



جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

مقياس: المقاولاتية

المحاضرة رقم 05

مسار إنشاء المؤسسة - الجزء 1-

موجهة لطلبة سنة أولى ماستر: مالية وتجارة دولية + محاسبة وتدقيق

2020/2021

الأستاذة: ترغيني صباح

CRÉATION
D'ENTREPRISE



أنواع إنشاء المؤسسة



المسار المقاولاتي



مفهوم إنشاء المؤسسة

01



مقدمة

تزايد اهتمام الدول وتنامي الوعي بفكرة إنشاء المؤسسة
، **CRÉATION D'ENTREPRISE**

ففي فرنسا مثلا على سبيل المثال منذ سنة 1977 توالت الصالونات
وتكاثفت الجهود لخدمة هذه الفكرة في الدورات التكوينية وإنشاء هيئات
مدعمة ومشجعة وتقديم المساعدات وسنت قوانين حتى إنشاء أكاديمية
المقاولاتية في سنة 1998، كما غطى هذا الموضوع حيزا كبيرا جدا من
الدراسات على المستويين الأكاديمي والبيداغوجي،

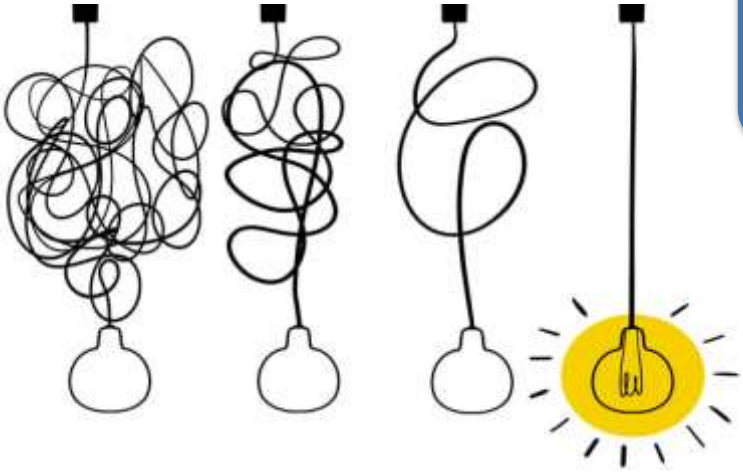
أما على مستوى الجزائر فتعول السلطات الجزائرية على خلق
نموذج اقتصادي جديد بعيدا عن الريع الذي اعتمد عليه اقتصاد بلادنا منذ
عقود من الزمن، وبالتالي أصبح الاستثمار ودعم إنشاء المؤسسات من
أولويات صانع القرار الاقتصادي الجزائري من أجل المساهمة في دفع
عجلة التنمية وتنويع المنتج الوطني.

تعريف إنشاء المؤسسة

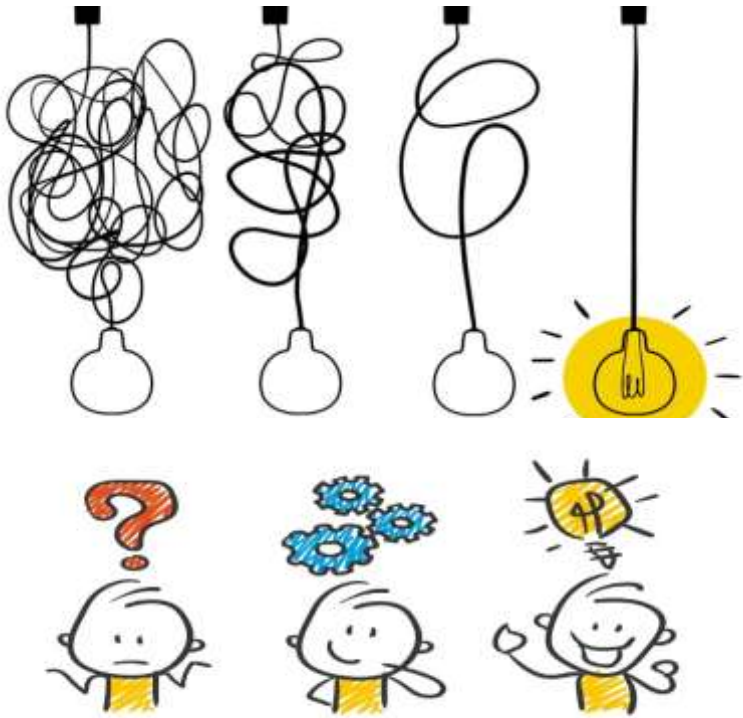
هي الخطوات الأساسية لإنشاء مشروع ناجح

وذلك من خلال دراسة السوق، والتنبؤات المالية، والتحقق من صحة النموذج الاقتصادي في خطة العمل،

واختيار الوضع القانوني، وبالتالي نمط حياة جديد للمقاول وتحديات جديدة.



تعريف إنشاء المؤسسة



**« La création
d'entreprise est
probablement l'une
des formes les plus
élaborées des
dernières grandes
aventures modernes. »**

Bernard Maître

المسار المقاولاتي

خلال الثمانينات من القرن الماضي بدأ النظر إلى المسار المقاولاتي **LE PROCESSUS** كمركب أساسي في إنشاء المؤسسة، حيث يشير **DRUCKER 1985** أن المقاولاتية ممارسة تبدأ بحدث أو تصرف معين مثل إنشاء مؤسسة جديدة، تستمر عبر الزمن وتحقق عوائد، وهذا ما يطلق عليه المسار المقاولاتي.



المسار المقاولاتي

ومن أجل إنجاز مشروع جديد ينبغي أولاً دراسة البيئة الداخلية والخارجية بهدف تحديد الفرص،

حيث أن تعريف الفرصة، تقييم المشروع الجديد وصفات المقاول وخصائصه، خبراته السابقة، المعرفة التي يمتلكها ومستوى التعليم المقاولاتي، تأثير القدوة الحسنة، دعم وتأثيرات البيئة التي يعيش فيها المقاول والقيم المجتمعية السائدة، كلها عوامل تؤثر في إنشاء المشروع الجديد ويجب أن يحتويها المسار المقاولاتي.



المسار المقاولاتي

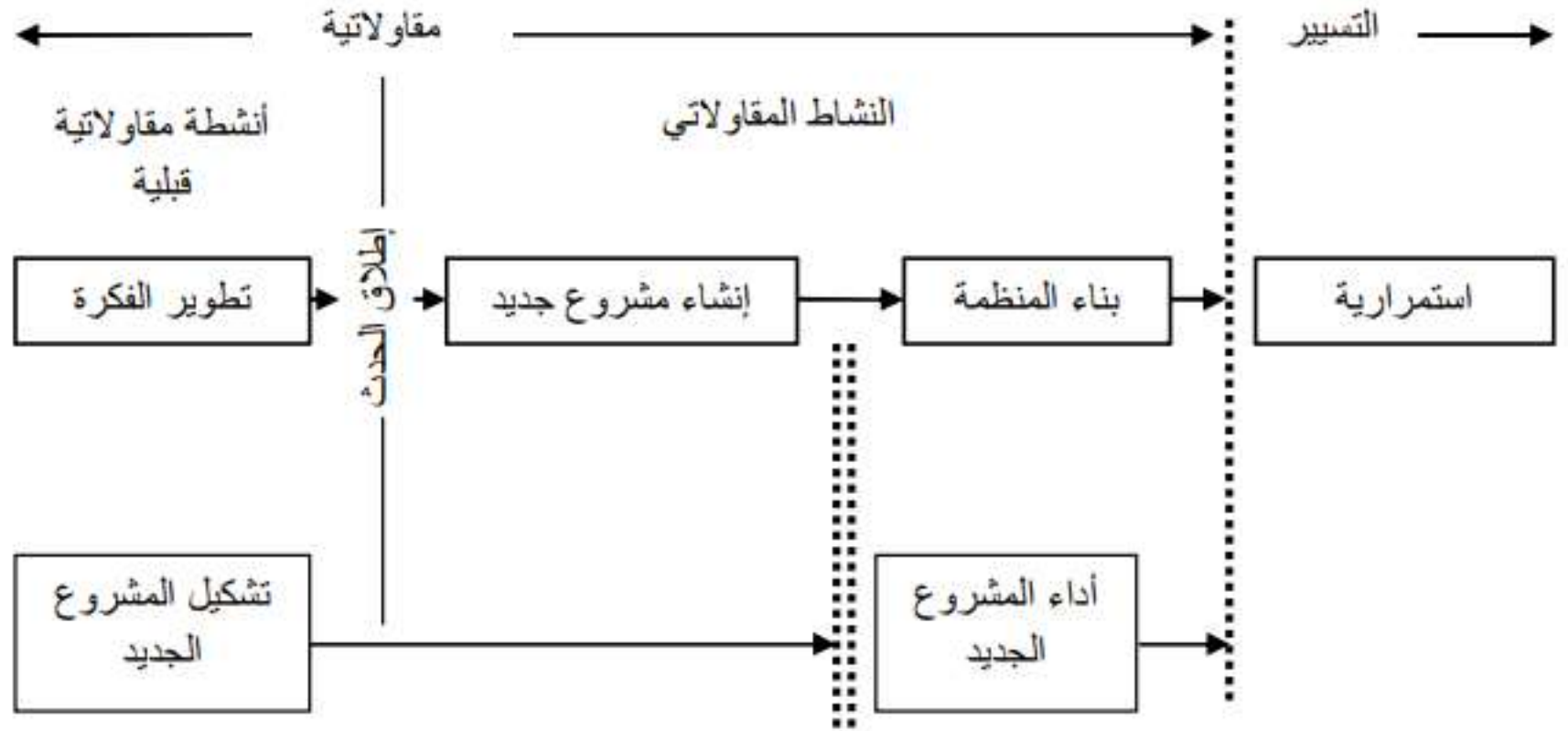
هناك جدل كبير حول بداية ونهاية النشاط المقاولاتي، حيث إقترح **GARTNER 1988** أن المقاولاتية تنتهي عند نهاية إنشاء المؤسسة، وهذا الاقتراح يبعد خاصية النمو والتطور للمؤسسة من حدود المسار المقاولاتي، في حين أنه يجب أن يكون جانبا مهما في هذا المسار،

واقترح آخرون أن المقاولاتية تنتهي عندما تصبح المؤسسة الجديدة مستمرة ذاتيا حيث يعتبر هؤلاء أن بناء الهيكل التنظيمي، شبكة العلاقات، تجميع الموارد، بناء قاعدة من الزبائن، الميزة التنافسية، كلها عناصر أساسية للمسار المقاولاتي ولا يمكن تحقيق استمرارية المؤسسة دون هذه العناصر.



المسار المقاولاتي

الشكل الموالي يوضح مختلف المسار المقاولاتي حسب (Carton, Hofer, Meeks, 2004)



مراحل المسار المقاولاتي

المسار المقاولاتي

يعكس هذا النموذج نواحي أساسية في المسار المقاولاتي التي تتطلب من المقاول البحث وتقييم وتطوير فرصة معينة من خلال تحديد القوى التي تؤثر على إنشاء المشروع الجديد لذلك فالمسار المقاولاتي ينطوي على أربعة مراحل أساسية وهي:

- تعريف وتقييم الفرصة.
- تطوير خطة المشروع.
- تحديد الموارد اللازمة.
- بناء وإدارة المشروع الجديد.



المسار المقاولاتي

ثمار هذا التحليل تتنوع بشكل واضح حسب وجهة النظر المأخوذة: إما المقاول، او المؤسسة، لكن بسبب التغيير السريع للمسار المقاولاتي أصبح من الصعب المحافظة على التمييز بين مسار المقاول ومسار المؤسسة،

هذه النقطة تمثل النقطة الجدلية المقترحة من طرف (BRUYAT, 1994)، هذا الأخير دعا إلى متابعة التحليل من وجهة نظر منشئ المؤسسة (المقاول) ومن وجهة نتائج أعماله: المؤسسة المنشأة)



المسار المقاولاتي

1/ المسار المقاولاتي من وجهة نظر منشئ المؤسسة (المقاول)

تمثل أعمال SHAPIRO A,1975,1983 إلى غاية اليوم مرجع أساسي فيما يخص نمذجة المسار المقاولاتي من زاوية المقاول، يعتمد هذا النموذج على أربع جوانب رئيسية:

الرغبة في الفعل.

مصداقية الفعل.

إمكانية تجسيد الفعل.

دافعية إطلاق الفعل.



المسار المقاولاتي

2/ المسار المقاولاتي من وجهة نظر المؤسسة

بالنسبة للأبحاث المقاولاتية ذات الطبيعة الإحصائية أو الديمغرافية يتم الإعتماد عملية إنشاء المؤسسة بناءا على الإنشاء القانوني، هذا الإعتماد على الفعل الإداري والقانوني لإنشاء المؤسسة يسمح بإستخراج بيانات ووضع مؤشرات إحصائية توضح الحقيقة المقاولاتية في مجتمع أو إقليم معين.

وأشار VERSTRAETE T 1999 أن الإعتماد على الإنشاء القانوني ليس هو الأكثر ملائمة من أجل ضبط نقطة الإنطلاق في إنشاء المؤسسة، فمن جهة لا يعتبر الإنشاء القانوني سوى "حدث ظرفي وجيز" من الإنشاء الكامل للمؤسسة، ومن جهة أخرى فالوجود القانوني لا يُترجم بالضرورة وجود النشاط.

12



المسار المقاولاتي

3/ المسار المقاولاتي من وجهة النظر الجدلية (الحوارية)

بالنسبة لـ **BRUYAT** فإن فهم مسار إنشاء المؤسسة يؤدي إلى الأخذ في الاعتبار منطقتين أساسيين: ما يتعلق بإنشاء مؤسسة خاصة، وكذلك بالنسبة للباحثين في مجال المقاولاتية، ما يتعلق بالمقاول الذي لديه المشروع بشأن وضعيته الشخصية تجاه المؤسسة المنشأة كمشروع حياة،

وحتى يكون في إطاره الصحيح، يجب أن يقوم تحليل المسار المقاولاتي على دمج هاتين الحقيقتين:

حقيقة المقاول وحقيقة المؤسسة، فهما يسيران جنباً إلى جنب ولا يمكن معالجتها إلا بشكل مشترك.



المسار المقاولاتي

3/ المسار المقاولاتي من وجهة النظر الجدلية (الحوارية)

إذا كان منطق المقاول يبدو في معظم الأحيان مكمل لمنطق المؤسسة أحدهما يؤثر على الآخر، يمكن أيضا التوصل إلى أنه أصبح هناك تنافس وأحيانا تناقض بين المنطقتين، فتطوير المؤسسة يمكن أن يكون مناقضا بأكثر أو أقل حدّة للمشروع الأولي للمقاول، وهذا التناقض يمكن مثلا أن يؤدي إلى رحيل المقاول أو إعادة تنظيم المؤسسة المنشأة.

بالنسبة لـ **BRUYAT** فالجدلية "مقاول/مؤسسة ناشئة" لها تأثير على حقيقة المسار المقاولاتي. وهذا ما يُفسر إقترح BRUYAT لنوعين من التصنيف لإنشاء المؤسسات:

تصنيف درجة الحداثة/ درجة الإستقلالية

تصنيف درجة التغيير/ درجة الحداثة



أنواع إنشاء المؤسسة

اقترح Bruyat (1993-1994) نوعين من التصنيف لإنشاء المؤسسات هما:

تصنيف درجة الحداثة / درجة الاستقلالية

Une typologie : degré de nouveauté/degré de d'indépendance

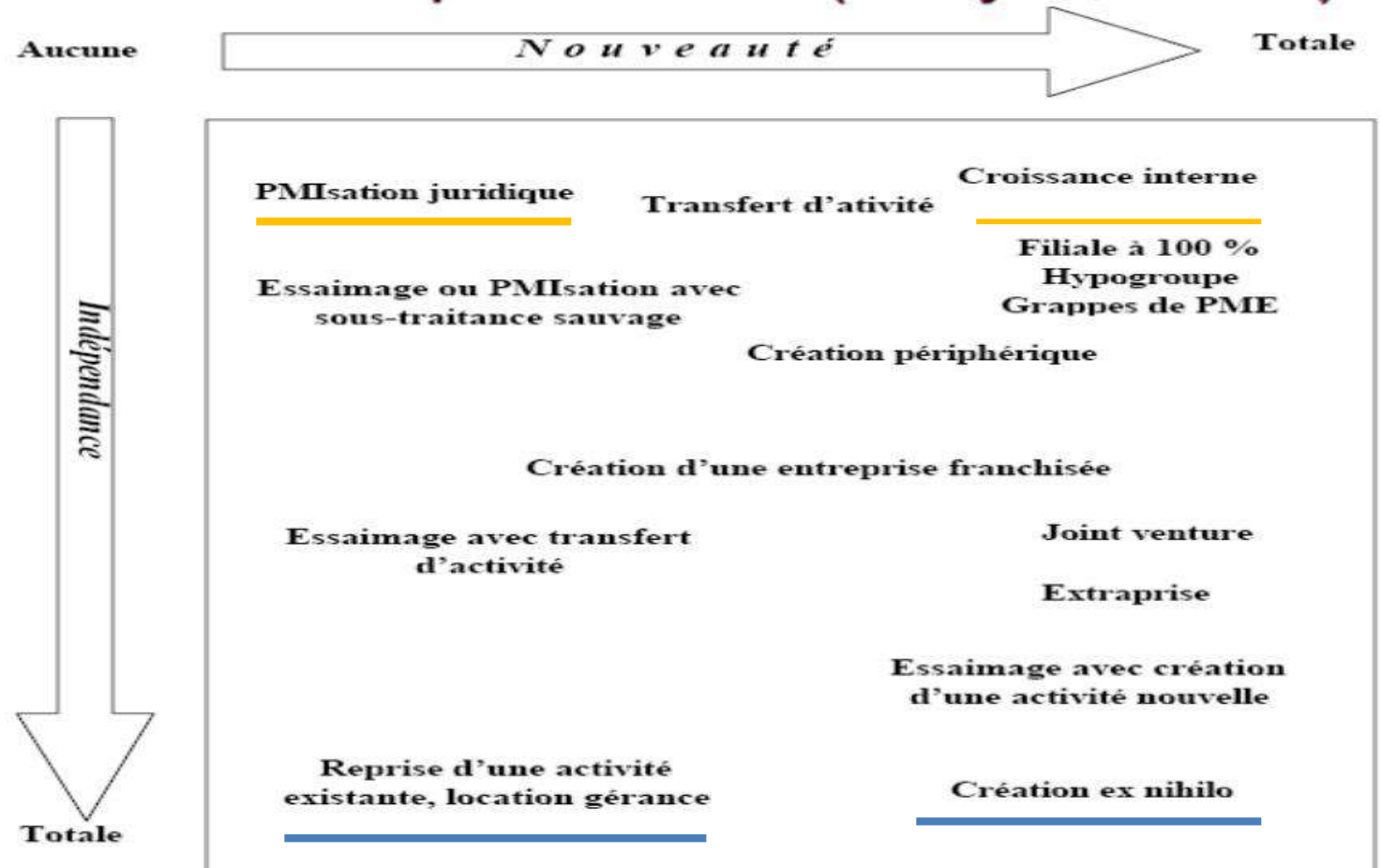
تصنيف درجة التغيير / درجة الحداثة

Une typologie : degré de changement/degré de nouveauté



تصنيف درجة الحداثة/ درجة الاستقلالية

Les différentes logiques en matières d'entrepreneuriat (Bruyat, 1993)



-idée
-projet
-entreprise



16

تصنيف درجة الحداثة/ درجة الاستقلالية

La logique de
PMIsation
juridique

المنطق القانوني
للمؤسسات الصغيرة
والمتوسطة

• في هذا النوع من الانشاءات لا توجد
حداثة ولا إستقلالية بمعنى أنها تابعة
لمؤسسة أخرى ويمكن تعريفها على
أنها: "عملية تحويل نشاط موجود أساسا
في بنية قانونية أنشئت لهذا الغرض"
فالمؤسسة الجديدة عبارة عن فرع تابع
للمؤسسة الأم والتي قامت بتحويل النشاط
اليه

La logique de
croissance
intérne

منطق النمو
الداخلي

• يختلف عن السابق من حيث درجة الحداثة
والتي تعد مهمة في هذا النوع بينما لا
توجد إستقلالية وذلك يعني أن المؤسسة
الجديدة عبارة عن فرع تابع للمؤسسة الأم
والذي يسمح بتطوير نشاط جديد



تصنيف درجة الحداثة/ درجة الاستقلالية

La logique de reprise d'entreprise ou d'acquisition

منطق استئناف المؤسسة أو الاستحواذ

• تتميز هذه الحالة بدرجة إستقلالية عالية للمؤسسة المنشأة ولا توجد حداثة لأنها تمثل حالة إستئناف أو إقتناء أو إستحواذ لمؤسسة كانت موجودة بالفعل وتوقفت عن نشاطها من طرف فرد.

La logique de Ex-Nihilo

منطق إنشاء المؤسسة من العدم

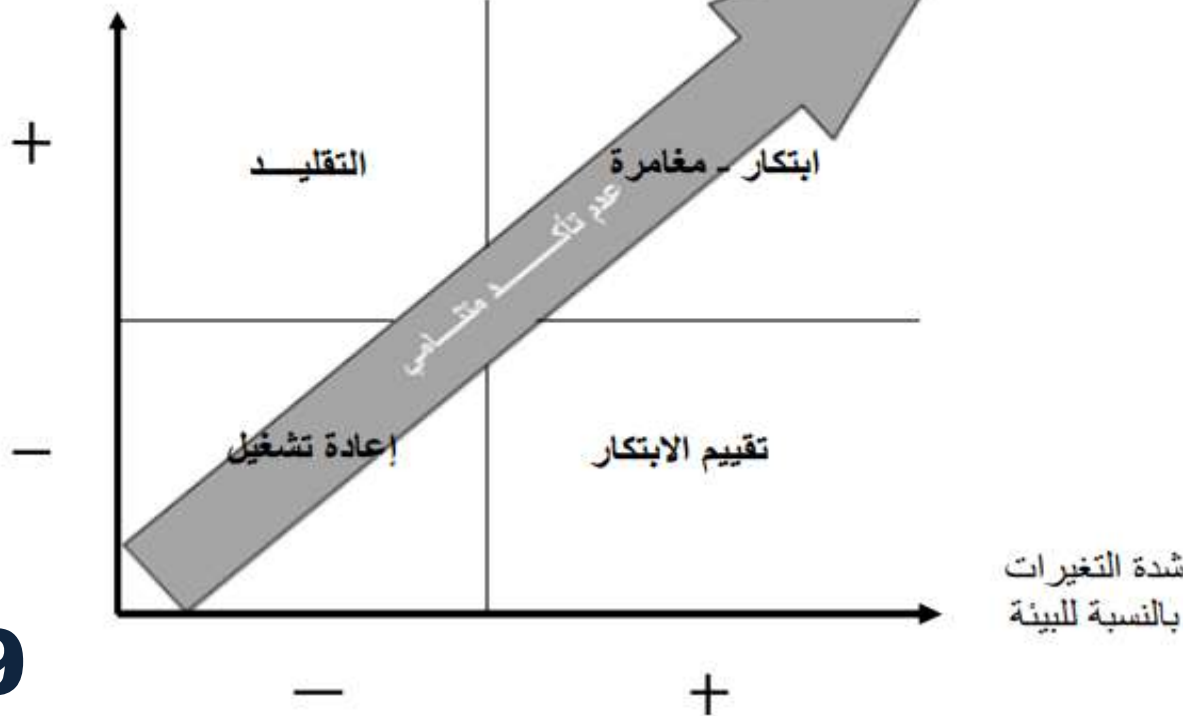
• تتسم هذه الوضعية بدرجة عالية من الإستقلالية وكذلك بالنسبة للحداثة، فهذه الحالة تعكس إنشاء المؤسسة من طرف فرد أو مجموعة أفراد وتكون مستقلة تماما وتعمل في نشاط جديد لم يكن موجود من قبل.



تصنيف درجة التغيير/ درجة الحداثة

هذه المقاربة تتحدث عن درجة التغيير التي يعرفها الفرد (المقاول) ودرجة الحداثة تتعلق بالبيئة ذات الصلة بالمشروع

شدة التغيرات
بالنسبة للمقاول



Intensité du changement
pour le créateur

IMITATION

INNOVATION-AVENTURE

REPRODUCTION

INNOVATION-VALORISATION

شدة التغيرات
بالنسبة للبيئة

Intensité du changement
pour l'environnement

تصنيف درجة التغيير / درجة الحداثة

La création
reproduction

إنشاء الاستنساخ

• يتميز هذا النوع بدرجة ضعيفة من التغيير بالنسبة للفرد وبدرجة ضعيفة للحداثة بالنسبة للمحيط، وفي هذه الحالة أيضا درجة اليقين ليست عالية جدا، فإنشاء الاستنساخ هو أن تقوم بما نم بالفعل عمله سابقا فهو لن يحتاج إلى التغيير في المهارات والكفاءات إضافة إلى أنه لن يقدم شيئا جديدا للمحيط.

La création
imitation

إنشاء التقليد

• في هذه الحالة درجة الحداثة بالنسبة للمحيط ضعيفة، بينما التغيير بالنسبة للفرد يكون كبيرا، فمُنشئ المؤسسة في هذه الحالة يحاول أن يواكب ويطور الشركة باستخدام صيغة موجودة بالفعل ومع ذلك فهو يفتقر لجميع الموارد والمهارات الضرورية، فمن المهم أن يطور مهاراته أكثر تبعا لدرجة تعقيد الأعمال للقيام بالمشروع، وبالتالي التغيير هنا يكون على مستوى مهارات وأفكار وكفاءات الفرد، وبالنسبة للمحيط لن يقدم أي جديد لأن النشاط موجود وليس بشيء جديد.



تصنيف درجة التغيير / درجة الحدائة

La création
innovation-
valorisation

إنشاء الابتكار والتثمين

• في هذه الحالة درجة التغيير ضعيفة بالنسبة للفرد ولكن درجة الحدائة كبيرة بالنسبة للمحيط، هذا يعني أن المنشئ شرع في إنشاء مؤسسته اعتمادا على طريقة عمل جديدة أو منتج جديد، حيث يكون الجانب التكنولوجي مألوفا لدى الفرد، وبالتالي لن يحدث عليه تغيير، بينما ما سيقدمه للمحيط هو شيء جديد، وفي هذه الحالة درجة عدم اليقين تكون موجودة م جهة سرعة تغلغل الابتكار في بيئته، ومن جهة أخرى التقلبات التكنولوجية والصناعية للمشروع.

La création
innovation-
aventure

إنشاء الابتكار
والمغامرة

• في هذا النوع التغيير مهم وعالي جدا بالنسبة للفرد ودرجة الحدائة أيضا مرتفعة بالنسبة للمحيط، ومستوى عدم اليقين يكون مرتفع جدا فهو يجمع بين جوانب التعلم والابتكار، فيقصد بالتعلم أن الفرد يتعلم من خلال مسارع الوظيفي ويكتسب معارف ومهارات من خلال المواقف التي يتعرض لها أثناء عمله، أما عنصر الابتكار فهو مهم بالنسبة للمؤسسة ، فالفرد الذي يمتلك معارف أكثر من ناحية الابتكار ويعززها دائما بما يكتسبه من معارف جديدة وخبرات ، وبالتالي ستخفص تكاليف الابتكار وهذا الأخير سيتسم بالمغامرة نتيجة المخاطرة والتعلم الجديد المطلوب الجديد المطلوب واحتمال عدم تأقلم المؤسسة الجديدة مع محيطها.



Thank You



Sabah Terghini



0770191152



terghini.s77@gmail.com



sabah77.terghini@univ-biskra.dz