

المحاضرة رقم 05

تأسيس وتسيير المؤسسات

**La constitution et la gestion des
entreprises**

إن إقامة الأعمال من قبل الأفراد يمكن أن تحصل بثلاث طرق:

- تأسيس مؤسسة جديدة والاستمرار في تطويرها حتى تصبح متوسطة الحجم
- شراء مؤسسة قائمة من الآخرين
- المقاول الداخلية (المقاول من الباطن) « Sous-traitance »

حيث يقوم المقاول في المفضلة بين مختلف هذه الحالات وذلك بالإطلاع على خصائص كل منها.

1. إنشاء مؤسسة جديدة:

تعتبر عملية إنشاء مؤسسة جديدة عملية معقدة وغير متجانسة تختلف دوافعها من مقاول إلى آخر فهناك من تتبلور لديه فكرة عبر الزمن وبعد دراسة مختلف الاهتمامات، وهناك من يكون مضطر لإنشائها باعتبارها الطريقة الوحيدة لخلق فرصة عمل والاندماج في المجتمع. إن عملية إنشاء مؤسسة جديدة يمكن أن تتم وفق عدة طرق هي:

1-إنشاء مؤسسة من العدم (La création ex-NiHiLo):

تحتاج إلى وقت كبير حتى تتمكن من إطلاق منتجها في السوق وإقناع المستهلكين وهذا يزداد صعوبة مع ارتفاع درجة الابتكار في المنتج وللتغلب على هذه الصعوبات يجب على المقاول أن يحدد احتياجات المؤسسة بدقة كما أن عملية إنشاء هذا النوع من المؤسسات يتطلب الكثير من العمل والجهد.

2-إنشاء مؤسسة عن طريق التفريغ (La création par exainage):

في هذه الحالة يقوم الأفراد من خلا الدعم المقدم لهم من طرف المؤسسات التي يعملون لصالحها بإنشاء مؤسساتهم الخاصة والمستقلة.

هذه العملية تعتبر سهلة إذا ما قورنت بالسابقة حيث تقوم المؤسسات بإنشاء أجهزة بدعم موظفيها على إنشاء مؤسساتهم الخاصة حيث يمكن لهم ممارسة النشاط المقاولاتي في مختلف المجالات سواء كانت تجارية أو صناعية. كما يمكنها استغلال شبكات التوزيع الخاصة بالشركة أو المؤسسة الأصلية، وهذا ما يقلل من خطر الفشل وزيادة فرص النجاح. أما بالنسبة للمؤسسة الأصلية فهي طريقة للإبداع والنمو، تهدف من خلالها إلى اكتشاف نشاطات جديدة قريبة من النشاط الرئيسي، وكطريقة كذلك لإنشاء بعض النشاطات الحالية بشكل أفضل.

3- الحصول على الامتياز من أجل إنشاء مؤسسة:

يعتبر الامتياز صيغة مهمة من أجل إنشاء المؤسسات الجديدة حيث غرف تطورا في السنوات الأخيرة بعد التأكيد على حقوق الملكية الامتيازات التي تعطي الحق للمرخص له بقيادة عمل وفق شروط وفترة متفق عليها مع الجهة المانحة لترخيص الامتياز.

إنشاء مؤسسة وفق هذه الصيغة يسمح للمقاول بالاستفادة من دعم مهم مقدم من طرف المؤسسة المانحة للامتياز مقابل دفع مبلغ معين (امتياز توزيع منتج، امتياز تصنيعه)، وهو موجه غالبا للمقاولين الذين لا يملكون أفكار خاصة بهم أو لا يملكون الإمكانيات الضرورية للابتكار، فالامتياز يمكنهم من الاستفادة من الخبرات المتراكمة لدى الأطراف والمؤسسات المانحة للترخيص والتي لها تجارب تنتقل إلى جميع المشاركين في الامتياز.

4- إنشاء الفروع (création des filiales) :

في هذه الحالة يعمل المقاول لدى مؤسسة قائمة توكل له مشروع ذو طبيعة مقاولاتية، الأخطار التي يتحملها المقاول في هذه الحالة جد محدودة وفي المقابل يحظى هذا الأخير بامتيازات العقد المبرم.

II. شراء مؤسسة قائمة:

إن شراء مؤسسة قائمة يختلف عن إنشاء مؤسسة جديدة لأن المؤسسة موجودة في الأساس ولا حاجة لإنشائها، فيمكن الاعتماد على ما تمتلكه المؤسسة من موارد، تاريخها السابق، إضافة إلى هيكلها التنظيمي مما يقلل من درجة عدم اليقين ومستوى الخطر، في هذا النوع من النشاط نميز حالتين:

1-شراء مؤسسة في حالة جيدة:

في هذه الحالة تكمن الصعوبة في كيفية الحصول على معلومات تتعلق بوجود مؤسسة في حالة جيدة للبيع ومن ثم يجب على المفاوض امتلاك موارد مالية كافية لشرائها فسر السوق لهذا النوع من المؤسسات يكون مرتفع ومن الضروري أيضا امتلاك المهارات الجيدة وتجربة ناجحة في التسيير.

2-شراء مؤسسة تواجه صعوبات:

في هذه الحالة يجب أن يكون المفاوض على دراية بالالتزامات القانونية التي تقع على عاتقه نتيجة شراء مؤسسة تمر في مثل هذه الوضعية وذلك طبعا في حالة ما إذا كانت الصعوبات التي تواجهها معلنة، وبالرغم من انخفاض ثمن هذه المؤسسات بالمقارنة مع مؤسسات ذات وضعية جيدة إلا أنها تتطلب هي الأخرى ضخ أموال كبيرة حتى تتمكن من معاودة نشاطها والوصول إلى حالة الاستقرار كما تتطلب أيضا معرفة وخبرة في التعامل مع الأزمات.

III. المقابلة الداخلية:

لقد تزايد اهتمام المؤسسات بهذا النوع من النشاطات خاصة في ظل التغييرات السريعة التي يشهدها المحيط والتي من الصعب التحكم فيها فمن خلال المقابلة الداخلية تستطيع المؤسسة

مواكبة المستجدات والتكيف معها بشكل سريع. كما يمكنها العمل على تطوير وتنويع منتجاتها بشكل دائم ومستمر عن طريق الإبداع والابتكار.

تعتبر المقابلة الداخلية مخرجا للمؤسسات يمكنها من تقادي الانعكاسات السلبية لتزايد ميول الأفراد إلى العمل الحر والاستقلالية حيث وجدت أن اللجوء لإنشاء مشاريع جديدة إلى جانب مشاريعها السابقة يمكنها من تشجيع روح المبادرة لدى الموظفين الذين يتمتعون بميول للمقاولاتية (توظيف طاقاتهم، واستغلال إمكانياتهم وأفكارهم) مما يسمح بإخراج المؤسسة من حالة الجمود ونقص الإبداع التي تعيشها.

ومن أجل تطوير المقابلة الداخلية يجب توفر مجموعة من الشروط نلخصها فيما يلي:

- تشجيع التجربة والعمل على خلق جو يسمح بتوقع والفشل داخل المؤسسة.
- يجب على المؤسسة توفير الموارد الضرورية للمشاريع الجديدة وتسهيل عملية الحصول عليها.
- تشجيع العمل الجماعي المنظم حيث يعمل الأفراد المتخصصون في مجال المنتج الجديد مع بعضهم بغض النظر على الدائرة التي يعملون بها داخل المؤسسة.
- مكافأة المقاول الذي يعمل لصالح المؤسسة بشكل جيد على كل الجهد والطاقة التي بلغها في تطوير المشروع الجديد.