

المادة: المقاولاتية

السنة: أولى ماستر

السنة الجامعية: 2021/2020

القسم: علوم التسيير

التخصص: إدارة مالية

### المحور الثاني: فكرة، إنشاء، وتطوير المؤسسات والمشاريع

الفكرة هي أول خطوة نحو إنشاء مؤسسة جديدة أو مشروع، لكن هذه الفكرة يجب أن تقيم عن طريق دراسات الجدوى المختلفة لنختبر مدى قابلية الفكرة للتجسيد في أرض الواقع مع استمراريته وتحقيق الاهداف المنشودة من المشروع، لنصل إلى مخطط الأعمال الذي يحدد الرؤية الكلية والإستراتيجية للمشروع. **أولا. الفكرة أول خطوة في إنشاء مؤسسة جديدة:**

إن نجاح أي مشروع استثماري يقوم على اختيار الفكرة الجيدة، وتعتبر فكرة مشروع المؤسسة اللبنة الأولى لبنائها، إذ تعبر عن موضوع النشاط أو السبب الذي ستنشأ المؤسسة لأجله، ومتى كانت الفكرة ناجحة وقابلة للتطبيق ميدانيا، كلما زاد ذلك من احتمال نجاح المشروع والعكس صحيح.

#### 1- مصادر الأفكار الإستثمارية: تكون الفكرة في الغالب من أحد المصادر التالية:

أ- **الخبرة الذاتية:** إن الخبرة المستمدة من العمل السابق قد تكون أحد أهم مصادر الأفكار للفرد المقاول، حيث أن التعامل مع الأسواق، الزبائن، الموردين، المنافسين...، يؤدي إلى ابتكار أفكار استثمارية جديدة، تأتي من خلال تغيير نوع المنتج إلى الأحسن، أو إستغلال منتج جديد، أو تطوير خدمة مكاملة للنشاط الأصلي للمؤسسة.

هـ- **الأفكار المأخوذة من السفريات الخارجية:** الأشخاص الذين يسافرون للخارج يندهشون أحيانا حيال سلعة أو خدمة معينة غير متاحة في بلدهم أو منطقتهم الأصلية، وهذا يعتبر مصدر جاهز للأفكار الإستثمارية، بشرط أن تكون هذه الأفكار متوافقة مع طبيعة المنطقة التي ينتمي إليها المقاول.

ب- **الزبائن كمصدر للأفكار الجديدة:** إن الزبون هو المستعمل للمنتج وهو الذي يعرف نقائص وإيجابيات هذا المنتج، ويمكن أن يكون لديه تصور أحسن في تقديم أو تعديل هذا المنتج، فاستعانة المقاول بزبائن منتج معين أو تحول الزبون إلى مقاول يمكن أن يكون مصدر للأفكار الجديدة.

ج- **الميول والرغبات:** الكثير من المقاولين يقومون باختيار النشاطات وإنشاء المؤسسات في قطاعات تشكل ميولهم السابق، وفي الغالب يكون الميل والحاجة للإنجاز دافع قوي لإنشاء مؤسسة صغيرة.

د- الأفكار الطارئة: إن الساعي إلى إنشاء مؤسسة يجب أن يتأهب نفسيا وعقليا لاقتناص الفرص من خلال الإنتقاد والتصور والملاحظة، والحكم على الوضعيات التجارية ومراقبة النقائص والأخطاء الموجود في بعض المشاريع، هذه النظرة الإنتقادية للأشياء تعتبر مصدر جيد للأفكار الإستثمارية.

و- الإبداعات البحثية: أي إنشاء مشروع جديد بفكرة جديدة، لكن هذا النوع من الأفكار يجب تجربته بشكل مكثف والتفكير جيدا قبل التطبيق بحيث يتطلب هذا النوع من الأفكار إمكانيات كبيرة، إضافة إلى أنه لا يقبل الأخطاء.

ن- البحث عن الأفكار: المقبلين على إنشاء مؤسسة صغيرة، لا يمتلكون دوما أفكار جاهزة، وبالتالي يمكن العودة إلى المكاتب الإستشارية المتخصصة في هذا المجال أو الإعتماد على بعض المصادر الأخرى منها:

✓ ترميم مؤسسة جديدة: إعادة شراء مؤسسة موجودة، هو توجه مهم يعطي للمقاول أفكار ناتجة من النشاطات السابقة لهذه المؤسسة؛

✓ التراخيص: يمكن للمقاول أيضا إنشاء مؤسسة صغيرة بالحصول على رخصة إنتاج منتج معين، وذلك بالرجوع إلى الانترنت والمجلات المتخصصة؛

✓ البراءات: بعض المبدعين والمخترعين لا يقومون بالإستثمار التجاري لإبداعاتهم كمخابر البحث الجامعية، فيمكن الإستفادة منها في الحصول على أفكار جديدة للمشاريع الإستثمارية.

### ثانيا- دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع:

وهي عبارة عن مجموعة من الدراسات المترابطة والمتكاملة ينجزها مجموعة من الخبراء والمختصين حيث توفر المعلومات والبيانات الضرورية التي تحدد مدى صلاحية المشروع من عدة جوانب والتي تؤدي في النهاية إلى قرار قبول أو رفض المشروع. وتنقسم إلى:

1. دراسة الجدوى التسويقية: هي القاعدة الأساسية لدراسة الجدوى بصفة عامة. لان نتائجها هي من تحدد الاستمرار في بقية المراحل أو التوقف عن دراسة المشروع، حيث أن دراسة السوق هي وسيلة لجمع المعلومات التي تستخدم كأساس في تحديد الخطة التسويقية وتتضمن هذه الأخيرة، عملية جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها مما يؤدي في الأخير إلى التمكن من تحديد العناصر التالية:

- تحليل المحيط الكلي للمؤسسة الذي يشمل المحيط الاقتصادي والقانوني والتكنولوجي.
- وصف السوق من خلال تحديد حجمها و تقسيمها بين مختلف فئات المستهلكين و بين مختلف العلامات المتواجدة.
- التنبؤ بالطلب الكلي، وتحديد قدرات الطلب و المبيعات المحتملة لمنتوج المؤسسة.
- دراسة المستهلكين من خلال تعريفهم، والتعرف على دوافعهم ومواقفهم، وسلوكهم وبصفة عامة سيرورتهم في الشراء.

- دراسة التوزيع من خلال القنوات المستعملة وتطورها ومواقف وسلوكات المستهلكين حسب هذه القنوات وتحديد استراتيجيات التوزيع.
- دراسة المنافسين، ويتم ذلك من خلال التعريف بهم وتحليل استراتيجياتهم وأيضاً تحليل عرضهم ونتائجهم.
- القوانين والتشريعات ذات العلاقة بنوع العمل الذي يمارسه المشروع.
- وهذا يمكن من تحديد المزيج التسويقي الأمثل، والذي يشمل العناصر الأربعة التالية:
- ✓ **المنتج:** يقوم صاحب المشروع بالبحث عن المنتج الجيد الذي يلبي احتياجات المستهلك من حيث تصميمه وشكله وتعبئته و مواصفاته.
- ✓ **السعر:** يقوم المقاول هنا بالمقارنة بين أسعار ذات المنتج الخاص به أخذاً بعين الاعتبار أهم العوامل المؤثرة على تسعير المنتج والمتمثلة في:
  - تكلفة المنتج مضاف إليه هامش الربح.
  - مستوى الطلب ومدى المنافسة في السوق.
  - خدمات الترقية والاشهار.
- ✓ **الترويج:** أو الاتصال لأن تقنياته لها هدف مشترك يتمثل في الاتصال مع مختلف المشتريين المحتملين والعمل على جذبهم، عن طريق الإعلان أو البيع الشخصي أو وسائل الدعاية (صحف ومجلات ... وغيرها)، أما بالنسبة لصاحب المشروع الصغير ينبغي عليه أن يعتمد في البداية على وسائل ترويج بسيطة مثل البطاقات والخدمات المجانية.
- ✓ **التوزيع:** يقصد به تلك الطرق التي تمكن من وصول المنتج إلى المستهلك من خلال قنوات التوزيع.
- **أنواع المعلومات التسويقية:** تنقسم من حيث الأهمية إلى نوعين:
  - \* **المعلومات الثانوية:** وهي عبارة عن بيانات سبق جمعها، تحليلها، تفسيرها ونشرها من طرف الآخرين لأغراض أخرى، ويتم البحث المستندي وفقاً للمراحل التالية:
    - تحديد المعلومات الضرورية الواجب توفرها.
    - تحديد الجهات التي سوف يتم جمع المعلومات منها والتي يمكن حصرها في:
      - ✓ **الهيئات الحكومية:** كالهيئات الوطنية للإحصاء والدراسات الاقتصادية والبنوك ومراكز السجل التجاري.... والتي عادة ما تعطي معلومات موثوق منها.
      - ✓ **الهيئات الخاصة:** كالشركات المتخصصة في الدراسات والاستعلامات التجارية.... تعطي معلومات تقنية، سياسية، اقتصادية، قانونية وتجارية.
      - ✓ **وسائل الإعلام:** مثل المقالات والصحف المختصة أو حصص التلفزيون والراديو.

- ✓ **المنافسين:** من خلال الوثائق التجارية (مجلة المؤسسة، لوحات تقديم المنتج...).
- تحليل المعلومات المتحصل عليها والبحث عن الأهم منها ووضعها في شكل وثيقة (تقارير) لتسهيل عملية اتخاذ القرارات ثم وضعها في التقرير النهائي لدراسة السوق .
- \* **المعلومات الأولية:** وهي البيانات التي يقوم الباحث بنفسه أو عن طريق من يمثله بجمعها، تسجيلها، تحليلها، تفسيرها وعرضها لتخدم غرض البحث، وتنقسم تقنيات جمع المعلومات إلى قسمين هما:
- ✓ **تقنيات كمية:** غايتها الأساسية هي قياس السلوكيات أو الآراء من خلال استعمال تقنية الاستبيان.
- الاستبيان:** يتمثل في استجواب أفراد ينتمون إلى عينة ممثلة حول الزبائن الحاليين أو المحتملين وقياس رد فعلهم تجاه النشاطات التجارية واستغلال الأجوبة المحصل عليها في ما بعد.
- ✓ **تقنيات كيفية:** هدفها الأساسي هو الإجابة عن السؤال لماذا؟ وتعتبر المقابلة والملاحظة المباشرة من أهم الأساليب الكيفية.
- **المقابلة:** هي نقاش معمق بين الباحث والمبحوث وقد تكون مباشرة من خلال النقاش الحر أو غير مباشرة عن طريق اتباع استمارة أسئلة.
- **الملاحظة:** تتمثل في مراقبة سلوك الأفراد ضمن حالة معينة قد تكون إما:
- ملاحظة سلوك الأفراد داخل مكان البحث؛
  - الملاحظة بالمشاركة حيث يندمج الباحث مع الأفراد في محاولة منه لفهم سلوكهم؛
  - الملاحظة في المخبر حيث يوضع المبحوثون في مكان خاص ويحاول دراسة سلوكهم.
- 2. دراسة الجدوى الفنية أو التقنية:**
- تتمثل في دراسة مختلف العناصر المرتبطة بإنشاء المشروع من شكل هندسي، وموقعه مع تحديد قدرة وطريقة الانتاج وكذلك تحديد العمر الاقتصادي للمشروع ومختلف التكاليف المتعلقة به. وفيما يلي شرح مختصر لعناصر الجدوى التقنية:
- **دراسة واختيار الموقع الملائم للمشروع:** يعتبر من أهم مقومات المشروع، وتندرج ضمنه مجموعة من العوامل: القرب من اليد العاملة، القرب من المواد الأولية، الطاقة الكهربائية، الاراضي والظروف المناخية، الاقتصاد في تكاليف النقل... الخ.
- **تخطيط الانتاج والعمليات الإنتاجية:** تتطلب تحديد الإنتاج وطبيعة وتوصيف العملية الانتاجية، مع تحديد اسلوب التشغيل الملائم، بالإضافة إلى تحديد واختيار التكنولوجيا الملائمة.

- تحديد العمر الاقتصادي للمشروع: يشير مصطلح العمر الاقتصادي للمشروع إلى الفترة التي يكون فيها تشغيل المشروع مربحا اقتصاديا.

- هيكلية المشروع: تشير إلى مختلف التجهيزات والوسائل والمعدات الخاصة بالمشروع والتي تتحكم فيها اعتبارات الجودة والتكلفة، بالإضافة إلى تحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة عن طريق تحليل العمل (وصف وتوصيف الوظائف)، وتحليل التكاليف الخاصة بالمواد الأولية والخام.

3- دراسة الجدوى المالية: تعتبر مرحلة أساسية تمكنه من اكتشاف مدى جاهزيته للانطلاق في النشاط وذلك بعد حصر مختلف الاحتياجات والموارد المالية الضرورية لنشاط المؤسسة.

وتتكون الدراسة المالية من أربع مراحل أساسية تتمثل كل مرحلة منها في الإجابة على التساؤلات التالية:

✓ ماهي الأموال الضرورية للانطلاق في المشروع؟ وهل بإمكان المقاول تأمينها؟

الإجابة: يتم تحضير جدول التمويل الأولي والذي يسمح بتقدير الاحتياجات المالية الدائمة للمؤسسة وكذا حصر الموارد المالية الثابتة.

✓ هل ستتمكن المؤسسة من تحقيق رقم أعمال كاف لتغطية كل التكاليف؟

الإجابة: يتم إعداد جدول حسابات النتائج التقديري وتحديد مختلف التكاليف المتمثلة في رواتب الموظفين، المشتريات من البضاعة والمواد الأولية، الفوائد المالية وغيرها من التكاليف.

✓ هل ستسمح النتائج المحققة من طرف المؤسسة خلال السنة الأولى من نشاطها بتغطية تكاليف نفس الفترة؟

الإجابة: يتم إعداد مخطط التمويل.

- تحديد مصادر تمويل المؤسسة:



- مصادر التمويل الداخلية:

✓ التمويل الذاتي: يضم مايلي:

- الأرباح المحتجزة؛

- المؤونات.

- مصادر التمويل الخارجية:

✓ مصادر التمويل قصيرة الأجل:

- الإئتمان المصرفي.

✓ مصادر التمويل متوسطة الأجل:

- القروض المباشرة متوسطة الأجل؛

- التمويل بالإستئجار.

✓ مصادر التمويل طويلة الأجل :

- الأسهم العادية

- الأسهم الممتازة

- الإقتراض طويل الأجل :

- القروض المباشرة طويلة الأجل؛

- السندات

ثالثا. اختيار الشكل القانوني للمؤسسة:

فهو يحدد علاقة المؤسسة بالغير، المسؤولية القانونية في مختلف المعاملات سواء الداخلية أو الخارجية، كما يوضح مدى التدخل الحكومي في المؤسسة.

1- البدائل الرئيسية للأشكال القانونية للشركات: عند اتخاذ شكل الملكية كمعيار للتقسيم نجد:

أ- المؤسسات الفردية

ب- الشركات

✓ شركات الأشخاص: شركات التضامن، شركات التوصية البسيطة، شركات المحاصة.

✓ شركات الأموال: شركات المساهمة، شركات التوصية بالأسهم.

ب- العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند اختيار الشكل القانوني:

- الهدف الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه؛

- مدى القدرة على توفير الأموال المطلوبة؛

- تحديد المسؤولية وتوزيع المخاطر؛

- المزايا الضريبية التي تفرضها الدولة على كل شكل من الأشكال القانونية للمؤسسات.

رابعاً. إعداد مخطط الأعمال:

### 1- تعريف 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 وحاجات التمويل في الأشهر القادمة (الرؤية الاقتصادية والمالية للمؤسسة).
- وفي تعريف آخر "مخطط الأعمال هي الشكل المكتوب الذي يوضح الرؤية الإستراتيجية لحامل (أو حاملي) المشروع، ويبين أن النموذج المقترح يمكن أن يجني قيمة كافية قابلة للتقسيم (التوزيع)، من أجل الحصول على دعم المتعاملين الذين يرسل إليهم الملف، والذين لهم موارد يريد المستثمر الحصول عليها، يسجل المشروع في فترة محددة عن طريق تحديد الموارد اللازمة وتشغيلها من أجل بلوغ الأهداف وكذلك تحقيق الرؤية".

### 2- مكونات خطة الأعمال:

- ✓ صفحة الغلاف؛
- ✓ قائمة المحتويات؛
- ✓ الملخص؛
- ✓ التقديم العام للمشروع؛
- ✓ الفريق؛
- ✓ السوق؛
- ✓ المنتج؛
- ✓ الإستراتيجية العامة؛
- ✓ الإستراتيجية التسويقية والتجارية؛
- ✓ الوسائل والتنظيم؛
- ✓ التركيب القانوني؛
- ✓ الملف المالي.
- ✓ صفحة الغلاف: تحتوي في الغالب على إسم المؤسسة، عنوانها، أرقام الهاتف، أرقام الفاكس، العنوان الإلكتروني، شعار أو علامة المؤسسة إن وجدت، تاريخ إصدار مخطط الأعمال، من أعدده، أسماء وعناوين وأرقام هواتف المالكين والتنفيذيين الرئيسيين.
- ✓ قائمة المحتويات: تمثل الترتيب والنسق المتتابع لأقسام وأجزاء المخطط مع أرقام الصفحات.

✓ **الملخص:** تقديم جد مركز للمشروع، فيجب أن يسمح للمرسل إليه بالتعرف على الخصائص الأساسية للمشروع والمتمثلة في: رؤية المقاول في القطاع وأهداف المشروع، الحقائق والإجراءات، توقعات التمويل والشراكة، وإطار المشروع. ويتكون الملخص الجيد عادة من النقاط التالية:

- لمحة مختصرة عن المؤسسة المستحدثة (إنشاء أو إعادة تشغيل)؛  
- وصف سريع للفريق المقاولاتي: وصف الكفاءات الموجودة بالنسبة للفرصة الاستثمارية، وكذلك الطموحات الفردية والجماعية؛

- تقديم الفرصة الاستثمارية الخاصة بالمشروع، والإستراتيجية المتبعة لاستغلالها؛

- مقارنة إجمالية للسوق المستهدف وإمكانياته؛

- تفصيل المزايا التنافسية لعرض المنتج؛

- تقدير المردودية المتوقعة مع تحديد الفائدة بالنسبة للمستثمر والشريك المنتظر؛

- إشارة إلى مبلغ التمويل (الذي تبحث عنه المؤسسة)، وإلى الاستعمال المقترح للأموال المطلوبة.

✓ **التقديم العام للمشروع:** يحتوي هذا الجزء على أساسيات المشروع، يتكون من النقاط التالية:

- نشأة المشروع؛

- التكنولوجيا المستعملة؛

- البراءات أو حقوق الملكية؛

- الأسواق المستهدفة؛

- الأهداف على المدى القصير، المتوسط والطويل.

✓ **الفريق:** ملخص حول مسيرة كل عضو في الفريق (CV)، وصف بنية الفريق (الهيكل التنظيمي وتوزيع

السلطة)، توزيع المهام الأدوار والمسؤوليات، تقديم المجلس الإداري (وكذلك المجلس العلمي إن وجد)، المجالس الأساسية

(مستشار قانوني، خبير محاسبي، مستشارين،...).

✓ **السوق:** إظهار وجود سوق قادر على تصريف المنتج المقترح، وبالتالي يتم التركيز على النقاط التالية:

- قطاع النشاط وخصائصه الأساسية؛

- الجزء المستهدف من السوق؛

- طرق اختراق السوق المستهدف؛

- المزايا التنافسية في السوق مقارنة بالمؤسسات الأخرى؛

- جمع المعلومات حول المنافسين الأساسيين، تعريفهم، موقعهم، وحركتهم في السوق؛
- المورد (عدددهم وموقعهم)؛
- الحصة السوقية؛
- مشاكل الدخول إلى السوق؛
- جمع معلومات حول الزبائن المستهدفين وكيفية الشراء لديهم؛
- تطور السوق.

### ✓ المنتج (السلعة أو الخدمة المقترحة):

- ذكر خصائص المنتج (سلعة أو خدمة) بشكل واضح وتفصيلي وما يميزه على المتوفر حاليا في السوق؛
- دورة حياة المنتج؛
- عرض طريقة الإنتاج والأخطار التقنية والإنتاجية الممكنة؛
- نشاطات البحث والتطوير على المنتج؛

### ✓ الإستراتيجية العامة:

- أهداف المؤسسة (مهمة المؤسسة ومبرر وجودها)؛
- العوامل الأساسية للنجاح؛
- إظهار العلاقة بين دراسة السوق والإستراتيجية المتبعة لاختراق هذا السوق والقدرة على البقاء؛
- اختيار الاستراتيجية الملائمة لوضعية المؤسسة: استراتيجية التنويع، التركيز، القيادة بالتكلفة، التمايز

### ✓ الإستراتيجية التسويقية والتجارية: تبنى الاستراتيجية على كيفية ودرجة الوصول إلى المنتج، السعر، الإعلان،

وخدمات ما بعد البيع من خلال النقاط التالية:

- الزوج: منتج/سوق؛ (من أجل تحديد فئة الزبائن الموجه إليها المنتج)
- المؤسسة التجارية (القوة البيعية، قنوات التوزيع)؛
- الأسعار والهوامش التجارية؛
- توقعات المبيعات؛
- محاور الاتصال المستعملة.

### ✓ الوسائل والتنظيم: وصف وتحديد دقيق لمجموعة الوسائل التي يمكن استخدامها من أجل ضمان عمل المؤسسة

حديثاً الناشئة (البنائات، الآلات والتجهيزات...)، توضيح نمط التخزين وقدراته، شرح طرق العمل، وطرق سير كل وحدة من وحدات الإنتاج.

بالإضافة إلى التنظيم الذي سوف يتم العمل به في الخطط التنفيذية والإجراءات العملية والقانونية في المؤسسة.

### ✓ التركيب القانوني:

- اختيار الشكل القانوني للمؤسسة؛
- تحديد الإجراءات القانونية المتعلقة بإنشاء وتنفيذ المشروع، والتي من بينها:
- حماية العلامة التجارية وبراءة الاختراع؛
- اتفاقات الشراكة
- تصريحات ضريبية واجتماعية؛
- عقود مختلفة (وصولات تجارية، عقود عمل...)
- تأمين السلع والمعدات...

### ✓ الملف المالي:

- الحاجات المالية التي تمكن من الانطلاق في العملية الإنتاجية والتجارية؛
- المردودية المتوقعة؛
- رقم الأعمال وحسابات النتائج التوقعي على مدى 3 أو 5 سنوات القادمة؛
- الميزانية الافتتاحية الشاملة والمفصلة للأصول والخصوم والتي تتضمن كل التكاليف المتعلقة بالموارد البشرية والتراخيص و الإشهار.... وغيرها.
- التدفقات النقدية المتوقعة والتي تمكن من حساب القدرة على التمويل الذاتي.
- يجب مواجهة الشروط المالية للمستثمرين، وإظهار الفائدة والعائد الذي يمكن أن يحصلوا عليه من مرافقة المشروع.

### خامسا. الإنطلاق في العمل المقاولاتي

- بعدها ينتهي المقاول من دراسة فكرته وتحليلها والاختيار بين البدائل الممكنة والقيام بدراسة السوق، الدراسة التقنية والهندسية، الدراسة المالية وتحديد مصادر التمويل، الإجراءات 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 مدى التزامهم بمهامهم وأدوارهم المحددة.
- تحليل الفروقات بين بيانات النتائج المخطط لها والبيانات الفعلية الحاصلة أثناء التنفيذ.
- وضع تدابير الرقابة و القيام بتنفيذها.
- إعلام الموظفين والعمال بمجرى المشروع عن طريق تقارير دورية.
- متابعة المحيط الخارجي للمؤسسة وردود أفعال المستهلكين، المنافسين، مشاريع السلع البديلة وغيرهم من المتعاملين

### سادسا. الفشل المقاولاتي:

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

#### 1- مشاكل متعلقة بالموارد والأسعار: وتنقسم إلى:

- عدم توافر الخبرة اللازمة لتشغيل موارد المشروع
- ارتفاع أسعار المواد 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 وجدت أسعار أخرى منافسة له.

- فشل السياسات المتبعة في الإنتاج: مثل:

- عدم ربط الأجر بالإنتاج؛
- ضعف 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 متعلقة بالتمويل والضرائب:

- ضعف التمويل وعدم توافر السيولة المطلوبة في التوقيت المحدد وهذا ما يؤثر بشكل سلبي على المشاريع؛
- ارتفاع معدلات الفائدة على القروض الموجهة للمشاريع الصغيرة؛

-إتجاه كثير 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:

-نادرا 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 بالسمات الشخصية لصاحب المشروع: صاحب المشروع أشبه بالقائد، فعليه أن يجيد مهارات

التخطيط والمتابعة والرقابة والقدرة على اتخاذ القرار، فضلا على قدرته على تحمل المسؤولية والمثابرة، لأن افتقاد هذه السمات يؤدي حتما إلى فشل المشروع.

### سابعاً. شروط ومتطلبات استدامة وتطوير المشاريع:

في ظل التغيرات المتسارعة حول المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، سلكت هذه الأخيرة مفهوم الاستدامة لضمان

بقائها واستمراريتها في السوق المحلية أو الدولية، من خلال احترامها مجموعة من المتطلبات تضمن لها تحقيق هذا الهدف

الاستراتيجي، ويشترط على المؤسسة التي تخضع نفسها لمفهوم الاستدامة أن توجه أهدافها نحو ثلاثة أبعاد رئيسية،

تتمثل في الجدوى الاقتصادية من خلال تحقيق الربح، المسؤولية الاجتماعية من خلال التوظيف والاهتمام بالعاملين

والمسؤولية البيئية من خلال المحافظة على مختلف الجوانب التي تربط المؤسسة بالبيئة، وفي هذا الإطار يتم التمييز بين أربعة أنواع من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي:

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الاستراتيجية والتي تتميز بتوجه قوي نحو المقاولاتية وتطبيق الأبعاد الثلاثة للاستدامة يفوق المتعامل به من طرف المعظم المؤسسات؛

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التقليدية والتي تتميز بتوجه قوي كذلك في المقاولاتية لكن بتطبيق محدود للأبعاد المجتمعية والبيئية؛

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التفاعلية والتي تتميز بالمحدودية في التوجه المقاولاتي والتوجه المستدام مها؛

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناضلة والتي تتميز بتوجه ضعيف في المقاولاتية مقابل تطبيقات متفوقة في الاستدامة.

ويعتبر كل من روح المبادرة، الإبداع والابتكار، مواجهة المخاطر من أهم العناصر المحددة لأبعاد الاستدامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي من خلالها يتم قياس درجة الاستدامة.