



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
جامعة باتنة 2  
Université Banta2  
كلية علوم الطبيعة والحياة

Faculté des Sciences de la Nature et De la Vie

مطبوعة بعنوان: محاضرات في مقياس المقاولاتية

موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر

الأستاذة: بوخالفة سامية

السنة الجامعية 2021-2022

## مقرر المقياس

المحور الأول: الإطار النظري للمقاولاتية

المحور الثاني: مفاهيم أساسية حول المقاول

المحور الثالث: ماهية المشاريع المقاولاتية (المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)

المحور الرابع: عملية تأسيس المشروع المقاولاتي

المحور الخامس: اعداد مخطط الأعمال

## المحور الأول: الإطار النظري للمقاولاتية

تعتبر المقاولاتية اليوم من أهم الحلول المقترحة للنهوض بالاقتصاديات على اختلافها واختلاف مستويات تقدمها، إذ تمثل منفذا حيويا للمبادرة الفردية التي تمثل أساس هذه المقاولاتية ومنبع الأفكار الأصلية والفريدة.

**1- مفهوم المقاولاتية:** كغيره من المصطلحات الاقتصادية فقد عرف المصطلح تباينا في تعاريفه نتيجة اختلاف الرؤى وزوايا البحث وأهدافه، ومن بين هذه التعاريف نجد:

وبالرغم من مختلف هذه الدراسات، لم يصبح المقاول عنصرا محوريا في التطور الاقتصادي إلا مع ظهور الأبحاث التي قام بها J.A Schumpeter أين لقب بأب المقاولاتية، وهذا راجع لكونه أول من تفتن لأهمية التغيير، وذلك عن طريق الاستعمال المختلف للموارد والإمكانيات المتاحة للمؤسسة، وضرورة العمل على اكتشاف واستغلال الفرص الجديدة، وإدخال تنظيمات جديدة، كما ربط وظيفة المقاول في "البحث عن التغيير والتصرف بما يوافق واستغلاله كأنه فرصة".

كما عرفها (Allain Fayolle) على أنها حالة خاصة يتم من خلالها خلق ثروات اقتصادية واجتماعية لها خصائص تتصف بعدم الأكادة أي تواجد الخطر والتي تدمج فيها أفرادا ينبغي أن تكون لهم سلوكيات ذات قاعدة تخصص بتقبل التغيير وأخطار مشتركة والأخذ بالمبادرة والتدخل الفردي.

ويعبر عنها كل من (fillis et rentshtler) بمصطلح الريادة التي تعرف على أنها: عملية خلق قيمة مضافة للمؤسسات والمجتمعات من خلال الجمع بين مجموعات فريدة من الموارد العامة والخاصة لاستغلال الفرص الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية في البيئة المتغيرة. ومن خلال التعريفين السابقين يتضح أن للمقاولاتية ثلاثة أبعاد وهي:

✓ الإبداع: البحث عن فرص جديدة.

✓ المخاطرة: استثمار فرصة موجودة مع تحمل المسؤولية عن الفشل وتكلفته.

✓ الإستباقية أو المبادرة: تتعلق بعمل الأشياء من خلال المثابرة، والقدرة على التكيف.

**2- أهم الصور في مجال المقاولاتية:** هناك ثلاث صور يمكن من خلالها التعمق أكثر في فهم المقاولاتية، ومن بين هذه الصور نجد:

**1-2- المقاولاتية كفرصة للأعمال:** يرى كل من (shane et venkatarman) اللذان يعرفان المقاولاتية على أنها مجموعة من التطورات لاكتشاف فرص لإنشاء سلع وخدمات مستقبلية يتم اكتشافها، تقييما واستغلالها. وكذلك يمكن أن نبين أن الفرصة في أنها معلومة جديدة يمكن استغلالها من طرف أشخاص يمتلكون شخصيتين: الأولى هي امتلاكهم معارف داخلية مكملة لهذه المعلومة والتي تسمح لهم باستغلالها، والثانية أنهم يمتلكون بعض المميزات الخاصة من أجل تقييماها.

**2-2- المقاولاتية كظاهرة تنظيمية:** من خلال هذه المقاربة تعرف المقاولاتية على أنها مجموعة المراحل التي تقود لإنشاء منظمة، معناه النشاطات التي يقوم من خلالها المقاول بتعبئة واستغلال الموارد (موارد، معلوماتية، بشرية....) من أجل تحويل الفرصة إلى مشروع منظم ومهيكل. وبالتالي فالمقاول هو رجل استراتيجي قادر على إعداد رؤية مقاولاتية (filian 1997) وقيادي قادر على قيادة التغيير الناتج عن النشاطات المقاولاتية.

**2-3- الازدواجية بين الفرد والقيمة:** حسب هذا الاتجاه تتمحور المقاولاتية حول دراسة العلاقة بين الفرد والقيمة والتي أنشئها (Bruyat): حيث يعتبر أن الفرد هو العنصر الرئيسي في الثنائية إذ يقوم بتحديد طرق الإنتاج وكل التفاصيل المتعلقة بالقيمة المقدمة، وبالتالي فالمقاول هو الشخص أو المجموعة في صدد خلق قيمة كإنشاء مؤسسة جديدة مثلا، والذي بدوره لم يكن لهذه القيمة أن تقدم.

أما المنظور الثاني فهو يعتبر أن خلق قيمة من خلال المؤسسة التي أنشأها هذا الفرد، تؤدي إلى جعل هذا الأخير مرتبطاً بالمشروع الذي أنشأه إلى درجة أنه معرفاً به، وهذا راجع لإنشائه لمؤسسة أو الابتكارات المقدمة، مما يجعله مقيداً بهذا المشروع. أما عن القيمة المقدمة فهي تتمثل في مجموع النتائج التقنية، المالية والشخصية التي تقدمها المنظمة والتي تولد رضا المقاول والأطراف الفاعلة أو المهتمة.

### 3- المقاولاتية والمقاربات الفكرية:

3-1- المقاولاتية والمقاربة الاقتصادية: حسب كل من (cantillan 1755) و (say 1803) فالمقاول هو الشخص الذي

يأخذ المخاطرة لأنه يستثمر في أمواله، أي أن المقاول يشتري مواد أولية بسعر مؤكد من أجل تحويلها وإعادة بيعها بسعر غير مؤكد، إذن فهو شخص يعرف الحصول على فرصة في صورة تحقيق الذات لكن في ظل المخاطر الموجودة.

أما (say) فقد وضع فرق بين المقاول والرأسمالي وربط المقاول بمفهوم الابتكار حيث ينظر إليه كعامل للتغيير.

وقد ركز (schumpeter 1928) على البعد القوي الابتكاري للمقاول: "جوهر المقاولاتية يوجد في اقتناص واستغلال الفرص الجديدة في مجال المؤسسات...."، وبالتالي فإن المقاول يشارك بصفة جد مهمة في التنمية الاقتصادية. وحسب هذه فقد ركزت على الجانب الاقتصادي والاجتماعي للمقاول.

3-2- المقاولاتية والمقاربة السلوكية: حسب رواد هذه المدرسة فإن اتساع مجال المقاولاتية أدى إلى تجاوزها العلوم الاقتصادية، والتركيز

بشكل كبير على المقاول وخصائصه، وهي مقارنة نفسية وديموغرافية حاولت فهم دور مجموع هذه العوامل التي تخلق عند المقاول الحاجة إلى الانجاز والتميز وكذا تأثير الوسط الاجتماعي والمسار المهني الذي يكسبه جملة من الصفات، التي تدفعه إلى اتخاذ قرار دخول عالم المقاول. وبالتالي ركزت هذه المقاربة على خصائص المقاول.

3-3- المقاربة المرحلية لعلماء التسيير (الإدارة): ومن بين أهم رواد هذه المدرسة (Garter 1989) الذي يقر بعدم كفاية مدخل

السمات لتوصيف المقاول، واقترح دراسة الأعمال التي يقوم بها المقاول وسلط الضوء على إنشاء المنظمة نتيجة تعدد المؤتمرات المتدخلة في العملية المعقدة، وبالتالي أصبح البحث يركز حول ما يقوم به المقاول وليس من هو المقاول.

4- خصائص المقاولاتية: تتميز المقاولاتية بمجموعة من الخصائص يمكن إيجازها فيما يلي:

✓ هي عملية إنشاء مؤسسة غير نمطية تتميز بالإبداع سواء من خلال تقديم نموذج جديد أو طريقة جديدة في عرض منتج أو خدمة ما بطريقة جديدة في التسويق والتوزيع.

✓ ارتفاع نسبة المخاطرة لأنها تقدم الجديد وما يرافقها من عوائد مرتفعة في حالة نفاذ المنتج أو الخدمة الجديدة إلى السوق.

✓ تحقيق أرباح احتكارية ناتجة عن حقوق الابتكار التي تظهر في المنتج أو الخدمة المعروضة في السوق مقارنة بالمؤسسات النمطية التي تقدم منتجات وخدمات عادية.

✓ مهد المبادرة الفردية التي تمنح المقاول القدرة على تحقيق أفكاره ورؤيته وتسيير مؤسسته بشكل مباشر ومستقل عن تدخل الشركاء كما يحدث في الغالب في المؤسسات النمطية الأخرى.

## المحور الثاني: مفاهيم أساسية حول المقاول

يعتبر المقاول هو العنصر الأساسي بالنسبة للمقاولاتية، فهو مصدر الأفكار التي يعمل بكل جهد وتفاني لتجسيدها على أرض الواقع معتمدا على مختلف مميزاته وسماته الفردية والشخصية والبيئية التي تدعم توجهه المقاولاتي.

### 1- مفهوم المقاول:

- لغة: اسم فاعل من قاول.

- المقاول: من يتعهد بالقيام بعمل معين مستكمل لشروط خاصة نظير مال معلوم كبناء بيت أو إصلاح طريق معين.

**مقاول:** شخص ينشئ نشاطا تجاريا جديدا ويجمع الأموال اللازمة لانطلاقه، ثم يقوم بتنظيم الإنتاج وتعيين إدارته، ويتحمل المقاول كل المخاطر في سبيل نجاح النشاط الذي يقوم به وتحقيق الفوائد.

- **تعريف المقاول (الريادي) (Entrepreneur):** استخدم المصطلح لأول مرة في اللغة الفرنسية في بداية القرن السادس عشر وكان مفهوم الريادة يستخدم للدلالة على المخاطر التي ترافق الحملات الاستكشافية آنذاك.

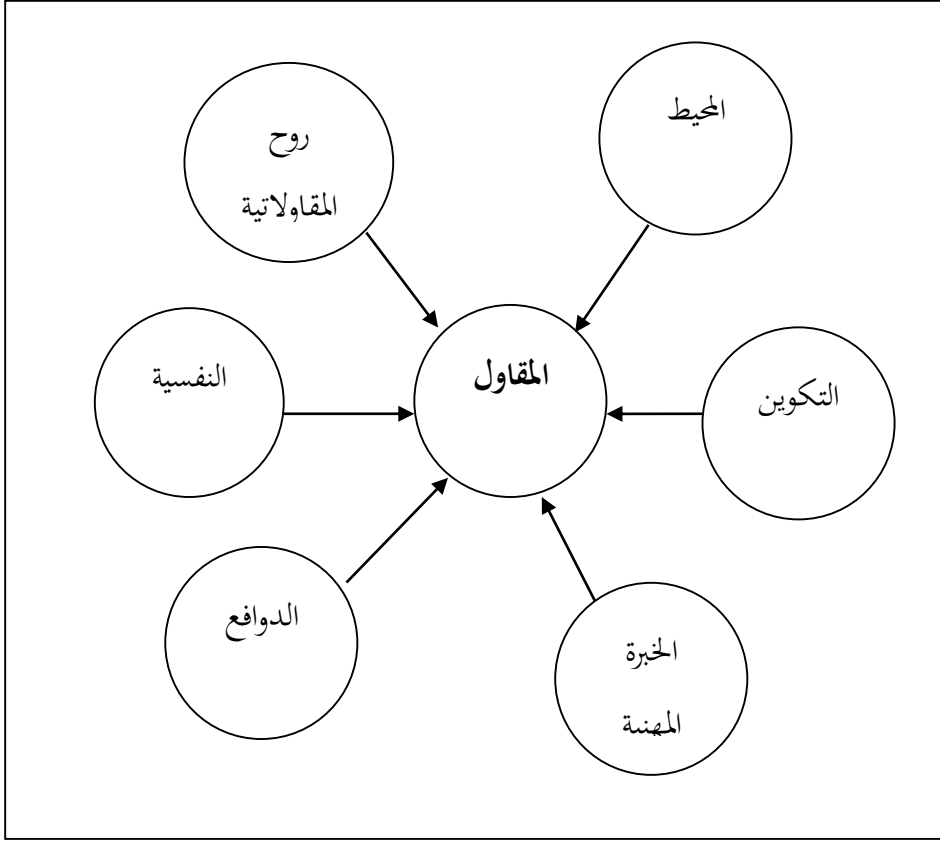
2- **صفات المقاول:** إن صفات المقاول هي عبارة عن مجموعة من المؤهلات والعقلية المنسجمة مع جملة الضغوط التي تؤثر على المقاول ومدى استغلاله للموارد المتاحة والقدرة على التغيير والتأقلم. وإذا ما يبرزه لنا الشكل الموالي:

### الشكل (1): الصفات الأربع للمقاول.



2- **العوامل المؤثرة على المقاول:** هناك العديد من العوامل التي تؤثر على المقاول، نذكر من بينها:

## الشكل رقم(2): العوامل المؤثرة على المقاول



- ❖ **النفسية:** وهي مجموعة من الأحاسيس الباطنية المتعلقة بالمقاول والتي تؤدي به لحب المسؤولية والتملك.
- ❖ **الدوافع:** وهي عبارة عن الأسباب الايجابية والسلبية التي تكون كمنطلق للفرد للتوجه نحو المقاوالاتية.
- ❖ **المحيط:** يعتبر المقاول نتاج الوسط الذي ينتمي إليه، حيث يمكن للعوامل الخارجية أن تشجع على ظهور الخصائص المقاوالاتية عنده.
- ❖ **الخبرة المهنية:** إن تحكم المقاول في تقنية ما أو اطلاعه على خبايا سير قطاع عمل معين تلعب دورا مهما في تشجيعه لإنشاء مؤسسة جديدة.
- ❖ **التكوين:** يلعب التكوين دورا مهما في عملية التحضير لإنشاء مؤسسة جديدة، وهذا عبر امتلاك المقاول لمختلف المعارف النظرية والمنهية والتقنية التي تمكنه من لعب الدور القيادي على مستوى مؤسسته.
- ❖ **روح المقاوالاتية:** وهي عبارة عن أخذ المبادرة والعمل أو الانتقال نحو التطبيق، وهذا عبر امتلاك العزيمة على تجريب أشياء جديدة.

## المحور الثالث: ماهية المشاريع المقاولاتية (المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)

1- **تعريف المشرع الجزائري:** هي عبارة عن مؤسسات تقوم بإنتاج السلع و/أو خدمات، مهما كانت طبيعتها القانونية. وتستوفي الشروط التالية:

تشغل من 1 إلى 250 شخص؛ لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 2 مليار دينار، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون دينار؛ تستوفي معايير الاستقلالية؛

2- **تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:** جاء وفق القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رقم 17-02 الصادر في 2017/01/10 التصنيف المعروض في الجدول

3- **أشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** تتخذ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أشكالا متعددة وفقا لتنوع مجالات الأنشطة الاقتصادية، الأمر الذي يفرض عليها تنوعا في طبيعة التوجه وطبيعة المنتجات كمعيارين لتصنيف هذه المؤسسات، ويمكن توضيح ذلك عبر الشكل الموالي:

4- **أجهزة مرافقة ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** بفعل المعانات التي تلقاها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سبيل الحصول على التمويل اللازم لتطوير مشروعها، لجأت معظم الدول إلى جانب الجزائر لابتكار آليات ووسائل مرافقة ودعم تضمن انطلاقة جيدة لأصحاب المشاريع المقاولاتية.

1 - **أجهزة المرافقة:** نظرا لثقلها بأهمية تنمية شبكات مرافقة المقاول ودورها الكبير في زيادة عدد المؤسسات المقامة بالإضافة إلى ضمان بقائها واستمرارها في السوق. قامت الجزائر في هذا الصدد بإنشاء أجهزة تقوم بعملية المرافقة والتوجيه لهذه المؤسسات. ومن بين أهم هذه الأجهزة نجد:

أ - **مشاريع المؤسسات:** وهي مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تكون في أحد الأشكال التالية:

➤ **المخضنة:** هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الخدمات.

➤ **ورشة الربط:** هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الصناعة الصغيرة والمهن الحرفية.

➤ **نزل المؤسسات:** هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع المنتمين إلى ميدان البحث.

ب - **مراكز التسهيل:** وهي مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تقوم بالعديد من المهام

3- **أجهزة دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** تعتبر أجهزة الدعم والمرافقة التي تبنتها الدولة أحد أهم السبل للتسهيل على

المقاولين إنشاء مؤسساتهم وتطويرها لما تقدمه هذه الهيئات والأجهزة من خبرات ومرافقة لهؤلاء المقاولين.

✓ الوكالة الوطنية لترقية الاستثمار (ANDI)، الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (CNAC)

✓ الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية (ANADE)، الوكالة الوطنية لتسيير القروض الصغيرة (ANGEM)

## المحور الرابع: عملية تأسيس المشروع المقاولاتي

### خطوات إنشاء مؤسسة جديدة

1 - **الفكرة كأول خطوة في إنشاء مؤسسة جديدة**: إن نجاح أي مشروع استثماري يقوم على اختيار الفكرة الجيدة، وتعتبر فكرة مشروع المؤسسة اللبنة الأولى لبنائها، إذ تعبر عن موضوع النشاط أو السبب الذي ستنشأ المؤسسة لأجله ومتى كانت الفكرة ناجحة وقابلة للتطبيق ميدانياً، كلما زاد ذلك من احتمال نجاح المشروع والعكس صحيح. وتكون الفكرة في الغالب من أحد المصادر التالية:

أ - **الخبرة الذاتية**: إن الخبرة المستمدة من العمل السابق قد تكون أحد أهم مصادر الأفكار للفرد المقاول، حيث أن التعامل مع الأسواق والزبائن يؤدي إلى ابتكار أفكار استثمارية جديدة، تأتي من خلال تغيير نوع المنتج إلى الأحسن أو استغلال منتج جديد أو تطوير خدمة مكملية للنشاط الأصلي للمؤسسة.

ب - **الزبائن كمصدر للأفكار الجديدة**: إن الزبون كونه المستهلك والمستعمل فهو إذن الذي يعرف نقائص وإيجابيات هذا المنتج، ويمكن أن يكون لديه تصور أحسن في تقديم أو تعديل هذا المنتج، إذ أن استعانة المقاول بزبائن منتج معين أو تحول الزبون إلى مقاول يمكن أن يكون مصدراً للأفكار الجديدة.

ت - **المبول والرغبات**: الكثير من المقاولين يقومون باختيار النشاطات وإنشاء المؤسسات في قطاعات تشكل ميولهم السابق، وفي الغالب يكون الميل والحاجة للإنجاز دافع قوي لإنشاء مؤسسة صغيرة.

ث - **الأفكار المأخوذة من السفريات الخارجية**: الأشخاص الذين يسافرون للخارج يندهشون أحياناً حيال سلعة أو خدمة معينة غير متاحة في بلدهم أو منطقتهم الأصلية، وهذا يعتبر مصدراً جاهزاً للأفكار الاستثمارية، بشرط أن تكون هذه الأفكار متوافقة مع طبيعة المنطقة التي ينتمي إليها المقاول.

ج - **الابداعات البحثية**: أي إنشاء مشروع جديد بفكرة جديدة لكن هذا النوع من الأفكار يجب تجربته بشكل مكثف والتفكير جيداً قبل التطبيق، بحيث يتطلب هذا النوع من الأفكار إمكانيات كبيرة إضافة إلى أنه لا يقبل الأخطاء.

ح - **البحث عن الأفكار**: المقبلين على إنشاء مؤسسة صغيرة، لا يمتلكون دوماً أفكار جاهزة، وبالتالي يمكن العودة إلى المكاتب الاستشارية المتخصصة في هذا المجال أو الاعتماد على بعض المصادر الأخرى.

### 2 - دراسة قابلية تجسيد الفكرة:

أ - **دراسة السوق والبحث عن المعلومات**: إن دراسة السوق هي وسيلة لجمع المعلومات التي تستخدم كأساس في تحديد الخطة التسويقية وتتضمن هذه الأخيرة عملية جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها مما يؤدي في الأخير إلى التمكن من تحديد العناصر التالية:

- تحليل المحيط الكلي للمؤسسة الذي يشمل المحيط الاقتصادي والقانوني والتكنولوجي؛

- تحديد حجم السوق وتقسيمها بين مختلف فئات المستهلكين وبين مختلف العلامات المتواجدة؛

- التنبؤ بالطلب الكلي، وتحديد قدرات الطلب والمبيعات المحتملة لمنتج المؤسسة؛

- دراسة سلوك المستهلكين والتعرف على دوافعهم ومواقفهم، وسلوكهم وسيورتهم في الشراء؛

- دراسة التوزيع من خلال القنوات المستعملة وتطورها، ومواقف وسلوكات المستهلكين حسب هذه القنوات وتحديد استراتيجيات التوزيع؛

- دراسة المنافسين، ويتم ذلك من خلال التعريف بهم وتحليل استراتيجياتهم أيضاً ونتائجها؛

- القوانين والتشريعات ذات العلاقة بنوع العمل الذي يمارسه المشروع.

ب - **الدراسة المالية**: إن المقاول أو صاحب المشروع من اكتشاف مدى جاهزيته



تعتبر مرحلة أساسية تمكّن ل لانطلاق في النشاط وذلك بعد حصر مختلف الاحتياجات والموارد الضرورية لنشاط المؤسسة .وتتكون الدراسة المالية من أربع مراحل أساسية تتمثل كل مرحلة منها في الإجابة على التساؤلات التالية:

□ ماهي الأموال الضرورية للانطلاق في المشروع؟ وهل بإمكان المقاول تأمينها؟

الإجابة : يتم تحضير جدول التمويل الأولي، والذي يسمح بتقدير الاحتياجات المالية الدائمة للمؤسسة وكذا حصر الموارد المالية الثابتة.

هل ستتمكن المؤسسة من تحقيق رقم أعمال كاف لتغطية كل التكاليف؟

الإجابة : يتم اعداد جدول حسابات النتائج التقديري وتحديد مختلف التكاليف المتمثلة في رواتب الموظفين، المشتريات من البضاعة والمواد الأولية، الفوائد المالية وغيرها من التكاليف.

هل ستسمح النتائج المحققة من طرف المؤسسة خلال السنة الأولى من نشاطها بتغطية تكاليف نفس الفترة؟

الإجابة : يتم اعداد مخطط الخزينة.

هل بإمكان المؤسسة المحافظة على صلابتها المالية المحققة من خلال جدول التمويل الأولي وذلك

تماشياً مع تطور نشاط المؤسسة؟

الإجابة : يتم اعداد جدول التمويل لثلاث سنوات للتأكد من قدرة الهيكل المالي للمؤسسة على الصمود والتحسين بالرغم من ظهور احتياجات مالية دائمة جديدة للمؤسسة مع مرور الزمن.

اختيار الشكل القانوني للمؤسسة

حيث يتم تحديد علاقة المؤسسة بالغير، أي المسؤولية القانونية في مختلف المعاملات سواء الداخلية أو الخارجية، كما يوضح أيضاً مدى التدخل الحكومي في المؤسسة.

1- البدائل الرئيسية للأشكال القانونية للشركات : عند اتخاذ شكل الملكية كـمعيار للتقسيم نجد:

أ - المؤسسات الفردية؛

ب - الشركات : وتنقسم إلى:

- شركات الأشخاص مثل شركات التضامن، شركات التوصية البسيطة.

- شركات الأموال مثل شركات المساهمة وشركات التوصية بالأسهم.

للمؤسسة القانوني الشكل اختيار عند الاعتبار بعين تؤخذ التي العوامل

-الهدف الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه؛

-مدى القدرة على توفير الأموال المطلوبة؛

-تحديد المسؤولية وتوزيع المخاطر؛

-المزايا الضريبية التي تفرضها الدولة على كل شكل من الأشكال القانونية للمؤسسات.

## المحور الخامس : اعداد مخطط الأعمال

-تعريف مخطط الأعمال :هو عبارة عن وثيقة تقديرية تحضر من طرف منشئ المؤسسة، والتي تدل بصفة تفصيلية على محتوى المشروع واستراتيجية تطويره والنمو المرتقب لرقم الأعمال والنتائج المستقبلية وحاجات التمويل في الأشهر القادمة( الرؤية الاقتصادية والمالية للمؤسسة).  
-مكونات خطة الأعمال:

أ -صفحة الغلاف :تحتوي في الغالب على إسم المؤسسة، عنوانها، أرقام الهاتف، أرقام الفاكس، العنوان الالكتروني، شعار أو علامة المؤسسة إن وجدت، تاريخ اصدار مخطط الأعمال، أسماء وعناوين وأرقام هواتف المالكين والتنفيذيين الرئيسيين.

ب -قائمة المحتويات :تمثل الترتيب والنسق المتتابع لأقسام وأجزاء المخطط مع أرقام الصفحات.

ت -الملخص :تقديم جد مركز للمشروع، بحيث يسمح للمرسل إليه بالتعرف على الخصائص الأساسية للمشروع والمتمثلة في :رؤية المقاول في القطاع وأهداف المشروع، الحقائق والإجراءات، توقعات التمويل والشراكة، واطار المشروع .ويتكون الملخص الجيد من النقاط التالية:  
-لمحة مختصرة عن المؤسسة المستحدثة ( انشاء أو إعادة تشغيل)؛

-وصف سريع للفريق المقاولاتي من خلال وصف الكفاءات الموجودة بالنسبة للفرصة الاستثمارية، وكذلك الطموحات الفردية والجماعية؛

-تقديم الفرصة الاستثمارية الخاصة بالمشروع، والاستراتيجية المتبعة لاستغلالها؛

-مقاربة اجمالية للسوق المستهدف وامكانياته؛

-تفصيل المزايا التنافسية لعرض المنتج؛

-تقدير المردودية المتوقعة مع تحديد الفائدة بالنسبة للمستثمر والشريك المنتظر؛

-إشارة إلى مبلغ التمويل وإلى الاستعمال المقترح للأموال المطلوبة.

ث -التقديم العام للمشروع :يحتوي هذا الجزء على أساسيات المشروع ويتكون من النقاط التالية:

-نشأة المشروع؛

-التكنولوجيا المستعملة؛

-البراءات أو حقوق الملكية؛

-الأسواق المستهدفة؛

-الأهداف على المدى القصير، المتوسط والطويل.

ج -الفريق :ملخص حول مسيرة كل عضو في الفريق( السيرة الذاتية)، وصف بنية الفريق( الهيكل التنظيمي وتوزيع السلطة)، توزيع المهام، الأدوار

والمسؤوليات، تقديم المجلس الإداري، المجالس الأساسية (مستشار قانوني، خبير محاسبي..الخ.)

ح -السوق : اظهار وجود سوق قادر على تصريف المنتج المقترح، وبالتالي يتم التركيز على النقاط التالية:

-قطاع النشاط وخصائصه الأساسية؛

-الجزء المستهدف من السوق؛

-طرق اختراق السوق المستهدف؛

-المزايا التنافسية في السوق مقارنة بالمؤسسات الأخرى؛

-جمع المعلومات حول المنافسين الأساسيين، تعريفهم، موقعهم وحركتهم في السوق؛

-الزبائن( عددهم وموقعهم)؛

-الحصة السوقية؛

-مشاكل الدخول إلى السوق؛

-جمع معلومات حول الزبائن المستهدفين وكيفية الشراء لديهم؛

-تطور السوق.

## خ - المنتج (السلعة أو الخدمة المقترحة):

- ذكر خصائص المنتج (سلعة أو خدمة) بشكل واضح وتفصيلي وما يميزه على المتوفر حالياً في السوق؛  
- دورة حياة المنتج؛

- عرض طريقة الإنتاج والأخطار التقنية والإنتاجية الممكنة؛

- نشاطات البحث والتطوير على المنتج؛

- عناصر الملكية الفكرية والصناعية.

## د - الاستراتيجية العامة:

- أهداف المؤسسة (مهمة المؤسسة ومبرر وجودها)؛

- العوامل الأساسية للنجاح؛

- اظهار العلاقة بين دراسة السوق والاستراتيجية المتبعة لاختراق هذه السوق والقدرة على البقاء؛

- اختيار الاستراتيجية الملائمة لوضعية المؤسسة: استراتيجية التنوع، التركيز، القيادة والتميز.

## ذ - الاستراتيجية التسويقية والتجارية

:تبنى الاستراتيجية على كيفية ودرجة الوصول إلى المنتج، السعر،

الإعلان وخدمات ما بعد البيع من خلال النقاط التالية:

- ربط العلاقة بين المنتج/السوق من أجل تحديد فئة الزبائن الموجه إليها المنتج؛

- المؤسسة التجارية (القوة البيعية، قنوات التوزيع)؛

- الأسعار والهوامش التجارية؛

- توقعات المبيعات؛

- محاور الاتصال المستعملة.

ر - الوسائل والتنظيم: وصف وتحديد دقيق لمجموعة الوسائل التي يمكن استخدامها من أجل ضمان عمل المؤسسة حديثة النشأة (البنائيات،

الألات والتجهيزات) ..، وتوضيح نمط التخزين وقدراته، شرح طرق العمل، وطرق سير كل وحدة من وحدات الإنتاج. بالإضافة إلى التنظيم الذي سوف يتم العمل به في الخطط التنفيذية والإجراءات العملية والقانونية في المؤسسة.

## ز - التركيب القانوني:

- اختيار الشكل القانوني للمؤسسة؛

- تحديد الإجراءات القانونية المتعلقة بإنشاء وتنفيذ المشروع؛

- حماية العلامة التجارية وبراءة الاختراع؛

- تصريحات ضريبية واجتماعية؛

- عقود مختلفة (وصولات تجارية، عقود العمل) ..؛

- تأمين السلع والمعدات.

## س - الملف المالي:

- ن من الانطلاق في العملية الإنتاجية والتجارية؛

الحاجات المالية التي تمك

- المردودية المتوقعة؛

- رقم الأعمال وحسابات النتائج التوقعي على مدى 3 أو 5 سنوات قادمة؛

- الميزانية الافتتاحية الشاملة والمفصلة للأصول والخصوم، والتي تتضمن كل التكاليف المتعلقة بالموارد

البشرية والتراخيص والاشهار وغيرها؛

-التدفقات النقدية المتوقعة والتي تمكن من حساب القدرة على التمويل الذاتي؛

-يجب مواجهة الشروط المالية للمستثمرين وإظهار الفائدة والعائد الذي يمكن أن يحصلوا عليه من مرافقة المشروع.

#### خامسا: انطلاق المؤسسة في النشاط

بعدها ينتهي المقاول من دراسة فكرته وتحليلها والاختيار بين البدائل الممكنة والقيام بدراسة السوق، الدراسة التقنية والهندسية، الدراسة المالية وتحديد مصادر التمويل، الاجراءات القانونية واختيار الشكل القانوني للمؤسسة، وبناءا على خطة العمل التي قام بإعدادها يمكن له الانطلاق في النشاط. ولكن لا تنتهي مهام المقاول بمجرد انطلاق المشروع بل المهمة الأكبر في متابعة نشاط المشروع وتنفيذه، لذا عليه أن يقوم ببعض التدابير من أجل النجاح والاستمرارية وهي:

-تجميع وتدوين البيانات الفعلية ( التواريخ والساعات والتكاليف)؛

-رصد ومراقبة خطوات المشروع من خلال المقارنة المستمرة بين بيانات النتائج المخطط لها والبيانات الفعلية الحاصلة أثناء التنفيذ، والتأكد أن

المشروع يتجه نحو تحقيق الأهداف التي أسس من أجلها وأن الأنشطة تتم في الوقت المحدد لها؛

-متابعة الموارد المالية، حيث يتم التأكيد على أن رصيد المشروع لا يعاني من نقص الأموال والعمل على متابعة تنفيذ الميزانية العامة وفقا لخطة العمل؛

-متابعة فريق العمل للتحقق من انجاز وفعالية الموظفين في الاتجاه الصحيح، وذلك بمدى التزامهم بتنفيذ خطة العمل، وكذا مدى التزامهم بمهامهم وأدوارهم المحددة؛

-تحليل الفروقات بين النتائج المخطط لها والبيانات الفعلية الحاصلة أثناء التنفيذ؛

-وضع تدابير الرقابة والقيام بتنفيذها؛

-اعلام الموظفين والعمال بمجرد المشروع عن طريق تقارير دورية؛

-متابعة المحيط الخارجي للمؤسسة وردود أفعال المستهلكين المنافسين، مشاريع السلع البديلة وغيرهم من المتعاملين.