

محاضرا مقياس المقاولية

المحور الثالث

مراحل سيرورة إنشاء المؤسسة

بعد تعريف المقاول، تحديد دوافعه وأنماطه، يمكن تحديد مراحل سيرورة إنشاء المؤسسة من خلال ما يعرف بدوره حياة المشروع، والتي تبدأ بفكرة أولية عن المشروع مرورا إلى إعداده وتقيمه وتنفيذه ثم التقييم اللاحق، وعليه يمكن تحديد هذه المراحل في العناصر التالية:

1 - مرحلة البحث عن الفكرة: تعبير الفكرة عن الأمل الذي يتعلّق به صاحب المشروع بغية الوصول من خلاله إلى البعيد، فقد تأخذ شكل حدس أو رغبة تتطور عبر الزمن، وعادةً ما يتم البحث لمدة طويلة من أجل اكتشافها، لأن الفكرة الأولية هي التي تحول فيما بعد إلى مشاريع ناضجة ثم إلى مؤسسة.

وعموماً هناك 3 خطوات أساسية للبحث عن الفكرة، والتي تتمثل في:

✓ **ملاحظة الحياة اليومية:** في هذه الخطوة يستعمل المقاول كل المعلومات المتواجدة، ولا ينطوي على أي منها، كما لا يقتصر بحثه على الإحصائيات فقط لأنها لا تعكس إلا جزءاً قليلاً من الحقيقة، لذا يجب الاهتمام بالظروف المالية للحياة وكل التصرفات التي يبيّنها الأفراد يومياً من خلال محاولة الاستعلام بعناية عن كل الأشياء التي تحيط بهم.

✓ **نقد المنافسة:** إن طرح نشاط منافس لما هو متواجد في السوق يستوجب أن تكون هناك فكرة واضحة عن نقاط القوة والضعف لمنتجات المنافسين وأيضاً لطريقة صنعها، فبمجرد ما أن يبدأ المقاول بالتفكير الانتقادي، سوف يكتشف أفكار جديدة، إضافة إلى اكتشاف العديد من الصعوبات التي قد تواجهه.

✓ **البحث عن الحلول والبدائل:** الأهم هنا هو تجاوز المساحة السابقة، وأخذ عملية النقد بجدية للحلول والبدائل المتواجدة، وإجراء المفاضلة بينها، وبالتالي إيجاد الفكرة الملائمة.

عادةً ما يستعمل المقاول المعرفات التي اكتسبها في مرحلة الدراسة أو خلال عمله داخل مؤسسة، الأمر الذي يساعد على اكتساب مهارة تقنية ومعرفة جيدة للسوق والتسيير والتي تمكنه من اكتشاف فكرة للانطلاق في مشروعه، وتوجد العديد من المكمنة للتجسيد، والتي يمكن استقاها من: المستهلكين، المؤسسات المتواجدة على مستوى السوق، شبكات التوزيع، الإدارة والبحث والتطوير.

وغالباً ما تضع عملية إيجاد أفكار العديد من المشاكل، ومن أجل تقييم الأفكار الجديدة يستعين المقاول بعدة طرق، ومن بين أكثرها استعمالاً نجد:

✓ **مجموعات التقارب:** إن مقابلات مجموعة التقارب تم استعمالها في العديد من المجالات منذ سنة 1950، وهذه الطريقة تعبّر عن جمع فريق يعمل تحت قيادة معدّل من خلال إجراء مناقشة مفتوحة وعميقة، أي ببساطة طرح أسئلة من أجل استقطاب الإجابة من طرف الحاضرون، والشخص المعدّ يركّز نقاش الفريق في مجال المنتوج الجديد، وقد يكون ذلك بصفة مباشرة أم لا.

إضافة إلى ذلك فإنه لإنشاء أفكار جديدة تعتبر مجموعة التقارب طريقة ممتازة للفرز الأولى للأفكار والمفاهيم، وتوجد العديد من الإجراءات لتحليل وتقديم النتائج بطريقة أكثر كمية، وبفضل هذه التقنية، أصبحت مجموعات التقارب الطريقة الأكثر استعمالاً لتسهيل الأفكار الجديدة للمنتجات.

✓ **العصف الذهني:** إن طريقة العصف الذهني مؤسسة على أن إبداع الأفراد يمكن أن يحفز من طرف لقاءات مع مشاركين آخرين ذوي تجربة في شكل مجموعات منتظمة، فال مقاول يمكنه أن يجمع فريق من الأفراد من أجل مناقشة وخلق أفكار جديدة، والأكيد أنه هناك العديد من الأفكار التي تطرح والتي تكون غير معقولة وليس محتملة التجسيد، لكنه قد تكون هناك على الأقل فكرة أو فكريّن قابلة للتجسيد، وعادةً ما ينبع ذلك عندما يكون العصف الذهني مركزاً على مجال محدد وإذا ما استعملنا هذه الطريقة ينبغي أن نتبع 4 قواعد أساسية:

✓ لا ينبغي إصدار أي نقد للأفكار، فلا توجد تعليقات سلبية.

✓ التكلم العفوي مسموح، فكلما كانت الأفكار حرة كانت أفضل.

✓ من الأفضل أن يكون هناك كم كبير من الأفكار، لأنه كلما زاد الحظ في إنشاء أفكار قابلة للتجسيد.

- ✓ من المستحسن تنظيم وتحسين الأفكار، حيث أن أفكار الآخرين يمكن أن تولد فكرة جديدة وجيدة.
- ✓ التحليل من طرف مجري المشاكل: يعتبر التحليل من طرف مجري المشاكل أحد الطرق التي تمكن من إنشاء أفكار جديدة، ويتعلق الأمر باستدعاء أفراد بطريقة مماثلة لطريقة مجموعات التقارب. في حين أنه ينبغي مناقشة الأفكار من قبل المجموعة ذاتها، فالمسئلون هم من يتلقون قائمة تضم مختلف المشاكل التي تمس صنف معين من المنتجات، وتطلب منهم الإشارة إلى منتجات الصنف المحدد حسب نوع المشكل الخاص، والذي يتم مناقشته فيما بعد، وتكون هذه الطريقة جد فعالة في حدود أن تتمكن من الجمع بين منتجات معروفة ومشاكل محددة، ثم استحداث فكرة جيدة لمنتج معين، أو خلق فكرة جديدة تماماً لمنتج جديد تماماً، وهذه الطريقة هي أيضاً ممتازة لاختبار فكرة منتج جيد. كما ينبغي تحليل النتائج المتعلقة بالجودة وتقييمها بحذر على أساس أن تعكس فيه بصدق فرصة اقتصادية جديدة.

إن إيجاد فكرة جيدة لا يعني انتهاء مهام المقاول بل ينبغي عليه أن يتتأكد من جودتها من خلال دراسة السوق والبحث عن المعلومات، ودراسة السوق هي وسيلة لجمع المعلومات التي تستخدم كأساس في تحديد الخطة التسويقية وتتضمن هذه الأخيرة عملية جمع المعلومات، تحليلها وتقديرها مما يؤدي في الأخير إلى التمكن من تحديد العناصر التالية:

- ✓ تحليل المحيط الكلي للمؤسسة الذي يشمل المحيط الاقتصادي، القانوني والتكنولوجي
- ✓ وصف السوق من خلال تحديد حجمها وتقسيمها بين مختلف المستهلكين وبين مختلف العلامات المتواجدة، وأيضاً تطور هذه العناصر
- ✓ التنبؤ بالطلب الكلي، وتحديد قدرات الطلب والمبيعات المحتملة لمنتج المؤسسة
- ✓ دراسة المستهلكين من خلال تعريفهم، والتعرف على دوافعهم وموافقهم، سلوكهم وبصفة عامة سيرورتهم في الشراء
- ✓ دراسة التوزيع من خلال القنوات المستعملة وتطورها، موافق وسلوكيات المستهلكين حسب هذه القنوات، وتحديد استراتيجيات التوزيع

- ✓ دراسة المنافسين، ويتم ذلك من خلال التعريف بهم وتحليل استراتيجياتهم وأيضاً تحليل عرضهم ونتائجهم
 - ✓ القوانين والتشريعات ذات العلاقة بنوع العمل الذي يمارسه المشروع.
 - ✓ طبيعة البيئة التي يعمل فيها المشروع من حيث المناخ السياسي والاقتصادي...الخ
- تجدر الإشارة إلى أنه عند دراسة السوق هناك عدة أخطاء ينبغي تفاديتها عند القيام بدراسة السوق، لأنها قد تؤدي إلى ظهور نتائج سلبية، ومن بينها:

- ✓ عدم تحديد أهداف الدراسة بشكل جيد
- ✓ تجاهل المصادر المجانية للمعلومات
- ✓ تكليف هيئات أخرى بالدراسة دون القيام بالمتابعة الشخصية
- ✓ اختيار طريقة سيئة لتقديم المعلومات
- ✓ عدم تمثيل العينة للمجتمع المدروس
- ✓ الصياغة السيئة للأسئلة

تعتبر دراسة السوق مرحلة جد هامة قبل الشروع في تجسيد المشروع لذا ينبغي الحذر عند الحصول على المعلومات، وبعد تحليل المعلومات يقوم صاحب المشروع بالبحث عن مصادر الأموال الازمة من خلال اللجوء إلى مختلف المصادر الممكنة.

- 2- دراسة الجوانب المالية:** يعتبر تمويل المشروع أحد الشروط الهامة لانطلاق واستمرارية المؤسسة مستقبلاً، لهذا فمن الضروري تحديد مختلف المصادر المالية التي تتناسب وحاجيات المؤسسة، ويمكن التمييز بين قسمين من مصادر التمويل.

✓ **الأموال الخاصة:** تكون من الأموال الشخصية التي يحصل عليها صاحب المشروع من خلال علاقاته مع المحيط مثل العائلة والأصدقاء، إضافة إلى مساهمة الشركاء، ويكون هذا الجزء من الأموال ضروري في مرحلة الانطلاق، وهو أيضاً عامل مهم لأن المساهمة الشخصية تترجم ثقة صاحب المشروع في مشروعه كما تعطيه نوع من الجدية، إضافة إلى تمكنه من الحصول على قرض بسهولة.

كم تجدر الإشارة إلى أن المساهمة الخاصة مهمة لكنها غالباً ما تكون غير كافية خاصة في مرحلة النمو، لهذا فسيكون صاحب المشروع مجبراً على البحث عن مصادر إضافية من الأموال.

✓ **التمويل الخارجي:** لقد ذكرنا بأنه ينبغي على المقاول ضمان حد أدنى من الأموال الخاصة من أجل انطلاق مشروعه، ولكنه في الحقيقة ينبغي أن يقوم بالتحضير لطلب تمويل خارجي، يتمثل هذا الأخير في إعطاء الحرية للمقاول في التصرف في سلع حقيقة أو قدرة شرائية نظير وعد بأن نفس السلع أو سلع مماثلة ستعاد خلال مهلة محددة، غالباً ما يكون ذلك مقابل أجر الخدمة والخطر السائد، وتتوقف قدرة صاحب المشروع على الحصول على أموال خارجية على ما يلي: حجم الأموال المطلوبة، المردودية والقدرة على السداد.

3- **إعداد مخطط الأعمال:** 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 وخاصة حاجات التمويل في الأشهر القادمة، أي أن مخطط الأعمال يظهر الرؤية الاقتصادية والمالية للمؤسسة، وإعداده بالطريقة الصحيحة يضمن اهتمام وثقة الشركاء والذين قد يكونوا مستثمرين أو مساعدين أو موردين. و من أجل اعداد هذا المخطط لابد من المرور عبر مراحل أساسية تمكن في الأخير من تحديد المحاور الأساسية التي يجب أن يشملها.

4. **تحديد الجوانب القانونية للمؤسسة:** يتمثل هذا العنصر في دراسة الأشكال القانونية للمؤسسة، والمتمثلة في: حقوق التسجيل المرتبطة بهيكل المؤسسة، الضرائب المفروضة على المؤسسة

5. **مرحلة الانطلاق والمراقبة:** تتمثل مرحلة الانطلاق في الخطوة الأولى لتجسيد الهدف الذي تم تحديده في مخطط الأعمال، وقبل البدء في مباشرة نشاط المؤسسة قد يقوم صاحبها بتعديل ومراجعة الميزانية، إضافة إلى مراجعة أهدافه ومخططاته في حد ذاتها من أجل أن يستخرج بعض التغييرات التي يمكن أن تخلل أنشطة الأسابيع الأولى والأشهر الجارية، كما ينبغي عليه أيضاً التحضير من أجل القيام بالافتتاح الرسمي لمؤسساته، والتأكد من أن كل شيء يسير حسب ما تم التخطيط له دون أي عائق لأنه غالباً ما يصعب محابي الانطباط الأول لدى الآخرين.

كما يقوم بالتأكد من أنه قام بالاختيار الجيد للأفراد الذي يملكون الكفاءات الازمة، وأنه قام بوضع سلم الأجر المناسب، كما يعمل على توفير ظروف حيدة للعمل، إضافة إلى خلق علاقات حسنة مع الموردين والمقرضين والمستثمرين وممثلي الدولة والهيئات المحلية وخاصة الزبائن...الخ. ومبذلاً يمكن اعتبار المشروع ناجحاً إذا كانت النتائج المستقبلية موثوقة منها إلى حد كبير، وكان مستوى الأداء جيداً، وتتوفرت درجة عالية من الحماية، والتكاليف معقولة، وأن يكون الهاشم المحتمل يتلاعماً مع العلاقة كلفة/ خدمة أو منتوج.

الفشل المقاولاتي

هناك جملة من المشاكل المؤدية لفشل العمل المقاولاتي نوردها فيما يلي:

1- **مشاكل تتعلق بالموارد والأسعار:** وتتقسم إلى: عدم توفر الخبرة اللازمة لتشغيل موارد المشروع وارتفاع أسعار مواد الخام - تسعير المنتوج: في كثير من الحالات يكون المنتوج ذو جودة وأحياناً متمنياً، لكن صاحب المشروع يضع أسعاراً عشوائية عادة ما تكون مرتفعة، فمهارة التسعير لديه مفقودة وفي هذه الحالة سيفشل المشروع إذا وجد أسعاراً أخرى منافسة له - فشل السياسات المتبعة في الانتاج مثل: عدم ربط الأجر بالانتاج، شعف معدلات الإحلال والتتجدد للآلات مما يؤثر على معدل الكفاءة الإنتاجية، عدم إتباع نظم جيدة للرقابة على الجودة، ضعف استخدام التكنولوجيا المتقدمة مما يؤثر على مستوى الإنتاج وكيفيته وجودته، قصور في نظام صيانة الآلات والمعدات

2- **مشاكل تتعلق بالتمويل والضرائب:** شعف التمويل وعدم توفر السيولة المطلوبة في التوفيق المحدد وهذا ما يؤثر بشكل سلبي على المشاريع، ارتفاع معدلات الفائدة عن القروض الموجهة للمشاريع الصغيرة، اتجاه العديد من الشركات إلى صيغة السحب على المكشوف من طرف البنوك لتعطية احتياجات المشروع وعدم القدرة على السداد، ضعف الرقابة المالية كما أن الكثير من أصحاب المشاريع لا يفضلون إمساك سجلات منتظمة مما يتربّط عليهم الخلط بين رأس المال المشروع ورأس مال صاحب العمل، اعتماد كثير

من المشاريع على القروض بنسبة 100% مما يؤثر على كفاءة الإدارة المالية وتحمل أعباء القرض، تحمل صاحب المشروع نسبة كبيرة من التأمينات، عدم توافر ميزة ضريبية دائمة تجعلهم قادرين على المنافسة

3- مشاكل مرتبطة باختيار وتقدير العمالة: نادراً ما يلجأ أصحاب المشاريع الصغيرة لتقدير أداء العاملين، غياب المنهج العلمي لخطيطقوى العاملة على مستوى المشروع، عدم وجود معايير واضحة لاختيار العمالة والتعيين والترقية، تدني مستويات التدريب وغيابه في كثير من المؤسسات، غياب بطاقات الوصف الوظيفي مما يؤدي إلى تضارب المهام

4- مشاكل متعلقة بالتسويق: الاعتماد على التسويق العشوائي، ضعف سياسات التسويق والتسويق والترويج، عدم الاهتمام بالوحدات المسئولة عن التسويق، عدم وجود وحدات لأبحاث التسويق

5- مشكلات تتعلق بالسمات الشخصية لصاحب المشروع: صاحب المشروع أشبه بالقائد، فعليه أن يجيد مهارات التخطيط والمتابعة والرقابة والقدرة على اتخاذ القرار، فضلاً على قدرته على تحمل المسؤولية والمثابرة، لأن افتقار هذه السمات يؤدي حتماً إلى فشل المشروع.