، أنتم القوة التي تدفعني دومًا إلى الأمام.
وإلى من تحتلَّ أجمل ركن في قلبي...

إلى ابنة أختي الحبيبة، يا زهرةً نبتت في حياتنا لتنتثر
فيها البهجة، يا نجمتي الصغيرة، ونبض روعي،
أنتِ لستِ فقط برعومة العائلة، بل قطعة من قلبي ونور
أيامي،

لكِ أهدي هذا العمل، حبًا وأملًا، وأدعو أن تكبري على نور
العلم،

إلى أساتذتي الكرام، الذين كانوا شعلة تنير دربي بالعلم
والمعرفة...

وإلى أصدقائي الأوفياء،

أنتم النور الذي رافقني في أصعب اللحظات،
أنتم الضحكة حين تصنيق الدنيا، والكتف حين أثقلها التعب،
أهديكم هذا الإنجاز من القلب، فأنتم جزء منه.

وإلى كل من آمن بي وشجعني يومًا، أهديكم هذا الإنجاز بكل
فخر.

الشكر والعرفان

قال رسول الله ﷺ:

«مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ لَا يَشْكُرُ اللَّهَ» - رواه الترمذي
الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تكتمل
الخطوات وتُحقق الأمنيات.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى كل من كان له
أثر في إنجاز هذا العمل المتواضع، وخصّني بدعمه
ومساندته.

أرفع أسمى آيات التقدير والاحترام إلى أستاذتي العزيزة،
على ما بذلته من وقت وجهد وتوجيهات قيّمة كانت النور
الذي أثار طريقي طوال فترة البحث.

فلها مني كل الامتنان والتقدير.

كما لا يفوتني أن أتوجه بجزيل الشكر والعرفان إلى كافة
أساتذة وطاقم الكلية، الذين أغنونا بعلمهم وأخلاقهم،
وكان لهم الدور البارز في تكويني الأكاديمي.

إلى عائلتي الغالية، والديّ، وأخي وأخواتي، الذين كانوا
لي السند الحقيقي في كل لحظة،

شكراً لصبركم، لدعائكم، لوجودكم الذي لولاها ما وصلت
إلى ما أنا عليه اليوم.

ولا أنسى أن أعبر عن شكري وامتناني إلى أصدقائي
الأعزاء،

رفقاء الدرب، ومصدر التشجيع والضحكة الصادقة، شكراً
لوقوفكم بجانبني في كل خطوة.

وأخيراً، إلى كل من قدّم لي كلمة طيبة، أو دعوة خالصة،
أو دعمًا ولو بكلمة،

لكم جميعاً مني جزيل الشكر والعرفان.

الملخص

تتناول هذه المذكرة أثر التخطيط على التكاليف في المشاريع المعمارية، من خلال دراسة حالة مشروع إنجاز قاعة متعددة الرياضات بسعة 500 مقعد بولاية البيض – سيدي الشيخ.

أثبتت الدراسة أن غياب التخطيط المسبق أو ضعفه يؤدي إلى انحرافات مالية وتأخيرات زمنية تضر بجودة المشروع وكلفته النهائية. وقد تم تحليل مختلف مراحل المشروع، منذ انطلاق الدراسة التقنية إلى غاية التنفيذ، مع التركيز على الفوارق بين التقديرات الأولية والتكاليف الفعلية.

كما استُخدم مخطط باريتو لتحليل الأسباب الرئيسية وراء تجاوزات التكاليف، حيث أظهرت النتائج أن نسبة كبيرة من المشكلات تعود إلى قلة الدقة في تحديد الجدول الزمني، وضعف المتابعة أثناء الإنجاز.

خلصت المذكرة إلى أن التخطيط الجيد، القائم على أدوات واضحة وتقديرات دقيقة، هو الأساس في ضبط التكاليف وضمان إنجاز المشاريع العمومية، لا سيما في المنشآت الرياضية.

الكلمات المفتاحية: التخطيط، التكاليف، قاعة متعددة الرياضات، مخطط باريتو.

Résumé

Ce mémoire traite de l'impact de la **planification** sur les **coûts** dans les projets architecturaux, à travers une étude de cas portant sur la réalisation d'une **salle omnisports** de 500 places dans la wilaya d'El Bayadh – Sidi Cheikh.

L'étude a démontré que l'absence ou l'insuffisance de planification préalable entraîne des écarts financiers et des retards qui nuisent à la qualité et au coût final du projet. Les différentes phases du projet ont été analysées, depuis l'étude technique initiale jusqu'à l'exécution, en mettant l'accent sur les écarts entre les estimations prévisionnelles et les coûts réels.

Le **diagramme de Pareto** a été utilisé pour analyser les principales causes des dépassements de coûts. Les résultats ont révélé qu'une grande partie des problèmes proviennent d'un manque de précision dans la planification temporelle et d'un suivi insuffisant pendant la réalisation.

Le mémoire conclut que la planification rigoureuse, fondée sur des outils adaptés et des estimations précises, constitue la base essentielle pour maîtriser les coûts et réussir les projets publics, notamment dans le secteur des infrastructures sportives.

Mots clés : planification, coûts, salle omni sports, diagramme de Pareto.

قائمة الصور

رقم الصفحة	المصدر	عنوان الصورة	رقم الصورة
12	الموقع الرسمي لوزارة الشباب والرياضة	برامج قطاع الرياضة في الجزائر	01
31	من طرف المؤلف	مشروع الدراسة	02
33	من طرف المؤلف	الموصلية	03
33	من طرف المؤلف	العلاقة النسبية	04
34	مديرية الشباب والرياضة لولاية البيض	مخطط الكتلة	05
35	مديرية الشباب والرياضة لولاية البيض	مخطط الطابق الأرضي	06
35	من طرف المؤلف	التنظيم الوظيفي للطابق الأرضي	07
35	من طرف المؤلف	التنظيم المجالي للطابق الأرضي	08
36	من طرف المؤلف	التنظيم المجالي 2 للطابق الأرضي	09
37	مديرية الشباب والرياضة لولاية البيض	مخطط الطابق الأول	10
37	من طرف المؤلف	التنظيم الوظيفي للطابق الأول	11
38	من طرف المؤلف	التنظيم المجالي للطابق الأول	12
38	من طرف المؤلف	التنظيم المجالي 2 للطابق الأول	13
60	من طرف المؤلف	مخطط باريتو Pareto	14

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	المصدر	رقم الصفحة
01	البرامج المساحية المتعلقة بالقاعة متعددة الرياضات	مديرية الشباب والرياضة لولاية البيض	14
02	البطاقة التقنية للمشروع	إعادة صياغة من طرف المؤلف	32
03	السياق الإداري للمشروع	إعادة صياغة من طرف المؤلف	39
04	مؤسسة الإنجاز	مديرية الشباب والرياضة	44
05	أشغال التسوية	الكشف الكمي والتقديري للمشروع	45
06	أشغال البنية التحتية	الكشف الكمي والتقديري للمشروع	46
07	أشغال البنية العلوية	الكشف الكمي والتقديري للمشروع	47
08	أعمال البناء	الكشف الكمي والتقديري للمشروع	47
09	أعمال التغطية	الكشف الكمي والتقديري للمشروع	49
10	أشغال الكتامة	الكشف الكمي والتقديري للمشروع	49
11	أشغال النجارة	الكشف الكمي والتقديري للمشروع	50
12	أشغال الصرف الصحي الداخلي	الكشف الكمي والتقديري للمشروع	51
13	أشغال السباكة	الكشف الكمي والتقديري للمشروع	52
14	البطاقة التقنية للمشروع المرجعي	إعادة صياغة من طرف المؤلف	54
15	المقارنة بين مشروع الدراسة والمشروع المرجعي	من طرف المؤلف	55
16	المقارنة بالنسبة للتكلفة والتخطيط	من طرف المؤلف	55
17	المعوقات والأسباب التي واجهت المشروع	من طرف المؤلف	58
18	تفسير النتائج حسب طريقة PARITO	من طرف المؤلف	60
19	التوجيهات والحلول	من طرف المؤلف	63

الفهرس

I.....	الاهداء
II.....	الشكر والعرفان
III.....	الملخص
IV.....	قائمة الصور
V.....	قائمة الجداول

الفصل التمهيدي

1.....	المقدمة العامة
2.....	الإشكالية
3.....	اهداف الدراسة
3.....	هيكله المذكرة

ا- الفصل الأول: الجانب الموضوعي والاداري

6.....	<u>1- مقدمة:</u>
6.....	<u>2- قطاع الشباب والرياضة</u>
6.....	2-1- مقدمة
6.....	2-2- تعريف الرياضة
7.....	2-3- تاريخ الرياضة
8.....	2-4- السياسة الرياضية
8.....	2-4-1- الرياضة في العالم

9-2-4-2	الرياضة في الجزائر	9
2-5-5	حالة الرياضة في الجزائر:	10
2-6-6	تعريف بحالة الدراسة: تعريف قطاع الرياضة في الجزائر:	11
2-6-1-1	وزارة الشباب والرياضة:	11
2-6-2-2	الإتحاديات الرياضية:	11
2-7-7	برامج قطاع الرياضة في الجزائر	12
2-8-8	تعريف القاعة الرياضية OMS	13
2-9-9	البرامج المساحية المتعلقة بالقاعة الرياضية OMS	14
3-3	المفاهيم المتعلقة بالموضوع	17
3-1-1	التخطيط	17
3-1-1-1	مفهوم التخطيط:	17
3-1-2-2	أهمية التخطيط:	18
3-1-3-3	أنواع التخطيط:	18
3-1-4-4	مراحل عملية التخطيط:	19
3-2-2	تعريف المشروع	19
3-3-3	دورة حياة المشروع	19
3-3-1-1	المراحل الأساسية لدورة حياة المشروع:	20
3-4-4	الفاعلين في المشروع	21
3-5-5	ماهية إدارة المشروع	21

21	3-6- ماهية إدارة تكاليف المشروع
22	3-6-1- العمليات
22	3-6-2- أهمية إدارة تكاليف المشروع
23	3-6-4- أنواع تكاليف المشروع
25	3-7- أدوات وطرق إدارة التكاليف
25	3-7-1- برنامج MS Project:
26	3-7-2- برنامج Primavera:
27	3-7-3- برنامج Asana
28	3-7-4- برنامج Trello
29	خاتمة

II- الفصل الثاني: الدراسة التحليلية

31	مقدمة
31	<u>1- عرض حالة الدراسة.....</u>
32	<u>1-1- البطاقة التقنية للمشروع.....</u>
33	1-2- القراءة العمرانية.....
33	1-2-1- الموصولية:
33	1-2-2- العلاقة النسبية:
33	1-3- القراءة المعمارية.....
34	1-3-1- مخطط الكتلة:

35	1-3-2- مخطط الطابق الأرضي:
37	1-3-3- مخطط الطابق الأول:
39	2- المسار (السياق) الإداري للمشروع.
42	خاتمة:

III- الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لحالة الدراسة

44	مقدمة
44	1- تقديم مؤسسة الإنجاز
45	2- سيرورة أعمال الإنجاز والتشييد للمشروع..
45	2-1- التسوية.
46	2-2- البنية التحتية
47	2-3- البنية العلوية
47	2-4- أعمال البناء
49	2-5- اعمال التغطية.
49	2-6- الكتامة
50	2-7- النجارة
51	2-8- الصرف الصحي الداخلي
52	2-9- أشغال السباكة.
53	2-10- الكهرباء

53	11-2- الصرف الصحي الخارجي.....
53	12-2- امدادات المياه
53	13-2- التهئية الخارجية
53	14-2- الإضاءة الخارجية
53	15-2- الهيكل المعدني(CHARPENTE MÉTALLIQUE)
54	16-2- التدفئة والباش(CHAUFFAGE CENTRAL & BÂCHE À EAU)
54	<u>3- دراسة مقارنة مع مشروع مرجعي.</u>
54	1-3- تحليل المشروع المرجعي:
55	2-3- مقارنة بين مشروع الدراسة والمشروع المرجعي:
58	<u>4- المعوقات والأسباب التي واجهت المشروع.....</u>
60	<u>5- تفسير النتائج</u>
63	<u>6- التوجيهات والحلول.....</u>
65	خاتمة الفصل
67	الخاتمة العامة:
70	المراجع:
73	الملاحق

الفصل التمهيدي

المقدمة العامة

في ظل التوسع العمراني المتسارع والطلب المتزايد على المنشآت الحديثة، يبرز التخطيط كعنصر حاسم ومحوري في تحديد مسار نجاح المشاريع المعمارية، وبشكل خاص فيما يتعلق بالقدرة على التحكم في التكاليف وإدارتها بفعالية. فالمشروع المعماري، بما يحتويه من تعقيد وتداخل بين مختلف مراحله بدءًا من الفكرة الأولية والتصميم وصولًا إلى التنفيذ والتسليم النهائي، يتطلب إدارة مالية فائقة الدقة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة ضمن الإطار الزمني والميزانية المحددة. إن أي قصور أو إهمال في مرحلة التخطيط المسبق يمكن أن يؤدي إلى سلسلة من التجاوزات الكبيرة في التكاليف، مما ينعكس سلبًا ليس فقط على الجدوى الاقتصادية للمشروع، بل أيضًا على جودته النهائية وسمعة الجهات المنفذة.

من هذا المنطلق، تهدف هذه المذكرة إلى التعمق في تحليل العلاقة الجوهرية والتأثير المتبادل بين التخطيط الفعال والإدارة المثلى لتكاليف المشاريع المعمارية. ولتحقيق هذا الهدف، سيتم التركيز على دراسة تحليلية معمقة لحالة تطبيقية ملموسة، وهي مشروع "قاعة متعددة الرياضات". تمثل هذه الحالة نموذجًا مثاليًا لدراسة المشاريع الكبرى التي تتسم بتعقيدات تصميمية وتنفيذية، مما يوفر أرضية خصبة لاستكشاف التحديات المالية المتأصلة في مثل هذه المشاريع، وكيف يمكن لعملية التخطيط المسبق والدقيق أن تلعب دورًا حاسمًا في تجاوز هذه التحديات والحد من المخاطر المالية.

ستتناول الدراسة مختلف الجوانب المتعددة للتخطيط، بدءًا من مرحلة التخطيط الأولي للمشروع، والتي تشمل تحديد المتطلبات الفنية والوظيفية بدقة، وتقييم الجدوى الفنية والاقتصادية. ثم تنتقل إلى التخطيط المالي المفصل، بما في ذلك تقدير التكاليف، ووضع الميزانيات، وتوزيع الموارد،

بالإضافة إلى الجدولة الزمنية الدقيقة التي تحدد الإطار الزمني لكل مرحلة من مراحل المشروع. وأخيراً، ستسلط الضوء على أهمية آليات المتابعة والرقابة المستمرة خلال جميع مراحل التنفيذ، والتي تضمن التزام المشروع بالخطط الموضوعية وتحديد أي انحرافات محتملة عن الميزانية أو الجدول الزمني في وقت مبكر، مما يتيح اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لضمان تنفيذ المشروع بأقصى قدر من الكفاءة والفعالية من حيث التكلفة، وبالتالي تحقيق أقصى قيمة ممكنة للمستفيدين.

الإشكالية

رغم أهمية التخطيط المعماري في إدارة تكاليف المشاريع، إلا أن هناك تحديات تواجه هذا الجانب. فمن جهة، قد يصعب التنبؤ بجميع التغييرات التي قد تطرأ خلال مراحل المشروع، مما يؤدي إلى تكاليف إضافية. ومن جهة أخرى، قد يتعارض الدور الإبداعي للمهندس المعماري مع متطلبات التخطيط الدقيق، مما يؤثر على جودة التصميم. بالإضافة إلى ذلك، قد تختلف تقديرات التكاليف الأولية عن التكاليف الفعلية نتيجة لعوامل خارجية مثل التضخم أو نقص المواد. كل هذه العوامل تثير تساؤلات حول مدى فعالية التخطيط في السيطرة على التكاليف بشكل كامل، وكيف يمكن تحقيق التوازن بين التخطيط الجيد والتكاليف الأولية في المشاريع المعمارية.

يمكننا بناءً على هذه الإشكالية طرح سؤال بحثي رئيسي:
لماذا يعد التخطيط عاملاً حاسماً في تحديد تكلفة المشروع؟
 وأسئلة فرعية:

- ما هي العوامل التي تؤثر على دقة تقديرات التكاليف في المشاريع المعمارية؟
- ما هي أفضل الممارسات لضمان التزام المشروع بالميزانية المحددة؟

اهداف الدراسة

- تقييم العلاقة بين جودة التخطيط وتكاليف المشاريع المعمارية
- تحديد عوامل تأثير التخطيط على التكاليف
- مقارنة بين مشاريع معمارية تمتاز بتخطيط جيد وأخرى تمتاز بتخطيط ضعيف وتحليل الفروق في التكاليف النهائية
- تحليل تأثير التخطيط على العناصر المختلفة للتكلفة، مثل تكاليف المواد والعمالة والمعدات وغيرها
- تقييم فعالية أدوات التخطيط المختلفة المستخدمة في المشاريع المعمارية
- اقتراح تحسينات في عمليات التخطيط لتقليل التكاليف في المشاريع المعمارية

هيكلية المذكرة

- في هذه المذكرة سنتحدث عن فصل تمهيدي وثلاث فصول أخرى ألا وهي:
- ✓ **الفصل التمهيدي:** يتكون هذا الفصل من مقدمة وإشكالية وأهداف الدراسة وهيكلية المذكرة
- ✓ **الفصل النظري:** أما هذا الفصل يتحدث عن الجانب النظري للمذكرة فهو يحتوي على عرض وتعريف حالة الدراسة، التعريف ببرامج القطاع في الجزائر، تعريف المشروع، ودورة حياة المشروع، والفاعلين بالمشروع، وتعريف إدارة المشروع، وتعريف إدارة التكاليف، أدوات وطرق إدارة التكاليف.
- ✓ **الفصل التحليلي:** في هذا الفصل ستمت الدراسة التحليلية للمشروع فمن خلاله سنتحدث على عرض حالة الدراسة (بطاقة تقنية للمشروع، القراءة العمرانية والمعمارية) والمسار الإداري للمشروع، وفي الأخير لدينا نشأة وتكون المشروع.

✓ **الفصل التطبيقي:** سيتم في هذا الفصل الدراسة الإدارية لحالة الدراسة ففيه سيتم تقديم مؤسسة الإنجاز، وسيروية أعمال الإنجاز والتشييد للمشروع، دراسة مقارنة مع مشروع مرجعي، المعوقات والأسباب التي واجهت المشروع وفيه يتم تحليل جانب التكلفة وفقا لأساليب الإدارة ومن ثم تفسير النتائج ومن خلالها تقديم التوجيهات والحلول.

✓ وفي الأخير لدينا خلاصة عامة.



الفصل الأول:

الجانب الموضوعي والاداري

الفصل الأول: الجانب الموضوعي والاداري

1- مقدمة:

يلعب قطاع الشباب والرياضة دورًا حيويًا في المجتمعات الحديثة، حيث أصبحت الأنشطة الرياضية جزءًا لا يتجزأ من حياة مختلف الفئات العمرية. يهدف هذا الفصل إلى استكشاف هذا القطاع في الجزائر، بدءًا من تعريف الرياضة وتاريخها، مرورًا بالسياسات الرياضية المتبعة، وصولًا إلى التحديات والبرامج الحالية. كما سيتناول الفصل أهمية التخطيط وإدارة المشاريع في تطوير البنية التحتية الرياضية، مع التركيز على الأدوات والأساليب المستخدمة في إدارة تكاليف المشاريع.

2- قطاع الشباب والرياضة

2-1- مقدمة

اليوم، تمارس جميع فئات المجتمع الأنشطة الرياضية في مختلف المرافق الرياضية. هذه المرافق هي عناصر أساسية تساهم في الازدهار الفردي، وتحفز الحياة الاجتماعية، وتثري أوقات فراغ كل فرد في المجتمع، وتلبي تطلعات جديدة.

2-2- تعريف الرياضة

"كلمة "رياضة" مشتقة من الكلمة الفرنسية القديمة "desport" والتي تعني "تسلية، متعة جسدية أو عقلية". عندما انتقلت هذه الكلمة إلى اللغة الإنجليزية، تحولت إلى "sport" وركزت على الأنشطة البدنية فقط.

الرياضة هي مجموعة من التمارين البدنية التي تأخذ شكل ألعاب فردية أو جماعية، وتؤدي عادة إلى المنافسة، وتمارس وفقًا لقواعد محددة¹.

الرياضة هي مجموعة من التمارين البدنية التي يجب فيها احترام القواعد، ويمكن أن تكون أيضًا ممارسة موجهة نحو المنافسة. على الرغم من أن القدرة البدنية (التحمل/المقاومة) هي العنصر الأساسي للنتيجة النهائية للممارسة الرياضية، إلا أن هناك عوامل أخرى حاسمة أيضًا، مثل البراعة الذهنية (أو التنسيق) أو حتى معدات الرياضي. بالإضافة إلى المهارات الرياضية التي يستدعيها الانضباط، تعتبر الرياضة ترفيهًا لكل من الممارسين والمتفرجين².

2-3- تاريخ الرياضة

"يعود أصل الرياضة الحديثة إلى القرن السابع عشر مع تراجع العنف في الممارسات وظهور ثقافة جسدية جديدة. في ذلك الوقت، لم تكن هناك ملاعب متخصصة، باستثناء قاعات لعب الكرة، وكانت الفئات الاجتماعية تتجمع في أماكن أخرى كانت كل مجموعة تلعب بشكل منفصل، مع ممارسات وأماكن مختلفة. أما ظهور الرياضة بالشكل الذي نعرفه اليوم فيعود إلى أواخر القرن التاسع عشر مع تأسيس الأندية في الكليات الإنجليزية.

أصبحت المسابقات الرياضية حينها مؤسسات رسمية، منظمة بشكل ديمقراطي، وفق قواعد موحدة ومواعيد محددة. وبدأ الاهتمام بتحقيق الأرقام القياسية من خلال حساب الأوقات. مثلت الرياضة نموذجًا مثاليًا للمجتمع بفضل قيمها. وكانت المباريات تقام في ملاعب محددة بعيدًا عن الحياة اليومية، وظهرت أساليب جديدة لتعليم الرياضة.

لطالما حملت الرياضة، على مدى قرون، قيم التأخي والتسامح التي تجمع الناس. سواء في الشارع أو في الأندية الهواة أو على المستوى الاحترافي، فإن ممارسة الرياضة أصبحت جزءًا من المجتمع.

¹ اليونسكو: الرياضة ومظاهرها السياسية والاجتماعية والتربوية

² <https://lesdefinitions.fr/sport>

يسعى البعض للفوز، والبعض الآخر للتطور، والبعض الآخر للمشاركة ببساطة، فالتنوع كبير لدرجة أن كل فرد يجد متعة في رياضة معينة، وهذا ما يجعلها مهمة في حياتنا.

إذا كانت الرياضة مهمة جدًا في المجتمع اليوم، فذلك ليس فقط بسبب ممارستها، بل أيضًا بسبب دورها كعرض ترفيهي. لم تكن الأماكن الرياضية الأولى مصممة لاستقبال عدد كبير من الجماهير، فكان الناس يمارسون الرياضة ولا يشاهدونها. ظهرت الجماهير الغفيرة في الملاعب في القرن العشرين، مما أدى إلى ثورات معمارية. خلال أول دورة للألعاب الأولمبية في عام 1900، كانت حفل الافتتاح يهدف إلى إثارة الإعجاب والحماس.

ازداد حماس الجمهور للرياضيين "الرموز" بشكل خاص بعد الحرب العالمية الأولى. يمثل البطل قيمًا يتماهى معها المشجع. ظهرت أولى رحلات المشجعين الرياضية مع كأس العالم لكرة القدم عام 1934.³

2-4- السياسة الرياضية

2-4-1- الرياضة في العالم

تشمل الاتجاهات الحالية في مجال الرياضة والمرافق الرياضية ما يلي:

التشجيع على إنشاء مرافق رياضية كبيرة بما يكفي لاستيعاب مجموعة متنوعة من الأنشطة الرياضية، والتي تلبي احتياجات المواطنين والرياضيين على حد سواء، وتضمن الاستخدام الكامل للمرافق.

جعل المرافق الرياضية متاحة ليس فقط للجماعات المنظمة (الأندية...)، ولكن أيضًا للأفراد في إطار ممارسة الرياضة بشكل عفوي.

³ د. أمين أنور الخولي: أصول التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة، الطبعة الأولى، 1996.

زيادة تعدد استخدامات بعض المرافق الرياضية، مثل استخدامها لعروض فنية، وحفلات موسيقية، وعروض مسرحية...

تنظيم مسابقات رياضية عالية المستوى وتحقيق نتائج مشرفة لرفع مكانة المدينة.

2-4-2- الرياضة في الجزائر

مقدمة

بدأت ممارسة الرياضة في الجزائر خلال فترة الاستعمار الفرنسي. تم ممارسة العديد من الأنشطة الرياضية، ونُظمت العديد من المسابقات. بعد الاستقلال، واصلت الجزائر مسيرتها لتطوير العديد من الأنشطة الرياضية مثل كرة القدم، والكرة الطائرة، واليد، والفنون القتالية (التايكواندو، الجودو، الكاراتيه، إلخ)، ألعاب القوى، السباحة، التنس، الدراجات، الملاكمة، التجديف، الكرة اللينة...

لمحة تاريخية عن تطور ممارسة الرياضة في الجزائر

قبل الاستقلال:

تميزت هذه الفترة بممارسة سياسة استعمارية كانت تهدف بشكل أساسي إلى تشجيع وتطوير الرياضة داخل المجتمع الفرنسي على حساب السكان الجزائريين.

كانت الأنشطة الرياضية التي تمارس بشكل أساسي هي: كرة القدم، الدراجات، والملاكمة، بينما كانت الأنشطة الأخرى مثل كرة السلة والتنس وحتى الاسكواش فكانت حكراً على الفرنسيين المقيمين بالجزائر.

بعد الاستقلال: (1962-1976)

شهدت هذه الفترة إنشاء أول وزارة رياضية في الحكومة الجزائرية، حيث كانت مسؤولة عن تطوير وتشجيع المعدات والأنشطة الرياضية. وسميت بـ"وزارة الشباب والرياضة". وشهد نظام التربية

البدنية والرياضية عدة محاولات للإصلاح، بهدف ديمقراطية ممارسة الرياضة ووضع نظام لإدارة وتطوير الأنشطة الرياضية.

فترة الإصلاح (منذ 1976):

شهدت هذه الفترة اعتماد "الميثاق الوطني والدستور" عام 1976، مما أدى إلى ظهور نصوص جديدة تسمى "قانون التربية البدنية والرياضية"، والذي شدد على ديمقراطية ممارسة الرياضة البدنية والرياضية على مستوى جميع السكان، وخاصة الشباب، وتشجيع ممارسة الرياضة عالية المستوى أو النخبة.

بدءًا من الفترة التي بدأت في عام 1989، مع صدور سياسة "الاقتصاد السوقي" الجديدة، تم تعديل النصوص السابقة لتناسب مع الواقع الاجتماعي والاقتصادي الجديد للبلاد، مما أدى إلى ظهور النظام الوطني للثقافة البدنية والرياضية. وبالتالي، تم استبدال مصطلح التربية البدنية والرياضية بمصطلح "الثقافة البدنية".

2-5- حالة الرياضة في الجزائر:

في أعقاب الاستقلال، ولأسباب اجتماعية واقتصادية وسياسية، لم يكن تطوير المعدات الرياضية أولوية وطنية، حيث تم توجيه الأولوية إلى القطاعات الحساسة مثل التعليم والصحة.

بدءًا من الثمانينيات، أطلق وزير الشباب والرياضة برنامجًا واسعًا لإنشاء مرافق رياضية. تم إنشاء العديد من المرافق الرياضية والعديد من المراكز الأخرى قيد التخطيط. ولكن الواقع يكشف أن غالبية هذه البنى التحتية الرياضية القائمة تعاني من مشاكل تتعلق بعدم ملائمة هذه المرافق من حيث التخطيط والتصميم والتنفيذ.

في الجزائر، هناك العديد من المطالب المتنوعة فيما يتعلق بالمرافق الرياضية، وهناك نقص كبير في هذه المرافق، وتعاني العديد من المناطق من نقص حاد ومقلق للغاية يشكل عائقاً أمام انتشار

الممارسات الرياضية، ناهيك عن الحاجة إلى تلبية احتياجات النمو السكاني للشباب وتطوير التطلعات المنتشرة على نطاق واسع في المجتمع⁴

2-6- تعريف بحالة الدراسة: تعريف قطاع الرياضة في الجزائر:

ويقصد بها الهيئات الرياضية المسيرة للرياضة على المستوى المحلي وتتمثل فيما يلي:

2-6-1- وزارة الشباب والرياضة:

تم إنشاء وزارة الشباب والرياضة بموجب المرسوم الحكومي رقم 1/62 في سنة 1963 ثم ضم الجانب السياحي إلى الشباب والرياضة بعدما اتضحت أهميته وذلك بصدر مرسوم رقم 73/63 في مارس 1963 لكن في سبتمبر 1963 تم تكليف وزارة التوجيه الوطني بإدارة قطاع الشباب والرياضة من خلال إنشاء كتابة دولة للشبيبة ووضع تنظيم جديد للوزارة وكل ما له صلة بالشبيبة والرياضة.

2-6-2- الاتحاديات الرياضية:

حسب المرسوم التنفيذي 05/405 المؤرخ في 17/10/2005 فإن الاتحادية الرياضية جمعية ذات صفة رياضية تضم مجموع الرابطات والنوادي الرياضية المنظمة إليها وتقوم بتنسيق ومراقبة أنشطتها وتمارس نشاطها بكل إستقلالية لكنها خاضعة لرقابة وزارة الشباب والرياضة، بحيث أنها تستفيد من إعانات مالية ومساعدات ومساهمات الدولة والجماعات المحلية وفق قواعد تعاقدية.

⁴ المنظومة الرياضية الجزائرية من خلال القانون رقم 05-13 المتعلق بالأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها

2-7- برامج قطاع الرياضة في الجزائر: 5

SITUATION DES INFRASTRUCTURES DE SPORT PAR WILAYA 2020																								
VILAYAS	Grand Stades	Stades OMS	Std Football	Salles OMS	Terrains de Football	Piscine 5 25m	Piscines 50m	Piscines de Proximité	Bassins Natation.	Salles Spécialisée.	Boulodromes	Courts de tennis	Pistes Athlétisme	Stades Athlétisme	TSP	Bases Nautique	Champs Tir	Centres. Equestre.	Aire de Jeux Foot ball	Centres. regroupement	Ecole.jeu ne.talent	Unt. Soins et héberge ment.	Beach volley	Total
ADRAR		2	2	5		5		1	8				4		32				4					123
CHLEF		1	1	9	1	2	1	3	12	4		4	2		48	2			8	1		1		100
LAGHOVAT		2	2	4		5		4	5	2			2		101				22			1		150
O.E.BOUAGUI		2		5	4	2			6	1			1		72		1					2		96
BATNA		2	4	10	1	4		3	6	4	3		1	1	222		1	1	36			2		301
BEJAIA		2		7	1	1	1	1		5			2	1	89				3			1		114
BISKRA		2		8	1	3	1	1	11	2	2		3		95			1	7	1				138
BECHAR		1	1	7		3	1	2	9	5			1	1	81	1			3			1		117
BLIDA		1		7	2	3			4	6	5	4	1		68			1	11			1		114
BOUIRA		1		7	2	8		1		3			1		74				4			1		102
TAMANRASSET		1	2	4	4	2		8	5	3			1		67									97
TEBESSA		2	2	5		1			9	2			1		66				15					103
TLEMCEN		3		10	6	4	1		10	5			4	1	53			1	6			1		105
TIARET		1	5	8		4	1	1	3	3			1		101				9					137
TIZI OUZOU		2	1	11	1	1	1		2	3			1		123	1			9					156
ALGER	1	1	2	28	1	8	1	8		6			3	2	201	2	1	1		1	1			268
DJELFA		2		7		3	1		2	2	1		1		67				6					92
JIJEL		3		6		1				1			4		88	1			8					112
SETIF		1	8	11	8	9	2	1		9			1	1	87		1		8		1	1		149
SAIDA		1		3		3			6	10			1		28									52
SKIKDA		2	1	5		3				1			2		80				6					100
S.B.ABBES		1		8		3		1	14	15			1		92						1	1		137
ANNABA		1	1	4	1	1	1	1		5			2		43	1		1	3	1	1	1		68
GUELMA		1	1	3		1			1	6			1		74				3					91
CONSTANTINE		1	2	13	5	1	1	1	1	1	3		3	2	42			1	63					140
MEDEA		1		10		3	1	3		9	17		1		69				5			1		120
MOSTAGANEM		2	2	12	1	4	1	1		5			1		56				9					95
M'SILA		1		6	1	3		3	1	5	1		1		61				10			1		94
MASCARA		1	1	7		2		3	4	7			1		65			1	8			2		102
OUARGLA		2	3	3	3	4		2	7	3			3	1	52				3			1		87
ORAN	1	1	1	9	1	5	1	2	2	6	2	13	3		54				36					138
EL BAYADH		3		5	2	2		3	1	5			3		92			1	4					121
ILLIZI		1	3	3	2	3		1		2					45				2			1		63
B.B.ARRERIDJ		3		7		2		2		4			1	1	52				4			1		77
BOUMERDES		1		8		2		2		6		1	2		110	1			24					157
EL TAF		1	5	4	5				7	2	1		1		60				5					91
TINDOUF		1		2		1			3	1			1		36				2					47
TISSEMSILT		1		6		3		3	2	3			1		99				0					118
EL OUED		1		7		6		8		5			1	1	59				6					94
KHENCHELA		1		4		1		1	1	1			1		92									102
SOUK AHRAS		1		4	3	3		1		4	1		1		86				10	0		0		114
TIPAZA		1		5		2		1		6			1		68		1		3					88
MILA		2	1	10	1	4		1	3	2			2		93	1			4				1	125
AIN DEFLA		1		6		2		2	10	3	1		1		66			1	11			1		105
NAAMA		3	1	3		3		3	9	5			1		116			1	1					146
A.TEMOUCHEMENT		1		3		1			4	5			2		73	1			21			1		112
GHARDAIA		1		6		6			1	5	2		2		64				4			1		92
RELIZANE		2		9		1	1	3		3		2	2		85				6					114
Total général	2	72	52	334	57	144	17	82	169	201	39	24	78	12	3807	11	5	11	412	4	4	26	1	5564

TSP : terrains sportifs de proximité

صورة 1 برامج قطاع الرياضة في الجزائر

المصدر: الموقع الرسمي لوزارة الشباب والرياضة

ملاعب كبرى (2)

ملاعب متعددة الرياضات (72)

ملاعب كرة القدم (52)

قاعات متعددة الرياضات (334) في ولاية البيض (5)

مسابح 25م (57)

- ✚ مسابح 50م (17)
- ✚ مسابح جوارية (82)
- ✚ أحواض سباحة (169)
- ✚ قاعات متخصصة (201)
- ✚ ملاعب كرة الحديد (39)
- ✚ ملاعب تنس (24)
- ✚ حلبات ألعاب القوى (78)
- ✚ ملاعب ألعاب القوى (12)
- ✚ ميادين رياضية جوارية (3807)
- ✚ قواعد/مراكز بحرية (11)
- ✚ ميادين رماية (5)
- ✚ مراكز فروسية (11)
- ✚ ساحات لعب كرة القدم (412)
- ✚ مراكز تجميع / تجمعات (4)
- ✚ مدارس الموهوبين الشباب (4)
- ✚ وحدات رعاية وإيواء (26)
- ✚ كرة الطائرة الشاطئية (1)

2-8- تعريف القاعة الرياضية OMS

تم تصميم الصالات الرياضية لممارسة العديد من الأنشطة الرياضية ومعتمدة من الاتحادات ذات الصلة والمخصصة للمنافسة العالية. تتكون هذه المجموعات من غرفة منافسة ذات سعة كبيرة للمتفرجين، ومرافق فنية عالية المستوى، وواحدة أو أكثر من غرف التدريب والإحماء الإضافية.

2-9- البرامج المساحية المتعلقة بالقاعة الرياضية OMS

القطاع	المجال	العدد	المساحة (م ²)
الاستقبال	-قاعة الاستقبال	1	75
	-مكتب الاستقبال	1	30
	-دورات المياه	1	10
	-مكتب الأمن	1	25
	- مناطق التنقل		20%
الإدارة	-مكتب المدير	1	30
	-السكرتارية	1	20
	-مكتب الإدارة	1	20
	-قاعة الاجتماعات	1	45
	-غرفة المحفوظات	1	15
	-غرفة الانتظار	1	10
	-دورات المياه	1	10
	- مناطق التنقل		20%
الاستشارات والرعاية	-غرفة الانتظار	1	15
	-غرفة الاستشارات	1	20
	-العيادة	1	20
	-غرفة مكافحة المنشطات	1	15

15	1	-الصيدلية	
15	1	-المكتب	
10	1	-دورات المياه	
20%		- مناطق التنقل	
150	1	-منطقة تناول الطعام	المطعم الرياضي
100	1	-منطقة التحضير	
9	2	-غرف تغيير الملابس	
15	1	-منطقة التخزين	
20%		- مناطق التنقل	
30	2	-المصلى	الخدمات
20	4	- الأدوات الرياضية / أخرى	
1100	25*44	-مساحة متعددة الرياضات (كرة الطائرة, كرة اليد كرة السلة) - جميع الأشرطة الأمنية حوالي 4 م - المدرجات تتسع لـ 150 شخصًا	الرياضة في القاعات
150			
25	2	- غرف تغيير الملابس	

30	2	- الاستحمام / المرافق الصحية		
40	1	- غرفة التخزين		
15	1	- المكتب		
300	1	- قاعة	قاعة كمال	
30	1	- غرفة تخزين	الأجسام	
15	2	- غرف تبديل/ملابس		
15	2	-الاستحمام/مرافق صحية		
15	1	- مكتب		
40	1	- قاعة	قاعة ملاكمة	
15	1	- غرفة تخزين		
15	1	- غرف تبديل/ملابس		
15	1	- الاستحمام/مرافق صحية		
15	1	- مكتب		
40	1	- قاعة	قاعة الفنون القتالية	
15	1	- غرفة تخزين		
15	1	- غرف تبديل/ملابس		
15	1	- الاستحمام/مرافق صحية		
15	1	- مكتب		
25	1	- غرفة تدفئة		
35	1	- مركز تحويل/مجموعة كهربائية		

30	1	- ورشة عمل للمعدات	
30	1	- مستودع معدات	
1100	1	- ميدان مجمع	
280	1	- شريط أمان (2 متر)	
150	1	-مدرجات (150 شخص)	
25	4	-غرف تبديل رياضيين	
10	3	-غرف تبديل مدربين	
40	3	-غرفة تخزين	
25	4	-مرافق صحية	
1500		5*2.5	وقوف السيارات Parking

جدول 1 البرامج المساحية المتعلقة بالقاعة متعددة الرياضات

المصدر: مديرية الشباب والرياضة لولاية البيض

3- المفاهيم المتعلقة بالموضوع

3-1- التخطيط

3-1-1- مفهوم التخطيط: الرؤية قبل التنفيذ

التخطيط هو عملية عقلية ومنظمة يتم من خلالها تحديد الأهداف وتحديد الوسائل لتحقيقها. يشبه التخطيط رسم خريطة طريق قبل الشروع في رحلة، حيث يتم تحديد الوجهة المراد الوصول إليها، والعقبات المتوقعة، وأفضل الطرق للوصول إليها.

3-1-2- أهمية التخطيط:

- **تحديد الأهداف:** يوضح التخطيط الأهداف المراد تحقيقها بشكل واضح ومحدد، مما يساعد على التركيز على الجهود المبذولة.
- **وضع الخطط:** يوفر التخطيط إطارًا زمنيًا وموارد ضرورية لتحقيق الأهداف.
- **تجنب المخاطر:** يساعد التخطيط على تحديد المخاطر المحتملة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتجنبها أو تقليل آثارها.
- **تحسين اتخاذ القرارات:** يوفر التخطيط معلومات كافية لاتخاذ قرارات مدروسة.
- **زيادة الكفاءة:** يساعد التخطيط على تحسين استخدام الموارد المتاحة، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة.⁶

3-1-3- أنواع التخطيط:

- **التخطيط الاستراتيجي:** يركز على تحديد الرؤية طويلة الأمد للمؤسسة وتحديد الاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها.
- **التخطيط التكتيكي:** يركز على تحديد الأهداف قصيرة الأجل ووضع الخطط التنفيذية لتحقيقها.
- **التخطيط التشغيلي:** يركز على تحديد المهام اليومية والأسبوعية اللازمة لتنفيذ الخطط التكتيكية.

⁶ بن داود، ليلي. (2016). "دور التخطيط في تحسين أداء مشاريع البناء والتشييد - دراسة حالة". مجلة البحوث الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، العدد 8، ص. 115-130.

3-1-4- مراحل عملية التخطيط:

1. **تحديد الأهداف:** تحديد الأهداف بشكل واضح وقابل للقياس.
2. **تحليل الوضع الحالي:** تقييم الموارد المتاحة والقيود والعوامل الخارجية التي تؤثر على تحقيق الأهداف.
3. **وضع البدائل:** تحديد الخيارات المختلفة لتحقيق الأهداف.
4. **تقييم البدائل:** مقارنة البدائل المختلفة واختيار أفضلها.
5. **وضع الخطط التنفيذية:** تحديد المهام المطلوبة والموارد اللازمة لتنفيذ الخطة.
6. **متابعة وتقييم الخطط:** مراقبة تقدم الخطط وتقييم النتائج.⁷

3-2- تعريف المشروع

المشروع هو عملية فريدة من نوعها تتضمن مجموعة من الأنشطة المترابطة والمحكومة بجدول زمني محدد، وتهدف إلى تحقيق هدف معين وفقاً لمتطلبات محددة مثل المواعيد النهائية والتكاليف والموارد المتاحة.⁸

3-3- دورة حياة المشروع

دورة حياة المشروع هي المسار الذي يمر به أي مشروع، بدءاً من مرحلة التصور وانتهاءً بمرحلة الإغلاق. وهي عبارة عن مجموعة من المراحل المترابطة والمنظمة التي تضمن تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفعالية.

⁷ كرزنر، هارولد. (2022). إدارة المشاريع: مدخل منهجي للتخطيط والجدولة والمراقبة. الطبعة الثالثة عشرة. الولايات المتحدة الأمريكية: دار وايلي للنشر.

⁸ معهد إدارة المشاريع (PMI). (2021). دليل إدارة المشاريع وفق - PMBOK الطبعة السابعة. الولايات المتحدة الأمريكية: معهد إدارة المشاريع.

3-3-1- المراحل الأساسية لدورة حياة المشروع:

مرحلة البدء بالمشروع:

تُعرف هذه المرحلة أيضًا بمرحلة الانطلاق أو التحضير الأولي للمشروع. الهدف الأساسي هو تحديد المشكلة التي يسعى المشروع لحلها، وتحديد أهدافه ونطاقه وحدوده. يقوم مدير المشروع بتحليل شامل لتوضيح سبب وجود المشروع. وتنتهي هذه المرحلة بكتابة وثيقة تحدد نطاق المشروع.

مرحلة التخطيط للمشروع

تُعرف هذه المرحلة أيضًا بمرحلة التصميم أو الإعداد. في هذه المرحلة، يقوم مدير المشروع وفريقه بتحديد المهام، وتوزيع المهام، وتحديد المواعيد النهائية. ينتج عن هذه المرحلة خطة المشروع كاملة، بما في ذلك الجدول الزمني، ومخططات العمل، ومصفوفة المسؤوليات، وخطة إدارة المخاطر، وخطة الاتصال، وأي مستندات أخرى يراها مدير المشروع ضرورية.

مرحلة تنفيذ المشروع

تُعرف هذه المرحلة أيضًا بمرحلة التنفيذ أو التحقيق. في هذه المرحلة، يتم تنفيذ المهام المحددة في خطة المشروع، مع الالتزام بالجدول الزمني والميزانية المحددة. يقوم مدير المشروع بمتابعة تقدم المشروع باستخدام المؤشرات الرئيسية للأداء (KPIs)، ويتواصل بانتظام مع جميع الأطراف المعنية. تنتهي هذه المرحلة بتسليم المنتج النهائي للعميل، وكتابة تقرير لتسليم المشروع.

مرحلة مراقبة المشروع

تُعرف هذه المرحلة أيضًا بمرحلة الإشراف أو المتابعة. الهدف منها هو التأكد من أن المشروع يسير وفقًا للخطة الموضوعية، وقياس مدى التقدم المحرز.

مرحلة إغلاق المشروع

تُعرف هذه المرحلة أيضًا بمرحلة النهاية أو الختام. في هذه المرحلة، يتم إعداد تقرير شامل عن المشروع لتقييم أدائه، واستخلاص الدروس المستفادة، وتوثيق جميع المستندات المتعلقة بالمشروع.⁹

3-4- الفاعلين في المشروع

صاحب المشروع المكلف: السيد والي ولاية البيض يمثل السيد مدير مديرية الشباب والرياضة لولاية البيض

مقولة الإنجاز: مؤسسة الإنجاز سماحي قدور

مكتب الدراسات: مكتب الدراسات بوقرنافة محمد

3-5- ماهية إدارة المشروع

إدارة المشاريع هي تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتلبية متطلبات المشروع.¹⁰ يجب أن يكون مديرو المشاريع قادرين على التواصل بفعالية، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات، والقيادة. كما يجب أن يكونوا على دراية بمبادئ إدارة المشاريع وأفضل الممارسات.

3-6- ماهية إدارة تكاليف المشروع

تضمن إدارة تكاليف المشروع تخطيط وإدارة الإنفاق النقدي للمشروع. ويشمل ذلك تقدير تكاليف الموارد اللازمة لأنشطة المشروع، ووضع ميزانية لتلك التكاليف، وإدارة الإنفاق خلال دورة حياة المشروع.

⁹ <https://www.reussirsesprojets.com/cycle-de-vie-projet/>

¹⁰ معهد إدارة المشاريع (PMI). (2021). دليل إدارة المشاريع وفق – PMBOK الطبعة السابعة. الولايات المتحدة الأمريكية: معهد إدارة المشاريع.

3-6-1- العمليات

هناك أربع عمليات رئيسية في إدارة تكاليف المشروع:

تخطيط إدارة التكاليف: تتضمن هذه العملية وضع خطة لكيفية إدارة التكاليف خلال المشروع. يجب أن تتضمن الخطة معلومات حول كيفية تقدير التكاليف ووضع الميزانية لها والتحكم فيها.

تقدير التكاليف: تتضمن هذه العملية تطوير تقدير لتكاليف الموارد اللازمة لأنشطة المشروع. يمكن استخدام مجموعة متنوعة من التقنيات لتقدير التكاليف، مثل التقدير التناظري والتقدير البارامترى والتقدير من أسفل إلى أعلى.

وضع الميزانية: تتضمن هذه العملية تجميع التكاليف المقدرة لأنشطة المشروع لإنشاء ميزانية للمشروع. يجب أن تتضمن الميزانية معلومات حول كيفية إنفاق الأموال خلال دورة حياة المشروع.

التحكم في التكاليف: تتضمن هذه العملية مراقبة الإنفاق خلال دورة حياة المشروع واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر. يمكن استخدام مجموعة متنوعة من التقنيات للتحكم في التكاليف، مثل إدارة القيمة المكتسبة وتحليل التباين.

3-6-2- أهمية إدارة تكاليف المشروع

تعتبر إدارة تكاليف المشروع مهمة لعدد من الأسباب. أولاً، تساعد في ضمان اكتمال المشاريع في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية. ثانياً، تساعد في ضمان استخدام الموارد بكفاءة وفعالية. ثالثاً، تساعد في تحسين عملية صنع القرار.

هناك عدد من العوامل الأخرى التي يمكن أن تؤثر على إدارة تكاليف المشروع. تشمل هذه العوامل ما يلي:

■ تعقيد المشروع

■ حجم المشروع

▪ خبرة فريق المشروع

▪ توفر الموارد

▪ الظروف الاقتصادية

من المهم أن تكون على دراية بهذه العوامل وأن تأخذها في الاعتبار عند تخطيط وإدارة تكاليف المشروع.¹¹

3-6-4 - أنواع تكاليف المشروع

تنقسم تكاليف المشروع إلى أنواع رئيسية وهي:

-التكاليف المباشرة

التكاليف المباشرة هي النفقات المتعلقة بمراحل إنشاء وتطوير وتنفيذ المشروع، ومنها نفقات شراء المواد الخام والمعدات وأجور العمال والبائعين.

وتختلف التكاليف المباشرة للمشروع وفقًا لنطاقه أو حجمه، أي أنها تزداد كلما ازداد حجم المشروع.

-التكاليف غير المباشرة

المقصود بالتكاليف غير المباشرة النفقات المساهمة في الإنتاج الإجمالي للمشروع، مثل نفقات صيانة المعدات وأقسام التأمين وتكاليف المرافق والضرائب والحملات التسويقية ومكافآت الموظفين.

تُحدد التكاليف غير المباشرة وفقًا لدورها في إنجاح المشروع، وطبقًا لنطاقها تصبح قابلة للتطبيق على جوانب إدارة المشروع طويلة الأجل وقصيرة الأجل.

¹¹ معهد إدارة المشاريع (PMI). (2021). دليل إدارة المشاريع وفق - PMBOK الطبعة السابعة. الولايات المتحدة الأمريكية: معهد إدارة المشاريع.

-التكاليف الثابتة

التكاليف الثابتة هي النفقات التي لا تتغير طوال دورة إدارة المشروع، فتظل ثابتة مهما بلغت تغيرات الحجم أو الإنتاج.

ومن أمثلة التكاليف الثابتة: الرواتب، الرسوم الإدارية، اشتراكات البرامج، تكاليف الإيجار، فواتير المرافق.

-التكاليف المتغيرة

التكاليف المتغيرة هي النفقات التي تتغير تأثيرًا بالتغيرات التي تطرأ على نطاق المشروع أو حجمه، ومن أمثلتها نفقات العمالة وشراء المواد الخام والتغليف واللوجستيات وعمولات المبيعات، وتكاليف المرافق.

-التكاليف شبه المتغيرة

وهي التكاليف التي تجمع بين سمات التكاليف الثابتة والمتغيرة، وهي مستقرة أكثر من التكاليف المتغيرة، ولكنها تتأثر بالتغيرات التي تحدث في عمليات الإنتاج.

ومن أمثلة التكاليف شبه المتغيرة الخدمات اللوجستية، استهلاك الآلات، إيجار المرافق والكهرباء.

-التكاليف الغارقة

التكاليف الغارقة هي إجمالي الموارد المُنفقة في مختلف مراحل إدارة المشروع دون أن تحقق قيمة لأهدافه، وبالتالي فهي تكاليف غير قابلة للاسترداد.

ومن أمثلة التكاليف الغارقة: عقد الإيجار المدفوع في بداية السنة المالية، تكلفة الآلات.¹²

¹² <https://bakkah.com/ar/knowledge-center/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%AA%D9%83%D8%A7%D9%84%D9%8A%D9%81>

3-7- أدوات وطرق إدارة التكاليف

3-7-1- برنامج MS Project:

Microsoft Project هو برنامج لإدارة المشاريع تم تطويره بواسطة Microsoft وتم إصداره لأول مرة في عام 1987 وتم تحديثه بإصدارات متعددة منذ ذلك الحين. وهو مصمم لمساعدة مديري المشاريع في تطوير الخطط، وتخصيص الموارد للمهام، وتتبع التقدم، وإدارة الميزانيات، وتحليل أعباء العمل. يتم استخدام Microsoft Project في مختلف الصناعات، بما في ذلك البناء والتكنولوجيا والأعمال، وهو مفيد بشكل خاص لإدارة المشاريع المعقدة التي تتضمن فرقاً متعددة.¹³

وظائف البرنامج

✖ تخطيط المشاريع: تحديد الأنشطة اللازمة لإنجاز المشروع، وجدولة الأنشطة، وتحديد الموارد اللازمة، وتقدير الميزانية، وتحديد المخاطر المحتملة.

✖ إنشاء الجداول الزمنية: يُمكن MS Project المستخدمين من إنشاء جداول زمنية ديناميكية للمشاريع بناءً على الجهد المطلوب، ومدة المشروع، وأعضاء الفريق.

✖ تحليل وإدارة الموارد: تحديد الموارد المطلوبة للمشروع وتحليل التكاليف المتوقعة. كما يساعد في تخصيص وتنظيم الموارد لكل نشاط.²

✖ مراقبة التقدم: تتبع التقدم المحرز في المشروع وتحديث المهام بانتظام، مع تحديد التأخيرات المحتملة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتجنبها.

✖ إعداد التقارير: إنشاء تقارير متنوعة حول التقدم المحرز، وتحليل التكاليف، وتقييم المخاطر، مما يساعد على إدارة المشروع بفعالية.

¹³ الموقع الرسمي لمايكروسوفت <https://www.microsoft.com/ar/microsoft-365/project/project-management-software>

✕ تصور البيانات: إنشاء لوحات معلومات تفاعلية تعرض حالة المشروع وتفاصيله باستخدام تصورات Power BI

✕ التعاون: يمكن استخدام Project مع Microsoft Teams لتمكين العمل المشترك وإدارة المشاريع، بما في ذلك مشاركة الملفات والدردشات والاجتماعات.

✕ رسم خطط العمل: تمثيل خطة العمل باستخدام المخططات الشبكية (Network Diagram) ومخططات جانت. 24. (Gantt Chart) مخطط جانت يوضح الجدول الزمني للمشروع من البداية إلى النهاية، بينما يساعد المخطط الشبكي في تحليل المعلومات المتاحة والمستقبلية.

✕ إدارة الميزانية: تحليل حجم العمل وإدارة ميزانية المشروع.

3-7-2 - برنامج Primavera :

Oracle Primavera P6 هو برنامج متقدم لإدارة المشاريع، يُستخدم لتخطيط وتنفيذ ومراقبة المشاريع في مجالات متنوعة مثل البناء والتصنيع والطاقة وتكنولوجيا المعلومات. تم تطويره من قبل شركة Oracle بعد استحواذها على Primavera Systems في عام 2008، ويعود تاريخه إلى عام 1983 عندما تم إطلاقه لأول مرة¹⁴.

الميزات الرئيسية لبرنامج Primavera P6

✕ تخطيط المشاريع: يتيح البرنامج إعداد الجداول الزمنية للمشاريع وحساب التكاليف، مما يساعد في التحكم في تقدم المشروع وتحديد أي تأخيرات.

¹⁴ <https://www.oracle.com/ae-ar/construction-engineering/primavera-unifier-project-controls-asset-management/>

✕ إدارة الموارد: يمكن للمستخدمين تحديد الموارد المطلوبة لكل نشاط وضمان استخدامها بشكل أمثل.

✕ تقارير في الوقت الحقيقي: يوفر البرنامج تقارير دقيقة وسريعة حول تقدم المشروع، مما يسهل اتخاذ القرارات.

✕ واجهة متعددة المستخدمين: يدعم العمل الجماعي حيث يمكن لفرق متعددة العمل على نفس المشروع في وقت واحد.

✕ دعم عبر الأجهزة المختلفة: يمكن الوصول إلى البرنامج من خلال أجهزة الكمبيوتر المكتبية أو المحمولة أو الأجهزة اللوحية، مما يوفر مرونة كبيرة للمستخدمين

3-7-3- برنامج Asana

برنامج Asana هو أداة متخصصة في إدارة المشاريع والمهام، تم تأسيسها في عام 2008 على يد داستن موسكوفيتش وجوستين روزنشتاين، وهما من مؤسسي فيسبوك. يهدف البرنامج إلى مساعدة الفرق على تنظيم العمل وتنسيق الجهود بشكل فعال، مما يسهل تحقيق الأهداف المشتركة¹⁵.

وظائف Asana

✕ إدارة المهام: يسمح Asana للمستخدمين بتقسيم المشاريع إلى مهام فردية، مما يسهل تتبع التقدم وتحديد المسؤوليات.

✕ التعاون الفعال: يمكن لأعضاء الفريق التواصل ومشاركة التعليقات مباشرة ضمن المنصة، مما يقلل من الحاجة إلى رسائل البريد الإلكتروني والاجتماعات.

¹⁵<https://www.getguru.com/ar/reference/how-to-use-asana-a-comprehensive-guide>

✖ تتبع التقدم: يوفر أدوات لرؤية تقدم العمل من خلال لوحات المعلومات والتقويم، مما يساعد الفرق على البقاء على اطلاع دائم بحالة المشاريع.

3-7-4- برنامج Trello

Trello هو أداة لإدارة المشاريع عبر الإنترنت، مصممة لمساعدة الأفراد والفرق على تنظيم وتتبع المهام¹. يمكن لمديري المشاريع إنشاء لوحات للمشاريع أو المبادرات، وبداخل هذه اللوحات، يمكنهم إنشاء قوائم مهام لتنظيم المهام في مراحل أو فئات، مع تمثيل كل مرحلة ببطاقة قابلة للتخصيص. تسمح واجهة السحب والإفلات لأعضاء الفريق بنقل البطاقات أو المهام بسرعة بين القوائم وتحديث التقدم المحرز.

التعاون هو جوهر Trello ، فهو يسمح بدعوة الأعضاء إلى المشاريع، وتعيين المهام، والمشاركة في المناقشات حول التقدم المحرز¹⁶.

وظائف برنامج Trello

✖ إدارة الأعمال والمهام وتقسيمها على أعضاء الفريق من خلال إنشاء بطاقات وإسناد المهام إليهم.

✖ عرض مدى تقدم كل مهمة على شكل نسبة مئوية.

✖ إظهار مراحل تطور المشروع والمدة الزمنية المخصصة لكل مهمة فيه.

✖ إرسال إشعارات عند انتهاء المدة المخصصة لكل مهمة.

✖ مراقبة إنجاز فريق العمل والبقاء على اطلاع دائم بالتفاصيل كلها

¹⁶<https://www.academy.church/trello-for-task-management/>

خاتمة

يقدم هذا الفصل لمحة شاملة عن قطاع الشباب والرياضة، مع التركيز بشكل خاص على وضعه في الجزائر. وقد تم استعراض تطور الرياضة وأهميتها، بالإضافة إلى التحديات التي تواجه تطوير المرافق الرياضية. كما تم التأكيد على أهمية التخطيط وإدارة المشاريع الفعالة لضمان تحقيق أهداف التنمية الرياضية، مع تسليط الضوء على الأدوات والبرامج التي يمكن أن تساهم في تحسين إدارة المشاريع الرياضية. ومن خلال هذه الرؤية الشاملة، يمكننا فهم أفضل للجهود المبذولة لتطوير قطاع الشباب والرياضة في الجزائر والتحديات التي لا تزال قائمة.

الفصل الثاني: الدراسة التحليلية

الفصل الثاني: الدراسة التحليلية

مقدمة

يقدم هذا الفصل دراسة تفصيلية لمشروع إنجاز قاعة متعددة الرياضات 500 مقعد بالأبيض سيدي الشيخ. يتضمن الفصل وصفاً للمكونات الرئيسية للقاعة، مثل الملعب الرئيسي والمدرجات وغرف تغيير الملابس، بالإضافة إلى البطاقة التقنية للمشروع التي توضح معلومات هامة كاسم المشروع وموقعه ومساحته وتكلفته. كما يحلل الفصل الموقع العام للمشروع من حيث الموصولية والعلاقات النسبية، ويستعرض القراءة المعمارية للمشروع والمخططات المختلفة مثل مخطط الكتلة والطابق الأرضي والأول. وأخيراً، يتناول الفصل المسار الإداري للمشروع، بدءاً من دراسة الجدوى وصولاً إلى أمر بدء الأشغال.

1- عرض حالة الدراسة

المكونات الرئيسية للقاعة:

- الملعب الرئيسي :مساحة واسعة مجهزة بأرضية رياضية مناسبة لمختلف الألعاب.
- المدرجات: تتسع لـ 500 مقعد لتوفير أماكن جلوس مريحة للجمهور.



صورة 2 مشروع الدراسة

المصدر: من طرف المؤلف

- غرف تغيير الملابس: مجهزة بالكامل للرياضيين والحكام.
- دورات المياه والمرافق الصحية: كافية لاستيعاب عدد المستخدمين.

- مكاتب إدارية: لتسيير شؤون القاعة وتنظيم الفعاليات.
- مستودع للمعدات الرياضية: لتخزين الأدوات والتجهيزات اللازمة.
- نظام إضاءة وصوت: حديث ومتكامل لضمان جودة الفعاليات.
- مواقف للسيارات: لتسهيل وصول الزوار.

1-1 - البطاقة التقنية للمشروع

اسم المشروع		انجاز قاعة متعددة الرياضات 500 مقعد بالأبيض سيدي الشيخ.
رقم المشروع	2017/01	
الموقع	الأبيض سيد الشيخ ولاية البيض	
المساحة	6140.00 م ²	
صاحب المشروع	السيد والي ولاية البيض يمثل السيد مدير مديرية الشباب والرياضة لولاية البيض	
مكتب الدراسات	مكتب الدراسات بوقرنافة محمد BEST CONCEPT	
مؤسسة الإنجاز	مؤسسة الإنجاز سماحي قدور	
رقم الصفقة	122/S.G/2017 DU 09-11-2017	
بدأ الأشغال	2018/03/11	
مدة الأشغال	20 شهرا	
Gabarit	R+1 (الإدارة)	
التكلفة الاولى	194 345 706.80 DA	
المراقبة التقنية	هيئة المراقبة التقنية لولاية البيض CTC	
جدول 2 البطاقة التقنية للمشروع		

1-2- القراءة العمرانية



الطريق الوطني

طريق فرع

1-2-1- الموصولية:

- يقع المدخل الرئيسي للمشروع مقابل المبنى الإداري.
- الأرضية يمكن الوصول إليها من خلال طريقين
- التوزيع المكاني للأنشطة المختلفة

صورة 3 الموصولية
المصدر: من طرف المؤلف

حول مساحة مركزية منظمة، تمثل نقطة التقاء.

1-2-2- العلاقة النسبية:



مبني

غير مبني

صورة 4 العلاقة النسبية
المصدر: من طرف المؤلف

1-3- القراءة المعمارية

لقد كان التوجه نحو الطراز الحديث، مع لعبة التباين بين الممتلئ والفارغ، هذا التباين يعتمد على السطح والاتجاه ووظيفة المساحة.

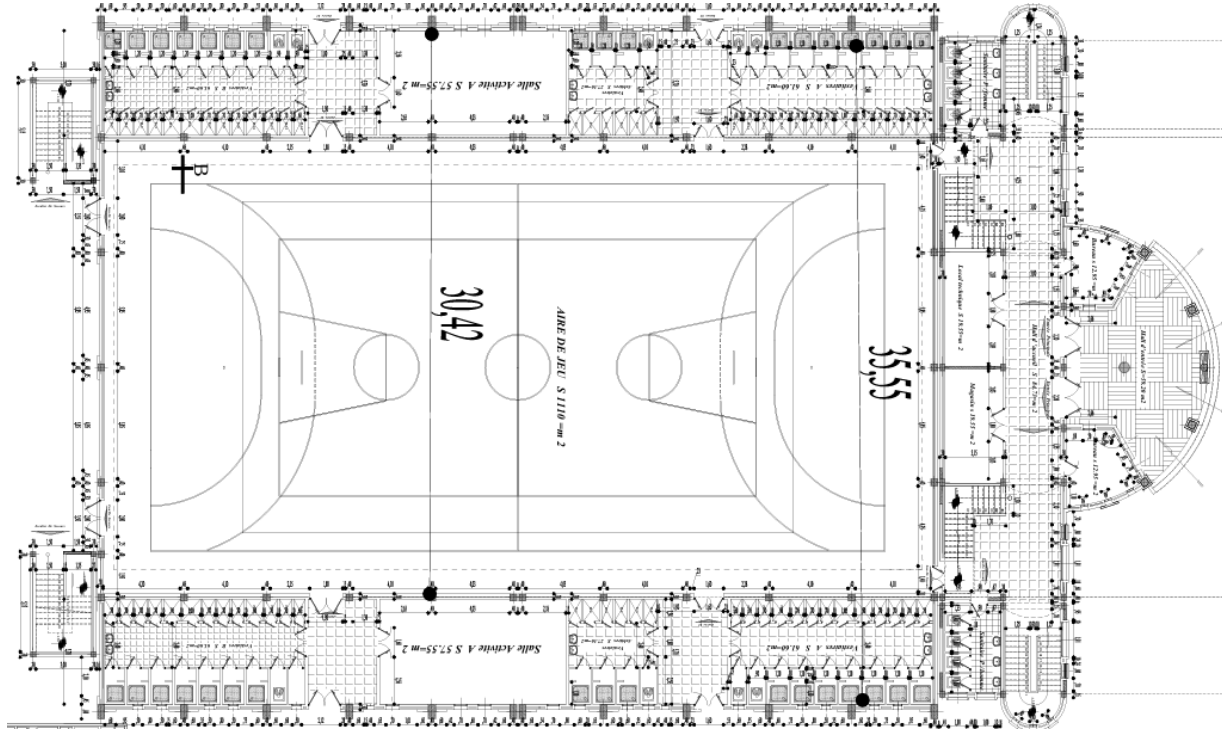
المنشآت الرياضية المعاصرة هي عناصر بارزة تمنح المدينة حيوية نابضة بالحياة. لذلك، تم استخدام عناصر معمارية حديثة مع الحفاظ على دمج الهيكل المعدني في معالجة الواجهة.

1-3-1 مخطط الكتلة:



📌 نلاحظ في مخطط الكتلة كبر المساحة الخضراء ووجود 3 مداخل رئيسية باتجاه المدخل الرئيسي للمبنى ووجود مدخل فرعي في الخلف لركن السيارات.

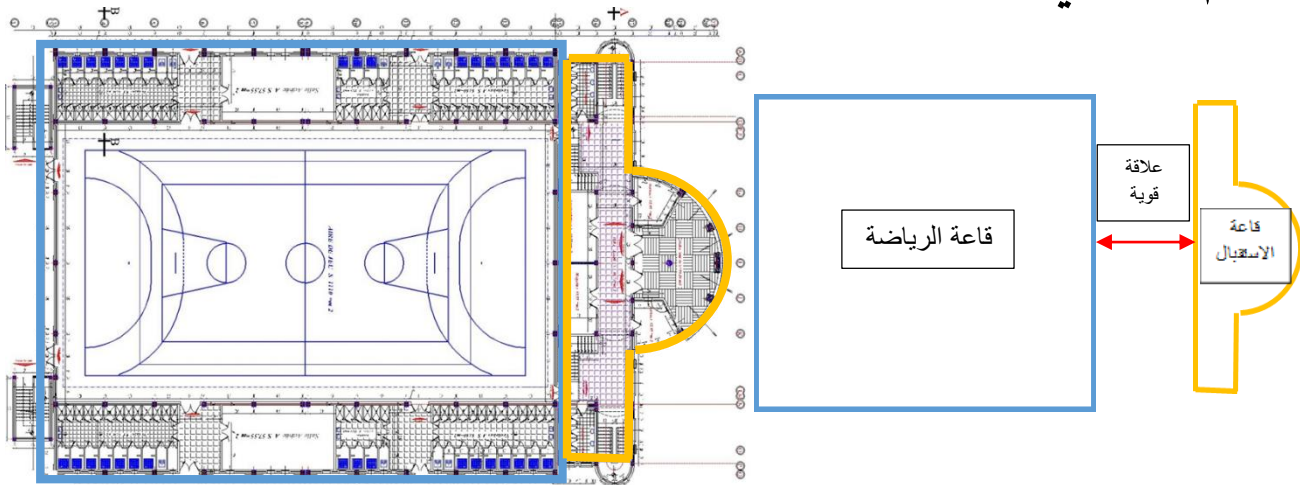
1-3-2- مخطط الطابق الأرضي:



صورة 6 مخطط الطابق الأرضي

المصدر: مديرية الشباب والرياضة

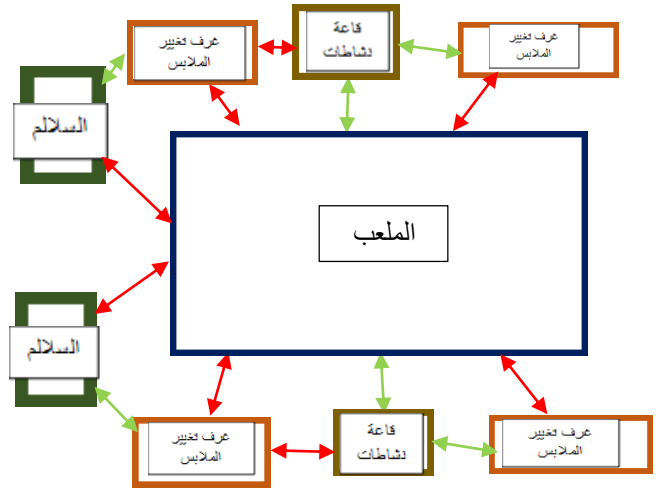
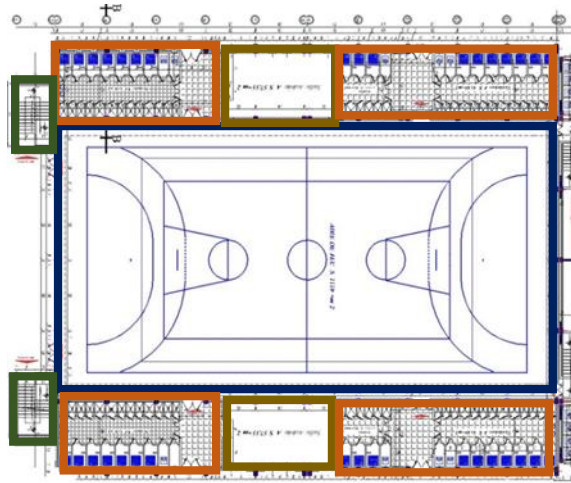
التنظيم الوظيفي:



صورة 7 التنظيم القطاعي للطابق الأرضي

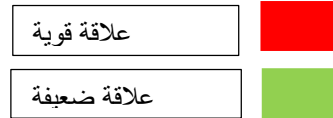
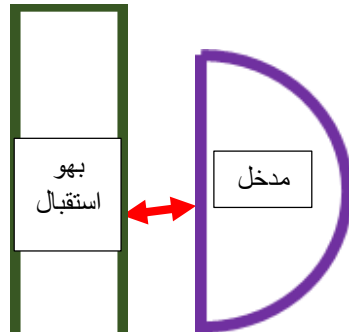
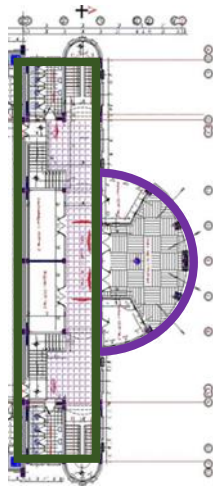
المصدر: من طرف المؤلف

التنظيم المجالي:



صورة 8 التنظيم المجالي 2 للطابق الأرضي

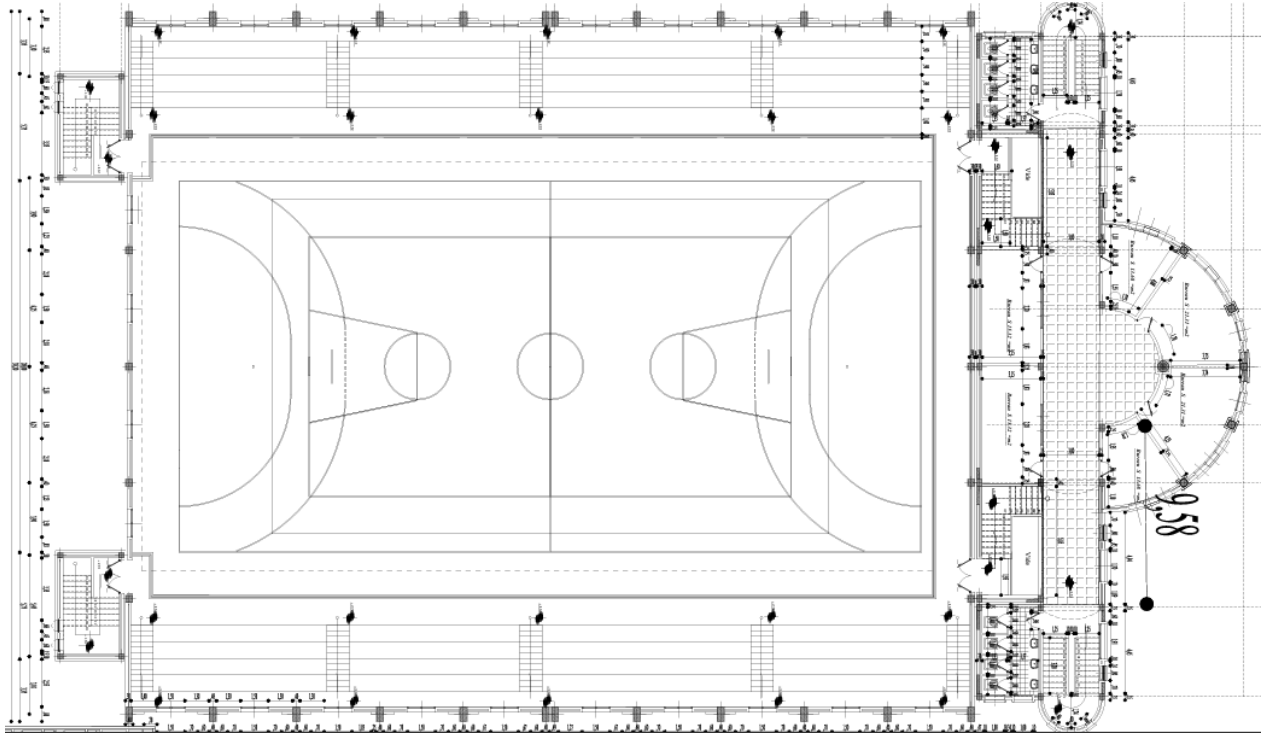
المصدر: من طرف المؤلف



صورة 9 التنظيم المجالي للطابق الأرضي

المصدر: من طرف المؤلف

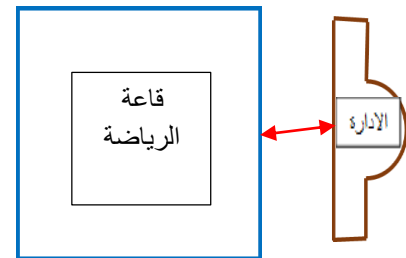
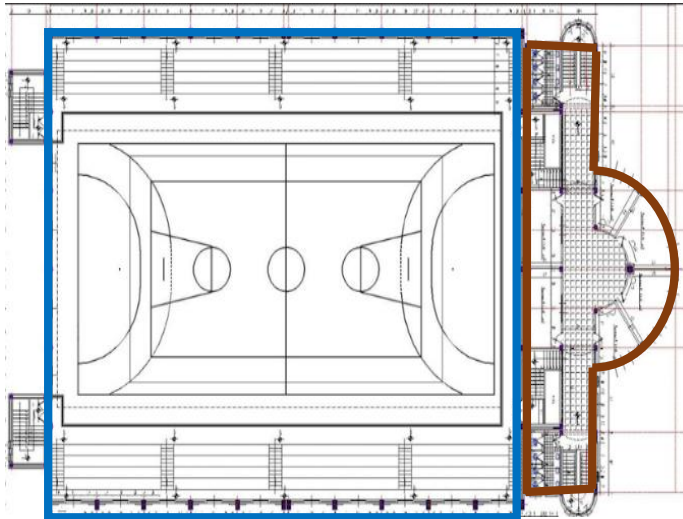
1-3-3- مخطط الطابق الأول:



صورة 10 مخطط الطابق الأرضي

المصدر: مديرية الشباب والرياضة

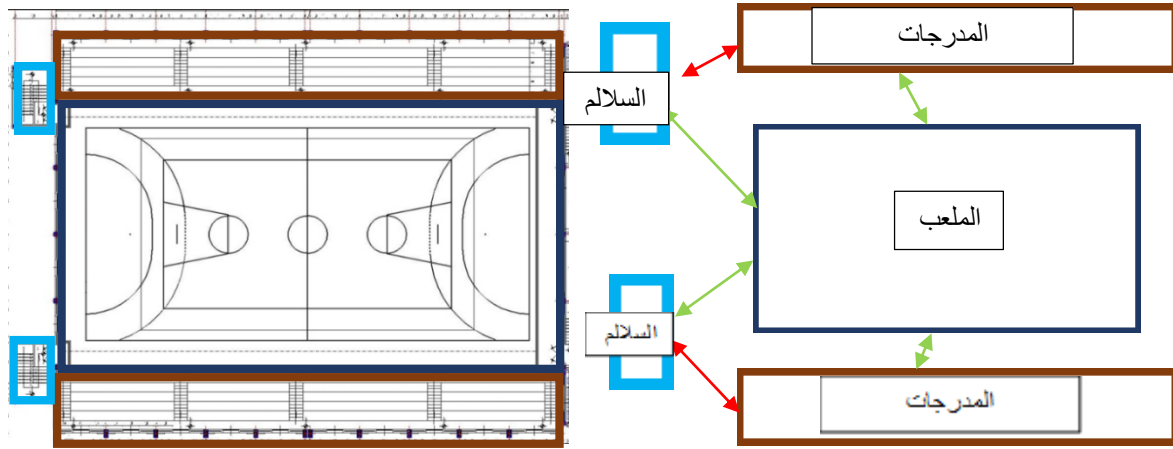
التنظيم الوظيفي:



صورة 11 التنظيم المجالي للطابق الأول

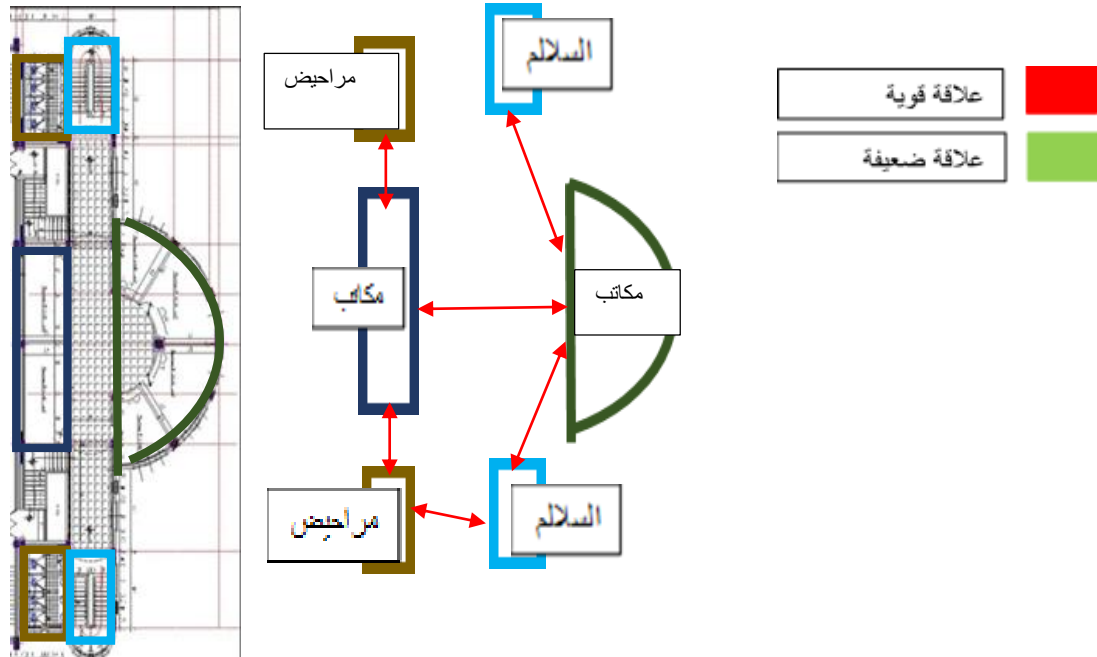
المصدر: من طرف المؤلف

التنظيم المجالي



صورة 12 التنظيم المجالي للطابق الأول

المصدر: من طرف المؤلف



صورة 13 التنظيم المجالي 2 للطابق الأول

المصدر: من طرف المؤلف

2- المسار (السياق) الإداري للمشروع

المهام	الأعضاء الفاعلة	التواريخ	المراجع	التعليقات والملاحظات
دراسة أولية	تحديد الاحتياج	2016/03	المديرية	المشروع مدرج ضمن البرنامج الوزاري
	تسجيل المشروع	2016/12/20	ورقة تسجيل المشروع في المقررة رقم 688	قررت وزارة المالية تخصيص جزء من ميزانية الولاية لتنفيذ المشروع
	اختيار الأرضية		مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء	تم تحديد الأرضية في منطقة التوسع العمراني
اختيار مكتب الدراسات	إطلاق دراسة الجدوى		دعوة لتقديم عروض محدودة	تم إطلاق دراسة للجدوى
	فتح الأظرفة		محضر فتح المظاريف بتاريخ	تم فتح الأظرفة داخل مديرية الشباب

والرياضة لولاية البيض					
من قبل لجنة التقييم و الفتح	محضر تقييم العروض رقم		مديرية الشباب والرياضة لولاية البيض	تقييم العروض	
من قبل لجنة التقييم و الفتح	محضر تقييم العروض التقنية رقم		ممثل مديرية الشباب والرياضة لولاية البيض	تقييم العروض التقنية	
من قبل لجنة التقييم و الفتح	محضر تقييم العروض المالية رقم		ممثل مديرية الشباب والرياضة لولاية البيض	تقييم العروض المالية	
تم فتح الأظرفة التي تحتوي على عروض المؤسسات في هذا التاريخ	طلب عروض وطني مفتوح مع اشتراط قدرات دنيا رقم 2017/01	2017/01	مديرية الشباب والرياضة لولاية البيض	طلب عروض وطني	اختيار مقولة الانجاز

فتح الأظرفة	مديرية الشباب والرياضة لولاية البيض	2017/08/20	محضر فتح الأظرفة	تم فتح الأظرفة التي تحتوي على عروض المؤسسات في هذا التاريخ
اختيار العروض	لجنة الصفقات العمومية	2017/09/04	محضر اختيار العروض	تم اختيار مؤسسة الإنجاز المنفذة للمشروع
إعادة تقييم العروض الفنية	مديرية الشباب والرياضة لولاية البيض		محضر إعادة تقييم العروض الفنية	تم إعادة تقييم العروض الفنية المقدمة من مؤسسة الإنجاز لتحديث الأسعار
إعادة تقييم العروض المالية	المراقب الميزانياتي		محضر إعادة تقييم العروض المالية	تم إعادة تقييم العروض الفنية المقدمة من مؤسسة الإنجاز لتحديث الأسعار

تم اختيار مؤسسة الإنجاز سماحي قدور	الإعلان عن منح مؤقت	2017/11/09	لجنة الصفقات العمومية	الإعلان عن المنح	
تم اصدار امر لمؤسسة الإنجاز المتحصلة على المشروع للبدء في تنفيذ الأعمال	امر الشروع في العمل	11/03/2018	ممثل مديرية الشباب والرياضة	أمر ببدء الأشغال	
جدول 3 السياق الإداري للمشروع					
المصدر: إعادة صياغة من طرف المؤلف					

خاتمة:

يقدم هذا الفصل تحليلاً شاملاً لمشروع قاعة متعددة الرياضات، بدءاً من وصف مكوناته الرئيسية وموقعه، وصولاً إلى استعراض المخططات المعمارية والمسار الإداري لتنفيذه. وقد تم توضيح الخصائص المعمارية للقاعة، وكيف تم دمجها في البيئة المحيطة. كما تم تتبع المراحل الإدارية التي مر بها المشروع، مما يعطي فكرة واضحة عن الجهود المبذولة في سبيل إنجازه. من خلال هذه الدراسة، يمكن استخلاص العديد من الدروس القيمة حول تخطيط وتنفيذ المشاريع الرياضية، والعوامل التي تؤثر على نجاحها.

الفصل الثالث:

الدراسة التطبيقية لحالة

الدراسة

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لحالة الدراسة

مقدمة

يتناول هذا الفصل بالتفصيل عملية إنجاز مشروع قاعة متعددة الرياضات 500 مقعد بالأبيض سيدي الشيخ. يبدأ الفصل بتقديم مؤسسة الإنجاز المسؤولة عن تنفيذ المشروع، ثم يستعرض سيرورة أعمال الإنجاز والتشييد، بدءًا من التسوية وأعمال البنية التحتية وصولاً إلى التشطيبات النهائية والأعمال الخارجية. كما يتضمن الفصل دراسة مقارنة مع مشروع مرجعي، لتحليل أوجه التشابه والاختلاف والدروس المستفادة.

1- تقديم مؤسسة الإنجاز

مؤسسة الإنجاز: هي المؤسسة المسؤولة عن المرحلة الخاصة بتنفيذ المشروع

- بالنسبة لمشروع الدراسة ألا وهو انجاز قاعة متعددة الرياضات 500 مقعد بالأبيض سيدي الشيخ، فقد تولت مؤسسة الإنجاز سماحي قدور إنجازها. تحتوي مؤسسة الإنجاز سماحي قدور على العديد من الموارد المادية والبشرية وهي كالتالي:

عدد	الموارد
1	مهندس أو ماستر في الهندسة المدنية
1	تقني سامي أو ليسانس أو شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية في البناء أو الهندسة المدنية
1	مساح طبوغرافي
12	عمال
1	رافعة متحركة

2	شاحنة خلاطة أسمنت	الموارد المادية
1	شاحنة 20 طن	
2	شاحنة 15 طن	
1	جرافة Campacteur	
1	Chargeur ou retro chargeur شاحن أو شاحن خلفي	
1	Téléscopé تلسكوب	
1	معدات خاصة	
جدول 4 مؤسسة الإنجاز		
المصدر: مديرية الشباب والرياضة		

2- سيرورة أعمال الإنجاز والتشييد للمشروع

2-1- التسوية

- أرضية المشروع مستوية ومنه نمر الى أعمال الحفر الا وهي حفر الاساسات وهناك نوعين من الحفر حفر خندقي وحفر بئري

العمل	الوحدة	الكمية	السعر الوحدوي (DA)	التكلفة الإجمالية (DA)
حفريات للـ semelles isolées	m ³	1305.00	300	391,500
حفريات لـ semelles filantes	m ³	942.00	300	282,600
ردم مدمج للحفريات	m ³	234.00	300	70,200
قيمة مضافة لـ TR	m ³	1102.87 5	1000	1,102,875

النقل إلى المفرغة العمومية	m³	1650.12	400	660,048
				2,507,223

جدول 5 أشغال التسوية

2-2- البنية التحتية

- صب خرسانة النظافة
- تركيب الهياكل التسليحية
- صب الخرسانة المسلحة للأساسات وما قبل العمود
- وضع الحجارة لاستدراك المستوى
- صب الخرسانة على الكمرات
- انجاز البالوعات REGARDS
- انجاز البلاطة PLATEFORME

العمل	الوحدة	الكمية	السعر الوحدوي (DA)	التكلفة (DA)
خرسانة نظافة 250kg/m^3 dosée à	m³	162.15	8,000	1,297,200
خرسانة cyclopéenne	m³	42.15	6,000	252,900
خرسانة مسلحة للأساسات بـ 350kg/m^3	m³	195.985	40,000	7,839,400
خرسانة poutres و longrines	m³	197.68	36,000	7,116,480
Semelles filantes (double nappes)	m³	35.25	40,000	1,410,000
Gros béton pour plots	m³	29.00	8,000	232,000
تسوية بالحجر الجاف	m³	805.25	3,000	2,415,750
Hérissou en pierres sèches ép. 20cm	m²	1796.7	1,000	1,796,700
Dallage béton armé ép. 10cm + treillis	m²	1796.7	1,000	1,796,700
المجموع الفرعي				24,157,130

جدول 6 أشغال البنية التحتية

2-3- البنية العلوية

- صب الخرسانة على الاعمدة في الطابق الأرضي وأعمدة المدرجات
- COUFFRAGE الطابق الأرضي والمدرجات والسلالم
- صب الخرسانة على الروافد
- صب الخرسانة على أعمدة الطابق الأول وأعمدة التغليف الحديدي
- تركيب charpente métallique
- تغليف الهيكل panneau sandwich

العمل	الوحدة	الكمية	السعر الوحدوي	التكلفة
Poteaux, poutres, trumeaux (B.A. 350kg/m³)	m³	379.55	40,000	15,182,000
Béton armé للمناطق الثانوية	m³	16.00	20,000	320,000
Béton armé acrotère, linteaux, etc.	m³	190.25	12,000	2,283,000
Escaliers درج	m³	28.75	40,000	1,150,000
Gradins مدرجات	m³	395.75	35,000	13,851,250
Plancher corps creux	m²	440.45	3,000	1,321,350
Voiles, dalle, coupole (B.A. 350kg/m³)	m³	49.15	40,000	1,966,000
Eléments décoratifs façade	m³	37.68	12,000	452,160
المجموع الفرعي				36,525,760

جدول 7 أشغال البنية العلوية

2-4- أعمال البناء

الجدران الخارجية: مصنوعة من جدارين مزدوجين من الطوب المجوف (15 سم + 10 سم) بسماكة مفصولة بطبقة هوائية بعرض 5 سم.

الجدران الداخلية: مصنوعة من جدار بسيط من الطوب المجوف بعرض 10 سم.

يتم توفير العزل الصوتي عن طريق الفراغات الموجودة في القوالب المفرغة وكتلة البلاطة.

على مستوى الجدران الخارجية، يتم توفير العزل عن طريق الفراغ الهوائي بين الجدارين.

يتم توفير العزل الحراري عن طريق طبقات الفلين لبلاطة السطح.

التكلفة الإجمالية (DA)	السعر الوحدوي (DA)	الكمية	الوحدة	العمل
1,084,300	2,000	542.15	m ²	جدران مزدوجة من الطوب 40 سم
2,872,000	1,600	1,795.00	m ²	جدران مزدوجة من الطوب 30 سم
1,250,000	1,000	1,250.00	m ²	جدران مفردة 15 سم
100,096	800	125.12	m ²	جدران مفردة 10 سم
1,168,575	500	2,337.15	m ²	طلاء خارجي للمبنى
1,375,120	500	2,750.24	m ²	طلاء داخلي للأسطح والجدران
102,625	500	205.25	m ²	طلاء للأسقف الداخلية
2,117,056	400	5,292.64	m ²	تبييض بالكلس وطلاء داخلي وخارجي
272,000	400	680.00	m ²	طلاء زيتي للأماكن الرطبة
148,300	500	296.60	m ²	طلاء زيتي للنجارة الخشبية والمعدنية
97,575	500	195.15	m ²	زجاج مزدوج 5 مم للنوافذ
10,587,647 DA				

جدول 8 أعمال البناء

2-5- أعمال التغطية

طبقة نهائية من الأسمنت والجص للجدران والأسقف.

تغطية بعزل مائي متعدد الطبقات لبلاطات الأسطح.

العمل	الوحدة	الكمية	السعر الوحدوي (DA)	التكلفة الإجمالية (DA)
تبليط compacto مستورد	m ²	1,152.56	2,500	2,881,400
بلاط 33x33 monocouche لامع	m ²	125.00	1,400	175,000
بلاط مضاد للانزلاق	m ²	200.00	2,500	500,000
باركيه مستورد	m ²	216.75	3,000	650,250
تغطية جدارية بـ MDF	m ²	198.13	4,000	792,520
تغطية المدرجات بأسمنت bouchardé	m ²	946.00	600	567,600
تغطية أرضية الملعب بـ béton	m ²	1,202.00	700	841,400
فيلم بولي إيثيلين مضاد للبخر	m ²	1,202.00	400	480,800
تسوية ذاتية (autonivelant)	m ²	1,202.00	600	721,200
أرضية مطاطية EPDM	m ²	1,202.00	3,000	3,606,000
خطوط الملاعب (كرة يد، طائرة...)	forfait	1.00	100,000	100,000
تغطيات إضافية (رخام، خشب، سقف مزيف، درابزين، إلخ)	-	-	-	بقية الأعمال من 5.12 إلى 5.25
				23,873,210 DA

جدول 9 أعمال التغطية

2-6- التكلفة

العمل	الوحدة	الكمية	السعر الوحدوي (DA)	التكلفة الإجمالية (DA)
حاجز بخار بطبقتين من فيلم البولان	m ²	312.00	50.00	15,600.00

عزل حراري بواسطة البوليستيرين بسُمك 4 سم	m ²	312.00	500.00	156,000.00
تشكيل ميول بالخرسانة الضعيفة	m ²	312.00	600.00	187,200.00
عزل متعدد الطبقات باستخدام لباد قار bitumé 3x 36S	m ²	312.00	1,200.00	374,400.00
رفع العزل باستعمال "باكسالومين" (Paxalumin))	ml	202.00	1,000.00	202,000.00
حماية العزل بالحصى المدرج 25/15	m ²	362.00	500.00	181,000.00
أنابيب من PVC قطر 110 مم	ml	138.00	1,000.00	138,000.00
تركيب المزاريب من الصفيح المصفح (planb laminé))	m ²	8.00	600.00	4,800.00
				1,259,000.00
				دج

جدول 10 أشغال الكتامة

2-7- النجارة

العمل	الوحدة	الكمية	السعر الوحدوي (DA)	(DA) التكلفة الإجمالية
باب خشبي صلب بمصراع واحد	U	12	15.000	180,000
باب من PVC بمصراع واحد	U	8	14.000	112,000
باب من PVC صغير بمصراع واحد	U	10	6.000	60,000
باب معدني مزدوج بشبك حماية	U	10	50.000	500,000

باب معدني مزدوج	U	10	30.000	300,000
باب معدني مزدوج	U	6	22.000	132,000
حاجز من الفولاذ المقاوم للصدأ	U	4	7.000	28,000
نافذة معدنية لقاعات الرياضة مع زخرفة معدنية	U	26	50.000	1,300,000
باب معدني مزدوج	U	8	36.000	288,000
باب مدخل أوتوماتيكي مع زجاج	U	2	70.000	140,000
نافذة دائرية من الألمنيوم مع فتحات جانبية وستائر	U	8	40.000	320,000
نافذة ألمنيوم ثابتة ومتحركة مع ستائر	U	8	30.000	240,000
نافذة ألمنيوم بأجزاء ثابتة ومتحركة وأبعاد 100240x سم مع ستائر	U	14	40.000	560,000
أقسام متحركة من الألمنيوم مع MDF وستائر مدمجة	m ²	99.75	15,000	1,496,250
				8,260,250.00
				دج

جدول 11 أشغال النجارة

2-8- الصرف الصحي الداخلي

العمل	الوحدة	الكمية	السعر الوحدوي (DA)	(DA) التكلفة الإجمالية
إنشاء قناة خرسانية بقياس 0.60 × 11.00 × ارتفاع حسب الطلب	U	08	20,000.00	160,000.00
إنشاء قناة خرسانية بقياس 0.60 × 3.80 × ارتفاع حسب الطلب	U	08	9,000.00	72,000.00
إنشاء فحص خرساني بقياس 0.60 × 0.60 × ارتفاع حسب الطلب	U	08	10,000.00	80,000.00

توريد وتركيب مصيدة أرضية مقاس 20 × 20 سم	U	16	700.00	11,200.00
توريد وتركيب أنبوب PVC قطر 200 مم، ضغط 6 بار، شامل الحفر والردم وجميع الملحقات	mL	64.00	400.00	25,600.00
توريد وتركيب أنبوب PVC لتصريف المياه:	mL	160.00	1500.00	120,000.00
				468,800.00

جدول 12 أعمال الصرف الصحي الداخلي

2-9- أعمال السباكة

العمل	الوحدة	الكمية	السعر الوحدوي (DA)	(DA) التكلفة الإجمالية
توريد وتركيب مرحاض تركي شامل صندوق الطرد والمصيدة	U	20	10,000.00	200,000.00
توريد وتركيب مرحاض إنجليزي شامل صندوق الطرد والمصيدة	U	06	15,000.00	90,000.00
توريد وتركيب حوض استحمام شامل خلاط ومصيدة	U	38	12,000.00	456,000.00
توريد وتركيب حوض غسيل شامل حنفية، رف، مرآة 5050x، خلاط ومصيدة	U	24	12,000.00	288,000.00
توريد وتركيب أنبوب متعدد الطبقات شامل التوصيلات والقطع الخاصة: أ/- قطر 16 × 2 ضغط 10-95°	mL	380.00	400.00	152,000.00
ب/- قطر 26 × 3 ضغط 10-95°	mL	200.00	700.00	140,000.00
ج/- قطر 40 × 3.5 ضغط 10-95°	mL	120.00	1000.00	120,000.00

توريد وتركيب صمام إغلاق شامل وصلة توصيل	U	32	300.00	9,600.00
توريد وتركيب حنفية سحب 14/12	U	76	800.00	60,800.00
توريد وتركيب سخان مياه كهربائي 100 لتر شامل التوصيلات وقاطع التيار	U	06	20000.00	120,000.00
				1,636,400.00

جدول 13 أشغال السباكة

2-10- الكهرباء

المجموع الفرعي 10: DA 2,898,200

2-11- الصرف الصحي الخارجي

المجموع الفرعي 11: DA 1,153,000

2-12- امدادات المياه

المجموع الفرعي 12: DA 1,162,100

2-13- التهئية الخارجية

المجموع الفرعي 13: DA 3,971,100

2-14- الإضاءة الخارجية

المجموع الفرعي: DA 2,131,500

2-15- الهيكل المعدني (CHARPENTE MÉTALLIQUE)

المجموع الفرعي: DA 36,337,400

2-16 - التدفئة والباش (CHAUFFAGE CENTRAL & BÂCHE À EAU)

المجموع الكلي:

التدفئة: DA3,276,500

الباش: DA3,110,500

3 - دراسة مقارنة مع مشروع مرجعي

3-1 - تحليل المشروع المرجعي:

البطاقة التقنية للمشروع المرجعي:

اسم المشروع	انجاز قاعة متعددة الرياضات 500 مقعد بالبيض
رقم العملية	SF5.742.3.262.132.06.01
الموقع	مدينة البيض ولاية البيض
المساحة	7000.00 م ²
صاحب المشروع	السيد والي ولاية البيض يمثل السيد مدير مديرية الشباب والرياضة لولاية البيض
مكتب الدراسات	URBAT Tlemcen
مؤسسة الإنجاز	مؤسسة الإنجاز عاشوري رشيد
رقم الصفقة	83/S.G/2009 DU 01-04-2009

2009/07/07	بدأ الأشغال
18 شهرا	مدة الأشغال
R+1 (الإدارة)	Gabarit
231.436.000.00 DA	التكلفة الاولى
هيئة المراقبة التقنية لولاية شلف CTC	المراقبة التقنية

جدول 14 البطاقة التقنية للمشروع المرجعي

3-2- مقارنة بين مشروع الدراسة والمشروع المرجعي:

المشروع المعتمد	المشروع المرجعي	
اسم المشروع	انجاز قاعة متعددة الرياضات 500 مقعد بالبيض سيدي الشيخ.	انجاز قاعة متعددة الرياضات 500 مقعد بالبيض
رقم العملية	2017/01	SF5.742.3.262.132.06.01
الموقع	الأبيض سيد الشيخ ولاية البيض	مدينة البيض ولاية البيض
المساحة	6140.00 م ²	7000.00 م ²
صاحب المشروع	السيد والي ولاية البيض يمثله السيد مدير مديرية الشباب والرياضة لولاية البيض	السيد والي ولاية البيض يمثله السيد مدير مديرية الشباب والرياضة لولاية البيض

URBAT Tlemcen	مكتب الدراسات بوقرنافة محمد BEST CONCEPT	مكتب الدراسات
مؤسسة الإنجاز عاشوري رشيد	مؤسسة الإنجاز سماحي قدور	مؤسسة الإنجاز
83/S.G/2009 DU 01-04- 2009	2/S.G/2017 DU 12 09-11-2017	رقم الصفقة
2009/07/07	2018/03/11	بدأ الأشغال
18 شهرا	20 شهرا	مدة الأشغال
R+1(الإدارة)	R+1(الإدارة)	Gabarit
231.436.000.00DA	194 345 706.80 DA	التكلفة الاولى
هيئة المراقبة التقنية لولاية شلف CTC	هيئة المراقبة التقنية لولاية البيض CTC	المراقبة التقنية

جدول 15 المقارنة بين مشروع الدراسة والمشروع المرجعي

المشروع المرجعي	المشروع المعتمد		
18 شهرا	20 شهرا	المدة الزمنية المخطط لها	التخطيط
20 شهرا	24 شهرا	المدة الزمنية الفعالية	

240.000.000.00	DA194 345 706.80	التكلفة	التكلفة
DA		المخطط لها	
231.436.000.00	204.852.021.64 DA	التكلفة	
DA		الفعالية	

جدول 16 المقارنة بالنسبة للتكلفة والتخطيط

التحليل الكمي

التأخير الزمني:

- المشروع المعتمد تأخر 4 أشهر عن المدة المخططة (20% تأخير زمني)
- المشروع المرجعي تأخر شهرين فقط (11.1% تأخير زمني)

الانحراف في التكلفة:

- المشروع المعتمد سجل زيادة قدرها +10.5 مليون دج تقريباً أي ما يعادل 5.4% من الميزانية الأصلية.
- المشروع المرجعي حقق وفرة مالية بقيمة 8.5 مليون دج تقريباً أي توفير بنسبة -3.6% من الميزانية.

الاستنتاجات الأساسية

- ✓ ضعف التخطيط الزمني في المشروع المعتمد أدى إلى تأخير أطول (4 أشهر مقابل شهرين فقط في المرجعي)، مما رفع التكاليف الإجمالية.
- ✓ المشروع المرجعي استفاد من تخطيط أدق وأقصر (18 شهراً)، مما ساعد على:
 - تقليص التأخير.

○ وتخفيض التكاليف النهائية.

✓ الربط بين التخطيط الزمني والتكلفة:

○ في المشروع المعتمد: كل شهر تأخير أضاف تقريباً 2.6 مليون دج في المتوسط.

○ في المشروع المرجعي: تم التحكم في التأخير دون أثر سلبي على التكلفة.

4- المعوقات والأسباب التي واجهت المشروع

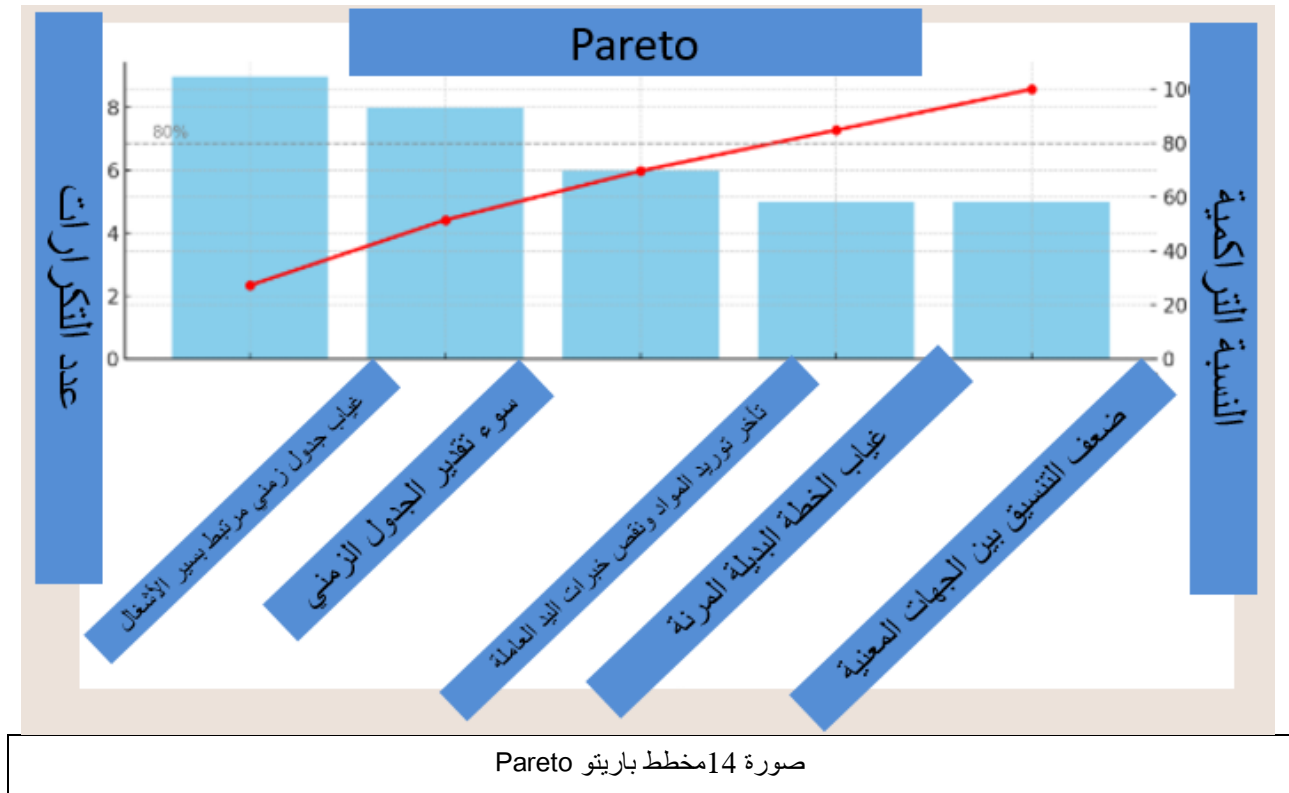
المشكل	الوضع	التحليل
سوء تقدير الجدول الزمني	تجاوز المشروع المدة المخططة بأربعة أشهر، إذ استغرق 24 شهراً بدلاً من 20 شهراً.	يرجع التأخير بشكل رئيسي إلى افتقار الجدول الزمني إلى تفصيل دقيق للمراحل والأنشطة، ما أدى إلى ازدحام أعمال متزامنة دون مراعاة أولويات الموارد أو توزيعها، إضافةً إلى وجود فترات توقف غير محسوبة.
غياب خطة بديلة مرنة (Plan B)	لم تُحفظ احتياطات لمواجهة العراقيل المتوقعة، كالتقلبات الجوية أو تأخر توريد المواد أو المتطلبات الفنية الطارئة.	عدم تضمين سيناريوهات بديلة في مرحلة التخطيط حرم المشروع من القدرة على التحول السريع عند وقوع أي عائق، فاضطرت الإدارة إلى إعادة جدولة متكررة، مما أسهم في تمديد الزمن وارتفاع الكلفة.
ضعف التنسيق بين الجهات المعنية	شهدت بعض الأعمال أو المواد تغييرات أثناء	قلة وضوح الأدوار والمسؤوليات، إلى جانب المتابعة الضعيفة من مكتب

التنفيذ، نتيجة اختلاف وجهات نظر بين صاحب المشروع والمقاول ومكتب الدراسات.	الدراسات، أدت إلى نزاعات تضمنت إعادة تنفيذ أجزاء من الأعمال، فزاد ذلك من مدة الإنجاز وتكلفة المشروع.
تأخر توريد المواد ونقص الخبرات اليد العاملة	واجه المشروع توسراً في إنجاز الأعمال الخرسانية والتشطيبات الداخلية نتيجة تأخر في استلام بعض المواد ونقص العمالة المؤهلة.
غياب جدول مالي مرتبط بسير الأشغال	تجاوزت الكلفة الفعلية للمشروع المخطط لها بحوالي 10.5 مليون دينار.
عدم وجود مراحل مالية مرحلية	تقدم الأعمال أدى إلى عدم انتظام التدفقات النقدية، فتأخرت الدفعات وأثر ذلك سلباً على انسيابية التنفيذ ورفع من كلفة التمويل.

جدول 17 المعوقات والأسباب التي واجهت المشروع

5- تفسير النتائج

حسب طريقة PARITO:



مكونات المخطط:

المحور الأفقي (X-axis): يمثل الأسباب أو المعوقات التي تم تحديدها، وهي مرتبة تنازلياً من الأكثر تكراراً/تأثيراً إلى الأقل. في هذا المخطط، الأسباب هي:

☒ غياب جدول زمني مرتبط بسير الأشغال

☒ سوء تقدير الجدول الزمني

☒ تأخر توريد المواد ونقص خبرات اليد العاملة

☒ غياب الخطة البديلة المرنة

☒ ضعف التنسيق بين الجهات المعنية

المحور العمودي الأيسر: (Y-axis - Left) يمثل "عدد التكرارات" (أو عدد مرات حدوث المشكلة). الأشرطة الزرقاء تمثل عدد تكرارات كل سبب.

يوضح المخطط أن أكثر المشاكل تكرارًا هي "غياب جدول زمني مرتبط بشير الأشغال" و "سوء تقدير الجدول الزمني".

المحور العمودي الأيمن: (Y-axis - Right) يمثل "النسبة التراكمية المئوية". الخط الأحمر الذي يتصاعد يمثل النسبة المئوية التراكمية لأسباب المشاكل. كل نقطة على هذا الخط تشير إلى النسبة المئوية الإجمالية للمشاكل التي تغطيها الأسباب الممثلة حتى تلك النقطة.

- النقطة الأولى عند "غياب جدول زمني" تظهر نسبة تراكمية تزيد عن 30% بقليل.
- النقطة الثانية، التي تجمع "غياب جدول زمني" و "سوء تقدير الجهد العاملة"، تصل إلى حوالي 50%.
- النقطة الثالثة، التي تضم "تأخر توريد المواد"، تقترب من 70%.
- النقطة الرابعة، التي تشمل "غياب الخطة البديلة المرنة"، تتجاوز 80%.
- النقطة الأخيرة، التي تشمل جميع الأسباب، تصل إلى 100%.

تحليل المخطط:

الأسباب الأكثر أهمية: من خلال المخطط، نلاحظ أن السببين الأولين (غياب جدول زمني مرتبط بشير الأشغال وسوء تقدير الجدول الزمني) يمثلان الجزء الأكبر من المشاكل. تصحيح هذين السببين سيكون له أكبر الأثر على تحسين سير العمل وتقليل المعوقات.

غياب جدول زمني مرتبط بسير الأشغال: هذا يشير إلى نقص في التخطيط الزمني الفعال للمشروع، مما يؤدي إلى عدم وضوح المهام، تداخلها، وصعوبة تتبع التقدم.

سوء تقدير الجدول الزمني: يعني عدم التقدير الصحيح والجيد للمهام وعدم التركيز على المسار الحرج.

قاعدة 20/80: يمكن ملاحظة كيف أن عددًا قليلاً من الأسباب (الأسباب الثلاثة الأولى في هذه الحالة: غياب الجدول الزمني، سوء تقدير الجدول الزمني، وتأخر توريد المواد ونقص خبرات اليد العاملة) تساهم في الجزء الأكبر من المشاكل الإجمالية (حوالي 70% من مجموع التكرارات). هذا يؤكد مبدأ باريتو.

اتخاذ القرار: يوجه هذا المخطط مديري المشاريع إلى التركيز على معالجة الأسباب الجذرية الأكثر تأثيراً أولاً. بدلاً من محاولة حل جميع المشاكل في وقت واحد، يجب البدء بالأسباب التي تقع على يسار المخطط، حيث أن حلها سيحقق أكبر قدر من التحسين.

المشكل	التقدير
غياب جدول مالي مرتبط بسير الأشغال	9 (27.27%)
سوء تقدير الجدول الزمني	8 (24.24%)
تأخر توريد المواد ونقص الخبرات اليد العاملة	6 (18.20%)
غياب خطة بديلة مرنة (Plan B)	5 (15.14%)
ضعف التنسيق بين الجهات المعنية	5 (15.14%)

جدول 18 تفسير النتائج حسب طريقة PARITO

6- التوجيهات والحلول

جدول 19 التوجيهات والحلول

الحل	التوجيه	
تحسين دقة التخطيط الزمني	إعداد جدول زمني تفصيلي Planning Gantt يراعي تسلسل الأشغال وترابطها الزمني Chemin critique	يجب إشراك التقنيين والمكتب المكلف بالمتابعة في إعداد هذا الجدول لتفادي التقديرات العشوائية، مع مراجعة دورية كل شهر أو شهرين لتعديله حسب الواقع الميداني
إدراج خطة طوارئ (Plan B)ضمن الدراسة الأولية	إعداد سيناريوهات بديلة مسبقة للتعامل مع المخاطر المحتملة (تأخر مواد، تغير أسعار، مناخ، نزاعات...).	تخصيص بند زمني ومالي في التخطيط مخصص "للحالات الاستثنائية" وعدم استنفاد كل الموارد في الوضع العادي.
إرساء آليات تنسيق فعالة بين الفاعلين	عقد اجتماعات دورية تنسيقية بين صاحب المشروع، المقاول، ومكتب الدراسات.	توحيد أدوات التتبع (مثل تقارير الإنجاز المشتركة)، وإسناد مسؤولية مركزية للمتابعة (project manager أو maître d'ouvrage délégué) لضمان الربط بين التقدّم الميداني والمخطط التنفيذي.

يجب أن يُرفق الجدول الزمني بمخطط توريدات (Planning d'approvisionnement) مرتبط بدقة بكل مرحلة إنجاز.	التنسيق مع الموردين مسبقًا وتحديد آجال التوريد بوضوح، مع إمكانية التعاقد مع بدائل احتياطية.	اعتماد دفتر شروط مرن وواقعي لتوريد المواد
منع أي تعديل أثناء التنفيذ إلا للضرورة القصوى، وربطه بإجراء تقني مالي واضح (+ avenant estimation).	تنظيم ورشات عمل في بداية المشروع تضم كل الأطراف (صاحب المشروع، المستخدم، المصمم، المقاول) لتثبيت الرؤية الفنية والمادية للمشروع.	ضبط المتطلبات منذ البداية عبر دراسة معمارية شاملة
يُفضل ربط دفعات المقاول بنسبة التقدم، لتفادي التأخير في الإنجاز والضغط على الموارد العامة	إعداد جدول مالي مرتبط بمراحل التقدم الفعلي (-Planning physique financier) بحيث لا تُصرف الأموال إلا بعد الإنجاز الفعلي.	إعداد تخطيط مالي مرحلي (Échéancier budgétaire)
يجب على مكتب الدراسات أو صاحب المشروع تخصيص فريق خاص بالمتابعة اليومية وتحديث الجداول أسبوعيًا.	اعتماد نظام معلومات لمراقبة المشروع (مثل MS Project أو Primavera أو Excel المتقدم).	تعزيز الرقابة والمتابعة الميدانية

خاتمة الفصل

يقدم هذا الفصل عرضاً شاملاً لمراحل إنجاز مشروع قاعة متعددة الرياضات، بدءاً من التحضيرات الأولية وصولاً إلى التسليم النهائي. وقد تم توضيح دور مؤسسة الإنجاز، والخطوات التفصيلية في عملية التشييد، والمواد المستخدمة. بالإضافة إلى ذلك، قدمت المقارنة مع المشروع المرجعي رؤية قيمة حول أفضل الممارسات والتحديات المحتملة في مشاريع مماثلة. من خلال هذه التحليلات، يمكن استخلاص نتائج مهمة لتحسين إدارة وتنفيذ المشاريع الرياضية في المستقبل.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

بعد رحلة بحثية معمقة تناولت الجوانب النظرية والتطبيقية للتخطيط في المشاريع المعمارية، خلصت هذه الدراسة إلى أن التخطيط ليس مجرد إجراء إداري أو خطوة شكلية ضمن دورة حياة المشروع، بل هو عامل حاسم ومحوري ينعكس تأثيره المباشر على جميع أبعاد المشروع، خاصة من حيث التحكم في التكاليف وتحقيق الجودة والالتزام بالآجال.

من خلال تحليل مشروع "إنجاز قاعة متعددة الرياضات بسعة 500 مقعد بالأبيض - سيدي الشيخ"، تم الوقوف على العديد من الاختلالات التي شهدتها مراحل الإنجاز، والتي تعود في معظمها إلى قصور في التخطيط الأولي سواء على مستوى التقدير الزمني، أو التقدير المالي، أو حتى توزيع الموارد. هذه الثغرات أدت إلى تجاوزات كبيرة في التكاليف وتأخر في الإنجاز فاق أربعة أشهر عن المدة المحددة. الأمر الذي يعكس غياب رؤية استشرافية دقيقة لمتطلبات المشروع.

كما أبرزت الدراسة أن غياب التنسيق بين مختلف الفاعلين، وتداخل الأدوار، وانعدام المراقبة المستمرة، ساهم في تعقيد عملية التنفيذ، وأدى إلى إعادة بعض الأشغال أو تعديلها مما رفع من الكلفة النهائية. في المقابل، أظهرت الدراسة المرجعية التي تمت مقارنتها أن المشاريع التي تحظى بتخطيط دقيق ومنهجي منذ المراحل الأولى، تكون أكثر قدرة على الالتزام بالميزانية المحددة وتجنب الهدر.

إن أهمية التخطيط لا تقتصر فقط على تقدير التكاليف، بل تشمل إعداد الجدول الزمني، وتوزيع الموارد، وتحديد أولويات الإنجاز، ومراقبة الأداء، وتقدير المخاطر، والتعامل مع المتغيرات أثناء سير المشروع. فالتخطيط الجيد يُمكن من استباق المشاكل بدلاً من معالجتها بعد وقوعها، ويوفر أدوات للتحكم والمراجعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية في الوقت المناسب.

وفي الختام، تؤكد هذه الدراسة أن التخطيط الجيد هو استثمار وليس تكلفة، وهو عنصر رئيسي لتحقيق الفعالية الاقتصادية والنجاح المعماري. كما أن تحسين منظومة التخطيط في المشاريع العمومية يمثل رافعة حقيقية للنهوض بالبنية التحتية، وتحقيق التنمية المستدامة، وضمان استغلال عقلائي للمال العام.

المراجع

المراجع:

- 1- د.أمين أنور الخولي: أصول التربية البدنية والرياضية ، دار الفكر العربي، القاهرة، الطبعة الأولى، 1996
- 2- بن داود، ليلي. (2016). "دور التخطيط في تحسين أداء مشاريع البناء والتشييد – دراسة حالة". مجلة البحوث الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، العدد 8، ص. 115-130.
- 3- كرزير، هارولد. (2022). إدارة المشاريع: مدخل منهجي للتخطيط والجدولة والرقابة. الطبعة الثالثة عشرة. الولايات المتحدة الأمريكية: دار وايلي للنشر.
- 4- معهد إدارة المشاريع .(2021). (PMI) دليل إدارة المشاريع وفق – PMBOK الطبعة السابعة. الولايات المتحدة الأمريكية: معهد إدارة المشاريع.
- 5- اليونسكو: الرياضة ومظاهرها السياسية والاجتماعية والتربوية
- 6- المنظومة الرياضية الجزائرية من خلال القانون رقم 13-05 المتعلق بالأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها
- 7- الموقع الرسمي لوزارة الشباب والرياضة <https://mjs.gov.dz/index.php/ar/>
- 8- الموقع الرسمي لمايكروسوفت <https://www.microsoft.com/ar/microsoft-365/project/project-management-software>
- 9- <https://www.reussirsesprojets.com/cycle-de-vie-projet/>
- 10- <https://lesdefinitions.fr/sport>
- 11- <https://bakkah.com/ar/knowledge-center/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%AA%D9%83%D8%A7%D9%84%D9%8A%D9%81>

<https://www.oracle.com/ae-ar/construction-engineering/primavera-unifier-project-controls-asset-management/> -12

<https://www.getguru.com/ar/reference/how-to-use-asana-a-comprehensive-guide> -13

<https://www.academy.church/trello-for-task-management/>

الملاحق

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية البيض
مديرية الشباب والرياضة
رقم: / 2017

التقرير التقديمي

مشروع دفتر الشروط: إنجاز قاعة متعددة الرياضات 500 مقعد بالأيض سيدي الشيخ.
عقوان العملية: إنجاز قاعة متعددة الرياضات 500 مقعد بالأيض سيدي الشيخ.

• الحصة 01: بناءات • الحصة 02: التغطية بالهيئات المعدنية
• الحصة 03: الصالة المركزية + خزان الماء
حصة وحيدة

صاحب المشروع: السيد والي ولاية البيض.

1- الوثائق المرتبطة مع دفتر الشروط:

- دفتر الشروط.
- التقرير التقديمي.
- إعلان عن المناقصة بالعتين العربية والفرنسية.

2- شروط منح الصفقة:

- شهادة التأهيل والتصنيف المهنيين 03 فما فوق قطاع البناء نشاط رئيسي.
- الإمكانيات المالية 30 نقطة
- الإمكانيات البشرية 10 نقاط
- المراجع المهنية 10 نقاط
- حصيلة النشاطات المالية 10 نقاط
- مدة الإنجاز 10 نقاط
- مدة الإنجاز يجب أن تكون أقل أو تساوي 24 أشهر
- معيار الانتقاء ضمن المترشحين المتأهلين تقنيا يكون بقل عرض.

المدير

التقرير التقديمي (المصدر: مديرية الشباب والرياضة لولاية البيض)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
ولاية البيض
مديرية الشباب والرياضة

طلب عروض وطني مفتوح مع اشتراط قدرات دنيا رقم 2017/01

تعلن مديرية الشباب والرياضة لولاية البيض عن طلب عروض وطني مفتوح مع اشتراط قدرات دنيا قصد :
اتجاز قاعة متعددة الرياضات 500 مقعد بالابيض سيدي الشيخ.

* بإمكان المقاولين المهتمين بهذا الإعلان سحب دفتر الشروط الخاص بالعملية من مقر مديرية الشباب والرياضة لولاية البيض
العنوان: ص ب 192 البيض
الرقم الجبائي : NIF 099032015036825
ART : 32010510171
تودع العروض لدى مديرية الشباب والرياضة لولاية البيض، مرفقة بالمراجع المهنية والوثائق القانونية التالية:

01 - ملف الترشيح ويتضمن ما يلي:

- تصريح المترشح مزود بالمعلومات ممضي
- شهادة النزاهة
- القانون الأساسي للمؤسسات - جروتوكول بالنسبة للمجمع
- جميع الوثائق المتعلقة بسلطة الأشخاص والتزامات المؤسسة
- شهادة الكفاءة والتصنيف المهني (3 فما فوق) قطاع البناء كانشاطرئيسي.
- حصيلة النشاطات المالية الخاصة بالسنوات الثلاث الأخيرة
- قائمة الوسائل البشرية للمكلفة بالانجاز الأشغال ميررCASNOS ou DAS الخاصة بالمسير
- قائمة الوسائل المادية ميرر البطاقات الرمادية مرفقة بنسخ من شهادات التأمين صالحة +الفواتير+محضر معاينة من طرف محضر قضائي أو عقود كراء.
- المراجع المهنية للمؤسسة +شهادة حسن الانجاز
- شهادة الإيداع القانوني للخصائص بالنسبة للشركات مستخرج من CNRC للسنة الأخيرة
- شهادة زيارة الموقع ممضية

2 - العرض التقني ويتضمن ما يلي:

- تصريح بالاكنتاب
- دفتر الشروط ممضي ومؤشر عليه
- مخطط ومنهجية انجاز الأشغال ومدة الانجاز ممضي

3 - العرض المالي ويتضمن ما يلي:

- رسالة العرض ممضي ومؤشر عليه
- جدول الاسعار الوحدوية ممضي ومؤشر عليه
- الكشوف الكمي التقديري ممضي ومؤشر عليه
- تفصيل للأسعار الإجمالية أو الجزافية

يجب أن تشتمل العروض على ملف الترشيح وعرض تقني وعرض مالي . يوضع ملف الترشيح والعرض التقني والعرض المالي في **ظرف منفصل ومقفلة** بإحكام كل منها تسمية المؤسسة ومراجع طلب العروض وموضوعه وتتضمن عبارة " ملف الترشيح " أو " عرض تقني " أو عرض مالي " وتوضع هذه الأظرف في ظرف آخر مقفل بإحكام ومقفلة **لا يحمل عبارة** " لا يفتح إلا من طرف لجنة فتح الأظرف وتقييم العروض **طلب عروض وطني مفتوح مع اشتراط قدرات دنيا رقم 2017/01**

اتجاز قاعة متعددة الرياضات 500 مقعد بالابيض سيدي الشيخ.

حدد أجل تحضير العروض ب 21 يوما ابتداء من أول نشر لإعلان عن طلب عروض في الجرائد الوطنية والنشرة الرسمية للمتعاين العمومي يوافق يوم إيداع العروض آخر يوم من مدة تحضير العروض. قبل الساعة الثانية زوالا " 14:00h ".
يتم فتح الأظرف في اليوم العملي المحدد لإيداع العروض على الساعة 14:30 مساءا بمقر مديرية الشباب والرياضة يبقى المتعهدون ملزمين بعروضهم مدة 111 يوما ابتداء من التاريخ المحدد لوضع العروض.

المدير

طلب عروض وطني (المصدر : مديرية الشباب والرياضة لولاية البيض)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
 REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
 WILAYA D'EL BAYADH
 DIRECTION DE LA JEUNESSE ET DE SPORTS
 (Maitre D'ouvrage Délégué)

N° d'opération 01/2017

Intitulé d'opération : REALISATION D'UNE SALLE OMS 500 PLACES
 A EL ABIODH SIDI CHEIKH

OBJET : REALISATION D'UNE SALLE OMS 500 PLACES
 A EL ABIODH SIDI CHEIKH

CAHIER DES CHARGES

Etabli conformément aux articles 26, 67 et 171 du décret présidentiel N° 15-247 du 2
 Dhou El Hidja 1436 correspondant au 16 septembre 2015 portant réglementation des
 marchés publics et des délégations de service public

MODE DE PASSATION : L'appel D'offres ouvert avec exigence de capacités minimales.

دفتر الشروط (المصدر: مديرية الشباب والرياضة لولاية البيض)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية
 REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
 WILAYA D'EL BAYADH
 DIRECTION DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

OPERATION N° :01/2017.....

INTITULE DE L'OPERATION : REALISATION D'UNE SALLE OMS 500 PLACES A EL ABIODH SIDI CHEIKH

MARCHE

N° 122 /S. G/2017 .DU 09-11-2017

OBJET : REALISATION D'UNE SALLE OMS 500 PLACES A EL ABIODH SIDI CHEIKH

Etabli conformément au décret présidentiel N°15-247 du 16-09-2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de services public

SERVICE CONTRACTANT : Monsieur le Wali de la Wilaya D'EL Bayadh Représenté par Monsieur le Directeur de la direction de la jeunesse et des sports.

MODE DE PASSATION : Appel d'offres ouvert avec exigence de capacités minimales

CO-CONTRACTANT: E.T.B T.C. E SMAHI KADDOUR

MONTANT DU MARCHE : 194 345 70,800DA) TTC.

MAITRE D'OEUVRE : BET BEST CONCEPT-BOUKERNAFA MOHAMED-

DELAI DE REALISATION : VINGT (20) Mois

الصفقة (المصدر: مديرية الشباب والرياضة لولاية البيض)

Projet : REALISATION D'UNE SALLE OMNISPORTS DE 500 PLACES A EL ARZOUH STADI CHEDDIH

ATTACHEMENT N°01 DU

1- TERRASSEMENT :

Art 1.01: Fouilles en Puit et rigoles ou tranché pour semelles
et longrines dans terrain meuble :

Bloc A :

2,90*22,44*1,95 =	126,8982
2,90*24,68*1,95 =	139,5654
(1,90*3,80*1,95)*4 =	56,316
(2,08*40,29*2,10)/2 =	87,99336
(1,60*3,51*1,95)/2 =	5,4756

Total	416,249
--------------------	----------------

Bloc B :

2,90*22,44*1,70 =	110,6292
2,90*22,44*1,70 =	110,6292
(1,90*3,80*1,70)*4 =	49,096
(2,08*40,29*2,10)/2 =	87,99336
(1,60*3,51*1,95)/2 =	5,4756

Total	363,823
--------------------	----------------

30,5556

52,3952

88,298

42

7,5792

60,27

Bloc C :

2,80*22,92*1,50 =	96,264
2,80*24,43*1,50 =	102,606
(1,90*3,80*1,50)*4 =	43,32

2,20*3,63*1,60 =	12,7776
(1,82*22,33*1,55)/2 =	31,496465
1,50*4,79*1,55 =	11,13675
1,50*3,95*1,55 =	9,18375
1,50*3,55*1,55 =	8,25375

Total	315,038
--------------------	----------------

281,098

Bloc D :

2,80*22,92*1,75 =	112,308
2,80*24,43*1,75 =	119,707
(1,90*3,80*1,75)*4 =	50,54

2,20*3,63*1,80 =	14,3748
(1,82*22,33*1,55)/2 =	31,496465
1,50*4,79*1,55 =	11,13675
1,50*3,95*1,55 =	9,18375
1,50*3,55*1,55 =	8,25375

Total	357,001
--------------------	----------------

Mur de cloture

Attachments (المصدر : مديرية الشباب والرياضة لولاية البيض)

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE					
WILAYA DEL BAYADH					
DIRECTION DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS					
Intitule de l'opération : REALISATION D'UNE SALLE OMNISPORTS DE 500 PLACES A EL ABIODH SIDI CHEIKH					
Projet : REALISATION D'UNE SALLE OMNISPORTS DE 500 PLACES A EL ABIODH SIDI CHEIKH					
DEVIS QUANTITATIF & ESTIMATIF					
N°	Designation des travaux	U	Quantité	P.U	Montant
BATIMENT					
1- TERRASSEMENT					
1.01	Fouilles en puits pour semelles isolées dans terrain meuble	m3	1305,000	300,00	391 500,00
1.02	Fouilles en rigoles ou tranché pour semelles filantes et longrines dans terrain meuble	m3	942,00	300,00	282 600,00
1.03	Remblais compactés des fouilles et sous herissonnage	m3	234,000	300,00	70 200,00
1.04	Plus value pour TR	m3	1102,875	1 000,00	1 102 875,00
1.05	Transport à la décharge publique	m3	1650,120	400,00	660 048,00
S/T 01					2 507 223,00
2- INFRASTRUCTURE					
2.01	Béton de propreté dosé à 250 kg/m3	m3	162,150	8 000,00	1 297 200,00
2.02	Béton cyclopéen p/marches et c/marches (entrée,seuil)	m3	42,150	6 000,00	252 900,00
2.03	Béton armé en fondation pour semelles, Avant poteaux,traumaux dosé à 350kg/m3 pour elements de structure, mur de clôture	m3	195,885	40 000,00	7 839 400,00
2.04	Béton armé pour Longrines et double longrines et poutre libage dosé à 350kg/m3 pour elements de structure, mur de clôture	m3	197,880	36 000,00	7 116 480,00
2.05	Béton armé pour Semelles filantes en double nappes dosé à 350kg/m3	m3	35,250	40 000,00	1 410 000,00
2.06	Gros béton pour plots 60 x 60 x H	m3	29,000	8 000,00	232 000,00
2.07	Rattrapage de niveau en pierres sèches pour elements de structure, mur de clôture	m3	805,250	3 000,00	2 415 750,00
2.08	Hérison en pierres sèche ép : 0,20 m	m2	1796,70	1 000,00	1 796 700,00
2.09	Dallage en béton avec Treillis à soudé 4mm de 10 cm d'épaisseur	m2	1796,70	1 000,00	1 796 700,00
S/T 02					24 157 130,00
3- SUPERSTRUCTURE					
3.01	Béton armé dosé à 350kg/m3 pour poteaux, trumaux Poutre et Chainage pour elements de structure, mur de clôture	m3	379,550	40 000,00	15 182 000,00
3.02	Béton armé dosé à 350kg/m3 pour menu ouvrage	m3	16,000	20 000,00	320 000,00
3.03	Béton armé pour acrotère, linéaux,corniche, appais de fenêtres à 350kg/m3	m3	190,250	12 000,00	2 283 000,00
3.04	Béton armé dosé à 350kg/m3 pour escaliers	m3	28,750	40 000,00	1 150 000,00
3.05	Béton armé dosé à 400 kg/m3 pour gradins	m3	395,750	35 000,00	13 851 250,00
3.06	Plancher rectifié en corps creux 16x4 v/c dalle de compression	m2	440,450	3 000,00	1 321 350,00
3.07	Béton armé dosé à 350kg/m3 pour elements décoratifs sur façade	m3	37,680	12 000,00	452 160,00
3.08	Béton armé dosé à 350kg/m3 pour voile, dalle pleine & console	m3	49,150	40 000,00	1 966 000,00
S/T 03					36 525 760,00
4-MAÇONNERIE + ENDUIT + PEINTURE					
4.01	Maçonnerie double pareois en brique creuses pareoi ép=40 cm	m2	542,15	2 000,00	1 084 300,00
4.02	Maçonnerie double pareois en brique creuses pareoi ép=30 cm	m2	1795,00	1 600,00	2 872 000,00
4.03	Maçonnerie simple pareois en brique ép=15 cm	m2	1250,00	1 000,00	1 250 000,00
4.04	Maçonnerie simple pareoi ép=10 cm	m2	125,12	800,00	100 096,00
4.05	Enduit sur murs extérieurs au mortier ciment	m2	2337,15	500,00	1 168 575,00
4.06	Enduit sur murs intérieurs au mortier ciment liasse y compris enduit sous peinture	m2	2750,24	500,00	1 375 120,00
4.07	Enduit sous plafond au mortier ciment liasse	m2	205,25	500,00	102 625,00
4.08	Badigeonnage à la chaux y/c Peinture intérieure et extérieure et sous plafond au viryle	m2	5292,64	400,00	2 117 056,00
4.09	Badigeonnage à la chaux y/c Peinture à l'huile sur locaux humides	m2	680,00	400,00	272 000,00
4.10	Peinture à l'huile s/ maçonnerie en bois et métallique	m2	296,60	500,00	148 300,00
4.11	Vitrerie : verre double 5mm2 pour fenêtres de couleur bleu approprié à l'aluminium	m2	195,15	500,00	97 575,00
S/T 04					10 587 647,00
5- REVETEMENT					
5.01	F/P de carreaux de compacto importation 1er choix	m2	1152,56	2 500,00	2 881 400,00
5.02	F/P de carreaux Monocoque 33x33 lustré 1er choix	m2	125,00	1 400,00	175 000,00
5.03	F/P de dalle de sol importation antidérapant pour les salles d'eau 1er choix	m2	200,00	2 500,00	500 000,00
5.04	F/P de parquet importation 1er choix pour revêtement de sol des bureaux	m2	216,75	3 000,00	650 250,00
5.05	revetement mural en MDF (Médium densité fibre) pour hall et bureaux	m2	198,13	4 000,00	792 520,00
5.06	Revetement des gradins en chape de ciment bouchardé	m2	946,00	600,00	567 600,00
5.07	Revetement du sol aire de jeux en chape de béton	m2	1202,00	700,00	841 400,00
5.08	F/P de film polyane pure vapeur	m2	1202,00	400,00	480 800,00
5.09	Enduit de lissage (autonivelant P3 pour le support de revêtement y/c primaire de	m2	1202,00	600,00	721 200,00

الكشف الكمي والتقدير (المصدر : مديرية الشباب والرياضة لولاية البيض)

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE WILAYA D'EL BAYADH DIRECTION DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS Intitule de l'opération : REALISATION D'UNE SALLE OMNISPORTS DE 500 PLACES A EL ABIODH SIDI CHEIKH Projet : REALISATION D'UNE SALLE OMNISPORTS DE 500 PLACES A EL ABIODH SIDI CHEIKH BORDEREAU DES PRIX UNITAIRES		
N°	Designation des travaux	P.U
BATIMENT		
01- TERRASSEMENT		
1.01	Fouilles en puit pour semelles y compris main d'œuvre et toutes sujestions tout en respectant les cotes déterminées graphiquement ou sur demande Le mètre cube: Trois cent dinars Algeriens	300,00
1.02	Fouilles en rigoles pour Semelle Filantes et longrines et canalisation y compris main d'œuvre et toutes sujestions tout en respectant les côtes déterminés graphiquement ou sur demande Le mètre cube: Trois cent dinars Algeriens	300,00
1.03	Remblai compacté avec les terres provenant des terrassements nettoyé et filtré suivant l'orientation de CTC et Le Bet ou remblai d'emprunt arrosé et damé par couches successives de 20cm d'épaisseur y compris main d'œuvre et toutes sujestions Le mètre cube: Trois cent dinars Algeriens	300,00
1.04	plus value pour terrain rocheux , y compris main d'œuvre et toutes sujestions Le mètre cube : Mille dinars Algeriens	1 000,00
1.05	Transport à la décharge public avec des engins des déblais restant ainsi que les déchets des matériaux de construction y compris nettoyage du chantier Le mètre cube: Quatre Cent dinars Algeriens	400,00
02- INFRASTRUCTURE		
2.01	Béton de propreté dosé à 250 kg /cm ³ /cm ³ , exécutée sur les fonds des semelles, longrine sur une épaisseur de 10cm , y compris coffrage main d'œuvre et toutes sujestions de mise en œuvre Le mètre cube: Huit mille dinars Algeriens	8 000,00
2.02	Béton cyclopéen pour marches et contre marches (entrée dosé à 250 kg /cm ³) y compris coffrage main d'œuvre et toutes sujestions de mise en œuvre Le mètre cube: Six mille dinars Algeriens	6 000,00
2.03	Béton armé en fondation pour semelles, Avant poteaux, trumaux dosé à 350 Kg/cm ³ /m ³ , pour éléments de structure , mur de clôture y compris flinckot , polyane coffrage, ferrailage, mains d'œuvre et toutes sujestions de mise en œuvre Le mètre cube: Quarante mille dinars Algeriens	40 000,00
2.04	Béton armé pour Longrines et double longrines et poutre libage dosé à 350 Kg/cm ³ /m ³ , pour éléments de structure , mur de clôture y coffrage, ferrailage, mains d'œuvre et toutes sujestions de mise en œuvre Le mètre cube: Trante Six Mille dinars Algeriens	36 000,00
2.05	Béton armé pour Semelles filantes en double nappes dosé à 350kg/m ³ y coffrage, ferrailage, mains d'œuvre et toutes sujestions de mise en œuvre Le mètre cube: Quarante mille dinars Algeriens	40 000,00
2.06	Gros béton dosé à 300 kg/m ³ pour plots 60 x 60 x H (H=hauteur de bon sol) y coffrage, mains d'œuvre et toutes sujestions de mise en œuvre Le mètre cube: Huit mille dinars Algeriens	8 000,00
2.07	Rattrapage de niveau en pierres, d'une épaisseur de 0,50 m pour éléments de structure , mur de clôture y compris liant en ciment, couche de béton B.P de 5 cm. Le mètre cube: trois mille dinars Algeriens	3 000,00
2.08	Hérissonnage en plâtre sèche bien rangée ép. 0.20 minimum, y compris extraction, transport, main d'œuvre et toutes sujestions Le mètre carré : Mille dinars Algeriens	1 000,00
2.09	Dalle sur hérissonn en béton armé ép.0,10 y compris treillis soudés, main d'œuvre et toutes sujestions Le mètre carré : Mille dinars Algeriens	1 000,00

الكشف الوصفي (المصدر : مديرية الشباب والرياضة لولاية البيض)

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE**DIRECTION DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS****DE LA WILAYA D'EL BAYADH****SITUATION DES TRAVAUX****وضعية الأشغال****I- PARTIE ENTREPRISE**

Entreprise (raison sociale & adresse): E.T.B T.C.E SMAHI KADDOUR

INTITULE D'OPERATION: REALISATION D'UNE SALLE OMS 500 PLACES A EL ABIODH SIDI CHEIKH

Marché N°: N°122/SG/2017 Date du 09/11 /2017

Objet du Marché: REALISATION D'UNE SALLE OMS 500 PLACES A EL ABIODH SIDI CHEIKH .

Montant du Marché : 194 345 706,80 DA/TTC

N° DE COMPTE :

N° CODE FISCALE :

N° R.G :

SITUATION N° : 02

SITUATION ARRETE: AU	Montant en DA	
Montant des travaux cumulée	59 203 330,38	
Avances forfaitaires totales		
Avances sur approvisionnement totales		
Autres(à préciser)		
Autres(à préciser)		
Total (1)	59 203 330,38	
Déduire		
Montant des travaux réalisés précédemment	29 154 765,40	
Avances forfaitaires reçues		
Autres(à préciser)		
Total (2)	29 154 765,40	
Montant brut de la situation (3)= (1)-(2)	30 048 564,98	
Remboursements à effectuer		
Avances forfaitaires		
Avances sur approvisionnement		
Autres(à préciser)		
Total (4)		
Montant net de la situation TTC (5)= (3)-(4)	30 048 564,98	
Cajon de garantie (6)5%.....	0,00	HT: 25 250 894,94
Montant net à payer à l'entreprise (7)= (5)-(6)	30 048 564,98	TVA 19% 4 797 670,04
		Total en TTC 30 048 564,98

pour mémoire
remboursement
avance forfaitaire
.....
avance sur app
.....
cumulées au
.....

Arrêté la présente Situation N° 02 en TTC à la somme de:

Trante Millions Quarante Huit Mille Cinq Cent Soixante Quatre Dinars Algériens
et 98 Centimes Soit (30 048 564,98 DA/TTC)

Reçu de l'entreprise le.....
certifié conforme

fait à EL- BAYADH le

LE MAITRE D'ŒUVREL'ENTREPRISE**وضعية الأشغال (المصدر: مديرية الشباب والرياضة لولاية البيض)**