



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

مقياس: المقاولاتية  
المحاضرة الثالثة

# أشكال المقاولاتية

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

2020/2021

الأستاذة: ترغيني صباح



# عناصر المحاضرة

## ► أولاً: إنشاء مؤسسة جديدة

- أ- إنشاء مؤسسة من العدم La création Ex-Nihilo
- ب - إنشاء مؤسسة عن طريق التفريغ La Création par Essaimage
- ت - الحصول على إمتياز La Création En Franchise
- ث - إنشاء فروع La Création de Filiale
- ج - تنمية وتطوير المؤسسة Développement et Croissance d'une entreprise

## ► ثانياً: شراء عمل قائم La reprise d 'entreprise

- أ- شراء مؤسسة في حالة جيدة
- ب - شراء مؤسسة تواجه صعوبات

## ► ثالثاً: المقاوله الداخليه L'intrapreneuriat

# مقدمة

► تعتبر عملية إنشاء مؤسسة جديدة عملية معقدة، تختلف دوافعها من مقاول إلى آخر، فهناك من تتبلور عنده الفكرة عبر الزمن، من خلال دراسة مختلف البدائل يتخذ قرار إنشاء مؤسسته الخاصة، وهناك من ينشئها دون القيام بتلك الدراسات المسبقة، كما أن هناك من يقوم بذلك وهو مضطر أو مجبر لأنها الطريقة الوحيدة لإيجاد عمل أو الاندماج في المجتمع.

# أولاً: إنشاء مؤسسة جديدة

► إن إنشاء مؤسسة جديدة قد يتخذ عدة أشكال كما يلي:

## أ- إنشاء مؤسسة من العدم *La création Ex-Nihilo*:

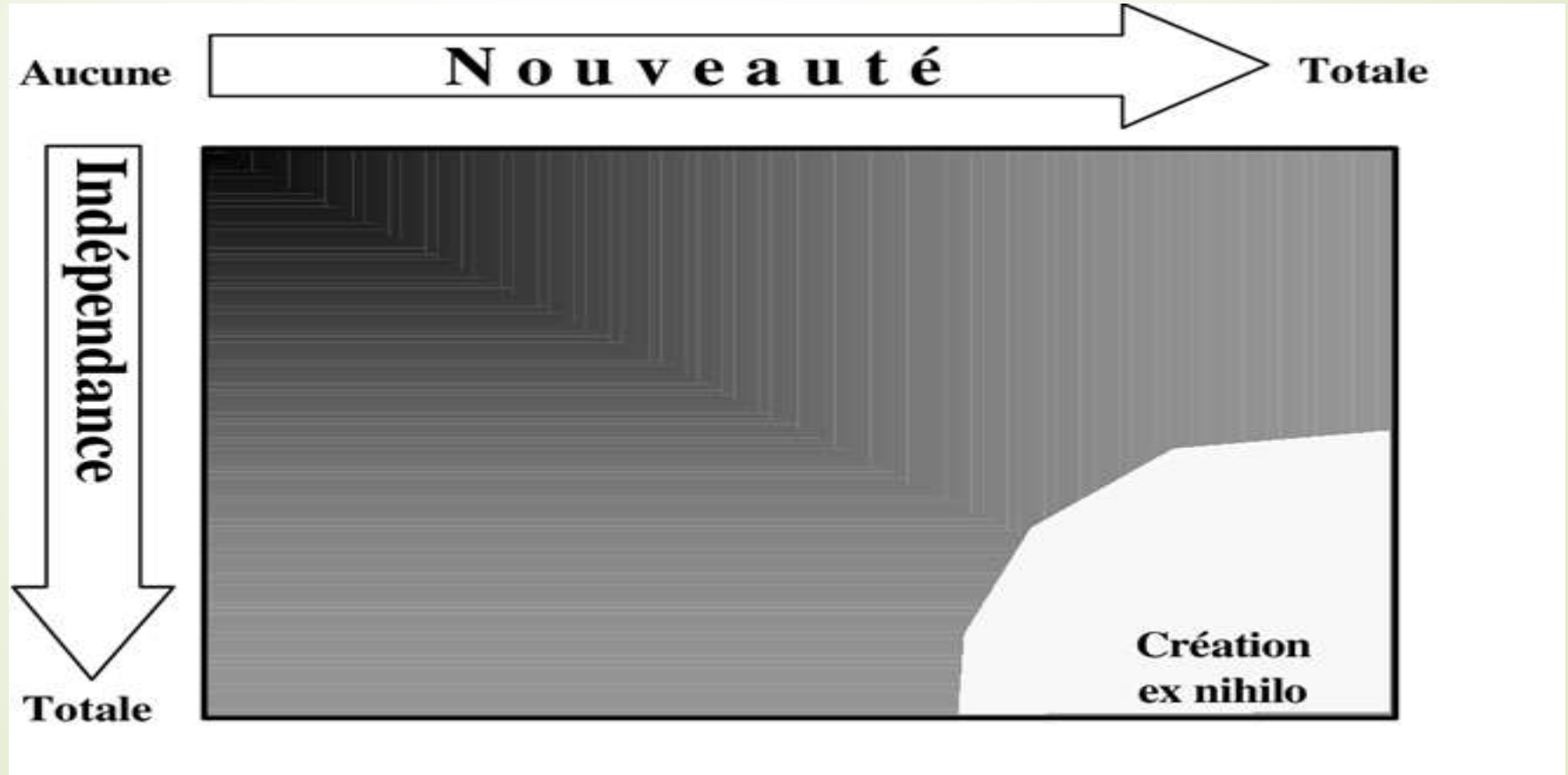
إن إنشاء مؤسسة من العدم ليس بالأمر السهل أو الهين، فإطلاق منتجها في السوق وإقناع الزبائن به يحتاج وقتاً كبيراً، ويزداد هذا الأمر صعوبة بزيادة درجة الابتكار في المنتج، وللتغلب على هذا الأمر يجب على المقاول تحديد احتياجات المؤسسة بدقة خاصة المالية منها، كما أن عملية إنشاء المؤسسة في هذه الحالة تتطلب الكثير من العمل والجهد، والكثير من الصلابة والإصرار، بالإضافة إلى ضرورة توخي الدقة والحذر في تحديد الأخطار المحتملة.

Création ex-nihilo :  
s'entourer des bonnes compétences



# أولاً: إنشاء مؤسسة جديدة

أ- إنشاء مؤسسة من العدم *La création Ex-Nihilo*:



# أولاً: إنشاء مؤسسة جديدة

أ- إنشاء مؤسسة من العدم *La création Ex-Nihilo*:



جزيرة النخلة بدبي

# أولاً: إنشاء مؤسسة جديدة

أ- إنشاء مؤسسة من العدم *La création Ex-Nihilo*:

## نقاط القوة:

- المقاول لديه الفرصة لإعداد دراسة تفصيلية متكاملة عن المشروع، وتحديد جدواه ونسبة نجاحه قبل البدء بتنفيذه.
- يمكن للمقاول اختيار المشروع المتوافق مع إمكانياته المادية والفنية.
- يمكن للمقاول أن يختار المشروع المتوافق مع خبراته، مؤهلاته وخبراته.
- يمكن للمقاول السيطرة على الجوانب والمواقف والمستجدات المتعلقة بالمشروع.

## نقاط الضعف:

- يتطلب إعداد المشروع وقت وجهد كبير
- يتطلب تكاليف عالية لإجراء دراسات تفصيلية مسبقة.
- يحتاج المشروع الجديد لفترة طويلة لكي يحقق الإيرادات المستهدفة.
- يحتاج إلى تكلفة تأمين الموارد والإمدادات الفنية والمعلوماتية والبشرية المناسبة.

# أولاً: إنشاء مؤسسة جديدة

## ب - إنشاء مؤسسة عن طريق التفريغ La Création par Essaimage :

في هذه الحالة يقوم الأجراء عن طريق الدعم المقدم لهم من المؤسسة التي يعملون لصالحها بإنشاء مؤسساتهم الخاصة والمستقلة، إن هذه الطريقة تسمح للعامل بإنشاء مؤسسته الخاصة أو شراء مؤسسة موجودة بشكل مستقل عن المؤسسة الأصلية التي يغادرها، والتي تقدم له بالمقابل أشكالاً مختلفة من الدعم والمرافقة وذلك بهدف التقليل من مخاطر الفشل.

كما تمثل هذه العملية بالنسبة للمؤسسة الأصلية طريقة للإبداع أو النمو تهدف من خلالها لاكتشاف نشاطات جديدة قريبة من نشاطها الأساسي، كما تهدف أيضاً إلى إنجاز بعض أوجه نشاطها الحالي بشكل أفضل، ويمكنها أيضاً من الإستفادة من هاته المؤسسات عن طريق إنشاء علاقات تعاقدية معها، كالمقاولة من الباطن والمناولة، أو شراكة تتمتع فيها بمزايا تفضيلية مقابل الدعم المقدم.





# أولاً: إنشاء مؤسسة جديدة

ب - إنشاء مؤسسة عن طريق التفريغ *La Création par Essaimage*

:

ويمكن أن يأخذ هذا الدعم عدة أدوار منها:

- **دور إعلامي:** مسؤول المؤسسة يمكن أن يعلم هؤلاء الموظفين بمختلف الإجراءات وإطلاعهم على أفضل الحلول (اختيار وضع قانوني للمؤسسة)، وعلى طريقة تصميم أو مخطط العمل...
- **دور تدريسي:** حيث أن الإدارة والتسيير والمحاسبة كلها أشياء يحتاج أن يتقنها صاحب المؤسسة قبل انطلاقها في النشاط.
- **دعم لوجستيكي ومالي:** حيث يمكن للمؤسسة الأصلية منح قروض وأموال لهؤلاء الموظفين من أجل مساعدتهم فب انطلاق المؤسسة الجديدة.



# أولاً: إنشاء مؤسسة جديدة

ت - الحصول على إمتياز La Création En Franchise:

يعتبر الإمتياز صيغة مهمة ضمن أشكال إنشاء المؤسسات، إذ عرف تطورا كبيرا في السنوات الأخيرة خاصة بعد التأكيد على حقوق الملكية المختلفة، ويعتبر الإمتياز نظاما تسويقيا يحتوي على اتفاقات قانونية تعطي الحق للمرخص له والذي يسمى أيضا الطرف الحاصل الامتياز بقيادة عمل يملكه وفق شروط وفترة متفق عليها من الجهة المانحة لترخيص الإمتياز.



# أولاً: إنشاء مؤسسة جديدة

## ت - الحصول على إمتياز La Création En Franchise:

حق الامتياز هو أحد الخيارات المهمة أمام المقاول لإنشاء مؤسسته، وحق الامتياز يعني أن تقوم من خلاله الشركة (المانحة للامتياز) الحق في إنتاج، بيع، توزيع وتسويق منتجات أو خدمات الشركة الأصلية بما في ذلك قيام الشركة المشتري للامتياز باستخدام اسم الشركة المانحة للامتياز وعلامتها التجارية وسمعتها، فهو اتفاق تجاري بين مؤسستين مستقلتين قانونياً ومالياً، ويستفيد المقاول من دعم من طرف المؤسسة المانحة للامتياز مقابل دفع مبلغ مالي معين، وبهذا فعقود الامتياز تمثل حلاً للمقاولين الذين ليس لهم أفكاراً خاصة بهم أو الذين ليس لهم الإمكانيات الضرورية للابتكار.



# أولاً: إنشاء مؤسسة جديدة

ت - الحصول على إمتياز **La Création En Franchise**:

عند رغبة أي مقاول في الحصول على إمتياز من أجل إنشاء مؤسسته لا بد أن يأخذ في الحسبان مجموعة من المعايير المتعلقة بمانح الامتياز، أهمها:

□ قوة الإسم التجاري والعلامة التجارية

□ عمر الشركة المانحة.

□ مستوى الإنتشار في السوق المحلي والخارجي.

□ رسوم استغلال حق الملكية.

□ الأنظمة الفنية والمالية والإدارية والتسويقية لدى الشركة المانحة.

□ القوة المالية للشركة المانحة.

□ الجهد الإعلاني والحملات الترويجية لمنتجات الشركة المانحة.



# أولاً: إنشاء مؤسسة جديدة



ت - الحصول على إمتياز La Création En Franchise :

## نقاط القوة :

- الاستفادة من خبرة مانح الامتياز.
- توفير الدعم والتدريب المستمر.
- إمكانية الحصول على تمويل بتقسيم مبالغ تكاليف بدء التشغيل.
- الاستفادة من قوة العلامة التجارية في جذب العملاء.
- مساهمة مانح الامتياز في عملية الإعلان والترويج العام للمنتج.
- شراء المنتجات والمواد والمعدات والخدمات المستخدمة في المؤسسة بصورة مباشرة من مانح الامتياز بأسعار مخفضة.

# أولاً: إنشاء مؤسسة جديدة

ت - الحصول على إمتياز La Création En Franchise:

## نقاط الضعف:

- التقيد بعمليات وشروط مانح الامتياز.
- ضرورة دفع قيمة الامتياز من المبيعات مما يقلل من قيمة الأرباح.
- محدودية التصرف بالملكية بسبب شروط مانح الامتياز وضغوطاته.
- إلزام المستفيد من الامتياز بشراء بعض المواد والمنتجات من مانح الامتياز حتى ولو كانت أعلى من السوق.
- أداء المستفيد من الامتياز في مواقع أخرى يؤثر على سمعة المستفيد موضوع الدراسة.
- قد يخسر المستفيد من الامتياز إذا تم سحب الامتياز منه.



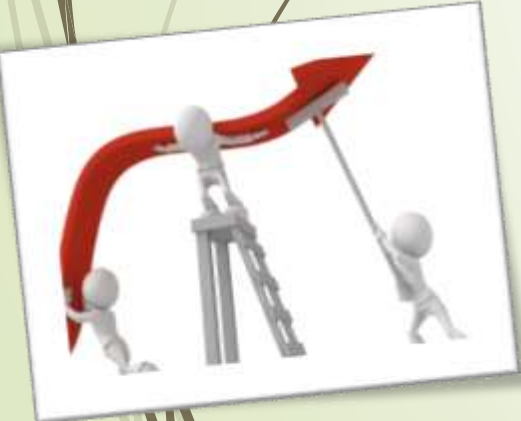
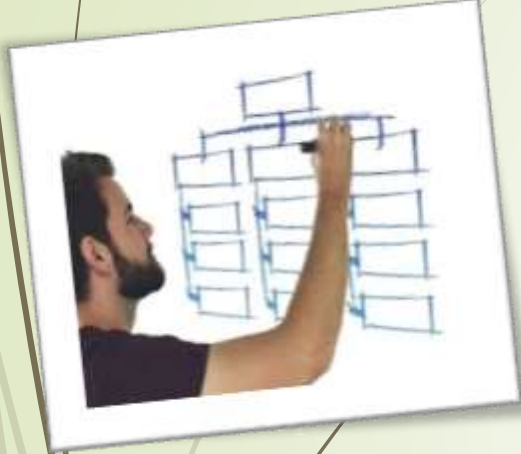
# أولاً: إنشاء مؤسسة جديدة

## ث - إنشاء فروع La Création de Filial:

في هاته الحالة يعمل المقاول لصالح مؤسسة قائمة توكل له مشروعاً ذو طبيعة مقاولاتية، والمخاطر الشخصية التي يتحملها المقاول في هذه الحالة جد محدودة، وفي المقابل يحظى هذا الأخير بامتيازات الممنوحة للإطارات والمدراء.

## ج - تنمية وتطوير المؤسسة Développement et Croissance d'une entreprise:

في هذه الحالة تصل المقاوله لمرحلة من الاستقرار كونها وصلت لنوع من النضج، وهي في هذا الشكل تعمل على التطوير الذي يبقى في حدود الاستقرار الذي تتمتع به، وإن كان من خصائص المقاول أنه يسعى للنجاح وبالتالي فهو يبحث عن فرصة جديدة و الإنطلاق من جديد.



# ثانياً: شراء عمل قائم La reprise d'entreprise

➤ إن شراء مؤسسة قائمة يختلف عن إنشاء مؤسسة جديدة، ذلك أنها موجودة في الأساس ولا حاجة لإنشائها ، وفي هذه الحالة يمكن الاعتماد على ما تملكه المؤسسة من إمكانيات في الحاضر ، وعلى تاريخها السابق، وهيكلها التنظيمي، مما يقلل من مستوى عدم اليقين ودرجة الخطر، ومثلما هو الحال عند إنشاء مؤسسة جديدة يمكن أن تتم عملية شراء عمل قائم من طرف فرد لحسابه الخاص أو من طرف مؤسسة قائمة.

➤ وفي هذا النوع من النشاط نميز حالتين إما شراء مؤسسة في وضعية جيدة أو شراء مؤسسة تواجه صعوبات، ومن خلال هذا الأسلوب في الاستثمار هناك مجموعة من العيوب والمزايا لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار منه:





# ثانياً: شراء عمل قائم La reprise d'entreprise

## المزايا:

- توفير الوقت، التكلفة والجهد.
- تخفيض المشاكل والمخاطر المتعلقة بالمشروع.
- الاستفادة من شهرة المحل، لأن المشروع القائم مسبقاً له سوقه وزبائنه، موردوه وموظفوه.
- يمكن للمالك الجديد أن يبدأ المشروع بسهولة.
- الاستفادة من الخبرات السابقة للمشروع.
- القدرة على تحديد جدواه بشكل دقيق.
- الاستفادة من الصورة الذهنية والسمعة الحسنة عن المشروع إذا أحسن المقاول اختياره، وكذلك حسن توظيفها واستثمارها.
- احتمال سوء الموقع المقام عليه المشروع.
- احتمال السمعة غير الطيبة للمشروع.
- تقادم المعدات والمنتجات
- احتمال وجود غش في السجلات والدفاتر.
- قد تكون تكلفة الشراء مرتفعة لأن السعر الذي سيطلبه البائع سيضمن حق الملكية والشهرة.

## العيوب:



# ثانياً: شراء عمل قائم La reprise d'entreprise

## أ- شراء مؤسسة في حالة جيدة:

في هذه الحالة تكمن الصعوبة في كيفية الحصول على معلومات تتعلق بوجود مؤسسة في حالة جيدة للبيع، ومن ثم يجب على المقاول امتلاك موارد مالية معتبرة كافية لشرائها، خاصة أن السعر السوقي لمثل هذا النوع من المؤسسات قد يكون مرتفعاً، ومن الضرورة أيضاً امتلاك المهارات الملائمة والخبرة في التسيير.



# ثانياً: شراء عمل قائم La reprise d'entreprise

## ب - شراء مؤسسة تواجه صعوبات:

في هذه الحالة على المقاول أن يكون على دراية بالالتزامات القانونية التي تقع على عاتقه نتيجة شراء مؤسسة من هذا النوع، خاصة إذا كانت تلك الصعوبات التي تواجهها معلنة،



كما أن امتلاك علاقات طيبة مع المتعاملين الأساسيين في القطاع يعتبر شرطاً أساسياً للنجاح في هذه العملية، وبالرغم من انخفاض ثمنها مقارنة مع مثيلاتها من المؤسسات التي لا تعاني صعوبات إلا أنها هي الأخرى تتطلب ضخ أموال كبيرة حتى تتمكن من معاودة نشاطها والوصول لحالة الاستقرار وتتطلب أيضاً امتلاك معرفة وخبرة جيدتين في التعامل مع الأزمات والعمل بسرعة لأجل بناء الثقة مع الموظفين، الزبائن، الموردين ومختلف المتعاملين.

# ثالثا: المقاوله الداخليه

## L'intrapreneuriat

- لقد تزايد اهتمام المؤسسات كثيرا بهذا النوع من النشاطات خاصة في ظل التغيرات التي يشهدها محيطها والتي يصعب التحكم فيها، فمن خلال **المقاوله الداخليه** والتي تعني **تنظيم المشاريع داخل المنظمات القائمة**، تستطيع المؤسسة مواكبة هذه التطورات والتكيف معها بشكل سريع، كما يمكنها أيضا العمل على تطوير وتنويع منتجاتها بشكل دائم ومستمر عن طريق تشجيع الإبداع والابتكار.
- فالمقاوله الداخليه تعدّ مخرجا للمؤسسات يمكنها من تفادي الانعكاسات السلبية لتزايد ميول الأفراد إلى الاستقلالية والعمل الحر، حيث وجدت هاته الأخيرة في اللجوء إلى المبادرة بإنشاء مشاريع جديدة بالإضافة إلى مشاريعها السابقة، والتي لا تتطلب بالضرورة إنشاء مؤسسات جديدة، وجدت فيه حلا يمكنها من تشجيع روح المبادرة لدى الموظفين اللذين يتمتعون بميول مقاولاتية، وبالتالي توظيف طاقاتهم واستغلال إمكاناتهم وأفكارهم البناءة لصالحهم، فهذا النوع من المواقف المقاولاتية بإمكانه إخراج المؤسسة من حالة الجمود ونقص الإبداع التي تعيشها.

L'INTRAPRENEURIAT  
UNE SITUATION GAGNANT-GAGNANT

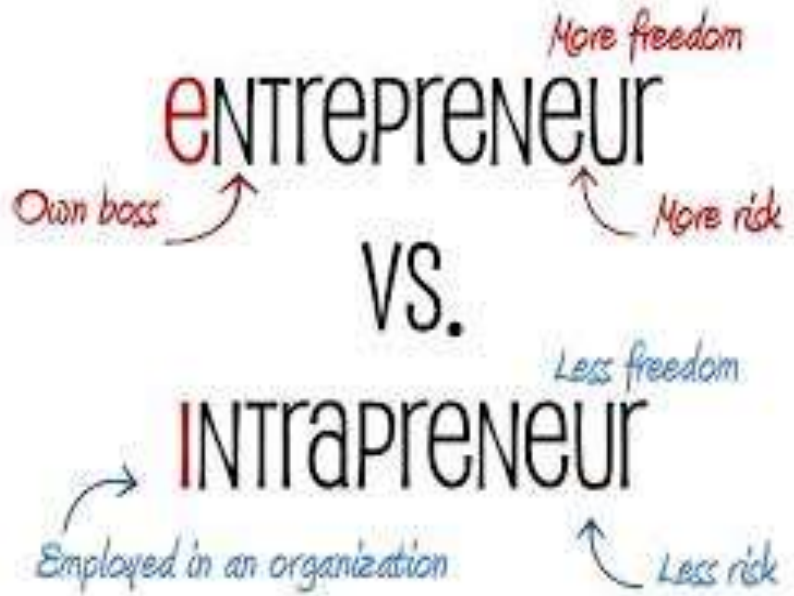


# ثالثا: المقاوله الداخليه L'intrapreneuriat

- فالغايه من المقاوله الداخليه هي:
- الحاجه للحفاظ على قدرتها التنافسيه وإلى تطوير تكنولوجيا داخليه وضمان تقديم منتجات جديده وتطويرها.
- العمل على عدم خسارة العمال الخلاقين خاصة في تكنولوجيا الحاسب والبرمجيات.
- ضمان أشياء جديده بواسطه العمال الموجودين داخل المؤسسة من خلال إيجاد أنشطة مختلفه يمكن أن تخلق قيمه مضافه.

**INTRA**  
**ENTREPRENEUR**

# ثالثاً: المقاوله الداخليه L'intrapreneuriat



- ومن أجل تطوير المقاوله الداخليه يجب توفير مجموعه من الشروط أهمها:
- ☐ تشجيع التجربة والعمل على خلق جو يسمح بوقوع الخطأ والفشل داخل المؤسسة.
- ☐ يجب على المؤسسة توفير الموارد الضرورية لتجسيد المشاريع الجديدة وتسهيل عملية الحصول عليها.
- ☐ يجب تشجيع العمل الجماعي المنظم حيث يعمل الأفراد المتخصصون في مجال المنتج الجديد معاً بغض النظر عن الدائرة التي يعملون بها في المؤسسة.
- ☐ يحتاج المقاول الذي يعمل لصالح مؤسسة ما أن يكافأ بشكل جيد على كل الجهد والطاقة التي بذلها في تطوير المشروع الجديد، ويجب وضع أهداف أداء قوية يُكافأ المقاول إذا ما حققها، وأفضل المكافآت في المشروعات الجديدة هي منح المقاول حصة من الأسهم نتيجة لجهد وفعاليته في إنجاز المشروع.

# ثالثاً: المقاوله الداخليه

## L'intrapreneuriat

Essaimage	Intrapreneuriat
<p>La finalité est le départ volontaire des employés</p>	<p>La finalité est la croissance et l'innovation</p>
<p>Les employés sont encouragés à créer une activité ou micro-activité sans lien avec l'entreprise ou avec un lien de type client/fournisseur</p>	<p>Les employés sont encouragés à créer des activités alignés stratégiquement ou permettant une meilleur exploitation des actifs de l'entreprise.</p>
<p>Outil de réduction des employés</p>	<p>Outil de développement interne</p>

# ثالثا: المقابلة الداخلية

## L'intrapreneuriat



### ENTREPRENEUR VS INTRAPRENEUR

Il y a de nombreuses ressemblances entre les entrepreneurs et les intrapreneurs : ils sont innovants, persévérants et disciplinés. Cela dit, voici certains aspects où ils diffèrent.

#### RESSOURCES

Doit trouver toutes les ressources pour lancer son projet

#### INDÉPENDANCE

Fortement indépendant dans l'évolution de son projet

#### CONTRAINTES DE TEMPS

Forte pression à réussir rapidement

#### VALEUR AJOUTÉE

Doit démontrer sa valeur ajoutée aux parties prenantes

#### PRISE DE DÉCISION

Impliqué dans les décisions stratégiques

#### RISQUE

Assume tous les risques d'affaires

#### RESSOURCES

A accès à des ressources existantes

#### INDÉPENDANCE

Relativement indépendant dans l'évolution de son projet

#### CONTRAINTES DE TEMPS

Relativement moins de pression à avancer rapidement

#### VALEUR AJOUTÉE

L'entreprise mère est une garantie pour les parties prenantes

#### PRISE DE DÉCISION

Partage le pouvoir décisionnel

#### RISQUE

Assume un risque modéré d'affaires

