

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ام البواقي

كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و علوم تجارية

قسم علوم المالية و المحاسبة

سنة ثانية ليسانس علوم مالية و محاسبة

مقياس ريادة اعمال فوج 01

بحث بعنوان

المواقف المقاولاتية المختلفة

تحت اشراف الاستاذة:

نور الهدى عمارة.

بحث من اعداد:

مشاركة مرام

تروش حورية

صغيري وئام

السنة الجامعية:

2025/2026

خطة البحث:

مقدمة.

I. انشاء مؤسسة جديدة.

1. انشاء مؤسسة من العدم.
2. انشاء مؤسسة عن طريق التفريغ
3. انشاء مؤسسة من خلال الحصول على امتياز.
4. انشاء فروع
5. تنمية و تطوير المؤسسة.

II. شراء مؤسسة قائمة.

1. تعريف شراء مؤسسة قائمة .
2. دوافع شراء مؤسسة قائمة.
3. شراء مؤسسة في حالة جيدة.
4. شراء مؤسسة تواجه صعوبات.

III. المقولة الداخلية.

1. تعريف المقولة الداخلية.
2. خصائص و اهداف .
3. أهمية المقولة الداخلية.
4. مزايا المقولة الداخلية.
5. عيوب المقولة الداخلية.

خاتمة.

قائمة المراجع.

مقدمة:

في ظل التطورات الاقتصادية المتسارعة وتزايد المنافسة بين المؤسسات، أصبحت المقاولاتية تمثل خيارًا استراتيجيًا مهمًا لتحقيق التنمية الاقتصادية وخلق فرص العمل. ومع تنوع أشكال المقاولاتية بين إنشاء مؤسسة من العدم، أو عن طريق التفريغ، أو إنشاء الفروع، أو من خلال تنمية وتطوير المؤسسات القائمة، يطرح التساؤل التالي: ما هي مختلف أشكال المقاولاتية، وما مدى مساهمة كل شكل في إنشاء وتطوير المؤسسة وضمان نجاحها واستمراريتها في البيئة الاقتصادية؟

أ. إنشاء مؤسسة جديدة :

1. إنشاء مؤسسة من العدم:

يقصد بإنشاء مؤسسة من العدم قيام شخص أو مجموعة أشخاص بتأسيس مشروع اقتصادي جديد كلياً، دون الاعتماد على مؤسسة قائمة مسبقاً، وذلك انطلاقاً من فكرة مبتكرة أو حاجة في السوق، مع بناء جميع مكونات المؤسسة من البداية مثل: الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، رأس المال، ونظام العمل¹ بمعنى آخر، هو إنشاء مشروع يبدأ من الصفر، حيث يتحمل صاحبه مسؤولية التخطيط والتنفيذ والتسيير بشكل كامل.

1/1: أهمية إنشاء مؤسسة من العدم:

يساهم في خلق مناصب شغل جديدة و تقليل البطالة.
يساعد في تنويع الاقتصاد و زيادة الانتاج.
يشجع على الابتكار و الابداع في تقديم منتجات و خدمات جديدة
يعزز روح المقاولاتية و الاستقلالية لدى الأفراد.
يساهم في تنمية الاقتصاد المحلي خاصة في المناطق الاقل نشاطاً.

2/1 نقاط القوة (المزايا) :

حرية كاملة في اتخاذ القرارات وبناء المشروع حسب رؤية صاحب الفكرة.
إمكانية إدخال أفكار مبتكرة دون قيود.
عدم وجود ديون أو مشاكل سابقة (كما في المؤسسات القديمة).
اختيار الفريق والموارد من البداية بطريقة مدروسة.
إمكانية بناء سمعة وهوية جديدة للمؤسسة.

3/1 نقاط الضعف (العيوب) :

مخاطر عالية خاصة في البداية (عدم ضمان النجاح).
الحاجة إلى رأس مال أولي معتبر.
صعوبة الدخول إلى السوق ومنافسة المؤسسات القائمة.
نقص الخبرة والتجربة لدى بعض المقاولين الجدد.
طول فترة تحقيق الأرباح (الربحية غير فورية).²

2/ إنشاء مؤسسة عن طريق التفريغ:

¹ إدارة المشروعات الصغيرة، محمد الصيرفي، 2006، دار الفكر الجامعي

² إدارة الأعمال، أحمد ماهر، 2010، الدار الجامعية.

يقصد بإنشاء مؤسسة عن طريق التفريغ أو التفريغ قيام مؤسسة قائمة (عمومية او خاصة) بالتخلي عن جزء من نشاطها او وحدة انتاجية او فرع من فروعها، و تحويله إلى مؤسسة مستقلة جديدة تتمتع بالشخصية القانونية و الاستقلال المالي و الإداري. و يتم هذا النوع من الإنشاء غالبا بهدف تحسين الكفاءة او تقليص التكاليف، او تشجيع العمال على إنشاء مؤسساتهم الخاصة إنطلاقا من خبرة المؤسسة الاصلية.

1/2 الدور الاعلامي :

يلعب الإعلام دورًا أساسيًا في إنجاح عملية التفريغ من خلال:

نشر ثقافة المقاولاتية داخل المؤسسة وخارجها

التعريف بفرص إنشاء مؤسسات جديدة.

تسليط الضوء على البرامج الحكومية الداعمة للمشاريع.

تشجيع العمال والموظفين على تحويل أفكارهم إلى مشاريع مستقلة.

2/2 الدور اللوجستي :

يشمل الدعم اللوجستي جميع الوسائل المادية والتنظيمية التي تساعد المؤسسة الجديدة على الانطلاق، مثل:

توفير المقرات والتجهيزات الأساسية.

نقل المعدات والوسائل من المؤسسة الأم عند الحاجة.

تسهيل إجراءات التأسيس الإداري والقانوني.

دعم سلسلة التوريد والتمويل في المرحلة الأولى.

3/2 الدور التدريبي:

يتمثل في تكوين وتأهيل العاملين الذين سيصبحون أصحاب المؤسسة الجديدة، ويشمل:

تكوين في التسيير والإدارة.

تدريب على المحاسبة والمالية.

تأهيل في التسويق وتسيير الموارد البشرية.

مرافقة المقاولين الجدد في مرحلة ما بعد الإنشاء.

4/2 نقاط القوة (المزايا):

الاستفادة من خبرة المؤسسة الأم.

تقليل مخاطر الفشل مقارنة بالإنشاء من العدم.

توفر تجهيزات وموارد جاهزة في البداية.

تسهيل الاندماج في السوق.

دعم إداري وتقني في المرحلة الأولى.

5/2 نقاط الضعف (العيوب):

بقاء نوع من التبعية للمؤسسة الأم.
احتمال وجود قيود على الاستقلالية.
صعوبات في التسيير في حال ضعف التحضير.
خلافات محتملة حول الموارد أو الملكية.
محدودية الابتكار أحياناً بسبب الإرث التنظيمي.³

3/ إنشاء مؤسسة من خلال الحصول على امتياز:

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

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.

1/3 المعايير الخاصة بمانح الامتياز:

عند رغبة اي مقاول في الحصول على امتياز من اجل انشاء مؤسسته لا بد ان يأخذ في الحسبان مجموعة من المعايير المتعلقة بمانح الامتياز ، اهمها:

- قوة الاسم التجاري و العلامة التجارية.
- عمر الشركة المانحة.
- مستوى الانتشار في السوق المحلي و الخارجي.
- رسوم استغلال حق الملكية.
- الانظمة التقنية و المالية و الادارية و التسويقية لدى الشركة المانحة.
- القوة المالية للشركة المانحة.
- الجهد الاعلاني و الحملات الترويجية لمنتجات الشركة المانحة.

³ Entrepreneurship and Small Business Management، Norman M. Scarborough، 2019، Pearson Education

2/3 مزايا الحصول على الإمتياز:

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.

3/3 عيوب الحصول على امتياز:

التقيد بعمليات وشروط مانح الامتياز.
ضرورة دفع قيمة الامتياز من المبيعات مما يقلل من قيمة الأرباح.
محدودية التصرف بالملكية بسبب شروط مانح الامتياز وضغوطاته.⁴

4/ إنشاء فروع:

يُقصد بإنشاء الفروع قيام مؤسسة رئيسية بفتح وحدات جديدة تابعة لها في أماكن جغرافية مختلفة، تكون مرتبطة بها قانونيًا وإداريًا وماليًا، وتعمل تحت نفس الاسم والعلامة التجارية ونفس السياسة العامة للمؤسسة الأم.
ويهدف هذا النوع من التوسع إلى زيادة انتشار المؤسسة وتعزيز حضورها في السوق دون إنشاء مؤسسة جديدة مستقلة.

1/4 أهمية إنشاء فروع :

يكتسي إنشاء الفروع أهمية كبيرة، حيث يساهم في:
توسيع نشاط المؤسسة وزيادة حصتها في السوق.
تقريب الخدمات أو المنتجات من الزبائن في مناطق مختلفة.
رفع رقم الأعمال والأرباح.
تعزيز قوة العلامة التجارية وانتشارها.
تقليل المخاطر عبر تنويع أماكن النشاط الاقتصادي.⁵

2/4 نقاط القوة (المزايا):

الاستفادة من قوة وسمعة المؤسسة الأم.
تقليل تكاليف التسويق بسبب وجود علامة تجارية معروفة.
سهولة التمويل مقارنة بإنشاء مؤسسة جديدة.
توحيد الإدارة والسياسات مما يسهل التسيير.
سرعة التوسع والنمو في الأسواق الجديدة.

زهير بن يحيى، مطبوعة بيداغوجية في مقياس المقاولاتية، جامعة ابن خلدون – تيارت، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،⁴ 2023/2022، ص 10-11.

عمر صخري (2003)، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.⁵

3/4 نقاط الضعف (العيوب):

صعوبة التحكم الكامل في جميع الفروع البعيدة.
ارتفاع تكاليف التنسيق مع توسع الشبكة.
احتمال ضعف التنسيق بين الفروع والمقر الرئيسي.
خطر انتقال المشاكل من فرع إلى آخر.
نقص المرونة في اتخاذ القرار داخل الفروع.⁶

5/ تنمية و تطوير المؤسسة:

يقصد بتنمية وتطوير المؤسسة مجموعة العمليات والإجراءات التي تهدف إلى تحسين أداء المؤسسة بشكل مستمر، من خلال رفع كفاءتها الإنتاجية، وتحسين جودة خدماتها أو منتجاتها، وتحديث أساليب التشغيل والتنظيم، بما يسمح لها بالتكيف مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والمنافسة في السوق.

بمعنى آخر، هو عملية مستمرة تهدف إلى جعل المؤسسة أكثر فعالية وربحية واستقراراً على المدى الطويل.⁷

1/5 أهداف تنمية و تطوير المؤسسة:

تسعى تنمية وتطوير المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أهمها:
تحسين الأداء العام للمؤسسة ورفع الإنتاجية.

زيادة القدرة التنافسية في السوق.

تطوير جودة المنتجات والخدمات.

مواكبة التطور التكنولوجي والرقمي.

تحسين تشغيل الموارد البشرية ورفع كفاءتها.

تحقيق النمو والاستمرارية للمؤسسة على المدى الطويل.

توسيع النشاط الاقتصادي للمؤسسة داخل وخارج السوق المحلي.⁸

أهمية تنمية و تطوير المؤسسة (إضافة توضيحية):

تضمن بقاء المؤسسة في بيئة تنافسية متغيرة.

خليل محمد حسن الشماع (2007)، إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان⁶

ويلن توماس ل الإدارة الاستراتيجية وسياسة الأعمال، 2018، دار بييرسون.⁷

لبنك الدولي، تقارير تطوير المؤسسات والمشاريع، 2019.⁸

تساعد على الابتكار وتحسين طرق العمل.

ترفع من رضا الزبائن وثقتهم.

تقلل من التكاليف عبر تحسين الكفاءة.

II. شراء مؤسسة قائمة:

1/ مفهوم شراء مؤسسة قائمة:

شراء مؤسسة قائمة يعني شراء مؤسسة موجودة فعلياً بدلاً من تأسيس واحدة من الصفر ، عندما تشتري المؤسسة تحصل على كل ما هو موجود من عملاء و موظفين و حتى سمعة المؤسسة في السوق. هذا الأسلوب يتيح الدخول إلى السوق بسرعة و الاستفادة من خبرة و تجربة الآخرين.

بعض المؤسسات تكون ناجحة و مستقرة ، بينما البعض يواجه صعوبات و يحتاج إلى تطوير و التحسين.

2/ دوافع شراء مؤسسة قائمة:

• التدفق النقدي الفوري و الربحية:

من اهم دوافع شراء مؤسسة قائمة هو الحصول على تدفق نقد فوري و ربحية جاهزة، يعني عند شراء المؤسسة لا تحتاج أن تنتظر سنوات لكي يبدأ المشروع في تحقيق ارباح، لان المؤسسة موجودة بالفعل و تدر دخلاً من العملاء الحاليين، هذا يساعد المستثمر على تغطية التكاليف بسرعة و يقلل المخاطر مقارنة ببدا مشروع من الصفر.

• علامة تجارية راسخة و قاعدة عملاء:

بناء سمعة و علامة تجارية جديدة يحتاج وقت طويل و جهد كبير ، لكن عند شراء مؤسسة قائمة تحصل على علامة معروفة و عملاء مخلصين.

• موظفون مدربون و انظمة تشغيلية جاهزة:

يتطلب بناء مشروع تجاري من الصفر توظيف فريق عمل و تدريبه وإدارته بالتزامن مع تطوير العمليات التشغيلية. قد يكون هذا الأمر مرهقاً ويستغرق وقتاً طويلاً، خاصةً الجدد . مع ذلك، عند شراء مشروع قائم ، لأصحاب المشاريع فإنك تراث قوة عاملة مدربة، وإجراءات راسخة، وأنظمة عمل مجربة تسهم في سلاسة العمليات.

يساهم الموظفون ذوو الخبرة بمعرفة قيمة بالقطاع، وخبرة تشغيلية، ومهارات خدمة عملاء متميزة، مما يتيح انتقالاً سلساً. إضافة إلى ذلك، تضمن العلاقات القائمة مع الموردين استمرارية سلسلة التوريد وتقليل الاضطرابات إلى أدنى حد.

يسهم وجود أنظمة أعمال راسخة، كإدارة المخزون والإجراءات المحاسبية واستراتيجيات المبيعات، في تقليل وقت التعلم والحد من أوجه القصور التشغيلية. فبدلاً من قضاء شهور أو سنوات في تطوير سير العمل، يمكنك التركيز على تحسين وتوسيع نطاق العمل.

إن وجود فريق ذي خبرة وأنظمة تشغيل مثبتة يضمن انتقالاً أكثر سلاسة وإنتاجية فورية، مما يوفر الوقت ويقلل من التحديات المرتبطة ببدء عمل تجاري من الصفر.⁹

3/ شراء مؤسسة في حالة جيدة:

هو شراء مؤسسة مستقرة مالياً، تحقق أرباحاً منتظمة وتتمتع بسمعة جيدة، إضافة إلى وجود تنظيم إداري واضح.

هذا النوع من المؤسسات يكون جاهزاً للعمل دون الحاجة إلى إعادة هيكلة كبيرة، لذلك يعتبر خياراً أقل خطورة مقارنة بشراء مؤسسة متعثرة.

لكن رغم ذلك توجد صعوبات، أولاً من الصعب أحياناً معرفة أن مؤسسة ناجحة معروضة للبيع لأن هذا النوع لا يعلن عنه دائماً بشكل واضح، ثانياً سعرها يكون مرتفع نظراً لاستقرارها وقيمتها السوقية، مما يتطلب توفر موارد مالية معتبرة أو قدرة الحصول على تمويل.

وأخيراً نجاح المؤسسة قبل الشراء لا يتضمن استمرار نجاحها بعد انتقال الملكية، لذلك يجب أن يمتلك المقاول مهارات وخبرة في التسيير للحفاظ على نفس مستوى الأداء.

4/ شراء مؤسسة تواجه صعوبات:

تقياء على عتق تي تلاتي نوناقلات اماز تلالاب تيارد على لاونوكي نأ لواقملا على لعل ملاحلا مده في فمعلم امهجاوت تي تلاتي نوناقلات اماز تلالاب تيارد على لاونوكي نأ لواقملا على لعل ملاحلا مده في ف

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 صح أموال كبيرة حتى تتمكن من معاودة نشاطها والوصول لحالة الاستقرار وتتطلب أيضاً امتلاك معرفة وخبرة جيدتين في التعامل مع

⁹ خمس اسباب لشراء مشروع تجاري قائم ، 21 مارس 2025 www.summitcommercialgroup.com

الأزمات والعمل بسرعة لأجل بناء الثقة مع الموظفين الزباني، الموردين ومختلف المتعاملين.¹⁰

III. المقابلة الداخلية :

1/ تعريف المقابلة الداخلية:

هي عملية تمكن الموظفين داخل المؤسسة من التصرف كمقاولين، من خلال تطوير أفكار جديدة أو مشاريع مبتكرة داخل نفس المؤسسة، مع توفير الدعم من طرف الإدارة.

تسمى أيضاً "مقابلة داخل المقابلة"، وتهدف إلى السعي لإيجاد روح المقابلة والابتكار ضمن إطار المؤسسة وليس خارجها.¹¹

2/ خصائص و أهداف المقابلة الداخلية:

1/2 خصائصها:

تشجيع الإبداع والابتكار داخل المؤسسة.

الحرية النسبية في اتخاذ القرار.

دعم الإدارة العليا للمشاريع الداخلية.

استغلال الموارد تكون داخل هيكل المؤسسة وليست خارجها.¹²

2/2 أهداف المقابلة الداخلية:

تحديث الأداء العام للمؤسسة.

تطوير منتجات جديدة.

رفع القدرة التنافسية.

تقليل التكاليف من خلال الابتكار الداخلي.

3/ أهمية المقابلة الداخلية:

محاضرة الثالثة لي مقياس المقاولاتية، اشكال المقاولاتية، جامعة محمد حيدر، بسكرة، قسم العلوم التجارية .¹⁰

Pinchot,1985 intrapreneuring¹¹

محاضرات في تسيير المؤسسة¹²

تعزيز روح الابتكار داخل فرق العمل.

تفعيل خبرة الكفاءات داخل المؤسسة.

تحسين جودة المنتجات والخدمات.

مساعدة المؤسسة على التكيف مع التغيرات الاقتصادية.

4/ مزايا المقاوله الداخليه:

رفع مستوى تحفيز الموظفين.

تطوير حلول مبتكرة للمشاكل الداخليه.

الاستعمال الامثل للمشاكل الداخليه.

5/ عيوب المقاوله الداخليه:

الحاجة إلى دعم اداري و مالي مستمر.

احتمال فشل بعض المشاريع الداخليه.

صعوبة التطبيق داخل المؤسسات ذات التنظيم الحازم.

خاتمة:

في الختام، يتضح أن أشكال المقاولاتية متعددة ومتكاملة، وكل شكل منها يلعب دورًا مهمًا في دعم النشاط الاقتصادي وتطويره. فالمقاول يمكنه الانطلاق من الصفر عبر إنشاء مؤسسة جديدة، أو الاستفادة من خبرة مؤسسة قائمة عن طريق التفريغ، أو التوسع من خلال إنشاء الفروع، كما يمكنه التركيز على تنمية وتطوير مؤسسته لضمان استمراريتها. وبالتالي، فإن اختيار الشكل المناسب للمقاولاتية يعتمد على الإمكانيات المتاحة، والأهداف المسطرة، وطبيعة السوق، مما يجعل المقاولاتية مجالًا مرناً ومتنوعًا يساهم بشكل فعال في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.