

## الفصل الثاني عشر الرقابة وتقويم الأداء في المشروعات الصغيرة

- مفهوم وأهمية الرقابة في المشروعات الصغيرة .
- مراحل العمليات الرقابية في المشروعات الصغيرة .
- فوائد استخدام الرقابة الاستراتيجية في المشروعات الصغيرة .
- مفهوم الأداء في المشروعات الصغيرة .
- مفهوم تقويم الأداء وأهميته في المشروعات الصغيرة .
- أهمية قياس أداء مشروعات الأعمال باستخدام المؤشرات التالية .
- الأخطاء الشائعة في إدارة المشروعات الصغيرة .
- دليل للمصرا بصفة الادارية الشاملة للرقابة والتقويم في المشروعات الصغيرة .

الصفحة 301

بعد ان تم استعراض ومناقشة أنشطة وفعاليات ووظائف مشروعات الأعمال الصغيرة والتي قد تكون على شكل اهداف استراتيجية وتشغيلية وخطط طويلة ومتوسطة والعبرة الاجل ، وجوانب تنظيمية وتسويقية ومالية وبشرية ، والآليات التي يمكن اعتمادها في عملية اتخاذ القرارات ، وكل ما يرتبط بدور المشروع الصغير في المجتمع من خلال مسؤولياته الاجتماعية ، وكذلك آليات تنفيذ هذه الاستراتيجيات والخطط والسياسات والبرامج والنظم ومجالات الخوسبة لأنشطة المشروع ، فإنه لا بد من الوصول الى نتيجة محددة والتي تثير التساؤل التالي : هل تمكن المشروع من تنفيذ نشاطه وتنفيذ اهدافه في ضوء ما تم التخطيط له ؟ وللإجابة على هذا التساؤل فإنه لا بد من القيام بالعمليات الرقابية وعمليات تلوم الأداء سواء على مستوى الوحدات والأقسام والأنشطة ام على مستوى المشروع ككل ، وللمحكم على كفاءة وفعالية الاداء والتنفيذ فإنه لا بد من ممارسة النشاط الرقابي في اي مشروع .

### مفهوم الرقابة، Control Concept

يقصد بالرقابة هي ' ذلك النظام الذي يساعد الافراد على قيامهم بتنظيم مدى التقدم الذي يحققه للمشروع في تحقيق اهدافه ، وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ والتي تحتاج الى عناية واهتمام اكبر ' (Lorange & et. Al. 1986) .

ويستدل من هذا المفهوم ان العمليات الرقابية انما تتطلب قيام الادارة بتابعة جانبين اساسيين هما : جانب الاداء والتنفيذ داخل المشروع ، وجانب البيئة التنافسية والخارجية له ومعرفة اتجاهات التغيير المحتملة ، وذات التأثير الاستراتيجي على عمليات ومستقبل المشروع .

وتعرف الرقابة الاستراتيجية (Wiggle, et. al. 1998) على انها " تلك العملية التي تتضمن تحديد المدى (Extent) ، والتي تتمكن من خلالها من خلالها من تحقيق الأهداف ونتائج تحقيق اهدافها وغاياتها ، اذ انما لم تتمكن من الوصول الى هذه الاهداف والغايات كما خطط

لها، وإذا كان المقصد من الرقابة هو تعديل استراتيجيات المشروع أو تنفيذها، فإن ذلك يتطلب تحيين قدرة المشروع لتحقيق أهدافه .

وعالياً ما تتم عملية مناقشة الأنشطة الرقابية في إدارة المشروعات ضمن إطار الموازنة (Budgeting) وهي مهمة لفهم واستيعاب الرقابة الاستراتيجية وهي أوسع وأشمل من عملية الاستخدام التقليدي لهذه لعبارة الرقابة، حيث إن في مفهوم الرقابة باستخدام الموازنات، الما يتم فيه التركيز اعتيادياً على الزمن لسنة واحدة أو أقل، وتستلزم مجموعة من المقاييس الكمية لتحديد التفاضلات الفعلية والتي قد تتجاوز ما يتم تخطيطه من مصروفات، وعليه فإنها تركز هنا على العمليات الداخلية وعلى أنشطة التصحيح والتي غالباً ما توعد بعد فترة الموازنة السابقة، ولكن مجال الرقابة الاستراتيجية يكون فيه المدى الزمني أطول وغالباً ما يكون أطول من السنة الواحدة، وتستخدم فيه المقاييس الكمية بالإضافة إلى المقاييس النوعية، وعليه فإنه يتم فيه مناقشة وتحليل وتقييم كل من العمليات والأنشطة الداخلية وعوامل البيئة التنافسية والخارجية للمشروع، ولذلك فالعمليات الرقابية مستمرة ومتواصلة حيث الأنشطة التصحيحية المتناوبة (Intermittent Corrective Actions) وهذه تكون ضرورية لبقاء المشروع ضمن البيئة التنافسية وبما تضمن الفسار التصحيح والتي يحقق أهدافه وغاياته، والجدول الآتي يوضح الفروقات بين الرقابة الاستراتيجية والرقابة من خلال الموازنات.

الرقابة من خلال الموازنة Budgetary control	الرقابة الاستراتيجية Strategic Control
1- إن مداهما الزمني اعتيادياً يمتد من سنة واحدة فأقل .	1- إن مداهما الزمني طويل حيث يمتد من الأمد القصير إلى الأمد الطويل .
2- مقاييس كمية فقط .	2- مقاييس كمية ونوعية .
3- تتركز نشاطاتها على العمليات الداخلية فقط .	3- تتركز نشاطها على العمليات الداخلية، والخارجية معاً .
4- نشاطها التصحيحي ربما يتحقق بعد انتهاء فترة الموازنة .	4- إن نشاطها التصحيحي يمثل حالة متواصلة ومستمرة .

# عوامل الرقابة

ولكني تتمكن ادارة المشروع من تأدية انشطتها ومهامها بشكل قاعلي وكفوء في مجال الرقابة وتقوم الاداء ، فانها يمكن ان تعتمد المراحل الآتية :

- ✓ 1 . صياغة ووضع للمعايير التي سيعتمد عليها في انشطتها الرقابية وعملية قياس الاداء ، كأن يتم تحديد تكلفة الوحدة الواحدة من المنتج ، او معدل العائد على الاستثمار ، او مستوى الجودة المطلوب وغير ذلك .
- ✓ 2 . قياس الاداء الفعلي ومقارنته مع النتائج المتوقعة للحصول عليه وهذا يمثل المعايير المستهدفة والتي تم صياغتها في الفقرة (1) .
- ✓ 3 . اتخاذا الاجراءات التصحيحية عند وجود انحرافات واضحة بين الاداء الفعلي والمخطط . واما كانت الانحرافات سلبية فهذا يعني انه هنالك خلل في العملية التنفيذية اي في الاداء وهذا له اسبابه المتعددة ، اما اذا كان الانحراف ايجابي فهذا يعني ان هنالك خللاً في عملية صياغة المعايير والاهداف ، وهذا يعني عدم امتلاك الرقابة المتكاملة لطاقت وموارده المشروع حيث يتم حساب الانحراف من المعادلة التالية :

الانحراف = الاداء الفعلي - المعيار (المخطط)

ويرى (Flanger&weber, 1986) بان اساليب الرقابة الاستراتيجية اما تختلف من مشروع لآخر وذلك وفقاً لطبيعة البيئة التي يعمل فيها المشروع وطبيعة نشاطه ، ولذلك فان عملية الرقابة والتلوم يمكن ان تشمل على الخطوات الآتية :

- ✓ 1 . تحديد ما يجب عمله .
- ✓ 2 . وضع معايير القياس الخاصة بالتلوم والاداء .
- ✓ 3 . قياس الاداء الحالي .
- ✓ 4 . مقارنة الاداء الحالي مع المعايير او الاهداف الموضوعية .
- ✓ 5 . اتخاذا الاجراءات التصحيحية في حالة عدم وجود حالة من التطابق بين الاداء الحالي والمعايير الموضوعية ، او التوقف عندما يكون هنالك تطابق بين المعايير والاداء الحالي .

والشكل التالي يوضح التخطيط الاستراتيجي لعملية التقييم والرقابة في المشروعات  
شكل رقم (31) مراحل عملية الرقابة والتقييم الآتية



ويشرف (Wright, et al, 1998) مع بقية الباحثين بهذا الصدد حيث يؤكد على ان  
مراحل الرقابة والتقييم الآتية كما تتضمن أيضاً المراحل الآتية :

1. ضمان إطار مقاييس كل من رسالة وأهداف المشروع ، ينبغي ان تحدد ما هي الحاجات  
والأنشطة التي ينبغي ان يتم التوجيه والتصميم والرقابة عليها اي تحديد المجالات  
المقصودة لهذه العمليات .

2. بناء او صياغة المقاييس (المعايير) Standards .

3. قياس الأداء الفعلي او ما يتم تحفيده .

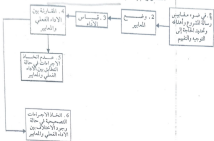
4. مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير .

5. عدم القيام بأي نشاط في حالة كون الأداء متطابقاً مع المعايير التي يتم وضعها .

6. اتخاذ الاجراءات التصحيحية في حالة كون الأداء غير متطابقاً او متناسفاً

(Harmony) مع المعايير التي يتم وضعها .

الشكل رقم ( 32 ) خطوات الرقابة وتقييم الأداء



يرى بعض الباحثين المتخصصين في مجال الشؤون الاستراتيجية المنظمات الأعمال ومنها الشركات الصغيرة بأن عملية الرقابة الاستراتيجية ( Strategic Control ) إنما هي عملية تتوسط العديد من العمليات والأنشطة الإدارية ، ويقصد بها كوسيلة مرشدة وتحديد مجالات الخطأ أو التصحيح المطلوب لنجاح سجل عمل المنظمة الإدارية في المشروع ، ولذلك فهي عملية تفاعلية وتكاملية مع العديد من هذه العمليات ، ولذلك سميت بالعملية الوسيطة الناجمة ( Mediator ) ، حيث أنها تتفاعل مع العمليات الأتية ( weights : (ar. al. 1998

1. البيئة العامة ( الخارجية ) Microenvironment
2. البيئة الصناعية Industry Environment
3. الرسالة والغايات والأهداف الخاصة بالمشروع Mission, Goals and Objectives of the Firm

4. صياغة الاستراتيجية Strategy Formulation

5. عملية تنفيذ الاستراتيجية Strategy Implementation

6. النتائج الكمية والنوعية Qualitative and Quantitative Results وهو ما يطلق عليه بالأداء ( performance ) .

والمخطط التالي يوضح التكاملية لعملية الرقابة الاستراتيجية مع العديد من المتغيرات  
شكل رقم (33) العلاقة التكاملية لعملية الرقابة الاستراتيجية مع المتغيرات الأساسية



وتذكر، فإن الهدف الأساسي من عملية الرقابة والتقييم الاستراتيجي هو لغرض التأكد من أن الاستراتيجيات والمخططات التي يتم وضعها موضع التنفيذ في المنظمات والشروعات، إنما قد ساهمت بصيغة أو بآخرى في تحقيق الرسالة والأهداف الخاصة بها، وأن مثل هذا التقييم الخاص بالاستراتيجيات قد يركز على الجوانب الأتية (السيد، 1993) :

1. تقييم درجة التناسب والانساق في اهداف الاستراتيجيات المستخدمة في المشروع مع بقية الاهداف فيه .
2. تقييم ابعاد ومضامين الاستراتيجيات ذاتها ومجالات تركيزها .
3. تقييم درجة جودة نظام التحليل الذي يستخدمه المشروع في الوصول الى الاستراتيجيات المستخدمة .
4. تقييم قدرة المشروع على وضع خياراته الاستراتيجية موضع التنفيذ الفعلي .
5. تقييم النتائج التي تتحقق للمشروع من جراء استخدام الخيارات الاستراتيجية .

وان مجالات التركيز على الفقرات الثلاث الاولى اعلاه انما تتعلق بعملية التفويم اثناء قيام المشروع بعملية الاختيار الاستراتيجي ، اما المجالان الاخيران فهما يرتبطان بعملية التفويم والرقابة الاستراتيجية .

وقد يعتقد الرياديون في المشروعات الصغيرة انه من الصعوبة بمكان استخدام مفهوم الرقابة والتفويم الاستراتيجي وآلياته في مشروعاتهم ، وهذا ناجم عن تردد اصحاب بعض المنظمات في استخدام هذا المفهوم وذلك لاسباب والمبررات الآتية ( sad Hodgotts and Wootman , 1980 ) :

1. عدم ادراك الرياديون والمدرء لأهمية ومفهوم الرقابة والمتابعة الاستراتيجية .
2. عدم توفر الوقت اللازم لدى رجال الاعارة والرياديون للتفويم بالتحليل الطويل الاجل والذي يتخدم مفهوم الرقابة الاستراتيجية .
3. عدم ادراك الرياديون بان الاداء في الاجل القصير لا يتساوى في اهميته مع الاداء في الاجل الطويل باي حال من الاحوال .
4. عدم قيام الرياديون بتفويم ادارة المشروع ومديري الانسام والوحدات على اساس ادائهم في الاجل الطويل والاكتفاء بتفويضهم على اساس الاداء في الاجل القصير .

ولذلك فان بعض الباحثين يقترحون مجموعة من التوصيات والتي تحفز الريادي او الادارة العليا على استخدام الرقابة الاستراتيجية في المشروعات ( Loange & morton , 1986 ) ومنها :



1. استخدام مفهوم الرقابة الاستراتيجية ، وذلك من خلال تكوين فريق يشتمل على مجموعة من الاداريين والمهنيين يمثلون مختلف الوحدات والانشطة في المشروع ، ويفضل ان يتكامل هذا الفريق مع المجموعة التي تتولى اعداد الخطط الاستراتيجية في المشروع .
2. ان يشترك الريادي وادارة المشروع في وضع تفسير لبعض مؤشرات الاداء الرتيبة والتي تعبر عن نجاح المشروع ولميزه ، وكذلك في تحديد كيفية متابعة هذه المؤشرات متابعة فعالة ومستمرة .
3. ضرورة ان تركز عمليات الرقابة على نقاط الاختناقات والعوامل في تلك المعايير التي تعبر عن نجاح المشروع ، والتي تعد مهمة وجوهرية في تحقيق التميز ، وكذلك على اي تغيير محتمل في هذه المعايير عبر الزمن .
4. ان يتصف النظام الرقابي ذات الطبيعة الاستراتيجية بدرجة عالية من المرونة ، وبسهولة امكانية استخدام وسائل واساليب متعددة للرقابة وتقوم الاداء .

### مفهوم الاداء Performance Concept

أهتم العديد من الباحثين في مجال ادارة الاعمال والمشروعات من خلال دراستهم بالاداء ، الا انه لم يتم التوصل الى اجماع حول مفهوم الاداء (Venkataraman, 1986) ولا تزال الاهتمامات مستمرة في مناقشة الاداء كمصطلح فني ، وكذلك في مناقشة المستويات التي يحلل عندها والقواعد الأساسية لقياسه (Ford and Schefferberg, 1982) .

يبرز الاختلاف حول تحديد مفهوم الاداء من اختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الاداء وقياسه من قبل الباحثين ، كما يعود الاختلاف لتعدد وتنوع اهداف والمهام التي يهتمون بها في دراستهم للاداء (Hofec, 1983) ، ورغم حالة الاختلاف والتباين ، الا ان معظم الباحثين يعمرون عن الاداء من خلال مستويات النجاح المتحقق في المشروعات من حيث تحقيقها لاهدافها .

ويعرف الاداء على انه \* انعكاس لقدرة المشروع وقابليته على تحقيق اهدافه \* (Eccles, 1991) .

ويضيق كلا من (Robbins & Wierseman, 1995) مع هذا المفهوم إذ يعتبران عن الأداء بكونه "قدرة المشروع على تحقيق أهدافه طويلة الأجل"، ويستدل من هذا المفهوم أنه يركز على الأهداف طويلة الأجل والشغته بالبقاء والنمو والتكيف.

في حين يرى كل من (Miller & Bromiley, 1990) أن الأداء هو "انعكاس لكيفية استخدام المشروع للموارد المادية والمالية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعله قادراً على تحقيق أهدافه"، ويركز هذا المفهوم على السبل والطرق التي تتخذها الشركة من تحقيق غاياتها وأهدافها من خلال استقلاله الأمتل لموارده التنظيمية المتعددة وإمكانية تخصيصها على الأنشطة والفعاليات في المشروع بكفاءة.

ويستدل بما تقدم، بأن الأداء مفهوم واسع، ويشتمل في مضامينه على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح والفشل، الكفاءة والفاعلية، المخطط والفعلي، الإنسي والتوحي، وغيرها من العوامل المتعلقة به، ولذلك فإن الأداء يمثل ذلك النشاط الشمولي المستمر والذي يعكس نجاح المشروع واستمراره وقدرته على التكيف البيئي، أو فشله وانكماشه، وذلك وفقاً لمعايير وأسس محددة يضعها المشروع ووفقاً لخطوات نشاطه وفي ضوء الأهداف طويلة الأجل.

### مفهوم تقويم الأداء وأهميته، Performance Evaluation Concept and Importance

بعد تلخيص الأداء عنصراً أساسياً في العملية الأدائية، حيث يساهم في تقديم المعلومات والبيانات التي تستخدم في قياس مديات تحقيق المشروع لأهدافه، وبالتالي إمكانية التعرف على اتجاهات الأداء السابقة والتلاحق في المشروع، وبما يمكن القادة من اتخاذ القرارات اللازمة لتحديد المسيرة المستقبلية لأهداف وبرامج المشروع.

ويعرف تقويم الأداء (Glueck & Jauch, 1988) بأنه "تلك المرحلة الأساسية من مراحل عمليات الإدارة الاستراتيجية والتي يحاول فيها المدبرون أن يقررُوا إن اختيار الاستراتيجية يتم تنفيذاً بصورة صحيحة وأنه يحقق أهداف المشروع"، وإن تقويم الأداء هو قياس للأعمال والفعاليات المختلفة ومقارنتها بالمخطط المعدة مسبقاً، وذلك لاكتشاف نقاط القوة والضعف في المشروع والعمل على تحسين المركز التنافسي له.

ويرى (Stephen, 1979) بأن تقويم الأداء هو عملية مرشدة للنشاطات، وذلك لتقدير فيما اذا كانت الوحدات الادارية او المشروعات تقسمها لحصل على مواردها وتنتفع منها بكفاءة وفاعلية في سبيل تحقيق اهدافها ، ويركز هذا المفهوم على بعدي الكفاءة والفاعلية كالمعيار للقياس وربطها بطبيعة هدف عملية التقويم بوصفها مرشداً للنشاط في المشروع.

ويعرف تقويم الاداء (Robbins and Cenzo, 1995) على انه " عملية مرشدة لامكانية تخصيص الموارد المتاحة للمشروعات على الأنشطة والفعاليات واستثمارها بكفاءة متميزاً باتجاه تحقيق اهدافها وتميزها في ميدان اعمالها".

وتبرز أهمية تقويم الاداء من خلال ما تتميز به الموارد الاقتصادية من ندرة بالنسبة للاحتياجات المتزايدة والمنافس عليها، ولذلك تظهر باستمرار الحاجة الى تحقيق انفس الموارد الناجمة من الاستغلال الكفوء للموارد وتأثيرها على الاهداف التنظيمية، ويمكن

اجاز أهمية تقويم الاداء بالجوانب الآتية (الدعراوي، 1990):

1. يوفّر تقويم الاداء مقبلاً للمدى لتمام المشروع من خلال سعيه لواقعة نشاطه بغية تحقيق اهدافه.

2. ان تقويم الاداء يظهر مدى اسهام المشروع في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق الكبر قدر من الانتاج بأقل التكاليف، والتخلص من عوامل الهدر والضياع في الوقت والجهد والمال، مما يؤدي الى خفض اسعار المنتجات، ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي، مما يعود على المجتمع والمنتج والعامل والمستهلك بالفائدة.

3. يوفّر نظام تقويم الاداء معلومات لمختلف المستويات الادارية والوحدات في المشروع لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية وموضوعية، فضلاً عن أهمية هذه المعلومات للجهات الأخرى خارج المشروع.

4. يظهر تقويم الاداء التطور الذي حققه المشروع في مسيرته نحو الافضل أو نحو الأسوأ، وذلك من طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنياً في المشروع من مدة أخرى، ومكانياً بالمشروعات المتعاقبة في البيئة التنافسية.

5. ✓ يساعد تفويض الاداء على ايجاد نوع من المنافسة بين الاقسام والادارات والمنظمات المختلفة ، وهذا بدوره يدفع للشروع الى تحسين مستوى اداة .
6. ✓ يؤدي الى الكشف عن العناصر الكفوءة ووضعها في المراتب الاكثر انتاجية ، ولتحديد العناصر التي تحتاج الى دعم وتطوير من اجل النهوض باداة الى مستوى الاداء الطموح والاستثناء عن العناصر غير الكفوءة .
7. ✓ يؤدي الى تحقيق الاهداف المحددة في الخطط والعمل على ايجاد نظام سليم وفعال للاتصالات والمكائنات والخوازم الشخصية .
8. ✓ توضع عملية تفويض الاداء المركز الاستراتيجي للمشروعات ضمن اطار البيئة القطاعية التي تعمل فيها ، وبالتالي تحدد الاليات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الاستراتيجي لها .
9. ✓ تعكس عملية تفويض الاداء درجة الملائمة والانسجام بين الاهداف والاستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمشروع .

وقد حدد ( Whoolen&Hunger, 1986 ) مجموعة من مبادئ الاداء الرئيسية في منظمات الاعمال ، على اساس ان كل ميدان منها انما يعكس هدفاً ينبغي تحقيقه ومن أبرزها مايلي :

### 1. الربحية :

وتعتمد مؤشرات متعددة لقياس هذا المجال مشكلة في نسب الربحية والتي تقيس فعالية وقدرة الادارة على توليد الأرباح .

### 2. اقبال السوق :

ويمثل بالخصصة السوقية ، والتي تشير الى نسبة حجم الاعمال الشفورة لكل سلعة او خدمة مع حجم الاعمال والسلعة على مستوى السوق ، وغالباً ما تقارن بالقوى التنافسية في السوق .

### 3. الانتاجية :

وتمثل العلاقة بين مخرجات المشروع من سلع وخدمات وبين مدخلاتها ، وتعتمد الانتاجية مقياساً لمدى الاستخدام الامثل لعناصر الانتاج بما تتضمنه من موارد وطاقت متاحة للمشروع وبما يكفل له تحقيق اعدائه .

#### 4. قيادة المنتجات :

وتتمثل بقيام الادارات الرئيسية في المشروع بتقوم التكاليف والجودة والمركز السوقي لكن منتج من المنتجات الحالية والمنتجات المخطط لها مستقبلاً .

#### 5. تنمية الافراد واتجاهات العاملين :

تتم عملية تنمية الافراد كمجال اداء رئيسي تسعى المشروعات لقياسه عن طريق تجميع تقارير متنوعة لتقوم الاسلوب الذي يتبعه المشروع في سد الاحتياجات الحالية والمستقبلية في القوى العاملة ، كما يتم قياس اتجاهات العاملين نحو المشروع مباشرة بواسطة بحوث الاتجاهات بطرق غير مباشرة عن طريق بيانات الغيابات ومعدل دوران العمل .

#### 6. المسؤولية العامة :

وفي هذا المجال يضع المشروع مقاييس ثلاثية طبيعة ويشت الخيطة ، بهدف تفويض مدى نجاحه في تحمل مسؤولياته نحو العاملين والموردين والمستهلكين والمجتمع .

#### 7. الموازنة بين اهداف المدى القريب والمدى البعيد :

ويقوم المشروع بإجراء دراسة معمقة بشأن التداخل في مجالات الرئيسية للتأكد من الاهداف الحالية لم يتم تحقيقها على حساب الأرباح والاستقرار في المستقبل ، أي عدم التعارض بين الاهداف الحالية ومستوى الأرباح المستهدف مستقبلاً .

وختالاً ما يتم استخدام مجموعة من المؤشرات المالية وهذه تتمثل في نسب السيولة والربحية والنشاط (ادارة الموجودات) ونسب الرافعة المالية (ادارة المديونية) ونسب سوق الأوراق المالية ونسب النمو ، والتي تم التطرق إليها في فقرة التحليل المالي ، وذلك في مجال قياس الأداء ، ويؤكد (Thompson, 1994) على أهمية قياس الاداء بواسطة المؤشرات المالية من خلال :

1. تمكن من دراسة اتجاهات الاداء وتطوره خلال السنوات التي يتحقق فيها .
2. يمكن مقارنة هذه المؤشرات مع مؤشرات المنافسين ومعدل الصناعة العام .
3. يمكن ان تساهم في تحديد التحسينات الممكنة او الضرورية فيما اذا كان اداء المشروع ضعيفاً او اقل من اداء المنافسين ، كما انها مفيدة في ظل عدم وضوح بعض الفرص الجيدة في البيئة .

4. تستطيع ان تكشف وتحدد الأرباح التي فلديها المشروع لو تلك غير المتحققة وامكانية العديد فرص النمو المحتملة فيها مستقبلاً.

5. تستطيع هذه المؤشرات ان تكشف معدلات المخاطرة المحتملة والتي قد يتعرض لها المشروع.

ويضيف ( Davidson, et. al, 1982 ) الى انه يمكن استخدام المؤشرات المالية ايضاً في المجالات التالية :

1. اتخاذ القرارات الادارية .
  2. التخطيط الاستراتيجي والرقابة والتقييم الداخلي لاداء المشروع .
  3. التقارير المالية والتقييم الخارجي للاداء من قبل الدائنين والمستثمرين .
- والمضافة الى ما تقدم ، فان استخدام هذه المؤشرات المالية يمكن ان يحقق للمنظمات ومشروعات الأعمال الاخرى الاغراض التالية ( Most, 1977 ) :
1. تقديم معلومات يمكن الاعتماد عليها عن الموارد الاقتصادية للمشروع والتزاماته وذلك لتحقيق الآتي :
- تلوم نقاط القوة والضعف .
  - الكشف عن فرص الاستثمار وطرق تمويلها .
  - تلوم قدرتها على الوفاء بالتزاماته المالية اتجاه الدائنين .
  - اثبات ان موارده تمثل نقطة الانطلاق للتوسع والنمو .
2. تقديم معلومات يمكن الاعتماد عليها عن التغيرات في صفاتي موارد المشروع الناجمة عن فعالياته الهادفة الى تحقيق الأرباح وذلك لتحقيق الآتي :
- تعدد مؤشراً أساسياً للمستثمرين والذين يتوقعون الحصول على العوائد .
  - تعدد مؤشراً للدائنين الذين سوف يمولون المشروع ، والعاملين الذين سوف يحصلون على فرص عمل ، والحكومة التي سوف تجني الضرائب .
  - تزويد الإدارة بمعلومات اساسية لاخرى للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات .

- مساعدة مستخدمى هذه المؤشرات المالية في التنبؤ بالأرباح المحتملة والقيمة السوقية لاسهمها .

3. تقديم معلومات إضافية عن التغيرات المتوقعة في الموارد الاقتصادية .

4. تقديم معلومات أخرى ملائمة لاحتياجات مستخدمى الكشوفات والتقارير المالية .

وتتضمن عملية الرقابة وتلويح الاداء امكانية تلافى حالات الانخفاض والانهيار التي قد تحدث لها هذه المشروعات ، كما انها تتضمن الاستمرار والتنافس والنمو بشكل جيد ومن اجل ايضاح الصورة ، فانه هنالك مجموعة من الاخطاء القاتلة للمشروعات نجد منها المفيد استمرارها للاستفادة منها وامكانية العمل على تجاوزها فحتماً لاستمرارية المشروع ونموه .

### الاطعاء القاتلة هي المشروعات الصغيرة ،

حدد ( Bruce Blechman ) في كتابه ( Guerrilla Financing ) ثلاثة عشر من الاخطاء الشائعة والتي يرتكبها بعض الرياديين خلال مسيافة خطط أعمالهم ، حيث لا يتمكن الرياديون من الحصول على الدعم المالي لمشروعهم الجديدة ، ويعود سبب الفشل هذا الى واحد او اكثر من الاخطاء التالية :

1) ان الرياديون يحاولون دائماً شرح أفكارهم وبلغة غير مفهومة وغير واضحة بحيث لا يتمكن المستثمر من استيعابها ، وعندما يحاول المستثمر او الممول ان يطرح سؤالاً حول هذه الأفكار فان الريادي يتصرف وكأن اساس السؤال هو شيئاً غير منطقياً ورسخياً ( steps ) .

2) يفترض الريادي ان الممول او المستثمر يفهم طبيعة عمل المشروع ، ولذلك فإنه يفشل بتزويده بتفاصيل دقيقة عن خلفية المشروع .

3) غالباً ما يقوم الريادي بإبلاغ المستثمر بأن ( كل شخص سوف يقوم بشراء السلعة ) وهذا يعطي انطباعاً لدى المستثمر بأن الريادي لا يمتلك اي فكرة عن مستقبل المنتج ( السلعة ) الحقيقي حيث ان المستثمر يريد دليلاً واقعياً لاثبات ذلك .

4) يفشل الريادي في اعطاء مؤشر واضح لطبيعة العلاقة بين وظائف الأعمال والربحية لبعض الرياديون نفس ان يشرح كيفية خلق الربح ، وما هي قدرة المشروع في تحقيق ارباح عالية .

5) الفشل في امتلاك المعرفة الشمولية والمستقبلية عن السلعة او الخدمة ، فالخطوة يجب ان تعكس معرفة الريادي عن جميع مايتعلق بالاعمال ، حيث يحتفظ الريادي انه اذا عرف الممول او المستثمر ان السلعة جيدة ، فهذا يكفي ، ولكنه الممول يريد ان يعرف كيف تدار الاعمال .

6) الفشل في استخدام الفوائد والتقارير المالية لعرض الجوانب الخاصة بالمبيعات والكلف والارباح ، والتقارير غير المنظمة تعكس للمستثمر عدم قدرة الريادي على تشغيل وإدارة الاعمال ، فالأفضل تقديم تقارير عمل شهرية دقيقة وهذه سوف تعكس امكانية التنبؤ بالأداء المستقبلي للمشروع .

7) فشل الريادي في توضيح التطلقات النقدية للمستثمر او الممول ، حيث انه يرغب في ان يعرف كيف تتم عملية استثمار امواله ، وبدون ذلك قد يشعر المستثمر بأنه سوف يلقي بامواله في فرض ذات مخاطرة عالية .

8) قد يردد الريادي العبارة التالية ( سيرتي الذاتية تتكلم عن نفسها ) وقد يكون الريادي معجباً بسيرته الذاتية ، وقد يعجب بها المستثمر أيضاً ، ولكن هذا لا يكفي فالمستثمر يقدم امواله للاستثمار في الاعمال وليس في السيرة الذاتية ، صحيح ان الخبرة السابقة مهمة ولكنها ليست بديلاً عن خطط الاعمال المستقبلية .

9) يتوقع الريادي بان المستثمر سوف يقرأ كل التفاصيل الموجودة في الخطه ولا يحتاج للخلاصة التمهيدية وانه اذا كانت هذه الخلاصة الموجزة قادرة على جذب انتباه المستثمر فانه قد يباشر بقراءة تفاصيل خطة المشروع ، حيث ان الخلاصات والمختصرات مهمة ومفيدة وربما وصلت الى المستثمرين مناه الخطط الا انهم لا يقرؤها ولا يهتمون بها .

10) الخطط غير الواضحة والتي لا يمكن فهمها وفهمها وفيها تصور في التركيز على الجوانب الاساسية فان ذلك سوف يؤدي الى ضعف فرصتها في ان تحصل بالاعتماد للمستثمرين .

11) من الخطأ ان يحاول الريادي إخفاء المظاهر السلبية للاعمال ، وهذا سوف يعكس للمستثمر حالة من عدم الامان ، وبالتالي عدم ثباته والدفاعه للاستثمار في المشروع .



12 زيادة التكرار المدل في ذكر الخطوة على مسامح المستثمر قد يؤدي الى قلة الاعتماد بها فمن الافضل تلافي ذكر التوقعيات والأمور غير الهامة، ولذا احسنت بان هناك بعض المعلومات الضرورية فانه يفضل وضعها في ملحق منفصل للاطلاع عليها من قبل المستثمر، اقا رغب في الاطلاع على بعض التفاصيل.

13 الافضل الريادي في ان يتذكر بان الهدف من خطة المشروع هو للحصول على موعد للمقابلة مع المستثمر، فمن الافضل عدم جلب اي مادة او ملف وسيكون من الافضل احضارها في وقت لاحق.

### المراجعة الادارية للمشروعات الصغيرة :

في ضوء كل ما تقدم فانه يمكن ان نخدم هذا الكتاب بخطوط وتوجيهات واسس واطر ارشادية وكذا دليل عملي للمهتمين في مجال المشروعات الصغيرة على كيفية القيام بالمراجعة الادارية الشاملة والتي تهدف الى تحديد المشاكل الادارية المحتملة في المشروع الصغير وتهدد استمراريته، وهذه الاطر الارشادية صممت على صيغة مجموعة من الاسئلة لمساعدة الريادي والمدير في المشروع الصغير ليقوم بتقييم وبراغمية وامانة مظاهر القوة والضعف وتحديد الفرص والتحديات المحتملة، انها نقطة البداية للريادي ليضع خطة متكاملة تساعده في تحسين اداء مشروعه، كما انها مفيدة لتفويج الاستشارات ضمن اطار عمل المشروعات الصغيرة. وهذه الاطر الارشادية لنشاط مشروعات الاعمال قد اتفق عليها معظم الباحثين ومنهم ( Scarborough & Zimmerman, 1996 )، ( Pickle & Abrahamson, 1990 )، ( Siropolis, 1997 ) وهي :

#### اولاً : الاسئلة الخاصة برؤية الريادي وقدراته الشخصية :

1. هل انت مؤهل لادارة مشروع صغير بنجاح ونميز، هل انت ديناميكي ومتطور، ولديك الرغبة في التعلم، وهل لديك القدرة على تحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات، وهل لديك قدرات تفاوضية مع الناس الآخرين، وهل تستطيع تحريك الكفاءات واستفيد من الظروف لصالحك ؟
2. هل لديك قدرة الجسور والتفاوض والاستماع الى الموظفين والزبائن والموردين والمناقسين والتكلم من يتعامل معك او يتقد المشروع، حيث يحقق الاستماع الى الآخرين فوائد متعددة للمشروع ؟

3. هل تتابع تأثير التغييرات السوقية والتي تؤثر على أداء عمل المشروع ، وهل تتابع ما يكتب عن التطورات والتغيرات الحاصلة في الجامعات وميول والأوراق للستهلكين ، في الصحف والمجلات المتخصصة والدوريات ، حيث إن هذه المطبوعات توفر معلومات قيمة جداً لذلك المشروع الصغير؟

4. هل تشترك في جمعية أو اتحاد مهني حيث إن الريادي يمكن أن يتعلم الكثير من زملاء العمل والتعاون مع الشركات الأخرى ، والتعرف على أصحابها، خاصة تلك التي تتعرض لنفس المشاكل أو القرح من المناحة؟

5. هل تحضر دورات تدريبية أو ورش عمل متخصصة في الأعمال الصغيرة ، والتي ترعاهما الاتحادات التجارية المحلية أو غرفة التجارة ، حيث إن هذه الدورات غالباً ما توفر فرص للاستفادة من المقترحات التي تساهم في التغلب على مشاكل إدارة المشروعات الصغيرة وهي في كثير من الأحيان تكون غير مكلفة كثيراً؟

6. هل أنت مشترك فاعل في النوادي والمؤسسات المحلية ، فالتنشاط في مثل المجتمعات من شأنه أن يخلق صورة ذهنية إيجابية عن حيوية المشروع مما يساهم في زيادة مبيعاته؟

7. هل حسب نفسك راتباً مناسباً كمصاحب مشروع يدير عمله وكأنك تعمل لدى مشروع يملكه غيرك؟

8. هل هذا العمل يولد لك عائداً معقولاً على استثمارك ، وهل يدير عليك دخلاً يزيد عن راتبك ، وهل يساوي الدخل الذي يمكن أن يعطيه لك هذا المبلغ لو استثمرته في مشروع آخر يساويه في درجة المخاطرة؟

9. هل تستطيع من خدمات وافر خدمات المشروعات الصغيرة الحكومية أو الأهلية في منطقتك ، وتسعى للاستفادة من الخدمات الاستشارية التجارية أو ذات التكلفة الزمنية ، وهو ما يمكن أن يشكل لك مساهمة إدارية لا تقدر بثمن لاستشرافية المشروع وتطوره؟

ثانياً : الاسئلة الخاصة بعمليات التخطيط الاستراتيجي في المشروع :

1. هل تم تحديد اهداف المشروع بكلمات مكتوبة وواضحة ، اذ بدون لائحة مكتوبة وتوجيهية ، فلا النشاط الاقتصادي يكون معرضاً للفشل ؟
2. هل لديك خطة مكتوبة تشتمل على بعض السياسات والبرامج والاجراءات والتي يمكن فوجها من قبل العاملين للاسترشاد بها في تادية المهام اليومية ؟ وتسهل عملية اتخاذ القرارات ؟
3. هل لديك وصف مكتوب عن السوق المحتمل لمشروعك ، حيث ان معرفة المستهلك النهائي لممتلكك او خدمتك سوف يسهل عليك ايجاد توجه موحده لنشاطك ويمكن خدمة المستهلك بشكل كفوء ؟
4. هل لعرف ما هي خواص زياتك ، واين يتواجد زياتك ، وما هي السلع التي يفضلون شرائها منك ؟
5. هل لديك استراتيجيه رئيسية لجعل شركتك في قمة المنافسة ، وهل حددت ما هي الميزة التنافسية لمشروعك ، هل هي الجودة ، الكلفة ، السرعة والنظا ، توصيل السلعة ، فكل عمل اقتصادي ينبغي ان تحدد خواصه التنافسية ، ومن ثم يعمل للمحافظة عليها من خلال العملية التخطيطية ؟
6. هل لديك معايير واسس مكتوبة وواضحة لتقود وتوجه اداء المشروع ، وهل هي قابلة للقياس ، وهل تتضمن اطاراً زمنياً محدداً إمكانية القياس والتطور والنحسن في الأداء ؟
7. هل حددت الفرص المستقبلية الممكنة لزيادة المبيعات ، وتحقيق ارباح متزايدة من خلال تقديم منتجات جديدة او الدخول الى اسواق جديدة او مواقع جديدة يساعد في زيادة فرص العمل للمشروع في ظل توفر الامكانيات والموارد الادارية والتنموية ؟
8. هل لديك القدرة على التنبؤ بالظروف المستقبلية والتي تكون ذات تأثير فعال ومباشر على المشروع ومعرفة الاتجاهات الاقتصادية والسياسية المستقبلية ، وذلك لتجنب المفاجآت والتغيرات غير المحسوبة ، وهذا سوف يمكن المشروع من التكيف للمستقبلي مع هذه التطورات وتوظيفها لصالحه ؟

9. هل لديك تصور شعوري عن عمل المنافسين واجريت تقييماً لعناصر القوة والضعف التي يملكونها وهل تتمكن من بناء دفاعات تاقية تجاههم، وكيف ينظر المستهلكون لمنتجات وخدمات مشروعات مقارنة بالمنافسين؟

ثالثاً: الامثلة الخاصة بالوظيفية التنظيمية للمشروع:

1. كيف تطور هيكلًا تنظيمياً، وهل ان الهيكل التنظيمي يعكس العلاقة بين الأفراد والوظائف؟

2. هل يوضع الهيكل التنظيمي من يملك الصلاحيات والمسؤوليات وامكانية المسائلة والمتابعة لكل الوظائف والأنشطة؟

3. هل يمتلك كل شخص في المشروع وصف وظيفي مكتوب لعملة، وهل الوصف الوظيفي يحدد بدقة مسؤوليات الأعمال، وكيفية تحقيق التفاعل بين مختلف العلاقات الوظيفية؟

4. عندما يتم تفويض السلطات (الصلاحيات) فهل يتم وضع ذلك بصيغة كتابية لضمان الفهم المتبادل للمسؤوليات؟

5. هل لديك القدرة على اعتماد المرونة في الهيكل الوظيفي لغرض استيعاب التطورات والتغيرات التي تحدث في السوق وتنعكس على المشروع بالجاه استيعابها والتكيف معها؟

رابعاً: الامثلة الخاصة بإدارة الموارد البشرية:

1. هل انت شخصياً لديك الاطلاع بكل القوانين والنظم والتعليمات التي تخص الموظفين من حيث التوظيف (الاختيار والتعاقد)، والتدريب، السلامة والصحة في العمل، التحفيز والثناء على الانجاز التميز؟

2. هل ان جميع ملفات الموظفين يتم ترتيبها وحفظها وفقاً للمتطلبات التنظيمية السليمة؟

3. هل طورت او لديك توصيف وظيفي واضح يمكن ان تستخدمه في التعامل مع الموظفين؟

4. هل يتم تدريب كل موظف جديد بكفاءة ووفقاً لمتطلبات الوظيفة؟
5. هل إن كل موظف منقول أو جديد يتلقى تدريباً مناسباً على كل واجبات وظيفته؟
6. هل الأجور والرواتب والحوافز يمكن مقارنتها مع المشروعات الأخرى العاملة في نفس النشاط أو المنطقة الجغرافية؟
7. هل لديك نظام رسمي لقياس الأداء أو الشناء على الإنجاز، وهل إن معايير الأداء مرتبطة بنظام لتحفيز الموظفين؟
8. هل هناك برنامج تدريب موجه أساساً للموظفين الراغبين في الترقى في السلم الوظيفي في المشروع؟
9. هل إن كل الموظفين لديهم كتب يشتمل على سياسات المشروع وإجراءاته، وهل يتم مراجعتها باستمرار؟
10. هل لديك نظام للتضبط والمساءلة عند ارتكاب الأخطاء وممارسة التصرفات التي تسيء للعمل والمشروع؟

خاصة، الأمثلة الخاصة بالنظام المحاسبي:

1. هل لديك نظام محاسبي يوفر كل أنواع البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات؟
2. هل يوفر لك نظام المحاسبة كشوفات مالية شهرية؟
3. هل تقوم كل بنود التقارير المحاسبية التي تقدم اليك من قبل المحاسب؟
4. هل تراجع الدفاتر المحاسبية الخاصة بالمشروع من قبل مدقق حسابات؟
5. هل تطبق باستمرار نظام نقطة التعادل (الأيرادات = التكلفة الكلية)، ونظام تحليل الفرص الاقتصادية في نشاطك التجاري؟
6. هل تتم متابعة الديون باستمرار ويتم تصنيفها طبقاً لتواريخ الاستحقاق؟
7. هل يزودك النظام المحاسبي بالأرقام والبيانات اللازمة الخاصة بحسابات الرواتب والضرائب والمركز المالي للمشروع وغيرها؟
8. هل النظام المحاسبي جاهز لمواكبة التغيرات واستيعاب التطور التكنولوجي السريع؟
9. هل تدقق كشوفات حسابات البنك شهرياً وبالتفصيل؟

10 . هل تتم إدارة العمليات النقدية من خلال موازنة نقدية محددة عند الحاجة ودون أية صعوبات؟

سأجيبها : الموازنة ومراقبة التكاليف

- 1 . هل إن مصروفات مشروعك مبنية على أساس الموازنة ذات التخصيصات المحددة؟
- 2 . هل إن موازنة المشروع مرتبطة بتحديد فترات زمنية معينة ووفقا لمعايير الأداء؟
- 3 . هل نطلب لانجحة التكاليف عند دراستك لأي عمل تجاري بتفصيله مستقبلا؟
- 4 . هل تستخدم الموازنات لمراقبة كميات ومعدل المصروفات في المشروع؟
- 5 . هل تساهم الموازنة بوصفها الهدف ومعايير في تحسين الأداء للمشروع؟
- 6 . عند وضع الموازنة ، فهل يتم مناقشتها مع كبار الموظفين؟
- 7 . هل قممت بتحليل تكاليف العمل الشاكلة لفترة محددة ، مثل الأيجارات والرواتب؟
- 8 . هل سبق وأن قمت بمقارنة أداء مشروعك بأداء المشروعات الأخرى؟
- 9 . هل سبق وأن قارنت التكاليف والأرباحات وأرقام الأرباح مع معدل أداء الهيئات الصناعية من غرفة التجارة أو الصناعة التي تنتمي إليها؟
- 10 . في نهاية كل فترة محاسبية هل تقوم بمراجعة نشاطك الفعلي وتوقعاتك المستقبلية معا؟

سأجيبها : الأسئلة الخاصة بإدارة النقدية:

- 1 . هل إن المبالغ المقبوضة تودع في حساب المشروع لدى البنك؟
- 2 . هل إن سجلات المقبوضات مسبوكة من قبل موظف واحد أو أكثر؟
- 3 . هل إن جميع السحوبات النقدية من البنك يتم التحكم بها من خلال شيكات مرقمة؟
- 4 . هل تقوم باستمرار بمراقبة ومراجعة كل الدفعات النقدية مع أوامر الصرف الأصلية؟
- 5 . هل إن جميع الشيكات وطلبات وأوامر الشراء مرقمة سلفا ويتم للحاسبة عنها؟

6. هل تستثمر بكفاءة أي فائض نقدي متاح للمشروع في فرص استثمارية مربحة؟
7. هل تتم عملية تدقيق التدفق النقدي الداخيل والخارج وتناكد من لوصدته؟

### ثامناً: الضرائب والالتزامات المالية:

1. هل لديك جدول زمني (Calendar) خاص بالضرائب يبين متى يتم تعبئة الاقرارات المختلفة ومتى تدفع وغيرها من الأمور الخاصة بشؤون وتعليحات الضرائب؟
  2. هل هناك شخص مسؤل ومتخصص في المشروع بكل أنواع الضرائب والتطبيقات وتمديد الالتزامات الضريبية الخاصة بالمشروع؟
  3. هل تقوم باعداد كشورفات الصروفات المختلفة والرواتب مقدما لشهرين أو ثلاثة اشهر للتأكد من استخدامها أو امكانية تطبيقها؟
  4. هل إن القائم على حسابات الرواتب يعمل دائما على ادخال التطويرات والتغيرات على الجدول بحيث يكون جاهزا لحساب الضريبة؟
  5. إذا كان ما يستحق عليك ضريبيا هو الحد الأدنى ، فهل تقوم بإيداع ما يقابلها لدى السلطات الضريبية؟
  6. هل تخضع مبيعاتك لنظام ضريبي محدد ، وهل تبين سجلاتك أي دفعات مقدمة؟
  7. هل تقوم بتسجيل الأصول مقدما فيما يتعلق بتاريخ الشراء ، وتقرير العمر الافتراضي لكل أصل ، وطريقة احتساب بالاستهلاك (الاندثار) وطريقة الاستبدال (الاحلال) وغيرها؟
  8. إذا كان لديك نظام للتقاعد أو نظام للمشاركة في الأرباح ، فما تناقشت مع محاسبك بخصوص شروط الاقرارات للحكومة والموظفين؟
  9. هل تحتفظ بجميع التراخيص اللازمة للعمل مجددة دائما؟
- تامسأ ، الأسئلة الخاصة بالمخاطر والتأمين:
1. هل تمت تحليل المخاطر التي يواجهها المشروع في الظروف العادية؟
  2. هل تقوم بأي مخاطر غير ضرورية؟

3. هل قام وكيل تأمين متخصص بنحس مشروعك لا حبارك ابن يجب تملين  
المخاطر؟

4. هل تقوم بالتأمين على الاشخاص المهمين في مشروعك؟

5. هل استفدت من كافة خدمات الخصومات في الاقسام؟

6. هل تقوم بمراجعة برنامج التأمين من خلال فترات منتظمة؟

هاشراً ، الاسئلة الخاصة بعمليات الشراء :

1. هل تقوم باستمرار بمراجعة نوعية البضاعة والمواد المشتركة من حيث وقت تسليمها  
وجودة الخدمات المقدمة من موردين اخرين؟

2. هل تقوم بممارسة الشراء بالمنافسة عندما لا تكون ملماً بالاسعار؟

3. هل لديك أكثر من مورد لاي صنف من الاصناف؟

4. هل معظم مشترياتك تتم بالسعر الانسب (الافضل)؟

5. هل تشترى طبقاً للمواصفات المحددة وليس طبقاً للاسم التجاري أم تفضل ببساطه  
بما يعرف المورد عليك؟

6. هل لديك مواصفات محددة وسياسات حول من هو المخول بعملية الشراء للسلع  
والخدمات واستقبال الموردين وتسجيل الطلبات وغير ذلك؟

7. هل سبق واذا راجعت الاجراءات الشراء الحالية للتعرف فيما اذا كانت تلبي طلباتك؟

8. هل تحدد بدقة حجم وكميات طلباتك من اي صنف؟

احد عشر ، الاسئلة الخاصة بالتسويق وترويج المبيعات :

1. هل تعرف وبدقة تقسيمات السوق الذي تنوي الدخول فيه؟

2. هل تعرف وبدقة كيف ستكون قادراً وتميزاً ببيع منتجاتك وخدماتك امام  
مناقصيك؟

3. هل ان الخدمة التي ترودها مع سلعتك تفوق ما يقوم به منافسك؟

4. هل يمتلك مشروعك وخدماتك سمعة متميزة وحسنة في ذهنية الزبائن؟

5. هل تنوي المنافسة على الزبائن من خلال بيع السلعة نفسها بنات الشروط ، او  
اللجوء الى سلع اخرى تحمل علامة اخرى وتختلف بالسعر والعلامة؟



6. هل جهودك التسويقية والشروجية هي الأكثر فاعلية والأقرب لتحقيق أهدافها ؟
7. هل إن جميع عناصر التسويق والشروج تتسجم وتتناسق مع تخطيط الانتاج وبرامجه ؟
8. هل يتم التحكم بجميع عناصر التسويق وجهوده من خلال موازنات يتم تغييرها فقط في الظروف الطارئة ؟

ثاني عشر : الأسئلة الخاصة بموقع المشروع :

1. هل مكان عمل المشروع سهل الوصول اليه من قبل الزبائن المرتقبين ؟
2. هل تسهيلات النقل مثل امكانيات الوصول ، الوقوف ، التحميل ، التزليل ، وسائل النقل الأخرى متوفرة في موقع المشروع ؟
3. هل يمتلك الموقع الحالي امكانية اجراء التوسعات والتطويرات المطلوبة للمشروع ؟
4. هل إن دهائم البنى التحتية متاحة في المشروع كالماء والكهرباء والصرف الصحي وغيرها ؟
5. هل يتعرض الموقع الحالي لاتخاذات محلية حول حماية البيئة من التلوث ؟

ثالث عشر : الأسئلة الخاصة بالتسعير :

1. هل تعتبر اسعارك مناسبة من حيث الجودة والخدمة التي تصاحب المنتجات المباعة ؟
2. هل تستعمل اساليب مالية ومحاسبية في تحديد الاسعار كشطلة التعادل وغيرها ؟
3. هل هنالك نشاط تجاري متنامي ومتزايد في منطقتك وتمتلكك من البيع باسعار ارخص من المنافسين ؟
4. هل طورت استراتيجيات للتسعير والتي تمكنك من مواجهة المنافسين في السوق ؟
5. هل تتمكن من التحكم بتكلفة عناصر الانتاج والخدمات لتحقيق المرونة السعرية ؟
6. هل يعتبر السعر في السوق الذي تعمل فيه هو الاساس في المنافسة بين بقية المشروعات ؟



## قائمة المراجع

- أولاً، المراجع العربية،
- ثانياً، المراجع الانكليزية