

تنظيم المقاولات الصغيرة لإنجاز
الصفقات العمومية

وفق المعايير الدولية

2026-2025

من إعداد الخبير بن جبار محمد

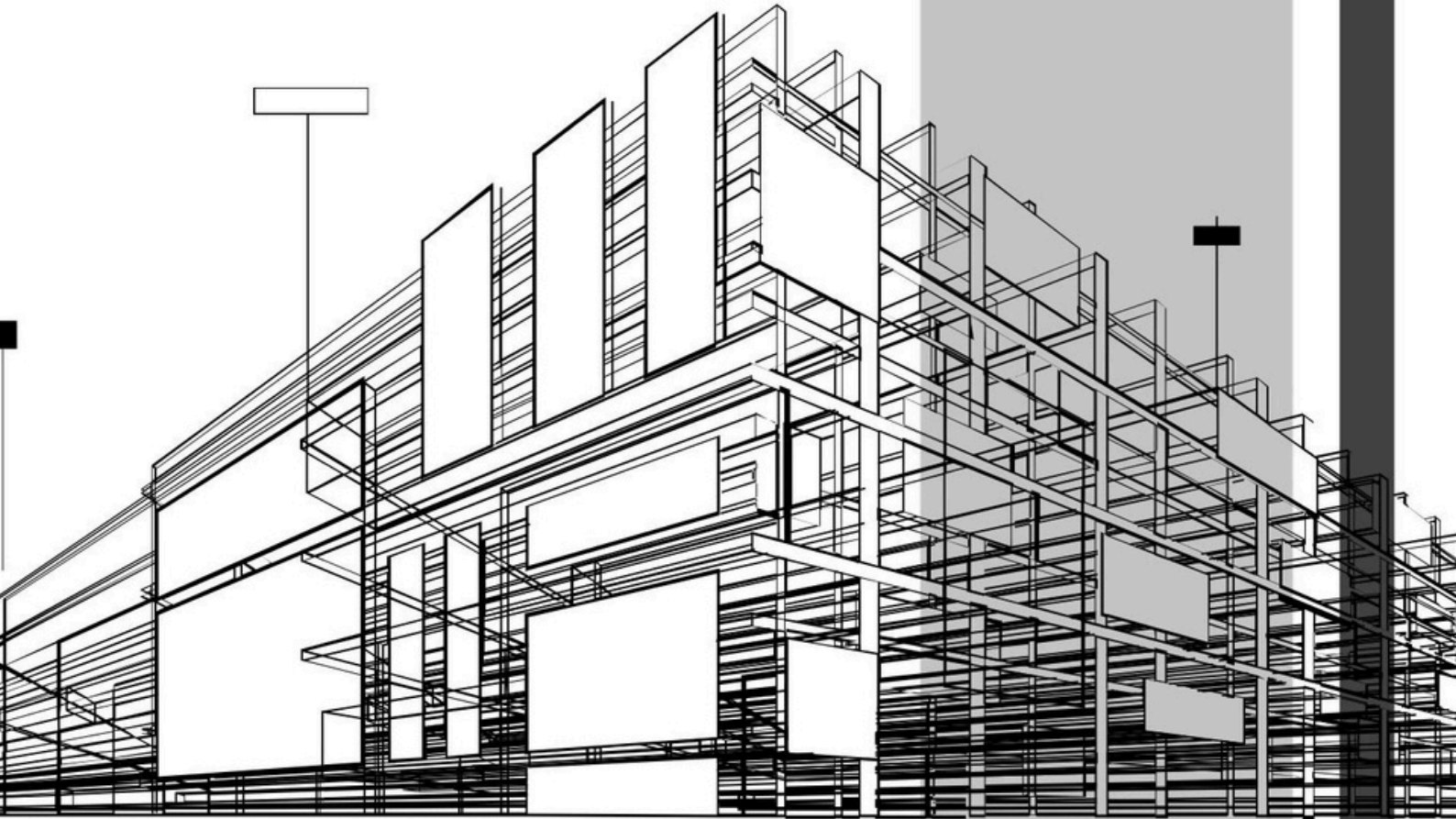


تنظيم المقاولات الصغيرة لإنجاز
الصفقات العمومية

وفق المعايير الدولية

2026-2025

من إعداد الخبير بن جبار محمد



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

هذا الدليل مهدها بشكل خاص إلى:

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في قطاع البناء والأشغال العمومية والتي تسعى إلى تحسين تنظيم مؤسساتها وفق المعايير الدولية من أجل مواكبة مختلف متطلبات إنجاز الصفقات العمومية في الجزائر.

مكاتب الدراسات الهندسية.

مستيري وإطارات مؤسسات قطاع البناء والأشغال العمومية والري.

الطلبة في مجال إدارة وتسيير المؤسسات.

الطلبة الذين يرغبون في إنشاء مؤسساتهم الخاصة مستقبلاً.

كما أن هذا الدليل موجه أيضًا إلى هيئات ومؤسسات التكوين على جميع المستويات، مثل:

• الجامعات الجزائرية.

• مراكز ومعاهد التكوين المهني.

وكذلك إلى الهيئات العمومية المكلفة بدعم إنشاء المؤسسات المصغرة، مثل:

• الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية NESDA (سابقًا ANSEJ / ANADE).

• ANGEM الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر.

• CNAC الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.

• Algerian Startup Fund صندوق تمويل الشركات الناشئة في الجزائر.

بن جبار محمد

الفهرس

- 1..... المقدمة
- 2..... الفصل الأول: عقلية المقاول المنظم
- 3..... الفصل الثاني: بناء الهيكل التنظيمي للمقولة الصغيرة
- 5..... الفصل الثالث: فهم الصفقات العمومية بعمق
- 7..... الفصل الرابع: المعايير الدولية كأداة للتمييز
- 10..... الفصل الخامس: التخطيط والتنفيذ المنتظم للمشاريع
- 13..... الفصل السادس: اجتماعات الورشة ومتابعة التخطيط
- 15..... الفصل السابع: الاستدامة وبناء السمعة
- 18..... الفصل الثامن: الرقمنة في متابعة المشاريع
- 21..... خاتمة الفصل
- 24..... البيبلوغرافية

المقدمة



من إعداد الخبير بن جبار محمد

في ظل التحولات الاقتصادية المتسارعة، وتزايد دور الصفقات العمومية كرافعة للتنمية، تواجه المقاولات الصغيرة تحديات حقيقية تتجاوز الجوانب التقنية لتصل إلى عمق التنظيم، والحوكمة، وبناء الثقة. من هذا المنطلق، يأتي هذا الكتاب ليسدّ فجوة واضحة بين النصوص النظرية والواقع العملي الذي يعيشه أصحاب المقاولات الصغيرة..

يمتاز هذا العمل بكونه يجمع بين البعد التحفيزي والطرح العملي، حيث لا يكفي بتشخيص الإشكالات، بل يقدم رؤية منهجية مبسطة تساعد المقاول الصغير على فهم منطق الصفقات العمومية، واعتماد المعايير الدولية كأدوات تنظيم وتمييز، لا كقيود إدارية..

إن هذا الكتاب موجّه لكل من يؤمن بأن الاحتراف ليس حكرًا على المؤسسات الكبرى، وأن التنظيم والانضباط قادران على تحويل المقاولات الصغيرة إلى فاعل اقتصادي موثوق ومستدام. وهو إضافة نوعية للمكتبة المهنية، ومرجع عملي لكل من يسعى إلى بناء مسار مهني قائم على الجودة، والالتزام، والاستمرارية.

في عالم يتسم بالمنافسة الشديدة وتسارع التحولات الاقتصادية، لم يعد نجاح المقاولات الصغيرة مرتبطاً فقط بالاجتهاد أو الخبرة التقنية، بل أصبح مرهوناً بقدرتها على التنظيم، والامتثال للمعايير الدولية، واعتماد أساليب احترافية في التسيير والتنفيذ. إن الصفقات العمومية تمثل فرصة حقيقية للمقاولات الصغيرة للنمو والاستقرار، لكنها في الوقت نفسه تشكل تحدياً كبيراً بسبب المتطلبات الإدارية، والمالية، والتقنية الصارمة.

هذا الكتاب موجّه إلى أصحاب المقاولات الصغيرة، والمديرين، ورواد الأعمال الطموحين الذين يسعون إلى تحويل مقاولاتهم من كيانات هشة تعمل برّد الفعل، إلى مؤسسات منظمّة تعمل وفق رؤية واضحة ومنهجية مستدامة. وهو كتاب تحفيزي وعملي في آنٍ واحد، يهدف إلى غرس عقلية الانضباط والاحتراف، وتقديم خطوات واضحة تساعد المقاولات الصغيرة على إنجاز مشاريع الصفقات العمومية بشكل منتظم، ووفق المعايير الدولية المعترف بها.

1. من العمل العشوائي إلى العمل المنهجي

أكبر عائق أمام المقاولات الصغيرة ليس نقص التمويل، بل غياب التنظيم. المقاول المنظم يدرك أن كل مشروع هو نظام متكامل، وليس مجرد مهمة تُنجز. التنظيم يبدأ من طريقة التفكير قبل أن يظهر في الوثائق والهيكل..

2. التحفيز كوقود للاستمرارية

الالتزام بالمعايير الدولية يتطلب صبرًا وانضباطًا. التحفيز الذاتي هو القوة التي تدفع المقاول للاستمرار رغم التعقيدات الإدارية والضغط اليومية..

3. الرؤية طويلة المدى

المقاولة التي تنجح في صفقة عمومية واحدة دون نظام واضح قد تفشل في الثانية. أما المقاولة التي تبني رؤية طويلة المدى، فإن كل صفقة تصبح خطوة جديدة نحو الاحتراف والاستدامة.

يُعدّ الهيكل التنظيمي العمود الفقري لأي مقاول، مهما كان حجمها. فالمقاول الصغيرة التي تفتقر إلى تنظيم داخلي واضح تشبه ورشة تعمل بلا مخطط؛ قد تُنجز بعض الأعمال، لكنها تعجز عن الاستمرارية والالتزام، خاصة في إطار الصفقات العمومية التي تقوم أساسًا على الانضباط والدقة.

1. لماذا يحتاج المقاول الصغير إلى هيكل تنظيمي؟

يعتقد بعض أصحاب المقاولات الصغيرة أن التنظيم حكرٌ على الشركات الكبرى، لكن الواقع عكس ذلك تمامًا. كلما كانت المقاول أصغر، كانت حاجتها إلى التنظيم أكبر، لأن الخطأ الواحد قد يكلفها صفقة كاملة أو سمعة بُنيت خلال سنوات.

الهيكل التنظيمي لا يعني التعقيد أو كثرة الموظفين، بل يعني:

- وضوح من يفعل ماذا
- وضوح من يتحمّل المسؤولية
- سهولة المتابعة والمحاسبة.

2. تحديد الأدوار والمسؤوليات

أول خطوة في بناء الهيكل التنظيمي هي تحديد الأدوار، حتى لو كان عدد العاملين قليلاً. من الأخطاء الشائعة أن يقوم شخص واحد بكل شيء دون توثيق أو توزيع واضح للمهام..

في المقاول الصغيرة المشاركة في الصفقات العمومية، يمكن تقسيم الأدوار الأساسية إلى: - الإدارة العامة: اتخاذ القرار، التواصل مع صاحب المشروع، التوقيع والمتابعة العامة. - التسيير الإداري والمالي: إعداد الملفات، متابعة الفواتير، الأجور، والوثائق القانونية. - التنفيذ التقني: إنجاز الأشغال أو الخدمات ميدانياً وفق دفتر الشروط. - المتابعة والجودة: مراقبة احترام الآجال، الجودة، ومتطلبات الصفقة.

حتى لو كان نفس الشخص يؤدي أكثر من دور، فإن فصل الأدوار ذهنياً وتوثيقاً يرفع من مستوى الاحتراف..

3. فصل التسيير الإداري عن التنفيذ الميداني.

من أكبر أسباب فشل المقاولات الصغيرة في الصفقات العمومية الخلط بين العمل الإداري والتنفيذ الميداني. فالمقاول الذي يقضي يومه في الورشة قد يُهمل الوثائق، والآجال، والمراسلات الرسمية.

الصفقات العمومية لا تُدار فقط في الميدان، بل تُدار في الملفات. لذلك، يجب: - تخصيص وقت أو شخص للتسيير الإداري - احترام الآجال القانونية للمراسلات والتقارير - حفظ كل وثيقة بطريقة منظمة وقابلة للرجوع إليها.

4. التوثيق الداخلي: ذاكرة المقولة.

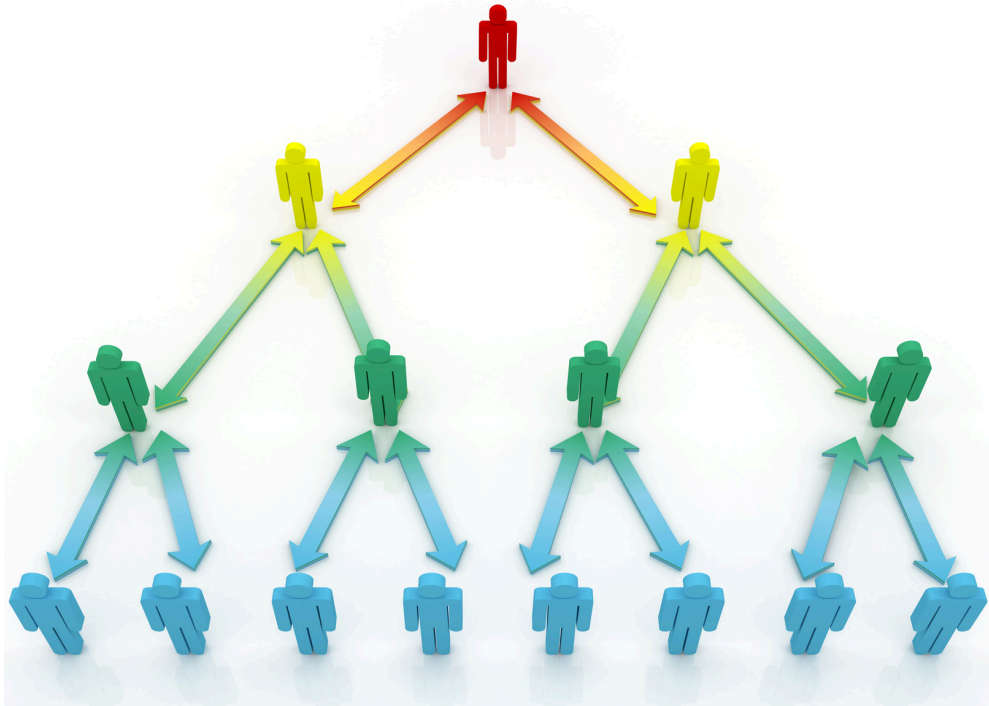
التوثيق ليس عبئًا إداريًا، بل هو ذاكرة المقولة. كل إجراء غير موثَّق هو خبرة مهددة بالضياع.

من الوثائق الأساسية التي يجب اعتمادها: - ملفات المشاريع السابقة - محاضر الاجتماعات - تقارير المتابعة - نماذج داخلية ثابتة (طلبات، تقارير، أوامر خدمة) هذا التوثيق يُسهّل لاحقًا تطبيق المعايير الدولية، ويمنح المقولة مصداقية عالية أمام الجهات المتعاقدة..

5. التنظيم كوسيلة تحفيز وليس كقيد.

عندما يكون التنظيم واضحًا، يقلّ التوتر داخل المقاولة، ويشعر كل فرد بمسؤوليته وقيّمته. التنظيم الجيد يحوّل العمل من ضغط يومي إلى مسار واضح المعالم.

المقاولة الصغيرة المنظّمة لا تنتظر الأزمات لتتحرك، بل تسبقها بالتخطيط والانضباط، وهو ما يجعلها مؤهلة للانتقال من مقاولة تقاتل للبقاء، إلى مقاولة تثق في قدرتها على إنجاز الصفقات العمومية بانتظام.



الصفقات العمومية ليست مجرد فرصة مالية، بل هي مدرسة حقيقية في الانضباط، والشفافية، والاحتراف. المقاول الصغير الذي يفهم منطق الصفقات العمومية بعمق، لا يخشاها، بل يحوّل تعقيدها إلى ميزة تنافسية..

1. ماهية الصفقات العمومية وأهدافها

الصفقة العمومية هي عقد مكتوب يربط بين جهة عمومية ومقاول لإنجاز أشغال أو تقديم خدمات أو توريد لوازم، وفق شروط محددة مسبقًا. والهدف الأساسي منها هو ضمان:

- حسن استعمال المال العام

- الشفافية وتكافؤ الفرص

- جودة الإنجاز واحترام الآجال

فهم هذه الأهداف يساعد المقاول على إدراك أن الصرامة الإدارية ليست تعقيدًا مقصودًا، بل وسيلة لحماية المشروع والطرفين معًا..

2. دورة الصفقة العمومية من الإعلان إلى الاستلام النهائي.

كل صفقة عمومية تمر بمراحل واضحة، وأي إهمال في مرحلة واحدة قد يؤدي إلى الإقصاء أو الفشل في التنفيذ:

(a) مرحلة الإعلان والمنافسة: حيث تُعلن الجهة العمومية عن حاجتها، ويبدأ دور المقاول في قراءة الإعلان بدقة، دون تسرع أو افتراضات.

(b) مرحلة إعداد العرض: وهي المرحلة الأكثر حساسية، وتشمل:

- الملف الإداري
- العرض التقني
- العرض المالي التنظيم هنا عامل حاسم، لأن خطأ شكلي بسيط قد يُقصي عرضاً قوياً..

(c) مرحلة التقييم والمنح المؤقت: يتم تقييم العروض وفق معايير محددة مسبقاً. المقاول المحترف لا يشكك في النتائج فقط، بل يراجع عرضه ليتعلم ويُحسن.

(d) مرحلة التنفيذ: وهي المرحلة التي تختبر فيها المقاول قدرتها الحقيقية على الالتزام. فالتأخر أو سوء التنظيم قد يدمر كل ما بُني سابقاً..

(e) مرحلة الاستلام المؤقت والنهائي: لا تقل هذه المرحلة أهمية عن التنفيذ، لأنها تُغلق المشروع رسمياً وتؤثر على سمعة المقاول مستقبلاً..

3. دفتر الشروط: الوثيقة التي لا تُغفر أخطاءها

دفتر الشروط هو المرجع الأول والأخير في الصفقة العمومية. كثير من المقاولات الصغيرة تفشل لأنها لا تقرأ دفتر الشروط بعمق.

يجب على المقاول أن:

- يقرأ دفتر الشروط أكثر من مرة
 - يفهم الشروط التقنية والإدارية والمالية
 - يطرح الأسئلة عند الغموض قبل تقديم العرض.
- دفتر الشروط ليس عدوًا، بل خريطة طريق واضحة لمن يعرف كيف يقرأها..

4. الأخطاء الشائعة لدى المقاولات الصغيرة.

من أكثر الأخطاء تكرارًا:

- التسرع في المشاركة دون جاهزية
- نسخ عروض سابقة دون تكييف
- إهمال المتابعة الإدارية أثناء التنفيذ
- ضعف التواصل مع صاحب المشروع

الوعي بهذه الأخطاء هو أول خطوة لتجاوزها وبناء مسار مهني مستقر..

5. من عقلية "الفرصة" إلى عقلية "المسار"

المقاول الذي يرى الصفقة العمومية كفرصة سريعة للربح غالبًا ما يتعثر. أما الذي يراها كجزء من مسار مهني طويل، فإنه يستثمر في التنظيم، والسمعة، والجودة.

الصفقات العمومية ليست سباق سرعة، بل ماراثون يتطلب نفسًا طويلًا، وانضباطًا مستمرًا، ورغبة حقيقية في الاحتراف..



يظنّ كثير من أصحاب المقاولات الصغيرة أن المعايير الدولية وُضعت فقط للشركات الكبرى متعددة الجنسيات، لكن الحقيقة أن هذه المعايير صُمّمت أساسًا لضبط العمل، وتحسين الجودة، وتقليل المخاطر، وهي احتياجات حيوية للمقولة الصغيرة قبل الكبيرة..

المعايير الدولية ليست عبئًا إداريًا، بل أداة ذكية للتميز، ولانتقال بالمقولة من منطق ردّ الفعل إلى منطق التحكم والوقاية..

1. لماذا المعايير الدولية مهمة للمقاولات الصغيرة؟

في الصفقات العمومية، لا تبحث الجهة المتعاقدة فقط عن السعر الأقل، بل عن المقولة الأكثر قدرة على:

- احترام الآجال
- ضمان الجودة
- التحكم في المخاطر
- توثيق كل مرحلة من مراحل المشروع

وهنا تظهر قوة المعايير الدولية، لأنها تمنح المقاول الصغرة:

- مصداقية أعلى
- ثقة أكبر من طرف الإدارات العمومية
- قدرة أفضل على التنظيم والمتابعة.

2. المعايير الدولية كمنهج عمل لا كشهادة

من الأخطاء الشائعة التركيز على الشهادة فقط (مثل ISO) ونسيان المنهج.

الشهادة نتيجة، أما الأهم فهو اعتماد طريقة عمل منظمة ومستقرة..

المقاول التي تطبق المعايير فعليًا، حتى دون شهادة، تتفوق على مقاول تحمل

شهادة دون ممارسة حقيقية..



3. نظرة مبسطة على أهم المعايير الدولية

(a) نظام إدارة الجودة ISO 9001 :

هذا المعيار يركّز على:

- رضا الزبون (الجهة العمومية)

- توحيد طرق العمل

- التحسين المستمر

بالنسبة للمقاولة الصغيرة، ISO 9001 يساعد على:

- تقليل الأخطاء المتكررة

- تحسين تنظيم الملفات والمشاريع

- رفع جودة الإنجاز بثبات.

(b) نظام الإدارة البيئية ISO 14001 :

يهتم هذا المعيار بتقليل الأثر البيئي للمشاريع، وهو مهم بشكل خاص في

الأشغال العمومية.

اعتماد هذا المعيار يُظهر أن المقاولة:

- تحترم البيئة

- تلتزم بالتشريعات

- تتعامل بوعي مع الموارد والنفائيات

(C) الصحة والسلامة المهنية ISO 45001

السلامة ليست خيارًا، بل مسؤولية قانونية وأخلاقية.

هذا المعيار يساعد المقاول على:

- تقليل حوادث العمل
- حماية العمال
- تفادي التوقيفات والغرامات.



4. كيف تطبق المعايير الدولية دون تعقيد؟

تطبيق المعايير لا يعني إنشاء نظام معقد، بل البدء بخطوات بسيطة ومنظمة:

- توثيق ما تقوم به فعلاً بدل اختراع إجراءات وهمية

- تبسيط النماذج والوثائق

- إشراك العمال في فهم الإجراءات

ابدأ بما هو موجود، وطوّره تدريجياً..

5. المعايير الدولية كاستثمار طويل المدى.

كل جهد يُبذل في التنظيم اليوم، يوفر أضعافه غداً. المعايير الدولية تحوّل

المقولة الصغيرة إلى مؤسسة قادرة على التوسع بثبات.

المقولة التي تعتمد المعايير لا تبحث عن النجاة في كل صفقة، بل تبني سمعة

تجعل الصفقات القادمة أسهل، وأكثر انتظاماً..

6. المعايير الدولية ومنهجية PDCA

جميع المعايير الدولية الكبرى (ISO 9001 – ISO 14001 – ISO

45001) تقوم على دورة التحسين المستمر PDCA.

هذا يعني أن المقاوله الصغيرة التي تعتمد:

- تخطيطاً واضحاً

- تنفيذاً منظماً

- متابعة دورية

- تصحيحاً مستمراً.

المعيار ليس وثيقة توضع في رف، بل طريقة تفكير تُمارس يوميًا في

الاجتماعات، وفي الورشة، وفي القرارات.

إذا كانت الصفقات العمومية تُربح في المكاتب عبر التنظيم والملفات، فإنها تُحسَم في الميدان عبر التخطيط الجيد والتنفيذ المنتظم. كثير من المقاولات الصغيرة تفشل ليس لأنها تفتقر إلى الكفاءة التقنية، بل لأنها تشرع في التنفيذ دون رؤية واضحة، فتضيع الجهود وتتراكم الأخطاء..

1. التخطيط أساس النجاح لا مرحلة ثانوية.

التخطيط ليس ترفاً إدارياً، بل هو قرار شجاع بالتحكم في المشروع قبل أن يتحكم المشروع في المقابلة.

التخطيط الجيد يسمح بـ:

- احترام الآجال التعاقدية
- التحكم في التكاليف
- توزيع الجهود بذكاء
- تفادي التوقفات المفاجئة

قبل بدء أي مشروع، يجب على المقاول أن يسأل نفسه: ماذا سننجز؟ متى؟

كيف؟ وبأي موارد؟

2. التخطيط الزمني: احترام الوقت احترام للثقة

الوقت في الصفقات العمومية ليس عنصرًا مرناً. أي تأخر، ولو بسيط، قد يؤدي إلى غرامات أو فسخ العقد.

لذلك يجب:

- إعداد جدول زمني واقعي
- تقسيم المشروع إلى مراحل واضحة
- تحديد آجال داخلية أقصر من الآجال التعاقدية

الالتزام بالوقت رسالة غير مكتوبة تقول للجهة المتعاقدة: هذه مقابلة يمكن الوثوق بها.



3. إدارة الموارد: بشرية، مادية، ومالية

التنفيذ المنتظم يتطلب توازنًا دقيقًا بين الموارد.

أ. الموارد البشرية

- اختيار الأشخاص المناسبين لكل مهمة
 - توضيح المسؤوليات
 - التحفيز والانضباط
- العامل الذي يفهم دوره يُنجز أفضل من عامل يعمل في فوضى.

ب. الموارد المادية

- توفر العتاد في الوقت المناسب
- صيانة المعدات
- تجنب التوقفات بسبب نقص الوسائل

ج. الموارد المالية

- متابعة المصاريف بدقة
- توقع النفقات غير المتوقعة
- الفصل بين مال المشروع ومال المقاول.

4. المتابعة اليومية: الوقاية أفضل من التصحيح

المقاولة المنظمة لا تنتظر نهاية المشروع لاكتشاف الأخطاء.

المتابعة المنتظمة تشمل:

- تقارير دورية
- اجتماعات قصيرة للتقييم
- مقارنة المنجز بالمخطط

كل انحراف صغير يُصحح في وقته يمنع أزمة كبيرة لاحقًا.

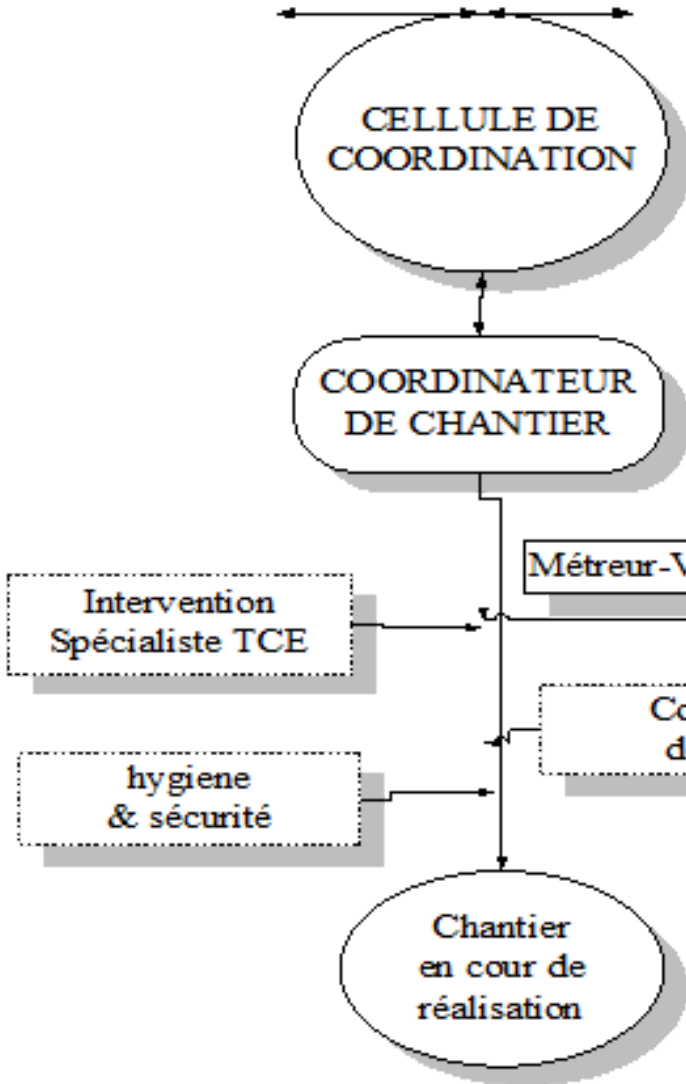


5. التعامل مع التغييرات والمخاطر

لا يوجد مشروع يخلو من المفاجآت. المهم ليس تفاديها كليًا، بل الاستعداد لها.

على المقاول أن:

- يتوقع المخاطر المحتملة
- يوثق أي تغيير في الأشغال
- يتواصل رسميًا مع صاحب المشروع



التصرف العشوائي في الأزمات هو أسرع طريق للفشل.

6. التنفيذ المنتظم كصورة احترافية

التنفيذ المنتظم لا يعني فقط إنجاز العمل، بل إنجازه بطريقة تعكس احتراف المقاول.

مقاوله تنفذ بهدوء، وتنظم ورشاتها، وتحترم التعليمات، تفرض احترامها حتى قبل نهاية المشروع.

التنفيذ الجيد هو أفضل إعلان للمقاول الصغيرة، وهو الجسر الذي ينقلها من صفقة إلى أخرى بثقة.



اجتماعات الورشة: أداة تنظيم وليست إجراءً شكلياً

اجتماع الورشة ليس لقاءً روتينياً، بل هو جهاز توجيه يومي يحافظ على انسجام المشروع. المقابلة الصغيرة التي لا تعتمد منهجية واضحة لاجتماعاتها تعيش غالباً في ردّ الفعل بدل التحكم.

1. أنواع اجتماعات الورشة:

الاجتماع اليومي القصير (10-15 دقيقة)

• ماذا أنجز أمس؟

• ماذا سننجز اليوم؟

• ما هي العوائق؟

اجتماع التنسيق مع صاحب المشروع

• عرض تقدم الأشغال

• توثيق التغييرات

• تثبيت القرارات بمحضر رسمي.

2. منهجية الاجتماع الفعال:

- جدول أعمال واضح
- مدة محددة
- محضر مكتوب
- مسؤول عن تنفيذ القرارات
- متابعة النقاط المفتوحة في الاجتماع الموالي

الاجتماع دون محضر هو نقاش عابر.

الاجتماع بمحضر هو أداة حماية قانونية وتنظيمية.

الاجتماع الأسبوعي للتنسيق

- مقارنة المنجز بالمخطط
- مراجعة الموارد
- تقييم المخاطر

3. أنظمة التنسيق ومتابعة التخطيط

التخطيط لا يكتمل بإعداد جدول زمني فقط، بل بإنشاء نظام متابعة فعال. أدوات التنسيق الأساسية:

جدول زمني مفصل (Planning détaillé)

- تقسيم المشروع إلى مراحل
- تحديد المسؤول عن كل مرحلة
- ربط كل نشاط بمدة زمنية واضحة

نظام إنذار مبكر

- تحديد الانحرافات قبل تفاقمها
- معالجة التأخر فور ظهوره

المقاولة المنظمة لا تنتظر نهاية الشهر لاكتشاف التأخر، بل تكتشفه في يومه الأول.

4. الدروس المستفادة

- الاجتماعات المنتظمة تمنع تراكم الأخطاء.
- التخطيط الواقعي يحمي المقاول من الغرامات.
- التوثيق يحمي المقاول قانونيًا.
- التحسين المستمر يحول كل مشروع إلى خبرة إضافية.

5. نموذج مختصر لمحضر اجتماع ورشة

- التاريخ:
- المشروع:
- الحضور:
- الإمضاء:
- نسبة التقدم الحالية:
- الأشغال المنجزة هذا الأسبوع:
- العوائق:
- القرارات المتخذة:
- المسؤول عن التنفيذ:
- تاريخ المتابعة:

قد تنجح مقابلة صغيرة في إنجاز صفقة عمومية واحدة بجهد كبير وتوضيحات عديدة، لكن التحدي الحقيقي ليس في الإنجاز مرة واحدة، بل في القدرة على الاستمرار وبناء مسار مهني مستقر. هنا تظهر أهمية الاستدامة وبناء السمعة، فهما رأس المال الحقيقي للمقابلة على المدى الطويل.

1. الاستدامة: التفكير أبعد من الصفقة الحالية : الاستدامة تعني أن تفكر المقابلة في ما بعد نهاية المشروع، لا فقط في تسليمه. المقاول الذكي يسأل نفسه: هل هذا المشروع يقوّيني أم يُنهكني؟ هل يضيف إلى خبرتي وسمعتي أم يستهلك مواردني دون مقابل استراتيجي؟

الاستدامة تتحقق عندما:

- لا تُنجز المشاريع على حساب جودة العمل
- لا تُغامر بالمقابلة في صفقات تفوق قدراتها
- تبني قراراتها على تحليل، لا على استعجال.

2. السمعة المهنية: عملة لا تُشترى : في عالم الصفقات العمومية، السمعة تسبق المقابلة.

الإدارة العمومية قد لا تقول ذلك صراحة، لكنها تحفظ جيدًا أسماء المقاولات التي:

- تحترم الآجال
- تحترم الالتزامات
- تتواصل بوضوح واحتراف

السمعة الجيدة لا تُبنى بالإعلانات، بل بالتراكم الصامت للأعمال الجيدة..

3. جودة الإنجاز أساس الثقة : الجودة ليست مستوى واحدًا، بل سلوك دائم. عندما تلتزم المقاوله بالجودة في التفاصيل الصغيرة، فإنها تبعث رسالة قوية عن احترافيتها.

جودة الإنجاز تعني:

- احترام دفتر الشروط حرفيًا
 - معالجة الملاحظات بسرعة ومسؤولية
 - عدم البحث عن الحلول السهلة على حساب المتانة
- كل مشروع منجز بجودة هو شهادة غير مكتوبة للمقاوله.

4. احترام الآجال: التزام أخلاقي قبل أن يكون تعاقدياً

قد تُغفر بعض الأخطاء التقنية، لكن التأخر المتكرر نادراً ما يُغفر. احترام الآجال يعكس احترام المقابلة لكلمتها.

مقابلة تحترم الوقت:

- تُخطّط جيداً
 - تراقب التنفيذ باستمرار
 - تتعامل بجدية مع العراقيل
- الوقت هو أسرع طريق لبناء الثقة... أو خسارتها..

5. التواصل الاحترافي مع الجهات العمومية

التواصل الجيد عنصر أساسي في بناء السمعة.

يشمل ذلك:

- المراسلات الرسمية الواضحة
- الإبلاغ المسبق عن الصعوبات
- توثيق كل تغيير أو ملاحظة

التواصل الاحترافي يُظهر أن المقابلة شريك مسؤول، لا منفذاً عشوائياً..

6. من مقابلة منفذة إلى شريك موثوق

عندما تلتزم المقابلة بالتنظيم، والجودة، والآجال، فإنها تنتقل تدريجيًا من مجرد منفذ إلى شريك موثوق.

الشريك الموثوق:

- يُستدعى بثقة
- تُؤخذ ملاحظاته بجدية
- تُفتح له فرص جديدة بسهولة أكبر



7. الاستدامة كخلاصة للمسار المهني

الاستدامة ليست مرحلة أخيرة، بل نتيجة طبيعية لمسار منضبط. مقاومة صغيرة منظمة، تحترم المعايير، وتنقذ بانتظام، لا تخشى المستقبل. النجاح الحقيقي ليس في عدد الصفقات، بل في القدرة على الاستمرار بكرامة، وبناء اسم يُحترم، ومسار يُحتذى به. يُصحح في وقته يمنع أزمة كبيرة لاحقاً.

8. التعامل مع التغييرات والمخاطر

لا يوجد مشروع يخلو من المفاجآت. المهم ليس تفاديها كلياً، بل الاستعداد لها.

على المقاول أن: - يتوقع المخاطر المحتملة - يوثق أي تغيير في الأشغال - يتواصل رسمياً مع صاحب المشروع

التصرف العشوائي في الأزمات هو أسرع طريق للفشل.

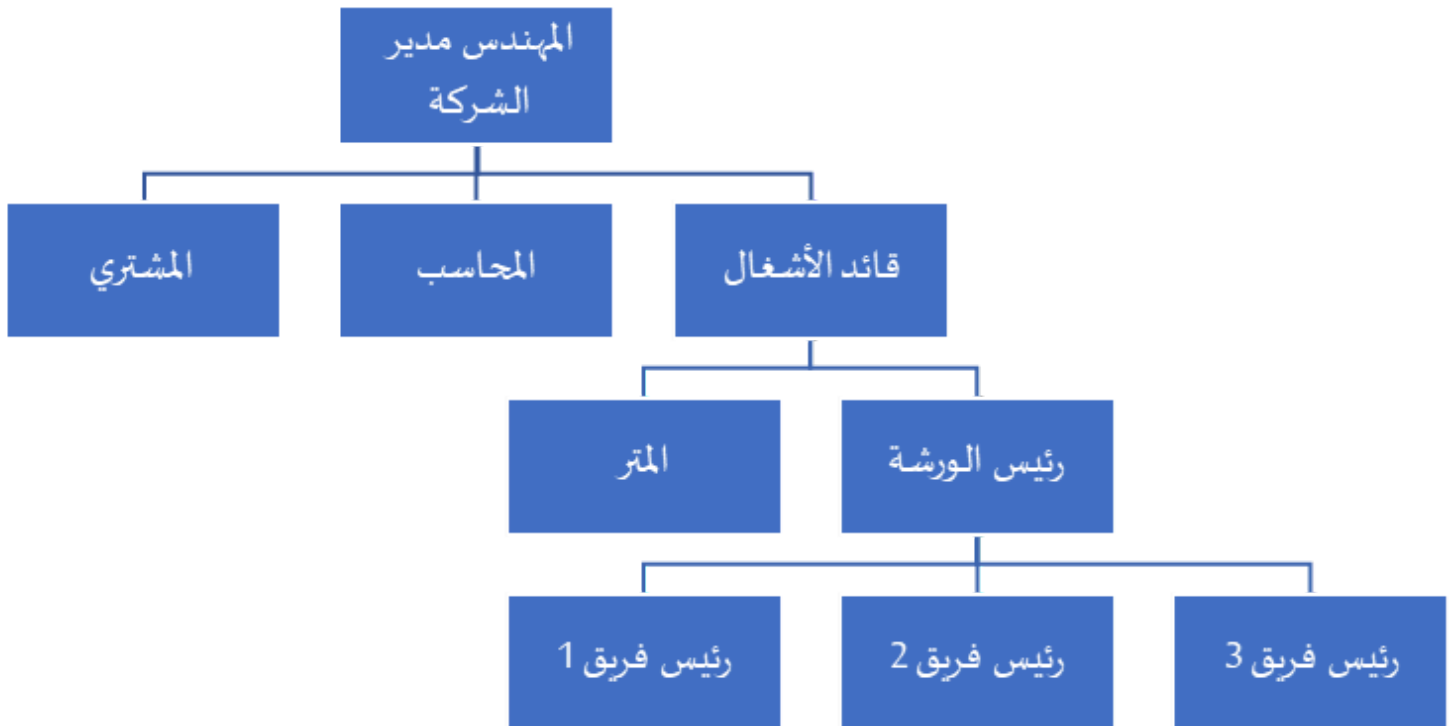
9. التنفيذ المنتظم كصورة احترافية

التنفيذ المنتظم لا يعني فقط إنجاز العمل، بل إنجازه بطريقة تعكس احتراف المقاول.

مقاوله تنفذ بهدوء، وتنظم ورشاتها، وتحترم التعليمات، تفرض احترامها حتى قبل نهاية المشروع.

التنفيذ الجيد هو أفضل إعلان للمقاوله الصغيرة، وهو الجسر الذي ينقلها من صفقة إلى أخرى بثقة.

نموذج لهيكل نظامي لشركة صغيرة



من الورق إلى التحكم الذكي

في زمن تتسارع فيه وتيرة الإنجاز وتزداد فيه متطلبات الشفافية، لم تعد متابعة المشاريع بالطرق التقليدية كافية. الرقمنة ليست رفاهية ولا ترفاً إدارياً، بل أصبحت أداة أساسية لتمكين المقاول الصغيرة من التحكم في مشاريعها بدقة واحتراف.

المقاول التي تعتمد الرقمنة لا تعمل بسرعة أكبر فقط، بل تعمل بوضوح أكبر.

1. لماذا تحتاج المقاول الصغيرة إلى الرقمنة؟

الرقمنة تساعد على:

- تقليل الأخطاء البشرية
- تسريع الوصول إلى المعلومات
- تحسين التنسيق بين المكتب والورشة
- توثيق العمليات بشكل منظم
- تسهيل إعداد التقارير للجهات العمومية

الهدف ليس التحول إلى شركة تكنولوجية، بل استعمال أدوات بسيطة ترفع مستوى التنظيم.

2. الرقمنة في متابعة التخطيط الزمني

بدل الاعتماد على جداول ورقية قد تضيع أو تُنسى، يمكن استعمال:

- برامج تخطيط بسيطة
- جداول إلكترونية محدثة يوميًا
- تطبيقات متابعة المهام

الفائدة الأساسية:

- رؤية فورية لنسبة الإنجاز
 - كشف الانحرافات مبكرًا
 - مشاركة المخطط مع فريق العمل بسهولة
- عندما يكون التخطيط مرئيًا للجميع، يصبح الالتزام به أسهل.

3. الرقمنة في اجتماعات الورشة

يمكن تعزيز فعالية الاجتماعات عبر:

- تسجيل المحاضر إلكترونياً
 - حفظ القرارات في ملف مشترك
 - توثيق الصور الميدانية
 - إرسال التقارير أسبوعياً بالبريد الإلكتروني
- بهذه الطريقة، لا تضيع المعلومات، ولا يُعاد النقاش حول قرارات سابقة.

4. الرقمنة وإدارة الوثائق

من أكبر مشاكل المقاولات الصغيرة ضياع الوثائق أو صعوبة العثور عليها عند الحاجة.

الحل بسيط:

- أرشفة رقمية منظمة حسب المشروع
 - تسمية الملفات بطريقة واضحة
 - حفظ نسخ احتياطية
- التنظيم الرقمي يحمي المقاول قانونياً، ويوفر وقتاً ثميناً.

Missions Principales & Actions	Étape du Cycle	Phase
<ul style="list-style-type: none"> * تحديد المشروع والأهداف * إعداد البرنامج الزمني * تقدير الموارد والتكاليف * دراسة المخاطر والسلامة 	(Planifier) Plan	1. التخطيط
<ul style="list-style-type: none"> * إطلاق الورشة * تنظيم الفرق والآليات * تنفيذ الأشغال حسب المخطط * مراقبة المواد والمشتريات 	(Faire) Do	2. التنفيذ
<ul style="list-style-type: none"> * مراقبة الجودة * مقارنة التكاليف مع الميزانية * مراقبة السلامة (HSE) * إعداد تقارير الورشة * متابعة التقدم الزمني 	(Vérifier) Check	3. التحقق
<ul style="list-style-type: none"> * تصحيح الأخطاء والانحرافات * تحسين طرق العمل * تحديث التخطيط والموارد * تدريب الفرق * توثيق الدروس المستفادة 	(Agir) Act	4. التحسين

5. الرقمنة كداعم لمنهجية PDCA

الرقمنة تعزز كل مرحلة من مراحل PDCA:

● Plan : إعداد تخطيط رقمي قابل للتحديث

● Do : توثيق التنفيذ بالصور والتقارير

● Check : مقارنة رقمية بين المخطط والمنجز

● Act : تعديل الخطة فوراً وإبلاغ الفريق

عندما تكون البيانات متاحة، يصبح القرار أسرع وأكثر دقة.

6. الرقمنة خطوة تدريجية لا قفزة مفاجئة

لا تحتاج المقاولات الصغيرة إلى أنظمة معقدة أو مكلفة منذ البداية. يمكن البدء

بـ:

- جداول إلكترونية منظمة
- أرشيف رقمي بسيط
- متابعة يومية عبر تطبيقات متاحة

التدرج هو السر.

كل خطوة صغيرة في الرقمنة تعني خطوة كبيرة في التحكم.

7. الرقمنة وبناء السمعة

الإدارة العمومية تفضّل التعامل مع مقابلة:

- تقدم تقارير واضحة
- ترد بسرعة
- توثق كل مرحلة

الرقمنة تمنح صورة احترافية، وتعكس جدية المقابلة.



خاتمة الفصل



من إعداد الخبير بن جبار محمد

الرقمنة ليست بديلاً عن الانضباط، بل أداة تعززه. المقابلة الصغيرة التي تجمع بين التنظيم، ومنهجية PDCA، والرقمنة التدريجية، تبني نظاماً متكاملًا يجعل كل مشروع أكثر وضوحًا، وكل قرار أكثر دقة، وكل نجاح قابلاً للتكرار. المستقبل لن يكون للأكبر حجمًا فقط، بل للأكثر تنظيمًا... والأكثر قدرة على التحكم في معطاته.

الاحتراف خيار... وليس صدفة ليس الفرق بين المقابلة التي تنجح وتستمر، وتلك التي تتعثر وتختفي، في الحظ أو في حجم رأس المال فقط. الفرق الحقيقي يكمن في القرار. قرار أن تكون منظمًا حين يسود الارتجال. قرار أن توثق حين يكتفي الآخرون بالكلام. قرار أن تخطط حين يندفع غيرك بلا رؤية. قرار أن تحترم الوقت، حتى عندما لا يراقبك أحد. هذا الكتاب لم يُكتب ليكون مجرد صفحات تُقرأ، بل ليكون مرآة يرى فيها المقاتل الصغير إمكاناته الحقيقية.

فلا احترام ليس حكراً على المؤسسات الكبرى، ولا المعايير الدولية حكراً على الشركات متعددة الجنسيات.

كل مقولة صغيرة تستطيع، إذا أرادت، أن تبني نظاماً واضحاً، وهيكلًا منضبطاً، ومساراً مستداماً.

الصفقات العمومية ليست ميداناً للمغامرة، بل مدرسة للانضباط.

كل مشروع هو اختبار للقدرة على التنظيم.

كل اجتماع هو فرصة لتصحيح المسار.

كل تأخر غير مُعالج هو درس.

وكل التزام بالجودة هو لبنة في بناء السمعة.

قد تكون البداية بسيطة، بخطوة صغيرة:

محضر اجتماع موثّق،

تخطيط زمني واضح،

متابعة أسبوعية منتظمة،

قرار بالتحسين المستمر وفق منهجية PDCA.

لكن هذه الخطوات الصغيرة، حين تتكرر بانضباط، تتحول إلى ثقافة.

والثقافة تتحول إلى هوية.

والهوية تتحول إلى سمعة.

والسمعة تفتح الأبواب.

النجاح الحقيقي ليس في عدد الصفقات التي تفوز بها،

بل في قدرتك على أن تبني مقاولة لا تخاف من التدقيق،

لا ترتبك أمام التحديات،

ولا تعتمد على الحظ.

مقاولة تعرف ماذا تفعل،

ولماذا تفعله،

وكيف تفعله.

إذا خرجت من هذا الكتاب بفكرة واحدة فقط، فلتكن هذه:

التنظيم ليس عبئاً... بل حرية.

حرية من الفوضى،

حرية من التوتر،

حرية من التردد،

وحرية لبناء مستقبل مهني مستقر ومحترم.

وحرية لبناء مستقبل مهني مستقر ومحترم.
المقاوم الصغير المنظم ليس صغيراً في الحقيقة،
بل في طور النمو.
وكل نظام تبنه اليوم،
هو رسالة صامتة تقول:
أنا لا أبحث عن صفقة عابرة،
بل أبنى مساراً يستمر.
والغد...
سيكون لمن يختار الاحتراف.



ملخص قانون الصفقات العمومية في الجزائر

شهد قانون الصفقات العمومية في الجزائر إصلاحاً مهماً بموجب القانون رقم 12-23 المؤرخ في 5 أوت 2023، الذي جاء لتعزيز الشفافية، الرقمنة، والحوكمة في تسيير الطلب العمومي.

المبادئ الأساسية : يقوم نظام الصفقات العمومية على ثلاثة مبادئ

رئيسية:

- حرية الوصول إلى الطلب العمومي
- المساواة في معاملة المترشحين
- شفافية الإجراءات

مجال التطبيق : يُطبق القانون على:

- صفقات الأشغال
 - صفقات اللوازم
 - صفقات الخدمات
 - صفقات الدراسات
- وذلك عندما تكون النفقات مسجلة في ميزانية:
- الدولة
 - الجماعات المحلية
 - المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري

طرق إبرام الصفقات : تتم عملية الإبرام عبر:

- طلب العروض (الإجراء الأساسي: مفتوح أو محدود)
 - التراضي (إجراء استثنائي في حالات محددة مثل الاستعجال أو الاحتكار)
 - التفاوض (وفق شروط قانونية لتحسين العرض بعد المنح)
- أهم المستجدات : رقمته الإجراءات عبر البوابة الإلكترونية للصفقات

العمومية

- تعزيز الرقابة من خلال لجان مختصة (بلدية، ولائية، قطاعية)
- مكافحة الفساد بإقصاء المتعاملين المتورطين في الغش أو الرشوة
- الإشهار والشفافية : إلزامية نشر الإعلانات في:
- النشرة الرسمية لصفقات المتعامل العمومي (BOMOP)
- الصحافة الوطنية

البيبليوغرافية



من إعداد الخبير بن جبار محمد

1. Jacques ARMAND & Pierre HAXAIRE، "تنسيق
عملية الأشغال"، Édition Le MONITEUR، Paris، 1999.
2. Jacques ARMAND، Yves RAFFESTIN،
Daniel COUFFIGNAL، Bernard DUGARET &
Gilles PÉQUEUX، "تسيير ورشتك"، الطبعة السابعة، Édition
Le Moniteur، Paris، 2003.
3. Paul ARMAND، "أنشئ مؤسستك"، Édition TOP-
Editions، Paris، 1998.
4. Jacques BARREAU، "المؤسسة"، Revue française
رقم 234، Mai 2005.
5. Gérard BOILEAU، "فهم حسابات المؤسسة"، Édition
Groupe Revue Fiduciaire، Paris، 2003.
6. Farouk BOUYACOUB، "المؤسسة والتمويل البنكي"،
Édition CASBAH، Alger، 2003.
7. C.BUSSENAULT & M. PRETET، "تنظيم وتسيير"
المؤسسة، Édition Vuibert، Paris، 1991.

8. Jean-Luc CHARRON & Sabine SEPARI، "تنظيم
تسيير المؤسسة"، Édition DUNOD، Paris، 2001.
10. M.DESLANDES & P.LAURENT، "السياسة
القانونية للمؤسسة"، Édition Vuibert Entreprise، Paris،
1989.
11. Peter DRUCKER، "أصبح مديراً"، édition Village
Mondial، Paris، 2004.
14. Ahmed KADI، "تقنيات وإجراءات مطبقة على تنظيم الصفقات"
، édition DAHLAB، juin 2005.
17. KOTLER & DUBOIS، "إدارة التسويق"، الطبعة 11،
Édition Française réalisée par Delphine Manceau،
édition Pearson Éducation، Paris، 2003.
18. Abdelhak LAMIRI، "إدارة المعلومات: إعادة تأهيل"
، "المؤسسات وتحسين مستواها"، Édition OPU، Alger، 2003.
19. James LEBAZ، "مهن البناء والأشغال العمومية"، Édition
BAYARD، Paris، 1990.

20. Bruno LUSSATO، "دليل المسير: هياكل المؤسسة"،
édition CHIHAB، Alger، 1995.
21. C.MARMUSE & X. MONTAIGNE، "إدارة"
المخاطر، Édition vuibert-entreprise، Paris، 1989.
22. D.MERUNKA، "اتخاذ القرار في التسيير"، Edition
Vuibert، Paris، 1987.
24. Pierre MORIN، "دليل المسير: التنظيم والابتكار"، édition
CHIHAB، Alger، 1995.
25. Robert PAPIN، "فن القيادة: الإدارة الاستراتيجية"، الطبعة
الثانية، DUNOD، Paris، 2002.
27. George R. TERRY & Stephan G. Franklin،
"مبادئ التسيير"، edition Economica، Paris، 1985.
28. Mohamed SADEG، "تسيير المؤسسات العمومية"،
édition Les presses d'Alger، 1999.

29. John R. SCHERMERHORN, James G. Hunt & Richard N. Osborn, "السلوك الإنساني والتنظيم"، Adaptation Française Claire de Billy، الطبعة الثانية، Édition Village Mondial، Paris، 2002.
30. Yacine TALEB، "ليس كل من أراد يصبح مقاولاً"، Revue bimensuelle "Solog"، رقم 02، Octobre–Décembre 2003، Alger.
31. Dimitri UZUNIDIS & Sophie BOUTILLIER، "المقاول: تحليل اجتماعي-اقتصادي"، édition Economica، Paris، mai 1995.
32. Claude VAILLANT، "BTP دليل المقاول في"، Édition Le Moniteur، Paris، 1998.
33. Patrice VIZZANOVA، "التسيير المالي"، Édition BERTI، Alger، 1999.
34. Code des Marchés Publics Algérien،

يُعد الخبير بن جبار محمد أحد الخبراء الدوليين المتخصصين في معايير ISO و الإسهاد بالمطابقة ، وعضوًا في أكاديمية الخبراء الدوليين بجنيف (سويسرا)، كما أنه حاصل على دبلوم الدراسات العليا المتخصصة (DPGS) في إدارة المؤسسات.



انطلقت مسيرته المهنية بالمساهمة في مشاريع وطنية استراتيجية، حيث شارك خلال أدائه الخدمة الوطنية

في دراسة وإنجاز الطريق العابر للصحراء (عين صالح - تمنراست)،

ثم تولى مهام إطار تقني مكلف بإنجاز البنى التحتية الأساسية لمركب الحجار للحديد والصلب بعنابة.

في ثمانينيات، التحق بمكتب الدراسات للبحوث والهندسة العامة (BEREG) بالجزائر العاصمة، حيث أشرف على تنسيق المشاريع التقنية المنجزة في غرب الجزائر.

وفي سنة 1988، اعتمد خبيرًا قضائيًا تقنيًا لدى المجالس والمحاكم. كما عُيّن سنة 1992 رئيسًا التنفيذي (رئيس بلدية) لمدينة غليزان. في المجال الفكري والمهني، هو مؤلف كتاب:

"تسيير المؤسسة الصغيرة في قطاع البناء والأشغال العمومية والري (BTPH)" الصادر بباريس سنة 2006، والذي قدم من خلاله لأول مرة في الجزائر مفهوم "التجمع المشترك المؤقت للمؤسسات"، مما مكّن المؤسسات الصغيرة من التكتل للمشاركة في الصفقات العمومية.

يشغل حاليًا منصب المؤسس والمدير العام لشركة GMCE، وهي هيئة متخصصة في التكوين، و الإسهاد بالمطابقة وفق معايير ISO ، ومقرها وهران - الجزائر.

