



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية

## مقياس المقاولاتية

ملخص للمحاضرة رقم 6:  
مسار إنشاء المؤسسة - الجزء 2-

موجه لطلبة سنة أولى ماستر  
تخصص: مالية وتجارة دولية + تدقيق ومحاسبة

من إعداد الأستاذة:

ترغيني صباح

السنة الجامعية 2021/2020

## المحاضرة السادسة: مسار إنشاء المؤسسة - الجزء 2-

### أولاً: خصائص مراحل 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.

### ثانياً: مراحل إنشاء المؤسسة:

تتمثل في أربع مراحل وهي:

المرحلة الأولى: تقييم الفرصة **Evaluation de l'opportunité**  
المرحلة الثانية: تصميم وصياغة المشروع **Conception et formulation du projet** تتضمن أربع خطوات رئيسية وهي: - كيفية تموضع المشروع

- كيفية تحديد هيكل المشروع
- كيفية وضع الاستراتيجية
- تحديد المفاتيح الرئيسية لتصميم مشروع إنشاء المؤسسة

المرحلة الثالثة: التركيبة المالية والقانونية للمشروع **Montage juridique et financement du projet**

المرحلة الرابعة: إطلاق الأنشطة **Lancement des activités**

1- 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

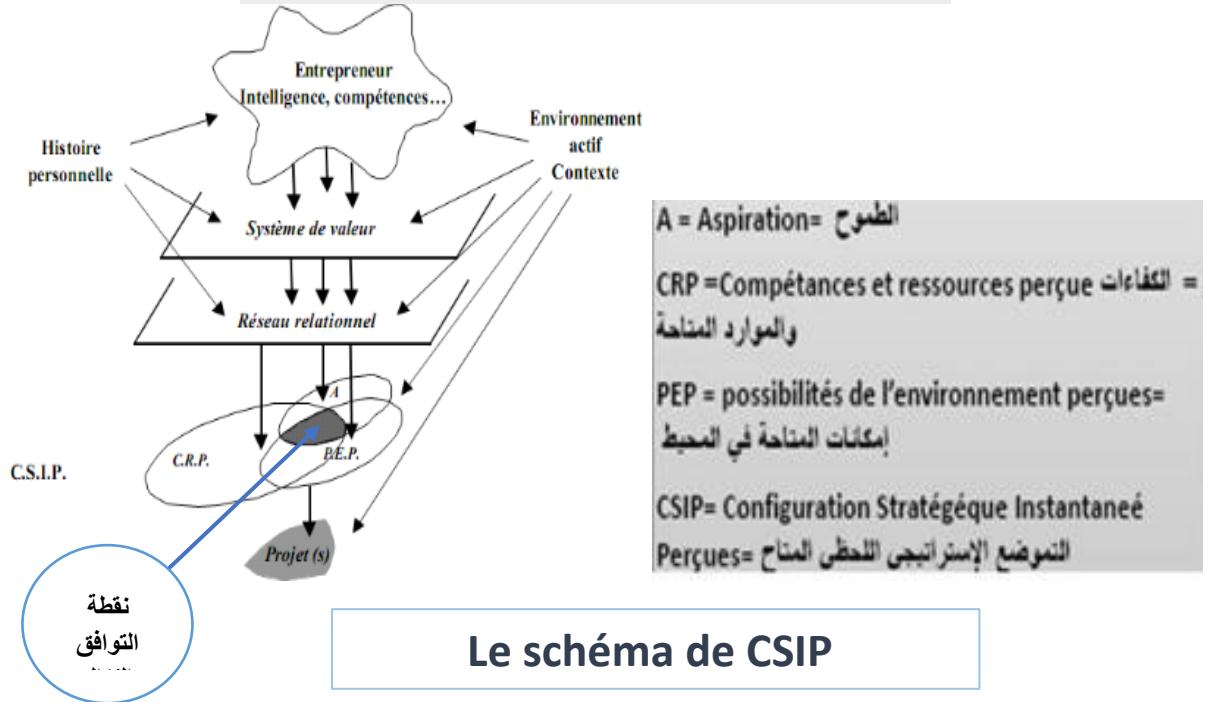
2- المرحلة الثانية: تصميم وصياغة المشروع



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:



## أ- 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

- **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).



هاتين القاعدتين تحتاج إلى **كفاءات** يمتلكها المقاول ويقظة 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 أفق 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).

### ب- كيفية تحديد هيكل المشروع



من أجل تحديد أبعاد المشروع المختلفة يجب تحديد الموارد المخصصة لتطوير النشاطات والترشيد في استخدامها، وإن تحديد الموارد الضرورية اللازمة للمشروع ترتبط ارتباطاً 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.

### ج- كيفية وضع الإستراتيجية

#### استراتيجية الانطلاق

#### استراتيجية التطوير

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**.

#### د - 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.



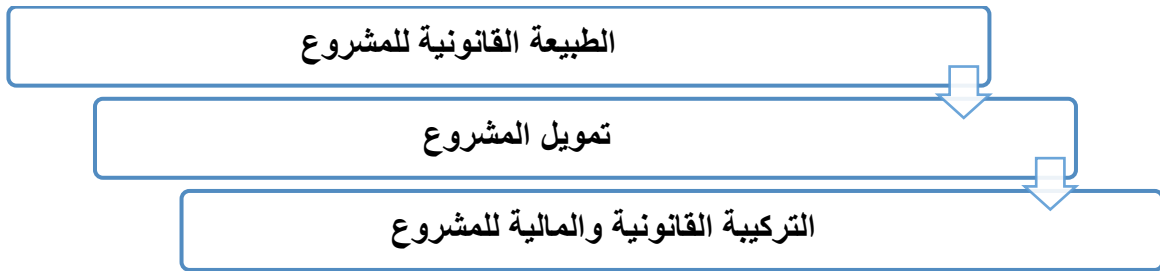
- البحث عن التوافقات والتكاملات على جميع المستويات (قبل الانشاء وعند التطوير بين الجهات الفاعلة الرئيسية ( التطلعات -المقاول -المحيط-الموارد).

مشغل déclencheur في المرحلة الثانية هو CSIP

### الالتزام L'engagement

في هذه المرحلة هو المرور بكل هذه المراحل والالتزام بها

3- المرحلة الثالثة: التركيبة القانونية والمالية للمشروع



مشغل déclencheur في هذه المرحلة هي الطبيعة القانونية

### الالتزام L'engagement

هو الموافقة على الحصول على الأموال

4- المرحلة الرابعة: إنطلاق الأنشطة

### انطلاق الأنشطة

يبدأ مع أول طلبية للسوق من الشركة

من الجهة القانونية تم الحصول على سجل تجاري

وعلى المستوى المالي تم فتح حسابات بنكية عند بدء تشغيل الموارد المالية المتاحة

تستمر فترة الإنشاء القانونية حتى تحقيق نقطة التوازن التشغيلية

الالتزام L'engagement

هو الوصول إلى عتبة المردودية

مشغل déclencheur في هذه المرحلة هو الحصول على رأس المال

