



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



مقياس: المقاولاتية

المحاضرة رقم 06

مسار إنشاء المؤسسة - الجزء 2-

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

2020/2021

الأستاذة: ترغيني صباح

CRÉATION  
D'ENTREPRISE



مراحل إنشاء  
المؤسسة



خصائص مراحل إنشاء  
المؤسسة

# خصائص مراحل إنشاء المؤسسة

## خصائص عمليات إنشاء المؤسسة

- مراحل الإنشاء ليست خطية وغير ثابتة لأن مراحل الإنشاء ليست مرحلة بمرحلة وإنما هي دورانية، أي أن هذه المراحل متفاعلة ومتداخلة مما ينتج عنه وجود آثار مرتدة بين بعضها البعض.

- في كل مستوى من مراحل الإنشاء لا بد من توفر الموارد اللازمة لتغطية الاحتياجات مرحلة بمرحلة.

- في كل مرحلة يوجد مشغل **Déclencheur** ودوره إطلاق المرحلة، والتزام **Engagement** لا بد من القيام به للمرور إلى المرحلة الموالية.





# مراحل إنشاء المؤسسة

المرحلة الأولى  
تقييم الفرصة  
Evaluation  
de  
l'opportunité

المرحلة الثانية  
تصميم وصياغة  
المشروع  
Conception  
et  
formulation  
du projet

المرحلة الثالثة  
التركيبة القانونية  
والمالية  
للمشروع  
Montage  
juridique et  
financement  
du projet

المرحلة الرابعة  
إطلاق  
الأنشطة  
Lancement  
des  
activités



# مراحل إنشاء المؤسسة





## المرحلة الأولى: تقييم الفرصة

### تقييم فرصة إنشاء المشروع

- تحديد وتعريف الفكرة الأولية بدقة
- مقارنة الفكرة مع بيئتها الاقتصادية والتنظيمية
- وضع دراسة مبدئية للمشروع

مشغل المرحلة  
هو الفكرة الأولية

الالتزام فهو النزول  
إلى السوق وجمع  
المعلومات  
الضرورية لانطلاق  
المشروع



# المرحلة الثانية: تصميم وصياغة مشروع الإنشاء

في هذه المرحلة بعد تحديد الفرصة وتحديد الخطوط العريضة للمشروع يتم تحويل الفرصة المقاولاتية إلى نشاط إقتصادي ذو مردودية ويكون واقعي وقابل للتحقيق، وذلك من خلال مجموعة من الدراسات التي تثبت ذلك وهي دراسة السوق، الدراسة الصناعية (الفنية)، الدراسة المالية والدراسة القانونية، هذه الدراسات تسمى مخطط الأعمال **Plan d'affaire** أو **Business Plan**، ويتم تجزئة هذه المرحلة إلى عدة مراحل كما هو موضح في الشكل التالي:



تصميم وصياغة مشروع الإنشاء



كيفية تموضع المشروع



كيفية وضع الهيكل المشروع



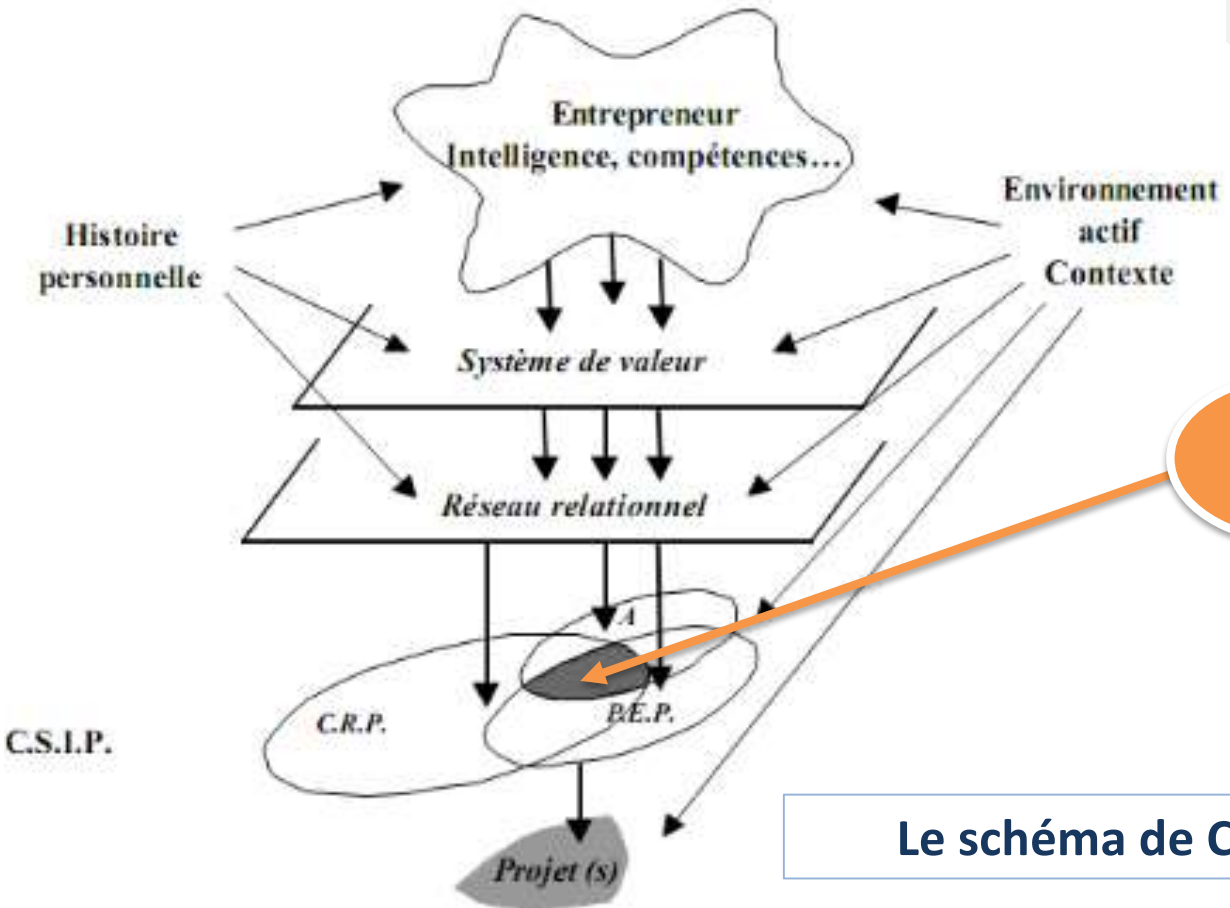
تحديد مفاتيح النجاح الرئيسية لتصميم مشروع إنشاء مؤسسة





المرحلة الثانية: تصميم وصياغة مشروع الإنشاء

# 1- كيفية تموضع المشروع



نقطة التوافق

Le schéma de CSIP

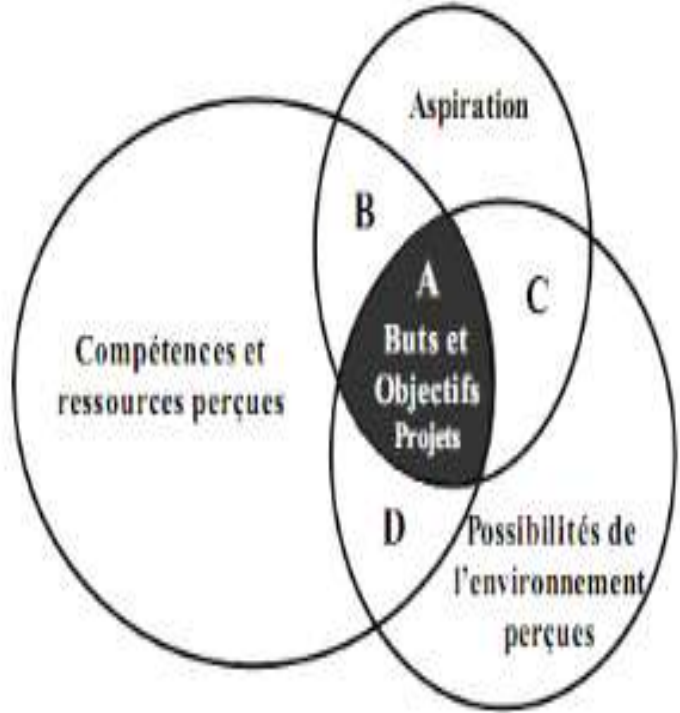
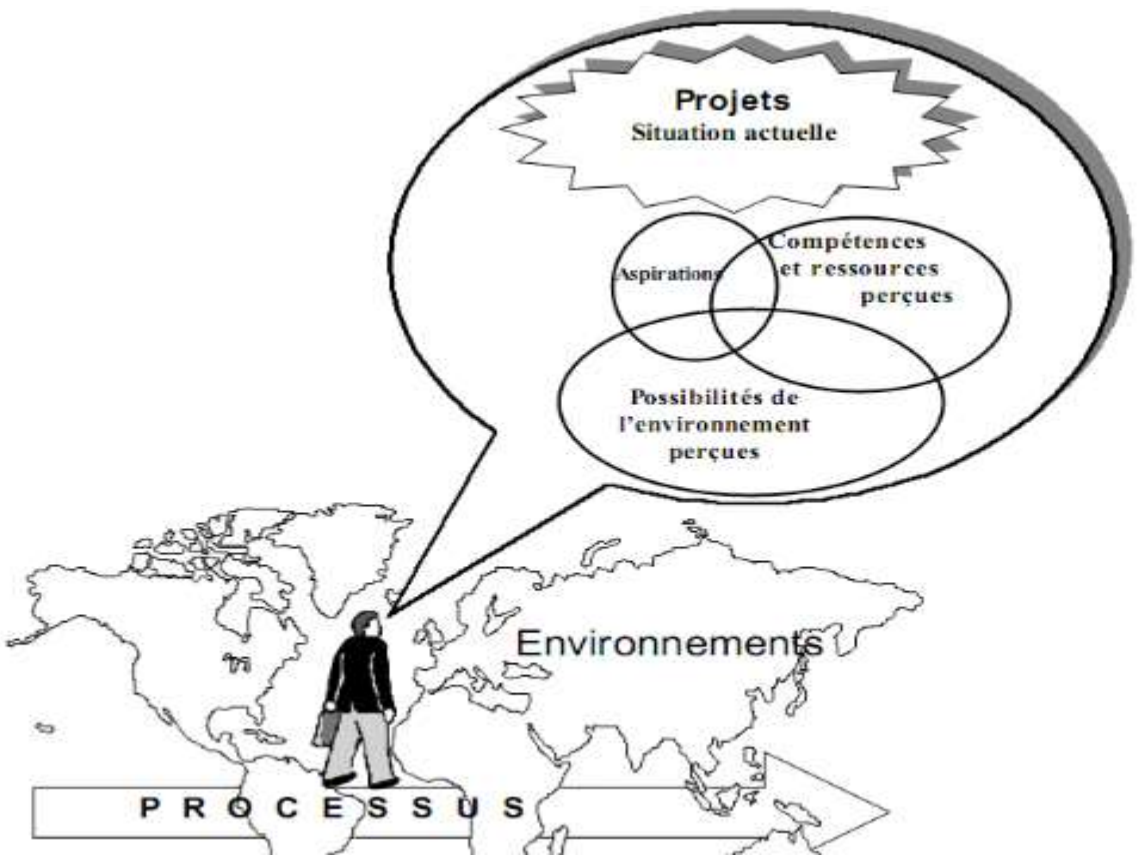
A = Aspiration = الطموح  
CRP = Compétances et ressources perçues = الكفاءات والموارد المتاحة  
PEP = possibilités de l'environnement perçues = إمكانات المتاحة في المحيط  
CSIP = Configuration Stratégique Instantané Perçues = النموذج الإستراتيجي اللحظي المتاح





المرحلة الثانية: تصميم وصياغة مشروع الإنشاء

# 1- كيفية تموضع المشروع





المرحلة الثانية: تصميم وصياغة مشروع الإنشاء

## 1- كيفية تموضع المشروع

**تعريف CSIP:** هو محاولة للتكيف مع الإشكالية الكلاسيكية للتسيير الإستراتيجي والأعمال المتعلقة بنمذجة سلوك إتخاذ القرار في لحظة معينة من أجل البحث عن منطقة توافق أو تجانس بين:

- تطلعات المقاول
- وضعية المحيط الحالية والمستقبلية
- الكفاءات والموارد الداخلية والخارجية للمؤسسة



المرحلة الثانية: تصميم وصياغة مشروع الإنشاء

## 1- كيفية تموضع المشروع

**شرح النموذج** من خلال نموذج **CSIP** يجب أن يكون للمقاول ذكاء استراتيجي، بالإضافة إلى مجموعة من المهارات والكفاءات ، بالإضافة إلى أن المقاول يمتلك تاريخ شخصي متكون من قاعدتين أساسيتين هما:

**نظام القيم** المقتبس من المحيط الشخصي والمهني والذي يشكل ثقافة المقاول، والتي سينقلها لمؤسسته والتي تتشكل فيما بعد نظام القيم وثقافة المؤسسة.

أما القاعدة الثانية فهي **شبكة العلاقات** التي يشكلها المقاول والتي هي ضرورية للحوارية (فرد/إنشاء القيمة) من أجل تحويلها إلى ثنائية (مقاول/مؤسسة)



المرحلة الثانية: تصميم وصياغة مشروع الإنشاء

## 1- كيفية تموضع المشروع

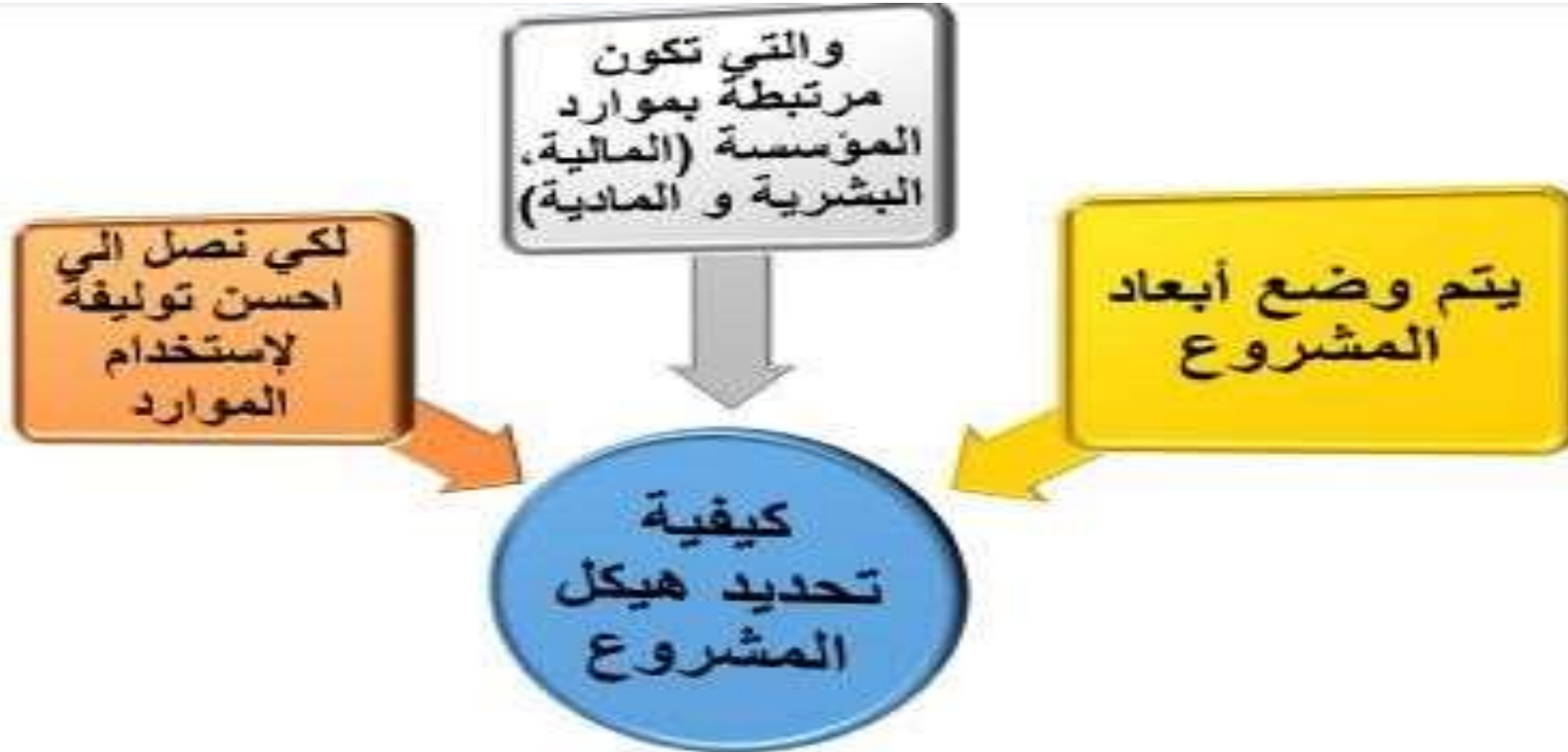
هاتين القاعدتين تحتاج إلى كفاءات يمتلكها المقاول و**يقظة** تمكنه من التعامل مع المحيط من أجل الوصول إلى منطقة توافق تضم العناصر الثلاث السابقة الذكر وتشكل هذه المنطقة نقطة إنطلاق الثنائية (فرد/مؤسسة)

إن تموضع المشروع يعتمد على **CSIP** الفرد المنشئ، فمن الضروري على الفرد المنشئ أن يحدد عوامل النجاح والمخاطر وتطوير الرؤية الخاصة بالثنائية (فرد/مؤسسة جديدة) في آفاق ثلاث أو خمس سنوات وكيف ستكون المؤسسة بعد هذه الفترة، وماهي أدوار المقاول من خلال هذه الفترة وإمكانية التحليل من أجل الوصول إلى أحسن توليفة (مقاول/مؤسسة).



المرحلة الثانية: تصميم وصياغة مشروع الإنشاء

## 2- كيفية تحديد هيكل المشروع





المرحلة الثانية: تصميم وصياغة مشروع الإنشاء

## 2- كيفية تحديد هيكل المشروع

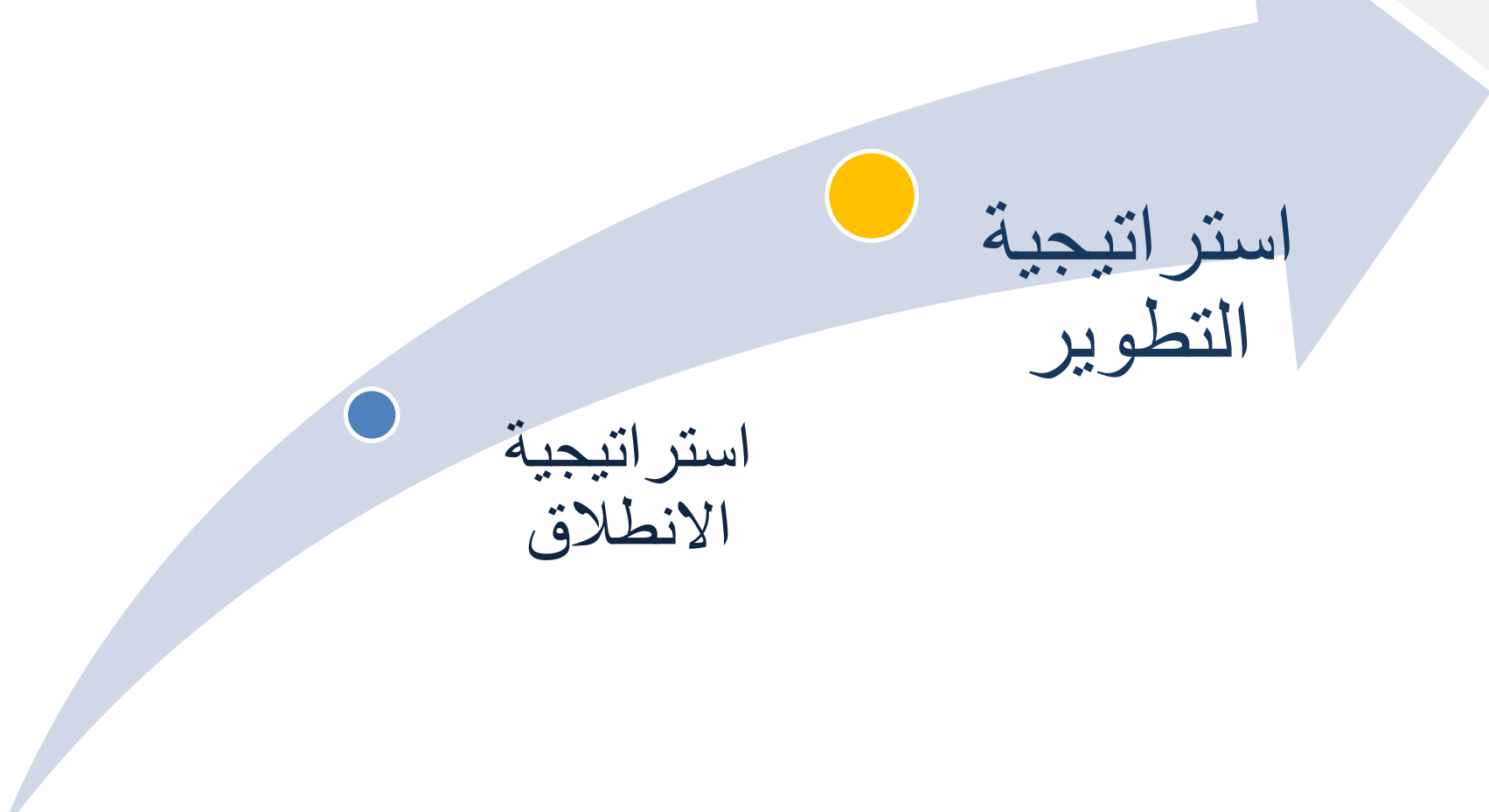
من أجل تحديد أبعاد المشروع المختلفة يجب تحديد الموارد المخصصة لتطوير النشاطات والترشيد في استخدام هذه الموارد، حيث أن إعطاء الأبعاد الضرورية للمشروع يعتمد على ماهية التدابير اللازم إتخاذها من أجل تحديد الموارد الضرورية لإطلاق أنشطة المشروع وتطويرها،

وإن تحديد الموارد الضرورية اللازمة للمشروع ترتبط إرتباطاً وثيقاً بـ **CSIP** الخاص بمنشأ المشروع، فهذه الموارد تشكل واحد من المتغيرات الثلاث المشكلة لمنطقة التوافق والتي هي نقطة إنطلاق المشروع، وعلى هذه الموارد أن تشكل التوليفة المناسبة مع الكفاءات واحتمالات المحيط من أجل تحديد الوضعية المناسبة للمشروع.



المرحلة الثانية: تصميم وصياغة مشروع الإنشاء

### 3- كيفية وضع الإستراتيجية





المرحلة الثانية: تصميم وصياغة مشروع الإنشاء

### 3- كيفية وضع الإستراتيجية

يجب أن تكون في مخطط الأعمال كل من استراتيجية الانطلاق واستراتيجية التطوير، حيث يتم تحديد في كل استراتيجية وضعية المؤسسة في حالة الانطلاق ووضعيتها في حالة التطوير، كما توضح رسالتها ومهمتها في كلتا الحالتين، كما أن الاستراتيجيتين توضحان درجة التوافق بين عوامل النجاح المحددة ومدة التحكم فيها من قبل المؤسسة من خلال الكفاءات والموارد والتي هي جزء من CSIP.





المرحلة الثانية: تصميم وصياغة مشروع الإنشاء

#### 4- مفاتيح النجاح الرئيسية لتصميم انشاء المشروع

البحث عن أحسن توليفة ممكنة (منشئ/مشروع) انشاء وتكون قبل الإنشاء وتوليفة (مقاول/ وضعية مستقبلية) عند التطوير

أن تكون الاستراتيجية واضحة قبل الانشاء وعند التطوير

البحث عن الميزة التنافسية المستدامة والمرتبطة بالموارد البشري

البحث عن التوافقات والتكاملات على جميع المستويات (قبل الانشاء وعند التطوير بين الجهات الفاعلة الرئيسية) التطلعات-المقاول-المحيط-الموارد

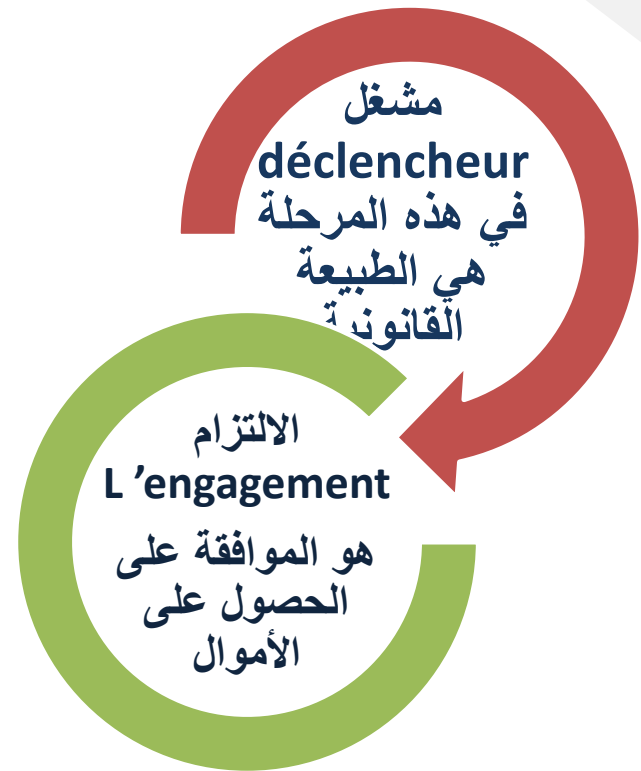


المرحلة الثانية: تصميم وصياغة مشروع الإنشاء





# المرحلة الثالثة: التركيبية القانونية والمالية للمشروع





# المرحلة الرابعة: انطلاق الأنشطة



