

# دليل المشاريع الصغيرة والمتوسطة

دليل عملي للمشاريع  
الصغيرة والمتوسطة

دليل المشاريع الصغيرة والمتوسطة هو مبادرة مشتركة بين البنك المركزي الأردني وصندوق سند للدعم الفني (Finance In Motion). تم إطلاق هذا الدليل رسمياً في اليوم العربي للاشتغال المالي، ٢٧ أبريل ٢٠١٧.



## المحتويات

١٥	إدارة مشروعك	٢	أساسيات إدارة الأعمال
١٦	حالة دراسية ٢: مشروع ناشئ صالون حلاقة	٢	ما هو المشروع؟
٢٠	لماذا أحتاج للسجلات المحاسبية؟	٤	كيف ينمو المشروع؟
٢١	ما هي القوائم المالية؟	٦	قبل البدء ... اسأل لماذا؟
٢٤	هل تعرف ما هو نموذج عملك؟	٦	بدء المشروع
٢٤	تحذير: كيف تقضي على مشروعك.	٧	كيف أبدأ مشروعني؟
٢٦	حالة دراسية ٣: إدارة المشاريع	٨	حالة دراسية ١: سميرة
٢٨	ماذا تريد البنوك؟	١٠	هل فكرة المشروع جيدة؟
٢٨	تمويل مشروعك	١٢	لماذا علي إضفاء الطابع الرسمي على مشروعني؟
٣٠	التدفق النقدي هو شريان الحياة بالنسبة للمشاريع	١٢	كيف أسجل مشروعني؟
٣٢	كم تحتاج من المال؟ - خطة عملك	١٤	ماهي مقومات نجاح المشروع؟
٣٢	اختر الممول الصحيح	١٥	أساسيات الإدارة
٣٥	لائحة أسئلة للبنك		
٣٦	مصادر تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الأردن		
٣٦	روابط ذات أهمية وحقيبة أدوات للمشاريع الصغيرة والمتوسطة للحصول على التمويل		

## البنك المركزي الأردني

البنك المركزي الأردني مكلف بالمحافظة على الاستقرار النقدي في المملكة، واستقرار سعر صرف الدينار الأردني وتحفيز استمرارية النمو الاقتصادي للمملكة وفقاً للسياسة الاقتصادية العامة للحكومة. ويشكل دعم نمو المشاريع الصغيرة والمتوسطة إحدى أهم الاستراتيجيات التي يعمل عليها البنك المركزي الأردني وذلك لأهمية القطاع حيث يشكل ٩٥% من الاقتصاد الوطني ولدوره الكبير في خلق فرص العمل للأردنيين. تعد المشاريع الصغيرة والمتوسطة المحرك الأساسي للتنمية المستقبلية ولهذا يسعى البنك بنشاط لإيجاد طرق أفضل للنهوض بالقطاع ليتمكن اقتصادنا من الازدهار.

دليل المشاريع الصغيرة والمتوسطة هو مبادرة مشتركة بين البنك المركزي الأردني وصندوق سند للدعم الفني. وقد تم تصميمه لتعزيز فرص الحصول على التمويل لهذه الفئة من المشاريع، وتوفير تعليم إدارة الأعمال والتعليم المالي، وكذلك للتأكد من أن أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة على علم بالخدمات التي توفرها مختلف المؤسسات الحكومية والمالية لمساعدتهم في بدء، وإدارة وتطوير المشاريع.

يشكل هذا الدليل فرصة مهمة لإغناء أفكارك لبدء مشروع جديد، وتحسين مهاراتك الإدارية والمالية، أو لإيجاد طرق جديدة لتطوير مشروعك الحالي من خلال الحصول على فرص تمويل أفضل. البنك المركزي الأردني وصندوق سند للدعم الفني يتمنيان لك نجاحاً كبيراً لأن مشروعك فيه منفعة لكل الأردنيين.

# أساسيات إدارة المشاريع



## ما هو المشروع؟

### المشروع هو كيان قانوني يتم إنشاؤه لتحقيق الأرباح، وأصحاب

هذه المشاريع الذين يستثمرون رؤوس الأموال ويقومون بكافة الإجراءات القانونية لتسجيل المشروع يعتبرون كمشاركين في الشركة.

يملك المشروع الأصول وهي أشياء ذات قيمة مثل النقود والمعدات والمخزون التي يتم شراؤها من رأس المال المستثمر من قبل المساهمين، وتستخدم هذه الأصول لصناعة المنتج أو لتقديم خدمة.

لدى المشروع أيضا الخصوم وهي الديون المستحقة للموردين والبنوك، وكذلك رواتب الموظفين. تستخدم المشاريع مواردها وجهد الموظفين لإنتاج منتج أو تقديم خدمة للعملاء وذلك لتحقيق المبيعات. هذه المبيعات تترجم إلى أرباح بعد خصم التكاليف.

## والغرض من معظم المشاريع هو تحقيق الأرباح

بالنسبة لمعظم أصحاب المشاريع، فإن الغرض من إيجاد مشروع هو إنشاء مؤسسة مستدامة من شأنها أن تدر أرباحا بانتظام وتنمو بشكل مستمر. أصحاب المشاريع سواء كانوا يملكون المشروع أو جزءا منه يعتبرون مساهمين في الشركة أو المشروع. ويمكن للمساهمين اقتطاع الأرباح أو إعادة استثمارها في المشروع للاستمرار في النمو، وفي حال كانوا يعملون في المشروع، فإنهم يتلقون راتبا كموظفين.

لتعزيز المشروع، قد يقرر أصحاب المشاريع الاحتفاظ بالأرباح داخل المشروع وذلك بإعادة استثمارها لزيادة المخزون والمعدات والتكنولوجيا أو التسويق. هذه الاستثمارات قد تساعد الأعمال التجارية على إدخال معدات جديدة للتقليل من التكاليف، وزيادة التسويق من خلال الدعاية والترويج لجلب المزيد من الزبائن، أو تطوير منتجات جديدة وفتح قنوات جديدة للمشروع لتوسيع حصتها في السوق أو الوصول إلى أسواق جديدة.

بعض المشاريع يكون الغرض من إنشائها اجتماعيا. بحيث يكون الهدف منها هو القيام بأعمال خيرية بشكل مستدام. تعمل هذه المؤسسات غير الربحية بطريقة تضمن لها إيرادات تكفي لتغطية جميع التكاليف. وهذا يتيح لها القيام بعمل «مفيد» للمجتمع وفي نفس الوقت الاستمرار في تحقيق المبيعات التي من شأنها ضمان الاستدامة للمشروع أو الشركة. فعلى الرغم من أنها مؤسسة اجتماعية، إلا أنها تعمل تماما مثلما تعمل الأعمال التجارية.

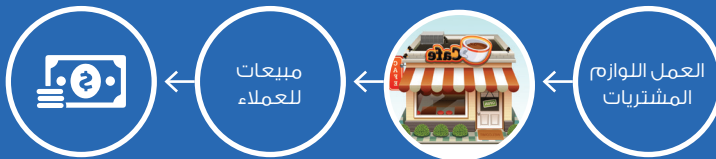


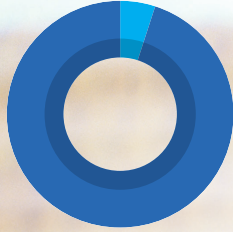
## مثال: مقهى

للقيام بعملية الإنتاج يحتاج المقهى لمساهمة عمل الموظف، والحليب، والسكر، والكعك كمدخلات.

ولتحقيق الإيرادات يتم بيع القهوة والكعك. إذا كان مجموع إيرادات اليوم أو الشهر أكبر من تكلفة المدخلات، هناك ربح في تلك الفترة.

في بداية المشروع، استثمر المساهمون رأس المال لشراء الأثاث وآلات القهوة مثلا. ولكن إذا تم الاقتراض لشراء الأصول أو استأجروا الأصول، فإن هذه المصروفات تنضم إلى التكلفة الشهرية مما سوف يقلل من الأرباح.





■ تمثل المشاريع الصغيرة والمتوسطة ٩٥٪

## ماهي المشاريع الصغيرة والمتوسطة؟

تتنوع أحجام المشاريع من منشآت كبرى إلى منشآت متناهية الصغر، ولكل منها فرصه وتحدياته المختلفة. المؤسسات المتناهية الصغر تكون عادة غير رسمية ومجموع أصولها أو حجم مبيعاتها تقل عن ١٠٠ ألف دينار. يكون العمل بها غالبا من المنزل وأحيانا ما يكون المالك هو الموظف الوحيد في المشروع. وقد تكون هذه المشاريع رسمية لكن عملياتها ضئيلة ككشك عصير مثلا.

يتم تعريف المشاريع الصغيرة على أنها المشاريع التي توظف بين ٢٠ و٥٠ موظفا ومجموع أصولها أو حجم مبيعاتها تقل عن ١ مليون دينار أردني سنويا، والمشاريع المتوسطة تعرف غالبا بالمشاريع التي يكون مجموع أصولها أو حجم مبيعاتها بين ١ مليون و ٣ ملايين دينار أردني، وعدد العاملين بها من ٢١ إلى ١٠٠ موظفا.

تلعب المشاريع الصغيرة والمتوسطة دورا حيويا في الاقتصاد الأردني حيث تمثل ٩٥٪ من حجم قطاع الأعمال، و ٧٠٪ من فرص العمل، وتساهم تلك المشاريع في ٤٠٪ من الناتج الإجمالي المحلي. إذا كانت هذه المشاريع مُدارة بشكل صحيح وحاصلة على تمويل ملائم، فإنها يمكن أن تلعب دورا كبيرا في خلق فرص عمل جديدة وتعزيز الاقتصاد الأردني.

## بعض مصطلحات في مجال الأعمال

**اللوازم:** هي الموارد التي يحتاج أن يقيتها صاحب المشروع سواء للقيام بعملية الإنتاج أو لبيع المنتجات أو لتقديم الخدمات. العمل الذي يقوم به المستخدمون داخل المشروع يعتبر كذلك من الموارد.

**المبيعات أو الإيرادات:** وهي إجمالي المبيعات التي يحققها المشروع في فترة ما - شهر أو سنة.

**التكاليف أو النفقات:** كل التكاليف التي يدفعها المشروع شهريا أو سنويا ومنها ثمن اللوازم والرواتب والإيجار ومستحقات الديون ونفقات أخرى مثل الوقود أو الكهرباء.

**الأرباح:** مجموع إيرادات المشروع بعد خصم كافة النفقات.

**رأس المال:** هو المال الذي يستثمره مالك أو ملاك المشروع عند إنشاء المشروع. ومن الممكن أيضا زيادة رأس المال من مستثمرين جدد عند الحاجة خلال مراحل متقدمة من حياة المشروع.

**السوق:** مجموع الزبائن الذين يستهدفهم المشروع لأن لديهم خصائص واحتياجات مشتركة - على سبيل المثال: الأمهات العاملات يشكلن سوقا لمشاريع رعاية الأطفال.

### كيف ينمو المشروع؟

جميع المشاريع تمر بمراحل مختلفة من بدء التشغيل والاستدامة إلى مرحلة النمو. وقد تكون في بدايتها مشروعات صغيرة جداً تُشغل شخصاً واحداً. لكن إذا كان لديها إمكانية توسيع قاعدة عملياتها لخدمة المزيد من الزبائن، فهذا قد يمكنها من أن تتطور لتصبح أكبر وأقوى، وتتطلب كل مرحلة من مراحل النمو من صاحب المشروع أن يركز على مشاكل جديدة ويوظف مهارات جديدة للإدارة وذلك للحفاظ على نمو جيد للمشروع. هذا الرسم البياني يتناول مختلف مراحل نمو وتحول المشروع.

في المراحل المبكرة للمشروع يركز صاحب المشروع على إثبات أن الفكرة الأساسية جيدة وقادرة على جذب عدد كافٍ من الزبائن بأسعار يمكن أن تغطي جميع التكاليف. هذه المرحلة غاية في الأهمية حيث يتعلم صاحب المشروع هنا إن كانت الفكرة عملية، وإن كان المشروع قادراً على جذب عملاء جدد وإرضاء العملاء، مع جني ما يكفي من الأرباح. هذه المرحلة حرجة جداً. ومع النمو، يتحول الانتباه إلى صقل أنشطة التسويق، وبناء عمليات التشغيل لتلبية الطلبات وتعزيز الإدارة ليستمر في النمو وجني «ثماره» وهي الأرباح. بعد ذلك قد يصل المشروع إلى مرحلة النضوج ويستمر في النجاح وقد يتدهور عندما تتغير احتياجات السوق.

### قم بإدارة مشروعك جيداً وسينمو جيداً

مع نمو أي مشروع، فإن المدير الجيد يأخذ الوقت الكافي ليراجع النتائج ويتخذ كافة الإجراءات لزيادة المبيعات وخفض التكاليف وبالتالي تنمية الأرباح. هذه القائمة تقدم بعض الأفكار البسيطة في هذا السياق.

في المرحلة الأولية، يكون التركيز على ما إذا كان المشروع جيداً وقادراً على جذب الزبائن وتحقيق الربح.



## أفكار بسيطة لتحسين إدارة المشروع

<p><b>فهم التدفقات النقدية الخاصة بمشروعك</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• قم بتحليل بسيط للتدفق النقدي - التدفق النقدي الوارد (لكل منتج) والتدفق النقدي الصادر. هذا التحليل سوف يمكنك من زيادة الأرباح وستقلل النفقات مما يشكل أمراً غاية في الأهمية!</li> </ul>	
<p><b>قم بتحليل مدى ربحية كل المنتجات - هل هذا المنتج يدر أرباحاً أم لا؟</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• حلل كل منتج على حدة لمعرفة ما إذا كان يحقق الأرباح المتوخاة أم لا.</li> <li>• التوقف عن بيع المنتجات ذات ربحية ضعيفة جداً ما لم يكن الغرض من تقديمها هو جلب عملاء جدد.</li> </ul>	
<p><b>فهم احتياجات الزبائن - هل نستطيع بيع شيء آخر للزبون؟</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• هل لدى الزبائن احتياجات تدخل في سياق اختصاصك ويمكنك تلبيتها بإضافة منتج جديد؟</li> </ul>	
<p><b>الموارد - خفض تكلفة المشتريات</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• لخفض تكاليف الموارد، يمكنك شراء المواد بكميات كبيرة لخفض ثمنها أو إيجاد موردين أفضل، كما يمكنك التفاوض معهم للحصول على أسعار أفضل.</li> <li>• يمكنك كذلك إجراء الطلبية مسبقاً لكي تحصل على وقت كاف لدفع ثمنها بشكل تدريجي</li> </ul>	
<p><b>تخفيض المصروفات غير المباشرة - هل تستطيع أن تدفع أقل؟</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يمكنك إعادة النظر في كل بند من بنود التكاليف العامة الشهرية لتقرر ما إذا كان بالإمكان تخفيض المصاريف بإيجاد حلول كالبحث عن متجر آخر بثمن أقل مثلاً.</li> </ul>	
<p><b>توسيع السوق الخاصة بك - حاول تقديم منتجات جديدة لإيجاد عملاء جدد</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يمكنك إضافة منتجات جديدة لزيادة المبيعات وعدد الزبائن.</li> <li>• يمكنك أيضاً إيجاد قنوات بيع جديدة عبر الانترنت أو عبر موزعين آخرين</li> </ul>	
<p><b>الاستفادة بشكل أكبر من قدرات الموظفين - لتحقيق المزيد من المبيعات</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• من الأفضل تدريب وتحفيز الموظفين بشكل منتظم لتحسين أدائهم. التدريب المستمر يساهم في ربح الوقت من خلال تفعيل أداء الموظفين وبالتالي خفض التكاليف. كذلك، تحفيزك ومعاملتك الجيدة معهم سوف تنعكس مباشرة على معاملتهم مع العملاء.</li> </ul>	

# بدء المشروع



رغم صغر هذه المنشآت إلا أنها تحتاج لإدارة محكمة. عليك أن تأخذ الإدارة المالية على محمل الجد لمعرفة ما إذا كان المشروع فعلا مربحا أم لا. إن إعداد السجلات المحاسبية بانتظام سيمكنك من معرفة ما يجري في العمل وبالتالي اتخاذ قرارات صائبة تضمن لك استمرارية العمل.

ليس من السهل تمويل هذه المشاريع لأنها غير قادرة على جني أرباح كافية. البنوك تكون هي الأخرى في غاية الحذر حيث تضع شروطا يصعب تلبيةها كخطة العمل مثلا والسجلات المالية وذلك لمعرفة ما إذا كان لدى المشروع ما يكفي من التدفق النقدي لیسدد القرض. إن الشائع في هذا النوع من المشاريع هو أن أصحابها يدفعون التكاليف الخاصة ببدء العمل من جيبيهم الخاص أو من استثمارات المُقربين. بالتالي، إن كانت لديك النية في طلب قرض أو استثمار خارجي فعليك الاستعداد مسبقا وذلك بتهيئة البنية القانونية والمحاسبية للمشروع وتبني ممارسات إدارية جيدة. انظر إلى فقرة «إدارة مشروعك» للحصول على مزيد من المعلومات.

## التوظيف والتنمية الاقتصادية للبلاد

يسعى العديد من الفاعلين في الأردن بما فيهم الحكومة والمستثمرين إلى إنعاش الاقتصاد وزيادة فرص العمل في الأردن عبر البحث عن فرص الاستثمار في الأعمال التجارية لتقليص نسبة البطالة ودعم قطاعات ناشئة كقطاعي الطاقة المتجددة والتكنولوجيا. من جهة أخرى، فإن معظم المشاريع التي تحظى باهتمام المستثمرين سواء من القطاع العام أو الخاص، يديرها في الغالب فريق إداري متكامل وتتطلب استثمارات كبيرة. وما يميزها أيضا التكاليف الباهظة المصاحبة لإطلاق المشروع كالمعدات الكبيرة والأبحاث المكلفة.

هذا لا يعني أنه لا يمكن أن تنشئ مشروعاً بهذا الحجم، لكن الأمر يتطلب منك العمل بجد في إعداد خطة عمل مفصلة ومعتمدة على معلومات دقيقة وصحيحة لكي يعرف المستثمرون أنك قمت بما عليك من أبحاث ودراسات من أجل الإلمام بكل حيثيات الموضوع. ويجب عليك أيضا وضع استراتيجية لإقناع المستثمرين بمساعدتك في بناء مشروعك.

## قبل البدء ... أسأل لماذا؟

إن قرار إنشاء مشروع جديد يتطلب الكثير من التخطيط والتحضير لبناء قاعدة متينة تضمن نجاح المشروع.

قبل الشروع في بدء العمل من المهم أن نعرف الغرض الأساسي الذي يدفعنا للتفكير في إنشاء مشروع. قد يبدو سؤالاً غريباً ولكنه ليس كذلك لأن الغاية من المشروع هي التي ستحدد لنا الطريقة التي سنتبعها في الإعداد لتشغيل المشروع الجديد. لذا عليك معرفة الغاية التي تصبو إليها من خلال هذه التجربة. هذه بعض الأسباب المعروفة التي تدفع الناس بشكل عام للخوض في مجال إدارة المشاريع:

## جني الأرباح لصالح المستثمرين

نجد هذا السبب وراء خلق أغلب المشاريع الجادة. وهي تتطلب هيكلية محكمة قانونياً وذلك بإضفاء الطابع الرسمي عليها وإيجاد مساهمين لديهم موارد كافية لاستثمارها أثناء مراحل الإنشاء والنمو.

يتم إعداد السجلات والتقارير المالية بشكل رسمي من قبل محاسبين مؤهلين. ويتم إطلاع المساهمين على هذه التقارير والسجلات بانتظام.

المشاريع الكبيرة تحتاج لفريق عمل يديرها بمهارة ومهنية عاليتين ولديه القدرة على قيادتها وتنميتها لتحقيق إيرادات تفوق توقعات مالكي الأسهم. إن مستوى الاستثمار، والإدارة والعمليات في هذا النوع من المشاريع يتطلب إطار عمل فعال لكل منها. وأن يتم تصميمها بشكل يحقق أقصى العائدات لصالح المستثمرين.

## التوظيف الذاتي - خلق وظائف لك ولأفراد عائلتك

إذا كان هدفك من بدء المشروع هو خلق وظيفة لنفسك أو لأفراد الأسرة، فإنك لن تحتاج للكثير من الإجراءات الرسمية. يعتبر المشروع الذي تديره بنفسك ناجحاً إن استطاع تحقيق الهدف منه وهو توفير دخل كافي لتوفير العيش الكريم لك ولأسرتك.

## لماذا تبدأ المشروع؟

هل تريد مساعدة الآخرين - مؤسسة اجتماعية؟

هل تريد المساهمة في التنمية الاقتصادية في الأردن - خلق فرص عمل جديدة؟

التوظيف الذاتي - هل تريد خلق فرص عمل لك ولأفراد عائلتك؟

هل تريد جني الأرباح وخلق الثروة - جني الأرباح لفائدة المستثمرين؟

إجابتك سوف ستوجهك لمعرفة نوع الخطوات التي ستتبعها في تحديد مشروعك على المستوى القانوني، المالي والتشغيلي. هذه بعض الأمثلة التي توضح كيف يمكن لإجابتك أن تؤثر على نوع المسار الذي ستتخذه في إنجاز المشروع.





بالإضافة إلى ما سبق، فإن المؤسسات الاجتماعية بحاجة إلى إدارة مهنية مثلها مثل المشاريع التجارية الهادفة للربح وبالتالي عليها أن تكون مسجلة رسمياً، وأن يكون لديها سجلات مالية وإدارية وأن تكون قادرة على إعداد كافة التقارير التي تطالب بها الجهات المانحة. أغلب المنظمات المانحة تطالب المؤسسات الاجتماعية بتقديم تقارير مفصلة تبين فيها كيف تم إنفاق المنح المقدمة وما تم تحقيقه بعد استخدامها. ويجدر بالذكر أن غياب الشفافية في التقارير الإدارية أو المالية سوف يسيء لسمعة هذه المؤسسات.

هناك برامج وجهات من القطاع العام والخاص تركز على دعم المشاريع التي لديها إمكانية النمو المتصاعد ومن شأنها أن تخلق وظائف جديدة. كما أن هناك برامج مختصة في تقديم الدعم الفني والتقني عن قرب للمشاريع الصغيرة والمتوسطة فهي تساعد على سبيل المثال وليس الحصر في إجراء دراسات الجدوى وفي إعداد خطط مُحكّمة للمشروع. يرجى الرجوع لفقرة «مُول مشروعك» من هذا الدليل للمزيد من المعلومات.

### المؤسسات الاجتماعية - مشاريع تسعى لخدمة المجتمع

إذا كنت ترغب في مساعدة الأشخاص الأقل حظاً أو الفقراء أو المحرومين، أو تريد أن تؤثر في مجال من المجالات الاجتماعية كالتعليم والصحة والبيئة وغيرها، فيمكنك المبادرة ببدء مشروع، وبما أن المشاريع الاجتماعية تهدف إلى إحداث تغيير اجتماعي، فإن إدارتها يجب أن لا تختلف عن إدارة المشاريع التجارية لأنها تحتاج أن تحقق إيرادات أو مبيعات لتغطية تكاليف التشغيل لضمان الاستمرارية.

### معرفة الهدف وراء بدء المشروع سيحدد الخيارات المتاحة

بعد معرفة الهدف الذي يدفعك لإنشاء مشروعك، يمكنك أن تقرر كيف تريد أن تطور وتدير أعمالك. هذه الخيارات يتم النظر فيها في بداية المشروع لأنها ستؤثر بشكل كبير على نجاح عملك، لذا يجب أخذ الحرص والتفكير ملياً عند اتخاذها.

### كيف أبدأ مشروعاً؟

يمكنك الشروع في أي نشاط تجاري بشكل غير رسمي في أي وقت عندما تكون لديك فكرة جيدة، وزبائن مستعدين لشراء منتجاتك أو خدماتك، ورأس المال كاف لشراء مستلزمات العمل كالمواد الأولية والمعدات أو المخزون.

يمكن للمشاريع غير الرسمية أن تكون مربحة وناجحة. حيث أن جزءاً كبيراً من الاقتصاد الأردني يتألف من المشاريع غير الرسمية. تدر هذه المشاريع دخلاً لأصحابها، وتخلق فرص عمل وتقدم دعماً كبيراً للأسر. سنعرض في هذا الدليل قصص بعض أصحاب المشاريع لتمكينك من التعرف عن كثب على تجارب حقيقية في إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة. لنلق نظرة على تجربة سميرة في بداية مشروعها.

إن معظم المؤسسات الاجتماعية تحقق الأرباح وتعيد استثمارها لتحسين خدماتها وتوسيع المشروع لخدمة عدد أكبر من المستفيدين، ولكن هدفها الأساسي يبقى تحقيق التنمية الاجتماعية. فمثلاً، هناك العديد من المؤسسات الاجتماعية تعمل مع النساء الفقيرات لمساعدتهن على تعلم مهارات جديدة أو القيام بأنشطة مدرة للدخل، أو توفر خدمات تعليمية للاجئين. كل هذه الخدمات لها تأثير إيجابي على حياة المستفيدين والمستفيدات، وهذا ما يوجب على هذا النوع من المشاريع الحرص على توفير ما يكفي من الإيرادات لتغطية جميع التكاليف والاستمرار في خدماتهم الجيدة والمفيدة.



نساء من جرش يعملن في القطاع غير الرسمي -  
www.ecowin.com

#### الإدارة

إدارة ذاتية  
الاستعانة بشخص متخصص

#### المالية

السجلات  
مصادر التمويل  
الاحتياجات والموارد اللازمة

#### الشكل القانوني

مؤسسة فردية  
شركة

## حالة دراسية ١: سميرة

فكرة المشروع: مصورة فوتوغرافية

سميرة أمباشي، مالكة ومديرة مشروع

٤٨ سنة، متزوجة ولديها أربعة أطفال

المشروع: خدمات الفيديو والتصوير الفوتوغرافي لحفلات الزفاف والمناسبات.

### من أين أتت فكرة المشروع ؟

بدأت سميرة العمل كمصورة في الاستوديو الذي يملكه ويديره زوجها بعد أن تزايد طلب العائلات المحافظة في الأردن على مصورين إناث.

و لتتمكن من تقديم خدمات تصوير عالية الجودة، تعلمت من زوجها كيف تستخدم آلات التصوير بطريقة مهنية. بعدها، وفي وقت لاحق، تعلمت تدريجياً من أبنائها كيفية تعديل الصور والفيديوهات على الأنظمة المتخصصة في مجال التصوير على أجهزة الحاسوب.

الفكرة الجيدة للمشروع - طلب كبير من طرف الزبائن وسوق واضح

- كان هناك طلب كبير على المصورين الإناث للقيام بالتصوير في حفلات الزفاف والمناسبات الخاصة بالنساء.
- كان زوجي يعرف السوق جيداً.

نجاح فكرة المشروع - تبدأ من الخبرة والمعرفة الجيدة بحوثيات تشغيل المشروع

- كان زوج سميرة ملماً بالمشروع وبتقنيات التصوير الفوتوغرافي.
- في بداية مشوارها، استطاعت سميرة أن تتعلم مهارات قيمة وتكتسب الخبرة في إدارة الأعمال. كما أنها سعت لتوسيع دائرة معرفتها لتشمل تقنيات تعديل الصور على الحاسوب.

كان تسجيل عملي سهلاً للغاية، ومسك الدفاتر يمكنني من متابعة مشروعني ووضع الخطط المستقبلية الملائمة. «سجلت مشروعني وحصلت على كافة التراخيص اللازمة من غرفة الصناعة والجهات المعنية. والان أدفع الضرائب بشكل منتظم مع مستحقات الضمان الاجتماعي للعاملين بدوام كامل. إجراءات تسجيل المشروع كانت خالية من التعقيد بالنسبة إلي. كما أن مهاراتنا المحاسبية كفريق عمل أهلتنا لتدبير شؤون المشروع بكل سلاسة».

أدير عملي على أساس موسمي وأدرب العاملين لدي على تقديم أحسن الخدمات للزبائن - كل هذه العوامل ساعدت على النمو المنتظم للمشروع

«لدي فريق عمل صغير مؤلف من شابات مؤهلات يعملن بدوام كامل وفريق آخر نستدعيه كلما زاد الطلب على خدماتنا في موسم الذروة. عندما بدأت قبل ١٣ عاماً، لم يكن لدي سوى التي تصوير. أما اليوم، فلدي أحدث آلات التصوير وكاميرات الفيديو، بالإضافة إلى أجهزة الحاسوب وآلات الطباعة الرقمية.

مكنتني طبيعة عملي أيضاً من تدريب العديد من النساء في مجال إدارة الأعمال والتصوير الفوتوغرافي. وقد نجح بعضهن في إنشاء مشاريع خاصة بهن».

### تواجه المشاريع المبتدئة العديد من التحديات

- الحصول على العدد الكافي من العملاء لتحقيق الربح، يعد أكبر تحد تواجه المنشآت الحديثة.
- بعض المشاريع الحديثة تواجه عقبات ثقافية كتلك التي واجهتها سميرة عندما بدأت العمل في مشروعها.
- الإدارة المالية، والتسويق، والتسيير، والقوانين، والضرائب والتكنولوجيا هي كذلك تحديات غالباً ما تواجه مديري الأعمال الجدد.

### تواجه المشاريع المبتدئة العديد من التحديات

«عندما بدأت بالعمل عام ٢٠٠٣، كان المجتمع لا يتقبل عمل المرأة خارج البيت ووقوفها في السوق إلى جانب الرجل. »  
«وبالفعل كانت هناك محاولات لتخويفي وأحداث تخريب لمقر عملي إلا أنني لم أتوقف عن العمل. أنا الآن سعيدة بما حققتُه من نجاح وبمساهماتي، وإن كانت متواضعة، في تحسين وضع المرأة في مجتمعنا. مرت ١٣ سنة منذ بدأت إدارة مشروعي الخاص، استطعت خلالها تقديم أحسن الخدمات لزبائني مما يشعرنني بكامل الرضا.»

من الضروري توطيد العلاقة من البداية مع المؤسسة الممولة - حدثهم عن المواقف الصعبة التي يمر منها العمل  
«بعد مضي بضع سنوات من بدء المشروع، أصبحت بحاجة لتمويل إضافي لتوسيع عملي وتلبية الطلب المتزايد على خدماتنا... أخذت عدة قروض لأغراض متعددة من مؤسسة تعمل في مجال تمويل المشاريع الصغرى. وبما أن عملي كان قائماً منذ مدة فإن الحصول على القروض كان سهلاً بالنسبة لي.  
عندما نختار البنك أو المؤسسة المقرضة، يجب أن نكون في غاية الحذر وذلك لما للأمر من أهمية. يجب أن تكون هذه المؤسسة شريكا حريصاً على مصالحك بقدر حرصها على المصالح الخاصة به.  
أحد المواقف التي تعرضت لها أن أحد الأجهزة التي كنت قد اشتريتها عن طريق قرض ما زال بصدد السداد تضرر وتعطل. فتحدثت مباشرة إلى المؤسسة واخبرتهم بالمشكلة. وبعد مناقشة العديد من الخيارات، قرر فريق إدارة الإقراض أن يمدني بقرض لإصلاح الجهاز واستئناف العمل دون تأخير.  
ما ساعدني أيضاً في تخطي هذه العقبة هو أنني كنت دائمة الحرص على التحدث مع هذه المؤسسة حتى عندما كانت الأمور على ما يرام - لذا كان من السهل على موظفيها الثقة بي ومساعدتي في الأوقات العصيبة.»

### خلق علاقة وطيدة مع البنك أو مؤسسة التمويل الأصغر

- حتى لو لم تكن بحاجة لقرض، حاول أن تنشأ علاقة وطيدة مع البنك الذي تتعامل معه - حدثهم عنك وعن إنجازات مشروعك.
- وهكذا فإنك لن تحتاج لبذل الكثير من الجهد في إقناعهم بمنحك القرض لأنهم يعرفونك ويعرفون عملك جيداً.
- احرص على إبقاء قنوات الحوار مفتوحة مع البنك سواء كانت الأمور جيدة أو لم تكن - فهذا سيعزز ثقتهم بك ومساعدتك إن دعت الحاجة.

### نصيحتي لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة

- حدد الهدف الذي تريد تحقيقه وضع القيم والأخلاق لنفسك ولموظفيك - تحدث إليهم باستمرار، ودرهمهم على كيفية اعتماد الأهداف والعمل على تحقيقها. كل هذا كفيل بأن يجعلك تتجح.
- قم بإجراء دراسة جدوى قبل الشروع في تنفيذ فكرة المشروع.
- انتبه كثيراً لتحولات السوق. عليك التحرك بسرعة في تطوير خدماتك ومنتجاتك لتواكب احتياجات السوق.

### هل فكرة المشروع جيدة؟

كثير من الناس لديهم فكرة لمشروع ويبادرون إلى بدء النشاط التجاري دون القيام بما يكفي من التفكير والتحليل. لتفادي الوقوع في مشاكل غير متوقعة وخطيرة، علينا أن نتساءل أولاً ما إذا كانت فكرة العمل هذه جيدة فعلاً أم لا؟ هذه القائمة سوف تساعدك على تحليل مدى نجاح الفكرة:

<p><b>السوق أولاً - هل لديك إمكانية الحصول على ما يكفي من الزبائن؟</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• هل أنت على معرفة جيدة بالسوق والزبائن؟</li> <li>• أيمكنك الحصول على ما يكفي من الزبائن أم أن هناك الكثير من الآخرين يقومون بنفس النشاط؟</li> </ul>	
<p><b>الإدارة - هل لديك المهارات والخبرة؟</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• هل لديك المهارات، والخبرة، وأشخاص يمكنهم مساعدتك، والقدرة على إدارة المشروع بحكمة؟</li> <li>• إذا أجبت بلا، هل المشروع قادر على تحمل المصاريف المتعلقة بتوظيف شخص يمكنه القيام بهذا العمل؟</li> </ul>	
<p><b>هل النشاط مربح - أيمكنك كسب الربح؟</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• للإجابة على هذا السؤال يجب أن تكون ملماً بتكاليف نشاطك وحيثيات السوق.</li> <li>• كم هي المبيعات التي يجب تحقيقها كل شهر ليكون مشروعك مربحاً؟</li> </ul>	
<p><b>هل المشروع مستدام- هل تستطيع تحقيق نقطة التعادل؟</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• هل لديك ما يكفي من المال لتغطية جميع تكاليف بدء تشغيل مشروعك مع الخسائر لتصل إلى نقطة التعادل وتبدأ في تحقيق الأرباح؟</li> <li>• يفشل معظم الناس في مجال الأعمال لأن عملية البيع بطيئة جداً مما يستغرق وقتاً طويلاً قبل الوصول إلى نقطة التعادل.</li> </ul>	
<p><b>هل لديك نموذج عمل - هل تستطيع شرحه؟</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ما تعنيه بنموذج العمل هو الطريقة المتبعة لتحقيق الأرباح، وتشمل التسويق، والمقننات، وخطط البيع، والإدارة والخطط المالية لترشيد النفقات وزيادة الأرباح. النموذج يجب أن يكون واضحاً وبإمكانك شرحه بسهولة.</li> </ul>	
<p><b>هل وضعت خطة - هل تستطيع تنفيذها؟</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• هل لديك خطة عمل مفصلة تشمل الخطوات اللازمة لتنفيذ الخطة بما فيها الخطوات اليومية والأسبوعية والشهرية؟</li> </ul>	
<p><b>هل لديك دراية بالتشريعات والقوانين المتعلقة بالمشاريع؟</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يخضع كل مشروع لمجموعة من القوانين والتشريعات. يجب فهمها ومعرفة ما إذا كان المشروع قادراً على تنفيذها.</li> </ul>	
<p>هناك العديد من الطرق لتقييم فكرة المشروع، ولكن إذا لم تتمكن من الإجابة على هذه الأسئلة، فمن الأفضل إعادة التفكير في الأمر وبذل المزيد من الجهود.</p>	

خطوات بدء المشروع: هذه خطوات بسيطة يمكنك أن تتبناها  
عندما تفكر في بدء مشروعك الخاص

### قم بما عليك فعله قبل البدء

- حدد رؤية المشروع وجهز خطة للعمل
- أجر دراسات – دراسة جدوى، دراسة سوق
- خطة العمل – ضع أهدافا واضحة وحدد حاجياتك



### كن مستعدا لأسوأ الحالات

- عندما تضع الموازنة توقع أسوأ السيناريوهات لكي لا ينفذ المال الذي بحوزتك – من أين ستأتي هذه الأموال؟
- عليك أن تعرف ما الذي ستبنيه لتحقيق الأرباح – هنا سر نجاح المشروع



### ركز على التسويق وعلى الزبائن

- لا يوجد مشروع بدون زبائن – خصص وقتا للقيام بالترويج والتسويق لمنتجاتك
- عليك العمل على إرضاء الزبائن ليستمروا في التعامل معك



### خذ الوقت الكافي لإدارة مشروعك

- دبر شؤون مشروعك وإن لزم الأمر، اطلب المساعدة من متخصصين.
- عليك أن تفهم جيدا التدفق المالي لمشروعك: اليومي، الشهري والسنوي.
- سجل كل شيء واحتفظ بالسجلات والوثائق كدليل على قيمة المشروع.



www.jordan.gov.jo

في الأجزاء التالية من هذا الدليل، ستتعرف على خطوات تسجيل المشاريع وستجد روابط لبعض الوزارات الحكومية ومواقع التسجيل ما عليك إلا أن تبدأ!

### كيف أسجل مشروعي؟

إن الحكومة الأردنية ملتزمة بدعم قطاع المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وقد عززت خدماتها لهذا القطاع لتسهيل الإجراءات وتقديم كل المعلومات المتعلقة بموضوع التسجيل للمهتمين بالأمر. هناك الكثير من المعلومات المتاحة حول ما يجب القيام به وأين تذهب لتسجيل الأعمال على الموقع الرسمي للحكومة الإلكترونية الأردنية على موقعها www.jordan.gov.jo في صفحة الأعمال والمستثمرين.

في هذه الصفحة ستجد تفاصيل عن الأقسام والمديريات الخاصة بإضفاء الطابع الرسمي لعملك. كما يقدم الموقع روابط لمواقع ذات صلة كدائرة ضريبة الدخل والمبيعات وغرفة تجارة عمان وغرفة صناعة عمان. هذه المواقع تحتوي على معلومات مفصلة تهتم المبتدئين وأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

### خطوات عامة لتسجيل مشروعك

بشكل عام، تختلف خطوات التسجيل حسب الشكل القانوني الذي اخترته لعملك:

- مؤسسة فردية
- شركة تضامن
- شركة توصية البسيطة
- شركة محدودة المسؤولية
- شركة المساهمة الخاصة

### لماذا علي إضفاء الطابع الرسمي على مشروعي؟

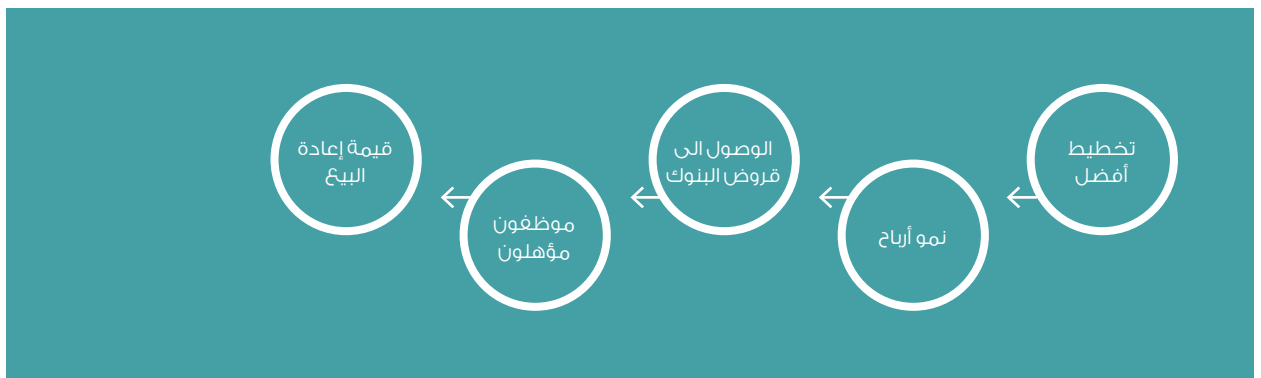
كما ناقشنا في الجزء السابق، يمكن للمشروعات الصغيرة غير الرسمية أن تكون مستدامة وناجحة، ولكن إذا أراد أصحابها أن يتوسعوا أكثر وأن يتمكنوا من الحصول على استثمارات وتمويل، فيتوجب عليهم إضفاء الطابع الرسمي على مشاريعهم وتبني ممارسات أكثر رسمية في التدبير والإدارة المحاسبية.

### لماذا علي تسجيل وإضفاء الطابع الرسمي على المشروع؟

التسجيل الرسمي للمشروع له فوائد واضحة للعاملين في المشاريع. غالباً ما يتردد أصحاب الأعمال غير الرسمية في تسجيلها لدى السلطات، ولكن إذا كنت جادا في تنمية وتوسيع نشاطك التجاري، فهناك أسباب مهمة تشجع على القيام بذلك.

تتمتع الشركات المسجلة رسمياً بإمكانية أفضل للحصول على خدمات مؤسسية كخدمات البنوك، والوصول إلى أسواق جديدة خارج البلد (تصدير)، وخدمات البرامج الحكومية المخصصة لدعم وإقامة شركات بهدف التوسع في قطاعات معينة. وهناك ميزة أخرى للتسجيل الرسمي حيث يمنح المشروع مصداقية أكبر في السوق مما يزيد من فرص عقد شركات مهمة وإدارة مشاريع كبيرة.

على الصعيد الداخلي، يكون أصحاب المشاريع محفزين أكثر للعمل بشكل رسمي من خلال الاحتفاظ بسجلات إدارية ومالية دقيقة مما يؤدي بالضرورة إلى تحسين مستوى الإدارة. ويمكن أن يكون تسجيل المشاريع حافزا قويا لجذب والاحتفاظ بموظفين مؤهلين تأهيلا كافيا. وهؤلاء بدورهم سيستفيدون من الحماية التي يوفرها القانون مثل الضمان الاجتماعي. وأخيرا، إذا كنت ترغب في الحصول على قرض مصرفي أو استثمار، فإنك تحتاج إلى إضفاء الطابع الرسمي على عمرك وأن تكون لديك سجلات مالية محكمة. كما رأينا في حالة سميرة، فإن هذه الخطوة لم تكن صعبة!



### ماذا عن الضرائب؟

لمعرفة التفاصيل الخاصة بالضريبة، عليك بالتوجه إلى الموقع الإلكتروني الرسمي لدائرة ضريبة الدخل والمبيعات حيث المعلومات متوفرة باللغتين العربية والإنجليزية. ويمكنك أيضاً الحصول على النماذج المرتبطة بالضرائب من هناك. عندما تفتح حساباً إلكترونياً في الموقع، ستتمكن من إيداع ومتابعة ملفك الضريبي إلكترونياً.

الرسم التوضيحي في الصفحة التالية يشرح خطوات التسجيل، تليه الروابط في الصفحة التالية حيث ستجد مزيداً من المعلومات عن الخطوات، والوثائق والرسوم.

هناك اختلافات على مستوى الوثائق المطلوبة والتي تختلف بين المؤسسات الفردية والشركات. قم بكتابة لائحة حسب المعلومات المتوفرة على الموقع الإلكتروني. لكل نوع من الاعمال شروط تشريعية خاصة فاختر بعناية ما تحتاج إليه.

### كم من الوقت سيستغرق تسجيل مشروعك؟

تشير التقديرات إلى أن تسجيل الأعمال يستغرق أسبوعين تقريباً. ويستغرق الحصول على «الترخيص المهني» حوالي ثمانية أيام، وهذا العدد لا يشمل عدد الأيام التي يستغرقها جميع الوثائق اللازمة للعملية. أما بالنسبة للرسوم المطلوب دفعها، فإنها تختلف وفقاً لرأس المال المستثمر. توفر الروابط في الصفحتين التاليتين التعليمات والرسوم بشكل عام.

### وفيما يلي ملخص للخطوات العريضة المتبعة لتسجيل المشاريع:

فتح حساب بنكي بإيداع ما لا يقل عن ٥٠٪ من رأس المال المستثمر.

رأس المال المستثمر هو المبالغ التي ساهم بها المستثمرون لبدء المشروع.

التسجيل في وزارة الصناعة والتجارة في الشباك الخاص بتسجيل الأعمال.

رابط الموقع الإلكتروني للوزارة في الصفحة التالية.

طلب التسجيل في ضريبة الدخل الضريبي والحصول على رقم ضريبي.

يمكن تقديم طلب في ضريبة الدخل والمبيعات في الشباك الخاص بتسجيل الأعمال للتسوق عداد في مكاتب وزارة التجارة والصناعة.

التسجيل في غرفة الصناعة بالنسبة للمشروعات العاملة في مجال الصناعة.

التسجيل في غرفة التجارة للمشروعات التجارية.

طلب للحصول على رخصة المهنة من مبنى البلدية.

هذه الخطوة هي الأطول لأنها تتضمن زيارة -أو زيارات- للكشف الهندسي وأحياناً الكشف الصحي إذا تطلب الأمر.

وأخيراً، هناك طلب الأنتساب في الضمان الاجتماعي. يمكن القيام بهذه الخطوة بالتوازي مع خطوة طلب رخصة المهنة.



### تسجيل المشاريع - روابط ذات أهمية

- وزارة الصناعة والتجارة والتموين - معلومات هامة متعلقة بتسجيل الأعمال: <http://www.mit.gov.jo>
- دائرة ضريبة الدخل والمبيعات: <http://www.istd.gov.jo>
- غرفة تجارة عمان: <http://www.ammanchamber.org.jo>
- غرفة صناعة عمان - وتتوفر في هذا الرابط قائمة شاملة بالقوانين التشريعات، فضلا عن اللوائح الضريبية المتعلقة بإدارة الأعمال التجارية: <http://www.aci.org.jo>
- «دليلك لبدء عملك» - دليل شامل حول تسجيل الأعمال وترخيصها في الأردن: <http://www.startupguidejo.com>

### بدء المشروع ليس أمراً هيناً

يتطلب بدء المشروع الكثير من الجهود والتخطيط للوصول إلى نتيجة مرضية، ستواجه صعوبات وتحديات عديدة ولكن بالعمل الجاد والمثابرة سوف تجني ثمار النجاح.

### ماهي مقومات نجاح المشروع؟

#### مربح من شهر إلى شهر، من سنة لسنة

المشروع الناجح هو المشروع القادر على بيع المنتجات والخدمات للزبائن بقيمة تفوق تكلفة الإنتاج مما يضمن ربحية المشروع يوماً بعد يوم وشهراً بعد شهر.

### طلب السوق وخدمة الزبائن

تنجح المشاريع عندما يكون هناك إقبال على منتجاتها وخدماتها. ويمكن لهذا النجاح أن يستمر فقط إذا كان الزبائن راضين عن جودة المنتجات والخدمات التي يتلقونها. أما إذا كان مستوى الخدمة ضعيفاً فالزبون سيذهب ببساطة إلى مكان آخر، أو إلى أحد المنافسين، لشراء المنتج أو الخدمة. مع مرور الوقت هذا سوف يدمر المشروع مما قد يؤدي به للفشل والإغلاق.

### إدارة جيدة

مع مرور الوقت تستمر المشاريع في جني الأرباح للشركاء، وقد يساهم هذا في جذب مساهمين آخرين يرغبون في شراء الأعمال. أما إذا كان مستوى الإدارة ضعيفاً، فإن المشروع قد يفقد الزبائن وتراجع أرباحه وربما يتعرض للإغلاق. كل مرحلة من مراحل نمو الأعمال تأتي بتحديات خاصة بها، كبرادي أعمال يجب أن تكون واعياً بهذه التحديات وكيفية اجتيازها.

### قادرة على التنافس

تواجه المشاريع المنافسة، وهي الشركات الأخرى التي تقدم منتجات أو خدمات مشابهة أو بديلة. لضمان الربحية وبالتالي الاستدامة، يتوجب التركيز على إرضاء الزبائن على مستوى السعر، وجودة المنتج أو الخدمة المقدمة وخدمة الزبائن.

### الترويج والبيع

إن المشاريع التي تركز على الترويج والبحث عن طرق جديدة لتلبية احتياجات الزبائن تكون أكثر نجاحاً وتستمر في النمو بشكل جيد، هذا الرسم التوضيحي يلخص ما هو المشروع الجيد.

مربح - شهراً بعد شهر، سنة بعد سنة

الطلب - الزبائن مقبلون على المنتج

خدمة جيدة - الزبائن راضون عن المنتجات

الإدارة - مديرون لديهم مهارات عالية ويعملون بشكل منظم

استقرار - المبيعات والأرباح منتظمة

منافسة قوية - في موقف قوي عند المقارنة مع الآخرين

الترويج - دائم التفكير في طرق جديدة للبيع

و تبقى أفضل طريقة للتعلم هي التحدث إلى الأشخاص الذين مروا بنفس التجربة ونحوا في بدء مشروعهم لتتعرف الان على صاحب مشروع آخر.



# إدارة مشروعك

## أساسيات الإدارة

هل أنت مدير؟ - لدى المدراء الكثير من المسؤوليات

### كيف تقضي وقتك؟

قد تكون: مشرفا أو مديرا أو رياديا للمشروع

وهكذا فإن المدير الجيد ينشط في جميع المجالات لتحسين النتائج - المبيعات والأرباح. الجدول أدناه يبين لك مجالات الإدارة التي تتطلب تدخلك بانتظام:

يهتم المدير بجميع جوانب المشروع. لذا يجب عليك أن تعرف ما يحدث في جميع الأقسام من المبيعات مروراً بالتسويق والحسابات. إذا كنت تحتفظ بسجلات جيدة، فيمكنك الحصول على الكثير من المعلومات شهريا. هذه المعلومات ليست فقط للمحاسبة والضرائب ولكن يمكن أن تساعدك على اتخاذ القرارات الصحيحة.

### القيادة

أن تكون القدوة، أن تتحدث عن رؤية المشروع، أن تحفز العاملين

### الإدارة

مراقبة النتائج، وضع الأنظمة والمقاييس

### الإشراف

عندما تعطي تعليمات للموظفين وتؤكد أنهم قاموا بمهامهم

## مسؤوليات الإدارة

المدراء الممتازون يعملون كل يوم لإدارة مشروعاتهم

في بعض الأحيان يقومون بالإشراف، وأحيانا بالإدارة وأحيانا بالقيادة. كل يوم هناك أشياء يمكنك القيام به لتحسين الأعمال

### إدارة العمليات

• هل يعمل المشروع بشكل صحيح؟

• هل سبق لك وضع معايير واضحة للموظفين؟ - الأنظمة، ساعات العمل، النظافة والإجراءات اليومية؟

• هل تراقب المبيعات الخاصة بك والنتائج يوميا أو أسبوعيا أو شهريا؟

• هل تسجل المبيعات والمشتريات واللوازم وتقوم بالجرد؟

• هل تراقب العمليات النقدية والتعاملات البنكية

### تسويق المشاريع

• هل الزبائن راضون؟

• هل يوجد معلومات للتسويق؟ - المنشورات، الموقع الإلكتروني، اللافتات

• هل يمكنك تحسين المنتجات والخدمات - أسأل الزبائن!

• كيف يمكنك تحقيق المزيد من المبيعات عن طريق الترويج، والمنتجات، المكان أو التوزيع والتغليف؟

• ماذا تعرف عن المنافسة؟

• هل لدى زبائنك احتياجات أخرى؟

### قيادة الأعمال

• هل أنت قائد جيد؟

• هل تتحدث عن الرؤية والأهداف لجميع الموظفين؟

• هل أنت قدوة جيدة من حيث التصرفات؟

• هل تقوم بتدريب وتحفيز الموظفين؟

• هل تقوم بتكريمهم ومكافأة الموظفين الذين يعملون بجد؟

• هل تقوم بالتسويق لعملك للعاملين في نفس القطاع - جمعيات وغرف التجارة والمعارض؟

## حالة دراسية ٢ مشروع ناشئ صالون حلاقة

المشروع: صالون حلاقة وتجميل  
خريج دراسات تجارية  
خبير في مجال خدمات الحلاقة والتجميل

### من أين أتت فكرة المشروع؟

بدأت التخطيط لتنفيذ فكرة المشروع منذ سنوات الدراسة. ولذلك درست وعملت في ميدان الحلاقة والتجميل لبضع سنوات داخل الأردن وخارجها لأكتسب مهارات تمكنني من تسيير صالون راق وفق المقاييس العالمية بنجاح. أعتقد أن الرؤية الواضحة التي كانت لدي منذ البداية هي سر نجاحي في تحقيق أهدافي.

### مشروع ناشئ ناجح

- يبدأ برؤية واضحة.
- لديه خطة تغطي مراحل بدء المشروع، والتشغيل، والتمويل، والتدبير والتسويق.
- « بعد كل الجهود التي بذلتها خلال سبع سنوات، أعتبر أن مشروعني قد نجح لأنه يسير وفقا للخطة الموضوعة».

### نعم، هناك دائما تحديات ولكنها متوقعة

- عند بدء المشروع، واجهني أكبر تحد هو العثور على مقر يليق بمتطلبات زبائن المشروع. وجدت محلا لا بأس به وشرعت مباشرة في بدء العمل. في الواقع، لم أتمكن من إيجاد المقر الذي كنت أبحث عنه إلا بعد مضي حوالي ٤ سنوات على تشغيل المشروع.
- استغرق الأمر مني وقتا أطول مما كنت أتوقع لإيجاد المقر الملائم، لكن هذا لم يمنعني من تنفيذ فكرة المشروع التي خطت له لمدة طويلة!

### تمويل المشاريع الحديثة النشأة صعب ولكنه ليس مستحيلا

- من الصعب الحصول على التمويل عندما يكون المشروع في بداياته إلا أنه ليس أمرا مستحيلا. الطريق إلى الحصول على التمويل يبدأ من مدى التزامكم بفكرة المشروع ومدى استعدادكم للمخاطرة؟
- إذا كنت تريد المال من مؤسسات القروض أو البنوك فانك ستحتاج إلى خطة مفصلة ودراسة جدوى تبين أن هناك إقبال على منتجك وأنت ستحقق مبيعات كافية لسداد القرض.
- مهاراتك وخبرتك في شؤون الإدارة كفيلة بأن تجلب لك تمويل ملائم لعملك.

التشبيك وعقد لقاءات مع نساء ورجال الاعمال قد يساهم في تعزيز سمعتك في السوق وجلب المزيد من التمويل.

«استعنت بمدخراتي الخاصة عندما فتحت المشروع. لكن بعد بضع سنوات احتجت لبعض السيولة لاستكمال أشغال التصميم الداخلي في الموقع الجديد، ولحسن الحظ وجهني أحد الأصدقاء إلى شركة تمويل لطلب القرض.

وقام هذا الصديق كذلك بتقديم توصية بشأنني لدى مؤسسة القروض مما سهل عملية حصولي على القرض.»

### طلب المشورة عند اتخاذ القرارات الهامة

- تحدث إلى اشخاص لديهم خبرة في إدارة الأعمال لتوفر عليك الكثير من الوقت، لأنهم على دراية بما يجب القيام به عندما يتعلق الأمر بالتسجيل، والضرائب والقوانين المتعلقة بالمشاريع.
- تعلم من تجربة الآخرين وانظر كيف تعمل الشركات الناجحة.
- ابحث عن مستشارين واشخاص ذوي خبرة لتبادل الأفكار.

### المنشآت الحديثة تواجه العديد من التحديات

«العامل الآخر الذي ساهم في إنجاح مشروعي هو أنني أحيط نفسي بأشخاص لديهم خبرة في مجتمع الأعمال. أستشيرهم بشكل منتظم قبل أن اتخذ قرارات مهمة. عملية تسجيل المشروع والحصول على التراخيص كانت سهلة للغاية بفضل النصائح التي تلقيتها من أصدقائي».

### مهارات الإدارة هو مفتاحك من البداية

«فيما يتعلق بشؤون الإدارة، فأنا أولي اهتماما وثيقا للعاملين لدي. ألاحظ طريقة عملهم وتصرفاتهم لأنها تؤثر مباشرة على صورة عملنا. غالباً أقوم بإجراء المقابلة مع المرشحين وعند اجتياز هذه المرحلة، أجري لهم اختبارا حسب اختصاصهم، قبل أن اتخذ قرار التوظيف. يتلقى العاملون عندي التدريب مرتين في السنة على تقنيات الجديدة لتسريح الشعر والمكياج. هذا بالإضافة للتدريب المستمر حول كيفية الحفاظ على المعايير العالية في خدمة العملاء. أنا راض جداً عن مستوى العملاء لدي هنا في الأردن، وهذا يعود بالأساس للمستوى العالي لخدماتنا. ومع ذلك فأنا أقوم بدعاية منتظمة لمشروعي عبر المواقع الاجتماعية. وبالرغم من امتناني للنجاح الذي أحرزته إلا أن هذه ليست سوى البداية!»

### إدارة العمل والموظفين بكل نشاط وحيوية

- يشكل الموظفون العمود الفقري للمشروع ويجب أن نوليهم اهتماما كبيرا. لذا فعملية التوظيف والتكوين المستمر أساسية في شؤون الإدارة. علينا كذلك أن نعتني بهم ونهتم لأمرهم ليعتونا بدورهم بالزبائن.
- بادر بالقيام بأنشطة ترويجية لجلب الزبائن. أمور السوق قد تتغير بسرعة ولا يمكن الاكتفاء بانتظار قدوم الزبائن دون دعاية أو أي مجهود تسويقي. يجب البحث دائما عن أفكار جديدة للتسويق عبر المواقع الاجتماعية، الإعلانات و الأنشطة الترويجية.
- إن وضع خطة واضحة أمر أساسي جدا لبناء مشروع قوي. حيث أن التخطيط هو السبيل الوحيد لتحقيق الأهداف المرسومة للمشروع.

### نصحتي لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة

- عليك ان تعد خططا شاملة للمشروع. هذه الخطوة تعد أكثر مسؤوليات المدير أهمية.
- احط نفسك بأصدقاء ومستشارين لديهم خبرة تؤهلهم لتقديم نصائح قيمة تساعدك على تفادي الأخطاء وتضييع الوقت.
- لا تستسلم للعقبات، فإدارة الأعمال ليست بالأمر الهين. لذا يجب التحلي بالصبر في مواجهة التحديات إن كنت تريد جني ثمار النجاح في النهاية.



قبل أن تتخذ أي خطوات لتوسيع وتقديم أفكار جديدة للتسويق، عليك فهم منافسك؛ ما الذي يبيعونه، ما هي أسعارهم، وكيف يبيعون، وكيف يروجون لمنتجاتهم، وكيف هي خدمة الزبائن عندهم وما الذي يميزهم عن الآخرين هل تعلم لماذا يذهب الزبائن إليهم وليس لمشروعك؟

### يساهم التسويق بشكل كبير في توسيع المشروع : هل تعرف من هم منافسوك؟ - إن معرفة السوق أمر أساسي

إذا كانت منتجات وخدمات المنافسين احسن من خدماتك فإنك ستفقد زبائنك. هذا الجزء يقدم معلومات عن أعمدة التسويق المهمة أو ما يسمى بالمزيج التسويقي لمساعدك على تقييم وتحسين التسويق لمشروعك.

بدون هذه المعلومات، لا يمكنك تفعيل التسويق لتوسيع عملك. يجب على كل مشروع صغير أن يعد «جدول التنافسية». الجدول التالي يقدم مثالا على ذلك.

المنتجات	السعر	المرافق، الفضاء، طريقة الديكور	لماذا يأتي الزبائن؟
مطعمي	الأرخص	٥ طاولات نظيف ولكن بسيط جداً	الخدمة سريعة ورخيصة، قائمة الطعام بها عناصر قليلة ولكن عليها إقبال، الزبون يأتي للقهوة وسانديتش، سريع
المطعم المقابل	الأسعار مرتفعة	أثاث جميل جدا ديكور	قائمة الطعام أطول وأكثر تكلفة، وجبات خفيفة صغيرة، وجبات كاملة وحلويات وقهوة
المطعم المجاور	الأسعار متوسطة	القائمة أطول – البوظة للأطفال – لديهم عدد أكبر من الطاولات – الحمائم نظيفة	الزبائن بما فيهم رجال الأعمال يرغبون في الجلوس والحديث هناك لمدة طويلة، لأنها توفر بيئة لطيفة، يأتون لشرب القهوة، وعقد اجتماعات واستخدام خدمة الواي-فاي

**المطعم المجاور** هو المنافس المباشر، لأن لديه نفس نوع الزبائن تقريبا. **المطعم المجاور** يستقطب زبائن لأن مساحتهم ومرافقهم أفضل من **مطعمي** وقائمة الطعام أطول وأكثر تنوعا. يحصلون على إيرادات أكثر لأن سعر القهوة لديهم أعلى – كيف **لمطعمي** أن يحصل على المزيد؟ الحل هو تعزيز تقنيات البيع! هذه ٣ أفكار سوف تساعد صاحب **مطعمي** على المنافسة بعد أن تعرف على منافسيه:

- إضافة عدد قليل من الطاولات، أو واجهة مع كراسي عالية ليجلس الزبائن لفترة أطول ويأكلون أكثر. كما ينصح بإدخال خدمة الواي-فاي لجذب رجال ونساء الأعمال.
- إضافة المزيد من المنتجات لقائمة الطعام كالحلويات والبوظة والكعك، ليجلس الزبائن لفترة أطول – سوف ينفقون أكثر!
- لغت الانتباه وضع طاولة خارج المطعم عليها مغرش، أزهار وقائمة الطعام. فسوف يقف المشاة ليروا ما على الطاولة.

المعلومات في هذا الجدول تبين مقارنة تنافسية بين ٣ مشاريع. في هذا المثال، نرى مقارنة بين مشروع **مطعمي** ومنافسيه. أسعار **مطعمي** منخفضة، يقدم القهوة السريعة والوجبات الخفيفة الصغيرة. من هو الزبون؟ – سائقو سيارات الأجرة، وسكان المنطقة .

**المطعم المقابل** ليس منافسا حقيقيا **لمطعمي**... لماذا؟ لأنهم يقدمون وجبات كاملة وزبائنهم مختلفون عن زبائن **مطعمي**. هؤلاء يريدون تناول وجبات عشاء كاملة في مطاعم أرقى وهم مستعدون لدفع أكثر. من الواضح أن **مطعمي** لا يستهدف هذه النوعية من الزبائن.



البيع العمودي أو -UPSELLING- هو بيع منتجات إضافية للزبائن الحاليين - لو كانوا عادة يشترون الحليب، هل ستبيع لهم البيض؟

البيع الأفقي -CROSS SELLING- هو بيع نوع أو خط جديد من المنتجات، محل صغير لبيع الأغذية يبيع بطاريات شحن أم مواد التنظيف للزبائن الحاليين.

## استراتيجيات التسعير- يمكن توسيع قاعدة المبيعات عن طريق تحفيز العملاء

العديد من الشركات والمشاريع تضع استراتيجيات التسعير لزيادة الإقبال على منتجاتهم وخدماتهم. يمكنك الترويج للمنتجات الجديدة بنظام تسعير خاص لحث الزبائن على تجربة المنتج. تأكد من وجود لافتات ومعلومات تعلم الزبون أن العرض محدود. يمكنك بيع المنتج بسعر منخفض أو بخصم إذا كان الزبون سيشتري أكثر من منتج واحد (يسمى شراء بالجملة) لتحفيز الزبائن على شراء المزيد. التسعير يمكن أن يساعد أيضا على التخلص مما تبقى من المخزون القديم عن طريق إعطاء هدية مجانية للزبون في حال تجاوزت مشترياته مبلغا معيناً. وهذا يخلق حماسا كبيرا وقد يساعدك على بيع المخزون القديم. استراتيجيات التسعير هذه فعالة جدا ولكن لا ينبغي القيام بها في كل وقت. إن لم ير الزبائن أن هذه العروض الترويجية خاصة فسوف يتجاهلونها، ويستحسن أن تكون الأسعار الخاصة بأيام العطل الوطنية والمهرجانات والمناسبات التي تخلق الحماس بين الناس.

## المنتجات يمكنها أن تجذب زبائن جدد وتوسع نطاق مشروعك

يمكن لتطوير أو إضافة منتجات جديدة أن يساعدك على النمو وتوسيع نطاق المشروع. يمكنك القيام بالبيع العمودي -UPSELLING- والبيع الأفقي -CROSS SELLING- لتقديم خيارات أكبر للزبائن وبالتالي زيادة قيمة مشترياتهم.

## إضافة منتجات جديدة هي فقط واحدة من الوسائل المتاحة للتوسع

هناك العديد من الطرق الأخرى مثل الترويج، والتي من شأنها تحسين التسويق، واستراتيجية التوزيع والتي تنظر إلى كيف وأين يمكن بيع المنتجات، واستراتيجيات التسعير لجذب المزيد من الزبائن، والتعبئة والتغليف لنفس الغاية وكذلك لتحسين عادات الشراء. ويقدم القسم التالي بعض الأفكار التي قد تساعدك عندما تفكر في توسيع نطاق المبيعات لمشروعك. الترويج هو السماح للزبائن بالتعرف على عملك وجذبهم للحضور إلى موقعك، لمعرفة المزيد عن منتجاتك وخدماتك وشراءها.



## المكان: غير مكان وطريقة البيع

تغيير مكان مشروعك إلى موقع آخر؛ فمثلا، إذا كنت تعمل في مجال التجميل، يمكنك استغلال مناسبات كالمهرجانات أو الحفلات وإيجاد موقع لإيتاح الفرصة للعموم بأن يجربوا خدماتك بالمجان أو بأسعار خاصة. هكذا يتسنى للزبائن معرفة مدى جودة خدماتك. قم بإعطائهم بطاقات العمل لكي يتمكنوا من إيجاد محلك الرئيسي في المستقبل. يمكنك بيع منتجاتك على شبكة الإنترنت باستخدام مواقع تجارية إلكترونية بسيطة، كأنك تبيع في محل آخر، وهو المتجر الإلكتروني حيث يمكن للزبائن أن يجدوك. ابحث عن طرق جديدة ومبتكرة لوضع وبيع المنتجات والخدمات كوسيلة ناجعة للتوسع.

## روح لمنتجاتك بنشاط

يمكن الترويج لمشروعك بطرق عديدة؛ يمكنك الإعلان عنه، وإعداد المنشورات وتوزيعها في أماكن يصلها الزبائن، أو حضور المناسبات والأماكن التي يتواجد فيها عدد كبير من الزبائن لتقديم أو إظهار منتجاتك. إن أي نوع من الترويج يتطلب استعدادات فلا تضيع وقتك؛ احمل معك دائما المعلومات، وبطاقات العمل مع العنوان وأرقام الهاتف والبريد الإلكتروني الصحيحة. ويجب أن تكون على استعداد للإجابة على الأسئلة وشرح كافة التفاصيل للزبائن.

## أسئلة يجب الإجابة عليها قبل أن تبادر بإضافة منتجات جديدة:

- هل أعرف الزبائن الحاليين جيدا - هل هم متزوجون، غير متزوجون، أسر، أمهات شابات، مطاعم، طهاة مطاعم، هل يريدون منتجا جيدا؟ - يمكنك أن تسأل الزبائن، قم بمسح أو بحث لتفهم احتياجات السوق.
- هل لدى زبائني احتياجات أخرى - أسألهم، قم بإجراء استطلاع رأي.
- تعرف على منافسيك؛ ما هي الأسواق التنافسية لهذا المنتج الجديد؟ - هل هناك شخص آخر يبيع هذا المنتج في منطقتي، ما هي المنتجات المتاحة وما هي الأسعار المتداولة في السوق الآن؟ هل المنافسة كبيرة وقوية، أم أن المنتج وصل الذروة وليس هناك مجال للتوسع (السوق مشبعة).
- ما هي الإمكانيات المحتملة؟ - كم يمكن أن أبيع، هل يستحق كل هذا العناء؟
- ما هو الربح الإضافي الذي سأحصل عليه من هذه المنتجات الجديدة؟

مثال إضافة منتجات جديدة: قد يبيع نشاطك التجاري منتجات خاصة بالمطبخ للعائلات، تحليل الزبائن بين أن العديد من العائلات عندها أطفال صغار. وبالتالي قد تقرر إضافة منتجات المطبخ للأطفال مثل زجاجات الحليب، وأواني تدفئة أو صحن. هذا يوسع كل عملية بيع ويسمى بـ «UPSELLING». يمكنك أيضا أن تقرر إضافة خطوط منتج جديدة كأثاث الطفل؛ مثل شاشات مراقبة الأطفال، والكراسي العالية، والأسرة الصغيرة أو عربات الأطفال. هنا صاحب المشروع ينتهز الفرصة لبيع خطوط منتجات جديدة للزبائن الحاليين وهو ما يسمى بـ «CROSS-SELLING». هذه الخطط يمكنها أن تزيد في المبيعات ولكن يجب التفكير بعناية.

لا يتقن الجميع فن المحاسبة وهذا يجعل من إعداد السجلات المحاسبية تحدياً صعباً بالنسبة لمعظم أصحاب المشاريع. ويزداد الأمر تعقيداً عندما يتعلق الأمر بالأنظمة القانونية والضريبية، وعدم وجود هذه السجلات يشكل مخاطرة للمشروع.

أفضل نصيحة يمكن لأي شخص أن يعطيها لصاحب مشروع ناجح هي مسك السجلات، لما لها من دور كبير في اتخاذ قرارات صحيحة تؤدي للنمو، وإثبات قيمة المشروع لكل من يريد الاستثمار أو شراء المشروع في المستقبل.

### فكيف يمكنك إذا مواجهة هذا التحدي؟

#### وإليك بعض النصائح لمسك السجلات المحاسبية بطريقة جيدة:

سجل المبيعات اليومية والشهرية والسنوية معرفة المبيعات تمكنك من حساب الربح إيصالات البيع تمكن من تتبع المبيعات بشكل جيد	<b>سجل المبيعات</b>
سجل كافة المشتريات المتعلقة بالمخزون سجل الواردات المستخدمة في المشروع واحتفظ بالفواتير والإيصالات	<b>سجل المشتريات</b>
احتفظ بفواتير الأثاث والمعدات وأي أشياء ثقيلة يحتاجها المشروع سوف تحتاج لهذه الوثائق في حال أردت أن تطلب قرضاً	<b>سجل المعدات الأثاث</b>
احتفظ بكافة الوثائق المتعلقة بالمشروع احتفظ بالتراخيص والوثائق الضريبية والقانونية نظم ورتب الوثائق جيداً ليسهل إيجادها لاحقاً	<b>رتب الوثائق جيداً</b>

السجلات المحاسبية جزء لا يتجزأ من الإدارة. هي أدوات بسيطة ولكن غاية في الأهمية. ويمكنك أن تدرب موظفك على كيفية مسك السجلات وإنتاج تقارير موجزة يومية وأسبوعية وشهرية لتقوم بعملك على نحو أفضل.

### «الرسالة الترويجية» - هل يمكن شرح مشروعك بشكل جيد؟

من الضروري قبل كل شيء أن تحضر رسالة موجزة تحكي أهم الأشياء المتعلقة بالمشروع، من أنت، ماذا تباع، ما هي المشاكل التي تحلها للزبون، وما الذي سيستفيدة باستخدام منتجك أو خدمتك، وكيف يمكنه الإتصال بك، إن كنت لا تفعل هذا فأنت تفقد زبوناً كل يوم.

### لماذا أحتاج للسجلات المحاسبية؟

السجلات المحاسبية هي أدوات إدارية هامة لأنها تعطي للمدير فكرة واضحة عن سير المشروع ليتمكن من أخذ القرارات السليمة. القوائم المالية الرسمية التي يتم إعدادها للمشروع تجيب على الأسئلة التالية:

ماهي إيرادات وتكاليف المشروع في الشهر أو السنة؟	ماهي ديون المشروع؟	ماذا يملك المشروع؟
ماهي قيمة المشروع؟	هل أستثمر في مشروع كهذا؟	هل هذا مشروع مربح؟

إذا كنت لا تقوم بمسك سجلات المبيعات والمشتريات والمصروفات وأي أصول مثل المعدات التي يملكها المشروع، فإنك لن تعرف إن كان هذا المشروع مربحاً أم لا وما هي قيمته الحقيقية. إن كنت ترغب في بيع مشروعك أو الحصول على قرض مصرفي أو تمويل آخرى، فلا يمكنك القيام بذلك دون الإجابة على هذه الأسئلة الهامة. وكمدبر، تحتاج إلى معرفة هذه الإجابات لتتمكن من اتخاذ الخطوات اللازمة ليصبح المشروع مستداماً، كالححد من التكاليف أو التحفيز للمزيد من المبيعات أو خفض الديون.

### التالي هي «الرسالة الترويجية» لصالون زهرة.

السلام، يدك جميلتان! أنا زهرة، لدي صالون تجميل في هذا الشارع. أقوم بكل أنواع خدمات التجميل وزيائتي دائماً يأتيون للتحضير لحضور حفلات خاصة أو أعراس أو مناسبات. أعددت خدمات خاصة بأسعار رائعة للأفراح والمناسبات. أود أن أريك الصالون، تفضلي، هذه بطاقةتي وأرجو أن تأتي لزيارتي في وقت قريب وسأعتني بأفارك وشعرك بشكل رائع.





## ما هي حقيبة أدوات المشاريع الصغيرة والمتوسطة

كجزء من هذه المبادرة، سيستضيف البنك المركزي الأردني وبعض مؤسسات التمويل مجموعة من الأدوات لتساعدك على إدارة مشروعك الصغير أو المتوسط والحصول على التمويل. هذه الأدوات متاحة وستجدها مع هذا الدليل على الموقع التالي:

WWW.CBJ.GOV.JO

## ما هي القوائم المالية؟

في الجزء السابق، حددنا الأسئلة الهامة التي تجيب عليها القوائم المالية.

القوائم المالية الرسمية تسمح لك بمناقشة نقاط القوة في عملك مع المستثمرين والبنوك والشركاء الماليين وشركاء الأعمال أو المشترين. وتستخدم أيضا لتقييم الضرائب لأنها تعطي صورة تفصيلية واضحة عن سير المشروع، وهي مهمة جدا للمشروعات في طور النمو.

والأهم من ذلك كله، انك لن تستطيع أخذ قرارات صحيحة بشأن مشروعك بدون استخدام القوائم المالية.

المقطع التالي يشرح كيف تستخدم بيانات القوائم المحاسبية، ولكن إذا كنت بحاجة إلى مساعدة أكبر في المحاسبات، قم بزيارة حقيبة الأدوات للمشاريع الصغيرة والمتوسطة على الموقع الإلكتروني للبنك الأردني المركزي. انظر إلى صفحة المواقع المفيدة في نهاية هذا الدليل.

## الميزانية

الميزانية هي بيان هام وبتمه إعدادها عند بدء المشروع. وتجب على ثلاثة أسئلة مهمة:

٣	٢	١
ما هي قيمة المشروع؟	ما هي الديون والالتزامات المستحقة الدفع؟	ماذا يملك المشروع؟

الأصول	
الأصول الجارية	
النقد	٥٠٠
حسابات مدينة	١٠٠٠
مخزون	٢٠٠٠
موردات	٥٠٠
الأصول الثابتة	
أثاث وتجهيزات	١٠٠٠
	٥٠٠٠

الالتزامات	
حسابات مستحقة	٥٠٠
رواتب مستحقة	٥٠٠
قروض	٢٠٠٠
حقوق المالكين	
رأس مال المساهمين	١٥٠٠
الأرباح المتراكمة	٥٠٠
	٥٠٠٠



هذه ميزانية عامة بسيطة تعطي صورة عن قيمة المشروع في التاريخ أعلاه. المشروع يملك الأصول المستخدمة لتنشغيل الأعمال، وهي المبالغ النقدية، والحسابات المدينة – وهي المبالغ التي يتوجب على الزبائن دفعها للمشروع، ومخزون البضائع، واللوازم والأصول الثابتة مثل الأثاث والتجهيزات. مجموع الأصول في هذا المشروع هو ٥٠٠٠ دينار أردني.	يملك المشروع ٥٠٠٠ دينار من الأصول
الجزء الأعلى من الميزانية يبين ديون المشروع – يدين بـ ٥٠٠ دينار إلى مورديه للمشتريات واللوازم التي اقتناها المشروع ولم يدفع ثمنها بعد (وهذا ما يسمى حسابات الدفع) – يدين بـ ١٠٠٠ دينار في خانة الرواتب و ٢٠٠٠ دينار على شكل قروض. مجموع الالتزامات أو الخصوم المستحقة هو ٣٠٠٠ دينار.	رأس مال المشروع ٢٠٠٠ دينار
قيمة المشروع أو حقوق المساهمين (حقوق الملكية) هو ٢٠٠٠ دينار وهي تتكون من ١٥٠٠ دينار من رأس المال المستثمر في البداية و ٥٠٠ دينار من الأرباح المتراكمة. سمي هذا البيان بالميزانية العامة لأنه يجب تحقيق التوازن – مجموع كل من الجانبين اليمين واليسار يجب أن يكون متساويا.	لدى المشروع ٣٠٠٠ دينار من الالتزامات

مجموع المبيعات ٦٠٠٠ هذا الشهر ومجموع المصاريف ٥٠٠٠ .  
يبدو المشروع مربحا لأنه حقق ١٠٠٠ كربح هذا الشهر. ولكن  
هل هو مشروع ناجح؟

### هناك مشكل في السيولة النقدية

قائمة الدخل لا توضح ما إذا كان مبلغ الربح – ١٠٠٠ دينار – متوفر  
نقدا في نهاية الشهر، لأنه لم يتم النظر في التدفقات النقدية  
للمشروع.

إذا كنت تذكر في القسم السابق، كانت هناك دفعات  
أخرى لم تتم كالرواتب المستحقة للموظفين وهي ١٠٠٠  
دينار و٥٠٠ دينار لم تدفع بعد للموردين عندما يتم دفع هذه  
المستحقات ستنفذ السيولة النقدية ما لم يتم استرجاع  
المبالغ المستحقة من الزبائن (الحسابات المستحقة الدفع أو  
الحسابات المدينة).

التدفقات النقدية يمكن أن تكون معقدة وهذا ما يحدد حقا  
إذا كان العمل يشكل استثمارا جيدا أم لا. هناك أعمال يمكن أن  
تبدو مربحة ولكن تفشل لعدم وجود سيولة كافية.

### قائمة التدفق النقدي

في الفقرة السابقة، كانت هناك مستحقات يجب دفعها  
لم تكن من المصروفات، مثل ١٠٠٠ مستحقة للموظفين و٥٠٠  
للموردين. عندما تدفع هذه المستحقات لن تبقى أي سيولة  
في المشروع ما لم يدفع الزبائن مستحقاتهم للمشروع  
(الحسابات المدينة). من اللازم أن يحتفظ المشروع بسيولة  
كافية للتشغيل. المشروع في المثال حقق ٦٠٠٠ دينار كمبيعات  
ولكنه في نفس الوقت يستمر في البيع بالأجل مما يعني أنه  
يقرض للزبائن لكي يشتروا منتجاته وخدماته. من الضروري أن  
نركز على النقدية وليس فقط على الأرباح.

قائمة التدفق النقدي هي الأكثر أهمية كما رأينا في المثال  
المدرج في الفقرة السابقة. هناك مشاريع يمكن أن تكون  
مربحة ولكن يمكنها أن تفشل إذا لم يكن لديها أي مبالغ  
نقدية للعمل. قائمة التدفق النقدي تجيب على أسئلة أساسية  
مثل

٣	٢	١
هل يوجد لدى المشروع ما يكفي من النقود ليستمروا؟	ما هو النقد اللازم لتشغيل المشروع كل شهر؟	ما هو النقد الناتج من قبل المشروع في كل شهر؟

### قائمة الدخل

قائمة الدخل لا تقل أهمية لأنها تخبرك إن كان مشروعك  
ناجحا أم لا، أي إذا كان المشروع مربحا. فهو يجيب على ثلاثة  
أسئلة مهمة:

٣	٢	١
هل يمكن الاستثمار في مثل هذا المشروع؟	هل هذا المشروع مربح؟	ما هي المبيعات والتكاليف لهذا الشهر أو السنة؟

### قائمة الدخل: ١ يناير ٢٠١٧ - ٣١ يناير ٢٠١٧

ذه قائمة لدخل بسيطة جدا. وهي تسرد من جهة  
الإيرادات ومصادر المبيعات ومن جهة أخرى جميع  
المصروفات والمدفوعات التي تم إجراؤها.

الإيرادات	
الدخل من:	
مبيعات المنتجات	٥٠٠
مبيعات الخدمات	١٠٠
مجموع الإيرادات	٦٠٠

المصاريف	
المشتريات	١٠٠
الموارد	٢٠٠
الرواتب	١٨٠٠
الإيجار	٥٠٠
المرافق العامة	٥٠٠
الديون	٥٠٠
نفقات أخرى	٥٠٠
مجموع المصاريف	٥٠٠٠
الربح الصافي	١٠٠٠





## قائمة التدفق النقدي:

١ يناير ٢٠١٧ - ٣١ يناير ٢٠١٧

هذا التدفق النقدي البسيط يوضح كيف أن النقد هو أكثر أهمية بالنسبة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة

النقد الوارد (الداخل)	
النقد الوارد	
جميع المبيعات	٥٠٠
الحسابات المدينة	٥٠
مجموع النقد	٥٥٠
الوارد	

النقد الصادر (الخارج)	
نقد لشراء	
منتجات	١٥٠
موردين	٢٠
رواتب	٢٨٠
إيجار	٥٠
مرافق عامة	٥٠
دفع الديون	٥٠
مصاريف أخرى	٥٠
مجموع الاحتياجات النقدية	٦٥٠
صافي النقد	١٠٠-

النتيجة هي أن النقد ليس ٦٠٠ دينار، الموجود هو فقط ٥٥٠ دينار لأن الزبائن في الشهر الماضي دفعوا فقط ٥٠ دينار. السيولة النقدية المتوفرة لا تتعدى ٥٥٠ دينار، رغم أن المبيعات أكثر. النقد الصادر أو الخارج هو أكثر بكثير. على المشروع أن يدفع نقدا ثمن المشتريات الحالية ودفع مستحقات الموردين مقابل مشتريات سابقة بالإضافة إلى المصروفات الشهرية. كل هذا يحتاج إلى ٦٥٠ دينار. في الأخير يبقى لدى المشروع عجز في السيولة يصل إلى ١٠٠ دينار هذا أمر مستحيل بالطبع لأنه لا يمكن أن تكون السيولة النقدية سالبة.

للاستمرار في تشغيل المشروع، سيضطر صاحب المشروع لوضع ١٠٠ دينار من ماله الخاص. وما يبينه هذا المثال البسيط هو أنه يجب أن تفهم التدفقات النقدية وتخطط لها جيدا. الطريقة الأساسية لقياس السيولة النقدية هي عن طريق حساب:

$$\text{النقد الداخلي} - \text{النقد الخارج} + \text{نقد جديد مُستثمر} = \text{النقد الصافي}$$

## كيف يمكنك تحسين السيولة النقدية؟

باستطاعتك زيادة السيولة النقدية في مشروعك. الرسم البياني أدناه يعطيك بعض الاستراتيجيات البسيطة للقيام بذلك.

### خط السيولة النقدية الخاصة بك

- تحليل التدفق النقدي - يجب عليك أن تعرف كم السيولة النقدية التي ستدخل وتخرج كل شهر، وتقدر المبيعات والنفقات للأشهر القليلة المقبلة ليكون لديك خطة.
- اتصل بالزبائن لمطالبتهم بدفع مستحقاتهم للحسابات المدينة، هذا مالكٌ وعليك استرجاعه

### اكسب المزيد من السيولة النقدية

- زيادة المبيعات عن طريق البيع والبحث عن زبائن جدد.
- التسويق والترويج لزيادة المبيعات.
- طرح منتجات جديدة.
- بيع في أماكن مختلفة.

### راقب السيولة النقدية

- أين يمكنك تقليص التكاليف؟
- ضع آجال قصيرة لمبيعات الائتمان بحيث يدفع الزبائن على وجه السرعة - مثلا كالنقيلص من ٣٠ يوما إلى ٢٠ يوما.
- تفاوض لتحصل على تسهيلات لمدة أطول من الموردين لتزيد من السيولة النقدية - زيادة من ٣٠ يوما إلى ٤٥ يوما.

### خط لاحتياجاتك النقدية

التخطيط للسيولة النقدية هو وسيلة ناجعة للتأكد من أن يكون لديك دائما ما يكفي من السيولة النقدية. يمكنك العمل على ٣ أصعدة. أولا يجب أن يكون لديك خطة النقد: يمكن تقدير المبيعات والمصاريف الخاصة بك انطلاقا من مبيعات ومصاريف الأشهر الماضية. يمكنك أيضا تقدير حجم السيولة النقدية اللازمة لتمويل المبيعات بالأجل للزبائن والذين سوف يدفعون لاحقا، وحجم السيولة اللازمة لتغطية النفقات. إذا قمت بذلك، سيسهل عليك معرفة خطتك النقدية.

### هل تعرف ما هو نموذج عملك؟

كل مدير يجب أن يتتبع نموذجا خاصا به في إدارة الأعمال، وإذا كنت تريد الحصول على تمويل عليك إعداد هذا النموذج وتفسيره للممولين المحتملين. كل مشروع يختار طريقة معينة لتحقيق المبيعات. بعض المشاريع تشتري وتبيع منتجات – هذا نموذج الأعمال التجارية. هناك مشروعات أخرى تنتج أو تصنع المنتجات التي تبيعها – هذا نموذج صناعي. كما أن هناك نوع آخر حيث يتم بيع الوقت للزبائن مقابل خدمات مثل المحاسبة أو الرسم – وهذا نموذج بيع الخدمات، وتُحسب إما حسب المهمة أو الوقت الذي تستغرقه الخدمة، للزبون.

على سبيل المثال، توفر العيادات الطبية خدمات طبيب وفي نفس الوقت قد تبيع منتجات مثل الأدوية ومعدات صحية أخرى. كل نموذج عمل له نوعية واضحة من الزبائن، وله مجموعة من التكاليف ويتتبع خطوات وعمليات معينة لتوليد المبيعات.

### مثال - من بيع المنتجات الفلاحية لصناعة تحويل الأغذية

على سبيل المثال، يمكن للمنتجين الزراعيين استخدام العديد من نماذج الأعمال؛ كبيع الفواكه والخضار بشكل مباشر في السوق، أو توزيعها من خلال محلات كبيرة. وقد يقررون تغيير نموذج عملهم كلياً – كصناعة تحويل الأغذية.

### تحذير: كيف تقضي على مشروعك

هناك أخطاء متكررة يقوم بها أصحاب المشاريع. أخطاء قد تؤدي به إلى الإغلاق. هذا الجزء يحاول فهم هذه الأخطاء وكيف يمكن تفاديها.

### اكتسب المزيد من النقد

إن الزيادة في المبيعات ستجلب نقداً جديداً للمشروع، لذا ركز على زيادة المبيعات لتحسين التدفق النقدي الخاص بك. ولكن عليك تفادي الكثير من المبيعات بالاجل لأنها ستقلل من السيولة النقدية. ابحث عن طرق تشجع الزبائن على الدفع نقداً كتخفيض الأسعار في حالة الدفع الفوري عادة ما تكون هذه الحوافز فعالة فلا تتردد في استعمالها.

### راقب السيولة النقدية

لا تعطي المال للزبائن ليشتروا بها منتجاتك! لو بعت بالاجل لكل زبون، فكلما كنت ترفضهم المال لشراء منتجاتك – وهذا ليس من الحكمة. عليك التحكم في المبيعات الآجلة ويمكنك رفع الأسعار إن كنت مضطراً لتوفير هذا النوع من القروض. هناك طريقة أخرى، وهي الحصول على النقد من الموردين عن طريق طلب تسهيلات في الأداء كأن تشتري وتدفع بعد بضعة أيام. إذا كنت تشتري من نفس الموردين بانتظام فيمكنك التفاوض معهم لييسمحو لك بالدفع في وقت لاحق. وهذا سوف يخفف عنك الحاجة للنقد ويعطيك بعض الوقت لجمع النقد من الزبائن.

### التخطيط النقدي هو الحل

إذا كنت تقوم باتخاذ قرارات دون معرفة التدفق النقدي لمشروعك فأنت تعرضه للخطر. قد يكون تقدير السيولة النقدية أمراً صعباً بالنسبة لأصحاب المشاريع ولكنها مهارة ضرورية قد تنقذ عملك من الفشل. زيادة على هذا ستتمكن من معرفة ما إذا لديك سيولة نقدية إضافية للقيام بأنشطة ترويج لعملك وتوسيعه.

### القواعد البسيطة للنقدية

- إذا قمت بإجراء المزيد من المبيعات، فإن السيولة النقدية ستزيد.
- إذا قلصت التكاليف، فإن السيولة النقدية ستزيد.
- إذا كان وقت الدفع الذي تعطيه للزبائن أطول من وقت تسهيلات الموردين فإن السيولة النقدية ستقلص وستقع في أزمة.

انظر إلى رابط حقيبة الأدوات للمشروعات الصغيرة والمتوسطة لتتعلم المزيد عن التدفق النقدي في الصفحة الأخيرة



### مثال - من بيع المنتجات الفلاحية لصناعة تحويل الأغذية

#### مثال لنموذج الأعمال: منتج زراعي

قد يقرر المنتج الزراعي تغيير نموذج أعماله من بيع المحاصيل مباشرة في السوق إلى مجال تحويل الفواكه إلى عصائر. بهذا التغيير الجذري – من نموذج الإنتاج الزراعي إلى نموذج التصنيع الغذائي – سيتمكن المنتج من كسب إيرادات أعلى لكل محصول.

**مشروع عصير الفواكه** – هذا المشروع يحتاج للكثير من الموارد على مستوى المعدات والتكنولوجيا وكذلك على مستوى الموارد البشرية حيث سيصبح هناك موظفون لديهم خبرة في تشغيل مصنع تحويل الأغذية، ونوعية القوارير، والتسمية والتوزيع. وهناك متطلبات متعلقة بهذا النوع من المشاريع، مثلًا التشريعات الخاصة بالصحة والسلامة، والتغليف، والنقل وشهادة تحويل الأغذية. الآن المشروع سيتعامل مع زبائن جدد كالمحلات التي تبيع العصير، والمطاعم أو الشركات المختصة في توزيع العصائر. وستأتي الإيرادات من بيع العصير وليس من بيع الفاكهة. مستوى الأرباح أيضاً سيختلف حيث سيكون أقل بالنسبة للوحدات، ولكنه سيصبح مهماً عندما تكون كمية المبيعات كبيرة. من الواضح أن هذا النموذج التجاري يتطلب استثماراً مهماً في بداية المشروع. عندما تذهب إلى بنك للتمويل، سوف يطلب منك شرح نموذج عملك – كل الخيارات والأنظمة التي قمت بإنشائها لتوليد المبيعات والأرباح. يجب أن تكون قادراً على تفسير كل هذا والإجابة على كل أسئلة الممولين ليتأكدوا بأنك قادر على قيادة المشروع بإحكام.



## موسمية المشروع

### اتجاهات السوق

وهناك طريقة أخرى للقضاء على المشروع وهي تجاهل اتجاهات السوق. كصاحب مشروع عليك أن تقرأ ما يكتب حول مجال عملك، وتشارك في المعارض لمعرفة الجديد في السوق. مثلاً إذا لاحظت أن هناك عدداً متزايداً من المشاريع في مجال عملك تقوم بالحجوزات عبر الإنترنت، فقد حان الوقت أن تفعل نفس الشيء! فقط المشاريع والشركات التي تستطيع مواكبة تغيرات السوق واحتياجات الزبائن قادرة على تحقيق الاستمرارية. لذا يجب الانتباه لتغيرات السوق.

فكر كيف تغير العالم في ١٠ سنوات فقط، لم نذهب إلى البنوك. معظم تعاملاتنا البنكية نقوم بها عبر الإنترنت. لم نعد بحاجة للهواتف في المنزل، يمكننا أن نستخدم المحمول في كل مكان. فقط الشركات التي واكبت التغيرات استطاعت أن تحقق النجاح على نطاق واسع.

### دورة المشروع

قد تدمر مشروعك إذا كنت لا تفهم الدورة الخاصة به. دورة الأعمال ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتدفق النقدي. إذا كان حجم المبيعات يصل الذروة في نهاية الشهر، فأنت تحتاج لشراء وتجهيز المخزون استعداداً لهذه الفترة. هذا يعني أنك بحاجة لسيولة نقدية كافية في منتصف الشهر للتخصيص جيداً. فإن كان منتصف الشهر بطيئاً وليست هناك سيولة نقدية كافية، فلن تكون قادراً على إرضاء الزبائن. العديد من أصحاب المشاريع الجدد لا يعرفون دورة أعمالهم، وهذا يمكن أن يسبب فقدان المبيعات والأرباح.

### موسمية المشروع

وعلى غرار الدورات التجارية أعلاه، إذا كان عملك لديه دورة موسمية، تحتاج إلى خفض التكاليف والتخطيط ليصمد خلال الموسم البطيء إلى أن يبدأ في جني المال خلال موسم الذروة.

خذ الوقت للنظر في هذه العلامات التحذيرية وتوخي الحذر. قد يكون لديك مشروع يتمتع بكل مقومات النجاح ولكن يمكن لهذه الأخطاء القضاء عليه!

الحالة الدراسية التالية تخص إدارة المشروع وتحكي قصة تجربة رجل أعمال ناجح في إدارة مشروعه.



### تحويل النقد لاقتناء أغراض شخصية

وفقاً لبعض مؤسسات القروض في الأردن، أحد الأخطاء الشائعة التي يقع فيها أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة هو تحويل إيرادات المشروع لشراء أغراض شخصية مكلفة - كسيارات جديدة وملابس باهظة الثمن - في وقت مبكر في دورة حياة المشروع. هذا قد يقلص السيولة النقدية للمشروع بشكل خطير.

وهذا غالباً ما يحدث في المراحل المبكرة حيث يبدأ المشروع في تحقيق إيرادات جيدة. فيعتقد أصحاب المشاريع أن الوضع «الجيد» سيستمر بدون تغيير في حين أن الواقع مختلف. السوق يتغير والمشروع يجب أن يحتفظ بكل إيراداته لينمو بشكل مستقر وليستطيع مواجهة الأزمات النقدية التي قد تواجهه.

### تحويل الأموال والانتباه إلى مشروع آخر

إن تحويل الأموال من مشروع لبدء مشروع آخر لا علاقة بينهما خطأ فادح خاصة عندما يكون المشروع الأصلي لا يزال في طور النمو. عندما يفشل المشروع الجديد في تحقيق المبيعات بسبب قلة الخبرة فإن هذا يؤثر سلباً على السيولة النقدية. هذه الممارسات تؤدي بالعديد من المشاريع الصغيرة والمتوسطة إلى التخلف عن سداد ديونها والتزاماتها.

سواء كان تحويل رأس المال لأغراض شخصية أو لبدء مشروع جديد، قد يتسبب ذلك في فشل المشروع. ومن المهم فصل المشروع عن صاحبه. يمكن للمدير أن يتلقى راتباً شهرياً وعلاوات إن وجدت، ولكن لا يحق له أن يتصرف في رأس مال المشروع.

### سوء خدمة الزبائن

المشروع الناجح قد يفشل ببساطة إن كان مستوى خدمته ضعيفاً لأنه من السهل أن يترك الزبائن المشروع إن لم يستطع تلبية احتياجاتهم. أعطهم منتجات رديئة وسيتركك الزبائن بدون تردد.



### فهم خصوصيات السوق

يلاحظ أن الكثير من المشاريع لا يتوفر لديها الكثير من المعلومات عن زبائنهم ولا تحاول أن تسأل أو تجمع المعلومات ولذا فإنها تفقد الزبائن دون أن تعرف لماذا. المشاريع الصامدة هي التي تبقى دائماً على اتصال مع الزبائن وتحاول باستمرار تحسين منتجاتها وخدماتها.

كما أنها تتابع مبيعات منتجاتها كل واحد على حدا. وتتخلى عن المنتجات التي تشهد تراجعاً في المبيعات. من دون هذا النوع من المعلومات سيستمر المشروع في الاستثمار في منتج لم يعد يحقق إيرادات.

## حالة دراسية ٣ إدارة المشروع

فكرة العمل: إنتاج مستحضرات التجميل والرعاية الصحية  
المالكة: هالة كرم، مديرة المشروع منذ ٧ سنوات  
مديرة مشروع في طور النمو. اضطررت لتوظيف مهنيين وطلب المشورة من ذوي الخبرة لإنجاحه.

كنت أعرف ماذا أريد ولكن أدركت أنني بحاجة للمساعدة والمشورة

«كان لدي دائما رؤية واضحة عما أريد القيام به حتى قبل البدء بالمشروع. كنت أعيش في الخارج، وكنت اسمع ردود فعل سلبية عن مستحضرات التجميل المصنعة في الأردن. لذلك كنت مصممة على تغيير هذه الصورة السلبية.»

«عند عودتي الى الأردن، سحبت محتراتي ومدخرات إخوتي واشترت بها شركة صغيرة لتصنيع مستحضرات التجميل، كانت تشرف على الإغلاق.»

«بعد مدة من شراء المشروع أصبحت المديرة الوحيدة لكنني تلقيت الكثير من النصح والتوجيه من أناس لهم خبرة واسعة في مجال إدارة الأعمال.»

اطلب المساعدة والتوجيه

- إدارة وتطوير المشروع يتطلب مهارات عديدة ومتعددة.
- لا تخل من طلب المساعدة من ذوي خبرة.

الحصول على خدمات مهنية

- قد يبدو أن استئجار خدمات مهنيين أمر مكلف. لكنك في الحقيقة سوف تدخر مالا كثيرا إن حصلت على مشورة وخدمات متخصصين مؤهلين.
- المهنيون المؤهلون لهم القدرة على إسداء النصح حول الإدارة المالية وكيفية زيادة الأرباح.
- أطلب المساعدة من أصحاب المشاريع الأخرى لإيجاد مهنيين أكفاء، لأنهم، بحكم تجربتهم، يستطيعون أن يميزوا بين الصالح والطالح.

كان علينا الحصول على مهارات مهنية

«قمنا بالاستعانة بخدمات شركة محاسبة وتدقيق للقيام بالإدارة المالية مسك السجلات، والتدقيق ودفق مستحقات الضرائب.

ونظرا للخبرة الواسعة التي تتمتع بها هذه الشركة وخدماتها عالية الجودة، كانت فكرة التعاقد مع هذه الشركة أفضل وأقل كلفة من توظيف فريق للقيام بهذا العمل داخل المشروع، حيث أنهم قدموا لنا الكثير من التوجيهات البناءة من ناحية الإدارة المالية.»

كن صبورا وركز على تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة

- عند شراء مشروع قائم، لا تتوقع أن منتجاته جيدة.
- ابحث وتأكد أن الزبائن راضون.
- قد تحتاج الى بذل المزيد من الجهد، ربما أكثر مما كنت تتوقع، لتحسين المشروع أو المنتجات. هذا يتطلب الكثير من الصبر والمثابرة للوصول للنجاح.

الإدارة تعني إيجاد حلول للمشاكل

«مع ذلك، تطلب الأمر سنتين لحل المشاكل الإدارية. لم تكن لدى أصحاب المشروع السابقين أي فكرة عن إدارة المشاريع. ولم نجد في المشروع أي سجلات محاسبية، ولا تخطيط ولا توقعات. وبالطبع لم يدفعوا حقوق الضرائب.»

«حتى الصيغة المستعملة لصنع مستحضرات التجميل كانت خاطئة. اضطررنا للبدء من الصفر. لهذا أخذت عدة إجراءات لتحسين المنتجات. وبدأت بتغيير التعبئة والتغليف ثم أستعنت بخدمات مهندسين متخصصين لتطوير صيغة المنتجات لتضاهي المعايير الدولية المطلوبة. كان عناء كبيرا ولكن الأمر استحق ذلك!»

حافظ منذ البداية على علاقة جيدة مع البنك - حدّثهم عن أي مشاكل تواجه المشروع

«الحصول على تمويل

«كان علينا الحصول على شهادة الجودة GMP - أسس التصنيع الجيد- فكنت بحاجة الى مصنع أكبر وأكثر حداثة. لهذا الغرض اضطررت لطلب قرض.»

«و بدأت رحلة البحث عن ممول. زرت عدة ممولين وكان ذلك أمرا مخيبا للأمال. لم تعجيني بتاتا طريقتهم في التعامل معي. لم يكن هناك أي اهتمام بي كشخص. ورفضوا سماع قصتي. كل ما كانوا يبحثون عنه هو الأوراق - البيانات والسجلات المالية المدققة. كانت لدي كل السجلات التي كانوا يطالبون بها، لكن لا أحد سأل عما هي رؤيتي للمشروع، ولا من أكون ولا حتى كيف طورت المشروع ليصل الى ما هو عليه الآن.»

«بعد ذلك، أصرروا على أن أخذ القرض بالشروط التي تلائمهم رغم أنها لا تلائم مشروعني. رفضت عرضهم وتابعت البحث. ولأن لكل مشكلة حل، ما كان علي إلا أن أوصل البحث.»

واصل البحث عن البنك المناسب

- ليس من السهل إيجاد البنك الذي يستجيب لتطلعاتك. ففي بعض الأحيان يستغرق الأمر وقتا قبل أن تجد الشريك المالي المناسب.
- لا تتردد في طرح الأسئلة. عليك أن تفهم شروط الجزاء، ومعدلات الفائدة الفعلية وجميع التكاليف الخاصة بالقرض. إن لم تكن راضيا فلا تقبل بالقرض وواصل البحث فهناك بنوك أخرى.
- عليك أن تعرف مبلغ المال الذي تحتاجه، بالإضافة للشروط والتكاليف التي من شأنها أن تجعل تأثير القرض على المشروع إيجابيا. إن كان القرض غير ملائم، فهذا سيضر كثيرا بالمشروع.
- تعامل مع بنك يقدم خدمات أخرى كالإرشاد أو المساعدة في التسويق - استفادت صاحبة المشروع من عدة دورات تدريب منظمة من طرف الشركة الممولة التي تتعامل معها.

نصيحتي لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة

- لا تقف عند أخطاءك والتجارب الفاشلة، بل واصل العمل والمثابرة.
- لا تتوقف عن التعلم، اقرأ واحضر دورات تدريب ولقاءات مع أصحاب مشاريع آخرين.
- كن منفتحا واطلب النصح قدر المستطاع. أنت ذكي ولديك خبرة في مجال عملك، ومع ذلك فمن المهم أن تطلب النصيحة والمشورة من الآخرين لأنهم قد يرون الأشياء من زوايا أخرى.
- سجل مشروعك، خطوات عملية التسجيل واضحة ويمكن أن تتبعها بسهولة.

# تمويل مشروعك

## ماذا تريد البنوك؟

### فهم المستثمرين والمقرضين

البنوك وشركات التمويل هي أيضا مشاريع - هدفهم تحقيق الأرباح

عندما تستثمر رأس مالك في مشروع، فإنك حريص على عدم المخاطرة بهذا المال وفقدانه. وتستثمر مالك فقط عندما تكون متأكدا من أن العمل سوف يكسب الأرباح.

إذا كنت ترغب في تمويل مشروعك، فعليك فهم كيف يفكر المستثمر. البنوك وشركات التمويل والمستثمرون لهم هدف واحد، وهو كسب المال - مثلك. ويتعين عليهم أن يظهروا أرباحا لمساهماتهم لذا فهم يعملون على الحد من مخاطر الاستثمار أو الإقراض للزبائن وتحقيق أقصى عائد أو ربح.

### الممولون يريدون التأكد من أنك ستسدد القرض

المقرضون مثل البنوك وشركات التمويل سيقرضون المال فقط إذا كانوا متأكدين من أن مشروعك سوف يولد ما يكفي من النقود لتسديد القروض. وللتأكد من ذلك فهم ينظرون إلى الكيفية التي يدر بها المشروع السيولة النقدية، وإلى خطة العمل وكيف سيستفيد المشروع من القرض.

هذه المعلومات يُحصل عليها من القوائم المحاسبية والوثائق مثل فواتير شراء الأصول والالتزامات، وأي ديون أو التزامات من شأنها أن تستهلك السيولة النقدية للمشروع.

أما بالنسبة للمشروعات غير الرسمية، حيث لا توجد سجلات أو وثائق مالية، غالبا ما يقوم موظفو التمويل الأصغر بزيارة موقع المشروع والتحدث إلى زبائنه ومورديه أو أشخاص آخرين لمعرفة ما إذا كانت المنشأة قادرة على سداد القرض.

### يريد المقرضون أن يروا أنك قادر على شرح نموذج العمل الذي تتبعه في إدارة عملك

#### تقليل مخاطر الاستثمار في مشروعك

تستخدم البنوك، والمستثمرون وشركات التمويل مفهوم المخاطر لتقييم سلامة الاستثمار أو القرض. إذا كنت تفكر كبنك، يمكنك جعل مشروعك استثمارا جذابا أو ذي مخاطرة لمانحي القروض. الخطوة الأولى في الحصول على مستثمر أو بنك أو شركة تمويل هو الاقتناع بأن هؤلاء الممولون أيضا أعمال تهدف للربح وتقليل المخاطر. لذا فعند عرض مشروعك للاستثمار أو لطلب القرض، يجب أن تكون قادرا على إظهار أنك قد فعلت كل ما في وسعك لتحمي أموالهم من المخاطرة.

### إليك بعض الخطوات البسيطة للحد من المخاطر:

تقليل المخاطر المالية	تقليل مخاطر المشروع	تقليل مخاطر الإدارة
المشروع يحقق أرباح	يُبين ان هناك طلب قوي على المنتج	يجب أن تظهر أن فريق الإدارة لديه خبرة
الخطة النقدية: النقد المطلوب أضافته	برهن على أنك تعرف السوق جيدا	اشرح نموذج العمل بشكل واضح
سجلات جيدة وقوائم محاسبية	كيف سيتنافس مشروعك مع الآخرين	قدم خطة العمل وكيف ستستخدم القرض
الأصول، والضمانات والكفلاء - وسائل ضمان السداد في حال وقع المشروع في أزمة	الحجم المحتمل لسوق المنتج	يُبين على أنك لك سمعة طيبة وتاريخك الإئتماني جيد
	حسب تاريخ المبيعات	

إذا كنت تريد التمويل، يمكنك الحصول عليه. ما تحتاجه هو مشروع قوي أو خطة عمل محكمة إن كان المشروع في طور البدء. وما عليك بعد ذلك هو أن تعمل جاهدا لحماية مال شركتك المالي من الخطر. نهج كهذا سوف يضعك في موقف قوي، وتكون قادرا على مناقشة شروط وأسعار الفائدة للحصول على أفضل صفقة لمشروعك. لذا عليك أن تستعد جيدا.

### استمع إلى ما يقوله الممولون

الجدول التالي يقدم دليلا مُفصّلا يوضح فيه المصرفيون الخطوات التي يستحسن اتباعها للحصول على القروض – فاستمع إلى ما يقولون!

### ما تحتاج إلى معرفته حول كيفية التعامل مع البنك

العديد من أصحاب المشاريع الذين ليس لديهم ما يكفي من الخبرة يذهبون إلى البنك دون أن يستعدوا جيدا فيفشلون.

الخطوة الأولى، حتى قبل التفكير في التمويل الخارجي، هو أخذ أمور الإدارة على محمل الجد. وهذا يعني أنه يجب أن يكون مشروعك قويا، ومستقرا، ومربحا. ويجب أن تتوفر السجلات التي تثبت تاريخ نشاطه التجاري.

قبل أن تبدأ في التعامل مع الممول، عليك أن تعد نفسك ومشروعك لكي تعزز فرصتك في الحصول على الموافقة. وهذا يعني أن تكون قادرا على شرح نموذج عملك واحتياجاتك النقدية، إذا ذهبت إلى مؤسسة قروض دون خطة، فإنها ستفترض أنك لا تعرف عملك جيدا.

### نصائح من البنوك - كيف تعد نفسك للحصول على تمويل

الخطوة ٢ استعد للتمويل
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ماهي خطة العمل – كيف سيؤثر النقد الجديد على إيرادات المشروع</li> <li>• ماهو التمويل الذي تحتاجه – قرض، استثمار، إيجار – تجهيزات؟</li> <li>• ماهو نموذج عملك؟</li> <li>• جهز التوقعات النقدية ل ٣ سنوات والفجوة النقدية – كم تحتاج المال؟</li> <li>• جهز سيناريو متفائل وآخر متشائم للمشروع، ما ذا لو انخفضت المبيعات بسبب ظروف اقتصادية خارجية؟</li> <li>• كيف ستقلل نسبة الخطر للممول؟</li> <li>• كيف ستسدد القرض إذا وقع المشروع في أزمة</li> </ul>

الخطوة ١ إعداد المشروع
<ul style="list-style-type: none"> <li>• قم بإدارة جيدة للمشروع</li> <li>• يجب أن يكون المشروع مربحا</li> <li>• امسك كل السجلات المحاسبية</li> <li>• كل الوثائق – القانونية، وفواتير التجهيزات، والمخزون – يجب أن تكون جاهزة</li> <li>• إعداد القوائم المحاسبية لأخر ٣ سنوات</li> <li>• جهز تقارير وخطط المبيعات</li> <li>• حضّر تقارير عن السوق والزبائن</li> <li>• قم ببحث حول الممولين – ما نوع الممولين الذي تبحث عنهم؟</li> <li>• بادربدء التعامل مع البنك أو المستثمر</li> </ul>

الخطوة ٤ بعد التمويل
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعامل مع الممول كشريك</li> <li>• حافظ على علاقة ثقة جيدة مع الممول لكي تستطيع أن تعتمد عليه في الأوقات الصعبة</li> <li>• عليك أن تبين كيف استخدمت التمويل وأثره على المشروع</li> <li>• تحدث مع الممول عما يقع في المشروع سواء كانت الأمور جيدة أم سيئة</li> <li>• تحدث إلى الممول في حال وجود مشاكل منذ البداية – اعمل على تقليص المخاطر</li> <li>• تحدث عن مجهوداتك للتنمية للمشروع</li> <li>• اطلب من ممولك أن يساعدك في التشبيك مع زبائن محتملين أو شركاء أو موردين</li> <li>• تابع ما يحدث في السوق وأعد التفاوض في حال انخفضت الأسعار</li> </ul>

الخطوة ٣ احصل على التمويل
<ul style="list-style-type: none"> <li>• قم ببحث حول الممولين – تعرف على منتجاتهم وشروطهم – جهز لائحة للممولين الملائمين</li> <li>• حضر للأسئلة التي تريد طرحها على الممولين</li> <li>• اسأل من حولك عن توصية ممول أو مستثمر</li> <li>• جهز قصة تمويلك»</li> <li>• من أنت</li> <li>• ماهو نوع التمويل الذي تحتاج إليه</li> <li>• كم تحتاج</li> <li>• أي شروط</li> <li>• اطرح أسئلة محددة</li> <li>• حضر ملفك قبل الذهاب للقاء الممول</li> <li>• اسأل عن تكاليف التمويل</li> <li>• قم بالتفاوض للحصول على أحسن شروط وأحسن سعر</li> </ul>

**سيساعدك هذا الجزء على فهم التدفق النقدي.**  
التدفق النقدي هو شريان حياة المشروع. تحتاج إلى النقد لتشغيل عملك للإنتاج، وشراء الإمدادات، ودفع الإيجار والنفقات التشغيلية للأعمال التجارية وشراء العمالة – كل هذه المدخلات النقدية ضرورية لتغطية جميع التكاليف.

عندما تضع السيولة النقدية في المشروع، تبدأ في بيع منتج أو خدمة للحصول على النقد من العميل. وهناك نفقات أخرى مثل الفوائد والرسوم المفروضة على القروض، والضرائب وأجور الموظفين ومشتريات أخرى.

في النهاية، لديك صافي السيولة النقدية وهو حصيلة الفرق بين مجموع النقد الداخل ناقص مجموع النقد الخارج.

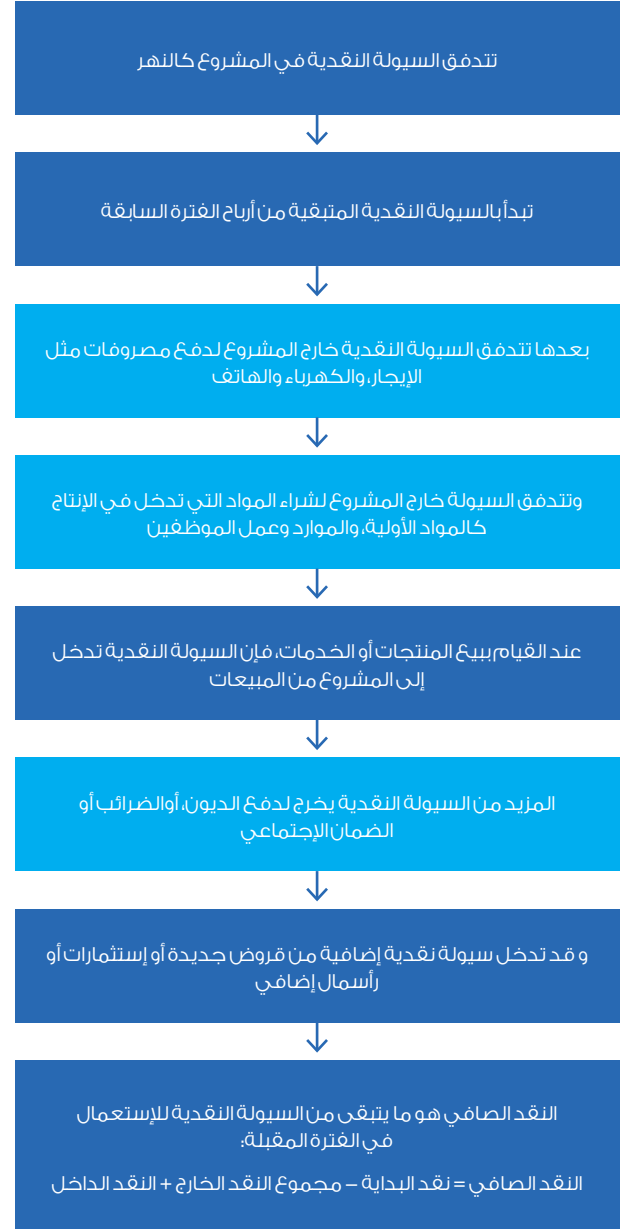
يجب عليك القيام بهذا الحساب لكل فترة. إن كنت تقوم به شهريا، فإنك تأخذ في الاعتبار أنك تبدأ الشهر بالسيولة النقدية المتبقية من الشهر السابق. عندما تحسب نقدية الفترة الحالية، تذكر أن صافي السيولة النقدية المتبقية آخر الشهر ستحول إلى نقد البداية في الشهر المقبل.

لهذا يُسمَّى التدفق النقدي، كالنهر! يتدفق من فترة لفترة أخذاً معه الأرباح فيزيد مستوى السيولة النقدية، والخسارة فينقص مستوى السيولة النقدية، عملك كمدير مشروع هو أن تراقب هذا التدفق وتعرف متى يصبح الوضع خطيرا.

لتدرب على القيام بالتدفق النقدي لمشروعك هناك مساعدة.

**ستجد أداة التدفق النقدي في حقيبة الأدوات للشركات الصغيرة والمتوسطة.**

## التدفق النقدي هو شريان الحياة بالنسبة للمشاريع



كما ترون من الجدول في الصفحة السابقة، للحصول على تمويل عليك فهم التدفق النقدي في مشروعك وتقديم توقعات التدفق النقدي المستقبلي توضح فيها بالتحديد أين ستحتاج لسيولة نقدية إضافية.





## كن مستعداً لتوضيح نموذج مشروعك

للحصول على التمويل، يجب أن تكون قادراً على شرح نموذج عملك للممولين. هذا يبدأ مع السوق الذي تتعامل معه: معرفة خصائص السوق، ومن هم الزبائن، ما هو دخلهم، ما احتياجاتهم، ماذا يحبون وماذا يكرهون. كل هذه التفاصيل مهمة في تصميم نموذج العمل – ويجب أن تكون لديك أبحاث خاصة بزبائنك. من ناحية أخرى، يجب أن تكون قادراً على شرح كيف ستستخدم الغرض لزيادة المبيعات وتنمية معاملاتك التجارية، وكيف سيؤثر هذا التمويل على عمليات التشغيل وعلى مستوى التكاليف، وأخيراً، ما هو نوع التمويل المطلوب وما هي التكاليف المتعلقة به.

قبل إنشاء خطة عمل من أجل تقديمها لبنك أو لمستثمر، حول أن تصف مشروعك بالتفصيل. هذه طريقة يمكنك من تحليل نموذجك – هل يمكنك شرح كل جزء من نموذج مشروعك؟





لكل نوع من التمويل، تذكر أن هناك تكلفة ستستخلصها من أرباحك، عليك التفكير بعناية ويجب أن تكون قادرا على أخذ هذه التكلفة بعين الاعتبار في نموذج عملك بحيث تشمل النتائج الخاصة بك جميع التكاليف.

الخطة المالية الممتازة هي التي تمكنك من فهم الفجوة النقدية في مشروعك وبالتالي التحدث إلى المستثمرين والشركاء الماليين المناسبين. وسوف تساعدك أيضا على اتخاذ قرار ما إذا كنت ترغب في تمويل أو تغيير الاستراتيجيات الداخلية الخاصة بك للحصول على المزيد من العملاء أو الموردين - قد لا تحتاج إلى تمويل خارجي. إذا كنت قادرا على إنتاج خطة مالية دقيقة، ستكون عندك مصداقية أمام المستثمرين وربما تعطيك الخيارات التي قد لا تكون قد فكرت بها من قبل.

وأخيرا، يمكن لخطة تمويل جيدة أن تساعدك على التفاوض بشأن الشروط ومميزات المنتج من منتجات القروض المتاحة عند البنوك وشركات التمويل، وخاصة حجم السداد الذي يستطيع مشروعك دفعه بشكل مريح.

#### اختيار الممول المناسب - نعم، أنت من يختار!

إذا كنت على استعداد جيد للتمويل، يمكنك اختيار المقرض المناسب لاحتياجاتك ولمشروعك. لأسباب واضحة، يجد المقرضون أنهم يخاطرون في تمويل المشاريع الناشئة ولكن إذا كنت من رواد الأعمال المبتدئين، فيجب أن تعرف أن أخذ قرض قد يجلب مخاطر عالية لك أيضا. بالرغم من كل الاستعدادات التي تقوم بها لإطلاق مشروعك بنجاح، إلا أن الأمر يبقى مغامرة وقد تطرأ عقبات خارجة عن نطاق سيطرتك. كذلك أخذ الديون في البداية سيضيف تكاليف ربما لن يتمكن مشروعك من تغطيتها .....فكن حذرا!

#### كم تحتاج من المال؟ - خطة عملك

بمجرد أن يكون لديك نموذج عمل، يمكنك استخدامه لإعداد تفاصيل خطة المشروع. وهي تصف عملك وسوقه وعمليات التشغيل والأهم من ذلك، خطة التمويل - وما الذي ستفعله بالتمويل الجديد وكيف ستتحسن نتائج مشروعك.

#### تكون الخطة المالية ضمن خطة المشروع - وتوضح كم تحتاج من النقدية

إنشاء خطة مالية تمكن صاحب العمل من معرفة مقدار المال اللازم لبدء أو إدارة المشروع وما هو التمويل المطلوب، أي ما هي الفجوة النقدية التي تسعى لتغطيتها لتنفيذ الخطة.

كما أن قسم الخطة المالية من خطة العمل سيحدد نوع التمويل الملائم للمشروع. الممول ليس ملزما بأن يخبرك بما يحتاجه المشروع، هو يتوقع أن تكون متأكدا مما يحتاجه مشروعك قبل أن تأتي إلى البنك. هذه هي أشكال التمويل للمشروعات أو الأعمال، أي واحد تحتاج؟

#### ما هو نوع من التمويل الذي تحتاجه؟

تشغيل العمل؟	هل انت بحاجة الى الاستثمار في مجال التسويق والمبيعات لتنمية مشروعك؟	هل انت بحاجة الى الاستثمار في معدات أو أنظمة جديدة؟
<ul style="list-style-type: none"> <li>المشروع مربح ولكن تحتاج لنقدية إضافية للتشغيل.</li> <li>خط الائتمان يمكن أن تعطيك النقدية على المدى القصير عند الحاجة</li> <li>يمكنك أيضا الحصول على شروط أفضل مع الموردين</li> <li>يمكنك أيضا تحفيز الزبائن على الدفع أسرع - خصم للسداد المبكر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>وهناك حاجة إلى قرض للفترة قصيرة نسبيا من الزمن 2-3 سنوات</li> <li>يجب أن يؤثر القرض في المشروع كي يتمكن من سداده - تقديم منتجات جديدة أو لتنفيذ استراتيجيات تسويقية جديدة</li> <li>ينبغي زيادة تأثير المبيعات والأرباح - هل يندرج هذا في خطتك؟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>هل تحتاج للاستثمار أو قروض طويلة الأجل</li> <li>بالنسبة للأصول الإنتاجية، تأجير المعدات يمكنك 5-6 سنوات لتحقيق النتائج المرجوة</li> <li>التمويل الطويل الأمد يمكن الحصول عليها عن طريق عقد الشراكات</li> <li>فكر قبل أن تطلب الحصول على قرض وحاول فهم تكلفة التمويل</li> </ul>



أنت في حاجة إلى بنك قادر على فهم السوق الخاص بك ويستطيع أن يساعدك على أن تكون ناجحاً. تحدث إلى زملائك لتتعلم من تجربتهم ولأخذ النصائح والتوجيهات منهم. اسأل عن المقرض قبل أن تلتزم!

#### إذاً كيف أختار الممول المناسب؟

عندما تبحث عن ممول، اسأل زملاءك -أو أفراد العائلة أو الأصدقاء الذين لديهم خبرة في مجال الأعمال والقروض- عن المؤسسة المالية المختلفة. يمكنك كذلك أن «تسوق» عبر الإنترنت. معظم المؤسسات المالية في الأردن تدرج القروض التي توفرها على مواقعها على شبكة الإنترنت. وطلبات القروض الأولية هي أيضاً متاحة على الإنترنت من قبل معظم المؤسسات ويمكنك أن ترى جميع منتجاتها وخدماتها. بعض البنوك في الأردن لديها قسم خاص للشركات الصغيرة والمتوسطة، وهي مصممة لخدمتك!

من المهم جداً النظر في جميع الخيارات وإعادة النظر فيها، مثل تغيير نموذج العمل، والبحث عن المنح، وصناديق رأس المال الاستثمارية، والمستثمرين الأفراد، والشركاء التجاريين ومصادر أخرى، قبل اتخاذ قرار طلب القرض.

يتعين على البنك أو شركة التمويل التي تتعامل معها أن تعين أحد الموظفين ليعمل معك خلال عملية القرض من البداية للنهاية. وبشكل عام، إذا كنت لا تشعر بالارتياح مع الموظفين، فلن تكون قادراً على بناء علاقة جيدة مع المؤسسة والعمل معهم خلال الأوقات الصعبة. اختيار البنك هو مثل اختيار الشريك التجاري، يجب أن تعمل مع بنك أو شركة تمويل متفهمه لحثيات مجال الأعمال وقادرة على طرح الأسئلة الصحيحة.

#### وفيما يلي قائمة مرجعية بسيطة للنقاط التي يُرجى أخذها بعين الاعتبار في البحث عن مقرض:

هل هذا هو الممول المناسب لي؟ هل طريقة عمل موظفيهم مناسبة للعمل معي؟ هل يركزون على احتياجات المشاريع الصغيرة والمتوسطة مثلي؟	
هل لديهم المنتجات للمشاريع الصغيرة والمتوسطة مثلي؟ هل تتناسب منتجات الممول مع خططك المالية؟ ما هي مزايا وفوائد المنتجات؟	
ابحث عن تفاصيل - أنت في حاجة إلى معرفة التكلفة الحقيقية للقرض مبلغ السداد وأسعار الفائدة ما هي الرسوم، والغرامات والتكاليف الأخرى	
ما هو الفرق بين الممولين؟ انظر إلى الممولين الآخرين، قارن بين المنتجات والأسعار؟ ابحث عن المعلومات على الإنترنت. زر الموقع الإلكتروني للبنك المركزي حيث ستجد تفاصيل كثيرة	
هل تفهم معدل الفائدة الفعلي؟ طريقة التسعير غالباً ما تكون معقدة، لأن هناك تكاليف ورسوم مختلفة مرتبطة بالقروض والخدمات التمويلية قم بحساب معدل الفائدة الفعلي	

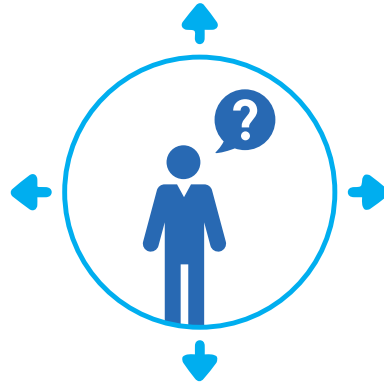


## كلمة وجيزة حول تكاليف التمويل والأسعار الثابتة مقابل المتناقصة

طريقة الفائدة على **الرصيد المتناقص**: يطبق سعر الفائدة على القرض القائم وهو مبلغ القرض الذي لم يدفع بعد. لهذا فمبلغ السداد يتناقص مع الوقت.

في حين أن طريقة معدل الفائدة الثابت تطبق على مبلغ القرض الأصلي يعني المبلغ الذي صُرف للمقترض في البداية. لهذا فإن مبلغ السداد يبقى ثابتا لحين الانتهاء من سداد قيمة القرض بالكامل. كل طريقة لها تكلفة مختلفة خاصة بها. ستجد معلومات أكثر حول هذا الموضوع في حقيبة أدوات للمشاريع الصغيرة والمتوسطة.

**الرسوم والعمولات**، التي يدفعها المقترض لمؤسسات القروض والبنوك قبل إصدار القرض، وتعتبر تكلفة ويكون لها تأثير كبير على التكلفة الإجمالية للقرض. بعض المقرضين يفرضون 1-5% كسعر ثابت على كل قرض، وهذه تكلفة عالية. لذا يجب أن تكون واعيا وأن تبذل مجهودا لتعرف كل هذه التكاليف.



## الكلفة الحقيقية للاقتراض قد تكون معقدة، تأكد من أنك تعرف سعر الفائدة الفعلي.

إن تكلفة القرض تهتم معظم الناس. وكمقترض محتمل عليك أن تكون على علم بجميع التكاليف المتعلقة عن القرض. بعض البنوك، وشركات التمويل بصفة عامة، تعلن عن أسعار الفائدة التي من شأنها جذب الزبائن. ومن ثم فإن المسؤولية تقع على المقرضين لتثقيف أنفسهم حول كيفية حساب معدل الفائدة الفعلي.

«سعر الفائدة الفعلي» يعني ما يدفعه المقترض فعليا خلال فترة القرض. عند حساب تكلفة القرض، يجب على المقترض معرفة مقدار مبالغ الفائدة التي تُدفع على القروض بالإضافة إلى العمولات ومختلف الرسوم التي يدفعها مقدما قبل صرف القرض.

لدى المقرضين العديد من استراتيجيات التسعير، والتي يمكن أن تكون معقدة حتى بالنسبة للعارفين بالمجال. إن كنت ستطلب قرضا للمرة الأولى، فعليك طرح الأسئلة والمقارنة إن أمكن. يجب استشارة محاسبك الخاص - وزملائك في ميدان الأعمال - عن نوعية أسعار الفائدة المطبقة: هل سعر الفائدة متناقص أم ثابت؟

## لائحة أسئلة للبنك

البحث عن مؤسسة مالية مُهمّة لا يستهان بها. قائمة الأسئلة هذه ستساعدك على حسن الاختيار:

أين يمكنني العثور على القروض المدعومة بضمان قرض من الحكومة؟	✓
ما هو نوع القرض الذي تحتاج إليه؟ لأي غرض تحتاج القرض؟	✓
ما هي رسالة البنك؟ ماذا يقوم به البنك لخدمة المجتمع؟	✓
ما هي الشروط لتكون مؤهلاً للحصول على قرض؟	✓
كم من الوقت سيستغرق صرف القرض؟	✓
هل ستتسلم مبلغ القرض كاملاً أم أن هناك رسوم يتم خصمها من المبلغ؟	✓
هل سعر القرض يُطبق على أساس تراجعي أو ثابت؟	✓
ما هي طبيعة الرسوم والعمولات؟	✓
ما هي شروط الجزاء في حالة التخلف عن السداد، ومتى يتم تطبيقها بالضبط؟	✓
ما هي سياسة البنك لإعادة هيكلة القرض في حال أن المقترض غير قادر على السداد بانتظام؟	✓
ما هي السياسة التي يتبعها المقرض لاسترداد القرض في حال أصبح المقترض عاجز على سداد القرض؟	✓

تأكد من الحصول على كل هذه المعلومات وإدماجها في التوقعات النقدية لتتمكن من رؤية التكلفة الحقيقية وتأثيرها على المشروع.

### مصادر تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الأردن

إلى جنب مع القطاعين العام والخاص لتقديم المزيد من مصادر التمويل إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الى جانب تنمية المهارات الفنية.

لعب قطاع المشاريع الصغيرة والمتوسطة دورا حيويا في إنعاش الاقتصاد الوطني لذا تسعى الحكومة الأردنية جاهدة على دعم هذا القطاع وهي تعمل جنبا



### ويمكنكم الرجوع للروابط التالية أدناه التي توفر لكم بعض المعلومات الهامة:

المؤسسة الأردنية لضمان القروض: <http://www.jlgc.com>  
المؤسسة الأردنية لتطوير المشاريع الاقتصادية: <http://www.jedco.gov.jo>  
شبكة مؤسسات التمويل الأصغر «تنمية»: <http://tanmeyah-jo.org>  
جمعية البنوك في الأردن: <http://www.abj.org.jo>

### روابط ذات أهمية وحقيبة أدوات للمشاريع الصغيرة والمتوسطة للحصول على التمويل

الإدارية لتعميق المعارف التي يشملها هذا الدليل. هذه الأدوات – SME Toolkit – متاحة مجانا على الموقع الإلكتروني للبنك المركزي الأردني:

[www.Cbj.gov.jo](http://www.Cbj.gov.jo)

الموقع الإلكتروني للبنك المركزي يحتوي على لائحة لكل البنوك، من بينها تلك التي تضم أقسام خاصة بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة. ستجد هناك التسعيرات كذلك. وفي إطار دعمه للمشاريع الصغيرة والمتوسطة، قام البنك المركزي الأردني وشركاؤه الماليون بتطوير مجموعة من الأدوات

