

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المحور الأول: أساسيات / عموميات حول المقاولاتية

المحاضرة الأولى: ماهية المقاولاتية

1. الاتجاهات الفكرية المفسرة لظاهرة المقاولاتية

يعود الأصل التاريخي لمفهوم المقاولاتية إلى العلوم الاقتصادية، حيث بدأت الإشارات لمفهوم المقاولاتية منذ الاقتصاديين الأوائل (Adam Smith, Alfred Marshal, Hawley) من خلال تعريفها كعنصر من عناصر الإنتاج يهدف لتنظيم أو تنسيق العملية الإنتاجية والتجارية، والتعامل مع ظروف عدم الاستقرار أو عدم التوازن في السوق، وأن المقاول هو من يملك رأس المال أو المزود له، وهو الذي يمتلك مهارات المخاطرة والابتكار والإدارة ومهارات البناء المؤسسي وقد كان الظهور الفعلي للمقاولاتية وتطوراتها في النظرية من خلال المقاربات التالية:

1.1. المقاربات الفكرية خلال القرنين الماضيين أو (المقاربة الاقتصادية)

هنا يمكن عرض ثلاثة تعاريف أساسية للمقاولاتية حسب هذه المقاربة:

- بين جوزيف شومبيتر **Shumpter** في أنّ جوهر المقاولاتية يكمن في: "إدراك الفرص واستغلالها في مجال الأعمال، هذا عن طريق استخدام الموارد المتاحة المستخلصة من الطبيعة وتحويلها إلى تركيبات جديدة."
- أما **Penrose** حدد مفهوم المقاولاتية بأنها تتمثل في: "التعرف على الفرص في النظام الاقتصادي."
- وعن **Leibenstein** فيّين هو الآخر أن المقاولاتية تتمثل في: "مجموع الأنشطة التي تهدف إلى خلق مؤسسة اقتصادية جديدة أين تكون الأسواق معروفة بشكل واضح."

2.1. المقاربات الفكرية ابتداءً من خمسينيات القرن الماضي أو (المقاربة السلوكية)

هنا أصبحت المقاولاتية تعتمد على مقارنة فردية؛ حيث بين:

- **Ronstat** بأنّ المقاولاتية هي : "عملية ديناميكية يقوم الفرد من خلالها بخلق قيمة مضافة من سلعة أو خدمة."
- **Stevenson & Jarillo** أنّ جوهر المقاولاتية هو : "انتهاز الفرص المتاحة أمام المؤسسة الاقتصادية والتي يجب أن يتابعها الأفراد لكن، اكتشاف الفرص يعتمد على كفاءة الفرد التي تتضمن معرفته الدقيقة بـ (السوق، التقنيات الجديدة والضرورية، حاجات المستهلكين...إلخ)."
- **Danjou** بأنّ المقاولاتية هي : "ظاهرة مجسدة تمثل سلوك الفرد ذو قدرات خاصة ودوافع وخصائص شخصية، إضافة إلى القدرات والمهارات التي تمكنه من تحويل الفكرة إلى مشروع مجسد على أرض الواقع."

3.1. المقاربات الفكرية ابتداءً من سنوات التسعينيات أو (المقاربة المرحلية لعلوم التسيير / الإدارة)

ابتداءً من تسعينيات القرن الماضي اعتمدت المقاولاتية على المقاربة التي تستخدم التوليفة بين الفرد وخلق القيمة؛ حيث عرفها:

- **Bruyat** على أنّها : "عبارة عن توليفة ثنائية بي (الفرد- خلق قيمة جديدة) في ديناميكية للتغيير الإبداعي الخلاق."

- Shane بأن المقاولاتية : "تهتم بدراسة مصادر الحصول على الفرص واكتشاف هذه الأخيرة وتقييمها مع تحديد الأفراد الذين سيكشفونها ويستغلونها."

كما يمكن إبراز مجموعة من التعريفات حول المقاولاتية، كالتالي:

- هي: انشاء مؤسسة جديدة غير نمطية، تتميز بالإبداع والبحث عن التغيير والعمل على تقديم منتج / خدمة مختلفة، مبتكرة وجديدة، اعتمادا على المبادرة الفردية للمقاول ورغبته في تجسيد أفكاره وجعلها واقعا ملموسا مع التأكيد على محيط تميزه حالة عدم اليقين والتأكد.
- المقاولاتية هي: "حركة إنشاء واستغلال فرص أعمال من طرف فرد أو عدة أفراد وذلك عن طريق إنشاء منظمات جديدة من أجل خلق القيمة."

انطلاقا من هذه المقاربات وبعض التعريفات المقدمة للمقاولاتية، يمكن القول بأنها: الأفعال والعمليات والأنشطة التي يقوم بها المقاول لإنشاء مؤسسة جديدة أو تطوير مؤسسة قائمة في إطار القانون السائد، من أجل إنشاء ثروة من خلال الأخذ بالمبادرة وتحمل المخاطر والتعرف على فرص الأعمال ومتابعتها وتجسيدها على أرض الواقع.

2. صور المقاولاتية (أشكال / أسس / ركائز / مبادئ)

- تقوم المقاولاتية على مجموعة من الصور والأشكال، هي:
- فرص الأعمال: يقصد بها أنها حالات سوقية أو سلع جديدة، خدمات، مواد أولية وطرق تنظيمية يتم استغلالها وبيعها بأثمان أعلى من تكلفتها الإنتاجية.
- إنشاء منظمة جديدة: حسب Gartner هي العمليات التي تقود إلى ظهور منظمة جديدة. أو هي النشاطات التي يقوم من خلالها المقاول بتعبئة واستغلال الموارد (المادية، البشرية، المعلوماتية... الخ)؛ من أجل تحويل الفرصة إلى مشروع منظم ومهيكل.
- خلق قيمة: هي تلك القيمة التي تخلق الرضى للمقاول والمتعاملين معه؛ فالمقاول يحصل على القيمة من خلال العوائد المالية المتحصل عليها، وعن الزبائن القيمة تكمن في الحصول على الرضى من تلك السلعة / الخدمة.

- الابتكار

- المخاطرة

3. مفاهيم مرتبطة بالمقاولاتية

- هناك من المصطلحات التي لها علاقة بمفهوم المقاولاتية والمرتبطة بها ارتباطا وثيقا ومكملا، منها:
- الروح المقاولاتية: حسب القاموس العالمي للتجارة الذي نشره بباريس فإن روح المقاولاتية تتكفل بنجاح الأعمال، أو معمل، أو بناء... الخ؛ أي روح المقاول تتجسد في مشروعه. وحسب مجموعة من الباحثين من الاتحاد الأوروبي هي: تلك الروح التي تتعلق بالمبادرة والعمل؛ بمعنى خلق روح للمشروع وإحيائه. وتعني أيضا: مجموعة من المؤهلات والقدرات التي تميز الشخصية المقاولاتية وتعكس سلوك وتصرف الشخصية المقاولاتية. ومن الصفات التي تتجلاها الروح المقاولاتية: المخاطرة واقتحام الغموض + المبادرة والمبادأة + الإبداع والتجديد + تجربة أشياء جديدة + استكشاف الفرص أو خلقها + التكيف مع التغيير + القدرة على بناء مشروع وتحمل مسؤوليته.

- **الثقافة المقاولاتية:** هي مفهوم يخضع لتأثير المحيط وبعض العوامل الخارجية. وتعرّف بشكل عام على أنها: "التلام أو التوافق مع العوامل الخارجية؛ حيث تتضمن الأفكار المشتركة بين مجموعات الأفراد وكذا اللغات التي يتم من خلالها إيصال الأفكار بها وهو ما يجعل من الثقافة عبارة عن نظام لسلوكيات مكتسبة." كما تعبر عن مجموعة القيم المشتركة المتقاسمة بين أطراف المجتمع التي يستعملونها في التعاملات والتبادلات.
- **التعليم المقاولاتي:** يعود تاريخ تدريس المقاولاتية في العالم على مستوى الجامعات إلى سنة 1947 عندما قدم **Myle Maces** أول مقرر دراسي في المقاولاتية بجامعة **Harvard** الأمريكية (كلية هارفارد لإدارة الأعمال) حيث جذب هذا المقرر انتباه وإعجاب 188 طالباً من طلاب الفرقة الثانية لدرجة الماجستير في إدارة الأعمال. إلا أن **Arastiet et al** فيرن أن أول من قام بتدريس مقولة الأعمال وكان رائداً فيه هو الياباني **Shigeru Fijii** من جامعة **Kobe** سنة 1938. ويقصد بالتعليم المقاولاتي: مجموعة من أساليب التعليم النظامي الذي يقوم على إعلام وتدريب أي شخص يرغب بالمشاركة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال مشروع يهدف إلى تعزيز الوعي المقاولاتي وتأسيس مشاريع الأعمال وتطويرها.
- **العملية المقاولاتية:** هي القدرة على تحديد/خلق الفرص (الفكرة) وتقييمها، ثم تطوير خطة المشروع المناسبة، من ثم تحديد المواد اللازمة لبناء المشروع وإدارته. فهذه الأنشطة والإجراءات لا بد أن تتولد مع انطلاقة أي مشروع مقاولاتي.
- **إدارة الأعمال:** هي تلك الإدارة التي تقوم على تسيير الأعمال والمهام وفق وظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة بكفاءة وفعالية ومع توفر كافة الموارد اللازمة بغرض تحقيق أهداف المنظمة.

المحاضرة الثانية: من هو المقاول؟

يشير **Maslow** إلى أنّ أفضل طريقة للأخذ بيد مجتمع غير متقدم ليس بتوفير 100 اقتصادي أو 100 مهندس؛ وإنما بتوفير 100 مبادر أو أصحاب الأفكار المقاولاتية الخلاقة وهو ما يؤكد أن هؤلاء يمثلون أهم محرك للنمو الاقتصادي؛ حيث يلعب المقاولون دوراً مهماً وكبيراً في التطور الاقتصادي والتنمية الاقتصادية من خلال مختلف المشاريع الابتكارية التي تدخل التطور إلى السوق بمنتجات وخدمات متميزة.

1. تعريف المقاول: يمكن ابراز تعريفات متعددة حسب بعض المنظرين والباحثين كالتالي:

- حسب **Cantillon** الذي له الفضل في تسليط الضوء على دور المقاول في الحياة الاقتصادية بأنه: "هو ذلك الشخص المخاطر والمبادر الذي يقود كل المبادلات في السوق مشترياً من المنتجين وبائعاً للمستهلكين؛ فهو يشتري بسعر محدد ويبيع بسعر غير مؤكد في المستقبل وهذا ما يعكس روح المغامرة لديه والقدرة على تحمل المخاطر والخسائر المرتبطة بها والتعامل مع الظروف الغامضة."
- حسب **Shampeter** هو: "قبل كل شيء هو شخص مبدع يستخدم تركيبات جديدة من عوامل الإنتاج التي تتيح الوصول لتوليفات إنتاج جديدة، تتمثل في:
 - صنع منتج جديد؛
 - استعمال طريقة جديدة في الإنتاج؛
 - اكتشاف طريقة جديدة في الإنتاج؛

- اكتشاف قنوات توزيع جديدة في السوق؛
- اكتشاف مصادر جديدة للمواد الأولية أو المواد نصف مصنعة؛
- إنشاء تنظيمات جديدة.
- حسب **Donald & Don Havrey** هو: "ذلك الشخص الذي يستطيع تمييز الفرص واغتنامها".

2. خصائص المقاول: يتميز المقاول عن غيره بمجموعة من الصفات والخصائص منها:

- الحاجة إلى الإنجاز؛
- لا يمكن إعاقة عمله حالة عدم التأكد؛
- المخاطرة والقدرة على تجنبها؛
- يرى الفرص التي لا يراها الآخرون؛
- لديه تصورات واضحة لما يمكن عمله؛
- يجمع الموارد التي تجعل هدفه واضح؛
- تنظيم الموارد بما يناسب مشروعه الجديد.

بالإضافة إلى هذه الخصائص، هناك أيضا:

- **التحكم الذاتي:** أي قدرته على التحكم في الظروف المختلفة التي يمر بها خلال ممارسة نشاطه المقاولاتي.
- **تحمل الضغوط:** من خلال مجابهتها في ظل حالات عدم التأكد وكثرة التعقيد والتقلب التي تسود بيئة الأعمال المعاصرة، وهي وضعية يترتب عنها احتمالان إما تكبد خسائر كبيرة أو تحقيق عوائد معتبرة.
- **الثقة بالنفس:** وتتأتى من مجموع الخبرات التعليمية والمهنية والتحديات التي يواجهها المقاول، هذه الثقة تمكنه من الاندفاع نحو تحقيق وتجسيد مشروعه الذي يرمي إليه.
- **الحاجة إلى الإنجاز:** وهي ما يجعل المقاول أكثر ابداعا وأكثرهم مبادرة، وبها تدفعه نحو اقتناص الفرص. هذه الحاجة للإنجاز تجعل المقاول شخصا يتحمل المسؤولية ويميل لتحمل الصعاب في سبيل تحقيق هدفه.

- 3. **تبيولوجية المقاول:** تعددت وتنوعت تصنيفات المقاولين حسب اختلاف المنهج الفكري والخلفية العلمية لكل باحث بالنظر إلى تصنيف المقاولين وإبراز تطبيقاتهم وأنواعهم المختلفة واختلاف الفرصة ونوعها، حيث اعتمد على عناصر للتصنيف، ومن بين أهم التصنيفات نذكر مايلي:

● حسب **Collins et Moore (1964-1970)**

- حيث وضع تصنيفان للمقاول والمعيار المعتمد للتصنيف حسب نوع التوجه:
- **مقاول مبدع:** حيث حسب هذا الصنف التوجه تقني أو فني.
- **مقاول مدير:** حيث حسب هذا الصنف التوجه التنظيمي.

● حسب **Norman Smith (1967)**

- حيث وضع تصنيفان للمقاول والمعيار المعتمد للتصنيف على حسب مستوى التعليم والتكوين:

- **مقالو حرفي:** مستوى تعليم محدود، غير مثقف، تكوين والخبرة تقنية، المهارات الادارية قليلة، غير منفتح على البيئة الخارجية، سلوك أبوي في التعامل مع العمال لديهم، غير اجتماعي.

- **مقالو انتهازي:** أكثر تعليماً، نشط اجتماعياً، منفتح أفضل على بيئته المحيطة، يتواصل بشكل جيد، يسعى لتطوير أعماله.

● حسب Laufer (1975)

حيث وضع أربع تصنيفات للمقالو والمعايير المعتمد للتصنيف على حسب (العلاقة مع الأوبن، المنشأ الاجتماعي، دراسات والمهن، الدوافع المهنية):

- **مقالو المدير أو المبدع:** دوافعه هي الاحتياجات الابداعية أو الانجاز والقوة، حيث هذه الاهداف تدور اساسا حول النمو والابتكار، حاصل على شهادة، لديه خبرة سابقة في مؤسسة كبيرة.

- **مقالو موجه نحو النمو:** يتم بنمو المؤسسة (قابل للسيطرة)، الاستقلال المالي.

- **مقالو موجه نحو كفاءة (مقالو تقني أو قتي):** رافض للنمو، يبحث عن زيادة في كفاءة والانتاجية، الاستقلال الذاتي حيث دوافعه القوة والسلطة.

- **مقالو حرفي:** مستقل مهنياً حيث الاولوية الاستقلال الذاتي، النجاح الاقتصادي، مؤسسة ضمن نطاق عائلي (تتكيف مع احتياجات الاسرة).

● حسب Marchesnay et Julien (1987-1996)

حيث وضع تصنيفان للمقالو والمعايير المعتمد للتصنيف على حسب (عنصر الطموح لدي المقالو، الاستدامة في الأعمال، الاستقلال المالي، الاستقلال في اتخاذ القرار، النمو):

وهنا المقالو يتصف بالمميزات الاتية: منطق العمل ميراثي - مستقل مالي (التمويل ذاتي) - اولوية هي الحفاظ على المؤسسة (النمو ليس من اولوياته).

وهنا المقالو يتميز بكونه يبحث عن النمو، تطوير الأعمال، المخاطرة أي يتجه نحو الاعمال ذات النمو المرتفع ومحفوفة بالمخاطر، يبحث عن الاستقلال في اتخاذ القرار ليس في المال أي غير مهتم بالاستقلال المالي أو الاستدامة في الأعمال، منفتح على محيطه.

● حسب Hernandez (2001)

حيث وضع أربع تصنيفات للمقالو والمعايير المعتمد للتصنيف على حسب (الرغبة في النمو، الاستقلال الذاتي):

- **المدير:** يطمح لبناء مؤسسة خاصة به لتلبية الرغبة في الانجاز والحاجة إلى القوة والنفوذ، حيث مستوى تعليمه والخبرة المهنية تكسبه مهارات إدارية.

- **المقالو:** يبحث أيضاً على النمو لكن نمو مالي مسيطر عليه، أقل تعليماً من المدير، يفضل سيطرة والتحكم في مصير مؤسسته وهو تسلطي ودو كاريزما.

- **الحرفيين والمقالوين الصغار (TPE):** يضم المهنيين الذين يتقنون مهنتهم (الإنتاج، تقني)، يطمح أن يكون دائماً مستقل، أقل تفويض.

- **المقالو المستبعد أو المهمل "l'exclu":** هو الفرد الذي لم ينجح في الاندماج مطلقاً ضمن نظام الانتاج أو رفض مما يضطر إلى إنشاء شركته من تلقاء نفسه باعتباره الخيار الوحيد المتبقي، حيث هدفه الرئيسي الحصول على وظيفة

لتجنب زيادة التهميش وتحقيق مستقبل مهني واعد، ويضم هذا النوع شباب أقل تكوين مع توجيه سيئ ودون وجود أو تقديم أي فرصة مرضية لهم أو شخص متعلم رفض لتقدم السن.

المحاضرة الثالثة: أجهزة دعم المشاريع المقاولاتية

1. الوكالة الوطنية لدعم وتطوير المقاولاتية NESDA / ANADE

1.1 تعريف وكالة ANADE: هي هيئة حكومية ذات طابع خاص، تتمتع باستقلال مالي، تخضع لوصاية الوزير المفوض المكلف بشؤون المشاريع الصغيرة. تقدم هذه الوكالة الدعم لحاملي المشاريع لإنشاء وتوسيع المشروعات الصغيرة لإنتاج السلع والخدمات.

2.1 أهدافها: تسعى إلى:

- تشجيع إنشاء وتوسيع أنشطة إنتاج السلع/ الخدمات من قبل حاملي المشاريع؛
- تعزيز جميع أشكال الإجراءات والتدابير التي تهدف إلى تعزيز روح المقاولاتية.

3.1 مهامها: من مهام هذه الوكالة ما يلي:

- تقديم الاستشارة والمرافقة؛
- توفير جميع المعلومات الاقتصادية والتقنية والتشريعية والتنظيمية المتعلقة بأنشطة حاملي المشاريع؛
- تطوير العلاقات مع الشركاء والجهات المعنية (البنوك، مصلحة الضرائب، صندوق الضمان الاجتماعي)؛
- تطوير الشراكة بين مختلف القطاعات لتحديد فرص الاستثمار؛
- تكوين حاملي المشاريع ضمن مراكز تطوير المقاولاتية؛
- تمويل مشاريع الشباب وإبلاغهم عن مختلف الإعانات الممنوحة.

4.1 أنواع التمويل المتوفرة لدى هذه الوكالة/ صيغ التمويل: تعتمد هذه الوكالة على ثلاثة أنواع من التمويل هي:

- التمويل الذاتي: المساهمة الشخصية
- التمويل الثنائي: تكون فيها مساهمة كل من حامل المشروع والوكالة بنسبة 50% من قيمة المشروع.
- التمويل الثلاثي: تكون فيها مساهمة حامل المشروع بنسبة (5% إلى 15%) من قيمة المشروع، ومساهمة الوكالة بنسبة (15% إلى 25%) من قيمة المشروع، وباقي النسبة أي 70% يغطيها الطرف الثالث وهو البنك من قيمة المشروع.

5.1 شروط تأهيل أصحاب المشاريع: حتى يتم دعم حاملي المشاريع لا بد من توفر شروط التأهيل اللازمة هي:

- الجنسية الجزائرية؛
- العمر ما بين 18 سنة إلى 40 سنة؛
- أن يكون حاملا لشهادة أو تأهيل مهني؛
- مساهمة شخصية في شكل أموال.

6.1 قائمة الامتيازات الممنوحة في إطار جهاز الوكالة: تقوم هذه الامتيازات على مرحلتين:

1.6.1 في مرحلة إنجاز المشروع

- تطبيق معدل مخفض بنسبة 5% من الحقوق الجمركية على التجهيزات المستوردة التي تدخل مباشرة في إنجاز المشروع؛
- الإعفاء من حقوق التسجيل على عقود تأسيس المؤسسات المصغرة؛
- الإعفاء من دفع رسوم نقل الملكية على المكتسبات العقارية المحدثة في إطار إنشاء نشاط صناعي.

2.6.1 في مرحلة الاستغلال

- الإعفاء من الرسم العقاري على البناءات والبناءات الإضافية لمدة (03، 06، أو 10 سنوات) حسب موقع المشروع؛
- إعفاء كامل لمدة (03، 06، 10 سنوات) من الضريبة الجرافية الوحيدة IFU وكذا من الخضوع للنظام الضريبي المختلف حسب القوانين السارية المفعول، ابتداءً من تاريخ استغلالها.
- عن انتهاء فترة الإعفاء المذكورة، يمكن تمديدها لسنتين (02) في حالة تعهد صاحب المشروع (المستثمر) بتوظيف ثلاثة (03) عاملين على الأقل لمدة غير محددة.

2. الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM

- 1.2 تعريف الوكالة:** من اسمها فهي تلك الوكالة تقوم بمنح قروض مصغرة لحاملي المشاريع. تم إنشاء هذه الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 22 جانفي 2004؛ حيث تندرج ضمن الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفقر والتمهيش. جاءت هذه الوكالة لمعالجة شتى النقائص التي تم تشخيصها، من أهمها:

2.2 مهام الوكالة: تقوم على:

- تسيير الجهاز للقرض المصغر وفقا للقوانين والتشريعات؛
- دعم، توجيه ومراقبة المستفيدين في تجسيد أنشطتهم لاسيما فيما يتعلق بتمويل مشاريعهم؛
- تنفيذ مخطط التمويل ومتابعة وتنفيذ واستغلال الديون المستحقة في الوقت المحدد؛
- متابعة الأنشطة المنجزة من طرف المستفيدين؛
- الحفاظ على العلاقة المستمرة مع البنوك والمؤسسات المالية فيما يخص تمويل المشاريع؛
- تكوين حاملي المشاريع والمستفيدين من القروض المصغرة فيما يخص تقنيات تمويل وتسيير الأنشطة المدرة للمداخيل؛
- تنظيم المعارض (معرض بيع) الجهوية والوطنية لمنتجات القرض المصغر.

3.2 أهدافها: تهدف هذه الوكالة إلى:

- المساهمة في مكافحة البطالة؛
- تشجيع العمل الحر (العمل في البيت والحرف والمهن)؛
- تنمية روح المقاولاتية؛

4.2 صيغ التمويل لدى هذه الوكالة (المصدر: الموقع الإلكتروني الرسمي للوكالة)

- تُشرف الوكالة في إطار جهاز القرض المصغر على تسيير صيغتين للتمويل، انطلاقاً من سلفة صغيرة دون فوائد تمنحها الوكالة ولا تتجاوز 100.000 دج وقد تصل إلى 250.000 دج لولايات الجنوب.

إلى قروض معتبرة لا تتجاوز 1.000.000 دج موجهة لخلق نشاطات تستدعي تركيباً مالياً مع إحدى البنوك (1% مساهمة شخصية + 29% مساهمة الوكالة + 70% مساهمة البنك).

5.2 شروط التأهيل

- الجنسية الجزائرية؛

- 18 سنة فما فوق؛

6.2 الامتيازات الممنوحة

- الدعم، النصح، المتابعة التقنية والمرافقة تضمنها الوكالة في إطار انشاء الأنشطة؛

- منح قروض بنكية.

3. الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI

1.3 تعريف الوكالة: أنشئت الوكالة بهدف تطوير الاستثمار وترقيته منذ سنة 2001 والتي كانت تسمى قبلاً بوكالة تشجيع ودعم ومراقبة الاستثمار. حالياً الوكالة تابعة لوزارة الصناعة.

2.3 مهامها: تقوم على:

- استقبال المستثمرين وتوجيههم وتدعيمهم على مستوى هيكلها المركزية والإقليمية؛

- ضمان التنفيذ المنسق مع مختلف المؤسسات المعنية (الجمارك والضرائب وغيرها) للقرارات لتشجيع الاستثمار؛

- يساهم في تنفيذ سياسات واستراتيجيات التنمية بالتآزر مع القطاعات الاقتصادية المعنية؛

- يجعل شراكتها في البورصة متاحة للمستثمرين المحتملين؛

4. الصندوق الوطني للتأمين على البطالة CNAC

1.4 مهام الصندوق

- المساعدة في البحث عن عمل؛

- دعم العمل الحر.

2.4 شروط الاستفادة من دعم الصندوق

- حامل للجنسية الجزائرية؛

- العمر بين 30 إلى 55 سنة؛

- أن يكون مصحوب بمؤهل علمي / مهني؛

- ألا يكون قد شغل منصب مأجور أو مارس نشاطاً لحسابه الخاص حين إيداعه للملف؛

- ألا يكون قد استفاد من إعانة الدولة في مجال إحداث النشاط.

3.4 صيغ التمويل: يعتمد تمويل الصندوق على حالتين: (المصدر: الموقع الإلكتروني الرسمي للصندوق)

- الحالة الأولى: إذا كان مبلغ الاستثمار أقل أو يساوي 5 مليون دج؛ تكون المساهمة الشخصية بنسبة 1%، الصندوق

29%، البنك 70% من القيمة الاجمالية للمشروع.

- الحالة الثانية: إذا كان مبلغ الاستثمار يفوق 5 مليون دج ويقل عن 10 مليون دج؛ تكون نسبة المساهمة الشخصية

بنسبة 2%، الصندوق 28%، البنك 70% من القيمة الاجمالية للمشروع.

المحور الثاني: أهمية نظم المعلومات في إدارة المشاريع

المحاضرة الرابعة: ماهية إدارة المشاريع

1. تعريف إدارة المشروع

1.1 المشروع: "سلسلة من المهام، تبدأ وتنتهي بطريقة واضحة ومترابطة، يتم فيها تصنيع منتج أو تقديم خدمة. ولا بُد أن يكون للمشروع أهداف ورؤى واضحة." في تعريف آخر هو: "مجموعة من العمليات أو الأنشطة تربطها علاقات محددة ومعروفة، تنفذ بزم من محدد بغرض تحقيق مجموعة من الأهداف. يتصف بأنه: محدد بزم له بداية ونهاية، له إطار عمل مقسم إلى أنشطة محددة، يسعى لتحقيق أهداف محددة، له ميزانية محددة، يستخدم موارد محددة أيضا."

صفة عامة هو عملية أو مجموعة أنشطة مترابطة، مقيدة بزم لها تاريخ بداية ونهاية. والغرض منه هو انتاج منتج أو تقديم خدمة ذات قيمة مضافة.

2.1 الإدارة: تلك العملية التي تقوم على وظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة في استغلال الموارد المتاحة (مادية، مالية، بشرية، الوقت، المعلومات، الكفاءة والفعالية) لأجل تحقيق أهداف المنظمة.

3.1 إدارة المشروع: "عملية ديناميكية تستخدم الموارد المتاحة بطريقة موجهة ومخططة لتحقيق الأهداف المرجوة." أو هو: "عملية توجيه المشروع منذ بدايته وخلال تنفيذه وحتى المرحلة النهائية منه" وهو أيضا: "تطبيق المعرفة والمهارات المتاحة والتقنيات في نشاطات المشروع لتلبية متطلباته." كما يعني: "الطريقة التي تُسير بها المنظمة مشاريعها المختلفة من ناحية الوقت المحدد لها والتكاليف الضرورية والموارد اللازمة لإدارة المشاريع."

2. عناصر إدارة المشروع: تقوم إدارة المشاريع على:

- المهارات: المعرفة التخصصية والخبرات التي تزيد من احتمالية نجاح المشروع.
- العمليات الإدارية: من خلال إدارة الوقت، إدارة الجودة، إدارة التكاليف والقضايا الإدارية الأخرى...
- الأدوات: الأدوات اللازمة في سير مجموعة الأنشطة الخاصة بالمشروع (الأساليب الكمية في التسيير مثل: البرمجة الخطية، السلاسل الزمنية، برامج المحاكاة، شجرة القرار، شبكة بيرت...الخ)

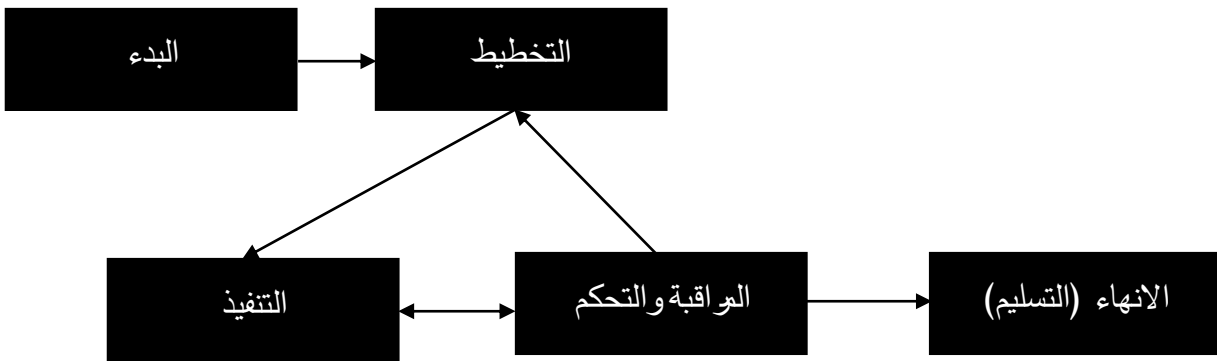
3. مقاييس كفاءة إدارة المشروع: تقوم كفاءة إدارة المشروع على أهم ثلاث عوامل هي:

- الوقت (الزمن): كأهم عامل في كفاءة المشروع وفعاليته.
- التكلفة: يجب أن يكتمل المشروع ضمن ميزانية محددة.
- الجودة: لا بد من التخطيط لها ومراقبتها.

4. مراحل إدارة المشروع (دورة حياة المشروع): تُر إدارة المشروع بمجموعة من المراحل هي:

- مرحلة التأسيس أو مرحلة بدأ المشروع: مثل عقد اجتماعات، تحديد فريق المشروع...الخ؛
 - مرحلة التخطيط: أين يتم وضع جداول تفصيلية وميزانية تقديرية؛
 - مرحلة التنفيذ؛
 - مرحلة المراقبة والتحكم؛
 - مرحلة إنهاء المشروع أو مرحلة تسليم المشروع.
- يمكن توضيح هذه المراحل بمخطط كالآتي:

الشكل (01): مراحل إعداد وإنجاز مشروع



وفي أبحاث أخرى تمر مراحل إدارة المشروع بأربع مراحل هي:

- الفكرة؛
 - تطوير فكرة المشروع؛
 - التنفيذ؛
 - التسليم.
5. مهارات مدير المشروع: يتصف مدير المشروع بمجموعة من الصفات تميزه عن غيره من المدراء، منها:
- تسيير كفاء لفريق العمل؛
 - التواصل مع فريق العمل (بشكل رسمي وغير رسمي)؛
 - الذكاء والفتنة؛
 - القدرة على التحليل؛

- القدرة على إدارة المخاطر والتحديات والأزمات مثل: تسليم المشروع مع الوقت المحدد، حسن التصرف أثناء الأزمات والكوارث الطبيعية.

المحاضرة الخامسة: ماهية نظم المعلومات

1. تعريف نظم المعلومات

1.1 الفرق بين البيانات، المعلومات، المعارف

- **البيانات (البيانة) Data:** هي حقائق خام قد تكون أرقاماً أو رموزاً وهي تمثل (مدخلات النظام). أو هي مجموعة من الحقائق أو المشاهدات أو التقديرات غير المنظمة، قد تكون أرقاماً أو رموزاً أو كلمات أو حروفاً...الخ

- **المعلومات (المعلومة) Informations:** هي معطيات تم تسجيلها وتنظيمها وتصنيفها في قالب لإظهارها عند الحاجة إليها، يتم إرسالها ومعالجتها والاحتفاظ بها في الحاسوب.

كما يمكن القول أنها مجموعة البيانات التي يتم جمعها وتنظيمها ومعالجتها لتكون معلومة ذات قيمة وذات معنى يمكن تقديمها لصناع القرار للاستفادة منها بما يلائم وضعية المنظمة.

❖ تتميز المعلومة بمجموعة من الخصائص هي:

- التوقيت؛

- الموضوعية؛

- الدقة؛

- الوضوح؛

- المرونة؛

- الشمول؛

- الإيجاز؛

- الاقتصاد؛

- الملاءمة.

2.1 تعريف النظام: "مجموعة العناصر المترابطة والمتناسقة تعمل مع بعضها ضمن علاقات محددة من أجل تحقيق هدف محدد من خلال استقبال المدخلات ومعالجتها وإجراء العمليات اللازمة لإنتاج مخرجات تفيد في صناعة/ اتخاذ القرار." أو هو: "التركيب الكلي الذي يتكون من أجزاء مترابطة مع بعضها ويقوم بمعالجة المدخلات ضمن آليات عمل منظمة للحصول على مخرجات تفيد التنظيم."

❖ خصائص النظام: يتميز النظام بمجموعة من الخصائص هي:

- التكاملية؛
- البساطة؛
- الانسيابية في تدفق المعلومات؛
- تعدد العناصر؛
- التميز؛
- الارتباط.

❖ عناصر النظام: يتكون النظام عادة من

- المدخلات **Input**: المفردات والمعطيات التي تصف الأحداث والموجودات التي تدخل في النظام.
- المعالجة **Processing**: الجانب الفني والتقني للنظام (مجموعة العمليات الحسابية والمنطقية التي تجرى على المدخلات بغرض الوصول إلى المخرجات).
- المخرجات **Output**: النتائج التي يعمل النظام لأجل الوصول إليها وهي تعبر عن المعلومات التي تفيد مستخدمي النظام.
- التغذية العكسية **Feedback**: توفير أداة إرشادية لأنشطة النظام تعمل على تقويم نتائج عمل النظام وتصحيح ما يجب تصحيحه.

3.1 نظام المعلومات: يُعرّفه Robert Reix بأنه: "مجموعة من الموارد والوسائل والبرامج والأفراد والمعطيات والإجراءات التي تسمح بجمع ومعالجة وإيصال المعلومات إلى متخذي القرار."

كما يعبر على أنه: "إطار يتم من خلاله التنسيق بين الموارد (مادية، بشرية...) لتحويل المدخلات (البيانات) إلى مخرجات (معلومات) وذلك لتحقيق أهداف المشروع."

وفي تعريف آخر يتكون النظام من: "مجموعة من الأجزاء (معلومات، أفراد، تجهيزات، إجراءات...الخ) المترابطة التي تعمل معاً بشكل متناسق من خلال مجموعة من العمليات المنتظمة (تجميع، تخزين، معالجة وتحليل) وعرض المخرجات والنتائج بالأشكال المختلفة للمعلومات (تقارير، أشكال، مخططات...الخ) بحيث تزود النتائج للمستخدمين من هذا النظام بطريقة تدعم وتخدم قراراتهم وتسهل أعمالهم وتمكنهم من التخطيط والرقابة على نشاطات المنظمة."

2. نظم معلومات وظائف المنظمة

- نظم المعلومات التسويقية: نظام يعمل على توفير المعلومات التي تسمح بالتخطيط للأنشطة التسويقية الأساسية والرقابة عليها.

- نظم معلومات الإنتاج: النظام الذي يزود إدارة الإنتاج والإدارة العليا وغيرها من الأنظمة المرتبطة بها بالبيانات والمعلومات والحقائق المتنوعة من أجل المساعدة على اتخاذ القرارات المتعلقة بنشاطاتهم المختلفة، مثل: تصميم المنتج، تخطيط وتنفيذ العمليات الإنتاجية اللازمة، مراقبة عمليات الإنتاج والجودة.

- نظم معلومات الموارد البشرية: النظام الذي يتم تصميمه للقيام بوظيفة إدارة الموارد البشرية، ذلك بتوفير المعلومات التي يحتاجها المدراء لاتخاذ القرارات المتعلقة بفعالية كفاءة استخدام العنصر البشري والرفع من مستوى أدائه ليؤدي دوره في تحقيق الأهداف التنظيمية.

المحاضرة السادسة: الحاجة إلى نظم المعلومات في إدارة المشاريع

1. نظام معلومات إدارة المشروع (PMIS) Project Management Information System

هو النظام الذي يحرص على إنتاج المعلومات المطلوبة للمنظمة بغية تنفيذ مشاريعها بنجاح.

2. حاجة إدارة المشروع لنظم المعلومات

في حياة المنظمات أصبح لا غنى عن نظم المعلومات في تسيير مشاريعها، ويعود ذلك بسبب الديناميكية المستمرة لبيئة المنظمة. فكل معلومة يتم الحصول عليها تُبنى على أساسها قرارات الاستثمار من عدمه. وعليه تظهر حاجة إدارة المشروع لنظم المعلومات في:

- معرفة مختلف الإمكانيات والفرص التي يمكن أن تقتنصها المنظمة وكذا معرفة التهديدات التي يمكن تعترضها ليساعدها نظم المعلومات في حماية نفسها من هذه التهديدات بالتصدي والمعارضة (دفاعاً أو هجوماً).

- المعرفة الكاملة والمستمرة بالمستجدات والتغيرات البيئية المختلفة على مستوى البيئة الخارجية (الكلية أو الصناعية).

- مساعدة المسؤولين من خلال بناء وإعداد التقارير في بناء الخطط الإستراتيجية للمنظمة وتحديد أوجه المسار الإستراتيجي الملائم ووضعها الحالي.

- في دراسة جدوى المشاريع لا بُد من توفر نظام معلومات كافٍ الذي على أساسه تُبنى قرار الخوض باستثمار المشروع من عدمه.

3. كيفية عمل نظام معلومات إدارة المشروع: يدخل في جميع مراحل المشروع من خلال:

- مرحلة بدء المشروع (التأسيس): من خلال:

— المساعدة في وضع ميزانية أولية للمشروع متضمنة تقديرات التكلفة والموارد اللازمة؛

- تحديد نطاق المشروع (المكان - الزمان)؛
- جدولة مهام المشروع وتكليفها بأعضاء الفريق المعنيين؛
- تنظيم المعلومات الخاصة بالمشروع وإنشاء التقارير اللازمة لتقديمها إلى أصحاب القرار.
- **مرحلة التخطيط للمشروع:** من خلال إقامة جدولة معمقة للمشروع انطلاقاً دائماً من مدى توافر المعلومات اللازمة (الدقيقة والكافية).
- **مرحلة تنفيذ المشروع:** أثناء تنفيذ المشروع يأتي دور نظم المعلومات هنا في:
 - تخزين جميع المعلومات والتقارير المتعلقة بهذا الاستثمار في شكل ملفات ومستندات؛
 - يتيح فيما بعد إجراء عملية مقارنة بين ما تم التقدير له وبين ما تم تنفيذه فعلاً.
- **مرحلة انهاء المشروع (الاغلاق أو التسليم):** كما هو معلوم في هذه المرحلة يتم فيها تحقيق الهدف من الاستثمار في هذا المشروع ويتجلى دور نظم المعلومات عادةً في:
 - إنتاج تقارير نهائية تحتوي على معلومات متعلقة بالمشروع بشكل تفصيلي؛
 - أرشفة جميع المعلومات الخاصة بالمشروع (في مركز أو بنك المعلومات)؛ لأجل اعتمادها في مشاريع قادمة.

المحور الثالث: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقوانين الاستثمار في الجزائر

المحاضرة السابعة: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

في ظل الانفتاح العالمي من عولمة وتقنيات وغيرها وذلك بغية الوصول إلى تحقيق العديد من المكاسب الاقتصادية والاجتماعية والخصائص التي يتمتع بها هذا النوع من المؤسسات (الصغيرة والمتوسطة). وحسب المشرع الجزائري فقد عرّف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كالتالي:

1. تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تم تعريفها حسب الجريدة الرسمية بأنها: مؤسسة إنتاج السلع والخدمات:

- تشغل من واحد إلى مائتين وخمسين شخصاً؛
- لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي أربعة ملايين دينار جزائري أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مليار دينار جزائري؛
- تستوفي معيار الاستقلالية.

يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (01): تعريف م ص م حسب المشرع الجزائري

الحصيلة السنوية	رقم الأعمال	عدد العمال	المعيار حجم المؤسسة
أقل من 20 مليون	أقل من 40 مليون	9 - 1	المؤسسة الصغيرة جدا (مصغرة)
أقل من 200 مليون	أقل من 400 مليون	49 - 10	المؤسسة الصغيرة
200 مليون - 1 مليار	400 مليون - 4 مليار	250 - 50	المؤسسة المتوسطة

وعليه يلاحظ أن المشرع الجزائري ركز على ثلاثة معايير هي: معيار العمالة، المعيار المالي ومعيار الاستقلالية.

❖ وحتى يتم توجيهه وتأيير ومراقبة وتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أنشأت المنظومة المؤسسية لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مؤسسات متخصصة في ترقية هذا القطاع منها (المشاتل، حاضنات الأعمال، مراكز التسهيل، المجلس الوطني لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة):

- المشاتل وحاضنات الأعمال: هي مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتأخذ 03 أشكال:

- المحضنة: هيكل دعم يتكفل بجملي المشروعات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الخدمات.
- ورشة الربط: هيكل دعم يتكفل بأصحاب المشاريع في قطاع الصناعة الصغيرة والمهن الحرفية.
- نزل المؤسسات: ويتكفل بأصحاب المشاريع المنتمين إلى ميدان البحث.
- مراكز التسهيل: هي مؤسسات عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتُدعى بالمراكز، تهدف إلى تطوير النسيج الاقتصادي المحلي ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الاندماج الاقتصادي والدولي.

من مهامه:

- دراسة الملفات والاشرف على متابعتها وتجاوز العراقيل أثناء مرحلة التأسيس؛
- مرافقة أصحاب المشاريع في ميدان التكوين والتسيير ونشر المعلومات المتعلقة بفرض الاستثمار؛
- تطوير الاستشارات في مجال تسيير الموارد البشرية والتسويق والتكنولوجيا والابتكار.
- المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: هو جهاز استشاري يسعى لترقية الحوار والتشاور بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وجمعياتهم المهنية من جهة والهيئات والسلطات العمومية من جهة أخرى، وهو يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

من مهامه:

- ضمان الحوار الدائم والتشاور بين السلطات والشركاء الاجتماعيين بما يسمح بإعداد سياسات واستراتيجيات لتطوير القطاع؛

- تشجيع وترقية وإنشاء الجمعيات المهنية وجمع المعلومات المتعلقة بمنظمات أرباب العمل والجمعيات المهنية.

2. خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- سهولة التأسيس: تتميز بقيمة منخفضة لرأس المال الخاص بالتأسيس؛ وبالتالي محدودية القروض اللازمة والمخاطر، وتعتمد على القدرات البشرية أكثر من استخدام التكنولوجيا والتقنيات المتطورة.

- استقلالية الإدارة ومرونتها: تترك إدارة وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في شخص مالكيها، لذلك فهي تتسم بالمرونة والاهتمام الشخصي من قبل أصحابها. ويكون من خلال:

- بساطة التنظيم المستخدم؛

- سهولة التزويد بالاستشارات والخبرات الجديدة؛

- انخفاض التكاليف الإدارية والتسويقية.

- أرضية خصبة للإبداع والابتكار: فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدر الرئيسي لتجلي الأفكار الجديدة والفنيات اللازمة.

- العمالة: بما أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تعتمد كثيرا على وسائل إنتاج معقدة، بذلك فهي توفر فرص لتشغيل أكبر عدد من العاملين.

- الإنتاج المحلي: لإشباع حاجات ونقائص كل من المستهلك النهائي والوسيط.