

## المحاضرة الثالثة:

### العوامل الأساسية لنجاح المشاريع

هناك خصائص أساسية يجب مراعاتها لأن لها تأثير كبير على نجاح المشروع نذكر أهمها:

- ✓ المهارات التسييرية.
- ✓ المهارات المحاسبية.
- ✓ المهارات التسويقية.
- ✓ إمكانية الحصول على الموارد المالية بسهولة.
- ✓ موقع المؤسسة بالنسبة للزبائن.

وعليه وجب علينا تحديد العوامل الأساسية لنجاح المشاريع الجديدة ويكون بالقيام بتحليل استراتيجي دقيق عن طريق ما يلي:

#### 1/ اختيار الفكرة:

● **شروط الفكرة الاستثمارية:** إن الحصول على فكرة إنشاء مؤسسة ما هي إلا البداية، ونجاح هذه الفكرة يعتمد على عوامل عدة، فالفكرة الإستثمارية قد تكون في جوهرها جيدة ومبتكرة ولكنها غير قابلة للتنفيذ، وحتى تكون قابلة للتنفيذ لا بد أن تتطابق مع الواقع والحقيقة السوسيواقتصادية، وهو ما يطلق عليه بالفرصة الإستثمارية.

فالفرصة الإستثمارية هي الفكرة الإيجابية التي يمكن تنفيذها وتحقيق عائد مناسب للمستثمر، ويمكن القول أن الفكرة الإستثمارية لا بد لها من موارد مادية وبشرية لاستغلالها، كما أنها يجب أن تكون مناسبة للحالة الموقفية للمنطقة أو البلد التي يتم فيه تنفيذ الفكرة بجميع أبعادها (الإقتصادية، الإجتماعية، السياسية... إلخ)، فعلى المقاول أو الفريق المقاولي قبل تنفيذ الفكرة أن يستفيد من عمليات التحليل الإستراتيجي المتعلقة بتحليل البيئة الداخلية بما فيها من نقاط قوة ونقاط ضعف، وتحليل البيئة الخارجية بما فيها من فرص وتهديدات مع معرفة كذلك مدى إمكانية الفكرة للتطبيق.

● **الدراسة الإستراتيجية للفكرة الإستثمارية :**

يلعب التفكير والتحليل الإستراتيجي دورا مهما في إنشاء المؤسسات وهو عنصر أساسي في شخصية المقاول، إنطلاقا من الرؤية الإستراتيجية التي تعبر عن صورة المؤسسة في المستقبل، مروراً بتحليل عناصر البيئة الخارجية بما فيها من فرص وتهديدات، وتحليل عناصر البيئة الداخلية بما فيه من نقاط قوة ونقاط الضعف، وانتهاءً بالتحليل الإستراتيجي لنشاط المؤسسة.

● **تحليل البيئة الداخلية:** المقصود بتحليل البيئة الداخلية أو التحليل الداخلي هو إجراء تقييم دقيق للخصائص والمميزات المتعلقة بالمشروع الإستثماري والتي تكون ضمن سلطة صاحب المشروع أو من الممكن له الحصول عليها عند التأسيس، تشمل هذه الخصائص على:

\* شخصية صاحب المشروع.

\* أما إذا كان المشروع قائم فهي تشمل خصائص المشروع وإمكانياته المختلفة.

\* هدف التحليل الداخلي: هو قيام صاحب المشروع الجديد بتحديد نقاط قوته، ونقاط ضعفه، ليستخدمها في نوع المشروع الملائم لإمكانياته المادية والشخصية، ولتحديد خصائصه المهمة.

● **تحليل البيئة الخارجية:** يتوقف نجاح المؤسسة الجديدة أيضا على دراسة وتحليل للعوامل البيئية المؤثرة ومحاولة الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل منها على المؤسسة، وبصفة عامة تساعد دراسة وتقييم عناصر البيئة الخارجية في تمكين المؤسسة من التعرف على أبعاد بيئتها ودلالاتها الإستراتيجية المتمثلة في:

1/ تحديد سمات المجتمع والجماهير التي يتعامل معها المشروع وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة والأوليات التي تعطيها.

2/ بيان علاقات التأثير والتأثير بالمؤسسات المختلفة ومختلف المتعاملين الاقتصاديين مع منتجات وعمليات وأنشطة المؤسسة.

3/ تحديد الأهداف التي يجب السعي إلى تحقيقها، ونطاق هذه الأهداف سواء على مستوى الأهداف الإستراتيجية أو الأهداف العملية.

4/ بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها، وكيف يمكن للمنظمة أن تتحقق تلك الاستفادة.

5/ تحديد نطاق السوق المرتقب ومجالات المعاملات المتاحة أمامها، سواء ما يتعلق بالسلع والخدمات، وطرق منافذ التوزيع وأساليب وشروط الدفع وخصائص المنتجات المسموح بها، والقيود المفروضة على المشروع سواء قانونية أو أخلاقية... الخ.

6- تشخيص أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمنظمات الذين يمثلون قطاع عملاء المشروع الأمر الذي يفيد في تحديد خصائص المنتجات والأسعار وخصائص الإنتاج وكذلك التسويق.

فالتحليل البيئي الخارجي هو حصر الفرص والتهديدات التي يمكن أن يتعرض لها المشروع الجديد في حالة تنفيذه، نتيجة للأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والقانونية و السياسية...الخارجية وهذا يعني أنه على المستثمر الجديد أن يحدد ما إذا كان الوضع الاقتصادي والتغيرات المختلفة مناسبة لنجاح المشروع، وهل أن العوامل السياسية القانونية سوف تشكل مصدر نجاح أو مصدر فشل للمشروع، وهكذا بالنسبة للعوامل الأخرى حيث يتم تحديد ذلك بالتنبؤ بالأوضاع المستقبلية.

## 2/تقييم السوق:

تعتبر عملية جمع المعلومات عن السوق من أهم عناصر هذه المرحلة، حيث يمكن من خلالها تقدير حجم الزبائن المحتملين وتقدير الطلب والأسعار ومعرفة المنافسين وتكون عن طريق:

- **دورة حياة المنتج :** يمكن أن يكون المنتج المقترح له سوق واسعة لكنه مهدد دائما بخطر التقدم التكنولوجي وتغيير الأذواق بالنسبة للزبائن، أو ظهور منتجات بديلة أو متشابهة أقل سعرا، وبالتالي من الخطر تركيز مستقبل الأعمال على سلعة واحدة.
- **تطور الطلب، التموين والأسعار:** من الصعب تقدير هذه المتغيرات أحيانا لأن هذا التطور يمكن أن يخضع أو ينتج من عدة عوامل من بينها: حالة الأزمة الداخلية أو الخارجية، النمو الديموغرافي، الحالة السياسية والمناخ الاجتماعي.
- **الوسطاء:** في بعض النشاطات يرتبط سلوك الموزعين إلزاما بأسواقهم المستقبلية، التي تركز على أذواق المستهلكين من جهة وكذلك طريقة التنظيم المعمول فيما يخص الإحتكار وتسيير السوق، وبالتالي على المقاول أخذ معلومات عن الموزعين و الاتصال بالخبراء في هذا المنتج.
- **المنافسين:** تقتضي معرفة السوق جمع معلومات خاصة بالمنافسين الرئيسيين للمنتج من حيث الحصة السوقية ومواردهم، أسعارهم، العلامة التجارية، سياسة التصنيع، التوزيع، البيع، الإعلان، والسياسة الإستثمارية المالية والبشرية إن أمكن، لأن استراتيجية المنافسين تمثل عائق يجب أخذه في الحسبان.
- **تحليل الصعوبات المحتملة:** يجب تجنب النشاطات التي تتطلب استثمارات كبيرة (آلات ومعدات، مخزونات ديون)، لأن أي منشئ أو مقاول جديد أو مؤسسة جديدة تشكوا من نقص معين كالموارد المادية والبشرية وغالبا نقص المعلومات حول قطاع السوق، نقضا لخبرة في النشاط، هذه الصعوبات التي يجب أخذها بعين الاعتبار.

• تحليل الحجم الممكن للزبائن: المعلومات التي يتم جمعها في المرحلة السابقة، تؤدي إلى تقدير الحجم الممكن للزبائن، وبناءا عليه يجد صاحب المشروع نفسه أمام حالتين وهما :

(1) يمكن لصاحب المشروع الانسحاب بسهولة ودون مخاطر مالية كبيرة إذا كانت الأمور عكس التوقعات وبالتالي في هذه الحالة يتم إجراء اختبارات بسيطة للمنتجات ثم المرور مباشرة إلى تنفيذ المشروع، مع إمكانية إجراء بعض التعديلات.

(2) إذا وجد صاحب المشروع نفسه أمام مخاطر كبيرة من الناحية المالية، هنا يحاول المقاول القيام بدراسة سوق وذلك عن طريق استبيان على عينة من الزبائن المستهدفين أو المقابلة المباشرة مع الزبائن، أو الإستعانة بمكاتب متخصصة في دراسات السوق للوقوف على أهمية وحجم الزبائن المحتملين.

### 3/ اختبار الفكرة الإستثمارية :

عملية اختبار الفكرة الإستثمارية تعتبر أساس عملية إنشاء مؤسسة صغيرة والتي تعتبر أيضا شرط ضروري لنجاح المشروع في الكثير من الحالات، لكن في الواقع ولسوء الحظ هناك الكثير من الأشخاص يباشرون الأعمال والمشروعات بناء على حماس زائد أو تصور زائف بإمكانية نجاح المشروع دون القيام باختبار للفكرة.

إن اختبار الفكرة عملية معقدة فهي تستلزم الإجابة على بعض التساؤلات المرتبطة بجمع المعلومات حول الزبائن والأسواق المحتملة وهذا حتى لو تعلق الأمر بمشروع حرفي أو تجاري بسيط، هذه الأسئلة يمكن اعتبارها جوهرية بالنسبة لحاملي مشاريع الإبداع التكنولوجي لان الخطأ فيها يمكن أن يؤدي إلى خسائر كبيرة.

### 4/ دراسة السوق:

تعتبر عملية تحليل السوق الحجر الأساس في اختبار الفكرة الإستثمارية حيث يؤدي إلى جمع المعلومات التي يبنى عليها الحكم على فعالية الفكرة والوصول إلى فرص حقيقية للنجاح وذلك من خلال البحث عن إجابات للأسئلة التالية:

\*هل يوجد أشخاص قابلين لشراء المنتج؟ وبأي ثمن؟

\*ومن هؤلاء الزبائن؟

حتى يتمكن حامل المشروع من إيجاد إجابات عن هذه التساؤلات، لا بد أن يبحث أولا عن الأدوات التي تمكنه من جمع هذه المعلومات والتي توفرها الدراسة السوقية.

### 5/ إعداد خطة العمل:

يشكل مخطط العمل عنصرا أساسيا في إستراتيجية المؤسسات، وتتزايد أهميته في مجال إنشاء المؤسسات بشكل عام والمقاولات بشكل خاص، ويستمد هذه الأهمية على اعتبار أنه يمثل وثيقة هوية تعرف بالمؤسسة (ومؤسسيها) لدى مختلف الأطراف كما يعتبر وسيلة اتصال تجاه هذه الأطراف، حيث يسمح لهم بتقييم المخاطر التي هم مقدمون على تحملها عند الإنخراط في المشروع.

\*أهمية خطة العمل: لخطة العمل عدة فوائد نذكر أهمها فيما يلي:

- (1)-ترتيب الأفكار.
- (2) تقييم الجدوى.
- (3) فرصة للتعرف أكثر على السوق وعن قرب.
- (4) بحث الاحتمالات الممكنة لتمويل وتنفيذ وتسويق المشروع.
- (5) التخطيط ووضوح الطريق.
- (6) التحقق من الجاهزية.
- (7) استطلاع الصعوبات المتوقعة والاستعداد لها والاحتياط للطوارئ.
- (8) تحديد المتطلبات بشكل أكثر دقة وواقعية.
- (9) إظهار الجدية في العمل.
- (10) تسهيل تقييم المشروع للحصول على دعم أو تمويل أو مشاركة.
- (11) التقليل من احتمالية الإخفاق أو الفشل أو الخسائر.
- (12) التحكم وضبط التكاليف.

للاطلاع أكثر على المعلومات انظر:

سيد كاسب، جمال كمال الدين، المشروعات الصغيرة: الفرص والتحديات، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، 2007.