

محاضرات مقياس المقاولاتية

المحور الثالث

مراحل سيرورة إنشاء المؤسسة

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

1 - مرحلة البحث عن الفكرة: تعبر الفكرة عن الأمل الذي يتعلق به صاحب المشروع بغية الوصول من خلاله إلى البعيد، فقد تأخذ شكل حدس أو رغبة تتطور عبر الزمن، وعادة ما يتم البحث لمدة طويلة من أجل اكتشافها، لأن الفكرة الأولية هي التي تتحول 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 يتغاض عن 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 يبديها 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.

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

وغالبا 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 تعبر عن جمع فريق يعمل تحت قيادة معدل من خلال إجراء مناقشة مفتوحة ومعقدة، أي ببساطة طرح أسئلة من أجل استقطاب الإجابة من طرف الحاضرون، والشخص المعدل يركز نقاش الفريق في مجال المنتج الجديد، وقد يكون ذلك بصفة مباشرة أم لا.

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

✓ **العصف الذهني:** إن طريقة العصف الذهني مؤسسة على أن إبداع الأفراد يمكن أن يحفز من طرف لقاءات مع مشاركين آخرين ذوي تجارب في شكل مجموعات منظمة، فالمقاول يمكنه أن يجمع فريق من الأفراد من أجل مناقشة وخلق أفكار جديدة، والأكيد أنه هناك العديد من الأفكار التي تطرح والتي تكون غير معقولة وليست محتملة التجسيد، لكنه قد تكون هناك على الأقل فكرة أو فكرتين قابلة للتجسيد، وعادة ما ينتج 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 تحقق ذلك 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 مجردي المشاكل:** يعتبر التحليل من طرف مجردي المشاكل أحد الطرق التي تمكن من إنشاء أفكار جديدة، ويتعلق الأمر باستدعاء أفراد بطريقة مماثلة لطريقة مجموعات النقارب. في حين أنه ينبغي مناقشة الأفكار من قبل المجموعة ذاتها، فالمستهلكون 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 نتمكن من الجمع بين منتجات معروفة ومشاكل محددة، ثم استحداث فكرة جيدة لمنتج معين، أو خلق فكرة جديدة تماما لمنتج جديد تماما، وهذه الطريقة هي أيضا ممتازة لاختبار فكرة منتج جيد. كما ينبغي تحليل النتائج المتعلقة بالجرد وتقييمها بحذر على أساس أن تعكس فيه بصدق فرصة اقتصادية جديدة.

إن إيجاد فكرة جيدة لا يعني انتهاء مهام المقاول بل ينبغي عليه أن يتأكد 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 وتفسيرها 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 فئات المستهلكين وبين مختلف العلامات المتواجدة، وأيضا تطور هذه العناصر

✓ التنبؤ بالطلب الكلي، وتحديد قدرات الطلب والمبيعات المحتملة لمنتج المؤسسة

✓ دراسة المستهلكين من خلال تعريفهم، والتعرف على دوافعهم ومواقفهم، سلوكهم وبصفة عامة سيرورتهم في الشراء

✓ دراسة التوزيع من خلال القنوات المستعملة وتطورها، مواقف وسلوكيات المستهلكين حسب هذه القنوات، وتحديد استراتيجيات التوزيع

✓ دراسة المنافسين، ويتم ذلك من خلال التعريف بهم وتحليل استراتيجيتهم وأيضا 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 تفاديها 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 اللازمة من خلال اللجوء إلى مختلف المصادر الممكنة.

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

✓ **الأموال الخاصة:** تتكون 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 أيضا 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 غالبا ما تكون غير كافية خاصة في مرحلة النمو، لهذا فسيكون صاحب المشروع مجبرا 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 حقيقية أو قدرة شرائية نظير وعد بأن نفس السلع أو سلع مثيلة ستعاد خلال مهلة محددة، وغالبا 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 تتخلل أنشطة الأسابيع الأولى والأشهر الجارية، كما ينبغي عليه أيضا التحضير من أجل القيام بالافتتاح الرسمي لمؤسسته، والتأكد من أن كل شيء يسير حسب ما تم التخطيط له دون أي عائق لأنه غالبا ما يصعب محي الانطباع الأول لدى الآخرين.

كما يقوم بالتأكد من أنه قام بالاختيار الجيد للأفراد الذي يملكون الكفاءات اللازمة، وأنه قام بوضع سلم الأجور المناسب، كما يعمل على توفير ظروف جيدة للعمل، إضافة إلى خلق علاقات حسنة مع الموردين والمقرضين والمستثمرين وممثلي الدولة والهيئات المحلية وخاصة الزبائن...الخ. ومبدئيا يمكن اعتبار المشروع ناجحا إذا كانت النتائج المستقبلية موثوق منها إلى حد كبير، وكان مستوى الأداء جيدا، وتوفرت درجة عالية من الحماية، والتكاليف معقولة، وأن يكون الهامش المحتمل يتلاءم مع العلاقة كلفة/ خدمة أو منتوج.

الفشل المقاولاتي

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

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

2- مشاكل تتعلق بالتمويل والضرائب: شفع التمويل وعدم توفر السيولة المطلوبة في التوقيت 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 لتغطية احتياجات المشروع وعدم القدرة على السداد، ضعف الرقابة المالية كما أن الكثير من أصحاب المشاريع لا يفضلون إمساك سجلات منتظمة مما يترتب عليهم الخلط بين رأس مال 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 وتقييم العمالة: نادراً ما يلجأ أصحاب المشاريع الصغيرة لتقييم أداء العاملين، غياب المنهج العلمي لتخطيط القوى 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 والتسعير والترويج، عدم الاهتمام بالوحدات المسؤولة عن التسويق، عدم وجود وحدات لأبحاث التسويق

5- مشكلات تتعلق بالسماوات 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 افتقاد هذه السمات يؤدي حتماً إلى فشل المشروع.