



جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



# محاضرات في مقياس : المقاولة لآتية

مقدمة لطلبة السنة الأولى ماستر إدارة الموارد البشرية

إعداد الدكتورة

ليلى بن عيسى

الموسم الجامعي 2020-2021


# L'ENTREPRENEURIAT?

Selon Thierry Verstraete

C'est une pratique

C'est une matière d'enseignement

C'est un domaine de recherche



**Existence d'une communauté de chercheurs se consacrant à son étude et à son enseignement**

# أسباب الإهتمام بالمقاولاتية:

القرن 18 معظم الأنشطة الإنتاجية تتمركز في المنازل تتم بشكل يدوي = سيطرة التجار على الأنشطة الإنتاجية.

بظهور بوادر الثورة الصناعية ظهر النظام الرأسمالي مما أدى لتطور الوحدات الإنتاجية البسيطة إلى مؤسسات صغيرة ومتوسطة (المسير هو المالك) (أدم سميث ورأيه حول المؤسسة).

النظرية النيوكلاسيكية المؤسسة وظيفتها الإنتاج فقط = التنسيق بين رأس المال والعمل.

نهاية ق 19 نتيجة للثورة الصناعية الثانية اشتدت المنافسة وتعرض المنتجين الصغار للأفلاس، كما ظهرت المؤسسات الكبرى التي تم فيها فصل الملكية عن التسيير لأول مرة في وم أ سنة 1870 في مجال السكك الحديدية.

بعد منتصف الثمانينات وظهور الأزمة الاقتصادية قامت المؤسسات الكبيرة بتسريح عدد هائل من العمال مما أدى إلى ظهور البطالة .

من هنا بدأ انتقاد المؤسسات الكبرى وكذا أعمال الباحثين الذين لطالما أقروا بأن نجاح اقتصاديات الدول مرهون فقط بالمؤسسات الكبيرة .

فأعطي دعم كبير للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها بديل أساسي للخروج من هذه الأزمة التي شهدتها الإقتصاد العالمي.

# تعريف المقاولاتية :

□ 1991 **Hisrich et Peters**: نوع من السلوك يتمثل في السعي نحو **الإبتكار**، تنظيم وإعادة تنظيم الآليات الاقتصادية والاجتماعية من أجل **استغلال موارد** وحالات معينة تحتمل **المخاطرة** وقبول الفشل.

□ كما عرفها الاتحاد الأوروبي عام 2003 بأنها " الأفكار والطرق التي تمكن من **خلق وتطوير** نشاط ما عن طريق مزج **المخاطرة والابتكار** والفاعلية في **تسيير وإدارة** الأنشطة وذلك ضمن مؤسسة **جديدة أو قائمة**.

□ تعريف **Howard STEVENSON** بجامعة هارفرد:  
المقاولاتية هي عبارة عن مصطلح يغطي التعرف على فرص الأعمال من طرف أفراد أو منظمات ومتابعتها وتجسيدها

## تعريف المقاولاتية :

مجموع النشاطات التي تسمح بإنشاء مؤسسة جديدة /تطوير مؤسسة قائمة من خلال اكتشاف وتمين واستغلال الفرص المتاحة في السوق وذلك بتوفير الوقت ،العمل ،رأس المال ومختلف الموارد الأخرى الضرورية ،وتوظيف الإبتكار وذلك بهدف تقديم قيمة جديدة.

# L'entrepreneuriat



accepter /Prendre  
les risques

Création d'une  
entreprise/renouvellement  
d'une entreprise  
existante/l'essaimage/l'intrap  
reneuriat

Exploitation des  
opportunités



création de valeur

L'innovation

Fournir des  
ressources/  
moyens



كيف تطور



مفهوم

المقاومة واللاتية؟



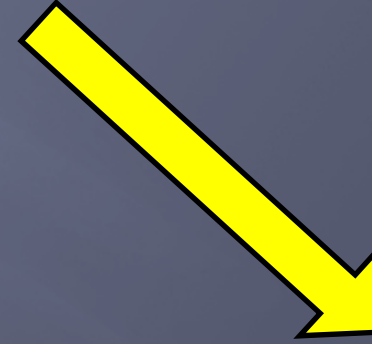
# المقاولاتية حسب الإتجاهات الفكرية:



مقاربة سيرورة  
النشاط المقاولاتي  
How do  
entrepreneurs  
act ?



المقاربة السلوكية  
why do  
entrepreneurs  
act ?



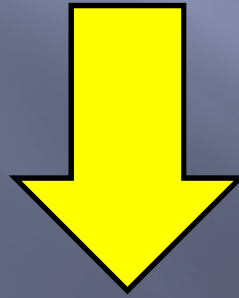
المقاربة  
الإقتصادية  
What happens  
when  
entrepreneurs act  
?

# المقاربة الاقتصادية L'approche Economique "الإتجاه الوظيفي"

كيف تتصورها؟

## المقاولاتية حسب الإتجاهات الفكرية:

- ✓ ما هو تأثير الأنشطة المقاولاتية على الإقتصاد؟
- ✓ ما هي الظروف الإقتصادية والإجتماعية والثقافية التي تشجع المقاولاتية وتنتج مقاول ناجح؟



تضمنت هذه المقاربة محاولات عديدة لتعريف  
المقاول انطلاقا من **وظائفه الإقتصادية**

## المقاربة الاقتصادية: المقاول/وظائفه الاقتصادية

**1755 Cantillon**: المقاول هو كل شخص مخاطر يقوم بتوظيف أمواله الخاصة في أي مجال إقتصادي، بعبارة أخرى المقاول هو كل من يشتري /يستأجر بسعر أكيد لبيع أو ينتج بسعر غير أكيد. فهو يتحمل وحده المخاطر المالية الناتجة.

**1803 Say**: المقاول هو كل شخص منظم يقوم بالتنسيق بين عوامل الإنتاج المختلفة لتحقيق منفعة، عن طريق الثنائية (توظيف العلم وتوظيف العامل)



يتفق الباحثان في أنه لا يشترط أن يكون المقاول شخصا ثريا إذ يمكنه اللجوء للإقراض من الآخرين والذين يعرفون في تلك الحقبة بالراسماليين

# المقاربة الاقتصادية: المقاول/وظائفه الاقتصادية

## الفرق بين المقاول والرأسمالي؟

( الفائدة والمخاطرة )

A.Marshall أول الكتاب الإنجليز الذين اهتموا بالمقاول (بداية ق 20) "تطور الوضع الإقتصادي تم من خلال المشاريع الناجحة والمؤسسات الكبيرة التي يسيرها المقاولين أنفسهم من خلال التسيير الفعال للإنتاج".

حسب مارشال      المقاول = المسير

## المقاربة الاقتصادية:المقاول/وظائفه الاقتصادية

**Schumpeter** 1935 أكد على ان المقاول وظيفته الأساسية تتمحور في البحث عن **التغيير** والعمل على استغلال **الفرص** ، وهو ما أكده **Kirzner** من حيث كون المقاول شخص مبدع و يعرف استغلال الفرص .

(المقاولاتية بين إحداث خلل في التوازن وإعادة التوازن باستغلال الفرص الناتجة عن اختلاله)

المقاولاتية هي إدراك المقاول لوجود فرص مربحة في السوق معرفة بالفرق بين أسعار المدخلات و أسعار المخرجات .



# المقاربة الإقتصادية

جوهرها أن المفاضل يساهم في التنمية  
الإقتصادية من خلال اقتناص الفرص  
الجديدة المرابحة في نشاط المؤسسات .





حقيقة فإن المقاولاتية قد ظهرت كمحرك استراتيجي لإعادة الهيكلة الاقتصادية (وخلق فرص العمل والنمو، وبدأ الدعم بسرعة على جدول الأعمال السياسي لمعظم الحكومات. (Schumpeter, 1975)، ورافق هذا التزايد في أهمية العمل المقاولاتي منطقيا نموا كبيرا في التكوين للمقاولاتية.

في الولايات المتحدة، فإن عدد الكليات والجامعات التي تقدم دورات المقاولاتية نمت من **الصفير** تقريبا في **70** (تم إنشاء أول **ماجستير** في إدارة الأعمال في **المقاولاتية** في عام 1971) إلى **أكثر من 1600** في عام **2005** (Kuratko 2005). وقد لوحظ هذا الاتجاه أيضا في أوروبا، مع بعض التأخير (Commission européenne, 2004).



# المعاربة السلوكية: المقاول/خصائصه النفسية والديمغرافية

حاولت ايجاد مجموعة الخصائص و الصفات التي تميز المقاول عن غيره من الأعوان الإقتصاديين ، عبر اسهامات McCLLELAND في ستينات القرن الماضي:

الخصائص النفسية ← أن الخاصية التي تميز المقاول هي الحاجة للإنجاز و الحاجة للتفوق وإثبات الذات .

الخصائص الديمغرافية ← الخصائص الشخصية للمقاول ووسطه العائلي، المستوى التعليمي ،الخبرة المهنية المكتسبة... إلخ.



المقاول يتميز بحاجته للإجاز ويتأثر بمجموعة  
خصائص سلوكية وديمغرافية.



## مقاربة سيرورة النشاط المقاولاتي :المقاول/عملية التسيير

P.Drucker في مطلع 80 أن أسباب نجاح المقاول تكمن في **الإبداع** الذي يعتبر وسيلة لجلب الثروات، وعليه يجب على المقاولين البحث عن مصادر الإبداع والعمل على انجاح **الإبتكارات** من خلال عملية التسيير الفعال.

Gartner يجب الإهتمام بسير عملية انشاء مؤسسة جديدة ،الإهتمام بما يفعله المقاولون عوض الإهتمام بما هم عليه واقترح النموذج التالي :

\* المحيط l'environnement

المؤسسة entreprise

الفرد l'entrepreneur

سير العملية processus

اعتبار انشاء المؤسسات  
كنظام مفتوح وديناميكي

كيف ذلك ؟

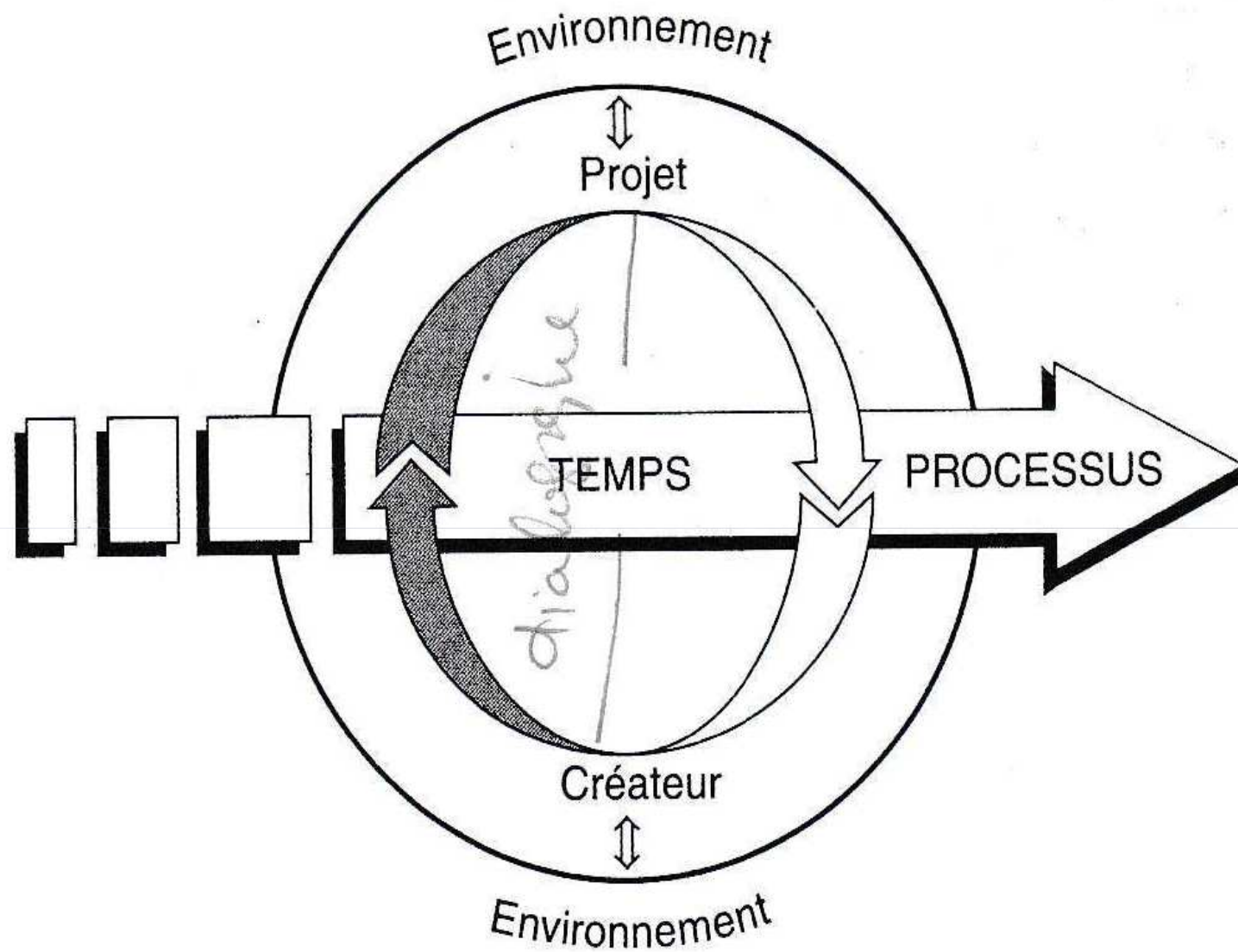


Figure 2.1 – La création d'entreprise comme un système ouvert dynamique

## مقاربة سيروورة النشاط المقاولاي: المقاول/عملية التسير

ركز الباحثون في هذه المقاربة على دراسة العوامل الأساسية التي تسمح للمقاول والمؤسسة الجديدة بالنجاح، من بينهم نجد أعمال **Drucker** الذي أشار في مطلع الثمانينات إلى التحول الكبير الذي طرأ على النظام الاقتصادي والذي انتقل بفضل روح المقاولايية من اقتصاد مرتكز على أساسا على المسيرين إلى اقتصاد مبني على المقاولين.



**نجاح المقاول = الإبداع والتغيير**

## مقاربة سيرورة النشاط المقاولاتي :المقاول/عملية التسيير

### يقول دوركر :

" يجب على المقاولين البحث عن مصادر الإبداع، وعن المؤشرات التي تدل على الابتكارات التي يمكنها النجاح، ويجب عليهم أيضا الاطلاع على المبادئ التي تسمح لهذه الابتكارات بالنجاح وتطبيقها".

ويعتبر Gartner من رواد هذا الإتجاه ، حيث اقترح على الباحثين الاهتمام بدراسة سير عملية إنشاء المؤسسة الجديدة أي الاهتمام بما يفعله المقاولون فعلا عوض الاهتمام بما هم عليه،

# مقاربة سيرورة النشاط المقاولاتي

## :المقاول/عملية التسيير

حسب Gartner فإن إنشاء مؤسسة جديدة يتطلب مجموعة من النشاطات تمثل في مجملها متغير واحد، وتتمثل هذه النشاطات في :  
-البحث عن الفرصة المناسبة.

- جمع الموارد .

- تصميم المنتج .

- إنتاج المنتج .

- تحمل المسؤولية أمام الدولة والمجتمع.

هذه المقاربة سمحت للباحثين بالخروج من التصورات الضيقة والتي تنحصر في دراسة عامل واحد (صفة إنسانية،وظيفة اقتصادية )إلى عملية معقدة يجب أن تدرس ككل متكامل .

# تعريف المقاول DÉFINITION DE

## L'ENTREPRENEUR

مصطلح المقاول ظهر أول مرة في فرنسا في ق 16 (1616). على يد Monchretien، ثم كان R.Cantillon(1730) أول من قدم مفهوم المقاول فحسبه :

هو صاحب رأس المال الذي يتحمل المخاطر الناجمة عن لايقين البيئة.

، (1803) J.B.Say ، Marshal (بدايات ق20)، Shumpeter ، 1935، Kirsner 1973،...إلخ

يتفق كل هؤلاء في أن :

المقاول يقوم بإنشاء مؤسسة أين يعمل في ظل لا يقين البيئة بصفة عامة وتقلبات الأسواق بصفة خاصة، ويتحمل المخاطر الناجمة عن ذلك.





# ماهي أهم صفات المقاول؟





## خصائص المقاول الناجح: حسب R.PAPIN

- ✓ الطاقة والحركية: (بذل جهد وحركة)
- ✓ القدرة على التحكم في الوقت: (تحديد رؤية مستقبلية)
- ✓ القدرة على حل مختلف المشاكل.
- ✓ تقبل الفشل: (الفشل/الخطأ/الحلم هي مصادر الفرص)
- ✓ قياس المخاطر: عدم الإعتماد على الحظ.
- ✓ التجديد والإبداع: الإنفتاح والبحث عن مفاتيح التطوير
- ✓ الثقة بالنفس: المقاول الناجح يرتب مشاكله ويحسن حلها
- ✓ القدرة على تقلد منصب القائد (مجموعة من المهارات)



هل المقاولاتية  
علم أو فن ؟



من خلال أعمال et Verstreate  
(2005)Fayolle، تم تحديد أربع تصورات  
رئيسية للمقاولاتية هي :

**Verstreate** 1 **Fayolle** - إنشاء المنظمة



2- الفرصة .

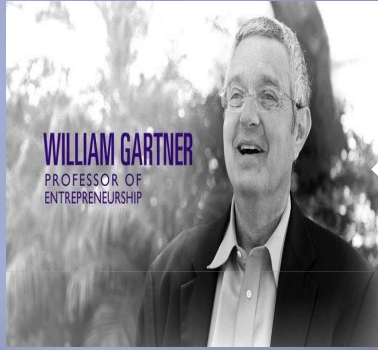
3- خلق القيمة .

4- الابتكار



# 1/ إنشاء منظمة جديدة L'ÉMERGENCE ORGANISATIONNELLE

هذا المفهوم مرتبط بما يعرف بالبروز المنظماتي جاء على يد Gartner في أواخر الثمانينات وبداية التسعينات، والذي يرى أن:



المقاولاتية هي مجموعة المراحل التي تقود لإنشاء منظمة جديدة، يركز الباحث على كيفية تجسيد فكرة الإنشاء على أرض الواقع من خلال الإشارة إلى الخبرة والمؤهلات... وغيرها من العوامل التي فعلت في إيجاد منظمة جديدة.

## نقد المقاربة:

هذا الإتجاه يشوبه بعض الغموض، فبالرجوع إلى طريقة الإستغلال المعتمدة لتتمين فرصة ما أو ابتكار يمكننا الإعتماد على مؤسسة قائمة بدل اللجوء إلى انشاء مؤسسة جديدة ، فهل هذه الحالة تعتبر حالة مقاولاتية أم لا؟ ، مثلما بينه Bruyat لا يمكن أن تؤدي جميع حالات إنشاء المؤسسات إلى ضرورة وجود تغيير عالي و شديد من طرف الفرد، أو إلى أن تكون أهمية القيمة المقدمة ذات مستوى عالي، حيث يمكن للمؤسسات أن تنشأ عن طريق التقليد أو إعادة الإنتاج أو تحويل نشاط قائم.

# 2 / الفرصة

## L'OPPORTUNITÉ

رواد هذا الإتجاه هما Shane et Venkataraman (2000) اللذان يحددان مفهوم المقاولاتية في :

تلك العملية التي يتم من خلالها تقييم واكتشاف الفرص التي تسمح بخلق منتجات/خدمات جديدة

إن تحديد الفرص *identification d'opportunité* (IO) يعتبر مجال جديد مهمًا للغاية للبحث في المقاولاتية



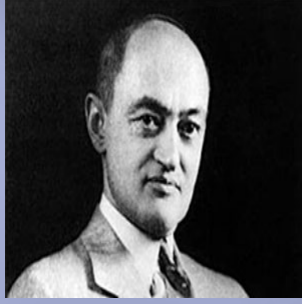
## بعض تعاريف الفرصة

من منظور اقتصادي، فإن الفرصة المقاولاتية هي خلل في السوق أو عدم توازن اقتصادي يمكن استغلاله من خلال إعادة السوق إلى حالة التوازن (Kirzner، 1973؛ 1979).



□ الفرصة حسب Casson :

الحالات التي تسمح بتقديم منتجات/خدمات ومواد أولية جديدة، بالإضافة إلى إدخال طرق جديدة في التنظيم و بيعها بسعر أعلى من تكلفة انتاجها.

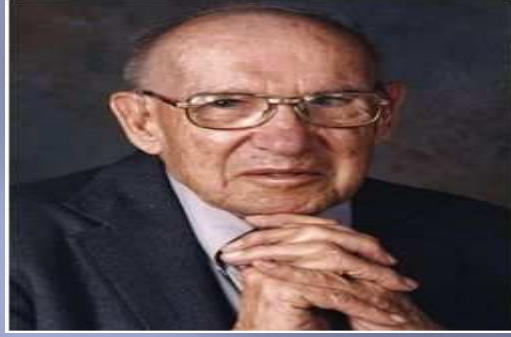


## تعريف شومبيتر

أغلب تعاريف الفرصة استخداما هو تعريف

**SHumpeter (شومبيتر) (1974)**

الذي يرى أن الفرصة المقاولاتية هي "ذلك المزيج أو التوليفة جديدة لعوامل الإنتاج تتجلى في إدخال منتج جديد، طريقة إنتاج جديدة ، استغلال سوق جديدة ، الاستيلاء على مصدر جديد للإمداد، وأخيرا شكل جديد لمنظمة صناعية".



يرى بيتر دروكر

أن مصادر الفرصة هي :

❖ الفرص المتواجدة في الأسواق (عدم كفاءة التكنولوجيا/تناظر المعلومات).

❖ الفرص الناتجة عن التغيرات الاجتماعية السياسية الديمغرافية ، الإقتصادية...إلخ).

❖ الفرص الناتجة عن الابتكارات التي تولد معارف جديدة

## الفكرة والفرصة: التداخل بين المفهومين

□ ونذكر هنا أن هناك فرق بين مفهومي الفكرة *Idea* والفرصة *Opportunity*، فهناك العديد من الأفكار الجيدة والجديدة، ولكنها لا تصلح لمشروع ناجح في بيئة معينة، فهناك فرق بين الفكرة العادية المجردة وإمكانية التطبيق الإقتصادي لها. وعليه ليست كل فكرة استثمارية تعني بالضرورة فرصة استثمارية، ونذكر هنا أن بعض الباحثين أطلق مصطلح الفكرة الجيدة، على الأفكار التي يمكنها ان تشكل مصدرا لفرصة معينة والفكرة الجيدة هي التي تتوفر فيها الشروط التالية:

الفرصة :توفير قيمة مضافة لتلبية حاجة،  
والفرصة هي ترسيخ للفكرة في تلبية الإحتياجات  
مع الاخذ بعين الاعتبار الظروف المواتية والمزايا



ليست كل فكرة استثمارية تُمثل بالضرورة فرصة استثمارية

California Grazing

HOME BENEFITS SALES ABOUT CONTACT

Go Green. Go Goats.

California Grazing provides holistic land management and brush & weed control through grazing. We can eliminate noxious weeds, restore native grasses, and address fire prevention through fuel load reduction.

Our fleet of 800+ environmentally friendly, self propelled weed eaters are ready for your project! These cute & cost effective critters remove thistle, brush, weeds, and other invasive plants.

See the Benefits

الفكرة : التفكير  
والانطباع او الرأي  
وهي قد تكون  
قابلة/غير قابلة  
للتجسيد

والفكرة الجيدة هي التي تلي حاجة للمستهلك وتصبح فرصة في سوق معين  
قابلة لتنفيذ و تحقيق الربح

## نقد المقاربة:

من هذا المنظور فإن ظهور نشاط اقتصادي جديد لا يرتبط بالضرورة بظهور منظمة جديدة، وإنما بوجود وحسن استغلال الفرصة ، يفترض هذا التوجه أن الفرصة توجد في الطبيعة كما هي ويكفي امتلاك القدرة على معرفتها حتى يتمكن من امتلاكها وتحويلها إلى حقيقة اقتصادية . فالمقاولاتية هي اسقاط لتنفيذ الأفكار الجديدة من قبل أفراد مؤهلين لاستغلال المعلومة وتحريك الموارد (Nystrom, 1994)

لكن في الحقيقة حسب ما جاء به فايول (2004) الفرصة المقاولاتية تظهر وتبنى أثناء عملية إنشاء النشاط ، ولا تمثل نقطة البداية مثلما جاءت به هاته المقاربة ، إذ يجب أن يُبنى فهم المقاولاتية على سيرورة إنشاء النشاط وتحليل الوضعية المقاولاتية وفهم ماذا يحدث في مختلف المواقف المقاولاتية، لا فقط بالتركيز على نقطة بداية المشروع ممثلة في الفرصة.

A.Fayolle, *Entrepreneuriat*, Dunod, Paris, 2004, pp. 29-30.

# 3/ الفرد وخلق القيمة

## INDIVIDU/CRÉATION DE VALEUR

يتزعم هذا الإتجاه « Bruyat »، حيث يرى أن المقاولاتية تتمحور حول دراسة العلاقة بين الفرد وخلق القيمة حيث يرى الباحث :

«l'objet scientifique étudié dans le champ de l'entrepreneuriat est la dialogique individu/création de valeur »

(Bruyat,1993,p.57)

الثنائية هي مبدأ مقترح من طرف Morin 1989 وهو يندرج ضمن آلية التغيير ويعرف من منظورين هما:



## الفرد ← خلق القيمة

ينطلق هذا المنظور من الفرد ويعتبره الشرط الأساسي في خلق القيمة، فهو العامل الرئيسي في التثائية، إذ يقوم بتحديد طرق الإنتاج، الأهداف، مجال النشاط وكل التفاصيل المتعلقة بالقيمة المقدمة .

وبالتالي المقاول هو ذلك الشخص /المجموعة التي يعود لها الفضل في تقديم قيمة جديدة ، والذي بدونها لم يكن لهذه القيمة أن تقدم .

## خلق القيمة ← الفرد

يرى هذا المنظور أن خلق القيمة من خلال المؤسسة التي أنشأها الفرد تجعل هذا الأخير مرتبطا بالمشروع الذي أنشأه إلى درجة أنه يصبح معرّفا به، وتحتل القيمة التي قدمها مكانة كبيرة في حياته يتأثر بها إذ تدفعه لتعلم أشياء جديدة لتعديل شبكة علاقاته بما يتمشى ومتطلباته وهو ما يمكن أن يدفعه لتغيير بعض من قيمه وصفاته .

وعليه ينظر للمقاوالاتية حسب أنصار هذين  
الإتجاهين أنها:

ترتبط بوجود علاقة بين شخص له دافع قوي،  
صفات وشروط معينة، ومشروع أو منظمة  
جديدة / قائمة بهدف خلق القيمة التي تترجم في  
فوائد مادية مالية وكذا إثبات الذات بالنسبة  
**للفرد**، بالنسبة **للزبائن** تتمثل في الحصول على  
الرضا، بالنسبة **للموردين** الحصول على فوائد  
مالية حالية أو مستقبلية.

نقد المقاربة: أحد نقائص هذه المقاربة هو إهمالها لاتساع العمل المقاولاتي إلى كل عملية تنظيمية، حيث بالمفهوم المحدد سلفا خلق القيمة يكون في المرحلة الأخيرة من النشاط، من خلال مؤسسة قائمة ومستقرة، يتم تقييمها عن طريق معايير النشاط الأداء والنتائج .

وتم تعويض الثغرة بإعادة بعث مفهوم الابتكار أو ما يعرف **بخلق قيمة جديدة** والتي قد تكون في أي مرحلة من مراحل النشاط وفي أي نقطة من ما يعرف بسلسلة القيمة.



ما المقصود بسلسلة القيمة وكيف  
تؤثر على النشاط المقاولاتي تحت  
مفهوم خلق القيمة؟



نموذج الإبتكار ناتج أساسا من أعمال Schumpeter وقد اتفق العلماء على أن الإبتكار هو محرك النمو الإقتصادي (Julien 2000). للإبتكار مفهوم ضيق ومفهوم واسع

بالنسبة للأول : الإبتكار = الجوانب التكنولوجية فقط .

بينما الثاني يربط الإبتكار في أي جزء من أجزاء سلسلة القيمة (Porter 1982 و Smith 2004)

**الإبتكار** هو قدرة المقاولين على اقتراح أفكار جديدة من أجل منح أو إنتاج سلع/خدمات جديدة من أجل إعادة تنظيم المؤسسة، (إنشاء مؤسسة مختلفة عن تلك التي كانت قائمة من قبل في كل أو بعض الأنشطة ) فهو اكتشاف ، تحويل منتج أو اقتراح طريقة جديدة للعمل ،التوزيع أو البيع . (Julien ,Marshesnay1996)

هذا المفهوم يسمح بإدراج بعد كان مهملا في المقاربة الأولى والمتمثل في **المستفيد من الإبتكار**، وبالتالي أصبح مفهوم الإبتكار وفقا لهذا المنظور يمثل مساحة واسعة للتغيير.

ماهو دور المقاوالاتية في التنمية  
الإقتصادية والإجتماعية؟



يمكن تلخيص دور المقاولاتية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بصورة مختصرة فيما يلي:

## الدور الاقتصادي :

✓ رفع الكفاءة الإنتاجية وتعظيم الفائض :العلاقة بين رأس المال المستثمر والفائض

في اليابان تمثل م ص م 97% من مجموع المؤسسات وتساهم ب 31% من القيمة المضافة الإجمالية. في فرنسا المؤسسات التي تشغل أقل من 250 عامل تمثل 99.8% من المؤسسات وتحقق 46% من رقم الأعمال الإجمالي وتساهم ب 53% من القيمة المضافة الإجمالية.

✓ تنويع الهيكل الصناعي. (تنويع الإنتاج وتوزعه على مختلف الفروع الإنتاجية)

✓ تدعيم التنمية الإقليمية. (الانتشار الجغرافي في مختلف المناطق)

✓ معالجة بعض الإختلالات الاقتصادية. (الرفع من معدلات الإدخار والإستثمار)

✓ تنمية الصادرات ومعالجة عجز ميزان المدفوعات.

✓ الرفع من مستوى المنافسة المحلية و جلب التكنولوجيا .

✓ زيادة الناتج المحلي .

**الدور الإجتماعي :**

✓ الرفع من مستوى التشغيل والمساهمة في الحد من البطالة.

✓ تحقيق نوع من العدالة في توزيع الدخل

✓ مكافحة الفقر و الترقية الإجتماعية .

✓ ترقية روح المبادرة و التشجيع على الإبداع.

# أشكال المقاولاتية

إنشاء المؤسسة : la création d'entreprise .



إنشاء مؤسسة من العدم. la création ex-nihilo.

إنشاء المؤسسة عن طريق التفرع  
la création par essaimage.

الحصول على إمتياز franchise la création en franchise

إنشاء الفروع filial la création de filial

## إنشاء مؤسسة من العدم. la création ex-nihilo.

□ وهي المؤسسات ذات النشاط الجديد، وإنشاء مثل هذه المؤسسات ليس بالأمر السهل بل يحتاج ذلك إلى وقت وجهد معتبر لكي تباشر في إطلاق منتجها أو خدمتها في السوق خاصة في ظل المنافسة وتنامي أهمية الابتكار في المنتجات. إن ظهور المؤسسة لأول مرة للوجود ترافقها مجموعة من نقاط القوة والضعف التي يجب أن تأخذ في الحسبان من قبل المفاوض

# 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 ورغبته.
- -يمكن للمقاول اختيار الموقع الملائم.
- -يمكن للمقاول السيطرة على الجوانب والمواقف والمستجدات المتعلقة بالمشروع.
- -المقاول لديه الفرصة لاختيار المشروع الجديد الذي طالما خطط له وبحث عنه.

# نقاط الضعف

- يتطلب إعداد المشروع الكثير والمزيد من الوقت والجهد.
- -يتطلب تكاليف عالية لإجراء دراسات تفصيلية مسبقة.
- -يحتاج إلى فترة قد تكون طويلة لكي يبدأ بتحقيق الإيرادات المستهدفة.
- -قد يحتاج إلى قدر كبير من السيولة النقدية لتوفير الأموال الكافية.
- -يحتاج إلى تكلفة تأمين الموارد والإمدادات الفنية والمعلوماتية والبشرية المناسبة.
- -قد لا تتوفر لدى المقاول الخبرة الكافية لمنع وتفادي كل الأخطاء، ومواجهة القيود والأزمات والمخاطر التي قد تهدد المؤسسة.

## إنشاء المؤسسة عن طريق التفريع la création par essaimage.



هذه العملية تعتبر سهلة مقارنة بالسابقة، إذ تقوم المؤسسة بإنشاء أجهزة من أجل دعم الموظفين على إنشاء مؤسسات خاصة، حيث يمكن للموظفين السابقين والذين تحولوا إلى مقاولين القيام بأنشطتهم في مجالات مختلفة في ظل وجود المرافقة المقدمة لهم من المؤسسات التي كانوا يشتغلون بها، وتتمثل هذه المرافقة في تقديم الدعم المالي - الدعم الفني الذي يتمثل في مختلف الاستشارات التقنية، - استغلال شبكات التوزيع، مما يساعد على تقليل أخطار الفشل التي تواجههم وزيادة فرص نجاحهم. وهذا الشكل من المقاولاتية عن طريق المرافقة ينتشر بشكل متزايد ويلقى نجاحا قويا في العديد من البلدان خاصة المتقدمة.

الإستئناف : le renouvellement / la  
reprise d'entreprise



شراء مؤسسة في حالة جيدة .

شراء مؤسسة تواجه صعوبات .

المقاولاتية الداخلية : l'intra-preneurariat .





Michel Ferrary, Professeur à la GSEM de l'Université de Genève

Publié mardi 9 mai 2017 à 12:35

Modifié dimanche 5 novembre 2017 à 17:55

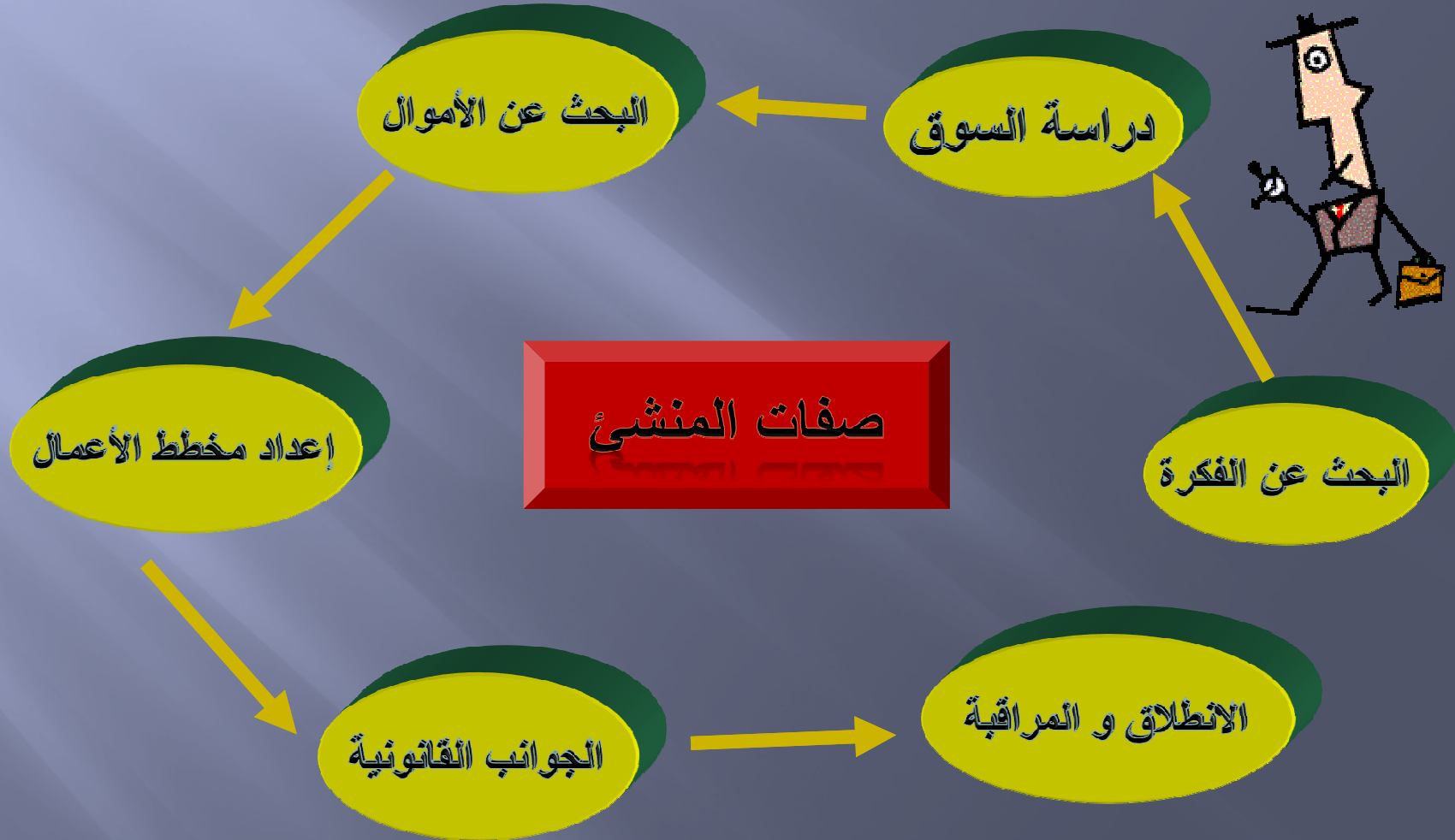
- ▣ **Google n'est plus la start-up de ses débuts. Elle réalise aujourd'hui plus de 90 milliards de dollars de chiffre d'affaires et elle emploie plus de 72 000 salariés. C'est désormais une grande multinationale. Cependant, malgré des investissements massifs en recherche et développement (en 2016, le budget du département de R et D était de 13,9 milliards de dollars et il employait 27 169 chercheurs), Google se révèle incapable de générer en interne des innovations radicales, source de croissance.**

# مسار إنشاء مؤسسة مقاولاتية (من الفكرة إلى مخطط الأعمال)

❖ المقاولاتية هي ظاهرة بروز و استغلال فرص أعمال جديدة مولدة لقيمة اقتصادية أو اجتماعية مدفوع بها وممكنة عن طريق المبادرة، الإقدام و ديناميكية الإبداع المتقاطعة مع المحيط.

❖ المحور الرئيسي و الأساسي للظاهرة هو السيرورة الإبداعية التي تحرك و تهيكّل الديناميكية فرد / مشروع لتدفع به نحو شكل مقاولاتي قادر على استغلال ناجح للفرصة المستهدفة.

# مراحل إنشاء المؤسسة



# ملخص لمراحل سيرورة الإنشاء

المراحل	المبادرة	التحضير	الإنتلاق	التدعيم و التقوية
الإنشاءات	1- تحديد فرصة الأعمال	1- إعداد مخطط الأعمال	1- التوثيق القانوني للمؤسسة	1- تنفيذ نشاطات الترويج أو التسويق
	2- التفكير بفكرة الأعمال و تطويرها	✓ تنفيذ دراسة السوق	2- استثمار كامل الوقت في المشروع	2- البيع
	3- اتخاذ قرار انشاء المؤسسة	✓ تعبئة الموارد	3- تهيئة التجهيزات و المعدات	3- بلوغ عتبة المردودية
		✓ تشكيل الفريق المقاولي (الشركاء)	4- تطوير أول منتج أو خدمة	4- التسيير.
			5- توظيف العمال	
			6- أول بيع	

# ما هي مصادر الفكرة عند المقاول ؟

-ملاحظة الحياة اليومية

-نقد المنافسين.

-جلب تكنولوجيا جديدة و الرغبة في توظيفها بفعالية

-الانطلاق من المشاكل والبحث عن الحلول و البدائل لمشكل معين

-التفكير بشكل مغاير فيما يمكن إضافته.

-الانطلاق من الحاجات الغير مشبعة للأفراد.

-الانطلاق من الكفاءات و المهارات المكتسبة من تجربة ما أو

الغير موظفة.

-الاحتكاك مع الغيرو الإطلاع على ما يحدث في أسواق أخرى

دولية/محلية .

## ما هي الفكرة الجيدة ؟

أن تتلاءم مع دوافع و كفاءات و موارد المقاول و فريقه.

أن تكون مكيّفة مع المحيط التكنولوجي و القانوني.

أن تكون لها الكفاءة في ولوج السوق و استقطاب زبائن.

## كيف نتأكد من صحة الفكرة ؟

اختبارها على مستوى عدة جهات: الزبائن، الخبراء.  
استعمال قواعد المعلومات المتواجدة: مجالات  
متخصصة، مجالات مهنية، الديوان الوطني  
للإحصائيات، الدراسات القطاعية ( قطاع الصناعة،  
الزراعة، التكنولوجيا...)

# مخطط الأعمال BUSINESS PLAN

هو وثيقة تمثل نوايا المشروع الإستراتيجية، والنشاط الذي يريد المستثمر أن يمارسه، وهو مخطط لتسهيل الأعمال يعطي معلومات واضحة ومنظمة على المشروع، وهو محاولة التنبؤ بما يمكن أن يحققه هذا المشروع من نجاح، ويبين احتمالات نجاح هذا المشروع في حدود مجموعة من البيانات والأساليب التي تتبع في إجراء الدراسة، حيث نجد فيه دراسة تسويقية، تنظيمية، مالية، إستراتيجية. بحيث يتم تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة، وربطها بآجال زمنية محددة



## خصائص BP

تصور مكتوب .

- يسجل في فترة محددة.

- متعلق بالرؤية

- الإستراتيجية للمقاول .

- يعبر عن القيمة الناتجة

للمشروع و مخاطره

المتوقعة

## مكونات BP

- الملخص .

- التقديم العام للمشروع .

- المخطط التسويقي .

- المخطط الإنتاجي

- المخطط التنظيمي .

- المخطط المالي .

# الملخص

- يلخص العناصر الأساسية للمخطط ككل ، يتكون من 5 - 10 صفحات.

- يقدم لمحة مختصرة عن المؤسسة المستهدفة.

- وصف سريع للفريق المقاولاتي .

- تقديم الفرصة الإستثمارية للمشروع والإستراتيجيات المتبعة لتحقيقها.

- مقارنة إجمالية للسوق المستهدف.

- المزايا التنافسية للمنتج.

- تقدير المردودية المتوقعة.

- إشارة إلى مبلغ التمويل المتوقع وتوظيفاته

# التقديم العام للمشروع

- نوع النشاط و القطاع الذي تتشط فيه المؤسسة.
- إسم المؤسسة التجاري و إسم المنتج.
- الموقع الجغرافي و التنافسي الحالي و المستقبلي.
- الشكل القانوني .
- الملاك و المساهمون .
- مجالات التوسع في النشاط

# المخطط التسويقي

- دراسة السوق : و تضم

- تحليل المحيط القانوني ، الإقتصادي والتكنولوجي

- وصف وتقسيم السوق (منتج/مستهلك ، منتج /مؤسسة) ، تحديد حجمه و

تقسيمه بين فئات المستهلكين ، و بين مختلف العلامات المتواجدة

- التنبؤ بالطلب الكلي وتحديد قدرات الطلب والمبيعات المحتملة لمنتوج المؤسسة .

- دراسة المستهلكين

- المنافسة و المحيط بشكل عام.(نموذج بورتر)

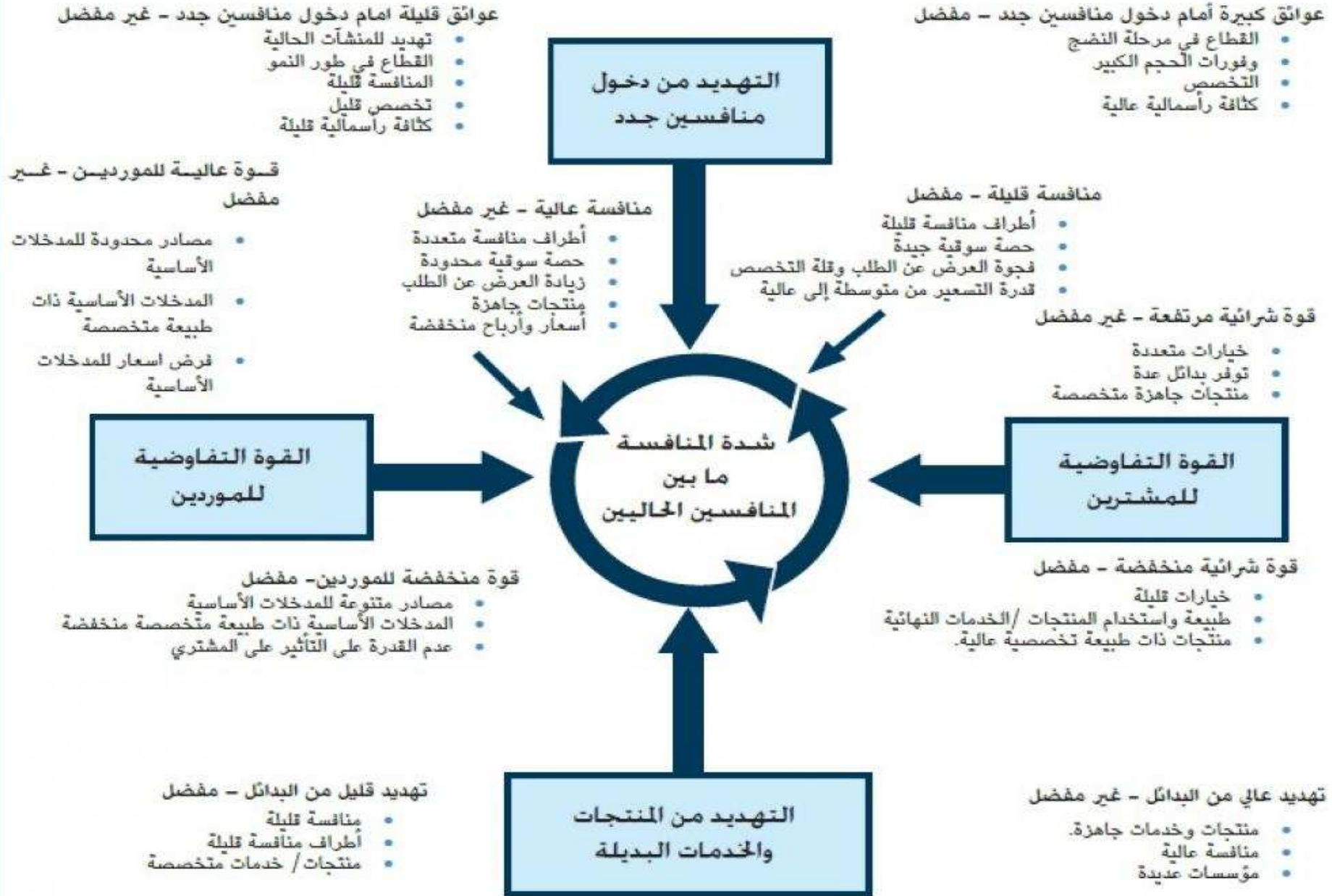
- دراسة المزيج التسويقي و المزيج الترويجي .

-- تحليل البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة (نموذج SWOT)

# المخطط الإنتاجي

يعد المخطط الإنتاجي العملية التي يتم من خلالها تحديد المصادر التي تحتاجها المؤسسة لغرض تنفيذ عملياتها المستقبلية وكذلك تخصيص تلك المصادر بغرض إنتاج السلع المطلوبة أو تقديم الخدمة في الوقت المحدد **وبأقل التكاليف.**

يساعد المخطط الإنتاجي في إعداد تقديرات التكاليف و معرفة البدائل الفنية للمشروع ،لأنه ليست كل فكرة ناجحة تسويقيا أو تمويليا يمكن تنفيذها عمليا.



# SWOT مصفوفة تحليل



# المخطط الإنتاجي

يعد المخطط الإنتاجي العملية التي يتم من خلالها تحديد المصادر التي تحتاجها المؤسسة لغرض تنفيذ عملياتها المستقبلية وكذلك تخصيص تلك المصادر بغرض إنتاج السلع المطلوبة أو تقديم الخدمة في الوقت المحدد **وبأقل التكاليف.**

يساعد المخطط الإنتاجي في إعداد تقديرات التكاليف و معرفة البدائل الفنية للمشروع ،لأنه ليست كل فكرة ناجحة تسويقيا أو تمويليا يمكن تنفيذها عمليا.



# مكونات المخطط الإنتاجي

المواد  
الأولية

العملية  
الإنتاجية

المخطط  
الإنتاجي

البنية  
التحتية

موقع و  
مباني  
المشروع

# المخطط التنظيمي

- إدارة المورد البشري (بطاقة توصيف وتحليل الوظائف، سياسة الأجور .

، الترتيب السلمي للوظائف ، الهيكل التنظيمي ، برامج التكوين ... إلخ)

- التركيبة القانونية للمؤسسة : تحديد الشكل القانوني ، الضرائب والحقوق الجبائية الناتجة والتي تخضع لها المؤسسة منذ نشأتها إلى زوالها)

# المخطط المالي :

يقوم صاحب المشروع بتحديد الهيكلية المالية المتوقعة لمشروعه خلال 3-5 سنوات الأولى من النشاط بما يسمح بتفسير طبيعة و حاجة المؤسسة للاموال و تفسير مجالات توظيفها و ذلك بتقديم التوقعات من خلال جدول حسابات النتائج التقديري

،الهيكل المالي و الخطة المالية ، الميزانية التقديرية ،احتياجات رأس المال العامل يتوقف إعداد هذا المخطط على نتائج المخطط التسويقي والإنتاجي، حيث أن الأولى تحدد لنا حجم وقيمة المبيعات المتوقعة، والثانية تبين لنا عناصر وقيمة التكاليف الاستثمارية وتكاليف الإنتاج، وعليه فالمخطط المالي يساعد كثيرا في اتخاذ القرار بشأن الاستثمار في المشروع، و عليه يتمثل المخطط المالي عموما في تحديد ما يلي :

# 1/ تحديد تكاليف المشروع :

التكاليف التشغيلية السنوية: هي تلك التكاليف التي تتفق مع بداية تشغيل المشروع من أول سنة وتتضمن التكاليف اللازمة لتشغيل الطاقة المتاحة.

تحديد هيكل الاستثمار: أي تحديد كل المصاريف التي تتفق من لحظة ظهور فكرة المشروع حتى انتهاء فترة تجارب التشغيل.

اهتلاك التثبيتات: تحسب الاهتلاكات في نهاية السنة المالية والتي عادة ما تكون 31-12-ن، حيث تدرج ضمن عملية الجرد المحاسبي للتثبيتات وهذا من خلال ملاحظة وتسجيل كل انخفاض في قيمة التثبيتات نتيجة للتقادم والاستخدام.

# 2/ إعداد القوائم المالية للمشروع:

إعداد الميزانية: عرفت الميزانية في النظام المحاسبي المالي في المادة 32 من المرسوم التنفيذي 08/156 كما يلي: " تحدد الميزانية بصفة منفصلة عناصر الأصول وعناصر الخصوم، حيث يبرز عرض الأصول والخصوم داخلها الفصل بين العناصر الجارية والعناصر غير جارية "و لدينا نوعين من الميزانية. افتتاحية و ختامية.

## تحديد احتياجات رأس المال العامل

يعرف رأس المال العامل (FR) على أنه إجمالي المبالغ التي تستثمرها المؤسسة في الأصول قصيرة الأجل، ويعرف كذلك على أنه إجمالي الأصول المتداولة مطروحا منه إجمالي الخصوم المتداولة، وهو رأس المال الفائض المستعمل أثناء دورة الاستغلال.

وتعرف احتياجات رأس المال العامل (BFR) بأنها رأس المال العامل الذي تحتاج إليه المؤسسة فعلا لمواجهة احتياجات السيولة عند مواعيد استحقاق الديون القصيرة الأجل، وتتضمن تسيير دورة الاستغلال بصفة عادية.

إعداد حساب النتائج التقديرى هو جدول يوضح مختلف التكاليف والإيرادات المتوقعة للمشروع، حيث يسمح لصاحب المشروع بتتبع تطورها على مدى 03 سنوات أو أكثر وذلك من أجل المساعدة في اتخاذ القرارات .

إعداد الموازنة التقديرية: هي عبارة عن تقرير يبين المقبوضات والمدفوعات النقدية المتوقعة، وبالتالي الفائض أو العجز النقدي لفترات قصيرة من الزمن (شهرياً مثلاً).

### 3/ تحديد طريقة سداد القروض :

دفعات ثابتة .

دفعات متغيرة

### 4/ التقييم المالي للمشروع :

صافي القيمة الحالية .

فترة الإسترداد .

عتبة المرادودية

هل يمكن الحديث عن خطوات  
منفصلة لإعداد مخطط الأعمال  
أم أنه يمثل سيرة لا يمكن  
تجزئتها؟

تمنياتي لكم بالتوفيق