

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."
- أمّا **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 في 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 والمعياري 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 والمعياري المعتمد للتصنيف على حسب مستوى التعليم والتكوين:

- **مقال حربي:** 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.

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

● حسب Laufer (1975)

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

- **مقال 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.

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

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

- **مقال حربي:** 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 للمقاول والمعايير المعتمد للتصنيف على حسب (عصر الطموح لدي المقاول، الاستدامة في الأعمال، الاستقلال المالي، الاستقلال في اتخاذ القرار، النمو):

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

وهنا المقاول 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 للمقاول 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.

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

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

- **المقاول 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 للدخل؛
- 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 للاستثمار 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)

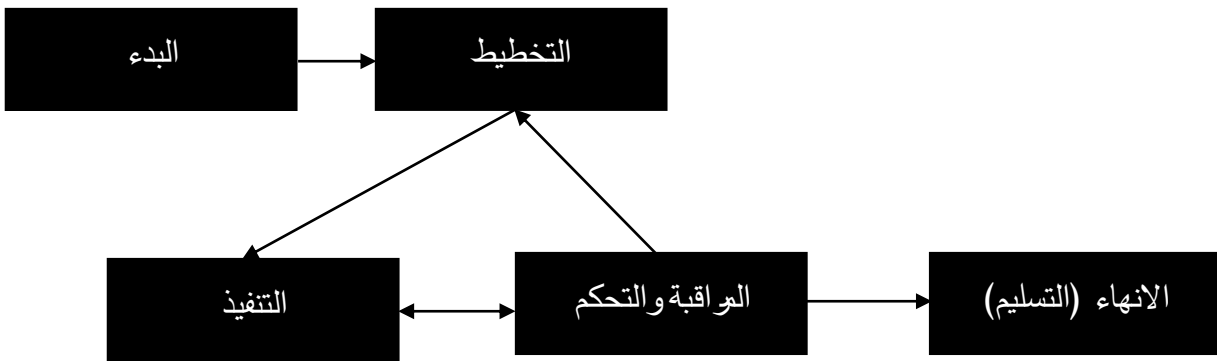
3. مقاييس كفاءة إدارة المشروع: تقوم كفاءة إدارة المشروع على أهم ثلاث عوامل هي:

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

4. مراحل إدارة المشروع (دورة حياة المشروع): تُمر 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: يُعرفه 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 مالكها، 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.

المحاضرة الثامنة: قوانين الاستثمار في الجزائر

1. تعريف الاستثمار: هو اكتساب الموجودات المادية والمالية.

- في المعنى الاقتصادي: هو اكتساب الموجودات المادية غير أن التوظيف لهذه الأموال يدخل في المساهمة في الإنتاج؛ أي إضافة قيمة أو منفعة تكون على شكل سلع وخدمات.

- في المعنى الإداري المالي: اكتساب الموجودات المالية لأجل توظيفها في الأوراق والأدوات المالية.

- بصفة عامة هو: "التعامل بالأموال للحصول على الأرباح وذلك بالتخلي عنها في لحظة زمنية معينة بقصد الحصول على تدفقات مالية مستقبلية تعوّض عن القيمة الحالية للأموال المستثمرة" أو هو "توظيف الأموال في مشاريع (اقتصادية، اجتماعية، ثقافية...) بهدف تحقيق تراكم رأسمال جديد، ورفع القدرة الإنتاجية أو تجديد وتعويض الرأسمال القديم" وفي تعريف آخر هو "ذاك الجزء المقتطع والمسمى بالادخار والموجه إلى تكوين الطاقات الإنتاجية الجديدة من وسائل إنتاج ومكائن ومعدات من أجل خلق سلع وخدمات جديدة، وكذا المحافظة على الطاقات الإنتاجية القائمة وتجديدها بهدف تلبية حاجيات المستهلكين وطالما أن المستثمر مستعد لقبول مبدأ التضحية برغبته الاستهلاكية الحاضرة يكون مستعدا أيضا لتحمل درجة معينة من المخاطرة."

2. أهداف الاستثمار: يهدف الاستثمار عادةً إلى:

- تحقيق أعلى عائد بالإضافة إلى تنمية الثروة؛

- توفير السيولة؛

- المحافظة على قيمة الموجودات.

- القضاء على البطالة؛

- إنعاش الاقتصاد الوطني وتحريك عجلة التنمية.

3. أنواع الاستثمار: يمين تصنيف أنواع الاستثمار بحسب الوسائل (الأدوات)، الدوافع الاقتصادية، الموقع الجغرافي، وحسب الطبيعة، يمكن توضيح ذلك كالتالي:

- من حيث الوسائل (الأدوات): وفيه نوعين من الاستثمار، المباشر وغير المباشر

- المباشر: هو الاستثمار بجميع أنواعه باستثناء المشاريع المتعلقة بالمساعدات المقدمة للدولة.

- غير المباشر: هو الاستثمار في الأوراق المالية.

- من حيث دوافعه الاقتصادية: ويكون في ثلاث أنواع:

- الحكومي: خاص بالدولة لإنجاز الخطط الاقتصادية.

- الخاص: يقوم به الفرد أو مجموعة أفراد، يتمثل في شركات المساهمة، الفردية...إلخ.

- الأجنبي: المتأتي من دولة أجنبية خارج الدولة.

- من حيث الموقع الجغرافي: ويكون حسب حدود الدولة:

- المحلي (الداخلي): أي داخل حدود الدولة.

- الخارجي: الاستثمار في أسواق خارج حدود الدولة.

- من حيث الطبيعة: حقيقية (موجودات / ملموسات) ومالية

- الحقيقية: التي تدخل عادةً في العملية الإنتاجية من الأصول الإنتاجية (كلاستثمار في الأرض، أو في عقار...إلخ)

- المالية: الاستثمار في السوق المالية بالأسهم والسندات.

4. قوانين الاستثمار في الجزائر:

عمدت الجزائر منذ الاستقلال إلى سن العديد من القوانين المتعلقة بالاستثمار بهدف تميته وترقيته في البلاد؛ فقد شهدت التشريعات الوطنية تطورا من حيث إصدار القرارات والقوانين منذ 1963 المتمثل في القانون رقم (63-277) إلى 2016 والمتمثل في القانون رقم (16-09) وهو القانون المعمول به إلى غاية يومنا الحالي. يمكن تحديد هذه القوانين في أربع مراحل كالتالي:

- المرحلة الأولى: بعد الاستقلال إلى غاية صدور دستور 1989

عرفت هذه المرحلة مجموعة من القوانين كانت تعتمد على سياسة الاقتصاد المخطط، وقد اتسمت بتمييزها بين القطاع الخاص والعام بل وأسندت مبادرة تحقيق المشاريع الحيوية للقطاع العمومي، كما اتخذت موقفا حذرا من الاستثمار الأجنبي. أهم القوانين التي صدرت في هذه المرحلة هي:

- قانون الاستثمارات 1963؛

- قانون الاستثمارات 1966؛

- القانون المتعلق بالاستثمار الاقتصادي الخاص الوطني لسنة 1982؛

- القانون المتعلق بتأسيس الشركات المختلطة وسيرها 1986؛

- القانون المتعلق بتوجيه الاستثمارات الاقتصادية الخاصة الوطنية لسنة 1988؛

المرحلة الثانية: بعد صدور دستور 1989 إلى غاية صدور قانون المالية التكميلي لسنة 2009

شهدت هذه المرحلة انتهاج سياسة اقتصاد السوق بدل الاقتصاد المخطط، فقد كان على المشرع الجزائري مَبَاشرة عدة إصلاحات من أجل تحرير التجارة وزيادة مشاركة القطاع الخاص وتشجيع الاستثمار الأجنبي. أهم القوانين التي صدرت في هذه المرحلة هي:

- القانون الخاص بالنقد والقرض 1990؛ لأجل إعادة هيكلة النظام النقدي والبنكي وتنظيم سوق الصرف وحركة رؤوس الأموال مع التأكيد على حرية الاستثمار المرخص بها.

- قانون الاستثمارات وتحرير سياسة الاستثمار 1993؛ يتعلق بالتوجه خصيصا لاقتصاد السوق والاستعداد للاندماج في الاقتصاد العالمي.

- الأمر رقم 01-03 المتعلق بتطوير الاستثمار لسنة 2001؛ أكد على تعميق الإصلاحات وزيادة التحفيزات والضمانات لتكوين مناخ مناسب للاستثمار المحل والأجنبي. من هنا أيضا أنشئت ANDI بهدف تقديم الامتيازات التي يحتاجها المستثمر.

- الأمر رقم 06-08 المعدل والمتمم للأمر 01 مارس 2006؛ جاء ممتما للقانون السابق مع بعض التعديلات الطفيفة.

ملاحظة: وقد عمل بهذا القانون إلى غاية صدور قانون المالية التكميلي لسنة 2009 الذي غير منحى الاستثمار في الجزائر.

المرحلة الثالثة: بعد صدور قانون المالية التكميلي لسنة 2009 إلى غاية صدور دستور 2016

في هذه المرحلة انصب اهتمام قانون المالية التكميلي خاصة على الاستثمار الأجنبي، لكن بشراكة مع المستثمر الوطني وذلك بنسبة 51% أما مساهمة المستثمر الأجنبي تكون بنسبة 49%؛ وهذا يهدف حماية الاقتصاد الوطني. لكن هذا القانون واجه العديد من الانتقادات وتراجع الكثير من المستثمرين الأجانب.. ما أحال إلى إعادة النظر في هذا الأمر من طرف المشرع الجزائري، فتم إصدار الدستور الجزائري الجديد لسنة 2016 وهو ما يُعمل به إلى يومنا هذا.

المرحلة الرابعة: بعد صدور الدستور الجزائري الجديد لسنة 2016 إلى غاية وقتنا الحالي

عرفت هذه المرحلة تشجيعا بارزا للاستثمار الأجنبي؛ ذلك بهدف تغطية العجز الداخلي الذي سببته الأزمة المالية التي عاشتها البلاد عند انخفاض قيمة أسعار البترول إلى 75%، ما أكد على حرية التجارة والاستثمار. وقد تمثل هذا القانون في:

- القانون رقم 09-16 المؤرخ في 03 أوت 2016 يتعلق بترقية وتشجيع الاستثمارات.

- القانون رقم 23-15 يتضمن قانون المالية التصحيحي المؤرخ في 05 نوفمبر 2023: يتعلق بمواصلة دعم الاستثمار.

المحور الرابع: اجراءات تأسيس مشروع مقاولاتي / مؤسسة ناشئة

المحاضرة التاسعة: نموذج الأعمال

تهييد بسيط حول مفهوم المؤسسة الناشئة

تعرف المؤسسة الناشئة (Start up) على أنها مشروع صغير بدأ للتو. وكلمة Start تعني البدء أو الانطلاق وUp تعني بقوة إلى الأعلى؛ أي الانطلاق بقوة. بدأ اعتماد هذه الكلمة بعد الحرب العالمية الثانية مباشرة (تزامنا مع ظهور شركات رأسمال المخاطر). وقد عرفها Paul Graham (مؤسس حاضنة الأعمال) بأنها: "مؤسسة مصممة للنمو بسرعة، وحدائة تأسيسها لا تجعل منها مؤسسة ناشئة كما أنه ليس شرطا أن تعمل المؤسسات الناشئة بمجال التكنولوجيا فقط، الشيء الأساسي الوحيد هو النمو". وكتعريف شامل لها: "هي مؤسسات حديثة النشأة تُبنى على أساس فكرة مبتكرة من طرف مقالو يتميز بخصائص معينة وهدفها النمو الذي تحققه سريعا كما لا يمكن حصرها في المجال التكنولوجي؛ بحيث تواجه خطراً عالياً بالفشل كونها تعتمد على منتجات أو خدمات مبتكرة تخترق بها أسواقا غير مشبعة أو تخلق أسواقا جديدة كلياً؛ وبالتالي هي تعمل في ظروف عدم التأكد الشديد ولذا يقوم المؤسسون بتصميم نموذج أعمال قابل للتطوير بشكلٍ فعال".

ومن صعوبات (معيقات) إنشاء مؤسسة ناشئة: هناك:

- العراقيل الإدارية: حوالي شهر أو يفوق حسب نوع المشروع بالجزائر، و24 ساعة فقط بأمريكا مثلا.

- عراقيل تسويقية: نقص الإمكانيات التسويقية.

- عراقيل فنية: المؤسسة الناشئة تعتمد على الفريق؛ بالتالي يصعب عليها تحمل نفقات عمال مؤهلين.

- عراقيل تمويلية: المصادر التمويلية لا تغطي جميع تكاليف واحتياجات المشروع مثلاً.

1. نموذج الأعمال: حسب الباحثين والمختصين فإنه يشمل (فكرة المشروع+ الأهداف من المشروع)

1.1 الفكرة

1.1.1 تعريف الفكرة: هي ومضة ذهنية ملهمة، تأتي من مجموعة من المعارف والمعلومات المكتسبة.

2.1.1 مراحل إيجاد الفكرة

- توليد الفكرة (الأفكار): نقطة البداية القابلة لتجسيد مشروع واقعي ناجح.

- صياغة الفكرة: بعد توليد واستكشاف الأفكار تبدو ذات قيمة وذات قابلية للتجسيد، يمكن بعدها صياغة الفكرة وشرحها والتعبير عنها.

- تقييم الفكرة: يتم تقييمها انطلاقاً من خبرة ومقدرة صاحبها.

- اختيار الفكرة: بعد التقييم تأتي مرحلة الاختيار التي يمكن الاستناد فيها على الخبراء والمتخصصين في المجال، ومن المهم أن يقوم المقاول بتنظيم جدول زمني يحدد الأهداف ومراحل تجسيد الفكرة المختارة إلى جانب توضيح المخاطر وعوامل الفشل المتوقعة أثناء التنفيذ ومحاول إيجاد الحلول لها في المستقبل.

3.1.1 مصادر الحصول على الفكرة: تتجلى في:

- الملاحظة اليومية؛

- نقد المنافسة (بتكوين فكرة عن نقاط قوة وضعف منتجات المنافسين، أو المنتجات المشابهة...):

- البحث عن البدائل والحلول لمشاكل أو نقائص معينة؛

- نوع المؤسسات المتواجدة في السوق؛

- احتياجات المستهلكين.

4.1.1 طرق انشاء أو خلق الفكرة (الأفكار): تنشأ عادةً من خلال:

- حلقات النقاش؛

- العصف الذهني؛

- أسلوب تحليل المشاكل.

2.1 الهدف: تتمثل أهداف المشروع في الغالب الأعم من:

- تغطية احتياجات السوق؛

- المساعدة في حل مشاكل معينة؛

- التوسعة في حافظة أعمال المؤسسات الاستثمارية القائمة، ذلك بفتح مشاريع جديدة أو خطوط إنتاجية إضافية لأجل تحقيق عوائد أكبر.

المحاضرة العاشرة: مخطط الأعمال

يعتبر مخطط الأعمال وثيقة تقديرية تُحضر من طرف مُنشئ المؤسسة والتي تدل بصفة تفصيلية على محتوى المشروع واستراتيجيته وتطويره والنمو المرتقب لرقم الأعمال. كما يُعبّر عن الترجمة التي تطرحها فكرة مشروع ما في شكل معلومات كمية وكيفية وهذا وفقاً لمجموعة من الخصائص: كالدقة والوضوح والتكامل والواقعية والشمولية، من خلال جدوى المشروع أو إعداد الخطة (التسويقية، الإنتاجية، المالية وغيرها...) بهدف النجاح والتطور والتأقلم مع المستجدات.

1. تعريف مخطط الأعمال

- هو: "وثيقة تمثل نوايا المشروع الاستراتيجية في المستقبل، والنشاط الذي يريد المستثمر أن يمارسه وهو مخطط لتسهيل الأعمال، يعطي معلومات واضحة ومنظمة عن المشروع وهو محاولة التنبؤ بما يمكن أن يحققه هذا المشروع من نجاح، واحتمالات نجاح المشروع تكون في حدود مجموعة من البيانات والأساليب التي تتبّع في إجراء الدراسة (الفنية، التسويقية، المالية... الخ)"

- هو: "أداة تساعد على إضفاء الطابع الرسمي للمشروع، لكي يسمح لجميع الشركاء (البنك، المستثمرين... الخ) بالتقدير المالي والاقتصادي للمشروع وتقييم جدوى هذا المشروع."

2. خصائص مخطط الأعمال

يخضع مخطط الأعمال الناجح إلى مجموعة من الخصائص تجعل منه وثيقة ذات مصداقية، هي:

- الإيجاز والتلخيص: من خلال عرض الأمور الأساسية وتجنب الحشو أو القضايا الفرعية والجانبية.

- الوضوح والدقة: لأجل سهولة الفهم من خلال استعمال المفردات البسيطة والواضحة، وكذلك حسن صياغة الفكرة بالتعبير الدقيق والصحيح.

- الواقعية؛

- المصداقية؛

- الهيكلية الجيدة لمحتويات أو عناصر المشروع؛

- التجانس في عرض البيانات: أي ان يكون انسجام في العرض لأجل التحليل الجيد للمشروع.

❖ يساعد مخطط الأعمال على:

- التصدي والاستعداد للمفاجآت التي تواجه مسيرة العمل مستقبلا؛
- التركيز على الأهداف والسعي لأجل تحقيقها؛
- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، المالية...الخ المتاحة؛
- تحديد مهام الإدارات المختلفة في المشروع وتوصيتها؛
- المساعدة في توجيه الجهود نحو تحقيق الهدف من المشروع؛
- المساهمة في تيسير الرقابة على الأداء الكلي للمشروع واستمراره؛
- صورة تفصيلية عن دراسة الجدوى من المشروع من الناحية (الفنية، المالية، الموارد البشرية، والتسويقية).

3. مكونات مخطط الأعمال

- الصفحة الرئيسية؛
- الملخص؛
- وصف المنتج والبيئة التي سينشط فيها؛
- إعداد الخطط (الإنتاجية، التسويقية، المالية...الخ)
- تقدير المخاطر: التنبؤ للمخاطر التي يمكن أن تحدث.

4. مضمون مخطط الأعمال

- تقديم المؤسسة أو المشروع: من خلال عرض:
 - اسم المؤسسة؛
 - التاريخ المتوقع للانطلاق؛
 - أسماء المؤسسين (طبيعة ومستوى المؤسسين، الخبرة في القطاع، نسبة المساهمة في المشروع)؛
 - الجانب القانوني للمؤسسة أو المشروع (ذات ملكية، ذات الشخص الوحيد، مساهمة)
- مهمة المؤسسة (المشروع): من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:
 - ماذا تنتج؟
 - لمن تنتج؟
 - أين تنتج؟
 - كيف تنتج؟

- تحديد الأهداف: بتحديد الأهداف قصيرة المدى عادةً من (1 - 3 سنوات)، ثم متوسطة المدى (3 - 5 سنوات)، ثم طويلة المدى (أكثر من 5 سنوات).

- جدولة الأعمال: من خلال:

- دراسة السوق؛

- اختيار موقع المشروع؛

- الحصول على التمويلات اللازمة؛

- شراء التجهيزات؛

- توظيف اليد العاملة؛

- الاشهار المعلن عن الافتتاح.

المحاضرة الحادي عشر: دراسة الجدوى لمشروع مقاولاتي

حتى ينجح المشروع المقاولاتي لا بد من توفر عنصرين مهمين هما؛ المعلومات التي تخص المشروع، باعتبار توفر المعلومات أهم عامل في قيام ونجاح دراسة الجدوى لمشروع معين، والخبير المؤهل في إعداد دراسات الجدوى.

1. تعريف دراسة الجدوى: تم تعريف دراسة الجدوى على أنها:

- تعرف الجدوى في اللغة بأنها: العطية والنفع.

- علميا هي: "عملية لجمع المعلومات اللازمة عن مشروع معين (مقترح) والقيام بتحليل هذه المعلومات لمعرفة إمكانية تقليل المخاطر ومدى ربحية المشروع؛ وبالتالي إمكانية التنفيذ والانجاز من عدمه."

- هي: "دراسات علمية شاملة لكافة جوانب المشروع، تكون بدراسات أولية ثم دراسات تفصيلية، بغية الوصول والتأكد من أن مخرجات المشروع أكبر من مدخلاته أو على الأقل مساوية لها."

- كتعريف شامل هي: "منهجية لاتخاذ القرارات الاستثمارية تعتمد على مجموعة من الأساليب والأدوات والأسس العلمية التي تعمل على المعرفة الدقيقة لاحتمالات نجاح أو فشل مشروع استثماري معين واختبار مدى قدرة هذا المشروع على تحقيق أهداف محددة تتمحور حول الوصول إلى أعلى عائد ومنفعة للمستثمر خاصة أو الاقتصاد الوطني أو كليهما على مدى عمره الافتراضي."

2. خصائص دراسة الجدوى: تعتبر هذه الخصائص ضرورية لأي مشروع استثماري مهما كان نوعه ومهما كانت أهدافه وهي:

- تقييم فكرة المشروع وعلى أساسها يؤخذ قرار تنفيذه وتمويله من عدمه؛

- صناعة القرارات الاستثمارية والتمويلية؛

- وجود ترابط وتداخل بين مكونات ومراحل دراسات الجدوى؛ حيث تعد مخرجات كل مرحلة بمثابة مدخلات للمرحلة الموالية؛

- تساعد على تحديد بدائل للمشروع الاستثماري؛

- تحديد العوائد المتوقعة.

3. مجال تطبيق دراسة الجدوى المشاريع الاستثمارية

- دراسات الجدوى للمشاريع الاستثمارية الجديدة: أكثر المجالات تطبيقاً وانتشاراً وأهمية لما يحتاجه المشروع الاستثماري الجديد من دراسات وتقديرات وتوقعات في ظل ظروف عدم التأكد المصاحبة لأي مشروع جديد.

- دراسات الجدوى للتوسعات في المشاريع القائمة: وتسمى بالتوسعات الاستثمارية، حيث تكون دراسة الجدوى أمام حالة المشروع القائم بالفعل. وتطبق دراسة الجدوى هنا عند إضافة خط انتاجي جديد، أو إقامة مصنع، أو إضافة فرع في منطقة جغرافية جديدة. هذا يتطلب الزيادة في الطاقة الإنتاجية لمشروع قائم.

4. أنواع دراسة الجدوى

- الدراسة الأولية (المبدئية / التمهيدية): تعتمد على جمع كافة البيانات المتعلقة بالمشروع من مختلف المصادر بعد معالجتها في شكل معلومات توضع في مستند والذي يعتبر كدليل لتمهيد الدراسة التفصيلية من دراسة الجدوى.

- الدراسة التفصيلية: عبارة عن دراسات لاحقة لدراسات الجدوى الأولية، لكنها أكثر تفصيلاً، على أساسها يستطيع المستثمر اتخاذ قرار التنفيذ أو التخلي عن المشروع نهائياً، أو يمكن اعتماد بدائل أخرى.

5. مراحل دراسة الجدوى تتمثل في:

- دراسة الجدوى الإنتاجية / الفنية: تتعلق بدراسة إمكانية تجسيد المشروع، بدءاً بتحديد احتياجاته من: أراضي، مباني، تجهيزات... الخ. بالإضافة إلى تحديد موقع المشروع، حجم الإنتاج، مستويات الطاقة الإنتاجية (القوة البشرية + قوة الآلة)، نوع التكنولوجيا المعتمدة، طرق الإنتاج... الخ. هذا يساعد على تحديد التكاليف الاستثمارية للمشروع أو تكاليف تشغيله.

- دراسة الجدوى التسويقية: تبدأ بدراسة تفصيلية عن خصائص المنتج إلى وضع تسعير له إلى تحديد قنوات ومناطق التوزيع، إلى غاية الترويج له بمختلف أساليب الترويج حسب التكاليف لتصل في النهاية إلى المستهلك. (حسب الفئة السوقية المستهدفة).

- دراسة جدوى الموارد البشرية: تبدأ بإعداد وصف وتوصيف الوظيف والحاجة للمشروع من الموارد البشرية (الخبرة، الكفاءة والمؤهلة، عامل بدوام كامل أو مؤقت... الخ).

- دراسة الجدوى المالية: بعد تحديد كافة الاحتياجات المالية الخاصة بالمشروع، يأتي دور تحديد مصادر التمويل ليتم بعدها وضع ميزانية على أساسها يتم تحديد التكاليف والعوائد من المشروع.

- بالإضافة إلى دراسة البيئة الكلية للمشروع PESTEL (البيئة السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، البيئية والقانونية). أيضا بيئة الصناعة أو البيئة الجزئية (حالة السوق / تقدير الطلب على المنتج) وهي كما حددها مايكل بورتر Michel Porter (المستهلكين أو الزبائن، المنافسين، الموردين، الداخلين الجدد، ومدى التدخل الحكومي).

6. مخطط تكوين مشروع مقاولاتي

