

## المحاضرة الثامنة: خطوات إنشاء مؤسسة جديدة

تهدف هذه المحاضرة إلى:

- تعريف الطالب بأهم خطوات إنشاء مؤسسة جديدة.
- إحاطة الطالب بالمخاطر التي تواجهها المؤسسات الصغيرة.
- وتعرفه بالعوامل الرئيسية لنجاح مؤسسة.



### أولاً: الانتقال من الفكرة إلى الفرصة

بداية تتولد في ذهن المفاوض فكرة أو مجموعة من الأفكار التي يلزم ترجمتها لإنشاء مشروع صغير، وعند اختيار فكرة معينة يجب دراسة جدوى هذه الفكرة، ويقصد هنا بدراسة الجدوى التي تبدأ بتحديد المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في توفير البيانات والمعلومات اللازمة لها، التي تلتزم من أجل اتخاذ القرارات السليمة.

#### • مراحل إيجاد الفكرة:

**1- توليد الأفكار:** إن الوصول إلى فكرة المشروع هي نقطة البداية والأساس لنجاحه، فعندما يصل شخص ما إلى فكرة معينة، فإنه يأخذ بعين الاعتبار أن هذه الفكرة قابلة للتطبيق، ويمكن تحويلها إلى مشروع واقعي وناجح. والأفكار الجيدة هي تلك المتناسبة مع البيئة والناطقة من شخص المفاوض نفسه، ويعمل على تطويرها بذاته وليست المقيدة.

**2- صياغة الفكرة:** يقصد بصياغة الفكرة القدرة على شرح الفكرة والتعبير عنها بشكل واضح يحدد معالمها ويصف مكوناته، ويشترط فيها أن تكون: واقعية، قابلة للقياس، ومحددة.

**3- تقييم الأفكار:** ليس بالضرورة أن تكون كل فكرة مشروعاً ناجحاً وأن تكون فرصة استثمارية جيدة، بل لابد من خضوع الفكرة للتقييم وذلك وفق معايير محددة تساعد على الاختيار السليم للفكرة المناسبة. ويمكن تقييم الفكرة من خلال المعايير الخمسة التالية:

- **المعيار المالي:** مدى قدرته المالية لتحويل الفكرة إلى مشروع.
- **المعيار البشري:** توفر الكفاءات البشرية للمشروع.
- **المعيار التسويقي:** جاذبية الفكرة ووجود طلب كافي في السوق للمنتجات.
- **المعيار الشخصي:** مدى حماس المفاوض ورغبته في القيام بالمشروع.
- **المعيار المعرفي:** خبرات ومعرفة المفاوض في مجال المشروع.

**4- اختيار الفكرة:** في هذه المرحلة يتم تحديد الخيار المناسب، ثم القيام بزيارة واستشارة أشخاص يديرون أو يملكون مثل هذه الأنواع من الخيارات، فالاستشارة تنوير وتوضيح للمسيرة. واختيار الفكرة يجب أن يتضمن العناصر التالية:

- البحث عن العوامل الأساسية للنجاح.
- دراسة التطوير المتوقع لهذه العوامل.
- تقدير نقاط القوة ونقاط الضعف للمشروع.
- تصور المشروع المستقبلي في حالة توقع انخفاض نقاط الضعف وزيادة نقاط القوة والعكس.

#### • مصادر الفكرة:

تتولد لدى الفرد بعض الأفكار نتيجة عدة عوامل، لا يمكن إحصاءها كلها، لأنها تختلف من بيئة لأخرى. وتتمثل أهمها فيما يلي: التطورات والابتكارات التكنولوجية، النشرات والتقارير، الخبرة الذاتية للمقاول، الميول والرغبات، المستهلكون والزبائن، المؤسسات المتواجدة على مستوى السوق، الأزمات والمواقف الطارئة، الأفكار المأخوذة من السفريات والزيارات، السياحة الاقتصادية في الدولة، البحث عن الأفكار، الإبحار في وسائل الإعلام والشبكة العنكبوتية، الإبداع البحثي... الخ.

ثانياً: الدراسة الاقتصادية والمالية للمشروع

سواء كان الأمر يتعلق بإنشاء مشروع جديد أو شراء مشروع قائم، فإن الدراسة الاقتصادية والمالية للمشروع مهمة جداً، كونها عامل جوهري يساعد على التعرف على السيناريوهات الضرورية والتي سيواجهها المشروع أثناء نشاطه، وأهم هذه الدراسات:

**1- دراسة السوق:** تعتبر دراسة السوق مهمة في الإعداد لإنشاء مشروع، وتتضمن هذه الدراسة: **الدراسة التسويقية:** تعتبر دراسة الطلب على منتجات المشروع من أهم عناصر الدراسة التسويقية، وهي حجر الأساس لاختيار الفكرة الاستثمارية، وتتضمن هذه الدراسة النقاط التالية:

- دراسة العوامل المحددة للطلب والعرض بالنسبة للمنتج الذي سيقدمه المشروع الجديد.
- التعرف على هيكل السوق وحجمه وخصائصه والإجراءات المنظمة للتعامل فيه.
- تحليل العرض السابق والحالي من حيث مصدره مستورد أو إنتاج محلي، حجم المبيعات، مدى استقرار الأسعار، السياسات التسويقية للمنافسين... الخ.
- تقدير نصيب المشروع في السوق على ضوء الطلب والعروض وظروف المشروع أمام المنافسين له، وتحديد معالم السياسة التسويقية المقرر اتباعها.

ومن خلال تحليل السوق فإن المقاول يقوم بتحليل مجموعة من العناصر المهمة، منها:

**البيئة الاقتصادية:** مثل القدرة الشرائية لدى العملاء المحتملين، وهل من السهل التوصل إليهم، وأساليب اتقاقهم.

**البيئة الاجتماعية:** مثل أعمار العملاء، وتركيبه الأسرة، عدد الأطفال، وأماكن تركزهم... الخ.

**التحليل الرباعي (SWOT):** وهو تحليل يقصد به التعرف على أربعة اعتبارات أساسية وهي: نقاط القوة للمقاول، نقاط الضعف، الفرص المتاحة عند انطلاق المشروع، والتهديدات التي قد تواجه المشروع.

2- الدراسة الفنية والهندسية: وتتضمن الدراسة الفنية ما يلي:

- تقدير حجم المشروع وطاقته الانتاجية.
- اختيار الموقع المناسب للمشروع.
- تحديد نوع الإنتاج والعمليات الانتاجية.
- اختيار الآلات والمعدات.

- التخطيط الداخلي للمشروع (وضع التصاميم الهندسية).

3- دراسة الجوانب المالية للمشروع: وهنا نحدد التكاليف التالية:

- **التكاليف التأسيسية:** وتتضمن تكوين المشروع، الدراسات، تكاليف براءة الاختراع والعلامات التجارية، تكاليف الرسوم القانونية، الترخيص، الاستشارات... الخ.
- **التكاليف الرأسمالية:** وتتمثل في تكاليف الموقع، الأبنية والخدمات، تكاليف الآلات والمعدات، وتكلفة الأثاث والتراكيبات والمستلزمات المكتبية.
- **التكاليف التشغيلية:** وتتضمن المستلزمات السلعية من مواد خام، الأجور والرواتب، المكافآت والحوافز، الصيانة... الخ.

4- **تحديد مصادر التمويل:** من المهم جدا اختيار مصادر التمويل الملائمة للمؤسسة المستقبلية، لذا فإن المقاول أن يكون حريصا على الاطلاع على مختلف مصادر التمويل الممكنة لاختيار الأسلوب أو الأساليب المناسبة لتمويل مشروعه. ويمكن اختصار هذه المصادر فيما يلي:

- الأموال الخاصة وتسمى الموارد الداخلية.
- التمويل الخارجي ويتمثل في المساعدات، القروض بمختلف أنواعها.

### ثالثا: الإجراءات القانونية

بالموازاة مع اختيار الشكل القانوني للمؤسسة يتم اختيار الاسم التجاري للمؤسسة، حيث يتم استخراج شهادة رسمية من السجل التجارية، تفيد أن اسم المؤسسة لا يلتبس مع اسم مؤسسة أخرى. لابد من اختيار اسم للمؤسسة يجذب العملاء بشكل يلفت نظرهم ويحفزهم للتعرف على صاحب المؤسسة الجديدة، وما هي نشاطاتها، فعملية اختيار الشعار والاسم مهمة للغاية كنوع من الدعاية للمشروع، وإيصال اسم المؤسسة لشريحة واسعة من العملاء، وكذلك تحديد عنوان المقر الاجتماعي.

1- **اختيار الشكل القانوني للمؤسسة:** هناك عدة عوامل محددة للشكل القانوني للمؤسسة، وهي:

- هدف المؤسسة ومدى تفضيل المقاول لحقه في التصرف في أمواله.
- مدى قدرة المقاول على توفير الأموال اللازمة لإنشاء مؤسسته.
- القدرة على تحمل المسؤولية ومواجهة المخاطر.
- المزايا الضريبية السائدة في الاقتصاد على كل شكل من الأشكال القانونية للمؤسسات.

- مدى الحاجة إلى الكفاءات والخبرات الإدارية.

- حجم المؤسسة والنشاط الذي سيزاوله المقاول.

**2- إعداد القانون الأساسي للشركة:** يقوم الموثق بتسجيل العقد التأسيسي والوثائق التي يطلبها

(نسخة من بطاقة التعريف الوطنية للأطراف، نسخة من شهادة الميلاد، شهادة التسمية، شهادة السوابق العدلية للأطراف)، وينشر ملخص منه بجريدة يومية، وينشر ملخص منه في النشرة الرسمية للإعلانات القانونية.

**3- إعداد ملف الإنشاء:** وهو ملف متوفر لدى الهيئات المتخصصة في إنشاء المؤسسات

الاقتصادية، مثل: السجل التجاري، الغرفة التجارية والصناعية، مصالح الضرائب، وغيرها من المصالح المتخصصة في ذلك.

**4- الدراية بالرسوم والحقوق التي تخضع لها المؤسسة:** تخضع المؤسسات الاقتصادية لالتزامات

ضريبية وجبائية، سواء عند إنشائها أو أثناء انطلاقتها وممارسة أنشطتها، كما أنها تخضع أيضا للضرائب والرسوم الناتجة عند حدوث تعديلات في عقد الشركة.

**رابعا: إعداد خطة العمل**

هي عبارة عن وثيقة رسمية، يحضرها المقاول قبل إنشاء مؤسسته، يقوم من خلالها بوصف العمل الذي يتم إعدادها من أجله، حيث تهدف خطة العمل لإيصال رؤية المقاول الاستراتيجية إلى أصحاب المصالح، حيث من خلاله يسعى لتوضيح قدرة المؤسسة على تقديم قيمة كافية تستحق الدعم من الطرف الذي وجه إليه، كما يحدد كمية الموارد الضرورية للوصول إلى الأهداف المسطرة والكفيلة بتحقيق رؤيته.

**خامسا: انطلاق المؤسسة في النشاط والمراقبة**

بعدما 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، وبناء على خطة العمل التي قام بإعدادها يمكن له الانطلاق في النشاط، ولكن لا تنته مهام المقاول بمجرد انطلاق المشروع بل المهمة الأكبر في متابعة نشاط المشروع وتنفيذه، لذا عليه أن يقوم ببعض التدابير من أجل النجاح.

- 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 إنجاز وفعالية الموظفين في الاتجاه الصحيح، وذلك بمدى التزامهم بتنفيذ خطة العمل وكذا لمدى التزامهم بمهامهم وأدوارهم المحددة.

- تحليل الفروقات بين بيانات النتائج المخطط لها والبيانات الفعلية الحاصلة أثناء التنفيذ.
- وضع تدابير الرقابة والقيام بتنفيذها.
- إعلام الموظفين والعمال بمجرى المشروع عن طريق تقارير دورية.
- وكذلك متابعة المحيط الخارجي للمؤسسة وردود أفعال المستهلكين، المنافسين، مشاريع السلع البديلة، وغيرهم من المتعاملين...الخ.
- مراقبة المخاطر التي يواجهها المشروع أثناء نشاطه، ودراسة كيفية مواجهتها بناء على ما هو متاح.

### المخاطر التي تواجهها المؤسسات الصغيرة

يمكن تقسيم المخاطر التي تواجهها المؤسسات الصغيرة إلى ثلاثة أنواع:

#### 1- مخاطر الأعمال: يمكن تقسيم هذه المخاطر إلى:

- **مخاطر التسيير:** هي المخاطر الناتجة عن نقص المعارف في تسيير فريق الإدارة، وغياب أدوات التسيير الخاصة، وضعف المراقبة المالية...الخ.
- **المخاطر التجارية:** يرتبط الخطر التجاري ببعد السوق المحتمل، ورد فعل المنافسين الحاليين والمستقبليين، وإمكانية فقدان زبون مهم، وصعوبة الحصول على رقم أعمال مقبول، إضافة إلى الصعوبات المرتبطة بعملية التوزيع.
- **المخاطر التكنولوجية:** يرجع الخطر التكنولوجي إلى التوقع بمهلة التطوير، واستمالة الإنتاج بتكلفة المنافسة ومصاعب التمويل، وإمكانية ظهور تكنولوجيا جديدة.
- **المخاطر المتعلقة بالمقاول:** يلعب المقاول دورا محوريا داخل المؤسسة الصغيرة، وهو لا يهدف إلى تعظيم الثروة وتحقيق المردودية فقط، بل له أهداف غير مادية كالمحافظة على استقلالية وضمان العمل وأن يكون معروفا على مستوى وسطه.
- لهذا فالرغبة في النمو قد تفتح المجال لمجيء شركاء خارجيين (مساهمين أو مقرضين) مما قد يحد من قدرته على المراقبة والتأثير على المردودية والسيولة والعائد على رؤوس الأموال.
- **المخاطر المالية:** ويرتبط الخطر المالي بهيكل التمويل الخاص بالمؤسسة، وهوية وأصل الشركاء الحاليين وعقود التمويل (المستحقات والشروط الناتجة)، والقدرة على الاستدانة والقدرة على إعادة استثمار الأملاك الحالية.
- **هيكل التمويل:** كلما كانت التكاليف الثابتة كبيرة، كلما ارتفع الخطر المالي وهذا ما يؤدي إلى إضعاف قدرة المؤسسة على مواجهة المشاكل الطارئة.
- **الشركاء الماليون:** إن ظهور بعض الشركاء الماليين مثل المؤسسات رأس المال المخاطر، والتتظيمات الحكومية، قد يخفف من بعض المخاطر المالية التي تواجهها المؤسسات الصغيرة من خلال تأثيرها على تسيير المؤسسة.

- **عقود التمويل:** كثيرا ما يظهر الخطر المالي نتيجة لبعض الشروط المتعاقد عليها من خلال العملية التمويلية، والتي تحد من توسع المؤسسة ونموها.
- العوامل الرئيسية لنجاح مؤسسة
- يعتمد نجاح إنشاء المؤسسات على عدد كبير من المعايير منها:
- القيادة الفعالة: وتتمثل في مهارات القائد وقدرته على تحديد الرؤية وإلهام الموظفين واتخاذ القرارات الحاسمة. ف شخصية رئيس المؤسسة تلعب دورا هاما في إبراز قوة شخصية الشركة وتضع لها مكانا في السوق.
- الرؤية المستقبلية: يجب على المؤسسة أن تمتلك رؤية مستقبلية واضحة، وتحديد الأهداف والخطط لتحقيقها.
- الابتكار والتكنولوجيا: يجب تضمين الابتكار واستخدام التكنولوجيا في إدارة المؤسسة لتحسين الأداء والانتاجية.
- العمل الجماعي: يجب تشجيع التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين.
- التدريب والتطوير: يجب توفير فرص التدريب والتطوير للموظفين لتحسين مهاراتهم.
- الإدارة المالية: وذلك بمراقبة التكاليف بكفاءة لتحقيق الأرباح المستهدفة.
- العلاقات العامة: لا بد من بناء علاقات جيدة مع عملاء المؤسسة والجمهور.
- القوانين واللوائح: يجب الامتثال للقوانين واللوائح المحلية والوطنية ذات الصلة بالمؤسسة.
- التواصل الجيد: يساعد التواصل الجيد في جذب الزبائن وخاصة الفئة المستهدفة، لكي تكون فعالة لا بد من:
- التواصل مع شريحة عريضة من المجتمع.
- التواصل عبر الانترنت.
- التسويق المباشر (البريد الالكتروني، الهاتف، الخطابات، الكتيبات... الخ).
- الحدث والعلاقات الصحفية، أو الاتصال الشبكي.