

## المحاشرة الثامنة: المواقف المقاولاتية المختلفة

(نقلًا عن محاضرات الدكتورة زيتونى هوارية لمقياس المقاولاتية).

### 1. خلق مؤسسة جديدة

يعتبر هذا الخيار الأكثر شيوعاً بحيث يتيح للمقاول الحرية في اختيار مجال النشاط، السلع، الخدمات، و اختيار موقع المؤسسة، حيث قد تأخذ عملية الإنشاء أحد الأشكال التالية:

#### 1.1. إنشاء مؤسسة (مقاولة) من العدم:

وهي مؤسسة ذات النشاط الجديد، فحسب هذا الاتجاه تشمل المقاولاتية مجموع الأعمال التي يقوم من خلالها المقاول بتجنيد وتنسيق مختلف الموارد من معلومات، موارد مالية، بشرية، وغيرها وذلك من أجل تجسيد الفرصة على أرض الواقع، وظهور المؤسسة لأول مرة للوجود ترافقها مجموعة من نقاط القوة والضعف، ويمكن اختصار ذلك فيما يلي:

##### 1.1.1. المزايا

- المقاول لديه الفرصة لإعداد دراسة تفصيلية متكاملة عن المشروع، وتحديد دراسة الجدوى الاقتصادية ونسبة نجاحه قبل البدء في تنفيذ؛
- يمكن للمقاول اختيار المشروع المتواافق مع إمكانياته المادية والفنية؛
- يجب على المقاول أن يختار المشروع المتواافق مع خبراته، مؤهلاته، ورغباته؛
- اختيار الموقع الملائم.

##### 1.1.2. السلبيات

- يتطلب إعداد المشروع الكثير من الجهد والوقت؛
- تكاليف عالية لإجراء دراسة تفصيلية بما فيها المرحلة التأسيسية؛
- يحتاج إلى فترة تكون طويلة لكي يبدأ بتحقيق الإيرادات؛
- 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.

## 2.1. إنشاء مؤسسة مقاولة عن طريق المراقبة أو التفريغ

يقصد بإنشاء مؤسسة (مقاولة) بالتفريغ بتشجيع مجموعة من عمالها في فترة تتميز بالنمو، أو الاستقرار على إنشاء مؤسستهم ( مقاولاتهم ) الخاصة وتعتبر هذه العملية سهلة إذا ما قورنت بالسابقة (إنشاء مؤسسة من العدم)، حيث أن هذا الاختيار يعد أشكال مختلفة من الدعم والمراقبة وذلك بهدف تقليل احتمال الفشل والمخاطر. يمكن أن يأخذ هذا الدعم عدة أدوار منها:

- دور إعلامي: حيث يمكن أن يعلم مسؤول المؤسسة هؤلاء الموظفين بمختلف الإجراءات ويقوم باطلاعهم على مختلف الحلول (اختيار وضع قانوني للمؤسسة) وعلى طريقة تصميم أو مخطط العمل:
- دور تدريسي: حيث يحتاج صاحب المقاولة الجديدة إلى معرفة في مجال الإدارة والتسيير والمحاسبة قبل انطلاق نشاطه، وخبرته في المؤسسة الأصلية هي بمثابة تدريب يجعله جاهزاً لذلك:
- دعم لوجستي مالي: حيث يمكن للمؤسسة الأصلية منح قروض وأموال لهؤلاء الموظفين من أجل مساعدتهم في انطلاق مؤسستهم.

تعتبر هذه الطريقة أسهل من سابقتها حيث تقوم المؤسسة الأصلية بإنشاء أجهزة من أجل دعم الموظفين على إنشاء مؤسستهم الخاصة للقيام بأنشطة في مجالات مختلفة تجارية أو صناعية في ظل وجود المراقبة المقدمة لهم من المؤسسات التي كانوا يستغلون بها، حيث تشمل هذه المراقبة الدعم المالي الضروري للانطلاق في النشاط أو الدعم الفني المتمثل في مختلف الاستشارات التقنية، كما يمكنهم استغلال شبكة التوزيع، كل ذلك يساعدهم على تقليل نسبة الفشل أو الأخطار التي قد تواجههم مما يزيد فرص نجاحهم واستمرار مؤسستهم، تستفيد المؤسسة الأصلية هنا من اكتشاف نشاطات قريبة من نشاطها مع إمكانية إبرامها علاقات تعاقدية معهم أو شراكة تسمح لها بالتمتع بمزایا تفضيلية مقابل دعمها لهذا المقاول.

## 3.1. الحصول على امتياز

يعتبر حق الامتياز أحد الخيارات المهمة أمام المقاول لإنشاء مؤسسته، وهو يعني أن تقوم المؤسسة من خلال الشركة المانحة للامتياز بمنح أحد الأفراد (مشتري الامتياز) الحق في إنتاج، بيع، وتسويق منتجات أو خدمات الشركة الأصلية بما في ذلك قيام الشركة المشترية للامتياز باستخدام اسم الشركة المانحة للامتياز وعلامتها التجارية وسمعتها، فهو اتفاق تجاري بين مؤسستين مستقبلتين مالياً وقانونياً، حيث يستفيد المقاول من دعم من طرف المؤسسة المانحة للامتياز مقابل دفع مبلغ معين ولذا فعقود الامتيازات تمثل حلاً للمقاولين الذين ليس لهم أفكار أو إمكانيات للوصول للابتكار.

عند رغبة أي مقاول في الحصول على امتياز من أجل إنشاء مؤسسته لابد أن يأخذ بعين الاعتبار مجموعة من المعايير المتعلقة بمنح الامتياز كما يلي:

- قوة الاسم التجاري والعلامة التجارية؛
- عمر الشركة المانحة؛
- مستوى الانتشار في السوق المحلي؛
- مستوى الانتشار في السوق العالمي؛
- مستوى نجاح الحاصلين على حق الامتياز منها سابقاً؛
- عدد الحاصلين على حق امتياز من الشركة المانحة؛
- مستوى الإقبال على منتجات وخدمات المؤسسة المانحة.

وعند الحصول على الامتياز فإن ذلك لا يعني أن المقاول سيباشر نشاطه بسهولة بل يجب عليه دراسة جوانب القوة والضعف في مثل هذه المشروعات، وهي كما يلي:

#### 1.3.1. المزايا:

- الاستفادة من خبرة المانح؛
- توفير الدعم والتدريب المستمر؛
- إمكانية الحصول على تمويل بتقسيط تكاليف مبالغ التشغيل؛
- شراء المنتجات والمواد والمعدات والخدمات المستخدمة في المؤسسة بصورة مباشرة من مانح الامتياز بأسعار منخفضة؛
- الاستفادة من قوة العلامة التجارية في جذب العملاء والترويج العام للمنتج.

#### 2.3.1. العيوب

- التقيد بعمليات وشروط مانح الامتياز؛
- ضرورة دفع قيمة الامتياز من المبيعات مما يقلل من قيمة الأرباح؛
- موقف مانح الامتياز أقوى عند التعاقد؛
- محدودية التصرف بالملكية بسبب شروط الامتياز وضغوطاته؛
- أداء المستفيد من الامتياز في موقع آخر يؤثر على سمعة المستفيد من موضوع الدراسة.

## 2. شراء مؤسسة موجودة

يعتبر خيار شراء مؤسسة موجودة من بين المواقف المقاولاتية المختلفة التي تتيح لصاحب هذا الخيار امتلاك مؤسسة جديدة، بحيث يكون الأمر أكثر سهولة بالمقارنة مع الخيار الأول، بحيث يتميز هذا الخيار بتوفر المنتجات، قاعدة العملاء، توفر مجموعة الموردين، الموظفين المدربين والمؤهلين، وبالتالي يسهل وضع خطة أعمال مستقل

للمؤسسة، في نفس الوقت يتميز هذا الخيار ببعض السلبيات مثل التكلفة المرتفعة لشراء المؤسسة وصعوبة تقييم هذه الأصول. ونميز هنا بين حالتين:

- شراء مؤسسة في حالة جيدة: تكمن الصعوبة هنا في الحصول على المعلومات التي تتعلق بوجود مؤسسة في صحة جيدة للبيع، من الضروري ضمان أن يمتلك المقاول موارد مالية كافية لشرائها؛
- شراء مؤسسة تواجه صعوبات: هنا يجب أن يكون المقاول على دراية بالالتزامات القانونية التي تقع عليه نتيجة شراء مؤسسة في هذه الوضعية رغم انخفاض قيمة الأموال التي تحتاجها مقارنة بالمؤسسة في الوضعية الجيدة، إلا أنها تتطلب أموالاً كثيرة هي أيضاً ليتمكن المقاول من إيصالها إلى حالة الاستقرار كما تتطلب خبرة في التعامل مع المشكلات والأزمات.

ويمكن توضيح أهم مزايا وعيوب هذا الخيار كما يلي:

## 1.2. المزايا

- من أهم المزايا التي توفرها عملية شراء مؤسسة موجودة ما يلي:
- سهولة البداية: حيث يعتبر شراء مؤسسة موجود أسهل بكثير من إجراءات إنشاء مؤسسة جديدة ويوفر المقاول ضمن هذا الخيار الكثير من الوقت والطاقة؛
  - سهولة قاعدة العملاء: تتميز قاعدة الأعمال القائمة بوجود علاقة سابقة مع العملاء وبالتالي يتطلب الأمر من المقاول إدارة هذه العلاقة للحصول على التدفق النقدي؛
  - فرص التمويل: تتميز الأعمال الموجودة بقدرتها على الافتراض خاصة إذا كانت تحقق نتائج مالية جيدة.

## 2.2. العيوب

- من أهم العيوب التي تأتي بها عملية شراء مؤسسة موجودة ما يلي:
- سعر الشراء المرتفع: يكون سعر الشراء مرتفع بالمقارنة مع تكلفة إنشاء مؤسسة جديدة، ورغم سهولة تقييم أصول المؤسسة إلا أن بعض القيم المخفية تتميز بصعوبة التقييم لسمعة المؤسسة ورأسمالها الاجتماعي وبالتالي قد تقيم المؤسسة بقيمة أكبر من قيمتها الحقيقية؛
  - الخطر المجهول: حيث لا يوجد أي ضمانات من طرف العاملين، الإدارة، الموردين، العملاء مع الموزعين للمحافظة على علاقتها بالمؤسسة.

الأكثر من ذلك فإن شراء المقاول لمؤسسة موجود يجعله يواجه عدة مشاكل متعلقة بأداء المؤسسة مثل الموقع الذي قد يكون ملائم في السابق وغير ملائم حالياً، درجة الرضا المنخفضة لدى الزبائن، بالإضافة إلى الموظفين ثم توظيفهم من طرف المالك السابق.

### 3. المقاولة الداخلية

تعني المقاولة الداخلية عملية تنظيم المشاريع داخل المنظمات القائمة، أي أنّ المقاول يكون موجوداً داخل المؤسسة، تستطيع المؤسسة مواكبة هذه المستجدات والتكييف معها وبشكل سريع، كما يمكنها أيضاً العمل على تطوير وتنوع المنتجات بشكل دائم ومستمر عن طريق الابداع والابتكار، تعتبر المقاولاتية الداخلية مخرجاً للمؤسسات التي يمكنها من تفادي الانعكاسات السلبية لتزايد ميول الأفراد إلى العمل الحر والاستقلالية حيث وجدت هذه الأخيرة في اللجوء إلى المبادرة بإنشاء مشاريع جديدة إلى جانب مشاريعها السابقة والتي لا تتطلب بالضرورة إنشاء مؤسسات جديدة.

بناءً على ذلك، فإنه لابد من توفر مجموعة من الشروط كما يلي:

- تشجيع التجربة والعمل على خلق جو يسمح بوقوع الخطأ والفشل في المؤسسة؛
- تشجيع العمل الجماعي المنظم؛
- توفير الموارد الضرورية للمشاريع الجديدة وتسهيل عملية الحصول عليها؛
- يحتاج المقاول الذي يعمل بشكل جيد أن يكافئ على جهده في تطوير المشروع الجديد، وأفضل المكافآت هي منح المقاول حصة أسمهم لقاء جهده وفعاليته في إنجاز المشروع، ويجب على الإدارة العليا للمؤسسة مؤازرة المشروع القائم مادياً ومعنوياً والعمل على توفير المصادر المالية والبشرية الازمة، وبدون هذا الالتفاف لا يمكن توفير بيئة مناسبة للمقاولة الداخلية.

الغاية من المقاولاتية الداخلية هي:

- الحاجة للحفاظ على قدرتها التنافسية وإلى تطوير تكنولوجيا داخلية وضمان تقديم منتجات جديدة وتطويرها؛
- العمل على عدم خسارة العمال الخالقين خاصة في تكنولوجيا الحاسب والبرمجيات؛
- ضمان أشياء جديدة بواسطة العمال الموجودين داخل المؤسسة من خلال إيجاد أنشطة مختلفة يمكن أن تخلق قيمة مضافة.