

تم بيع أكثر من ٢٠٠,٠٠٠ نسخة!

كيف

تنشئ مشروعاً تجارياً

و تديره

وتحافظ عليه



الطبعة الرابعة

الدليل العملي الأساسي  
لتحويل مشروع أحلامك  
إلى حقيقة واقعة

جريجوري إف. كيشيل  
باتريشيا جانتري كيشيل

مكتبة جرير  
JARIR BOOKSTORE  
... and part of the solution ...

# كيف تنشئ مشروعاً تجارياً وتديره وتحافظ عليه

الدليل العملي الأساسي لتحويل مشروع  
أحلامك إلى حقيقة واقعة

جريجوري إف. كيشيل  
باتريشيا جانتراكيشيل

# H O W T O START, RUN & STAY IN BUSINESS

The Nuts - and - Bolts Guide  
to Turning Your Business  
Dream Into a Reality

Gregory F. Kishel and  
Patricia Gunter Kishel



تحديد مسؤولية/إخلاء المسؤولية من أي ضمان: رغم أن ناشر ومؤلف هذا الكتاب قد بذلا قصارى جهدهما في إعداده، فإنهما لا يقدمان أية حجج أو ضمانات فيما يتعلق بدقة أو اكتمال محتوياته، ويخلياَن مسؤوليتهما تماماً من أية ضمانات يتم تقديمها بخصوص صلاحية العرض في السوق أو الملاءمة لغرض معين. لا يجب تقديم أية ضمانات من جانب مندوبي المبيعات أو مواد المبيعات والدعاية المكتوبة. النصائح والاستراتيجيات الواردة في هذا الكتاب قد لا تكون مناسبة للموقف الذي تواجهه. والناشر ليس مختصاً بتقديم خدمات مهنية، ويجب عليك أن تستشير مهنيّاً محترفاً متخصصاً في حال كان ذلك مطلوباً. والناشر والمؤلف لا يتحملان أية مسؤولية عن أية خسارة تحدث في الأرباح، أو عن أية خسائر تجارية أخرى محتملة، بما في ذلك وليس مقتصرأ على: الخسائر الخاصة، أو الطارئة، أو المترتبة، أو غير ذلك من الخسائر.

# المحتويات

## مقدمة ز

### ١ البداية ١

ما الذي سأربحه؟ / هل أملك كل ما يتطلبه الأمر؟ / وضع الأهداف / أي نوع من المشاريع؟ / تأسيس مشروع جديد في مقابل شراء مشروع قائم / قائمة فحص لدخول عالم المشاريع التجارية

### ٢ إعداد خطة المشروع ١٧

وقت استخدام خطة المشروع / الخطة / موارد التخطيط / إرشادات حول التخطيط الناجح / قائمة فحص التخطيط

### ٣ تحديد أفضل موقع ٢٩

اختيار المجتمع / اختيار الموقع المحدد / البيئة / الاستفادة من حركة المرور / تخطيط نظم المعلومات الجغرافية / تقييم الموقع

### ٤ المبنى ٤١

المظهر / الملاءمة / التخطيط / أسباب الراحة / تقييم المبنى

### ٥ هيكل المشروع ٥٠

شركات الملكية الفردية / شركات التضامن / المؤسسة / شركات المسؤولية المحدودة / القوانين الحكومية / قائمة فحص هيكل المشروع

- ٦ **حفظ السجلات والضرائب ٧٢**  
قيمة السجلات الجيدة / نظم حفظ السجلات / الضرائب / القرارات المتعلقة بالضرائب / قائمة فحص حفظ السجلات والضرائب
- ٧ **التقارير المالية ٨٤**  
تلخيص البيانات المالية / أهمية التقارير المالية / الميزانية العمومية / بيان الدخل / فهم البيانات المالية / قائمة فحص النسب المالية
- ٨ **الحصول على رأس المال ٩٥**  
تحديد الاستثمار المبدئي / مصادر رأس المال / الشركاء / مصادر رأس المال المخاطر والمولين/ استبيان خطة المشروع الخاص بإدارة المشاريع الصغيرة / قائمة فحص التمويل
- ٩ **المخزون والتوزيع ١١٦**  
التحكم في المخزون / المستوى المثالي للمخزون / دوران السلع / الشفرات العالية للمنتجات / إدارة الوقت المناسب / انكماش المخزون / إدارة شبكة التوزيع / قائمة فحص المخزون والتوزيع
- ١٠ **تحديد الأسعار ١٣٠**  
التسعير والعملاء / التسعير والمنافسة / التسعير وحالة الاقتصاد / التسعير والربح / طرق التسعير / المزيد عن هوامش الربح / استراتيجية التسعير / قائمة فحص استراتيجية التسعير
- ١١ **التوظيف ١٤١**  
تحليل كل وظيفة / إعداد التوصيفات الوظيفية / مراجعة مصادر التوظيف / استخدام نماذج طلب الالتحاق / إجراء المقابلات الشخصية / التحقق من المعلومات / اتخاذ قرار التعيين/ تفويض العمل لمصادر خارجية / قائمة فحص التوظيف

## ١٢ الإدارة والتحفيز ١٥٧

تطوير أسلوبك الإداري الشخصي / معرفة الوقت المناسب للتفويض / العثور على طرق للتحفيز / خلق ثقافة الشركة / إدارة مشروع أخلاقي / قائمة فحص القيادة

## ١٣ وضع استراتيجية الترويج ١٦٩

الإعلان / الدعاية / مصادر العلاقات العامة / إعداد ميزانية الإعلان / قائمة مراجعة استراتيجية الترويج

## ١٤ البيع والخدمة ١٩١

منهج بيع إيجابي / الحفاظ على علاقات طيبة مع العملاء / الحفاظ على التنظيم / قائمة فحص خدمة العملاء

## ١٥ حماية المشروع ٢٠٥

إدارة المخاطر / أنواع الغطاء التأميني / التعرف على الإشارات التحذيرية / قائمة فحص التأمين

## ١٦ التسويق الدولي ٢١٨

لماذا التوجه للعالمية؟ / تقييم الأسواق الأجنبية / الاستفادة من بيانات البحوث التسويقية: البيانات الثانوية في مقابل البيانات الأساسية / مصادر المعلومات / اختيار استراتيجية الدخول / قائمة فحص التسويق الدولي

## ١٧ حق الامتياز ٢٣٤

تعريف حق الامتياز / السعر / مزايا وعيوب حق الامتياز / اتفاقية حق الامتياز / كيفية العثور على فرص حق الامتياز / تقييم حق الامتياز / قائمة مراجعة الامتياز

## ١٨ الحصول على المساعدة ٢٤٥

مصادر المساعدة الخارجية / المحاسبون / وكالات الإعلانات / المحامون / أصحاب البنوك / الغرف التجارية / الكليات والجامعات / الهيئات الحكومية / وكالات التأمين / المكتبات / مستشارو الإدارة والتسويق / مؤسسات خدمات المساعدة المؤقتة / الهيئات التجارية / مصممو/مديرو مواقع الويب / المنشورات / مراكز تطوير المشاريع الصغيرة / مصادر المشاريع الصغيرة على مواقع الويب



# مقدمة

تأسيس وإدارة مشروعك الخاص هو أحد أكثر الأنشطة التي يمكنك الانخراط فيها إثارة وأكثرها إثماراً على الأرجح. وفي ضوء مستوى معيشتك، وكذلك مستوى الرضا الشخصي الخاص بك، ليست هناك حدود لما تستطيع تحقيقه من خلال مشروعك الخاص. ولزيادة احتمالات نجاحك، يقدم لك هذا الكتاب المعلومات العملية التي يحتاج كل صاحب عمل إلى معرفتها؛ ويعرضها لك بطريقة تسهل عليك فهمها وتجعلك مستعداً لاستخدامها.

وهناك العديد من الخصائص التي تجعل هذا الكتاب ملائماً تماماً وبنفس الدرجة لكل من أصحاب المشاريع الحاليين والمحتملين:

تنسيق الكتاب. تم تناول كل مرحلة من عمليات المشروع - من اختيار نوع المشروع المناسب إلى التمويل، والتأمين، والترويج للمشروع - في شكل فصول مستقلة.  
قوائم الفحص. يحتوي الكتاب على العديد من قوائم الفحص المضمنة في جميع أنحاء الكتاب حتى تتمكن من قياس تقدمك ومراقبة أي جوانب تحتاج للتحسين في المشروع.  
النماذج الرسومية. سواء كنت تحتاج لنموذج بيان مالي، أو طلب توظيف، أو إذن نشر صحفي، يمكنك أن ترى هنا على أي شكل يبدو.  
المنهج. المنهج الواقعي الذي يتبناه الكتاب في إدارة المشروع يزودك بالمعلومات التي تريدها عندما تحتاج إليها بالضبط.  
واليك بعض الأسئلة التي تم استكشافها والإجابة عنها في الفصول التالية:

- كيف يمكنني جمع المال الكافي لبدء المشروع؟
- ما نوع المشروع المناسب لي؟
- ما الأفضل؛ الملكية الفردية، أم الشراكة، أم الشركة؟
- ما مقدار التأمين الذي ينبغي امتلاكه؟
- ما أفضل وسيلة للعثور على موظفين جيدين؟

- ما السعر الذي أطلبه؟
- كيف يمكنني الترويج لمشروعي؟
- ما مدى التعقيد الذي يجب أن تكون عليه عملية حفظ الدفاتر؟
- ما الذي تحتوي عليه عملية شراء حق امتياز؟
- ماذا لو ساءت الأحوال واحتجت لمساعدة خارجية؟
- كيف يمكنني استخدام شبكة الإنترنت في بناء مشروعي؟
- كيف يمكنني التوسع في أسواق أجنبية؟

سواء كنت تفكر في إنشاء مشروعك الخاص أو كنت تمتلك مشروعاً قائماً بالفعل، فسوف تجد الإجابات التي كنت تبحث عنها في هذه الصفحات.

أكثر من ٢٠٠,٠٠٠ قارئ استخدموا الطبعات السابقة من هذا الكتاب لإنشاء أو تأسيس مشاريعهم الخاصة. وقد أرسل إلينا الكثير من القراء ملحوظات شكر لقيامنا بتأليف هذا الكتاب، كما حرصوا على عرض قصص نجاحهم علينا. وكم نشعر بالامتنان لهذا. قالت لنا إحدى سيدات الأعمال إنها كانت تحتفظ بالكتاب إلى جوار ماكينة النقد الأتوماتيكية وإنها استخدمته كثيراً جداً لدرجة أن صفحاته بدأت في التساقط!

والآن، مع هذه الطبعة المحدثة والموسعة من الكتاب، نتطلع إلى مساعدة الجيل القادم من أصحاب المشاريع. نتمنى لك كل النجاح... ونأمل أن يجد كتابنا مكاناً إلى جوار ماكينة النقد الأتوماتيكية المشغولة الخاصة بك.

جريجوري إف. كيشيل

باتريشيا جانتز كيشيل

# البداية

**في** أي مشروع صغير ناجح، يكون التخطيط هو العنصر السري. والمثل القائل بأن الفشل في التخطيط يعني التخطيط للفشل ينطبق تماماً على إدارة المشاريع. فبدون خطط جيدة محكمة، يكون المشروع عرضة لمخاطر جمة، وتحكمه قوانين تعتمد على الاحتمالات العشوائية، وليس على التقدير الدقيق والرأي الحصيف. وفي هذا الموقف، يصبح المشروع هو الذي يديرك بدلاً من أن تدير أنت المشروع. وطريقة تجنب هذا هي أن تخصص بعض الوقت والجهد لصياغة وتحديد أهدافك قبل تأسيس المشروع. يعني هذا تحليل أسباب رغبتك في إنشاء مشروعك الخاص في المقام الأول، وتصنيف قدراتك في مجالات مختلفة، وتحديد نوع المشروع الذي يناسبك كأفضل ما يكون.

## ما الذي سأربحه؟

أول سؤال ينبغي أن تطرحه على نفسك هو سؤال: "ما الذي سأربحه؟". إن إنشاء وإدارة مشروعك الخاص أمر يتطلب استثماراً ضخماً من المال، والوقت، والطاقة. ففي مقابل فرصة امتلاك مشروع خاص بك، تتخلى عن المزايا التي يحصل عليها الموظفون تلقائياً: الوظيفة المحددة، والراتب المنتظم، والإجازات مدفوعة الأجر، والعطلات، والأجازة المرضية، وخطة التأمين التابعة للشركة، بالإضافة إلى القدرة على نسيان الوظيفة مع نهاية يوم العمل. ومن المنطقي تماماً أنه يجب عليك أن تعرف ما يجب عليك توقعه كعائد لاستثمارك؛ ليس في صورة مال فحسب، وإنما فيما يتعلق بالرضا والإشباع.

## مزايا امتلاك مشروع خاص

يزداد عدد المشاريع الجديدة التي يتم تأسيسها في الولايات المتحدة حالياً كل عام بمعدل أكثر سرعة من معدل زيادة السكان؛ وهذا دليل واضح على أن الناس يعتبرون أن امتلاك مشروع تجاري خاص يوفر مزايا معينة. وتشتمل المزايا التي يذكرها الناس كثيراً على ما يلي:

- السيطرة. إن سلطة اتخاذ القرارات تصبح ملكاً لك. فباعتمادك الرئيس، فإنك تتمتع بسلطة توجيه وإدارة جميع أنشطة مشروعك.
- الحرية الإبداعية. يمكنك التعبير عن موهبتك وأفكارك بحرية تامة بدون القيود التي تفرضها السياسات الموضوعية والحاجة إلى عبور قنوات عديدة.
- الأرباح. كلما كان مشروعك أكثر نجاحاً، زاد المال الذي يمكنك كسبه. وفي حين تعتمد رواتب الموظفين عموماً على الموافقات على الميزانية وزيادة تكاليف المعيشة، فإن راتبك ودخلك يرتبطان بأدائك مباشرة.
- الأمان الوظيفي. لأن هذا مشروعك الخاص، فليس هناك احتمال أن يتم طردك، أو تسريحك، أو إجبارك على الاستقالة.
- الفخر. تحقق ذلك النوع من الرضا النابع من معرفتك بأنك أنشأت مشروعك الخاص وجعلته مشروعاً ناجحاً من خلال جهودك الشخصية.
- الثروة. امتلاك مشروع خاص يمنحك فرصة تكوين ثروة، وإنشاء أصل يمكنك الاقتراض بضمانه، أو بيعه، أو توريثه للأجيال التالية.

## عيوب امتلاك مشروع خاص

- كونك الرئيس ليس أمراً خالياً من العيوب تماماً. ومن بين العيوب التي يتكرر ذكرها كثيراً ما يلي:
- المخاطرة بالاستثمار. إذا فشل المشروع، يمكن أن تخسر استثمارك بالكامل. وبالإضافة إلى هذا، فإن أصولك الشخصية قد تتعرض للخطر أيضاً.
- العمل لساعات طويلة. نادراً ما تقتصر إدارة المشروع على العمل لمدة ثماني ساعات من التاسعة صباحاً وحتى الخامسة مساءً، خاصة في البداية. كن مستعداً للعمل لمدة ١٢ ساعة في أيام عديدة من أجل نجاح المشروع.
- الدخل المتقلب. بدلاً من أن تتلقى شيك الراتب بانتظام، سوف تعتمد على دخل عرضة لتقلبات دخل المشروع.
- المسؤولية. حرية اتخاذ القرارات تكون مصحوبة بعبء تحمل مسؤوليتها. فإذا وقع أي خطأ، فإنك المسئول عنه في الأساس.
- الضغوط. هناك دائماً ضغوط مصاحبة لمحاولة إرضاء العملاء، ودفع رواتب الموظفين، والوفاء بمطالب الدائنين.
- القوانين. من المحتم عليك الالتزام بالقوانين المحلية والوطنية، وكذلك بمعايير الأمان

فهل مزايا امتلاك مشروع خاص أكثر من العيوب؟ هذا شيء أنت وحدك من يستطيع تحديده. فتماماً كما أن بعض الأفراد يمكن أن يكونوا سعداء فقط عندما يعملون لحساب أنفسهم، فإن آخرين يفضلون العمل لدى شركات أو أشخاص آخرين. وعند التخطيط لمشروعك الخاص، من المهم أن تركز على احتياجاتك ورغباتك الشخصية. هل امتلاك مشروع سيمكنك من تلبية تلك الاحتياجات والرغبات بثمن أنت مستعد لدفعه؟

## هل أمتلك كل ما يتطلبه الأمر؟

هل تمتلك كل ما يتطلبه امتلاك وتشغيل مشروعك الخاص؟ ليس المهم هو مدى ذكائك؛ وإنما الأكثر أهمية هو شخصيتك وسلوكك. وجد الباحثون أن الأفراد الذين يمتلكون سمات معينة تزيد احتمالات نجاحهم كأصحاب مشاريع عن أولئك الذين لا يمتلكون تلك السمات. وعلى الرغم من أنه ليس هناك اتفاق كامل بشأن السمات الأكثر أهمية، فإن السمات التي يتكرر ذكرها كثيراً تشتمل على ما يلي:

- التحفز. الدافع (الذهني والمادي) للنجاح، وإلجاز المهام التي تختارها بنفسك بمعاييرك الخاصة.
- الثقة. الإيمان الراسخ بقدراتك الشخصية واحتمالات نجاحك.
- الاستعداد للمخاطرة. الاستعداد للتضحية بأمانك الشخصي، إذا تطلب الأمر، من أجل تحقيق أهدافك.
- القدرة على اتخاذ القرارات. مهارة تحليل المواقف الصعبة واستخلاص النتائج التي تساعد مشروعك على النجاح.
- مهارات العلاقات الإنسانية. القدرة على التعامل والانسجام مع الآخرين، وإلهام التعاون، والثقة، والإخلاص.
- مهارات التواصل. موهبة التعبير عن نفسك، وفهم الآخرين، ومشاركة الأفكار والآراء.
- القدرة الفنية. خبرة إنتاج البضائع والخدمات الخاصة بمشروعك.
- الرؤية. إبداع التعرف على فرص العمل الجديدة والاستفادة منها.

ولكي تصنف نفسك في هذه الجوانب وتحصل على بعض المعلومات الإضافية بشأن ملاءمتك لدور صاحب المشروع، اقرأ مقياس التصنيف التالي، وأجب عن الأسئلة بأكبر قدر تستطيع من الموضوعية.

## مقياس تصنيف السمات الشخصية المهمة لصاحب المشروع

تعليمات: بعد قراءة كل سؤال، ضع دائرة حول الحرف الأكثر ملاءمة لك. كن صادقاً مع نفسك.

١. هل أنت محفز ذاتياً؟
  - أ. عندما يكون هناك شيء يجب القيام به، أقوم به. ليس على أحد أن يخبرني بذلك.
  - ب. إذا حفزني أحدهم في البداية، فإنني أستمر في طريقي بعد ذلك.
  - ج. لا أشعر بالتحفز أو أبدأ العمل إلا إذا كنت مضطراً لذلك.
٢. ما شعورك تجاه الآخرين؟
  - أ. أحب الناس ويمكنني التعامل بانسجام مع الجميع تقريباً.
  - ب. لدي العديد من الأصدقاء. لست بحاجة لأي شخص آخر.
  - ج. الناس، عموماً، يثيرون سخطي.
٣. هل يمكنك قيادة الآخرين؟
  - أ. يمكنني جعل معظم الناس يتبعونني بدون صعوبة كبيرة.
  - ب. يمكنني إصدار الأوامر طالما كان هناك شخص يخبرني بما ينبغي عمله.
  - ج. عادة ما أترك شخصاً آخر يدير الأمور، ثم أنضم إليه إذا رغبت في ذلك.
٤. هل يمكنك تحمل المسؤولية؟
  - أ. أحب تولي السيطرة ومتابعة سير الأمور.
  - ب. يمكنني تحمل المسؤولية إذا اضطررت لذلك، ولكنني أفضل ترك المسؤولية لشخص آخر.
  - ج. محبو المغامرة دائماً ما يرغبون في الظهور والاستعراض. وأرى تركهم يفعلون ذلك.
٥. هل أنت منسق جيد؟
  - أ. أحب أن تكون لدي خطة قبل البدء. عادة ما أكون أنا الشخص الذي ينظم الأمور.
  - ب. إنني بارع إلى حد كبير ما لم تكن الأمور معقدة أكثر مما ينبغي؛ حينها أتوقف.
  - ج. أتعامل مع الأمور أثناء وقوعها. تلك الطريقة أسهل.
٦. هل أنت موظف جيد ومجتهد؟
  - أ. يمكنني الاستمرار في العمل طالما كان هذا ضرورياً. لست أمانع في العمل الشاق.
  - ب. يمكنني العمل باجتهاد حتى نقطة معينة، ولكن حينما ينال مني التعب، ينتهي الأمر.
  - ج. لا أرى أن العمل الشاق يؤدي إلى أي نتيجة إيجابية.

٧. هل تستطيع اتخاذ القرارات؟

- أ. يمكنني اتخاذ القرار عندما أحتاج لذلك، وعادة ما تكون قراراتي صائبة في النهاية.
- ب. يمكنني ذلك إذا كان لدي متسع من الوقت. بخلاف ذلك، تتول بي الحال إلى انتقاد نفسي بعد تبين نتائج القرار.
- ج. لست أحب أن أكون صاحب القرار. هذا أمر ينطوي على ضغط أكبر مما ينبغي.

٨. هل يستطيع الموظفون الثقة بما تقوله؟

- أ. بالطبع يستطيعون ذلك. إنني لا أقول ما لا أعنيه.
- ب. أحاول ألا أقول إلا ما أفعله، ولكنني أحياناً أقول ما هو أسهل فسحب.
- ج. لا يشغلني قول الحقيقة إذا كان الشخص الآخر لا يعرف الصدق من الزيف.

٩. هل تتسم بالثابرة والإصرار حتى النهاية؟

- أ. إذا عقدت العزم على إنجاز شيء ما، لا أدع عائقاً أياً ما كان يوقفني.
- ب. عادة ما أنهي ما بدأت.
- ج. إذا لم تسر الأمور على ما يرام، أراجع. لماذا أتعب نفسي في الأشياء الصعبة؟

١٠. كيف حال صحتك؟

- أ. لا أشعر بالكلل مطلقاً.
- ب. لدي طاقة كافية لمعظم الأشياء التي أريد القيام بها.
- ج. بخير طالما أنني لا أحاول القيام بأشياء أكثر مما ينبغي.

أين وضعت معظم الدوائر؟ في الوضع المثالي، لا بد وأن تكون عبارات (أ) هي إجابة كل سؤال. فإذا لم تكن كذلك، فإن لديك واحدة أو أكثر من نقاط الضعف التي يجب عليك التفكير فيها. وأنت وحدك المسئول عن العثور على الطرق اللازمة لإدخال التحسينات على هذه الجوانب الضعيفة، إما عن طريق تغيير عاداتك ومواقفك الشخصية، وإما عن طريق اختيار موظفين تعوض نقاط قوتهم نقاط ضعفك وتضيف لنقاط قوتك.

## وضع الأهداف

إحدى طرق زيادة فرصك في النجاح هي وضع أهداف لإنجاز المهام العديدة المرتبطة بتشكيل وتشغيل مشروعك الخاص. وينبغي عليك تحديد خطة العمل وتحديد الموعد المستهدف لتحقيق كل هدف من أهدافك. وبعد ذلك، وعندما يحين الموعد المستهدف لكل هدف، تستطيع مقارنة أدائك الفعلي بالأداء الذي كنت تريده. وعندما تحقق أحد الأهداف، ضع هدفاً جديداً لنفسك. بهذه الطريقة، يمكنك الحفاظ على استمرار القوة الدافعة والتحفز بنفس الثبات. قد تبدو قائمة أهدافك كالقائمة التالية مثلاً:

- قراءة هذا الكتاب.
- زيارة إدارة المشاريع الصغيرة Small Business Administration وتعرف اختصاراً في الولايات المتحدة باسم SBA، وجمع المعلومات حول إنشاء مشروع صغير.
- البحث عن كيفية تأسيس المشاريع في المكتبة المحلية وعلى شبكة الإنترنت.
- التحدث إلى بعض أصحاب المشاريع لمعرفة آرائهم وأفكارهم.

## الشهر ٢

- تحديد نوع المشروع الذي سيتم إنشاؤه.
- جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات حول هذا النوع من المشاريع.
- حضور ندوة حول المشاريع الصغيرة الناشئة في كلية محلية أو مركز لتطوير المشاريع الصغيرة في منطقتك.

## الأشهر ٣-٥

- اتخاذ قرار بشأن تأسيس مشروع جديد تماماً من لا شيء، أو شراء مشروع أو حق امتياز موجود بالفعل.
- إعداد خطة عمل لجمع المال وتحديد موقع المشروع وتجهيزه بالأثاث.
- مراجعة الخطة مع أحد مستشاري مركز تطوير المشاريع الصغيرة في منطقتك.

## الشهر ٦

- افتتاح المشروع.

## العام ١

- جعل المشروع يصل لنقطة التعادل.

## العام ٢

- تحقيق أرباح على المبيعات بنسبة ١٥٪.
- تحديد طرق لتحسين أو توسيع مشروعك.



• فتح فروع جديدة.

## مواصفات الهدف

لكي تنجح عملية وضع الأهداف، يجب أن تكون الأهداف التي تحددها لنفسك (١) قابلة للقياس، (٢) محددة بموعد، (٣) واقعية، (٤) مكتوبة.

١. قابلة للقياس. ليس كافياً أن تقول فحسب إنك ترغب في "الأداء بشكل جيد" أو في "تحقيق النجاح". يجب أن تكون لديك وسيلة لقياس أهدافك. وبعبارة أخرى، إذا كنت ترغب في أن تكون قائداً معروفاً في مجالك في غضون ثلاثة أعوام، ففكر في المعايير اللازمة لقياس ما إذا كنت قد حققت الهدف: العضوية في منظمة معينة، مقالات الثناء في الصحف والمجلات، حجم المبيعات، الأرباح، وما إلى ذلك. وما لم يكن هناك معيار قياس يمكنك استخدامه لتحديد ما يصنع القائد المعروف في السوق، فليست هناك وسيلة لتعرف ما إذا كنت قائداً أم لا.

٢. محددة بموعد. كل هدف تضعه لنفسك يجب أن يكون له إطار زمني محدد لتحقيقه. وإذا كنت مضطراً لتقديم أو تأخير الموعد، يمكنك ذلك، ولكن وجود موعد مستهدف لتحقيق الهدف سيسهل عليك تنظيم العمل المطلوب القيام به لتحقيق الهدف ومراقبة تقدمك. هل تسير وفقاً للجدول الزمني الموضوع، أم تأخرت عنه، أم أنك تسبقه؟

٣. واقعية. إذا وضعت لنفسك أهدافاً غير واقعية، فإنك تجهز نفسك للفشل. قليلون هم الذين يصبحون مليونيرات "ما بين عشية وضحاها" أو الذين يكسبون قدراً كافياً للتقاعد في غضون ستة أشهر من تأسيس مشاريعهم. انظر ما حققه أصحاب المشاريع الآخرون في مجالك، واكتشف الوقت الذي استغرقوه لتحقيقه. ومن ثم، قارن أوضاعهم بظروفك الشخصية، وحدد أهدافك وفقاً لذلك. وتذكر دائماً أيضاً أنه كلما كانت أهداف مشروعك أكثر قرباً من أهدافك الشخصية، زادت احتمالات تحقيق أهداف المشروع والأهداف الشخصية معاً.

٤. مكتوبة. الهدف غير المكتوب ليس هدفاً أصلاً كما يقول خبراء الإدارة. وعن طريق تدوين الأشياء التي تريد تحقيقها كتابة، تبدأ بالفعل في تحقيقها. إن تدوين أهدافك كتابة لا يجعلها واضحة فحسب، وإنما يتيح لك أيضاً التركيز عليها أثناء عملك وسعيك نحو تحقيقها.

## أي نوع من المشاريع؟

ربما تكون قد اخترت بالفعل نوع المشروع الذي ترغب في تأسيسه. والبديل أنك قد تكون لا تزال تفكر في العديد من الخيارات والبدائل. وفي أي من الحالتين، كيف تستطيع أن تعرف أنك

اخترت الخيار الرابع المناسب؟ هل سيكون مشروعك المقترح قادراً على دعمك مادياً ومعنوياً؟ تعتمد الإجابة على عوامل يصعب التنبؤ بها مثل حالة الاقتصاد، والمنافسة، والموارد المتوفرة، والبيئة السياسية؛ وجميعها قوى مؤثرة خارجة عن نطاق سيطرتك. إلا أنها -بالإضافة إلى ذلك- تعتمد على عامل آخر يمكنك التحكم فيه: أنت نفسك. احرص على التفكير في هذا العامل بنفس العناية والاهتمام اللذين تفكر بهما في باقي العوامل. المشروع الذي يناسب صديقاً لك قد لا يكون مناسباً لك على الإطلاق. وما لم تختَر نوع مشروع أو مجالاً يروق لك ويستهويك بحق، فإن احتمالات تحقيق الفوز والنجاح ستكون ضئيلة لدرجة أنك كنت ستصبح أفضل حالاً لو أنك لم تبدأ المشروع أبداً.

ولتحويل الاحتمالات لصالحك، فإن أول شيء ينبغي عليك القيام به أثناء التخطيط للمشروع هو أن تفكر فيما ترغب حقاً في القيام به. حاول التوصل لأفكار للمشروعات التي يمكن أن تستمتع بحق بإدارتها، وليس أن تكسب المال فحسب. وكلما كانت أفكارك أكثر عدداً، كان ذلك أفضل. وعندما تتوصل لفكرة، قم بتسجيلها كتابةً. وبمجرد أن تبدأ التنقيب في خلفيتك، وخبراتك، وتعليمك، وهوياتك لتستلهم منها الأفكار، قد تدهشك المشروعات العديدة المختلفة التي تعجبك وتستهويك.

وبعد كتابة قائمة مطولة قدر المستطاع، تكون الخطوة التالية التي يجب عليك القيام بها هي اختصار تلك القائمة، مع التركيز على فرص العمل التي تلائم مؤهلاتك وقدراتك بأفضل شكل ممكن. على سبيل المثال، إذا كنت تخشى الأماكن المرتفعة، ولم تجرب أبداً القفز من طائرة بالمظلة، فإن افتتاح مركز لتعليم السباحة في الهواء هو خيار سيئ للغاية بالنسبة لك على الأرجح. ومن ناحية أخرى، إذا كنت موهوباً في الرسم ولديك مهارات جيدة في التعامل مع أجهزة الكمبيوتر، فإن تأسيس مشروع تصميمات رسومية قد يكون خياراً ممتازاً.

وإذا كنت مصمماً على إنشاء مشروع معين، على الرغم من أنك لا تعرف إلا القليل جداً عنه، فما الذي تستطيع عمله لتقليل المخاطرة؟ تعرف على أكبر قدر ممكن من المعلومات عن المشروع الذي تعتزم تأسيسه قبل أن تبدأ ذلك بالفعل. يمكنك القيام بهذا عن طريق الحصول على قدر إضافي من التعليم أو العمل كموظف في مشروع مشابه أولاً، أو البحث عن المعلومات الخاصة بالمشروع في المكتبات وعلى شبكة الإنترنت، والتحدث مع أناس يعملون في نفس المجال، وما إلى ذلك. وعلى الرغم من أن هذه الخطوة قد تضطرك إلى تأجيل افتتاح مشروعك الخاص، فإن الأمر يستحق هذا التأجيل. فعندما تفتتح مشروعك، ستكون حينها في وضع أفضل يتيح لك الحفاظ عليه مفتوحاً.

وبالنسبة لتلك العوامل التي لا يمكنك التحكم فيها والتي تؤثر أيضاً في مشروعك، فإن أفضل وسيلة للتعامل معها هي أن تظل دائماً منتبهاً لما يحدث في كل مجال منها. بعض أصحاب المشاريع الجدد يصبحون مشغولين جداً في شئونهم الخاصة إلى حد يجعلهم يفشلون في متابعة الأحداث التي قد يكون لها تأثير مباشر على مشاريعهم وأعمالهم. يمكنك تجنب هذا الخطأ عن طريق قراءة الصحف والمجلات، والانتباه لما تقوله وسائل الإعلام والثقافة الشائعة، والإنصات لما يقوله الموظفون، وملاحظة التغييرات التي تطرأ على بيئة العمل.

## تأسيس مشروع جديد في مقابل شراء مشروع قائم

بمجرد اختيار نوع المشروع الأفضل بالنسبة لك، يكون عليك مواجهة قرار مهم آخر: قرار تأسيس مشروع جديد من البداية أو شراء مشروع قائم بالفعل. وليست هناك طريقة أفضل من الأخرى. إنها مسألة اختيار الطريقة التي تناسب احتياجاتك، وظروفك، ووضعك المالي بأفضل صورة ممكنة. فعلى سبيل المثال، إذا كانت السرعة أمراً جوهرياً - حيث ترغب في فتح أبواب مشروعك في وقت معين للاستفادة من موسم بيع أساسي أو الحصول على قروض بشروط جيدة- فإن شراء مشروع موجود وقائم بالفعل قد يكون هو الحل الأفضل. ولكن إذا كان المشروع القائم بالفعل في موقع سيئ أو كانت حالة منشآته في تدهور وفي حاجة إلى عمليات إصلاح شاملة، فإن ذلك قد يعرضك لمشاكل ضخمة في نهاية الأمر.

لذا، عند مقارنة الخيارين، يجب عليك الانتباه بشدة إلى مزايا وعيوب كل طريقة منهما.

### تأسيس مشروع جديد من البداية

المزايا	العيوب
• تبدأ بداية نظيفة جديدة؛ فالمشروع هو رؤيتك.	• القيام بكل الأعمال الضرورية لإقامة المشروع أمر يستغرق وقتاً طويلاً.
• تختار كل شيء بنفسك؛ بداية من الموقع، والتصميم، والتخطيط وحتى البضائع، والتجهيزات، والمعدات.	• قد يتخوف المقرضون والمستثمرون من وضع أموالهم في مشروع جديد غير معروف.
• تعيين الموظفين الذين تريدهم.	• من الصعب العثور على موظفين أكفاء.
• تتحكم في الصورة التي ترسمها لمشروعك في نظر العملاء.	• يجب عليك تشكيل وعي لدى العملاء بمشروعك.
• ليست هناك أي مشاكل قديمة موروثه يجب عليك حلها.	• ليست لديك معلومات من مالك سابق للمشروع لمساعدتك.
• يمكنك تمويل مشروعك على مراحل؛ فليست هناك ديون إجمالية قديمة يجب عليك دفعها.	• من الصعب وضع التقديرات المالية دون وجود سجلات سابقة.

## شراء مشروع قائم بالفعل

المزايا	العيوب
• إنه مشروع قائم وفي طور التشغيل بالفعل.	• قد تكون هناك مبالغة في تقدير قيمة المشروع.
• المشروع معروف بالفعل في المجتمع المحلي.	• قد يكون الموقع سيئاً أو تكون المنشآت متهالكة.
• اتفاقات التوريد والتوزيع قائمة بالفعل ومحل تنفيذ.	• المخزون، أو التجهيزات، أو المعدات قد تكون عتيقة الطراز.
• المشروع له قاعدة عملاء بالفعل.	• قد يكون أداء المشروع سيئاً وغير كفء.
• قد يكون الحصول على الائتمان أكثر سهولة بالنسبة لمشروع قائم.	• قد تكون هناك مشكلات قانونية أو ديون غير ظاهرة في الأفق.
• المشروع يحقق دخلاً بالفعل؛ تدفق نقدي فوري.	• قد تكون التكاليف المبدئية لبدء التشغيل من جديد أعلى.

## اعتبارات إضافية

واليك بعض العوامل الأخرى التي يجب عليك تذكرها:

- تفضيلاتك الشخصية
  - توفر مشروع مناسب لشرائه
  - التكلفة المرتبطة بكل طريقة
  - توقعات الربح لكل طريقة
- ويجب أن تشتمل عملية المقارنة التي تجريها أيضاً على فحص شامل لتاريخ أي مشروع تفكر في شرائه. ويشمل هذا:

١. مراجعة الإقرارات الضريبية للمشروع لثلاث سنوات على الأقل.
٢. الحصول على تقدير لقيمة المشروع وتحديد لمركزه المالي من إحدى شركات خدمات البيانات المالية.
٣. التحدث مع الموظفين، والموردين، والموزعين، والمنافسين.
٤. التعرف على آراء العملاء الحاليين والسابقين.
٥. مراجعة الهيئات الحكومية ومنظمات حماية المستهلك لمعرفة ما إذا كانت هناك أي شكاوى أو إجراءات قانونية تم اتخاذها ضد المشروع أم لا.

## قائمة فحص لدخول عالم المشاريع التجارية

الآن وقد فكرت في الأسباب التي تدعوك لدخول عالم المشاريع ، ودرست رغباتك وميولك ، وفكرت في الفرص المتاحة أمامك ، ووضعت أهداف مشروعك ، ستساعدك قائمة الفحص التالية على البدء. الأسئلة التي تحتويها القائمة ترتبط بعملية بناء مشروعك الخاص وكذلك تشغيله الفعلي. أجب عن كل سؤال بنعم أو لا. كن صادقاً مع نفسك قدر ما تستطيع. سيساعدك هذا على اكتشاف نقاط الضعف التي تحتاج للتحسين والموضوعات التي تحتاج إلى إجراء المزيد من البحث بشأنها.

الإجابة نعم أو لا	قبل أن تبدأ
	<b>عنك</b>
_____	هل أنت من ذلك النوع من الأشخاص الذين يستطيعون بدء المشروع والحفاظ عليه قائماً؟
_____	هل ترغب بشدة في امتلاك مشروعك الخاص بحيث تستمر في العمل لساعات طويلة دون أي ضمانات لنجاحه؟
_____	هل عملت من قبل في شركة أو مشروع مثل ذلك الذي ترغب في إنشائه؟
_____	هل عملت من قبل كمشرف أو مدير؟
_____	هل حصلت على أي تدريب في مجال الأعمال في الجامعة؟
_____	هل قمت بالبحث حول المشروع الذي تعزم تأسيسه لتعرف أكبر قدر ممكن من المعلومات عنه؟
	<b>عن المال</b>
_____	هل ادخرت أي قدر من المال لاستثماره في المشروع؟
_____	هل تعرف مقدار المال الذي ستحتاجه لتأسيس المشروع الذي تريده؟
_____	هل تعرف مقدار الخصم الذي تستطيع الحصول عليه من الموردين؛ الأشخاص الذين ستشتري منهم؟
_____	هل تعرف من أين يمكنك اقتراض بعض من المال الذي ستحتاجه؟

(مستمر)

الإجابة نعم أو لا	قبل أن تبدأ (مستمر)
_____	هل تعرف أي مستثمرين محتملين يمكن أن يضعوا أموالهم في مشروعك؟
_____	هل قمت بحساب صافي دخلك السنوي (الراتب والأرباح)؟
_____	هل يمكنك العيش بأقل من هذا القدر، إذا لزم الأمر؟
_____	هل تحدثت مع صاحب بنك حول خططك؟
<b>عن الشركاء</b>	
_____	إذا كنت تحتاج إلى شريك بالمال أو بالخبرة والمعرفة التي لا تمتلكها، فهل هناك شخص يمكنك العمل معه؟
_____	هل تعرف مزايا وعيوب تأسيس المشروع بمفردك، أو كشركة تضامن، أو كمؤسسة؟
_____	هل تحدثت مع محامٍ عن الخيارات المتاحة أمامك؟
<b>عن العملاء</b>	
_____	هل حددت موقعاً مستهدفاً لمشروعك في السوق؟
_____	هل هناك حاجة في السوق للمنتج أو الخدمة المحددة التي تقدمها؟
_____	هل تعرف من سيكون عملاءك؟
_____	هل تدرك وتفهم احتياجاتهم ورغباتهم؟
_____	هل سيكون المنتج أو الخدمة التي تعرضها قادرة على المنافسة في جميع الجوانب: السعر، والجودة، وغير ذلك؟
_____	هل اخترت موقعاً ملائماً ومريحاً لعملائك؟

الإجابة  
نعم أو لا

البداية (مستمر)

### المبنى

هل عثرت على مبنى مناسب لمشروعك؟

هل ستكون لديك مساحة كافية في المبنى عندما ينمو المشروع؟

هل يمكنك إصلاح وتعديل المبنى بالطريقة التي تريدها دون إنفاق مبلغ أكبر مما ينبغي من المال؟

هل ستكون هناك مساحة لخدمات مثل ساحة انتظار للسيارات، أو مكان للصيانة، أو الأمن، أو غيرها من خدمات الدعم الضرورية؟

هل جعلت محامياً يراجع عقد إيجار المبنى ونطاقه؟

### المعدات والتجهيزات

هل تعرف المعدات والتجهيزات التي ستحتاجها وكم ستكلفك؟

هل هناك إمكانية لتوفير المال عن طريق شراء معدات مستعملة؟

هل قمت بعقد مقارنة بين الشراء والإيجار؟

### السلع والبضائع

هل حددت السلع والبضائع التي ستقوم ببيعها؟

هل تعرف حجم المخزون الذي ستحتاج إليه في يوم الافتتاح؟

هل عثرت على موردين يبيعون لك ما تحتاجه بأسعار جيدة؟

هل قمت بعقد مقارنة بين الأسعار وشروط الائتمان الخاصة بعدة موردين مختلفين؟

### السجلات

هل اخترت نظاماً لحفظ السجلات يتابع الدخل، والنفقات، والأصول، والخصوم؟

(مستمر)

الإجابة  
نعم أو لا

البداية (مستمر)

هل صممت طريقة لمتابعة المخزون بحيث يتوفر لديك دائماً ما يكفي عملاءك ولا يزيد عن احتياجاتك وقدرتك على البيع؟

هل توصلت لطريقة للاحتفاظ بسجلات الرواتب والعناية بالتقارير الضريبية والمدفوعات؟

هل تعرف التقارير المالية التي ينبغي عليك إعدادها؟

هل تعرف كيفية استخدام تلك التقارير المالية؟

### المشروع والقانون

هل تعرف التصريحات والترخيصات التي تحتاجها؟

هل تعرف قوانين العمل التي يجب عليك الالتزام بها؟

هل تعرف محامياً يستطيع تزويدك بالنصائح والإرشادات ومساعدتك في التعامل مع الأوراق القانونية؟

### حماية مشروعك

هل تدرك المخاطر المختلفة التي يجب عليك الانتباه لها وصدها؟

هل تحدثت مع أحد وكلاء التأمين بشأن أنواع التأمين التي تحتاجها؟

هل وضعت الخطط اللازمة لحماية مشروعك من السرقات بجميع أنواعها: سرقة الزبائن للمعروضات، السلب، السطو، سرقات الموظفين؟

### عند شراء مشروع قائم

هل صنعت قائمة بما يعجبك وما لا يعجبك في شراء مشروع قائم أسسه شخص آخر؟

هل أنت واثق بأنك تعرف السبب الحقيقي وراء رغبة المالك الحالي في بيع المشروع؟

هل قمت بمقارنة تكلفة شراء المشروع بتكلفة تأسيس مشروع جديد من



الإجابة نعم أو لا	البداية (مستمر)
<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>هل المخزون حديث وبحالة جيدة؟</p> <p>هل المبنى بحالة جيدة؟</p> <p>هل سيقوم مالك المبنى بتغيير عقد الإيجار باسمك؟</p> <p>هل تحدثت مع أشخاص آخرين من المنطقة لتعرف رأيهم في المشروع؟</p> <p>هل تحدثت مع موردي الشركة؟</p> <p>هل تحدثت مع محام بشأن عملية الشراء؟</p>
الإجابة نعم أو لا	تشغيل المشروع
<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p><b>الإعلان</b></p> <p>هل اخترت اسماً جيداً لمشروعك؟</p> <p>هل قررت كيف ستقوم بالدعاية والإعلان (الصحف، المجلات، البريد المباشر، الراديو... إلخ)؟</p> <p>هل تعرف أين تلتصم المساعدة بشأن الإعلانات؟</p> <p>هل راقبت أنواع الدعاية والإعلان التي يستخدمها منافسوك؟</p> <p><b>التسعير</b></p> <p>هل تعرف كيف تحسب السعر الذي تطلبه لكل عنصر تبيعه؟</p> <p>هل تعرف السعر الذي تطلبه المشاريع المشابهة لمشروعك؟</p> <p><b>الشراء</b></p> <p>هل تعرف الموردين الذين تعتمزم الشراء منهم؟</p> <p>هل ستخبرك خطة مراقبة المخزون التي وضعتها بما يجب عليك شراؤه ومتى؟</p>

الإجابة نعم أو لا	البداية (مستمر)
	<p><b>البيع</b></p> <p>هل تعرف أساليب البيع التي يجب عليك استخدامها؟</p> <p>هل فكرت في الأسباب التي تجعل الناس يشترون منتجاتك أو خدماتك وفي الكيفية التي يمكنك استخدامها لإقناع العملاء بالشراء منك؟</p> <p>هل تدرك تماماً الفوائد والمزايا المرتبطة بالمنتجات أو الخدمات التي ستبيعها؟</p> <p><b>الموظفون</b></p> <p>إذا كنت بحاجة لتوظيف شخص ما لمساعدتك، فهل تعرف أين تبحث عنه بالضبط؟</p> <p>هل تعرف بالتحديد نوع الشخص الذي تحتاج إليه؟</p> <p>هل تعرف ما ستدفعه لهذا الشخص؟</p> <p>هل لديك خطة لتدريب موظفيك؟</p>
الإجابة نعم أو لا	بعض الأسئلة الإضافية
	<p>هل امتلاك مشروع خاص كفيلاً بأن يمكنك من تحقيق أهدافك؟</p> <p>هل ناقشت الأمر مع أفراد أسرتك وحصلت على دعمهم؟</p> <p>هل أنت مستعد لتحمل التزام "كونك الرئيس"؟</p> <p>هل أنت مستعد للبدء في تطوير خطة المشروع؟</p>

اعتبر أن كل إجابة بنعم عن أحد الأسئلة السابقة تقربك خطوة من تحويل مشروع أحلامك إلى حقيقة واقعة. ويمكنك أيضاً أن تعتبر أن كل إجابة بلا تمثل منطقة تحتاج للعمل على تحسينها؛ عقبة مؤقتة، نعم، ولكنها ليست طريقاً مسدوداً إلا إذا سمحت لها بأن تكون كذلك.

## إعداد خطة المشروع

في ضوء التغيرات السريعة التي تحدث في السوق ومستويات المنافسة المتزايدة التي تواجهها جميع الشركات والمشاريع، لا يمكنك أن تبدأ مشروعك باندفاع وتهور على أمل أن العمل الشاق وحده سيكون كافياً لجعله مشروعاً ناجحاً. فلكي ينجح المشروع، ينبغي أن تكون له أهداف محددة بوضوح، واستراتيجية شاملة لتحقيق تلك الأهداف. والمطلوب، باختصار، هو وضع خطة للمشروع.

وبعيداً عن رؤية خطة المشروع على أنها ترف مقصور على المشاريع والشركات الكبرى أو على أنها شيء يتم صنعه فقط من أجل إثارة إعجاب مجتمع المال، يجب على أصحاب المشاريع الصغيرة أن يروها على حقيقتها؛ على أنها إحدى أكثر الأدوات التي يمكن أن يمتلكها المشروع أهمية. فتماماً كما أن مخطط الشركة يوضح العلاقات القائمة بين الموظفين داخل الشركة، فإن خطة المشروع توضح هدف المشروع والأهداف التي يعتزم تحقيقها. وخطة المشروع الجيدة تساعد في إعطاء الرؤية المؤسسية شكلاً وجوهراً، وتوفر آلية تتيح للملاك، والمديرين، والموظفين على حد سواء العمل بفعالية. وكلما كانت خطة المشروع أفضل، كان مشروعك أكثر استعداداً للتعرف على الفرص والمخاطر المستقبلية وتقييمها بشكل جيد.

### وقت استخدام خطة المشروع

تماماً مثل المديرة السويسرية التي تضم مجموعة متنوعة من الأدوات المفيدة، تستطيع خطة المشروع أيضاً تلبية العديد من الأغراض. وتكون خطة المشروع مفيدة أقصى فائدة عندما تكون في مرحلة بدء أو توسيع المشروع، وعندما تقوم بتطوير منتجات جديدة، أو البحث عن التمويل، أو اتخاذ قرارات الإدارة، والحفاظ على السيطرة.

## بدء المشروع

خلال مرحلة بدء تشغيل المشروع، يمكن أن يعني وجود خطة مشروع سليمة ودقيقة الفارق بين النجاح والفشل. فبدلاً من السعي وراء تحقيق أهداف متضاربة أو السماح للمشروع بالتقدم كيفما اتفق، يمكنك استخدام الخطة للحفاظ على تقدم مشروعك في مساره الصحيح.

واليك بعض الأسئلة التي يجب أن تجيب عنها خطة المشروع:

- ما المجال الذي أعمل فيه؟
- ما المنتجات والخدمات التي أعرضها؟
- من المنافسون؟
- ما السوق المستهدف للمشروع؟
- ما أفضل استراتيجية تسويق؟
- كيف يجب الاستفادة من الموارد المتاحة؟
- ما احتمالات تحقيق المشروع للأرباح؟

وعلى الرغم من أنك قد لا تكون قادراً على التوصل لجميع الإجابات مسبقاً أو قد تجد أنها تتغير لاحقاً، فإن الأمر المهم هو أن تكون لديك مجموعة من الافتراضات التي يمكنك طرحها على الآخرين حول المشروع وبيئة عمله. سيسهل عليك هذا الحصول على دعمهم من أجل بدء تشغيل المشروع ويسهل عليهم العمل كوحدة متماسكة على إنجاز مهامهم الخاصة.

## توسيع المشروع

يمكن أن تنفيذ خطة المشروع أيضاً في تقليل المخاطر الإضافية التي تنطوي عليها عملية توسيع المشروع. دائماً ما تكون الخطة ذات أهمية بالغة خلال مرحلة التوسع لأنها تمثل أحد أكثر الأوقات خطورة على المشروع. فإذا كان المشروع يحاول التوسع بسرعة أكبر مما ينبغي، وقبل إتقان مستوى النشاط الحالي والتفوق فيه، فإن جودة منتجاته وخدماته غالباً ما تتأثر سلباً وتنخفض. ومن ناحية أخرى، إذا كانت هناك فترة انتظار أطول مما ينبغي قبل مرحلة التوسع، فإن السوق يمكن أن يصبح متشبعاً بالفعل بعروض منتجات مشابهة وتضيع الفرصة بالتالي.

وعن طريق تناول قضايا مثل توقيت ومعدل التوسع (هل ينبغي أن ينمو المشروع بمعدل سنوي قدره ٥٪ أم ٢٠٪؟)، ونوع التوسع (مبنى أكبر؟ فروع إضافية؟ منتجات جديدة؟)، يمكن أن تساعدك خطة المشروع على اتخاذ القرارات الصحيحة. وبهذه الطريقة، بدلاً من أن تشعر بالعجز في مواجهة عملية النمو، ستكون قادراً على إدارتها بفعالية.

## تطوير منتجات جديدة

بالنسبة لعظم المشاريع ، تكون الحاجة إلى تطوير منتجات جديدة حقيقة من حقائق الحياة التي يفرضها التحدي المستمر المتمثل في تلبية احتياجات العملاء المتغيرة باستمرار. ولكي تظل منافساً، ينبغي أن يكون مشروعك قادراً على توقع تلك الاحتياجات والتجاوب معها، والاستفادة بفعالية من التكنولوجيا الحديثة. وطريقة تحقيق هذا هي تطوير منتجات وخدمات جديدة أو تحسين تلك الموجودة بالفعل. فالشركة التي طورت مصباح الإضاءة الإلكتروني، على سبيل المثال، ابتكرت بذلك منتجاً يعيش لسنوات أكثر بكثير من المصباح التوهج ومصباح الفلورسنت، وأكثر توفيراً للطاقة أيضاً.

ولكن ما لم يكن المشروع يمتلك خطة لتوجيهه، فإن احتمالات ابتكار أفكار مربحة لمنتجات جديدة، أو ابتكار تعديلات أو تحسينات للمنتجات الحالية تصبح ضئيلة للغاية. ولكي تحقق أقصى استفادة من مواردك أثناء نمو المشروع، ينبغي أن تكون لديك خطة منهجية منظمة لتطوير منتجات جديدة وإدارة وتحسين المنتجات الحالية.

## الحصول على التمويل

المقرضون التجاريون، مثل البنوك وشركات التمويل، يتوقعون رؤية خطة للمشروع كأمر طبيعي قبل أن يقوموا بإقراض المال للمشروع. ونفس الشيء ينطبق أيضاً على المقرضين الحكوميين. وحتى عندما تكون هناك ضمانات كافية يتم تقديمها لتأمين القرض، تظل خطة المشروع ضرورية ومطلوبة لأنها توضح إلى أين يتجه المشروع وكيف سيتم استخدام أموال القرض فيه. وتكون خطة المشروع أكثر وأكثر أهمية إذا كنت تبحث عن استثمار في رأس المال. فالمستثمرون يكونون أكثر مطالبين لأن مخاطرتهم تكون أعلى. وما لم تكن الخطة قادرة على إقناعهم بأن تمويل المشروع سيمكنهم من كسب عائد ضخم على استثماراتهم، فإن ردهم المعتاد يكون: "غير ملائم. لا تمويل". وهذا يضع على كاهلك عبء إثبات أن الاستثمار يستحق وسيكون رابحاً من خلال خطة المشروع.

## اتخاذ قرارات الإدارة

ربما كان الاستخدام الأكثر قيمة لخطة العمل هو في اتخاذ قرارات الإدارة. فعن طريق ذكر الأهداف المرغوب تحقيقها من المشروع، وتقييم بيئته الداخلية والخارجية، توضح خطة العمل "الصورة العامة". وهذا يمنح أصحاب المشاريع ميزة حقيقية. فبدلاً من العمل في الظلام أو النظر في جانب واحد فحسب من مشكلة ما، يمكنهم التفكير فيها من جميع وجهات النظر واتخاذ القرار الذي يحقق أفضل مصالح المشروع.

وبالإضافة إلى هذا، فإن خطة المشروع يمكن أن تساعدك أيضاً في الحفاظ على موضوعيتك، وتمكنك من رؤية المشروع من وجهة نظر خارجية. ومع استبعاد العاطفة، يمكنك بعدها التركيز على ما تحتاج إلى عمله من أجل تحقيق الأهداف، واتخاذ القرارات الصعبة عند الضرورة.

## الحفاظ على السيطرة

أحد الاستخدامات الأساسية الأخرى لخطة المشروع هو استخدامها كأداة تحكم. هل تحقق أهدافك؟ هل تصل المبيعات إلى الحجم المستهدف؟ هل القدرة الإنتاجية تزداد وفقاً للجدول الزمني الموضوع؟ هل التكاليف تحت السيطرة؟ هل المشروع يحقق ما كان يفترض به أن يحققه؟ ينبغي أن تكون قادراً على الحصول على إجابات عن هذه الأسئلة وغيرها عن طريق فحص خطة المشروع. وبعد ذلك، وعن طريق قياس أدائك بعناية على الأهداف المحددة، يمكنك أن تحدد ما إذا كنت تتحرك للأمام أم أنك تمشي في المكان فحسب. فإذا كان المنهج أو الاستراتيجية لا تعمل بفعالية، أو إذا وجدت أن المشروع يتحرك في اتجاه مختلف، يمكنك التصرف بسرعة لإعادة الأمور إلى مسارها الصحيح أو تخطيط مسار جديد.

## الخطة

بمجرد أن تتخذ قرارك بشأن نوع المشروع الذي ستبذره وقمت بإجراء عمليات البحث التمهيديّة، تكون مستعداً لبدء إعداد خطة المشروع. وأياً كان مدى رغبتك في تجاوز هذه الخطوة أو استئجار شخص آخر ليقوم بالعمل نيابة عنك، فلا تفعل هذا أبداً. فالجهد الذي ستبذله في إعداد خطة المشروع سيكون له مردود كبير جداً لاحقاً عندما يبدأ المشروع في العمل. كما أن المعرفة التي ستكتسبها من خلال إنشاء خطة المشروع الكاملة المكتوبة لا تقدر بثمن.

وعلى الرغم من أن خطة كل مشروع تكون فريدة في ذاتها، حيث إنها تعكس أفكار وأهداف الشخص الذي كتبها، فإن هناك عناصر أو أقساماً معينة شائعة في جميع الخطط تقريباً. وكما هو موضح في مخطط خطة المشروع التالي، يجب تنظيم خطتك بحيث تحتوي على المعلومات الأساسية في صورة مختصرة ومنطقية.

## مخطط خطة المشروع

- صفحة العنوان
- جدول المحتويات
- موجز تنفيذي

- بيان رسالة المشروع
- وصف المشروع/المجال
- وصف المنتج أو الخدمة
- البيانات التنظيمية
- استراتيجية التسويق
- التحليل التنافسي
- خطة العمليات
- البيانات المالية

## صفحة العنوان

يجب أن تشتمل صفحة العنوان على اسم المشروع، وعنوانه، ومعلومات الاتصال (الهاتف، الفاكس، البريد الإلكتروني، موقع الويب) وأسماء جميع مالكي المشروع. وإذا كان مشروعك لا يزال مجرد فكرة، فاستخدم عنوانك ورقم هاتفك الشخصي في الوقت الحالي. الشيء المهم هو أن تقدم للمقرضين والمستثمرين المحتملين وغيرهم وسيلة للاتصال بك. وتعد فكرة جيدة أيضاً أن تقوم بتقييم كل نسخة من الخطة وتسجل أسماء الأشخاص الذين حصلوا عليها.

## جدول المحتويات

جدول المحتويات شيء ضروري لا غنى عنه. فهو لا يقدم نظرة عامة على ما تحتويه الخطة فحسب، وإنما يتيح للقراء أيضاً العثور بسرعة على ما يبحثون عنه بدون الحاجة إلى استعراض جميع صفحات الخطة. هذا يجعل الخطة أكثر سهولة بالنسبة للقارئ، وهو ما سيساعد بالمقابل على توليد استجابة إيجابية.

## الموجز التنفيذي

الموجز التنفيذي هو العنصر المنفرد الأكثر أهمية في خطة المشروع. ولأنه يستطيع أن يجعل الخطة تنجح أو تفشل، يجب أن يقدم صورة مختصرة ولكنها واضحة في نفس الوقت عن المشروع؛ فيما لا يزيد عن صفتين. ومهمة الموجز التنفيذي، المصمم لإثارة اهتمام القراء المشغولين، هي إقناع القارئ بتخصيص بعض الوقت لاستعراض باقي الخطة بالتفصيل.

وفيما يلي بعض النقاط التي ينبغي عليك تناولها في الموجز التنفيذي:

١. الموقف الحالي لمشروعك، مع الإشارة للموعد الذي تم بدء التشغيل فيه أو الموعد المتوقع لبدء العمليات
٢. وصف لمنتجات أو خدمات المشروع
٣. معلومات خاصة بالسوق المستهدف وسبل الوصول لهذا السوق
٤. نقاط القوى الأصيلة في مشروعك والتي ستتمكنه من تحقيق أهدافه (مثال: الخبرة، الفكرة الفريدة، الموقع المتميز، جودة المنتج، وهكذا)
٥. خططك قصيرة الأجل وطويلة الأجل
٦. التقديرات المالية
٧. مقدار المال الذي تسعى حالياً لجمعه، إذا كنت تسعى لجمع المال

واختصار جميع تلك المعلومات في صفحتين ليس بالأمر السهل. ومع ذلك، عن طريق التركيز على الحقائق الأساسية، يمكنك القيام به. وأيضاً، على الرغم من أن الموجز يوضع في بداية خطة العمل، فعليك كتابته في النهاية. بهذه الطريقة، سترى المشروع من المنظور الصحيح وتمتلك جميع المعلومات المهمة التي تحتاجها.

## بيان رسالة المشروع

بيان الرسالة يجب أن يوصل رؤيتك الخاصة بالمشروع، ويوضح هدفه والقضية التي يدافع عنها وما يرجى تحقيقه منه. ويمكن أن يكون بيان الرسالة قصيراً وموجزاً في عبارة واحدة أو طويلاً وممتداً على بضع فقرات. تأمل بيانات الرسالة التالية على سبيل المثال:

مايكروسوفت: "تمكين الناس والشركات في جميع أنحاء العالم من إدراك أقصى قدراتهم والاستفادة منها".

ثري إم: "حل المشكلات المستعصية بطرق إبداعية مبتكرة".

ماري كاي كوزميتيكس: "توفير فرص غير محدودة للمرأة".

بيان الرسالة يعبر عنك أنت شخصياً بنفس القدر الذي يعبر به عن المشروع، ويعرض فلسفة الأعمال الخاصة بك والقيم المهمة بالنسبة لك، وبذلك يميز مشروعك عن بقية المشاريع. وبالإضافة إلى ذلك، فإنه يساعد في الحفاظ على وحدة جميع أفراد المشروع وعملهم معاً كفريق على تحقيق الأهداف المشتركة.

## وصف المشروع/المجال

يجب أن يبدأ هذا القسم ببيان حول أهداف مشروعك وغاياته، بحيث تحدد فيه ما يفعله المشروع (أو سيقوم بفعله). وهذا هو المكان المناسب الذي تضع فيه معلومات الخلفية التي تتناول تأسيس



المشروع، وملكيته، وهيكله القانوني، وطبيعة مجال العمل، والدور الذي تريد لمشروعك أن يلعبه في هذا المجال. ويجب عليك أيضاً أن تضيف أي بيانات تمتلكها حول التغييرات التي تحدث في السوق والتي ستؤدي إلى زيادة الطلب على ما يعرضه مشروعك. وكما يمكنك أن تتصور، فإن المستثمرين ينجذبون بشدة إلى مجالات النمو الواعدة بصفة خاصة.

## وصف المنتج أو الخدمة

اشرح ما تبيعه من خلال مشروعك أو ما تعتزم بيعه، واصفاً منتجاتك أو خدماتك بالتفصيل: سماتها، وجودتها، ومستويات أدائها، ووظائفها، وما إلى ذلك. ومن المهم هنا أن توضح ما يميزها عن المنتجات أو الخدمات التي يعرضها المنافسون، وكذلك الفوائد التي سيحققها العملاء منها. وبعبارة أخرى، ما الذي يجعل منتجاتك أو خدماتك فريدة من نوعها أو يعطيها الأفضلية؟ إذا كنت تستخدم أحد أسرار المهنة (مثل وصفة أو صيغة معينة) أو كنت تمتلك (أو تتوقع الحصول على) براءة اختراع، فاذكر ذلك أيضاً.

## البيانات التنظيمية

في هذا القسم، اشرح واجبات ومسئوليات أفراد المشروع. وضح تماماً من المسؤول عن ماذا (في الإنتاج، والمبيعات، والحسابات، وهكذا) ومن يعمل تحت رئاسة من. وإذا كانت الشركة حالياً مكونة من شخص واحد هو أنت، فاشرح المهام التي ستضطلع بها، واعرض تقديراً لاحتياجات المشروع المستقبلية للموظفين. وإذا كان هناك أي مستشارين أو موظفين خارجيين يساعدونك، فأشر إلى هذا أيضاً. ولكي توضح أكثر طريقة هيكلية المشروع، قم بتضمين خريطة تنظيمية للمشروع في هذا القسم، بالإضافة إلى السير الذاتية التي توضح مؤهلات وقدرات كل موظف من موظفي المشروع.

## استراتيجية التسويق

السبب الرئيسي وراء إنشاء أي مشروع هو بيع شيء ما. وهنا تلعب استراتيجية التسويق دورها. والأهداف الرئيسية التي يجب أن يحتويها هذا القسم من خطة المشروع هي:

١. تحديد السوق المستهدف، مع وصف العملاء المحتملين والأسباب التي ستجعلهم يقومون بالشراء.
٢. تقدير حجم السوق الإجمالي وتحديد الحصة التي يمكنك أن تأمل بشكل واقعي في الاستحواذ عليها منه.
٣. وضع هيكل تسعير يضمن لك تحقيق أقصى ربحية ممكنة.

٤. تحديد مزيج الدعاية والإعلان الذي ستستخدمه للترويج لمشروعك.
٥. شرح استراتيجية التوزيع التي ستمكنك من الوصول للعملاء بأكثر الطرق الممكنة كفاءة وفعالية.

وعند عرض تلك الأهداف، حاول أن تكون محدداً بقدر ما تستطيع. اجعل استراتيجية التسويق تعتمد على الحقائق وليس على تفكير متفائل غير واقعي. ويمكنك جمع الكثير من المعلومات التي ستحتاجها لوضع استراتيجيتك من مصادر مثل الكتب، والمجلات، والتقارير الحكومية، والهيئات والجمعيات التجارية، وعمليات البحث والملاحظة الخاصة بك.

## التحليل التنافسي

يجب أن يحدد التحليل التنافسي للمشروع اللاعبين الأساسيين في المجال ويوضح كيف يستطيع مشروعك التنافس معهم. ركز على مزايا ونقاط قوة مشروعك (التي ذكرتها في قسم وصف المنتج أو الخدمة) ووضح كيف يمكنك الاستفادة منها في كسب الحصة التي تريدها من السوق. ليس هدفك هنا هو التقليل من شأن المنافسين أو الاستخفاف بهم، وإنما هدفك هو أن توضح (١) العملاء الذين يخفق المنافسون في تلبية احتياجاتهم بصورة مناسبة، إن وجدوا، و(٢) الحدود التي تمنع هؤلاء المنافسين من القيام بما تستطيع شركتك القيام به (مثل أن يكونوا أكبر حجماً مما ينبغي أو يمتلكوا تكنولوجيا عتيقة بالنسبة لما تملكه أنت).

## خطة العمليات

هذا هو القسم العملي الأساسي من خطة المشروع؛ الموضع الذي تصف فيه كيفية إنتاج أو تقديم المنتج أو الخدمة للعملاء فعلياً. ويجب أن يحتوي هذا القسم على جميع المعلومات الخاصة بالمباني، والمعدات، والتجهيزات. ويجب عليك أيضاً أن تشرح الوسائل التكنولوجية، والمهارات، والعمليات المطلوبة لإنجاز العمل.

## البيانات المالية

وأخيراً يأتي القسم الذي كثيراً ما يعتبر المقرضون والمستثمرون أنه "جوهر" خطة المشروع. يصف هذا القسم البيانات المالية وثيقة الصلة بمشروعك التجاري، بما في ذلك البيانات والتقارير المالية الحالية (إذا كان المشروع قائماً بالفعل)، وكذلك التقدير المتوقع لـ:

- حساب الأرباح والخسائر
- الميزانية العمومية

تلك التقديرات، التي تغطي فترة زمنية تتراوح بين سنة وثلاث سنوات، تهدف إلى تقديم صورة مالية للمشروع توضح الإيرادات، والنفقات، والأصول، والخصوم المتوقعة. والقيام بالعمل اللازم لإعداد البيانات المالية التي تحتاجها أمر يستغرق وقتاً وجهداً وممارسة، ولكنك ستندهش في النهاية من مدى البراعة التي ستكتسبها بعد وقت قصير في "التعامل مع الأرقام". ولتعرف المزيد عن التقارير المالية وكيفية إعدادها واستخدامها، اقرأ الفصلين ٧ و ٨.

## موارد التخطيط

هناك عدد ضخم من الموارد التي يمكنك الاعتماد عليها لمساعدتك في البحث، وفي كتابة، وتشكيل خطة المشروع:

الناس. بالإضافة إلى أي شركاء، أو مستثمرين، أو موظفين قد ترغب في إشراكهم في عملية التخطيط، إليك بعض الأشخاص الآخرين الذين يستطيعون المساعدة أيضاً: أصحاب البنوك، المحامون، مستشارو الإدارة، أساتذة التجارة الجامعيون، الموردون، الموزعون. لا تتردد أبداً في طلب المشورة حين تشعر بالحاجة لذلك. فعادة ما يكون الناس مستعدين لمنحها. وكلما كانت الآراء والأفكار التي تستطيع الحصول عليها أكثر، كانت خطتك أفضل.

الأماكن. تشتمل بعض الأماكن التي يمكنك اللجوء إليها للحصول على المعلومات التي تحتاجها حول تخطيط المشروع على: إدارة المشاريع الصغيرة SBA، مراكز تطوير المشاريع الصغيرة SBDC، الكليات المحلية، الغرف التجارية، الهيئات والجمعيات التجارية، المؤسسات المهنية، مجموعات شبكات العمل.

مواقع الويب. لرؤية عينات من خطط المشاريع والوصول إلى قوالب جاهزة للمساعدة في صياغة وتشكيل خطتك الخاصة (باللغة الإنجليزية)، قم بزيارة أحد مواقع الويب التالية: [www.bplans.com](http://www.bplans.com) أو [www.sba.gov](http://www.sba.gov) أو [www.paloalto.com](http://www.paloalto.com) أو [www.jian.com](http://www.jian.com). ستمنحك تلك المواقع فكرة أفضل عن الصورة التي يجب أن تبدو عليها خطة المشروع وكيف قام أشخاص آخرون بإعداد خطط مشاريعهم.

## إرشادات حول التخطيط الناجح

الإرشادات التالية ستساعدك في إتقان عملية التخطيط واكتساب مهارة كبيرة في إعداد، وتحديث، واستخدام خطط المشاريع.

١. خصص وقتاً كافياً للتخطيط بعناية. إدراك الحاجة الماسة إلى التخطيط أمر قد يكون

ببساطة "التسويق". وأياً كانت الحال، إذا كنت تريد لمشروعك النجاح، فعليك أن تخصص قدراً كبيراً من الوقت للتخطيط.

٢. حدد مسبقاً ما ترغب في تحقيقه. ما الهدف من جهود التخطيط؟ إعداد خطة عمل لمشروع جديد؟ تحديث خطة موجودة بالفعل؟ الحصول على التمويل؟ عن طريق تحديد أهدافك المحددة من التخطيط، يمكنك تركيز انتباهك على القضايا أو الأنشطة الأساسية التي تحتاج إلى الاهتمام بها ومعالجتها.

٣. احرص على معرفتك للحقائق الضرورية. المعلومات هي وقود عملية التخطيط. ولكي تقوم بالتخطيط بفعالية، يجب أن تكون معلوماتك صحيحة، ودقيقة، وحديثة، ووثيقة الصلة. يعني هذا معرفة المعلومات الداخلية، مثل الدفاتر المحاسبية، وتقارير المبيعات، والمعلومات الخارجية، مثل اتجاهات المجال وعادات شراء العملاء.

٤. قم بالتنسيق بين جهودك في التخطيط وجهود الآخرين. احرص على أن يعلم كل شخص مشارك في عملية التخطيط ما يقوم به جميع المشاركين الآخرين. لكي تتجنب العمل على أهداف متعارضة - حيث تسعى أنت وراء أحد أهداف التخطيط في حين يسعى أحد الشركاء أو الموظفين وراء هدف آخر - يجب عليك تنسيق الجهود. تلك هي الطريقة الوحيدة للحفاظ على التناغم والانسجام وضمان التوافق بين أهداف المشروع المتنوعة العديدة.

٥. تحل بعقل متفتح. لكي تحقق أفضل النتائج كمخطط، تجنب حبس نفسك في منهج أو أسلوب واحد للتعامل مع مشكلة أو موقف ما. أعط فرصة لوضع استراتيجيات مختلفة عديدة، وتعرف على عدد متنوع من الإجراءات المحتملة التي يمكن القيام بها. وقبل كل شيء، اسمح لنفسك أن تكون مبدعاً. وبدلاً من أن تبدأ بفكرة معينة متصورة سلفاً عما يجب وما لا يجب أن يقوم به مشروعك، خذ الوقت اللازم للتفكير في البدائل الممكنة.

٦. استحث أفكار وآراء الآخرين. لا تتردد أبداً في طلب المشورة ومعرفة وجهات نظر الآخرين. فمع نمو المشروع، ستصبح تلك الآراء المختلفة المتنوعة أكثر وأكثر أهمية. تحقق عملية التخطيط أفضل النتائج عندما يتعاون الأفراد المسؤولون عن إنشاء خطة المشروع مع أولئك الذين سيكونون مسئولين عن تنفيذ الخطة.

٧. راجع خطة المشروع. عندما تنتهي من كتابة خطة المشروع، قم بمراجعتها للتأكد من أنها تصف مشروعك بوضوح وتذكر أهدافك له بشكل ملائم. وقبل تنفيذ الخطة، تأكد من أنها ستساعدك على تحقيق أهدافك.

٨. حدث الخطة. العديد من خبراء الأعمال يوصون بتحديث خطة المشروع كل ستة أشهر. بهذه الطريقة يمكنك أن تعرف ما إذا كانت الخطة مستمرة في تلبية احتياجات مشروعك أم لا.

وعندما تتغير الظروف أو تصبح معلومات جديدة متاحة لم تكن متاحة من قبل، قم بتحديث الخطة وفقاً لذلك.

٩. اجعل الخطة معروفة في شركتك. كثيراً جداً ما يتم الاحتفاظ بخطط المشاريع بعيداً عن الأشخاص الذين يحتاجون بشدة إلى معرفتها من أجل تنفيذها. إن الاحتفاظ بمعلومات ملكية المشروع بعيداً عن أعين المنافسين أمر منطقي؛ ولكن الاحتفاظ بها بعيداً عن أعين رجالك وموظفيك ليس كذلك أبداً. ولكي يسهم الموظفون الأساسيون بمواهبهم وقدراتهم بشكل كامل في المشروع، لا بد أن يعرفوا أهدافه وما يتجه إليه وما يؤيده ويدافع عنه.

١٠. استخدم الخطة. الأكثر أهمية على الإطلاق هو أن تستخدم خطة المشروع. فالخطة الملقاة فوق رف مهمل أو المدفونة في خزانة لحفظ الملفات والأوراق لا تفيدك بشيء. فإذا كنت ترغب في أن تكون خطتك بمثابة برنامج عمل حقيقي لمشروع ناجح، يجب عليك وضعها موضع التنفيذ.

## قائمة فحص التخطيط

لتقييم فعالية جهود التخطيط التي تبذلها وتحديد المناطق الضعيفة التي تحتاج للعمل على تحسينها، أجب عن الأسئلة التالية.

الإجابة نعم أو لا	قائمة فحص التخطيط
_____	١. هل وضعت مفهوماً واضحاً لما تريد أن يكونه مشروعك؟
_____	٢. هل عرفت أكبر قدر ممكن من المعلومات عن مشروعك ومجال عمله؟
_____	٣. هل لديك المعلومات الضرورية لوضع خطة المشروع (مثل: البيانات المالية، بحوث التسويق، متطلبات الإنتاج)؟
_____	٤. هل راجعت خطط مشروعات أخرى (من تلك المتوفرة على شبكة الإنترنت أو في المكتبة المحلية أو مراكز تطوير المشاريع الصغيرة) لترى كيف تمت كتابتها؟
_____	٥. هل أنت مستعد لتخصيص الوقت اللازم لإعداد خطة المشروع؟

(مستمر)

الإجابة نعم أو لا	قائمة فحص التخطيط (مستمر)
-----	٦. هل تحدثت عن خطتك مع الأشخاص الذين ستحتاج لدعمهم، وهل طلبت مساعدتهم في وضع الخطة؟
-----	٧. هل اتخذت خطوات نحو جعل عملية التخطيط شاملة، بدلاً من كونها حصرية، بمعنى أن يشارك جميع أفراد المشروع في وضعها؟
-----	٨. هل التخطيط جزء مستمر من أنشطة مشروعك؟
-----	٩. هل تعطي التخطيط نفس القدر الذي تعطيه للتنفيذ من أهمية؟
-----	١٠. هل عقلك منفتح على الفرص الجديدة والطرق الجديدة في إنجاز الأمور؟
-----	١١. هل سمحت لنفسك أن تكون مبدعاً في ابتكار رؤية فريدة خاصة بك للمشروع؟
-----	١٢. هل تقوم بتحديث خطة المشروع مرة واحدة على الأقل سنوياً؟
-----	١٣. هل لديك حالياً خطة مشروع تشعر بالرضا عنها؟
-----	١٤. هل حقاً تستخدم خطتك كأداة لاتخاذ قرارات الإدارة وتشكيل وصياغة المشروع؟

## تحديد أفضل موقع

**موقع** المشروع أكثر أهمية من أن تختاره بشكل عارض أو كيفما اتفق أو بناءً على التفضيل الشخصي فحسب. إذا فعلت هذا، فإنك تعرض نفسك لكارثة. الشركات الكبرى تعي هذا جيداً. فعندما تسعى الشركات الكبيرة إلى اختيار موقع جديد لفروعها أو توسيع تلك الفروع، فإن قادتها يقضون سنوات أحياناً في الموازنة بين مزايا وعيوب مواقع مختلفة عديدة. وفي حالتك، لن يكون قضاء كل هذا الوقت أمراً عملياً أو ملائماً أو حتى محبباً على الأرجح. ولكن نفس المنهج العلمي الذي تتبعه الشركات الكبرى يمكن أن يعمل لصالحك أيضاً:

### اختيار المجتمع

عند تقييم ملاءمة مجتمع معين لمشروعك من عدم ملاءمته، اسأل نفسك الأسئلة التالية:

١. هل هناك حاجة للمنتج أو الخدمة التي عرضها هنا؟ إحدى استراتيجيات العمل المتفق عليها بوجه عام هي أن تجد حاجة وتعمل على تلبيتها. هل سيكون مشروعك الجديد أو الموجود من قبل قادراً على تلبية حاجة معينة في هذا المجتمع؟ إذا كانت الإجابة بالنفي، فلا بد من إجراء تغيير: إما في نوع المشروع الذي تفكر فيه وإما في المجتمع.

٢. كم عدد العملاء هناك؟ هل عدد العملاء المحتملين كبير بما يكفي لتبرير إنشاء مشروعك في هذا المجتمع؟ كلما كنت أكثر قرباً من السوق المستهدف، زادت سهولة خدمة هذا السوق.

٣. ما مدى ضراوة المنافسة؟ بعد أن تتوصل إلى أن هناك سوقاً جيداً لمنتجك أو خدمتك، من المهم ألا تتجاهل المنافسة في هذا السوق. هل هناك مشاريع أو شركات أخرى تعمل بالفعل في هذا المجتمع؟ كم عددها؟ ما الذي تستطيع عرضه ومن شأنه أن يميز مشروعك عن المنافسين؟

وإذا كان مشروعك هو الأول من نوعه في المجتمع، فلماذا لم يفتتح الآخرون مشاريع من نفس النوع هناك؟ ربما كانت هناك عقبة لم تنتبه إليها.

٤. هل المجتمع مزدهر بما يكفي لدعم مشروعك؟ لكي تحدد مستوى رفاهية وازدهار مجتمع ما، ألق نظرة فاحصة على هيكله الاقتصادي. هل يعتمد على التصنيع، أم تجارة التجزئة، أم الخدمات، أم مزيج من كل هذا؟ ما الشركات الكبرى في المدينة؟ ما نوع العمل الذي يقوم به الموظفون؟ ما نسبة البطالة الموجودة؟ هل يمكن أن تتسبب تسريحات الموظفين في قطاع واحد في انهيار الاقتصاد؛ كأن يتم إغلاق أحد المصانع مثلاً؟

٥. ما احتمالات نمو المجتمع؟ هل ينتقل الناس إلى هذا المجتمع أم يرحلون عنه؟ تتمثل بعض المؤشرات الإيجابية على النمو في وجود مشاريع تطوير الأراضي، ومتاجر التجزئة الضخمة وغيرها من المشاريع الكبيرة، والمنازل وواجهات المتاجر النظيفة التي تحظى بالاهتمام والعناية، والهيئات النشطة مثل الغرفة التجارية، والخدمة العامة الجيدة (الصحة، والتعليم، والأمان، والنقل).

٦. ما أنواع الناس الذين يعيشون في المجتمع؟ بالإضافة إلى تعداد السكان، ينبغي أن تهتم أيضاً ببنية المجتمع. هل متوسط السن هو ٥٢ عاماً أم ٢٢ عاماً؟ ما مقدار ما يكسبه الموظف العادي في هذا المجتمع؟ ما نسب المتزوجين، والعزاب، والمطلقين؟ ما متوسط عدد الأطفال في البيت الواحد؟ يمكن الحصول على هذا النوع من البيانات الإحصائية -المسمى "الديموجرافيات" - من الإحصاءات المحلية الرسمية والغرف التجارية.

ولتحصل على لمحة أكثر اكتمالاً عن السكان المحليين، يمكنك أن تراقب أسلوب حياتهم أيضاً. ما الذي يحبون عمله في أوقات فراغهم؟ القراءة؟ التزحلق؟ أعمال الحدائق؟ السفر؟ قضاء الوقت مع عائلاتهم؟ هل هم محافظون أم ليبراليون؟ مثل هذه المعلومات -التي تعرف باسم "سايكوجرافيكس" - تطلعك على التفاعلات الداخلية للسكان، وتركز على أنشطتهم، واهتماماتهم، وآرائهم. ويمكن استقاء هذه المعلومات من خلال الاستبيانات، والمقابلات، وملاحظاتك الشخصية.

٧. ما القيود المفروضة على هذا النوع من المشاريع؟ كل مجتمع لديه مجموعة القيود الفريدة الخاصة به، وهي موضوعة إما لدعم وإما تثبيط أنواع مختلفة من المشاريع. عند اختيار موقع مشروعك، تأكد من أنك تعي جيداً هذه القيود. إذا لم تفعل، فإنك قد تجد نفسك ممنوعاً من ترخيص المشروع مثلاً، أو توسيع مبانيه ومنشأته، أو استلام البضائع المرسله إليك، أو الحفاظ على عدد معين من ساعات التشغيل. وعن طريق استكشاف ما يمكنك توقعه مسبقاً، تستطيع تجنب المفاجآت غير السارة لاحقاً.



٨. هل سأتمكن من الوصول بسهولة إلى الموردين؟ إذا كنت تفكر في مكان بعيد ناءٍ لمشروعك، فإن تلك الخصوصية قد يكون لها ثمنها. فإذا كنت لا تستطيع الوصول بسهولة إلى الموردين الذين تتعامل معهم، فقد تثول بك الحال إلى العجز عن الحصول على شحنات السلع الضرورية أو إلى دفع تكاليف شحن عالية للغاية. وبالطبع، فإن هذا سيكون له أثره على البضائع التي تحتفظ بها والأسعار التي تطلبها.

٩. هل قوة العمل المحلية كافية وملائمة وتتقاضى أجوراً يمكنك دفعها؟ يعتمد توفر العمالة وقدرتك على دفع أجور الموظفين من عدمها على نوع المشروع. فإذا كنت ستفتتح مطعماً متخصصاً في وجبات العشاء، فالأرجح أنه ليس هناك الكثير مما يقلقك. فطهارة وجبات العشاء سريعة التحضير موزعون جغرافياً بشكل جيد. إلا أن العثور على الطاهي المناسب لمطعم متخصص في تقديم الوجبات الفرنسية قد يشكل مشكلة كبيرة. وكلما كانت مهام العمل تتطلب تخصصاً ومهارة فنية أكبر، زادت صعوبة العثور على الموظفين المناسبين. وتزداد هذه الصعوبة أيضاً عندما يزيد عدد الموظفين الذين تحتاج إليهم. وبالنسبة للأجور فإنها تختلف حسب مستوى المعيشة في المجتمع. هل ستتطلب ميزانيتك اختيار موقع في مجتمع تقل فيه تكاليف العمالة؟

١٠. هل يعجبني المجتمع بما يكفي للعمل والعيش فيه؟ إذا لم تستطع الإجابة عن هذا السؤال بالإيجاب، فاستمر في البحث عن موقع مناسب آخر، أياً كانت إجاباتك عن الأسئلة التسعة الأولى. إن الاعتماد على التفضيلات الشخصية وحدها يمكن أن يكون كارثياً، ولكن تجاهل تلك التفضيلات بالكلية يمكن أن يكون كارثياً بنفس القدر. يجب أن يكون أفضل موقع بالنسبة لمشروعك مناسباً لك ولأسرتك أيضاً.

بمجرد أن تجيب عن هذه الأسئلة، ستكون في وضع أفضل كثيراً لتصنيف مدى جاذبية شركة معينة. كما أنك ستدرك بسرعة أيضاً أن الموقع المثالي بالنسبة لمشروع ما قد يكون موقعاً سيئاً تماماً بالنسبة لمشروع آخر. فمثلاً، قد يكون منتج على شاطئ البحر هو الموقع المثالي لبيع ملابس السباحة، ولكنه خيار سيئ للغاية بالنسبة لمتجر يبيع الأثاث. واختيار المجتمع الذي ترغب في إنشاء مشروعك فيه هو نصف عملية اختيار الموقع فحسب. والنصف الآخر والمساوي له في الأهمية هو اختيار الموقع المحدد للمشروع في هذا المجتمع.

## اختيار الموقع المحدد

بغض النظر عن نوع المشروع الذي تخطط لإنشائه، سواء كان متجر تجزئة، أو متجر جملة، أو مصنعاً، أو مؤسسة خدمية، فإن اختيار الموقع سيلعب دوراً مهماً في تطوره. وقد برهنت على ذلك دراسة كبرى قامت بها شركة جنرال فودز. كانت الشركة ترغب في أن تعرف لماذا تحقق متاجر

بقالة معينة أرباحاً أعلى من غيرها، لذا قامت بمقارنة متاجر تكاد تكون متطابقة وتبيع نفس السلع والبضائع وتستخدم نفس إجراءات التشغيل والترويج. وتم وضع فعالية الإدارة في الاعتبار أيضاً. والدهش أن المتاجر التي كانت تتفوق كثيراً على بقية المتاجر في الربحية لم تكن هي دائماً المتاجر التي تتم إدارتها بأفضل صورة. وكان لابد من وجود عامل آخر لتفسير هذا التناقض؛ وقد اتضح أن هذا العامل مرتبط بالمواقع المختلفة لتلك المتاجر. فبسبب بعض الأخطاء في اختيار الموقع، لا تستطيع بعض المتاجر أبداً -على الرغم من إدارتها بشكل جيد جداً- أن تأمل في تحقيق نفس النجاح الذي تحققه المتاجر التي تحتل مواقع أفضل. فالعوائق المرتبطة بالموقع مثل المنافسة، والمناطق السكنية الضعيفة، وساحات انتظار السيارات غير الكافية كانت أكبر كثيراً مما يمكن التغلب عليه.

يمكن إرجاع النجاح الكبير لشركة وول مارت إلى إدراك الشركة لأهمية اختيار الموقع. فبدلاً من افتتاح فروعها في مناطق وسط المدينة شديدة الازدحام بالفعل في المدن الأمريكية الكبرى، وحيث كانت شركات التجزئة الأخرى تركز جهودها، قررت وول مارت فتح متاجرها في المجتمعات الريفية الصغيرة في الجنوب والغرب الأوسط والتي تجاهلتها شركات التجزئة الكبرى. بهذه الطريقة، تمكنت وول مارت من النمو دون إثارة الانتباه ودون الاضطرار إلى منافسة الشركات المنافسة رأساً برأس.

## البيئة

يمكن أن يكون الموقع الأكثر ملاءمة لمشروعك هو المنزل، منطقة الأعمال في وسط المدينة، مركز تسوق أو مركز تجاري، شارع رئيسي، شارع جانبي، بالقرب من منعطف مؤدٍ إلى طريق عام، منطقة صناعية/تجارية، حضانة مشاريع، أو شبكة الإنترنت. وكل موقع من هذه المواقع له سمات فريدة يجب عليك التفكير فيها. وبعد ذلك، وفي ضوء مشروعك المحدد، يمكنك اختيار البيئة التي تناسب احتياجات مشروعك بأفضل صورة ممكنة:

**المنزل:** بناءً على نوع المشروع الذي تديره وعلى المكان الذي تعيش فيه، قد تجد أن أفضل موقع لمشروعك هو تحت سقف منزل. فالمنزل -الذي كان ينظر إليه في وقت من الأوقات على أنه للراحة أو للمشاريع الخيرية غير النقدية فحسب- يشهد الآن تحولاً سريعاً لصالح أصحاب المشاريع الذين يرغبون في التمتع بما يوفره من ملاءمة وراحة. وبوجه عام، المشاريع التي تناسب الموقع المنزلي بأفضل صورة: (أ) يمكن تشغيلها في مساحة صغيرة؛ (ب) نظيفة، وآمنة، وهادئة؛ (ج) لا تزعج الجيران. وتشتمل الأمثلة على المشاريع الطبية، والقانونية، والمحاسبية، والاستشارية وكذلك شركات الهندسة والتصميم، وخدمات التنظيف، وتجارة التجزئة عبر

الإنترنت ومشاريع الطلب بواسطة البريد الإلكتروني، وشركات التصدير والاستيراد. ولكي تعرف المزيد عن تأسيس مشروعك في المنزل، اقرأ كتابنا Start, Run, and Profit from Your Own Home-Based Business.

**منطقة المشاريع في وسط المدينة:** منطقة المشاريع في وسط المدينة هي ذلك الجزء من المدينة الذي تمتلك فيه المؤسسات الصناعية، والتجارية، والمالية بوجه عام مقارها الرئيسية. وبناءً على المجتمع الذي قررت تأسيس مشروعك فيه، فإن هذه المنطقة يمكن أن تتراوح مساحتها بين بضعة مبانٍ مربعة وعدة أميال مربعة. وفي هذه البيئة، سيشكل موظفو المشاريع المجاورة الأخرى نسبة كبيرة من عملائك. كما أنهم أيضاً سيقصرون أي عمليات تسوق يقومون بها على المسافات التي يمكنهم قطعها سيراً من أماكن عملهم، وذلك على الرغم من أنهم قد يكونون يسافرون لمسافات طويلة جداً بالسيارة ليصلوا إلى أماكن عملهم. وليس مما يدعو للدهشة أن أوقات ذروة الشراء هي خلال الغداء وقبل وبعد مواعيد العمل. أما في المساء وفي عطلات نهاية الأسبوع، فالأرجح أن المبيعات ستنخفض بشدة. والمشاريع التي تحظى باحتمالات نجاح وازدهار كبيرة في منطقة وسط المدينة هي المطاعم، ومتاجر الأحذية، ومتاجر التجزئة الضخمة، ومتاجر الهدايا، والمكتبات، ومحال الملابس، والمقاهي، والمشاريع المشابهة التي تقدم المنتجات والخدمات للأفراد العاملين.

**مركز تسوق أو مركز تجاري:** لقد أدى ظهور مراكز التسوق والمراكز التجارية إلى تغيير الطريقة التي يتسوق بها الناس إلى الأبد. فالتسوقون يستطيعون الآن التسوق في بيئة مغلقة محكمة بدون التعرض طويلاً لظروف الطقس القاسية، أو الاضطرار للسير أو قيادة السيارة لمسافات طويلة بين المتاجر المختلفة، أو البحث المتكرر عن ساحات لإيقاف السيارة. وتستطيع شركات التجزئة والمؤسسات الخدمية اجتذاب العملاء ببساطة إلى مواقعها عن طريق افتتاح متاجرها أو فروعها في مركز تسوق أو مركز تجاري شهير.

ومن الواضح أن المراكز التجارية قد تبدو لك أفضل الأماكن لمشروعك؛ ولكن هذا لا ينطبق على جميع المراكز ولا على جميع المشاريع. فقبل أن تضع مشروعك في أحد هذه المراكز، راجع وتقصّ شروط الملكية. ما الذي يغطيه الإيجار؟ هل هناك تكاليف إضافية أو خفية على التسهيلات أو الخدمات المشتركة، مثل ساحات انتظار السيارات، وتجميل المركز بالمنظر الطبيعية، ومناطق استراحة الجمهور، والبرامج الخاصة، والدعاية المشتركة؟ ما القيود التي سيكون عليك الالتزام بها؟ هل سيكون مطلوباً منك فتح المشروع خلال ساعات معينة وفي أيام معينة؟ هل ستكون المساحة المخصصة لك في موقع جيد بالنسبة للمشاريع المحيطة وتدفع العملاء على المكان، أم سيكون المشروع منفصلاً وبعيداً في نهاية ممر جانبي لا يلاحظه العملاء أصلاً؟

بعض العوامل الأخرى التي ينبغي أن تعيها عند تقييم المركز التجاري هي:

- مقدرة وكفاءة الإدارة التي تقوم بتشغيله
- مزيج المشاريع المثلثة فيه (هل هي منسجمة ومتناغمة أم متنافسة؟ ما جودة المنتجات أو الخدمات التي تعرضها؟)
- عدد المتاجر الجذابة (متاجر التجزئة الضخمة) التي تجذب العملاء إلى المركز
- معدل الخلو

وضع مشروعك في مركز تسوق أو مركز تجاري قد يكون مكلفاً للغاية. وليست جميع المشاريع تستطيع كسب أي ميزة حقيقية من موقع مركز التسوق. فورش إصلاح الأحذية وشركات التنظيف، التي تقدم خدمات أساسية، تعمل بنفس الفعالية (وربما أكثر) في الشوارع الرئيسية، حيث تكون تكاليفها أقل بكثير. والمشاريع التي تحقق أقصى استفادة من موقعها في مركز التسوق أو المركز التجاري هي تلك المشاريع التي لا تهتم بالأفراد العاملين فحسب وإنما تهتم أيضاً بالبالغين غير العاملين والمراهقين الذين يحبون التجمع في المراكز التجارية. ومن بين هذه المشاريع متاجر التجزئة الضخمة، ومحلات الملابس والأحذية، ومتاجر التسجيلات، والمكتبات، ومحلات الهدايا، والمطاعم، وأكشاك الوجبات الخفيفة، والآيس كريم، ومتاجر الحلوى، والمجوهرات، واللعب.

وإذا كنت تشعر أن موقع المركز التجاري مناسب لك ولكن التكلفة أكبر مما ينبغي، فإن أحد البدائل التي يمكنك التفكير فيها هو استئجار كشك أو عربة يد صغيرة في المركز التجاري. أكثر من ٨٠٪ من مراكز التسوق التجارية المغلقة في أمريكا تحتوي الآن على أكشاك أو عربات يد كجزء من مزيج المستأجرين. وتشتمل المزايا التي توفرها مثل هذه المشاريع للمركز التجاري على المخاطرة المنخفضة؛ لأن عقود الإيجار الخاصة بها تكون قصيرة المدة، والثراء والتنوع الذي تضمه تلك "المشاريع المؤقتة"، والدخل الإضافي بالطبع. ومن الناحية الأخرى، فإن صاحب المشروع يكسب مساحة المركز التجاري الهائلة مقابل جزء صغير من التكلفة المعتادة أو معدل الإيجار الشهري. لقد أصبحت الأكشاك منتشرة للغاية مؤخراً لدرجة أن أصحاب المشاريع الذين استخدموها في وقت من الأوقات كدرجة ينتقلون منها إلى متاجر أكبر في موقع ثابت يفتتحون الآن المزيد والمزيد من الأكشاك ويتوسعون من مركز تجاري إلى آخر.

وهناك ثلاثة أنواع رئيسية من مراكز التسوق يمكنك الاختيار منها: مراكز الأحياء، ومراكز المدن، والمراكز الإقليمية. وكل واحد من هذه الأنواع له مزيج مختلف من المشاريع المستأجرة وأسباب الراحة ويخدم منطقة جغرافية معينة.

- مراكز الأحياء. هي أصغر مراكز التسوق، وتخدم الاحتياجات اليومية للسكان الذين يعيشون في الأحياء التي توجد فيها والمناطق المحيطة. تلك المراكز، التي تبعد عن منازل السكان مسافة قصيرة يمكن قطعها سيراً على الأقدام أو بالقيادة لوقت قصير (والتي تسمى عادة مراكز الصوف لأن المشاريع الموجودة فيها تقع وراء بعضها في صف) عادة ما تحتوي على مشاريع مثل

سوبر ماركت، وصيدلية، ومتجر لوسائل الراحة، ومحل تنظيف جاف، ومحل هدايا، ومطعم بيتزا، ومتجر للكعك والحلوى، ومتجر لتأجير شرائط الفيديو.

• **مراكز المدن.** تخدم تلك المراكز قاعدة عملاء أوسع تنتمي إلى منطقة جغرافية أكبر (تصل مساحتها إلى ثمانية أميال)، وهي تحتوي على بعض من نفس المشاريع الموجودة في مراكز الأحياء أيضاً، ولكن بأعداد أكبر. وعادة ما ينضم إلى المزيج متاجر التجزئة الضخمة، ومتاجر الخصومات، ومتاجر الأجهزة الإلكترونية والسلع الرياضية، والمكتبات. وبعض مراكز المدن، التي تسمى مراكز القوة، تتكون في الأساس من متاجر هائلة الحجم، ومتاجر متخصصة في فئة واحدة من السلع؛ الإلكترونيات، أو الأثاث، أو الأدوات المنزلية مثلاً. وعندما تهيمن تلك المتاجر الضخمة -التي تعرف أيضاً باسم متاجر الصناديق الكبيرة بسبب حجمها وشكلها- على المركز التجاري، فإن عدداً قليلاً للغاية من المشاريع الصغيرة هي التي تفتح هناك حينها. وتلك المشاريع تميل إلى تقديم الطعام وعناصر متخصصة أخرى تكمل البضائع التي تباع في المتاجر الكبرى الضخمة.

• **المراكز الإقليمية.** تلك المراكز تجذب العملاء من مسافات تصل إلى ٢٠ ميلاً أو أكثر وتعرض عدداً متنوعاً كبيراً من خيارات التسوق. تحتوي تلك المراكز على عدد من المشاريع الكبيرة والصغيرة من جميع الأنواع، وكذلك دور عرض سينمائية، وساحات لتناول الطعام، وغيرها من أسباب الراحة والرفاهية، وتلعب عدة متاجر متسلسلة ضخمة و/أو متاجر الخصومات دور المغناطيس (أو نقطة الارتساع) الذي يجلب العملاء إلى تلك المراكز. وقد تطورت بعض المراكز الإقليمية، مثل مول أوف أمريكا في مينسوتا -وهو أكبر مجمع لتجارة التجزئة والترفيه في أمريكا كلها- إلى مراكز فوق إقليمية. ويحتوي مركز مول أوف أمريكا -المقام على موقع مساحته حوالي ٧٢ أكر (٣٠٠ كيلومتر تقريباً)- على أكثر من ٥٠٠ شركة تجزئة، وساحة مخيمات داخلية، وأحواض ضخمة لأسماك الزينة، والمراكز فوق الإقليمية لها امتداد جغرافي يبدو غير محدود، حيث إنها تجتذب المتسوقين والسائحين من ولايات أخرى في الولايات المتحدة، بل وحتى من دول أخرى.

إذا كنت ترغب حقاً في أن تكون في مركز تسوق معين ولكنك تعرف أن تكلفة هذا تتجاوز ميزانيتك، فإنك قد تظل قادراً على تحقيق ذلك. وفي هذه الحالة، اتصل بمديري المركز التجاري وأشرح لهم ما يجعل مشروعك مميزاً وكيف أنه يلبي احتياجات عملاء المركز. إن المراكز التجارية دائماً ما تبحث عن المشاريع الواعدة المبشرة التي يمكن أن تضيف عنصراً فريداً إلى بيئتها التسويقية... وأحياناً تساعد المشاريع الصغيرة، إذا شعر مديرو المركز أنها تشكل إضافة إلى المزيج الموجود بالفعل.

**شارع رئيسي:** الشوارع الرئيسية تتمتع بأعلى مستويات تدفق السيارات كثافة. وعلى الرغم من أنها مثالية بالنسبة لمطاعم الوجبات السريعة، ومحلات إصلاح الأحذية، وشركات تنظيف الباني، وغيرها من المشاريع التي تعمل بأسلوب "قف وتسوق"، فإن الشوارع المكتظة بالاختناق

المروري تطرح بعض العقبات أيضاً. وإحدى هذه العقبات هي صعوبة جعل الناس يتوقفون للتسوق. وإذا كان مشروعك سيعتمد أيضاً على زحام السير على الأقدام أو المتسوقين من خلال مشاهدة نوافذ المحلات، فإن البحث عن الموقع سيتطلب أكثر من مجرد إحصاء عدد السيارات المارة. ما تقيّمك لنطاق المشاريع الموجودة هناك (محلات التحف أو مراكز إصلاح السيارات)؟ وما تقيّمك لجمال المنطقة أو الحي، وتوفر ساحات انتظار السيارات؟ هل يتمتع الشارع بشخصية فريدة من شأنها أن تجعل العملاء المحتملين يشعرون بالارتياح فيه؟

وإذا قررت أن تأسس المشروع في شارع رئيسي هو الأنسب لمشروعك وعثرت على الشارع المناسب بالفعل، فإن عملية اختيار الموقع مازالت لم تنته بعد. أي جانبي الشارع أفضل؟ وفقاً لما يراه خبراء التسويق، فإن الجانب الواقع على طريق عودة العملاء لبيوتهم هو الأفضل. فحيث إن الناس غالباً ما يقومون بالتسوق أثناء عودتهم من العمل إلى منازلهم وليس أثناء ذهابهم إلى العمل، فإن المشاريع التي تقع على طريق العودة إلى البيت تحقق مبيعات أكبر في المعتاد. وهناك ما هو أكثر، فعندما يكون خيار التسوق في الشمس أو في الظل متاحاً، فإن العملاء يختارون الظل بوجه عام. ويعني هذا أن المشاريع الواقعة على الجانب الظليل من الشارع تحقق مبيعات أكبر أيضاً. فإذا لم يتصادف أن جانب العودة للمنزل هو نفسه الجانب الظليل من الشارع، يمكنك التغلب على انعدام الظل بإقامة مظلة أمام متجر.

**شارع جانبي:** الشوارع الجانبية بعيدة عن الزحام وأقل استخداماً. وقد تكون تلك الشوارع متقاطعة مع الشوارع الرئيسية أو موازية لها، ولكن الزحام المروري يكون أقل فيها لسبب أو لآخر. والميزة الرئيسية لاختيار شارع جانبي لتأسيس مشروعك فيه هو انخفاض قيمة الإيجار. إلا أن مشروعك أيضاً يكون أقل وضوحاً للعملاء، وهو ما يجعل اجتذاب العملاء المحتملين أكثر صعوبة.

ولكي ينجح مشروع تجزئة في شارع جانبي، ينبغي أن يكون قادراً على اجتذاب العملاء اعتماداً على سمعته. وأحياناً يمكن تحقيق هذا من خلال أحاديث الناس وتناقل الأخبار أو من خلال الدعاية والإعلان. وتضم المشاريع التي تزيد احتمالات نجاحها في الشوارع الجانبية مشاريع الخياطة، ومحلات تفصيل الملابس، ومراكز الرعاية والحضانة، ومشاريع التوريد الصناعية، والمصانع الصغيرة، والخدمات الإبداعية (مصمم الجرافيك، ووكالات الإعلان، ومصمم مواقع الويب، والمهندسون المعماريون)، وغيرها من المشاريع التي لا تعتمد مبيعاتها على وجود تدفق مروري عالٍ.

**موقع بالقرب من منعطف مؤدٍ إلى طريق عام:** المشاريع التي تزداد بشدة احتمالات استفادتها من المواقع القريبة من المنعطفات المؤدية إلى الطرق العامة هي تلك التي تخدم جمهور السائقين عن طريق توفير الطعام، والإقامة، وخدمات السيارات. كما أن مشاريع الترفيه والترفيه والمشاريع السياحية الجذابة تزدهر أيضاً على التدفق المستمر لحركة المرور. ولكي تحقق أقصى

استفادة من هذا الموقع ، يجب أن يكون مشروعك مرئياً وبادياً للعيان بوضوح من الطريق السريع العام ويسهل الوصول إليه من خلال المنعطف. وكقاعدة، لا يحب المسافرون الانحراف بعيداً عن الطريق العام لكي يصلوا إليك. إلا أن المواقع الأقل وضوحاً يمكن تحسينها أحياناً بواسطة اللافتات الضخمة التي تجذب الانتباه لمشروعك أو بواسطة لوحات الإعلانات التي تحدد الاتجاهات (مثال: "اسلك الطريق المواجه، المنفذ ٢ جهة الغرب").

**منطقة صناعية/تجارية:** عدد الساحات الصناعية/التجارية التي يتم بناؤها آخذ في الزيادة باستمرار. تلك المواقع تصمم وتبنى بشكل حصري من أجل المشاريع التي تتعامل مع مشاريع أخرى أو مشاريع المبيعات الصناعية. تلك المناطق -التي تقع في ضواحي المدن والتي تتوفر بها مساحات كبيرة من الأراضي- غالباً ما تختارها المشاريع لمقارها الرئيسية أو عملياتها التصنيعية. ومن بين مزايا هذا النوع من المواقع المساحة الواسعة وساحات انتظار السيارات الفسيحة، والقوانين المتساهلة في تخصيص الأرض لمختلف الأغراض، ومعدلات الإيجار الجذابة. وحيث إن معظم المناطق الصناعية/التجارية تكون بعيدة عن الطرق المأهولة المألوفة، فإن مشاريع تجارة التجزئة والمشاريع الخدمية التي تخدم جمهور الناس يجب أن تتجنبها وتبحث عن مواقع أكثر وضوحاً بطبيعة الحال.

**حضانة مشاريع:** حضانات المشاريع هي منشآت مصممة خصيصاً للمشاريع الجديدة والصغيرة. وحضانات المشاريع -المصممة لتوفر لأصحاب المشاريع مساحات ونظم دعم يمكنهم تحمل أسعارها (خدمات الاستقبال/السكرتارية، أجهزة الكمبيوتر، الفاكس، ماكينات النسخ، وغير ذلك)- تقدم بيئة معززة لتنمية المشاريع. تلك الحضانات -التي تحمي المشاريع الجديدة في الأوقات التي تكون فيها شديدة الضعف- كثيراً ما تنظم وترعى ورش عمل وندوات لأصحاب المشاريع الموجودة فيها حول مواضيع مثل المبيعات، والتسويق، والإدارة. ولمزيد من المعلومات حول تلك الحضانات في الولايات المتحدة، اتصل بالجمعية الوطنية الأمريكية لحضانة ورعاية المشاريع National Business Incubation Association، وعنوانها، 20 E. Circle Drive, #37198, Athens, Ohio 45701 (www.nbia.org)

## شبكة الإنترنت

مع النمو المستمر لشبكة الإنترنت، تسعى المزيد والمزيد من المشروعات وراء امتلاك مواقع على الشبكة بدلاً من المواقع المادية. ليس معنى هذا أنك لا تحتاج إلى مكان للعمل أو لتخزين البضائع والسلع. ولكن عمليات المشروع الشاملة تتم عبر شبكة الويب العالمية على الإنترنت، حيث تتم التفاعلات والمعاملات مع العملاء في الفضاء الإلكتروني من خلال مواقع الويب والمراكز التجارية الإلكترونية. ولقد أصبحت شبكة الإنترنت -التي كانت مقصورة في وقت من الأوقات على المشاريع التكنولوجية فحسب- تستضيف الآن جميع أنواع المشاريع التي يمكن تصورها، من

سماسة الطعام إلى موزعي الأدوات الرياضية. والأساس وراء نجاح الموقع على شبكة الإنترنت هو أن يكون موقعاً تفاعلياً جيد التصميم تعرض عليه منتجاتك وخدماتك باستخدام رسومات جذابة. ومن المهم أيضاً أن يتم وضع ارتباط لموقعك في المواقع المناسبة، وأن تستفيد من الارتباطات التي تربط مشروعك بمواقع أخرى.

وقد سهلت مواقع مثل أمازون دوت كوم Amazon.com وإي باي eBay عمليات إدارة المشاريع وممارسة العمل على شبكة الإنترنت كثيراً أكثر من أي وقت مضى، حيث تعرض خدمات استضافة ليتمكن تجار التجزئة على الإنترنت من بيع بضائعهم للمشتريين المحتملين. ويمكن بيع العناصر في مزاد أو بسعر ثابت... وتقوم إي باي وأمازون دوت كوم بتنظيم خدمات الدفع والتوصيل. وفي اليوم العادي، يتم عرض ملايين العناصر من جميع أنحاء العالم على موقع إي باي؛ كل شيء بداية من الكتب، والسيارات، والملابس، وحتى الأثاث، والمجوهرات، والآلات الموسيقية، وحتى العقارات. ويوفر موقع أمازون دوت كوم، الذي يقدم خدمة مشابهة، فرصة للمشاريع لعرض بضائعها على الموقع من واجهات المحلات الخاصة بها. لمزيد من المعلومات حول التسويق على شبكة الإنترنت، انظر الفصل ١٣.

## الاستفادة من حركة المرور

إحدى طرق قياس حجم المبيعات المحتمل لموقع المشروع هي أن تقيس حركة المرور. ويتضمن هذا أكثر من مجرد إحصاء كل سيارة أو شخص يمر فحسب. إنه يتطلب منك تحليل تدفق المرور لكي تعرف بالضبط من هم عملاؤك. على سبيل المثال، إذا كنت تخطط لافتتاح نادٍ صحي للسيدات، فلا يعنيك إذن عدد الرجال الذين يمرون أو يقودون سياراتهم بالجوار. وبالإضافة إلى هذا، إذا كان النادي سيكلفك الكثير، فإنك تستطيع أيضاً استبعاد السيدات اللاتي يبدو من الواضح أنهن لا يستطعن تحمل تكاليف عضويته. وتعتمد دقة إحصاء المرور على قدرتك على تحديد وتقييم عملائك المحتملين. لذا، قبل إجراء عملية الإحصاء، سيكون مطلوباً منك قضاء بعض الوقت في رسم لمحة عن عملائك المحتملين لمساعدتك في التعرف عليهم عندما تراهم يمرون أمامك.

وبعد تحديد الفئة التي يجب عليك إحصاء عددها، يكون الشيء التالي الذي ينبغي القيام به هو تحديد نطاق الإحصاء. هل يشمل المنطقة التي تقع أمام متجرِك مباشرة فحسب، أم سيتمد ليشمل المناطق القريبة والحركة المرورية؟ هل ستقوم بعد الناس عند دخولهم المنطقة أم عند خروجهم منها؟ إذا قمت بعد الداخلين والخارجين، فالأرجح أنك ستعد بعض الناس مرتين. ولكي تتجنب العد المزدوج، من الضروري أن تضع نقاط فحص استراتيجية عند إجراء عملية الإحصاء.

ويجب تخطيط الوقت الذي ستقوم بالعد فيه بعناية أيضاً بحيث يتزامن مع فترة عادية أو طبيعية. فإذا قمت بعملية العد خلال يوم إجازة أو أحد الأعياد التي تتسم بالازدحام عادة،



فستكون النتيجة أعلى كثيراً من الواقع. كما أن العد في آخر أيام الأسبوع أو أول أيام الشهر يمكن أن يؤدي لاختلال حساباتك أيضاً، لأن تلك أوقات يستلم فيها العديد من الناس شيكات رواتبهم أو شيكات التأمين الاجتماعي.

وبعد اختيار توقيت عملية العد، تكون الخطوة الأخيرة هي تقسيم اليوم إلى فترات مدتها نصف ساعة. بهذه الطريقة، يمكنك معرفة العدد الإجمالي لتدفق حركة المرور خلال اليوم وكذلك الإجماليات الفرعية للتدفق خلال فترات مختلفة على مدار اليوم. تلك الإجماليات الفرعية ستنبئك بالوقت الذي تتوقع فيه تحقيق أعلى المبيعات كل يوم، وهو ما سيساعدك على تخطيط ساعات العمل. ولزيد من المعلومات، يجد العديد من أصحاب المشاريع أنه من المفيد أن يجرؤ أكثر من عملية تعداد لحركة المرور على مدار عدة أيام ويقارنوا البيانات المختلفة لتلك الأيام.

## تخطيط نظم المعلومات الجغرافية

إحدى الطرق الأخرى لتقييم المجتمعات المحتملة لإنشاء المشروع أو المواقع المختلفة بداخلها هي استخدام تكنولوجيا تخطيط "نظم المعلومات الجغرافية" geographic information systems (التي تعرف اختصاراً بـ GIS). فعن طريق استخدام برنامج كمبيوتر على أسطوانة مضغوطة يجمع بين الرمز البريدي والمعلومات الإحصائية في قاعدة بيانات جغرافية، يمكنك صنع خرائط تحدد أماكن وجود أسواق محتملة معينة، وتحدد كذلك الطرق التي يسلكها الناس في رحلات سفرهم اليومية، ومواقع متاجر المنافسين، والمناطق التي لا تتم خدمتها كما ينبغي، وغير ذلك كثير. في وقت من الأوقات، كانت تكنولوجيا تخطيط نظم المعلومات الجغرافية GIS مقصورة على الشركات الكبرى التي تستطيع دفع مبالغ كبيرة للمتخصصين في نظم المعلومات الجغرافية GIS لتصميم برامج مخصصة لتلك الشركات، ولكنها الآن أصبحت متاحة في شكل نسخ اقتصادية تستطيع ميزانيات المشاريع الصغيرة تحملها. وشركة Environmental Systems Research Institute, Inc.، وشركة MapInfo Corp اثنتان من الشركات الرائدة التي توفر أسطوانات برامج تكنولوجيا تخطيط نظم المعلومات الجغرافية في الولايات المتحدة.

## تقييم الموقع

ستجد أنه قد أصبح من الأسهل بالنسبة لك أن تحدد مدى ملاءمة وجودة الموقع إذا قمت بوضع نظام تصنيف من نوع ما تقيس عليه كل موقع محتمل. الصحيفة التالية بمثابة مثال على هذا النظام. ويمكنك تعديل تلك الصحيفة حسب الاحتياجات المحددة والفريدة لمشروعك.

## صحيفة تقييم الموقع

الدرجة				السمات
ضعيف	مقبول	جيد	ممتاز	
				١. الوضع المركزي المناسب للوصول للسوق
				٢. توفر البضائع/المواد الخام
				٣. المنافسة القريبة
				٤. توفر وسائل النقل المناسبة معقولة التكلفة
				٥. تسهيلات ساحات انتظار السيارات
				٦. كفاية المرافق (الصرف، الماء، الغاز، الكهرباء)
				٧. تدفق حركة المرور
				٨. عبء الضرائب
				٩. جودة حماية الشرطة والمطافئ
				١٠. العناصر البيئية (المدارس، الأنشطة الثقافية والاجتماعية)
				١١. حجم العمالة المتوفرة
				١٢. المعدلات السائدة لرواتب الموظفين
				١٣. توفر السكن للموظفين والإدارة
				١٤. مناخ العمل المحلي
				١٥. ظروف وحالة المباني المجاورة
				١٦. المشاعر الشخصية تجاه المنطقة

## المبنى

**سواء** كنت تخطط لاستئجار مبنى موجود أو تشييد مبنى جديد، احرص على التأكد من ملاءمة المبنى لمشروعك بشكل محدد. يجب أن تكون للمبنى الذي تختاره في النهاية وظائف أكثر من مجرد حمايتك من المطر. ويجب أيضاً أن يدعم ويعزز مشروعك ويساعده على العمل كما ينبغي. ويمكنك أن تسمي هذه العناصر "المظهر" و"الملاءمة" إن شئت. هل يحتوي مظهر المبنى على سمات تجذب نظر العملاء المحتملين إليه، أو الأفضل من ذلك، أن تجعلهم يرغبون في دخوله؟ وبالنسبة للملاءمة، ما مدى ملاءمة المبنى لأنشطة المشروع المختلفة: البيع، التصنيع، الإدارة، الشحن، الاستلام، التخزين؟ إذا لم يكن تصنيف المبنى جيداً فيما يتعلق بالمظهر والملاءمة، فإنك تعرض نفسك للمشاكل؛ وأكثر هذه المشكلات شيوعاً هي خسارة المبيعات، وسوء التشغيل، وإعادة صياغة التكاليف. وبالإضافة إلى ذلك، فإن تخطيط المبنى وأسباب الراحة فيه سوف تؤثر على فائدته للمشروع.

### المظهر

انسَ ما سمعته بشأن عدم الحكم على الكتاب من عنوانه. فهذا بالضبط ما يفعله الناس في كل مرة يمرون فيها على مبنى ما، سواء كان هذا صواباً أو خطأً. حتى هؤلاء الذين لا يدخلون المبنى أبداً ولا يعرفون أي شيء عن مشروعك يشكلون آراءً عن المشروع اعتماداً على مظهره الخارجي فقط. لذا، عليك أن تفكر في المظهر الخارجي للمبنى على أنه وسيلة اتصال قادرة على نقل رسائل حول مشروعك. إلا أنك إذا لم تكن حريصاً، فمن السهل أن تنقل رسائل سيئة. على سبيل المثال، سيكون من الخطأ بالنسبة لمتجر يبيع الأدوات المنزلية بأسعار مخفضة أن يكون في مبنى واجهته من الرخام المصقول ومقابضه من النحاس. فالعملاء المحتملون سيلقون نظرة واحدة على الرخام والنحاس ويفترضون تلقائياً أن المتجر يبيع بأسعار مرتفعة للغاية. ومن ناحية أخرى، فإن الواجهة الخارجية المصنوعة من القرميد والجبس سوف تلقى استجابة إيجابية، حيث ستشجع الناس على الربط بين المتجر وبين الأسعار الاقتصادية والعملية.

ولكي تتوصل إلى أفضل تخطيط، عليك القيام بما هو أكثر من مجرد تحريك القطع هنا وهناك وتمني الأفضل فحسب. يجب أن ترتب الأشياء بطريقة محسوبة لتحقيق أقصى استفادة من المساحة المتاحة. إن أهدافك هي عرض السلع والخدمات بأفضل صورة لإكسابها أفضل ميزة ممكنة، والحفاظ على الوقت والحركة، والاستفادة من المعدات بشكل كامل. بالنسبة لمشاريع التجزئة، يعني هذا زيادة حركة العملاء وزيادة المبيعات. وبالنسبة للمؤسسات الصناعية والخدمية، يعني هذا زيادة الإنتاجية والمبيعات.

## مشاريع التجزئة

في مشاريع التجزئة، تكون الوظيفة الرئيسية لتخطيط المكان هي توجيه حركة العملاء عبر أنحاء المتجر. وتلك عملية تتكون من مرحلتين، أولاهما هي اجتذاب العملاء إلى داخل المتجر، والثانية الانتقال بهم من موقع إلى آخر داخله. فبدلاً من ترك العملاء يتجولون بعشوائية وبلا هدف، أو حتى جعل اتجاه السير دائرياً بحيث يؤدي إلى المخرج في النهاية، فإن التخطيط الفعال يقود عملاءك إلى حيث تريدهم أن يذهبوا. إن زيادة التعرض للسلع والمنتجات أثناء التجول تؤدي لزيادة عدد عمليات الشراء التي يقوم بها العملاء. يبدو الأمر سهلاً؛ وهو كذلك بالفعل، إذا طبقت بعض المبادئ المجربة والناجحة.

١. ادرس عادات التسوق الخاصة بعملائك. اكتشف العناصر التي يشتريها عملاؤك بانتظام وتلك التي يشترونها بشكل عابر فحسب. ستساعدك ملاحظتك أيضاً على التمييز بين عناصر الرغبة وعناصر الحاجة. عناصر الرغبة الطارئة هي العناصر المثيرة التي يتم شراؤها في التو واللحظة، بدون أي تخطيط. وعناصر الحاجة هي التي يتم شراؤها بشكل متعمد، وفقاً لخطة معينة.

بمجرد أن تعرف طريقة تسوق عملائك، يمكنك ترتيب بضائعك وفقاً لذلك. خذ متجر بقالة كمثال. أين توجد عناصر اللحوم، والألبان، والمنتجات الحيوانية عادة؟ توجد في نهاية المتجر أو على امتداد الجدران الجانبية حيث تمتد من بداية المتجر إلى نهايته. وهذا يجعل العملاء يتعمقون في السير داخل المتجر من أجل الوصول إليها. ولأن تلك عناصر حاجة، فإن العملاء لا يمانعون في هذا الإزعاج. والأكثر من ذلك هو أنه يمكنك الاعتماد على العملاء في البحث عن تلك العناصر بشكل متكرر، لأنها مشتريات منتظمة. ولا ينطبق هذا على عناصر مثل الحلوى، وشرايح البطاطس، والمجالات. فلأنها عناصر رغبة، يجب أن يراها العملاء لكي يتم بيعها. وما لم تكن تلك العناصر معروضة في أماكن شديدة الوضوح - بجوار طاولة الخروج مثلاً - فإن مبيعاتها ستنخفض.

٢. قم بتصميم طرق عرض مثيرة بصرياً. إذا لم تكن طرق عرض السلع مثيرة وجذابة للعين،

فإن العملاء سيتجاهلونها. ما مدى أهمية ذلك؟ وفقاً لمجموعة من تجار التجزئة المستقلين الذين تم استطلاع آرائهم من قبل اتحاد تجار التجزئة الوطني في الولايات المتحدة National Retail Merchants Association، تكون طريقة عرض السلع سبباً في إتمام عملية بيع واحدة على الأقل من بين كل أربع عمليات. وقد أرجعت متاجر أخرى حوالي ٥٠٪ من مبيعاتها إلى طرق عرض المنتجات.

ولتحسين طرق العرض، لاحظ طرق العرض في المتاجر الأخرى، واقرأ المجلات التجارية، واطلب من الموردين الذين تتعامل معهم تزويدك ببعض الأفكار. العديد من المؤسسات الصناعية مستعدة لتزويد متاجر التجزئة بطرق عرض جاهزة لمنتجاتها بتكلفة ضئيلة أو مجاناً.

٣. حافظ على تحديث طرق عرض السلع. حتى طرق العرض الأكثر تأثيراً قد تبدو مبتذلة وعادية عندما يتم تركها لفترة أطول مما ينبغي. لا تسمح لنفسك بأن تصبح ذا مظهر ثابت أو مألوف.

٤. نسق طرق عرض السلع. السلع التي تنسجم معاً يجب عرضها معاً. بهذه الطريقة، يتم حث العملاء على شراء أكثر من عنصر واحد. فالعميل الذي يشتري قميصاً من المرجح أن يشتري رابطة عنق تنسجم معه. وعرض نظارات الشمس، وزيوت الحماية من أشعة الشمس، ومناشف الشاطئ معاً طريقة جيدة لزيادة مبيعات العناصر الثلاثة جميعاً.

٥. اصنع بيئة شراء ودودة مبهجة. اجعل متجرك مكاناً ممتعاً للتسوق. فبالإضافة إلى كون المتجر نظيفاً وجذاباً، يجب أن تكون الإضاءة فيه كافية ودرجة الحرارة معتدلة ووسائل التهوية كافية. كما أن وضع مصادر ماء الشرب وغرف الاستراحة في أماكن ملائمة يعد إضافة جيدة للمكان.

٦. استغل المساحة وفقاً لقيمتها. المساحة التي تقع في طريق حركة العملاء مباشرة هي المساحة ذات أعلى مبيعات محتملة، ولذلك فهي الأكثر قيمة. المساحة الأكثر قيمة على الإطلاق هي التي تقع في واجهة المتجر، حيث تكون حركة العملاء هناك هي الأعلى كثافة. والمساحة الأقل قيمة هي الأبعد عن تدفق حركة العملاء، وتكون عادة في نهاية المتجر.

وفي ظل هذه الاختلافات في القيمة، عليك أن تفرق بين أنشطة المبيعات والأنشطة غير المرتبطة بالمبيعات، وتخصص المساحة الأقل قيمة للأنشطة غير المرتبطة بالمبيعات (الإدارة، شحن واستلام البضائع، التخزين، خدمة العملاء). يتيح هذا الاستفادة من المزيد من المساحة الأكثر قيمة لتوليد المبيعات. وعندما تفعل هذا، يجب وضع عناصر الرغبة المؤقتة في أقرب مكان ممكن من تدفق حركة العملاء (ويفضل وضعها في واجهة المتجر)، ووضع عناصر الحاجة في أماكن أبعد، وفي مساحات أقل قيمة.

توضح خريطة "قيم مساحات الأرض في متاجر التجزئة" الموضحة فيما يلي كيفية تقييم المساحات في متجر ذي مدخل واحد. لاحظ أن المساحة الموجودة يمين المتجر ذات قيمة أعلى من المساحات الموجودة في اليسار. يرجع هذا إلى أن العملاء الذين ينعطفون يميناً عند دخول المتجر أكثر من الذين ينعطفون يساراً، لذا فإن حركة مرور العملاء في هذا الجانب تكون أكبر.

٧. حدد نوع التخطيط الذي ستستخدمه؛ شبكي أم تدفق حر. في التخطيط الشبكي، تكون ممرات السلع مرتبة في شكل خطوط مستقيمة ومتوازية، في حين أنه في تخطيط التدفق الحر، يتم تجميع البضائع في جميع أنحاء مساحة البيع. وميزة التخطيط الشبكي هي أنه يجبر العملاء على الحركة في خطوط مستقيمة من نقطة إلى التي تليها في جميع أرجاء المتجر، كما أن له خطوطاً بصرية واضحة تسهل مراقبة أنشطة العملاء. وعيب التخطيط الشبكي هو أنه أقل جمالاً ولا يشجع على التجول والاستعراض الحر. وعادة ما يستخدم التخطيط الشبكي في متاجر السوبر ماركت، والصيديات، ومتاجر الأجهزة والمعدات.

وميزة تخطيط التدفق الحر هي أنه يتيح للعملاء استكشاف البضائع المعروضة بأنفسهم والتجول في مساحة أكثر خلواً في المتجر كله، واستعراض السلع حسب الرغبة. وعيب هذا التخطيط هو أن العملاء قد لا ينتبهون لبعض المعروضات، ويكون من الأكثر صعوبة متابعة تحركاتهم داخل المتجر. وغالباً ما يستخدم تخطيط التدفق الحر في محلات الهدايا، ومتاجر الملابس النسائية، والمتاجر المتخصصة.

## المشاريع الصناعية

الوظيفة الرئيسية للتخطيط في المشاريع الصناعية هي زيادة الإنتاجية. وفي حين أن التخطيط في مشاريع التجزئة يقوم بتوجيه تدفق حركة العملاء داخل المتجر، فإنه في المشاريع الصناعية يوجه تدفق المواد الخام في عملية الإنتاج. والتخطيط الفعال الناجح يؤدي لتحقيق أقصى استفادة من الموظفين والمعدات مع أقل قدر من الحركة غير الضرورية للمواد الخام.

ونوعا التخطيط الأكثر انتشاراً في الاستخدام هما تخطيط المنتج وتخطيط العملية. والشركات التي تنتج تدفقاً ثابتاً من المنتجات القياسية، مثل مصانع أجزاء الماكينات، تستخدم تخطيط المنتج. هنا، يتم ترتيب المعدات في شكل خط تجميع يتوافق مع تسلسل خطوات الإنتاج لكل منتج. وبعد ذلك يتم وضع المواد الخام في المواضع التي تحتاج إليها، وتتم إضافتها إلى خط الإنتاج أثناء مرور المنتجات غير منتهية التصنيع بعد.

٣%	٥%	٢%
٦%	٨%	٥%
١٠%	١٢%	٦%
١٥%	١٨%	١٠%
المدخل		

قيم مساحات الأرض في متاجر التجزئة (القيمة الإجمالية = ١٠٠٪)

والشركات (مثل مصانع الملابس) التي تنتج منتجات غير قياسية أو كميات متفاوتة من المنتجات -حسب طلبيات العملاء- لا تستطيع العمل بهذه الطريقة. وبدلاً منها، تستخدم تخطيط العملية. وهنا، تكون هناك أقسام مستقلة لمعالجة العملية، ويمر كل منتج عبر المراحل التي يحتاج إليها فحسب من العملية. وعلى عكس تخطيط المنتج، يشتمل هذا التخطيط على حركة إضافية للبضائع غير المنتهية وترك بعض المعدات بدون عمل، في حين أن معدات أخرى تصارع من أجل العمل بأقصى طاقتها. ويمكن معالجة هذه المشكلات جزئياً من خلال التنظيم الفعال؛ والصيانة الملائمة للمعدات؛ والمراقبة اليقظة لأنشطة الإنتاج من أجل تنظيمها وزيادة فعاليتها متى أمكن.

## مشاريع الخدمات

تقع المشاريع الخدمية في فئتين: تلك الموجهة نحو عرض وترويج وبيع السلع (مثال: صالونات التجميل، المطاعم، الفنادق)، وتلك الموجهة نحو المعالجة (مثال: مراكز إصلاح السيارات، شركات النظافة، السباكين). وعادة ما يكون تخطيط المشاريع الموجهة نحو ترويج وبيع السلع مشابهاً لتخطيط مشاريع التجزئة، في حين أن مشاريع الخدمة الموجهة نحو المعالجة تميل لاتباع تخطيط المشاريع الصناعية. وينبع سبب تلك الاختلافات من أهداف المشروع: زيادة تدفق العملاء أو زيادة الإنتاجية.

## أسباب الراحة

عند تقييم مدى ملاءمة المبنى لمشروعك، لا تتجاهل أسباب الراحة التي يحتوي عليها المبنى. قد

- لا تبدو تلك الأشياء الصغيرة مهمة في البداية، ولكنها يمكن أن تضيف الكثير والكثير إلى مدى راحة وملاءمة المبنى بالنسبة لك ولعملائك. وفيما يلي بعض أسباب الراحة الأساسية:
- **الأمان.** هل اتخذ مديرو المبنى إجراءات كافية لضمان أمن سكان ومستأجري المبنى والعملاء؟ قد يتضمن هذا استخدام نظم مراقبة إلكترونية، وحراس، وشفرات لدخول المبنى، وأدوات تحذير وإنذار، وهكذا.
- **الصيانة.** هل هناك شخص أو جهة متوفرة دائماً للقيام بأعمال الصيانة والإصلاح، حسب الحاجة؟
- **الاستقبال.** هل هناك مكان مريح لاستقبال وتحية العملاء والزوار الآخرين ينتظرون فيه إلى أن تتمكن من استقبالهم؟
- **المنظر الطبيعية.** ما نوع المناظر الطبيعية المتوفرة للمبنى؟ وجود النباتات والزهور خارج المبنى وفي المساحات العامة بداخله يمكن أن يعزز بيئة عملك ويفيد في وضع الموظفين والعملاء في حالة ذهنية إيجابية.
- **خدمات المشروع.** هل هناك مركز خدمات للمشاريع يقوم بعمليات معالجة الكلمات، والنسخ، والاتصال عن بعد، والتوصيل، وتخطيط السفر، وغيرها من المهام المرتبطة بالمشاريع والأعمال؟
- **وسيلة الاتصال بالإنترنت.** ما وسيلة الاتصال بشبكة الإنترنت في المبنى؟ هل هي سريعة ومريحة؟ في المباني التي تحتوي على مساحات اتصال لاسلكي، لا تكون هناك حاجة إلى الأسلاك أو القوابس. وتلك القدرة على الاتصال السريع بالإنترنت تتيح لأي شخص معه جهاز كمبيوتر محمول الاتصال الفوري بشبكة الإنترنت.
- **خدمة الطعام.** هل هناك مكان لتناول الطعام داخل المبنى؛ مطعم، أو فناء، أو مساحة خاصة لماكينه بيع؟ هل يمكن توفير خدمة تقديم الطعام عند الاجتماع مع الموظفين أو العملاء؟
- بناءً على نوع المشروع الذي تديره، ستكون بعض أسباب الراحة تلك أكثر أهمية من بعضها الآخر. وينبغي أن تكون أسباب الراحة التي ينبغي أن تبحث عنها هي تلك التي تخدم وقتك أو تمكنك من خدمة عملائك بصورة أفضل.

## تقييم المبنى

يمكن أن تساعدك صحيفة تقييم المبنى التالية على تكوين فكرة أفضل حول قدرة المبنى على تلبية الاحتياجات المحددة لمشروعك. يمكن أن يكون هذا مفيداً في اختيار المبنى الذي تريده لمشروعك وكذلك في تصميم التخطيط المناسب من أجل تحقيق أقصى كفاءة ممكنة.



## صحيفة تقييم المبنى

الدرجة				السمات
ضعيف	مقبول	جيد	ممتاز	
				١. الملاءمة المادية للمبنى
				٢. نوع وتكلفة عقد الإيجار
				٣. التقدير العام لجودة الموقع في ١٠ سنوات
				٤. إمكانية التوسع المستقبلي
				٥. تاريخ المبنى
				٦. مدى دعم المظهر الخارجي للمبنى لمشروعك
				٧. مدى أمان بيئة المبنى بالنسبة للعملاء والموظفين
				٨. الالتزام بجميع متطلبات المنطقة بالنسبة لنوع المشروع الخاص بك
				٩. الوصول السهل والسريع للعملاء
				١٠. فعالية طرق عرض السلع والبضائع
				١١. مدى لطف وبهجة المبنى كمكان للتسوق
				١٢. جودة الإضاءة
				١٣. الاستفادة من المساحة حسب قيمتها
				١٤. فعالية التخطيط في تسهيل حركة الموظفين والمواد الخام

## هيكـل المشـروع

**الشكل** القانوني الذي تختاره لمشروعك يمكن أن يؤثر بشدة على نجاح المشروع. وقدرتك على اتخاذ القرار بسرعة، والمنافسة في السوق، وجمع رأس مال إضافي عند الحاجة كلها ترتبط مباشرة بالهيكل القانوني للمشروع.

توجد ثلاثة أشكال قانونية يمكن أن تختار من بينها: الملكية الفردية، وشركات التضامن، والمؤسسات. ولا يوجد شكل أفضل من الآخر؛ فلكل مزاياه وعيوبه. والشيء المهم هو اختيار الشكل الذي يناسبك أكثر من غيره. وإليك بعض الأسئلة التي ينبغي أن تسألها لنفسك عند اتخاذ هذا القرار:

- ما الذي أعلمه بالفعل عن هذا النوع من المشروعات؟
- ما الجوانب التي سأحتاج فيها للمساعدة في هذا المشروع؟
- ما المبلغ الذي أحتاجه لبدء المشروع؟
- ما المصادر المالية التي ستتاح لي فيما بعد؟
- ما أنواع المخاطر التي سأعرض لها؟
- كيف يمكنني الحد من التزاماتي؟
- ما أنواع الضرائب التي يجب أن أدفعها؟
- ما الحجم الذي أريد أن يبلغه المشروع؟

### شركات الملكية الفردية

تبلغ نسبة الملكية الفردية في الولايات المتحدة الآن ما يقرب من ٧٥٪ من مجموع الشركات

والمشاريع. ويعني هذا أن كلاً من هذه المشاريع والشركات مملوك لشخص واحد فقط. وغالباً ما يكون هذا الشخص مسئولاً عن إدارة العمليات اليومية للمشروع. وباعتبارك المالك المنفرد للمشروع، فإنك صاحب القرار الأول والأخير فيه. وبالإضافة إلى تمتعك بالتحكم الكامل في المشروع، فإن المسئولية الكاملة عن المشروع تقع على عاتقك أيضاً. وتتماماً كما أن أرباح تشغيل المشروع ستكون ملكاً لك، فإنك ستكون مسئولاً أيضاً عن ديونه والتزاماته.

## مزايا الملكية الفردية

**أنت الرئيس.** لأنك المالك الوحيد فإنك تتمتع بحرية إدارة مشروعك بالطريقة القانونية التي تختارها. ويمكنك توسيع أو تقليص مشروعك، وإضافة المنتجات أو الخدمات والتخلي عنها، بالإضافة إلى توظيف أو فصل أو ترقية الموظفين. وهذه القدرة على اتخاذ القرارات بسرعة، دون انتظار موافقة اللجان تمكنك من الاستفادة من الفرص السانحة. فإذا كنت تبحث عن أكبر قدر من السيطرة وأقل قدر من التدخل الحكومي، فإن الملكية الفردية هي أفضل اختيار لك.

**من السهل أن تبدأ.** فالملكية الفردية أبسط شكل قانوني يمكن اختياره على الإطلاق. فلا توجد تكاليف قانونية، ولا مشاكل روتينية في بدء المشروع. كل ما تحتاجه هو الحصول على الأصول وبدء التشغيل. وفي بعض الأحوال، قد تحتاج بعض المشاريع إلى رخصة محلية أو تصريح من الولاية، مثل مشروعات بيع الصناعات الغذائية أو المشروبات. ولكن غالباً ما يكون كل ما يتطلبه الأمر هو قرار بدء المشروع.

**الربح كله لك.** كل الأرباح في هذا النوع من الشركات تذهب إلى المالك. لست مضطراً لإشراك أي شخص آخر فيها. والقرار قرارك فيما إذا كنت ستحتفظ بها لنفسك أو ستستثمرها في المشروع.

**دخل المشروع يعامل ضريبياً باعتباره دخلاً شخصياً.** تعتبر الحكومة أن دخل مشروع الملكية الفردية جزءاً من الدخل الشخصي للمالك. وبهذا لن تدفع ضريبة دخل منفصلة. وعلاوة على ذلك، فإذا كانت هناك خسائر، فإنها تكون قابلة للتخفيض من ضرائب دخلك الشخصي.

**يمكنك إيقاف المشروع بإرادتك.** إذا قررت أن تعمل في مشروع آخر، فليس من الصعب إيقاف هذا المشروع. لن تكون مضطراً لأخذ آراء أشخاص آخرين، أو توزيع الأسهم، أو التعامل مع الأعمال الورقية الروتينية. كل ما تحتاجه هو وقف عمليات التشغيل.

## عيوب الملكية الفردية

**المسئولية كلها تقع على عاتقك.** المالك المنفرد يكون مسئولاً عن كل ديون المشروع أو الأحكام القضائية الصادرة ضده. وفي حال زادت هذه الديون عن أصول المشروع، فإن ممتلكاتك الشخصية -المنزل، والسيارة، والمدخرات، والاستثمارات- تكون عرضة لمطالب الدائنين. وبعبارة أخرى، فإن مسئوليتك المالية ليست محدودة بالمبلغ الذي تستثمره في المشروع، بل تتسع لتشمل كل ما يمكنك سداده. وهذه المسئولية المطلقة هي أسوأ ما يعيب الملكية الفردية (وسنناقش في الفصل ١٥ طرق حماية نفسك).

**محدودية رأس المال الاستثماري الذي يمكنك جمعه.** مقدار رأس المال الاستثماري المتاح يكون محدوداً بالأموال التي تملكها أو التي يمكن أن تقترضها. فعلى عكس شركات التضامن أو المؤسسات، التي يمكنها الاعتماد على مصادر الآخرين، فإن المالك المنفرد عليه توفير كامل استثمارات المشروع.

**تحتاج إلى أن تكون متعدد المهارات.** أي شخص يبدأ مشروعاً منفرداً يجب أن يكون مستعداً للقيام بمجموعة من المهام التي تبدأ بالمحاسبة وتصل إلى الإعلان. معظم المشاريع الفردية الحديثة ليست لديها القدرة على تشغيل متخصصين في هذه الوظائف. وحتى إذا كنت تستطيع توظيف المتخصصين، يجب عليك أن تفهم ما يقوم به هؤلاء؛ حيث إنك في النهاية المسئول الوحيد عما يفعلون.

**من الصعب الاحتفاظ بموظفين ذوي مهارات عالية.** قد لا تتمكن من الاحتفاظ بالموظفين المهرة لأنهم يريدون أكثر مما تعرضه عليهم؛ فهم يريدون أن يكونوا شركاء في المشروع. فبالنسبة لمثل هؤلاء الموظفين، غالباً ما لا يكون الراتب الجيد والحوافز كافياً. والحل هو أن تتركهم يرحلون أو تحول مشروعك إلى شكل قانوني آخر.

**مدة حياة المشروع محدودة.** موت المالك ينهي المشروع الفردي تلقائياً، وكذلك أي نوع آخر من الأحداث التي لا يمكن التنبؤ بها (مرض مزمن مثلاً) يمنع المالك من تشغيل المشروع. ولأنه لا أحد يمكن أن يخلف المالك في تشغيل المشروع، فإنه يتوقف.

## شركات التضامن

تقوم شركة التضامن عندما يشترك شخصان أو أكثر في ملكية المشروع. ويتفق الشركاء على مقدار الوقت والمال الذي سيستثمره كل شريك في المشروع، وكذلك على نسبة ربح كل منهم. ويتم تحديد

مسئوليات وسلطات كل شريك بصورة واضحة.

ولتجنب حالات سوء التفاهم في المستقبل، يجب على الشركاء أن يكتبوا عقداً بكل ما اتفقوا عليه، ويفضل أن يقوم محام بكتابة هذا العقد. وهناك عدد من حزم برامج الكمبيوتر ومواقع الويب التي يمكنك الرجوع إليها للمساعدة. إن أهمية العقود المكتوبة أمر لا جدال فيه. وفي غياب مثل هذا المستند، يمكن للمحاكم حل الخلافات التي تنشأ، إلا أن الحل قد لا يرضي أحد الشركاء أو بعضهم؛ كما أن الوصول إلى مثل هذا الحل يكون مكلفاً.

فيما يلي بعض المعلومات الواجب تضمينها في اتفاق شركات التضامن:

- مسئوليات وسلطات كل شريك.
- حدود مسؤولية كل شريك.
- مقدار رأس المال الذي يستثمره كل شريك في المشروع.
- كيفية تقسيم الأرباح والخسائر.
- كيفية حل النزاعات بين الشركاء.
- ترتيبات انسحاب أو انضمام شركاء.
- كيفية توزيع الأصول في حالة فض الشركة.

## مزايا شركة التضامن

**عقلان أفضل من عقل واحد.** في شركات التضامن، يمكن الاستفادة من قدرات ومهارات كل شريك. وفي الوضع المثالي، يكمل إسهام كل شريك إسهامات باقي الشركاء في المشروع. فمثلاً، يمكن أن يهتم أحد الشركاء بالأعمال الحسابية، ويكون الثاني مسؤولاً عن الإنتاج، والثالث عن المبيعات، وهكذا.

**سهولة البداية.** تأسيس شركة تضامن أمر سهل نسبياً. وعلى الرغم من أن ذلك يتطلب تكاليف، وتخطيطاً أكثر مما تتطلبه شركات الملكية المنفردة (اختيار الشركاء، تجهيز اتفاق الشركة... إلخ)، فإن التعقيدات الروتينية تكون محدودة للغاية.

**زيادة رأس المال الاستثماري.** يمكن دعم رأس مال الشركة ببساطة عن طريق ضم شركاء جدد. وعلى عكس الملكية الفردية التي تستفيد من الموارد المالية لشخص واحد، فإن شركة التضامن تتيح لك موارد الشركاء مجتمعين.

**يدفع الشركاء ضريبة الدخل الشخصي فقط.** يتم تطبيق نفس النظام الضريبي الخاص بالملكية الفردية. حيث يعتبر الدخل الإجمالي للمشروع دخلاً شخصياً للشركاء. ويعني هذا عدم وجود ضرائب منفصلة خاصة بالمشروع، كما أن الخسائر تخصم من ضريبة الدخل الخاصة بكل شريك.

**يمكن ضم الموظفين ذوي المهارات العالية كشركاء.** يمكن لشركات التضامن أن تحافظ على ذوي المهارات العالية وتجذبهم عن طريق إعطائهم الفرصة ليصبحوا شركاء. وهذه الطريقة لتحفيز الموظفين حققت نجاحاً كبيراً، خاصة في مهن القانون والمحاسبة.

## عيوب شركة التضامن

**الشركاء يتحملون المسؤولية المطلقة.** كما هي الحال في مشاريع الملكية الفردية، يكون الشركاء مسئولين عن كل الديون والأحكام القضائية الصادرة ضد المشروع. وتكون هذه المسؤولية أسوأ من مسؤولية المالك المنفرد، لأن الشريك لا يكون مسؤولاً عن ديونه فحسب، وإنما عن ديون الشركاء الآخرين أيضاً. وفي حالة خسارة المشروع، قد تجد نفسك في وضع غاية في السوء. وتذكر أنه حتى إذا كانت استثماراتك صغيرة، فإن خسائرك قد تكون ضخمة، وقد تتجاوز ديونك حدود استثماراتك لتشمل أيضاً ممتلكاتك الشخصية.

**حتمية المشاركة في الأرباح.** يتم تقسيم الربح الناتج عن المشروع بين كل الشركاء حسب اتفاق المشاركة. كما أن نسبة الأرباح التي تستثمر في المشروع تخضع لقرار الشركاء. فأريك أولاً وأخيراً لا يمثل إلا إحدى وجهات النظر.

**احتمال اختلاف الشركاء.** يمكن للخلافات التي قد تحدث بين الشركاء أن تدمر المشروع. فقد يرى أحد الشركاء ضرورة توسيع المشروع، بينما يرغب آخر في خفض النفقات. وقد يكون الاختلاف حول إنفاق الأموال في تحسين المنتج أو في الترويج له. وحينما يكون من الواجب اتخاذ قرار حاسم، فإن الثقة والإعجاب اللذين جمعا الشركاء معاً يمكن أن يذهبا أدراج الرياح. إن تجنب حدوث هذا يستلزم عناية فائقة في اختيار الشركاء والتمسك بعقد المشاركة. والبصيرة أثناء التخطيط تفيد كثيراً فيما بعد.

**مدة حياة المشروع محدودة.** تماماً كما في حالة الملكية الفردية، فإن مدة حياة شركة التضامن

تكون محدودة أيضاً. إن انسحاب أحد الشركاء أو موته أو مرضه مرضاً مزمنياً يعوق المشروع تلقائياً عن الاستمرار. ورغم إمكانية قيام باقي الشركاء بإعادة تنظيم المشروع، فإنه ينبغي دفع مستحقات الشريك المنسحب أولاً. كما أن انضمام أي شريك جديد يجعل من اللازم حل الشركة. حينئذ يجب كتابة عقد جديد يعكس انضمام الشريك الجديد.

**استرداد رأس المال قد يكون صعباً.** استثمار المال في شركة تضامن أسهل كثيراً من استعادة هذا المال. فإذا أصبحت أموالك مقيدة فيما بعد، فربما كان عليك انتظار الحصول على المال الذي كنت تتوقع الحصول عليه... حتى إذا حان وقت سداه لك.

## شركات التوصية المحدودة

بسبب المسؤولية المطلقة التي يتحملها الشركاء، يمكن أن تتجنب الإقدام على هذه المخاطرة. ويمكن التغلب على هذا عن طريق تأسيس شركة توصية محدودة. وفي هذا النوع من الشركات، يوجد نوعان من الشركاء: شركاء متضامنون، وشركاء موصون. ويتحمل الشركاء المتضامنون المسؤولية المطلقة عن المشروع، بينما تكون مسؤولية الشريك الموصي محدودة بمبلغ استثماره. ولكن في مقابل هذه المسؤولية المحدودة، لا يكون للشريك الموصي دور فعال في إدارة الشركة. كما أن انسحاب شريك موصٍ لا يعني بالضرورة فض الشركة إذا رغب الآخرون في استمرارها. في شركات التوصية المحدودة، يمكن نقل المخاطرة من شريك إلى آخر؛ إلا أنه لا يمكن تجنبها كلية لأن كل شركة توصية محدودة يكون فيها على الأقل شريك متضامن واحد. وإذا قررت إنشاء شركة توصية محدودة، يجب إعلان ذلك، مع ذكر أن شخصاً أو أكثر من الشركاء له مسؤولية محدودة، وإلا فسيتم افتراض أن الشركة شركة تضامن يقع على كل شريك فيها مسؤولية مطلقة.

## شركاء آخرون

في نطاق الشركات المتضامنة، هناك أربعة أنواع من الشركاء يمكن أن تضعها في اعتبارك:

١. **الشركاء الصامتون**، وهم الذين يستثمرون أموالهم في المشروع، ولكن ليس لهم دور فعال في الإدارة، كما أنهم لا يشتركون في المسؤولية. وهؤلاء يهتمون أساساً بالحصول على ربح من رأس المال.

٢. **الشركاء المتحفظون**، وهم الذين يلعبون دوراً نشطاً في الإدارة دون أن يعرف أحد أنهم شركاء. وعلى الرغم من أنهم يرغبون في المشاركة في إدارة المشروع، إلا أنهم لا يريدون أن يعرف أحد ذلك.

٣. **الشركاء النائمون**، وهؤلاء ليسوا نشطاء في المشروع، وليسوا معروفين للعامّة، وهم يشبهون الشركاء الصامتون في أنهم يهتمون أساساً بالريح ويشبهون الشركاء المتحفظين في أنهم يرغبون في الاحتفاظ بالخصوصية.

٤. **الشركاء الصوريون**، وهم ليسوا شركاء على الإطلاق، ولكن سلوكهم يجعل العامة يظنون أنهم شركاء. ومثال على ذلك الشخص الذي يسمح بارتباط مشروع ما باسمه مقابل حصوله على مقابل مادي.

ويمكن اختيار واحد أو أكثر من هؤلاء الشركاء حسب ما تراه مناسباً لاحتياجات الشركة.

## الشركات المشتركة

تتشرك أنواع الشراكة التي ذكرناها في أنها جميعاً تهدف إلى الاستمرار كمشروع. وتختلف الشركات المشتركة عن هذا في أنها شركة تقام لغرض معين ولفترة محدودة. فمثلاً، افترض أنك وصديقاً لك قررتما شراء منزل، وتجديده، ثم بيعه مرة أخرى معاً. تلك الشراكة بينك وبين صديقك تبدأ بشراء البيت، وتنتهي ببيعه. أما بالنسبة للضرائب فإن الشركات المشتركة تعامل بنفس طريقة التعامل مع الشركات المتضامنة.

وخلال فترة حياة هذه الشركة المشتركة، يكون كل شريك مسؤولاً مسؤولية مطلقة ولهذا ينبغي الحرص عند اختيار شركاء هذا النوع من الشركات، كما هي الحال عند اختيار أي شريك آخر. وبالمثل يمكنك تجنب الكثير من المشاكل عن طريق استشارة محام والاتفاق كتابة على شروط الشركة.

## المؤسسة

تختلف المؤسسة عن الأشكال القانونية الأخرى للمشاريع في أن القانون يعتبرها كياناً صناعياً له نفس حقوق ومسئوليات الشخص. وعلى عكس شركات الملكية الفردية أو شركات التضامن، فإن المؤسسة يكون لها كيان منفصل عن مالكيها. وباعتبارها كياناً مستقلاً، يمكنها أن تقاضي وتُقاضي، وتتملك، وتتفق على عقود، وتشترك في صفقات تجارية. وأيضاً، لأنها كيان مستقل، فإن المؤسسة لا تحل عند تغيير ملكيتها. ونتيجة لهذا، فإن المؤسسات يمكن أن تستمر لأجل غير محدود.



## تصريح إنشاء المؤسسة

يشترط لإنشاء المؤسسة الحصول على تصريح من الولاية التي ستنشئ فيها المشروع. ويتم إصدار التصاريح بواسطة الأمانة العامة للولاية. وتضع كل ولاية متطلباتها ورسومها الخاصة لمنح التصاريح. وعادة ما تتراوح تكلفة تحويل مشروع صغير إلى مؤسسة في الولايات المتحدة بين ١٥٠٠ دولار و ٤٠٠٠ دولار. وعادة ما يتضمن التصريح معلومات مثل:

- اسم المؤسسة
- أسماء حملة الأسهم/المديرين الرئيسيين
- عدد وأنواع الأسهم التي سيتم إصدارها
- مكان الشركة
- نوع الشركة

وكي تتأكد من أن كل الأمور تسير على مايرام، ينصح باستشارة محام متخصص في شئون الشركات.

## حملة الأسهم

يعتبر كل من يملك حصة في المؤسسة شريكاً لك في ملكية المشروع. ولا يعني هذا أن لكل مساهم الحق في إدارة المؤسسة، أو الارتباط بالإدارة بأي طريقة كانت، بخلاف شراء حصص من أسهم المؤسسة. إلا أن حملة الأسهم يتمتعون بحق التصويت على انتخاب أعضاء مجلس إدارة المؤسسة، وكذلك التصويت على بعض السياسات الرئيسية المحددة للشركة.

إن تمكين الناس من أن يصبحوا شركاء في المؤسسة بهذه الطريقة يفيد كلاً من المؤسسة وحملة الأسهم معاً. فالمؤسسة تستطيع الحصول على رأس المال الاستثماري، ويحصل المساهمون على نصيب من أي أرباح تحققها الشركة. وتقسم هذه الأرباح على حملة الأسهم في صورة حصص. وعلاوة على ذلك، فحيث إن الأسهم قابلة للتداول، فإن لكل مساهم الحق في بيع نصيبه في أي وقت مقابل القيمة السوقية لهذه الأسهم.

## مجلس الإدارة

يمثل مجلس الإدارة حملة الأسهم، وهو مسئول عن حماية مصالحهم. ويتم انتخاب أعضاء مجلس الإدارة سنوياً لمدة سنة واحدة عادة، ويمكن تجديدها بصفة مستمرة عن طريق الانتخاب. ولأن

عدد الأصوات التي يدلي بها حملة الأسهم تتناسب مع الأسهم التي يملكونها، فإن حملة الأسهم الكبار يستطيعون انتخاب أنفسهم كأعضاء في مجلس الإدارة. ويهتم مجلس الإدارة عموماً بتحديد سياسات المؤسسة، وليس بالعمليات اليومية. ويقوم المجلس بتعيين الرئيس التنفيذي وغيره من كبار المديرين؛ مثل نواب الرؤساء، والسكرتارية، وأمين الصندوق، وغيرهم من أجل إدارة العمليات. ويقوم هؤلاء بدورهم بالتأكد من تنفيذ السياسات التي يقرها مجلس الإدارة.

## مزايا المؤسسات

**مسئولية حملة الأسهم محدودة.** من أفضل ميزات المؤسسة أن مسؤولية الملاك تكون محدودة. فالمستثمرون مسئولون مالياً عن كمية استثماراتهم وحسب، وتضمن هذه المسؤولية المحدودة ألا يمس دائنو الشركة الأصول الشخصية للملاك.

**يمكن للمؤسسات توفير أكبر قدر من رأس المال.** يمكن زيادة رأس المال الاستثماري ببساطة عن طريق بيع مزيد من حصص الأسهم. وبينما الملكية الفردية وشركات التضامن تكون محدودة في عدد مالكيها، فإن المؤسسات يمكن أن يكون لها أي عدد من الملاك.

**فترة حياة المؤسسة غير محدودة.** بسبب وضعها ككيان قانوني مستقل، فإن للمؤسسة هويتها الخاصة. وعلى عكس مشاريع الملكية الفردية وشركات التضامن التي يرتبط عمرها بعمر مالكيها، فإنه من الممكن أن تعيش مؤسستك أبد الدهر؛ حيث إن انسحاب حملة الأسهم، أو المديرين، أو الموظفين لا يضع نهاية لوجود المؤسسة.

**يمكن نقل الملكية بسهولة.** يمكن نقل الملكية في المؤسسات بسهولة من شخص إلى آخر. ويستطيع المستثمرون شراء وبيع أسهمهم دون موافقة أي شخص آخر. وبالإضافة إلى تزويد المستثمرين بأقصى قدر من التحكم في استثماراتهم، فإن هذه الملكية الجاهزة تمكن المؤسسة من الاستمرار في العمل دون انقطاع.

**المؤسسات توظف المتخصصين.** بسبب الفصل بين الملكية والإدارة، تستطيع المؤسسات توظيف المتخصصين. وعلى عكس مشاريع الملكية الفردية وشركات التضامن التي تعتمد على قدرات ومهارات مالكيها في أداء كل الأعمال، فإن المؤسسات توظف المتخصصين. ولا شك أن توافر موظفين ذوي مهارات وتدريب متميزين يؤدي إلى إنتاجية أعلى وكفاءة أرقى.

## عيوب المؤسسات

**المؤسسات تلغ الضرائب مرتين.** على عكس مشاريع الملكية الفردية وشركات التضامن، فإن

المؤسسة ومالكها يدفعون الضرائب بشكل منفصل. ويعني هذا أن الضرائب تتضاعف تقريباً حيث تدفع المؤسسة ضرائب عما تكسبه، وتدفع أنت أيضاً ضرائب عن دخلك، وهذا هو أكبر عيوب المؤسسات.

**المؤسسات تدفع ضرائب على رأس المال.** بالإضافة إلى ضريبة الدخل تدفع المؤسسات ضريبة على رأس المال. وهي ضريبة سنوية تدفع على الأسهم المعيزة، وتحصلها الولاية التي بها مقر المؤسسة.

**إنشاء المؤسسات مكلف.** بدء مؤسسة أكثر تكلفة من بدء مشروع ملكية فردية أو شركة تضامن، أو أي شكل قانوني آخر. فهناك تكاليف خاصة بالمساعدة القانونية في استخراج التصريح، ورسوم لإنشاء المؤسسة، وكذلك شراء دفاتر سجلات وشهادات أسهم. وكل هذا يكلف مالاً ووقتاً أيضاً.

**المؤسسات تخضع لرقابة صارمة.** تراقب الحكومة المؤسسات بشكل أكثر صرامة ودقة من رقابتها للأشكال الأخرى من الشركات والمشاريع. حيث يجب تقديم تقارير فيدرالية وأخرى للولاية دورياً. ويجب على المؤسسة في كل عام أن تعد وتطبع وتوزع تقريراً سنوياً يلخص أنشطة المؤسسة في العام السابق. وغالباً ما يتم توظيف متخصصين تنحصر مهمتهم في تقديم البيانات لعمل هذه التقارير.

## مميزات وعيوب كل نوع من أنواع الملكية

### الملكية الفردية

المميزات	العيوب
١. أنت الرئيس.	١. المسؤولية المطلقة عن المشروع ككل.
٢. سهولة البدء.	٢. محدودية رأس المال.
٣. كل الأرباح تعود إليك.	٣. تقوم بمجموعة كبيرة من المهام.
٤. الدخل المكتسب من المشروع يعامل ضريبياً على أنه الدخل الشخصي.	٤. من الصعب الاحتفاظ بموظفين ذوي مهارة عالية.
٥. لك الحرية في إنهاء المشروع.	٥. فترة حياة المشروع محدودة.

## شركات التوصية

المميزات	العيوب
١. عقلا ن أفضل من عقل واحد.	١. المسؤولية المطلقة لكل الشركاء.
٢. سهولة البدء.	٢. تقسيم الأرباح.
٣. رأس المال المتاح أكبر.	٣. إمكانية حدوث خلاف بين الشركاء.
٤. يدفع الشركاء ضريبة الدخل الشخصي فقط.	٤. فترة حياة المشروع محدودة.
٥. يمكن ضم الموظفين المهرة كشركاء.	٥. استرداد المال قد يكون صعباً.

## المؤسسات

المميزات	العيوب
١. مسؤولية حملة الأسهم محدودة.	١. المؤسسات تدفع الضرائب مرتين.
٢. للمؤسسات القدرة على جمع رأس مال كبير.	
٣. فترة حياة المؤسسات غير محدودة.	٢. المؤسسات تدفع ضريبة رأس المال.
٤. سهولة نقل الملكية.	٣. صعوبة البدء بسبب التكلفة.
٥. توظيف المتخصصين.	٤. المؤسسات تخضع لرقابة صارمة من قبل الحكومة.

## شركات الفئة إس

إذا كنت ترغب في إنشاء مؤسسة ولكنك متردد في القيام بهذا بسبب الضرائب المزدوجة، فهناك وسيلة لتجنب هذا. يمكنك تحقيق ما تريد عن طريق جعل شركتك تنتمي إلى شركات الفئة "إس". تسمح مصلحة الضرائب الأمريكية بأن تتم معاملة هذا النوع من الشركات على أنها شركة تضامن وليس على أنها مؤسسة. ولكن لكي يتأهل مشروعك ليكون ضمن الفئة "إس"، يجب أن يفي المشروع بالشروط التي وضعتها مصلحة الضرائب الأمريكية مسبقاً. وتشتمل تلك الشروط على فرض قيود على (١) عدد ونوع حاملي الأسهم في المشروع، (٢) الأسهم التي يتم إصدارها، (٣)

اختيار الشركة للسنة المالية. ولمزيد من المعلومات حول تأسيس شركات الفئة "إس" في الولايات المتحدة، اطلب المنشور المجاني رقم ٣٣٤ بعنوان "الدليل الضريبي للمشروعات الصغيرة" Tax Guide for Small Business من مصلحة الضرائب.

## شركات المسؤولية المحدودة

وهناك وسيلة أخرى لتجنب دفع الضرائب مرتين، وهي تأسيس شركة مسؤولية محدودة Lim-ited-Liability Company (LLC). هذا النوع من الشركات هو أحدث الأشكال القانونية المتاحة للشركات، وهو يجمع بين أفضل خصائص المؤسسات وشركات التضامن، بطريقة تشبه كثيراً تلك التي تفعل بها شركات الفئة "إس" ذلك، ولكن دون التعرض للقيود المفروضة على شركات الفئة "إس"، كما أنها تقدم حرية أكبر في حصص الأرباح والخسائر. وبدلاً من أن يمتلك الأعضاء حصصاً من أسهم الشركة، يحصلون على "فائدة عضوية"، وهو ما يمكنهم من الحصول على حصص من الأرباح. وحيث إن هذا النوع من الشركات في أمريكا قام في الأساس على مستوى الولاية، وليس على المستوى الفيدرالي، فإن شركات المسؤولية المحدودة احتاجت في بداية الأمر إلى كسب قبول الولايات ولاية بعد ولاية وتسوية الخلافات المحتملة بين قوانين الولاية وقوانين الضرائب الفيدرالية. ومنذ ذلك الحين، أصبح هذا النوع من الشركات أحد أسرع الأشكال القانونية للشركات نمواً.

وبالنسبة للمهنيين المتخصصين، مثل المحاسبين، والمحامين، والأطباء، هناك شكل مختلف من شركات المسؤولية المحدودة يمكن التفكير فيه، وهو شركات التضامن ذات المسؤولية المحدودة Limited-Liability Partnership (LLP). وعلى الرغم من أن هذا النوع يشبه في أوجه كثيرة شركات المسؤولية المحدودة التقليدية، فإنه يتمتع ببعض الصفات الفريدة في طريقة إنشائه وفي وسائل الحماية التي يوفرها. وتعتمد إمكانية تأسيس شركة تضامن ذات مسؤولية محدودة من عدمها في الولايات المتحدة على الولاية المقام فيها المشروع، وعلى شروط القوانين التنظيمية لكل مهنة. ولمعرفة المزيد عن شركات المسؤولية المحدودة، والشركات المتضامنة ذات المسؤولية المحدودة، والأشكال القانونية الأخرى الموضحة أعلاه، تحدث مع محامٍ و/أو محاسب.

## القوانين الحكومية

اعتماداً على ما تبيعه، وعلى مقر مشروعك، سيكون عليك التفكير في كثير من الأمور مثل التصاريح، والمستندات القانونية، بالإضافة إلى العلامات التجارية، وبراءات الاختراع، وحقوق

النشر. ولحماية الوضع القانوني لمشروعك في المجتمع، من المهم أن تعرف القوانين المحلية، وقوانين الولاية، والقوانين الفيدرالية التي تنطبق على المشروع.

## القوانين المحلية

على المستوى المحلي، تركز القوانين التي تحكم المشاريع في الأساس على الضرائب، والصحة العامة، والأمان، والتقسيم الجغرافي. وعلى الرغم من اختلاف المجتمعات عن بعضها البعض، فإن أكثر القوانين انتشاراً هي تلك التي تتعلق بالضرائب، والتصاريح، وبيان الاسم الصوري للمشروع، وقيود التقسيم الجغرافي.

**الضرائب والتصاريح.** يتم إصدار التصريح، الذي يشار إليه عادة باسم رخصة المشروع، بواسطة المدينة أو المقاطعة التي يوجد بها المشروع، ويكون سارياً في المعتاد لمدة عام أو عامين. ويمكن أن تتراوح رسوم استخراج التصريح، التي تعتمد على إجمالي مبيعات المشروع، بين أقل من ٥٠ دولاراً إلى أكثر من ٣٠٠ دولار. ولكي تعرف ما إذا كانت رخصة المشروع ضرورية في حالتك الخاصة أم لا، وأي هيئة تصدرها، راجع دليل الهاتف للمدينة التي تعيش فيها، في "قسم ضرائب المشاريع"، "تراخيص المشاريع". أو ادخل على شبكة الإنترنت وابحث عن موقع الويب الخاص بمدينتك.

**بيان الاسم الصوري للمشروع.** إذا كنت تخطط لتشغيل مشروعك تحت اسم مختلف عن اسمك الشخصي، مثل شركة بي أند جي، أو شركة ميدتاون ريالتي، فإنك ستحتاج على الأرجح لتجهيز بيان الاسم الصوري للمشروع للمسئول في المقاطعة. والغرض من هذا البيان هو إبلاغ الناس بهويتك وهوية المشروع والملك الآخرين.

وتقديم هذا الإعلان العام هو عملية من جزأين: (١) تجهيز البيان مع مسئول المقاطعة، و(٢) نشر البيان في جريدة عامة. إلا أنك تستطيع عادة تجاهل الجزء الأول عن طريق الذهاب مباشرة إلى الصحيفة التي ستنشر الإعلان. من أجل راحة العملاء، تحتفظ معظم الصحف بنماذج الاسم الصوري (انظر صفحة ٦٣)، وتقوم بحفظ البيان المكتمل من أجلك. وبالإضافة إلى ذلك، فبناءً على المكان الذي تعيش فيه، قد تكون قادراً على إكمال جزء من العملية أو العملية كلها على شبكة الإنترنت. وتتراوح التكلفة الإجمالية لحفظ ونشر البيان بين ٣٠ و ٩٠ دولاراً.

**قيود التقسيم الجغرافي.** تماماً كما أن بعض الناس أكثر ميلاً للمشاريع من بعضهم الآخر، فإن المجتمعات والمدن كذلك أيضاً. ففي حين قد تشجع إحدى المدن قيام المشاريع فيها، فإن

**TOM DALY**  
**ORANGE COUNTY CLERK-RECORDER**  
**12 CIVIC CENTER PLAZA, ROOM 106**  
**POST OFFICE BOX 238**  
**SANTA ANA, CA 92702-0238**

**FICTITIOUS BUSINESS NAME STATEMENT FILING INSTRUCTIONS**

To ensure a prompt and accurate record of your filing, type or print in black ink only.  
 DO NOT ABBREVIATE.

**THE FOLLOWING PERSON(S) IS (ARE) DOING BUSINESS AS:**

1.	Fictitious Business Name(s) _____ (optional) Business Phone No. (_____) _____	
1A.	<input type="checkbox"/> New Statement <input type="checkbox"/> Raffle—List Previous No. _____ <input type="checkbox"/> Change	
2.	Street Address, City & State of Principal place of Business    City _____ State _____ Zip Code _____ (Do NOT use a P.O. Box or P.M.B.)	
3.	Full name of Registrant (If Corporation, enter corporation name) _____	If Corporation/L.L.C., State of incorporation or organization _____
	Res./Corp. Address (Do NOT use a P.O. Box or P.M.B.) _____	City _____ State _____ Zip Code _____
	Full name of Registrant (If Corporation, enter corporation name) _____	If Corporation/L.L.C., State of incorporation or organization _____
	Res./Corp. Address (Do NOT use a P.O. Box or P.M.B.) _____	City _____ State _____ Zip Code _____
	Full name of Registrant (If Corporation, enter corporation name) _____	If Corporation/L.L.C., State of incorporation or organization _____
	Res./Corp. Address (Do NOT use a P.O. Box or P.M.B.) _____	City _____ State _____ Zip Code _____
4.	(CHECK ONE ONLY) This business is conducted by ( ) an individual ( ) a general partnership ( ) a limited partnership ( ) an unincorporated association other than a partnership ( ) a corporation ( ) a business trust ( ) co-partners ( ) husband and wife ( ) joint venture ( ) Limited Liability Co. ( ) Other—Specify _____	
5.	Have you started doing business yet? Yes <input type="checkbox"/> Insert the date you started: _____ No <input type="checkbox"/>	<b>NOTICE: THIS FICTITIOUS NAME STATEMENT EXPIRES FIVE YEARS FROM THE DATE IT WAS FILED IN THE OFFICE OF THE COUNTY CLERK-RECORDER. A NEW FICTITIOUS BUSINESS NAME STATEMENT MUST BE FILED BEFORE THAT DATE. THE FILING OF THIS STATEMENT DOES NOT OF ITSELF AUTHORIZE THE USE IN THIS STATE OF A FICTITIOUS BUSINESS NAME IN VIOLATION OF THE RIGHTS OF ANOTHER UNDER FEDERAL, STATE, OR COMMON LAW (SEE SECTION 14411 ET SEQ., BUSINESS AND PROFESSIONS CODE).</b>
6.	If Registrant is NOT a corporation, sign below: (See instructions on the reverse side of this form.) Signature _____ _____ (Type or Print Name)  I declare that all information in this statement is true and correct. (A registrant who declares as true information which he or she knows to be false is guilty of a crime.)	If Registrant is a corporation, an officer of the corporation signs below: If Registrant is a limited liability company, a manager or an officer signs below. _____ Limited Liability Company Name/Corporation Name  Signature and Title of Officer or Manager I declare that all information in this statement is true and correct. (A registrant who declares as true information which he or she knows to be false is guilty of a crime.)  Print or Type Officer's/Manager's Name and Title

(THIS FEE APPLIES AT THE TIME OF FILING)  
 FILING FEE \$21.00 FOR ONE BUSINESS NAME.  
 \$7.00 FOR EACH ADDITIONAL BUSINESS NAME.  
 \$7.00 FOR EACH ADDITIONAL PARTNER AFTER FIRST TWO.  
 PROVIDE A SELF-ADDRESSED, STAMPED, RETURN ENVELOPE IF MAILED.

☛ Form-PictitiousBus.Name. (9/13/02)

مدينة أخرى قد لا تشجع ذلك مطلقاً. وعادة، تتعامل القوانين المحلية مع أنواع المشاريع المقبولة، وحجم وأماكن وضع اللافتات، وعرض البضائع خارج المتاجر، وتخزين السلع، وأماكن انتظار السيارات، وساعات العمل. ولأن الغرض الأساسي من هذه القيود الجغرافية هو حماية حقوق الناس والملكية، فإن المشاريع التي تحدث ضوضاء، أو التي تصدر رائحة سيئة، أو التي تكون قبيحة المنظر يمكن أن تصادف الكثير من العقبات. ولمعرفة القيود الجغرافية في مجتمعك، اتصل بقسم التخطيط المحلي.

**قوانين أخرى.** قد توجد قوانين أخرى بحسب طبيعة المشروع. فمثلاً، ينبغي على مشاريع تصنيع، ومعالجة، أو تقديم الغذاء (مثل كعك الجبن الذي يطلب بواسطة البريد الإلكتروني، ومطاعم البيتزا) أن تلتزم بالقوانين الصحية المعمول بها في المجتمع. كما يجد تجار التحف أن الحصول على تصريح من الشرطة شرط أساسي لأن بعض الأشياء المسروقة تباع عن طريقهم أحياناً. وتضم الهيئات الأخرى التي لها سلطة على المشاريع التجارية أقسام المطافئ والإسعاف.

## قوانين الولاية

على مستوى الولاية، تركز القوانين التي تحكم المشاريع في الأساس على الضرائب، ومراقبة بعض المهن المعينة. وكل ولاية تضع معاييرها الخاصة فيما يتعلق بهذه الأمور، ولكن القوانين الأكثر انتشاراً تضم إصدار تصاريح البائعين والتراخيص المهنية.

**تصاريح البائعين.** تشترط العديد من الولايات في أمريكا على أي شخص يبيع ويشترى السلع أن يمتلك تصريح البائعين. هذا التصريح (١) يعفيك من دفع ضريبة المبيعات على السلع التي تشتريها لإعادة بيعها من خلال مشروعك، و(٢) يتيح لك جمع ضريبة المبيعات من عملائك. عادة لا تكون هناك رسوم يجب دفعها للحصول على تصاريح البائعين، ولكن بناءً على إجمالي المبيعات المقدر خلال العام، قد تكون مطالباً بدفع تأمين. هذا التأمين لضمان قيامك بجمع وتحويل ضريبة المبيعات المستحقة إلى الولاية. ولمعرفة المزيد عن تصاريح البائعين وما إذا كان يجب عليك استخراج تصريح أو لا، راجع دليل الهاتف تحت عنوان "ضرائب ولاية \_\_\_\_". وستكون تلك المعلومات متاحة أيضاً على موقع الويب الخاص بالولاية.

**التراخيص المهنية.** لكي تحافظ على معايير الأداء الموضوعية وتضمن أمان المستهلكين، تنظم معظم الولايات الأمريكية دخول مهن أو مشاريع معينة، مثل خدمات الصحة، والتجميل، والمحاسبة، والعقارات. فإذا كان مشروعك ضمن المجالات التي تخضع لهذا التنظيم، يجب عليك أولاً أن تفي بالمعايير الموضوعية من قبل هيئة منح التراخيص في الولاية والتي تنظم المهنة. وبمجرد أن تظهر كفاءة المشروع وقدرته، سوف يتم منحك الترخيص، الذي يكون سارياً في المعتاد لمدة عام أو عامين، ويكون قابلاً للتجديد. ولكي تعرف ما إذا كانت هناك أي تراخيص مهنية يجب على مشروعك الحصول عليها أو لا، راجع إدارة شؤون المستهلكين في ولايتك.



## القوانين الفيدرالية

على المستوى الفيدرالي، تركز القوانين التي تحكم المشاريع في الأساس على الضرائب، ومسئوليات الشركة، وحماية المستهلك، وتسجيل العلامات التجارية، وبراءات الاختراع، وحقوق النشر.

**رقم هوية المشروع.** إذا كنت تستعين بموظف أو أكثر في مشروعك، تشترط الحكومة الفيدرالية الأمريكية أن يكون لديك رقم هوية للمشروع. يتيح هذا للحكومة التأكد من أنك تدفع جميع الضرائب المستحقة على المشروع وتحتجز المبالغ المناسبة من رواتب الموظفين. وعلى الرغم من أن المشروع قد لا يضم أي موظفين في البداية، فمازال من الأفضل أن تحصل على رقم، خاصة إذا كنت تباع لمشاريع وشركات أخرى، لأن عملاءك كثيراً ما يحتاجون لهذا الرقم لوضعه في سجلاتهم. كما أنك إذا قررت تعيين أحد الموظفين، أو إدخال أحد الشركاء، أو تحويل المشروع إلى شركة لاحقاً، فإنك ستحتاج للرقم من أجل أغراض الضرائب. والحصول على رقم الهوية أمر لا صعوبة فيه. وبالإضافة إلى ذلك، فليست هناك أي رسوم عليه. فقط قم بملء نموذج مصلحة الضرائب رقم إس إس-4 (الموضح في الشكل صفحة ٦٦) وقدمه لمصلحة الضرائب. ويمكنك القيام بهذا على شبكة الإنترنت عن طريق زيارة موقع ويب مصلحة الضرائب الأمريكية ([www.irs.gov](http://www.irs.gov)).

**قانون حماية المستهلك.** لحماية حقوق المستهلكين، تنظم الحكومة الفيدرالية الأنشطة في العديد من المجالات المختلفة. فالمشاريع التي تمارس البيع عبر البريد الإلكتروني أو تباع منتجاتها في أكثر من ولاية أمريكية تكون خاضعة لرقابة لجنة التجارة الفيدرالية Federal Trade Commission، ولجنة التجارة بين الولايات Interstate Commerce Commission، وهيئة البريد الأمريكية U.S. Postal Service. كما أن لجنة التجارة الفيدرالية تراقب أيضاً تعبئة وتغليف المنتجات، وضمانات المنتجات، والدعاوى الإعلانية. وبالنسبة للمكملات الغذائية، ومنتجات الرعاية الصحية، ومساحيق التجميل، يأتي دور منظمة الغذاء والدواء Food and Drug Administration. أما مشاريع الخدمات المالية، فإنها قد تخضع لسلطة لجنة مراقبة عمليات البورصة Securities and Exchange Commission. ولكي تعرف القوانين التي تنطبق على نوع المشروع الخاص بك، اتصل بلجنة التجارة الفيدرالية في واشنطن دي سي ٢٠٥٨٠ ([www.ftc.gov](http://www.ftc.gov)).

**العلامات التجارية وبراءات الاختراع وحقوق النشر.** بالإضافة إلى حماية حقوق المستهلكين، تحمي الحكومة الفيدرالية أيضاً حقوق أصحاب المشاريع. وفي هذه الحالة، تحمي حقك في استخدام اسمك (أو اسم مشروعك أو منتجك) والاستفادة منه ومن اختراعاتك وإبداعاتك الفنية.

Form <b>SS-4</b> (Rev. December 2007) Department of the Treasury Internal Revenue Service	<b>Application for Employer Identification Number</b> (For use by employers, corporations, partnerships, trusts, estates, churches, government agencies, Indian tribal entities, certain individuals, and others.) ▶ See separate instructions for each line. ▶ Keep a copy for your records.	EIN OMB No. 1545-0040
1 Legal name of entity (or individual) for whom the EIN is being requested		
2 Trade name of business (if different from name on line 1)		3 Executor, trustee, "care of" name
4a Mailing address (room, apt., suite no. and street, or P.O. box)		4c Street address (if different) (Do not enter a P.O. box.)
4b City, state, and ZIP code		4d City, state, and ZIP code
5 County and state where principal business is located		
7a Name of principal officer, general partner, grantor, owner, or trustee		7b SSN, ITIN, or EIN
8a Type of entity (check only one box)		
<input type="checkbox"/> Sole proprietor (SSN) _____ <input type="checkbox"/> Partnership <input type="checkbox"/> Corporation (enter form number to be filed) ▶ _____ <input type="checkbox"/> Personal service corp. <input type="checkbox"/> Church or church-controlled organization <input type="checkbox"/> Other nonprofit organization (specify) ▶ _____ <input type="checkbox"/> Other (specify) ▶ _____		
<input type="checkbox"/> Estate (SSN of decedent) _____ <input type="checkbox"/> Plan administrator (SSN) _____ <input type="checkbox"/> Trust (SSN of grantor) _____ <input type="checkbox"/> National Guard <input type="checkbox"/> State/local government <input type="checkbox"/> Federal government/military <input type="checkbox"/> Farmers' cooperative <input type="checkbox"/> REMIC <input type="checkbox"/> Indian tribal government/tribe/tribe <input type="checkbox"/> Group Exemption Number (GEN) ▶ _____		
8b If a corporation, name the state or foreign country (if applicable) where incorporated		State Foreign country
9 Reason for applying (check only one box)		
<input type="checkbox"/> Started new business (specify type) ▶ _____ <input type="checkbox"/> Hired employees (Check the box and see line 12.) <input type="checkbox"/> Compliance with IRS withholding regulations <input type="checkbox"/> Other (specify) ▶ _____		
<input type="checkbox"/> Starting purpose (specify purpose) ▶ _____ <input type="checkbox"/> Changed type of organization (specify new type) ▶ _____ <input type="checkbox"/> Purchased going business <input type="checkbox"/> Created a trust (specify type) ▶ _____ <input type="checkbox"/> Created a pension plan (specify type) ▶ _____		
10 Date business started or acquired (month, day, year)		11 Closing month of accounting year
12 First date wages or annuities were paid or will be paid (month, day, year). Note: If applicant is a withholding agent, enter date income will first be paid to nonresident alien. (month, day, year) . . . . . ▶		
13 Highest number of employees expected in the next 12 months. Note: If the applicant does not expect to have any employees during the period, enter "-0-". . . . . ▶		
<input type="checkbox"/> Agricultural <input type="checkbox"/> Household <input type="checkbox"/> Other		
14 Check one box that best describes the principal activity of your business.		
<input type="checkbox"/> Construction <input type="checkbox"/> Rental & leasing <input type="checkbox"/> Transportation & warehousing <input type="checkbox"/> Accommodation & food service <input type="checkbox"/> Wholesale-retail <input type="checkbox"/> Retail <input type="checkbox"/> Real estate <input type="checkbox"/> Manufacturing <input type="checkbox"/> Finance & insurance <input type="checkbox"/> Other (specify) _____ <input type="checkbox"/> Health care & social assistance <input type="checkbox"/> Wholesale-agriculture <input type="checkbox"/> Wholesale-other <input type="checkbox"/> Retail		
15 Indicate principal line of merchandise sold; specific construction work done; products produced; or services provided.		
16a Has the applicant ever applied for an employer identification number for this or any other businesses? . . . . . <input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No Note: If "Yes," please complete lines 16b and 16c.		
16b If you checked "Yes" on line 16a, give applicant's legal name and trade name shown on prior application if different from line 1 or 2 above.		
Legal name ▶		Trade name ▶
16c Approximate date when, and city and state where, the application was filed. Enter previous employer identification number if known.		
Approximate date when filed (mo., day, year)		City and state where filed Previous EIN
Complete this section only if you want to authorize the named individual to receive the entity's EIN and answer questions about the completion of this form.		
Third Party Designee	Designee's name	Designee's telephone number (include area code)
	Address and ZIP code	Designee's fax number (include area code)
Under penalty of perjury, I declare that I have examined this application, and to the best of my knowledge and belief, it is true, correct, and complete.		Applicant's telephone number (include area code)
Name and title (type or print clearly) ▶		Applicant's fax number (include area code)
Signature ▶		Date ▶
For Privacy Act and Paperwork Reduction Act Notice, see separate instructions. Cal. No. 10064N Form SS-4 (Rev. 12-2007)		

والمعلومات التالية ستعطيك فكرة أفضل عن الحماية التي توفرها العلامات التجارية، وبراءات الاختراع، وحقوق النشر، بالإضافة إلى كيفية استخدامك لها.

- العلامات التجارية. العلامة التجارية، بطبيعتها، هي أي كلمة، أو اسم، أو رمز، أو أداة، أو مزيج من هذه الأشياء يستخدم في تعريف منتجات وخدمات المشروع وتمييزها عن تلك التي يقدمها مشروع آخر. والعلامة التجارية، التي عادة ما تكون أحد أكثر أصول المشروع قيمة، يمكن أن تساعدك في رسم صورة المشروع، وزيادة وعي المستهلكين به، ودعم عمليات الشراء المتكررة. وعلى الرغم من أن القانون لا يحتم على المشاريع تسجيل علاماتها التجارية، فإن القيام

بهذا أمر مفيد لأنه يوفر أقصى حماية ممكنة للمشروع. فبمجرد تسجيل العلامة التجارية، يمتد حق صاحب العلامة في استغلالها لفترة قدرها عشر سنوات، وتكون قابلة للتجديد خلال هذه الفترة. ولمزيد من المعلومات حول العلامات التجارية، اتصل بمكتب براءات الاختراع والعلامات التجارية Patent and Trademark Office التابع لوزارة التجارة الأمريكية U.S. Department of Commerce، واشنطن دي سي 20231 (www.uspto.gov)، واطلب كتيب "حقائق أساسية عن العلامات التجارية" Basic Facts about Trademarks.

ولتسهيل عملية تسجيل العلامات التجارية، يتيح مكتب براءات الاختراع الآن التسجيل على شبكة الإنترنت. بمجرد أن تفتح موقع ويب المكتب على الإنترنت، انقر الفئات التالية لتحصل على المساعدة التي تحتاجها:

- Trademark Electronic Search System (TESS): لتعرف ما إذا كانت العلامة التجارية التي تريد استخدامها متاحة أم أنها مملوكة بالفعل لجهة أخرى.
- Trademark Application and Registration Retrieval (TARR): لتعرف ما إذا كان شخص آخر قد تقدم بالفعل لامتلاك العلامة التجارية أم لا.
- Trademark Electronic Application System (TEAS): لتتقدم أنت نفسك لامتلاك العلامة التجارية.

• **براءات الاختراع.** عند منح المشروع براءة اختراع، تعطيه الحكومة الفيدرالية حق استبعاد أي جهة أخرى من صنع، أو استخدام، أو بيع الاختراع المسجل في الولايات المتحدة. وبراءات الاختراع للمنتجات والعمليات الجديدة المفيدة تكون سارية لمدة ٢٠ عاماً من تاريخ التسجيل. أما براءة التصميم، التي تغطي شكل أو مظهر المنتج فحسب، فتكون سارية لمدة ١٤ عاماً فقط من تاريخ منح البراءة.

إذا طورت منتجاً، أو عملية، أو تصميم تعتقد أن له قدرات تجارية، فقد يكون من المفيد أن تحصل على براءة اختراع، في ضوء الحماية التي يقدمها. ولكن لتجنب الأخطاء، تفضل الحكومة الأمريكية ألا يحاول المخترعون إعداد نماذج براءات الاختراع الخاصة بهم بأنفسهم وبدون مساعدة محام أو وكيل معتمد وماهر في إجراءات تسجيل البراءات.

ولكي تعرف الحقائق المتعلقة بتسجيل براءات الاختراع، اقرأ كتيب "حقائق أساسية عن براءات الاختراع" Basic Facts about Patents الذي نشره مكتب براءات الاختراع والعلامات التجارية التابع لوزارة التجارة الأمريكية، واشنطن دي سي ٢٠٢٣١. ويمكنك إكمال عملية التسجيل للحصول على براءة اختراع على شبكة الإنترنت عن طريق موقع مكتب براءات الاختراع على الويب (www.uspto.gov).

Copyright Office fees are subject to change. For current fees, check the Copyright Office website at [www.copyright.gov](http://www.copyright.gov), write the Copyright Office, or call (202) 707-3000.

REGISTRATION NUMBER

TX TXU  
EFFECTIVE DATE OF REGISTRATION

Month Day Year

DO NOT WRITE ABOVE THIS LINE. IF YOU NEED MORE SPACE, USE A SEPARATE CONTINUATION SHEET.

**1** TITLE OF THIS WORK ▼

PREVIOUS OR ALTERNATIVE TITLES ▼

PUBLICATION AS A CONTRIBUTION If this work was published as a contribution to a periodical, serial, or collection, give information about the collective work in which the contribution appeared. Title of Collective Work ▼

If published in a periodical or serial give: Volume ▼ Number ▼ Issue Date ▼ On Page ▼

**2 a** NAME OF AUTHOR ▼ DATES OF BIRTH AND DEATH  
Year Born ▼ Year Died ▼

Was this contribution to the work a "work made for hire"?  
 Yes  No

AUTHOR'S NATIONALITY OR DOMICILE  
Name of Country  
OR { Citizen of ▶ \_\_\_\_\_  
Domiciled in ▶ \_\_\_\_\_

WAS THIS AUTHOR'S CONTRIBUTION TO THE WORK  
Anonymous?  Yes  No  
Pseudonymous?  Yes  No

NATURE OF AUTHORSHIP Briefly describe nature of material created by this author in which copyright is claimed. ▼

**NOTE**

Under the law, the "author" of a "work made for hire" is generally the employer, not the employee (see instructions). For any part of this work that was "made for hire" check "Yes" in the space provided, give the employer (or other person for whom the work was prepared) as "Author" of that part, and leave the space for dates of birth and death blank.

**b** NAME OF AUTHOR ▼ DATES OF BIRTH AND DEATH  
Year Born ▼ Year Died ▼

Was this contribution to the work a "work made for hire"?  
 Yes  No

AUTHOR'S NATIONALITY OR DOMICILE  
Name of Country  
OR { Citizen of ▶ \_\_\_\_\_  
Domiciled in ▶ \_\_\_\_\_

WAS THIS AUTHOR'S CONTRIBUTION TO THE WORK  
Anonymous?  Yes  No  
Pseudonymous?  Yes  No

NATURE OF AUTHORSHIP Briefly describe nature of material created by this author in which copyright is claimed. ▼

**c** NAME OF AUTHOR ▼ DATES OF BIRTH AND DEATH  
Year Born ▼ Year Died ▼

Was this contribution to the work a "work made for hire"?  
 Yes  No

AUTHOR'S NATIONALITY OR DOMICILE  
Name of Country  
OR { Citizen of ▶ \_\_\_\_\_  
Domiciled in ▶ \_\_\_\_\_

WAS THIS AUTHOR'S CONTRIBUTION TO THE WORK  
Anonymous?  Yes  No  
Pseudonymous?  Yes  No

NATURE OF AUTHORSHIP Briefly describe nature of material created by this author in which copyright is claimed. ▼

**3 a** YEAR IN WHICH CREATION OF THIS WORK WAS COMPLETED This information must be given in all cases. Year

**b** DATE AND NATION OF FIRST PUBLICATION OF THIS PARTICULAR WORK  
Complete this information ONLY if this work has been published. Month Day Year

**4** COPYRIGHT CLAIMANT(S) Name and address must be given even if the claimant is the same as the author given in space 2. ▼

TRANSFER If the claimant(s) named here in space 4 is (are) different from the author(s) named in space 2, give a brief statement of how the claimant(s) obtained ownership of the copyright. ▼

APPLICATION RECEIVED  
ONE DEPOSIT RECEIVED  
TWO DEPOSITS RECEIVED  
FUNDS RECEIVED

DO NOT WRITE OVER THESE CHECKED OFF SPACES

MORE ON BACK ▶ • Complete all applicable spaces (numbers 2-4) on the reverse side of this page.  
• See detailed instructions. • Sign the form at the 2.

DO NOT WRITE HERE  
Page 1 of \_\_\_\_\_ page

Copyright Application Form

EXAMINED BY \_\_\_\_\_ FORM TX

CHECKED BY \_\_\_\_\_

CORRESPONDENCE  
Yes

FOR  
COPYRIGHT  
OFFICE  
USE  
ONLY

DO NOT WRITE ABOVE THIS LINE. IF YOU NEED MORE SPACE, USE A SEPARATE CONTINUATION SHEET.

**PREVIOUS REGISTRATION** Has registration for this work, or for an earlier version of this work, already been made in the Copyright Office?

Yes  No If your answer is "Yes," why is another registration being sought? (Check appropriate box.) ▾

a.  This is the first published edition of a work previously registered in unpublished form.

b.  This is the first application submitted by this author as copyright claimant.

c.  This is a changed version of the work, as shown by space 6 on this application.

If your answer is "Yes," give: Previous Registration Number ▸

Year of Registration ▸

5

**DERIVATIVE WORK OR COMPILATION**

Presenting Material Identify any preexisting work or works that this work is based on or incorporates. ▾

a

6

See instructions  
before completing  
this space.

Material Added to This Work Give a brief, general statement of the material that has been added to this work and in which copyright is claimed. ▾

b

**DEPOSIT ACCOUNT** If the registration fee is to be charged to a Deposit Account established in the Copyright Office, give name and number of Account.  
Name ▾ Account Number ▾

a

7

**CORRESPONDENCE** Give name and address to which correspondence about this application should be sent. Name / Address / Apt / City / State / ZIP ▾

b

Area code and daytime telephone number ▸

Fax number ▸

E-mail ▸

**CERTIFICATION** I, the undersigned, hereby certify that I am the

Check only one ▸

- author
- other copyright claimant
- owner of exclusive right(s)
- authorized agent of \_\_\_\_\_

of the work identified in this application and that the statements made by me in this application are correct to the best of my knowledge.

Name of author or other copyright claimant, or owner of exclusive right(s) ▾

Typed or printed name and date ▾ If this application gives a date of publication in space 3, do not sign and submit it before that date.

Date ▸

Handwritten signature (X) ▾

X \_\_\_\_\_

Certificate will be mailed in window envelope to this address:

Name ▾
Number/Street/ Apt ▾
City/State/ZIP ▾

- Complete all necessary spaces
- Sign your application in space 8

1. Application form
2. Non-refundable filing fee in check or money order payable to Registrar of Copyrights
3. Deposit material

Office of Copyright  
Copyright Office - TX  
101 Independence Avenue, S.E.  
Washington, D.C. 20540-4225

Fee is added to check. For credit card, mail the Copyright Office website at www.copyright.gov. For the Copyright Office, call 800-391-9886.

9

\*17 U.S.C. § 505(c): Any person who knowingly makes a false representation of a material fact in the application for copyright registration provided for by section 408, or in any written statement filed in connection with the application, shall be fined not more than \$2,000.

### Copyright Application Form (continued)

• حقوق النشر. حق النشر يحمي حق الفرد في منع الآخرين من نسخ أو محاكاة إبداعاته. وعلى الرغم من أن حماية حقوق النشر مرتبطة بشكل أكبر كثيراً بالأعمال الأدبية، فإنها تمتد إلى التصميمات الرسومية، والرسومات، وأعمال النحت، والقطع الموسيقية، والتسجيلات الصوتية، والأعمال الصوتية والمرئية. وليس بالضرورة أن يكون مجال المشروع فناً لكي يستفيد من هذه الحماية. فالأعمال التي تندرج تحت نطاق حقوق النشر تضم النشرات الدعائية، والكتالوجات، ونسخ الإعلان، والرسائل والكتيبات الإخبارية، وأشرطة الكاسيت، وأشرطة الفيديو، وأسطوانات الفيديو الرقمية، والتقارير، والتخطيطات والرسوم الفنية، وبرامج الكمبيوتر.

والحصول على حق النشر أمر بسيط. كل ما عليك عمله هو أن تقدم ملحوظة تشير إلى حقوق النشر على العمل نفسه وتقوم بملء نموذج (كالموضح في صفحتي ٦٨ و ٦٩). الرسم الحالي هو ٣٠ دولاراً، وبمجرد منح حق النشر، فإنه يكون سارياً لما يصل إلى ٧٠ عاماً بعد وفاة المؤلف. وللحصول على المزيد من المعلومات، أو على نموذج حق النشر نفسه، اتصل بمكتب حقوق النشر، مكتبة الكونجرس، واشنطن دي سي ٢٠٥٥٩ (www.doc.gov). احرص على تحديد نوع العمل الذي ترغب في الحصول على حق نشر له.

## قائمة فحص هيكل المشروع

إذا أردت التأكد من أنك اخترت شكلاً قانونياً مناسباً لمشروعك، وأنت تعرف القوانين الحكومية التي تنطبق على المشروع، فأجب عن أسئلة قائمة الفحص التالية:

الإجابة بنعم أو لا	قائمة فحص هيكل المشروع
_____	١. هل تعرف مزايا وعيوب كل نوع من الأشكال القانونية التالية؟ شركات الملكية الفردية
_____	شركات التضامن
_____	المؤسسات
_____	٢. هل تعرف بصورة واضحة أهمية أن يكون هناك عقد مكتوب لأي شراكة تقيمهما؟
_____	٣. هل تعرف المعلومات التي يجب أن تتضمنها اتفاقية الشراكة؟

(مستمر)

الإجابة  
بنعم أو لا

قائمة فحص هيكل المشروع (مستمر)

٤. هل تعرف جيداً الفارق بين شركة التضامن وشركة التضامن المحدودة؟
٥. هل يمكن أن تذكر سمات كل من هؤلاء الشركاء؟
- الصامتون
- المتحفظون
- النائمون
- الصوريون
٦. هل تعرف ما هي الشركة المشتركة؟
٧. هل تعرف خطوات تحويل المشروع إلى شركة؟
٨. هل فكرت في فوائد إنشاء شركة من الفئة "إس"، أو شركة مسئولية محدودة، أو شركة تضامن ذات مسئولية محدودة؟
٩. هل تعرف القوانين المحلية، وقوانين الولاية، والقوانين الفيدرالية التي تنطبق على مشروعك بالتحديد؟
١٠. هل تعرف التصاريح والتراخيص التي ستحتاج إليها؟
١١. هل تعرف كيف يمكنك الاستفادة من العلامات التجارية، وبراءات الاختراع، وحقوق النشر من أجل حماية مشروعك؟
١٢. هل قدرت تكاليف إنشاء هيكل المشروع والالتزام بالقوانين الحكومية؟
١٣. هل استشرت محامياً وحصلت على المشورة القانونية اللازمة بشأن إنشاء المشروع بطريقة سليمة؟

## حفظ السجلات والضرائب

**يعد** حفظ سجلات مالية دقيقة وشاملة جزءاً ضرورياً من ممارسة العمل. إن العدد المتزايد من القوانين الحكومية وحده أمر يجعل من المستحيل تقريباً تجنب الاحتفاظ بسجلات مفصلة. وأكثر من ذلك أن الحاجة إلى حفظ السجلات من أجلك أنت على نفس قدر أهمية الحاجة لحفظها من أجل الحكومة. إن نجاح مشروعك يعتمد على تلك السجلات.

### قيمة السجلات الجيدة

النظام الجيد لحفظ السجلات يمكن أن يساعدك على:

- اتخاذ قرارات إدارية فعالة
- التنافس في السوق
- مراقبة أداء المشروع
- متابعة النفقات والتكاليف
- التخلص من السلع غير المربحة
- حماية أصول المشروع
- إعداد التقارير المالية

عن طريق استبدال التخمين بالحقائق والتخبط بالمعرفة، تمكنك سجلات الحسابات اليومية من قياس نبض مشروعك بدقة. بهذه الطريقة، يمكنك بسرعة اكتشاف أي علامة على سوء الصحة المالية واتخاذ إجراءات التصحيح المناسبة قبل فوات الأوان. وأكثر من ذلك، بدلاً من أن تضطر إلى البحث طويلاً عن المعلومات المالية التي تحتاج إليها في وقت من الأوقات، أو إلى إنشائها بشكل فوري، فإنها تكون متاحة لك بالفعل، في انتظار استخدامها. فعلى سبيل المثال، يمكنك أن تحسب بسرعة:



- إجمالي مبيعات الشهر الماضي
- عمولات المبيعات التي تم دفعها خلال الأسبوعين الماضيين
- أجور الوقت الإضافي عن ربع السنة الماضي
- تكاليف الدعاية والإعلان لهذا الشهر
- نسبة المبيعات التي تمت على أساس ائتماني
- عدد العملاء المتأخرين في سداد فواتيرهم
- مقدار المال المستثمر في شكل مخزون
- نقص المخزون
- حجم السلع البطيئة في حركة البيع
- آثار التضخم على الأرباح
- الالتزامات المالية الوشيكة
- القيمة الإجمالية للأصول

يمكنك الحصول على تلك المعلومات وأكثر بسهولة من خلال نظام ملائم لحفظ السجلات. ليس السؤال هو ما إذا كان مشروعك يستطيع تحمل وجود نظام لحفظ السجلات أم لا. وإنما السؤال هو ما إذا كان مشروعك يستطيع تحمل عدم وجود نظام لحفظ السجلات أم لا.

## المحاسبون وماسكو الدفاتر

بمجرد أن يدرك أصحاب المشاريع الجدد أهمية حفظ السجلات، غالباً ما يسارعون إلى تفويض مسؤولية حفظ سجلاتهم إلى محاسب أو ماسك دفاتر. إنهم يفضلون أنفسهم تماماً عن عملية الحسابات مبررين ذلك بالجهل ("إنني لا أفقه شيئاً عن الحسابات؟")، أو ضيق الوقت ("إما أن أدير المشروع وإما أقوم بمسك الدفاتر"). ولم لا؟ إن هذا هو ما يتقاضى المحاسبون أجورهم عنه على أي حال، أليس كذلك؟ غير أن مشكلة هذا الأسلوب هي أنه يمنح المحاسب حرية اتخاذ قرارات قد تؤثر على مشروعك بدون تلقي أي توجيهات أو آراء من جانبك. وعلاوة على ذلك فإن هناك سبباً أكثر أهمية يجعلك تراقب نظام حفظ السجلات في مشروعك عن قرب: إنك لا تستطيع العمل بكفاءة بدون الوصول إلى معلومات هذا النظام.

ومن أجل أفضل نتائج، يجب أن تعمل أنت والمحاسب أو ماسك الدفاتر معاً كفريق، بحيث يزود كل منكما الآخر بالمعلومات الأخيرة وفي الوقت المناسب. إحدى الاستراتيجيات التي يستخدمها العديد من أصحاب المشاريع هي الاستعانة بمحاسب يقوم بإعداد نظام لحفظ سجلات المشروع، وإعداد التقارير المالية، وتقديم النصح والمشورة حول الأمور الضريبية. وبعد ذلك، يتولى صاحب المشروع نفسه، أو أحد موظفيه، أو ماسك دفاتر خارجي أنشطة المحاسبة اليومية.

## برامج المحاسبة الكمبيوترية

مع التنوع الواسع لحزم برامج المحاسبة المتوفرة، أصبح من السهل عليك الآن أكثر من أي وقت مضى أن تشترك في عملية الحسابات. يتيح لك برنامج الكمبيوتر إدخال المعلومات، ونقلها من مكان إلى آخر، وإجراء العمليات الحسابية، وإعداد السجلات والتقارير المالية بسرعة كبيرة؛ موفراً الكثير من الوقت والجهد المرتبطين بالاحتفاظ بنظام سجلات للمشروع. وتضم بعض حزم المحاسبة الأكثر انتشاراً للمشاريع تلك التي تصدرها مايكروسوفت، ولوتس، وبيثشتري، وإنتويت. كما أن بعض المؤسسات التجارية والشركات تعرض أيضاً حزم برامج خاصة بمجالات محددة ومصممة لمشاريع معينة مثل المطاعم والشركات الاستشارية.

## المحاسبة على الويب

أحد البدائل المتاحة هو أن تفكر في الاستفادة من إحدى خدمات المحاسبة المتوفرة على الويب. فبالإضافة إلى توفير منصة لاستضافة برنامجك المحاسبي، فإن تلك الخدمات تقدم المشورة والمساعدة فيما يتعلق بحفظ الدفاتر، وإعداد التقارير المالية، ودفع الفواتير، والضرائب، وإعداد الفواتير، وإجراء العديد من العمليات المحاسبية الأخرى. كما أنها توفر لك ميزة تمكينك من الوصول للمعلومات المحاسبية في أي مكان، وفي أي وقت عبر شبكة الإنترنت. ولكي تعرف المزيد عن تلك الخدمات، قم بعمل بحث على الإنترنت باستخدام العناوين التالية: "المحاسبة على الويب" web-based accounting، و"المحاسبة على شبكة الإنترنت" online accounting.

## نظم حفظ السجلات

لا تشترط مصلحة الضرائب الأمريكية أنواعاً معينة من السجلات يجب على صاحب العمل الاحتفاظ بها؛ وإنما تشترط فقط أن تحدد السجلات بشكل ملائم دخل المشروع، ونفقاته، وخصوماته. وهكذا، يمكنك استخدام أي نظام لحفظ السجلات يفي بهذه المعايير ويناسب مشروعك بشكل محدد. ولتحقيق أفضل النتائج، ينبغي أن يكون النظام الذي تختاره: (١) بسيطاً في الاستخدام، (٢) سهلاً على الفهم، (٣) دقيقاً، (٤) متسقاً، و(٥) قادراً على توفير المعلومات في الوقت المناسب.

ويمكنك الاختيار من بين عدد من نظم حفظ سجلات المشروعات، التي تتراوح بين البسيط والمعقد. وأبسط هذه النظم نظام القيد المفرد، ونظام لوح التشبيك، وهما متوفران في المكتبات ومتاجر الأدوات المكتبية؛ وأكثرها تعقيداً هو نظام القيد المزدوج.

١. محاسبة القيد المزدوج. هذا هو النظام الذي يستخدمه ويفضله المحاسبون. وكما يوحي اسمه، فإن كل معاملة يتم تسجيلها تتطلب قيديين. ويرجع هذا إلى أن أي تغيير في أحد

الحسابات يتسبب في حدوث تغيير تلقائي في حساب آخر. على سبيل المثال، إذا قام أحد العملاء بشراء بعض السلع منك ودفع ثمنها نقداً، فإن قيمة رصيد الحساب النقدي ترتفع بينما تنخفض قيمة مخزون السلع. ويجب تسجيل كلا التغييرين؛ أحدهما دائن والآخر مدين. وهذا ما يمثل أكبر نقاط قوة النظام؛ وسيلة تعتمد على المراجعات والموازنات لضمان عدم وقوع أي أخطاء. ولكل معاملة، يجب أن يكون إجمالي حساب المدين مساوياً لإجمالي حساب الدائن. فإذا كانت الحسابات غير متوازنة، فإن هذا يعني أن المعاملة لم يتم تسجيلها بشكل صحيح.

٢. محاسبة القيد المفرد. على الرغم من أن نظام محاسبة القيد المزدوج يوفر أعلى مستوى من الدقة من خلال استخدامه للمراجعات والموازنات، فإنه يمكن أيضاً أن يكون نظاماً يصعب استخدامه بالنسبة لشخص ليست لديه خبرة في حفظ السجلات. وهكذا، في الوقت الذي مازال مشروعك فيه صغيراً، يمكن أن تفضل استخدام نظام محاسبة القيد المفرد، الذي يعتمد على تقرير الدخل بدلاً من الميزانية العمومية. ونظام القيد المفرد لا يتطلب منك "موازنة الدفاتر" أو تسجيل أكثر من قيد واحد لكل معاملة. وحيث إنه سريع وسهل الاستخدام، فإنه يوفر طريقة سهلة لمتابعة حسابات المقبوضات، وحسابات المدفوعات، والأصول القابلة للاستهلاك، والمخزون. وبناءً على احتياجاتك، يمكنك أن تجعل محاسباً أو ماسك دفاتر يقوم بإعداد نظام محاسبة يعتمد على القيد المفرد بشكل مخصص ليناسب مشروعك، أو يمكنك شراء نظام جاهز من مكتبة أو متجر أدوات مكتبية.

٣. محاسبة لوح التشبيك أو الكتابة مرة واحدة. لتبسيط عملية حفظ السجلات أكثر، يمكنك استخدام نظام محاسبة لوح التشبيك (أو "الكتابة مرة واحدة" one-write). وهو نظام قيد مفرد، ولكن تصميمه وطريقة استخدامه يضعانه في فئة خاصة به وحده. إنه نظام شامل لحفظ السجلات، وكتابة الشيكات، وإصدار الإيصالات، وهو يستمد اسمه من حقيقة أن الشيكات والإيصالات التي يستخدمها توضع فوق بعضها البعض، واحداً وراء الآخر، أعلى أوراق التسجيل، وتثبت في أماكنها باستخدام مشابك. وفي أي وقت تكتب فيه شيكاً أو إيصالاً، يتم تحويل البيانات تلقائياً إلى ورقة التسجيل السفلية. وهذا يمنع وقوع أكثر أخطاء المحاسبة شيوعاً على الإطلاق: نسيان تسجيل أي قيد.

اثنان من الشركات الرائدة التي تنتج نظم الكتابة مرة واحدة هما شركة Safeguard (وموقعها على الإنترنت هو [www.gosafeguard.com](http://www.gosafeguard.com))، وشركة McBee (وموقعها على الإنترنت هو [www.Mcbeeinc.com](http://www.Mcbeeinc.com)). ولمزيد من المعلومات حول نظم الكتابة مرة واحدة، التي تتراوح أسعارها بين ٧٥ دولاراً و ٢٠٠ دولار، راجع دليل الأنشطة التجارية (الأوراق الصفراء) تحت عنوان Business Forms and Systems.

## الضرائب

بقدر ما قد ترغب في تجنبها، فإن الضرائب هي جزء حتمي لا مفر منه عند خوض مجال الأعمال

والمشاريع. وكلما كان نظام حفظ السجلات الخاص بمشروعك أفضل حالاً، كان التعامل مع الضرائب أكثر سهولة.

## نفقات المشروع

كبدائية، يجب أن يقدم لك نظام حفظ السجلات الخاص بمشروعك سجلاً لنفقات المشروع التي تستحق الخصم الضريبي. ولكي يتمكن النظام من هذا، سيكون عليك تحديد النفقات التي يمكن تسميتها "نفقات المشروع" بشكل قانوني. وفقاً لتعريف مصلحة الضرائب الأمريكية IRS: "لكي تكون نفقات المشروع قابلة للخصم الضريبي، يجب أن تكون نفقات طبيعية للمشروع وضرورية لتشغيله". ووفقاً لمصلحة الضرائب الأمريكية أيضاً، فإن "كلمة طبيعية تشير إلى النفقات الشائعة والمقبولة في مجال العمل. والنفقات الضرورية هي تلك النفقات المناسبة والمفيدة في تطوير وصيانة مشروعك". وهكذا، فإن النفقات التي تفي بجانبها هذا الاختبار تكون قابلة للخصم الضريبي. وتشتمل بعض النفقات التي تفي بهذه المعايير عموماً على ما يلي:

- خدمات المحاسبة
- الإعلانات
- أجور المحامين
- السيارة التي تستخدم فقط أو بشكل أساسي
- في أغراض العمل
- منشورات المشروع
- الإسهامات الخيرية
- رسوم الاشتراك في النادي
- أجور المستشارين
- تقارير الائتمان
- الاستهلاك أو انخفاض القيمة
- ضيافة العملاء
- رسوم الشحن
- التأمين
- الفائدة على قروض المشروع
- رسوم خادم الإنترنت
- التراخيص (المهنية أو الشخصية)
- الصيانة
- الأدوات
- خدمة النقل
- الرسائل الإخبارية
- طابع البريد
- الدعاية
- الإيجار
- صندوق الإيداع الآمن
- الرواتب
- عمولات المبيعات
- الندوات
- التجهيزات والأدوات المكتبية
- الضرائب
- السفريات (المرتبطة بالعمل)

وعند حساب نفقات المشروع، من المهم جداً أن تفصلها عن نفقاتك الشخصية. فمثلاً، نفقات السفر في رحلة عمل قابلة للخصم، ولكن نفس النفقات في رحلة إجازة ليست كذلك. ونفقات اصطحاب أحد العملاء لتناول الغداء قابلة للخصم، ولكن نفقات تناول الغداء مع صديق لأسباب اجتماعية بحته ليست كذلك. وفي حال كانت النفقات شخصية في جزء منها وخاصة بالمشروع في جزء آخر، فإن نفقات الجزء الخاص بالمشروع فقط هي التي تكون قابلة للتخفيض الضريبي. فمثلاً، إذا كنت ذاهباً في رحلة للعمل والمتعة في وقت واحد، يمكنك خصم النفقات الخاصة بالعمل فقط. ولكي تتمكن من متابعة نفقاتك، احرص على تسجيل المعلومات التالية:

- تاريخ دفع النفقات
- اسم الشخص أو الشركة التي تلقت المدفوعات
- بيانات الشيك/الائتمان أو بطاقة الدين
- مقدار النفقات
- فئة نفقات العمل

## خصومات المشاريع المنزلية

إذا كان موقع مشروعك بداخل منزلك أو كان لديك مكتب في المنزل، فإنك قد تكون مستحقاً لخصم جزء من نفقات التشغيل والإهلاك في منزلك (بما في ذلك تكاليف الإيجار، وأقساط الرهن، والتأمين، والمنافع، والإصلاحات، والصيانة). ولكي تستحق هذا الخصم، تشترط مصلحة الضرائب الأمريكية أن يكون هناك جزء من منزلك مخصصاً بانتظام وبشكل حصري لتشغيل المشروع. وفي هذا الشأن، يجب أن تكون المساحة المخصصة للمشروع في منزلك مستخدمة إما (١) كمكان رئيسي للمشروع، وإما (٢) كمكان لمقابلة العملاء أو الزبائن والتعامل معهم في السياق الطبيعي لعمل المشروع.

وتعتمد النسبة التي تستطيع خصمها من نفقات المنزل الإجمالية على مقدار المساحة التي يحتلها المشروع. فمثلاً، إذا كان المشروع يحتل ٢٠٪ من مساحة منزلك، وكانت نفقات مرافق المنزل ٢٠٠٠ دولار، فإن ٢٠٪ من هذا المبلغ تساوي ٤٠٠ دولار يتم إنفاقها على مرافق المشروع. أما تلك النفقات التي يستفيد منها المشروع فحسب وليس المنزل، مثل طلاء أو إعادة تصميم المساحة التي يحتلها المشروع، فهي قابلة للخصم بنسبة ١٠٠٪. والنفقات التي يستفيد منها المنزل فحسب ولا ترتبط بأي حال بالمشروع، مثل مصاريف رعاية الحديقة، غير قابلة للخصم. ولكي تتأكد من دقة حساب النفقات التي يستفيد منها (١) كل من المنزل والمشروع، (٢) المشروع فقط، (٣) المنزل فقط، ننصحك باستشارة محاسب متخصص. ومن المهم أيضاً أن تلاحظ أنك إذا كنت تمتلك المنزل وقررت بيعه لاحقاً، فإن أي خصومات على النفقات المنزلية حصلت عليها من أجل المشروع ستؤثر على كيفية وتوقيت النظر لكاسب رأس المال في صفقة بيع المنزل.

ولزيد من المعلومات حول الخصومات الضريبية للمشاريع المنزلية أو حول تأثيرها على بيع منزل، راجع منشور مصلحة الضرائب الأمريكية رقم ٥٨٧ بعنوان "استخدام المنزل في العمل التجاري" Business Use of Your Home، والمنشور رقم ٥٢٣ بعنوان "المعلومات الضريبية بشأن بيع منزلك" Tax Information on Selling Your Home.

## نفقات السيارة

إذا كنت تستخدم سيارة أو مركبة أخرى في مشروعك، فإن النفقات الناتجة عن استخدام المشروع للمركبة قابلة للخصم. يشتمل هذا على نفقات الوقود، والزيت، والصيانة والإصلاح، والتأمين، والإهلاك، والفائدة على أقساط السيارة، والرسوم التي تدفع في ساحات الانتظار، والضرائب، ورسوم الترخيص. ولحساب النفقات القابلة للخصم يمكنك إما أن (١) تستخدم معدل تعويض نفقات السفر للميل الواحد لجميع الأميال التي تم قطعها في أغراض العمل، وهو الخاص بمصلحة الضرائب الأمريكية (إذا كنت تعيش في الولايات المتحدة)، وإما (٢) تخصم نسبة من إجمالي نفقات تشغيل المركبة، بناءً على نسبة الأميال التي تقودها فيها من أجل أغراض العمل خلال العام بالكامل. ولزيد من المعلومات حول حساب نفقات السيارة، راجع منشور مصلحة الضرائب الأمريكية رقم ٤٦٣ بعنوان "نفقات السفر، والضيافة، والهدايا، والسيارة"، Travel, Entertainment, Gift and Car Expenses.

## نفقات الضيافة

نفقات ضيافة العمل أيضاً قابلة للخصم. ولكي تكون نفقات الضيافة عنصراً يستحق الخصم، يجب أن تكون طبيعية وضرورية من أجل استمرار عملك أو تشغيل مشروعك. وكما هي الحال مع نفقات المشاريع المنزلية ونفقات السيارة، يجب عليك أن تفصل نفقات العمل عن النفقات غير المرتبطة بالعمل. وعندما تكون نفقات الاستضافة لأغراض خاصة بالعمل ولأغراض اجتماعية في نفس الوقت، فإن تلك الخاصة بالعمل فقط هي التي تكون قابلة للخصم. فمثلاً، إذا كنت تستضيف مجموعة من الناس تضم ثلاثة عملاء محتملين وضييفاً واحداً لأغراض اجتماعية، فإنك تستطيع خصم الجزء من النفقات الخاص بك وبالعملاء الثلاثة المحتملين، ولكنك لا تستطيع خصم الجزء الخاص بالمبلغ الذي أنفقته على الضيف الآخر.

وعند تحديد ما إذا كانت نفقات الضيافة قابلة للخصم أم لا، اسأل نفسك ما إذا كانت تلك الضيافة لها أهداف عمل واضحة أم لا. هل كانت بغرض إقامة علاقة عمل جديدة أو تشجيع استمرار علاقة عمل قائمة بالفعل؟ إذا كانت الإجابة نعم، فإنك تستطيع أن تعتبر نفقات تلك الضيافة نفقات عمل تستحق الخصم. فعلى سبيل المثال، نفقات اصطحاب عميل محتمل لتناول الغداء أو العشاء معه هي نفقات قابلة للخصم إذا ناقشتما العمل في وقت ما خلال تناول الطعام. ومن أجل الالتزام بقواعد مصلحة الضرائب الأمريكية بشأن خصومات الضيافة، يجب

عليك الاحتفاظ بسجلات لجميع نفقات ضيافة العمل بالإضافة إلى الفواتير أو أي أدلة أخرى تدعم تلك السجلات. وعندما تزعم أن بعض النفقات تستحق الخصم باعتبارها ضيافة عمل، يجب عليك أن تكون قادراً على إثبات ما يلي:

١. قيمة النفقات
٢. تاريخ الاستضافة
٣. موقع الاستضافة، مثل مطعم أو مسرح
٤. سبب الاستضافة (إتمام صفقة بيع، أو مناقشة العمل مع مستثمر محتمل)
٥. اسم ومنصب (أو وظيفة) الشخص الذي استضافته

## الضرائب الفيدرالية

أشهر نوعين من أنواع الضرائب المطلوب من صاحب العمل دفعهما (في الولايات المتحدة) هما ضريبة الدخل وضريبة العمل الحر. وإذا كان صاحب المشروع يوظف أشخاصاً آخرين في مشروعه، فإنه قد يكون مطالباً بدفع ضرائب التوظيف أيضاً.

**ضريبة الدخل.** كل مشروع مطالب قانوناً بتقديم ملف إقرار سنوي بالضريبة على الدخل. ويمكن تقديم هذا الإقرار بالبريد العادي أو على الإنترنت. والنموذج المستخدم لهذا الإقرار يعتمد على كون مشروعك ملكية فردية، أو شركة تضامن، أو مؤسسة.

**الملكية الفردية.** إذا كان مشروعك ملكية فردية، يجب عليك تقديم تقرير دخل المشروع والخصومات في الملحق (ج) (١٠٤٠) Schedule C (1040). أرفق هذا الملحق مع نموذج إقرار ضريبة الدخل ١٠٤٠ Form 1040، وقدمهما معاً. وإذا كنت تملك أكثر من مشروع، فعليك إرفاق الملحق (ج) Schedule C لكل واحد من مشاريعك.

**شركة التضامن.** إذا كنت شريكاً في مشروع، يجب عليك تقديم تقرير دخل المشروع والخصومات في الملحق (ك-١) (النموذج ١٠٦٥) Schedule K-1 (Form 1065) مع الإقرار الضريبي الشخصي. ويجب على كل واحد من شركائك أن يقوم بالمثل، حيث يحسب دخله وخصوماته بنفس الطريقة. وبالإضافة إلى هذا، فإن إجمالي دخل وخصومات شركة التضامن نفسه يجب تقديمه في النموذج ١٠٦٥ Form 1065. ويجب على شركات المسؤولية المحدودة التي ترغب في دفع ضرائبها كشراكات أن تستخدم نفس تلك النماذج.

**المؤسسة.** تقدم المؤسسات إقرار الدخل المستحق لدفع الضرائب عنه في النموذج ١١٢٠ Form 1120. وعلى مؤسسات الفئة (إس) S corporations استخدام النموذج ١١٢٠ س Form 1120S. ويجب عليك تضمين أي دخل أو حصص أرباح تحصل عليها من الشركة في الإقرار

الضريبي الشخصي. ولكن إذا كنت مساهماً في إحدى شركات الفئة (إس) S corporation، فإن إقرار الدخل والخصومات الخاص بك يجب تقديمه بنفس الطريقة المتبعة في شركات التضامن. وفي هذه الحالة، سوف تستخدم الملحق (ك-١) (النموذج ١٠٢٠ س) Schedule K-1 (Form 1020S).

**ضريبة العمل الحر.** ضريبة العمل الحر هي ضريبة الضمان الاجتماعي Social Security للأشخاص الذين يعملون بشكل حر. إنها مشابهة لضريبة الضمان الاجتماعي التي يدفعها أصحاب الأجور، ولكنك تدفعها بنفسك بدلاً من أن يتم خصمها من شيك الراتب. وباعتبارك صاحب مشروع، يجب عليك دفع ضريبة العمل الحر إذا كنت تحقق من مشروعك صافي أرباح يصل إلى ٤٠٠ دولار أو أكثر سنوياً. ولعرفة المزيد عن هذه الضريبة في الولايات المتحدة، راجع منشور مصلحة الضرائب الأمريكية IRS رقم ٥٣٣ بعنوان "ضريبة العمل الحر" Self-Employment Tax.

**الضرائب المقدرة.** تطالبك مصلحة الضرائب الأمريكية IRS بدفع ضريبة الدخل وضريبة العمل الحر سنوياً بطريقة دفعات تقسيط. فبدلاً من دفعها كمبلغ إجمالي كبير في نهاية الفترة الضريبية، يجب عليك تقدير ضرائبك مقدماً ودفعها على أقساط في المواعيد التالية:

- ١٥ أبريل
- ١٥ يونيو
- ١٥ سبتمبر
- ١٥ يناير

باستخدام هذه الطريقة، تدفع ربع إجمالي دين الضرائب المستحقة عليك في كل موعد إلى أن يتم سداد الدين بالكامل. وإذا اكتشفت في شهر أغسطس مثلاً أنك تدفع ضريبة أكبر أو أقل مما ينبغي، يمكنك تقليل أو زيادة مبالغ القسطين المتبقين. ولكن تذكر أنك مطالب بدفع ٩٠٪ من دين الضرائب المستحق عليك مقدماً كل عام. وإذا دفعت أقل من هذا القدر، فإنك قد تكون عرضة لإيقاع غرامة عليك. والنموذج الذي تستخدمه لتقدير ضرائبك هو النموذج ١٠٤٠-إي إس Form 1040-ES، والذي يمكنك الحصول عليه من مصلحة الضرائب الأمريكية.

**ضرائب التوظيف.** إذا كان لديك موظفون في مشروعك، فسيكون عليك على الأرجح دفع ضرائب توظيف. وتشتمل تلك الضرائب على:

١. ضريبة الدخل الفيدرالية، التي تحتجزها من أجور موظفيك
٢. ضريبة الضمان الاجتماعي، التي تحتجز جزءاً منها من أجور موظفيك وتدفع الجزء المتبقي باعتبارك صاحب العمل



٣. ضريبة البطالة الفيدرالية، والتي يجب عليك دفعها باعتبارك صاحب عمل

قدم كلاً من إقرار ضريبة الدخل وضريبة الضمان الاجتماعي في النموذج ٩٤١ Form 941، وقم بدفع كلتا الضريبتين عند تقديم النماذج. قدم وادفع ضريبة البطالة الفيدرالية بشكل منفصل باستخدام النموذج ٩٤٠ Form 940. ولزيت من المعلومات حول ضرائب التوظيف، والضرائب التي يجب عليك دفعها منها، إن وجدت، اقرأ منشور مصلحة الضرائب الأمريكية IRS رقم ١٥ بعنوان "النشرة هـ" Circular E.

## ضرائب الولاية والضرائب المحلية

تعتمد أنواع ومبالغ ضرائب الولايات والضرائب المحلية التي يجب عليك دفعها على المكان الذي يعمل فيه مشروعك. فمثلاً، المشاريع المقامة في نيويورك وكاليفورنيا عرضة لدفع معدلات ضرائب أعلى من تلك المقامة في بنسلفانيا وتكساس. وبعض الولايات الأمريكية تفرض ضرائب دخل وضرائب مبيعات، في حين أن بعضها لا تفرض هذه الضرائب. وجميع الولايات الأمريكية تفرض ضريبة بطالة. وتماماً كما تختلف الولايات عن بعضها البعض فيما يتعلق بالضرائب المفروضة، فإن المقاطعات، والمدن داخل الولايات تختلف أيضاً. وتشمل بعض الضرائب التي تفرض على هذا المستوى ضريبة العمل، ورسوم التراخيص، وضرائب الدخل. ولكي تتأكد من أن مشروعك يفي بالتزامات ضرائب الولاية والضرائب المحلية، اتصل بالسلطات المحلية لتحديد الضرائب التي تتحمل مسؤولية دفعها.

## القرارات المتعلقة بالضرائب

في ظل النضيب الذي يمكن أن تقتطعه الضرائب من أرباحك، من المهم أن تفكر جيداً في الآثار الضريبية المترتبة على كل قرار عمل تتخذه. فمثلاً، كل من القرارات التالية يمكن أن يزيد أو يقلل التزاماتك الضريبية:

- الهيكل القانوني الذي تختاره لمشروعك
- اختيار التمويل: الدين (اقتراض رأس المال) في مقابل حقوق المساهمين (الاستثمار في رأس المال)
- موقع المشروع
- طريقة التعامل مع نفقات البحث والتطوير: كنفقات يتم خصمها خلال السنة الحالية أم كنفقات رأس مال يتم استهلاكها خلال فترة ممتدة لعدة سنوات
- ما إذا كان الدخل والنفقات يتم تقديمها على أساس نقدي (عندما يتم استلامها ودفعها) أم على أساس تراكمي (عندما يتم كسبها وإنفاقها)

- أي النفقات تسميها "طبيعية وضرورية" في مشروعك
- كيف ومتى يتم توزيع الأرباح
- طريقة تقييم المخزون؛ بأخر تكلفة أم بأقدم تكلفة لمشترياتك
- طريقة تحويل أو بيع الأصول
- كيفية إعداد برامج مكاسب صاحب العمل والموظفين
- قرارات تخطيط الملكية

لحماية أصولك، ليست هناك مغالاة هنا في تقدير قيمة محاسب أو محام كفاء لمساعدتك على اتخاذ أفضل القرارات لصالحك ولصالح مشروعك.

ولكي تعرف المزيد عن قوانين ونظم الضرائب التي يمكن أن تؤثر على مشروعك، اتصل بمصلحة الضرائب الأمريكية Internal Revenue Service في واشنطن العاصمة، أو أحد مكاتبها الفرعية (وموقع الويب هو: [www.irs.gov](http://www.irs.gov)). ولتحصل على قائمة بمنشورات مصلحة الضرائب الأمريكية حول المسائل الضريبية المختلفة المتعلقة بالأعمال والمشاريع، انظر الفصل ١٨.

## قائمة فحص حفظ السجلات والضرائب

للتأكد من أن نظام حفظ السجلات الخاص بمشروعك يلبي احتياجات المشروع، وأنت تتعامل مع المسائل الضريبية بالشكل الملائم، أجب عن الأسئلة الواردة في قائمة الفحص التالية:

الإجابة نعم أو لا	قائمة فحص حفظ السجلات والضرائب
_____	١. هل حددت السجلات المهمة بالنسبة لمشروعك؟
_____	٢. هل قررت أي أنواع نظم المحاسبة ستستخدم وكيفية إعداد دفاترك؟
_____	٣. هل حصلت على مشورة محاسب أو ماسك دفاتر؟
_____	٤. هل تعرف جيداً جميع جوانب نظامك المحاسبي؟
_____	٥. هل يتم إدخال البيانات الجديدة في النظام في الوقت المناسب حتى تظل السجلات حديثة دائماً؟
_____	٦. هل أنت قادر على التحقق مما يلي؟

(مستمر)

الإجابة

نعم أو لا

قائمة فحص حفظ السجلات والضرائب (مستمر)

- \_\_\_\_\_ النقد المتوفر في نهاية اليوم
- \_\_\_\_\_ جميع المبالغ التي يدين لك بها العملاء
- \_\_\_\_\_ الحسابات التي تأخر سدادها
- \_\_\_\_\_ جميع المبالغ التي تدين بها للموردين والدائنين
- \_\_\_\_\_ الفواتير التي تم دفعها
- \_\_\_\_\_ المخزون الذي تم استلامه
- \_\_\_\_\_ الرواتب والأجور التي تم دفعها
- \_\_\_\_\_ جميع المصاريف الأخرى التي تم إنفاقها
- \_\_\_\_\_ ٧. هل تراقب جميع النفقات القابلة للخصم الضريبي؟
- \_\_\_\_\_ ٨. هل تفصل نفقات العمل عن نفقاتك الشخصية؟
- \_\_\_\_\_ ٩. هل قررت ما إذا كنت ستستخدم الخصوم الممنوحة للمشاريع المنزلية أم لا، وكيفية حساب تلك الخصوم؟
- \_\_\_\_\_ ١٠. هل تستخدم إحدى طرق مصلحة الضرائب المصدق عليها لحساب مصاريف السيارة والاحتفاظ بسجلات مفصلة للتعويضات المييلية؟
- \_\_\_\_\_ ١١. هل تعرف الضرائب الفيدرالية، وضرائب الولاية، والضرائب المحلية التي تنطبق على مشروعك؟
- \_\_\_\_\_ ١٢. هل تقدم النماذج الضريبية الملائمة وتدفع الأقساط المطلوبة وفقاً للقوانين الحكوميه
- \_\_\_\_\_ ١٣. هل تفكر في الآثار الضريبية المترتبة على كل قرار عمل تتخذه؟

# التقارير المالية

**المعلومات** المستقاة من خلال نظام حفظ السجلات المالية الخاص بمشروعك ليست مفيدة إلا بقدر قدرتك على استخدامها. وبالإضافة إلى تجميع البيانات المالية، يجب عليك أيضاً أن تعرف كيفية تلخيصها وفهمها.

## تلخيص البيانات المالية

التلخيص يعني أخذ المعلومات الموجودة في حسابات دفتر الأستاذ واستخدامها في إعداد التقارير المالية للمشروع. والتقارير الأكثر أهمية من بين هذه التقارير هما الميزانية العمومية وبيان الدخل (الذي يشار إليه غالباً باسم حساب الأرباح والخسائر).  
 الميزانية العمومية هي ملخص أصول، وخصوم، ورأسمال المشروع في يوم معين.  
 بيان الدخل هو ملخص دخل ونفقات المشروع خلال فترة محددة (شهر، ربع سنة، سنة).

والفارق بين هذين التقريرين يمكن تشبيهه بالفارق بين الصورة الفوتوغرافية الثابتة والصورة المتحركة. فالميزانية العمومية تشبه الصورة الفوتوغرافية، حيث تصف مشروعك بالصورة التي يظهر عليها في لحظة معينة. وبيان الدخل يشبه صورة متحركة، تصف مشروعك أثناء تغييره على مدار الوقت.

## أهمية التقارير المالية

على عكس سجلات الحسابات اليومية، تقدم التقارير المالية نظرة عامة لمشروعك. فبدلاً من أن تعرفك بما قمت ببيعه في يوم معين، أو بتكلفة عنصر معين من عناصر المخزون، فإن التقارير المالية تعطيك الصورة العامة للأمور؛ حيث تقارن ما تملكه بما تدين به، وما كسبته بما أنفقته. وباعتبارها كذلك، فإنها تشكل أساس أي تحليل مالي لمشروعك.

- التقارير المالية ضرورية للغاية من أجل ما يلي:  
تخطيط الإدارة. لتشغيل المشروع بأكثر الطرق الممكنة ربحية، أو وضع أساس عملية التوسع المستقبلية، تحتاج إلى معرفة موقف الشركة وكيفية وصولها لهذا الموقف.
- جمع رأس المال. يستخدم أصحاب البنوك والمستثمرون التقارير المالية كوسيلة لتقييم مشروعك. فإذا كنت ترغب في كسب دعم إحدى هاتين المجموعتين، يجب عليك ليس فقط تقديم تلك التقارير، وإنما أن تكون أيضاً مستعداً لشرحها والدفاع عنها.
- إعداد الإقرار الضريبي. أنت بحاجة إلى المعلومات التي تحتويها البيانات المالية للمشروع من أجل إعداد الإقرار الضريبي. وبالإضافة لذلك، ففي حالة قيام مصلحة الضرائب بمراجعة التقارير، فسيكون عليك تقديم السجلات والبيانات الحسابية وثيقة الصلة.

## الميزانية العمومية

تضم الميزانية العمومية قسمين رئيسيين: أحدهما يوضح أصول المشروع، والآخر يبين خصوم ورأس مال المشروع. ووفقاً لمعادلة الحسابات، فإن جانبي المعادلة دائماً ما يتساويان:

$$\text{الأصول} = \text{الخصوم} + \text{رأس المال}$$

ويمكن تفسير ذلك بسهولة من خلال حقيقة أن جميع أصول المشروع تكون خاضعة لمطالبات الدائنين والملاك.

## الأصول

الأصل هو كل ما كانت له قيمة مالية وكان مملوكاً للمشروع. وتصنف الأصول عموماً على أنها (١) متداولة، (٢) ثابتة، (٣) معنوية. ويعتمد الترتيب الذي تظهر به الأصول في الميزانية العمومية على سيولتها؛ ويعني هذا القدرة على تحويلها إلى نقد.

**الأصول المتداولة.** تشمل الأصول المتداولة النقد والأصول المتوقع تحويلها إلى نقد خلال العام التالي. وتضم هذه الفئة الحسابات المدينة (أموال يدين بها العملاء للشركة)، والمخزون (السلع، والإمدادات، والمواد الخام، والأجزاء).

**الأصول الثابتة.** تشمل الأصول الثابتة الممتلكات المادية التي ستستخدم لفترة ممتدة لعدة سنوات في تشغيل المشروع. وتضم هذه الفئة الأراضي، والمباني، والماكينات، والمعدات، والمركبات، والأثاث، والتجهيزات.

**الأصول المعنوية.** تشمل الأصول المعنوية العناصر التي تكون عادة أصولاً غير مادية. وتقع في هذه الفئة العلامات التجارية، وبراءات الاختراعات، وحقوق النشر والتأليف، وسمعة الشركة.

المطبعة

٣١ ديسمبر ٢٠٠٢

الأصول	
<b>أصول متداولة</b>	
٣٠٠٠٠٠ دولار	نقد
	حسابات مدينة
	٧٢٠٠٠٠ دولار
	ناقص مخصصات ديون معدومة (٣٠٠٠٠)
٦٩٠٠٠٠	
<u>٩٣٠٠٠٠</u>	المخزون (بسر التكلفة)
١٩٢٠٠٠٠ دولار	إجمالي الأصول المتداولة
<b>الأصول الثابتة</b>	
	الأثاث والتجهيزات
	٦٦٠٠٠٠
	شاحنة توصيل الطلبات
	٦٠٠٠٠٠
١٢٦٠٠٠٠	
<u>(٦٠٠٠٠)</u>	ناقص الإهلاك المتراكم
<u>١٢٠٠٠٠٠</u>	إجمالي الأصول الثابتة
<u>٣١٢٠٠٠٠</u>	إجمالي الأصول
الخصوم ورأس المال	
<b>الخصوم المتداولة</b>	
	النقد
	٤٥٠٠٠٠ دولار
	حسابات مستحقة الدفع
	٢٤٠٠٠٠
	أوراق الدفع (المستحقة خلال عام واحد)
	<u>٦٠٠٠٠</u>
٨٤٠٠٠٠ دولار	إجمالي الخصوم المتداولة
<b>الخصوم طويلة الأجل</b>	
	أوراق الدفع (المستحقة بعد عام واحد)
	٢٤٠٠٠٠
١٠٨٠٠٠٠ دولار	إجمالي الخصوم المتداولة
<b>رأس المال</b>	
	رأس مال المالك في ١ يناير ٢٠٠٢
	١٩٨٠٠٠٠
	صافي الدخل للعام
	٩٠٠٠٠٠
	ناقص سحبوات المالك
	<u>(٨٤٠٠٠٠)</u>
٢٠٤٠٠٠	الدخل غير الموزع
<u>٢٠٤٠٠٠</u>	إجمالي رأس المال في ٣١ ديسمبر ٢٠٠٢
<u>٣١٢٠٠٠٠ دولار</u>	إجمالي الخصوم ورأس المال

## الخصوم

الخصم هو دين على المشروع. وتصنف الخصوم على أنها إما خصوم متداولة (جارية) وإما خصوم طويلة الأجل.

**الخصوم المتداولة.** تشمل الخصوم المتداولة الديون المتوقعة سدادها خلال العام التالي. وتضم هذه الفئة الحسابات الدائنة (أموال يدين بها المشروع للممولين والدائنين)، وأوراق الدفع (أموال يدين بها المشروع للبنك)، والالتزامات المستحقة على المشروع (الأجور، الفوائد، الضرائب، العربون، وغيرها من الحسابات مستحقة الدفع ولكنها لم تدفع حتى تاريخ إنشاء الميزانية العمومية).

**الخصوم طويلة الأجل.** وتشمل الديون غير واجبة السداد خلال العام التالي. وتقع في هذه الفئة الرهونات، والقروض، والسندات، والالتزامات المستقبلية المشابهة.

## رأس المال

الفارق بين أصول وخصوم المشروع يساوي رأس مال المشروع.

$$\text{الأصول} - \text{الخصوم} = \text{رأس المال}$$

ويمثل رأس المال مقدار استثمارات المالك في المشروع، وكذلك أي أرباح (أو خسائر) متراكمة.

**الملكية الفردية أو شركة التضامن.** في شركات الملكية الفردية أو شركات التضامن، يتم إدراج رأس المال تحت اسم كل مالك. ويتم بيان الزيادة (أو النقص) في رأس المال في نفس المكان أيضاً.

**المؤسسة.** في المؤسسات، يتم إدراج رأس المال تحت عنوان "أسهم رأس المال". ويمثل هذا القيمة المدفوعة من أسهم الأوراق المالية الصادرة لكل مالك. وتظهر المكاسب غير الموزعة على أصحاب الأسهم تحت بند "أرباح محتجزة".

## بيان الدخل

بيان الدخل (أو بيان المكسب والخسارة) يمكن عموماً تقسيمه إلى الأقسام التالية:

- صافي المبيعات
- تكلفة السلع المباعة
- إجمالي هامش الربح

- النفقات
- صافي الربح (أو الخسارة)

هذه الأقسام مجتمعة تبين مدى وكفاءة قدرة المشروع على توليد الدخل أثناء فترة المحاسبة التي يغطيها البيان.

ويمثل **صافي المبيعات إجمالي المبيعات** أثناء فترة المحاسبة، مطروحاً منه ضريبة المبيعات وخصومات المبيعات، والعائدات.

وتمثل **تكاليف السلع المباعة المبلغ الإجمالي** الذي أنفقه المشروع على شراء المنتجات المباعة أثناء فترة المحاسبة. وعادة ما تحسب المشاريع هذا المبلغ بإضافة قيمة السلع المشتراة خلال هذه الفترة (مطروحاً منها التخفيضات المقدمة من جانب المولين) إلى قيمة المخزون الابتدائي ثم طرح قيمة المخزون النهائي.

ويمثل **إجمالي هامش الربح الفارق** بين صافي المبيعات وتكاليف السلع المباعة، ويشار إليه في أحيان كثيرة باسم **إجمالي الربح**.

وتمثل **النفقات التكاليف** التي يتم تحملها نتيجة لتشغيل المشروع. وتنقسم النفقات إلى قسمين: **نفقات بيع** (عمولات المبيعات، والدعاية والإعلان المرتبطة مباشرة بأنشطة بيع المشروع) و**نفقات إدارية عامة** (نفقات يتحملها المشروع من خلال أنشطة غير مرتبطة بالبيع، مثل مرتبات الموظفين الإداريين، والإيجار، والتأمينات).

ويمثل **صافي الربح** ما يتبقى بعد طرح جميع النفقات من إجمالي هامش الربح. وفي حالة تجاوز النفقات لإجمالي هامش الربح، يسمى هذا صافي الخسارة.

## فهم البيانات المالية

فهم البيانات المالية يعني دراسة العلاقات المختلفة بين الأرقام الموضحة التي تظهر في التقارير المالية للمشروع. ويتم التعبير عن تلك العلاقات في شكل نسب مالية، وهي معايير مقارنة يمكنك من تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في عمليات المشروع.

ماذا لو أنك احتجت لمعرفة الإجابة عن واحد أو أكثر من الأسئلة التالية؟

- هل هناك سيولة نقدية متوفرة في مشروعك؟
- هل الخصوم المتداولة عند مستوى آمن؟
- ما مدى قدرة المشروع على تحمل عبء مالية طارئة؟
- هل يدفع العملاء فواتيرهم في المواعيد المحددة؟
- هل يتحرك المخزون بالسرعة اللازمة؟
- هل الأسعار منسجمة مع التضخم؟



- هل الأرباح كما هو متوقع لها؟
- هل يتم استخدام الأصول بحكمة؟
- ما نسبة ما أملكه حقاً من مشروعك؟

نموذج بيان الدخل

المطبعة

عن العام المنتهي في ٣١ ديسمبر ٢٠٠٢

النسبة المئوية			
	٦٠٠٠٠٠		صافي المبيعات
%١٠٠			تكلفة السلع المباعة
		٩٣٠٠٠ دولار	المخزون في ١ يناير
		٣٠٦٦٠٠	المشتريات
		(٤٨٠٠)	ناقص خصم الدفع النقدي
		<u>٣٠١٨٠٠</u>	المتاح للبيع
		٣٩٤٨٠٠	ناقص المخزون في ٣١ ديسمبر
		<u>٩٤٨٠٠</u>	تكلفة السلع المباعة
%٥٠	٣٠٠٠٠٠		إجمالي هامش الربح
%٥٠	٣٠٠٠٠٠		النفقات
		٦٠٠٠	المحاسبة والقانون
		١٥٠٠٠	الإعلان
		٦٠٠٠	الإهلاك
		٧٠٠٠	التأمينات
		٥٠٠٠	الفوائد
		١٥٠٠٠	متنوعة
		٧٢٠٠٠	الرواتب والأجور
		٥١٠٠٠	الإيجار
		٣٠٠٠	الإصلاحات
		٩٠٠٠	الإمدادات
		١٢٠٠٠	السفريات
		٩٠٠٠	المرافق
%٣٥	<u>٢١٠٠٠٠</u>		إجمالي النفقات
%١٥	٩٠٠٠٠		صافي الدخل

كيف تتوصل إلى المعلومات الضرورية؟ هل تستدعي المحاسب؟ بالتأكيد، إذا كان لديك من الوقت والمال ما يمكنك إنفاقه أثناء انتظار الإجابة. ولكن لماذا تقلق بينما المعلومات جاهزة ومتوفرة بالفعل في تقاريرك المالية؟ كل ما يتطلبه الأمر هو حل بعض المسائل الحسابية السريعة من أجل الحصول على الإجابات التي تريدها.

يمكنك استخدام النسب المالية لمعرفة الكثير من المعلومات عن مشروعك، وهي معلومات تتراوح بين البسيطة والمهمة. ومن بين النسب التي يدرسها أصحاب المشروع، والمستثمرون، والدائنون بعناية تلك التي تتعلق بـ (١) السيولة، (٢) الربحية، (٣) الملكية.

## نسب السيولة

تلك النسب تقيس قدرة مشروعك على سداد فواتيره وتحويل الأصول إلى نقد. وينظر الدائنون باهتمام شديد لتلك النسب.

**نسبة السيولة المتداولة.** تستخدم تلك النسبة التي تقارن الأصول المتداولة بالخصوم المتداولة في تقييم قدرة مشروعك على الوفاء بالتزاماته المالية خلال العام المقبل. وتلك النسبة الأكثر شهرة واستخداماً يتم حسابها بقسمة الأصول المتداولة على الخصوم المتداولة:

$$\begin{aligned} \text{نسبة السيولة المتداولة} &= \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}} \\ \text{نسبة السيولة المتداولة} &= \frac{192000 \text{ دولار}}{84000 \text{ دولار}} \end{aligned}$$

$$\text{نسبة السيولة المتداولة} = 2,29 : 1$$

وأدنى نسبة مقبولة للسيولة المتداولة بشكل عام هي ٢ إلى ١. إلا أن هذه النسبة يمكن أن تتراوح حسب الظروف المحددة لكل مشروع.

**نسبة السيولة الحادة.** تستخدم هذه النسبة في تقييم قدرة المشروع على الوفاء بالتزاماته المالية المتداولة في حالة انخفاض المبيعات وعدم إمكانية تحويل المخزون السلعي إلى نقد. وتسمى هذه النسبة أيضاً النسبة السريعة لأنها تقيس الأصول الجاهزة فحسب، ويتم حسابها بقسمة النقد والحسابات المدينة على الخصوم المتداولة:

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = \frac{\text{النقد} + \text{الحسابات المدينة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = \frac{30000 \text{ دولار} + 69000 \text{ دولار}}{84000 \text{ دولار}}$$

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = 1,2 : 1$$

وتعتبر نسبة السيولة السريعة ١ إلى ١ نسبة مقبولة، في ظل توفر الوسائل الكافية لتحصيل الحسابات المدينة.

**نسبة رأس المال العامل.** تستخدم هذه النسبة لتقييم قدرة مشروعك على تغطية النفقات غير المتوقعة أو على تحمل العقبات المالية الطارئة. ويمكن حساب هذه النسبة عن طريق طرح الخصوم المتداولة من الأصول المتداولة:

$$\begin{aligned} \text{رأس المال العامل} &= \text{الأصول المتداولة} - \text{الخصوم المتداولة} \\ \text{رأس المال العامل} &= ١٩٢٠٠٠ \text{ دولار} - ٨٤٠٠٠ \text{ دولار} \\ \text{رأس المال العامل} &= ١٠٨٠٠٠ \text{ دولار} \end{aligned}$$

تتفاوت الحاجة إلى رأس المال العامل من شركة لأخرى. إلا أن المقرضين كثيراً ما يصرّون على أن يكون مستوى رأس المال العامل ثابتاً عند أدنى مستوى مقبول أو أعلى منه.

**متوسط فترة التحصيل.** يستخدم هذا الرقم في تقييم قدرة مشروعك على تحويل الحسابات المدينة إلى نقد، ويتم حساب هذا المتوسط بواسطة عملية مكونة من خطوتين: (١) قسمة صافي المبيعات على عدد أيام السنة، و(٢) قسمة الرقم الناتج (متوسط مبيعات اليوم الواحد) على الحسابات المدينة:

## الخطوة ١

$$\frac{\text{صافي المبيعات}}{٣٦٥ \text{ يوماً}} = \text{متوسط مبيعات اليوم}$$

$$\frac{٦٠٠٠٠٠ \text{ دولار}}{٣٦٥ \text{ يوماً}} = \text{متوسط مبيعات اليوم}$$

$$\text{متوسط مبيعات اليوم} = ١٦٤٤ \text{ دولار يومياً}$$

## الخطوة ٢

$$\frac{\text{الحسابات المدينة}}{\text{متوسط مبيعات اليوم}} = \text{متوسط فترة التحصيل}$$

$$\frac{٦٩٠٠٠ \text{ دولار}}{١٦٤٤ \text{ دولار يومياً}} = \text{متوسط فترة التحصيل}$$

$$\text{متوسط فترة التحصيل} = ٤٢ \text{ يوماً}$$

ويعتمد متوسط فترة التحصيل المقبول على شروط الائتمان. وعموماً، يجب ألا يزيد متوسط فترة التحصيل على ١,٣٣ من مدة الائتمان. وهكذا، حيث إن المطبوعة تعرض ٣٠ يوماً كفترة ائتمان، فإن متوسط فترة التحصيل لديها أعلى قليلاً مما ينبغي أن يكون عليه (١,٣٣ × ٣٠ = ٤٠ يوماً).

**دوران المخزون.** تلك العملية الحسابية تقارن تكلفة السلع المباعة بالمستوى المتوسط للمخزون لديك. ويتم حساب المستوى المتوسط للمخزون على أنه نصف حاصل جمع المخزون الابتدائي والمخزون النهائي. ويستخدم معدل دوران المخزون في تقييم قدرة مشروعك على تحويل بضائع المخزون إلى مبيعات. ويتم حسابه عن طريق قسمة تكاليف السلع المباعة على متوسط المخزون:

$$\frac{\text{تكاليف السلع المباعة}}{\text{متوسط المخزون}} = \text{دوران المخزون}$$

$$\frac{٣٠٠٠٠٠٠ \text{ دولار}}{\frac{١}{٢} (٩٣٠٠٠٠ \text{ دولار} + ٩٤٨٠٠٠ \text{ دولار})} = \text{دوران المخزون}$$

$$\frac{٣٠٠٠٠٠٠ \text{ دولار}}{٩٣٩٠٠ \text{ دولار}} = \text{دوران المخزون}$$

$$\text{دوران المخزون} = ٣,٢ \text{ مرة}$$

وبطبيعة الحال، كلما كان معدل دوران المخزون أعلى، كان ذلك أفضل. إن ذلك يعني أن البضائع لديك تتحرك بسرعة. ولكن كلما زاد معدل دوران المخزون، زادت احتمالات نقص المخزون. وعن طريق التجربة والخطأ، ودراسة معدلات دوران المخزون في المشاريع المشابهة لمشروعك، يمكنك تحديد المعدل المرغوب فيه بالنسبة لمشروعك.

## نسب الربحية

تلك النسب تقيس قدرة مشروعك على استخدام أصوله في تحقيق الأرباح. ويهتم المستثمرون كثيراً بتلك النسب.

تستخدم نسبة صافي الربح على المبيعات في تحديد قدرة مشروعك على تحقيق الربح من المبيعات التي تتم. ويمكن حساب تلك النسبة بقسمة صافي الربح على صافي المبيعات:

$$\frac{\text{صافي الربح}}{\text{صافي المبيعات}} = \text{صافي الربح على المبيعات}$$

$$\frac{٩٠٠٠٠ \text{ دولار}}{٦٠٠٠٠٠ \text{ دولار}} = \text{صافي الربح على المبيعات}$$

$$\text{صافي الربح على المبيعات} = ٠,١٥ \text{ أو } ١٥\%$$

في هذا المثال، حققت المطبعة ربحاً قدره ١٥ سنتاً عن كل دولار مبيعات. ويعتمد اعتبار هذا المستوى للربح مقبولاً أو غير مقبول على أهدافك وعلى مستوى الصناعة. يستخدم عائد الاستثمار (ROI) في تقييم قدرة مشروعك على تحقيق الأرباح على الأصول التي يمتلكها، ويمكن حساب عائد الاستثمار بقسمة صافي الربح على إجمالي الأصول:

$$\text{عائد الاستثمار} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{إجمالي الأصول}}$$

$$\text{عائد الاستثمار} = \frac{٩٠٠٠٠ \text{ دولار}}{٣١٢٠٠٠ \text{ دولار}}$$

$$\text{عائد الاستثمار} = ٠,٢٩ \text{ أو } ٢٩\%$$

ولتحديد ما إذا كان هذا عائد استثمار جيداً أو لا، يجب عليك مقارنة أرقامك بأرقام المشاريع المشابهة.

## نسبة الملكية

تقيس تلك النسبة مستوى الملكية في الشركة، حيث تقارن مطالبات الملاك بمطالبات الدائنين. وتستخدم نسبة القيمة إلى الدين لتقييم قدرة مشروعك على حماية الدائنين من الخسائر. ولحساب نسبة القيمة إلى الدين، اقسّم صافي القيمة على إجمالي الدين:

$$\text{القيمة إلى الدين} = \frac{\text{صافي القيمة}}{\text{إجمالي الدين}}$$

$$\text{القيمة إلى الدين} = \frac{٢٠٤٠٠٠ \text{ دولار}}{١٠٨٠٠٠ \text{ دولار}}$$

$$\text{القيمة إلى الدين} = ١,٨٩ : ١$$

لكل دولار تم إقراضه للمطبعة، استثمر المالك ١,٨٩ دولار. وعادة ما تكون نسبة ٢ إلى ١ أفضل لأنها توفر للدائنين حماية أكبر. ولتحسين هذه النسبة، يستطيع المالك استثمار المزيد من المال في المشروع أو تقليل الدين المستحق عليه. وكما ترى، يمكن حساب النسب المالية لمشروعك بسهولة كبيرة. ولزيادة تلك السهولة أكثر، ولمقارنة مجموعة من النسب بأخرى بسرعة أكبر، هناك العديد من برامج الكمبيوتر الخاصة بالماليات التي يمكنك استخدامها في الأسواق.

## قائمة فحص النسب المالية

بمجرد أن تنتهي من إعداد التقارير المالية لمشروعك، يمكنك التعرف على نقاط قوة المشروع ونقاط ضعفه عن طريق حساب النسب الواردة في قائمة فحص النسب المالية:

غير مقبولة	مقبولة	النسبة
		<b>السيولة</b>
		النسبة المتداولة
_____	_____	النسبة الحادة
_____	_____	رأس المال العامل
_____	_____	متوسط فترة التحصيل
_____	_____	دوران المخزون
		<b>الربحية</b>
_____	_____	صافي الربح على المبيعات
_____	_____	عائد الاستثمار
		<b>الملكية</b>
_____	_____	نسبة القيمة إلى الدين

# الحصول على رأس المال

**قبل** بدء أي عمليات للمشروع، ستكون بحاجة إلى تقدير واقعي قدر المستطاع لحجم رأس المال اللازم لقيام ودعم المشروع خلال الثلاثة أو الستة أشهر الأولى من عمله. هذا هو استثمارك المبدئي. وحيث إن الدخل يحتاج إلى بعض الوقت قبل أن يتجاوز أو حتى يساوي النفقات، فإن الاحتياطي المالي أمر مهم في تقديرك. الاحتياطي قد يعني الفارق بين النجاح والفشل، ويمكنك من مجابهة التزاماتك مع الموردين، والتزامك بدفع الرواتب، وأقساط القروض، والحفاظ على عمليات المشروع إلى أن يصبح قادراً على دعم نفسه بنفسه.

هناك خطأ شائع يقع فيه الأشخاص الذين يصبحون أصحاب مشاريع لأول مرة، ألا وهو عدم الاهتمام بالتكاليف الخفية لتشغيل المشروع، مثل التأمين، والعربون، ومصاريف الرخصة، وضريبة المبيعات، ورسوم عضوية المنظمات المهنية. فإذا أضيفت هذه النفقات الطارئة بعد بداية المشروع وليس قبل ذلك، فإنها يمكن بكل سهولة أن تؤثر سلباً أو حتى تدمر أفضل الميزانيات. ويجب أيضاً وضع احتياجاتك المالية الشخصية في الاعتبار. فليس المشروع وحده هو الذي يحتاج إلى رأس مال كي يصمد خلال الأشهر الأولى من بدء التشغيل، وإنما تحتاج أنت أيضاً إلى ذلك. وكي يكون تقييمك دقيقاً، فإن استثمارك المبدئي التقديري لا بد وأن يشمل مخصصات كافية لك شخصياً أثناء قيامك بإنشاء المشروع. تلك المخصصات من الممكن أن تكون في شكل راتب أو امتيازات حساب جارٍ.

## تحديد الاستثمار المبدئي

### لمشاريع التجزئة

أولى خطوات تحديد حجم استثمارك المبدئي هي تقدير حجم المبيعات السنوية للمشروع. يعتمد هذا على عوامل مثل نوع وحجم المشروع وموقعه. وأي خبرة سابقة تمتلكها وتكون وثيقة الصلة بالمشروع، بالإضافة إلى أحدث الأبحاث التي تستطيع العثور عليها، ستكون شيئاً لا يقدر بثمن هنا. وكلما عرفت المزيد عن مشروعك الجديد، زادت قدرتك على توقع ما يمكن أن يطرأ.

وبمجرد أن تنتهي من حساب حجم مبيعاتك على مدار السنة، سيكون من السهل أن تعمل بشكل عكسي لحساب حجم الاستثمار اللازم لمواجهة متطلبات المخزون السلعي الابتدائي. ويمكنك القيام بذلك عن طريق قسمة حجم مبيعاتك التقديري على المعدل المتوقع لدوران المخزون (عدد المرات التي ينفد فيها مخزون المشروع بالكامل كل عام). مثال، إذا كان حجم مبيعاتك يقدر بـ ٣٠٠٠٠٠٠ دولار، وكنت تتوقع دوران المخزون ثلاث مرات كل عام، فإن مخزونك السلعي المبدئي ينبغي أن يستمر لمدة أربعة أشهر وتكون قيمته بسعر التجزئة ١٠٠٠٠٠٠ دولار. وفي ظل هامش ربح نسبته ٥٠٪، يعني هذا مبلغ استثمار مبدئياً قيمته ٥٠٠٠٠٠ دولار بسعر التكلفة.

إن معدل دوران مخزون السلع يختلف حسب اختلاف أساليب مجال العمل وأساليب التجارة (شركات التجزئة ذات حجم المبيعات الضخم في مقابل المتاجر المتخصصة)، ولكنك تستطيع معرفة متوسط معدل دوران المخزون في مجال عملك بالرجوع إلى كتيب Statement Studies الذي أصدره اتحاد إدارة المخاطر Risk Management Association أو كتاب Business Ratios للمؤلفين دان وبراد ستريت، وكلاهما متوفر في المكتبات. ولمزيد من المعلومات، احرص على استشارة الموردين المحتملين لمشروعك.

وبعد أن تنتهي من تقدير النفقات الأولية لمخزونك السلعي، تكون الخطوة التالية هي تقدير مبلغ النقد اللازم لجميع النفقات الأخرى خلال فترة دوران المخزون الأولى. وتشتمل هذه النفقات على الإيجار، والتأمين، والأثاث، والتجهيزات، والرواتب، والبدايات، والإعلان. وعليك بالحذر في تقديراتك. فعندما تضاف هذه التكاليف إلى حساب تكاليف المخزون السلعي، فإنها ستعطيك الاستثمار الأولي الكلي اللازم لمشروعك.

## استثمار مبدئي لمشروع تجزئة

٧٥٠٠٠	المخزون الابتدائي بسعر التكلفة
	الأثاث والتجهيزات
١٨٠٠٠	سعر الشراء (إذا تم دفع الثمن نقداً بالكامل)
٦٧٥٠	السداد بالتقسيط (إذا تم الشراء بعقد)
٥٦٢٥	مصاريف خاصة بالإجراءات القانونية، والمحاسبية، وإجراءات الترخيص، ونفقات أخرى قبل الافتتاح
	نفقات (لمدة ٤ أشهر، فترة دوران واحدة)
١٣٥٠٠	جدول الرواتب
١٢٦٠٠	الإيجار
٢٤٩٠٠	مصرفات أخرى
٥١٠٠٠	إجمالي النفقات
٥٦٢٥	نفقات طارئة
١٦٢٠٠٠	إجمالي الاستثمار المبدئي



## لمشاريع الجملة

إذا كان مشروعك مشروعاً صناعياً أو خدمياً، فإن طريقة حساب استثمارك المبدئي ستكون بحاجة إلى بعض المراجعات البسيطة. الاختلاف الرئيسي بين المشروع الصناعي ومشروع التجزئة هو أن القدر الأكبر من الاستثمار المبدئي للمشروع الصناعي لا يتجه لشراء المخزون السلعي؛ وإنما يذهب لشراء الآلات، التي ستستخدم لسنوات عديدة، ولشراء المواد الخام التي يمكن تحويلها إلى بضائع مكتملة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن المشروع الصناعي يجب أن يتخذ قرارات حاسمة مثل الاختيار بين إيجار أو شراء المعدات، وبين تصنيع أو شراء الأجزاء المكونة للمنتج. هذه القرارات لن تؤثر فقط على مقدار استثمارك المبدئي وإنما على الضرائب أيضاً.

في معظم الأحوال، لا تحتاج المشاريع الخدمية لمخزون سلعي ضخم ولا لاستثمار هائل في المعدات. المهارات هي المنتج الأساسي. وبذلك يكون بدء مشروع خدمي أسهل من بدء مشروع صناعي أو مشروع تجزئة، وعادة ما يحتاج لرأس مال مبدئي أقل كثيراً. وهذا يفسر بشكل جزئي زيادة عدد المشاريع المصنفة كمشاريع خدمية تزايداً سريعاً. تقول الإحصاءات الصادرة عن وزارة العمل الأمريكية إن الصناعات الخدمية ستستمر في التوسع والنمو خلال السنوات القادمة.

## مصادر رأس المال

يمكنك اللجوء إلى مصادر متنوعة للحصول على تمويل لمشروعك. ويتوقف المصدر الذي تختاره في الأساس على الطريقة التي ستستخدم بها الأموال في المشروع وعلى نسبة الملكية التي تريد أن تحتفظ بها لنفسك.

**كيفية استخدام رأس المال.** إذا كنت بحاجة إلى مبلغ كبير من المال، لشراء بعض المعدات أو الماكينات أو المخزون مثلاً، فالأرجح أنك ستكون بحاجة إلى تأجيل سداد الدين لأطول فترة ممكنة. وعلى العكس، المبالغ الصغيرة اللازمة لتغطية نفقات التشغيل يتم تسديدها في المعتاد خلال عام واحد.

**الدين في مقابل حقوق الملكية.** اقتراض المال الذي تحتاجه أو اجتذابه من المستثمرين هو ما يحدد مستوى ملكيتك في المشروع. فبمجرد أن تحصل على قرض، فإنك تكون مجبراً على سداده بالفوائد، ولكنك لا تنقل أي ملكية إلى المقرض. ولكن رأس المال الاستثماري عكس ذلك تماماً. إنك لا تعيد أموال المستثمر ولا تدفع فائدة. إلا أن المستثمر يصبح شريكاً لك في المشروع. وعند تحديد التوازن المناسب بين رأس مال الدين (المال المقترض) ورأس مال الأسهم (المال المستثمر)، يجب أن تدرك وجود اثنين من العوائق. في حالة رأس المال المقترض، إذا لم تتمكن من الوفاء بالدين في موعده، لأي سبب من الأسباب، فإنك ستضطر بسهولة إلى إشهار إفلاسك. ومن ناحية أخرى، فإن رأس المال الاستثماري -رغم أنه يبدو وكأنه لا ينطوي على أي خطر-

يحمل مشكلة أخرى: التحكم. فعلى عكس المقرضين، يستطيع المستثمرون إبداء الرأي والتحكم في كيفية إدارة المشروع. وكلما زاد رأس المال الاستثماري الذي تحصل عليه، زادت النسبة التي تتخلى عنها من ملكية المشروع.

## الاستثمار الشخصي

أول وأعظم مصدر لرأس المال هو أنت بالطبع. والمبلغ الذي تقرر استثماره في مشروعك الجديد يعتمد جزئياً على حجم المال المتوفر، سواء كان في صورة مدخرات، أو استثمارات، أو ملكية منزلك. وسيعتمد كذلك على كيفية تقسيم الملكية في المشروع.

إن احتمالات تجنب استثمار أي قدر من مالك الشخصي في المشروع ضئيلة للغاية. فحيث إن إنشاء مشروع جديد هو أمر محفوف بالمخاطر، فإن الدائنين المحتملين يتوقعون منك، بصفتك صاحب المشروع، المشاركة في المخاطرة. إلا أن هناك بعض الاستثناءات. فإذا كانت لديك فكرة مبتكرة فريدة أو مهارات يمكنك المشاركة بها في المشروع، فربما يعوض هذا رأس المال أو يكون بديلاً مقبولاً.

ومن ناحية أخرى، إذا كنت تفكر في تخطيط تمويل المشروع بشكل منفرد ومن مصادرك الشخصية، فربما كنت بحاجة إلى إعادة التفكير. فبدلاً من وضع النقود في المشروع مباشرة، سيكون من الأفضل لك أن تستخدمها كضمان لقرض تحصل عليه للمشروع. هذا لن يساعد فقط في زيادة موقفك الائتماني، ولكن القرض سيصبح بلا تكلفة على الإطلاق، لأن الفائدة المدفوعة على القرض ستكون قابلة للخصم الضريبي.

## العائلة والأصدقاء

يعد الحصول على مال من أفراد العائلة أو الأصدقاء في صورة قروض أو استثمارات بديلاً جيداً. ولكن تذكر أن ذلك يمكن أن يؤدي إلى توتر علاقات العمل والعلاقات الشخصية إذا لم تأخذ الإجراءات الوقائية المناسبة.

يجب أن تذكر كتابة بوضوح شروط سداد الدين، بما في ذلك فترة كل قرض، ومعدل الفائدة، والجدول الزمني للسداد. بهذه الطريقة، تستطيع أن تقلل من سوء الفهم المستقبلي بشأن طبيعة الأموال التي اقترضتها.

عندما يصبح المقربون من أصدقائك مستثمرين في مشروعك، يجب أن تكون شروط هذه الشراكة محددة مسبقاً. إلى أي مدى سيتدخلون في إدارة المشروع؟ هل لك الحق في إعادة دفع نصيبهم في الشركة؟ كيف سيتم توزيع العائدات؟ كل هذا يجب أن يدون كتابة. فإذا وجدت إجابة عن هذه الأسئلة وغيرها منذ البداية، فسيمكنك تجنب المشاكل فيما بعد.

## الشركاء

هناك أشخاص غير العائلة والأصدقاء قد يبدون اهتماماً بالمشاركة في المشروع. هؤلاء يمكن أن يكونوا من معارفك الشخصية، أو من زملاء الدراسة، أو رجال أعمال يبحثون عن مشروع يستثمرون فيه أموالهم. إن تكوين شراكة مع أحد هؤلاء المهتمين بالمشاركة في مشروعك قد يكون طريقة لتلبية احتياجات رأس المال، وكذلك لإشباع حاجاتك الشخصية. ولكن تذكر أن هذا يقلل مستوى ملكيتك للمشروع وسيطرتك على مجريات الأمور.

## حاملو الأسهم

بيع أسهم المشروع كوسيلة لزيادة رأس المال هو خيار مسموح به فقط مع الشركات. فإذا قررت القيام بذلك، يجب عليك أولاً أن تحول المشروع إلى شركة متحدة. ولأن هذا يتطلب الحصول على امتياز من الولاية التي يوجد بها المشروع، فمن الصواب أن تستشير محامياً للمساعدة في الأمر. والشيء الذي يعوض الإجراءات الروتينية الرسمية المصاحبة لتكوين شركة متحدة هو قدرة الشركة الكبيرة على جمع مبالغ كبيرة من رأس المال. تكون الشركة قادرة على جذب الثروات والمستثمرين المحتملين بأموالهم الطائلة، ويساعدها في ذلك سمات مثل المسؤولية المحدودة، وسهولة تحويل ملكية الأسهم. وعندما يجمع هذه الأشياء هدف مشترك: تحقيق الربح، فإن المستثمرين، ومنهم المساهمون، يكون لهم القدرة على التأثير في قرارات سياسة الشركة. إلا أنك تستطيع الاحتفاظ بالسيطرة على الشركة عن طريق امتلاك غالبية أسهمها.

## العروض العامة المباشرة

كي تقلل النفقات والإجراءات الرسمية الروتينية المصاحبة لبيع الأسهم، تقوم معظم الولايات الأمريكية الآن بالسماح بالعروض العامة المباشرة Direct Public Offerings، وهو ما يتيح للشركات بيع الأسهم بنفسها، بدلاً من الاستعانة بسماسرة الأوراق المالية. والنوعان الأكثر شهرة من العروض العامة المباشرة هما: (١) تسجيل عروض الشركات الصغيرة، والذي يسمح للمشاريع بجمع مبلغ يصل إلى مليون دولار سنوياً دون الاضطرار للتسجيل في لجنة مراقبة عمليات البورصة (SEC) Securities and Exchange Commission، و(٢) عرض القانون (أ)، الذي يصل إلى ٥ ملايين دولار سنوياً، والذي لا بد أن يسجل في لجنة مراقبة عمليات البورصة (SEC). والعروض العامة المباشرة، التي تمثل بديلاً لمسار العرض العام المبدئي في وول ستريت، تعمل أفضل عندما يكون لديك منتج فريد أو عملاء دائمون يرغبون في الاستثمار في شركتك. كثيراً ما تتجه المطاعم إلى العملاء الدائمين للحصول منهم على رأس مال استثماري. ويجب عليك أيضاً أن

تكون مستعداً للإعلان عن نفسك وإذاعة خبر عرض الأسهم للبيع. قام بعض أصحاب المشروعات الأذكىء بالإعلان عن أسهم شركاتهم على علامات الملابس وأكياس الجين والمكرونة، وعلى عبوات القهوة، بينما استخدم آخرون شبكة الإنترنت للوصول إلى المستثمرين.

## حاملو السندات

بالإضافة إلى بيع الأسهم، مسموح للشركات ببيع السندات. وعلى عكس الأسهم، التي تمثل ملكية المشروع، فإن السندات تمثل الدين. وفي مقابل الاستثمار في السندات، يتم دفع معدل فائدة محدد مسبقاً لحاملي السندات طوال فترة حياة السند. وتختلف هذه الفائدة عن أرباح الأسهم في أنها تصنف كنفقات عمل، وبهذا تكون قابلة للخصم الضريبي. وعندما يكبر السند (عادة خلال ١٠-٣٠ سنة)، يقوم حاملو السندات باستعادة الاستثمارات الرئيسية.

ولأن السندات هي شكل من أشكال الدين طويل الأجل، فهي غالباً ما تستخدم في تمويل النفقات الكبيرة للمشاريع مثل شراء المباني والمعدات. وقبل اتخاذ القرار ببيع السندات، من المهم أن تحدد القدرة المستقبلية لشركتك على دفع الفائدة السنوية وعلى سحب السندات عند وصولها إلى البلوغ. وبالإضافة إلى ذلك، ربما يتردد المستثمرون في شراء سندات الشركة خلال المراحل المبكرة من بداية المشروع، مفضلين أن تبدأ بتأسيس وترسيخ المشروع أولاً.

## البنوك التجارية

بالرغم مما سمعته عن الصعوبات التي تواجهها في الحصول على قرض من البنك، مازالت البنوك مصدراً رئيسياً لرأس مال المشاريع الصغيرة. ولكن قبل التقدم لطلب قرض من البنك، لا بد أن تكون على علم بالمعايير التي سيتم تقييم طلبك بناءً عليها. في المصطلحات الفنية للبنوك، هناك ستة معايير للائتمان: رأس المال، الضمان، القدرة، السمعة، الغطاء التأميني، الأحوال المالية.

يجب أن يعرف البنك مقدار رأس المال الذي سيبدأ به مشروعك، ونسبة إسهامك الشخصي في استثماراته. ما الأصول التي تمتلكها والتي يمكن استخدامها كضمان للقرض؟ وبناءً على خبرتك وسمعتك، فإن القرار سيتخذ على أساس قدراتك وسمعتك وشخصيتك. كما أن نوع ومقدار الغطاء التأميني الذي تخطط للحصول عليه يعد عاملاً مهماً أيضاً. وسيتم أيضاً وضع الأحوال العامة لمشروعك (المنافسة، مستوى طلب المستهلكين، البيئة الاقتصادية الحالية) في الاعتبار.

إن قدرتك على إقناع صاحب البنك بإمكانياتك في كل هذه النواحي ستؤثر مباشرة على نتيجة طلب القرض. كن مستعداً لتقديم معلومات دعم مثل التقارير المالية، والمراجع، وبيانات أبحاث السوق، وخطة مفصلة حول تحقيق أهداف الشركة. إن تأكيد استحقاقك للحصول على القرض بهذه الطريقة يسهل عليك الحصول على رد بالموافقة.

**اختيار البنك المناسب.** اختيار البنك المناسب الذي يلبي احتياجات مشروعك هو قرار مهم. فاختيار البنك المناسب يمكن أن يصنع اختلافاً كبيراً فيما يتعلق بالملاءمة، والراحة، والخدمات، والمشورة، والحصول على التمويل. وإليك بعض العوامل التي يجب أن تفكر فيها عند اتخاذ القرار:

- الحجم. البنك الصغير جداً لن يكون قادراً على تولي معاملاتك أو توفير النصح والمشورة والمعلومات التي تحتاجها. والبنك الكبير جداً لن يمنحك الاهتمام الشخصي الذي تريده.
- أنواع الحسابات. ما نسبة العملاء الفرديين إلى العملاء التجاريين الذين يتعامل معهم البنك؟ هل البنك يغري العملاء التجاريين بفعالية ويعمل على بناء علاقات طيبة معهم؟
- مجالات التركيز. هل يقدم البنك خدماته لجميع مجالات العمل أم أنه يركز على مجالات معينة مثل التكنولوجيا، أو الموضة، أو الزراعة، أو الخدمات الغذائية؟ كلما كانت معرفة البنك بمجال عملك أكبر، كان ذلك أفضل.
- فلسفة الإقراض. ما أنواع القروض التي يمنحها البنك؟ ما قدرها ولمن يتم منحها؟ هل يقرض المشاريع الناشئة ويمول عمليات التوسع أم أنه لا يقرض إلا الشركات الكبيرة فقط؟
- طاقم الموظفين. هل يمتلك موظفو البنك المعرفة والخبرة التي تحتاج إليها؟ هل هم مستعدون لمنحك تلك المعرفة والخبرة؟ هل تشعر بالارتياح في التعامل معهم؟
- الخدمات. هل يستطيع البنك تزويدك بالخدمات المالية التي تحتاج إليها لإدارة مشروعك: المعاملات البنكية على شبكة الإنترنت، معالجة بطاقات التجار، جدول الرواتب، دفع الفواتير، أنواع القروض والائتمان، التجارة الدولية، خطط الاستثمار والتقاعد؟

## اتحادات الائتمان

تقدم اتحادات الائتمان بصفة عامة معدلات فائدة أقل من تلك التي تقدمها البنوك. وكي تكون مؤهلاً للحصول على القرض، عليك أن تكون عضواً. فإذا لم تكن تنتمي إلى اتحاد ائتماني، فعليك أن تستكشف إمكانية الالتحاق بأحدها. ولأنها أنشئت بغرض إمداد الأعضاء بقروض منخفضة الفائدة، فإن اتحادات الائتمان عادة ما تتشكل من شركة، أو مؤسسة مهنية، أو مجموعة خيرية. وأكثر أنواع القروض التي تقدمها اتحادات الائتمان شيوعاً هي القروض قصيرة الأجل، مثل القروض الاستهلاكية لشركات السيارات، والأثاث، والسفن... إلخ. إلا أنك تستطيع توسيع تلك القيود لتشمل تجهيز المشروع، والمعدات، أو السيارة. معظم اتحادات الائتمان يمكن أن تقرضك ما يصل إلى ٥٠٠٠ دولار لشراء جهاز كمبيوتر. وأيضاً، إذا كان تصنيفك الائتماني جيداً، فإنك

يمكن أن تكون مؤهلاً للحصول على قرض بضمان التوقيع الشخصي يصل إلى ١٠٠٠٠٠ دولار.

## مؤسسات المدخرات والقروض

كانت مؤسسات المدخرات والقروض (S & Ls) Savings and Loans تركز اهتمامها في المعتاد على تقديم القروض طويلة الأجل لمشتري المنازل، وكانت تلعب دوراً صغيراً فحسب في تمويل المشاريع. وعلى مر السنين، أظهرت مؤسسات المدخرات والقروض اهتماماً متزايداً أكثر وأكثر بقروض المشاريع. والسبب في هذا التحول واضح؛ فقروض المشاريع تسدد بطبيعة الحال في فترة أقصر من قروض المنازل، وهذا يمكن مؤسسات المدخرات والقروض من استرداد أموالها بسرعة أكبر. ومع وضع هذا في الاعتبار، ربما كان عليك دراسة مؤسسات المدخرات والقروض المحلية لتعرف أيها يمول المشاريع التجارية.

إذا كنت تمتلك المنزل الذي تعيش فيه، فإن هناك احتمالاً أيضاً أن تعطيك مؤسسات القروض والمدخرات قرضاً بضمان ملكية المنزل. إلا أنك يجب أن تسير في هذا الطريق بحرص شديد. إن رهن بيتك كي تحصل على رأس مال للمشروع يمكن أن يكون مخاطرة كبيرة، لأن خسارة المشروع يمكن أن تعرض بيتك للخطر.

## إدارة المشاريع الصغيرة

إدارة المشاريع الصغيرة (SBA) Small Business Administration هي وكالة فيدرالية أمريكية تأسست عام ١٩٥٣ لتزويد المشاريع الصغيرة بالنصح والإرشاد والمساعدات المالية. وفي هذا الصدد، تستطيع تقديم قروض مباشرة أو غير مباشرة للمشاريع. والقرض المباشر هو القرض الذي تقدمه إدارة المشاريع الصغيرة نفسها. والقرض غير المباشر هو قرض يتم تقديمه من خلال مؤسسة قروض أخرى، ولكنه يكون مضموناً بنسبة تزيد على ٩٠٪ من جانب إدارة المشاريع الصغيرة. وكلا النوعين يتمتعان بمعدلات فائدة أقل، ومدة سداد أطول من القروض العادية، ولكن إدارة المشاريع الصغيرة ليست في منافسة مع المجتمع المالي. فإدارة المشاريع الصغيرة، التي تطلق على نفسها اسم "آخر ملاذ للقروض"، عادة ما تعمل بالاشتراك مع مؤسسات قروض أخرى، حيث تقدم القروض أو تضمونها فحسب عندما لا يتوفر مصدر آخر للتمويل. وعند منح القروض، تؤثر الحالات التالية بالإيجاب في قرارات إدارة المشاريع الصغيرة:

١. المشروع المراد تمويله هو المصدر الرئيسي للدخل في العائلة.
٢. عدم توفر المساعدة المالية بشروط معقولة من مصادر خاصة أخرى.
٣. المشاركة بمبلغ معقول في المشروع. بوجه عام، تطلب إدارة المشاريع الصغيرة المشاركة في المشروع الجديد بنسبة ٢٠٪ على الأقل.

٤. وجود ضمان معقول للسداد.
٥. أن يكون المشروع الجديد عملياً وملائماً ومعقولاً.
٦. أن يتمتع المتقدم للحصول على القرض بالقدرة والخبرة في مجال عمله.
٧. أن يكون المتقدم ذا سمعة طيبة.
٨. أن يوافق المقترض على عدم التمييز في المشروع على أساس الجنس، أو العقيدة، أو اللون، أو الأصول القومية.

قبل أن تحاول كتابة طلب القرض بنفسك، توصي إدارة المشاريع الصغيرة أن تقوم بجمع وإعداد المعلومات التالية (انظر النماذج والاستبيانات الواردة في نهاية الفصل):

١. خطة المشروع
٢. التقرير المالي الشخصي
٣. بيان التاريخ الشخصي
٤. نفقات إنشاء المشروع
٥. توقعات الربح والخسارة

وبمجرد أن تجمع هذه المعلومات، عليك الاتصال بالمكتب الميداني المحلي لإدارة المشاريع الصغيرة لمناقشة خطط المشروع بمزيد من التفصيل. وعند هذه النقطة، سوف تتلقى المشورة التي تحتاجها بشأن العرض الذي قدمته وعمليات إعداد حزمة القرض.

بالإضافة إلى برنامج القروض التابع لإدارة المشاريع الصغيرة -برنامج ضمان القروض ٧ (أ)- تعرض إدارة المشاريع الصغيرة أيضاً البرامج التالية للمشاريع التي تحتاج لمبالغ نقدية أقل أو التي تحتاج إلى جمع التمويل بسرعة:

- برنامج القروض الصغيرة. صممت إدارة المشاريع الصغيرة هذا البرنامج من أجل أصحاب المشاريع الذين يحتاجون إلى ١٥٠,٠٠٠ دولار أو أقل لمنح القروض بسرعة باستخدام طلب مكون من صفحة واحدة يركز على ائتمان وسمعة المتقدم للقرض. وعادة ما تتم الموافقة على منح القروض في غضون يومين بعد استكمال وتقديم الطلب.
- برنامج القروض السريعة. هذا البرنامج، الذي يتيح لأصحاب المشاريع اقتراض مبلغ يصل إلى ٢٥٠,٠٠٠ دولار، يسرع تمويل المشروع بحق، حيث تتم الموافقة على منح القرض في

غضون ٣٦ ساعة كحد أقصى من تاريخ تقديم الطلب. وللمساعدة في تبسيط العملية، يسمح للمقترضين باستخدام نماذج الطلب الخاصة بهم وتقديم الطلبات على شبكة الإنترنت.

- برنامج القروض الصغيرة جداً. هذا البرنامج من برامج إدارة المشاريع الصغيرة تم تصميمه من أجل أصحاب المشاريع الذين يحتاجون إلى قروض قصيرة الأجل بقيمة ٣٥,٠٠٠ دولار أو أقل من أجل أغراض إنشاء أو توسيع مشاريعهم، التي تنحصر عادة في شراء المخزون، والمعدات، والأثاث، والتجهيزات، أو توفير رأس المال العامل. تلك القروض تمنح من خلال مؤسسات غير ربحية مختارة توفر للمقترض أيضاً المساعدة الإدارية والفنية.

## شركات التطوير المرخصة

شركات التطوير المرخصة (CDCs) Certified Development Companies هي مؤسسات تابعة للقطاع الأهلي العام تنشئها الحكومات المحلية لتعزيز النمو الاقتصادي في المناطق التي توجد فيها. تلك الشركات، التي يتم تمويلها بواسطة إدارة المشاريع الصغيرة والمؤسسات المالية الخاصة، تقدم تمويلًا طويل الأجل للمشاريع المحلية حتى تتمكن من خلق فرص العمل والحفاظ عليها داخل المجتمعات المحلية. والبرنامج الرئيسي الذي تديره شركات التطوير المرخصة هو برنامج القروض ٥٠٤، الذي يقدم تمويلًا طويل الأجل للأصول الثابتة للمشاريع المحلية التي تضيف لقاعدة الوظائف في المجتمع المحلي.

ويمكن استخدام أموال القروض التي يتم الحصول عليها من تلك الشركات في شراء، أو إنشاء، أو تجديد المباني وشراء الماكينات، والمعدات، والأثاث، والتجهيزات. ولا يمكن استخدام القروض في زيادة رأس المال العامل، أو شراء المخزون، أو سداد الديون.

## شركات الاستثمار في المشاريع الصغيرة

شركات الاستثمار في المشاريع الصغيرة (SBICs) Small Business Investment Companies هي شركات خاصة في ملكيتها وإدارتها، يتم ترخيصها وأحياناً تمويلها من جانب إدارة المشاريع الصغيرة لمنح المشاريع الصغيرة ديناً طويل الأجل وتمويلًا للأسهم. كان الغرض من قانون الاستثمار في المشاريع الصغيرة الصادر في أمريكا عام ١٩٥٨، والذي صرح بتكوين شركات الاستثمار في المشاريع الصغيرة، هو زيادة عدد الشركات الخاصة المستعدة للاستثمار في المشاريع الصغيرة.

وعلى الرغم من أن جميع شركات الاستثمار في المشاريع الصغيرة يجب أن تلتزم بقوانين إدارة المشاريع الصغيرة SBA وتخضع لمراقبتها، فإنها لا تتشابه جميعاً. فشركات الاستثمار في المشاريع الصغيرة تتراوح بين الشركات المتخصصة في صناعة الطعام وبين تلك المتخصصة في مجال القضاء. وتختلف طرق الاستثمار المفضلة لديها (الدين في مقابل حقوق الملكية) كما يمكن أن تختلف أيضاً قيمة الاستثمار ذاته. فإذا كنت تفكر في الحصول على تمويل من شركات



الاستثمار في المشروعات الصغيرة، فسيكون عليك المقارنة بين شركات الاستثمار المختلفة. ولزيد من المعلومات حول شركات الاستثمار في المشاريع الصغيرة في أمريكا، والحصول على قائمة بالشركات القريبة منك، اتصل بالمكتب الميداني المحلي لإدارة المشاريع الصغيرة.

## ائتمان الموردين

بناءً على تصنيفك الائتماني، قد يقتنع الموردون بتزويدك بأشياء مثل المخزون، الأثاث، التجهيزات، المعدات على أساس الدفع بالأجل. وائتمان الموردين، الذي يعرف أيضاً باسم "الائتمان التجاري"، هو مصدر التمويل قصير الأجل الأكثر شيوعاً في الاستخدام مع المشاريع الصغيرة. في حالة المخزون، يكون سداد الثمن بالكامل واجباً في غضون ٣٠ يوماً. ويمكن سداد ثمن الأثاث، والتجهيزات، والمعدات على مدار فترة أطول.

وائتمان الموردين له ميزتان. فهو يتيح لك زيادة حجم النقد المتوفر، كما أن الفوائد المرتبطة به يمكن أن تكون قابلة للخصم الضريبي باعتبارها نفقات ضرورية للمشروع. ومع ذلك فإنك ستدفع أسعاراً أعلى لأن العديد من الموردين يعرضون خصومات على الدفع المبكر.

## شركات التمويل

تمنح شركات التمويل قروضاً تعتبر البنوك وغيرها من مصادر الاقتراض أنها تنطوي على مخاطرة كبيرة. فشركات التمويل، التي تشتهر بسياسات الائتمان السخية والتعامل السريع مع القروض، تمنح قروضاً مضمونة وغير مضمونة لأي غرض تقريباً. ولأنها كذلك، فإنها توفر بديلاً آخر لتمويل المشاريع؛ ولكنه بديل عالي التكلفة. فمعدل التكلفة المرتفع جداً الذي تطلبه تلك الشركات هو دليل على أن الراحة لها ثمنها. لذا، قبل اللجوء لهذا المصدر من مصادر التمويل، عليك التفكير بعناية في خياراتك الأخرى وكذلك في تكلفة مثل هذا القرض.

## مؤسسات التمويل المخاطر

مؤسسات التمويل المخاطر هي أحد مصادر التمويل الأقل شهرة، ولكن ليس أقل أهمية. تلك المؤسسات عبارة عن شركات استثمارية خاصة تزود المشاريع الجديدة والناشئة برأس المال الذي تحتاجه في مقابل حصة في ملكية تلك المشاريع. وحيث إن تلك المؤسسات تركز بشدة على عامل واحد فقط هو احتمالات ربحية المشروع، فإنها بشكل عام تسعى إلى تحقيق نسبة ٢٥-٥٠٪ كمائد سنوي على الاستثمار على مدار فترة خمس سنوات. والهدف الأساسي لهذه المؤسسات هو أن يتحول المشروع إلى شركة مساهمة، وبهذا تتمكن من استعادة استثماراتها مضاعفة خمس أو عشر مرات عن طريق بيع أسهمها في المشروع في عرض علني للأسهم.

ومؤسسات التمويل المخاطر تلك تهتم في الأساس بالمشاريع التي تحتاج لاستثمار يتراوح

بين ٥٠٠,٠٠٠ دولار و ١٠ ملايين دولار. إلا أنه إذا كان هناك أي مشروع واعد يحتاج لأكثر من هذا المبلغ، فإن تلك المؤسسات تزيد استثماراتها أحياناً أو تتحالف مع غيرها من المؤسسات من أجل توفير التمويل اللازم.

فإذا كان مشروعك يحظى باحتمالات كبيرة لتحقيق النمو والربح، فإن مؤسسات التمويل المخاطر تلك هي بالتأكيد مصدر يجب عليك التفكير فيه. ولكن تذكر أنه يجب عليك التنازل عن جزء من ملكيتك للمشروع والسماح للمستثمرين بالمشاركة في قرارات الإدارة. ولكنك تستطيع الفوز بالكثير عن طريق التخلي عن القليل. وقد كانت إحدى هذه المؤسسات هي التي ساعدت اثنين من شباب رجال الأعمال هما ستيفن فوزنايك وستيفن جوبز على تحويل مشروع أحلامهما إلى شركة آبل للكمبيوتر.

يمكنك معرفة المزيد عن مؤسسات التمويل المخاطر عن طريق مراجعة مصادر مثل البنوك، والمحاسبين، وأدلة المؤسسات المغامرة، والمجلات التجارية/المالية -مثل Money و Inc و Fortune و Forbes- ومواقع الويب. وبعد ذلك، قم بإعداد خطة المشروع. إن أفضل طريقة للفوز باهتمام إحدى مؤسسات التمويل المخاطر هي خطة مشروع تحقق الفوز.

## المستثمرون الأثرياء

المستثمرون الأثرياء، أو "الممولون"، يمثلون مصدراً آخر أقل شهرة ولكن يتم الاستفادة منه بشكل متزايد لتمويل المشاريع. يبحث الممولون، المتحيزون بشدة للمشاريع الناشئة، عن نفس الأشياء التي يبحث عنها أصحاب مؤسسات التمويل المخاطر، ولكنهم يميلون إلى اختيار المشاريع التي تتسق مع أهدافهم أو فلسفاتهم الشخصية. يضم الممولون أطباء، ومحامين، ومحاسبين، ورجال أعمال ناجحين، ورياضيين، وغيرهم ممن يملكون المال، سواء كانوا يعملون بشكل منفرد أو كجزء من مجموعة استثمارية. وأفضل طريقة للعثور على هؤلاء الممولين هي الحصول على توصية من صديق مشترك، أو قريب، أو زميل عمل، أو من خلال المحاسب، أو السمسار الذي تتعامل معه. والبديل الآخر هو أن تنشر إعلاناً في قسم "فرص المشاريع" في إحدى الصحف أو المجلات.

## مصادر رأس المال المخاطر والممولين

فيما يلي بعض نماذج المصادر العديدة التي يمكن أن تزودك بالمعلومات حول المستثمرين المخاطرين والممولين وأنواع الاستثمارات التي يقومون بها عادة:

• Angel Capital Electronic Network (ACE-Net)- [www.sba.gov/advo](http://www.sba.gov/advo)

خدمة وطنية على شبكة الإنترنت مصممة لتلبية احتياجات أصحاب المشاريع، والمستثمرين الممولين، والمحاسبين، والمحامين. وبالإضافة إلى مساعدة أصحاب المشاريع على الوصول للممولين، فإنها توفر معلومات حول المؤتمرات، والاجتماعات، والبرامج المرتبطة بالاستثمارات.

تم إنشاء هذه الخدمة من خلال شراكة بين بعض المنظمات وبين مكتب إدارة المشاريع الصغيرة.

- BusinessPartners.Com- [www.businesspartners.com](http://www.businesspartners.com)

خدمة عالمية على شبكة الإنترنت تربط أصحاب المشاريع والمشاريع النامية بالمولدين المستثمرين، أصحاب المؤسسات المخاطرة، والشركاء المحتملين. ويستطيع مستخدمو الموقع البحث عن مصادر التمويل، وخدمات المشاريع، والمستشارين، والمعلومات المالية والقانونية.

- Capital Vector- [www.capitalvector.com](http://www.capitalvector.com)

شركة على شبكة الإنترنت تساعد أصحاب المشاريع على العثور على مؤسسات رأس المال المخاطر وتقييمها. وبالإضافة إلى خدمات البحث التي تقدمها، تقدم أيضاً دليل Venture Capital Directory على أسطوانات مدمجة تحتوي على قائمة ووصف لمؤسسات رأس المال المخاطر النشطة في الولايات المتحدة في أكثر من ٩٠ مجالاً مختلفاً.

- FundingPost.com- [www.fundingpost.com](http://www.fundingpost.com)

هذه الشركة تجمع أصحاب المشاريع والمستثمرين معاً من خلال موقع الويب الخاص بها، ومؤتمرات الهاتف على الإنترنت، والمجلات، والأحداث الوطنية. وهي تعرض لمحات عن الشركات على الممولين ومؤسسات رأس المال المخاطر، وتوفر للشركات ارتباطات بموفري الخدمات للمشاريع.

- Los Angeles Venture Association (LAVA)- [www.lava.org](http://www.lava.org)

تتكون شبكة التمويل تلك من مستثمرين يهتمون بتمويل المشاريع الناشئة النامية ومشاريع السوق المتوسطة. وتشجع الشبكة، من خلال موقعها على الويب، والاجتماعات، والندوات، والمؤتمرات السنوي، أصحاب المشاريع، والمستثمرين، وأصحاب البنوك، والمستشارين الماليين على الاجتماع معاً وتبادل المعلومات. ومن بين الشبكات المنتسبة شبكة Orange Coast Venture Group، وشبكة Tech Coast Angels.

- National Venture Capital Association (NVCA)- [www.nvca.org](http://www.nvca.org)

هذا الاتحاد التجاري يمثل مجال رأس المال المخاطر في الولايات المتحدة. هذا الاتحاد، الذي يضم أعضاء إقليميين من جميع أنحاء الولايات المتحدة، يسهل التواصل بين مؤسسات التمويل المخاطر ومقدمي الخدمات المهنيين ويدعم نشاط الأعمال والإبداع. ويرعى الاتحاد موقع ويب، ومنشورات، وأحداث مختلفة.

- PrivateInvestor.com- [www.privateinvestor.com](http://www.privateinvestor.com)

هذه الخدمة تضم أعضاء يفوق عددهم ٣,٠٠٠ عضو من المولدين المستثمرين في أمريكا الشمالية. تقدم هذه الخدمة مدخلات على شبكة الإنترنت بين الأشخاص الذين يرغبون في إنشاء مشاريع جديدة وبين المستثمرين المحتملين. ولدراسة طلبات التمويل التي يقدمها أصحاب المشاريع، يجب عليهم تقديم ملخص تنفيذي و/أو خطة المشروع على موقع ويب هذه الخدمة.

- VC Experts- [www.vcexperts.com](http://www.vcexperts.com)

هذا موقع ويب لمصادر الملكية الخاصة ومجتمع رأس المال المخاطر. ومن خلال مقرراته التعليمية، والأحداث التي ينظمها، واجتماعات المائدة المستديرة التي تتم فيه، والنشورات الصادرة عنه، يقدم الموقع الأخبار والمعلومات الحديثة المتعلقة بتمويل المشاريع.

- vFinance.com- [www.vfinance.com](http://www.vfinance.com)

تشكل شركة خدمات مالية عالمية تضطلع بأعمال البحث، والأنشطة البنكية، وأنشطة السمسرة. يتيح موقع الويب الخاص بالشركة للمشاريع البحث عن رأس المال والمستثمرين للعثور على فرص استثمار مناسبة.

وعلى الرغم من أن مصادر التمويل السابقة قد تكون مفيدة، فعليك التقدم بحذر عند استخدامها. فكثيراً ما تكون هناك رسوم على العضوية، والبحث. والأكثر من ذلك أن عملية العثور على الشريك أو المستثمر المناسب لمشروعك تقتضي كشف معلومات سرية عن المشروع. إذا قررت البحث عن التمويل بواسطة المولدين أو مؤسسات التمويل المخاطر، فأحرص على إجراء فحص شامل لخلفية أي مستثمر محتمل. ينبغي أن تقيم المستثمرين، تماماً كما سيقومونك هم. ومن المهم أيضاً أن تحصل على الاستشارة القانونية والمالية اللازمة قبل عقد أي اتفاقيات خاصة بالاستثمار.

## استبيان خطة المشروع الخاص بإدارة المشاريع الصغيرة

ستقوم إدارة المشاريع الصغيرة SBA بطرح الأسئلة التالية عليك كجزء من عملية التمويل:

١. ما مستوى تعليمك وخبرتك العملية؟
٢. ما نوع المشروع الذي تخطط لإنشائه (البناء، التصنيع، الخدمة... إلخ)؟ ما المنتج الذي تبيعه؟ صف المنتج أو الخدمة التي تخطط لصنعها أو بيعها.

٣. لماذا اخترت هذا النوع من المشاريع؟
٤. هل سيكون مشروعك ملكية فردية، أم شركة تضامن، أم مؤسسة؟
٥. ما مدى ضخامة القرض المطلوب، وكيف تتوقع أن يتم استخدام التمويل؟
٦. أين سيكون موقع المشروع؟ لماذا تم اختيار هذا الموقع؟
٧. ما حجم رأس المال الذي تمتلكه، وما الذي سيتم استثماره في المشروع (بإيجاز)؟
٨. هل حضرت إحدى ورش العمل التي تعقدها إدارة المشاريع الصغيرة حول المشاريع؟
٩. هل تفكر في استخدام محاسب أو خدمة معينة لمسك الدفاتر لإعداد السجلات المالية؟
١٠. ما نوع الترخيص الذي ستحصل عليه؟
١١. كم عدد الموظفين الذين سيحتاج إليهم المشروع؟
١٢. ما نوع التأمين الذي ستستخدمه؟

## نموذج نفقات المشاريع الناشئة الخاص بإدارة المشاريع الصغيرة

سواء كنت تبدأ مشروعاً صغيراً، أو تنتقل إلى موقع جديد، أو تفتح فرعاً جديداً، أو توسع مشروعك القائم، فستكون لديك بعض تكاليف التأسيس الأولية أو النفقات التي تدفعها مرة واحدة. وستكون المعلومات التالية مطلوبة في جميع الطلبات التي تقدم لهذه الأغراض.

١. الأثاث، والتجهيزات، والمعدات :

- أ. سعر الشراء (إذا تم دفع الثمن نقداً بالكامل) \_\_\_\_\_ دولار  
ب. الشراء بالتقسيط (إذا تم الشراء بعقد) \_\_\_\_\_ دولار  
ج. تكاليف النقل والتركيب \_\_\_\_\_ دولار

٢. المخزون الابتدائي والإمدادات \_\_\_\_\_ دولار

٣. الديكور/التصميم/التحسينات \_\_\_\_\_ دولار

٤. العربون

- أ. المرافق \_\_\_\_\_ دولار  
ب. الإيجارات \_\_\_\_\_ دولار  
ج. غير ذلك (حدد) \_\_\_\_\_ دولار

٥. الرسوم

- أ. نفقات قانونية، محاسبية، وغير ذلك \_\_\_\_\_ دولار  
ب. التراخيص، التصاريح... إلخ \_\_\_\_\_ دولار  
ج. غير ذلك (حدد) \_\_\_\_\_ دولار

٦. غير ذلك (رأس المال العامل... إلخ) \_\_\_\_\_ دولار

الإجمالي

- ناقص مقدار التزود برأس المال \_\_\_\_\_ دولار  
حجم القرض المطلوب \_\_\_\_\_ دولار



U.S. SMALL BUSINESS ADMINISTRATION

OMB APPROVAL NO. 3245-0188  
EXPIRATION DATE: 11/30/2004

PERSONAL FINANCIAL STATEMENT

As of \_\_\_\_\_

Complete this form for: (1) each proprietor, or (2) each limited partner who owns 20% or more interest and each general partner, or (3) each stockholder owning 20% or more of voting stock, or (4) any person or entity providing a guaranty on the loan.

Name	Business Phone
Residence Address	Residence Phone
City, State, & Zip Code	

Business Name of Applicant/Borrower

ASSETS		LIABILITIES	
	(Dollars)		(Dollars)
Cash on hand & in Banks	\$ _____	Accounts Payable	\$ _____
Savings Accounts	\$ _____	Notes Payable to Banks and Others	\$ _____
IRA or Other Retirement Account	\$ _____	(Describe in Section 2)	
Accounts & Notes Receivable	\$ _____	Installment Account (Auto)	\$ _____
Life Insurance-Cash Surrender Value Only	\$ _____	Mo. Payments \$ _____	
(Complete Section 6)		Installment Account (Other)	\$ _____
Stocks and Bonds	\$ _____	Mo. Payments \$ _____	
(Describe in Section 3)		Loan on Life Insurance	\$ _____
Real Estate	\$ _____	Mortgages on Real Estate	\$ _____
(Describe in Section 4)		(Describe in Section 4)	
Automobile-Current Value	\$ _____	Unpaid Taxes	\$ _____
Other Personal Property	\$ _____	(Describe in Section 6)	
(Describe in Section 5)		Other Liabilities	\$ _____
Other Assets	\$ _____	(Describe in Section 7)	
(Describe in Section 5)		Total Liabilities	\$ _____
Total	\$ _____	Net Worth	\$ _____
		Total	\$ _____

Section 1. Source of Income		Contingent Liabilities	
Salary	\$ _____	As Endorser or Co-Maker	\$ _____
Net Investment Income	\$ _____	Legal Claims & Judgments	\$ _____
Real Estate Income	\$ _____	Provision for Federal Income Tax	\$ _____
Other Income (Describe below)	\$ _____	Other Special Debt	\$ _____

Description of Other Income in Section 1.

\*Alimony or child support payments need not be declared as "Other Income" unless it is desired to have such payments counted toward total income.

Section 2. Notes Payable to Banks and Others. (Use attachments if necessary. Each attachment must be identified as a part of this statement and signed.)

Name and Address of Noteholder(s)	Original Balance	Current Balance	Payment Amount	Frequency (monthly, etc.)	How Secured or Endorsed (Type of Collateral)

**Section 3. Stocks and Bonds.** (Use attachments if necessary. Each attachment must be identified as a part of this statement and signed.)

Number of Shares	Name of Securities	Cost	Market Value Quotation/Exchange	Date of Quotation/Exchange	Total Value

**Section 4. Real Estate Owned.** (List each parcel separately. Use attachment if necessary. Each attachment must be identified as a part of this statement and signed.)

	Property A	Property B	Property C
Type of Property			
Address			
Date Purchased			
Original Cost			
Present Market Value			
Name & Address of Mortgage Holder			
Mortgage Account Number			
Mortgage Balance			
Amount of Payment per Month/Year			
Status of Mortgage			

**Section 5. Other Personal Property and Other Assets.** (Describe, and if any is pledged as security, state name and address of lien holder, amount of lien, terms of interest and if relevant, describe delinquency.)

**Section 6. Unpaid Taxes.** (Describe in detail, as to type, to whom payable, when due, amount, and to what property, if any, a lien has attached.)

**Section 7. Other Liabilities.** (Describe in detail.)

**Section 8. Life Insurance Held.** (Give face amount and cash surrender value of policies - name of insurance company and beneficiary)


I authorize SBA Lender to make inquiries as necessary to verify the accuracy of the statements made and to determine my creditworthiness. I certify the above and the statements contained in the attachments are true and accurate as of the stated date(s). These statements are made for the purpose of either obtaining a loan or guaranteeing a loan. I understand FALSE statements may result in forfeiture of benefits and possible prosecution by the U.S. Attorney General (Reference 18 U.S.C. 1001).

Signature: \_\_\_\_\_ Date: \_\_\_\_\_ Social Security Number: \_\_\_\_\_

Signature: \_\_\_\_\_ Date: \_\_\_\_\_ Social Security Number: \_\_\_\_\_

**PLEASE NOTE:** The estimated average burden hours for the completion of this form is 1.5 hours per response. If you have questions or comments concerning this estimate or any other aspect of this information, please contact Chief, Administrative Branch, U.S. Small Business Administration, Washington, D.C. 20416, and Classroom Officer, Paper Reduction Project (2046-0186), Office of Management and Budget, Washington, D.C. 20503. PLEASE DO NOT SEND FORMS TO OMB.



	<p><b>United States of America</b> <b>SMALL BUSINESS ADMINISTRATION</b> <b>STATEMENT OF PERSONAL HISTORY</b></p>	<p><b>Please Read Carefully - Print or Type</b></p> <p>Each member of the small business or the development company requesting assistance must submit this form in TRIPPLICATE for filing with the SBA application. This form must be filled out and submitted by:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. By the proprietor, if a sole proprietorship.</li> <li>2. By each partner, if a partnership.</li> <li>3. By each officer, director, and additionally by each holder of 20% or more of the ownership stock, if a corporation, limited liability company, or a development company.</li> </ol>
<p>Name and Address of Applicant (Please Name)(Street, City, State, and ZIP Code)</p>		<p>SBA District/Cluster Area Office</p>
<p>Amount Applied for (when applicable)</p>		<p>File No. (if known)</p>
<p>1. Personal Statement of: (State name in full, if no middle name, state (J-NAME), or if initial only indicate initial.) List all former names used, and dates each name was used. Use separate sheet if necessary.</p> <p>First: _____ Middle: _____ Last: _____</p>		<p>2. Give the percentage of ownership or stock owned or to be owned in the small business or the development company. Social Security No. _____</p>
<p>3. Date of Birth (Month, day, and year)</p>		<p>4. Place of Birth: (City &amp; State or Foreign Country)</p>
<p>Name and Address of participating lender or surety co. (when applicable and known)</p>		<p>5. U.S. Citizen? <input type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO If No, are you a Lawful Permanent resident alien? <input type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO If non-U.S. citizen provide alien registration number: _____</p>
<p>6. Present residence address: From: _____ To: _____ Address: _____</p> <p>Home Telephone No. (include A/C): _____ Business Telephone No. (include A/C): _____</p>		<p>Most recent prior address (omit if over 10 years ago): From: _____ To: _____ Address: _____</p>
<p><b>PLEASE SEE REVERSE SIDE FOR EXPLANATION REGARDING DISCLOSURE OF INFORMATION AND THE USES OF SUCH INFORMATION.</b></p> <p><b>IT IS IMPORTANT THAT THE NEXT THREE QUESTIONS BE ANSWERED COMPLETELY. AN ARREST OR CONVICTION RECORD WILL NOT NECESSARILY DISQUALIFY YOU; HOWEVER, AN UNTRUTHFUL ANSWER WILL CAUSE YOUR APPLICATION TO BE DENIED.</b></p> <p><b>IF YOU ANSWER "YES" TO 7, 8, OR 9, FURNISH DETAILS ON A SEPARATE SHEET. INCLUDE DATES, LOCATION, FINES, SENTENCES, WHETHER MISDEMEANOR OR FELONY, DATES OF PAROLE/PROBATION, UNPAID FINES OR PENALTIES, NAME(S) UNDER WHICH CHARGED, AND ANY OTHER PERTINENT INFORMATION.</b></p>		
<p>7. Are you presently under indictment, on parole or probation? <input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No (If yes, include date parole or probation is to expire.)</p>		
<p>8. Have you ever been charged with and/or arrested for any criminal offense other than a minor motor vehicle violation? Include offenses which have been dismissed, discharged, or not prosecuted (All arrests and charges must be detailed and explained on an attached sheet.) <input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No</p>		
<p>9. Have you ever been convicted, placed on pretrial diversion, or placed on any form of probation, including adjudication withheld pending probation, for any criminal offense other than a minor vehicle violation? <input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No</p>		
<p>10. I authorize the Small Business Administration Office of Inspector General to request criminal record information about me from criminal justice agencies for the purpose of determining my eligibility for programs authorized by the Small Business Act, and the Small Business Investment Act.</p>		
<p><b>WARNING:</b> Knowingly making a false statement on this form is a violation of Federal law and could result in criminal prosecution, significant civil penalties, and a denial of your loan, equity bond, or other program participation. A false statement is punishable under 18 USC 1001 by imprisonment of not more than five years and/or a fine of not more than \$25,000; under 18 USC 645 by imprisonment of not more than two years and/or a fine of not more than \$5,000; and, if submitted to a Federally insured institution, under 18 USC 1014 by imprisonment of not more than thirty years and/or a fine of not more than \$1,000,000.</p>		
Signature	Title	Date
<p><b>Agency Use Only</b></p> <p>11. <input type="checkbox"/> Fingerprint Waived Date _____ Approving Authority _____</p> <p><input type="checkbox"/> Fingerprint Required Date _____ Approving Authority _____</p> <p>Date Sent to OIG _____</p>		
<p>12. <input type="checkbox"/> Cleared for Processing Date _____ Approving Authority _____</p>		<p>13. <input type="checkbox"/> Request a Character Evaluation Date _____ Approving Authority _____</p> <p>(Required whenever 7, 8 or 9 are answered "yes" even if cleared for processing.)</p>
<p><b>PLEASE NOTE:</b> The estimated burden for completing this form is 16 minutes per response. You are not required to respond to any collection of information on this form if it displays a currently valid OMB approval number. Comments on this burden should be sent to U.S. Small Business Administration, Chief, A/R, 409 2nd St., S.W., Washington, D.C. 20416 and Sent. Officer for the Small Business Administration, Office of Management and Budget, New Executive Office Building, Room 10282, Washington, D.C. 20503. OMB Approv# 3245-0178. PLEASE DO NOT SEND FORMS TO OMB.</p>		



## قائمة فحص التمويل

لكي تكون فكرة أفضل عن حجم رأس المال الذي تحتاج إليه وتعرف ما إذا كنت قد بحثت بشكل شامل وسائل التمويل المتاحة أمامك أم لا، أجب عن الأسئلة الواردة في قائمة الفحص التالية.

الإجابة نعم أو لا	قائمة فحص التمويل
_____	١. هل حددت مبلغ الاستثمار المبدئي المطلوب لمشروعك؟
_____	٢. هل ضمنت تقديرك المالي غطاءً مالياً احتياطياً؟
_____	٣. هل حددت المبلغ الذي ستستثمره في المشروع من مالك الشخصي؟
_____	٤. هل وازنت بين مزايا وعيوب تمويل الدين في مقابل تمويل الملكية؟
_____	٥. هل درست كلاً من مصادر التمويل التالية؟
_____	الأسرة والأصدقاء
_____	الشركاء
_____	حاملو الأسهم
_____	حاملو السندات
_____	البنوك
_____	مؤسسات المدخرات والقروض
_____	الاتحادات الائتمانية
_____	إدارة المشاريع الصغيرة
_____	شركات الاستثمار في المشاريع الصغيرة
_____	شركات التطوير المرخصة
_____	الموردون
_____	مؤسسات التمويل المخاطر
_____	الممولون

(مستمر)

الإجابة نعم أو لا	قائمة فحص التمويل (مستمر)
-----	٦. هل تحدثت مع صاحب البنك بشأن الحصول على قرض؟
-----	٧. هل تعطي نفسك تصنيفاً إيجابياً في كل من معايير الائتمان الستة؟
-----	رأس المال
-----	الضمان
-----	القدرة
-----	السمعة
-----	الغطاء التأميني
-----	الأحوال المالية
-----	٨. هل تدرك معايير إدارة المشاريع الصغيرة لمنح القروض؟
-----	٩. هل تحدثت مع محاسب بشأن خيارات التمويل المختلفة المتاحة لك؟

# المخزون والتوزيع

## التحكم في المخزون

كل مشروع تجاري -سواء كان مجال عمله الأساسي هو تجارة التجزئة، أو تجارة الجملة، أو الخدمات، أو التصنيع- يشترك مع المشاريع الأخرى في شيء واحد: المخزون. وفي الواقع، الجزء الأكبر من الأموال التي تستثمرها سيتم إنفاقه على الأرجح على المخزون. ويضم هذا الجزء نفقات البضائع، والتجهيزات، والمواد الخام، والأجزاء، وجميعها من المتوقع أن تحقق الأرباح لمشروعك. ولكن لكي تفعل هذا، يجب الحفاظ على توازن مناسب لتلك النفقات. وهذا هو هدف التحكم في المخزون.

النظام الجيد للتحكم في المخزون يقوم بأربع مهام:

١. يحافظ على المخزون عند المستوى الأمثل.
٢. يطلب البضائع بكميات اقتصادية لأبعد حد.
٣. يسرع عملية دوران السلع.
٤. يقلل تقلص المخزون.

وبعبارة أخرى، يتيح لك نظام التحكم في المخزون استخلاص أقصى فائدة من المخزون بأقل تكلفة ممكنة. فإذا كان يستطيع القيام بكل هذا، فلا بد وأنه معقد. ولكن الحقيقة أنه غاية في البساطة. فتماماً كما أن الثرموستات مصمم بحيث يستجيب للتغيرات في درجة الحرارة، فإن نظام التحكم في المخزون يستجيب أيضاً للتغيرات التي تحدث (أو لا تحدث) في مستوى مخزون مشروعك. وبمجرد أن تعد النظام للعمل، فإنه يعمل بطريقة تكاد تكون أوتوماتيكية تماماً.

## المستوى المثالي للمخزون

العديد من المشروعات تصر بشكل خاطئ على التمسك بالفلسفة القائلة إنه كلما زاد المخزون

الذي تمتلكه، كان ذلك أفضل، كطريقة للتأكد من عدم ضياع أي عمليات بيع محتملة. وما لا يدركه المسؤولون عن تلك المشاريع أن تكلفة الاحتفاظ بالمخزون الزائد يمكن أن تتجاوز الأرباح المحتملة من المبيعات الإضافية. فبالإضافة إلى تكلفة المخزون الزائد نفسه، هناك أيضاً تكاليف الشحن، والتخزين، والتأمين، والضرائب. وهناك أيضاً خطر أن يصبح المخزون عتيقاً ومهجوراً قبل أن تكون هناك فرصة لاستخدامه أو بيعه. هذا ثمن فادح تدفعه مقابل ضمان امتلاء الأرفف بالسلع.

كما أن تبني الموقف المضاد وعدم الاهتمام بالمخزون على الإطلاق ليس هو الحل أيضاً. فتترك مخزون المشروع المستخدم في العمليات أو المبيعات يتقلص عن عمد من المؤكد أنه سينفر العملاء والموظفين على حد سواء. ومن بين التكاليف المترتبة على نقص المخزون ما يلي:

- تكاليف المعاملة الخاصة والتضحية بالخصومات على المشتريات بسبب الاضطرار إلى تقديم طلبيات شراء متعجلة.
- استفادة ضعيفة من الموظفين، والمعدات، والمباني.
- خسارة المبيعات والعملاء.

وعندما يتعلق الأمر بالمبيعات، فإن خسارتك يمكن أن تكون هائلة. هذا لأن العملاء غير الراضين ينزعون إلى الانتقال بتعاملاتهم المستقبلية إلى مكان آخر. ويقودنا هذا إلى هدفك: المستوى المثالي للمخزون. ما هو؟ إنه المستوى الأعلى ربحية. فبدلاً من التخلص تماماً من تكاليف نقص المخزون، أو تقليل تكاليف الاحتفاظ بالمخزون إلى أقل رقم ممكن، فإن المستوى المثالي يحقق لك أقل إجمالي لللاثنين معاً. على سبيل المثال:

تكاليف زيادة			
مستوى المخزون	تكاليف نقص المخزون	المخزون	الإجمالي
أ	١,٠٠٠ دولار	٨,٧٥٠ دولار	٩,٧٥٠ دولار
ب	٢,٥٠٠ دولار	٦,٥٠٠ دولار	٩,٠٠٠ دولار
ج	٣,٧٥٠ دولار	٤,٠٠٠ دولار	٧,٧٥٠ دولار
د	٥,٥٠٠ دولار	٣,٠٠٠ دولار	٨,٥٠٠ دولار

المستوى المثالي الذي تحتفظ بالمخزون عنده هو المستوى (ج) لأن هذا يقلل التكلفة الإجمالية إلى أقصى حد.

وبعد أن تحدد المستوى المثالي للمخزون بالنسبة لمشروعك من خلال التجربة والخطأ، يكون نظام التحكم في المخزون مسئولاً عن الحفاظ على المخزون عند هذا المستوى. ويتم تحقيق هذا عن طريق (١) قياس البضائع المتوفرة، (٢) تحديد الكميات المطلوبة، (٣) حساب أوقات التوصيل.

## قياس البضائع المتوفرة

تلك هي الطريقة التي تعرف بها ما لديك وما ليس لديك. هل ذلك الصندوق الإلكتروني الموجود على الرف الأعلى يحتوي على دسنة من الأدوات - كما هو مدون - أم أنه فارغ؟ هناك ثلاث طرق لمعرفة ذلك: أن تقوم بتخمين واع، أو تفتح الصندوق وتحصي ما بداخله، أو تراجع سجلاتك.

١. التخمين الواعي. تعتمد تلك الطريقة على ذاكرتك وقدرتك على الملاحظة في تحديد ما لديك من مخزون. ففي حال كان مشروعك صغيراً وكنت قادراً على متابعة العمليات اليومية عن كثب، فقد يكون تخمينك صحيحاً إلى حد كبير. ولكن هناك أيضاً فرصة لا بأس بها لأن يكون خاطئاً. ولكي تكون في أمان، يجب عليك القيام بعملية إحصاء دقيق مرة واحدة سنوياً على الأقل.

٢. جرد المخزون. الطريقة الأكثر دقة لمراقبة مستويات المخزون - على الرغم من أنها تستهلك الكثير من الوقت - هي القيام بعملية جرد. ويعني هذا حساب البضائع المتوفرة بدقة على فترات منتظمة للتأكد من أن المخزون التقديري متفق مع المخزون الفعلي المتوفر.

٣. نظام المخزون الدائم. نظام المخزون الدائم هذا يسجل التغييرات التي تطرأ على المخزون أولاً بأول. باستخدام المعلومات المستقاة من بطاقات المخزون، وإيصالات الاستلام، ونماذج الطلبات، يتم إدخال العدد الملائم، وكذلك الحجم، واللون، وغير ذلك، في نظام للمخزون في الأوقات التي يتم فيها استلام، أو استخدام، أو بيع البضائع. ويمكن القيام بهذا يدوياً أو بواسطة الكمبيوتر، باستخدام نظام لإدارة المخزون أو مسح الباركود، والذي يتتبع البضائع التي تم استلامها عند التوصيل والبضائع التي تم بيعها عند ماكينة النقد الأوتوماتيكية.

## تحديد الكميات المطلوبة

بعد تحديد حجم المخزون لديك، تكون قد وصلت إلى النقطة الحاسمة في عملية التحكم في المخزون؛ تحديد ما تطلبه وبأي كمية. وتلك هي النقطة التي يبدأ عندها العمل الأوتوماتيكي التلقائي لنظام التحكم في المخزون. يكون النظام مبرمجاً للاستجابة لنقاط إعادة طلب معينة، بناءً على تقديراتك لأقل الكميات المطلوبة من البضائع للحفاظ على توازن المخزون. وكل نقطة من نقاط إعادة الطلب تمثل المستوى الذي يحتاج أحد عناصر المخزون عنده إلى إعادة التزويد واستكمال النقص. والكمية الفعلية التي يجب شراؤها يتم تحديدها بواسطة معلومات حديثة مثل:

- التغييرات في أنشطة العمليات
- التغييرات في تفضيلات العملاء
- التغييرات في المواسم

• التغييرات في المنتجات (التحسن، التوقف، وغير ذلك)

• التغييرات في هامش الربح

• التغييرات في الموردين

على سبيل المثال، إذا كان إقبال العملاء على طلب عنصر معين قد بدأ في التناقص تدريجياً، يمكنك أن تقرر ترك مخزون هذا العنصر ينخفض إلى ما دون نقطة إعادة الطلب بدون شراء المزيد منه.

## حساب أوقات التوصيل

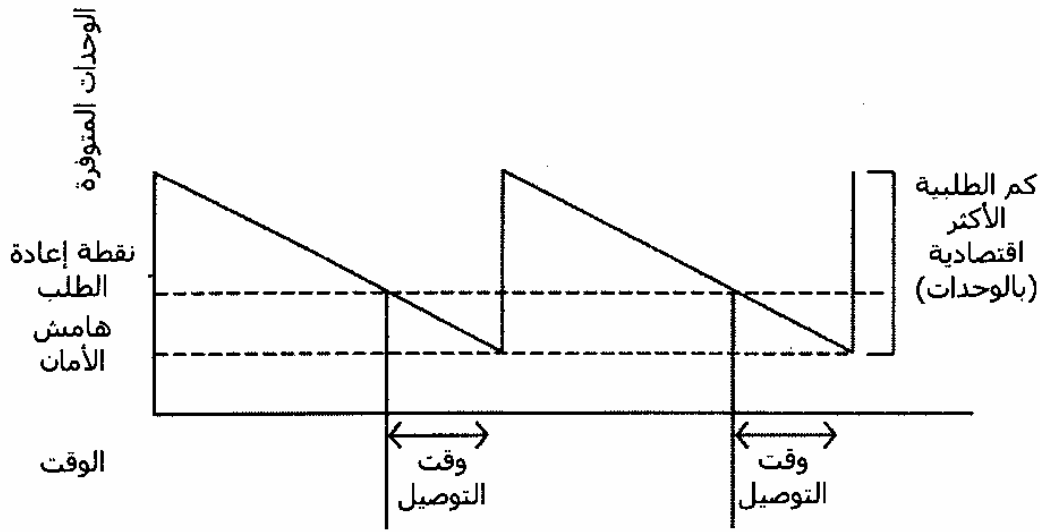
يتوقف نجاح نظام التحكم في المخزون على قدرتك على حساب أوقات التوصيل. ما مقدار الوقت الذي سيستغرقه المورد لتجهيز طلبيتك؛ ليس فقط تأكيد الطلبية على الهاتف أو عبر شبكة الإنترنت، وإنما إتمام الأعمال الورقية أيضاً، وكذلك تعبئة البضائع، وتوصيلها إلى موقع مشروعك أو شركتك؟ فما لم تكن البضائع على أرفف متاجرك عندما تحتاجها - وليست في مكان ما في الطريق إليك - فإن فرصك في الحفاظ على مخزون متوازن ضعيفة.

وطريقة تقليل أخطاء وتأخيرات التوصيل إلى الحد الأدنى هي الحفاظ على علاقات طيبة مع المورد. يعني هذا أن تعرف جيداً قدرات التوصيل الخاصة بكل مورد (الوقت المطلوب، سياسة الطلبيات الخاصة، إمكانية الاعتماد عليه، وهكذا) حتى تعرف ما يمكنك توقعه. كما أن ذلك يعني أيضاً جعل طلباتك منطقية (وليست من قبيل "أريد هذا بالأمس"). فعندما يرى الموردون أن لديك فهماً جيداً لعملياتهم، يكونون أكثر ميلاً للاهتمام بعملياتك وفهمها بدورهم. وإذا فشلت هذه الطريقة وكانت الخدمة التي تحصل عليها سيئة، فلا تتردد في تغيير المورد.

وكما هو موضح في خريطة "دورة طلب المخزون"، فعن طريق استكمال النقص في مخزونك عندما ينخفض إلى نقطة إعادة الطلب، سيكون متوفراً لديك المخزون الذي تحتاجه في الوقت الذي تصل فيه مستويات المخزون إلى هامش الأمان.

## خصومات الشراء

عند تقديم طلبياتك، امنح اهتماماً خاصاً لخصومات الشراء، وحدد كم الطلبية الأكثر اقتصادية لكل عنصر. والكم الأكثر اقتصادية هو عدد الوحدات الذي يمكن أن تطلبه بحيث تصل إلى أدنى تكلفة إجمالية عند الموازنة بين تكاليف الطلبية والتوصيل وبين تكاليف الاحتفاظ بالمخزون. فعلى سبيل المثال، في الطلبيات الكبيرة، تكون تكاليف الاحتفاظ بالمخزون أعلى، ولكن بسبب خصومات شراء الطلبيات الكبيرة، يكون الطلب وتكاليف التوصيل أقل. وعلى العكس، في



### دورة طلب المخزون

الطلبات الصغيرة، تنخفض تكاليف الاحتفاظ بالمخزون، ولكن تكاليف عملية الطلب والتوصيل ترتفع.

- تشتمل بعض خصومات الشراء التي يقدمها الموردون عموماً على خصومات مرتبطة بحجم الطلبية، وبإجمالي عمليات الشراء خلال فترة معينة، وبموسم الشراء، وشروط الائتمان.
١. حجم الطلبية. يتم منح الخصم عند تقديم طلبية كبيرة. يشجع هذا العملاء على الطلب بكميات أكبر، وبهذا يقللون تكاليف التعبئة والشحن ويزيدون الدخل في نفس الوقت.
  ٢. إجمالي عمليات الشراء. يتم منح الخصم عندما يزيد القدر الإجمالي لشترياتك. يحدث هذا لتحفيز تكرار عمليات الشراء.
  ٣. موسم الشراء. يتم منح الخصم عندما يتم تقديم الطلبية قبل موسم ذروة الطلبات. بهذه الطريقة يستطيع الموردون تقليل متطلبات التخزين.
  ٤. شروط الائتمان. يتم منح الخصم عند دفع ثمن البضائع التي تم استلامها فوراً. والخصم الشائع الذي يتم تقديمه دائماً هو ١٠/٢، صافي ٣٠. يتيح لك هذا خصم ٢ بالمائة من فاتورتك إذا تم الدفع خلال ١٠ أيام؛ وبخلاف هذا، يجب عليك دفع المبلغ كاملاً خلال ٣٠ يوماً.

عن طريق الاستفادة من هذه الخصومات، يمكنك تقليل تكاليف طلبياتك أكثر. إلا أن هذا لا يعني أنه ينبغي عليك شراء أكثر من احتياجاتك أو أكثر مما تستطيع دفع ثمنه في محاولة لتوفير المال. ويجب أن يكون شراء كل عنصر من عناصر المخزون مبرراً بشكل موضوعي، بغض النظر عن أي خصومات مصاحبة.



## دوران السلع

يستطيع نظام التحكم في المخزون مساعدتك في تسريع دوران السلع والبضائع بعدة طرق مختلفة، مثل:

- تحسين طرق الشراء
- مراقبة مستويات المخزون
- تحديد العناصر بطيئة الحركة صعبة البيع
- التكيف وفقاً لمواسم الطلب
- التعرف على ميول واتجاهات الشراء

بدلاً من الانتظار حتى تجد نفسك متورطاً مع مخزون مفرط من أي عنصر، ينبهك النظام الفعال لمشكلات المخزون المحتملة قبل حدوثها. يمكنك هذا من البقاء مسيطراً على الأمور عن طريق تقليل الطلبات إذا لزم الأمر، أو تعديل أساليب العرض والبيع، أو تقليل سعر البيع، أو زيادة جهود الترويج والدعاية.

ويمكن إرجاع نجاح إمبراطورية مسز فيلدز كوكيز بكل سهولة إلى نظام التحكم الكمبيوتر في المخزون في كل متجر من متاجر الكعك المحلي. فالنظام لا يراقب مبيعات الكعك يومياً فحسب، وإنما ساعة بساعة، وهو يحسب كمية عجين الكعك المطلوب للوفاء بطلبات العملاء من الكعك المخبوز الطازج الذي خرج ساخناً للفرن. وعن طريق متابعة مبيعات كل نوع من أنواع الكعك، يستطيع نظام التحكم في المخزون أن يصل إلى توليد أفكار جديدة لزيادة المبيعات إذا حدث أن بدأت مبيعات أحد العناصر تنخفض عن حجمها الطبيعي.

## الشفرات العالمية للمنتجات

إذا كان نظام التحكم في المخزون في مشروعك مجهزاً للاستفادة من بيانات الباركود، فهذا أفضل كثيراً جداً. أشرطة الباركود Bar Codes – أو الشفرات العالمية للمنتجات - universal prod-uct codes (UPCs) كما تسمى رسمياً – هي الخطوط الرأسية الموجودة على العبوات وبطاقات الأسعار، والتي يتم مسحها ضوئياً بواسطة أجهزة حساب إلكترونية عند إتمام عمليات الشراء. وبالإضافة إلى إخبارك بسعر العنصر الذي تم بيعه، يستطيع شريط الكود مساعدتك في التحكم في المخزون عن طريق توفير معلومات خاصة بالعنصر، مثل:

- رقم المخزون
- الحجم
- اللون

- الفئة/القسم
- الموسم

عندما يتم مسح هذه البيانات على ماكينة النقد الأوتوماتيكية وإدخالها في نظام التحكم في المخزون، يمكنك استقاء فكرة جيدة عن السلع والبضائع الرائجة وتلك التي لا تحظى بالإقبال. وعلى الرغم من أن شركات التجزئة هي أكثر من يستخدم بيانات أشرطة البار كود، فإن شركات التصنيع وغيرها تستفيد منها أيضاً. تلك الشركات يمكنها استخدام أشرطة البار كود في التعرف على المنتجات، والتعامل مع طلبيات العملاء، ومتابعة المخزون أثناء تحركه خلال عملية الإنتاج، ومتابعة إنتاج العمال. أيضاً، إذا كنت تقدم منتجاً يباع من خلال شركات الجملة والتجزئة معاً، فإنهم غالباً ما يطلبون أن يكون مطبوعاً عليه شريط البار كود. ولزيد من المعلومات حول الشفرات العالمية للمنتجات UPCs وكيفية الحصول عليها واستخدامها، اتصل بالعنوان التالي:

Uniform Code Council, Inc.  
7887 Washington Village Dr., Suite 300  
Dayton, OH 45459  
(937) 435-3870  
www.uc-council.org

## إدارة الوقت المناسب

يستخدم عدد متزايد من شركات التصنيع وتوفير الخدمات، مثل شركات صناعة الأثاث ومعالج الأفلام، طريقة للتحكم في المخزون، مستعارة من اليابانيين، اسمها إدارة "الوقت المناسب" just-in-time management. فبدلاً من الوصول لمستويات المخزون المثالي، فإن هذه الطريقة تسعى إلى التخلص منها تماماً. يتضمن هذا حساب أوقات توصيل المخزون نزولاً حتى اليوم، أو حتى الساعة، التي تكون فيها الإمدادات مطلوبة. وبعد ذلك يتم طلب توصيل الشحنة في ذلك الوقت بالضبط. وعند وصول المخزون، يذهب مباشرة إلى موقع العمل الذي يحتاجه ويتم الاستفادة منه على الفور. وقد يكون من الصعب تطبيق هذه الطريقة، ولكنها عندما تنجح، فإنها تقلل تكاليف تخزين المخزون والتعامل معه، وتمنح الشركات مرونة أكبر في التكيف مع احتياجات العملاء، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية؛ وزيادة الأرباح بالتالي.

ولكي تنجح طريقة إدارة الوقت المناسب في شركتك أو مشروعك، سيكون عليك أن تعرف احتياجاتك الخاصة بالمخزون بدقة بالغة، وتحسن علاقاتك مع الموردين إلى أبعد حد. التعاون هو الأساس هنا. ومن المفيد أيضاً أن يكون موقع شركتك بالقرب من شركات الموردين لتسهيل عمليات التوصيل. وكتحذير إضافي: قد يكون استخدام أكثر من شركة نقل لتوصيل الطلبيات فكرة مفيدة للغاية. العديد من شركات الولايات المتحدة -مثلاً- تعلمت هذا الدرس بالطريقة الصعبة خلال إضراب موظفي شركة يوناييتد بارسل سيرفيس عام ١٩٩٧.

## انكماش المخزون

يشير مصطلح انكماش المخزون إلى نقص غير مريح في المخزون. فقد يختفي المخزون الذي يجب أن يكون متوفراً في مخازن الشركة أو على أرفف متاجرها. وقد يحدث هذا بسبب سرقات الموظفين أو العملاء، أو وضع المخزون في مكان غير مناسب، أو بسبب سوء عملية حفظ السجلات ببساطة. وأياً كان السبب، فإن انكماش المخزون يمكن أن يكون مصدراً للإحباط والحيرة والارتباك بالنسبة لصاحب المشروع، الذي غالباً ما يشعر بالعجز عن إيقاف هذا الأمر.

إحدى طرق مكافحة انكماش المخزون هي تشديد الرقابة الأمنية. إلا أن فعالية هذه الطريقة ستضعف كثيراً ما لم تدعمها وسائل للتحكم في المخزون. ولتقليل انكماش المخزون، جرب وسائل التحكم التالية في المخزون:

- قم بتسجيل شحنات المخزون عند استلامها.
- قم بحفظ الفواتير وطلبات الشراء بشكل ملائم.
- استخدم نماذج الطلب لمتابعة الإمدادات، والأدوات، والأجزاء المستخدمة في تشغيل المشروع.
- قم بتسجيل جميع معاملات البيع.
- قم بعملية جرد للمخزون مرة واحدة على الأقل سنوياً.
- قارن أرقام المخزون التقديرية بنتائج الجرد الفعلية.

ستساعدك تلك الأساليب في منع وقوع معظم حوادث انكماش المخزون واكتشافها بسرعة إذا حدثت.

## إدارة شبكة التوزيع

امتلاك منتج رائع تعرضه هو بداية جيدة. ولكن لصنع هذا المنتج وترويجه في السوق، سوف تحتاج إلى إدارة شبكة التوزيع الخاصة بمشروعك إدارة جيدة. ويعني هذا كيفية التعامل مع الموردين، وشركات الجملة، وشركات التجزئة.

## الموردون

كل مشروع تجاري يحتاج إلى موردين لتزويده بالأشياء التي يستخدمها في صنع منتجاته أو خدماته وإدارة عملياته اليومية. على سبيل المثال، تحتاج شركات التصنيع إلى المواد الخام والأجزاء المكونة لتحويلها إلى منتجات مكتملة، وشركات التجزئة تحتاج إلى السلع والبضائع

لبيعها، وشركات الخدمات تحتاج لإمدادات وتجهيزات وأدوات لأداء عملها. وجميع المشروعات تحتاج إلى إمدادات ومعدات وتجهيزات مكاتب وصيانة.

وأفضل طريقة للعثور على الموردين هي من خلال توصيات الآخرين في صناعتك أو مجال عملك، والمعارف والاتصالات الشبكية، وقراءة المنشورات، وحضور المعارض التجارية. وأحد المصادر الرائعة الأخرى التي أفادت المشاريع والشركات في الولايات المتحدة على مر سنوات هو دليل توماس ريجستر Thomas Register.

- Thomas Register-www.thomasregister.com

هذا هو مصدر الموردين الأول، وهو يحتوي على أكثر من ١٧٠,٠٠٠ قائمة للشركات الموجودة في أمريكا الشمالية. وقوائم الدليل متوفرة على شبكة الإنترنت، وعلى أسطوانات مضغوطة، وأسطوانات فيديو رقمية، كما أنها مطبوعة أيضاً. ويستطيع زوار موقع الويب تقديم طلباتهم على شبكة الإنترنت من خلال موقع توماس ريجستر Thomas Register أو الاتصال بمواقع الموردين مباشرة. وهناك أيضاً دليل توماس جلوبال ريجستر أوروبا Thomas Global Register Europe (www.tipcoeurope.com) الذي يضم أكثر من ٢٠٠,٠٠٠ مورد أوروبي. الخدمة الأساسية مجانية، بدون متطلبات تسجيل، إلا أن الشركات والمشاريع يجب أن تسجل نفسها للاستفادة من الخدمة المخصصة.

وتشتمل المصادر الأخرى التي يمكنك اللجوء إليها لمعرفة الموردين على:

- Alibaba.com-www.alibaba.com

يحتوي موقع الويب هذا -الذي يوفق بين المشتري والبائعين- على أكثر من مليوني عضو مسجل، وهو يعمل على نطاق عالمي في أكثر من ٢٠٠ دولة. يحتوي الموقع، الذي يعمل فيه موظفون في آسيا، وأوروبا، والولايات المتحدة، على قوائم للموردين في ٢٧ مجالاً مختلفاً من مجالات العمل.

- globalBuyersOnline-www.globalbuyersonline.com

موقع القوائم التوفيقي هذا يتيح للمشتري وضع متطلباتهم الشرائية على شبكة الإنترنت والوصول لموردين حول العالم في ١٨٠ دولة. يمثل الموقع ٢٠,٠٠٠ مشتر و ٤٠,٠٠٠ مورد.

لمزيد من مصادر الموردين، قم بإجراء بحث على شبكة الإنترنت باستخدام العنوان "البحث عن موردين" Finding Suppliers. ويمكن تضيق هذا البحث، حسب الحاجة، كأن تكتب "البحث عن موردين في أمريكا الشمالية" Finding North American Suppliers، أو "البحث عن موردين للنسيج" Finding Textile Suppliers.

## شركات الجملة

عادة ما تسمى شركات الجملة، أو الوسطاء، بالأعضاء "المختفيين" في عملية التوزيع لأن أسماءها لا تكون معروفة للمستهلكين بنفس الطريقة التي يعرفون بها العلامة التجارية للشركة المصنعة أو

علامة شركة تجارة التجزئة التي يشترون منها المنتج. ولكن شركات الجملة تلعب دوراً أساسياً في توصيل البضائع إلى السوق، وتقوم بدور وصلات الربط بين شركات الإنتاج وشركات التجزئة. شركات الجملة تخدم شركات الإنتاج عن طريق توفير:

- قوة مبيعات للوصول إلى شركات التجزئة
- معلومات بحثية خاصة بالسوق
- نقل وتخزين البضائع
- مساعدة مالية: دفع ثمن البضائع نقداً وتحمل مخاطر الائتمان
- مساعدة ترويجية ودعم لعلاقات العملاء

شركات الجملة تخدم شركات التجزئة عن طريق توفير:

- خدمة شراء للعثور على المنتجات
- مجموعة واسعة من السلع والبضائع التي يمكن الاختيار منها
- نقل وتخزين البضائع
- مساعدة مالية: توفير ائتمان تجاري لشراء المنتجات
- مساعدة ترويجية وتدريب لموظفي المبيعات

سواء كنت تحاول بيع منتجاتك في عدة متاجر مختلفة أو كنت تبحث عن بضائع لاستخدامها أو لإعادة بيعها في مشروعك الخاص، فمن المفيد أن تعرف ما تفعله الأنواع المختلفة لشركات الجملة.

**تجار الجملة.** هؤلاء يشترون (يمتلكون) البضائع والسلع التي يقومون بتوزيعها، ويدفعون ثمنها نقداً بالكامل ويعيدون بيعها ويربحون منها. وهم ينقسمون إلى فئتين: تجار الجملة الذين يقدمون خدمة كاملة، وهؤلاء يقومون بنطاق واسع من المهام، حيث يوفر خدمات التوصيل، والتخزين، والائتمان، وأبحاث التسويق، والتدريب على المبيعات، والمساعدة الترويجية، وغير ذلك. والفئة الأخرى هي فئة تجار الجملة الذين يقدمون خدمات محدودة، وهؤلاء يقدمون خدمات أقل، ويركزون في الأساس على التوصيل والتخزين. وبالإضافة إلى هاتين الفئتين، هناك العديد من أنواع تجار الجملة الذين يتخصصون في بيع منتجات وخدمات معينة:

- تجار الجملة الذي يشترطون الدفع نقداً ولا يقومون بالتوصيل، وهؤلاء يبيعون نطاقاً محدوداً من البضائع، مثل المعدات وإمدادات وأدوات البناء. وعن طريق مطالبة العملاء بالدفع نقداً ونقل البضائع بأنفسهم، يحافظون على انخفاض تكاليفهم وأسعارهم.

• تجار بضائع الأرفف، الذين يقدمون البضائع التي تعرض على الأرفف في محلات السوبر ماركت والصيدليات ومحلات البقالة. وهم يبيعون عناصر مثل المجلات، والكتب، وبطاقات التهنئة، والحلوى، ومستحضرات التجميل، وغيرها من البضائع سريعة الحركة في البيع.

• تجار الشاحنات، الذين يخدمون المتاجر الكبيرة، والمطاعم، والفنادق بشكل نقدي فوري، حيث يقومون بعمليات توصيل يومية. وهم يوصلون أشياء مثل منتجات الألبان، والمخبوزات، والوجبات الخفيفة.

• تجار الشحن والتوصيل، الذين يقومون بشحن بضائع البائع - ولكن بدون امتلاكها - إلى المشتريين مباشرة. وهؤلاء التجار الذين يعملون كوسطاء يتعاملون في الأساس مع البضائع ضخمة الحجم، مثل الحبوب، والمعادن، والأخشاب، والمعدات الثقيلة.

## الوكلاء والسماسة

الوكلاء والسماسة لا يمتلكون البضائع التي يتعاملون معها، وبدلاً من ذلك، يمثلون البائع أو المشتري ويحصلون على أجر أو عمولة مقابل ترتيب صفقة البيع. ويقع الوكلاء العقاريون، والسماسة، وبائعو المزايدات العلنية في هذه الفئة. وأنواع الوكلاء والسماسة الذين تستخدمهم المشاريع الصغيرة غالباً هم:

• وكلاء الشركات، الذين يمثلون عدداً من شركات التصنيع في منطقة معينة، ويقومون ببيع منتجاتها. وهم يخدمون احتياجات المشاريع التي لا تستطيع تحمل نفقات امتلاك قوة مبيعات أو التي ترغب في زيادة طاقم موظفيها الحالي.

• وكلاء البيع، الذين يمثلون شركة واحدة في منطقة مبيعات ولديهم حق حصري في إدارة مبيعاتها وواجبات خدمة العملاء الخاصة بها. وفي الواقع، يصبحون بمثابة قسم المبيعات الخاص بالشركة في المنطقة.

• وكلاء الشراء، الذين يبحثون عن البضائع للشركات، ويطلبونها، ويشحنونها، وبذلك يساعدون تلك الشركات في الحصول على السلع التي تبيعها في متاجرها و/أو المواد والأجزاء التي تستخدمها في عملياتها. وهؤلاء الوكلاء غالباً ما يسافرون في أنحاء البلاد وفي شتى بلدان العالم، ويعرفون مجال الصناعة جيداً ويعرفون أنواع المنتجات التي يريدونها عملاؤهم.

## شركات التجزئة

شركات التجزئة هي المشاريع التي تبيع للمستهلك النهائي. وحيث إنها توفر للأفراد السلع والخدمات التي يستخدمونها في حياتهم اليومية، فإنها تمثل الأماكن التي يذهب إليها الناس

عندما يحتاجون أو يرغبون في شيء، سواء كان طعاماً، أو ملابساً، أو عناصر منزلية، أو مهمة يرغبون في إنجازها، أو أي سلعة أخرى.

فإذا كانت لديك منتجات تباع بواسطة شركات التجزئة، فعليك إذن أن تحدد أنواع شركات التجزئة التي تريد استخدامها. وإذا كنت أنت نفسك شركة تجزئة، فعليك أن تعرف موقع مشروعك بالمقارنة بشركات التجزئة الأخرى، وتلك التي تكمل عملك أو تتنافس معك.

هناك نطاق واسع من أشكال شركات التجزئة، وهو يشمل شركات التجارة العامة، والمتاجر، والمحلات المتخصصة، ومحلات الخصومات، ونوادي السلع، والصيدليات، والسوبرماركت، ومحلات البقالة. وتعد المطاعم والفنادق من شركات التجزئة أيضاً. وكذلك شركات الخدمة، مثل صالونات التجميل، وورش إصلاح السيارات، ومكاتب العقارات. ويمكن أن تمتلك شركات التجزئة موقعاً مادياً أو تباع منتجاتها وخدماتها من موقع إلكتروني (شركات التجزئة الإلكترونية) أو عبر الهاتف أو من خلال كتالوج. وأصغر شركات التجزئة هي الأكشاك وماكينات البيع، وأكبرها هي المتاجر الضخمة التي تحتل أماكن جيدة.

وكل شركة تجزئة لها نقاط قوتها ونقاط ضعفها فيما يتعلق بالعرض، والتسعير، والترويج، وبيع السلع. فمحلات البقالة تريد البضائع التي تتمتع بإقبال كبير وسرعة دوران عالية، والمنتجات التي يشتريها العملاء على عجل، مثل الوجبات الخفيفة، والمشروبات الغازية، والسجائر، والصحف. أما المتاجر فتتعامل مع نطاق واسع من البضائع مثل الملابس، ومستحضرات التجميل، والعناصر المنزلية، وهي تركز على الخدمة. وشركات التجارة العامة تباع كل شيء لمستلزمات المنزل والأسرة تقريباً، وتعتمد على الخدمة الذاتية وعربات التسوق. ومتاجر الخصومات ونوادي السلع تباع أحجاماً كبيرة من البضائع بكميات كبيرة وبأسعار منخفضة. والمحلات المتخصصة توفر خطوط إنتاج محدودة -ملابس النساء، واللعب، والكتب- ولكن بتنوع كبير وخدمة مخصصة. وماكينات البيع توفر خدمة ٢٤ ساعة يومياً، متى وحيثما أرادها العملاء، حيث توفر الطعام، والمشروبات، وغير ذلك من العناصر، مثل اكسسوارات السيارات، والكاميرات، والخراط، وغيرها من عناصر الرغبة الطارئة.

وفي ظل جميع هذه الاختلافات، يجب عليك عند اتخاذ قرارات التجزئة أن تفكر في

عوامل مثل:

- نوع المنتج أو الخدمة. هل هو عنصر رغبة أم شيء سوف يستغرق العملاء وقتاً للعثور عليه؟ هل يحتاج إلى عرض أو شرح؟ هل يحتاج العملاء إلى تجربته أو التدريب على استخدامه؟ هل هو عنصر استهلاكي يتلف أو ينفد مع الوقت؟ وما حجمه؟ وما ثمنه؟
- السوق المستهدف. ما نوع الأشخاص الذين من المرجح أن يرغبوا في شرائه؟ من أين يتسوقون؟ ما مستوى الخدمة الذي يتوقعونه؟ ما مناخ التسوق الذي يفضلونه؟ ما الفوائد التي يريدونها من المنتج؟ ما التكرار الذي سيشترون به المنتج؟
- التكاليف. ما هيكل التكلفة؟ ما كمية البضائع التي تحتاج إلى بيعها لتحقيق أهداف

الربح الخاصة بك؟ هل من الشائع وجود رسوم تفرضها بعض المتاجر ومحلات السوبرماركت وغيرها من شركات التجزئة من أجل وضع المنتجات الجديدة على أرففها؟

• متطلبات الأمان. ما الإجراءات التي يجب اتخاذها من أجل حماية المنتج؟ هل احتمالات تعرضه للسرقة عالية؟ هل يتطلب شروط تخزين خاصة؟ هل يتطلب معاملة خاصة؟ وبعد أن تدرس الأدوار المختلفة التي يلعبها الموردون، وشركات الجملة، وشركات التجزئة في عملية التوزيع، سوف يكون لديك فهم أفضل للطريقة التي يمكنها بها أن تؤثر على مشروعك. وستكون أيضاً أفضل استعداداً لإدارة شبكة التوزيع الخاصة بمشروعك.

## قائمة فحص المخزون والتوزيع

لتعرف ما إذا كان نظام التحكم في المخزون وشبكة التوزيع لمشروعك يؤديان جميع المهام التي يفترض بهما القيام بها أم لا، أجب عن الأسئلة الواردة في قائمة الفحص التالية.

الإجابة نعم أو لا	قائمة فحص المخزون والتوزيع
_____	١. هل لديك نظام كافٍ وملائم لمراقبة مستوى المخزون؟
_____	٢. هل يتم إجراء عملية جرد مرة واحدة على الأقل سنوياً؟
_____	٣. هل قمت بتحديد المستوى المثالي للمخزون في مشروعك؟
_____	٤. هل قمت بتحديد نقاط إعادة الطلب لاستكمال النقص في المخزون؟
_____	٥. هل تجري تعديلات للتكيف مع التغيرات في طلب العملاء عند تقديم الطلبات؟
_____	٦. هل تعرف جيداً قدرات التوصيل للموردين؟
_____	٧. هل تقدم طلبياتك بالكميات الأكثر اقتصادية؟
_____	٨. هل تستفيد من خصومات الشراء؟
_____	٩. هل تتابع المخزون بطنيء الحركة الذي لا يباع بسهولة؟
_____	١٠. هل يمكنك تحديد العناصر المحتملة سريعة البيع؟

(مستمر)



الإجابة  
نعم أو لا

قائمة فحص المخزون والتوزيع (مستمر)

١١. هل مخزون السلع لديك متوازن من ناحية السعر، واللون، والحجم، والنوع؟
١٢. هل تختار عناصر السلع والبضائع واضعاً عملاءك المستهدفين في اعتبارك؟
١٣. هل تتخذ إجراءات وقائية لمنع انكماش المخزون؟
١٤. هل يولد المخزون الربح الذي من المفترض أن يجلبه؟
١٥. هل تعرف الطرق المختلفة للتعرف على الموردين؟
١٦. هل اخترت ورتبت الموردين الذين ترغب في استخدامهم؟
١٧. هل تدرك الخدمات المتنوعة التي تستطيع شركات الجملة تقديمها؟
١٨. هل تعرف أنواع تجار الجملة الذين يتم استخدامهم عادة في مجال عملك؟
١٩. هل قررت ما إذا كنت ستستخدم الوكلاء والسماسة للقيام ببعض أنشطة الشراء والبيع التي تقوم بها شركتك أم لا؟
٢٠. هل بحثت بيئة التجزئة كوسيلة للوصول إلى السوق المستهدف؟
٢١. هل تعرف العوامل التي ينبغي عليك التفكير فيها عند تقييم شركات التجزئة؟
٢٢. هل اتخذت خطوات للتنسيق بين الموردين، وشركات الجملة، وشركات التجزئة كعناصر في شبكة التوزيع الخاصة بمشروعك؟

## تحديد الأسعار

**عند** تحديد أسعار منتجاتك وخدماتك، يجب أن تكون ردود أفعال العملاء، وشدة المنافسة وقوة المنافسين، وحالة الاقتصاد من بين الأمور التي يجب عليك وضعها في الاعتبار. وعلى رغم الغرابة التي قد يبدو عليها الأمر، فإن وضع سعر منخفض أكثر مما ينبغي يمكن أن ينفر عملاءك بنفس القدر الذي قد ينفرهم به السعر المرتفع أكثر مما ينبغي. فالأسعار المنخفضة عادة ما يتم تفسيرها على أنها تدل على انخفاض القيمة أو رداءة السلعة. وبالنسبة للمنافسة -حيث إن مشروعك لا يوجد في الفراغ- يجب عليك معرفة الدور الذي تلعبه الشركات الأخرى في التأثير على أسعارك. يمكنك أن تقرر محاكاة أسعار منافسيك دولاراً بدولاراً، أو تحديد أسعار أقل من أسعارهم، أو أعلى من أسعارهم. والاستراتيجية التي تختارها مهمة وحيوية لعملية وضع الأسعار. وانتبه أيضاً إلى عدم إغفال الحالة الاقتصادية. فنسبة البطالة، ومعدلات التضخم، ومعدلات الفائدة، وسياسات الحكومة، ومستويات الاستثمار جميعها لها تأثير على إنفاق المستهلكين، وبالتالي على أسعارك.

ويجب عليك أيضاً التفكير في عامل آخر: الربح. فإذا كانت أسعارك منخفضة لدرجة أنها تعجز عن تغطية نفقاتك، أو عالية لدرجة أن عدد الأشخاص الذين يرغبون في الشراء منك غير كافٍ، فإن النتيجة تكون هي خسارة الأرباح. إن هدفك هو تلبية احتياجات ومتطلبات العملاء، ومراقبة المنافسين وحالة الاقتصاد، وضمان أرباح كافية ومرضية لمشروعك.

### التسعير والعملاء

تمثل معرفة عملائك جزءاً من معرفة الأسعار التي يمكنك فرضها. فما يعد صفقة رابحة بالنسبة لأحد العملاء يعد تذبذباً هائلاً بالنسبة لآخر. العملاء الأثرياء يطلبون عموماً سلعاً وبضائع عالية الجودة، وخدمة خاصة متميزة، وبيئة أنيقة وجذابة يتسوقون فيها. وفي مقابل وسائل الراحة تلك، هم ليسوا مستعدين فقط لدفع المزيد، وإنما يتوقعون دفع المزيد. ومن ناحية أخرى فإن العملاء أصحاب الدخل المنخفض يهتمون في الأساس بالأسعار المنخفضة. إنهم مستعدون للرضا

بمستوى أقل من الجودة والخدمة، وببيئة شراء عادية لا أناقة فيها وتقدم الخصومات، في مقابل دفع أسعار أقل. وفي كلتا الحالتين، السعر هو المهم.

بدايةً نقول إن صياغة استراتيجية تسعير من أجل إرضاء العملاء هي أمر يبدو مثل محاولة حل لغز الدجاجة والبيض. أيهما جاء أولاً؟ هل تحدد أسعارك أولاً ثم تنتظر أن يعثر عليك العملاء المستهدفون، أم تنتظر لترى نوع العملاء الذين تجتذبهم ثم تضع استراتيجية تسعير مناسبة بناءً على ذلك؟ الإجابة هي كلا الأمرين معاً. إن استراتيجية التسعير الخاصة بك سوف تتحدد إلى حد كبير بواسطة نوع المشروع، والموقع، والعملاء المستهدفين، والتكاليف، وما إلى ذلك. وسيكون عليك أيضاً أن تبقى على اتصال وثيق مع عملائك للتأكد من أن أسعارك، وجودة منتجاتك، وخدماتك تعكس دائماً احتياجاتهم ورغباتهم.

## التسعير والمنافسة

تساعدك مراقبة أسعار المنافسين على تقييم استراتيجية التسعير الخاصة بك. هل أسعارك أعلى أم أقل من أسعار المنافسين؟ إذا كانت أسعارك أعلى من أسعار المنافسين، فالأرجح أنك تفقد بعض المبيعات. وإذا كانت أسعارك أقل من أسعارهم، فربما كنت تحقق مبيعات أعلى ولكنك تفقد بعض الأرباح الإضافية. عند مقارنة أسعارك مع المنافسة، لا تنسَ مقارنة الخدمة أيضاً. فالخدمات تضيف إلى قيمة المنتج، وبالتالي إلى سعره. فالخدمات من قبيل الموقع المتميز، والمباني الأنيقة، والاهتمام الشخصي، والائتمان، ولف الهدايا، وساحات انتظار السيارات، والضمان، والتوصيل للمنازل تفيد عملاءك. وكلما زادت الخدمات التي توفرها، زادت احتمالات ارتفاع أسعار منتجاتك.

واليك بعض مصادر المعلومات التي يمكنك استخدامها لتبقى دائماً على علم باستراتيجيات تسعير المنافسين:

**العملاء.** راقب عادات تسوق عملائك، وأنصت لما يقولونه، حتى تتمكن من الحصول على فكرة جيدة حول تصنيف أسعارك بالمقارنة بالمنافسين.

**الموردون.** لأن موردك هم أيضاً موردو منافسيك، فالموردون مصدر آخر للمعلومات التنافسية. ولا تنسَ أن المعلومات تتدفق في الاتجاهين؛ فمنافسوك يمكنهم استغلال نفس المصدر لمعرفة معلومات عنك.

**الإعلانات.** عن طريق متابعة الحملات الدعائية للمنافسين، يمكنك معرفة تغيرات الأسعار والحصول على معلومات حديثة عن الجودة والخدمة التي يتم تقديمها.

**كتالوجات وقوائم أسعار المنافسين.** عندما تكون هذه الأشياء متاحة، فإنها تكون بمثابة مصدر رائع للمعلومات، خاصة لأن الأسعار لا تكون حديثة فحسب، وإنما تكون مرتبة بشكل جيد لسهولة الرجوع إليها.

**مراجعو الأسعار.** هؤلاء مشتررون يعملون لديك ومهمتهم هي الخروج وجمع المعلومات عن أسعار المنافسين. وأثناء تظاهرهم بالتسوق، يقومون فعلياً بتسجيل أسعار العديد من العناصر الأساسية.

## التسعير وحالة الاقتصاد

تعكس عادات تسوق العملاء حالة الاقتصاد. فخلال فترات الركود أو الكساد، يكون العملاء عند أقصى درجات الاهتمام بالسعر. فلأنهم يشعرون بالقلق تجاه ارتفاع تكاليف المعيشة، وتهديدات البطالة، وتخفيضات الائتمان، فإنهم يهتمون بكل دولار. ومع تحسن حالة الاقتصاد، يصبح العملاء أكثر تفاؤلاً تجاه المستقبل وأكثر استعداداً لدفع أسعار أعلى. وعندما يكون الاقتصاد في ذروته والعمل مزدهراً، لا يبدي العملاء معارضة كبيرة لزيادة الأسعار. ويكون الشعور العام هو أن هناك المزيد من المال في الطريق، لذا، لماذا لا ننفق المزيد؟

وكصاحب مشروع، تكون قدرتك على التعرف على تلك التقلبات في حالة الاقتصاد وعلى تكييف أسعارك وفقاً لها بمثابة إضافة إلى قدرتك التنافسية. ولكي تجعل أسعارك متسقة مع توقعات العملاء، يمكنك أن تضيف أو تتخلى عن بعض المنتجات والخدمات، أو ترفع أو تقلل معايير الجودة، أو تغير مقدار هامش الربح، أو تصنع مزيجاً من كل هذا.

## التسعير والربح

يجب تحديد أسعارك عند مستوى كافٍ لتعويضك عن تكلفة البضائع أو الخدمات المباعة، وتغطية النفقات العامة أو غير المباشرة، وتوفير الربح. ويعتمد مقدار الربح الذي تحصل عليه على الهامش الإجمالي، أو هامش الربح. وهامش الربح هو الفارق بين سعر تكلفة وسعر بيع البضائع والسلع. وكلما ارتفع هامش الربح، زاد ربحك في كل عملية بيع. إلا أن ذلك لا يعني بالضرورة أن أرباحك الإجمالية ستكون أعلى. لماذا؟ لأن هامش الربح الكبيرة عادة ما ينتج عنها انخفاض في المبيعات. وهذا يوضح قدرة المتاجر التي تعرض خصومات على تحقيق أرباح جيدة على الرغم من أن هامش الربح التي تضعها على الأسعار أقل من المعدل المتوسط. إن حجم مبيعاتها ضخم للغاية.

## طرق التسعير

هناك عدد من طرق التسعير التي يمكنك الاختيار من بينها، وهي تتفاوت بين البسيط والمعقد. وإليك ثلاثاً من الطرق الأكثر انتشاراً:

١. التسعير التنافسي. يتم تحديد الأسعار عند مستوى أسعار المنافسين أو أقل منه. ويتم تكيف النفقات بحيث تتفق مع الأسعار التي تم تحديدها.
٢. التسعير بهامش الربح القياسي. يتم حساب هامش الربح القياسي ثم إضافته إلى تكلفة البضائع أو الخدمات المباعة. بعض المشاريع تستخدم هامش ربح ثابتاً لجميع المنتجات المعروضة، في حين أن مشاريع أخرى تستخدم هامش ربح مختلفة لكل فئة مبيعات.
٣. التسعير القائم على التكلفة. يتم تحديد الأسعار بشكل فردي بناءً على تكلفة البضائع أو الخدمات المباعة، والنفقات غير المباشرة، والربح المستهدف.

ومن بين الطرق الثلاث، تعد طريقة التسعير القائم على التكلفة هي الأكثر دقة، ولكنها أيضاً الأكثر تعقيداً واستهلاكاً للوقت، لأن كل منتج أو خدمة يتم تقييمها بشكل منفصل عن باقي المنتجات والخدمات. وطريقة التسعير بهامش الربح القياسي توفر الوقت عن طريق التخلص من الحاجة إلى القيام بعمليات حسابية منفردة لكل منتج أو خدمة. وبالنسبة لمتجر ضخم يضم مئات أو آلاف السلع، يمكن أن تصنع هذه الطريقة اختلافاً كبيراً. وطريقة التسعير التنافسي هي أسهل الطرق على الإطلاق. فحيث إن الأسعار تعتمد على ما هو مقبول في المجال، فإنها تكون محددة مسبقاً تقريباً.

وسوف تعرف بسرعة من خلال الحس السليم وبعض التجارب أي الطرق أو أي مزيج من الطرق هو الأفضل بالنسبة لك. فإذا كنت في مجال شديد التنافسية يتحدد فيه حجم المبيعات بواسطة السعر في الأساس، فلن يكون أمامك خيار إلا استخدام طريقة التسعير التنافسي. وبالنسبة للمشاريع التي تمتلك نطاقاً واسعاً من السلع المختلفة، فإن اعتبارات الوقت وحدها هي التي ستلمي استخدام أحد أنواع هامش الربح القياسي. وعادة ما تستخدم طريقة التسعير القائم على التكلفة بواسطة المشاريع التي تعرض منتجات فريدة أو خدمات خاصة.

## المزيد عن هامش الربح

إذا لم تكن حريصاً في حساب هامش الربح، فمن الممكن أن تخدع نفسك بسهولة. أحد الأخطاء الشائعة بين أصحاب المشاريع الجدد هو نسيان إضافة جميع النفقات ذات الصلة إلى الرقم النهائي. ونتيجة لذلك، تتلاشى الأرباح المحتملة، بل وتتحول أحياناً إلى خسائر. يجب أن تغطي هامش الربح التي تحددها جميع المصاريف الإدارية، وجميع مصاريف البيع، وجميع الخسائر الناتجة عن الخصومات، أو السرقة، أو التلف. وبالإضافة إلى ذلك، يجب أن توفر قدراً مناسباً من الربح.

وهذا صحيح بغض النظر عن طريقة التسعير التي تستخدمها. في طريقة التسعير بهامش الربح القياسي، تتم إضافة اعتبارات التكلفة والربح تلك جميعاً إلى رقم هامش الربح نفسه. وفي

طريقة التسعير القائم على التكلفة، تتم إضافتها تدريجياً. وفي طريقة التسعير التنافسي، تقوم بالعمل في الاتجاه العكسي بادئاً من السعر لتحديد الزيادة عن طريق تكييف النفقات.

## هامش الربح إلى السعر

يمكنك تحديد السعر الذي ستبيع به، في ضوء هامش ربح معين، باستخدام هذه المعادلة:

$$\text{سعر البيع} = \frac{\text{تكلفة السلع أو الخدمات}}{100 - \text{هامش الربح}} \times 100$$

فعلى سبيل المثال، إذا كانت بذلة الرجال تكلف ١٨٠ دولاراً وكان هامش الربح الذي تفرضه هو ٥٠٪، فإنك تحسب سعر البيع كما يلي:

$$\text{سعر البيع} = \frac{180 \text{ دولاراً}}{50 - 100} \times 100$$

$$\text{سعر البيع} = 360 \text{ دولاراً}$$

## السعر إلى هامش الربح

إذا كنت تفكر في سعر معين وترغب في معرفة مقدار هامش الربح لهذا السعر، يمكنك معرفة هذا أيضاً:

$$\text{هامش الربح} = \frac{\text{سعر البيع} - \text{التكلفة}}{\text{سعر البيع}}$$

وباستخدام نفس التكلفة وسعر البيع من المثال السابق، يمكن حساب هامش الربح كما يلي:

$$\text{هامش الربح} = \frac{360 \text{ دولاراً} - 180 \text{ دولاراً}}{360 \text{ دولاراً}}$$

$$\text{هامش الربح} = \frac{180 \text{ دولاراً}}{360 \text{ دولاراً}} = 50\%$$

العديد من شركات التجزئة تستخدم طريقة تسمى "هامش الربح الأساسي"، وهي تتجنب النسب المئوية تماماً وتعتمد على مضاعفة تكلفة العنصر المباع للتوصل إلى سعر البيع لهذا العنصر.

وعلى الرغم من أن تلك طريقة سهلة وسريعة، فمن الواضح تماماً أنها لا تصلح للاستخدام في جميع المواقف.

## استراتيجية التسعير

الآن وقد أصبحت تعرف الأساسيات، حان الوقت للتفكير في الاستراتيجية. ولو أن التسعير كان عبارة عن وضع بضعة أرقام مختلفة في معادلة والتوصل إلى النتيجة الصحيحة ببساطة، فإنه ما كان ليتطلب أي استراتيجية على الإطلاق؛ كل ما كان سيتطلبه هو شخص بارع في التعامل مع الأرقام. وليست الحال كذلك. فبالإضافة إلى القدرات الحسابية، تحتاج أيضاً إلى فهم وذكاء تسويقي.

### استجابة السوق: المرونة

أول شيء تحتاج إلى معرفته هو مدى حساسية استجابة السوق لتغيير الأسعار. تلك الحساسية تسمى المرونة. فمنتجات مثل البيض، وصودا الخبيز، وشفرات الحلاقة، والدواء غير مرنة إلى حد كبير. فبغض النظر عن ارتفاع أو انخفاض أسعارها، فإن الزبائن يستمرون في شرائها بنفس الكميات تقريباً. ومن ناحية أخرى، فإن إقبال الزبائن على منتجات أخرى يرتفع وينخفض مع السعر. فتغيير ضئيل في السعر -لأعلى أو لأسفل- يتسبب في انخفاض أو ارتفاع عدد الوحدات المباعة. وهذا النوع من الاستجابة يقال عنه إنه استجابة مرنة. فعلى سبيل المثال، أجهزة التليفزيون، والملابس، والمجوهرات جميعها عالية المرونة.

وكقاعدة، العناصر التي تعتبر من الضروريات تكون أقل مرونة من تلك التي تعتبر من الكماليات. ويرجع هذا إلى أن احتياج العملاء، وليس سعر المنتج، هو الدافع لشراء الضروريات. فمثلاً، الشخص الذي يعاني من الصداع لا ينتظر حتى يباع الأسبرين في الأوكازيون ليقوم بشرائه بسعر مخفض. فالحاجة إلى التخلص من الصداع تكون لها الأولوية قبل السعر.

كيف يؤثر كل هذا على استراتيجية التسعير؟ كلما كان منتجك أقل مرونة، كان من الأسهل عليك أن ترفع الأسعار بدون أن تتأثر مبيعاتك سلبياً. ويعني هذا زيادة أرباح نفس كمية المبيعات. ولزيادة أرباحك من المنتجات عالية المرونة، يمكنك أن تجرب خفض الأسعار بدلاً من زيادتها. وعلى الرغم من أن هذا يقلل أرباحك عن كل وحدة يتم بيعها، فإن زيادة حجم المبيعات الناتجة عن ذلك ستزيد حتماً من أرباحك الإجمالية.

### عوامل أخرى تحدد السعر

بالإضافة إلى مرونة المنتج، تشتمل العناصر الأساسية الأخرى التي تتدخل في تحديد السعر على حجم السوق، وصورة الشركة، وسيكولوجية الزبائن، وفترة حياة المنتج، وأهداف الربح:

**حجم السوق.** هل تباع في سوق واسع ضخم أم لقلة قليلة من الصفوة؟ المشاريع ذات الأسواق كبيرة الحجم تستخدم عموماً هامش ربح منخفضة. وبالعكس، كلما كان حجم سوقك أصغر، زاد هامش الربح الذي تحتاج لوضعه لتغطية نفقاتك وتحقيق الربح.

**صورة الشركة.** هل تريد أن يشتهر مشروعك بالجودة العالية أم بتوفير أفضل صفقات الشراء؟ إذا كنت تسعى وراء رسم صورة تعتمد على الجودة، يمكنك أن تقرر استخدام استراتيجية تسعير عالية. تلك الاستراتيجية تدعو لتحديد أسعار مرتفعة عن عمد لاجتذاب العملاء الموسرين. ونقيض التسعير العالي هو التسعير المنخفض جداً، الذي يستخدم لاجتذاب عدد كبير من الزبائن، ويركز على العروض الخاصة منخفضة السعر والتي تلقى قبولاً عاماً. وطريقة اثنين بسعر واحد هي إحدى الطرق المعتادة لهذه الاستراتيجية.

**سيكولوجية الزبائن.** وفقاً لباحثي الأسواق، يستجيب الزبائن بشكل أفضل كثيراً لأسعار معينة عن أخرى. فالعنصر المعروض بسعر ٩,٩٥ دولار، أو حتى ٩,٩٩ دولار يحظى بفرصة بيع أفضل من عنصر مطابق له معروض بسعر ١٠ دولارات. فعلى الرغم من أن الفارق ضئيل وتافه، فإنه يصنع فرقاً من الناحية النفسية.

**فترة حياة المنتج.** ما فترة حياة المنتج الذي تبيعه؟ إذا كنت تباع عناصر الموسعة التي تروق للعملاء لفترة وجيزة فحسب، فإنك بحاجة إلى تحقيق الأرباح بسرعة. وما لم تفعل، فقد ينتهي الأمر إلى قدر كبير من النفقات في الوقت الذي ينخفض فيه الطلب على منتجاتك. وكلما زادت فترة حياة منتجاتك، زادت الفترة الزمنية المتاحة لك لتحقيق الأرباح التي تريدها. وهذا يفسر المزايم الإعلانية التي لا حصر لها والتي تقول فيها الشركات إن منتجاتها جديدة ومحسنة ومتطورة. وتلك التأكيدات، في أغلب الأحيان، ليست أكثر من مجرد محاولات لتمديد فترة حياة المنتج وزيادة الأرباح.

**أهداف الربح.** عند صياغة استراتيجية التسعير، الأساس هو ألا تبعد نظرك عن هدفك العام: الحفاظ على الربحية. وقد يعني هذا تقبل خسارة أحد المنتجات لتعزيز مبيعات منتج آخر (التسعير المنخفض). وقد يتطلب أيضاً إجراء تعديلات على طريقة التشغيل.

## المزيج التسويقي

تماماً كما أن مشروعك لا يوجد في الفراغ، فإن قرارات التسعير أيضاً لا تنبع من فراغ. والسعر هو مجرد عنصر واحد من العناصر الأربعة التي تشكل المزيج التسويقي، ويجب أن تكون باقي هذه العناصر جميعاً - المنتج، والموقع، والترويج - منسجمة مع الأسعار التي حددتها. فالمنتجات والخدمات التي تقرر بيعها، ونظام التوزيع الذي تستخدمه، والرسائل التي توصلها عن مشروعك تؤثر تأثيراً مباشراً على استراتيجية التسعير والربحية.



وبناءً على أهداف المزيج التسويقي التي وضعتها، يمكنك استخدام واحدة أو أكثر من استراتيجيات التسعير التالية:

- رفع السعر في البداية
- الاختراق
- خطوط السعر
- التسعير الترويجي
- بيع عدة منتجات كحزمة
- التسعير المحدد بمدة
- التسعير بالقيمة المضافة
- التسعير المقيد

**رفع السعر في البداية.** تملي عليك استراتيجية رفع السعر في البداية - التي تستخدم مع المنتجات الجديدة المبتكرة التي تطرح في السوق لأول مرة - تحديد سعر مرتفع للغاية في البداية ثم تخفيض هذا السعر مع مرور الوقت عندما يصبح المنتج مقبولاً على نطاق أكثر اتساعاً. ميزة هذه الطريقة هي أنها تمكن الشركات من تعويض تكاليف الأبحاث والتطوير والترويج بسرعة كبيرة. وتستخدم هذه الطريقة غالباً مع المنتجات عالية التقنية وأجهزة الكمبيوتر، أو منتجات الموضة الراقية قصيرة العمر.

**الاختراق.** تقتضي هذه الاستراتيجية وضع أسعار منخفضة للمنتجات والاحتفاظ بها منخفضة في محاولة لاختراق الأسواق وضمان التوزيع على نطاق واسع وكسب قبول المستهلكين. ولأن هذه الاستراتيجية تستلزم تقليص هوامش الربح، فإنها تنجح فقط مع المنتجات منخفضة التكلفة التي يمكن إنتاجها على نطاق واسع، والقادرة على تحقيق أحجام مبيعات ضخمة. وكثيراً ما تستخدم هذه الاستراتيجية مع العناصر التي لا تحتوي على تكنولوجيا معقدة والتي تباع بشكل متكرر، مثل المشروبات الغازية، والحبوب، وقطع الحلوى.

**خطوط السعر.** المشاريع التي تستخدم هذه الاستراتيجية تقوم بتصنيف منتجاتها في إطار عدة نطاقات، أو خطوط سعر مختلفة (مرتفع، متوسط، منخفض)، وتقوم بوضع أسعارها وفقاً لذلك. فمحل بيع الملابس بالتجزئة مثلاً يمكن أن يضم رابطات عنق للرجال بسعر أقل من ١٢ دولاراً، و ١٢,٩٥-٢٩,٩٩ دولار، وفوق ٣٠ دولاراً. وبناءً على استعداد الزبائن للإنفاق، يمكنهم الاختيار من نطاق السعر الذي يفضلونه. تلك الطريقة تسهل على المشاريع تسعير وعرض منتجاتها؛ وتسهل على المستهلكين شراءها.

**التسعير الترويجي.** تلك الاستراتيجية، كما يوحي اسمها، تعرض أسعاراً منخفضة، "لوقت محدد فحسب" على منتجات معينة لتنشيط المبيعات. ويمكن استغلال تلك الطريقة مع العناصر الخاصة التي كانت تشتري بالخصم أو المرتبطة بأوقات شراء المستهلكين (الأعياد، والمواسم، والأحداث الخاصة، وغير ذلك). وتخفيض سعر السجق والكعك المحلي أثناء مباريات دوري البيسبول، أو عرض خصم خاص على الأثاث الصيفي خلال موسم الصيف أمثلة على ذلك.

**بيع عدة منتجات كحزمة.** تشتمل تلك الاستراتيجية على جمع منتجات أو خدمات منفصلة معاً وبيعها كحزمة واحدة. على سبيل المثال: يمكن أن يعرض أحد الفنادق حزمة تضم الإقامة، والوجبات، واستئجار الدراجات. وتشتمل الحزم الأخرى على وجبات الكومبو (الدخول، والحلوى، والمشروب)، وعلب أدوات الزينة التي تحتوي على مستحضرات التجميل، والكشافات التي تباع مع البطاريات.

**التسعير المحدد بمدة.** تلك الاستراتيجية ترفع أو تخفض الأسعار بناءً على مستويات طلب العملاء في أوقات مختلفة، فيتم رفع الأسعار في أوقات الذروة وتخفيضها في أوقات الكساد. والعروض الخاصة في المطاعم والخصومات التي تقدمها شركات الطيران على السفر في غير أوقات المواسم أمثلة على ذلك.

**التسعير بالقيمة المضافة.** المشروع الذي يستخدم هذه الاستراتيجية يعرض خدمة أو هدية إضافية عندما يقوم العميل بعملية شراء منتظمة بسعر معين. وتستخدم هذه الاستراتيجية على نطاق واسع في مجال مستحضرات التجميل، وتشتمل الأمثلة الأخرى للتسعير بالقيمة المضافة على عرض عقد صيانة عند شراء جهاز كمبيوتر، أو تي شيرت مع زوج من الأحذية الرياضية، أو كتاب عند الاشتراك في مجلة.

**التسعير المقيد.** باستخدام هذه الاستراتيجية، تقوم بوضع سعر منخفض لأحد المنتجات، ثم تحقق الربح عن طريق بيع الزبائن منتجات أخرى مصاحبة لهذا المنتج. وبيع ماكينات الحلاقة بسعر منخفض وجني الأرباح من الشفرات مثال تقليدي على ذلك. وباستخدام هذه الطريقة، يمكن لعيادات فقد الوزن عرض عضويتها بسعر منخفض وتحقيق الأرباح من بيع المكملات الغذائية والوجبات المجهزة للأعضاء (وهذا سوق مقيد، بمعنى أن بيع هذه العناصر مقيد بأن يتم الاشتراك أولاً).

هذه مجرد عينة من استراتيجيات التسعير الأكثر استخداماً. وعن طريق تبني منهج إبداعي، يمكنك تكيفها وفقاً لاحتياجاتك، أو ابتكار استراتيجيات تسعير أخرى مصممة خصيصاً لتناسب مشروعك.

## قائمة فحص استراتيجية التسعير

لمساعدتك في وضع استراتيجية التسعير الخاصة بك والحفاظ على تركيزها على الهدف، أجب عن الأسئلة الواردة في قائمة الفحص التالية. وبعد ذلك، قارن إجاباتك لترى ما إذا كان هناك أي تضارب في استراتيجية التسعير العامة.

الإجابة نعم أو لا	قائمة فحص استراتيجية التسعير
_____	١. هل تحاول تقييم قوى السوق التي تؤثر في الطلب على منتجاتك؟
_____	٢. هل فكرت في استراتيجيات التسعير التي يمكن أن تتفق مع المزيج التسويقي العام الذي تستخدمه؟
_____	٣. هل تعرف المنتجات التي تباع بسرعة والمنتجات بطيئة الحركة؟
_____	٤. هل تعرف المنتجات المرنة والمنتجات غير المرنة؟
_____	٥. هل تعرف استراتيجيات التسعير التي يستخدمها منافسوك؟
_____	٦. هل تتأثر بتغييرات الأسعار التي يقوم بها المنافسون؟
_____	٧. هل تراجع بانتظام إعلانات منافسك لتحديث معلوماتك حول أسعارهم؟
_____	٨. هل متجرك كبير بما يكفي لتوظيف مشترٍ يقوم بعمليات مقارنة؟
_____	٩. هل هناك وقت معين من السنة يعرض فيه منافسوك خصومات؟
_____	١٠. هل يتوقع عملاؤك خصماً في وقت معين؟
_____	١١. هل ستكون الخصومات الخاصة الدورية، والجمع بين الأسعار المخفضة والدعاية المكثفة متفقة مع الصورة التي تريدها لمتجرك؟

(مستمر)

الإجابة نعم أو لا	قائمة فحص استراتيجية التسعير (مستمر)
-----	١٢. هل يجب عليك استخدام أي عروض تخفيض خاصة (منتجات معينة بأسعار منخفضة جداً وأقل ربحية)؟
-----	١٣. هل ستستخدم كوبونات الخصم في إعلانات الصحف أو تقوم بإرسالها بريدياً إلى زبائن معينين في أي مناسبة؟
-----	١٤. هل ستكون الأسعار المنتهية بكسور، مثل ٩,٩٥ أو ٩,٩٩ دولار، أكثر جاذبية لعملائك من الأسعار الصحيحة؟
-----	١٥. هل حددت ما إذا كنت ستضع سعراً أقل، أو أعلى، أو مساوياً لسعر السوق؟
-----	١٦. هل تحدد هامش ربح معيناً لكل منتج؟
-----	١٧. هل تستخدم هامش الربح القياسي لفئات المنتجات؟
-----	١٨. هل أسعارك محددة بحيث تغطي التكاليف الإجمالية في كل عملية بيع؟
-----	١٩. هل تحتاج إلى تحديد هامش سعر عالية بسبب زيادة التكاليف أو لأن السعر المنخفض يجعل المستهلكين يتشككون في الجودة؟
-----	٢٠. هل ينبغي منح الموظفين خصومات على المشتريات؟
-----	٢١. هل يجب منح أي مجموعة من الزبائن، مثل الطلاب أو كبار السن، خصومات على المشتريات؟

# التوظيف

**أكثر** أصول أي مشروع قيمة وأهمية هم الموظفون. قد تهيمن الأرض، والمباني، والبضائع، والمعدات على الميزانية العمومية، ولكنها لا تجعل المشروع ينجح؛ وإنما الموظفون يفعلون هذا. وأفضل المشاريع هي التي تمتلك أفضل الموظفين: موظفون أصحاب قدرة، ومهارة، وإبداع، وطاقه وحماس. ولكي تجتذب هؤلاء الموظفين، تحتاج إلى البراعة والمبادرة معاً، ولكن العائد في الإنتاجية يستحق ذلك. ينبغي أن يكون توظيف أفضل الأفراد في مشروعك إحدى أولوياتك القصوى.

إحدى طرق تحقيق النتائج -ولكن ليس النتائج التي تريدها بالضرورة- هي أن تضع لافتة على نافذة متجرك تقول: "مطلوب موظفين، تقديم الطلبات داخل المتجر". ووضع لافتة كهذه على النافذة سيجلب لك على الأرجح أيضاً من المتقدمين للعمل. ولكن ما لم يكن هؤلاء المتقدمون يمتلكون المهارات اللازمة للقيام بالعمل، فإنك قد تضعي قدراً هائلاً من الوقت في إجراء المقابلات الشخصية معهم دون أن تعثر على أي شخص ترغب في توظيفه. وبوجه عام، فإن وضع لافتة على النافذة لا يوّتي ثماره إلا إذا كانت الوظيفة التي تريد ملأها تتطلب مهارة محدودة أو لا تتطلب مهارة على الإطلاق وليس بها إلا قدر أدنى من المسؤولية. ما إذن الطريقة التي تتبعها في تعيين الموظفين الذين تحتاجهم؟ أولاً، من المهم أن تدرك أن تعيين الموظفين هو جزء واحد من عملية التوظيف. فالتوظيف عملية مستمرة تشتمل على العثور على موظفين مؤهلين، وتعيينهم، وتحقيق أقصى استفادة من مهاراتهم وقدراتهم، وجعلهم يبقون في العمل بدلاً من الاستقالة والتوجه بمواهبهم إلى مكان آخر.

والخطوات التي يجب عليك اتخاذها قبل تعيين أي شخص هي: (١) تحليل كل وظيفة، (٢) إعداد التوصيفات الوظيفية، (٣) مراجعة مصادر التوظيف، (٤) استخدام نماذج طلب الالتحاق، (٥) إجراء المقابلات الشخصية، (٦) التحقق من صحة المعلومات. وبعد اتخاذ قرار التعيين، يجب عليك: (١) تقديم التوجيه الوظيفي، (٢) توفير التدريب، (٣) تقييم الأداء، (٤) دفع الرواتب للموظفين، (٥) مراقبة دوران العمالة. وعن طريق اتباع تلك الخطوات -بدلاً من انتظار أن يرسل إليك الحظ الموظفين المثاليين الذين تريدهم أو الشكوى من الموظفين الحاليين- يمكنك التحكم في عملية التوظيف وتوجيهها في المسار الصحيح.

## تحليل كل وظيفة

تلك الخطوة هي أهم خطوات عملية التوظيف لأنها تشكل أساس أي قرار تعيين تتخذه. ومع الأسف، كثيراً ما يتجاهلها أصحاب العمل الذين يفضلون القيام بعملية التعيين الآن ثم طرح الأسئلة فيما بعد، مدفوعين بالرغبة في ملء الوظيفة بأسرع صورة ممكنة. وبعد ذلك، وعندما يواجهون الأداء السيئ، والمعنويات المنخفضة، وارتفاع نسبة دوران العمالة، يتساءلون عن أسباب صعوبة العثور على موظفين جيدين. إن قضاء بعض الوقت الإضافي في البداية هو وسيلة لتجنب العديد من المشكلات الكبيرة فيما بعد.

عند تحليل الوظيفة، اسأل نفسك:

- ما العمل الذي يجب إنجازه؟
- هل أحتاج إلى مساعدة إضافية للقيام به؟
- كم عدد الموظفين الذين أحتاج إليهم؟
- هل سيكون كافياً الاستعانة بموظفين بنظام نصف الوقت؟
- هل يمكن تفويض العمل لمصادر خارجية؟
- ما المهارات التي أبحث عنها في الموظفين؟
- ما مدى الخبرة المطلوبة؟
- هل سوق العمالة واعد وإيجابي؟
- ما مقدار ما أستطيع دفعه للموظفين؟

قد تجد أنك لست بحاجة لتعيين أي شخص على الإطلاق. فربما استطاع فريق العمل الحالي إنجاز العمل المطلوب إذا قمت بإعادة تنظيم سير العمل أو القيام بعدة مهام في وقت واحد. أو قد تجد أن شخصاً واحداً آخر ليس كافياً. ربما كنت بحاجة إلى تعيين شخصين أو أكثر من أجل مساندة أعباء العمل؛ وربما كانت إحدى الوظائف التي تصورت أن أي شخص يستطيع القيام بها تحتاج لشخص لديه مهارات خاصة معينة. قد تكون إجابات أسئلتك السابقة مذهشة بالنسبة لك. وتلك هي فكرة القيام بتحليل الوظيفة. ومن الأفضل أن تصاب بالدهشة قبل أن تعين شخصاً ما وليس بعد ذلك. الخيار لك. يمكن أن تكون أحد هؤلاء الذين يقولون: "فقط لو أنني كنت أعرف"، أو يمكنك أن تأخذ الوقت الكافي لتعرف.

## إعداد التوصيفات الوظيفية

التوصيف الوظيفي هو سجل مكتوب بالواجبات والمسئوليات المرتبطة بوظيفة معينة. وهو يؤدي وظيفتين، حيث يسهل عليك اختيار الموظف المناسب للوظيفة المناسبة، وإعلام الموظفين بما

تتطلبه منهم وظائفهم.

وعند إعداد التوصيف الوظيفي، اجعله يشمل التفاصيل التالية:

- وصف عام للوظيفة
- الواجبات التي يجب القيام بها
- مسؤوليات الوظيفة
- المهارات الخاصة اللازمة للوظيفة
- التعليم والخبرة المطلوبة

فعلى سبيل المثال، يمكن أن يكون التوصيف الوظيفي لوظيفة أمين مخزن مسئول عن الاستلام في متجر كذلك الموضح في النموذج التالي. وبمجرد أن تكتب كل شيء على الورق، تكون مستعداً لبدء البحث عن الشخص الذي يناسب التوصيف الذي وضعته.

المسمى الوظيفي: أمين مخزن مسئول عن الاستلام

المشرف: صاحب المتجر

موجز: مسئول عن استلام الشحنات التي يرسلها الموردون. يقوم بنقل البضائع من الحاويات ووضعها على أرفف المخزن. يقوم بإعداد ومعالجة الأعمال الكتابية وحفظ الملفات.

الواجبات والمسؤوليات:

- نقل سلع المخزون من الحاويات ووضع السلع على أرفف المتجر
- مراجعة الفواتير على السلع التي تم استلامها
- فحص السلع
- إدخال البيانات في نظام المخزون الكمبيوتر
- حفظ سجلات المخزون
- المساعدة في جرد المخزون
- الحفاظ على نظافة وتنظيم المخزن

متطلبات الوظيفة:

- التعليم: خريج مدرسة عليا
- الخبرة: يفضل أن يكون ذا خبرة، ولكن ليس هذا شرطاً
- المهارات: قادر على تنظيم المواد؛ والتعامل مع الأرقام؛ والتفاعل جيداً مع الناس؛ والتعامل مع الكمبيوتر؛ والتعامل مع الأعمال الكتابية الروتينية.

نموذج للتوصيف الوظيفي

## مراجعة مصادر التوظيف

تعتمد طريقة التوظيف التي تقرر استخدامها على مجال العمل. يمكنك العثور على الندل من خلال المدرسة العليا المحلية مثلاً. أما العثور على سماسرة عقارات أكفاء أو نجارين مهرة فهو أمر يتطلب طريقة توظيف مختلفة. وتشتمل المصادر الرئيسية التي يمكنك الاختيار من بينها على: وكالات التوظيف العامة، ووكالات التوظيف الخاصة، وإعلانات الصحف، والمدارس المحلية، والنقابات، والاتحادات التجارية والمهنية، ومواقع التوظيف على الويب.

### وكالات التوظيف العامة

تعمل وكالات التوظيف العامة في جميع الولايات الأمريكية، حيث تبحث عن العاملين اليدويين والموظفين المكتبيين وتقوم بتوظيفهم. تلك الوكالات تقوم بالعثور على المتقدمين وتصفياتهم نيابة عنك بحيث لا يبعثون إليك إلا أولئك الذين يفون بمعاييرك، بدون مقابل.

### وكالات التوظيف الخاصة

تعمل وكالات التوظيف الخاصة بطريقة تشبه كثيراً طريقة عمل وكالات التوظيف العامة، باستثناء أن هناك رسوماً يتم دفعها. فإما أن تدفع أنت الرسوم وإما يدفعها الشخص الذي يتم توظيفه.

### إعلانات الصحف

يمكنك الإعلان في إحدى الصحف من العثور على عدد كبير من المتقدمين المهتمين بالوظيفة بسرعة كبيرة. ولكن من الأهمية بمكان أن تصمم الإعلان بطريقة تجتذب المرشحين المؤهلين فحسب وتبعد غير المؤهلين. وطريقة القيام بهذا هي أن: (١) تجعل الإعلان مثيراً، (٢) تقدم تفاصيل كافية عن الوظيفة، (٣) تحدد المهارات المطلوبة، (٤) تحدد مستوى التعليم والخبرة المطلوب.

### المدارس المحلية

يعد الاتصال بمراكز التعيين في الكليات والمدارس العليا المحلية طريقة جيدة للعثور على مرشحين أصحاب قدرات كبيرة، على الرغم من أنهم عادة ما يكونون أصحاب خبرة قصيرة. فإذا كنت تبحث عن المساعدة بنظام الدوام الجزئي، فعليك التفكير في هذا المصدر.



## النقابات

بالنسبة لبعض الوظائف، التي تتراوح بين السباكين ووكلاء الدعاية والإعلان، تعد الطريقة المناسبة للعثور على موظفين أكفاء هي مخاطبة النقابات الخاصة بهم. في بعض الحالات، يكون هذا هو الخيار الوحيد أمامك.

## الاتحادات التجارية والمهنية

معظم الاتحادات التجارية والمهنية تتحمس لمساعدة الشركات والمشاريع على الاستعانة بخدمات أعضائها. فسواء كنت تحتاج للعثور على محاسب، أو مدير مبيعات، أو متخصص كمبيوتر، أو مشرف، فإن الاتحادات التجارية والمهنية مصدر جيد يمكنك الرجوع إليه.

## مواقع التوظيف على الويب

مواقع التوظيف على الويب مثل Monster.com، و CareerBuilder.com، و HotJobs.com التابع لياهو، يمكن أن تكون بمثابة طريقة سريعة ومناسبة للعثور على الوظائف وتصفية المرشحين من جميع أنحاء العالم.

وأثناء نمو المشروع، ستصبح مصادر توظيف أخرى، مثل ترشيحات الموظفين، وطلبات الالتحاق السابقة المحفوظة، والعلاقات التجارية، أكثر فائدة لك. وهناك طريقة أخرى لتسريع عملية التوظيف وهي جعل المتقدمين للوظيفة يرسلون سيرهم الذاتية إليك عبر الفاكس أو البريد الإلكتروني. ومع الوقت، قد ترغب في تدشين موقع ويب خاص لعملية تعيين الموظفين تذكر فيه الوظائف الشاغرة حالياً.

## استخدام نماذج طلب الالتحاق

نماذج طلب الالتحاق بالوظيفة تسهل اتخاذ قرار التعيين عن طريق مساعدتك على تصفية المتقدمين غير الملائمين والتركيز على المتقدمين المؤهلين. ويمكن أن يلعب نموذج طلب الالتحاق دور نقطة البداية خلال المقابلة الشخصية أيضاً، حيث إنه يوحي ببعض الأسئلة أو التعليقات التي يمكنك طرحها لكسر الجليد وإيجاد شيء من المودة بينك وبين المرشح.

وليست هناك حاجة لأن يكون نموذج طلب الالتحاق الخاص بك طويلاً أو معقداً لكي يكون فعالاً. وكلما استطعت جعله أكثر بساطة، كان ذلك أفضل؛ فالشيء المهم هو أن يغطي النموذج كل المعلومات وثيقة الصلة بأداء الموظف المحتمل.

وعند وضع نموذج طلب الالتحاق الذي ستستخدمه، تذكر أن القانون الفيدرالي الأمريكي (إذا كنت تعيش في أمريكا) يمنع التمييز ضد أي إنسان على أساس العرق أو الجنس أو اللون

أو الأصول الوطنية. كما أنك لا تستطيع أيضاً استبعاد أحد المتقدمين تلقائياً بسبب السن أو أي إعاقة بدنية أو ذهنية. ولكي تحافظ على التزامك بالقانون، فإن أفضل ما يمكنك فعله هو أن تقصر أسئلتك على تلك التي تركز على قدرة المتقدم على القيام بالعمل.

الاسم	التاريخ
(الأخير)	(الأول)
(الأوسط)	
العنوان	رقم الهاتف
رقم التأمين الاجتماعي	هل أنت فوق سن ١٨ سنة؟
مهارات الوظيفة:	
المعدات التي يمكنك استخدامها:	
هل يمكننا الاتصال بشركتك الحالية والسابقة؟	
التاريخ الوظيفي (الوظيفة الأخيرة أولاً)	
من	إلى
الاسم والعنوان	الوظيفة
سبب تركها	
١.	
٢.	
٣.	
٤.	
التعليم	
الاسم والعنوان	التخصص
الدرجة	
الدرجة العليا	
الكلية	
غير ذلك	
المراجع	
الاسم والعنوان	رقم الهاتف
العلاقة	
١.	
٢.	
أدرك أنه إذا تم تعييني ثم تبين عدم صحة أي من المعلومات الواردة في هذا النموذج، فإنه يمكن تسريحني من العمل فوراً.	
التوقيع	التاريخ

نموذج طلب الالتحاق بالوظيفة

## إجراء المقابلات الشخصية

تمنحك المقابلات الشخصية مع الموظفين المحتملين فرصة لمعرفة المزيد عن خلفية، ومهارات، وتعليم كل متقدم لشغل الوظيفة، وكذلك تقييم عوامل مثل حماس المتقدم، وقدرته على التواصل، ورباطة جأشه، ومظهره الشخصي.

## الإعداد للمقابلة الشخصية

عند إجراء المقابلات الشخصية، اختر موقعاً مريحاً يتمتع بالخصوصية تتحدث فيه مع المتقدم للوظيفة. من غير المفيد أن تحاول إجراء محادثة على صوت الماكينات أو رنين الهاتف. إنك ترغب في وضع المتقدم للوظيفة في وضع مريح حتى تتمكن من الحصول على المعلومات التي تحتاجها. الأساس هو أن تجعل المتقدم يتحدث بحرية. الكثير جداً ممن يجرون المقابلات الشخصية يسيطرون عليها ويتحدثون كثيراً دون أن يمنحوا المتقدم للوظيفة الفرصة الكافية للتحدث، وعندما يحين وقت التقييم، لا يكون لديهم الكثير من المعلومات اللازمة لتقييم المتقدم للوظيفة.

وأفضل وسيلة لتحقيق أقصى استفادة من المقابلات الشخصية التي تجريها هي أن تكون مستعداً لها. بداية، قم بمراجعة نموذج طلب الالتحاق الخاص بالمتقدم قبل المقابلة. سيعطيك هذا فكرة عن الشخص الذي توشك على مقابلته. احتفظ بطلب الالتحاق معك أثناء إجراء المقابلة أيضاً، حتى تتمكن من الرجوع إليه، إذا احتجته، أو لتدون ملاحظتك عليه. ويوصي العديد من خبراء التوظيف أيضاً بأن تقوم بكتابة بعض الأسئلة مقدماً. بهذه الطريقة، يمكنك الإنصات بحق لما يقوله المتقدم للوظيفة، بدلا من أن تشعر بالقلق تجاه السؤال الذي ستطرحه بعد ذلك. قم بتدوين تقييمك للمتقدم على الورق بعد انتهاء المقابلة مباشرة حتى لا تنسى أي شيء.

## الأسئلة التي تستطيع - والتي لا تستطيع - توجيهها

تلك الإرشادات ستساعدك على تجنب توجيه أسئلة تنطوي على التمييز. ولتتأكد من أنك تلتزم بالقانون في أسئلتك، اتصل بإدارة التوظيف العادل التابعة لولايتك.

## تستطيع أن تسأل

- هل استخدمت اسماً مختلفاً من قبل؟
- ما محل إقامتك الحالي؟
- إذا تم توظيفك، فهل يمكنك إثبات سنك؟
- هل أنت فوق سن ١٨ سنة؟

- إذا تم توظيفك ، فهل يمكنك إثبات حقك في العمل في الولايات المتحدة؟
- ما اللغات التي تستطيع تحدثها؟
- ما اسم وعنوان الوالد أو الوصي (إذا كان المتقدم للوظيفة قاصراً)؟
- هل تعاني من أي حالة بدنية أو ذهنية يمكن أن تمنعك من أداء مهام وظيفتك؟
- هل سبق اتهامك في أي جريمة من قبل؟
- ما المهارات التي اكتسبتها خلال فترة الخدمة العسكرية؟
- ما المنظمات المهنية التي تنتمي إليها؟

## لا تستطيع أن تسأل

- ما اسم زوجتك؟
- هل تمتلك المنزل الذي تعيش فيه أم تؤجره؟
- كم عمرك؟ ما تاريخ ميلادك؟
- متى التحقت بالمدرسة؟
- هل أنت مواطن أمريكي؟
- أين ولدت؟ أين ولد أبائك؟
- ما لغتك الأم؟
- مع من تعيش؟
- هل أنت متزوجة ، أم عزباء ، أم مطلقة؟
- ما عمل زوجتك؟
- كم طفلاً لديك؟ ما أعمارهم؟
- هل اتخذت تدابير لرعاية أطفالك؟
- ما عرقك؟ ما لونك؟
- كم يبلغ طولك ووزنك؟
- هل تعاني من أي إعاقات جسدية أو ذهنية؟
- هل تقدمت من قبل للحصول على تعويضات العاملين؟
- ما دينك؟
- هل سبق اعتقالك؟
- متى التحقت بالخدمة العسكرية؟ وما التقييم الذي حصلت عليه عند انتهاء خدمتك؟
- ما المنظمات أو النوادي التي تنتمي إليها؟

## التحقق من صحة المعلومات

حتى إذا كنت واثقاً من أنك عثرت على أفضل شخص للتوظيف، فلا تقم بتعيين أي شخص بعد. هناك خطوة إضافية ينبغي أن تقوم بها أولاً: التحقق من المعلومات التي حصلت عليها. بغض النظر عن مدى جودة انطباعك الأول، لا غنى عن البحث عن الحقائق. هذا لا يعني الشك في تقديرك الشخصي؛ إنه يعني الممارسة الحكيمة للعمل.

عند التحقق من المعلومات الأكاديمية، اطلب رؤية نسخة رسمية من شهادة تخرج المتقدم من كل مؤسسة تعليمية درس فيها. ينبغي أن تحتوي الشهادة على تاريخ الالتحاق، والمقررات التي تمت دراستها، والدرجات التي حصل عليها المتقدم. ولكي تتأكد من التاريخ الوظيفي للمتقدم، اتصل بالشركات التي عمل فيها من قبل. يمكنك القيام بهذا باستخدام الهاتف، أو عن طريق خطاب، أو رسالة بريد إلكتروني، أو بصفة شخصية. ولكن عند قيامك بهذا، كن مستعداً لتلقي جميع التعليقات بشيء من التحفظ. فأصحاب العمل السابقون يميلون أحياناً إلى المبالغة في سمات وإنجازات، أو إخفاقات الموظف السابق لديهم. ومهمتك هي محاولة فصل الحقيقة عن الخيال.

## اتخاذ قرار التعيين

تهانينا! فحيث إنك قمت بالخطوات السابقة جميعاً، فإنك الآن مستعد لاختيار الشخص الذي تريد تعيينه. هذا هو وقت الاحتفال؛ ولكنه ليس وقت الاقتناع والاكتفاء بما حققته حتى الآن. فعملية التوظيف مازالت مستمرة، حيث يجب عليك تقديم التوجيه، والتدريب، وتقييم الأداء، ودفع رواتب الموظفين، ومراقبة معدل دوران العمالة.

## تقديم التوجيه الوظيفي

أنت بحاجة إلى جعل كل موظف يشعر بالارتياح تجاه العمل في مشروعك. إن البدء في وظيفة جديدة أمر يدعو للشك والريبة والقلق، بغض النظر عن مدى روعة الوظيفة. فمحاولة التعرف على زملاء العمل، والوفاء بالواجبات والمسئوليات الجديدة، ومحاولة معرفة كيفية عمل الشركة، كلها أمور يمكن أن تزعج الموظف الجديد بشدة. إن التكيف مع الوظيفة الجديدة أمر يتطلب بعض الوقت. كما أنه يتطلب مساعدة من جانبك.

والغرض من أي برنامج توجيه وظيفي هو الإجابة عن أكبر عدد ممكن من الأسئلة التي تثار حول مشروعك وموقع الموظف الجديد. ينبغي إعلام الموظف على الفور بسياسات الشركة وقواعدها وكذلك يجب أن يعرف واجباته ومسئولياته، وراتبه، والمزايا التي سيحصل عليها. والعديد من الشركات، الصغيرة والكبيرة على حد سواء، تعطي الموظفين الجدد كتيب

توجيه يحتوي على المعلومات التي يحتاجون لمعرفةا. وعلى الرغم من أن التواصل الشخصي لا بديل عنه، فإن كتيب توجيه الموظفين يمكن أن يفيد في وضع مشروعك في المنظور الصحيح وفي تسهيل تكيف الموظف معه. وعند إعداد هذا الكتيب، لا تتصور أنه يجب أن يكون مجلداً سميكاً مزوداً بالصور وذا غلاف فاخر. بوجه عام، ستكون بضع صفحات مطبوعة تضم معلومات معروضة بوضوح كافية تماماً. ومن بين الموضوعات التي يجب أن تغطيها بالتفصيل في هذا الكتيب:

- تاريخ الشركة
- شرح توضيحي لمنتجاتها وخدماتها
- سياساتها وإجراءاتها
- أجور ومزايا الموظفين

## توفير التدريب

يعتمد انتعاش وازدهار مشروعك وموظفيك على جودة التدريب الذي توفره لهم. فلكي يتمكن الموظفون من تنفيذ المهام الحالية، واكتساب المهارات اللازمة للتقدم إلى مهام أكثر صعوبة وتحدياً، فإنهم يحتاجون إلى الإرشاد والتدريب. وبدون الإرشاد والتدريب، تبدأ المهارات والشعور بالتحفز في الركود والتدهور والفساد، وتنخفض الإنتاجية، ويعاني المشروع بشدة؛ وبدون داع. برامج التدريب تساعد الموظفين في النمو بحيث يساعدون المشروع على النمو بدوره. وبعض البرامج التي تستخدم كثيراً هي برامج التدريب أثناء ممارسة الوظيفة، وتدوير الوظائف، والتدريب المتخصص، وتطوير الإدارة. يسعى التدريب أثناء ممارسة الوظيفة إلى توجيه الموظف حول كيفية أداء مهام وظيفته معينة. وهو مفيد بنفس القدر في تدريب الموظفين الجدد والموظفين الذين تم تغيير وظائفهم، وهو يتكون من أربعة أجزاء:

١. الإعداد. يتعرف المدرب أولاً على ما يعرفه الموظف بالفعل عن الوظيفة.
٢. الشرح. يشرح المدرب للموظف كيفية أداء مهام الوظيفة.
٣. التطبيق. يقوم الموظف بأداء العمل وحده.
٤. الفحص. يقوم المدرب بمراجعة العمل الذي قام به الموظف وي طرح تعليقاته أو اقتراحاته.

يتيح برنامج تدوير الوظائف للموظفين تعلم وظائف ومهام جديدة لتوسيع نطاق مهاراتهم عن طريق العمل على إنجاز مهام مختلفة بشكل مؤقت. ونتيجة لذلك، يصبح الموظفون أكثر قدرة وبراعة، ويقل الملل، ويصبح التنظيم أكثر بساطة بسبب مرونة الموظفين.

والتدريب المتخصص يمكن الموظفين من شحذ المهارات القديمة أو إتقان مهارات جديدة. ومن خلال المقررات التي توفرها الشركة أو توفرها مصادر خارجية مثل الكليات المحلية أو المدارس التجارية، يستطيع الموظفون تعلم كيفية تشغيل ماكينة جديدة، أو تطوير مهارات التعامل مع الكمبيوتر، أو تحسين عروض المبيعات، أو القيام بأي عدد من الأشياء المفيدة للموظفين والشركة على حد سواء.

برنامج تطوير الإدارة هو برنامج موجه نحو تدريب الموظفين على دخول مستوى الإدارة أو التقدم في المراتب الإدارية. فمن خلال مقررات دراسية حول موضوعات مثل القيادة، واتخاذ القرار، والتخطيط، والتواصل، يمكن إعداد الموظفين لتحمل قدر أكبر من المسؤولية.

## تقييم الأداء

يحتاج الموظفون إلى معايير لقياس أدائهم وتقدمهم في العمل. ويمكن توفير تلك المعايير في صورة تقييمات للأداء. تلك التقييمات، التي يتم إجراؤها على فترات منتظمة، يجب أن تركز على نقاط قوة الموظف وتحدد المناطق التي تحتاج إلى التحسين.

وإحدى طرق التقييم الشهيرة لدى الموظفين والشركات على حد سواء هي طريقة الإدارة بالأهداف. وتكتسب تلك الطريقة شهرتها وقبولها من حقيقة أنها لا تنطوي على أي مفاجآت أو شروط خفية؛ فكل شيء يتوقع من الموظف تحقيقه يتم ذكره مسبقاً ومنذ البداية في صورة أهداف قابلة للقياس. وبالإضافة إلى ذلك، فإن تلك الأهداف يتم تحديدها بشكل مشترك بين الموظف ورئيسه. حيث يقومان معاً -كفريق- بتحديد الأهداف التي سيعمل الموظف على تحقيقها وتدوينها على الورق. وفيما بعد، وعندما يحين وقت تقييم أداء الموظف، يكون من السهل رؤية الأهداف التي تم تحقيقها وتلك التي تحتاج إلى جهد إضافي لتحقيقها. ومن ثم، يمكن وضع أهداف جديدة، وتستمر عملية التقييم.

## دفع رواتب الموظفين

لكي تجتذب وتحتفظ بموظفين أصحاب مقدرة وكفاءة عالية، من الضروري أن تدفع لهم وفقاً لمستوى الأجور السائد أو أكثر. إن محاولة الحصول على شيء ما دون دفع المقابل يؤدي لعدم رضا الموظفين وسخطهم وزيادة معدل دوران العمالة. وأيضاً، إذا شعر الموظفون لديك بأنك تستغلهم، فالأرجح أنهم سيبحثون عن طريقة لاستغلالك بدورهم. وتباطؤ العمال وسرقة المخزون مجرد طريقتين من الطرق العديدة الممكنة لذلك.

بالإضافة إلى جعل سياستك أفضل من سياسة المنافسين فيما يتعلق بالأجور، يجب أن تكون هذه السياسة عادلة ومنصفة، بحيث تكافئ الموظفين على أساس الاستحقاق والجدارة. هذا من

شأنه أن يغرس الوفاء والإخلاص في نفوس موظفيك ويحفزهم على العمل بمزيد من الجهد وزيادة نطاق مهاراتهم، حتى يتمكنوا من زيادة مكاسبهم.

وهناك نوع آخر من المزايا الإضافية التي أصبح الموظفون يتوقعون الحصول عليها. وتتكون تلك المزايا من عناصر مثل خطة التأمين الصحي، وخطة معاش التقاعد، والتأمين على الحياة، والمكافآت، والعلاوات، ومشاركة الأرباح. وقيمة تلك المزايا تختلف من شركة لشركة وقد لا تنطبق على مشروعك أو لا تستطيع تحملها. إلا أنه يجب عليك بالتأكيد وضعها في اعتبارك.

## مراقبة دوران العمالة

بمجرد أن يترك الموظف العمل، من يبالي بما يعتقد في شركتك أو مشروعك؟ أنت تبالي. إن الاهتمام بمعرفة أسباب رحيل الموظف عن شركتك لا تقل أهمية بأي حال عن أسباب معرفة أسباب رغبة أحد المتقدمين للعمل فيها. تلك فرصتك لاكتشاف شيء عن مشروعك قد يفيدك في جعله مكاناً أفضل للعمل. إن تعيين وتدريب الموظفين أمر باهظ التكلفة ومضيع لوقت ثمين؛ لذا فإن أي معلومات قد تفيد في خفض معدل دوران العمالة هي معلومات تستحق السعي وراء معرفتها والإنصات إليها باهتمام.

قبل أن يترك الموظف الشركة، قم بترتيب مقابلة معه، والتي يطلق عليها مقابلة ترك العمل. خلال تلك المقابلة، اسأل الموظف عن الأسباب التي سيرحل من أجلها (مثل: راتب أفضل، ترقية، عدم الرضا عن وظيفته الحالية، العودة للدراسة، تغيير محل الإقامة... إلخ). حاول أيضاً أن تعرف رأي الموظف في الشركة، وسياساتها، وموظفيها. إن هدفك ليس هو مناقشة المشاكل أو القضايا المطروحة أو محاولة إقناع موظف ساخط بالبقاء في العمل، وإنما هدفك هو الحصول على المعلومات التي يمكنك استخدامها في وضع الخطط المستقبلية. وإليك عينة النموذج الذي يجب أن تستخدمه في هذه المقابلة.

.....	١. اسم الموظف:
.....	٢. التاريخ:
.....	٣. القسم:
.....	٤. نوبة العمل:
.....	٥. تاريخ التعيين:
.....	٦. العنوان:
.....	٧. المؤهل الدراسي:
.....	٨. المسمى الوظيفي أو المنصب:
.....	٩. اسم المشرف:

(مستمر)



١٠. هل يمكن أن تعيد تعيين الموظف؟

١١. التدريب السابق:

١٢. نوع الانفصال عن العمل:

١٣. أسباب الانفصال:

١٤. أسباب غير مباشرة لترك العمل:

١٥. الإجراء الذي تم اتخاذه:

تقرير مقابلة ترك العمل

## تفويض العمل لمصادر خارجية

كما ترى، فإن العثور على موظفين أكفاء أصحاب قدرة، وتعيينهم، والاحتفاظ بهم هو عملية مستمرة ومستهلكة للوقت؛ وهي عملية ضرورية من أجل نجاح المشروع. ولكن، أحياناً قد تكتشف أن أفضل موظف ليس موظفاً لديك على الإطلاق، وإنما هو موظف خارجي مستقل. تفويض وظيفة ما، أو حتى قسم بأكمله، لمصادر عمل خارجية قد يكون أمراً منطقياً تماماً في ظل ظروف معينة، كما يحدث عندما:

- لا يكون لديك الوقت لإجراء بحث كافٍ عن الموظفين
- لا ترغب في التزام طويل الأجل بتعيين الموظفين
- لا تستطيع تحمل نفقات تعيين الموظفين
- تحتاج إلى خبرة غير متوفرة في شركتك
- تحتاج لإتمام العمل خارج ساعات العمل الرسمية

في هذه الحالات وبعض الحالات الأخرى، قد يكون الحل المناسب هو استخدام أي مما

يلي:

الموظفون المؤقتون. العمال المؤقتون، الذين يقدمون المساعدة لفترة زمنية محددة، يمكنك من إنجاز العمل المطلوب بدون خوض عملية تعيين طويلة. وبعد ذلك، وعندما يتم إنجاز المهمة، ينتهي دورهم. والأكثر من ذلك أن وكالة التعيين المؤقت التي تتعامل معها تقوم بعملية التصفية، وتتولى جميع الأمور المتعلقة بالأجور.

المستشارون. عندما تحتاج للنصح أو الخبرة الإدارية، أو المحاسبية، أو القانونية، أو الفنية، أو غيرها من الأمور المعقدة، قد يكون من الحكمة أن تستدعي خبيراً. يستطيع المستشارون، الذين يتقاضون أجرهم بالساعة أو يتقاضون أتعاباً محددة مقدماً، تقديم المعلومات وإنجاز مهام تتجاوز في المعتاد نطاق وقدرات المشاريع الصغيرة.

المساعدون الافتراضيون. العديد من أصحاب المشاريع يتحولون الآن إلى نوع جديد من الموظفين لمساعدتهم في إنجاز المهام العديدة التي تحتاج لإنجازها: المساعدون الافتراضيون. يدمج أصحاب المشاريع والمساعدون الافتراضيون الخدمة الشخصية والتكنولوجيا العالية في علاقة قد لا يتقابلون فيها أبداً، وإنما يتصلون ببعضهم عبر البريد الإلكتروني، والهاتف، والفاكس. ويمد المساعدون الافتراضيون، الذين يتواجدون أحياناً في مدن، أو ولايات، أو حتى دول أخرى، يد المساعدة في جميع المجالات من حفظ الدفاتر ومعالجة الكلمات إلى إجراء ترتيبات السفر، وتنظيم الأحداث، والعناية بالأمور الشخصية.

شركات خدمات التفويض الخارجي. إذا قررت أنك لا تستطيع تحمل نفقات التعامل مع الائتمان الشخصي والتحصيل، أو مكتب مساعدة العملاء، أو أنشطة أخرى داخل الشركة، فإن اللجوء لشركة خدمات تفويض خارجي قد يحل المشكلة. بالإضافة إلى توفير المال، يمكن أن يتيح لك هذا مواصلة العمل بعد ساعات العمل الرسمية مع موظفين في مناطق زمنية مختلفة، سواء داخل الولايات المتحدة أو في دول أجنبية، طوال ساعات اليوم. كثيراً ما يتم اللجوء إلى شركات التفويض الخارجي، التي ينتشر التعامل معها بشدة من جانب شركات التكنولوجيا العالية، من أجل اختبار برامج الكمبيوتر والقيام بمهام الهندسة والصيانة.

وبالإضافة إلى المزايا التي ذكرناها للتو، فإن تفويض العمل لمصادر خارجية له ميزة أخرى أيضاً: إنه يتيح لك رؤية الموظفين أثناء العمل وتقييم أدائهم، وبهذا يوفر لك المعلومات التي قد تحتاجها في مهام التعيين المستقبلية التي قد تقوم بها في مشروعك.

ولمزيد من المعلومات حول الخيارات المتاحة المختلفة لتفويض الأعمال لمصادر خارجية وكيفية العثور على المساعدة التي تريدها، انظر الفصل ١٨.

## قائمة فحص التوظيف

من أجل العثور على أفضل الموظفين لمشروعك، وتعيينهم، والاحتفاظ بهم، خذ بعض الوقت الآن للإجابة عن الأسئلة الواردة في قائمة الفحص التالية.

الإجابة نعم أو لا	قائمة فحص التوظيف
_____	١. هل قمت بتحليل كل وظيفة ترغب في ملئها؟
_____	٢. هل قمت بإعداد التوصيفات الوظيفية؟
_____	٣. هل تعرف المصادر التي يمكنك استخدامها لتعيين الموظفين؟
_____	٤. هل ستستخدم نماذج طلب الالتحاق؟
_____	٥. هل تعرف المعلومات التي يمكن والتي لا يمكن ضمها في نموذج طلب الالتحاق؟
_____	٦. هل تعرف الأسئلة التي يمكنك طرحها أثناء المقابلة الشخصية؟
_____	٧. هل ستحرص على التأكد من المعلومات التي تحصل عليها من كل مرشح تفكر بجديته في تعيينه؟
_____	٨. هل حددت نوع التوجيه الوظيفي الذي ستوفره للموظف الجديد؟
_____	٩. هل قمت بإعداد كتيب توجيه للموظفين؟
_____	١٠. هل تعرف أي أنواع التدريب ستستخدم؟
_____	١١. هل حددت التكرار الذي ستقيم به موظفيك؟
_____	١٢. هل تعتمز استخدام نموذج تقييم عند تقييم الموظفين؟

(مستمر)

الإجابة نعم أو لا	قائمة فحص التوظيف (مستمر)
-----	١٣. هل ستدفع لموظفك بشكل ملائم مقابل العمل الذي يقومون به؟
-----	١٤. هل تخطط لمراقبة معدل دوران العمالة؟
-----	١٥. هل ستستخدم تقريراً لمقابلة ترك العمل؟
-----	١٦. هل تنوي الإنصات لنصائح وآراء الموظفين الراحلين والاستفادة من الاقتراحات الجديرة بالاهتمام؟
-----	١٧. هل فكرت في اللجوء لتفويض المهام لمصادر خارجية؟

# الإدارة والتحفيز

**أساس** نجاح المشاريع التجارية هو حمل الآخرين على الالتزام برؤيتك والعمل على جعلها حقيقة واقعة. قليلة هي المشاريع التجارية التي نجحت بجهود شخص واحد منفرد فقط. ليس كافياً بالنسبة لصاحب المشروع التجاري أن يكون بارعاً في إنتاج منتج رائع أو تقديم خدمة متميزة. فإذا كنت تريد لمشروعك النمو والنجاح والازدهار، يجب أن تكون قائداً. بالإضافة إلى العثور على أكفأ الموظفين للعمل في مشروعك، أنت بحاجة إلى ابتكار طرق فعالة لإدارة وتحفيز هؤلاء الموظفين. المهارات الفنية وحدها لن تفي بالغرض. فمهاراتك الفنية يمكن أن تبدأ المشروع، ولكن مهارات العلاقات الإنسانية هي التي من شأنها أن تحافظ على استمراره.

## تطوير أسلوبك الإداري الشخصي

ليس هناك أسلوب إداري واحد مناسب للجميع. سيكون عليك العثور على أسلوب إداري تشعر معه بالارتياح ويعمل بكفاءة في موقفك الشخصي. على النطاق الواسع، هناك عددٌ من الأساليب الإدارية بقدر عدد المديرين. ولكن عند التركيز على الأساليب الإدارية الأكثر استخداماً، تظهر أمامنا بوضوح ثلاثة أساليب: الأسلوب الاستبدادي، الأسلوب الديمقراطي، أسلوب الحرية المطلقة.

## الإدارة الاستبدادية

أصحاب المشاريع الذين يستخدمون أسلوب الإدارة الاستبدادية يحتفظون بمعظم السلطات لأنفسهم، حيث يتخذون القرارات دون استشارة أحد. هؤلاء الأشخاص، الأكثر ميلاً إلى إصدار الأوامر منهم إلى التماس المشورة، يتبنون بوجه عام طريقة السيطرة في الإدارة. وعندما يتطلب الموقف إجراءً سريعاً حاسماً، يكونون مستعدين للتحرك على الفور.

وأسلوب الإدارة الاستبدادية يعمل بأفضل صورة ممكنة في الصناعات سريعة التغيير والتقلب، حيث لا يكون هناك وقت للتشاور مع الآخرين وفي المواقف التي يفتقر فيها الموظفون إلى الخبرة والتحفز. ومشكلة هذا الأسلوب هي أنه يمكن أن يولد الغضب والسخط والإحباط بين الموظفين الذين يشعرون بأن آراءهم يتم تجاهلها. والأكثر من ذلك أنه عن طريق اتخاذ جميع القرارات بأنفسهم، يمكن أن ينتهي الحال بأصحاب المشاريع إلى تقييد النمو المحتمل لمشاريعهم عن طريق الإخفاق في تنمية المهبة الإدارية لدى موظفيهم والتي تكون مطلوبة لإدارة شركة أكبر حجماً.

## الإدارة الديمقراطية

كما يوحي الاسم، أسلوب الإدارة الديمقراطية يمنح الموظفين مشاركة أكبر كثيراً في اتخاذ القرارات. فبدلاً من اتخاذ قرارات منفردة من جانب واحد وتوقع تنفيذها من جانب الموظفين، يشجع صاحب المشروع الديمقراطي موظفيه على المشاركة في عملية اتخاذ القرار. وأصحاب المشاريع الذين يتبنون أسلوب المشاركة في الإدارة يفوضون السلطة لموظفيهم متى كان ذلك ممكناً ولكنهم يحتفظون لأنفسهم بحق التصديق النهائي على قراراتهم.

وأسلوب الإدارة الديمقراطية يحقق أفضل نجاح مع الموظفين الذين يتمتعون بمهارات عالية في الوظيفة ولا يحتاجون إلا لأدنى قدر من الرقابة والإشراف. ومن بين مزايا هذا الأسلوب مشاعر الانتماء، والفخر، والالتزام التي يمكن أن يغرسها في نفوس الموظفين وقدرته على الاستفادة من أفكار وآراء الموظفين لصالح المشروع. والعيوب الرئيسية لهذا الأسلوب الإداري هي الوقت الذي يضيع في معرفة آراء وأفكار الموظفين، وضعف القرارات الذي يمكن أن يترتب على محاولة التوصل إلى قرار بالإجماع.

## إدارة الحرية المطلقة

أسلوب إدارة الحرية المطلقة - الذي يسمى أيضاً أسلوب "عدم التدخل"، المشتق من التعبير الفرنسي الذي يعني "اتركه وشأنه" - هو الأسلوب الذي يمنح الموظفين أكبر قدر من السلطة على الإطلاق. وأصحاب المشاريع الذين يستخدمون هذا الأسلوب يقومون بتعيين أفضل الموظفين الذين يمكنهم العثور عليهم ويتركونهم يتخذون معظم القرارات التي تتعلق بمهام ومسئوليات وظائفهم. وصاحب المشروع الذي يستخدم الأسلوب الإداري القائم على عدم التدخل يضع أهداف المشروع ولكنه يترك الموظفين أحراراً نسبياً في أداء مهام عملهم بالطريقة التي يجدونها مناسبة.

يحقق أسلوب إدارة الحرية المطلقة أكبر نجاح مع فئات مهنية معينة (مثل المهندسين، والعلماء، والكتاب، وغيرهم) تعمل باستقلالية تامة في المعتاد. وكثيراً ما يستخدم هذا الأسلوب مع موظفي المبيعات الخارجيين الذين يعملون في الميدان ويكون محتماً عليهم تحديد أفضل الطرق لإدارة وقتهم وخدمة احتياجات عملائهم. والمشكلة الرئيسية في هذا الأسلوب هي أنه عن طريق منح الموظفين الحرية في وضع أجنداتهم الخاصة، فإنهم قد ينتهي بهم الحال إلى السعي وراء

تحقيق أهدافهم الشخصية وليس الأهداف الأكثر فائدة للشركة.

## اختيار أحد الأساليب الإدارية

لمعرفة الأسلوب الإداري المناسب لك، ينبغي أن تفكر في ثلاثة عوامل: (١) نفسك، (٢) موظفيك، (٣) بيئة العمل.

**التفكير في نفسك.** أن تكون مديراً جيداً لا يعني معرفة ما الذي يحفز موظفيك فحسب، وإنما معرفة ما يحفزك أنت شخصياً. فكلما زادت معرفتك بنفسك، وبقدراتك الإدارية، وبمزاياك الشخصي، كنت أكثر قدرة على الاستفادة من نقاط قوتك وتعويض وتغطية نقاط ضعفك. ما مدى استعدادك لإشراك الآخرين في السلطة؟ هل قمت من قبل بإدارة موظفين؟ كم كان عددهم؟ ولأي مدة؟ وبأي قدرة؟ ما أسلوبك في حل المشكلات؟ هل تكون أكثر ارتياحاً عندما تعمل بمفردك أم عندما تعمل كجزء من فريق؟

**التفكير في الموظفين.** تماماً كما يختلف المديرون عن بعضهم البعض، يختلف الموظفون أيضاً. وجعل أسلوبك الإداري ينسجم ويتفق مع قوة العمل في مشروعك هو جزء من اختيار الأسلوب الإداري المناسب. أي مما يلي يميل إليه موظفوك؟

١. إظهار المبادرة، والعمل باستقلالية بدون رقابة، وتقبل المسؤولية، وحل المشكلات بإبداع، والشعور بالفخر تجاه القيام بالعمل على أكمل وجه.
٢. تجنب العمل متى كان ذلك ممكناً، والتهرب من المسؤولية، وانتظار شخص ما ليخبرهم بما يجب عليهم القيام به، والتساهل في العمل عند غياب الرقابة.

في الحالة الأولى، هناك حاجة لتخفيف الرقابة؛ بمعنى أن استخدام أسلوب إداري يعطي الموظفين مزيداً من المشاركة في اتخاذ القرار سيعمل بنجاح. وفي الحالة الثانية، هناك حاجة إلى أسلوب إداري أكثر صرامة، بمعنى أن تكون هناك رقابة مكثفة ووسائل تحكم مشددة.

**التفكير في بيئة العمل.** طبيعة العمل الذي يتم إنجازه تلعب أيضاً دوراً كبيراً في تحديد الأسلوب الإداري الأكثر فعالية. هل يقوم موظفوك بإنجاز مهام إبداعية متنوعة تتغير من يوم لآخر، أو من مشروع لآخر، أم أنهم يؤدون مهام متكررة تظل ثابتة في الأساس؟ الموظفون الذين يؤدون مهام متنوعة—مثل علماء في مختبر بحثي أو طاقم مصممين مبدع في وكالة إعلانات—يستجيبون بأفضل شكل للأسلوب الإداري الذي يوفر درجة عالية من الحرية في تنفيذ المهام بالطريقة التي يرون أنها الأفضل. والموظفون الذين يقومون بأداء مهام مكررة—مثل عمال خط إنتاج—عادة ما يحتاجون إلى أسلوب إداري أكثر تركيزاً على التوجيه والإرشاد، حيث يتم تحديد العمل الذي يجب إنجازه وموعده بوضوح. هذا لا يعني أن آراءهم وأفكارهم ليست ذات قيمة أو

لا يجب معرفتها. بل يجب معرفتها، ولكن بطريقة أكثر تنظيماً، ربما من خلال دوائر الجودة، تلك الاجتماعات التي يناقش فيها الموظفون طرق زيادة الإنتاجية والرضا في العمل.

وبمجرد أن تضع هذه العوامل في الاعتبار، ستكون قادراً على الوصول إلى الأسلوب الإداري الذي يناسب مشروعك بأفضل صورة ممكنة. ولكن إذا لم تتوصل إلى الأسلوب المناسب على الفور، فلا تشعر بالغضب أو الإحباط. إن تطوير الأسلوب الإداري أمر يستغرق بعض الوقت، وبمجرد أن تجد الأسلوب المناسب لك، عليك أن تستمر في تحسينه وتطويره. فكما يتغير الناس والظروف، تتغير كذلك الحاجة إلى أسلوب إداري أو آخر.

## معرفة الوقت المناسب للتفويض

على عكس مديري الشركات، الذين اعتادوا على إنجاز الأعمال من خلال الموظفين، كثيراً ما يرغب أصحاب المشاريع في القيام بجميع الأعمال بأنفسهم. وأياً كان الأسلوب الإداري الذي تختاره، يجب عليك أن تكون كفوئاً في تفويض السلطة. وسواء كنت تفوض أقل قدر ممكن من السلطة (الإدارة الاستبدادية) أو أكبر قدر ممكن منها (إدارة الحرية المطلقة)، سوف تكون هناك أوقات تحتاج فيها إلى جعل شخص آخر يتخذ القرار. ليس الأمر هو ما إذا كنت ستفوض أم لا، وإنما المسألة هي متى تقوم بالتفويض. إن شخصاً واحداً لا يستطيع القيام بكل العمل. ولكي تجعل عملية التفويض تسير بسلاسة وتحقق نتائج إيجابية، حاول اتباع المقترحات التالية:

١. فوض لأدنى مستوى مقبول. إحدى القواعد الأولى في الإدارة هي أن تفوض السلطة لأدنى مستوى مقبول في الشركة. ولكن أدنى إلى أي حد؟ يجب أن تفوض لشخص لديه المعرفة، والمهارات، والرغبة المطلوبة لإنجاز المهمة. قد يكون كاتب المشروع كفوئاً ومؤهلاً لطلب تجهيزات المكتب، ولكن لا يجب أن تتوقع من هذا الشخص اختيار موقع جديد للمشروع مثلاً. إن دفع القرارات إلى أدنى مستوى مقبول من الكفاءة والقدرة في مشروعك يتيح لك أنت وأي موظفين أعلى قدرة وكفاءة في المشروع التفرغ لتركيز الانتباه على الأمور الأكثر أهمية.

٢. فوض قدرأ كافيأ من السلطة. الخطأ الأكثر شيوعاً في عملية التفويض هو عدم منح الموظفين السلطة الكافية لإنجاز أعمالهم ومسئولياتهم. ومطالبة موظفي المبيعات إرضاء العملاء بدون منحهم السلطة الكافية لإجراء عمليات التبديل أو إعادة المال للمشتري في حال عدم رضاه عن المنتج مجرد مثال على ذلك.

٣. حدد ما هو متوقع تحقيقه. اجعل الموظفين يعرفوا نطاق العمل المطلوب وما ترغب في تحقيقه، مثل شراء السلع، أو التفاوض على تعاقد، أو تدريب موظف جديد.



٤. كن داعماً ومسانداً. وضح للموظفين أنهم يستطيعون اللجوء إليك للمساعدة إذا احتاجوا إليها. إن مجرد معرفتهم بأنك موجود من أجل تقديم النصح والمشورة أو المعلومات سيخفف أي شعور يراود الموظفين بالقلق تجاه المهمة.

٥. اجعل قنوات الاتصال مفتوحة. كلما زادت سهولة تواصل الموظفين مع بعضهم البعض ومعك أنت شخصياً، زادت السهولة التي ينفذون بها مهام العمل الموكلة إليهم. إن جعل المعلومات التي يحتاج إليها الموظفون متاحة ومتوفرة بسرعة وسهولة لا يعجل إنجاز العمل فحسب، وإنما يمنع وقوع الأخطاء أيضاً.

٦. ضع وسائل رقابة. على الرغم من أن التفويض يتضمن في جوهره التخلي عن التحكم والسيطرة، فإنه يتطلب منك أيضاً وضع وسائل رقابة. ووسائل الرقابة هنا هي إرشادات أو حدود يجب إنجاز العمل في إطارها. فعلى سبيل المثال، ليس كافياً أن تخبر المشرف بأنه في حاجة إلى زيادة إنتاجية قسمه، بل يجب أن تحدد مقدار هذه الزيادة أيضاً، والإطار الزمني المطلوب تحقيقها خلاله.

٧. وفر فرصاً للنجاح. بدلاً من وضع الموظفين في موقف يقودهم إلى الفشل، ضعهم في موقف يؤدي بهم إلى النجاح. فعن طريق اختيار الشخص المناسب للمهمة ومنحه الموارد اللازمة للنجاح (الموظفين، الوقت، المال، المعلومات)، يمكنك صنع مديرين أقوياء واثقين وقادرين على جعل مشروعك يحقق النجاح والازدهار.

## العثور على طرق للتحفيز

أحد التحديات الكبرى التي يمكن أن يواجهها صاحب المشروع هو العثور على طرق مناسبة لتحفيز موظفيه. كان الأمر ليكون بسيطاً لو أن جميع الناس يريدون نفس الشيء من العمل، وكانت تحفزهم نفس الاحتياجات. ولكن تلك ليست هي الحال بالطبع. إن الناس يختلفون، وما يحفز شخصاً ما قد لا يحفز شخصاً آخر.

## التعرف على الاحتياجات

القدرة على التعرف على احتياجات موظفيك تساوي تماماً في الأهمية القدرة على التعرف على احتياجات عملائك. ما المهم بالنسبة للموظفين؟ ما الاحتياجات التي يرغبون في إشباعها من خلال العمل لديك؟ الحاجة إلى المال؟ الإنجاز؟ التقدير؟ السلطة؟ الإبداع؟ التفاعل مع الآخرين؟ الأمان؟ تحقيق الذات؟

أحد الأخطاء التي يقع فيها أصحاب المشاريع هو الاعتقاد بأن المال هو الحافز الوحيد الذي يحرك الناس. والعبارة التي يكررونها دائماً هي: "إنني أدفع أجوراً منصفة. وأتوقع بالمقابل عملاً منصفاً أثناء يوم العمل". وعندما لا يحصلون على ما يريدونه، يتساءلون عن أسباب كون الموظفين بهذا الكسل أو أسباب توقفهم عن الاهتمام بأداء عمل جيد.

والشيء الذي يجب عليهم أن يدركوه هو أن المال هو مجرد حافز واحد من بين حوافز عديدة. وفي بعض المواقف، قد لا يكون حافزاً أصلاً. فعلى سبيل المثال، عامل البناء الذي استمر في العمل ٦٠ ساعة كل أسبوع على مدار شهرين متتاليين ليس من المرجح أن يتحمس تجاه العمل لوقت إضافي بمقابل مضاعف. في هذه الحالة، لا يكون العمل لوقت إضافي حافزاً، وإنما يكون عامل إحباط. فما يريده العامل حقاً هو وقت للراحة يقضيه مع أسرته وأصدقائه.

يمكنك استخدام عدد متنوع من الوسائل لزيادة إنتاجية الموظفين، ومن بين تلك الوسائل تقديم حوافز مثل:

- عمل ممتع
- فرص للتقدم
- رواتب منافسة
- مكافآت
- إمكانية المشاركة في أسهم المشروع
- تدريب على الوظيفة
- التقدير
- مسئوليات أكبر
- تحديات جديدة
- معاملة عادلة
- مزايا إضافية جيدة
- بيئة عمل إيجابية
- ساعات عمل مرنة
- الأمان الوظيفي
- الثناء
- الاحترام

الأساس بالطبع هو معرفة أي الحوافز تستخدم مع أي الموظفين. ومن خلال الملاحظة الدقيقة وبذل بعض الوقت والجهد في معرفة الموظفين جيداً، ستكون قادراً على معرفة أي الحوافز

تؤتي ثمارها بأفضل طريقة مع كل واحد من الموظفين. فمثلاً، الموظف الذي لديه ديون وبالكاد يتدبر أمر معيشته سيكون أكثر استجابة للحوافز المالية بالطبع منه لفرص اكتساب الأصدقاء في العمل. إلا أن العكس قد يكون صحيحاً تماماً بالنسبة لشخص جديد على المنطقة أو كان يعمل في شركة لم يكن ينسجم فيها جيداً مع الموظفين. والموظف صاحب تقدير الذات المتدني من المرجح أن يستجيب للثناء والمدح. وصاحب الإنجاز العالي الذي يؤدي عمله على مستوى راقٍ بالفعل يمكن أن يؤدي بمستوى أفضل إذا أعطيته مسؤوليات إضافية أو حصة في المشروع.

ولكي تكون الحوافز التي تقدمها فعالة، يجب أن تلبي احتياجات الموظفين والمشروع معاً. قليلة هي المشاريع الصغيرة التي تستطيع مجاراة الرواتب وحزم المزايا التي تعرضها الشركات الكبرى، ولكنها كثيراً ما تمتلك حوافز أخرى يريدها العديد من الموظفين أكثر من الراتب وحزم المزايا السخية، ومن بين تلك الحوافز: فرصة الانتماء لمشروع نام، مسؤولية أكبر، زملاء عمل متحمسون، فرص للإبداع ونيل التقدير، قطعة من الكعكة (من خلال المشاركة في المشروع، أو خيارات الأسهم، أو غير ذلك). بدلاً من أن يكون الموظفون مجرد أجزاء ثانوية لا قيمة كبيرة لها في المشروع، فإنهم يمكن أن يحدثوا أثراً إيجابياً حقيقياً في مشروعك؛ إذا أعطيتهم الفرصة لذلك.

ولكي تتأكد من أن الحوافز التي تستخدمها سوف تحفز الموظفين بدلاً من أن تحبطهم، تذكر دائماً أن الحافز يجب أن يكون:

- شيئاً يريده الموظف. وبعبارة أخرى، يجب أن يلبي احتياجاً غير مشبع.
- شيئاً ينظر إليه على أنه إيجابي. إذا أعطيت موظفاً مسؤوليات إضافية، فهل سينظر لذلك على أنه مكافأة له على الأداء الجيد أم حيلة لإنجاز المزيد من العمل؟
- ملموساً. يجب أن يلمس الموظفون الحافز حتى تكون له القدرة على تحفيزهم. إن الثناء على أداء الموظف أمام أحد زملائه، وليس أمامه هو، لن يمثل أي حافز.
- عادلاً. إذا أظهرت المحاباة والمعاملة وكافآت بعض الموظفين على إنجازاتهم دون مكافأة البعض الآخر، فإنك تقتل الروح المعنوية لدى موظفيك وتعزز الانقسام والانشقاق بين قوة العمل.
- متاحاً. فمثلاً، إذا حددت حصة مبيعات معينة كشرط لاستحقاق مكافأة وكانت تتجاوز قدرة الموظفين على تحقيقها، فإنك ستحصل على أثر عكسي، مما يتسبب في انخفاض جهود المبيعات وليس زيادتها.
- متجاوباً مع تغير احتياجات الموظفين. بمجرد تلبية أحد الاحتياجات، لا يصبح هذا الاحتياج حافزاً. فالموظف الذي كان حافزه الرئيسي هو المال من المرجح أن يرغب في أشياء أخرى - مثل التقدير، أو تحقيق الذات - بمجرد تلبية الحاجة إلى الأمان المالي.

## مشاركة الرؤية

أفضل وسيلة على الإطلاق لتحفيز الموظفين هي عرض رؤيتك للمشروع عليهم وتوضيح مدى الارتباط بين نجاح مشروعك ونجاحهم الشخصي. أنت بحاجة إلى جعل الموظفين يشعرون بأن لهم مصلحة راسخة في نجاح المشروع؛ بأنهم هم أيضاً يمتلكونه؛ وبأن العمل الذي يقومون به غاية في الأهمية.

ولكي تعرض رؤيتك، يجب أن تكون قادراً على صياغتها في كلمات وتوصيلها إلى الآخرين. يجب أن يعرف كل موظف رسالة مشروعك وهدفه وما يأمل في تحقيقه، وكذلك المكافآت التي يرجى الحصول عليها من خلال المشاركة في نجاح المشروع. عندما يرى الموظفون أن مستقبل المشروع مرتبط بمستقبلهم الشخصي، سوف يكونون مستعدين للالتزام برؤيتك بشكل كامل والقيام بالأعمال المهمة اللازمة لتحقيق تلك الرؤية.

## خلق ثقافة الشركة

في نفس الوقت الذي تبني فيه مشروعك، يجب أيضاً أن تبني ثقافته؛ ذلك المزيج من القيم، والمعايير الأخلاقية، والمعتقدات، والتوجهات التي يكافح المشروع من أجل مسانبتها وتأييدها. وعلى الرغم من الاسم، ليس بالضرورة أن يكون مشروعك عبارة عن شركة لكي يمتلك ثقافة الشركة. إن لكل مشروع ثقافته الخاصة، سواء أدركها وعرفها العاملون فيه أم لا. الثقافة الفعالة الناجحة تلهم الموظفين، وتوجه جهودهم، وتوحد أفعالهم. والثقافة السيئة تخلق النزاع والشقاق وتؤدي إلى عدم المبالاة من جانب الموظفين وسوء خدمة العملاء.

ثقافة الشركة أمر مهم وحيوي لأنها توفر إطار العمل الذي يوضح للموظفين أي الأفعال والسلوكيات تتم المكافأة عليها وأيها تستحق العقاب. على سبيل المثال: أي السمات التالية للموظفين هي الأكثر أهمية في مشروعك: الاستقلال أم التعاون، المهارات الفنية أم مهارات التعامل مع الناس، الإقدام على المخاطر أم الحذر الشديد، الإبداع أم التطبيق، الانتباه للتفاصيل أم رؤية الصورة الكبيرة؟ أي الأهداف أكثر أهمية للمشروع: أن يكون الأكبر أم يكون الأفضل، أن يلبي حاجة خاصة محددة أم يبيع للجماهير العريضة؟ عن طريق الإجابة عن هذه الأسئلة وغيرها، تستطيع ثقافة الشركة أيضاً أن تلعب دوراً كأداة لتعيين واجتذاب الموظفين المتحمسين والاحتفاظ بهم ليكونوا جزءاً من مشروع لديه ثقافة تنسجم مع مشاعرهم وأساليبهم الخاصة في العمل.

على الرغم من أنه كثيراً ما يكون من الصعب تعريف أو وصف ثقافة شركة ما، فإنه من السهل التعرف على تلك الثقافة من خلال الطريقة التي تدار بها هذه الشركة، ومن خلال طريقة معاملتها للموظفين والعملاء، ومن خلال عروضها ومنتجاتها، وحتى من خلال تلك

التفاصيل الدقيقة مثل كيفية الرد على الهاتف، والمساحات المخصصة للمكاتب، وساحات إيقاف السيارات. أي شخص يرغب مثلاً في معرفة ثقافة شركة بن أند جيريز Ben & Jerry's لا يحتاج للنظر إلى ما هو أبعد من آيس كريم "رين فورست كرنش" Rainforest Crunch، الذي تم صنعه جزئياً من أجل المذاق، وجزئياً من أجل جذب الانتباه إلى الحاجة لإنقاذ غابات الأمازون المطيرة. من الواضح أن هذه الشركة تعطي أولوية كبيرة للقيم الإنسانية، وكذلك لقيم العمل. كما أن مؤسسي الشركة بن وجيري يفضلان ارتداء تي شيرتات وملابس ذات نقوش مستوحاة من جزر هاواي على ارتداء الملابس الرسمية، وبذلك يوضحان تماماً أن العمل والمتعة يسيران جنباً إلى جنب في شركتهما.

لكي تنشئ ثقافة لمشروعك، ابدأ بالخطوات التالية:

١. اذكر فلسفة المشروع والمبادئ والقيم الأساسية التي تريد لها أن توجهه. على سبيل المثال، تلخص شركة الكعك مسز فيلدز كوكيز Mrs. Fields Cookies تركيزها على الجودة في شعار الشركة: Good enough never is بمعنى "الجيد وكفى ليس جيداً أبداً". ومن ناحية أخرى، فإن شركة نايك Nike من الواضح تماماً أنها مكان للأشخاص الذين يركزون على العمل والإنجاز، كما هو واضح في شعار الشركة: Just do it! بمعنى "افعلها فحسب!".

٢. ضع نظام مبادئ أخلاقياً يحدد بالتفصيل أنواع السلوكيات المقبولة وغير المقبولة. خذ مثلاً مسألة العلاقات مع الموردين والهدايا. في شركة وول مارت، على سبيل المثال، غير مسموح للموظفين بقبول أي أموال أو هدايا من أي شخص يتعامل بأي صورة مع شركة التجزئة العملاقة. تلك السياسة يتم شرحها للموظفين بوضوح تام لا لبس فيه. وتضم الأمور الأخرى التي يمكن أن تتناولها سياسة الصدق وعدم التمييز، ومعايير السلامة والأمان، والمسئوليات القانونية، وتعارض المصالح، وممارسات التسويق، وغير ذلك كثير.

٣. أعطِ القدوة عن طريق إظهار أنك لا تتحدث عن المثل العليا دون تطبيقها وإنما تعمل وفقاً لها أنت نفسك. على سبيل المثال، إخبار موظفيك أنكم جميعاً جزء من فريق واحد لن يفيد كثيراً في تحفيزهم إذا كنت تعزل نفسك في مكتب ضخم في ركن بعيد عن الآخرين جميعاً.

٤. كن ذا عقل منفتح يسمح بالتغيير في ثقافة الشركة وفقاً لتغير الظروف والمواقف. يجب أن تتغير ثقافة الشركة وتتطور، تماماً كما ينمو المشروع ويتطور مع مرور الوقت.

## إدارة مشروع أخلاقي

كما ذكرنا، من المهم بالنسبة لك أن تفكر في المعايير الأخلاقية التي تقرر إدارة مشروعك بها. الأخلاقيات بعيدة تماماً عن كونها ترفاً أو رفاهية للتفكير فيها لاحقاً عندما يكون المشروع قد

أصبح قوياً وراسخاً، ويجب بناؤها في أساس وجوهر مشروعك... ومنذ البداية. ويكمن التحدي في أن الأخلاقيات -قواعد السلوكيات المقبولة- لا تكون واضحة دائماً. كما أنها ليست متطابقة في جميع الثقافات. الأخلاقيات -التي تتكون من مزيج من الأمور القانونية والمعنوية الأخلاقية- لا تتطلب منك فقط أن تفعل ما هو قانوني، وإنما أن تفعل ما هو صواب أيضاً. يعني هذا الالتزام بمعاملة الآخرين بعدل وإنصاف والتحلي بالصدق والأمانة في معاملتك مع مجموعات مثل: الموظفين، العملاء، الموردين، المنافسين، المجتمع. ويعني أيضاً الحرص على إشراك موظفك في نفس هذا الالتزام والعمل وفقاً له. واليك بعض النقاط التي يجب عليك تناولها عند وضع نظام معايير ومبادئ المشروع الأخلاقي:

- معايير التعيين/الترقية: اتباع مبدأ تكافؤ الفرص، وعدم التمييز، والاعتماد على الكفاءة والجدارة والاستحقاق.
- معاملة الموظفين: توفير بيئة عمل آمنة، خالية من التحرش، والاهتمام بالموظفين وباحتياجاتهم.
- مسؤوليات العمل: إنجاز المهام المحددة، وجودة تنظيم واستغلال الوقت، وإظهار البراعة والإبداع.
- استخدام ممتلكات المشروع: حماية الممتلكات، واستخدامها لأغراض العمل وحدها.
- صراعات المصالح: اتباع السياسات الموضوعية فيما يتعلق بالهدايا، والعطايا، والبقشيش، والتعاقدات، والتعيين.
- معاملة العملاء: تقديم عمل ومنتجات ذات جودة عالية، وأسعار منصفة.
- العلاقات مع العملاء: الاستجابة لاحتياجات العملاء، واحترام الخصوصية.
- العلاقات مع الموردين: التفاوض على العقود بلياقة وأمانة وصدق، واحترام الالتزامات.
- العلاقات مع المنافسين: رفع معايير الصناعة والمنافسة بشرف.
- المسؤوليات الاجتماعية: طاعة القوانين، والإسهام في المجتمع، وحماية البيئة.

إحدى مزايا كونك صاحب مشروع هي أن لديك الفرصة لوضع بصمتك الخاصة على كيفية تشغيل مشروعك وعلى السياسات والممارسات الأخلاقية التي يتبعها. خذ مثلاً شركة تومز أوف ماين Tom's of Maine، وهي شركة مملوكة عائلياً تنتج أنواعاً مختلفة من معجون الأسنان وغيرها من مستحضرات العناية الشخصية الخالية من الأصباغ، والمحليات، والمواد الحافظة. هدف الشركة -الملتزمة بأعمال البر والإحسان وتطوع الموظفين- هو: "القيام بما هو في صالح عملائنا، وموظفينا، ومجتمعنا، وبيئتنا".

سوف تجد أن هناك العديد من الفوائد المترتبة على إدارة مشروع أخلاقي، ومن بينها:  
الإشباع والفخر الذاتي، الولاء والإخلاص من جانب الموظفين والعملاء، العلاقات الطيبة الإيجابية مع الموردين والموزعين، والدعم والمساندة من جانب المجتمع.

## قائمة فحص القيادة

لتقييم مهارات القيادة وتحديد ما إذا كنت تدير وتحفز موظفيك بفعالية أم لا، أجب عن الأسئلة الواردة في قائمة الفحص التالية.

الإجابة نعم أو لا	قائمة فحص القيادة
_____	١. هل تعرف نقاط قوة ونقاط ضعف الأساليب الإدارية الأكثر انتشاراً؟
_____	الاستبدادي
_____	الديمقراطي
_____	الحرية المطلقة
_____	٢. عند تقييم كل أسلوب، هل فكرت في العوامل الرئيسية التي تؤثر في مشروعك؟
_____	قدراتك/تفضيلاتك الشخصية
_____	موظفيك
_____	بيئة العمل
_____	٣. هل حددت الأسلوب الإداري الأكثر ملاءمة لك؟
_____	٤. هل فكرت في المسؤوليات والسلطات التي لديك استعداد لتفويضها لموظفيك؟
_____	٥. هل تعرف بالضبط كيف تتم عملية التفويض؟
_____	٦. هل تعرفت على الاحتياجات المختلفة لموظفيك؟
_____	٧. هل حددت أنواع الحوافز التي يمكنك استخدامها؟

(مستمر)

الإجابة نعم أو لا	قائمة فحص القيادة (مستمر)
_____	٨. هل تعرف أي الحوافز ستكون أكثر فعالية في تحفيز كل موظف؟
_____	٩. هل تعرف كيف تحول دون تحول الحوافز إلى عوامل إحباط تحدث أثراً عكسياً؟
_____	١٠. هل يمكنك التعبير بالكلمات عن رؤيتك للمشروع؟
_____	١١. هل أنت مستعد لطرح رؤيتك على الموظفين وإشراكهم فيها؟
_____	١٢. هل مساعدة الموظفين لك على تحقيق أهدافك ستمكنهم من تحقيق أهدافهم الشخصية أيضاً؟
_____	١٣. هل تتخذ خطوات لإنشاء ثقافة لمشروعك تقوم على الأخلاقيات؟



## وضع استراتيجية الترويج

**إذا** كنت تقوم بتصنيع مصادف فئران أكثر جودة، فإن العالم كله قد يشق طريقاً إلى بابك لشراء تلك المصادف؛ ولكن ذلك لن يحدث بدون قدر من المساعدة من جانبك. أولاً: قبل أن يشتري الناس المصيدة، يجب أن يعرفوا بوجودها. ثانياً: يجب أن يعرفوا طريق الوصول إليها. ثالثاً: سيكون من المفيد أن يعاني العملاء الذين تحاول الوصول إليهم بعض المتاعب مع القوارض. لقد أصدر مكتب براءات الاختراع الأمريكي آلاف براءات الاختراع التي لم تجد أبداً طريقها إلى السوق. فإذا وضعنا جانباً عيوب التصميمات غير العملية أو ضخامة تكاليف الإنتاج، فسندجد أن الكثير من المخترعات فشلت ببساطة بسبب سوء استراتيجيات الترويج أو عدم وجودها أصلاً. فبعد أن قام المخترعون بصنع مصادف أكثر جودة، لم يعرفوا ماذا يفعلون بها. وبناء مشروع تجاري يشبه كثيراً اختراع منتج جديد. فلكي ينجح أيهما، فإنه يحتاج إلى الترويج. إذا كنت قد أجبت عن الأسئلة الواردة في الفصلين ٢ و ٣ حول التخطيط وتحديد أفضل موقع للمشروع، فإنك قمت بالفعل بتقييم الحاجة إلى منتجك أو خدمتك المحددة. كما أصبحت لديك أيضاً فكرة جيدة عن عملائك المحتملين. وبمعرفة هذه الأشياء، تكون قد كسبت نصف المعركة. والمتبقي الآن هو تحويل هؤلاء العملاء المحتملين إلى عملاء راضين. وهنا يأتي دور استراتيجية الترويج والإعلان.

واستراتيجية الترويج والإعلان هي خطة للوصول إلى السوق المستهدف؛ أي إلى هؤلاء الناس الذين يتوقع استخدامهم لمنتجك أو خدمتك. على المستوى المباشر الأكثر بساطة، يمكن أن تتكون استراتيجية الترويجية من لافتة توضع أمام باب متجر، وتعليقات طيبة يقولها عملاؤك الحاليون عنك. وفي بعض الحالات - كأن تكون في مدينة صغيرة جداً، أو تعرض منتجات أو خدمات فريدة، أو تتمتع بسمعة طيبة منذ فترة طويلة - يكون هذا الأسلوب في الترويج كافياً. إلا أن العملاء في المعتاد يحتاجون إلى المزيد من التحفيز قبل أن ينجذبوا إليك. يجب أن يكون هدف استراتيجية الترويجية هو الوصول إلى أكبر عدد ممكن من العملاء المحتملين، بأقل تكلفة ممكنة على مواردك (المال، والموظفين، والمنشآت). يعني هذا استخدام الدعاية والإعلان للانسجام مع قنوات الاتصال التي يستخدمها عملاؤك المستهدفون بصورة

مكثفة. كما يجب أيضاً العمل في حدود ما تسمح به ميزانيتك لتحقيق النتائج المرغوبة. وفي هذا الفصل، سنناقش أولاً وسائل الإعلام المختلفة التي يمكنك من خلالها الإعلان عن مشروعك، ثم نناقش طرق استخدام الدعاية من أجل ترويج المشروع.

## الإعلان

الإعلان يتضمن شراء وقت أو مساحة في وسائل الإعلام المختلفة بغرض الترويج للمشروع. وهناك نوعان من الإعلان: إعلان عن الشركة وإعلان عن المنتج. الإعلان عن الشركة يروج للمشروع بصفة عامة، حيث يؤكد على اسمها وسمعتها الطيبة وعلى أي إسهامات قدمتها للمجتمع المحلي. والإعلان عن المنتج يروج لمنتجات أو خدمات معينة تقوم ببيعها، ويؤكد على الفوائد المرتبطة بشراء المنتج. فشركة البترول مثلاً يمكن أن تركز على الوقت والأموال التي أنفقتها على عمليات استكشاف المصادر الجديدة للوقود (إعلان عن المؤسسة)، أو يمكنها أن تؤكد على الإضافات الخاصة التي تجعل وقودها أفضل من بقية أنواع الوقود الأخرى (إعلان عن المنتج). وأهدافك الخاصة هي التي تحدد ما إذا كنت ستستخدم إحدى الطريقتين أم كليهما معاً.

ووسائل الإعلام المفضلة بصفة عامة هي الصحف، والمجلات، والراديو، والتلفزيون، والبريد المباشر، ودليل الصفحات الصفراء، والإعلان الخارجي، وشبكة الإنترنت. وتضم وسائل الإعلام الأخرى وسائل المواصلات، ودور العرض السينمائي، والنشرات الإعلانية، ورسائل البريد الإلكتروني، والفاكسات. وكل وسيلة لها مزاياها وخصائصها الفريدة وقادرة على الوصول إلى عدد كبير من الناس. وبناء على رسالتك، وعملائك المستهدفين، وميزانيتك، ووقت الإعلان، ستكون بعض هذه الوسائل مناسبة أكثر من غيرها لاحتياجاتك.

أولاً وقبل أي شيء، هل رسالتك بسيطة ومباشرة ("يمكنكم توفير المزيد من المال في محلات جونز")، أم ستكون أكثر تعقيداً، بحيث تتضمن شرحاً مفصلاً (قائمة المواد الغذائية الموجودة في المشروب الصحي الخاص الذي تبيعه)؟ هل تعتمد رسالتك كثيراً على الكلمات، أم الألوان، أم الصوت، أم الحركة لتوصيل مغزاها؟

ثانياً، هل العميل المستهدف هو كل الناس (السوق الكبير) أم مجرد قطاع صغير من السوق؟ كلما كان سوقك المستهدف أكثر ضيقاً، زادت حاجتك إلى استخدام وسائل إعلام مختارة بعناية للوصول إليه. يمكن الوصول للأطباء مثلاً بفعالية أكبر من خلال الجريدة الطبية وليس عبر مسلسل تلفزيوني يعرض في وقت النهار.

ثالثاً، يجب أن تضع ميزانيتك في الاعتبار. ما المبلغ الذي تستطيع إنفاقه؟ إذا كانت وسيلة إعلام معينة تناسبك للغاية، غير أن ميزانيتك لا تتحمل نفقاتها، فلا معنى لبناء استراتيجيتك الترويجية على هذه الوسيلة.

وأخيراً، ما الوقت الذي تريده للإعلان؟ هل تريد أن يبدأ هذا الأسبوع، أم الشهر القادم، أم العام القادم؟ يختلف الوقت الذي تحتاجه وسائل الإعلام المختلفة للإعلان عن منتجك أو

مشروعك منذ لحظة تلقي طلبك، فإذا أردت بداية سريعة، فإن ذلك يحدد اختيارك.

## الصحف

تحصل الصحف، التي كانت تمثل إحدى الوسائل الإعلانية المفضلة لشركات التجزئة والمشاريع المحلية، على حوالي عشرين بالمائة من الأموال التي يتم إنفاقها على الإعلانات في الولايات المتحدة.

**الرسالة.** تعتبر الصحف (إلى جانب المجلات، والبريد المباشر، وشبكة الإنترنت) من أفضل وسائل الإعلام المهيأة لشرح ووصف المنتج. ليس فقط بسبب توفر المساحة، وإنما لأن القيد الزمني الوحيد المفروض عليها هو فترة انتباه القارئ. ويمكن قياس فعالية وتأثير رسالتك بسرعة وبسهولة من خلال استخدام الكوبونات في إعلانك وزيادة طلب العملاء بعد ذلك على المواد المعلن عنها. فإذا لم يأت أحد ومعه الكوبون أو لم يزد الطلب على المنتج، فإن ذلك يعني أن الإعلان لم يكن ناجحاً ولم يؤدِ الهدف منه.

**العميل المستهدف.** نظراً لأن الصحف محلية، فإنها تصل إلى سكان المجتمع المحلي فحسب. وقراء الصحف هم عملاؤك المحتملون. ولمزيد من الدقة والانتقائية، يمكن وضع إعلانك في الأقسام الأكثر جاذبية لعملائك المستهدفين (الرياضة، التجارة، أخبار العالم، التسلية، الغذاء، العقارات). فالإعلان عن مطعم مثلاً يجب أن يكون في قسم الغذاء أو التسلية.

**الميزانية.** معدلات أسعار الإعلانات في الصحف تعتبر منخفضة بالمقارنة بمعظم وسائل الإعلام الأخرى. ويمكن لأي مشروع، حتى لو كانت ميزانيته محدودة جداً أن يدفع ثمن إعلان صغير في الصحف.

**وقت الإعلان.** من بين وسائل الإعلام، باستثناء شبكة الإنترنت، تحتاج الصحف إلى أقصر وقت للإعلان عن مشروعك، حيث يمكن نشر بعض الإعلانات في غضون فترة قصيرة للغاية -يوم أو يومين- من إعلام الصحيفة بالرغبة في النشر. وهذا يمنحك قدراً كبيراً من المرونة عند تحديد موعد النشر وما سيتم نشره.

**العيوب.** فترة حياة الصحف قصيرة؛ فإذا لم يقرأ إعلانك في نفس يوم نشره، فإنه لن يقرأ بعد ذلك. كما أن جودة الطباعة سيئة؛ ومن ثم فإن المنتجات التي تحتاج عروضاً مرئية قوية يفضل الإعلان عنها في وسائل إعلام أخرى. ومعظم الناس لا يقرءون كل صفحة في الجريدة، فإذا لم تعطِ اهتماماً كافياً لمكان إعلانك فإنه قد يضيع في الزحام.

**الأسعار.** يتم بيع مساحة الإعلان بمساحة العمود بالبوصة. فالإعلان الذي يقع في عمودين بالعرض و ٣ بوصات بالطول يشغل مساحة ٦ بوصات. ويتوقف سعر العمود على توزيع

الصحيفة. فكلما زاد التوزيع، زاد السعر.

**أسعار الإعلانات الكبيرة.** الإعلانات الكبيرة تحصل على خصم؛ فكلما زادت المساحة التي تشتريها في الصحيفة، حصلت على خصم أكبر على مساحة الإعلان.

**أسعار المواضع المفضلة.** إذا حددت لإعلانك جزءاً معيناً في الصفحة، أو صفحة معينة، فإن السعر يكون أعلى. وإذا كان هذا المكان سيجعل الناس يقرءون إعلانك، فإنه يستحق ما تدفعه. فبسبب الطريقة التي نقرأ بها، فإن الإعلانات الموجودة يسار الصفحة تكون أعلى سعراً.

**أسعار الإعلانات المبوبة.** هذه الأسعار تحدد حسب عدد السطور وليس حسب حجم العمود. الموضع المثالي هو مقدمة قسم الإعلانات المبوبة. وكلما جاء موقع الإعلان في المؤخرة، انخفض عدد القراء.

**مقارنة التكاليف.** بناء على موقعك، قد تكون هناك عدة صحف يمكنك الاختيار من بينها. وبناءً على أسعار كل صحيفة وتوزيعها، تستطيع أن تقارن التكاليف وتحدد أفضل الصحف التي تعلن فيها. ويمكنك أن تقوم بذلك بقياس تكلفة كل صحيفة لكل ألف قارئ تصل إليهم كما يلي:

$$\frac{\text{تكلفة الإعلان} \times 1000}{\text{إجمالي التوزيع}} = \text{التكلفة لكل } 1000 \text{ قارئ}$$

$$\text{التكلفة لكل } 1000 \text{ قارئ} = \frac{1200 \text{ دولار} \times 1000}{650000} = 1,85 \text{ دولار لكل } 1000 \text{ قارئ للصحيفة (أ)}$$

$$\text{التكلفة لكل } 1000 \text{ قارئ} = \frac{1120 \text{ دولار} \times 1000}{575000} = 1,96 \text{ دولار لكل } 1000 \text{ قارئ للصحيفة (ب)}$$

كما ترى، رغم أن تكلفة الإعلان في الجريدة (أ) أغلى ثمنًا، إلا أن تكلفته لكل ألف قارئ أقل. وهذا يجعله صفقة أفضل بالنسبة لك.

## المجلات

رغم أن كبار المعلنين فقط هم الذين كانوا يستخدمون المجلات في وقت من الأوقات، فإن شعبيتها الآن بدأت تنمو لدى صغار المعلنين أيضاً. يرجع ذلك إلى زيادة المجلات المتخصصة. فعلى عكس المجلات ذات الاهتمامات العامة، فإن تلك المجلات المتخصصة تركز على موضوع واحد (مثل: المال، الكمبيوتر، السفر، التزحلق على الجليد، أعمال الحداثق)، وبذلك يتمكن المعلنون من الوصول إلى جمهور محدد.

**الرسالة.** المجلات، مثل الجرائد، تقوم بنقل المعلومات بصورة تفصيلية، ويمكن قياس فعاليتها بسرعة وسهولة. وتستخدم المجلات جودة طباعة عالية، لذا فإن المنتجات التي تحتاج ألواناً أو صوراً مرئية جميلة تبدو في أفضل صورة ممكنة. وأكثر من ذلك أن الناس يميلون إلى قراءة المجلات في أوقات الفراغ أكثر من الصحف، ويميلون إلى الاحتفاظ بها أيضاً. هذا يطيل عمر إعلانك.

**العميل المستهدف.** المجلات تمكنك من أن تكون انتقائياً في تحديد العملاء المستهدفين. فعن طريق اختيار المجلة المتخصصة المناسبة التي تضع فيها إعلانك، تستطيع أن تضمن الوصول إلى الجمهور المستهدف.

**الميزانية.** إعلانات المجلات قد تكون غالية الثمن، خاصة عند الإعلان في المجلات القومية ذات التوزيع الواسع. ولكن إذا كنت مستعداً للقيام ببعض البحث، يمكنك أن تعثر على صفقات رابحة ممتازة. ولمعرفة المزيد من المعلومات عن أسعار الإعلانات في المجلات الأمريكية، راجع خدمة الأسعار والبيانات القياسية (Standard Rate and Data Service (www.srds.com)، وهي شركة تصنيف وبحث لوسائل الإعلام، و/أو منشوراتها المتوفرة في العديد من المكتبات.

**وقت الإعلان.** تتطلب المجلات إعلامها بالرغبة في نشر الإعلان قبل وقت أطول كثيراً من الذي تتطلبه الصحف. وعادة ما يجب استلام الإعلانات التي يراد نشرها قبل شهرين أو ثلاثة من موعد النشر.

**العيوب.** الفترة الزمنية الطويلة التي تمر بين إعلام المجلة بالرغبة في النشر وبين نشر الإعلان فعلياً تحد من مرونتك؛ حيث يجب تخطيط الإعلان وشراء المساحة الإعلانية قبل النشر بوقت طويل. كما أن إعلانات المجلات يمكن أن تضيع أيضاً وسط الزحام؛ الموضع مهم.

**الأسعار.** تباع المساحة في المجلة عادة بالصفحة أو جزء من الصفحة. بعض المجلات بها أقسام للإعلانات المبوبة أو أجزاء تباع بالبريد حيث تباع المساحة بالسطر. وتوجد هذه الأقسام في نهاية المجلات بوجه عام. ويتم تحديد السعر حسب توزيع المجلة. إلا أن المجلات الموجهة لجمهور ثري أو يصعب الوصول إليه قد تطلب أسعاراً مرتفعة رغم انخفاض توزيعها. ومن العناصر الأخرى المحددة للأسعار:

- **اللون:** الإعلان الملون أغلى سعراً من الإعلان الذي يعرض باللونين الأبيض والأسود.
- **الخصم على الكم:** يعتمد هذا على المساحة التي يتم شراؤها خلال فترة اثني عشر شهراً.
- **الخصم على التكرار:** يعتمد هذا على عدد مرات نشر الإعلان خلال اثني عشر شهراً.
- **الموقع:** إذا تم طلب تخصيص موقع محدد للإعلان، فإن ذلك يعني زيادة السعر.

**مقارنة التكاليف.** كما هي الحال مع الصحف، يمكن مقارنة أسعار المجلات بأسلوب التكلفة لكل ألف قارئ تصل إليه المجلة الأقل تكلفة.

قوة الراديو الكبيرة تكمن في قدرته على الوصول إلى الناس بغض النظر عن الأماكن التي يتواجدون فيها وبغض النظر عما يفعلون. فالناس يستمعون إلى الراديو في البيت، أو وهم يقودون سياراتهم في طريقهم إلى العمل، أو أثناء الخروج في أيام العطلات. في أمريكا، يمتلك الناس أجهزة الراديو بمعدل جهازين لكل فرد، و ٩٩٪ من المنازل لديها راديو واحد على الأقل.

**الرسالة.** الراديو يستخدم الكلمات، والموسيقى، والمؤثرات الصوتية لتوصيل الرسالة، كما أن له تأثيراً عاطفياً كبيراً بسبب قدرته على إقامة علاقة مودة مع الجمهور ونقل المستمعين إلى الحدث. والأغاني والشعارات التجارية شائعة الاستخدام في إعلانات الراديو لأن المستمعين يتذكرونها. ويساعد هذا في دعم وتعزيز معرفة الماركة التجارية.

**العميل المستهدف.** محطات الراديو، مثل المجالات المتخصصة، تتجه نحو جمهور معين. وعن طريق اختيار الإذاعة أو البرنامج المناسب (إذاعة موسيقية، أو إخبارية، أو حوارية... إلخ)، يمكنك التركيز على العملاء المستهدفين.

**الميزانية.** تتوقف تكلفة وقت الإعلان في الراديو على مدى شعبية الإذاعة التي تعلن فيها وعلى مدى تكرار إعلاناتك. ولمعرفة الأسعار، راجع خدمة الأسعار والبيانات القياسية Standard Rate and Data Service.

**وقت الإعلان.** أوقات الحجز المسبق تختلف. فبعض الإذاعات قد تكون محجوزة لمدة عام قادم، في حين يمكن الإعلان فوراً في إذاعات أخرى.

**العيوب.** كثير من محطات الراديو تتنافس من أجل جذب المستمعين، وهذا قد يحتم شراء وقت في عدد من المحطات من أجل الوصول إلى كافة العملاء المستهدفين. ولكي يكون الإعلان أكثر فعالية وتأثيراً، يجب إذاعته أكثر من مرة؛ وهذا التكرار يزيد التكلفة بالطبع. كما أن مدة الإعلان مجرد ثوانٍ؛ أي أنه، على عكس الإعلان المطبوع، يحصل على فرصة واحدة لنقل رسالتك. والراديو وسيلة إعلانية غير مرئية؛ ويعني هذا أنه إذا كان منتجك في حاجة إلى أن يراه الناس كي يقتنعوا به، فإنك بذلك تضيع مالك سدى.

**الأسعار.** يباع الوقت في شكل وحدات من ٦٠ ثانية أو أقل؛ ١٠ و ١٥ و ٣٠ و ٦٠ ثانية. وعلى الرغم من أن الإعلانات التي تستغرق ٦٠ ثانية كانت هي المسيطرة في وقت من الأوقات، فإن الاتجاه الآن نحو الإعلانات القصيرة، حيث أصبحت الإعلانات التي تستغرق ٣٠ ثانية هي الأكثر انتشاراً في الوقت الحالي.

وتعتمد الأسعار على نطاق تغطية المحطة ومدى انتشارها. ونطاق التغطية يعني المنطقة الجغرافية التي يغطيها بث المحطة. والانتشار يعني العدد المحتمل للمستمعين في تلك المنطقة. ولأن عدد المستمعين قد يكون متغيراً خلال فترات اليوم المختلفة، فإن السعر يختلف حسب اختلاف الفترة الزمنية التي يتم الإعلان فيها:

**وقت القيادة:** هذا هو أعلى وقت في اليوم لأنه يغطي الفترات من ٦ إلى ١٠ صباحاً ومن ٤ إلى ٧ مساءً عندما يكون المستمعون في سياراتهم يقودونها من وإلى العمل.

**وقت تحدد المحطة:** وهو أرخص وقت لأنه يسمح للمحطة أن تذيع إعلانك في أي وقت تريده.

**وقت الخطة الأسبوعية:** وقت الخطة الأسبوعية يقدم أسعاراً أقل للمعلنين الذين يشتررون مجموعة من الأوقات. وتحتوي كل مجموعة على تنوع من المساحات الزمنية التي تتراوح بين وقت القيادة والوقت الذي تحدده المحطة.

**مقارنة التكاليف.** يمكن مقارنة تكاليف محطات الراديو باستخدام أسلوب التكلفة لكل ألف شخص يسمعون المحطة.

## التلفزيون

بعد أن كان التلفزيون يأتي في المرتبة الثانية بعد الصحف كوسيلة إعلان، أصبح التلفزيون الآن يحتل موقع الصدارة. والسبب وراء شعبية وانتشار التلفزيون بسيط وهو: الأرقام. حوالي ٩٨٪ من المنازل الأمريكية الآن لديها جهاز تلفزيون أو أكثر، وتشاهد الأسرة العادية التلفزيون لمدة سبع ساعات يومياً. ويشتهر التلفزيون، الذي يعد إحدى أكثر وسائل الإعلام حداثة، بأنه قادر على تشكيل الاتجاهات وتغيير الآراء. ولكن هناك اليوم وسيلة إعلام أكثر حداثة تنافس على الاستحواذ على جمهور التلفزيون: شبكة الإنترنت.

**الرسالة.** التلفزيون أكثر وسائل الإعلام قريباً من الجمهور. إنه ينقل عرضك إلى منزل المشاهد ويضم الصورة، واللون، والحركة، والصوت معاً. التلفزيون يسمح لك بعرض منتجك وليس فقط وصفه والتحدث عنه. ويرى المشاهد المنتج في سياق طبيعي يشجع على قبوله (فإذا كان الأشخاص الذين يظهرون في التلفزيون مقتنعين بالمنتج ومعجبين به، فلماذا لا يقتنع ويعجب به المشاهد هو الآخر؟).

**العميل المستهدف.** التلفزيون وسيلة إعلانية جماهيرية أكثر من أي وسيلة إعلام أخرى. ملايين المشاهدين يشاهدون منتجك في وقت واحد. بل إن هناك برامج يشاهدها مشاهدون في كل

دول العالم. ولكن السؤال: هل كل هؤلاء عملاء مستهدفون؟ لذا، عند اختيار القناة التي ستعلن عليها، من المهم أن تراجع المعلومات الخاصة بالمشاهدين من حيث (العمر، والجنس، والدخل، والاهتمامات).

**الميزانية.** الإعلان على شبكة تليفزيونية، بكل أسف، باهظ التكلفة، ويتجاوز حدود ميزانية معظم المشاريع الصغيرة. إلا أن محطات التليفزيون المحلية وتليفزيون الكبل تقدم أسعاراً مخفضة إلى حد كبير. كما أنه إذا كان لديك منتج ذو جاذبية واسعة، يمكنك أن تتعاقد مع شركة تنتج إعلانات إعلامية لمدة نصف ساعة في شكل برنامج تليفزيوني لترويج المنتج. وفي الاتفاقات القياسية من هذا النوع، تغطي الشركة تكاليف الإعلان وتحصل أنت على نسبة عن كل وحدة يتم بيعها. وتعد قنوات التسوق عبر التليفزيون مثل شبكة التسوق المنزلي Home Shopping Network خياراً آخر متاحاً. وأحد الخيارات الأخرى هو جعل منتجك يستخدم أو يذكر في بعض العروض التليفزيونية.

**وقت الإعلان.** من المرجح أن تكون القنوات التليفزيونية المتميزة محجوزة لمدة عام كامل مسبقاً. وبوجه عام، يمكن حجز مساحات زمنية لإعلانك على القنوات الأقل شهرة وانتشاراً والقنوات الجديدة قبل أيام قليلة من إذاعة الإعلان.

**العيوب.** الإعلان من خلال التليفزيون ليس انتقائياً؛ فالوصول إلى جمهور مستهدف معين بواسطة التليفزيون يتطلب مهارة هائلة. المشاهدون غالباً ما يتركون الغرفة أثناء إذاعة الإعلانات أو يغيرون القناة؛ لذا فإن جذب انتباههم والحفاظ عليه ليس بالأمر السهل. كما أن إعلانات التليفزيون - كما هي حال إعلانات الراديو - تحتاج إلى التكرار؛ وهذا يزيد التكلفة.

**الأسعار.** يباع الوقت في التليفزيون بوحدات زمنية مدتها ٦٠ ثانية أو أقل، ومدة ٣٠ ثانية هي المدة المفضلة في الوقت الراهن. والأسعار تختلف على أساس الفترة التي يتم اختيارها وحجم الجمهور الذي يشاهد البرنامج؛ ومن هنا تنبع أهمية تصنيفات البرامج التليفزيونية التي ترتب البرامج حسب انتشارها وإقدام الجمهور على مشاهدتها.

**الوقت الرئيسي:** هذا هو أعلى الأوقات على الإطلاق، وهو يغطي الفترة بين ٧ و ١١ مساءً، حيث يشاهد التليفزيون أكبر عدد من الجمهور.

**الخصومات:** الخصومات في التليفزيون متاحة بنفس الشروط التي تقدمها محطات الراديو تقريباً.

**مقارنة التكاليف.** ينطبق أسلوب التكلفة لكل ألف مشاهد هنا أيضاً.



## البريد المباشر

البريد المباشر يعني أي مواد مطبوعة ذات طبيعة إعلانية ترسل مباشرة بالبريد إلى الجمهور المستهدف وتشمل: المنشورات، والخطابات، وقوائم الأسعار، والكتالوجات، والكوبونات. وهذا الأسلوب يعد حالياً ثالث أكثر وسيلة إعلانية يستخدمها المعلنون انتشاراً، وهي وسيلة تستخدمها المشاريع، صغيرة كانت أو كبيرة.

**الرسالة.** مثل الصحف والمجلات، يعد البريد المباشر من أفضل أشكال نقل المعلومات بصورة مفصلة. كما أن البريد المباشر يوفر أقصى قدر ممكن من المرونة لأن أي رسالة يمكن إرسالها إلى أي شخص في أي وقت. وعادة ما يستخدم البريد المباشر من أجل:

- إبلاغ العملاء بالمبيعات
- تقديم المنتجات الجديدة
- الإعلان عن تغيير الأسعار
- التشجيع على الطلب بالبريد
- التشجيع على الطلب عبر التلفون
- الحفاظ على الاتصال بالعملاء
- الوصول إلى عملاء جدد
- رسم صورة الشركة أو المشروع

**العميل المستهدف.** يعتمد نجاح حملة البريد المباشر في الأساس على قائمة البريد. فإذا لم يصل بريدك إلى الناس المتوقع قيامهم بشراء منتجك، فإنك تضيع وقتك ومالك. ولكن كيف تحصل على قائمة البريد المناسبة لك؟ تستطيع شراء هذه القائمة من شخص آخر أو تقوم بعمل قائمتك بنفسك. وهناك عدد من الشركات التي تقوم بجمع وتأجير قوائم البريد (التي يمكن استخدامها لعدد محدود من المرات). وهذه القوائم متوفرة بآلاف الفئات (على سبيل المثال: قوائم النساء من سن ١٨ إلى ٤٩ سنة، وقوائم المراهقين، وهواة التزحلق، وأصحاب الحيوانات الأليفة، والخريجين حديثاً، وهواة الطبخ). وأياً كان سوقك المستهدف، فهناك قائمة له على الأرجح. ويمكن أن تتراوح التكلفة بين مبلغ ضئيل مثل ١٥ دولاراً لكل ألف اسم أو مبلغ ضخّم مثل ٥٠٠ دولار لكل ألف اسم. ولكي تعثر على شركات قوائم البريد، راجع خدمة الأسعار والبيانات القياسية Standard Rate and Data Service، أو ابحث في دليل الصفحات الصفراء على شبكة الإنترنت تحت اسم "قوائم البريد" Mailing Lists، أو "سماسة القوائم" List Brokers.

وإذا أردت صنع قائمتك بنفسك، فإليك بعض المصادر التي يمكنك استخدامها:

- عملاؤك
- أدلة التليفون
- الأدلة المهنية والتجارية والصناعية
- مكاتب الائتمان
- إعلانات الجرائد (الزواج، التخرج، المواليد، المشاريع الجديدة)
- تصاريح الإنشاء في المكاتب المحلية ومكاتب المقاطعات

**الميزانية.** مرونة البريد المباشر تجعل من الممكن تصميم حملة تناسب أي ميزانية. ويجب أن تضع في اعتبارك:

- تكلفة قائمة البريد
- تكلفة المواد المطبوعة
- تكلفة طوابع البريد
- تكلفة العمالة (وضع المواد، وإغلاق المظاريف)

وكلما كانت حملة البريد المباشر أكثر اتساعاً، كانت التكلفة أكثر ارتفاعاً.

**وقت الإعلان.** تستطيع التحكم في عنصر الوقت.

**العيوب.** بالنظر لتكلفة الوحدة، يعد البريد المباشرة باهظ الثمن؛ فهو يمثل أعلى تكلفة لكل ألف شخص بين جميع وسائل الإعلام الأخرى. كما أن الفارق بين البريد المباشر والبريد المزعج غير المرغوب فيه دقيق للغاية؛ لذا احرص على إرسال بريدك للأشخاص الذين يريدونه فعلاً.

**الأسعار.** ليست هناك مساحة أو وقت يجب شراؤه، لذا ليست هناك أسعار محددة. ولزيد من المعلومات راجع خدمة الأسعار والبيانات القياسية Standard Rate and Data Service.

### **دليل الصفحات الصفراء**

مما يضيف إلى جاذبية الإعلان في دليل الصفحات الصفراء (دليل أرقام هاتف الشركات، والمشروعات، والخدمات، والمنتجات) ذلك العدد المتزايد من الأدلة المتخصصة التي يمكن الاختيار من بينها.

**الرسالة.** الإعلان المعروض في دليل الصفحات الصفراء هو أداة لجذب الانتباه. وحيث إن إعلانك سيكون محاطاً بإعلانات المنافسين، فمن الأهمية بمكان أن تركز على أفضل وسيلة تميز إعلانك عن بقية الإعلانات: السعر المنخفض، التنوع الأوسع، الخدمة الأكثر مودة، التكنولوجيا

الأحدث، أو أي شيء آخر.

**العميل المستهدف.** الميزة الرئيسية للإعلان في هذه الأدلة هو القدرة على الوصول إلى العميل المستهدف في الوقت الذي يريد الشراء فيه. وهكذا يكون قد تم البيع للعميل مسبقاً. فحيث إن العميل قد قرر بالفعل ما يريد شراءه، فإنه يبحث فقط عن المكان الذي يمكنه الشراء منه.

**الميزانية.** الصفحات الصفراء غير باهظة التكلفة بالمقارنة بوسائل الإعلام الأخرى.

**وقت الإعلان.** يجب وضع الإعلان قبل موعد انتهاء الإدراج في الدليل الحالي.

**العيوب.** لا تستطيع إجراء أي تغيير على الإعلان حتى طباعة الدليل التالي.

**الأسعار.** أي مشروع لديه تليفون مؤهل للإدراج في الدليل مجاناً. ولمعرفة أسعار الإعلانات، اتصل بمندوب مبيعات الصفحات الصفراء المحلي.

## الإعلان الخارجي

يشمل الإعلان الخارجي استخدام اللافتات، والملصقات، واللوحات الإعلانية لترويج المشروع. بالمعنى البسيط، يؤدي الإعلان الخارجي دور علامة إرشاد تدل العملاء على موقعك. وبالمعنى الأوسع، فإنه يمكن أن يرسم صورة تجعل الناس يفكرون في اسم شركتك أو مشروعك عندما يفكرون في منتج معين.

**الرسالة.** يجب أن تكون رسالتك بسيطة ومباشرة. من الضروري أن تستخدم كلمات موجزة، ورسوماً بارزة، وأن تبرز المنتج بوضوح. إن الشخص الذي يمر على الإعلان يستغرق أقل من ١٠ ثوانٍ لقراءته.

**العميل المستهدف.** رغم أن الإعلانات الخارجية تكون مرئية لكل شخص ينظر إليها، فمن الممكن تحقيق أعلى قدر من الانتقائية من خلال اختيار الموقع الجغرافي المناسب لوضع الإعلان. فمثلاً، إعلانات خطوط الطيران، والفنادق، والمطاعم، والمحلات، ووسائل الجذب السياحي غالباً ما تكون في لوحات إعلانات قرب المطارات، وعلى الطرق السريعة حيث يستطيع المسافرون رؤيتها.

**الميزانية.** الإعلانات الخارجية من بين أقل أنواع وسائل الإعلام تكلفة.

**وقت الإعلان.** إذا كنت ستستخدم اللافتات في موقع المشروع فحسب، فإن الوقت المسبق الذي تحتاجه هو وقت صنع وتثبيت اللافتات. وفي حالة الملصقات واللوحات الإعلانية، يتم تأجير المواقع حسب توفرها، وقد تكون هناك قائمة انتظار للمواقع التي ترغب في الإعلان فيها.

**العيوب.** إعلانك يتنافس مع إعلانات أخرى كثيرة، وبالتالي تتوقف فعاليته على قدرته على

جذب الانتباه. بعض الناس ينظرون إلى الإعلانات الخارجية على أنها شكل من أشكال التلوث البصري؛ وهكذا فإن جزءاً من الاستجابة لإعلاناتك قد يكون سلبياً.

**الأسعار.** أسعار الملصقات واللوحات الإعلانية تتوقف على حجم الإعلان والموقع الذي يشغله. ويتم تصنيف المواقع بواسطة المقاطعة أو الإقليم، ويتم تحديد السعر حسب كثافة حركة المرور. وكلما كانت حركة المرور أعلى كثافة كان السعر أكثر ارتفاعاً.

**مقارنة الأسعار.** يمكنك استخدام أسلوب التكلفة لكل ألف عميل. ولمزيد من التفاصيل، إليك أسماء بعض الشركات الرائدة في تصميم اللوحات الإعلانية: Viacom/Infinity Outdoor و Lamar Media و Clear Channel/Elle Media.

## شبكة الإنترنت

كما ذكرنا في الفصل ٣، اكتسبت شبكة الإنترنت قبولاً واسعاً كوسيلة تسويق فعالة. تغيرت شبكة الإنترنت، التي تم إنشاؤها في السبعينيات كوسيلة لربط باحثي وعلماء حكومة الولايات المتحدة في المواقع المختلفة عن طريق الكمبيوتر، تغيراً هائلاً منذ وقت إنشائها. وكان أهم تغيير هو إنشاء شبكة الويب العالمية، التي أصبحت متاحة للجماهير للاستخدام الشخصي والتجاري عام ١٩٩٣. وبدمج الخصائص المرئية وإمكانية الوصول لجماهير عريضة التي يتمتع بها التلفزيون مع الاختيار والانتقائية والقدرات التفاعلية لأجهزة الكمبيوتر، أصبحت شبكة الإنترنت لا يمكنك من الوصول للعملاء فحسب، وإنما تمكنهم من الوصول إليك أيضاً. وأصبح موقع الويب، الذي كان مقتصرًا على شركات التكنولوجيا العالية، ضرورة لكل المشاريع كالتليفون تماماً، حيث إنه يمكن العملاء من رؤية مشروعك أو شركتك ويمكنهم كذلك من الاتصال بك.

**الرسالة.** كلما زادت الجاذبية البصرية وسرعة إيقاع موقعك، كان ذلك أفضل. وحيث إن الزوار يستطيعون دخول الموقع والخروج منه بنقرة زر بسيطة، فعليك جذب انتباههم بسرعة والاحتفاظ به. احرص أيضاً على استخدام الخصائص التفاعلية لشبكة الإنترنت. فبدلاً من تقديم رسالة من جانب واحد، امنح الزوار شيئاً يقومون به. ويمكن أن يفيدك في هذا امتلاك فئات يستطيع زوار الموقع نقرها، وقسم يجيب عن الأسئلة المتكرر (Frequently Asked Questions (FAQ). ويمكنك أن تقدم لزوار الموقع جولة اختيارية مصورة تستعرض فيها شركتك على الموقع.

**العميل المستهدف.** من المزايا الرئيسية للإعلان على شبكة الإنترنت القدرة على الوصول إلى جمهور منتقى للغاية. والأكثر من ذلك أنه نظراً لأن زوار الموقع كانوا يبحثون عنك في المقام الأول، فإنهم بوجه عام يكونون مهتمين بالفعل بالمنتج الذي تعرضه ولديهم بعض المعلومات عنه.

**الميزانية.** النفقات الأساسية تتركز في إنشاء موقع الويب وصيانته بعد أن يتم إنشاؤه وتشغيله. وتختلف التكلفة بناءً على القدر الذي تستطيع القيام أنت نفسك به، وعلى مدى تعقيد الرسوم، وعدد زوار الموقع. ويمكن أن توفر بعض المال عن طريق تصميم الموقع بنفسك باستخدام برامج تصميم مواقع الويب، أو باستخدام خدمات التصميم المتاحة من خلال مزود خدمات الإنترنت (ISP) الذي يستضيف موقعك.

**وقت الإعلان.** تستطيع التحكم في وقت الإعلان. وبناءً على مدى تعقيد الموقع وعلى القائمين بالعمل، قد تستغرق فترة تتراوح بين يوم إلى أسبوعين لتشغيل موقعك. وبمجرد إنشاء الموقع، تستطيع تطويره وتحديثه كلما رغبت في ذلك.

**العيوب.** استعراض الموقع يتطلب من الزوار بعض الوقت، وقد لا يرون كل شيء تريدهم أن يروه. أيضاً، مع الزيادة المستمرة في عدد مواقع الويب، تزيد المنافسة على العملاء.

**الأسعار.** بناءً على مزود خدمات الإنترنت ISP الذي تختاره، يمكن أن تختلف الأسعار بشدة، لذا، من المهم أن تستعرض وتقارن الأسعار والخدمات. وتشتمل الرسوم التقليدية على (١) تكاليف إنشاء الموقع، (٢) رسوم الاستضافة الشهرية (٣) رسوم النقل الشهرية (التي قد تكون ثابتة أو عبارة عن نسبة من المبيعات).

## نصائح حول التسويق على الإنترنت: عشرة أشياء عليك تجنبها

١. التصميم الرديء، وصفحات الويب المملة
٢. التفاعل الضئيل أكثر مما ينبغي مع المستخدمين
٣. الصفحات البطيئة التي تجعل المشاهد ينتظر طويلاً
٤. وضع معلومات قديمة أو غير صحيحة على الموقع
٥. الوعود التي لا تستطيع الوفاء بها
٦. ربط مشروعك بمواقع غير مناسبة
٧. الفشل في ربط موقعك بالمواقع الأخرى
٨. الفشل في استخدام كلمات البحث الأساسية التي تسهل العثور على موقعك
٩. الفشل في مراجعة الموقع بانتظام والرد على العملاء
١٠. الفشل في ربط الموقع ببرنامج التسويق الشامل للمشروع

## وسائل الإعلان الأخرى

إليك بعض أشكال الإعلان الأخرى التي قد ترغب في التفكير فيها:

- بطاقات العمل. يمكنك التواصل من خلال البطاقات المطبوعة أو استخدام بطاقات الأسطوانات المضغوطة التي توفر عروضاً متعددة الوسائط وارتباطات بمواقع الويب.
- الإعلانات المتنقلة. يمكنك عرض الرسائل الإعلانية على مداخل ومخارج القطارات، والأتوبيسات، والتاكسيات.
- الإعلانات الخاصة. يمكنك طباعة اسم أو شعار الشركة على أشياء مثل التقويمات، والأجندات، والأقلام، وسلاسل المفاتيح، والتي شيرتات.
- النشرات الإعلانية. يمكنك توزيعها على المارة أو وضعها على نوافذ السيارات.
- إعلانات دور العرض السينمائي. يتم عرض الإعلانات في فترات الاستراحة.
- رسائل البريد الإلكتروني والفاكسات: يمكنك إرسالها إلى العملاء المحتملين. ولكن احرص على الحصول على موافقتهم أولاً لتجنب رد الفعل السلبي.

## الدعاية

بالإضافة إلى الإعلان يمكن أن تستخدم الدعاية للترويج لمشروعك. ويتضمن هذا إبلاغ وسائل الإعلام ببعض المعلومات الخاصة بأنشطة ومنتجات شركتك. ويتم تقديم هذه التغطية لشركتك في وسائل الإعلام عندما يعتقد أن هذه المعلومات لها قيمة إخبارية أو ذات أهمية للجمهور.

## الدعاية في مقابل الإعلان

رغم أن الدعاية والإعلان متشابهان إلا أنهما يختلفان في ثلاث نواح أساسية: التكلفة، والتحكم، والمصادقية. فالدعاية مجانية؛ حيث إنك لن تدفع أي شيء مقابل التغطية الإعلامية التي تحصل عليها. كما أنك لا تتحكم بأي شكل في هذه التغطية. وعلى عكس الإعلان، يمكن أن تكون الدعاية إيجابية أو سلبية. كما أنه من المتوقع أن تشير إلى عيوب مشروعك كما تشير إلى إنجازاتك. فإذا اختارت نشره أخبار أن تركز على قضية مرفوعة ضدك، فإن ذلك يعتبر ضدك

وليس في صالحك. وانعدام التحكم هو الذي يمنح الدعاية أعظم نقاط قوتها: المصادقية. فحقيقة أن وسائل الإعلام هي التي تقدم رسالتك وليس راعي المشروع تجعل الرسالة أكثر مصداقية من الإعلان.

وعلى الرغم من أنه من المستحيل أن تتحكم في الدعاية التي تحصل عليها، فمن الممكن التأثير فيها. والطريقة التي يمكنك بها القيام بهذا هي إقامة علاقات طيبة مع وسائل الإعلام، وتقديم معلومات دقيقة من وقت لآخر في شكل مسابقات صحفية، وتوضيح الزاوية التي تجعل قصتك مثيرة أو جديرة بإذاعتها، والتواجد الدائم من أجل الرد على الأسئلة، وعدم تقديم طلبات غير معقولة. وعن طريق معرفة كيفية العمل في إطار حدود الدعاية، تستطيع أن تضع نفسك في موضع يتيح لك تحقيق أقصى استفادة منها.

## المسابقات الصحفية

المسابقة الصحفية، البعيدة كل البعد عن أن تكون غامضة، هي ببساطة صحيفة حقائق. وتشتمل تلك الصحيفة على تفاصيل القصة التي تريد من الصحافة توصيلها، وتجنب عن أسئلة من، وماذا، وأين، ومتى، وكيف. كما أنها تجعل مهمة الصحفي أكثر سهولة عن طريق التركيز على الأسباب التي تجعل قصتك مثيرة للجمهور. وتشتمل الأسباب المحتملة على ما يلي:

- امتلاك منتج أو خدمة فريدة
- استضافة أو رعاية حدث خاص
- مساعدة مؤسسة خيرية
- الفوز بجائزة
- إلقاء خطاب

وهذه الزاوية من القصة -أو "المصيدة"، كما يطلق عليها- هي أهم معلومة على الإطلاق؛ حيث إنها تساعد في شرح قصتك لوسائل الإعلام، وتشكل التغطية التي تحصل عليها. ولكي تعطي المسابقة الصحفية مظهراً احترافياً، استخدم الصيغة الواردة فيما يلي. ولكن عندما تكتب المسابقة الصحفية، لا تقع في خطأ حشوها بمعلومات أكثر مما ينبغي. فإذا وجدت نفسك تكتب كتاباً، أو تحاول أن تقول قصتين في وقت واحد، فإن الموقف يتطلب على الأرجح أكثر من مسابقة واحدة، أو يتطلب مجموعة إعلامية كاملة.

## اسم الشركة العنوان موقع الويب

اتصل بـ: اسمك

أرقام الهاتف

عنوان البريد الإلكتروني

تاريخ النشر (النشر فوراً، أو النشر بعد يوم ٢٠ أكتوبر... إلخ):  
ابدأ الموضوع هنا، وابدأ بطرح الزاوية المهمة: لماذا تستحق هذه المعلومات النشر  
قدم كل البيانات اللازمة:

من المشارك

ماذا يحدث

أين يحدث

متى يحدث

كيف يحدث

اكتب جملاً و فقرات قصيرة واضحة.

اجعل القصة تتسم بالحيوية.

صفحتان هما الحد الأقصى.

استخدم هوامش قدرها بوصة واحدة في جميع الجوانب.

ضع اسمك ورقم تليفونك على كل صفحة.

اكتب "٣٠-" بعد نهاية السطر الأخير، للإشارة إلى نهاية المنشور. هذا رمز تستخدمه الطابعات عادة.

صيغة المسبقة الصحفية

ورغم أن المجموعة الإعلامية تبدو موسعة وباهظة التكلفة، فإنها لا يجب أن تكون كذلك بالضرورة. كل ما يتطلبه الأمر هو مجلد قياسي الحجم يحتوي على جيبين داخليين. وبعد ذلك، وبناءً على المعلومات التي تريد إرسالها، يمكنك ملأه بمواد مثل:

- المسبقة (المسبقات) الصحفية
- صحيفة حقائق وتاريخ المشروع
- قائمة بالموردين أو العملاء
- نشرة دعائية
- صور

## مصادر العلاقات العامة

للمساعدة في الإعلان عن مشروعك والترويج له وإدارة أنشطة العلاقات العامة، إليك بعض المصادر



التي يمكنك استخدامها:

- Bacon's MediaSource- [www.bacons.com](http://www.bacons.com)

توفر تلك الشركة المساعدة فيما يتعلق بالبحث والاتصال بوسائل الإعلام ومراقبة التغطية. يشمل هذا تنظيم عملية توزيع المسبقات الصحفية وتقييم فعاليتها. وتشتهر الشركة أيضاً بسلسلة الأدلة الإعلامية (المطبوعة والإلكترونية على أسطوانات مضغوطة) التي تغطي الصحف، والمجلات، والراديو، ومحطات التلفزيون والكبل، والإنترنت، والمجلات المتخصصة في الطب والصحة، والكمبيوتر، والتكنولوجيا.

- BurrellesLuce- [www.burrellesluce.com](http://www.burrellesluce.com)

تحتوي هذه الشركة على قاعدة بيانات موسعة لوسائل الإعلام وتتصل بالمشايخ وتساعد في إدارة ومراقبة أنشطة العلاقات العامة الخاصة بها. كما أنها توفر نسخاً مكتوبة وأشرطة لبرامج راديو وبرامج تليفزيونية ولديها خدمة تغطي المطبوعات في جميع أنحاء العالم. وبالإضافة إلى هذا، فإنها تنشر الأدلة (المطبوعة والإلكترونية على أسطوانات مضغوطة) التي تركز على الصحف، والمجلات، ووسائل الإعلام الإذاعية.

- Eworldwire- [www.eworldwire.com](http://www.eworldwire.com)

وهذه شركة نسخ، وتحرير، وتوزيع ترسل المسبقات الصحفية إلى المحطات الإخبارية، والمؤسسات الصحفية، والمنافذ الإعلامية الرئيسية. وهي أيضاً تقوم بالمراسلات وإرسال مواد صوت/فيديو إلى وسائل الإعلام.

- InternetNewsBureau.com- [www.internetnewsbureau.com](http://www.internetnewsbureau.com)

وهي شركة نسخ، وتحرير، وتوزيع ترسل المسبقات الصحفية إلى قاعدة المشتركين فيها من الصحفيين والمهنيين. ولدى الشركة أيضاً خدمة ترجمة المسبقات الصحفية من أجل توزيعها في الدول الأجنبية.

- Xpress Press - [www.xpresspress.com](http://www.xpresspress.com)

هذه الخدمة ترسل المسبقات الصحفية مباشرة إلى عناوين البريد الإلكتروني للصحفيين. وهي تستهدف الجمهور من خلال تكنولوجيا توفيق الأخبار NewsMatch الخاصة بها، حيث توفق بين القاص التي ترسلها وبين اهتمامات الصحفيين. وتقوم الشركة أيضاً بإرسال المسبقات الصحفية إلى الشبكات الإخبارية وتوفر المساعدة التحريرية.

- Yahoo News Directory- [www.yahoo.com/news](http://www.yahoo.com/news)

هذا الدليل على الإنترنت يسرد أسماء منافذ إخبارية وإعلامية مختلفة (مجلات، صحف، راديو، تلفزيون، إنترنت) بواسطة الفئة، ويوفر ارتباطات مباشرة بمواقع ويب الناشرين. والمنشورات التالية قد تكون مفيدة أيضاً:

- Editor and Publisher International Year Book (Editor and Publisher)
- Gebbie Press All-in-One Media Directory (Gebbie Press)
- Parrot Media Directories (Parrot Media Network)
- Ulrich's Periodicals Directory (R.R. Bowker)
- Working Press of the Nation (R.R. Bowker)

## إعداد ميزانية الإعلان

عند إعداد ميزانية الإعلان، تحدد معظم المشاريع الحصص بنسبة من مبيعات السنة الماضية، أو المبيعات المقدرة، أو مزيج من الاثنين. فعلى سبيل المثال، نسبة ٤٪ من مبيعات قيمتها ٣٠٠,٠٠٠ دولار تشكل ميزانية إعلانية قدرها ١٢,٠٠٠ دولار. وبعض أسباب القبول العام لهذه الطريقة هو أنها تعطيك ما هو أكثر من التخمين البحت، وتركز على العلاقة بين الإعلان والمبيعات، ومن السهل استخدامها.

وعند تحديد نسبة المبيعات التي تريد استثمارها في الإعلان، يجب أن تضع في الاعتبار احتياجات مشروعك، والمنافسة، والبيئة الاقتصادية. ولمعرفة ما تنفقه المشاريع المشابهة، من الجيد أن تراجع مصادر مثل النقابات المهنية، والتقارير الاقتصادية. يمكنك أن تجد بعض الأمثلة في الجدول الذي يسرد ميزانيات الإعلان المعتادة كنسبة من المبيعات (ملحوظة: تكاليف الإنترنت/ موقع الويب غير مدرجة هنا لأنها تعتبر جزءاً من عمليات التشغيل اليومية لمشروعك).

## الإعلان عن المشروعات الصغيرة

ميزانية الإعلان المعتادة كنسبة من المبيعات	وسيلة الإعلام الرئيسية المختارة	الفئة
١,٠-٢,٠	البريد المباشر، النشرات، الصحف، الصفحات الصفراء	متاجر قطع غيار السيارات
٢,٥-٤,٠	البريد المباشر، الصحف، الصفحات الصفراء	صالونات التجميل
١,٨-٢,٢	البريد المباشر، الصحف، الصفحات الصفراء	المكتبات
٢,٠-٣,٠	البريد، النشرات، الصفحات الصفراء	خدمات الطعام والتسليية
٢,٥-٣,٥	البريد المباشر، الصحف، الراديو	متاجر الملابس
٢,٥-٤,٠	الصحف، الراديو، التلفزيون	متاجر الإلكترونيات

(مستمر)

الشركات الاستشارية	٨,٠-١,٠	البريد المباشر، أدلة التليفون
دور الرعاية	٢,٠-١,٠	البريد المباشر، النشرات، الصحف، الصفحات الصفراء
محلات الزهور	٢,٠-١,٠	الصحف، الراديو، الصفحات الصفراء
متاجر الأثاث	٦,٥-٥,٥	الصحف، المجلات، الراديو، التليفزيون، الصفحات الصفراء
محلات الهدايا	٢,٥-٢,٠	المجلات، الصحف، الراديو، الصفحات الصفراء
النوادي الصحية	٥,٠-٣,٠	البريد المباشر، الصحف، الراديو، التليفزيون، الصفحات الصفراء
محلات الأيس كريم والزيادي	٢,٥-١,٠	الصحف، الراديو، الصفحات الصفراء
شركات التأمين	١,٥-١,٠	البريد المباشر، الصحف، الصفحات الصفراء
محلات المجوهرات	٤,٧-٣,٠	البريد المباشر، المجلات، الراديو، التليفزيون، الصفحات الصفراء
العيادات الطبية	١٥,٠-١٠,٠	البريد المباشر، الصحف، الصفحات الصفراء
الفنادق الصغيرة	٣,٠-٢,٠	أدلة التليفون، المجلات، الصحف
محلات التصوير	٤,٠-٢,٥	البريد المباشر، المجلات، الصحف، الراديو، الصفحات الصفراء
المطاعم	٣,٠-٢,٠	البريد المباشر، الصحف، الراديو، الصفحات الصفراء
متاجر المستلزمات الرياضية	٢,٥-٢,٠	الصحف، الراديو، التليفزيون، الصفحات الصفراء
محلات لعب الأطفال	١,٥-١,٠	البريد المباشر، الصحف
وكالات السفريات	٢,٥-١,٥	البريد المباشر، الصحف، الصفحات الصفراء
منجدو الأثاث	٠,٨-٠,٢	أدلة التسوق، الصفحات الصفراء
وكالات تنسيق حفلات الزفاف	٢,٥-١,٥	البريد المباشر، المجلات، الصفحات الصفراء

وبعد أن تنتهي من حساب ميزانيتك، تكون الخطوة التالية هي تقسيمها على السنة القادمة وتحديد المبلغ الذي يتم إنفاقه كل شهر ووسيلة الإعلام التي ستحصل على هذا المبلغ. وتذكر أن بعض الشهور تتطلب نفقات أكبر من شهور أخرى. ولا تنس أيضاً التخطيط لأي مبيعات أو أحداث خاصة ترغب في ترويجها. انظر النموذج التالي لميزانية الإعلان لترى كيف يتم هذا.

## نموذج لميزانية الإعلان

ميزانية محل كاميرات					
٦٠٠,٠٠٠ دولار	مبيعات عام ٢٠٠٠				
٤%	ميزانية الإعلان كنسبة من المبيعات				
٢٤,٠٠٠ دولار	إجمالي ميزانية الإعلان				
١٠,٨٠٠ دولار	البريد المباشر				
٢٤٠٠	النشرات الإعلانية				
٢٨٨٠	الصفحات الصفراء				
٧٩٢٠	الصحف				
٢٤,٠٠٠ دولار	إجمالي ميزانية الإعلان				
	أفضل شهور البيع				
	موسم أعياد الميلاد (نوفمبر، ديسمبر)				
	موسم التخرج والزواج (مايو، يونيو)				
	إجازة الصيف (يونيو، يوليو)				
تقسيم الميزانية على الشهور					
الشهر	البريد المباشر	النشرات	الصفراء	الصحف	الإجمالي
يناير				٦٦٠ دولاراً	٦٦٠ دولاراً
فبراير				٦٦٠	٦٦٠
مارس	١,٣٠٠ دولار			٦٦٠	١,٩٦٠
إبريل				٦٦٠	٦٦٠
مايو	٢,٧٠٠			٦٦٠	٣,٣٦٠
يونيو		١,٢٠٠ دولار		٦٦٠	١,٨٦٠
يوليو	٢,٧٠٠			٦٦٠	٣,٣٦٠
أغسطس				٦٦٠	٦٦٠
سبتمبر			٢,٨٨٠ دولار	٦٦٠	٣,٥٤٠
أكتوبر				٦٦٠	٦٦٠
نوفمبر	١,٤٠٠			٦٦٠	٢,٠٦٠
ديسمبر	٢,٧٠٠	١,٢٠٠		٦٦٠	٤,٥٦٠
الإجمالي	١٠,٨٠٠ دولار	٢,٤٠٠ دولار	٢,٨٨٠ دولار	٧,٩٢٠ دولار	٢٤,٠٠٠ دولار

## قائمة مراجعة استراتيجية الترويج

لمساعدتك على بدء حملتك الدعائية والوصول إلى سوقك المستهدف بأقل تكاليف اقتصادية ممكنة  
أجب عن الأسئلة التالية في قائمة مراجعة استراتيجيتك الدعائية.

الإجابة نعم أو لا	قائمة مراجعة الاستراتيجية الاعلانية
_____	١. هل تعرف من هم عملاؤك المحتملون؟
_____	٢. هل وضعت خطة للوصول إلى سوقك المستهدف؟
_____	٣. هل تعرف الفرق بين الإعلان عن المنتج والإعلان عن الشركة؟
_____	٤. هل تعرف مزايا وعيوب كل من وسائل الإعلام التالية؟
_____	الصحف
_____	المجلات
_____	الراديو
_____	التلفزيون
_____	البريد المباشر
_____	الصفحات الصفراء
_____	الإعلان الخارجي
_____	الإنترنت
_____	٥. هل تستطيع مقارنة التكاليف بين الأشكال المتشابهة للإعلان؟
_____	٦. هل تعرف أسعار وسائل الإعلام المختلفة؟
_____	٧. هل تعرف الفرق بين الدعاية والإعلان؟
_____	٨. هل تعرف كيف تقيم علاقات طيبة مع وسائل الإعلام؟

(مستمر)

الإجابة نعم أو لا	قائمة مراجعة الاستراتيجية الإعلانية (مستمر)
_____	٩. هل وضعت ميزانية للإعلان؟
_____	١٠. هل حددت وسائل الإعلام الأكثر ملاءمة لمشروعك؟
_____	١١. هل تعرف وسائل الإعلام التي يستخدمها منافسوك؟
_____	١٢. هل تتابع الحملات الإعلانية لمنافسك؟
_____	١٣. هل تعرف أفضل أوقات الإعلان خلال السنة؟

## البيع والخدمة

**أولى** أولوياتك كصاحب مشروع هي إرضاء العملاء. إن الأمر الأكثر أهمية من أي صفقة مبيعات هو قدرتك على تلبية احتياجات العملاء وإقامة علاقات طويلة الأجل معهم تجعلهم يعودون للشراء منك مراراً وتكراراً.

إن المشاريع التي تهتم ببيع السلع أكثر مما تهتم بمنح العملاء ما يحتاجون إليه ويريدونه حقاً غالباً لا تستمر طويلاً. ولكي تستمر طويلاً، يجب توجيه جهود البيع وخدمة العملاء إلى إرضاء كل عميل.

### منهج بيع إيجابي

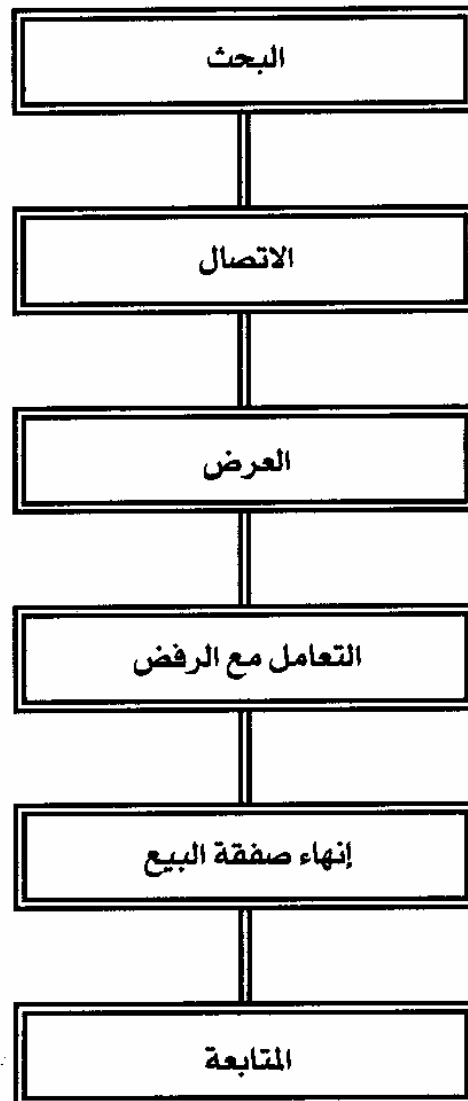
عمليات البيع الشخصي تتضمن أكثر من مجرد إلقاء عرض مبيعات تقديمي وكتابة الطلبية. أفضل موظفي المبيعات اليوم - ذلك النوع الذي تريد أن تكون مثله أو أن يكون لديك مثله في مشروعك- هم الذين يحلون المشكلات. إنهم ينصتون بنفس الجودة التي يتحدثون بها، ولذلك فإنهم قادرون على معرفة احتياجات العملاء، ومطابقة هذه الاحتياجات مع المنتجات أو الخدمات التي يبيعونها. فبدلاً من افتراض ما يريده العملاء أو الضغط من أجل بيع المنتجات، يتعرف أفضل موظفي المبيعات على ما يريده العملاء حقاً، ثم يوضحون لهم كيف يستطيعون الحصول عليه.

مثل أي مهارة، يتطلب البيع الشخصي مجموعة من الخطوات التي تؤدي في النهاية إلى نتيجة ناجحة؛ والنتيجة في هذه الحالة هي رضا العميل. وكما هو موضح فيما يلي، تتكون عملية البيع من ست خطوات. وما تفعله أنت وموظفو المبيعات لديك في كل خطوة سيؤثر بشكل مباشر على قدرتك على إتمام عمليات البيع الشخصي، وتكرار البيع، والفوز بثناء العملاء وتوصياتهم، ورسم صورة إيجابية للشركة.

## البحث

كثير من خبراء المبيعات يعتبرون هذه الخطوة أهم خطوات عملية البيع؛ البحث عن "العملاء المحتملين" الذين تستطيع بيع منتجاتك أو خدماتك لهم. وعند وضع قائمة بالعملاء المحتملين (من خلال توصيات العملاء، وشبكة علاقاتك، وأبحاث السوق، وقوائم البريد، وغير ذلك) يجب أن يكون هدفك هو تركيز اهتمامك على العملاء الذين يمكن اعتبارهم عملاء محتملين جيدين. والعميل المحتمل الجيد هو العميل الذي -بخلاف قدرته على استخدام منتجك- لديه أيضاً:

(١) احتياج إليه، (٢) قدرة على دفع ثمنه، (٣) سلطة إتمام عملية الشراء. وسواء قمت بعملية البحث بنفسك أو أشركت فيها موظفي المبيعات أيضاً، فإنها لا بد وأن تتم بأي حال. إن العملاء المحتملين الجيدين هم شريان حياة أي مشروع. ولتوسيع قاعدة عملائك، وزيادة دخل المبيعات، عليك أن تبحث بهمة ونشاط عن عملاء جدد.



الخطوات الست لعملية البيع



## الاتصال

هذه الخطوة تتطلب منك إجراء اتصال أولي مع العميل المحتمل. ليس هدفك الأساسي عند هذه الخطوة هو إتمام عملية بيع فورية، وإنما إقامة حوار مع العميل المحتمل والبدء في تقييم احتياجاته. وأثناء هذه الخطوة، يمكن أن يكون ما تقوله، وطريقة تناوله، وكيفية تصرفك في صالحك أو ضد صالحك. يجب أن يكون كل شيء، بداية من تحية العميل، ونبرة الصوت، والمظهر، ولغة الجسد، موجهاً لهدف خلق صورة إيجابية. وكما يقول المثل: "إنك لا تحصل أبداً على فرصة ثانية لترك انطباع أولي جيد".

## العرض

عروض المبيعات الناجحة لا تحدث من تلقاء نفسها، بل تكون مخططة. فبدلاً من الارتجال، أو الاعتماد على التحدث السريع وحركة القدمين المبالغ فيها عند تقديم العروض التقديمية، فإن أفضل موظفي المبيعات يخططون باهتمام لعروضهم. لا يعني هذا أن تحفظ كل كلمة ستقولها -العروض "المحفوظة" دائماً ما تكون متكلفة ومصطنعة- وإنما أن تفكر في احتياجات العميل، وفي النقاط التي ترغب في توصيلها، وفي وسائل المساعدة البصرية والعرض التي تريد استخدامها. وعند تخطيط عرض المبيعات، يجب أن يكون هدفك هو الإعلام والإقناع حتى يفهم العميل ما تعرضه، ويرغب في شرائه. وهنا، من المفيد أن تقوم بما يلي:

- تحديد النقاط المختلفة التي تريد عرضها والترتيب الذي ستعرضها به.
- تحديد الوقت الذي ستحتاجه (جعل العرض موجزاً وفي صميم الموضوع قدر المستطاع).
- التدريب على العرض عدة مرات حتى يصبح طبيعياً.
- الاستعداد للاستجابات المختلفة حتى تتمكن من التدفق في الحديث بحرية أثناء التحدث مع العميل.

**التواصل المتبادل.** أهم شيء يجب عليك تذكره أثناء العرض نفسه هو أن التواصل مشترك. فبالإضافة إلى إخبار العميل ببعض الأشياء، يجب عليك أيضاً الإنصات لما يخبرك به. هل استجابة العميل إيجابية أم سلبية؟ بدلاً من الاندفاع في الحديث وحسب، يجب عليك أن تتقن فهم الرسائل الشفهية وغير الشفهية التي يرسلها العميل. هل يطرح العميل أسئلة؟ إذا كان الأمر كذلك، فقد تكون هذه علامة على الاهتمام أو آلية دفاعية لتجنب اتخاذ قرار الشراء. هل يرغب العميل في الاستماع إلى المزيد (تلك إشارة طيبة بوجه عام) أم أنه يتراجع ويحاول الانسحاب من المحادثة؟

**الحواس الخمس.** خلال عرض المبيعات، يجب أن تخاطب أيضاً الحواس الخمس للعميل: السمع، والبصر، واللمس، والشم، والتذوق. كلما زادت الحواس التي تخاطبها، كان عرضك أكثر قوة. فبدلاً من أن تخبره بمدى جودة أداء السيارة مثلاً، اجعله يختبر قيادتها بنفسه. وفي حالة الكمبيوتر على سبيل المثال، يجب أن تجعل العميل يجلس ويستخدمه بالفعل. وينطبق ذلك أيضاً على المنتجات الغذائية والخدمات، حيث يكتشف العملاء أولاً جمال المظهر، والرائحة، والطعم. وبشيء من الإبداع، يمكنك حتى أن تجعل المنتجات غير الملموسة -مثل التأمين- تخاطب الحواس. على سبيل المثال، يمكن أن تعرض على العميل صوراً أو شريط فيديو لأصحاب وثائق التأمين وهم يبتسمون، والذين أنقذتهم وثائق التأمين من محنهم.

**الفوائد في مقابل السمات.** طريقة أخرى لتقوية عرض المبيعات هي التركيز على الفوائد بدلاً من التركيز على سمات المنتج. ففي حين أن السمات هي مجرد وصف للمنتج أو الخدمة فحسب، فإن الفوائد تمثل المزايا التي سيحصل عليها العميل من الصفقة. وكما ترى في هذه الأمثلة، فإن الاختلاف الرئيسي هو أن الفوائد تمنح العميل سبباً للشراء.

السمات	الفوائد
برنامج الكمبيوتر هذا سهل الاستخدام.	يمكن البدء في استخدام البرنامج على الفور.
تلك المستحضرات الجلدية تحتوي على مرطبات خاصة.	ستبدو أصغر سناً.
يوصي المعلمون بهذه الألعاب.	سيكون أداء طفلك أفضل في المدرسة.
تلك السترة محشوة بكثافة.	ستجعلك تلك السترة تشعر بالدفء حتى في جو قارس البرودة.

تحويل السمات إلى فوائد بهذه الطريقة من شأنه أن يزيد المبيعات بصورة كبيرة. عن طريق نقل التركيز من وصف المنتجات أو الخدمات إلى ما سيستفيدة العملاء منها، يسهل على العملاء كثيراً تخيل أنفسهم وهم يستخدمونها.

## التعامل مع الرفض

بقدر الجمال الذي يتضمنه انتهاء كل عرض مبيعات بأن تسمع العميل يقول عبارة: "نعم، سوف أشتري"، فإن هذا لن يحدث دائماً. لذا، يجب أن تكون مستعداً لمواجهة الرفض والاعتراضات. فبدلاً من أن تأخذ الرفض على محمل شخصي وتسمح له بإزعاجك، يجب أن تتقبل الرفض

باعتباره جزءاً من الصفقة. كل شخص يعمل في مجال المبيعات يواجه بالرفض في وقت أو آخر. بل إن كثيراً من محترفي المبيعات يذهبون إلى أبعد من ذلك حيث يصرون على أن "البيع الحقيقي لا يبدأ إلا بعد أن يقول العميل لا".

والشيء الذي يميز موظف المبيعات الناجح عن غيره هو القدرة على التعامل مع الرفض. ولتحويل الاعتراضات إلى طلبيات، جرب المقترحات التالية:

١. لا تغضب أو تتبن موقفاً دفاعياً. هذا سوف يحول العميل ضدك ويضع نهاية لحوار البيع.

٢. فند الاعتراض بطريقة إيجابية. على سبيل المثال، إذا كان العميل المحتمل يعتقد أن سعر المنتج مرتفع أكثر مما ينبغي، يمكنك أن توضح أنه في نطاق أسعار المنافسين، إذا كانت تلك هي الحال، أو تشرح سبب ارتفاع السعر (مثلاً: لأنك تقدم جودة أعلى، أو خدمة مميزة، أو تمنح ضماناً).

٣. اطلب من العميل إعادة ذكر اعتراضه. في بعض الأحيان، عندما تطلب من العميل أن يعيد ذكر الاعتراض أو توضيحه، يسعدك الحظ بأن يفند العميل اعتراضه بنفسه نيابة عنك أو يمنحك المعلومات التي تساعدك في تفنيده. فمثلاً، إذا قال العميل: "حسناً، إنني أريد سيارة مكشوفة أكثر من تلك السيارة"، فإنه بذلك يمنحك فرصة لعرض موديل ذي بابين من نفس السيارة أو تعرض عليه نوعاً آخر.

٤. شكك في الاعتراض. شكك في الاعتراض الذي ساقه العميل بأكثر الطرق التي تعرفها تهديباً. هدفك من التشكيك ليس المواجهة، وإنما تحديد ما إذا كان الاعتراض المذكور حقيقياً أم لا. فمثلاً، كثيراً ما يحاول العملاء إيجاد اعتراض غير حقيقي لتجنب القول بأن السعر مرتفع. وعندما تكتشف أن السبب الحقيقي هو السعر (أو أي شيء آخر)، يمكنك حينئذ التعامل معه: "يمكنك الاستفادة من خطة التقسيط التي نعرضها".

٥. تحويل تركيز العميل. تجاهل الاعتراض إذا استطعت، وحول اهتمام العميل إلى ناحية أخرى من منتجك أو خدمتك تعتقد أنها ستجذب انتباهه. على سبيل المثال، إذا قال العميل إن المنزل الذي تعرضه عليه صغير، يمكنك أن ترد بالقول: "نعم، لكنه بحاجة إلى أدنى قدر من الصيانة"، أو "لكن انظر هذا المنظر الذي يطل عليه!".

٦. اجعل العميل يستمر في التحدث. اجعل الحوار معه مستمراً. هذا يمنحك فرصة لمزيد من الاستقصاء؛ حيث يمكنك طرح أسئلة تتيح لك معرفة الاحتياجات الحقيقية للعميل وظروفه الشخصية.

وعند التعامل مع الاعتراضات، يجب أيضاً أن تتذكر دائماً أنك لن تستطيع التغلب على جميع الاعتراضات أياً كانت. فقد لا يكون منتجك مناسباً للعميل لأي سبب (السعر، الطراز، الحجم، اللون، التوقيت). في هذه الحالة، لن يكون إتمام صفقة البيع صعباً فحسب، بل إنك لا يجب أن تفعل هذا أصلاً. فحتى إذا أقنعتك بالشراء، فلن يكون ذلك في صالحه؛ أو صالحك أنت. فبدلاً من أن تخلق لنفسك عميلاً غير مقتنع، فمن الأفضل لك التخلي عن إتمام الصفقة، والسعي وراء أفضل شيء بعدها: توصية.

## إنهاء صفقة البيع

بمجرد أن تتغلب على أي اعتراضات تم طرحها، يجب أن تكون قادراً على عمل شيء آخر: إنهاء صفقة البيع. تلك هي اللحظة التي تطلب فيها من العميل أن يقوم بالشراء. ويجب أن تكون هذه الخطوة بمثابة امتداد طبيعي للحوار الذي كان دائراً بينك وبينه. ومع الأسف، فهي خطوة يتردد الكثير من موظفي المبيعات في القيام بها لأنهم يخشون الرفض. وبدلاً من ذلك فإنهم إما يسمحون لعرض البيع أن يستمر بلا هدف على أمل أن يبادر العميل بطلب الشراء، وإما ينهون العرض بقول شيء من قبيل: "حسناً، هذا كل شيء. إذا أردت معرفة المزيد، فتفضل بالسؤال". هذا لطيف للغاية، وقد يكون موقفاً جيداً يمكن اتخاذه لاحقاً، ولكنه ليس نهاية جيدة للعرض، وليس من المرجح أن يؤدي لإتمام الصفقة.

يمكنك إنهاء عملية البيع بعدة طرق. وأبسط تلك الطرق وأكثرها مباشرة هي أن تطلب من العميل أن يملي طلبه بأن تقول مثلاً: "هل أستمع وأسجل طلبك الآن". هذه الطريقة يمكن أن تحقق نتائج سريعة. ولكن المشكلة الرئيسية لهذه الطريقة هي أنك عن طريق طرح سؤال يتطلب الإجابة بنعم أو لا، تعرض نفسك لاحتمال الإجابة بلا.

وهناك طريقة لتجنب طرح سؤال يتطلب إجابة بنعم أو لا، وهي أن تفترض أن العميل قد طلب الشراء بالفعل. فبدلاً من أن تطلب من العميل الشراء، يمكنك ببساطة أن تفترض أن الصفقة قد تمت وتتصرف وفقاً لذلك: "سأنتهي من كتابة طلبك بمجرد أن تزودني بهذه المعلومات". تلك الطريقة تؤدي ثمارها إذا تجاوب معك العميل. وإذا لم يفعل، يجب أن تكون مستعداً لتوجيه المزيد من الأسئلة لاستمرار الحوار والمحاولة من جديد.

وهناك طريقة أخرى أكثر شيوعاً (وأكثر فعالية) لإنهاء صفقة البيع وهي الإنهاء بالبدائل. تتيح لك تلك الطريقة تجنب مشكلة طرح سؤال نعم/لا بأن تطلب من العميل أن يختار بين بديلين أو أكثر: "هل تفضل الأزرق أم الأخضر"، أو "متى تريد التسليم، الاثنين أم الثلاثاء؟". جمال هذه الطريقة هو أنه إذا اختار العميل أحد البدائل، فإن ذلك يعني أن صفقة البيع قد تمت.

وهناك طريقتان أخريان يمكن استخدامهما لإنهاء صفقة البيع وهما: طريقة الإنهاء بالحافز المضاف وطريقة الإنهاء بالتحذير. الطريقة الأولى تعتمد على حافز مثل تخفيض السعر، أو تقديم خدمة مجانية إضافية، أو هدية، أو أي حافز آخر إذا قام العميل بالشراء الآن: "إذا اشتريت

الآن، فسنحمل نفقات الشحن نيابة عنك". والطريقة الثانية تعتمد على تحذير العميل للشراء قبل فوات الأوان: "تلك آخر قطعة في المخزون. ولضمان التسليم، يجب أن أتسلم طلب الشراء اليوم". وعلى الرغم من فعالية هاتين الطريقتين، فإنه لا يجب استخدامهما بكثرة. فطريقة الحافز المضاف تقلل هامش ربحك، وطريقة التحذير يمكن اعتبارها أحد أساليب الضغط إذا استخدمت أكثر مما ينبغي.

وهذه الطرق وغيرها من طرق إنهاء صفقة البيع التي قد تقرر استخدامها تساعدك على زيادة مبيعاتك. ومع ذلك، مرة أخرى، من المهم أن تتذكر أنه لا يجب عليك مطلقاً إرغام العملاء على شراء ما لا يريدونه حقاً. إن الغرض من إنهاء صفقة البيع هو أن تسهل على العميل اختيار ما يناسبه.

## المتابعة

عملية البيع لا تنتهي عندما تتم الصفقة. فلكي تحافظ على رضا العملاء وتضمن لنفسك عمليات بيع متكررة، بالإضافة إلى التوصيات والترشيحات، عليك أن تبذل كل ما في وسعك للتأكد من رضا العميل عما اشتراه. تعد تلك الخطوة الأخيرة خطوة أولى بطريقة ما، حيث توفر لك فرصة إعادة إقامة الاتصال مع العميل وبدء عملية البيع مرة أخرى.

## الحفاظ على علاقات طيبة مع العملاء

إذا وضعنا في الاعتبار الوقت والمال الذي يتم إنفاقه في البحث عن العملاء وإقناعهم بالشراء، فستبدو أهمية الحفاظ على علاقات طيبة مع العملاء أمراً منطقياً ومهماً للغاية. فعلى أي حال، يكون البيع لعميل سبق أن اشترى منك من قبل أسهل من البيع لشخص لا يعرف أي شيء عنك. ويفسر هذا العبارة التي تستخدمها العديد والعديد من المشاريع: "نحن لا ننسى تقديم الخدمة بعد البيع".

ولكي تضمن أن عملاءك يحصلون على الخدمة التي يستحقونها، يجب أن تكون مستعداً لتسهيل عملية الشراء، وتقديم خدمة شخصية، والرد على الأسئلة، ومعالجة الشكاوى، وحل المشكلات، والحفاظ على الاتصال بالعملاء.

## تسهيل عملية الشراء

لا شيء أكثر إحباطاً للعميل من أن يقرر شراء منتج ما ثم يضطر للانتظار طويلاً لاستلامه. وباعتبارك البائع، عليك أن تتأكد من عدم وجود أي تأخير في توصيل منتجك أو خدمتك للعميل. فبمجرد إنهاء عملية البيع، عليك أن تبذل كل ما في وسعك من أجل تسهيل العملية عن طريق:

- (١) إعادة طمأنة العميل بأن قرار الشراء هو القرار الصائب بالنسبة له، (٢) الإسراع بعملية تسليم

السلع، (٣) الإشراف على أي عمليات تركيب أو تنفيذ قد تكون مطلوبة.

## تقديم خدمة شخصية

في عصر الخدمة الآلية التي تعامل جميع العملاء بنفس الطريقة، يمكن أن يكون تقديم الخدمة الشخصية أداة قوية وفعالة في كسب ولاء العملاء. كل شخص يرغب في أن يشعر بأهمية خاصة وأن يعامل معاملة خاصة، أو يحصل على شيء إضافي. ويمكنك تلبية هذه الاحتياجات بأن تخاطب كل عميل باسمه مثلاً، أو الانتباه للتفضيلات الشخصية لكل عميل، أو تقديم أكثر مما يتوقعه العميل منك.

وعلى عكس ما قد تظن، فإن إضفاء لمسة شخصية على خدمتك لا يعني بالضرورة زيادة التكلفة. يتطلب الأمر قدرًا من الاهتمام والرعاية أكثر مما يتطلب نفقات مالية. وتشتمل الأمثلة على ما يلي:

- صاحب مطعم يتذكر المائدة المفضلة للعميل.
- متجر ألعاب يقدم مجاناً للعميل البطاريات الملائمة التي يحتاجها لتشغيل اللعبة التي اشتراها.
- شركة للعناية بالحيوانات الأليفة تقوم أثناء وجودها في بيت العميل بري نباتات الحديقة.
- محل كمبيوتر يقدم تعليمات ودية إضافية مع الأجهزة التي يبيعها.

ولأن هذه الأشياء أو الخدمات الصغيرة غالباً ما تعني الكثير بالنسبة للعملاء، فإن الاهتمام بها يمكن أن يمنحك ميزة فريدة على المنافسين الذين لا يقدمونها.

## الرد على الأسئلة

طريقة أخرى لخدمة العملاء هي جعلهم يعرفون أنك على استعداد للرد على أي أسئلة بعد الشراء. ويجب أيضاً تركيب خط تليفون/فاكس ساخن أو إعداد موقع ويب يستطيع العملاء استخدامه عندما يرغبون في الحصول على معلومات سريعة. هذا لا يجعل العملاء يشعرون بالأمن فحسب، وإنما من شأنه أيضاً أن يمنع المشكلات الصغيرة من أن تتفاقم. والأهم من ذلك أنه عن طريق الحفاظ على قنوات الاتصال مفتوحة، تحظى بفرصة أفضل لإتمام المزيد من عمليات البيع في المستقبل.

## معالجة الشكاوى

بالإضافة إلى الرد على الأسئلة، يجب أن تكون على استعداد لمعالجة الشكاوى. فالشكاوى تعتبر حقيقة من حقائق حياة العمل والتجارة. فحتى أكثر المشاريع تركيزاً على الخدمة يمكن أن تتوقع بعض الشكاوى. ليست القضية هي من على صواب ومن على خطأ، وإنما العمل الذي ينبغي القيام به من أجل إرضاء العملاء. فإذا كان هناك عيب في منتجاتك أو خدماتك، فعليك أن تحدد ما يمكنك القيام به من أجل تحسينها. وإذا كان هناك عميل غير راضٍ عن المنتج الذي اشتراه، يجب أن تحدد كيف يمكنك معالجة الموقف.

ولمعالجة الشكاوى بمزيد من الكفاءة، وجعل العملاء يعرفون أنك تقف إلى جانبهم، سيكون من المفيد أن تتبع الإرشادات التالية:

١. استمع لما يقوله العميل دون أن تقاطعه.
٢. لا تغضب أو تتبنّ موقفاً دفاعياً.
٣. اطرح بعض الأسئلة للحصول على تفاصيل إضافية، إذا لزم الأمر.
٤. أظهر للعميل اهتمامك.
٥. اتخذ خطوات لحل المشكلة في أسرع وقت ممكن.
٦. اشكر العميل على لفت الانتباه للمشكلة.

حتى إذا اعتقدت أنه ليس هناك مبرر للشكاوى أو أن العميل يضيع وقتك، فتذكر أن هناك ما هو أسوأ من التعامل مع عميل غير راضٍ ويقدم شكواه؛ وهو التعامل مع عميل غير راضٍ ولا يشكو ولكنه يتخذ قراراً بالتعامل مع شركة أخرى فحسب.

## حل المشكلات

أكثر رجال المبيعات نجاحاً هم الذين يحلون المشكلات، ليس فقط عندما يتعلق الأمر بإتمام صفقة البيع، ولكن أيضاً عند مساعدة العملاء على تحقيق أقصى استفادة من المنتج أو الخدمة. وبدلاً من أن ترك العملاء يعالجون مشاكلهم بأنفسهم أو قول: "تلك مشكلتك"، يعملون مع العملاء على إيجاد حل لمشكلاتهم. هذا التوجه نحو حل المشكلات لا يفيد العملاء فقط، ولكنه يفيدك أنت أيضاً. فالعملاء الذين كانوا سيتخذون قراراً بعدم التعامل معك مرة أخرى لولا حل مشكلاتهم، سيعودون للشراء منك مرة أخرى وسيقترحون على معارفهم أيضاً الشراء منك.

## الحفاظ على الاتصال بالعملاء

بدلاً من انتظار اتصال العملاء بك، بادر أنت بالاتصال بهم. الحفاظ على الاتصال المنتظم بالعملاء يظهر أنك تهتم بهم، ويضعك في موقف أفضل لتوقع احتياجاتهم وتقديم مستوى مرتفع من الخدمة.

وفيما يلي بعض طرق الحفاظ على الاتصال:

- الاتصال التليفوني من وقت لآخر للاطمئنان على رضا العميل
- إرسال بطاقة أو هدية صغيرة في المناسبات
- إرسال رسائل بريدية وإلكترونية تحتوي على أحدث المعلومات عن منتجاتك أو خدماتك وأسعارها
- إجراء مكالمات مبيعات دورية

وبالطبع، سيكون من المفيد دائماً أن ترسل ملحوظة شكر للعميل عند إتمام أي صفقة مبيعات.

## إدارة التوقعات

عندما يتعلق الأمر بإرضاء العملاء، لا يكون الأمر المهم هو ما يحصل العملاء عليه منك فحسب، وإنما ما يتوقعونه منك أيضاً. هل خدمتك على نفس مستوى الجودة الذي يتوقعه العملاء أم أفضل؟ هل يحصلون في مقابل أموالهم على ما يعتقدون أنهم يجب أن يحصلوا عليه، أم أنهم يحصلون على أكثر منه؟ المطعم الذي يقدم طبق حلوى كهدية مع الوجبة الرئيسية دون زيادة في سعر الوجبة يتجاوز بذلك توقعات العملاء ويحقق لهم المزيد من الرضا. ومن ناحية أخرى، فإن المطعم الذي يقدم طعاماً جيداً لكن بكميات صغيرة قد لا ينسجم مع توقعات العملاء، وقد ينظر إليه على أنه غالي السعر.

إن أساس إرضاء العملاء هو فهم ما يريدون وإدارة توقعاتهم. وكما هو واضح في الصيغة التالية، فإن رضا العملاء يتكون من عنصرين:

$$\text{رضا العملاء} = \frac{\text{الأداء المقدم}}{\text{الأداء المتوقع}}$$

الأداء المتوقع هو الأداء الذي يفترض العملاء أنهم سيحصلون عليه عندما يشترون منتجاً أو خدمة. والأداء المقدم هو الأداء الذي يحصلون عليه بالفعل. وكلما كان الأداء المتوقع أكثر ارتفاعاً (مثلاً،



يتحدث الجميع عن مدى إثارة فيلم جديد)، كان على الأداء المقدم أن يكون أكثر ارتفاعاً بدوره (الكثير من الحركة والمؤثرات الخاصة الجذابة في الفيلم) من أجل تجنب إحباط العملاء. وهكذا، لكي تحافظ على رضا العملاء، يمكنك أن: (١) تقلل توقعاتهم، أو (٢) تزيد قدرات الأداء. والأفضل أن تقوم بالاثنتين معاً، حيث تتبع نصيحة خبراء خدمة العملاء التي تقضي بأن "تعد بالقليل وتقدم الكثير".

ومن الأشياء التي يمكنك القيام بها من أجل إدارة توقعات العملاء:

- تقليل الوعود إلى أدنى حد. تقديم وعود من قبيل: "أفضل تجربة يمكن أن تعيشها في حياتك"، أو "مستحضر التجميل الذي سيهيمن على السوق لمدة ٢٠ عاماً" يؤدي إلى خلق توقعات من الصعب أو من المستحيل الوفاء بها.
- شرح المواصفات. وضح ما يتضمنه عرض المنتج، وما الأشياء الإضافية، وكم سيتكلف المنتج، والفترة المطلوبة من أجل تسليمه. بهذه الطريقة، لن يواجه العملاء أي مفاجآت غير سارة لاحقاً.
- دع العملاء يعرفوا ما يحدث. إذا كانت هناك مشكلة أو تأخير، فمن المهم أن تطلع العملاء على آخر تطورات الموقف والخطوات التي تقوم باتخاذها لوضع الأمور في مسارها الصحيح.
- تقديم إضافة بسيطة. هل هناك شيء آخر يمكنك عرضه على العملاء أو القيام به من أجلهم؟ ليس بالضرورة أن يكون شيئاً كبيراً، ولكن المهم أن يوضح اهتمامك: تقديم ١٣ قطعة كعك بسعر ١٢ قطعة في محل مخبوزات مثلاً، أو تغليف الهدايا مجاناً في محل هدايا، أو توصيل العميل لعمله بينما يتم إصلاح سيارته في ورشة سيارات، أو إمكانية تبديل الملابس في متجر ملابس.

## تفويض الموظفين لتقديم خدمة جيدة

بينما يتوسع مشروعك، يجب أن تفعل كل شيء ممكن لتفويض موظفيك لتقديم خدمة جيدة للعملاء. يعني هذا الثقة بقدرة الموظفين على اتخاذ القرارات الصحيحة، ومنحهم سلطة معالجة المشكلات قبل أن تتفاقم. سيكون عليك بالطبع تقديم بعض الإرشادات وتحديد المعايير التي يستطيع الموظفون التصرف بمفردهم في إطارها. وبوجه عام، سوف تتحسن الخدمة التي يقدمها مشروعك كثيراً عن طريق تفويض الموظفين الذين يتعاملون مباشرة مع العملاء سلطة التصرف واتخاذ القرارات بأنفسهم. فعلى سبيل المثال، قد يتضمن ذلك تفويض الموظفين الذين يتعاملون

مباشرة مع العملاء فيما يلي:

- تولي عمليات تبديل وإعادة البضائع.
- تطوير الخدمة إلى مستوى أعلى.
- التعامل مع شبكات الائتمان واعتماد المشتريات.
- إجراء تخفيضات بسيطة على الأسعار عند المساومة من جانب العملاء.
- إعادة الأموال للعملاء أو منحهم هدايا أو خدمات مجانية لتعويضهم عن سوء الخدمة.

## الحفاظ على التنظيم

في ظل كل الأشياء التي يجب عليك فعلها من أجل متابعة عمليات الشراء التي يقوم بها عملاؤك، وتفضيلاتهم، والاحتفاظ بسجلات اجتماعات المبيعات، والمكالمات الهاتفية، ورسائل البريد الإلكتروني، أنت بحاجة بالتأكيد إلى الحفاظ على التنظيم. سيمكنك التنظيم من العمل بمزيد من الإنتاجية وكذلك من تقديم خدمة أفضل لعملائك.

تضم بعض الإجراءات التي يمكنك اتخاذها من أجل السيطرة على الأمور ما يلي:

- استخدام مخطط يومي لتنظيم مواعيد وأنشطة المبيعات.
- كتابة قائمة "مهام" للأعمال التي يجب عليك القيام بها؛ يومياً وعلى المدى البعيد.
- وضع حدود زمنية للمكالمات الهاتفية، والاجتماعات، وعروض المبيعات.
- الاستعداد لمقابلة كل عميل بحيث تكون لديك المعلومات، والبيانات، والمواد، والمنتجات التي تحتاجها لدعمك عند لقائه.
- الاحتفاظ بالسجلات التي تحتوي على تفاصيل تعاملاتك مع العملاء والعملاء المحتملين، بما في ذلك أي عمليات شراء، أو مفاوضات، أو أسئلة، أو طلبات.
- ملاحظة البيانات والتفضيلات الشخصية للعملاء حتى تتمكن من تلبية احتياجاتهم بسرعة أكبر وإقامة علاقة مودة وألفة معهم.

وهناك عدد من برامج وشركات خدمات إدارة علاقات العملاء متاحة لمساعدتك على الحفاظ على التنظيم. وتشتمل تلك على:

- Contact Plus Professional- [www.contactplus.com](http://www.contactplus.com)

برنامج الكمبيوتر هذا يساعد في متابعة حسابات العملاء وكذلك تخطيط وتنظيم الأحداث.

ويحتوي البرنامج على حقول معلومات لتسجيل الملاحظات، وتوثيق المعاملات مع العملاء، وتخزين معلومات المكالمات الهاتفية، والخطابات، ورسائل البريد الإلكتروني.

- Daylite- [www.marketcircle.com](http://www.marketcircle.com)

هذا البرنامج الذي يعمل على أجهزة ماكينتوش هو أداة لإدارة علاقات العملاء، وأنشطة المبيعات، والتقدير. وهو يقوم أيضاً بتسجيل الملاحظات، ومتابعة التقويم، والمساعدة في تنسيق وإدارة أنشطة قوة المبيعات، ومتابعة المبيعات التي تتم على موقع الويب.

- Microsoft Office-Small Business Edition- [www.microsoft.com](http://www.microsoft.com)

مجموعة برامج متنوعة من مايكروسوفت لإدارة العملاء وفرص المبيعات، ومتابعة المبيعات، والمكالمات الهاتفية ورسائل البريد الإلكتروني، والمواعيد، والمهام، وإنشاء مواد التسويق، بالإضافة إلى أنشطة أخرى.

- NetSuite- [www.netsuite.com](http://www.netsuite.com)

تقدم تلك الشركة خدمة مدمجة على شبكة الإنترنت باسم NetCRM لإدارة المبيعات، وأنشطة خدمة العملاء والتسويق. وبالإضافة إلى متابعة الطلبات، يمكنها تزويدك بتاريخ اتصالات العملاء ومعاملات المبيعات.

- mySAP Customer Relationship Management-Enterprise- [www.sap.com](http://www.sap.com)

يساعد هذا البرنامج المشاريع في تقدير أنشطة المبيعات، وإدارة المهام، والعمل كفريق. وهو يتابع أنشطة العملاء والحسابات، وأسعار المبيعات، والطلبات، والعمولات، ويقوم بتحليل مناطق المبيعات، وتقييم بيانات المنافسين.

## قائمة فحص خدمة العملاء

لكي تحدد ما إذا كنت تبذل كل ما في وسعك من أجل إقامة علاقة إيجابية طيبة مع كل عميل أو لا، أجب عن الأسئلة الواردة في قائمة الفحص التالية.

الإجابة نعم أو لا	قائمة فحص خدمة العملاء
_____	١. هل تركز استراتيجية البيع على إرضاء كل عميل؟
_____	٢. هل تحاول إقامة علاقات طويلة الأجل مع العملاء بدلاً من إتمام صفقة البيع فحسب؟

(مستمر)

الإجابة نعم أو لا	قائمة فحص خدمة العملاء (مستمر)
_____	٣. هل تستكشف احتياجات العملاء أثناء عملية البيع؟
_____	٤. هل أنت مستمع جيد؟
_____	٥. هل تعرف كيف تفسر الرسائل الشفهية وغير الشفهية التي يرسلها العملاء؟
_____	٦. هل توضح للعملاء فوائد شراء منتجاتك أو خدماتك؟
_____	٧. هل تمتنع عن البيع إذا لم تكن السلعة مناسبة للعميل؟
_____	٨. بعد إتمام صفقة البيع، هل تتابع العميل لمعرفة ما إذا كان راضياً عما اشتراه أم لا؟
_____	٩. هل تقدم خدمة شخصية؟
_____	١٠. هل أنت على استعداد دائم للرد على الأسئلة التي قد يطرحها العملاء؟
_____	١١. هل تعالج الشكاوى بسرعة وبطريقة مهذبة؟
_____	١٢. هل تركز على حل المشكلات؟
_____	١٣. هل تحرص على الحفاظ على الاتصال بالعملاء؟
_____	١٤. هل تحاول أن تقدم للعملاء شيئاً إضافياً؟
_____	١٥. هل تعتني بصدق وإخلاص بعملائك؟
_____	١٦. هل تعرف كيف تدير توقعات العملاء؟
_____	١٧. هل فوضت موظفيك لتقديم خدمة جيدة للعملاء؟
_____	١٨. هل تعتقد أن العميل دائماً على حق؟

## حماية المشروع

إن تأسيس المشروع في حد ذاته عمل ينطوي على المخاطرة. لذا، يجب الموازنة بين مزايا ومكافآت الملكية الخاصة والإشباع الشخصي من ناحية، ومخاطر الخسارة المالية والإحباط الشخصي للذين ينطوي عليهما فشل المشروع من ناحية أخرى. لا شيء مضمون في عالم الأعمال والمشاريع، إلا أن عوامل مثل التخطيط، والخبرة، والتمويل الكافي، والمهارة الإدارية، والإبداع، والعزم على العمل باجتهاد وإصرار قد تقلب الموازين لصالحك. ولكن لكي تكون هذه العناصر مؤثرة وفعالة، فأنت بحاجة إلى تطبيق برنامج مستمر لإدارة المخاطر.

نفترض وقوع أي من الأحداث التالية:

- أتلفت النيران مبنى المشروع.
- أصيب عميل في متجرك.
- يسرق أحد الموظفين بضائعك.
- اقتحمت سيارة نافذة متجرك الأمامية.
- اختلس المحاسب مبلغاً كبيراً من المال.
- أحدهم يتسلل إلى جهاز الكمبيوتر ويتلف الملفات.
- أصيب أحد موظفيك أثناء تأدية العمل.
- تعرض متجرك لسطو مسلح.
- يعاني المشروع بسبب سرقات المعروضات.
- توفي شريكك في العمل.

ماذا ستفعل؟ أحد الردود المحتملة هو: "سأستدعي وكيل التأمين الخاص بي". ولكن التأمين هو مجرد وسيلة واحدة من بين وسائل أخرى كثيرة للتعامل مع تلك المخاطر.

## إدارة المخاطر

يتيح لك برنامج إدارة المخاطر الفعال فرصة حقيقية للتعامل مع المخاطر بنجاح؛ عن طريق التخلص منها، أو الحد منها، أو تقبلها، أو تحويلها. ويمكن استخدام تلك الطرق منفردة أو مجتمعة، وفقاً لنوع الخطر، وكذلك ظروفك الخاصة.

### التخلص من المخاطر

يمكن التخلص من بعض المخاطر نهائياً. ومن بين هذه المخاطر خطر إصابة الموظفين أثناء عملهم بسبب استخدام مواد خام غير مطابقة للمواصفات، أو معدات غير آمنة، وخطر إصابة العملاء أثناء تجولهم بسبب سوء تخطيط مساحة المتجر، وخطر اندلاع الحرائق الناشئ عن استخدام أسلاك كهرباء ضعيفة أو متهالكة. ليس هناك عذر للسماح بالمخاطر التي تحدث فقط بسبب الإهمال أو اللامبالاة. والشخص الذي يصر على عدم التخلص من تلك المخاطر قد ينتهي به الحال إلى تحمل المسؤولية الجنائية، وليس فقط المسؤولية المالية. ولا يكفي أن يكون لديك تأمين فحسب. إن حوادث الإهمال الجسيم أو الانتهاك الصارخ لمعايير الصحة والأمان تشكل أساساً كافياً لقيام شركة التأمين بالغاء وثيقة التأمين.

### تقليل المخاطر

قد يكون من الصعب التخلص من جميع مخاطر العمل، حتى إذا كنت تدرك جميع تلك المخاطر وتعرفها جيداً. أفضل خيار لديك إذن هو تقليل تلك المخاطر. إن التقييم الدقيق لمكان العمل، والموظفين، والعملاء أيضاً من شأنه أن يمكنك من اتخاذ التدابير الوقائية اللازمة لتقليل مخاطر العمل المحتملة.

على سبيل المثال، خطر السقوط من فوق السلم لا يمكن تجنبه، ولكن استخدام سلالم آمنة محاطة بالقضبان من الجانبين يمكن أن يقلل احتمالات هذا الخطر. كما أن وضع صناديق عرض البضائع، وأدوات التنظيف، والمعدات، والأسلاك الكهربائية بعيداً عن طريق العملاء يقلل من مخاطر تعثر العملاء وإصابتهم. ويمكن تقليل حوادث كسر وسرقة البضائع عن طريق عرض البضائع في صناديق مغلقة. كما أن وضع بطاقات إلكترونية على المعروضات، وبقطة موظفي المبيعات، ووضع كاميرات مراقبة، والاستعانة بنظام إنذار ضد السطو، وحراس الأمن، جميعها وسائل يمكن أن تفيدك في مكافحة حوادث السرقة وتقليلها.

### تقبل المخاطر

يعتبر التأمين الذاتي، وهو وسيلة تستطيع بواسطتها توفير مبلغ تمويل لحالات الطوارئ يمكنك استخدامه لتغطية أي خسارة تلحق بالمشروع، بمثابة طريقة أخرى للتعامل مع الخطر. وهذا يتيح

للمشروع حماية نفسه وتجنب دفع أقساط التأمين الباهظة. وبكل أسف فإن الحماية التي توفرها هذه الوسيلة دائماً ما لا تكون كافية. ففي ظل التكلفة الهائلة للمباني، والمعدات، والأثاث، والتجهيزات، بالإضافة إلى المبالغ الطائلة التي يتم دفعها في قضايا التعويضات في حالة ثبوت المسؤولية، يمكن أن تنهار المشاريع الصغيرة التي تعتمد على التأمين الذاتي وحده.

ومع ذلك، يمكن تطبيق سياسة تقبل المخاطر عندما لا يمكن التخلص من الخطر نهائياً ويكون التأمين الخارجي غير مربح. على سبيل المثال، إذا كانت الخسارة التي تلحق بالمشروع نتيجة سرقة المعروضات أقل من قيمة أقساط التأمين التي ستدفعها للحماية من تلك السرقات، فإن تقبل خسائر السرقات يبدو أكثر منطقية من دفع الأقساط. والأهم من ذلك أنك حتى إذا قمت بالتأمين ضد نوع معين من الأخطار، فعادة ما يكون عليك تقبل جزء من الخطر وفقاً لبنود وثيقة التأمين.

## تحويل المخاطر

اللجوء للغطاء التأميني الذي توفره شركات التأمين يتيح للمشروع تحويل مخاطره إلى شركة التأمين. فشركات التأمين تقبل المخاطر التي يرغب صاحب المشروع في حماية المشروع منها مقابل رسوم محددة. عند قيامك بشراء الغطاء التأميني، تكون بذلك تخطط لتحمل خسائر دورية بسيطة (الأقساط) بدلاً من مواجهة خسارة كبيرة محتملة. لذا، أنت في حاجة للتأمين من أجل حماية ممتلكاتك، وتجنب دفع تعويضات ضخمة بسبب الدعاوى القانونية، وقضايا إصابة الموظفين.

## أنواع الغطاء التأميني

### التأمين ضد الحريق

في وثيقة التأمين التقليدية ضد الحريق، يغطي التأمين ضد الحريق أو البرق المبني، والممتلكات التي بداخله، والممتلكات التي نقلت منه مؤقتاً بسبب الحريق. ولا يمتد هذا الغطاء لسجلات الحسابات، أو الفواتير، أو صكوك الملكية، أو المبالغ المالية، أو الأوراق المالية، أو المخطوطات. وكذلك فإن الغطاء التأميني لا يشمل حمايتك ضد مخاطر مثل العواصف، أو الصقيع، أو الضباب، أو الانفجار، أو التخريب المتعمد، أو تلف نظام إطفاء الحرائق، أو الخيانة المتعمدة. ولحماية العناصر التي لا يغطيها التأمين ضد الحرائق وحماية نفسك ضد أي خسارة تنشأ عن هذه المخاطر، يجب أن تحصل على غطاء تأميني إضافي. كما أن التأمين لا يغطي الحرائق الناتجة عن الحروب أو الأعمال الصادرة بناء على أوامر من السلطة المدنية.

وبناءً على شروط وثيقة التأمين الخاصة بك، يتم دفع التعويض بأي من ثلاث طرق هي: (١) يمكن أن تدفع لك شركة التأمين القيمة النقدية المتداولة للممتلكات التالفة، أو (٢) يمكن إصلاح الممتلكات أو استبدالها، أو (٣) يمكن أن تأخذ الشركة الممتلكات التالفة وتعوضك عنها بالقيمة المقدرة لها.

معظم وثائق التأمين ضد الحريق تغطي فترة مدتها ثلاث سنوات، ويكون لك أنت وشركة

التأمين الحق في إلغائها. ويمكنك إلغاء وثيقة التأمين الخاصة بك في أي وقت. ولكن شركة التأمين يجب عليها أن تخطر قبل موعد الإلغاء بخمسة أيام. وفي كلتا الحالتين، سيتم رد أي أقساط قمت بدفعها مقدماً. ولكن إذا كنت أنت الطرف الذي يلغي الوثيقة، فسيتم خصم قيمة الشرط الجزائي المنصوص عليه في الوثيقة من الأموال التي ستستردها.

ولكي تكون وثيقة التأمين ضد الحريق سارية وفعالة، تقع عليك مسؤولية استخدام جميع الوسائل الممكنة لحماية ممتلكاتك المؤمن عليها قبل نشوب أي حريق وبعده. أما إذا تعمدت زيادة احتمالات نشوب الحريق - عن طريق تأجير جزء من المبنى لإقامة مصنع للألعاب النارية مثلاً - فقد يتم إلغاء وثيقة التأمين. كما أن إخفاء أي معلومات ووثيقة الصلة عن شركة التأمين أو ترك المبنى مهجوراً لمدة ٦٠ يوماً هي أيضاً أسباب لإلغاء الوثيقة. وإذا أصبح من الضرورة أن ترفع دعوى للمطالبة بالتأمين، فسيتعين عليك أن تقدم لشركة التأمين قائمة كاملة بالمخزون، تحدد فيها بالتفصيل أنواع، وكميات، وقيمة الممتلكات التالفة في فترة لا تزيد عن ٦٠ يوماً، ما لم يكن هناك تمديد لهذه الفترة.

## التأمين ضد المسؤولية

باعتبارك المسئول عن عمليات مشروعك الخاص، أنت مسئول عن سلامة موظفيك وعملائك. فإذا زلت قدم أحد العملاء على أرض مبتلة، فستضطر إلى دفع تعويض له عن إصابته. وأنت مسئول أيضاً عن البضائع أو الخدمات التي تبيعها. على سبيل المثال، يمكن أن يتعرض مالك مرآب سيارات للمساءلة إذا استخدم مادة شمعية لتلميع السيارات أدت إلى نزع الطلاء عن سيارة أحد العملاء، أو إذا قام بتوظيف ميكانيكي سيارات نسي أن يشد كابح السيارة مما أدى إلى تدحرجها خارج المرآب والتسبب في حادث. في الحالة الأولى، سيضطر صاحب المرآب إلى دفع تكاليف إعادة طلاء السيارة التالفة. وفي الحالة الثانية، لا يمكن التنبؤ بقيمة التعويض المطلوب. هل تحطمت السيارة؟ هل تحطمت سيارة أخرى؟ هل أصيب أحد من جراء الحادث؟ وتلك هي الخسائر المادية التي من الممكن أن تعرض مالك المرآب للمساءلة. لكن ماذا عن المعاناة النفسية التي مرت بها الأطراف التي مسها الحادث؟ عندما يتم الانتهاء من إضافة جميع تكاليف التعويض المترتبة على المسؤولية، ستكون جميع أصول المرآب قد استنفدت حتى آخرها.

ومعظم وثائق التأمين ضد المسؤولية تغطي الخسائر الناجمة عن الإصابات الجسدية أو تلف الممتلكات، ونفقات الخدمات الطبية وقت الحادث، والتحقيق، ونفقات المحكمة. ويعتمد المبلغ الفعلي الذي ستعوضك به الوثيقة على الحد المقرر للحادثة والحد المقرر للشخص كما هو منصوص عليه في الوثيقة. فمثلاً، إذا كانت الوثيقة تنص على أن الحد المقرر للحادثة هو ٢ مليون دولار، والحد المقرر لكل شخص هو ٥٠٠,٠٠٠ دولار، وحصل أحد الأشخاص على حكم قضائي ضدك يلزمك بدفع تعويض قيمته ٧٠٠,٠٠٠ دولار، فإن شركة التأمين لن تدفع أكثر من ٥٠٠,٠٠٠ دولار. هذا يعني أنك مسئول عن تدبير المبلغ المتبقي وهو ٢٠٠,٠٠٠ دولار، على الرغم من أن المبلغ الإجمالي المطلوب منك (وهو ٧٠٠,٠٠٠ دولار) يدخل ضمن نطاق الحد المقرر للحادثة.



الكلمة الأساسية هنا هي "الحذر". تأكد تماماً من أنك تفهم وتوافق على أي حدود مقررة في الوثيقة. فإذا كان الحد المقرر هو ٥٠٠,٠٠٠ دولار للشخص، فهل هذا غطاء مناسب لك؟ إذا وقع حادث ما، حتى لو كان بسيطاً، فاتصل بوكيل التأمين الخاص بك على الفور. سرعة الاتصال ستمكن شركة التأمين من بدء التحقيقات في وقت توافر أي معلومات ذات صلة بالحادث. وعدم إبلاغ الشركة قد يعرض الوثيقة لخطر الإلغاء. وأشهر أنواع التأمين ضد المسؤولية هي:

- **التأمين ضد المسؤولية العامة.** وهو أوسع الأنواع المتاحة من التأمين ضد المسؤولية، وهو يوفر غطاءً تأمينياً رئيسياً ضد جميع المسؤوليات التي لا تستثنيتها الوثيقة.
- **التأمين ضد مسؤولية المنتج.** وهذا النوع يوفر لك الحماية ضد أي خسارة مالية تتعرض لها بسبب إصابة أي شخص بسبب أحد المنتجات التي تقوم بتصنيعها أو توزيعها.
- **التأمين ضد المسؤولية المهنية.** ويصلح هذا النوع للأطباء، والمحامين، والمستشارين، وأي مهنة أخرى يقوم صاحبها بتقديم نصيحة، أو معلومات، أو أداء خدمة. ويحميك هذا التأمين من قضايا التعويض التي قد يرفعها عليك بعض العملاء الناقمين.

ومن أجل الاستفادة من تغطية تأمينية إضافية ضد المسؤولية، يمكن أن تحصل على غطاء تأميني شامل. ويوفر هذا النوع من التأمين، والذي يطلق عليه أيضاً "المسؤولية الإضافية" أو "المسؤولية المفرطة"، تغطية تأمينية إضافية عندما يتم تجاوز حدود وثيقة التأمين الحالية. ويمكن أن يساعدك الغطاء التأميني (والسبب وراء هذه التسمية أن تغطيته تتجاوز المنصوص عليه في الوثيقة الأساسية) على حماية مشروعك في حالة مطالبتك بتعويض عن تلف أو خسارة تزيد قيمته عن الحدود المعتادة.

## التأمين البحري

لكي تحمي ممتلكاتك من التعرض للتلف أثناء نقلها من مكان لآخر، عليك بتأمين نفسك ضد أخطار البحر. هذا النوع من التأمين، الذي تم وضعه في الأساس لحماية سفن البضائع من الخسائر التي قد تتعرض لها بسبب السفر عبر أعالي البحار، أضيفت إليه الآن تغطية الخسائر في الممتلكات سواء في البحر أو على الأرض. التأمين ضد أخطار البحار يحمي الممتلكات التي تحملها السفن في البحر أو في الميناء. والتأمين ضد أخطار اليابسة يحمي الممتلكات التي يتم نقلها بواسطة السفن، أو القطارات، أو الشاحنات، أو الطائرات.

## التأمين على السيارات

إذا كنت تخطط لاستخدام أكثر من سيارة أو شاحنة في مشروعك، فسيكون التأمين على السيارات ضرورة حتمية. يمكن أن يحميك الغطاء التأميني من:

- قضايا التعويض عن الإصابة الجسدية
- قضايا التعويض عن الممتلكات
- مصاريف العلاج الطبي
- إصابات السائق غير المؤمن عليه
- تلف سيارتك أو شاحنتك
- نفقات سحب السيارات المتضررة

ويتم تحديد قيمة الغطاء الذي تحتاجه وتكاليف وثيقة التأمين على السيارات بناءً على ما يلي:

- عدد السيارات أو الشاحنات المؤمن عليها
- قيمة هذه السيارات أو الشاحنات
- نوع القيادة التي ستستخدم فيها (توصيل الطلبات، سحب المعدات، توصيل العملاء)
- موقع المشروع

وعندما تستخدم خمس مركبات أو أكثر في مشروعك، يمكنك أن تؤمن عليها جميعاً تحت وثيقة أسطول مركبات منخفضة التكاليف. وفي حدود سياسة الخضم المتاحة، كلما زاد عدد المركبات، انخفضت الأقساط التأمينية. كما أنك تستطيع أيضاً التفكير في شراء غطاء تأمين شامل، إذا كنت تعتقد أنك بحاجة إلى تغطية إضافية.

وقد تجد أن التأمين على السيارات صفقة جيدة حتى إذا لم تكن تفكر في استخدام أي سيارة في مشروعك. السبب في هذا أنه من الجائز أن تتعرض للمساءلة في حالة قيام الموظفين باستخدام سياراتهم الخاصة، أو سيارات العملاء، أثناء عملهم في الشركة.

## التأمين ضد تعويضات الموظفين

ينص القانون العام على أن يقوم صاحب العمل بما يلي: (١) تشغيل الموظفين في بيئة آمنة، (٢) تعيين زملاء أكفاء للموظفين، (٣) توفير أدوات أمان، (٤) تحذير الموظفين من أي خطر. وصاحب العمل الذي يفشل في تحقيق ذلك يتحمل مسؤولية الخسائر والأضرار التي تحدث، بما في ذلك دعاوى التعويض عن الإصابة أثناء العمل، والأمراض المتعلقة بالمهنة. أحياناً يتم الدفع للموظف الذي أصيب بعجز كمعونة له تساعد على ما تبقى من حياته.

وفي ظل التأمين ضد تعويضات الموظفين، تدفع شركة التأمين جميع المبالغ التي تكون مطالباً بدفعها قانونياً. إحدى طرق توفير المال في هذا النوع من وثائق التأمين هي أن تتأكد من تصنيف موظفيك بالشكل الصحيح. فحيث إن معدلات أقساط التأمين تتغير وفقاً لدرجات الخطورة المرتبطة بكل فئة مهنية، فإن التصنيف الخاطئ للموظف ووضعه في فئة مهنية عالية الخطورة

يزيد قيمة الأقساط المطلوب منك دفعها. وهناك طريقة أخرى لتوفير المال وهي تطبيق معايير السلامة التي تؤدي لانخفاض معدلات وقوع الحوادث، وبالتالي انخفاض أقساط التأمين.

## التأمين ضد توقف العمل

لا يقبل كثير من أصحاب العمل على التأمين ضد توقف العمل لأنهم لا يعتقدون أنهم في حاجة إليه. فإذا احترق المبنى، يظنون أن وثيقة التأمين ضد الحريق ستكون كافية. ولكن ماذا عن الخسارة الناجمة عن توقف العمل في فترة إعادة تشييد المبنى؟ ماذا عن التكاليف الآخذة في التراكم رغم توقف المشروع عن العمل مثل الضرائب، وفوائد القروض، والمرتببات، والإيجار، والمرافق؟ ومع ذلك، لا يدرك أصحاب المشاريع أن التأمين ضد الحريق لا يكفي وحده إلا بعد فوات الأوان.

والتأمين ضد توقف العمل هو فقط ما يمكنه تغطية النفقات الثابتة والأرباح المتوقعة خلال فترة توقف العمل. واحرص أيضاً على أن تكون وثيقة التأمين مكتوبة بصيغة تغطي النفقات في حال لم يكن المشروع متوقفاً كلياً، ولكنه يعاني بشدة. بعض وثائق التأمين لا تكون مفيدة إلا في حالة التوقف التام. ويجب أن تتذكر أيضاً أنك قد تغلق المشروع بسبب خطر غير مباشر. فماذا لو تعرض مصنع أحد العملاء أو الموردين المهمين للاحتراق، واضطرت لإيقاف نشاطك مؤقتاً؟ ماذا إذا انقطع مصدر الطاقة أو المياه أو خدمة الهاتف لفترة ما؟ يمكن كتابة وثيقة التأمين ضد توقف العمل بصيغة تحمي مشروعك ضد هذه المخاطر، ولكن يتعين عليك أن تطلب ذلك.

## التأمين ضد كسر الزجاج

على الرغم من أن التأمين ضد كسر الزجاج قد يبدو غير ذي قيمة كبيرة، فإن معظم المشاريع تحتاج إليه ويجب أن تحصل عليه. فتكاليف استبدال النوافذ واللوحات والأبواب واللافتات وصناديق العرض المصنوعة جميعاً من الزجاج باهظة لدرجة قد لا تسمح بعلاج الموقف دون الاستناد إلى التأمين. كما أن التأخر في استبدال الزجاج المكسور قد يؤدي إلى وقوع حوادث التخريب المتعمد أو السرقة، والتي بدورها ستؤدي إلى خسائر إضافية في الممتلكات.

ووثيقة التأمين ضد كسر الزجاج لا تغطي نفقات استبدال الزجاج التالف وحسب، بل تغطي أيضاً تكاليف إعادة الكتابة على الزجاج، أو إعادة زخرفته، وتركيبه (بما في ذلك وضع زجاج أو ألواح مؤقتة، إذا لزم الأمر)، وإصلاح تلف الإطارات أيضاً. الاستثناء الوحيد من وثيقة التأمين ضد جميع مخاطر كسر الزجاج هو أن يكون سبب الكسر الحريق أو الحرب. وفي حالة الحريق، فإن وثيقة التأمين ضد الحريق ستتكفل بالأمر.

## وثائق التأمين ضد خيانة الأمانة

معظم أصحاب المشاريع الجدد لا يدركون أن سرقة الموظفين تتسبب في خسائر تفوق كثيراً، في

المعتاد، الخسائر التي قد يعانون منها بسبب تعرض العمل للسطو، والسلب، وسرقة المعروضات. ومن الأمثلة الشهيرة على ذلك المحاسب الذي يختلس آلاف الدولارات من أموال الشركة ثم يذهب لقضاء إجازة ممتعة في أكابولكو، وموظف المبيعات الذي يختلس من خزانة النقد. وهناك أمثلة أخرى أقل وضوحاً منها:

- وضع أسماء موظفين وهميين في كشف الرواتب، والاستيلاء على الشيكات الصادرة بأسمائهم
- تسجيل أسعار أقل للبضائع المباعة للأصدقاء
- سرقة البضائع، أو المعدات، أو التجهيزات
- استخدام ممتلكات الشركة للمنفعة الشخصية
- تزوير إيصالات النفقات
- تزوير سجلات الحضور والانصراف

فما لم تكن أنت شخصياً أو أحد أفراد أسرتك من يدير جميع مراحل عمليات المشروع، يجب عليك الحصول على وثيقة تأمين ضد خيانة الأمانة. وتتوفر هذه الوثيقة في ثلاث صور: وثيقة الضمان الفردي، ووثيقة الضمان الاجتماعي، ووثيقة الضمان العام. وثيقة الضمان الفردي تغطي السرقات التي يرتكبها موظف محدد بالاسم. ووثيقة الضمان الاجتماعي يتم فيها وضع قائمة بالأسماء والوظائف المطلوب تغطيتها. ووثيقة الضمان العام تغطي النوعين السابقين، فهي تغطي جميع الموظفين دون تحديد اسم أو وظيفة.

وقبل أن يتم التأمين ضد خيانة موظف ما، تقوم شركة التأمين التي ستصدر الوثيقة بإجراء تحقيق للتأكد من عدم وجود أعمال خيانة سابقة للموظف. وبعد ذلك، إذا لم يثبت وجود مثل هذه الأعمال، يتم توفير الغطاء التأميني من جانب الشركة. وإذا رفض أحد الموظفين هذا النوع من التأمين، فسيكون ذلك إشارة على أن هناك معلومات محجوبة عن شركة التأمين.

## سندات الضمان

سند الضمان هو نوع من التأمين الذي يحميك أنت وعملاءك في حال عجزك عن الوفاء بشروط تعاقد ما. وسندات الضمان، التي تستخدم عادة في مجال البناء والتشييد بواسطة شركات المقاولات، وشركات المقاولات الفرعية، وشركات التصميم، تستخدمها أيضاً جهات أخرى، مثل شركات الإنتاج السينمائي، ووكالات التوظيف، وتجار السيارات، وسماسرة الأسهم، وشركات التوثيق، ووكلاء العقود، وسماسرة العقارات.

## التأمين ضد الجرائم

يغطي التأمين ضد الجرائم خسائر المشروع التي تنشأ عن أنشطة إجرامية يقوم بها أشخاص ليست

لهم صلة بمشروعك. وينقسم التأمين ضد الجرائم إلى التأمين ضد السطو، والتأمين ضد السرقة بالإكراه، والتأمين الشامل.

١. **التأمين ضد السطو** يوفر الحماية للخزائن المالية ومخازن البضائع ضد حوادث السرقة التي يثبت أنه قد تم فيها اقتحام بالقوة. ويعني هذا أنه في حالة قيام اللص بالدخول عبر باب غير موحد أو نافذة غير مغلقة دون إحداث ضرر بالمبنى، فإن وثيقة التأمين ضد السطو لا تغطي خسائرك. كما أن الوثيقة التقليدية للتأمين ضد السطو لا تغطي الخسائر الناجمة عن فقد سجلات الحسابات، أو الوثائق، أو بعض الأشياء القيمة الأخرى، كالكساء الذي يعرض في نوافذ العرض مثلاً. ولكي يتم تغطية مثل هذه الخسائر، يجب الاستعانة بتأمين إضافي. وإلى جانب حمايتك من الخسائر الناجمة عن سرقة الممتلكات، فإن التأمين ضد السطو يغطي أيضاً التلف الذي يقع أثناء عملية السطو.

٢. **السرقة بالإكراه** تختلف عن السطو، ووجه الاختلاف هو أن السرقة تتضمن مواجهة بين الأشخاص. إن السارق يستخدم القوة أو يهدد باستخدام العنف لانتزاع ما يريد سرقته من الشخص الآخر. ومهمة وثيقة التأمين ضد السرقة هي تغطية الأموال، والممتلكات، والأوراق المالية التي يتم الاستيلاء عليها. وكذلك تغطية الممتلكات التي تعرضت للضرر أثناء السرقة. وهناك خاصية أخرى لوثيقة التأمين ضد السرقة بالإكراه وهي أنها غير مقتصرة على حوادث السرقة التي تحدث داخل المبنى وحسب. وهكذا، إذا تعرضت للسرقة أثناء توصيل طلب مثلاً، فسوف يغطي التأمين ضد السرقة.

٣. **التأمين الشامل** أكثر شمولاً من النوعين السابقين لأنه، بالإضافة إلى حمايتك من السطو والسرقة بالإكراه، يحميك أيضاً من مخاطر أخرى عديدة منها تزوير النقود والشيكات. إن الخداع الذي تقوم عليه جرائم التزوير لا يمثل سرقة أو سطواً. فمثلاً، إذا أقنعت أحد المحتالين أنت أو أحد موظفيك بمنحه بعض ممتلكاتك، فليس في هذا أي نوع من القوة أو التهديد أو العنف. لذا فإن ذلك ليس سطواً. وما لم تكن لديك وثيقة تأمين شاملة، فلن يتم تغطية خسائرك. ويقدم هذا التأمين أيضاً غطاءً يحميك من اللص الذي يتمكن من دخول مقر عملك دون استخدام واضح للقوة.

## التأمين الشخصي

كما أن هناك حاجة لحماية ممتلكاتك من التعرض للخسارة، هناك حاجة مماثلة لحماية نفسك وموظفيك. وبرامج التأمين الصحي، والتأمين على الحياة، وخطة التقاعد، والتأمين على الموظفين الأساسيين جميعها تفيد في تحقيق ذلك. وقد تبدو الحاجة لمثل هذه البرامج غير ضرورية، ولكن المزيد والمزيد من المشاريع الصغيرة أصبحت تقدم حزمة مزايا لموظفيها تشمل التأمين الصحي والتأمين على الحياة كوسيلة للاحتفاظ بالموظفين المهمين الأكفاء. وإذا قررت إضافة خطة تقاعد أيضاً، فهناك ميزة إضافية: الإسهامات التي تدفعها لخطة التقاعد الخاصة بك والخاصة بموظفيك تكون معفية من الضرائب الفيدرالية على الدخل.

وقد يكون التأمين على أهم الموظفين، الذي طالما كان جزءاً لا يتجزأ من حقيبة التأمين في الشركات الكبرى، ضرورة أيضاً لأصحاب المشاريع الصغيرة. فهل يمكن أن يتحمل مشروعك موت أو عجز أحد الشركاء أو الموظفين الكبار؟ إذا لم يكن يستطيع تحمل ذلك، فإن التأمين على الموظفين المهمين يمكن أن يهون الخسارة قليلاً على الأقل. عوائد التأمين يتم إعفاؤها من ضرائب الدخل وتكون قابلة للدفع مباشرة للمشروع. والوثيقة ذاتها لها قيمة نقدية ويمكن استخدامها كضمان للقروض.

## التعرف على الإشارات التحذيرية

ينطبق المثل القديم القائل بأن "أوقية من الوقاية خير من رطل من العلاج" تماماً على إدارة المخاطر. ولكن قبل أن تتمكن من اتخاذ التدابير الوقائية اللازمة لمواجهة خطر ما، عليك أولاً أن تعرف هذا الخطر. وأفضل طريقة لذلك هي أن تكون منتبهاً للإشارات التحذيرية من حولك. الأمثلة التالية تدل على إمكانية نشوب حريق، أو وقوع حادث، أو سرقة؛ ما لم تكن هذه الأمور قد حدثت بالفعل:

### الحريق

١. حمل زائد على دوائر كهربية
٢. تلف الصمامات الكهربائية
٣. تهالك الأسلاك الكهربائية
٤. سخونة زائدة في المعدات
٥. عدم فعالية أو عدم وجود طفايات حريق
٦. تكدرس القمامة
٧. السماح بالتدخين في أماكن عالية الخطورة
٨. إجراءات غير سليمة في استخدام، أو تخزين، أو التخلص من المواد القابلة للاشتعال
٩. عدم الفحص الدوري لمعدات توليد الطاقة، أو التدفئة، أو التهوية، أو التكييف

### الحادث

١. عدم تدريب الموظفين بصورة كافية على وظائفهم
٢. قصور قواعد السلامة أو الإخفاق في تطبيقها
٣. استخدام مواد أو معدات غير مطابقة للمواصفات
٤. سوء التحكم في الجودة
٥. تصميم غير آمن لموقع العمل

٦. السماح بدخول العملاء إلى منطقة العمل
٧. السماح للعملاء أنفسهم باستخدام المعدات
٨. نقص المعلومات عن المنتجات التي تبيعها

## سرقة الموظفين

١. عدم السؤال عن الموظفين قبل توظيفهم بصورة كافية
٢. رفض أحد الموظفين أخذ إجازته السنوية
٣. عدم مغادرة أحد الموظفين لموقع العمل أثناء فترة الغداء
٤. عدم مجيء أحد الموظفين للعمل مبكراً، وتأخره فيه لما بعد موعد المغادرة
٥. احتكار أحد الموظفين لجميع إجراءات إمسك الدفاتر
٦. ارتفاع النفقات مقارنة بالمعدل المتوقع
٧. نقص المخزون
٨. العثور على بضائع أو أدوات في صناديق القمامة
٩. ترك الشيكات والحوالات البريدية على المكاتب
١٠. وجود أسماء غير معروفة في كشوف الرواتب
١١. زيادة عوائد المبيعات
١٢. بطء عمليات التحصيل

ظاهرياً، لا يعد أي من هذه الأمثلة دليلاً على وجود حالة اختلاس، ولكن وجودها يشير إلى الحاجة إلى إجراء تحقيق أو وضع ضوابط إدارية مشددة.

## الجريمة

١. قبول الشيكات دون الاطلاع على ما يثبت الهوية
٢. قبول شيكات تم تظهيرها مرتين
٣. قبول شيكات على بياض ليست لها شفرة كمبيوتر
٤. ترك مبالغ مالية كبيرة في ماكينات تسجيل النقد
٥. عدم ملاحظة العملاء عندما:
  - أ. يرتدون ملابس فضفاضة
  - ب. يحملون حقائب يد كبيرة أو يفتحون حقائب التسوق
  - ج. يبدو عليهم التوتر أو الاستعجال
  - د. يدخلون إلى منطقة محظورة
  - هـ. لا تتم مراقبتهم في غرف ارتداء الملابس

٦. وضع بطاقات على البضاعة يسهل نزعها
٧. عدم قيام موظف خزينة النقد بتفتيش ما يمكن أن يكون مخبأ لبضائع مسروقة
٨. العرض غير المنظم للبضائع والذي يتسبب في عدم معرفة الموجود والناقص
٩. عدم معرفة الموظفين بالبضائع الموجودة في المتجر
١٠. سوء الإضاءة
١١. وضع أقفال غير مناسبة على الأبواب والشبابيك
١٢. الإهمال في التعامل مع المفاتيح

## مخاطر مرتبطة بأجهزة الكمبيوتر

١. نسيان صنع نسخ احتياطية من ملفات الكمبيوتر
٢. تجاهل صنع نسخ ورقية من المستندات المهمة
٣. الفشل في الاحتفاظ بنسخ من البيانات المهمة المحفوظة خارج موقع العمل
٤. عدم تأمين معدات أجهزة الكمبيوتر بالشكل المناسب
٥. السماح لأشخاص غير مصرح لهم باستخدام أجهزة الكمبيوتر والتعامل معها
٦. الفشل في حماية رسائل البريد الإلكتروني والملفات من الفيروسات
٧. فتح مرفقات رسائل البريد الإلكتروني الواردة من أشخاص لا تعرفهم
٨. استخدام كلمات مرور واضحة (مثل تاريخ الميلاد أو اسم الزوجة)
٩. حفظ كلمة المرور على جهاز كمبيوتر عمومي
١٠. الفشل في حماية كلمات المرور
١١. نسيان تسجيل الخروج بعد استخدام جهاز الكمبيوتر
١٢. السماح للآخرين برؤية شاشة جهاز الكمبيوتر الذي تعمل عليه
١٣. ترك أجهزة الكمبيوتر المحمولة مفتوحة في مواقع عامة
١٤. طرح معلومات سرية على شبكة الإنترنت
١٥. مشاركة ملفات الكمبيوتر مع أشخاص لا تعرفهم
١٦. الفشل في التأكد من الطلبات أو صفقات الشراء التي تتم على شبكة الإنترنت

## قائمة فحص التأمين

لكي تتأكد من أنك قمت بتأمين مشروعك بالصورة الكافية والملائمة، استخدم قائمة الفحص التالية لتحديد الغطاء التأميني الذي تحتاجه:



قائمة فحص التأمين		
لا تشتتر	اشتر	نوع التأمين
		التأمين على الممتلكات
		ضد
		الحريق
		العواصف
		الصقيع
		الضباب
		الانفجارات
		التخريب المتعمد
		التلف الذي يحدثه الماء
		انكسار الزجاج
		التأمين ضد المسؤولية
		تعويضات الموظفين
		توقف العمل
		خيانة الأمانة
		سندات الضمان
		الجرائم
		السطو
		السرقه بالإكراه
		تأمين شامل
		التأمين الشخصي على
		الصحة
		الحياة
		كبار الموظفين

## التسويق الدولي

مع استمرار تقلص التباعد الجغرافي بين الدول بظهور فتوحات علمية جديدة في مجالات التكنولوجيا والنقل، أصبح التسويق الدولي أحد أكثر مصادر الدخل جذباً لأصحاب المشاريع والشركات الصغيرة والكبيرة على حد سواء. في الماضي، اقتصرحت احتياجات المشاريع عموماً على توظيف عدد كبير من موظفي البيع، والاعتماد على قدر مناسب من التمويل، والعلاقات كي تشق الشركات والمشاريع طريقها في السوق العالمي، ولكن الأمور لم تعد كذلك. فالآن، وقد توفر لأصحاب المشاريع خدمات الإنترنت وأجهزة الاتصال المتقدمة، أصبح في مقدورهم الوصول إلى عملاء كان يصعب الوصول إليهم من قبل عن طريق الضغط على أحد الأزرار أو إرسال رسالة بالفاكس.

### لماذا التوجه للعالمية؟

العثور على مكانة راسخة في الأسواق الأجنبية هذه الأيام لم يعد أمراً سهلاً وحسب، بل منطقياً ولازماً أيضاً، وذلك لأسباب عديدة:

١. تغير احتياجات المستهلكين. يؤدي تعرض جمهور المستهلكين لتغيرات سكانية وتغيرات في أسلوب الحياة، وانتقالهم من مرحلة سنية إلى أخرى، ومن مستوى اقتصادي، وأسري، ووظيفي إلى آخر، إلى زيادة أو انخفاض الطلب على بعض السلع والخدمات، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة فرص بعض المسوقين المحليين وإجبار آخرين على التوجه للخارج. فعلى سبيل المثال، مع انخفاض معدلات المواليد في الولايات المتحدة وارتفاع متوسط العمر، قامت شركة جونسون أند جونسون Johnson & Johnson، وشركة جيربرز Gerber's، وشركات أخرى متخصصة في صناعة منتجات الأطفال بتوسيع نطاق أنشطتها الدولية.
٢. تشبع الأسواق المحلية. حتى المنتجات الضرورية أو الجديدة تصل في النهاية إلى مرحلة الذروة، ثم تبدأ مبيعاتها في الانخفاض عندما يصبح المنتج بالفعل ملكاً لكل شخص يريده،

- أو عندما يظهر في الأسواق منتج جديد أفضل ليحل محله. وتقديم المنتج إلى بلدان جديدة هو طريقة للوصول إلى أسواق جديدة وإطالة عمر المنتج.
٣. *المزايا التنافسية*. العمل في أكثر من بلد يمكن أن يعطي المشاريع ميزة تنافسية قوية لاسيما عندما يتعلق الأمر باكتشاف التوجهات الجديدة في السوق، وبناء اسم وسمعة المشروع، وحماية نفسك من انكماش النشاط التجاري لأي سوق.
٤. *عوامل التكلفة*. غالباً ما تكون التجارة على نطاق دولي أقل تكلفة، الأمر الذي يمكن أن يضاعف هامش أرباحك. كما أن زيادة حجم السوق الخاص بك من خلال التوسع في دول أجنبية يمكن أن يوفر مبالغ طائلة (انخفاض تكاليف الوحدة) بسبب زيادة نطاق الإنتاجية وإيجاد منفذ للمخزون الزائد.
٥. *الحوافز الضريبية*. في محاولة منها لتشجيع التجارة الدولية، تقدم حكومة الولايات المتحدة وحكومات أجنبية عديدة أخرى عدداً متنوعاً من الحوافز الضريبية في مجالات التعامل مع ضرائب الشركات والأفراد، وضرائب القيمة المضافة، وضرائب الاستيراد المعفية من الرسوم الجمركية، وحصص إهلاك المنشآت والمعدات، ونفقات البحث والتطوير، والفوائد على القروض.
٦. *القوانين الحكومية*. طبقاً للقوانين واللوائح المعمول بها، قد تكون بعض البلدان أكثر قدرة على تشجيع النشاط التجاري من غيرها، حيث تسهل إقامة المشاريع وممارسة العمل داخلها أكثر من بلدان أخرى. وكنوع من التحفيز الإضافي لممارسة النشاط التجاري داخلها، تكون بعض الحكومات مستعدة لخفض الإجراءات الروتينية، والتعجيل بإصدار التراخيص والتصاريح، أو رفع بعض القيود، كتلك المفروضة على ساعات التشغيل أو متطلبات المنتجات.

## تقييم الأسواق الأجنبية

على الرغم من جاذبيته الشديدة، فإن التسويق الدولي ليس بالأمر الذي يتم الدخول فيه عرضاً أو كيفما اتفق. فالعثور على الأسواق الأجنبية التي تلائم سلعك وخدماتك أمر يتطلب وقتاً وجهداً في البحث. وكذلك، فإن تغير احتياجات المستهلكين وتفضيلاتهم من ثقافة إلى أخرى قد يتطلب منك إذا ما أردت التوسع عالمياً أن تدخل تعديلات على منتجاتك - عن طريق تغيير الاسم، أو الخواص، أو الشكل، أو التعبئة، أو الثمن، أو طريقة الدعاية، أو وسائل التوزيع - كي ترضي الأذواق المحلية.

وقد تواجه منتجات التكنولوجيا العالية مشاكل توافق مع المنتجات أو النظم الموجودة بالفعل في إحدى الدول، أو قد ينتهي الأمر بها إلى عدم القدرة على اقتحام بعض الأسواق بسبب تطورها أكثر مما ينبغي بالنسبة لهذا السوق، في حين أنها قد تكون غير كافية من الناحية التكنولوجية في أسواق أخرى. بل إن بعض المنتجات البسيطة قد تواجه صعوبات في اقتحام أسواق جديدة. خذ

الحساء المقلب على سبيل المثال، وهو منتج لا غنى عنه في أغلب البيوت الأمريكية. في المكسيك، لا بد أن يكون حجم العلبة أكبر من تلك المطروحة في الولايات المتحدة لأن متوسط أفراد الأسرة هناك أكبر منه في الولايات المتحدة. وفي أمريكا الجنوبية، حيث النمط السائد هو قيامهم بإعداد الطعام بأنفسهم، لم تكن هناك حاجة لزيادة الحجم وحسب، بل لتعديل الحساء ذاته من حساء مركز إلى مكون جاف يمكن للمستهلكين أن يستخدموه في تنبيل الحساء الذي يصنعونه بأنفسهم في المنازل، وليس كبديل له.

وحتى عندما يكون المنتج الجديد جيداً كما هو، قد يكتشف المسوقون أن اسمه، أو الرسالة الإعلانية التي تعرف به ليست مناسبة في بعض المناطق في العالم. على سبيل المثال، تعلمت شركة جنرال موتورز هذا الدرس بطريقة قاسية عندما لم تلقَ سيارتها الشهيرة شيفورليه نوبا رواجاً في أمريكا اللاتينية. لماذا؟ لأن اسم السيارة "نوبا" تشابه مع العبارة الأسبانية "no va" التي تعني: لا تتحرك! وكما هي الحال مع الأسماء، قد يكون من الصعب ترجمة الشعارات أيضاً إلى اللغات الأجنبية بنجاح. فشعار شركة بيبسي كولا الشهير الذي يقول 'You're in the Come Alive! Pepsi generation!' (بمعنى "عش الحياة! أنت في جيل بيبسي!")، أسيئت ترجمته في بعض البلاد بحيث أصبح يعني أن شركة بيبسي قادرة على بعث الأموات للحياة مرة أخرى! بل إن دعوة إحدى كبريات شركات الطيران لعملائها للاستمتاع برحلات الطيران في مقاعدها الجلدية أسيء فهمها في بعض الدول على أن الشركة تدعو عملاءها للسفر عرايا!

وكما ترى، عندما يتعلق الأمر بدخول أسواق أجنبية جديدة، فإن التغلب على صعوبات الوقت والبعد المكاني ما هو إلا نقطة البداية في رحلة طويلة. ولتقييم كل سوق جديد بصورة مناسبة، عليك أن تضع في اعتبارك البيئة الثقافية، والاقتصادية، والسياسية، والتشريعية، والتنافسية لهذا السوق كي تتمكن من الحكم على حجم الطلب على منتجاتك وخدماتك والربح الذي يمكنك تحقيقه من الاستثمار فيه.

فيما يلي بعض الأسئلة التي يجب عليك العثور على إجابة لها عند تقييم كل بلد:

- هل هناك احتياج لمنتجاتي وخدماتي؟
- كيف يمكن الاستفادة منها؟
- من سيشتريها؟ أين؟ لماذا؟ كم مرة؟ بأي كمية؟
- ما حجم السوق؟ هل ينمو أم يتقلص؟
- ما التعديلات التي سأضطر إلى إجرائها؟
- ما الأرباح والنفقات المتوقعة؟
- ما المنافسة التي سأواجهها؟ وما قوتها؟
- ما القوانين والتشريعات التي قد تؤثر على مشروعي؟
- ما الإجراءات التي تتخذها الحكومة المحلية لمعاونة أو عرقلة المشاريع التجارية المقامة هناك؟

- هل هناك حوافز ضريبية أو تشجيعات أخرى؟
- هل ستكون لدي إمكانية الوصول السريع للموردين والموزعين؟ ماذا عن العمالة المدربة؟
- هل وسائل الإعلام المحلية مناسبة وملائمة مادياً إذا أردت الاستعانة بها في الترويج لمشروعك؟
- ما درجة كفاءة البنية التحتية للبلد (الطرق، إمدادات المياه، الكهرباء، النقل، الاتصالات)؟
- هل ينعم النظامان الاقتصادي والسياسي بالاستقرار في ذلك البلد؟
- هل يتمتع البلد بمناخ آمن؟

وفي نفس الوقت الذي تدرس فيه الفرص التجارية المختلفة في البلدان الأجنبية، عليك أن تمنع النظر في مشروعك أيضاً فيما يتعلق بوضعه الحالي وأهدافه العامة. فعلى سبيل المثال:

- ما خططك على المدى الطويل والقصير؟
- ما نقاط قوتك ونقاط ضعفك؟
- ما الموارد المتاحة لك (الأرض، العمالة، رأس المال، التكنولوجيا)؟
- ما حجم الالتزام الشخصي الذي يمكنك أن تقدمه لتوسيع نطاق المشروع دولياً؟
- ما مستوى الدعم الذي يمكنك أن تتلقاه من الشركاء، الموظفين، المستثمرين، المقرضين، الممولين، الحكومة، وغير ذلك؟
- ما الأثر الذي ستحدثه التجارة الأجنبية على عملياتك المحلية؟
- ما تكاليف ومزايا الدخول في أسواق أجنبية؟
- ما التغييرات التي سيكون عليك إجراؤها على طرق عرض منتجاتك، أو أساليب التشغيل حتى يمكن مجاراة ما يحدث الآن في بيئة التسويق العالمية؟

أثناء نقل انتباهك جيئة وذهاباً بين البيئة العالمية والمشروع، عليك أن تتذكر دائماً أن السوق الأجنبي الجيد الذي يصلح تماماً لأحد المشاريع قد لا يصلح لمشروع آخر له أهداف أو منتجات أو موارد أخرى. لذا فمن المهم أن تتأكد من أن فرص التوسع التي تسعى وراءها تنسجم مع مصلحة مشروعك وتسير به في الاتجاه الذي تريده.

## الاستفادة من بيانات البحوث التسويقية: البيانات الثانوية في مقابل البيانات الأساسية

كلما زادت معرفتك بالأسواق الأجنبية التي تعمل فيها أو تفكر في دخولها، زادت قدرتك على

اتخاذ القرارات الصائبة. ولكي تحدد بدقة أين وكيف يمكنك استثمار مواردك بالطريقة التي تعود عليك بأفضل وأعلى الأرباح، فما من بديل عن الحصول على بيانات البحوث التسويقية. وكما ستعرف قريباً، هناك حجم هائل من بيانات البحوث التسويقية التي تهتم بالتجارة الدولية. ولكن لكي تحقق أقصى استفادة من الوقت والمال المستثمر في جمع هذه البيانات، عليك أن تعرف الفرق بين البيانات الثانوية والبيانات الأساسية. البيانات الثانوية هي المعلومات التي يقوم بجمعها شخص آخر، ويمكنك العثور عليها في الكتب، ومقالات الصحف والمجلات، والتقارير الحكومية والصناعية، ومن شبكة الإنترنت، ومن برامج وقواعد بيانات الكمبيوتر، أو من أية منشورات إلكترونية أخرى. ولأن الحصول على هذا النوع من المعلومات يتميز بالسرعة وانخفاض التكلفة، بل قد يكون مجاناً في بعض الأحيان، عليك أن تلجأ إلى هذه الطريقة أولاً. أما البيانات الأساسية، فهي تلك المعلومات التي تجمعها بنفسك أو تكلف أحد الأشخاص بجمعها لك مقابل أجر. وفي هذه الحالة، يجب أن تحرص أنت أو من كلفته بهذه المهمة على جمع المعلومات الملائمة لاحتياجاتك عن طريق المقابلات الشخصية، واستطلاعات الرأي، والملاحظات، وغيرها من الأساليب الاستقصائية الأخرى لجمع البيانات المطلوبة. ولأن الحصول على هذا النوع من المعلومات يستغرق الكثير من الوقت والمال، فلا يجب عليك أن تلجأ إليه إلا بعد استنفاد جميع مصادر البيانات الثانوية.

## مصادر المعلومات

للحصول على المعلومات التي تحتاجها ووضع تقييم دقيق لاحتياج السوق الأجنبي لمنتجاتك وخدماتك، ستجد أن المصادر العامة والخاصة التالية لبيانات أبحاث التسويق شديدة الفائدة:

- حكومة الولايات المتحدة الأمريكية
- الحكومات الأجنبية
- المنظمات الدولية
- الهيئات التجارية والمهنية
- البنوك التجارية ومؤسسات الاستثمار
- مؤسسات البحوث التسويقية
- وكالات الإعلان
- شركات إدارة التصدير
- المنشورات، وبرامج الكمبيوتر، ومواقع الويب

## حكومة الولايات المتحدة

تعد حكومة الولايات المتحدة الأمريكية أحد أفضل المصادر التي تقدم المعلومات حول التجارة

الدولية. وبسبب تنوع وكالاتها، وبرامجها، وخدماتها، ومنشوراتها وقواعد بياناتها، فلا توجد حدود لبيانات التسويق التي يمكنك أن تحصل عليها من خلالها. وفيما يلي سرد للوكالات الحكومية الأساسية التي يمكنك الاتصال بها للحصول على المعلومات، أو الحصول على المساعدة في مجالات مثل الحصول على التمويل، والعثور على مشترين أو بائعين أجنب، والتعامل مع القوانين.

**وزارة التجارة.** بالإضافة إلى دورها البارز في دعم وتعزيز الأنشطة التجارية في الولايات المتحدة، تشارك وزارة التجارة الأمريكية بفعالية في توليد وتنشيط التجارة الخارجية. ولكي تقوم بهذه المهمة على أكمل وجه، فإنها تستعين بقاعدة عريضة لبيانات التسويق الدولي، وتشرف على عمل عدد من الوكالات المتخصصة في التجارة الخارجية: هيئة التجارة الدولية، مصلحة التجارة الأمريكية، مكتب الصناعة والأمان، مركز البرامج الدولية، هيئة السفر والسياحة الأمريكية. ([www.doc.gov](http://www.doc.gov))

**هيئة التجارة الدولية.** تقوم الهيئة، من خلال مقرها الرئيسي في واشنطن دي سي ومكاتبها الإقليمية المنتشرة في أنحاء الولايات المتحدة وبورتوريكو، بتقديم بيانات البحوث التسويقية والاستشارة للعاملين بأنشطة التجارة الخارجية. وتقدم الهيئة أيضاً أحدث المعلومات المتاحة عن آلاف المنتجات في أكثر من ٢٠٠ سوق، كما يمكنها أن تعد تقارير مخصصة لمجال عملك ومشروعك. وتتمتع الهيئة بنقطة قوة تفرد بها عن غيرها من المؤسسات وهي نظام "مكاتب الدول"، وهو عبارة عن شبكة معلومات مكونة من متخصصين في جمع أحدث المعلومات عن التطورات السياسية والاقتصادية لكل بلد من بلدان العالم على حدة. ويقوم هؤلاء المتخصصون (الذين يعرفون باسم "موظفو مكاتب الدول") بتقديم العون لأصحاب المشاريع عن طريق معرفة المزيد عن البلدان التي يرغبون في توسيع أنشطتهم فيها وظروف أسواقها.

وعلاوة على ذلك، فإن هيئة التجارة الدولية لديها أيضاً وحدة لتعزيز التجارة تتألف من عدد من الخبراء في مجالات عديدة، يكمن دورهم في تعزيز المصالح التجارية للولايات المتحدة في سبعة قطاعات: (١) الفضاء، (٢) صناعة السيارات والسلع الاستهلاكية، (٣) الصناعات الأساسية، (٤) السلع الرأسمالية والمقاولات الدولية، (٥) العلم والإلكترونيات، (٦) الخدمات، والمنسوجات، والملابس، (٧) البيانات والتحليلات التجارية، وذلك من خلال قطاع يهتم بتوفير المعلومات الضرورية لتنشيط التصدير. ([www.ita.doc.gov](http://www.ita.doc.gov))

**مصلحة التجارة الأمريكية.** مع وجود عدد من المتخصصين الذين تستعين بهم في كبرى المدن في الولايات المتحدة وخارجها، تعمل هذه الوكالة عن قرب مع المشاريع الأمريكية التي تحتاج للعثور على شركاء تجاريين وإنشاء قنوات توزيع أجنبية. ويقدم خبراء هذه الوكالة أيضاً الدعم والمشورة الدائمين، ويستطيعون المساعدة بعدة طرق، منها توفير قاعدة معلومات حول المشاريع الأجنبية؛ وتسهيل الاتصال بمندوبي المبيعات، والوكلاء، والمشتريين؛ وترتيب اجتماعات مع المسؤولين الحكوميين. ([www.export.gov/comm\\_SVC](http://www.export.gov/comm_SVC))

**مكتب الصناعة والأمان.** وهو الذي كان يعرف سابقاً باسم مكتب إدارة التصدير، والذي يمكنك الاتصال به للحصول على المعلومات الخاصة بتراخيص وضوابط تصدير السلع والخدمات التي يمكن تبادلها مع بلدان أخرى. ويدير المكتب نظاماً إلكترونياً لتقييم ومعالجة طلبات الترخيص يمكنك الوصول إليه على الإنترنت. ([www.bxa.doc.gov](http://www.bxa.doc.gov))

**مركز البرامج الدولية.** وهو أحد أقسام مكتب الإحصاء الأمريكي. ويقوم هذا المركز بجمع البيانات الإحصائية عن معدل نمو السكان، والتوزيع السكاني، والصحة، ومتوسط الأعمار، ومعدلات التعلم والمعرفة، ومعدلات التوظيف، وغيرها من الجوانب الاقتصادية والاجتماعية الأخرى من جميع دول العالم. ويمكن أن تكون مثل هذه المعلومات شديدة الأهمية في التعرف على الظروف المعيشية للسكان في البلدان المختلفة، ونوع السلع والخدمات التي تزيد احتمالات إقبالهم عليها. ([www.census.gov/ipc/www](http://www.census.gov/ipc/www))

**هيئة السفر والسياحة الأمريكية.** تضطلع هذه الوكالة بمسؤولية الارتقاء بمستوى صناعة السفر والسياحة الأمريكية. ومن خلال عملها مع أعضاء صناعة السياحة على إيجاد اهتمام أجنبي بالولايات المتحدة باعتبارها منطقة جذب سياحي، تمارس الوكالة نشاطها في مساعدة المشاريع الأمريكية على التوسع في الخارج وإنشاء تحالفات مع الشركات الأجنبية التي تعمل في مجال السياحة والسفر. وبالإضافة إلى توفير البيانات الخاصة بالسياحة الدولية وخصائص الأسواق الأجنبية، تقوم الوكالة أيضاً بمعاونة المشاريع الصغيرة على التغلب على العوائق التجارية، والاتصال بالشركاء الأجانب المحتملين. ([www.tinet.ita.doc.gov](http://www.tinet.ita.doc.gov))

**وزارة الخارجية الأمريكية.** تشرف وزارة الخارجية على السفارات والقنصليات الأمريكية المنتشرة في كافة أنحاء العالم والتي يمكن أن تعد مصدراً ممتازاً للحصول على معلومات تسويقية دولية. ولمعرفة أحدث المعلومات البحثية عن البلاد المختلفة، راجع منشورات وزارة الخارجية الأمريكية والصفحات الموجودة على شبكة الإنترنت عن كل دولة. وبالإضافة إلى هذا، فإن مكتب العلاقات التجارية التابع للوزارة يقوم بمساندة المشاريع الأمريكية ويستطيع تقديم المساعدة فيما يتعلق بدخول أسواق أجنبية جديدة. ([www.state.gov](http://www.state.gov))

**إدارة المشروعات الصغيرة.** بالإضافة لتوفير المساعدة الإدارية للمشاريع الصغيرة ومساعدتها في الحصول على التمويل، تقوم هذه الإدارة أيضاً بتقديم المشورة فيما يتعلق بالتصدير وخدمات أخرى لمساعدة المشاريع الصغيرة على دخول الأسواق الأجنبية. ويقوم خبراء التجارة في الإدارة في واشنطن دي سي، وفي المكاتب المحلية في باقي الولايات، بعقد الندوات التجارية وجمع المعلومات المتعلقة بالأسواق الخارجية وعرض القوانين والتنظيمات التجارية وتحديد المشترين والموزعين والشركاء الأجانب المحتملين. وتشارك مراكز تطوير المشروعات الصغيرة، التي تشرف عليها الكليات والجامعات الأمريكية في العديد من هذه الأنشطة. لمزيد من المعلومات عن مراكز تطوير المشروعات الصغيرة والخدمات التي تقدمها، انظر الفصل ١٨. ([www.sba.gov](http://www.sba.gov))



**مصلحة الجمارك الأمريكية.** من خلال عملها تحت وزارة المالية الأمريكية، تقوم مصلحة الجمارك بتطبيق القوانين الخاصة بالسلع التي تستوردها الولايات المتحدة أو تصدرها لبلدان أخرى. ولأن لها سلطة واسعة، تقوم المصلحة، كجزء من صلاحياتها بتفتيش البضائع، ومصادرة السلع، واحتجاز الشحنات، أو إعادتها لبلد المنشأ. وهكذا، لكي تطمئن إلى سلامة إجراءات الاستيراد أو التصدير من حيث مطابقتها لقوانين مصلحة الجمارك الخاصة بالسلع ومنشأها أو وجهتها، يتعين عليك أن تراجع مصلحة الجمارك قبل أي إجراء تقوم به. يستطيع موظفو مصلحة الجمارك في واشنطن العاصمة، أو في المكاتب المحلية الإجابة عن جميع أسئلتك واستفساراتك. ([www.ustreas.gov](http://www.ustreas.gov))

**مصلحة الزراعة الخارجية.** وهي أحد الأقسام التابعة لوزارة الزراعة، وتعد مصدراً جيداً للمعلومات التسويقية الخاصة بأنشطة المزارع، وإنتاج وتوزيع المواد الغذائية. يقوم ممثلو الوكالة، مع المتخصصين التجاريين في سفارات الولايات المتحدة في العديد من البلدان والأسواق الأجنبية الرئيسية، بدور المنظمين، حيث يساعدون المشاريع الأمريكية على الوصول للمشتريين وترويج منتجاتهم الزراعية والغذائية. وتعمل المصلحة أيضاً بالتعاون مع بعض الهيئات المتخصصة في التبادل التجاري وصناعة المنتجات الغذائية والزراعية وتساهم في تنظيم المعارض الدولية التي توفر فرصة طيبة لعرض الصادرات الأمريكية. ([www.fas.usda.gov](http://www.fas.usda.gov))

## الحكومات الأجنبية

تسعى معظم الحكومات الأجنبية بحماس شديد لمساعدة المشاريع والشركات الأمريكية في التعرف على الفرص التجارية في بلدانها. ويمكنك الاتصال بمسؤولي الحكومات الأجنبية في بلادهم أو في الولايات المتحدة نفسها من خلال سفاراتهم وقنصلياتهم، أو من خلال مكاتب التجارة الخارجية، أو وكالات السياحة والسفر. كما يمثل الملحق التجاري التابع لسفارة كل دولة مصدراً عظيماً للمعلومات التسويقية اللازمة، لاسيما أن الملحق التجاري يكون على دراية بأخر التطورات التجارية في بلاده، وكثيراً ما يستطيع المساعدة في الوصول إلى الأشخاص المناسبين داخل البلاد واختصار الإجراءات الروتينية المعقدة كثيراً.

## المنظمات الدولية

يقوم عدد كبير من المنظمات الدولية بجمع المعلومات عن كافة بلدان العالم، وهي معلومات تفيد في اكتشاف أسواق أجنبية جديدة. وفيما يتعلق بجودة وكم تلك المعلومات، فإن تلك المنظمات الدولية تعد من أفضل المصادر المتوفرة من حيث جودة وكم المعلومات التي توفرها.

**الأمم المتحدة.** تعد الأمم المتحدة بلا منازع أفضل مصدر للحصول على المعلومات الدولية في كافة المجالات، بدءاً من الأمور المتعلقة بالصحة وانتهاء بالاتصالات والتكنولوجيا. وتصدر الأمم

المتحدة تقارير عديدة على مدار العام، يمكن الحصول عليها كمنشورات، أو بيانات إلكترونية. وتتضمن هذه التقارير الكتاب السنوي للأمم المتحدة Yearbook of the United Nations، ودليل المشاريع على شبكة الإنترنت Business Directory Online، ومشاريع تطوير الأمم المتحدة UN Development Business. موقع الويب (www.un.org)

**منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية.** الهدف الرئيسي لهذه المنظمة، التي تضم عضويتها الدول الصناعية الكبرى في العالم، هو تعزيز التعاون التجاري بين أعضائها. وسبيلها لتحقيق هذا الهدف هو إجراء عمليات مسح اقتصادية لجميع دول المجموعة، ووضع تقارير تجارية خاصة بالدول والسلع التي تنتجها، وتقارير خاصة بقضايا مثل البيئة، والتكنولوجيا، والسياسة الاستهلاكية، والمشكلات الاجتماعية لكل بلد. (www.oecd.org)

**البنك الدولي.** يركز البنك الدولي، الذي أنشئ في أعقاب انتهاء الحرب العالمية الثانية لمساعدة الدول في جهود إعادة البناء، على مساعدة الدول النامية خاصة على تحقيق الاستقلال الاقتصادي عن طريق توفير المشورة المالية، وتوفير رؤوس الأموال الاستثمارية. ومن هذا المنطلق، قام البنك بجمع قاعدة بيانات ضخمة عن الأحوال الاقتصادية الاجتماعية في مختلف البلدان النامية، وكذلك فرص المشاريع والشركات الأمريكية في إبرام عقود خاصة بمشاريع التنمية التي تقوم بها البلدان النامية حالياً. (www.worldbank.org)

**منظمة مراكز التجارة العالمية.** تضم هذه المنظمة نحو ٣٠٠ من مراكز التجارة العالمية في مدن من جميع أنحاء العالم، وتتيح المنظمة لتلك المراكز تبادل المعلومات فيما بينها، ودمج مواردها بغرض تنشيط التجارة الدولية والمشروعات التجارية. وتملك منظمة مراكز التجارة العالمية ارتباطات عالمياً لفرص المشاريع ومعلومات السوق المتعلقة بالباعة والمشتريين المحتملين على شبكة الإنترنت. وعلاوة على ذلك، تقوم المراكز المنفردة بعقد الاجتماعات، والمعارض، والتعليم، والتدريب، وعقد الندوات، وتقديم الاستشارات والبيانات الخاصة بالأسواق الأجنبية. للوصول إلى مقر المنظمة أو المراكز التابعة، يمكنك الاتصال بمنظمة مراكز التجارة العالمية على العنوان التالي: World Trade Centers Association, 60 East 42nd Street, Suite 1901, New York, NY 10165، تليفون: ٢٦٢٦-٤٣٢ (٢١٢). (www.wtca.org)

## الهيئات التجارية والمهنية

تعد هذه الهيئات المتخصصة في بعض المجالات والحرف كالاتصالات، والسياحة، وخدمات الغذاء، ومجالات الهندسة أداة بحث فعالة سواء فيما يتعلق بالمعلومات التسويقية التي تقدمها، أو فرص تكوين العلاقات. ولمعرفة المزيد عن نطاق الخدمات الكامل الذي تقدمه هذه الهيئات وكيفية الاتصال بتلك التي لها صلة وثيقة بمشروعك، انظر الفصل ١٨.

## البنوك التجارية ومؤسسات الاستثمار

غالباً ما تحتوي البنوك التجارية ومؤسسات الاستثمار على أقسام تختص بجمع البيانات التسويقية الدولية، والبيانات المالية التي قد تكون مصدراً لمساعدة عملائها. وعلاوة على مساعدتك في تقييم ظروف السوق المحلية، والعثور على ممولين أو مستثمرين أجنبياً، يمكن للبنوك التجارية والمؤسسات الاستثمارية أيضاً مساعدتك في الأعمال اليومية التي قد تتضمن تحديد أسعار الصرف، وإدارة شيكات الائتمان، وتدبير مدفوعات (ضمانات) خطابات الائتمان الخاصة بالمبيعات أو المشتريات.

## مؤسسات البحوث التسويقية

يمكن لهذه المؤسسات ذات الخبرة الكبيرة في دراسة الأسواق الأجنبية أن تساعدك في الحصول على البيانات الثانوية والأولية. فيما يتعلق بالبيانات الثانوية، يمكنها أن تزودك بتقارير وإحصائيات عن الظروف الاقتصادية، والنفقات الاستهلاكية في سوق ما. أما إذا كنت ترغب في الاطلاع على معلومات تتصل مباشرة بمنتجاتك أو خدماتك -مثل طعم المنتج، أو رد فعل المستهلكين تجاه اسمه أو شكله- يمكن لمؤسسة البحوث التسويقية أن تحدد لك أنسب وسائل البحث عن البيانات الأولية الأساسية (عمليات المسح، مجموعات التركيز... إلخ) ويمكنها أن تقوم بجمعها وتحليل تلك البيانات من أجلك.

## وكالات الإعلان

يمكن لوكالات الإعلان الدولية أو المحلية أن تكون مصدراً فعالاً لبيانات البحث التسويقي. ولكي تقوم وكالة الإعلان بعمل حملات دعائية ناجحة وإعداد مواد ترويجية فعالة، من المهم بالنسبة لها أن تتعرف على السمات الثقافية للأسواق التي سيستخدم فيها عملها. ونتيجة لذلك، كثيراً ما تجد الوكالة نفسها تقوم بجمع المعلومات التسويقية اللازمة، أو تستعين بمؤسسات متخصصة كي تتولى الأمر بصورة أفضل. وبعد ذلك، يتم استخدام المعلومات التي يتم التوصل إليها نيابة عن العملاء أو يتم منحها للعملاء لاستخدامها في صياغة استراتيجيات التسويق العالمي.

## شركات إدارة التصدير

شركات إدارة التصدير، التي تمثل شركات التصنيع في كافة أنحاء العالم -حيث تولد معاملات المبيعات وتنتج إيراداتها- يمكن أن تكون مصدراً آخر من مصادر المعلومات التسويقية. وما يجعل هذه الشركات شديدة الفائدة والأهمية هو معرفتها الوثيقة بالبيئات التنافسية الأجنبية، وقنوات التوزيع المحلية. ومن بين جميع مصادر المعلومات الأخرى، ربما كانت شركات إدارة التصدير

هي الأقرب للعملاء أو مستخدمي المنتجات.

## المنشورات، والبرامج، ومواقع الويب

عند البحث عن فرص التسويق الدولي، لن تجد نقصاً في المعلومات المتاحة بسهولة ووفرة، سواء في صورة مطبوعات، أو برامج كمبيوتر، أو على قواعد بيانات شبكة الإنترنت. وكما ذكرنا سابقاً، فإن العديد من الوكالات الحكومية والمؤسسات الخاصة تقوم باستمرار بتوليد معلومات يمكنك الوصول إليها برسوم بسيطة. ومع تزايد استخدام شبكة الإنترنت، أصبح في الإمكان الحصول على مزيد من المعلومات كل يوم. كل ما في الأمر هو أن تعرف أين تبحث. ومصادر المعلومات التالية تمثل نقطة بداية جيدة:

### المنشورات

- Breaking into the Trade Game، إدارة المشاريع الصغيرة بالولايات المتحدة، واشنطن، دي سي.
- Business America، مكتب منشورات الحكومة الأمريكية، واشنطن، دي سي. الغرض من هذه المجلة، التي تصدر كل أسبوعين، هو مساعدة المشروعات الأمريكية على المنافسة بمزيد من القوة والفعالية دولياً عن طريق تزويدها بالمعلومات والتحليلات للتطورات الأجنبية.
- Commercial News USA، وزارة التجارة الأمريكية، واشنطن، دي سي. تلك المجلة التي تأخذ شكل الكتالوج، والتي تصدر شهرياً، تضم المنتجات والخدمات الأمريكية ويتم توزيعها على المشترين في أكثر من ١٤٥ دولة من دول العالم.
- Developing Your International Business Plan، جامعة ليك ميتشجن، مركز المشاريع الدولية، بنتون هاربر، ميتشجن.
- Exporter's Guide to Federal Resources for Small Business، مكتب منشورات حكومة الولايات المتحدة، واشنطن، دي سي. يحدد هذا الدليل البرامج الفيدرالية المصممة لمساعدة المشاريع الصغيرة التي تقوم بأنشطة التصدير.

### برامج الكمبيوتر/قواعد البيانات

- National Trade Data Bank أو البنك القومي للمعلومات التجارية، وزارة التجارة الأمريكية، واشنطن، دي سي؛ عبارة عن أسطوانة مضغوطة تصدر شهرياً وتقدم معلومات حديثة حول نشاط التجارة الدولية، والتطورات المتعلقة بالدول.

## مواقع الويب

- [www.embpage.org](http://www.embpage.org): الصفحة الرئيسية للسفارات، والتي توصلك للسفارات والتقنصليات الأمريكية في كافة أرجاء العالم.
- [www.exim.gov](http://www.exim.gov): يتيح لك الوصول إلى موقع التصدير والاستيراد الأمريكي.
- [www.exporthotline.com](http://www.exporthotline.com): يضم الموقع الآلاف من تقارير البحوث التسويقية، ومكتبة تجارية، ومعلومات تسويقية عن نحو ١٤٠ دولة، وعددًا لا حصر له من الارتباطات بمواقع أخرى.
- [www.exportinstitute.com](http://www.exportinstitute.com): يوفر هذا الموقع مصادر على شبكة الإنترنت، وكتب، وأسطوانات مضغوطة، ويقدم المشورة بشأن التصدير والتسويق الدولي.
- [www.fita.org](http://www.fita.org): موقع اتحاد الهيئات التجارية الدولية Federation of International Trade Associations (FITA)، وهو يوفر الأبحاث التسويقية، وأخبار التجارة العالمية.
- [www.ita.doc.gov](http://www.ita.doc.gov): موقع تابع لوزارة التجارة الأمريكية، ويقدم معلومات وإحصائيات تجارية، وعناوين وأرقام هاتف مراكز دعم التصدير المنتشرة في أرجاء الولايات المتحدة، وكذلك بيانات وتحليلات الأسواق الأجنبية.
- [www.orspub.com](http://www.orspub.com): موقع يحتوي على معلومات حول السياسة العامة، والتجارة، والقضايا الاجتماعية، وهي معلومات مستمدة من عمليات المسح التي تقوم بها مؤسسات استطلاع الرأي في أكثر من ١٠٠ دولة.
- [www.prsgroup.com](http://www.prsgroup.com): هذا الموقع يقدم تحليلات سياسية وتحليلات مخاطر لأكثر من ١٤٠ دولة حول العالم، مع تقارير حول الدول، ودليل للمخاطرة الدولية، وخدمات على شبكة الإنترنت، وأسطوانات مضغوطة، ومنشورات مطبوعة.
- [www.sba.gov](http://www.sba.gov): وهو الموقع الخاص بإدارة المشاريع الصغيرة في الولايات المتحدة، والتي تقدم من خلاله ثروة هائلة من المعلومات والمصادر القيمة الخاصة بالتسويق الدولي وأيضاً برامج دعم التصدير العديدة التابعة لإدارة المشاريع الصغيرة.
- [www.stat\\_usa.gov](http://www.stat_usa.gov): موقع تابع لوزارة التجارة الأمريكية، ويقدم معلومات حول المشاريع، والاقتصاد، والتجارة، والأبحاث التسويقية الدولية، وتحليلات لدول العالم المختلفة.
- [www.tradeport.org](http://www.tradeport.org): يحتوي هذا الموقع على قدر هائل من المعلومات حول التصدير، والإحصاءات السكانية، والأبحاث التسويقية.
- [www.worldbiz.com](http://www.worldbiz.com): يوفر هذا الموقع تقارير حول العديد من دول العالم يوضح فيها بالتفصيل الجمارك المحلية، والبروتوكولات التجارية، والقوانين والتنظيمات، بالإضافة إلى معلومات حول المجالات الصناعية.

## اختيار استراتيجية الدخول

بعد الانتهاء من البحث، واتخاذ قرارك بالتقدم ودخول السوق الدولية، ستكون الخطوة التالية التي يجب عليك القيام بها هي اختيار استراتيجية الدخول. وكما ستري في الشكل التالي، هناك عدد من الاستراتيجيات التي يمكنك استخدامها، وكل واحدة منها تتطلب مستوى مختلفاً من الاستثمار والمخاطرة.

### التصدير/الاستيراد

أسرع استراتيجية لدخول السوق الدولي بأصغر رأس مال وأقل مخاطرة هي التصدير والاستيراد؛ بيع منتجاتك وخدماتك لمشتريين دوليين، أو إحضار منتجات أجنبية الصنع داخل الولايات المتحدة. كثيراً ما تبدأ هذه الخطوة، التي تعد أكثر استراتيجيات الدخول شيوعاً، عندما يبدأ المشروع في تلقي طلبات معلومات عن المنتجات من مشتريين أجانب، أو يكتشف أحد المنتجات الأجنبية التي قد تلاقي قبولاً لدى العملاء الأمريكيين. وتتميز هذه الاستراتيجية باليسر والسهولة سواء كنت تقوم بها على نطاق محدود من خلال مشروعك وحده، أو من خلال وكلاء أو موزعين أجانب. كما أنها تتسم أيضاً بانخفاض مستوى المخاطرة إلى الحد الأدنى، لأن الخسائر المحتملة تقتصر على قيمة السلع وحسب.

التوسع متعدد الجنسيات	الاستثمار المباشر	المشاريع المشتركة	الترخيص الأجنبي	التصدير/الاستيراد
-----------------------	-------------------	-------------------	-----------------	-------------------

### مستوى الاستثمار والمخاطرة



استراتيجيات دخول الأسواق الدولية

### الترخيص الأجنبي

معنى الترخيص الأجنبي أن تقوم مؤسسة أو شركة بمنح الترخيص لمؤسسة أو شركة أخرى لاستخدام اسمها، أو تكنولوجياتها، أو عملياتها، أو براءات اختراعاتها في تصنيع وبيع السلع والخدمات في الأسواق الأجنبية في مقابل دفع رسوم، أو حصص من الأرباح. وتكمن ميزة هذه الاستراتيجية في أنها تولد دخلاً لمشروعك دون الحاجة إلى إنفاق أموال طائلة من جانبك. كما

أنها تعد وسيلة مناسبة لاختبار الطلب على منتجاتك في البلاد الأخرى، وصنع سمعة لاسم الشركة. ولكن، إذا لم تكن منتجات أو خدمات الشركة التي تمنحها التصريح على نفس مستوى جودة منتجاتك وخدماتك، فقد تؤدي هذه الاستراتيجية إلى انهيار اسمك وسمعة مشروعك في الأسواق. كما أنك إذا قررت في يوم من الأيام أن تدخل الأسواق بمنتجات وخدمات شركتك ذاتها، فقد ينتهي بك الأمر إلى منافسة الشركات التي أعطيتها التراخيص. وتلك العناصر تزيد مستوى المخاطرة.

## المشاريع المشتركة

تلك الطريقة لدخول الأسواق الأجنبية، والتي تم استخدامها بنجاح من قبل المشاريع الصغيرة والشركات الكبيرة، مثل ماكدونالدز وديزني، على حد سواء، تتألف من تكوين فريق مع أحد الشركاء الأجانب لبدء وتشغيل مشروع دولي مشترك. في هذه الحالة، بدلاً من أن تكون بمفردك، ستساهم مع شريك في توفير الموارد اللازمة، وتتفقا على اقتسام أرباح وخسائر المشروع. ولا تقتصر أهمية هذه الاستراتيجية على تقليل حجم الاستثمار المطلوب وحسب، بل تشمل أيضاً ميزة العمل مع شريك على دراية كبيرة باتجاهات وثقافة السوق الذي تود العمل فيه. لكن هذه الإيجابيات لا تنفي وجود بعض السلبيات، فهذه الاستراتيجية تتطلب التزاماً أكبر من جانبك، وتنطوي على مستوى مخاطرة أعلى مما تنطوي عليه الاستراتيجيات السابقة. وكما ذكرنا في الفصل 5، فإن أساس النجاح في إقامة مشاريع مشتركة هو دقة اختيار الشركاء. وللمساعدة في التعرف على شركاء المشاريع المشتركة الدوليين المحتملين، توفر إدارة المشاريع الصغيرة الأمريكية SBA قاعدة بيانات إلكترونية باسم Reach Strategic Venture Partners (وتعرف اختصاراً باسم RSVP). ويمكنك الوصول لقاعدة البيانات تلك من خلال إدارة المشاريع الصغيرة. ([www.sba.gov](http://www.sba.gov))

## الاستثمار المباشر

إذا لم تتمكن من العثور على شريك مناسب، أو إذا كنت ممن يفضلون الاستقلال في إدارة العمل، فأفضل الاستراتيجيات المتاحة هي الاستثمار المباشر في البلد الذي تريد الاستثمار فيه، حيث تقوم بإنشاء المشروع بنفسك. هذه الاستراتيجية تتيح لك إدارة المشروع بنفسك بالطريقة التي تريدها، وتعطيك مزايا الملكية. إلا أن هذه الطريقة تضع -في الوقت ذاته- عبء التكاليف والمخاطر بالكامل على كاهلك، وتلقي عليك وحدك أيضاً مسؤولية نجاح المشروع.

## التوسع متعدد الجنسيات

هذه الاستراتيجية هي أكثر استراتيجيات دخول الأسواق الدولية انتشاراً، وهي تنطوي على أعظم فرص النجاح، لكنها تنطوي في الوقت ذاته على أعلى درجات المخاطرة. ولا تعتمد فكرة

هذه الاستراتيجية على تصدير منتجاتك إلى الأسواق الأجنبية، وإنما على أن يصبح مشروعك أو شركتك جزءاً لا يتجزأ من تلك الأسواق، حيث تكون للمشروع أو الشركة مبانٍ وموظفون في تلك الأسواق والدول. تلك الاستراتيجية، التي تأخذ استراتيجية الاستثمار المباشر السابقة خطوة إضافية للأمام، تعني عدم النظر لمشروعك أو شركتك على أنها شركة أمريكية محلية فحسب، وإنما على أنها شركة عالمية "متعددة الجنسيات" لها عملاء (وربما مستثمرون) في جميع أنحاء العالم. ولأن هذه الاستراتيجية من الواضح أنها تتطلب قدراً عالياً من الالتزام الجاد والموارد الضخمة، فهي تستغرق وقتاً طويلاً من حياة المشروع حتى يتم تنفيذها بنجاح، وغالباً ما لا يمكن اللجوء لهذه الاستراتيجية إلا بعد اكتساب الخبرة في تطبيق بعض الاستراتيجيات السابقة.

## قائمة فحص التسويق الدولي

لكي تنافس بنجاح في السوق العالمي اليوم، وتحقق أقصى استفادة من أي فرص تسعى وراءها للتجارة الأجنبية، أجب عن الأسئلة الواردة في قائمة الفحص التالية:

الإجابة نعم أو لا	قائمة فحص التسويق الدولي
_____	١. هل وجدت أن هناك طلباً على منتجاتك أو خدماتك في الأسواق الأجنبية؟
_____	٢. هل تعرف من سيكونون عملاءك الجدد؟
_____	٣. هل تعرفت على احتياجات، ورغبات، وتفضيلات عملائك المعنيين وعاداتهم الشرائية؟
_____	٤. هل ستتمكن من مواجهة منافسيك بفعالية في الأسواق التي ترغب في العمل فيها؟
_____	٥. هل تتفق منتجاتك أو خدماتك مع التكنولوجيا المحلية في السوق الجديد؟
_____	٦. هل سيؤدي دخولك إلى السوق الجديد إلى تحقيق توفير ضخم في حجم النفقات؟

(مستمر)



الإجابة  
نعم أو لا

قائمة فحص التسويق الدولي (مستمر)

٧. هل ستكون قادراً على جعل أي تعديلات تجريها على منتجاتك قليلة التكلفة بحيث تتمكن من تحقيق الأرباح المرغوبة؟  
\_\_\_\_\_
٨. هل حددت قنوات التوزيع التي ستستخدمها؟  
\_\_\_\_\_
٩. هل أنت على دراية بقوانين الحكومة المحلية التي سيخضع لها مشروعك؟  
\_\_\_\_\_
١٠. هل قمت بتقدير الآثار الضريبية المترتبة على دخول الأسواق الأجنبية؟  
\_\_\_\_\_
١١. هل تتمتع البلدان التي ترغب في العمل فيها ببنية تحتية قوية بما يكفي لدعم ومساندة مشروعك؟  
\_\_\_\_\_
١٢. هل لديك موارد تكفي لتنفيذ خطط التوسع في الأسواق الأجنبية؟  
\_\_\_\_\_
١٣. هل سيؤدي دخول سوق جديد إلى تعزيز عمليات مشروعك بصورة عامة؟  
\_\_\_\_\_

## حق الامتياز

**حق الامتياز Franchise** هو بديل تأسيس المشروع من لا شيء. وطبقاً لإحصائيات وزارة التجارة الأمريكية، نمت مشاريع حقوق الامتياز بنسب جعلتها تحقق الآن مبيعات سنوية تصل لأكثر من ٤٠٪ من جميع مبيعات تجارة التجزئة في الولايات المتحدة. وعلى الرغم من أن حق الامتياز يرتبط في المعتاد بمنافذ بيع الأطعمة السريعة، فإنه ينطبق على ما هو أكثر من صناعة الأغذية فحسب. لقد أصبحت حقوق الامتياز منتشرة بشدة في مجالات متنوعة مثل الفنادق، والمطابع، ومعارض السيارات، ومحطات الخدمة، وصالونات التجميل، ووكالات السفر والسياحة، ومتاجر السلع المتنوعة، ووكالات التوظيف، ومكاتب المحاسبة، ومكاتب السمسرة العقارية. وفي الواقع، يبدو أن عدد المجالات التي لا تستخدم حق الامتياز هو عدد قليل؛ لو أن هناك مجالات لا تستخدمه حقاً. وأحدث المجالات التي انضمت إلى استخدام حق الامتياز هي القانون والطب. لقد بدأ انتشار استخدام حق الامتياز بعد الحرب العالمية الثانية بوقت قصير واستمر من وقتها، رغم التقلبات الاقتصادية وزيادة القوانين الحكومية. ويتنبأ المتحمسون لحقوق الامتياز بأن المستقبل سيكون أكثر إشراقاً لأن حقوق الامتياز تعطي للمستثمرين مفهوم عمل ونظام دعم مجرباً وناجحاً. ومن ناحية أخرى، فإن نقاد أسلوب حق الامتياز يسارعون إلى توضيح أن الكثيرين من المشاركين في اتفاقيات امتياز ينتهي بهم الحال في النهاية إلى العمل بمزيد من الجهد الشاق وتحقيق أرباح أقل مما كانوا يتوقعون.

### تعريف حق الامتياز

حق الامتياز هو طريقة عمل تقوم بموجبها إحدى الشركات (الشركة المانحة للامتياز) بإعطاء آخرين (الشركات صاحبة الامتياز) حقوق إنتاج، أو بيع، أو توزيع، أو تسويق منتجات أو خدمات الشركة. وبهذا، يكون مصرحاً للشركة صاحبة حق الامتياز باستخدام اسم الشركة المانحة، وعلامتها التجارية، وسمعتها، وإجراءاتها، وأساليبها في البيع. ولاكتساب هذه

الحقوق، توافق كل شركة تحصل على حق الامتياز على دفع مبلغ من المال للشركة المانحة (رسوم الامتياز)، أو نسبة من إجمالي المبيعات السنوية، أو كليهما معاً. وتوافق الكثير من المشاريع التي تحصل على الامتياز أيضاً على شراء المعدات أو التجهيزات من الشركة المانحة. وتنظر الشركات المانحة للامتياز للأمر على أنه طريقة لتوسيع مشاريعها دون الاعتماد على القروض أو الأسهم لجمع رأس المال. وبالإضافة إلى أن الشركات التي تشتري حق الامتياز توفر رأس المال اللازم لهذا التوسع، فمن الممكن الاعتماد عليها أيضاً في زيادة مستويات الطاقة والالتزام تجاه الشركة؛ وهي ميزة حقيقية، خاصة في الأزمات. ومن جانبها، تنظر الشركات التي تشتري حق الامتياز للأمر على أنه طريقة للاستفادة من نجاح قائم بالفعل؛ استراتيجية الارتباط بمؤسسة ناجحة.

## السعر

ما تكلفة شراء حق الامتياز؟ يتوقف هذا على عدة أمور. يمكن أن تتراوح استثماراتك الأولية ما بين بضعة آلاف من الدولارات ومليون دولار. وفوق ذلك، عليك أن تدفع أيضاً نسبة سنوية من إجمالي المبيعات، أو رسوم الامتياز، التي تطلبها معظم الشركات المانحة لحقوق الامتياز. وقد تصل هذه النسبة إلى ١٥٪ أو أكثر. ويمكن أيضاً إضافة نفقات أخرى في اتفاقية الامتياز. وعلى الرغم من أن حق الامتياز هو بديل لتأسيس المشروع من البداية، فإنه ليس بديلاً رخيصاً بالضرورة.

## مزايا وعيوب حق الامتياز

لكي تحدد ما إذا كان شراء حق الامتياز هو السبيل المناسب لك أو لا، ألق نظرة على مزايا وعيوب حقوق الامتياز.

### المزايا

عدم الاحتياج لخبرة كبيرة. من حقلك كصاحب امتياز الاستفادة من خبرة الشركة المانحة للامتياز. بدلاً من إهدار سنوات في تعلم قواعد العمل في المجال الذي ستعمل فيه، يمكنك معرفتها مباشرة وعلى الفور.

توفير التدريب والدعم المستمر. بدلاً من المعاناة بمفردك في ذلك، فإن الشركة المانحة للامتياز ستوفر لك الدعم الإضافي الذي تحتاجه. يتضمن ذلك برامج التدريب وخدمات المشورة المستمرة. توافر التمويل في أغلب الأحيان. قد تسمح لك الشركة مانحة الامتياز بتقسيم تكاليف بدء

التشغيل (الإنشاءات، والمعدات، والمخزون، والترويج، وغير ذلك) ومد فترة السداد لعدة سنوات. هذا يقلل حجم رأس المال الفوري المطلوب للاستثمار المبدئي.

**إمكانية زيادة القوة الشرائية.** غالباً ما يمكن شراء المنتجات، والتجهيزات، والمعدات، والخدمات المستخدمة في مشروعك من الشركة المانحة للامتياز مباشرة وبأسعار مخفضة. يعني هذا زيادة القوة الشرائية الفعلية لأموالك.

**الترويج القوي في المعتاد.** تبذل الشركات مانحة الامتياز جهداً كبيراً في تعريف الجمهور بأسمائها. ونتيجة لحملة الترويج التي تقوم بها تلك الشركات سيستفيد مشروعك كثيراً.

**ارتفاع قبول العملاء.** حيث إن السلع والخدمات التي تقدمها الشركة المانحة للامتياز معروفة ومشهورة بالفعل، فإن مشروعك سيتمتع بقوة جذب فورية تقريباً للعملاء. ففي حين أن المشروع الجديد قد يستغرق سنوات كي يرسخ سمعته، فإن سمعة مشروعك قائمة وراسخة بالفعل.

## العيوب

**حتمية اتباع التعليمات.** الشركة المانحة هي التي تضع القواعد؛ حريتك في اتخاذ القرارات مقيدة بضرورة اتباع الإجراءات القياسية وعرض منتجات أو خدمات معينة.

**التعاقدات تميل لحباية الشركة المانحة للامتياز.** حيث إن الشركة المانحة للامتياز هي التي تصوغ التعاقد، فإن قدرتك على المساومة والتفاوض تتأثر سلباً. فإذا حدث خلاف، فإن الشركة المانحة للامتياز تكون في موقف أقوى.

**مشاركة الأرباح مع الشركة المانحة للامتياز.** عادة ما تكون الشركات صاحبة الامتياز مطالبة بدفع نسبة مئوية من إجمالي المبيعات للشركة المانحة للامتياز، وبهذا تقل أرباحها. وحتى في حال إخفاق مشروعك في تحقيق الأرباح، مازال يجب عليك دفع هذه النسبة.

**القدرة المحدودة على تحويل الملكية.** حقك في التصرف في الامتياز مقيد بشروط اتفاقية الامتياز. ويعني هذا أنك قد لا تستطيع بيعه لصاحب أعلى عرض، أو توريثه لأحد أقاربك أو أصدقائك، أو حتى التنازل عنه دون موافقة الشركة المانحة.

**احتمال انخفاض القوة الشرائية.** تكون بعض شركات الامتيازات مطالبة بشراء المنتجات، والتجهيزات، والمعدات، والخدمات المستخدمة في المشروع من الشركة المانحة للامتياز دون غيرها، حتى إذا كانت هناك مصادر أخرى تعرض أسعاراً أقل. وقد أصبحت المحاكم الآن تعتبر تلك الإجراءات غير قانونية، ويجب أن تحذر من أي اتفاق ينص على مثلها.

**تصرفات أصحاب الامتيازات الآخرين تؤثر عليك.** المستهلك الذي يتلقى خدمة سيئة في أحد مشاريع الامتياز الأخرى سيفترض على الأرجح أن مشروعك يقدم خدمة سيئة أيضاً. ونتيجة

لذلك، سوف يتأثر مشروعك، بغض النظر عن جودة الخدمة التي يقدمها.

**الأعمال الورقية مضيعة للوقت.** تطلب منك الشركة المانحة للامتياز إعداد الكثير من التقارير المتنوعة، وهو أمر يستغرق وقتاً طويلاً. وما لم تكن شديد التنظيم، فقد ينتهي بك الحال غارقاً تحت سيل من الأعمال الورقية.

## اتفاقية حق الامتياز

تشكل اتفاقية حق الامتياز أساس علاقتك بالشركة المانحة. لذا، يجب أن تنص الاتفاقية بوضوح وبتفاصيل كافية على حقوق ومسئوليات كل طرف. يجب توضيح أي نقاط غامضة منذ البداية؛ فتأجيل ذلك لما بعد يمكن أن تكون له عواقب وخيمة. تأكد من أنك على استعداد لقبول جميع شروط العقد. فبمجرد توقيعك على الاتفاقية، سوف تكون ملزماً بها. إذا وجدت شرطاً غير مقبول، فحاول استبعاده من العقد أو تعديله. وإذا لم تكن هذه الإمكانيات متاحة لك، فربما كان عليك رفض الاتفاق مع الشركة المانحة للامتياز. وأفضل طريقة لحماية نفسك هي استشارة محاميك قبل التوقيع على أي أوراق.

عند تقييم مزايا اتفاقية امتياز، يجب أن تعطي اهتماماً خاصاً للشروط التالية في الاتفاقية:

**التكلفة الكلية لحق الامتياز.** ما التكاليف الفعلية لامتلاك وتشغيل مشروع حق امتياز؟ ليس تكلفة رسوم الحصول على حق الامتياز فحسب، وإنما كل شيء. ومما يثير الدهشة أن الكثير من الناس يخفون في حساب جميع النفقات المحتملة التي يجب تقديرها. ومن بين هذه النفقات:

- رسوم حق الامتياز. تمنحك الحق في ممارسة العمل كشركة صاحبة امتياز.
- رسوم المنشآت المادية. تشمل تكاليف إنشاء المشروع في موقع ملائم (أبحاث السوق، البناء، الإيجار، وما إلى ذلك).
- تكاليف المعدات والتركيبات. تشمل نفقات تجهيز المبنى.
- تكاليف المخزون والإمدادات. تشمل نفقات تزويد مشروعك بالمخزون والإمدادات الضرورية.
- حصص الشركة المانحة. تمثل نسبة مئوية من إجمالي المبيعات السنوية (وهي أحد الشروط الضرورية للحصول على حق الامتياز).
- تكاليف الترويج. تشمل نصيبك من تكاليف الدعاية والإعلان (وقد تكون متضمنة في حصص الشركة المانحة من المبيعات).

• **فوائد التمويل.** تشمل الفوائد المستحقة على القروض التي حصلت عليها الشركة صاحبة الامتياز.

فقط عندما تضيف جميع هذه النفقات (وأي نفقات أخرى قد تكون مفروضة عليك)، تستطيع تحديد إجمالي تكاليف حق الامتياز.

**مدة العقد.** ما مدة العقد؟ هل يمتد حقك في تشغيل مشروع الامتياز إلى أجل غير مسمى، أم أنه محدد بعدد معين من السنين؟ ما شروط التجديد؟ متوسط مدة العقد - باستثناء شروط التجديد - هو ٢٠ سنة.

**شرط إنهاء العقد.** راجع شرط إنهاء العقد، الذي يسمى عادة "شرط خروج الشركة المانحة للامتياز"، بعناية واهتمام كبيرين. هذا الشرط يعني في الأساس حق الشركة المانحة للامتياز في إنهاء علاقتك بها بإلغاء عقدك أو رفض تجديده. تحرص الشركات المانحة على الاحتفاظ بهذا الحق على أساس أنه الطريقة الوحيدة للحفاظ على معاييرها وحماية صورة وسمعة الشركة. ومع الأسف، يمكن استخدام هذا الشرط أيضاً في معاقبة الشركات صاحبة الامتياز وإن لم يكن هناك سبب وجيه لذلك.

ولحماية مشروعك وحق الامتياز الخاص بك، انتبه للنقاط الأربع التالية:

١. التصرفات والأفعال التي تقوم بها والتي قد تشكل أساس إنهاء العقد من جانب الشركة المانحة للامتياز.

٢. الطريقة التي سيتم اتباعها في تحديد قيمة الشركة صاحبة الامتياز في حال إنهاء العقد (التكلفة الأصلية، أو القيمة السوقية العادلة).

٣. ما إذا كان لك الحق في إنهاء الاتفاق من جانبك وتكلفة ذلك.

٤. ما إذا كان لك الحق، عند إنهاء العقد، في الدخول في منافسة مباشرة مع الشركة المانحة للامتياز في مجال الامتياز.

**تحويل الملكية.** هل لك الحق في بيع أو تحويل ملكية حق الامتياز لطرف آخر؟ في معظم الاتفاقيات، تحتفظ الشركة المانحة للامتياز بحق شرائه عند إنهاء العقد؛ وغالباً ما يكون الشراء بالسعر الأصلي. وهكذا، وبعد استثمار ما قيمته سنوات من الوقت والمال في مشروع حق الامتياز، ينتهي بك الحال إلى استرداد ما دفعته فقط.

**منطقة الامتياز.** منطقة الامتياز هي منطقة البيع المصرح لك باستخدام حق الامتياز فيها. وعند تقييم منطقة محتملة، يجب عليك تحديد ما يلي:

١. قدرات وإمكانيات البيع في المنطقة (في ضوء احتياجات المستهلكين المحليين والمنافسة).
٢. خصائص المنطقة (الديموجرافية والسيكوجرافية).
٣. النمو المتوقع للسوق في المنطقة.
٤. ما إذا كانت الشركة المانحة ستعطي حقوق امتياز لآخرين في نفس المنطقة أم لا.
٥. ححك في فتح مشاريع امتياز إضافية في منطقتك أو في مناطق أخرى (في ظل قوانين منع الاحتكار الحالية، ليس للشركة المانحة أي سلطة قانونية تتيح لها منعك من التوسع في مناطق أخرى. إلا أن معارضة نظام الشركة المانحة من المؤكد أنه سيؤدي إلى توتر العلاقات).

**الإجراءات.** الإجراءات التي من المتوقع أن تلتزم بها في مشروع الامتياز متضمنة في اتفاقية حق الامتياز أو في كتيب إجراءات الشركة. ويمكن أن تشمل تلك الإجراءات أي شيء بداية من طريقة تحية العملاء، وحتى طريقة مسك الدفاتر. ولحماية نفسك من المشكلات فيما بعد، اقض بعض الوقت في التعرف عليها جيداً قبل شراء حق الامتياز. تذكر أن طريقتك في العمل يجب أن تكون متوافقة تماماً مع طريقة الشركة المانحة للامتياز؛ وإلا فإنك ستواجه المتاعب.

**الدعم والتدريب على الإدارة.** ما أنواع التدريب الإداري والدعم الذي تستطيع أن تعتمد على الشركة المانحة في توفيره؟ بعض برامج التدريب تكون شاملة وموسعة للغاية، حيث تشمل قضاء أسبوع أو أكثر في مقر التدريب التابع للشركة المانحة للامتياز، وتدريباً في موقع العمل في أحد مشاريع الامتياز، وإرشاداً مستمراً بعد انتهاء التدريب. وتتألف بعض برامج التدريب الأخرى مما لا يزيد كثيراً على بعض صفحات المعلومات التي يقدمها نظام دعم خيالي لا وجود له فعلياً. احرص على معرفة التفاصيل الكاملة لبرامج التدريب والمساعدة والدعم التي ستوفرها الشركة المانحة للامتياز مسبقاً؛ واجعلها مضمنة في عقد الامتياز. ولا تنسَ أيضاً أن تعرف من سيقوم بدفع فاتورة التدريب.

**أنشطة الترويج.** ما الأنشطة التي ستقوم بها الشركة المانحة للامتياز من أجل ترويج اسم الشركة وسمعتها؟ هل ستكون الدعاية والإعلان على المستوى المحلي والإقليمي في الأساس أم ستمتد لتشمل البلد بأكمله وما وراءه؟ حيث إن إحدى نقاط البيع الأكثر أهمية لمشروع الامتياز هي أن يكون له اسم معروف وشهير، ومدعم بحملة ترويجية قوية وفعالة، يجب أن تعرف مقدماً طبيعة واتساع أنشطة الترويج والدعاية التي ستقوم بها الشركة. ومرة أخرى، يجب أن تثار هنا أيضاً قضية من سيتحمل تكاليف تلك الأنشطة. هل تشمل النسبة التي ستدفعها للشركة المانحة على نصيبك من تلك التكاليف، أم أنها ستكون نسبة إضافية منفصلة من إجمالي المبيعات؟

إن اتفاقية حق الامتياز هي توثيق على الورق لشروط العلاقة بين الشركة المانحة والشركة صاحبة الامتياز. وباعتبارها كذلك، لا يجب النظر إليها بخوف، وإنما ينبغي فحصها ودراستها بشكل كامل قدر المستطاع. لا تسمح لكثرة عدد الصفحات أو المصطلحات القانونية الغامضة أن تمنعك عن اكتساب فهم كامل لمحتويات الاتفاقية. إن أفضل طريقة لتجنب الخسارة والندم فيما بعد هي أن تدخل تلك العلاقة بعينين مفتوحتين.

## كيفية العثور على فرص حق الامتياز

يمكنك الرجوع إلى عدة مصادر للمعلومات لمساعدتك في العثور على فرص حق الامتياز. وتشتمل المصادر الرئيسية على: الصحف، شبكة الإنترنت، الشركات المانحة للامتياز، المنشورات التجارية، اتحادات حق الامتياز، متخصصو الامتياز، البنك، الحكومة.

**الصحف.** الأرجح أنك رأيت بالفعل عدداً متنوعاً من عروض حق الامتياز في القسم المالي أو قسم الإعلانات المبوبة من صحيفتك المحلية.

**شبكة الإنترنت.** اتصل بشبكة الإنترنت لمراجعة الفرص المتاحة. من خلال مواقع الشركات، والمجموعات الصناعية، والاتحادات، والجمعيات، يمكنك الحصول على نظرة عامة جيدة.

**الشركات المانحة للامتياز.** إذا كان هناك مجال محدد تفكر في العمل فيه بالفعل، فاكتب مباشرة إلى الشركات المانحة للامتياز في هذا المجال لمعرفة تفاصيل متطلبات شراء حق الامتياز. ويمكنك المقارنة بين الفرص المتاحة عن طريق الكتابة لأكثر من شركة.

**المنشورات التجارية.** اقرأ المنشورات التجارية الخاصة بالمجالات التي تجذبك. الشركات المانحة التي تسعى لتوسيع أعمالها عادة ما تعلن في هذه المطبوعات.

**اتحادات حق الامتياز.** تقوم اتحادات حق الامتياز بنشر مجلات وتقارير خاصة بحقوق الامتياز، كما أنها ترعى معارض يمكنك مقابلة ممثلي الشركات المانحة للامتياز فيها.

**متخصصو حقوق الامتياز.** يساعدك المتخصصون في مجال حقوق الامتياز في البحث والعثور على فرص الامتياز مقابل أتعاب محددة. وتشمل خدماتهم الحصول على معلومات مالية وتسويقية عن الشركات المعنية وتقديم التوصيات والاقتراحات.

**مدير البنك.** صاحب أو مدير البنك الذي تتعامل معه دائماً ما يكون على اتصال جيد بمجتمع الأعمال، ويستطيع على الأرجح تزويدك بمعلومات حول عروض الامتياز الحالية أو بأسماء أشخاص تستطيع الاتصال بهم.

**الحكومة.** المصادر الحكومية بداية من وزارة التجارة وحتى لجنة التجارة الفيدرالية يمكنها



تزيدك بالكثير من المعلومات حول حقوق الامتياز. وربما كان أفضل المصادر التي يمكنك البدء بها هي إدارة المشاريع الصغيرة SBA والمركز المحلي لتطوير المشاريع الصغيرة SBDC.

## تقييم حق الامتياز

كي تحدد ما إذا كانت فرصة حق امتياز معينة مناسبة لك أم لا، من المهم أن تدرسها بشكل دقيق وشامل، وتقوم بتصنيفها مستعيناً بعوامل مثل:

- جودة المنتجات أو الخدمات
- مستوى إقبال العملاء عليها
- قوة الشركة وإدارتها
- الموارد التي ستوفرها لك الشركة المانحة للامتياز؛ التمويل، التدريب، الترويج، القوة الشرائية، وغير ذلك
- شروط اتفاقية حق الامتياز وما ستحصل عليه في مقابل مالك
- حجم المتعة التي ستحصل عليها من إدارة مشروعك الخاص في ظل حق الامتياز
- تكاليف شراء حق الامتياز
- احتمالات ربح المشروع

تطالب لجنة التجارة الفيدرالية الشركات المانحة للامتياز بتزويد الشركات التي تسعى لشراء حق الامتياز بمنشور عرض الامتياز الخاص بالشركات المانحة، وهو يشمل معلومات تفصيلية عن الشركة ونسخة من اتفاقية حق الامتياز. ويجب تقديم هذا المنشور لك عند أو قبل أول مقابلة شخصية لك مع ممثل الشركة. وبالإضافة إلى دراسة الموضوع بعناية مع محام ومحاسب، هناك بعض الأمور الأخرى التي يمكنك القيام بها لاكتساب رؤية دقيقة لفرصة حق الامتياز. وتشتمل تلك الأمور على:

- معاينة المنتجات أو الخدمات بنفسك.
- فحص مواد الترويج والتدريب الخاصة بالشركة.
- زيارة مشاريع أخرى حصلت على حق الامتياز لمعرفة كيفية عمل الوحدات المنفردة.
- الاتصال بأصحاب حقوق الامتياز الحاليين والسابقين.

- التقصي عن الشركة في مقالات الصحف والمجلات وقواعد البيانات على الإنترنت.
- الاتصال بالمؤسسات الحكومية والاستهلاكية للحصول على المعلومات.

في ظل القدر الذي ستضعه في حق الامتياز من مالك ووقتك، ينبغي أن يكون تقييمك شاملاً ودقيقاً قدر المستطاع، بحيث يتم وضع احتياجاتك الشخصية واحتياجات أفراد أسرتك الذين سيتأثرون بقرار شراء حق الامتياز في الاعتبار. ولزيد من المعلومات حول تقييم حقوق الامتياز، قم بزيارة مواقع الويب التالية:

- International Franchise Association: <http://www.franchise.org/>
- American Association of Franchisees and Dealers: <http://www.aafd.org/>

## قائمة مراجعة الامتياز

تقييم حق الامتياز يتطلب ذهنًا صافياً. إن التفكير في جميع المعلومات المتاحة، والموازنة بين المزايا والعيوب، والإنصات لما تمليه عليك مشاعرك ليس بالأمر السهل. قائمة الفحص التالية ستساعدك في ترتيب الأمور المشوشة والتوصل إلى القرار الصحيح.

الإجابة نعم أو لا	قائمة مراجعة حق الامتياز
_____	١. هل قضت الشركة المانحة للامتياز فترة كافية في المجال بحيث أصبحت لها سمعة طيبة؟
_____	٢. هل راجعت مكتب تطوير المشاريع، أو الغرفة التجارية، أو مدير البنك لمعرفة سمعة الشركة المانحة للامتياز ومركزها الائتماني؟
_____	٣. هل عرضت عليك الشركة المانحة للامتياز أرقاماً معتمدة لصافي أرباح أحد المشاريع الأخرى صاحبة الامتياز؟ هل تحققت من تلك الأرقام بنفسك؟
_____	٤. هل أعطتك الشركة المانحة للامتياز نموذجاً للعقد لدراسته مع نصيحتك بالتماس المشورة؟

(مستمر)

الإجابة  
نعم أو لا

قائمة مراجعة حق الامتياز (مستمر)

٥. هل قضى المنتج أو الخدمة في الأسواق فترة كافية لكسب قبول العملاء والمستهلكين؟
٦. هل كنت تشتري المنتج أو الخدمة أنت نفسك اعتماداً على مزاياه وقيمه؟
٧. هل يتمتع المنتج أو الخدمة بالحماية ببراءة اختراع؟
٨. هل هناك تأمين ضد مسؤولية المنتج لحمايتك أنت والشركة المانحة للامتياز؟
٩. هل يمنحك العقد منطقة خاصة بشكل حصري طوال مدة الامتياز؟
١٠. هل توفر تلك المنطقة إمكانية تحقيق مبيعات كافية ومناسبة؟
١١. هل قمت بإجراء أي دراسة لتحديد ما إذا كان المنتج أو الخدمة التي ستبيعها لها سوق رائج في منطقتك بالسعر الذي ستطلبه؟
١٢. هل ستكون مضطراً لبيع أي منتجات أو خدمات جديدة تعرضها الشركة المانحة للامتياز بعد افتتاح مشروعك؟
١٣. هل تستطيع الحفاظ على حق الامتياز إذا كانت هناك حصة مبيعات سنوية ولم تتمكن من تحقيقها، أم سيتم سحب الامتياز؟
١٤. هل تبدو رسوم الامتياز معقولة؟
١٥. هل تبدو الحصة أو النسب المئوية التي ستدفعها من إجمالي المبيعات معقولة؟
١٦. هل يشمل الاستثمار النقدي دفع ثمن التجهيزات والمعدات؟

(مستمر)

الإجابة  
نعم أو لا

قائمة مراجعة حق الامتياز (مستمر)

١٧. هل يمكنك شراء الإمدادات من مصدر آخر إذا كان السعر أقل؟ \_\_\_\_\_
١٨. إذا كنت مطالباً بالمشاركة في الترويج والدعاية للشركة عن طريق الإسهام في تمويل حملة الدعاية والإعلان، فهل لك حق الاعتراض على أي زيادة في التكاليف؟ \_\_\_\_\_
١٩. هل يتضمن التدريب الذي ستحصل عليه فرصة لمراقبة أحد مشاريع الامتياز الناجحة والعمل معه لفترة من الزمن؟ \_\_\_\_\_
٢٠. هل تزودك الشركة المانحة للامتياز بالدعم المستمر من خلال مشرفين يقومون بزيارة مشروعك بانتظام؟ \_\_\_\_\_
٢١. هل اتفاقية حق الامتياز قابلة للتجديد؟ \_\_\_\_\_
٢٢. هل يمكنك إنهاء الاتفاقية، في حال كنت غير راضٍ لسبب أو لآخر؟ \_\_\_\_\_
٢٣. هل يمكنك بيع المشروع لأي شخص تشاء؟ \_\_\_\_\_
٢٤. هل يوافق محاميك على العقد؟ \_\_\_\_\_

## الحصول على المساعدة

**السبب** الرئيسي وراء معظم إخفاقات المشاريع هو الإدارة التي تفتقر إلى المعرفة، أو المهارات، أو الخبرة، أو ببساطة الوقت المطلوب لإدارة المشروع بكفاءة. ولأن المشاريع الجديدة نادراً ما تستطيع تحمل نفقات الاستعانة بالمتخصصين الذين يمكنون الشركات والمشاريع الكبرى من تحقيق أهدافها، فإن تلك تعد نقطة ضعف كبيرة. إلا أن هناك طريقة لتعويض نقطة الضعف تلك والحفاظ في الوقت نفسه على انخفاض تكاليف الرواتب والأجور، وهي الاستفادة من مصادر الخدمات الخارجية.

كثير من مصادر الخدمات الخارجية تكون مستعدة ومتحمسة تماماً لمساعدة مشروعك على النجاح. فسواء كنت في حاجة للمساعدة في الحصول على التمويل، أو حفظ الدفاتر، أو ابتكار أفكار لمنتجات جديدة وطرق لدعم وتنشيط وترويج المشروع، أو تدريب وتحفيز الموظفين، أو حل مجموعة متنوعة من مشكلات العمل، فإن هناك خدمات متاحة لهذه الأغراض. ومن هذه الخدمات ما هو مكلف، ولكن الكثير منها يقدم مجاناً.

### مصادر المساعدة الخارجية

فيما يلي بعض الأفراد والمؤسسات التي يمكنها مساعدتك في تشغيل مشروعك:

- المحاسبون
- وكالات الإعلانات
- المحامون
- أصحاب البنوك
- الغرف التجارية
- الكليات والجامعات

- الهيئات الحكومية، بما فيها وزارة التجارة، ومكاتب التطوير الاقتصادي، ولجنة التجارة الفيدرالية، ومكتب المنشورات الحكومية، ومصلحة الضرائب، وإدارة التجارة الدولية، وإدارة المشاريع الصغيرة، ومراكز تنمية المشاريع الصغيرة.
- وكالات التأمين
- المكتبات
- مستشارو الإدارة والتسويق
- مؤسسات خدمات المساعدة المؤقتة
- الهيئات التجارية
- مصممو/مديرو مواقع الويب

وكل مصدر من هذه المصادر يستطيع أن يزودك بمعلومات محددة مفيدة قد لا تكون متاحة لك بسهولة إلا من خلال هذا المصدر. وبالإضافة إلى ذلك، فإن المنشورات المتنوعة، ومكاتب إدارة المشاريع الصغيرة، ومراكز تطوير المشاريع الصغيرة، ومواقع الويب يمكن أن تمدك بالمساعدة أيضاً.

## المحاسبون

يستطيع المحاسب مساعدتك بصورة مفيدة في الحفاظ على عمل مشروعك على أساس مالي سليم. حتى لو كنت على دراية بإجراءات حفظ السجلات، أو كنت تستخدم ماسك دفاتر لتسجيل حساباتك، فإن خدمات المحاسب الخارجي تظل ضرورية. فبالإضافة إلى وضع نظام محاسبي مناسب لاحتياجاتك، يستطيع المحاسب أيضاً مساعدتك في المجالات التالية:

- تحديد المتطلبات النقدية
- وضع الميزانية
- وضع التقديرات المتوقعة
- التحكم في النفقات
- إعداد التقارير المالية
- تحليل البيانات المالية
- الحصول على القروض
- تجهيز التقارير الضريبية

ويمكنك العثور على قائمة بأسماء المحاسبين في دليل الصفحات الصفراء، ولكن من أجل الحصول على أفضل النتائج، حاول العثور على أحد المحاسبين من خلال توصية شخصية. اطلب من

صاحب البنك أو المحامي الذي تتعامل معه أن يقترح عليك محاسباً. فحيث إن طبيعة عمل موظفي البنوك والمحامين تجعلهم يتواصلون مع المحاسبين بانتظام، فإنهم يستطيعون تزويدك بأسماء المحاسبين القانونيين الذين يستطيعون تلبية احتياجاتك. وهناك طريقة أخرى للعثور على المحاسبين، وهي الاتصال بإحدى هيئات المحاسبة القومية أو التابعة للولاية. وإليك معلومات الاتصال بواحدة من كبريات تلك الهيئات في أمريكا:

American Institute of Certified Public Accountants  
1211 Avenue of the Americas, New York, NY 10036  
(www.aicpa.org)

## وكالات الإعلانات

يمكن لوكالة الإعلانات أن تساعدك في تخطيط، وإنتاج، واستخدام الإعلانات عن مشروعك. كما تقوم وكالات الإعلانات بالأنشطة التالية:

- وضع استراتيجيات الترويج
- إنشاء أجزاء الإعلان (كتابة النسخة، وضع التصميمات الرسومية والتخطيط، إنتاج الإعلان النهائي)
- اختيار وسيلة إعلام مناسبة
- التأكد من عرض الإعلانات وفقاً للجدول الزمني المحدد

وتعتمد حاجتك إلى استخدام وكالة إعلانات من عدمها على كمية الإعلانات التي تنوي القيام بها.

ولمعرفة وكالات الإعلانات المتاحة والخدمات التي تقدمها وكيفية الاتصال بها، يمكنك الرجوع إلى الدليل القياسي لوكالات الإعلانات - Standard Directory of Advertising Agencies، الموجود بكثير من المكتبات العامة. وأحد المصادر الأخرى للمعلومات عن وكالات الإعلانات هو الاتصال بمندوبي مبيعات الجهات الإعلامية لمعرفة آرائهم بشأن وكالات الإعلانات المختلفة. كما أن وكالات الإعلانات الموجودة في منطقتك ستكون واردة أيضاً في دليل الصفحات الصفراء.

## المحامون

المحامي مفيد لمشروعك منذ البداية، حيث يستطيع مساعدتك في تحديد الشكل القانوني المناسب لمشروعك، وفي عقد الاتفاقيات، وإعداد الأوراق التي سيتم تقديمها للحكومة، والتفاوض على قيمة إيجار أو شراء مبنى المشروع. وفيما بعد، يستطيع المحامي الاستمرار في المساعدة عن طريق:

- تمثيلك في المحاكم
- تقديم المشورة القانونية
- تفسير المستندات القانونية
- المساعدة في تخطيط الضرائب
- المساعدة في الالتزام بقوانين العمل
- التوصل لاتفاقيات مع الدائنين
- إعادة تنظيم المشروع، إذا لزم الأمر

يستطيع المحاسب أو صاحب البنك الذي تتعامل معه اقتراح اسم أحد المحامين. وما لم تتوفر هذه الوسيلة، فإن اتحاد المحامين في ولايتك يستطيع تزويدك بأسماء المحامين في منطقتك. وتشمل مصادر المعلومات الأخرى معارف العمل، والأصدقاء، ودليل الصفحات الصفراء.

## أصحاب البنوك

من الممكن أن يصبح صاحب البنك الذي تتعامل معه حليفاً مهماً لمشروعك، إذا بذلت بعض الوقت والجهد في إقامة علاقة طيبة معه؛ خاصة إذا كان ذلك قبل أن تطلب منه قرضاً. وتشمل النصائح والمعلومات التي يستطيع صاحب البنك تقديمها لك ما يلي:

- كيفية فتح حساب شيكات
- كيفية الحصول على حد ائتمان (حد تسهيلات ائتمانية)
- كيفية التقدم للحصول على قرض
- كيفية إعداد التقارير المالية
- كيفية إعداد فواتير العملاء
- كيفية إعداد كشوف الأجور

وبالإضافة إلى ذلك، فحيث إن أصحاب وموظفي البنوك على اتصال دائم بقطاعات مختلفة من المجتمع، فمن المرجح أنهم يعرفون الأخبار التي يمكن أن تؤثر على مشروعك قبل معرفتك بها.

## الغرف التجارية

الغرف التجارية هي في المعتاد وكالات المعلومات في المجتمع. هدف كل غرفة تجارية هو تطوير وتنمية اقتصاد المنطقة التي توجد فيها، وتشجيع الاستثمارات التجارية والصناعية،



وتوفير فرص العمل. وينبغي عليك، كصاحب مشروع جديد، أن تكون على اتصال دائم بالغرفة التجارية المحلية لتعرف ما يمكن أن تقدمه لك (دعماً معنوياً، بيانات أبحاث، معلومات عامة عن المجتمع، أو غير ذلك). وقد تقرر أيضاً الانضمام لعضويتها. وتقدم الغرف التجارية المزايا التالية:

- تروج المشاريع المحلية.
- تحمي مصالح المشروع.
- تمثل الصوت السياسي لمجتمع الأعمال والمشاريع.
- تعد بمثابة عدة مشروعات متحدة مع بعضها.

## الكليات والجامعات

الكليات والجامعات في منطقتك بمثابة مصدر هائل للمعلومات، والمهارات، والتدريب. إنها توفر لك الوصول إلى:

- مكتبة الكتب، والمجلات الدورية، والتقارير الحكومية، والمراجع، والخرائط، والجداول، والرسومات، والوسائل الصوتية والمرئية
- المستشارين المهنيين في عدة مجالات مرتبطة بالأعمال
- العمالة في صورة طلاب يتدربون على مجال عملك
- التعليم الإضافي في صورة فصول دراسية في نظرية الإدارة، والعمليات التجارية، والإعلان، وغير ذلك
- الندوات، خاصة لأصحاب المشاريع الصغيرة (غالباً ما تكون مرتبطة بإدارة المشاريع الصغيرة)

## الهيئات الحكومية

تستطيع الهيئات الحكومية على المستوى المحلي، ومستوى الولاية، والمستوى الفيدرالي توفير الكثير من المعلومات المفيدة سواء مجاناً أو نظير رسم بسيط.

## وزارة التجارة

وزارة التجارة Department of Commerce هي إحدى الهيئات الحكومية التي تختص بشؤون الشركات والمشاريع، وتشرف على البحث عن المعلومات وثيقة الصلة بالمجتمع الاقتصادي

وتوزيعها. ويتم جمع تلك المعلومات وتقديمها للجمهور في صورة منشورات وتقارير تشمل ما يلي:

- Survey of Current Business: مجلة شهرية تعرض أحدث التغييرات التي طرأت على الاقتصاد الوطني الأمريكي ومستويات الإنتاج والتوزيع
  - Census Bureau Reports: مجموعة تقارير تغطي مجالات مثل إحصاء السكان (العمر، الدخل، مستوى التعليم، الحالة الاجتماعية، وغيرها من البيانات الإحصائية)، والصناعة، والمشاريع، والاتجاهات الزراعية
- وإلى جانب هذه التقارير، يستطيع خبراء وزارة التجارة تقديم المشورة في مجالات محددة مثل فرص السوق المحلي والأجنبي، والاتصال بالمندوبين الأجانب، وشرح القوانين التجارية. ومنشورات وزارة التجارة متوفرة في الكثير من المكتبات العمومية، وعلى شبكة الإنترنت، وفي مكاتب الوزارة المنتشرة في جميع أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية. ولمزيد من المعلومات، أو للاتصال بأحد خبراء وزارة التجارة، يمكنك الاتصال بوزارة الخارجية، واشنطن، دي سي ٢٠٢٣٠، أو زيارة موقع الوزارة على الويب: [www.doc.gov](http://www.doc.gov).

## مكاتب التنمية الاقتصادية

الكثير من المجتمعات لها مكاتب التنمية الاقتصادية Economic Development Offices الخاصة بها. وتختلف هذه المكاتب عن الغرف التجارية في أن الحكومات المحلية هي التي تديرها وليس المشاريع المحلية. ويمكن لهذه المكاتب أن تزودك بمعلومات إحصائية حديثة حول حالة الاقتصاد، ونشاطات البناء، ووحدات الإسكان، واتجاهات المبيعات، والإحصاءات السكانية، والنقل، والمرافق، وقوى العمل، والأجور، والمرتبات، وخدمات المجتمع، والبنوك، ومؤسسات المدخرات والقروض، وتدفق حركة المرور، وأرقام الهاتف، ومواقع الويب.

## لجنة التجارة الفيدرالية

تقوم لجنة التجارة الفيدرالية Federal Trade Commission بتنظيم الممارسات التجارية من أجل حماية الجمهور من أساليب المنافسة غير العادلة. واللجنة مخولة حق جمع المعلومات المتصلة بإدارة المشاريع والأنشطة وتوزيع تلك المعلومات على كل من الحكومة والجمهور. وتشمل المعلومات التي يمكن الحصول عليها إرشادات حول ما يمكن اعتباره إعلانات، أو أسعاراً، أو ضمانات خادعة مضللة، وغيرها من الممارسات غير القانونية. ولمزيد من المعلومات، يمكنك الاتصال بلجنة التجارة الفيدرالية، واشنطن، دي سي ٢٠٥٨٠ ([www.ftc.gov](http://www.ftc.gov)).

## مكتب المنشورات الحكومية

يقوم مكتب المنشورات الحكومية في الولايات المتحدة U.S Government Printing Office

بالإشراف على نشر وتوزيع المستندات الحكومية، والكتيبات، والتقارير، والكتب في مواضيع مختلفة، يتعلق الكثير منها بالمشايخ التجارية مباشرة. وتباع تلك العناصر بأسعار رمزية عادة في المكتبات المحلية التابعة للمكتب والتي توجد عادة في المباني الفيدرالية. وإذا لم تكن إحدى هذه المكتبات قريبة منك، أو لم تكن تحتوي على المنشورات التي تريدها، فاستخدم موقع الويب ([www.gpoaccess.gov](http://www.gpoaccess.gov))، أو اكتب مباشرة إلى المكتب بالولايات المتحدة، واشنطن، دي سي ٢٠٤٠٢. سوف يرسل لك كتالوج يحتوي على المنشورات المتوفرة وأي منشورات أخرى تطلبها.

## مصلحة الضرائب الأمريكية

تستطيع مصلحة الضرائب الأمريكية Internal Revenue Service الرد على أي استفسارات تتعلق بضرائب الدخل الفيدرالية. ويمكن لخبراء الضرائب في المكاتب المحلية للمصلحة التعامل مع أسئلة محددة، أو يمكنك الرجوع إلى أي من أدلتها ومنشوراتها العديدة. وأحد الأدلة عالية القيمة هو دليل ضرائب المشايخ الصغيرة Tax Guide for Small Businesses الذي يُحدّث سنوياً. ويحتوي الدليل على حوالي ٢٠٠ صفحة من المعلومات عن موضوعات مثل الدفاتر والسجلات، ومدد المحاسبة، وتحديد إجمالي الربح، والنفقات القابلة للخصم الضريبي، والإهلاك، والائتمان الضريبي، وطرق عمل التقارير الضريبية. ويمكنك الحصول على هذا الدليل مجاناً من المكتب المحلي لمصلحة الضرائب، أو يمكنك طلبه عن طريق شبكة الإنترنت ([www.irs.gov](http://www.irs.gov)). وسوف نورد بعض المنشورات الأخرى لمصلحة الضرائب الأمريكية لاحقاً في هذا الفصل.

## إدارة التجارة الدولية

تستطيع إدارة التجارة الدولية International Trade Administration، تحت إشراف وزارة التجارة الأمريكية، تزويدك بكم هائل من المعلومات بشأن فرص التجارة والاستثمار بالخارج، والأسواق الأجنبية، وتمويل المصدرين، ومتطلبات الترخيص والتوثيق وغير ذلك. وتنتشر المكاتب الإقليمية لإدارة التجارة الدولية في جميع أنحاء الولايات المتحدة وبورتوريكو.

وإلى جانب خدمات الاستشارات والمنشورات التي تقدمها، فإن إدارة التجارة الدولية لها أيضاً مسئولون رسميون في المقر الرئيسي في واشنطن العاصمة، لمتابعة الاتجاهات الاقتصادية على مستوى العالم، ولديهم معلومات حديثة عن الأحوال التجارية في سائر الدول ويمكنهم تزويدك بالمعلومات والبيانات اللازمة عن الدول التي تخطط لتسويق منتجاتك وخدماتك بها. ولمزيد من التفاصيل عن إدارة التجارة الدولية أو مكاتبها، يمكنك زيارة موقع وزارة التجارة أو موقع إدارة التجارة الدولية التالي: [www.itadoc.gov](http://www.itadoc.gov).

## إدارة المشايخ الصغيرة

الغرض من إدارة المشايخ الصغيرة Small Business Administration هو مساعدة المشايخ

## الصغيرة بالطرق التالية :

- المساعدة في الحصول على التمويل
- توفير المساعدة الإدارية والفنية
- عقد ندوات وورش عمل تجارية
- المساعدة في توفير عقود حكومية

تلك الأشكال من المساعدة يتم توفيرها من خلال المكاتب الإقليمية التابعة للإدارة، وتوزيع المنشورات، وأنشطة نقابات خدمات التنفيذيين المتقاعدين Service Corps of Retired Ex-ecutives (SCORE)، ونقابات التنفيذيين النشطة (Active Corps of Executives (ACE)، والمجموعات التطوعية من المهنيين الذين يساعدون إدارة المشاريع الصغيرة في تقديم المشورة للمشاريع.

والتمويل الذي تقدمه إدارة المشاريع الصغيرة يأخذ شكل قروض مباشرة وغير مباشرة. ويمكن استخدام القروض في رأس المال العامل، وفي شراء المخزون، والمعدات، والتجهيزات؛ أو في إنشاء المباني، أو في عمليات التوسع. كما تمنح إدارة المشاريع الصغيرة القروض لمساعدة المشاريع الصغيرة على الالتزام بالقوانين الفيدرالية بشأن تلوث الهواء، والماء، والالتزام بالمعايير المهنية، والصحية، ومعايير السلامة والأمان. وإلى جانب ذلك، توجد أيضاً قروض الفرص الاقتصادية التي يتم منحها لمساعدة الأفراد المحرومين اقتصادياً أو اجتماعياً. وعلى الرغم من صعوبة الحصول على المال للمشاريع التي تنطوي على مخاطرة عالية من إدارة المشاريع الصغيرة، فإن الإدارة تصرح لشركات الاستثمار في المشاريع الصغيرة بتقديم هذا النوع من القروض. ولمزيد من المعلومات حول الممارسات التي تتبعها إدارة المشاريع الصغيرة أو شركات الاستثمار في المشاريع الصغيرة، راجع الفصل 8.

وتقدم إدارة المشاريع الصغيرة الدعم الإداري والفني في أشكال متعددة. وهناك عدد هائل من منشورات المشاريع الصغيرة التي يمكنك الاختيار منها. وستجد في نهاية هذا الفصل قائمة بالعناوين المتوفرة والتي يمكنك الوصول إليها على الإنترنت ([www.sba.gov](http://www.sba.gov)).

كما يتم تقديم المشورة والدعم بعمق بواسطة فريق المساعدة الإدارية في إدارة المشاريع الصغيرة، والذي يتكون من أعضاء نقابات خدمات التنفيذيين المتقاعدين (SCORE)، ونقابات التنفيذيين النشطة (ACE). ومن بين المجالات التي يمكنك تلقي النصح والإرشاد بشأنها: إنشاء مشروع صغير، التسويق، الإعلان، أهداف ربح، القروض، المحاسبة، مسك الدفاتر، الموظفون، وسائل التحكم في المخزون، تحليل العملاء، التقديرات، التأمينات. ويمكن ترتيب هذه الاجتماعات مع هؤلاء الخبراء من خلال المكتب الميداني المحلي لإدارة المشاريع الصغيرة. وكل تلك الخدمات مجانية.

ولمساعدة صغار أصحاب المشاريع ورجال الأعمال على حماية استثماراتهم، تعقد إدارة

المشاريع الصغيرة عدداً من الندوات وورش العمل المصممة لمساعدة المشاركين فيها على تحديد مدى استعدادهم لإنشاء المشروع والخطوات المطلوبة للبدء في بناء مشروع ناجح. وبمجرد اتخاذ قرار المضي قدماً في تأسيس المشروع، تساعد إدارة المشاريع الصغيرة المشاركين في وضع خطط عملية لمشاريعهم. وتضم الموضوعات الأخرى التي تغطيها ورش العمل والندوات ما يلي:

- الإعلان وترويج المبيعات
- العمليات الأساسية للمشروع
- تخطيط المشروع
- النساء في المشاريع التجارية
- التجارة الخارجية
- أمن مشاريع التجزئة

ويستطيع موظفو المساعدة في إدارة المشاريع الصغيرة إرشادك خلال عملية البيع للحكومة والحصول على العقود الحكومية. كما يمكنهم مساعدتك في الفوز بمقاولات من الباطن أيضاً. وتتعامل إدارة المشاريع الصغيرة مع كبار المقاولين الحكوميين للتأكد من أنهم يستعينون بمشاريع صغيرة مؤهلة كمقاولين فرعيين من الباطن في مشاريعهم.

## مراكز تطوير المشاريع الصغيرة

أصحاب المشاريع الذين يبحثون عن خدمات استشارية ودعم فني وتدريب مخصص في مشاريعهم يمكنهم العثور على ما يريدون وأكثر من خلال مراكز تطوير المشاريع الصغيرة - Small Busi- ness Development Centers (SBDCs) المنتشرة في جميع أنحاء الولايات المتحدة. تعتمد تلك المراكز، التي تدار بوجه عام بواسطة الكليات والجامعات، على مزيج من الموارد الحكومية، والتعليمية، والمتعلقة بالقطاع الخاص لتزويد أصحاب المشاريع الصغيرة بخدمات مثل:

- المشورة الفردية المخصصة
- المساعدة في التخطيط
- ورش العمل والندوات
- تدريب الموظفين في مواقع العمل
- معلومات عن البرامج الحكومية
- فرص التوصيات وتكوين العلاقات
- الوصول للبيانات الاقتصادية والتجارية: الكتب، التقارير، الكتيبات، برامج الكمبيوتر، برامج الفيديو والكاسيت، قواعد البيانات على شبكة الإنترنت

هدف مراكز تطوير المشاريع الصغيرة هو تنشيط الاقتصاد عن طريق مساعدة المشاريع الصغيرة والمتوسطة على أداء العمل بمزيد من الفعالية. ومن أجل تحقيق هذا، يعمل مستشارو مراكز تطوير المشاريع الصغيرة والخبراء الخارجيون في مجالات مثل المحاسبة، والقانون، والكمبيوتر، والتسويق، والماليات بالتعاون مع أصحاب المشاريع لتحقيق أهدافهم. كما أن مراكز تطوير المشاريع الصغيرة، التي تخدم احتياجات أصحاب المشاريع الحاليين والمحتملين، تساعد المشاريع الصغيرة في جميع مراحل تطورها.

لتعرف ما إذا كان هناك مركز لتطوير المشاريع الصغيرة بالقرب منك أم لا، راجع القائمة التي أوردناها لاحقاً في هذا الفصل، أو اتصل بقسم المشاريع في الكلية المحلية لمزيد من المعلومات.

## وكالات التأمين

تستطيع وكالة التأمين تحليل الاحتياجات المحددة لمشروعك ومساعدتك في الحصول على تغطية تأمينية كافية. وتشتمل جوانب إدارة المخاطر التي ينبغي عليك مناقشتها مع الوكالة التي تتعامل معها على كيفية حماية أصولك، وموظفيك، ومكاسبك، وكيفية الالتزام بالقانون. ولأن مصلحة مشروعك تعتمد على ما توفره من حماية له، يجب عليك أن تعطي أولوية متقدمة للعثور على وكالة تأمين جيدة.

وأفضل طريقة للعثور على وكالة تأمينات هي التوصيات الشخصية (المحاسب، والمحامي، ومسئول البنك يمكنهم اقتراح بعض الأسماء) وعقد المقارنات. إن التحدث مع العديد من الوكالات لن يسمح لك بتقييم مستويات التغطية التي تقدمها ومقارنة تكاليف خطط التأمين المختلفة فحسب، وإنما سيعطيك أيضاً فكرة عن أكثر الوكالات معرفة بمجال عملك. ويمكنك العثور على أسماء وكالات وشركات التأمين في دليل الصفحات الصفراء.

## المكتبات

يمكنك العثور على الكثير من المعلومات التي تحتاجها لتشغيل مشروعك في المكتبات مجاناً. يمكنك العثور على إجابات الكثير من الأسئلة المتعلقة بالعمليات اليومية للمشروع؛ ليس فقط في الكتب، وإنما في المجلات، والصحف، والمراجع، والمنشورات الحكومية، والخرائط، والجداول، والرسومات، والوسائل السمعية والبصرية أيضاً، سواء الموجودة في المكتبة نفسها أو على شبكة الإنترنت من خلال أجهزة الكمبيوتر في المكتبة. وطرق الإدارة والتسويق، والشروح الفنية، والبيانات الإحصائية، والمعلومات الصناعية، والاتجاهات والتقديرات الاقتصادية هي بعض المجالات التي تستطيع الحصول على المعلومات بشأنها.

وبالإضافة إلى المكتبات العامة، هناك أيضاً المكتبات التي ترعاها وتديرها الكليات والجامعات، والقطاع الخاص، والهيئات التجارية والمهنية، واتحادات العمال، ومراكز الأبحاث. وأفضل هذه

الجهات وأكثرها فائدة بوجه عام هي التي تمتلك قسماً منفصلاً للمراجع التجارية.

## مستشارو الإدارة والتسويق

يستطيع مستشارو الإدارة والتسويق اكتشاف نقاط الضعف في طرق العمل أو استراتيجية التسويق الخاصة بك، ويمكنهم اقتراح إجراءات التصحيح. كما أنهم يستطيعون المساعدة أيضاً قبل ظهور المشكلات، حيث يقدمون المشورة بشأن تطوير منتجات جديدة، وأبحاث السوق، وعمليات التوسع، والإدارة، وتحفيز الموظفين، والتحكم في النفقات، والأمن، وغير ذلك كثير.

والعديد من المشاريع تستدعي مستشار إدارة أو تسويق متى كان هناك قرار مهم ينبغي اتخاذه في هذه المجالات. هذا لا يتيح لصاحب المشروع الاستفادة من معرفة وخبرة المستشار فحسب، وإنما الاستفادة من شيء لا يقل أهمية عن ذلك: موضوعية المستشار. فعلى عكس الموظفين، لا يكون لدى المستشارين شيء يكسبونه أو يخسرونه من نتائج القرار. والأكثر أهمية من ذلك أن تنوع اتصالاتهم ومعارفهم في مجتمع الأعمال عادة ما يمنحهم رؤية أوسع.

وأفضل وسيلة للعثور على مستشار إدارة أو تسويق هي التوصيات الشخصية، التي يفضل أن تكون من عملاء المستشار نفسه. والاتصال بأقسام التجارة والمشاريع في الكليات فكرة جيدة أخرى، أو يمكنك مراجعة قوائم أسماء المستشارين والخبراء الواردة في أحد الأدلة العديدة المتوفرة في المكتبات العامة.

## مؤسسات خدمات المساعدة المؤقتة

هناك مؤسسات توفر المساعدة المؤقتة في جميع أنحاء الولايات المتحدة، وهي تقدم مساعدة مؤقتة فورية تتسم بالخبرة والكفاءة. يمكنك التعاقد على الاستعانة بسكرتير، أو موظف استقبال، أو ماسك دفاتر، أو موظف مبيعات، أو مهندس، أو مبرمج كمبيوتر، أو غير ذلك من الموظفين الكتابيين، أو المهنيين، أو الصناعيين. وتقوم مؤسسات خدمات المساعدة المؤقتة بعمليات تصفية المتقدمين، وإجراء المقابلات الشخصية معهم، واختبارهم، إلى جانب مراجعة المصادر. ويمكنك العثور على مؤسسات خدمات المساعدة المؤقتة من خلال التوصيات والترشيحات الشخصية، أو من خلال الغرف التجارية المحلية، أو دليل الصفحات الصفراء.

## الهيئات التجارية

الهيئات التجارية هي منظمات لها أعضاء في مشاريع أو مجالات معينة (صناعة الملابس، البنوك والماليات، المطاعم، إصلاح السيارات). واهتمامات وخدمات الهيئات التجارية موجهة نحو مساعدة الأعضاء على تحسين كفاءة التشغيل ومواجهة المشكلات. وتكون تلك المساعدة في صورة:

- خدمات محاسبة. توفر نماذج وكتيبات المحاسبة، وبيانات النسب، ودراسات التكاليف، والاستشارات.
- خدمات إعلان وتسويق. توفر مواد الإعلان، وتقديرات مستويات الطلب والاتجاهات المستقبلية.
- أنشطة رعاية وعلاقات عامة. توفر للأعضاء ووسائل الإعلام المعلومات الخاصة بأنشطة مجال العمل.
- برامج تعليمية. توفر مجموعة متنوعة من مناهج التدريب ووسائل المساعدة لأصحاب المشاريع والموظفين على تنمية مهاراتهم.
- أنشطة بحث. توفر للأعضاء، والوكالات الحكومية إحصائيات خاصة بمجال العمل: طرق التشغيل، معايير المنتجات، عمليات التصريح والتصنيف، وغير ذلك.
- برامج لشئون الموظفين. تزود الأعضاء بمعلومات حول مستويات الأجور، وجداول العمل، والمزايا الإضافية، وكذلك توفر المساعدة في مفاوضات عقود الموظفين.
- برامج للشئون الحكومية. توفر للأعضاء رأياً جماعياً موحداً عند التواصل مع الحكومة، وتطلعهم على الإجراءات الحكومية المتعلقة بمشروعاتهم.

وبالإضافة إلى ذلك فإن الهيئات التجارية تمارس نشاطها فيما يتعلق بخدمة الجمهور، وأمن البيئة. وبالطبع، ليست جميع الهيئات تقدم كل هذه الخدمات. ولعرفة الخدمات التي يتم توفيرها في مجال عملك، اتصل بالهيئة ذات الصلة. ولعرفة المزيد من المعلومات حول الهيئات التجارية أو معرفة الهيئات التي تمثل مجال عملك، راجع المنشورات التالية المتوفرة في معظم المكتبات العامة:

- National Trade and Professional Associations of the United States, Columbia Books, Inc., Publishers, Washington, DC ([www.columbiabooks.com](http://www.columbiabooks.com))
- Encyclopedia of Associations, Thomas Gale, Farmington Hills, MI, 48331 ([www.gale.com](http://www.gale.com))

## مصممو/مديرو مواقع الويب

لتصميم وتشغيل موقع الويب الخاص بالمشروع، هناك مصممون ومديرون لمواقع الويب يستطيعون الاعتناء بجميع التفاصيل؛ تصميم الموقع بالمظهر الذي تريده والقيام بأعمال الصيانة والتحديث له. وتستطيع العثور على خبراء الويب من خلال طلب توصيات واقتراحات أصحاب المشاريع الآخرين، أو البحث في دليل الصفحات الصفراء، أو الاتصال بالمؤسسات المهنية مثل هيئة محترفي الويب (The Association of Web Professionals ([www.a-w-p.org](http://www.a-w-p.org))). وهناك وسيلة



أخرى، وهي أن تراجع الكليات المحلية في مجتمعك ما إذا كان هناك أحد طلاب الكمبيوتر المستعدين لإنجاز المهمة.

وإذا كنت تفضل تصميم وتشغيل الموقع بنفسك، ولكنك تحتاج فقط إلى بعض المساعدة الفنية، فإن شركات مثل Network Solutions (www.networksolutions.com) و AskaWebDe- (www.askawebdesigner.com) signer تستطيع المساعدة. تلك الشركات توفر قوالب جاهزة لتصميم مواقع ويب تفاعلية متعددة الصفحات، كما تقدم خدمات دعم لمساعدتك في تحديث وصيانة موقع الويب الخاص بك.

## المنشورات

فيما يلي نماذج من منشورات مصلحة الضرائب الأمريكية IRS وإدارة المشاريع الصغيرة SBA.

### منشورات مصلحة الضرائب الأمريكية

المنشورات التالية يمكن أن تزودك بمعلومات إضافية حول الضرائب التي تفرض على المشاريع التجارية. تلك المنشورات متوفرة في مكتب مصلحة الضرائب المحلي؛ وإذا لم تجدها هناك، يمكنك الحصول عليها عن طريق الكتابة إلى مصلحة الضرائب الأمريكية، واشنطن، دي سي Internal Revenue Service, Washington, DC 20224.

<b>Title</b>	<b>No.</b>
<i>Your Rights As a Taxpayer</i>	1
<i>Employer's Tax Guide (Circular E)</i>	15
<i>Your Federal Income Tax</i>	17
<i>Tax Guide for Small Business</i>	334
<i>Fuel Tax Credits and Refunds</i>	378
<i>Travel, Entertainment, Gift and Car Expenses</i>	463
<i>Tax Withholding and Estimated Tax</i>	505
<i>Excise Taxes</i>	510
<i>Moving Expenses</i>	521
<i>Selling Your Home</i>	523
<i>Taxable and Nontaxable Income</i>	525
<i>Charitable Contributions</i>	526
<i>Residential Rental Property</i>	527
<i>Miscellaneous Deductions</i>	529
<i>Tax Information for Homeowners</i>	530
<i>Self-employment Tax</i>	533

<b>Title (continued)</b>	<b>No.</b>
<i>Depreciation</i>	534
<i>Business Expenses</i>	535
<i>Net Operating Losses</i>	536
<i>Accounting Periods and Methods</i>	538
<i>Partnerships</i>	541
<i>Corporations</i>	542
<i>Sales and Other Dispositions of Assets</i>	544
<i>Casualties, Disasters, and Thefts</i>	547
<i>Investment Income and Expenses</i>	550
<i>Basis of Assets</i>	551
<i>Recordkeeping for Individuals</i>	552
<i>Community Property</i>	555
<i>Examinations of Returns, Appeal Rights, and Claims for Refund</i>	556
<i>Retirement Plans for Small Business</i>	560
<i>Starting a Business and Keeping Records</i>	583
<i>Business Use of Your Home</i>	587
<i>Tax Information on S Corporations</i>	589
<i>Individual Retirement Arrangements (IRAs)</i>	590
<i>The IRS Collection Process</i>	594
<i>Guide to Free Tax Services</i>	910
<i>Direct Sellers</i>	911
<i>Household Employer's Tax Guide</i>	926
<i>How to Depreciate Your Property</i>	946
<i>Small Business Tax Workshop Workbook</i>	1066
<i>Per Diem Rates</i>	1542
<i>Small Business Talk</i>	1853

## منشورات إدارة المشاريع الصغيرة

المنشورات التالية يمكن أن تزودك بمعلومات إضافية حول عمليات المشاريع الصغيرة. ويمكنك الوصول لتلك المنشورات على شبكة الإنترنت على موقع إدارة المشاريع الصغيرة - Small Business Administration ([www.sba.gov](http://www.sba.gov))

## سلسلة "إدارة المشاريع الصغيرة"

للأشخاص الذين يفكرون في إنشاء مشروع جديد:

سلسلة الإدارة والتخطيط

<i>Checklist for Going Into Business</i>	<u>MP-12</u>
<i>Selecting the Legal Structure for Your Business</i>	<u>MP-25</u>
<i>Evaluating Franchise Opportunities</i>	<u>MP-26</u>
<i>Handbook for Small Business</i>	<u>MP-31</u>
<i>How to Write a Business Plan</i>	<u>MP-32</u>

سلسلة الإدارة المالية

<i>ABC's of Borrowing</i>	<u>FM-1</u>
<i>Guia Para Obtener Prestamos</i>	<u>FM-1S</u>
<i>A Venture Capital Primer for Small Business</i>	<u>FM-5</u>
<i>Budgeting in a Small Service Firm</i>	<u>FM-8</u>
<i>Financing for Small Business</i>	<u>FM-14</u>

سلسلة التسويق

<i>Marketing for Small Business: An Overview</i>	<u>MT-2</u>
<i>Researching Your Market</i>	<u>MT-8</u>
<i>Selling by Mail Order</i>	<u>MT-9</u>

سلسلة المنتجات/الأفكار/الابتكارات

<i>Ideas Into Dollars</i>	<u>PI-1</u>
<i>Avoiding Patent, Trademark and Copyright Problems</i>	<u>PI-2</u>
<i>Trademarks and Business Goodwill</i>	<u>PI-3</u>

للأشخاص الذين مر عام على تأسيس مشاريعهم:

سلسلة الإدارة المالية

<i>Understanding Cash Flow</i>	<u>FM-4</u>
<i>Recordkeeping in a Small Business</i>	<u>FM-10</u>
<i>Pricing Your Products and Services Profitably</i>	<u>FM-13</u>

سلسلة الإدارة والتخطيط

<i>Business Plan for Small Manufacturers</i>	<b>MP-4</b>
<i>Business Plan for Small Construction Firms</i>	<b>MP-5</b>
<i>Business Plan for Retailers</i>	<b>MP-9</b>
<i>Business Plan for Small Service Firms</i>	<b>MP-11</b>
<i>How to Get Started With a Small Business Computer</i>	<b>MP-14</b>
<i>Business Plan for Home-Based Business</i>	<b>MP-15</b>

سلسلة التسويق

<i>Creative Selling: The Competitive Edge</i>	<b>MT-1</b>
<i>Advertising</i>	<b>MT-11</b>
<i>Signs: Showcasing Your Business on the Street</i>	<b>MT-12</b>

للأشخاص الذين مر على تأسيس مشاريعهم ١-٥ أعوام:

سلسلة الإدارة والتخطيط

<i>Problems in Managing a Family-Owned Business</i>	<b>MP-3</b>
<i>Planning and Goal Setting for Small Business</i>	<b>MP-6</b>
<i>Insurance Options for Business Continuation Planning</i>	<b>MP-20</b>
<i>Inventory Management</i>	<b>MP-22</b>
<i>Small Business Risk Management Guide</i>	<b>MP-28</b>
<i>How to Start a Quality Child Care Business</i>	<b>MP-29</b>
<i>Child Day-Care Services</i>	<b>MP-30</b>

سلسلة إدارة الموظفين

<i>Employees: How to Find and Pay Them</i>	<b>PM-2</b>
<i>Managing Employee Benefits</i>	<b>PM-3</b>

سلسلة الوقاية من الجرائم

<i>Curtailing Crime—Inside and Out</i>	<b>CP-2</b>
--	-------------

للمشاريع التي تسعى للتوسع أو النمو:

سلسلة المشاريع النامية

<i>Transferring Management/Family Businesses</i>	<b>EB-1</b>
<i>Marketing Strategies for Growing Businesses</i>	<b>EB-2</b>

<i>Management Issues for Growing Businesses</i>	<b>EB-3</b>
<i>Human Resource Management for Growing Businesses</i>	<b>EB-4</b>
<i>Audit Checklist for Growing Businesses</i>	<b>EB-5</b>
<i>Strategic Planning for Growing Businesses</i>	<b>EB-6</b>
<i>Financial Management for Growing Businesses</i>	<b>EB-7</b>

## المكاتب الميدانية لإدارة المشاريع الصغيرة

فيما يلي معلومات الاتصال الخاصة بالعديد من المكاتب الميدانية لإدارة المشاريع الصغيرة.

### المكاتب الإقليمية

<b>Region I</b> 10 Causeway St., Suite 812 Boston, MA 02222-1093 617/565-8415	<b>Region VII</b> 523 W. 8th St., Suite 307 Kansas City, MO 64105-1500 816/974-6380
<b>Region II</b> 26 Federal Plaza Room 31-08 New York, NY 10278 212/264-1450	<b>Region VIII</b> 721 19th St., Suite 400 Denver, CO 80202 303/844-0500
<b>Region III</b> 900 Market St., 5th Floor Philadelphia, PA 19107 215/580-2807	<b>Region IX</b> 455 Market St., Suite 2200 San Francisco, CA 94105-2445 415/744-2118
<b>Region IV</b> 233 Peachtree Street, NE Atlanta, GA 30303 404/331-4999	<b>Region X</b> 1200 6th Ave., Suite 1805 Seattle, WA 98101-1128 206/553-5676
<b>Region V</b> 500 W. Madison St. Chicago, IL 60661-2511 312/353-0357	<b>Disaster Area Offices</b>
<b>Region VI</b> 4300 Amon Carter Blvd. Ft. Worth, TX 76155 817/684-5581	<b>Area 1: Regions I-II</b> 360 Rainbow Boulevard S., 3rd Floor Niagara Falls, NY 14303 1-800-659-2955
	<b>Area 2: Regions III-IV</b> One Baltimore Place, Suite 300 Atlanta, GA 30308 1-800-359-2227

**Area 3: Regions V-VII**  
14925 Kingport Road  
Ft. Worth, TX 76155-2243  
1-800-366-6303

**Area 4: Regions VIII-X**  
P.O. Box 419004  
Sacramento, CA 95841-9004  
1-800-488-5323

## مراكز تطوير المشاريع الصغيرة

**Alabama SBDC**  
M. William Campbell Jr., State Director  
2800 Milan Court Ste. #124  
Birmingham, AL 35211-6908  
Phone: 205-943-6750  
Fax: 205-943-6752  
E-Mail: [mailto:williamc@uab.edu](mailto:mailto:williamc@uab.edu)  
WEBSITE: <http://www.asbdc.org/>

WEBSITE: <http://www.dist.maricopa.edu/sbdc/>

**Alaska SBDC**  
Jan Fredericks, State Director  
430 West Seventh Ave., Ste. 110  
Anchorage, AK 99501  
Phone: (907) 274-7232  
Fax: (907) 274-9524  
E-Mail: [anjaf@uaa.sbdc.alaska.edu](mailto:anjaf@uaa.sbdc.alaska.edu)  
WEBSITE: <http://www.aksbdc.org/>

**Arkansas SBDC**  
Janet M. Roderick, State Director  
2801 S. University Avenue  
Little Rock, AR 72204-1099  
Phone: (501) 324-9043  
Fax: (501) 324-9049  
E-Mail: [jmroderick@ualr.edu](mailto:jmroderick@ualr.edu)  
WEBSITE: <http://sbdc.ualr.edu/>

**American Samoa SBDC**  
Dr. Bruce Whitaker, Director  
P.O. Box 2609  
American Samoa Community College  
Pago Pago, American Samoa 96799  
Phone: 011 (684) 699-9155  
Fax: 011 (684) 699 2796  
E-Mail: [ascccfo@samoatelco.com](mailto:ascccfo@samoatelco.com)  
WEBSITE: <http://www.ascc.as/academicssupportsbdc.htm>

### California SBDC

**Fresno SBDC**  
Ms. Helen Sullivan, Director  
UC Merced Lead Center  
550 East Shaw, Suite 105A  
Fresno, CA 93710  
Phone: (559) 241-7414  
Fax: (559) 241-7422  
E-Mail: [Helen.sullivan@ucop.edu](mailto:Helen.sullivan@ucop.edu)  
WEBSITE: <http://www.ucmerced.edu>

**Arizona SBDC**  
Michael York, State Director  
2411 West 14th St. Suite 132  
Temp, AZ 85281  
Phone: (480) 731-8720  
Fax: (480) 731-8729  
E-Mail: [mike.york@domail.maricopa.edu](mailto:mike.york@domail.maricopa.edu)

**Los Angeles SBDC**  
Dr. Michael Fronmueller/Debbie  
Cours, Co-Directors  
California State University,  
Northridge  
18111 Nordhoff Street  
Northridge, California 91330-8232  
Phone: (818) 674-0417  
Fax: (818) 552-3260  
E-Mail: [michaelf@csun.edu](mailto:michaelf@csun.edu)  
WEBSITE: <http://www.sba.gov/ca/la/sbdr/la.html>

**Sacramento SBDC**

Ms. Janice Rhodd, Director  
California State University  
Chico Research Foundation  
Kendall Hall, Room 114  
Chico, California 95929-0870  
Phone: (530) 898-4598  
Fax: (530) 898-4734  
E-Mail: [jrhodd@csuchico.edu](mailto:jrhodd@csuchico.edu)  
WEBSITE: <http://www.sbdcsierra.org>

**San Diego SBDC**

Ms. Mary Wylie, Director  
Southwestern Community  
College District  
900 Otey Lakes Road  
Chula Vista, California 91910  
Phone: (619) 482-6375  
Fax: (619) 482-6402  
E-Mail: [mwylic@swc.cc.ca.us](mailto:mwylic@swc.cc.ca.us)  
WEBSITE: <http://www.sba.gov/ca/sandiego/sandiegosbdc.html>

**San Francisco SBDC**

Mr. Blake Escudier, Director  
San Jose State University Foundation  
210 North 4th Street, 4th Floor  
P.O. Box 720130  
San Jose, California 95129  
Phone: (408) 655-9487  
E-Mail: [escudier\\_b@cob.sjsu.edu](mailto:escudier_b@cob.sjsu.edu)  
WEBSITE: <http://www.sfsbdc.org>

**Santa Ana SBDC**

Ms. Vi Pham, Lead Center Director  
Tri-County Lead SBDC  
California State University, Fullerton  
800 N. State College Blvd., LH640  
Fullerton, CA 92831-3599  
Phone: (714) 278-2719  
Fax: (714) 278-7858  
E-Mail: [vpham@fullerton.edu](mailto:vpham@fullerton.edu)  
WEBSITE: <http://www.sba.gov/ca/santa/sbdc.html>

**Colorado SBDC**

Kelly Manning, State Director  
1625 Broadway, Suite 1700  
Denver, CO 80202  
Phone: 303-892-3794  
Fax: 303-892-3848  
E-Mail: [mailto:Kelly.Manning@state.co.us](mailto:mailto:Kelly.Manning@state.co.us)  
WEBSITE: <http://www.state.co.us/oed/sbdc/>

**Connecticut SBDC**

Dennis Gruell, State Director  
2 Bourne Place, U-94  
Storrs, CT 06269-5094  
Phone: (860) 486-4135  
Fax: (860) 486-1576  
E-Mail: [dennis.gruell@uconn.edu](mailto:dennis.gruell@uconn.edu)  
WEBSITE: <http://www.sbdc.uconn.edu>

**Delaware SBDC**

Clinton Tymes, State Director  
1 Innovation Way, Ste. 301  
Newark, DE 19711  
Phone: (302) 831-1555  
Fax: (302) 831-1423  
E-Mail: [tymesc@be.udel.edu](mailto:tymesc@be.udel.edu)  
WEBSITE: <http://www.delawaresbdc.org>

**District of Columbia SBDC**

Henry Turner, State Director  
2600 6th Street, N.W. Room 128  
Washington, D.C. 20059  
Phone: (202) 806-1550  
Fax: (202) 806-1777  
E-Mail: [hturner@howard.edu](mailto:hturner@howard.edu)  
WEBSITE: <http://www.bschool.howard.edu/SBDC/index.htm>

**Florida SBDC**

Jerry Cartwright, State Director  
UWF/19 West Garden Street,  
Suite 302  
Pensacola, FL 32501  
Phone: 850-595-6060

**Fax:** 850-595-6070  
**E-Mail:** [jcartwri@uwf.edu](mailto:jcartwri@uwf.edu)  
**WEBSITE:** <http://www.floridasbdc.com>

**Georgia SBDC**  
Henry Logan, State Director  
University of Georgia  
1180 East Broad Street  
Athens, GA 30602-5412  
Phone: (706) 542-6762  
Fax: (706) 542-7935  
E-Mail: [HLOGAN@sbdc.uga.edu](mailto:HLOGAN@sbdc.uga.edu)  
WEBSITE: <http://www.sbdc.uga.edu>

**Hawaii SBDC**  
Darryl Mleynek, State Director  
200 West Kawili Street  
Hilo, HI 96720  
Phone: 808-974-7515  
Fax: 808-974-7683  
E-Mail: [darrylm@interpac.net](mailto:darrylm@interpac.net)  
WEBSITE: <http://www.hawaii-sbdc.org>

**Idaho SBDC**  
James Hogge, State Director  
1910 University Drive  
Boise, ID 83725  
Phone: 208-426-1640  
Fax: 208-426-3877  
E-Mail: [jhogge@boisestate.edu](mailto:jhogge@boisestate.edu)  
WEBSITE: <http://www.idahosbdc.org>

**Illinois SBDC**  
Mark Petrilli, State Director  
620 East Adams Street, 3rd Floor  
Springfield, IL 62701  
Phone: 217-524-5856  
Fax: 217-524-0171  
E-Mail: [mpetrill@commerce.state.il.us](mailto:mpetrill@commerce.state.il.us)  
WEBSITE: <http://www.commerce.state.il.us>

**Indiana SBDC**  
Debbie Bishop Trocha  
One North Capitol, Suite 900  
Indianapolis, IN 46204  
Phone: 317-234-2086

**Fax:** 317-232-8874  
**E-Mail:** [mailto:dtrocha@isbdc.org](mailto:mailto:dtrocha@isbdc.org)  
**WEBSITE:** <http://www.isbdc.org>

**Iowa SBDC**  
Lars Peterson, Interim State Director  
137 Lynn Avenue  
Ames, IA 50014-7126  
Phone: 515-292-6351  
Fax: 515-292-0020  
E-Mail: [larsp@iastate.edu](mailto:larsp@iastate.edu)  
WEBSITE: <http://www.iabusnet.org>

**Kansas SBDC**  
Wally Kearns, State Director  
214 SW Sixth Street, Suite 301  
Topeka, KS 66603  
Phone: 785-296-6514  
Fax: 785-291-3261  
E-Mail: [ksbdc.wkearns@fhsu.edu](mailto:ksbdc.wkearns@fhsu.edu)  
WEBSITE: <http://www.fhsu.edu/ksbdc>

**Kentucky SBDC**  
Becky Naugle, State Director  
225 Gatton Bus. & Economic Bldg.  
Lexington, KY 40506-0034  
Phone: 859-257-7668  
Fax: 859-323-1907  
E-Mail: [lrnaug0@pop.uky.edu](mailto:lrnaug0@pop.uky.edu)  
WEBSITE: <http://www.ksbdc.org>

**Louisiana SBDC**  
Ms. Mary Lynn Wilkerson,  
State Director  
University of Louisiana at Monroe  
College of Business Administration  
700 University Avenue  
Monroe, LA 71209-6435  
Phone: 318-342-5506  
Fax: 318-342-5510  
E-Mail: [wilkerson@ulm.edu](mailto:wilkerson@ulm.edu)  
WEBSITE: <http://www.lsbdc.org>

**Maine SBDC**  
John Massaua, State Director  
96 Falmouth Street, P.O. Box 9300  
Portland, ME 04104-9300



Phone: 207-780-4420  
Fax: 207-780-4857  
E-Mail: [jrmassoua@maine.edu](mailto:jrmassoua@maine.edu)  
WEBSITE: <http://www.mainesbdc.org>

**Maryland SBDC**  
Renee Sprow, State Director  
7100 Baltimore Ave., Suite 401  
College Park, MD 20740  
Phone: 301-403-8300  
Fax: 301-403-8303  
E-Mail: [Rsprow@mdsbdc.umd.edu](mailto:Rsprow@mdsbdc.umd.edu)  
WEBSITE: <http://www.mdsbdc.umd.edu>

**Massachusetts SBDC**  
Georgianna Parkin, State Director  
227 Isenberg School of Management  
University of Massachusetts  
121 Presidents Drive  
Amherst, MA 01001-9310  
Phone: 413-545-6301  
Fax: 413-545-1273  
E-Mail: [gcp@msbdc.umass.edu](mailto:gcp@msbdc.umass.edu)  
WEBSITE: <http://msbdc.som.umass.edu>

**Michigan SBTDC**  
Carol Lopucki, State Director  
510 W. Fulton Street  
Grand Rapids, MI 49504  
Phone: 616-331-7371  
Fax: 616-331-7389  
E-Mail: [lopuckic@gusu.edu](mailto:lopuckic@gusu.edu)  
WEBSITE: <http://www.misbtdc.org>

**Minnesota SBDC**  
Michael Myhre, State Director  
500 Metro Square  
121 7th Place East  
St. Paul, MN 55010-2146  
Phone: 651-297-5773  
Fax: 651-296-1290  
E-Mail: [mailto:michael.myhre@state.mn.us](mailto:mailto:michael.myhre@state.mn.us)  
WEBSITE: <http://www.mnsbdc.com>

**Mississippi SBDC**  
Walter Gurley, Jr., State Director  
B-19 Jeanette Phillips Drive  
P.O. Box 1848  
University, MS 38677  
Phone: (662) 915-5001  
Fax: (662) 915-5650  
E-Mail: [wgurley@olemiss.edu](mailto:wgurley@olemiss.edu)  
WEBSITE: <http://www.olemiss.edu/depts/mssbdc>

**Missouri SBDC**  
Max Summers, State Director  
1205 University Avenue, Suite 300  
Columbia, MO 65211  
Phone: 573-882-0344  
Fax: 573-884-4297  
E-Mail: [summersm@missouri.edu](mailto:summersm@missouri.edu)  
WEBSITE: <http://www.mo-sbdc.org/index.shtml>

**Montana SBDC**  
Ann Desch, State Director  
301 S. Park Ave., Room 114  
P.O. Box 200505  
Helena, MT 59601  
Phone: 406-841-2747  
Fax: 406-841-2728  
E-Mail: [adesch@state.mt.us](mailto:adesch@state.mt.us)  
WEBSITE: [http://commerce.state.mt.us/brd/BRD\\_SBDC.html](http://commerce.state.mt.us/brd/BRD_SBDC.html)

**Nebraska SBDC**  
Robert Bernier, State Director  
60th & Dodge Street, CBA Room 407  
Omaha, NE 68182  
Phone: 402-554-2521  
Fax: 402-554-3473  
E-Mail: [mailto:rbernier@unomaha.edu](mailto:mailto:rbernier@unomaha.edu)  
WEBSITE: <http://nbdc.unomaha.edu>

**Nevada SBDC**  
Sam Males, State Director  
Reno College of Business Nazir  
Anasri Bldg. 032, Rm. 411  
Reno, NV 89557-0100  
Phone: 775-784-1717

Fax: 775-784-4337  
E-Mail: [males@unr.edu](mailto:males@unr.edu)  
WEBSITE: <http://www.nsbdc.org>

**New Hampshire SBDC**  
Mary Collins, State Director  
108 McConnell Hall  
Durham, NH 03824-3593  
Phone: 603-862-2200  
Fax: 603-862-4876  
E-Mail: [mary.collins@unh.edu](mailto:mary.collins@unh.edu)  
WEBSITE: <http://www.nhsbdc.org>

**New Jersey SBDC**  
Brenda Hopper, State Director  
Rutgers—49 Bleeker Street  
Newark, NJ 07102-1993  
Phone: 973-353-5950  
Fax: 973-353-1110  
E-Mail: [bhopper@andromeda.rutgers.edu](mailto:bhopper@andromeda.rutgers.edu)  
WEBSITE: <http://www.njsbdc.com/home>

**New Mexico SBDC**  
Roy Miller, State Director  
6401 Richards Avenue  
Santa Fe, NM 87505  
Phone: 505-428-1362  
Fax: 505-428-1469  
E-Mail: [rmiller@santa-fe.cc.nm.us](mailto:rmiller@santa-fe.cc.nm.us)  
WEBSITE: <http://www.nmsbdc.org>

**New York SBDC**  
Jim King, State Director  
SUNY—State University Plaza  
41 State St.  
Albany, NY 12246  
Phone: 518-443-5398  
Fax: 518-443-5275  
E-Mail: [kingjl@nyssbdc.org](mailto:kingjl@nyssbdc.org)  
WEBSITE: <http://www.nyssbdc.org>

**North Carolina SBDTC**  
Scott Daugherty, State Director  
5 West Hargett St., Ste. 600  
Raleigh, NC 27601  
Phone: 919-715-7272

Fax: 919-715-7777  
E-Mail: [sdaugherty@sbtidc.org](mailto:sdaugherty@sbtidc.org)  
WEBSITE: <http://www.sbtidc.org>

**North Dakota SBDC**  
Christine Martin, State Director  
UND—118 Gamble Hall, UND,  
Box 7308  
Grand Forks, ND 58202  
Phone: 701-777-3700  
Fax: 701-777-3225  
E-Mail: [christine.martin@und.nodak.edu](mailto:christine.martin@und.nodak.edu)  
WEBSITE: <http://www.ndsbdc.org>

**Ohio SBDC**  
Holly Schick, State Director  
77 South High Street  
Columbus, OH 43215-6108  
Phone: 614-466-2711  
Fax: 614-466-0829  
E-Mail: [hschick@odod.state.oh.us](mailto:hschick@odod.state.oh.us)  
WEBSITE: <http://www.ohiosbdc.org>

**Oklahoma SBDC**  
Grady Pennington, State Director  
517 University, Box 2584, Station A  
Durant, OK 74701  
Phone: 580-745-7577  
Fax: 580-745-7471  
E-Mail: [gpennington@sosu.edu](mailto:gpennington@sosu.edu)  
WEBSITE: <http://www.osbdc.org>

**Oregon SBDC**  
William Carter, State Director  
44 West Broadway, Suite 203  
Eugene, OR 97401-3021  
Phone: 541-726-2250  
Fax: 541-345-6006  
E-Mail: [carterb@lanec.edu](mailto:carterb@lanec.edu)  
WEBSITE: <http://www.bizcenter.org>

**Pacific Islands SBDC**  
Casey Jeszenka, State Director  
Pacific Islands SBDC  
P.O. Box 5061—U.O.G. Station

**Mangilao, GU 96923**  
Phone: 671-735-2590  
Fax: 671-734-2002  
E-Mail: [cjeszenka@hotmail.com](mailto:cjeszenka@hotmail.com)  
WEBSITE: <http://www.uog.edu/sbdc>

**Pennsylvania SBDC**  
Gregory Higgins, State Director  
Upenn-/Vance Hall, 4th Floor  
3788 Spruce Street  
Philadelphia, PA 19104-6374  
Phone: 215-898-1219  
Fax: 215-573-2135  
E-Mail: [ghiggins@wharton.upenn.edu](mailto:ghiggins@wharton.upenn.edu)  
WEBSITE: <http://pasbdc.org>

**Puerto Rico SBDC**  
Carmen Marti, Executive Director  
Union Plaza Building  
Suite #701  
416 Ponce de Leon Ave.  
Hato Rey, PR 00918  
Phone: 787-763-6811  
Fax: 787-763-6875  
E-Mail: [cmarti@prsbdc.org](mailto:cmarti@prsbdc.org)  
WEBSITE: <http://www.prsbdc.org>

**Rhode Island SBDC**  
Robert Hamlin, State Director  
Bryant College 1150 Douglas Pike  
Smithfield, RI 02917  
Phone: 401-232-6111  
Fax: 401-232-6933  
E-Mail: [rhamlin@bryant.edu](mailto:rhamlin@bryant.edu)  
WEBSITE: <http://www.risbdc.org>

**South Carolina SBDC**  
John Lenti, State Director  
USC—Dala Moore School of  
Business Hipp Building  
Columbia, SC 29208  
Phone: 803-777-4907  
Fax: 803-777-4403  
E-Mail: [lenti@darla.badm.sc.edu](mailto:lenti@darla.badm.sc.edu)  
WEBSITE: <http://scsbdc.moore.sc.edu>

**South Dakota SBDC**  
Wade Druin, State Director  
414 East Clark Street  
Vermillion, SD 57069  
Phone: 605-677-5287  
Fax: 605-677-5427  
E-Mail: [mailto:%20%20wdruin@usd.edu](mailto:mailto:%20%20wdruin@usd.edu)  
WEBSITE: <http://www.sdsbdc.org>

**Tennessee SBDC**  
Albert Laabs, State Director  
1415 Murfreesboro Rd., Suite 350  
Nashville, TN 36217  
Phone: 615-366-3900  
Fax: 615-366-3939  
E-Mail: [alaabs@lbr.state.tn.us](mailto:alaabs@lbr.state.tn.us)  
WEBSITE: <http://www.tsbdc.org>

#### **Texas SBDC**

**Texas-North SBDC**  
Liz Klimback, State Director  
Bill J. Priest Institute for  
Economic Dev.  
1402 Corinth Street  
Dallas, TX 75215  
Phone: 214-860-5831  
Fax: 214-860-5813  
E-Mail: [emk9402@dccc.edu](mailto:emk9402@dccc.edu)  
WEBSITE: <http://www.ntsbdc.org>

**Texas-NW SBDC**  
Craig Bean, State Director  
2579 South Loop 289, Suite 114  
Lubbock, TX 79423  
Phone: 806-745-3973  
Fax: 806-745-6207  
E-Mail: [c.bean@nwtbdc.org](mailto:c.bean@nwtbdc.org)  
WEBSITE: <http://www.nwtbdc.org>

**South-West Texas Border  
Region SBDC**  
Robert McKinley, State Director  
145 Duncan Drive Suite 200

San Antonio, TX 78226-1816  
Phone: 210-458-2450  
Fax: 210-458-2464  
E-Mail: [rmckinley@utsa.edu](mailto:rmckinley@utsa.edu)  
WEBSITE: <http://www.iedtexas.org>

University of Houston SBDC  
Mike Young, State Director  
2302 Fannin, Suite 200  
Houston, TX 77002  
Phone: 713-752-8444  
Fax: 713-756-1500  
E-Mail: [fyoung@uh.edu](mailto:fyoung@uh.edu)  
WEBSITE: <http://smbizsolutions.uh.edu>

Utah SBDC  
Michael Finnerty, State Director  
1623 South State Street  
Salt Lake City, UT 84115  
Phone: 801-957-8480  
Fax: 801-957-8489  
E-Mail: [finnermi@slcc.edu](mailto:finnermi@slcc.edu)  
WEBSITE: <http://www.slcc.edu/sbdc>

Vermont SBDC  
Donald Kelpinski, State Director  
Vermont Technical College  
Maine Street  
Randolph Center, VT 05061-0188  
Phone: 802-728-9101  
Fax: 802-728-3026  
E-Mail: [dkelpins@vtc.vsc.edu](mailto:dkelpins@vtc.vsc.edu)  
WEBSITE: <http://www.vtsbdc.org>

Virgin Islands SBDC  
Warren Bush, State Director  
8000 Nisky Center, Suite 202  
Charlotte Amalie, VI 00802-5804  
Phone: 340-776-3206  
Fax: 340-775-3756  
E-Mail: [wbush@webmail.uvi.edu](mailto:wbush@webmail.uvi.edu)  
WEBSITE: <http://rps.uvi.edu/sbdc>

Virginia SBDC  
Ms. Jody Keenan, Director  
Small Business Development Center

George Mason University  
4031 University Drive, Suite 200  
Fairfax, VA 22030-3409  
Phone: (703) 277-7727  
Fax: (703) 277-7730  
E-Mail: [jkeenan@GMU.edu](mailto:jkeenan@GMU.edu)  
WEBSITE: <http://www.virginiasbdc.org>

Washington SBDC  
Dr. Carolyn Clark, State Director  
534 E. Trent #201  
P.O. Box 1495  
Spokane, WA 99210-1495  
Phone: (509) 358-7765  
Fax: (509) 358-7764  
E-Mail: [mailto:clrk@wsu.edu](mailto:mailto:clrk@wsu.edu)  
WEBSITE: <http://www.usbdc.org>

West Virginia SBDC  
Conley Salyor, State Director  
1900 Kanawha Blvd. Bldg., Suite 600  
Charleston, WV 25301  
Phone: 304-558-2960  
Fax: 304-558-0127  
E-Mail: [csalyer@wvusbdc.org](mailto:csalyer@wvusbdc.org)  
WEBSITE: <http://www.wvusbdc.org>

Wisconsin SBDC  
Erica Kauten, State Director  
432 North Lake Street, Room 423  
Madison, WI 53706  
Phone: 608-263-7794  
Fax: 608-263-7830  
E-Mail: [kauten@admin.uwex.edu](mailto:kauten@admin.uwex.edu)  
WEBSITE: <http://www.uwex.edu/sbdc>

Wyoming SBDC  
Diane Wolverton, State Director  
University of Wyoming, Wyoming  
Hall, Room 414  
Laramie, WY 82071-3922  
Phone: 307-766-3505  
Fax: 307-766-3406  
E-Mail: [DDW@uwyo.edu](mailto:DDW@uwyo.edu)  
WEBSITE: <http://www.uwyo.edu/sbdc>

## مصادر المشاريع الصغيرة على مواقع الويب

شبكة الويب هي أداة مفيدة إلى حد مدهش فيما يتعلق ببدء وإدارة المشاريع الصغيرة. يمكنك القيام بمعظم عمليات البحث، والتخطيط، وحل المشكلات، والتفاعل الخاصة بمشروعك ببساطة عن طريق التنقل على شبكة الويب. يمكنك استخدام شبكة الويب في الاتصال بالوكالات الحكومية، والهيئات التجارية، والمقرضين والمستثمرين المحتملين؛ ويمكنك استخدامها للحصول على المشورة فيما يتعلق بالتسويق والأمور القانونية؛ ويمكنك استخدامها أيضاً للتواصل مع أصحاب المشاريع الآخرين والوصول إلى عملائك. المصادر التي قمنا بجمعها هنا هي بعض المصادر العديدة شديدة الأهمية للمشاريع الصغيرة.

### المحاسبة

AICPA-Online—[www.aicpa.org](http://www.aicpa.org)

Rutgers Accounting Web—[www.rutgers.edu](http://www.rutgers.edu)

### هيئات المساعدة

American Business Women's Association—[www.abwahq.org](http://www.abwahq.org)

Association of Small Business Development Centers—[www.asbdc-us.org](http://www.asbdc-us.org)

Better Business Bureau—[www.bbb.org](http://www.bbb.org)

Chambers of Commerce Directory—[www.chamber-of-commerce.com](http://www.chamber-of-commerce.com)

National Federation of Small Businesses—[www.nfib.com](http://www.nfib.com)

SCORE—[www.score.org](http://www.score.org)

SOHO America (Small Office Home Office)—[www.soho.org](http://www.soho.org)

### خطط المشاريع

Bplans.com—[www.bplans.com](http://www.bplans.com)

Business Resource Software, Inc.—[www.businessplans.org](http://www.businessplans.org)

Jian corp.—[www.jian.com](http://www.jian.com)

### الموظفون

Employment and Benefits Law—[www.willyancey.com/emp\\_law](http://www.willyancey.com/emp_law)

Equal Employment Opportunity Commission—[www.eeoc.gov](http://www.eeoc.gov)

HR Internet Guide—[www.hr-guide.com](http://www.hr-guide.com)

Institute for Industrial Relations—<http://violet.berkeley.edu/~iir/>

National Labor Relations Board—[www.nlrb.gov](http://www.nlrb.gov) ;  
Occupational Safety & Health Administration—[www.osha.gov](http://www.osha.gov)

## التمويل

ACENET (ActiveCapital)—<http://acenet.csusb.edu/>  
America's Business Funding Directory—[www.businessfinance.com](http://www.businessfinance.com)  
SBA: Financing Your Business—[www.sba.gov](http://www.sba.gov)

## الامتياز

Franchise Handbook—[www.franchisehandbook.com](http://www.franchisehandbook.com)  
American Association of Franchisees and Dealers—[www.aafd.org/](http://www.aafd.org/)  
International Franchise Association—[www.franchise.org](http://www.franchise.org)  
Franchise UPDATE—[www.franchise-update.com](http://www.franchise-update.com)

## معلومات عامة عن الأعمال والمشاريع

American Management Association—[www.amanet.org](http://www.amanet.org)  
Big Book—[www.bigbook.com](http://www.bigbook.com)  
BizMiner—[www.bizminer.com](http://www.bizminer.com)  
BizTech Network—[www.brint.com](http://www.brint.com)  
Business.gov—[www.business.gov](http://www.business.gov)  
Business Owners' Idea Café:—[www.businessownersideacafe.com](http://www.businessownersideacafe.com)  
Business Wire—[www.businesswire.com](http://www.businesswire.com)  
Entrepreneur.com—[www.entrepreneur.com](http://www.entrepreneur.com)  
Fambiz.com—[www.fambiz.com](http://www.fambiz.com)  
Galaxy—[www.galaxy.com](http://www.galaxy.com)  
Hoover's Corporate Register—[www.hoovers.com](http://www.hoovers.com)  
Kauffman Foundation's Entreworld.org—[www.entreworld.com](http://www.entreworld.com)  
Microsoft Small Business Center—[www.microsoft.com/smallbusiness](http://www.microsoft.com/smallbusiness)  
Money Online—[www.money.com](http://www.money.com)  
Official Web Site of the President's E-Government Initiatives—  
<http://www.whitehouse.gov/omb/egov/glob.htm>  
Thomas Register—[www.thomasregister.com](http://www.thomasregister.com)  
Women's Business Center—[www.onlinewbc.com](http://www.onlinewbc.com)

## التسهيلات الحكومية

Business.gov—[www.business.gov](http://www.business.gov)  
Central Contractor Registration—[www.ccr.gov](http://www.ccr.gov)  
Federal Business Opportunities—[www.fedbizopps.gov](http://www.fedbizopps.gov)  
The Federal Marketplace—[www.fedmarket.com](http://www.fedmarket.com)  
Procurement Technical Assistance Center of Michigan—  
[www.michigantac.org](http://www.michigantac.org)

## التأمين

Insurance Information Institute—[www.iii.org](http://www.iii.org)  
InsureCom—[www.insure.com](http://www.insure.com)

## التجارة الدولية

BizTech Network—<http://www.brint.com/International.htm>  
Business Monitor Online—[www.businessmonitor.co.uk](http://www.businessmonitor.co.uk)  
California's Gateway for Global Trade—[www.tradeport.org](http://www.tradeport.org)  
CIA World Factbook—[www.cia.gov/cia/publications/factbook/](http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/)  
Economist.com—[www.economist.com/surveys](http://www.economist.com/surveys)  
Europages: The European Business Directory—[www.europages.com](http://www.europages.com)  
GlobalEDGE—[globaledge.msu.edu](http://globaledge.msu.edu)  
International Trade Administration—[www.ita.gov](http://www.ita.gov)  
STAT-USA—[www.stat-usa.gov](http://www.stat-usa.gov)  
World Bank Group—[www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)  
World Trade Center Association—[www.wtca.org](http://www.wtca.org)

## الأمر القانونية

BusinessLaw.gov—[www.businesslaw.gov](http://www.businesslaw.gov)  
Copyright Clearance Center—[www.copyright.com](http://www.copyright.com)  
Copyright Website—[www.benedict.com](http://www.benedict.com)  
Findlaw—[www.findlaw.com](http://www.findlaw.com)  
Legal Information Institute—[www.law.cornell.edu](http://www.law.cornell.edu)  
Nolo Law—[www.nolo.com](http://www.nolo.com)

Patent Café—[www.patentcafe.com](http://www.patentcafe.com)  
The WWWVirtual Library-Law—[www.law.indiana.edu](http://www.law.indiana.edu)

## التسويق

Advertising Age—[www.adage.com](http://www.adage.com)  
Advertising World—<http://advertising.utexas.edu/world/index.asp>  
Adweek—[www.adweek.com](http://www.adweek.com)  
American Marketing Association—[www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com)  
ClickZ Network—<http://www.clickz.com/stats/>  
eMarketer—[www.emarketer.com](http://www.emarketer.com)  
ExpoCentral.com—[www.expocentral.com](http://www.expocentral.com)  
KnowThis.com—[www.knowthis.com](http://www.knowthis.com)  
Sample Marketing Plan—[www.palo-alto.com](http://www.palo-alto.com)  
The Ultimate Trade Show, Exposition, and Exhibitor Resource—  
[www.isrn.com](http://www.isrn.com)

## المنظمات والهيئات

American Home Business Association—[www.homebusiness.com](http://www.homebusiness.com)  
American Business Women's Association—[www.abwahq.org](http://www.abwahq.org)  
Business Owners' Idea Cafe—[www.ideacafe.com](http://www.ideacafe.com)  
Digital Women—[www.digital-women.com](http://www.digital-women.com)  
National Association of Women Business Owners—[www.nawbo.org](http://www.nawbo.org)  
National Business Association—[www.nationalbusiness.org](http://www.nationalbusiness.org)  
National Business Incubation Association—[www.nbia.org](http://www.nbia.org)  
National Small Business Association—<http://www.nsba.biz/>

## الضرائب

Bankrate.com—[www.bankrate.com](http://www.bankrate.com)  
Internal Revenue Service—[www.irs.gov](http://www.irs.gov)  
Tax and Accounting Sites Directory—[www.taxsites.com](http://www.taxsites.com)

## مصادر حكومة الولايات المتحدة

The U.S. Government Official Web Portal—[www.firstgov.gov](http://www.firstgov.gov)  
Federal Trade Commission—[www.ftc.gov](http://www.ftc.gov)



**FedWorld Information Network—[www.fedworld.gov](http://www.fedworld.gov)**  
**Internal Revenue Service—[www.irs.gov](http://www.irs.gov)**  
**Minority Business Development Agency—[www.mbda.gov](http://www.mbda.gov)**  
**National Technology Transfer Center—[www.nttc.edu](http://www.nttc.edu)**  
**Office of Women's Business Ownership—[www.sba.gov/ed/wbo](http://www.sba.gov/ed/wbo)**  
**Social Security Administration—[www.ssa.gov](http://www.ssa.gov)**  
**The Business Gateway to Federal Resources—[www.business.gov](http://www.business.gov)**  
**US Census Bureau—[www.census.gov](http://www.census.gov)**  
**US Copyright Office—[www.copyright.gov](http://www.copyright.gov)**  
**US Department of Commerce—[www.doc.gov](http://www.doc.gov)**  
**US Department of Labor—[www.dol.gov](http://www.dol.gov)**  
**US Department of the Treasury—[www.ustreas.gov](http://www.ustreas.gov)**  
**US Environmental Protection Agency—[www.epa.gov](http://www.epa.gov)**  
**US Patent & Trademark Office—[www.uspto.gov](http://www.uspto.gov)**  
**US Postal Service—[www.usps.gov/busctr](http://www.usps.gov/busctr)**  
**US Securities and Exchange Commission—[www.sec.gov](http://www.sec.gov)**  
**US Small Business Administration—[www.sba.gov](http://www.sba.gov)**

## تحديث جديد بمناسبة الذكرى ٢٥ لدليل أصحاب المشروعات



على مدار خمسة وعشرين عاماً، كان أصحاب المشاريع يعتمدون على هذا الدليل الودود الشامل في معرفة أساسيات إدارة المشاريع الصغيرة بنجاح. والآن، تعد هذه الطبعة الرابعة الجديدة من كتاب «كيف تنشئ مشروعاً تجارياً وتديره وتحافظ عليه» بمثابة تحديث شامل للكتاب الكلاسيكي الأفضل مبيعاً لأصحاب المشاريع في عالم اليوم. يحتوي الكتاب على جميع النصائح المباشرة الموثوقة التي يتوقعها القراء ويحتوي أيضاً على معلومات جديدة تماماً حول المشاريع والتسويق على الإنترنت، وكذلك مصادر جديدة على شبكة الإنترنت.

# على

تم تنقيح المواد والمعلومات الخاصة بالموضوعات القانونية والمالية، والتجارة الدولية، وخدمة العملاء، وقوانين الضرائب، وبالإضافة إلى هذا، فإن الجداول، والأمثلة التوضيحية، والاستبيانات، وقوائم الفحص تجعل الكتاب عملياً أكثر من أي وقت مضى. سوف تجد داخل الكتاب إرشادات ذات مستوى عالمي حول كل جانب مهم من جوانب نجاح المشاريع الصغيرة، بما في ذلك:

التعيين واختيار الموظفين  
إدارة وتحفيز الموظفين  
التسويق والترويج  
إدارة المخاطر  
وغير ذلك كثير

إعداد خطة المشروع  
العثور على الموقع المناسب  
اختيار هيكل الملكية  
حفظ السجلات والضرائب  
التمويل ورأس المال  
المخزون والتوزيع

وبالإضافة إلى كل هذا، هناك وفرة من المصادر المفيدة التي تغطي جميع احتياجاتك الخارجية، من المحامين والمحاسبين إلى الشركاء التجاريين ومصممي مواقع الويب. وسواء كان مشروعك في مجال البلاط، أو كان مشروعاً عائلياً يديره الزوجان، أو مشروعاً في المنزل، أو على شبكة الإنترنت، فإن تلك الطبعة الرابعة من هذا الكتاب توفر لك جميع المعلومات التي تحتاجها لتحويل مشروع أحلامك إلى حقيقة واقعة.

**جريجوري وباتريشيا كيشيل** مستشارا أعمال حاصلان على ماجستير إدارة الأعمال ومشاركان في تأليف العديد من الكتب التي نشرتها دار «اويلي». وهما أيضاً المؤلفان المشاركان لكتب: *How to Start and Run a Successful Consulting Business; Start, Run and Profit from Your Own Home-Based Business.* و *Start and Succeed in Multilevel Marketing.*

تصميم الغلاف: مايكل جيه. فريلاندر  
صورة الغلاف: كريستوفر زاشارو/ كوربيس