

جامعة محمد بوضياف – المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مقياس المقاو لآتية

موجه لطلبة السنة الأولى ماستر تدقيق ومراقبة التسيير

من إعداد الدكتور: جباري عبد الوهاب

الهدف البيداغوجي: من خلال هذا العرض المبسط سيتمكن الطالب من فهم:

↳ مفهوم مصطلح المقاولاتية

↳ مفهوم المقاول

↳ مراحل إنشاء المؤسسة

↳ مخطط الأعمال

↳ كيفية انجاز نموذج أعمال تجاري BMC



المحور الأول: ماهية المقاولاتية والمقاول:

I. ماهية المقاولاتية (ENTREPRENEURIAT)

عرف مصطلح المقاولاتية تباينا واختلافا في تعريفه كغيره من المصطلحات الاقتصادية، نتيجة اختلاف الرؤى والمدارس التي تناولت الموضوع من جهة واختلاف وزايا البحث وأهدافه من جهة أخرى. وعليه إننا من خلال التعاريف اللاحقة لهذا المصطلح سنحاول تقريب وتبسيط مفهومه للطالب، كون أهمية تدريس هذا المقياس تكمن في:

- التعرف على المقاولاتية سيسمح للطالب بالتعرف على البدائل الممكنة لعالم الشغل، ومن ثم التخلص من شبح البطالة، خاصة لدى خريجي الجامعة؛
- المقاولاتية تعتبر أحد الميكانيزمات الفاعلة للتنمية الاقتصادية للبلد؛
- تدريس المقاولاتية سيسمح بنشر الثقافة المقاولاتية في الوسط الجامعي، ومن ثم تشجيع الروح المقاولاتية لدى الطلبة مما يجعلهم فاعلين ومنتجين للثروة الاقتصادية والاجتماعية.

1. تعريف المقاولاتية:

○ يعتبر إعطاء تعريف موحد للمقاولاتية أمر صعب، نظرا لقلّة الدراسات التي تناولت تعريف المقاول والأنشطة المقاولاتية من جهة، وكون هذه الأخيرة تعتبر من الظواهر المتغيرة، المعقدة والغامضة؛ ومن أجل الإحاطة بمفهوم هذه الكلمة سنقوم بعرض مجموعة من التعاريف والمقاربات التي ستسمح لنا بفهم معمق لهذا المصطلح:

○ حسب Hisrich et Peters ، فإن أغلب التعريفات تتفق في تعريفها للمقاولاتية على أنها: "نوع من السلوك يتمثل في السعي نحو الابتكار، تنظيم وإعادة تنظيم الآليات الاقتصادية والاجتماعية من أجل استغلال موارد وحالات معينة، تحمل المخاطرة وقبول الفشل، إنه مسار يعمل على خلق شيء ما مختلف والحصول على قيمة بتخصيص الوقت والعمل الضروري، مع تحمل الأخطار المالية، النفسية والاجتماعية المصاحبة لذلك، والحصول على نتائج في شكل رضا مالي وشخصي."

○ يعتبرها Beranger وآخرون على أنها: "ترتكز على إنشاء وتنمية أنشطة فهي كالعديد من التخصصات التي تكوّن نشاط مهني معرّف بوضوح كالطب، الكيمياء....إلخ". فالمقالاتية يمكن أن تعرف بطريقتين:

■ على أساس أنها نشاط

■ على أساس أنها تخصص جامعي: أي أنها علم يوضح المحيط وسيورة خلق الثروة وتكوين اجتماعي من خلال مجابهة الخطر بشكل فردي

○ يعرفها **Alain Fayoulle** على أنها: " حالة خاصة، يتم من خلالها خلق ثروات اقتصادية واجتماعية، لها خصائص تتصف بعدم التأكد أي تواجد الخطر، والتي تدمج فيها أفراد ينبغي أن تكون لهم سلوكيات ذات قاعدة تتسم بتقبل التغيير والأخطار المشتركة، مع الأخذ بالمبادرة والتدخل الفردي". وهذه الحالات يمكن أن ترتبط بـ:

✈ إنشاء مؤسسة أو نشاط من طرف أفراد مستقلين أو مؤسسات؛

✈ استعادة نشاط أو مؤسسة من طرف أفراد مستقلين أو مؤسسات؛

✈ تطوير وإدارة بعض المشاريع الخطرة في المؤسسات؛

✈ القيام بتسيير بعض الوظائف أو المسؤوليات داخل المؤسسات.

○ أما عند **الأنجلوساكسون** وخاصة الأمريكيين فقد شاع استعمال هذا المصطلح عندهم منذ مطلع التسعينيات، أين نجد بأن البروفيسور Howard Stevenson من جامعة Harvard يعرف المقاولاتية على أنها: "مصطلح يغطي التعرف على فرص الأعمال من طرف أفراد أو منظمات ومتابعتها وتجسيدها".



2. المقاولاتية والمقاربات الفكرية:

أولاً: المقاولاتية والمقاربة الاقتصادية: وهي مقارنة تركز على العلاقة التبادلية بين المقاولاتية والاقتصاد من خلال محاولة معرفة نتائج المقاولاتية على الاقتصاد من جهة، وتأثير هذا الأخير عليها من خلال الظروف الاقتصادية المحيطة بها، من جهة أخرى. إلى جانب الاهتمام بالمقاول ومحاولة إعطاء تعريف له:

👉 **Montchrétien 1616**: أول من استعمل كلمة مقاول وكانت تعني الشخص الذي يوقع عقد مع السلطات العمومية من أجل ضمان إنجاز عمل ما؛ كتشييد المباني، إنجاز الطرقات، وتموين الجيش...إلخ.

👉 **R.Cantillon 1755**: المقاول عنده هو شخص مخاطر في ظل ظروف عدم اليقين؛ لأنه يشتري (أو يستأجر) بسعر أكيد لبيع (أو ينتج) بسعر غير أكيد.

👉 **J.B.Say 1803**: عنده المقاول وخاصة الصناعي يتميز بقدرته على تطبيق العلم والمعرفة، من خلال استغلال المعارف التي يمتلكها العالم من أجل إنتاج سلع ذات منفعة، باعتماده على العامل الذي يقوم بانجاز هذا العمل. فهو بذلك يعتبر المقاول قبل كل شيء **منظم**، لأنه يقوم بالتنسيق بين مختلف عوامل الإنتاج (الأرض، العمل، رأس المال) من أجل تحقيق أقصى منفعة ممكنة، وبالمقابل الأخذ بعين الاعتبار عنصر المخاطرة ومن ثم إمكانية الفشل.

👉 **بداية القرن العشرين A.Marshal**: عرف الما قول على أنه **مسير**، وقدرته على تنظيم عمل عدد كبير من الأشخاص لتقديم أحسن نتيجة ممكنة من أجل إشباع الحاجات الإنسانية.

👉 **أب المقاولاتية J.A.Schumpeter**: هو أول من تفتن لأهمية عامل **التغيير**، فوظيفة الما قول بالنسبة إليه هي البحث عن التغيير والتصرف بما يوافقه واستغلاله على أنه فرصة؛ وبذلك فالما قول هو شخص مبدع يقوم باستخدام الموارد المتاحة بطريقة مختلفة، كما يعتمد على الاختراعات والتقنيات المبتكرة من أجل الوصول لتوليفات إنتاجية جديدة تتمثل في:

👉 صنع منتج جديد؛

👉 استعمال طريقة إنتاج جديدة؛

👉 اكتشاف قنوات توزيع جديدة؛

👉 اكتشاف مصادر جديدة للمواد الأولية أو المواد النصف المصنعة؛

👉 إنشاء تنظيمات جديدة.

👉 **Kizner**: هو يعاكس Schumpeter في رؤيته؛ فبالإضافة لكون الما قول شخص حساس للفرص، فمهمته الأساسية لا تتمثل في إحداث التغيير، بل إعادة التوازن واستغلال الفرص الناتجة عن اختلاله؛ فالخاصية الأساسية للما قول هي إدراكه لوجود فرص مربحة بمعرفة الفرق الناتج بين أسعار المدخلات وأسعار المخرجات.

ثانياً: المقاولاتية والمقاربة السلوكية (منظور خصائص الأفراد):

👉 **الخصائص النفسية:** حسب أعمال Mc.Clelland في مطلع الستينات، فإن الخاصية الأساسية التي تميز سلوك المقاول هي الحاجة للإنجاز، فهو يبحث عن مواقف تسمح له برفع التحدي ومن ثم تحمل المسؤولية في إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي تواجهه. في أغلب الأحيان ما يجعل المقاولين ينطلقون هو:

👉 الإرادة في الذهاب دائماً إلى البعيد،

👉 الرغبة في الحرية في أداء العمل

👉 وبدرجة أقل الرغبة في امتلاك السلطة.

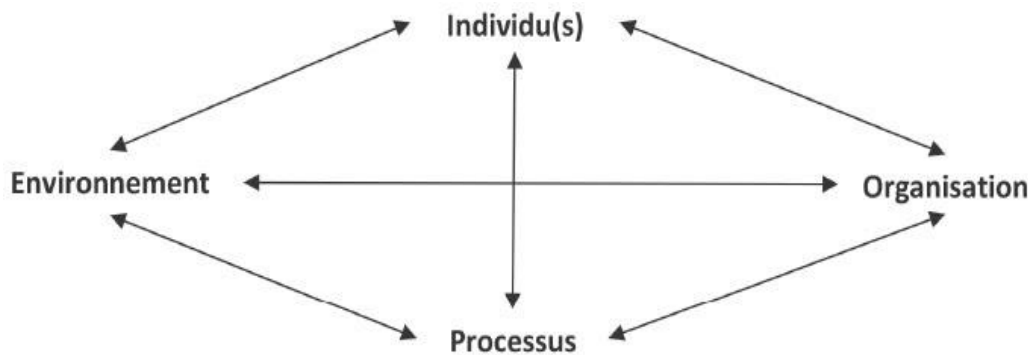
👉 **المواصفات الشخصية:** حسب روبرت بابين " Robert.Papin " هناك تعدد وتنوع كبير في الجوانب الواجب توفرها لدى المقاول الناجح، فليس بالإمكان إذن اقتراح وصفة تسمح بالقول أنه لدى شخص ما مزايا المنشئ الناجح أم لا ، ولكن هناك حد أدنى من الصفات التي ينبغي توفرها والتي يمكن حصرها فيما يلي:

- | | |
|-------------------------------|---------------------------------------|
| ✓ تقبل الفشل | ✓ الطاقة والحركة |
| ✓ القدرة على قياس المخاطر | ✓ الثقة في النفس |
| ✓ الابتكار والإبداع | ✓ القدرة على احتواء الوقت |
| ✓ القدرة على تقلد منصب القائد | ✓ القدرة على حل ومجاهاة مختلف المشاكل |



ثالثا: المقاولاتية ومقاربة سيورة النشاط المقاولاتي: وهي تعرف أيضا بالمقاربة المرحلية لعلماء التسيير أو الإدارة؛ ومن أهم رواد هذه المقاربة نجد P.DRUCKER الذي وفي دراسة له مع مطلع الثمانينات، أشار فيها إلى أن أسباب نجاح المقاول يكمن في عنصرين مهمين وهما: **الإبداع** و **التغيير**.

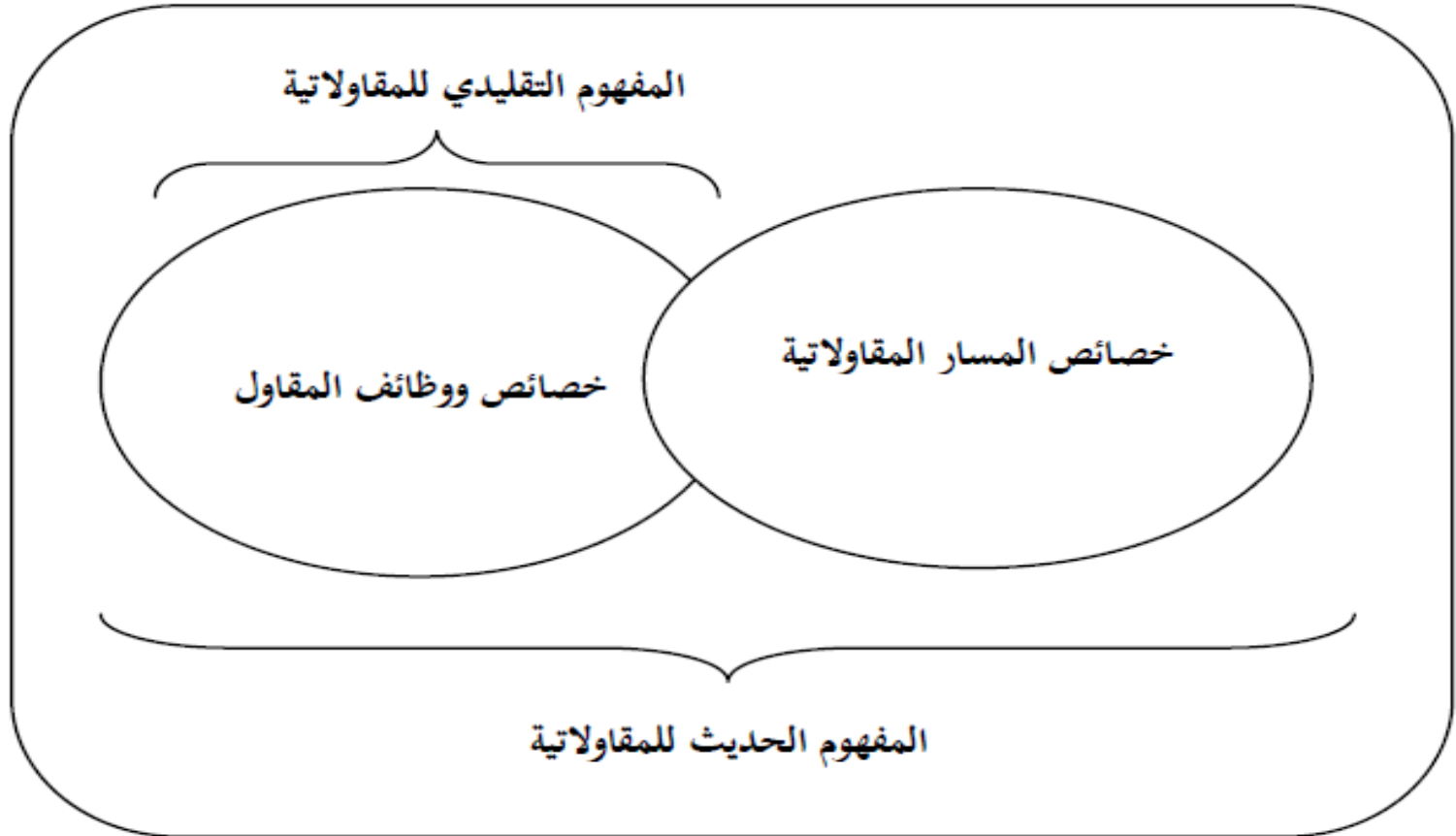
وكذا نجد أعمال William.B.GARTNER الذي وضع نموذج يصف فيه عملية إنشاء مؤسسة جديدة، حيث ركز اهتمامه على ما يقوم به المقاول وليس على ما هو عليه أي سماته وخصائصه، أين تضمن نموذجه أربعة أبعاد وهي: المحيط، الفرد، سير العملية أو السيورة، المؤسسة؛ كما هو موضح في الشكل أدناه:



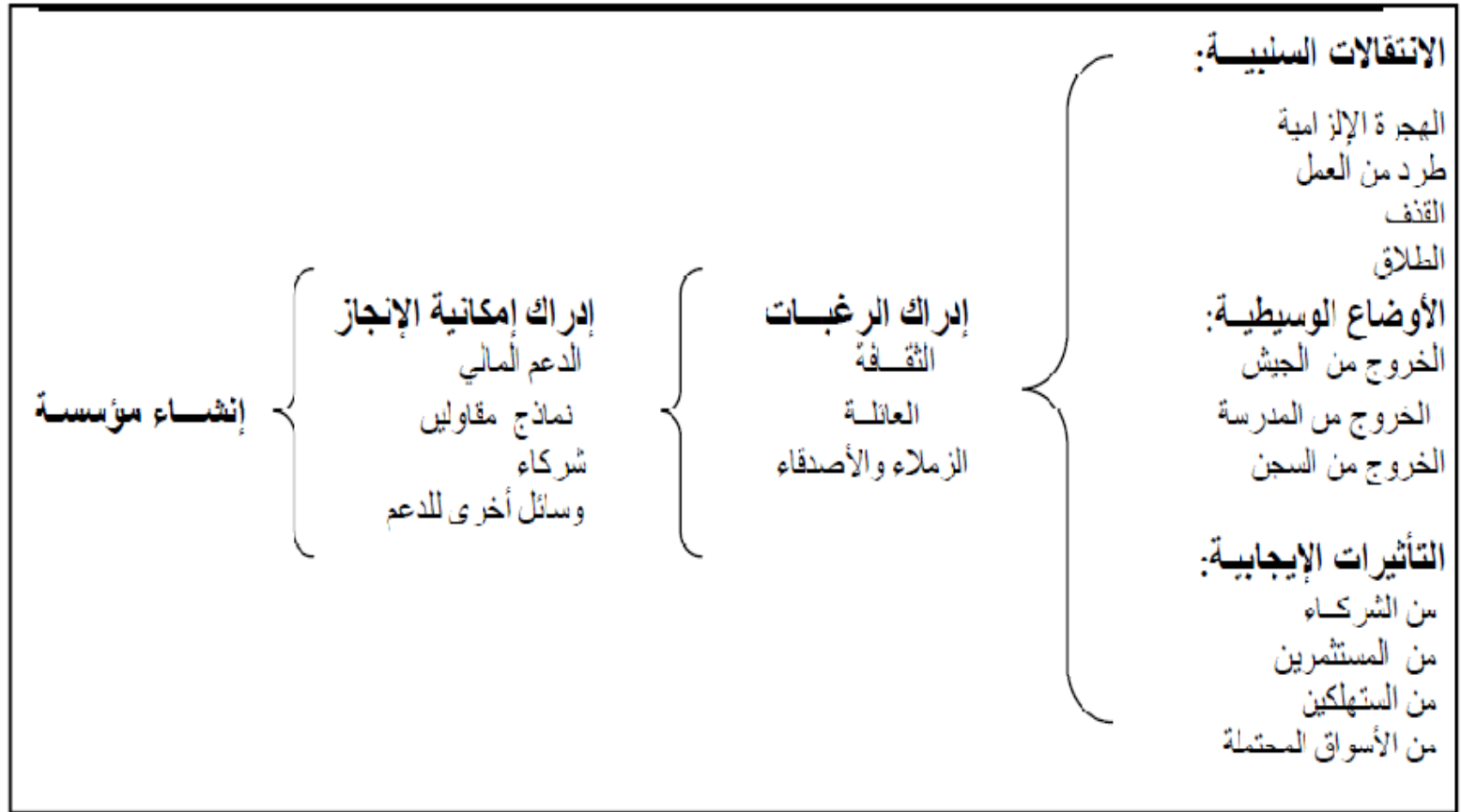
حيث أنه وفي ظل هذا النموذج يقوم المقاول بمجموعة من النشاطات تتمثل في:
البحث عن الفرصة المناسبة - جمع الموارد - تصميم المنتج - إنتاج المنتج - تحمل المسؤولية أمام الدولة والمجتمع.



ومنه اقترح كل من "Bygrave et Hofer" سنة 1991 مفهوم حديث للمقاولاتية من خلال الدمج بين خصائص مسار المقاولاتية و خصائص المقاول حسب النموذج التالي:



3. **دوافع المقاولاتية:** حسب نموذج الحدث المقاولاتي لكل من A.SHAPERO & L.SOKOL فإنه لكي يبادر الفرد بتغيير كبير ومهم لتوجهه في الحياة مثل اتخاذ قرار إنشاء مؤسسته الخاصة، فيجب أن يسبق هذا القرار حدث ما يقوم بكسر وإيقاف حالة الروتين المعتاد عليها.



4. أشكال المقاولاتية: تأخذ المقاولاتية العديد من الأشكال لعل من أهمها ما يلي:

- إنشاء نشاط أو مؤسسة جديدة؛
- إعادة بعث أو تحويل نشاط أو مؤسسة قديمة؛
- إنشاء نشاط أو مؤسسة عن طريق الإفراق؛
- إنشاء نشاط أو مؤسسة عن طريق الإمتياز؛
- المقاولاتية التنظيمية أو المؤسسية أو من الباطن (Intrapreneuriat): وهي نهج مقاولاتي منظم داخل شركة قائمة (غالبا هي متوسطة أو كبيرة الحجم)، أين تستضيف وتحتضن المشاريع الإبتكارية والتي تتطور داخلها من خلال تعزيز ودعم دور وكذا المبادرات الفردية لموظفيها، الذين يصبحون مقاولين من الباطن (Intrapreneurs)
- المقاولاتية التعاونية أو الجماعية
- المقاولاتية التضامنية والاجتماعية: يتجلى هذا الشكل من المقاولاتية في خلق أنشطة تطوعية ، أو ابتكار (وتحسين) في إحدى قطاعات النشاط التطوعي القائمة. كما أنه يتعلق بإنشاء وتطوير منظمات غير ربحية.

كما ظهرت أنواع جديدة للمقاولاتية من أهمها:

○ المقاولاتية الرقمية؛

○ المقاولاتية الخضراء؛

○ المقاولاتية النسوية؛



5. أهمية المقاولاتية :

إن الاهتمام الكبير بالمقاولاتية يعكس الأهمية البالغة التي يمكن التي تتميز بها هذه الظاهرة وذلك من خلال الآثار الاقتصادية والاجتماعية ، فالمقاولاتية تتسم بدعمها للتنمية الشاملة، من خلال الدور الذي تلعبه، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

(أ)- الآثار الاقتصادية:

-رفع مستوى الإنتاجية في جميع الأعمال والأنشطة؛

-خلق فرص عمل جديدة؛

-الإسهام في تنوع الإنتاج نظرا لتباين مجالات الإبداع لدى المقاولين؛

- نقل التكنولوجيا؛

-التجديد وإعادة الهيكلة في المشاريع الاقتصادية وتمييزها وتطويرها؛

-إيجاد أسواق جديدة؛

-زيادة القدرة على المنافسة؛

-المساهمة في النمو السليم للاقتصاد الوطني؛

-توجيه الأنشطة للمناطق التنموية المستهدفة.

ب)- على المستوى الاجتماعي:

- العدالة التنمية الاجتماعية وتوزيع الثروة؛
- امتصاص البطالة وتأمين فرص العمل؛
- المساهمة في تشغيل المرأة؛
- الحد من النزوح الريفي نحو المدن.

ج)- على المستوى البيئي:

وهذا من خلال ارتباط المقاولاتية بمفهوم التنمية المستدامة، التي تعنى بالحفاظ على البيئة وحماية الموارد الطبيعية الحالية والمستقبلية، من خلال التشجيع على المقاولاتية الخضراء كمشاريع الرسكلة، والمشاريع المستدامة التي تحافظ على البعد الايكولوجي للطبيعة عند ممارسة الأعمال، وهي تتطلب حسب DRUCKER الإبداع والابتكار وكذا التغيير من نمط الأعمال التجارية والصناعية بالخصوص من خلال تغيير سير العملية الإنتاجية أو تغيير المواد الأولية. فالمقاولاتية الخضراء تأخذ بمفهوم المسؤولية الاجتماعية وكذا المسؤولية البيئية للأعمال.

II. ماهية المقاول:

ظهر مصطلح المقاول ENTREPRENEUR أول مرة بفرنسا خلال القرن السادس عشر- وهو مشتق من الفعل ENTREPRENDRE والذي يعني: بأشر، التزم، تعهد.

1. تعريف المقاول (ENTREPRENEUR):

- ❖ حسب القاموس العالمي للتجارة لسنة 1723: "هو الشخص الذي يباشر عملاً أو مشروعاً ما."
- ❖ حسب J.Dictionary خلال القرن 16 و 17 فمصطلح UNDERTAKER عند الانجليز والذي يقابل مصطلح ENTREPRENEUR بالفرنسية يعني: "الشخص الذي يحاول استغلال الفرص التي تتميز بالمخاطرة";
- ❖ حسب D.Mc.Clelland: هو الشخص الديناميكي لذي يخوض مخاطر محسوبة؛
- ❖ حسب Knight: هو الذي يتصرف على أساس توقعاته لتقلبات السوق، ويتحمل اللايقين في ديناميكية عمل السوق؛
- ❖ حسب Donald & Don.Havrey: هو الشخص الذي يستطيع تمييز الفرص واغتنامها على خلاف الآخرين الذين لا يميزون تلك الفرص.

2. أنواع المقاولين:

قسمت النظرية الاقتصادية المقاولين من حيث السلوك إلى ثلاث أنواع: **المبدع، المخاطر، المدير**؛

يعتبر **Arthur Cole** من بين الرواد الذين اقترحوا تصنيفا للمقاولين بجامعة **Harvard** سنة 1940، حيث اقترح أربعة أنماط وهي:

- **المقاول المعلمي**
- **المقاول الذي يمتلك المعلومة**
- **المقاول المعتمد على الرياضيات**
- **المقاول المتطور**

حسب **Mintzberg** هناك: المقاول ذو الإمكانية، الفعلي، الذي لديه نية إقامة مشروع، والذي ليس لديه النية لإنشاء مشروع جديد؛



👉 **أنماط المقاولين تبعاً لمنطق النشاط PIC و CAP:** اقترح هذا التصنيف كل من Julien & Marchesney

انطلاقاً من مبدأ وجود ثلاث غايات سوسيو-اقتصادية للمقاولاتية وهي:

○ استمرارية المؤسسة (Pérennité)

○ الاستقلالية (L'indépendance)

○ النمو (La Croissance)

❖ **الفرد الذي يعمل تبعاً للمنطق الوراثي (PIC):** يبحث عن تكديس وتعظيم الثروة قبل كل شيء، يطمح

إلى الحفاظ على استقلال ذمته المالية، يتجنب المخاطرة وبالتالي النمو يكون ضعيف، يهيمه أمر استمرارية

نشاطه (مثل المؤسسة العائلية)؛

❖ **الفرد الذي يعمل تبعاً للفعل المقاولاتي (CAP):** يبحث عن تعظيم رأس المال، يطمح إلى الحفاظ على

استقلالية اتخاذ القرار، يحب المخاطرة ويفضل الأنشطة ذات النمو القوي، كما يعطي أولوية للاستثمارات

المعنوية كالبحث والتطوير، لا يهيمه أمر استمرارية نشاط المؤسسة، فيمكن تغيير النشاط بسهولة، إلا في

حالات استثنائية.



كما توجد العديد من التقسيمات لأنواع كثيرة من المقاولين تختلف حسب طبيعة وأهداف كل باحث، حيث ومن خلال الصفات الشخصية للمقاول يمكن أن نميز أيضا أربعة أنواع للمقاول والتي تعتبر أهم الصفات له:



المحور الثاني: فكرة المشروع ومراحل إنشاء المؤسسة

I. البحث عن فكرة المشروع:

عادة عندما نفكر في إنشاء مشروع تتداعى علينا عدة أفكار لكن للأسف لا الوقت و لا
الإمكانيات المادية تسمح لنا بتنفيذها كلها، وربما تكون الفكرة غير متناسبة مع قدراتنا؛
إذن علينا في البداية التأكد من صلاحية الفكرة وإمكانية تطبيقها على الواقع حتى لا تبقى
مجرد فكرة، ثم نحدد ما هي الإستراتيجية التي سنتبعها للوصول إلى الهدف الذي يجب
علينا تحديده بدقة.



1. ما هي فكرة مؤسسة؟

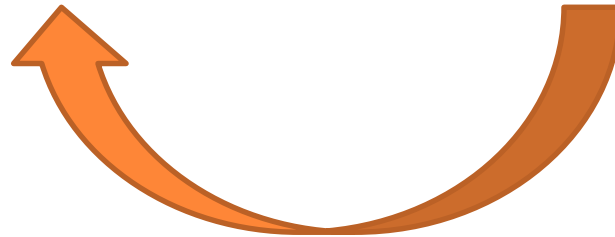
- هي وصف **مختصر ودقيق** للمؤسسة التي تفكر في إنشائها
- يجب أن تكون **واضحة**





مؤسسة جيدة

فكرة جيدة



الفكرة الجيدة يجب أن يكون لها هدف:

- **Spécifique** خاص
- **Mesurable** قابل للقياس
- **Accessible** يمكن الوصول إليه
- **Réaliste** واقعي
- **Temps** (limité dans le temps) محدد في الزمن



من؟
هم زبائن هذه
المؤسسة

كيف؟
ستبيع المؤسسة
منتجاتها أو خدماتها

ماذا؟
ستبيع أو ستقدم هذه
المؤسسة
(المنتجات؟ أو
الخدمات)

ما هي؟
آثار مؤسستي على
البيئة والمجتمع

ما هي؟
احتياجات الزبائن
التي ستلبيها
المؤسسة

؟؟؟



فكرة المؤسسة الجيدة



لماذا تريد إنشاء مؤسسة؟



الفرص المتاحة تحدي يجب رفعه



تحسين الوضع الاجتماعي



وضعية مالية أفضل



إنشاء مؤسسة دليل على التطور المهني

2. المراحل الأساسية للبحث عن الفكرة:

ملاحظة الحياة اليومية

نقد المنافسة

البحث عن الحلول
والبدائل

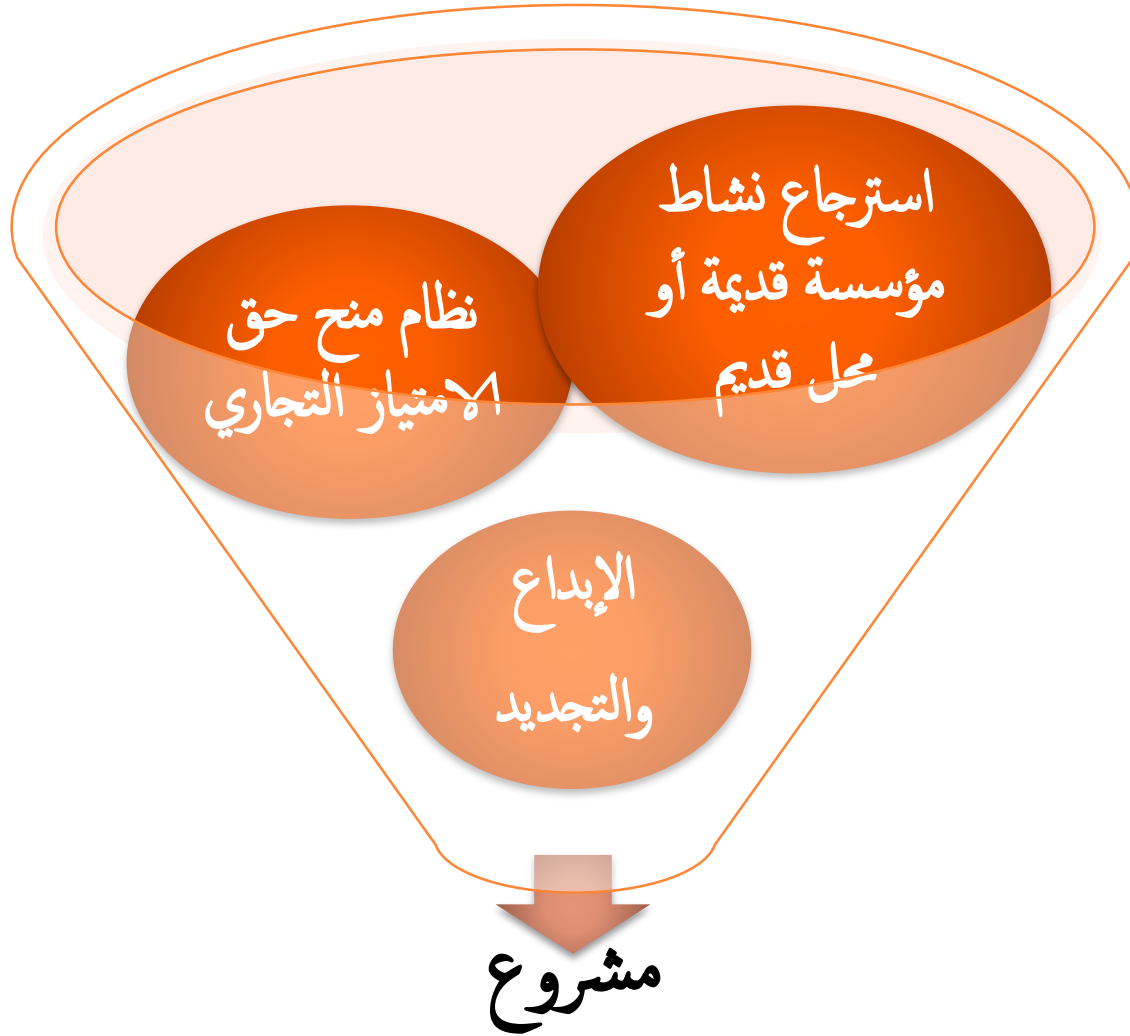


3. أهم مصادر الحصول على الفكرة:

- **المستهلك:** هو أساس نجاح أو فشل أي فكرة مشروع
- **المؤسسات المتواجدة على مستوى السوق:** المراقبة والتقييم
- **شبكات التوزيع:** الإصغاء لهم، فهم من أهم مصادر الأفكار الجديدة
- **الإدارة:** (براءات الاختراع / قوانين جديدة = أفكار جديدة)
- **البحث والتطوير:** (مراكز البحث في الجامعات)



قد تأتي فكرة المشروع من خلال:



4. من أهم طرق إيجاد أفكار جديدة:

👉 **العصف الذهني (Brainstorming):** وهي طريقة تقوم على أساس ان ابداع الأفراد يمكن أن يحفز عن طريق لقاءات في شكل مجموعات منظمة ذات تجارب وخبرات، اين يكون الكلام فيها عفويًا وغير موجه بطريقة عمل مقيدة، كما لا يجب ان تنتقد اي فكرة من أي شخص في المجموعة.



➔ **مجموعات التقارب (GROUPE DE CONVERGENCES):** تم استعمال هذه الطريقة منذ سنة 1950، وهي تقوم بتجميع فريق يعمل تحت قيادة مُعدِّل (MODÉRATEUR) والذي يقوم بطرح أسئلة محددة ومركزة على مشكل ما للحاضرين لبناء نقاش مفتوح ومعمق، يساعد على الإبداع وإنشاء أفكار جديدة.



👉 **التحليل من طرف مجردي المشاكل (INVENTAIRE DES PROBLÈMES):** وهي طريقة يتم فيها

استدعاء فريق عمل بنفس طريقة مجموعات التقارب، والذين يُحصون المشاكل وربطها بالمنتج المعني بالتطوير، غير ان عملية إحصاء وحصر هذه المشاكل تتم عن طريق طرح مجموعة من الاسئلة لمجموعة من المستهلكين مسبقاً، وهو الأمر الذي سيسمح بتطوير المنتج أو إنشاء منتج جديد ومن ثم فكرة جديدة.



ANALYSE FFOM (SWOT)

	Positif	Négatif
Interne	Forces <i>Strength</i>	Faiblesses <i>Weakness</i>
Externe	Opportunités <i>Opportunities</i>	Menaces <i>Threats</i>

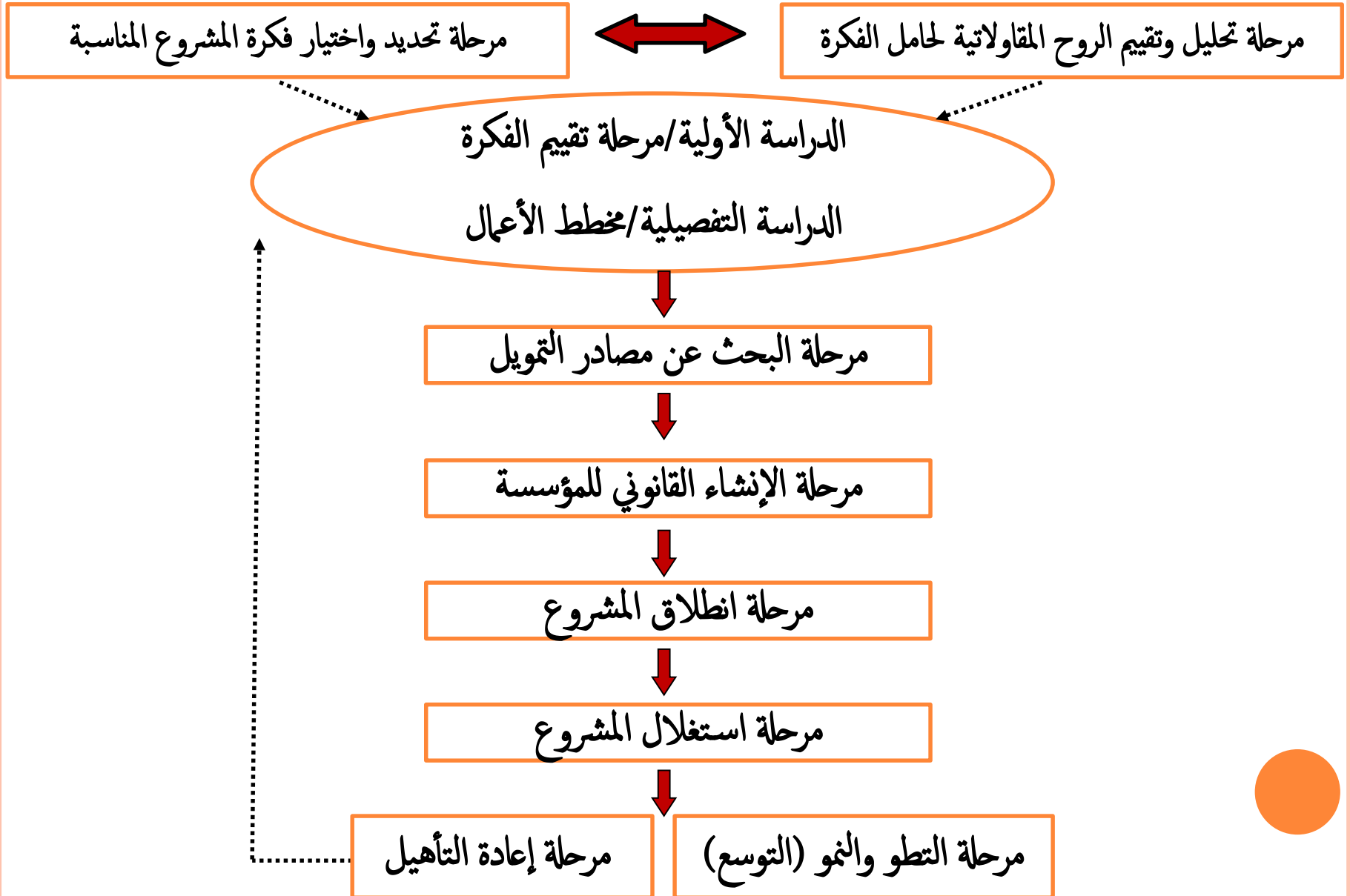
○ كما أنه لا توجد أفكار صحيحة وأخرى خاطئة، لان الخطأ يكمن في عدم اهتمام حامل الفكرة لآراء الآخرين خاصة الخبراء منهم، فالصواب هو اكتساب القدرة على إقناع الآخرين من خلال تنمية قدراته في التواصل، كما هو مبين في الشكل الموالي:



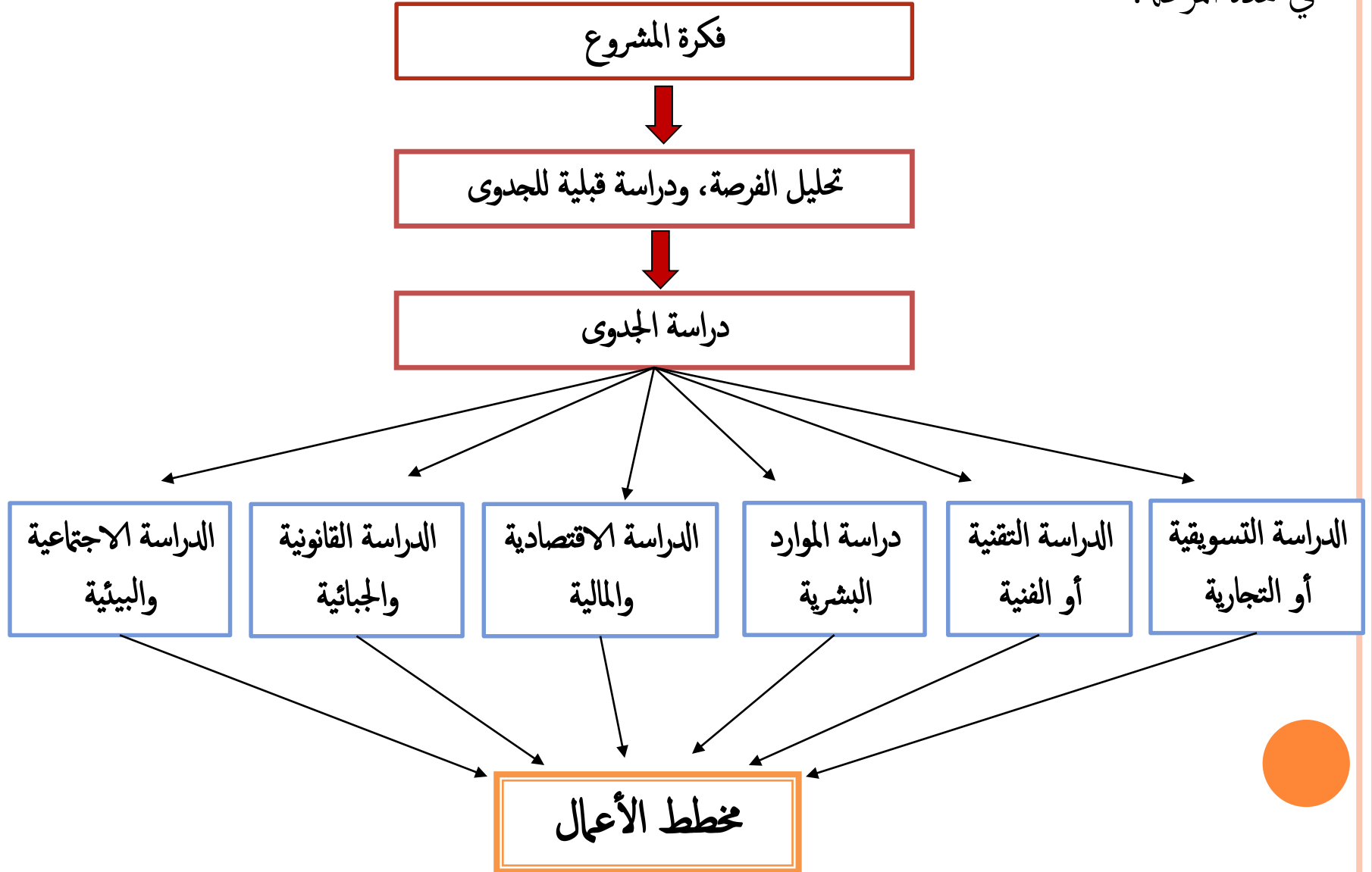
La fenêtre « Johari » et le feedback



II. مراحل إنشاء المؤسسة: تمر عملية إنشاء المؤسسة بعدة مراحل يمكن أن نختصرها في الشكل التالي:



حيث أن أهم مرحلة عند الإعداد لأي مشروع، هي مرحلة دراسة الجدوى وإعداد مخطط الأعمال، فهي المرحلة الفاصلة لمدى نجاح المشروع اقتصاديا وربحيته مالياً؛ والشكل المبين أدناه يوضح أهم الخطوات الواجب إتباعها في هذه المرحلة:



1. دراسة الجدوى (مخطط الأعمال):

❖ تعريف دراسة الجدوى:

"منهجية لاتخاذ القرارات الاستثمارية تعتمد على مجموعة من الأساليب والأدوات والاختبارات والأسس العلمية التي تعمل على المعرفة الدقيقة لاحتمالات نجاح أو فشل مشروع استثماري معين، واختبار مدى قدرة هذا المشروع على تحقيق أهداف محددة تتمحور حول الوصول إلى أعلى عائد ومنفعة للمستثمر الخاص أو الاقتصاد الوطني أو لكليهما على مدى عمره الافتراضي".



❖ الأسئلة التي تجيب عنها دراسة الجدوى

- هل يوجد طلب كاف لاستيعاب إنتاج المشروع على طول عمره الاقتصادي؟
- هل يمكن تنفيذ المشروع فنيا في ظل الظروف التقنية وعوامل الإنتاج المتاحة؟
- هل تتوفر موارد مالية لتمويل المشروع بشروط ملائمة؟
- هل المشروع مربح وفقا لأسعار السوق؟
- هل يظل المشروع مربحا بحساب التكاليف الحقيقية والمنافع الحقيقية؟
- هل يساهم المشروع في حل مشاكل المجتمع الاقتصادية والاجتماعية؟
- هل يحقق المشروع الهدف منه بأقل تكلفة ممكنة؟



أ- الدراسة التجارية للمشروع



أ- الدراسة التجارية للمشروع

التحليل الكيفي للسوق المستهدف QQQQCCP

التحليل الكمي للسوق المستهدف
احتساب رقم الأعمال (الشهري/السنوي)

تحليل ديناميكية السوق المستهدف
وتعني في أي مرحلة يوجد القطاع المراد العمل فيه:
انطلاق- نمو- نضج- تراجع

من خلال تحليل الوضعية التنافسية (احتكار- احتكار قلة- منافسة)؛ وكذا معرفة نقاط القوة والضعف للمنافسين

إستراتيجية الهيمنة عن طريق التكلفة

إستراتيجية التمايز

إستراتيجية التركيز

معرفة ودراسة سلوك فئة
الزبائن المستهدفة

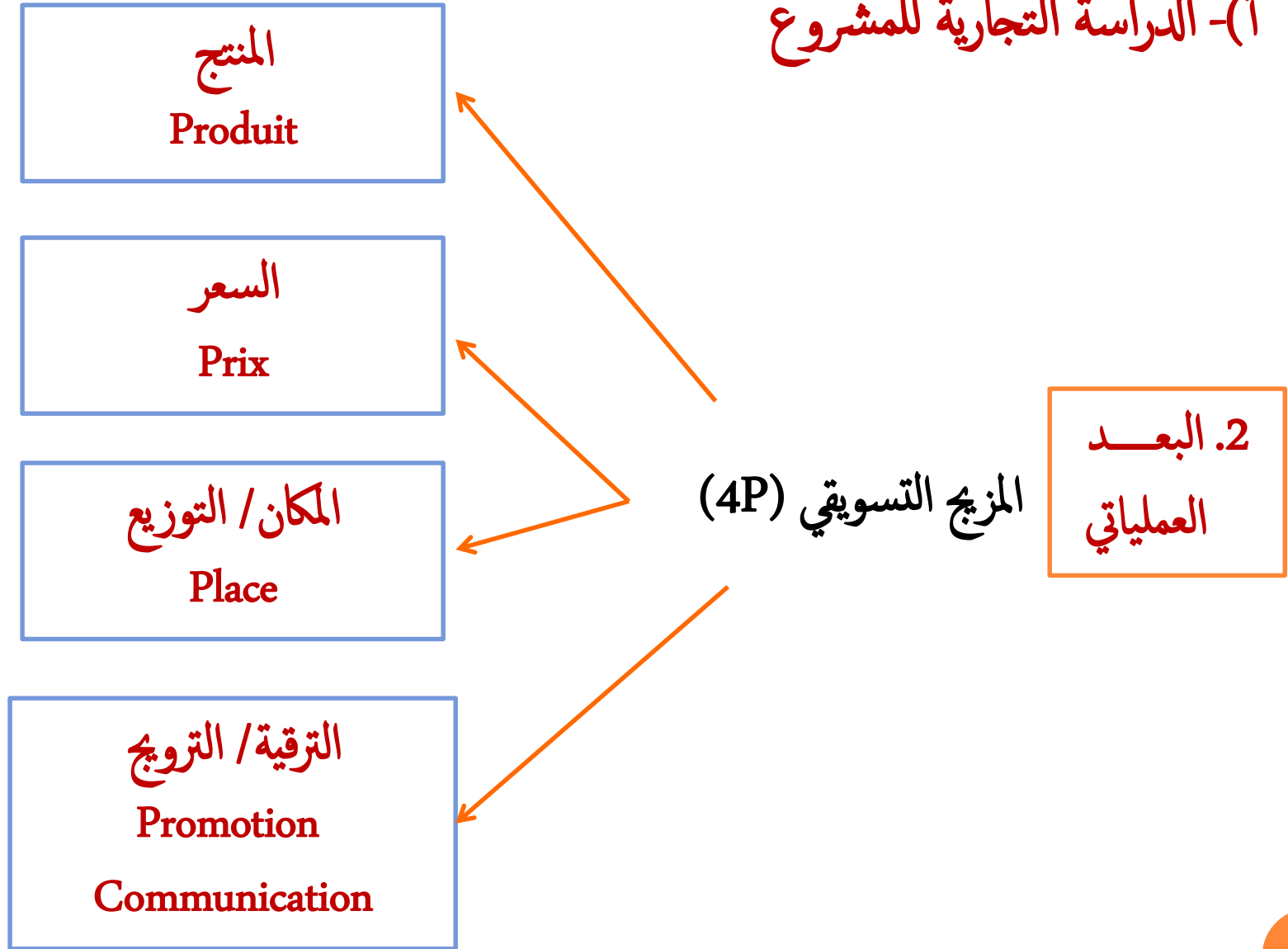
معرفة ودراسة سلوك
المنافسين

تحديد استراتيجيات النمو

1. البعد
الاستراتيجي



أ- الدراسة التجارية للمشروع



التعريف بالمنتجات أو الخدمات المقترحة

اختيار طريقة عملية الإنتاج Processus
من خلال وصف عملية الإنتاج وكذا تبيان قدرة ومستوى الإنتاج
مع ضبط الاحتياجات الفنية للإنتاج (المادة الأولية، الآلات
والمعدات، وسائل النقل....إلخ)

دراسة واختيار موطن المشروع، وكذا الاحتياجات
المتعلقة بالمحل من تهيئة وبنيات....إلخ

ب)- الدراسة الفنية
للمشروع



إعداد الهيكل التنظيمي

دراسة وتحليل الاحتياجات من اليد العاملة

من خلال تحديد عددهم، شروط الالتحاق بالمنصب، تحديد وضبط مهامهم، احتياجات وتكاليف تكوينهم...إلخ.

(ج)- دراسة الموارد البشرية

المكافآت والامتيازات الاجتماعية:

✓ من خلال تحديد سلم أجورهم مع احترام القوانين المنظمة للحد الأدنى للأجر القاعدي، وكذا الاتفاقيات الجماعية، مع ضمان الحق في الممارسة النقابية؛

✓ ضبط الامتيازات والمكافآت المادية والعينية؛

✓ ضبط الأعباء الاجتماعية من تأمين وغيرها بالنسبة للعامل ورب العمل



د- الدراسة الاقتصادية والمالية للمشروع

المردودية أو الربحية الاقتصادية للمشروع \diamond Rentabilité Economique

حساب صافي الربح السنوي = رقم الأعمال التقديري - إجمالي التكاليف التقديري $R = CA - (CV + CF)$

حساب التدفقات النقدية Cash Flow

Chiffre d'affaires hors taxe	CA HTVA
- Consommations Intermédiaires	-CI
= Résultat de production (ou valeur ajoutée)	= RP (VA)
- Frais de production (y compris les charges de personnel...)	-FP
= Résultat brut d'exploitation	= RBE
- Frais financiers...	-FF
- Amortissements...	-AMT
= Résultat Net d'Exploitation	= RNE
- Impôts sur les sociétés	-I/S
= Résultat net d'impôt ou rentabilité Nette	= RN
+ Amortissements	+AMT
= Cash flow	= CF

Seuil de rentabilité حساب عتبة المردودية

Calcul du seuil de rentabilité

CHIFFRE D'AFFAIRES PREVISIONNEL HT
CHARGES VARIABLES
<i>CHIFFRE D'AFFAIRES</i> – <i>CHARGES VARIABLES</i> = MARGE SUR COUTS VARIABLES
MARGE SUR COUTS VARIABLES
_____ = TAUX DE MARGE SUR COUTS VARIABLES
CHIFFRE D'AFFAIRES
CHARGES FIXES
_____ = SEUIL DE RENTABILITE
TAUX DE MARGE SUR COUTS VARIABLES

FAISABILITÉ FINANCIÈRE الجدى المالية للمشروع ❖

وهذا من خلال إعداد:

- إعداد مخطط الهيكل المالي؛
- إعداد جدول حسابات النتائج؛
- إعداد مخطط الخزينة؛
- إعداد الميزانية التقديرية؛
- إعداد المخطط التمويلي للمشروع خلال 03 أو 05 سنوات.



هـ- الدراسة القانونية والجبائية للمشروع:

فلاح

حرفي

مهن حرة

دراسة واختيار الشكل القانوني المناسب:

سجل تجاري: شخص طبيعي أو معنوي
(EURL-SARL-SNC-SPA.....)

النظام الجزائي

دراسة واختيار النظام الجبائي المطبق:

النظام الحقيقي



(و)- الدراسة الاجتماعية والبيئية للمشروع

- 👉 تهتم دراسة الجدوى الاجتماعية بعدالة توزيع الدخل بين الفئات المختلفة بالمجتمع. ويمكن حصر الجوانب الاجتماعية التي تهتم القائم بدراسة الجدوى لأي مشروع في :
- 👉 أثر المشروع على خلق فرص عمل جديدة (مباشرة/ غير مباشرة)؛
- 👉 أثر المشروع على توزيع الدخل لصالح الفئات الاجتماعية محدودة الدخل؛
- 👉 إذا كان منتج هذا المشروع موجه لخدمة فئات اجتماعية منخفضة الدخل؛
- 👉 إذا كانت طبيعة الخدمات التي يقدمها المشروع تساعد في معالجة ظواهر اجتماعية (البطالة، الإدمان، فئة أصحاب الاحتياجات الخاصة....إلخ)



و)- الدراسة الاجتماعية والبيئية للمشروع

➡ دراسة الجدوى البيئية تفيد في:

➡ تحديد القضايا البيئية التي سوف يسببها المشروع وتقدير تكلفتها الفعلية؛

➡ اقتراح آليات تخفيف الأضرار التي تنشأ عند تنفيذ المشروع؛

➡ تقييم الأثر البيئي للمشروع يساعد في اختيار مواقع بديلة في حالة ارتفاع الأثر البيئي للحفاظ على البيئة.



المحور الثالث : نموذج العمل التجاري

BUSINESS MODEL CANEVAS

يعتبر نموذج العمل التجاري **BMC** من النماذج الحديثة نسبياً والتي تساعد حاملي أفكار المشاريع على تبسيط أفكارهم للآخرين وتطويرها من خلال العمل على تنمية الابتكار لديهم، والشكل التالي يوضح الخانات (09) الواجب التعامل معها في هذا النموذج:



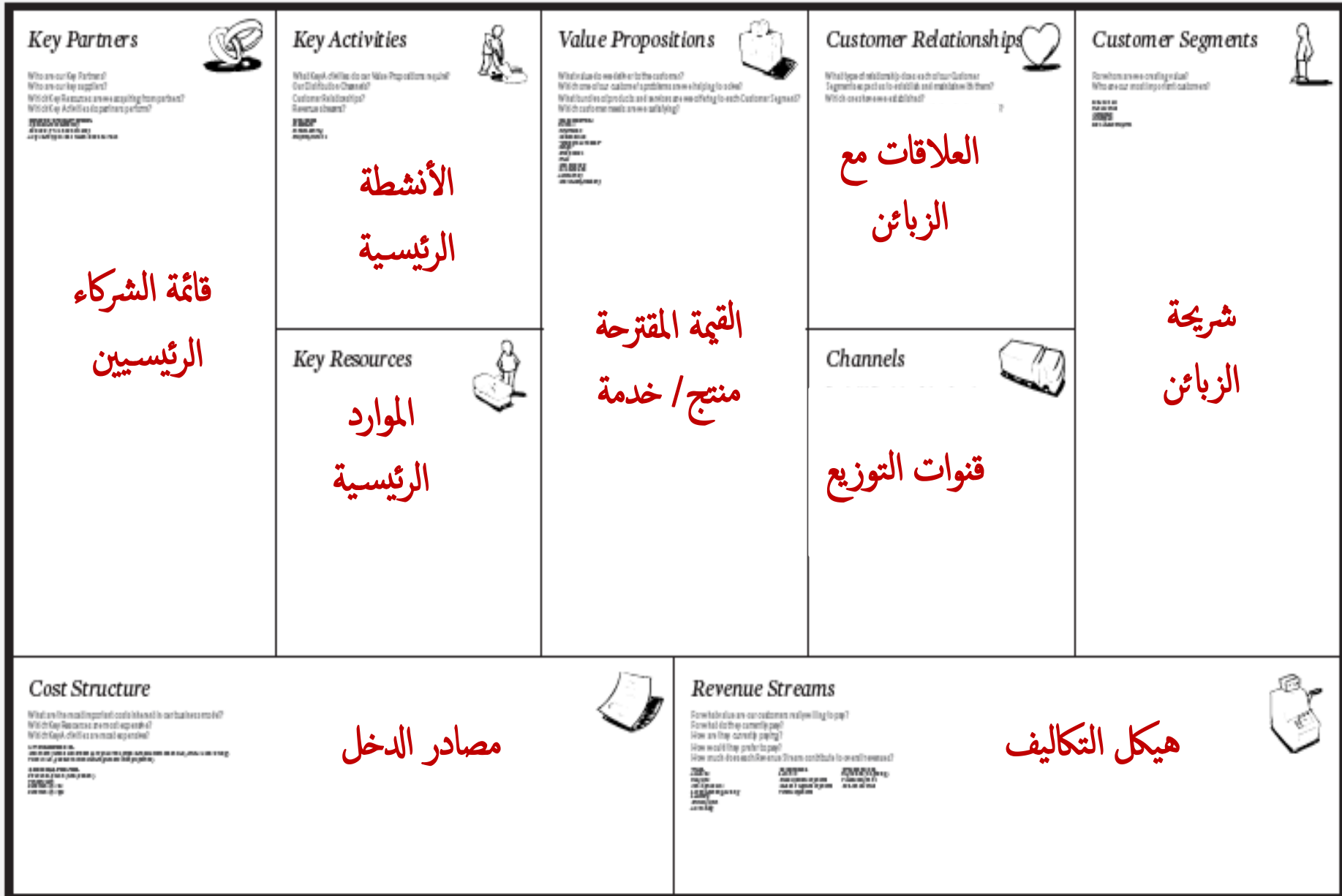
The Business Model Canvas

Designed for:

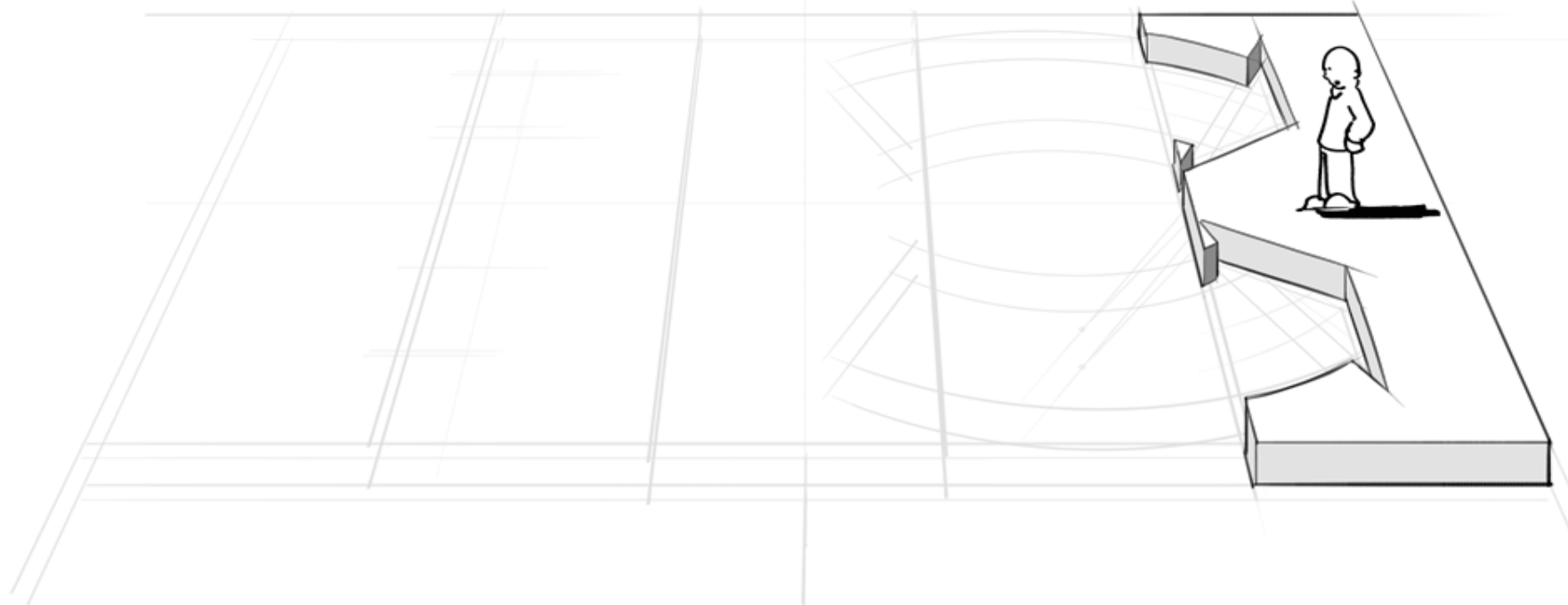
Designed by:

City: State: Zip:

Education:

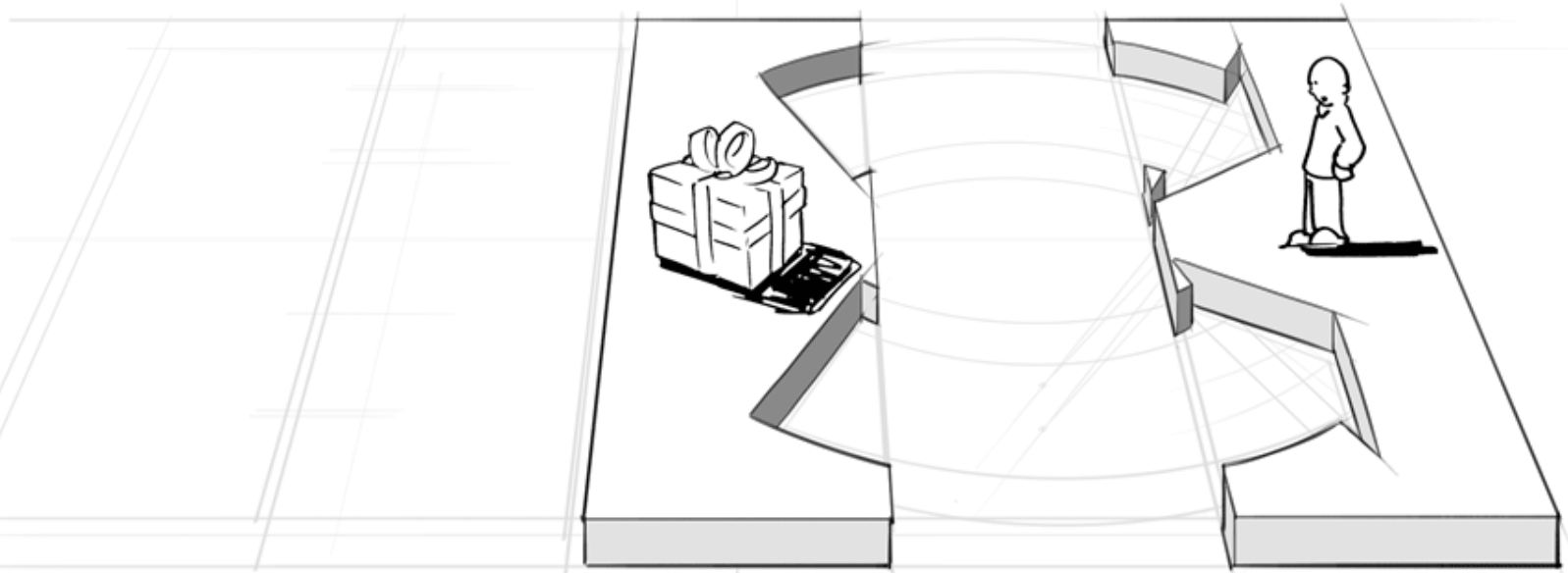


1. شريحة الزبائن



بدون زبائن لن تتمكن أي مؤسسة من البقاء، فهو المحرك الحقيقي وسبب إنشاء أي مشروع، وعليه يجب تقسيمهم إلى شرائح حسب احتياجاتهم وسلوكياتهم.....إلخ.
يجب على كل مؤسسة أن تختار أي شريحة من الزبائن سوف تخدمها، وأي شريحة سوف تستغني عنها فمن المهم تقسيم الزبائن والسوق وتحديد فئة الزبائن المهمين لها.

2. شريحة القيم المقترحة



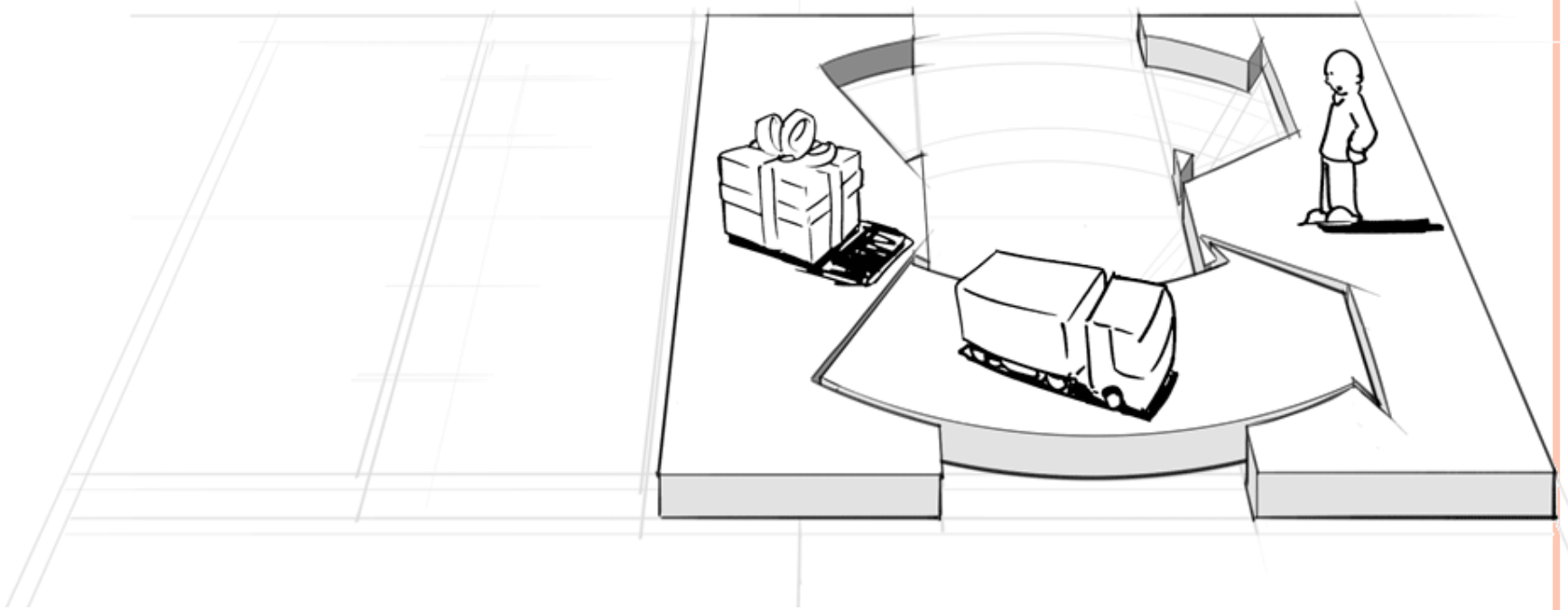
ما هو السبب وراء بقاء الزبائن أوفياء للمؤسسة؟

ما المشكلة أو الحاجة التي تم حلها بواسطة منتجاتي أو خدماتي؟

القيمة المقترحة (هي وصف لمشكلة الزبون، والمنتج الذي يحل هذه المشكلة، وقيمة المنتج من وجهة نظر الزبون).



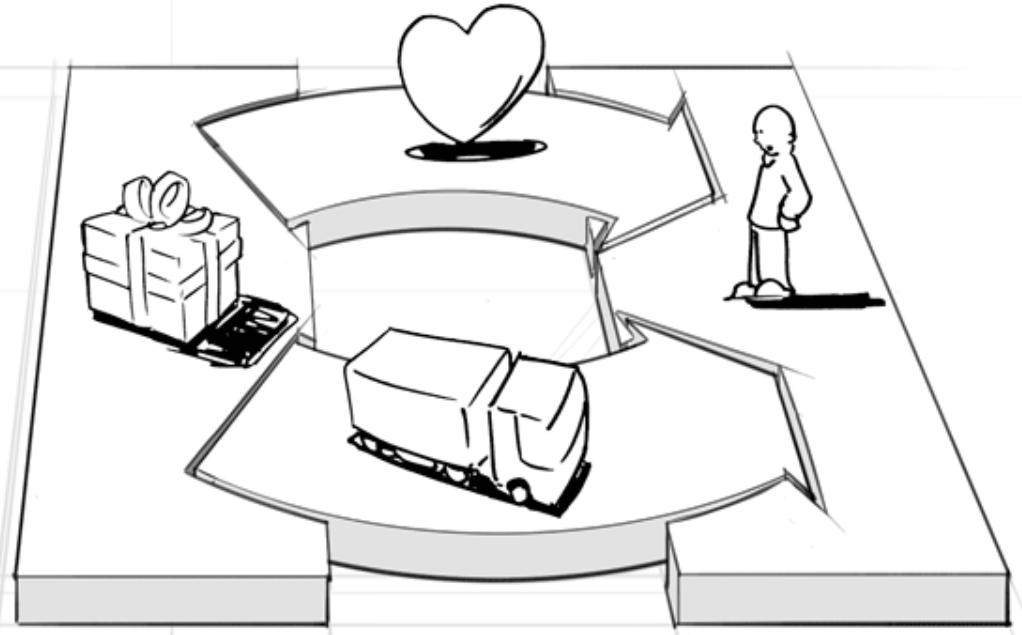
3. شريحة قنوات التوزيع



كيف تتواصل الشركة وتتعامل مع شرائح الزبائن لتقدم لهم القيمة المقترحة؟
كيف نريد الوصول إلى الزبون؟
كيفية دمج قنوات التوزيع؟
ما هي أفضل قنوات للتوزيع؟
ما هي القنوات الأكثر كفاءة؟



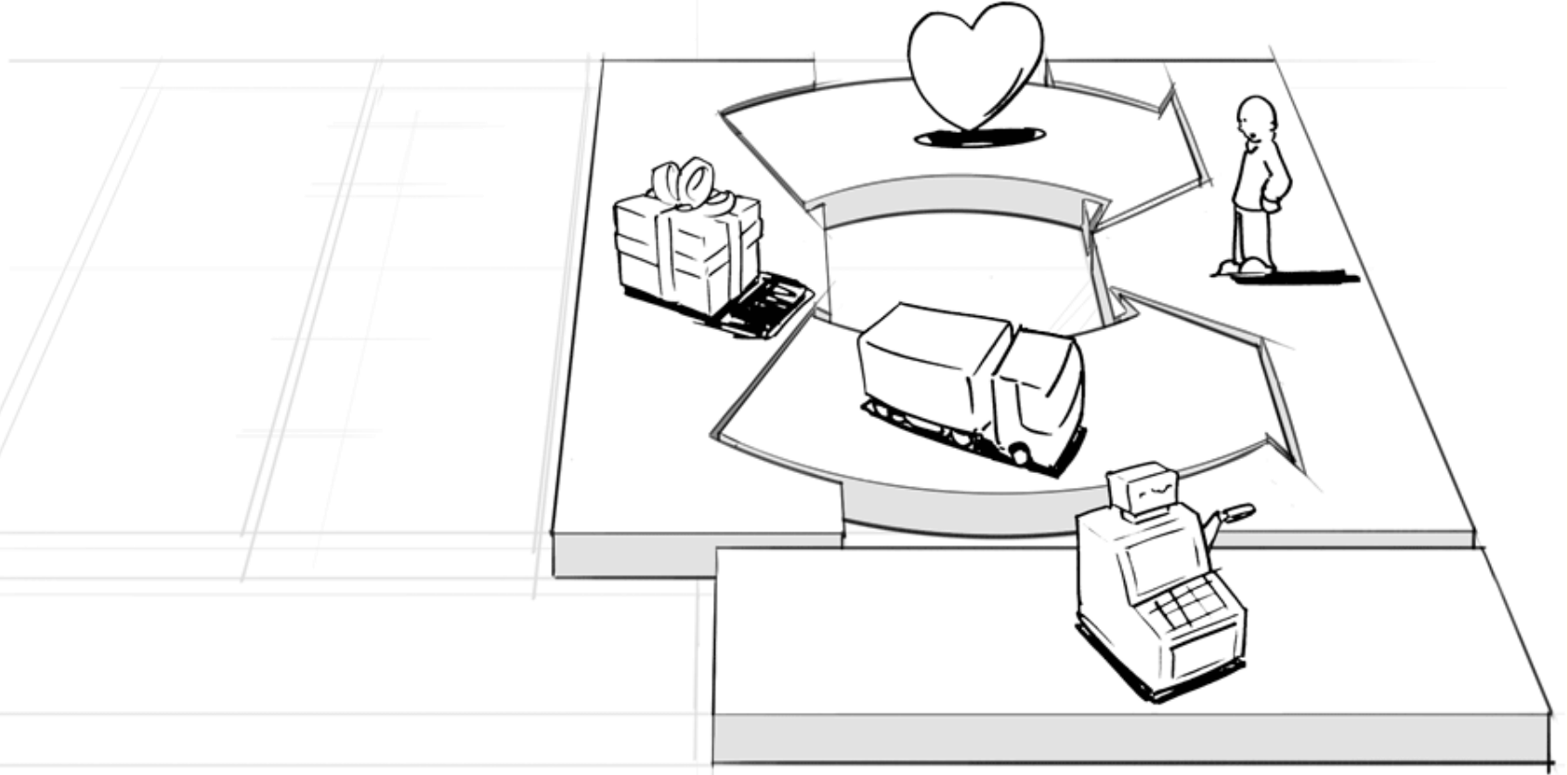
4. شريحة العلاقات مع الزبائن



ما نوع العلاقة التي تربط المؤسسة بشرائحها المحددة من الزبائن؟
ما هي العلاقات التي تريد المؤسسة تأسيسها؟
ما هي تكلفة كل علاقة؟

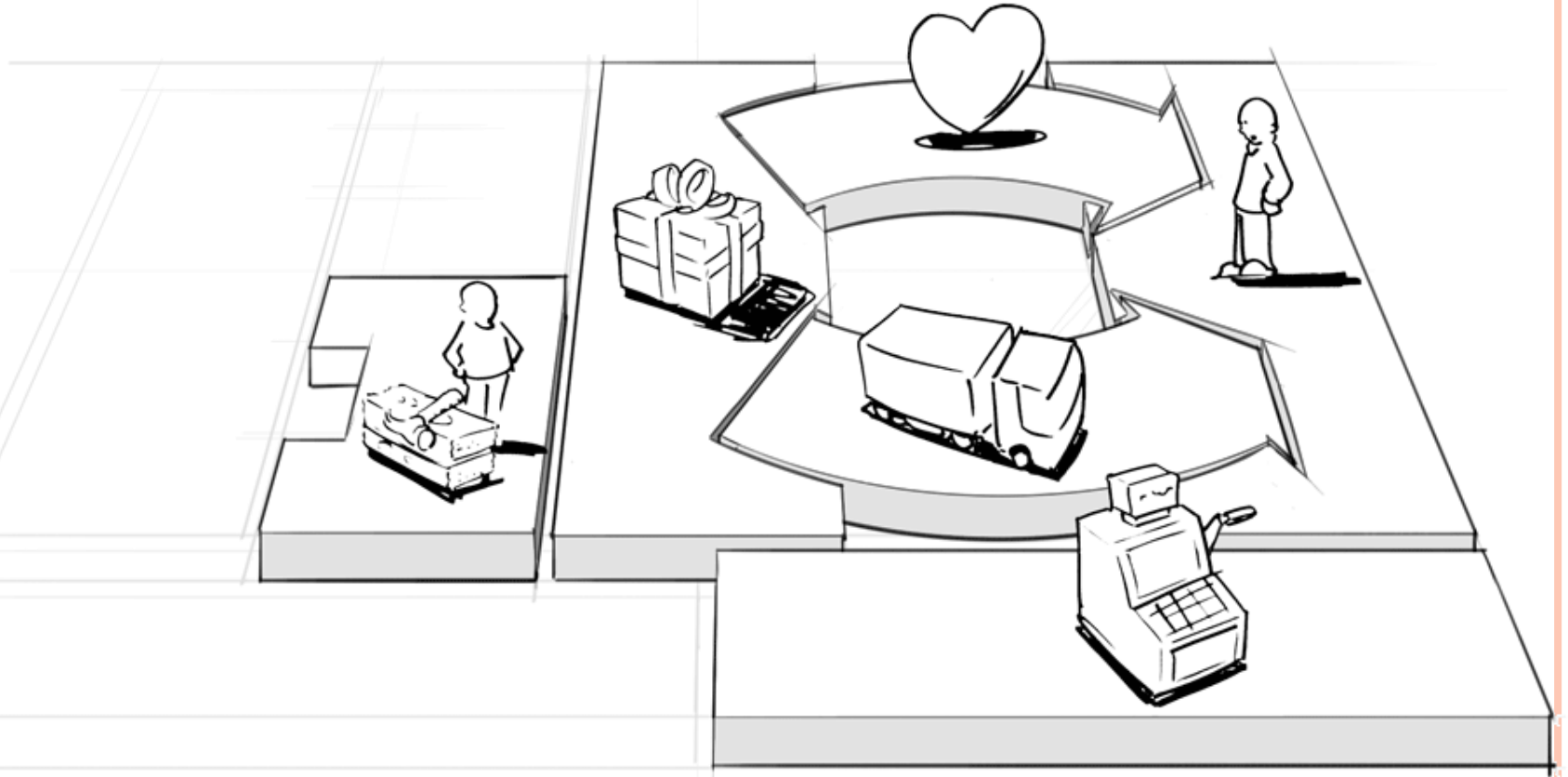


5. شريحة مصادر الدخل



هل العميل مستعد لدفع ثمن القيمة المقترحة؟
يدفع العميل لأي سبب: منتجاتنا أو الخدمات المقدمة؟
ما هي طريقة الدفع أو التسديد المعتمدة من طرفنا؟
ما هي طريقة الدفع التي يفضلها الزبون؟
ما هو هامش مساهمة كل دخل لكل قيمة مقترحة في إجمالي الإيرادات؟

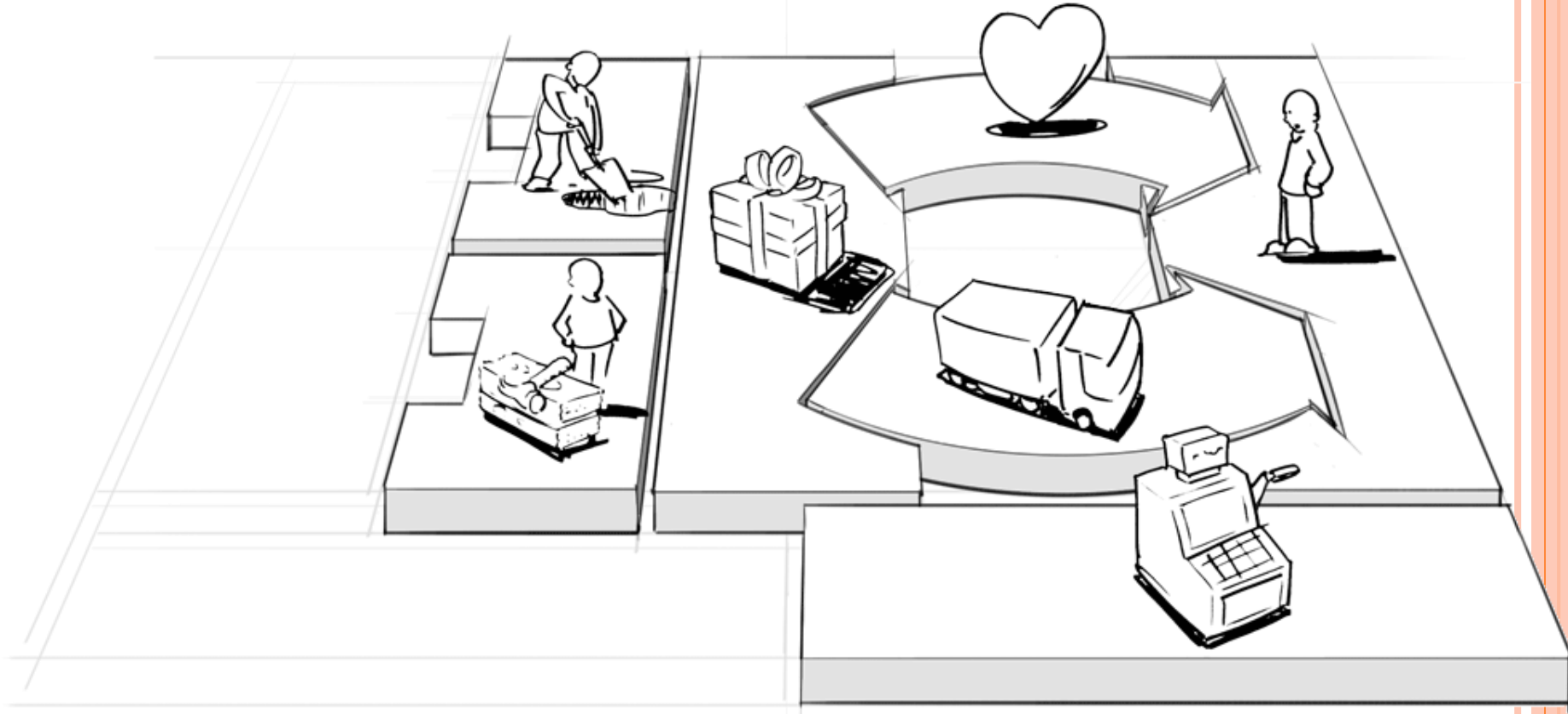
6. شريحة مصادر الدخل



ما هي الموارد الأساسية اللازمة للقيم المقترحة من طرف المؤسسة؟
البشرية، المادية، المالية، الفكرية؟



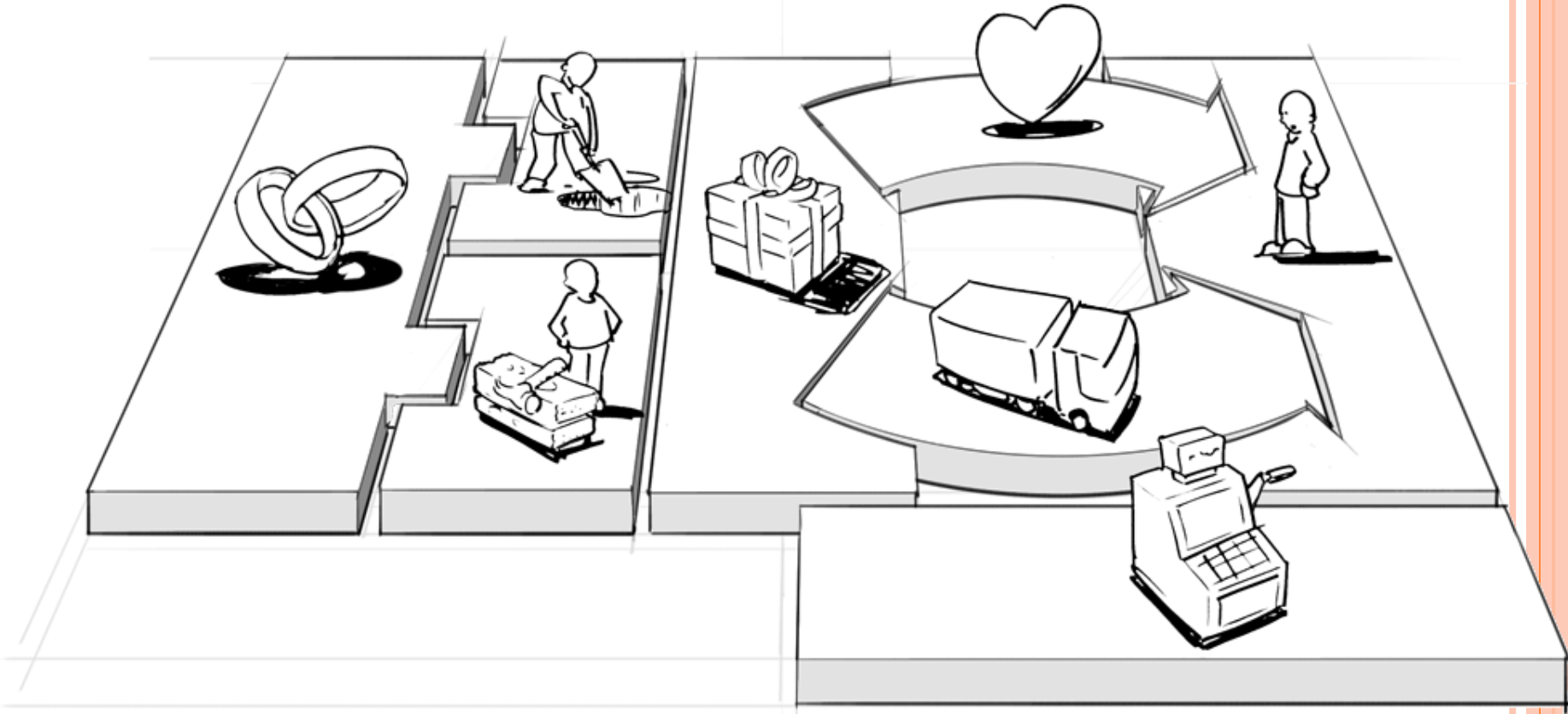
7. شريحة الأنشطة الرئيسية / المفتاحية



ما هي الأنشطة التي يتعين علينا القيام بها من أجل الإجابة على؟
القيم المقترحة من طرف المؤسسة- قنوات التوزيع- العلاقات مع الزبائن- مصادر الدخل.
والتي قد تكون عن طريق إنتاج سلع، أو تقديم خدمات، أو المزيج بينهما.



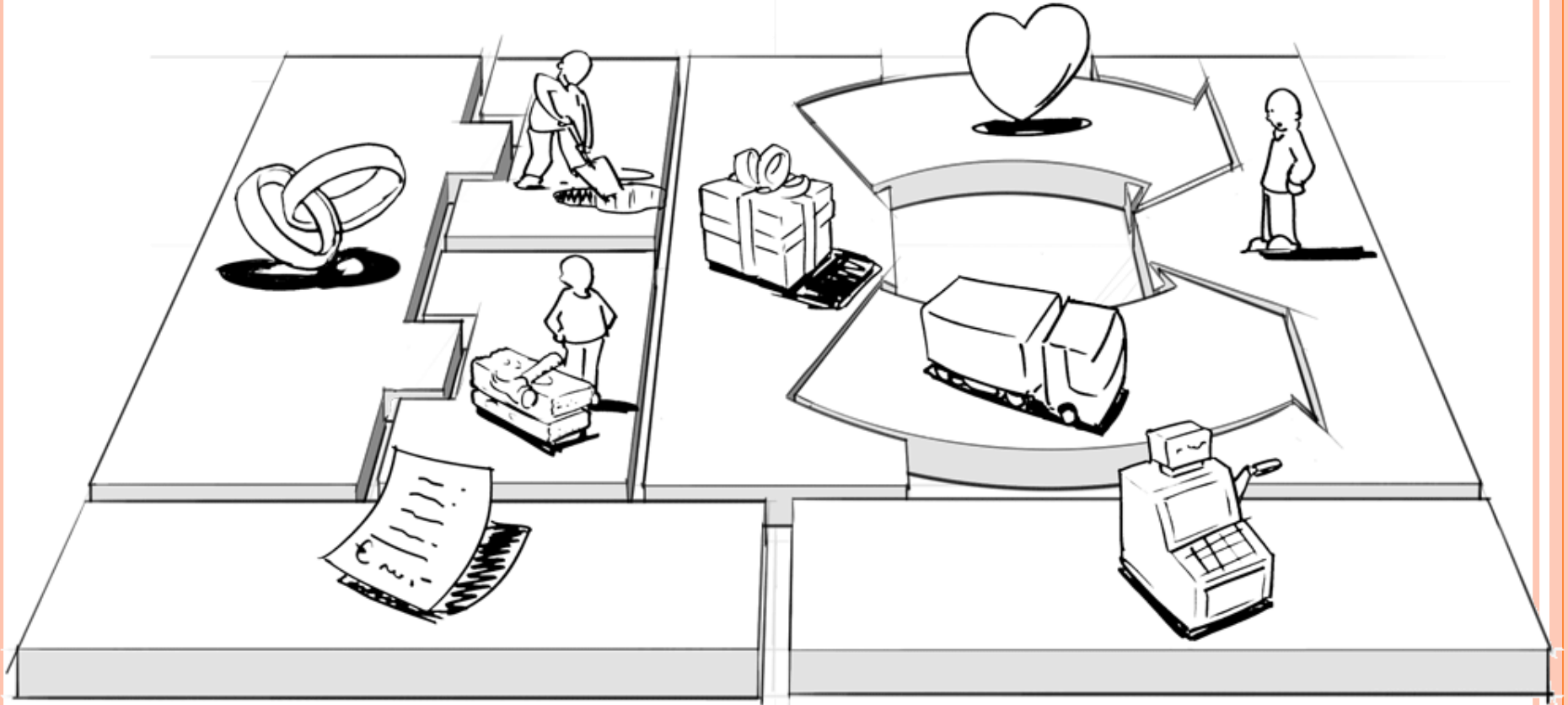
8. شريحة الشركاء الرئيسيين



من هم الشركاء الرئيسيون لمؤسستنا؟
من هم الموردون الرئيسيون لمؤسستنا؟
ما هي الموارد الرئيسية التي يمكن أن نحصل عليها من شركائنا؟
ما هي الأنشطة الرئيسية لشركائنا؟

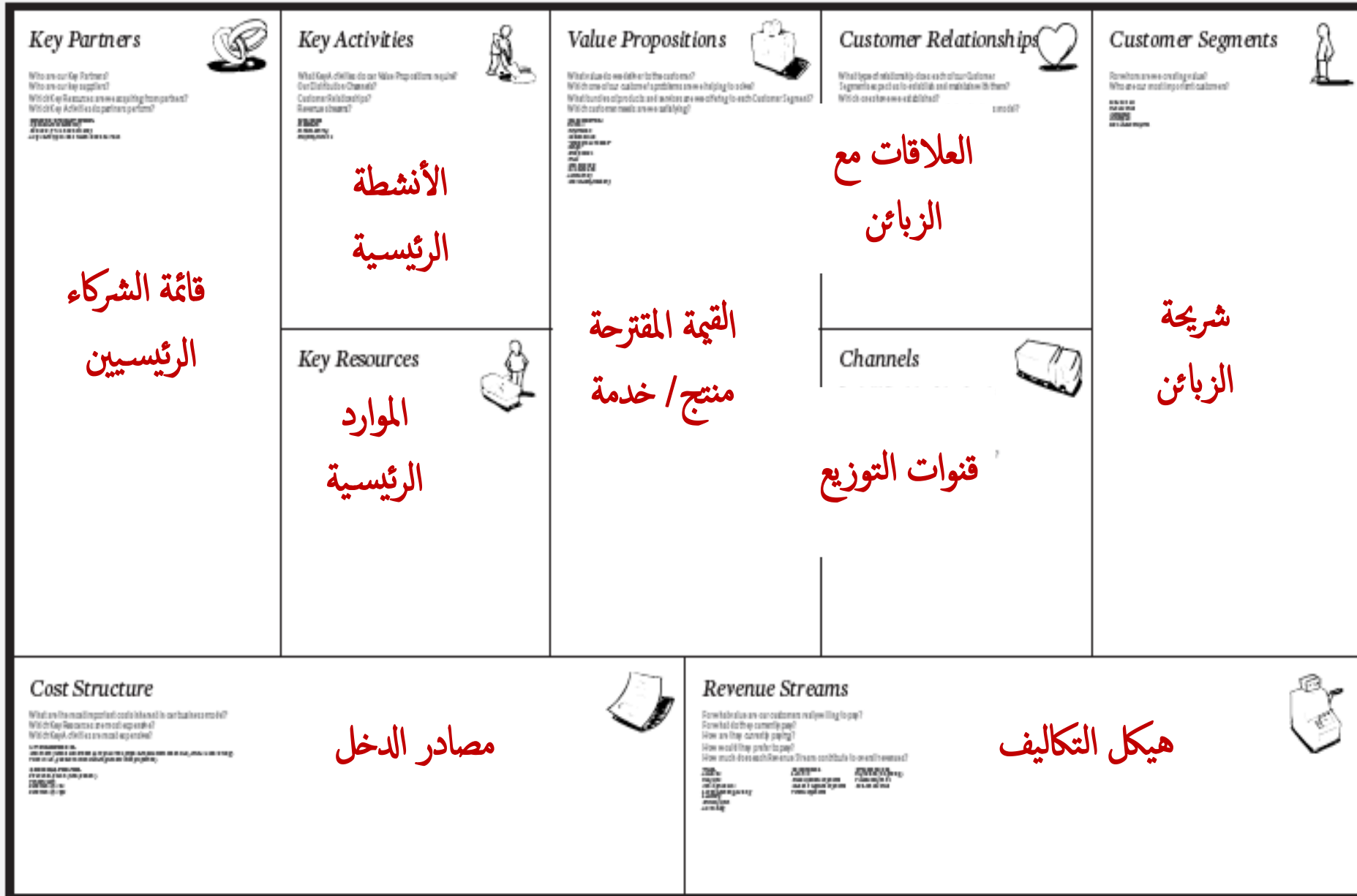


9. شريحة هيكل التكاليف



كيف يتم توليد الإيرادات ، بالنظر إلى القيمة المعروضة وسلسلة القيمة المختارة؟
ما هي أعلى الموارد الرئيسية؟
ما هي أعلى الأنشطة الرئيسية؟







EMERSON