الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر – بسكرة –

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

المحاضرة الحادية عشر:

رقابة المشروع

من اعداد الدكتورة : جبيرات سناء

السنة الجامعية: 2024 / 2025

1.ماهية رقابة المشروع :

تعتبر الرقابة المدخل الرئيسي لجعل السيطرة على المشروع أكثر فعالية، لأن ترجمة مصطلح To control تقابل كلمة تحكم (maitrise) أي "القدرة على القيادة و التوجيه في الاتجاه المراد الوصول إليه (و ليس contrôle= vérification الذي يمثل الاستخدام الشائع لها) ، و بالتالي فهي تشمل على ثلاث معاني :

- ✓ التحقق (vérification) من مطابقة النتائج للاهداف
- ✓ المتابعة (surveillance) الدائمة لسير العمليات
- ✓ التحكم في العمليات و الانشطة و التعديل عند الحاجة من اجل تحقيق الاهداف

وهذا يعني ، ان مسار الرقابة على العموم يضم ثلاثة أوجه:

القرارات ← الافعال ← النتائج

قبل خلال بعد

وبوجه عام ، فان رقابة المشروع تمثل **سيرورة يتم من خلالها التأكد من السلوك الحقيقي الذي يطابق السلوك المخطط، بإتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة لإبقاء المشروع على المسار، أي ضمان حدوث الأمور المخطط لها كما تم تخطيطها، وضمان عدم حدوث أمور غير مخطط لها**

لذا ، فهي تمثل وسيلة لتحقيق هدفين أساسين، هما :

- الرقابة على اهداف(أو عناصر) المشروع : الوقت والتكلفة و الجودة
- الرقابة على موجودات المشروع(كالموجودات المادية والبشرية والمالية):

2أنواع رقابة المشروع :

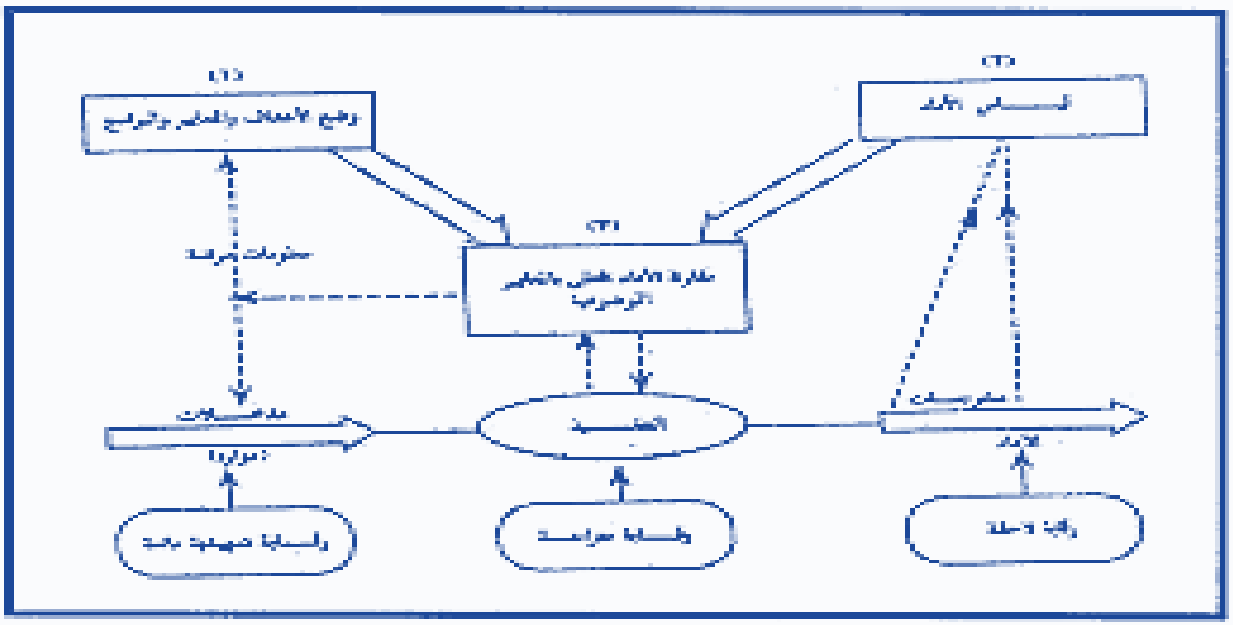
حسب مسار الرقابة ، فان رقابة المشروع على العموم تضم ثلاثة أنواع :

المدخلات ← التنفيذ ← المخرجات

قبل خلال بعد

- **المحطة الاولى**: رقابة المدخلات : تسمى ايضا بالرقابة الوقائية ، اذ توجد في بداية المشروع من أجل ضبط مدخلات المشروع مانعة حدوث أي خطأ في البداية ، و هنا يجدر الإشارة إلى أن الموارد في المشروع لا تكون بالضرورة موارد مادية فقط بل قد تكون موارد غير مادية في شكل معلومات أو مهارات و خبرات الأفراد ، و في هذه المرحلة يتم وضع الأهداف و الخطط و المعايير و البرامج
- **المحطة الثانية**: رقابة التنفيذ: تتم رقابة متزامنة للأنشطة للتأكد من أن العمل يتم وفق الأهداف و البرامج و المعايير، لذلك فهي تساعد المسير على حل المشاكل منذ بدايتها و تصحيح الاخطاء فور ظهورها

- **المحطة الثالثة:** رقابة المخرجات : هي القيام بالمهام الرقابية بعد تنفيذ المشروع أو بعد انجاز عمل كل مرحلة من مراحل المشروع حيث تتم مقارنة نتائج عمل المشروع مع المعايير الموضوع سلفا في الخطة لرصد الانحرافات و علاجها وكذا منع تكرارها في المستقبل



كما يمكن تصنيف الرقابة حسب أو من حيث المصدر، أو الطرف الذي يقوم بها وهذا باعتبار إدارة المشاريع متعددة الأطراف فنجد :الرقابة الداخلية؛ وتتم داخل المنظمة، الرقابة الخارجية؛ وتتم من قبل أجهزة رقابية متخصصة من خارج المنظمة ويكون تتبعها في الغالب الدولة .وكذلك تصنف الرقابة من حيث تنظيمها إلى : الرقابة المفاجئة؛ والتي تتم بشكل مفاجئ دون سابق إنذار من أجل مراقبة العمل وضبطه دون تحضير مسبق، الرقابة الدورية؛ والتي تنفذ كل فترة (يومية، أسبوعية، شهرية)، الرقابة المستمرة؛ والتي تتم عن طريق المتابعة المستمرة والتقييم المستمر لأداء العمل

3. مجالات رقابة المشروع :

وفقا لأهداف رقابة المشروع ، فان التشديد و التحكم يجرى على الجوانب الأساسية التالية:

1.الرقابة على موجودات المشروع:

- رقابة الأصول الطبيعية للمشروع :وتعني صيانة أصول المشروع، سواء أكانت صيانة وقائية أو وعلاجية، وكذلك توقيت الصيانة وجودة الصيانة. كما تتضمن هذه المراقبة مراقبة المخزون سواء أكانت معدات أ ومواد، ويجب التأكد من صحة السجلات الخاصة بذلك، وعمل الجرد الدوري لها للتأكد من مطابقتها للأرصدة الدفترية الخاصة بها.

- رقابة المورد البشري :وتشمل صيانة ونمو وتطوير الأفراد العاملين في المشروع وتهتم بتحقيق التعاون بين فريق المشروع، والعمل على تحفيزهم وإدماجهم في العمل
- رقابة الموارد المالية :وتشمل مراقبة مصادر أموال المشروع وكذا كيفية استخدام هذه الموارد واستغلالها بأفضل وجه لتحقيق الكفاءة والفاعلية من استخدامها.

2.الرقابة على عناصر المشروع:

- الرقابة على الزمن: إلى أي حد يسير تنفيذ وإنجاز المشروع حسب الجدولة الزمنية الموضوعة؟

حيث يتم التعرف على نسبة تقدم الأشغال مقارنة بالوقت المحدد(المخطط،) ويمكننا بذلك التوقع بالانحراف، وكذلك تصحيحه عند وقوعه. ومن بين الطرق المستعملة في ذلك CPM , Pert.

مع العلم انه من بين الامور التي تؤثر على العامل الزمني و تستدعي المتابعة التقديرات الأولية لنشاطات المشروع و عدم ضبطها ، اعدي في نشاطات المشروع بناءا على طلب خارجي (الزبون) مما تستدعي اعادة النظر في توقيت المشروع ، وكذا العوامل الطبيعية و القوانين التي ترعى المشروع

- الرقابة على التكلفة : فيها يطرح السؤالين التاليين :ما هو حجم الإنفاق الحالي مقارنة بالميزانية الموضوعة؟ و هل يتلاءم حجم هذا الإنفاق مقارنة بالجزء المنجز ؟

حيث يتم التعرف على نسبة استهلاك المشروع للميزانية، وما مدى تقدم المشروع مقارنة بالتكاليف المستهلكة، وبالتالي يمكننا من التوقع بالانحراف والتعرف عليه في حال حدوثه، ومن أهم الأساليب المستخدمة PERT/COST

مع العلم انه من بين الامور التي تؤثر على التكلفة و تستدعي المتابعة تغير حجم نشاطات المشروع ، و تغير مفاجئ في الاسعار ، بالاضافة الى ضعف في تقديرات الموارد

الرقابة على الجودة : وهنا نجد شقين للجودة :

- ✓ رقابة الجودة التقنية :وهي رقابة على مخرجات المشروع ونتائجه وهذا يكون بالتركيز على وثائق خاصة بالتصميم بهدف اكتشاف جميع العيوب قبل بداية التشغيل.
- ✓ رقابة جودة التسيير :تركز على جودة العملية التسييرية، وهذا يكون عن طريق عمليات التدقيق والبحث عن وجود العمليات في حد ذاتها واحترام اجراءاتها التي يجب أن تكون سليمة المحتوى

رابعا . أساليب رقابة المشروع :

تقوم مختلف المنظمات بإتباع أساليب متعدد للرقابة ولكن يمكن بصفة عامة أن نقسم هذه الأساليب إلى نوعين:

–أساليب تقليدية عامة :مثل التقارير، الملاحظات الشخصية، الميزانية التقديرية.

–أساليب حديثة متخصصة :مثل خرائط مراقبة الجودة، خريطة غانت، أسلوب تقييم ومراجعة البرامج، و أسلوب المسار الحرج ، اسلوب القيمة المكتسبة