

غسان عليان

# كيف تصبح رجل أعمال ناجحاً؟

- كيف تبدأ تجارة جديدة؟
- التمويل المناسب للمشروع المثمر
- فنّ التفاوض في الأعمال التجارية
- هل التسويق يدعم المبيعات؟

- كيف تُوظّف ..
- كيف تختار ..
- كيف تفصل؟

عصير الكتب

[www.ibtesama.com/vb](http://www.ibtesama.com/vb)

منتديات مجلة الإبتسامه





**عصير الكتب**  
**[www.ibtesama.com/vb](http://www.ibtesama.com/vb)**  
**منتديات مجلة الإبتسامة**

# كيف تصبح رجل أعمال ناجحاً؟

غسان عليان

كيف تبدأ تجارة جديدة؟  
التمويل المناسب للمشروع المثمر  
فنّ التفاوض في الأعمال التجارية  
هل التسويق يدعم المبيعات؟

كيف تُوظّف ..  
كيف تختار ..  
كيف تفصل؟

الدارالثقافية للنشر  
القاهرة

الطبعة الأولى

١٤١٨ هـ - ١٩٩٨ م

كافة حقوق النشر والطبع محفوظة للناشر  
الدار الثقافية للنشر - القاهرة

ص.ب : ١٣٤ بانوراما اكتوبر - هاتف وفاكس ٤٠٢٧١٥٧

Email - fnassar@hotmail.com



## لمقدمة

المبدع ، المذنب ، والمجرم ، جميعهم حطموا القواعد والقوانين ، ولكن الأول يحصل على مكافأة وتكريم ، والآخرون يعاقبون ويعززون وقد يفقدوا رؤوسهم من جراء تطبيق القوانين والقواعد عليهم .

ونحن في هذا الكتاب بصدد الاستفادة من النوع الأول ( المبدعين ) ، الذين حطموا القواعد والقوانين ، ثم قاموا بوضع قوانينهم الجديدة والتي كانت هي الطريق الأضمن للنجاح . ولكن النبايع لا يمكن أن تفيض دون أمطار غزيرة ، ولن يكون هناك أمطار غزيرة دون غيوم ثقيلة وممطرة ، بمعنى أنه لا يمكن لنا أن نفلح في عمل وتكوين قوانيننا الشخصية إلا بعد أن نطلع ونعي ونفهم قوانين من سبقونا إلى النجاح التجارى المتميز على النطاق العالمى والمخلى ، ومن ثم قد نتمكن من تكوين آرائنا الشخصية المستقلة والتي يجب أن تركز على التجربة الناجحة .

لقد كان لي شرف إعداد هذا الكتاب معتمدا على آراء وتجارب نخبة من أكبر وأنجح رجال الأعمال ليكون نبراسا وركيزة لمن يطمحون إلى أن يكونوا رجال أعمال ناجحين في بلادنا .

ويقع هذا الكتاب في اثنين وعشرين فصلا مختصرا ، يتناول كل فصل موضوعا مستقلا بذاته تمت معالجته بطريقة خاصة وعملية ومباشرة .

وهذه الموضوعات تم سردها بطريقة سهلة وبتسلسل منطقي ، فبالرغم من أن كل فصل يشكل وحدة مستقلة يمكن قراءتها منفردة والرجوع إليها عند الحاجة إلا أن هناك ترابطا منهجيا بين هذه الوحدات بحيث يعتمد الفصل المتأخر على ما قبله ويمهد لما بعده . وكان فصول الكتاب الاثنى والعشرين بمثابة خطوات معينة إذا تم اتباعها بدقة ووعي فإنها توصلك إلى النتيجة المرجوة : النجاح .

فالفصل الأول يرشدك إلى الخطوات الواجب اتباعها عند الرغبة في إنشاء شركة أو مؤسسة تجارية معينة ، وتجد الكثير من النصائح في هذا المجال .  
ويليه الفصل الثاني الذى يتحدث عن التفاوض التجارى : ما له وما عليه ،  
وبعده الفصل الثالث الذى يتحدث عن كيفية إيجاد منتج جديد ، والرابع  
عن التسويق، والخامس عن البيع الناجح ، والسادس عن الدعاية الناجحة،  
والسابع عن المقابلات التليفزيونية : كيف تستغلها وكيف تستثمرها  
لصالحك ويتابع الفصل الثامن الموضوعات المتعلقة بالبيع بالقطاعى ،  
والتاسع يعطيك فكرة جيدة عن الطريقة الجديدة لتطوير الشركات والتي  
تدعى « إعادة هندسة المؤسسات » ، والعاشر يتحدث عن الكمبيوتر  
وكيفية الاستفادة القصوى منه في مجال الأعمال التجارية . والفصل الحادي  
عشر يتحدث عن التنظيم التركيبى وعن الإدارة الفعالة في الزمن الصعب ،  
والثاني عشر يزودك بمعلومات لا يمكن الاستغناء عنها في مجال التوظيف ،  
ويليه الفصل الثالث عشر والذي يلقي الضوء على الانطباع الأول وأهميته  
في استمرارية العلاقات ، ثم الفصل الرابع عشر وهو مشوق جداً ، حيث إنه  
يدلك على أسس الأناقة التي تليق برجال الأعمال ونساء الأعمال أيضاً ،  
والفصل الخامس عشر يدلك على الحكمة والأخلاق في الأعمال التجارية ،  
والفصل السادس عشر يصنف الاجتماعات وكيف تجعلها أكثر فعالية ،  
والسابع عشر يجعل منك تاجر عقارات ، والفصل الثامن عشر يجعلك  
تاجر أسهم ، والتاسع عشر يدلك على أقل الطرق لعمل الخطط  
والاستراتيجيات الصحيحة للأعمال التجارية ، والعشرون يمد الممول بأفضل  
النصائح التي يحتاجها ، والفصل الحادي والعشرون يتحدث عن كيفية  
تشغيل خط الإنتاج ، أما الفصل الثاني والعشرون فهو ملخص للفلسفة  
ال تجارية .

أرجو من الله العلي القدير أن تجدوا في هذا الكتاب المنفعة ، وأن  
يكون الدليل المفضل للحصول على ما هو أفضل .

غسان عليان

## اقرأ هذا أولاً

هذا الكتاب يحتوي على اثنين وعشرين فصلاً وكل فصل هو تكتيك معين لمواجهة مواقف مختلفة في موضوع معين ، ويفترض أن يخرج القارئ بعد انتهائه من مطالعته لأي فصل بسلاح جديد يمكن له استخدامه في المواقف التي تتوافق مع الموقف المسرود في الكتاب .

وبعد إتمامه كافة الفصول مع الفهم التام لكل فصل فإنه يصبح شخصاً مؤهلاً لأن يكون تاجراً بمعنى الكلمة ، والنتيجة مضمونة إذا طبقت القاعدة بشكل صحيح . وأنا هنا أصف العلاج الصحيح المجرب ، ولكن النتائج الحقيقية تتوقف على القارئ وتطبيقه لهذا العلاج بالدرجة الأولى .

وأنصح بقراءة الفصل الواحد أكثر من مرة ، والعودة للموضوع المناسب عند الحاجة ومراجعة فصل العقارات عند الرغبة في عقد صفقة عقارية جديدة ، أو الرجوع إلى موضوع الدعاية عند الرغبة في عمل حملة إعلامية مناسبة عن منتج أو خدمة جديدة . . وهكذا .

هذا وسوف أدرج لكم بعض الأسئلة في نهاية الكتاب ، قد تمكنكم من اختبار درجة استيعابكم ومدى استفادتكم منه .

راجياً لكم التوفيق والنجاح في جميع أعمالكم التجارية ، التي أحلها الله تعالى ، وإلى الأمام دائماً ، والله الموفق .

عسلى علسن

## الفصل الأول

### من خلال مشروع تجاري نلجح

#### كيف تكسب للملايين !!؟

معظم الناس يرغبون في تحقيق آمالهم من خلال عمل تجاري ناجح ، والكثير منهم يحاول ، ولكن الذين يصلون إلى ما يصبون إليه أقل من الذين حاولوا ، إضافة إلى أن الذين يصلون ليسوا متساوين في النجاح ، فمنهم من ينجح على نطاق قرية ، ومنهم من ينجح على النطاق المحلي ، والبعض الآخر — وهم قلة — يصبحون أعلاما في عالم التجارة .

وهذا النجاح لم يأت صدفة وإنما أتى بعد كد واجتهاد وتخطيط صحيح وبدايات موفقة واستمرار مدروس وتطوير إبداعي متجدد ، وكل ذلك بفضل الاطلاع المتواصل على تجارب من سبقوهم في هذا المجال .

ونحن نحاول هنا أن نضع بين يدي قارئنا هذه المجموعة المختارة من الوصايا والنصائح التي كانت نتاج التجارب الناجحة التي خاضها الكثير من أعلام التجارة والاستثمار ، والتي تعمل على إضاءة الطريق أمامنا المتابعة السير بثقة أكبر ، لنحقق النجاح بعد النجاح إن شاء الله .

#### كيف تبدأ تجارة جديدة

#### جريج أنراج — جى آر — منى مجازين :

إذا استهوتك فكرة تجارية لإنتاج منتج معين ورغبت في تخفيف المخاطرة التجارية ، فعليك أن تجد مؤسسة تجارية لتقوم بتنفيذ الفكرة ، واعمل أنت على أن تأخذ نصيبك مقابل الفكرة وتسويق المنتج للجمهور .

الوصايا العشر لمن يرغب في البدء في عمل تجاري جديد :

ستيف براندت ( مؤلف وبروفيسور في جامعة ستانفورد ) :



وهو صاحب الوصايا ، حيث وضع عشر وصايا لمن يريد أن يباشر مشروعاً تجارياً جديداً ، وهي كالتالى :

( ١ ) عندما تشرع فى إنشاء شركة معينة ، حاول أن تقتصر فى تحديد الشركاء على من يوافقون موافقة تامة على هدف الشركة ، ومتى وكيف ستبدأ عملها .

( ٢ ) عرّف عمل الشركة بإحكام ، وحدد ماذا سيتم شراؤه ، ومن الذى سيقوم بالشراء ، ولماذا .

( ٣ ) ركز جميع المصادر والجهود المتوفرة على إنهاء عملين أو ثلاثة فيما يخص الأهداف التشغيلية وخلال زمن محدد .

( ٤ ) حضر العمل من خلال خطة مكتوبة ، تنص على من سيقوم بماذا ، ومتى ذلك ، لجميع أعضاء الشركة والعاملين فيها .

( ٥ ) اعمل على توظيف مجموعة من الموظفين المشهود لهم بالنجاح فى نفس مضمار العمل التجارى ، ليقوموا بما يجب أن يفعلوه بأسلوب يتمشى مع ميول واتجاهات الشركة .

( ٦ ) كافي الجهودات الشخصية التى تتجاوز المعدل المتفق عليه .

( ٧ ) توسع بطريقة تعتمد على نسبة الربح ، بحيث تخلق عملاً تجارياً متوازناً باستمرار .

( ٨ ) راقب واحرص وتحفظ على السيولة والإمكانات المادية .

( ٩ ) احرص على مواصلة تعديل الخطط لتحافظ على الرؤية الواضحة للوضع العام للشركة .

( ١٠ ) توقع التغير الفورى ، وذلك من خلال الاستعمالات الدورية للخطط التجارية المتبناه للاستمرارية فى مجالات الأسواق العالمية .

• روبرت كيسلير ( رأس مالى أمريكى ) :

الشركة التي تستهلك أقل زمن ومصرف لتباشر عملها ، هي أكثر حظاً وفرصة للنجاح ، وعادة في البداية يكون المشاركون متحمسين لتنفيذ الأفكار وتطبيقها بشكل عملي وجيد .

• آلن باينتيست ( مدير شركة ) :

لتكتشف ماذا ينقص السوق من مشاريع تجارية جديدة في المجتمع المحلي، فما عليك إلا أن تحضر الدليل التجارى ( الورق الأصفر ) أو دليلاً مشابهاً لمجتمع يشبه مجتمعتك المحلي ، وقارن ما هو موجود بالدليل بما هو موجود في الدليل المحلي، وحاول أن تجد المنتجات والخدمات غير المتوفرة في مجتمعتك المحلي .

• بريج كلارك ( أمريكى — شريك فى ثلاث شركات ) :

عندما بدأ عملاً جديداً حاول أن تختار الموقع في مجتمع صغير أو متوسط الحجم حتى تكتسب سمعة حسنة بسرعة كبيرة .

• فريدريك أدلير ( مشارك رئيسى فى شركة « ريفايزاند ماكجران » ) :

عشر قواعد للمغامرة برأس المال :

(١) يتناسب نجاح الشركة تناسباً عكسياً مع الدعاية التي تسبق عملية الإنتاج وقبل البدء بتصنيع المنتج الأول .

(٢) قدرة المستثمر على أن يتحدث عن الراجحين أمر ذو قيمة أعظم من قدرته على أن يتذكر الخاسرين .

(٣) إذا ظن المستثمر الذى يفامر برأس ماله أنه يعمل دون مشاكل أو عقبات، فهو في ورطة كبيرة حقيقة .

(٤) السعادة هي توفر السيولة الكافية ، وكل شيء بعد السيولة يأتي في الدرجة الثانية .

(٥) يتناسب نجاح المؤسسة الصغيرة عكسياً مع حجم مكتب رئيس الشركة، بمعنى أنه كلما صغر حجم مكتب المدير كانت المؤسسة أنجح .

(٦) الشريك الخاسر هو الشريك الذي يستلم الشيك بعد نقاش على غداء عمل (بعد غداء عمل دعم) .

(٧) كلما طالت دراسة عروض الاستثمار ، زادت فرصة النجاح « الدراسة الأكثر دقة تولد مشروعاً أكثر نجاحاً » .

(٨) لا يوجد شيء مثل الشركة التي عندها فائض في الدعم المالي .

(٩) المدير الذي يقلق كثيراً على السيطرة والمراقبة فذلك لأنه لا يجد عنده شيئاً يستحق السيطرة أو المراقبة ( فاضي ) .

(١٠) لا توجد حدود لما يستطيع الفرد أن ينجز أو يفعل إذا لم يكثر لمن يكون الفضل ( المديح ) .

• كاش ريفل ( رجل أعمال أمريكي معروف ) :

لا تستخدم اسمك الشخصي كجزء من اسم شركة جديدة ، حيث إن هذا يحميك من المستقبل خاصة في حال فشل الشركة ، ويحميك أيضاً من المشترين الذين لم تعجبهم البضاعة المشتراة ، وكذلك كموظف عندما تمارس عملاً تجارياً جديداً آخر .

• ديفيد هولاس ( مؤلف ، ومدير شركة أمريكية كبيرة ) :

عندما تبدأ عملاً تجارياً ، فإن أول شخص تصفى له جيداً هو مدقق حسابات جيد .

• جون كيلى ( رجال أعمال أمريكي ) :

قبل أن تشارك أى شخص يجب أن تجربته أكثر ، وذلك بأن تمضى معه ثلاثة أوقات مختلفة ، تمثل حاله في حين الرخاء والراحة ، وفي حالة المنافسة ، وفي الحالات التي تتطلب تفكيراً عقلياً واتخاذ قرار .

• هيربرت ديوجت ( رئيس شركة سيبكرا فيزكس ) :

قبل أن تباشر العمل التجارى الخاص ، عليك أن تعمل في مؤسسة كبيرة لمدة خمس سنوات ، في مجال تجارى معروف متطور ، وفق برنامج تدريبي متابع ،

أو أن تعمل في مؤسسة تعمل على تطوير وشحذ قدرات الشخص ذى الإمكانيات المحدودة .

• جيمس تريبك ( رئيس شركة تاندم كمبيوترز ) :

عندما تختار شركاء لعمل تجارى جديد فاحرص على ما يلى :

( ١ ) تأكد من نوعيتهم الإنسانية وأمانتهم وخلقهم .

( ٢ ) أن يكونوا أكثر خبرة ومؤهلات منك .

( ٣ ) وأن يكون واحد منهم له تجارب تجارية ناجحة ومرجحة .

• ساندرا كورتزك ( المؤسسة لشركة آى إس كاي ) :

عندما تبدأ عملا تجاريا جديدا لا تستعجل تشكيل مجلس إدارة ،

وبالمقابل ابدأ بتشكيل

لجنة استشاريين ، لأن الاستشاريين سوف يقدرّون الإمكانيات المحدودة .

• جيمى ليفشيشون ( مؤلف — جورىلا ماركتينج ) :

إذا بدأت عملك التجارى بخمسة سبل للكسب فغالبا ثلاثة منها سوف

يكون مصيرها الفشل .

• كنىشى أوها ( مؤلف كتاب الفكر الإستراتيجى ) :

إن الفكرة الاستثمارية الجديدة لن يكون لها وقع ومفعول إلا إذا وضعت فى جملة

ذات إيقاع وانسجام متماسك .

• كنىث سليتون (مدير تنفيذى — نائب رئيس شركة رودلف

وسليتون ) :

إن استراتيجية العمل التجارى الجديد تقوم على وضع سياسة وفلسفة

محددة وقابلة للتطور مع نمو الشركة المستقبلى ، بحيث إن أى شخص فى الشركة

يستطيع أن يشارك ويصبح يمثل جزءا من أهداف الشركة .



• لندا سشاتنر ( نائب الرئيس فى شركة « شركاء الهدف » ) :  
قديماً كانت خطوات إنشاء شركة لا تتعدى تأسيس مجلس يتكون من  
مراقبى العمال ، وتتحصر فى مجموعة من الأصدقاء والزملاء الذين يثقون فى  
بعضهم البعض ، يلتقون بشـكل  
دورى مع المدير ويقدمون تقاريرهم .

• شب كونلى :

لا تشارك أى شخص ما لم تعرف عليه لمدة سنة على الأقل ، إلا إذا  
شارك بكل رأس المال المطلوب .

• مارك مكورماك (مؤلف الكتاب « ما لا تتعلمه فى جامعة  
هلفرد » ) :

عندما تعرض تكاليف عملك التجارى الجديد ، قدر تكاليفك السنوية  
ثم ضاعفها ، وذلك من أجل التخطيط .

• نيكولس دينابولى ( « مدير المهندسين » شركة بنودفاينر ) :  
حضر خطة تجارية تسمح لك بالتواجد على المستوى الذى يقيقك  
تعمل ، ولا تركـز

على النمو فى هذه المرحلة ( مرحلة التحضير ) .

• بيل إدوارد ( رئيس شركة بريان وايدوودس ) :

سته عناصر تضمن نجاح المشروع التجارى الجديد :

( ١ ) فريق إدارى ناجح .

( ٢ ) الجهد المتواصل لتكون شركة تجارية ذات مكانة فى السوق .

( ٣ ) الخبرات الفنية الممتازة والمتفوقة .

( ٤ ) الخطط التجارية المعتبرة والمنطقية التى تنطلق من أرض الواقع .

( ٥ ) الإستراتيجية المركزة ذات الأهداف الواضحة .

( ٦ ) مراعاة الأولويات وتنفيذ الأعمال ( الأهم فالمهم ) .

• البروفيسور أرنولد كوبر ووليم نونكوليبيرغ ( جامعة بورنو):

فرصة نجاح الشركة الجديدة غالباً ما تكون أفضل بوجود شريكين يعملان متفرغين للشركة من مجموعة من الشركاء يعملون بشكل جزئي ( بارت تايم ) .

• ريتشارد وايت ( مؤلف دليل رجال الأعمال ) :

كيف يقيم المشاركون عناصر العمل التجاري الجديد .

العمل التجاري المحلي الذي قد يكون بيع سلعة أو تقديم خدمة محلية :

( ١ ) الفريق الإداري : ويشكل نسبة ٣٠% — ٥٥% من الأهمية .

( ٢ ) الموقع : ويشكل نسبة ٤٠% — ٥٥% من الأهمية .

( ٣ ) السلعة أو الخدمة نفسها : وتشكل نسبة ٥٥% — ١٠% من الأهمية .

( ٤ ) التسويق والتمويل : ويشكل نسبة ١% — ٥% من الأهمية .

### لعمل لصناعي لتجاري على مستوى الدولة

( ١ ) الفريق الإداري : ويشكل نسبة ٦٠% — ٩٠% من الأهمية .

( ٢ ) الموظفون الرئيسيون : ويشكلون نسبة ١٠% — ٣٠% من الأهمية .

( ٣ ) الصناعة نفسها : وتشكل نسبة ١٠% — ٢٠% من الأهمية .

( ٤ ) الخدمة : وتشكل نسبة ١٠% — ١٥% من الأهمية .

( ٥ ) التسويق والتمويل : وتشكل نسبة ١% — ٥% من الأهمية .

### لتصنيع

( ١ ) الفريق الإداري : ويشكل نسبة ٥٥% — ٦٠% من الأهمية .

(٢) التصنيع : ويشكل نسبة ٢٠% — ٣٠% من الأهمية .

(٣) المنتج نفسه : ويشكل نسبة ١% — ٥% من الأهمية .

(٤) التسويق والتمويل : ويشكل نسبة ٥% — ١٠% من الأهمية .

روبرت مكسيم ( بروفييسور — جامعة ستانفورد ) :

الخوف من المغامرة يولد التأكيد والحرص الذى يحمل على الإبداع ، فإذا كنت مستمراً فعليك أن تجمع الحوافز وتحملها للسعى نحو تقليل الخوف من الفشل ، وليكن الخوف حافزاً تشجيعياً يساهم في نجاح مهنتك .

روبرت تليمان (مدير التسويق — شركة أنظمة الجنية « براداييس سستمز »):

عندما ترغب في تعيين فريق إدارى لعمل تجارى جديد ، فيجب تعيين الرئيس أولاً ثم يقوم الرئيس بتعيين فريقه الإدارى بنفسه .

نيكولس دينابولى ( مدير الدائرة الهندسية « بنود بنايسسز » ) :

لا تعقد خطة البداية بالعمل التجارى الجديد في معزل عن السوق وعن المنافسة والزبائن والممولين ، وتعامل بواقعية مع معطيات السوق الآنية في وضع الخطة المبدئية وسوف تحصل على ثروة من المعلومات بالمقابل .

ستانلى ريدك وديفيد جميرت ( مؤلف — الخطط التجارية التى تربح \$\$\$ ) :

أصحاب رؤوس الأموال عادة يتطلعون إلى تصفية الشركات الصغيرة ، التى استثمروا فيها لمدة تتراوح ما بين ثلاث وسبع سنوات ، وعاندها السنوى بنسبة تتراوح ما بين ٣٥% إلى ٦٠% ، فما عليك إلا أن تفتم مثل هذه الفرص .

روبرت تليمان ( مدير التسويق — براداييس سستمز ) :

لا ينصح أبداً بأن تبدأ عملاً تجارياً جديداً في أكثر من موقع كبداية ناجحة .

ريتشارد وايت ( مؤلف كتاب « دليل رجال الأعمال » ) :

المستثمرون أصحاب رؤوس الأموال يتوقعون أن يضاعفوا أموالهم من خمس إلى سبع مرات خلال الخمس سنوات .

ستانلى ريك وديفيد جبيرت :

حسب المخططات التجارية الناجحة ، يتطلع المستثمرون إلى :

(١) دلائل على تقبل السلعة من المستهلك .

(٢) تقدير واحترام متطلبات المستثمر .

(٣) دلائل على التركيز .

(٤) مواقف أصحاب الملك .

ريتشارد وايت ( مؤلف كتاب « دليل رجال الأعمال » ) :

في المشاريع التصنيعية ومشاريع الخدمات كبداية ، يجب ألا تتجاوز مجموع رواتب الذين يعملون في التسويق والمبيعات أكثر من ٥% من إجمالي المبيعات بعد السنة الرابعة على بداية المشروع .

ستيورت براند ( مؤسس « دليل كل العالم » ) :

ابدأ رخيصاً ، صغيراً ومحلياً فهذا يلقى أخطاءك ممكناً تفاديها ، ويكون رد فعل زبائنك سريعاً ودقيقاً ، ويمكنك إعادة النظر وإصلاح الخطأ بسرعة .

ريتشارد وايت ( مؤلف كتاب « دليل رجال الأعمال » ) :

الكثير من أصحاب المشاريع التجارية يدفعون لمن أوجدها ٢٠% من صافي الربح ( قبل الضريبة ) بدلاً من الراتب .

وليام لاتين ( مدير المهندس — مؤسسة أمنة ) :

عين موظفين إضافيين لعملك التجارى ليغطوا نقاط الضعف عندك ، ولا تعينهم إلا إذا علمت أنك سوف تلتزم معهم لمدة طويلة .

ستانلى ريك وديفيد جبيرت :

أربعة عناصر تفشل الخطة التجارية :

(١) تأسيس السلعة قد يستغرق وقتاً طويلاً .



(٢) العرض الخاطئ للسلعة الذى قد ينحرف بشكل كبير عن القاعدة الصناعية.

(٣) عرض السلعة بشكل متام غير واقعى قد لا يستوعبه السوق .

(٤) قاعدة أو نظرية تطبيقية هندسية غير عملية .

ريتشارد وايت ( مؤلف كتاب « دليل رجال الأعمال » ) :

كلما كانت بداية المشروع التجارى ناجحة أكثر ، زادت الحاجة إلى التمويل المادى الكبير والسريع والمستمر والمتكرر للمحافظة على النجاح .

عصير الكتب  
[www.ibtesama.com/vb](http://www.ibtesama.com/vb)  
منتديات مجلة الإبتسامه

## الفصل الثاني فن التفاوض في الأعمال التجارية !!

قال لي الأستاذ الدكتور : التفاوض هو فن التوفيق ، حيث إن التفاوض يكون بين الخصمين ، والخصم هو الطرف الآخر ، وهناك فرق شاسع بين الخصم والعدو حيث إن التفاوض يصل بالطرفين إلى حل يرضى كلا الطرفين ، ولكن صاحب الحجة هو إنسان أقوى دائماً . ولأن التفاوض قديم قدم الدهر ، أصبحت هناك قواعد وشروط تحكم المفاوضات ، وكلما كان الإنسان متطلعاً وذا دراية بأصول التفاوض كان الفوز إلى جانبه ، ولأن العلم والثقافة هي نتاج تراكم تجارب السابقين كان لنا أن نقدم لكم هذه المجموعة المختارة من التجارب لمن كان النجاح حليفهم في معظم مناحي حياتهم وكان التفاوض من أهم العناصر التي حققت لهم هذا النجاح الباهر .

جليف ميلر :

عندما تفاوض لجنة تتكون من عدة أفراد ، استخدم كثرتم كقطعة ضعف حيث يمكن لك التركيز على وجهات النظر المتعارضة بين المفاوضات ، والتي سوف تخلخل صفوف المفاوضات .

أهم النقاط التي يجب مراعاتها عند التحضير لعملية التفاوض :

(١) لا تقبل الجدول الذي يضعه الطرف الثاني دون التفكير في محتوياته وتابعه، حيث إن المحتويات مهمة ، والتابع مهم أيضاً .

(٢) رتب تقديم الأمور حسب الأولويات ، أثناء سير عملية التفاوض .

(٣) حضر قائمة بالموضوعات التي ستشكل محور التفاوض ، وذلك لإعطاء نفسك الوقت الكافي للتفكير والدراسة قبل الدخول لغرف التفاوض .

(٤) اطلع على الجدول الذي وضعه الطرف الآخر لمعرفة ما ترك عمداً .

أنويل :

في التفاوض يفوز من يكثر أقل .

ارتورو جيمتر :

نسبة الزمن اللازمة لكسب جولة التفاوض ما بينك وبين فريق آخر تساوي وزنك مقسوماً على مجموع أوزانهم إضافة إلى وزنك ، بمعنى آخر كلما زاد عدد الفريق الآخر قل الزمن المطلوب للفوز بجولة المفاوضات .

جارفن ليفن :

لا تدخل أية عملية تفاوضية ، دون عمل قائمة تشمل كافة العناصر أو الأمور المطلوب بحثها ، وكن طموحاً لتحقيق أقل الأسعار ، وفي البداية ناقش كل عنصر .

جورج بلوكسمجلان :

لا تكن قاسياً جداً في التفاوض مع من تريد استمرار التعامل معه ، وفي المقابل إذا كنت ترغب بسلخ جلد القط ، فلا تربت عليه كالقط المدلل .

مارك مكورماك :

في التفاوض لا تركز كثيراً على الستات أو الدولارات فقد يكون متمسكاً عليك .

عندما تسمع ما لا تحب ، أجب بسؤال ، حتى ولو كان «لماذا تقول هذا»؟.

جفر مورجان :

عند التحضير للتفاوض مع شخص آخر تقصّ بعناية عن العمليات التي فشل في إنجازها ، ولتضمن كسب الجولة ، حلل سبب فشله في إتمام صفقة معينة أو عملية تفاوضية فشل في تحقيقها ، فربما تتوصل إلى الطريقة التي يفكر بها ، أو يمكنك أن تستدل على طبيعته النفسية ، مما يساعدك كثيراً في كسب الجولة لصالحك .

كاتلين بون :

إذا كنت تفاوض من أجل الحصول على أعلى عرض ، فعليك أن تراقب الخصم ، فكلما بدأ العرض في البداية بنسبة ١٥% ، ثم ١٠% ، ثم ٥% ثم ٢% ، ثم ١% وهكذا عليك أن تستتج بعد وصول الزيادة إلى ٥% أنك أصبحت قريباً من العرض الأفضل .

ألكرندر سيمتان :

قبل الدخول في المفاوضات عليك بتحضير قائمة من عشر نقاط لإضعاف خصمك وكذلك عشر أجوبة دفاعية لنقاط قد يبحثها خصمك معك لتجنب الوقوع في الضعف .

فيكتور أنتوني :

لا تفترض أن خصمك يعرف نقاط ضعفك .

روبرت رنجر :

لا تفاوض قط وأنت شعبان ( لا تفاوض ومعدتك مملوءة ) .

جرالد نيونبرغ :

تناسب النتائج التي يحققها مفاوض ما ، تناسباً عكسياً مع درجة خوف (ارتعاب) المفاوض من خصمه .

في المفاوضات المبدئية ، أعطِ انطبعا دائماً بأنك سهل ومرن جداً .

أدوين سيلبر ستانج :

عندما تشعر أن التفاوض قد وصل إلى طريق مسدود ، فمن الأفضل أن تلتطف الجو بجملة سطحية مرنة مثل : « إنه أفضل ما يمكن عمله في مثل هذه الظروف » .

كونلي :

يعتمد نجاحك في خداع الطرف الآخر على :

(١) اعلم أن وجهة نظر خصمك ستكون أسهل أن تخدع مفاوضاً قوياً من أن تخدع مفاوضاً ضعيفاً .



(٢) وعليه وجهة نظرك يجب أن تكون أسهل أن تخدع خاسراً كبيراً من أن تخدع رابحاً كبيراً .

(٣) المال : كلما كبر حجم العملية كان الخداع أسهل .

ولا تحاول أن تخدع ما لم يتوفر عاملان مما سبق .

جيرلد نيرنبرج :

احرص على أن تكون الأخير في ذكر الأسعار في أية عملية تفاوضية تقوم بها .

جين كابلن :

من أهم الأسباب التي تؤدي إلى الارتباك في المفاوضات : الغضب والحماس والانفعال .

إيجن ويب :

تحدث عن الأسعار في النهاية ، لأن بعض الناس عندهم اهتمام كبير بالأسعار ، واستخدم الحديث المنمق والحسن للتحدث عن الموضوعات الثانوية التي تخص الموضوع الأساسي أولاً ، ثم اختتم حديثك بعبارة « إذا كانت الأسعار مناسبة ، هل عندكم مانع من الشراء بهذه الأسعار ؟ » .

شب كونلى :

فقط فاوز من يملكون نصف ما تملك أو أقل .

هنرى فورد :

قبل أن تحضر للتفاوض ، ضع عدة أهداف محددة ومعروفة بالنسبة لك لتحقيقها ، ولا تغادر طاولة المفاوضات قبل أن تنهيها .

جفرى ستينج :

المقعد الأكثر أهمية على طاولة المفاوضات هو الذى يقع على رأس الطاولة .

مارك مكورماك :

عندما تفاوض شخصا ، وهذا الشخص عنده وقت محدد لإنهاء الاجتماع (التفاوض) ، أجل معظم القرارات المهمة حتى نهاية الاجتماع ، حيث يكون خصمك أكثر ليونة وطواعية.

جون رونالد :

الأرقام والتفاوض :

الأرقام التقريبية يمكنك التفاوض عليها في أغلب الأحيان ، ولكن الأرقام الفردية أصعب ، والأرقام المحددة الثانية أقل احتمالية للمفاوضة .

جوانن فيزيال :

من يضبط الزمن يضبط المفاوضات .

كرولين ريس :

قم بعمل مفاوضات تدريبية مع بعض مساعديك مرتين على الأقل قبل دخول حلبة المفاوضات مع الخصم الحقيقي .  
مارك مكورماك :

على طاولة المفاوضات احرص دائماً على أن يكون عدد الفريق المقابل أكثر من عدد فريقك أنت .

سميث جودن :

غالباً ما يستفيد أحد الأطراف أكثر من الآخر من العقود المكتوبة بلغة مبهمّة أو غير واضحة ، لذلك عليك أن تحدد منذ البداية نوع العقد المطلوب :  
أهو مبهم أم محدد وواضح تماماً ؟ ويعتمد ذلك على غرضك من العقد أو الاتفاقية .

جيرالد نيرنبرغ :

إذا كنت تفاوض من أجل الشراء ، حاول أن تنشر الكثير من الأخبار المحببة عن الأحوال الاقتصادية السيئة في الوقت الراهن ، و حاول أن تكثر من هذه الأخبار بقدر ما تستطيع .

رونالد ريجان :

عندما يكون التفاوض بين فريقين على طاولة واحدة ، حاول أن تجلس مع الطرف المقابل لفريقك أي مع الفريق الخصم ، ومن ثم تمسك بأحد العروض المقدمة من فريقك وناقشه بطريقة مبهمة ، وفي مثل هذه الحالات يمكن أن يكون لك تأثير على الفريق الخصم ، مما يشعرهم بأنك تعمل من أجلهم ، وقد يقبلون باقتراحاتك وكأنها محايدة .

— كن على دراية بالموضوع الذى سوف تتفاوض فيه .

— حاول دائما التفاوض مع المسؤول الأول ليختصر عليك الوقت والجهد ولتستطيع أن توصل الأفكار المطلوبة بدون أى تحريف أو زخرفة إلى المسؤول مباشرة .

— بينما أنت تفاوض تدرج في عرض الموضوعات مبتدئا بالأسهل ثم الأكثر تعقيدا .

— أرسل مندوبا من طرفك ليتفاوض مع أصحاب القرار ، وذلك ليعطيك الفرصة في اتخاذ القرار المناسب بعيدا عن طاولة المفاوضات المباشرة ، وكذلك يعطيك الوقت الكافي لدراسة أفكار الخصم ثم الرد عليه بالطريقة المناسبة .

— لتحصل على أفضل النتائج عند البيع ارفع سعر بضاعتك عند التفاوض بنسبة ٢٠% كنسبة خصم متفاوض عليه ، وإذا كنت تمثل الشارى ضع في حساباتك ٢٠% كنسبة حسم على البضاعة المشتراة .

رونالد ريجان :

التفاوض الناجح يعتمد بنسبة ٧٠% على التحضير ويعتمد بنسبة ٢٠% على التنفيذ وبنسبة ١٠% فقط على التفاوض بحمد ذاته على طاولة المفاوضات .

جيرالد نبرج :

دائماً فاض من موقف قوى .

لويد ألوود :

— قبل أن تبدأ مفاوضة خصمك يجب أن تعلمه مسبقاً بما تنوى أن تتوصل إليه من خلال حديثك معه .

— دائماً فاجئ الطرف الآخر بعرضك المبدئي .

فيليب سبيرير :

من المؤكد أن الغضب والمزاج الحاد خلال الدقائق العشر الأولى سوف يؤدي إلى إرهاب خصمك بنسبة تسعة من عشرة .

جيرالد نيز بيرج :

احرص على أن تكون الجولة الأولى من المفاوضات في مكتب الخصم ، وبالتالي يمكن عقد اللقاءات التالية في مكان آخر ، حيث يكون التفاوض قد أخذ الطابع الأكثر جديّة

والأكثر تأثيراً في اتخاذ القرار ، وهذا يكمن في استضافة الخصم للقاء الأول .

روبرت أولسون :

عندما تفاوض من أجل اتفاقية على مبلغ من الدولارات ، فاعلم أن أتمن سلعة في العالم هي السيولة نفسها .

## الفصل الثالث

### خطوات تطوير منتج جديد

أياً كان المجال الذي تعمل فيه ، فلا بد من توفر صنف أو منتج أو خدمة تمثل محور العمل التجاري الذى تقوم به ، فمثلاً مصنع البلاستيك يتمحور عمله حول المنتجات البلاستيكية التى تلبى متطلبات السوق والتى تفي بحاجة المستهلك، سواء على الصعيد المحلى أو على الصعيد العالمى ، وكذلك الأمر بالنسبة لمصنع الأسمنت أو مصنع البسكويت ، ولا يختلف الأمر بالنسبة لمصنع الحديد أو مصنع الأدوية والشيكولاته ..... أو أى نشاط إنتاجي آخر مثل تطوير برنامج كمبيوترى يخدم تطبيقاً معيناً يساهم في رفع مستوى عمل معين ويزيد من إنتاجيته.

ولابد من خطوات تتبع لتطوير هذا المنتج والوصول به إلى المستهلك (المستهلك) الأمر الذى يساهم في تقديم خدمة معينة للمجتمع ، علماً بأن تطوير أى منتج يساهم في رفع مستوى المعيشة من ناحيتين : الأولى تكمن في المنتج نفسه الذى غالباً ما يعمل لتسهيل عمل معين أو لتلبية حاجة معينة ، والثانية تكمن في أن المنتج الجديد لم يأت من فراغ وإنما كان نتاج جهود بذلت للحصول على مقابل من خلال تسويق وترويج هذا المنتج .

وتعمل كافة العوامل المذكورة مجتمعة لتكوين مجتمع أكثر تطوراً وحضارة، وتوفير مستوى معيشى مناسب ، وبالتالي للسير نحو مجتمع أفضل ، مما حدا بنا لسرد المقولات التالية التى تبلورت من خلال ممارسة وتجارب من عملوا في هذه المجالات لفترات طويلة وقد حققوا نجاحاً متميزاً .

#### • توم بيترز وبوب وترمان ( مؤلفا « البحث عن المميز »):

على الفريق الهندسى وفريق التطوير والأبحاث أن يعطوا الأولوية لعمل وتنفيذ النموذج الحقيقى للمنتج ، وألا يركزوا جهودهم على الرسم على الورق ، ويمكنهم أن يقوموا بالرسم بعد الانتهاء من التصميم .

• سميث جودن :

أسوأ عبارتين يمكن أن تقالا للشخص المبدع الخلاق :

(١) هذا سبق عمله من قبل .

(٢) هذا لم يسبق عمله من قبل أبداً .

• ألين مشيلز ( التحول التكنولوجي ) :

المنتج التجارى الواحد لن يحتاج فى البداية أكثر من تعاون ثلاثة أفراد لإخراجه إلى حيز التنفيذ .

• نيكولاس دينابولى ( مدير المهندسين — بنيو دفايسسز ) :

عندما ترغب فى وضع منتج جديد فى السوق ، فإن من الضرورى جداً أن تميز بين المنتج المباع ( القابل للتسويق ) والمنتج الذى يعد مشروع بحث جديد وذلك حسب تجارب السوق ، والشخص الذى يمتلك مثل هذه الإمكانية هو الشخص الذى يستطيع أن يميز بين النجاح والفشل .

• دوفال هيش ( المؤسس لشركة « الأمن المستقل » ) :

تأكد من أن الفكرة الأساسية صحيحة قبل الغوص فى التفاصيل ، فإذا كانت الفكرة كذلك فإنها سوف تمنحك الحيوية لتقوم بإنجاز التفاصيل ، والعكس ليس صحيحاً ، فإن التفاصيل لن تصحح الفكرة الخاطئة أصلاً .

• كسترواسون ( مؤلف « سياسة المنافسة النشيطة » و « دورة حياة المنتج » ) :

فى المرحلة الأولى لتقديم منتج جديد ، وتكون نسبة التوزيع عالية تتناسب مع الدعاية المصرفية على المنتج .

• يجين فنكن ( مستشار — وستنج هاوس ) :

لتحقيق ربح له معنى جيد من منتج جديد تحت البحث والتطوير عادة ما يستغرق ما بين ٧ و ١١ سنة من بداية المشروع .

• **توم بيترز وبوب وترمان :**

لدعم نجاح منتج جديد في شركة ما ، عليك أن تحرص على وضع الدائرة الهندسية ودائرة التطوير والأبحاث في نفس الموقع أو متجاورتين لتسهيل عمليات الاتصال فيما بينهما ( تبادل الآراء ) .

• **جورك بالاس :**

في الشركات الكبيرة يتطلب في الأحوال العادية حوالي ١٨ شهراً لتطوير فكرة معينة إلى منتج ووضعها على خط الإنتاج والبدء في عملية التسويق .

• **جورج بالاس :**

لتنفيذ فكرة إبداعية ولتضعها في دائرة الضوء بسرعة ، ضعها بين يدي رجل تنفيذي ليتبناها ، ولخلق منتج جديد منها في مراحلها البدائية فلا تعتمد على موظفين يعملون بالوقت الإضافي ولكن اعتمد على فريق متكامل يعمل معك دوماً كاملاً ، فهذا سوف يؤدي إلى الوصول إلى منتج متميز وفي فترة زمنية مناسبة .

• **كارل فيسبير ( مؤلف وبروفيسور في علاقات رجال الأعمال ) :**

إذا أردت أن تقوم على إنتاج أو تسويق منتج جديد وله أصناف منافسة أخرى ، فيجب توفر ثلاث مزايا حسنة لتمييزه عن الأصناف المنافسة الأخرى ، وإلا فلا تنتجه وكذلك لا تسهم في تسويقه .

• **بروكنر وجامبل :**

عندما تقدم منتجاً غذائياً جديداً ، فيتطلب ذلك أن المستهلكين يفضلونه بنسبة ١ إلى ٢ على أهم سلعة منافسة له متواجدة في السوق .

• **بونالد نيوهاوس ( مدير استشاري ) :**

الشركة التي تصرف ١٠% زيادة عن منافستها في مجال الأبحاث والتطوير ، تمتلك ضعف فرصة النجاح في تقديم صنف جديد للسوق .

• روبرت تونسنند (رئيس شركة « أيفس لتأجير السيارات »):  
لا تبدأ بالثرثرة عن الفكرة الجديدة لكل فرد من أفراد الشركة ،  
وبالمقابل حاول أن تستقطب دعم الذين استحسنوا الفكرة ، ثم ضمها بشكل  
مشوق ومن ثم قدمها .

• سميث جودن ( مؤلفة كتاب القواعد التجارية ) :

عندما تختار اسما لسلعة معينة أو لخدمة معينة فهناك عنصران هاما  
يجب توفرهما في الاسم فقط لا غير :

(١) السلاسة والمرونة : هل الاسم يعكس سعر السلعة ويحددها من أية  
فئة أم هو عمومي (واسع) بحيث يسمح بتغير في السلعة أو الخدمة .

(٢) اللحن الجميل : سهل النطق والسمع ، مما يدل على السلعة نفسها .

• تومس بول ( أوقات التسويق ) :

عدم وضوح أهمية محددة أو حاجة معينة لمنتج ما يشكل نسبة ٣٠%  
من أسباب فشل هذا المنتج .

• هيربيرت دوات ( رئيس شركة « سبكترال فيزكس » ) :

حاول أن تختار منتجا معينا يتميز بخاصية فنية فريدة وصعبة التقليد ،  
وأن يكون أهم عناصره ومزاياه أيضا إمكانية الانتشار ليصل إلى المستوى  
المطلوب وأن يحتل حيزا جيدا من حجم السوق .

• جول دان :

الصرف الدعائي لمنتج جديد ، سوف يغطي عدة مرات من خلال  
المبيعات ، والسعر المبني المرتفع سوف يسمح بموازنة دعائية جيدة .

• جورج بالاس وديفد هولاس ( مؤلفا « تكوين رجل  
الأعمال » ) :

قواعد الابتكارات الناجحة :



- (١) أن يتميز بمزايا جيدة عن المنتجات المرجودة حاليا .
- (٢) أن يتوافق الابتكار الجديد مع المعتقدات والمواقف السائدة في المجتمع.
- (٣) ألا يكون معقدا .
- (٤) ذو فائدة ظاهرة للعيان ويمكن استيعابها بسهولة .
- (٥) تجربة المنتج الجديد لا تحتاج إلى مغامرة أو مخاطرة كبيرة .
- (٦) على المشتري أن يؤمن بأن الابتكار الجديد سوف يفيد من أحد جوانب حياته بشكل مباشر .

عصير الكتب  
[www.ibtesama.com/vb](http://www.ibtesama.com/vb)  
منتديات مجلة الإبتسامه

## الفصل الرابع

### هل التسويق يدعم المبيعات أم العكس صحيح !!؟

في المحصلة نجد أن معظم الناس هم مروجون أو مسوّقون ، وقد يطلق هذا المصطلح على التاجر أو البائع ، ولكن الفرق بين التسويق والبيع كبير ، وحيثما وجد بيع فلا بد من وجود شكل من أشكال التسويق ، وكلما أخذ التسويق طابعه الرسمي ، كانت المؤسسة أو الشركة مميزة أكثر وتسير في الاتجاه الصحيح ، وعدم وجود دائرة متخصصة بالتسويق في أية مؤسسة لا يعنى أن التسويق غائب عن الساحة ، حيث إن هناك أشكالاً مختلفة للتسويق قد تظهر ملازمة لبعض الوظائف، ويزداد ظهورها في المهن التي تتعلق بالمبيعات .

ولإلقاء المزيد من الضوء على التسويق وحيثياته نود الاطلاع على المزيد من الآراء في هذا الموضوع من خلال المقولات التي صدرت عن خبراء مخضرمين في هذا المجال .

#### • جيرالد كاتز — أخصائي تسعير :

لا تحطم الموقف الحالى لسلعة معينة والتي استغرقت وقتاً طويلاً لتحقيق هذا الوضع من خلال تزييل السعر بشكل كبير ، فإذا كان هناك منتج جيد ترغب في تنشيط مبيعاته فلا تخفض السعر بشكل ثابت ومستمر ، لأن هذا سوف يرخص صورة السلعة في السوق ، وسوف تؤثر على البيع بمرور الزمن ، ولكن الحل الأفضل في مثل هذه الحالات هو التزييل الموسمي الذي يعتمد على مناسبة معينة والذي قد يجدو بعض الزبائن الجدد لأن يجربوا السلعة ، ويمكن أن يصبحوا زبائن دائمين لها .

#### • ألان أمسلير :

من المفيد أن تعلم أن تصميم وإخراج كتالوج من نوعية جيدة سيكلف بمعدل ٢٠٠ دولار للصفحة الواحدة .

• **بوردروم ريبورتس :**

نظّم قائمة بالزبائن المفضلين على قائمة البريد المباشر ، ومن خلال هذه القائمة يمكن استخدام الاتصال الهاتفي المسجل بشكل دورى لاجتذاب الزبائن ، وللمحافظة على فعالية الأداء يفترض أن تقوم بتغيير كلمات الرسالة المسجلة ، وحاول أن تختار كلمات تشعر الزبون بالمعاملة الخاصة التي يحظى بها.

• **التجارة بالبريد :**

أفضل أشهر السنة لعمل حملة طلبات البيع بالبريد هي :

يناير ، فبراير ، سبتمبر ، أكتوبر .

• **د. هارولد فوكس ( بروفيسور — جامعة بال ستيت ) :**

يجب مراعاة أن يكون سعرك أعلى من منافسك ، وذلك في الحالات

التالية :

(١) في حالة عدم التزام الزبائن بسياسة معينة للتكلفة ، وإلا إذا التزم الزبائن بالتكلفة إضافة إلى نسبة محددة .

(٢) إذا كانت السلعة ليست ذات قيمة كبيرة بالنسبة لميزانية المستهلك الإجمالية ( شفرات الحلاقة مثلاً ) .

(٣) إذا كانت السلعة كمالية جداً بالنسبة لنظام المستهلك ، وهذا التبديل سوف يؤدي إلى سلعة غالية أو غير مقنعة .

(٤) مديرو المصانع ومهندسو المشتريات أكثر نفوذاً وصلاحيات من إدارة المشتريات .

• **جاي كونراد ليفينسون ( مؤلف — التسويق غير المنظم ) :**

أفضل وأهم الصفات في مدير التسويق التنفيذي هي :

الصبر ، سعة الخيال ، الثقة بالنفس ، أن يكون ودوداً ( غير

عدواني).

• أن وجون كاون (مؤلفا «أساليب العلاقات العامة الناجحة»):  
لا ترسل رسالة معنونة بـ "أيها الساكن" أو "أيها المقيم"  
وحاول التخصيص .

• بيدي وايبليير ( مؤلف « المال فى صندوق بريدك » ) :  
أنت غير قادر على نشر دليلك للشراء بالبريد إلا إذا كان عندك ما  
لا يقل عن عشرة آلاف زبون .

• ميل أوردر ديجست :  
خلال الأيام من السبت إلى الأربعاء يحقق البيع بواسطة التليفون  
أفضل النتائج ، وأفضل الأشهر هي ديسمبر ويناير .

• رأى مؤسسة الأبحاث :  
٦٥% من الذين يستخدمون الكوبونات ، يستخدمونها لمنتجات  
سوف يشترونها بأية حال من الأحوال .

• جوليان سيمون ( مؤلف « كيف تعمل بالتجارة من خلال  
الشراء بالبريد » ) :

يجب مراعاة النقاط التالية لتنجح فى التجارة من خلال البريد :  
— اتبع سياسة سبق أن برهنت نجاحها سابقاً .

— لا تعرض أى منتج جديد ( اختراع جديد ) بالبريد أبداً .

— اعرض سلعتك بنفس الأسلوب وبنفس الوسائل الإعلامية التى  
استخدمها صاحب المنتج الأساسى .

• ريتشارد وايت ( مؤلف « دليل رجال الأعمال » ) :

— فى الشركات التى تتعامل مع منتجات التكنولوجيا المتطورة تشكل  
مصاريف المبيعات ( العمولة والرواتب ، السفر ، الإعلان ، والتدريب ) فى

العادة ١٠% — ٣٠% من مبيعات الشركة بعد السنة الرابعة من إنشاء الشركة .

— أما في الشركات التي تتعامل مع المنتجات غير التقنية فإن نسبة مصاريف المبيعات ترتفع من ٢٥% إلى ٤٠% من مبيعات الشركة .

— وفي الشركات التي تأخذ حق الامتياز فإن مصروفاتها في المبيعات لا تتعدى من ١% إلى ٣% ومصاريف التشغيل لا تتعدى من ١٠% إلى ١٥% من المبيعات .

• إدوارد مياير ( مدير الخدمات الترويجية ) :

تكلفة وضع عينة من منتج جديد في يد ألف مستهلك هي :

— ٨٨ دولاراً : إذا استخدم البريد .

— ١٦٠ دولاراً : التعليق على أبواب المنازل .

— ٧٠ دولاراً : توزعها على زوايا الشوارع .

• ليونارد باس ( مدير استشاري ) :

خلال فترات الركود الاقتصادي ، للمحافظة على معدل الإنتاج لمنتج معين عليك أن تبحث عن سبل تسويق خاصة واسم جديد وقطاع استهلاكي جديد . فعلى سبيل المثال ، الصنف الغذائي الذي يباع للمستهلك العادي، يمكن تغليفه وبيعه للمؤسسات ( المستشفيات، المدارس ، الجامعات ) وبسعر تشجيعي للمحافظة على استمرارية الصنف في السوق .

• جاي كونراد ليفينسون ( مؤلف « التسويق غير المنظم » ) :

عندما تضع خطة تسويقية ، فعليك الالتزام بنفس السياسة لمدة لا تقل عن سنة .

• من استطلاعات مؤسسات المعارض :

من يزور المعارض سوف يتوقف عند ٢٠ ستاند (عارضاً) تقريباً ، وسوف يمضي حوالي ١٥ دقيقة عند كل عارض ، لذلك حاول ألا يدوم عرضك للمنتج أكثر من عشر دقائق ، لإتاحة بعض الوقت من أجل التفاوض والمحاذلت .

• د. هارولد فوكس ( بروفيسور — جامعة بال ستيت ) :

من الأفضل أن تكون أسعار سلعتك أقل من السلعة المنافسة في الحالة التالية :

(١) توسع الشركة لتشمل سوقاً جديداً .

(٢) ثبات التكاليف في حال زيادة الكمية .

(٣) إذا كان للشركة طاقة مثالية .

(٤) إنه من دواعي كسب الميزان الاقتصادي زيادة الإنتاج .

• جاي كونراد ليفينسون :

الرسالة التسويقية يجب أن تكتب وتعرض بطريقة تتناسب مع معظم الناس ( الذين يفكرون يمينا وشمالاً ) .

• خدمات الزبائن الفعلية :

اعرض ضماناً على الخدمات التي تأخذ طابع التنفيذ الروتيني .

• بورد روم ريبورتس :

استخدم الكوبونات في تجربة لتنشيط السلعة بسعر أقل والتي قد تشغل جزءاً كبيراً من حجم السوق بزمان قليل ، ويمكن اللجوء إليها خلال الركود الاقتصادي ، وعندما يميل المستهلك إلى المفاصلة على الأسعار .

• شيل ألبيرت :

استخدام الطابع البريدية الحقيقية بدلاً من الختم بالحبر البريدي يرفع من نسبة استجابة المستهلكين في المنازل .

- نيلسن وشركاه :  
المنتج الجديد يحتاج لمعدل عشرة شهور حتى يحتل الحيز الحقيقي من حجم السوق ، وبالتالي يستطيع أن يحدد ما هو نصيب المنتج من السوق .
  - جاك فالفي ( الاستشارة الإدارية ) :  
التسويق يدعم المبيعات والعكس ليس صحيحاً .
  - باتريس ألتون ( ممثلة تسويق IBM ) :  
ملاحظات مفيدة للتسويق بواسطة البريد المباشر :
- (١) أفضل الأيام : الثلاثاء والأربعاء ، فهي أفضل الأيام لوصول البريد للمستهلك .
- (٢) أفضل الأشهر لإرسال البريد مرتبة من الأفضل فالأقل :  
أكتوبر ، يناير ، فبراير ، سبتمبر ، مارس ، أبريل ، نوفمبر ، ديسمبر ، مايو ، يونيو ، أغسطس ، يوليه . وعلى هذا الأساس سوف يكون الاهتمام بالبريد من الأفضل فالأقل حسب الأهمية .

## الفصل الخامس فنون وأساليب البيع الناجح

البيع ، الشراء ، المبادلة ، المقايضة ، المزارعة ، والتأجير كلمات مختلفة في النطق ولكنها في المحصلة تندرج تحت الإطار العام للبيع ، ويمكن تعريف عملية البيع ووضعها في قالب ، ومن خلال هذا القالب سوف يتمكن القارئ من تمييز أية عملية : هل هي عملية بيع أم لا ؟ وهذا القالب ينحصر في العناصر التالية :

- (١) لا بد من توفر مكان وزمان للعملية .
  - (٢) يجب أن يكون هناك سلعة وقد تكون السلعة خدمية .
  - (٣) يجب أن يتم أخذ شيء وإعطاء شيء آخر مقابله .
  - (٤) الرضا والإيجاب من الطرفين .
- إذن عملية البيع عملية سهلة جداً يمكن أن يكون أحد طرفيها طفلاً أو إنساناً بسيطاً ، ولكن الطرف الآخر البائع هل يكفي أن يكون إنساناً عادياً وحسب ؟ الجواب : لا .

بائع اليوم هو إنسان مختلف قلباً وقالباً ، فعليه أن يمتلك :

- المعلومة .
- المهارة .
- أصول الإتيكيت .
- موهبة التعامل مع أكثر من نوعية من البشر .

إضافة إلى كل هذه القواعد فهناك المزيد والمزيد من الدروس والخبرات التي لن يمتلكها إلا بالممارسة العملية أو من خلال مخالطة ذوى الخبرة.



ونحن نسعى من خلال المقولات التالية إلى إكساب من يعملون بالمبيعات أو في الإدارة الخبرات التي قد تغيب عنه في كثير من الأحيان . حيث قال :

• أماكوم ( مهارات البيع ) :

عندما يظهر استفسار من زبون يشرح ويفسر أهدافه ، تجنب إظهار معارضة ، وحاول أن تسأله عن حيثيات موضوعه ، وعن نقاط الضعف الظاهرة للعيان .

• دال جارنج ( مؤلف وفيلسوف معروف ) :

عندما تعامل مع خبراء ودواهي الشراء ، حاول أن تستشيرهم عن السلعة بدلاً من محاولة بيعهم .

• دافيد د. زيتز ( مؤلف ) :

لعمل خطة مبيعات متفهمة وذات منافسة عادلة ، يجب وضع سقف مالي لكل بائع على حدة ، معتمداً على تاريخ البائع ونسبة تحسن أدائه .

• جون تروتن ( مؤلف « سفينة مندوب المبيعات » ) :

استشر من يعملون في المبيعات لتحديد سقف المبيعات المطلوب الوصول له من قبل مندوب المبيعات .

• كينث مايرز ( رئيس شركة جوليفتلى العالمية ) :

لا تقدم السلعة أو الخدمة للجمهور حتى تتقن من أن المستهلك مضطرب تماماً لهدف السلعة واستخدماتها .

• لوثر بروك ( مؤلف « التسويق المباشر » ) :

كيف تعمل رسائل المبيعات بصورة أكثر فعالية :

— ضع العنصر الأكثر جاذبية في الترويسة (السطر الأول) أو في الجملة الأولى .

— ضرورة إبراز العناوين بخط كبير وواضح لكى تجلب المزيد من الاهتمام .

— أكد على النقاط المهمة بالتكرار .

— لا تسجل أية ملاحظة فى الهوامش ، ولا تستخدم الفراغات الموجودة فى بداية أو نهاية الصفحات ( وكلما زاد عدد الحضور قلت فعالية مثل هذه الحيل ) .

• **مارك مكورماك ( مؤلف « ما لا تعلمونك فى جامعة هارفرد » ) :**

إذا كنت هناك فقط لبيع شىء واحد ، ضع بعض الاقتراحات أو الفرضيات ، ودعهم يقولون لك أنك مخطئ ، لأن الناس عندهم الرغبة ليشعروا بأفهم أذكى منك .

• **أبحاث ماجروهل :**

معدل تكاليف المكالمة التليفونية للمبيعات ( ٤, ٢٠٥ ) من الدولارات .

• **كينث مايرز :**

احرص على أن المكالمة الأولى للمبيعات تتضمن طلب خدمة بسيطة لأحد الطرفين ( البائع أو الزبون ) .

• **ميل هوليووى ( وسيط أسهم ) :**

ذيل رسالة المبيعات أو المحاضرة التى تقدمها عن موضعك باسم مرجع معين .

• **ميرك سبرنج ( ممثل ألمانى ) :**

حاول أن تُخبر زبونك بين بدلين ، ولا تجبر الزبون على الإجابة بنعم أو بلا على خيار واحد .

• **ريتشارد وايت ( مؤلف « دليل رجال الأعمال » ) :**

مندوبو المبيعات يميلون لبيع السلع التي يسهل بيعها ، ويميلون إلى البيع الإجمالي ، ولا يهم صافي الربح في أغلب الأحيان .

• مرجع هارفرد التجارى :

سَلَم وسائل الاتصال الأكثر فعالية مرتبة حسب الأقل فعالية إلى الأكثر :

( ١ ) المطويات .

( ٢ ) الإعلانات .

( ٣ ) أخبار الصحافة .

( ٤ ) كتالوجات .

( ٥ ) رسائل الأخبار .

( ٦ ) رسائل وسائل الإعلام .

( ٧ ) الرسائل المطبوعة بالآلة الكاتبة .

( ٨ ) الرسائل المنسوخة بخط اليد .

( ٩ ) التليفونات .

( ١٠ ) المحاضرات والمخاضات الجماعية .

( ١١ ) الحوار الثنائي ( واحد — لواحد ) .

• روبرت تلمان ( مدير التسويق — شركة أنظمة الجنة ) :

لا توقع عقداً شاملاً مع مصنع محلى بمدة تزيد على الشهر إلا مع إمكانية فسخ العقد وتوقيف الشراء خلال شهر .

• مندوب مبيعات ناجح :

مبيعات الصيف يجب برمجتها في منتصف الأسبوع لتجنب عدم وجود العملاء الذين يتمتعون بنهاية أسبوع طويلة ( أربعة أيام ) .

• أبحاث « يوناييتد كوربوريشن » :

مندوبو المبيعات الذين يستخدمون الكمبيوتر يكسبون حوالي ١٥% زيادة لاستغلالها في البيع نفسه .

• **ذابروفيشنال ريبورت ( تقارير المحترفين ) :**

تعاهد مع وكلاء مبيعات مستقلين ، أفضل لك من تعيين موظفين جدد كمندوب مبيعات إلا إذا :

(١) كان هناك منتج جديد ترغب الشركة في تأسيس قنوات له .

(٢) في المناطق التي لا تحتاج إلى فريق كبير لصغر حصتها بالنسبة للسوق .

(٣) طلبات الزبائن غير منتظمة وغير متكررة ، والبيع غير مستقر .

• **هينى ينج مان ( كوميدى ) :**

أرسل رسالة مقابل كل رسالة تفتحها .

• **روس جوهنسون ( مدير مبيعات للعقارات — أشويل بورك ) :**

تأكد من إعطاء كل فرد من أفراد فريق البيع وزنه المناسب مراعيًا الحكمة والحكمة لإعطاء كل مندوب حقه ، وكذلك لإتاحة الفرصة لكى يتعلموا من بعضهم البعض .

• **ريتشارد وايت :**

تصرف الشركة التي تمثل مجموعة منتجات بمعدل ( ٣٠٠ — ٥٠٠ ) دولار للمنتج الواحد في الشهر الواحد لمندوب المبيعات الواحد .

• **ريتشارد سميث وماتى مورفى ( تعويض وتحفيز مندوبي المبيعات — كتاب ) :**

من الأفضل تقديم حافز معين لمندوب المبيعات خلال موسم المبيعات الجديد من السنة ، لأن الحافز سوف يبرهن على فعاليته خلال فترة قصيرة ، وسوف يحصلون العائد مباشرة ، أما خطة التحفيز التي تقدم خلال فترة الركود فلن يثبت سخاؤها للمندوبين إلا بعد عودة الموسم .

• **مايكل ماكينى ( البيع من الباب إلى الباب ) :**

على مندوبي المبيعات أن ينظفوا أسنانهم بالفرشاة والمعجون ثلاث مرات خلال اليوم الواحد ، ويفضل استخدام محلول مزيل لرائحة الفم يومياً .

• أبحاث ماكرو هيل ( أخبار الكمبيوتر والبرامج ) :

أظهرت الإحصائيات التي أجرتها أبحاث ماكرو هيل أن مندوبي المبيعات يمضون ٣٢% من وقتهم في الانتظار والتنقلات ، و ٢٤% إدارة واجتماعات ، و ٥% في الاتصالات التي تخص الخدمات ، ويبقى ٣٩% لمزاولة عملية البيع فقط .

• مارك مكورماك :

احرص على عرض المبيعات على صاحب القرار بشكل مستقل ( واحداً لواحد ) ، لأن هذا لن يسمح للعلاقات الجيدة بالتأثير على عملية عرض السلعة .

• لى ايكوكا ( رئيس مجلس الإدارة — كرايزلير ) :

لا تذهب إلى مكان الزبون دون التحضير والتدرب على ما ستقول أو ما ستفعله من أجل بيع السلعة أو المنتج .

• كينث مايرز :

لا تبدأ عملية البيع بعرض عن السلعة .

• مارك مكورماك :

بعد أن تصل إلى مرحلة التعميد في المبيعات وعندما يطلب منك الالتزام بالعرض المقدم ، إياك أن تتكلم ثانية حتى يقوم الطرف الآخر ويحضر التعميد .

• كينث مايرز :

اطلب موعداً لمدة ١٥ دقيقة في أول مرة تدخل فيها على زبون جديد، وحاول أن تغادر عندما تنقضي الـ ١٥ دقيقة مباشرة .

- جاتز ( رسائل التسويق المباشر ) :
- مندوبو المبيعات الذين يستخدمون التلفون في المبيعات ، يجب عليهم أن يجعلوا الزبون ينتظر على التلفون أولاً .
- دالى كارنج :
- ابتسم .
- أندرو كياتون ( مندوب المبيعات على مستوى الأمة ) :
- على مندوبي المبيعات أن يتحدثوا في الزيارة الأولى بنسبة ٢٠% من الوقت، وأن يصفوا بنسبة ٨٠%، خاصة للزبون المتوقع منه شراء كميات كبيرة.
- مجلة مبيعات الوكالات :
- عندما تبيع للجنة ، ركز على الشخص الذى يحتاج إلى السلعة أو الخدمة.

## الفصل السادس

### كيف تعمل دعاية مثيرة وناجحة !!؟

يقال : « إذا أردت أن يسمعك الناس فاعمد إلى الهمس بدلاً من الكلام»، ويقال أيضاً : « إذا أردت أن تقتل رجلاً ما فلا تطلق عليه رصاصة ، وإنما اكف بإطلاق إشاعة واحدة » ، وعادة الإشاعة تعنى شيئاً غير محمود ، ومن الخصائص التي تشترك فيها الإشاعة وكرة الثلج هو أن كليهما يكثر بالتدحرج .  
ويقال أيضاً : « إذا أردت أن تقنع امرأة فخاطب قلبها ، وإذا أردت أن تقنع رجلاً فخاطب عقله » .

وعليه فيجب أن يعلم المعلن أو صاحب الفكرة ، أن الدعاية هي عبارة عن أسلوب شيق لنقل المعلومة أو الخبر باستخدام الوسائل المرئية ، المسموعة أو المقروءة وبشكل فعال ومثمر ، ومن هنا تبدأ الخارطة والكلمات ، أي لا بد من مخاطبة الناس بالأسلوب الذي يتوافق مع طبائعهم و رغباتهم ، وذلك للوصول بالدعاية إلى غايتها وهي الانتشار .

وصناعة الإعلان الآن أصبحت في الأوج ، حيث إنها تستفيد من كافة التطورات التي طرأت على التكنولوجيا الحديثة ، حيث المصب الأكثر استيعاباً لمثل هذه التكنولوجيا مثل الكمبيوتر ، الكاميرات الإلكترونية ، محطات البث والأقمار الصناعية ..... إلخ .

ولما كانت قوة الأمم تتمثل في ثلاث سلطات ( سلطة السلطة ، وسلطة المال ، وسلطة العلم ) ، وكان الإعلام هو المرشح الأول والوحيد ليحتل السلطة الرابعة . والتجربة خير بزهان ، فلنستمع لما قاله الغريون في هذا المضمار :

• فيليب ( رئيس مجموعة أوجليفي ) :

في الدعاية ، الذي يتحدث عن السلعة أكثر هو الذي يبيع أكثر ، والناس لن تقرأ الإعلانات الطويلة إلا إذا كانت تحتوي على معلومات قيمة منظمة بطريقة شيقة .

• **بوبي كوهين ( رئيس وكالة بوبي ) :**

حذار من حب الذات في الدعاية ، فإن الكثير من الشركات التي تنمو بسرعة ، تعلن وتعلن وتعمل دعاية مستمرة لتساهم في انتشار اسمها ولتكسب شهرة دون المحاولة لتحليل ما إذا كانت تعطي نتيجة أم لا .

• **ستارش ريسيرتش :**

تم اكتشاف تسع قواعد إعلامية من خلال الأبحاث :

( ١ ) الإعلان الذي يحتل صفحتين يجذب بنسبة ٢٥% من القراء أكثر منه لو احتل صفحة واحدة .

( ٢ ) الإعلان الذي يحتل نصف صفحة يكون ذا فعالية تعادل ثلثي الفعالية فيما لو احتل صفحة .

( ٣ ) الإعلان الملون لصفحة دعائية يجذب الناس أكثر من الأبيض والأسود بنسبة تعادل ٤٠% .

( ٤ ) الإعلان بالأبيض والأسود أفضل بنسبة ٢٠% من الإعلان بالأسود مع لون آخر .

( ٥ ) الإعلان الذي يتكون من مجموعة من الصفحات يجذب قراء أكثر من الإعلان ذي الصفحة الواحدة أو المطويات ، ولكن قد لا تناسب زيادة عدد القراء مع زيادة عدد الصفحات .

( ٦ ) موقع الإعلان الذي يوضع على الغلاف لا يتوقف في الأهمية على أن يكون في الغلاف الأمامي أو الخلفي .

( ٧ ) العلاقة بالقراء لا تقلص إذا تم إعادة نشر الإعلان لعدة مرات في المجلة الواحدة .

( ٨ ) الصورة لها جاذبية أكثر من الرسم .



( ٩ ) اعرض صورة المنتج وهو في حالة التشغيل أفضل من عرض الصورة وهو في حالة سكون .

(١٠) عرض المنتج للناس بشكل ذاتي يعطى نتائج أفضل .

• تقارير « بوردروم » :

ابحث عن أفضل قاعدة للمنتج وصمم الإعلان بحيث يدور حول هذه المنفعة ، وكرر هذه العملية على الأقل مرتين في نفس الإعلان ، ومرة في النهاية.

• دافيد أوجليفي ( مؤسس أوجليفي ) :

عندما تصمم إعلاناً استخدم جملاً لا تزيد عن ١٢ كلمة .

• جاي كونراد ليفنسون :

أصدقاؤك وعائلتك ومعاونوك في العمل سوف يملون من الإعلانات بسرعة أكبر بكثير من المستهلكين ، فلا تشعر بالملل من المحيطين بك .

• جم لاماركا ( رئيس مجموعة لاماركا )

لا تنشر دعايتك على مستوى دولي إذا كانت سلعتك توزع في مناطق جغرافية محدودة .

• دافيد أوجليفي :

الإعلان الجديد سوف يحتوي على الأقل ١٤ مرجعاً إيجابياً للناس في كل مائة كلمة للنسخة .

• مارك راندال ( مستشار رياضي ) :

الإعلان المكثف لن يساعد المؤسسة التجارية بشكل فعال مباشرة حتى ألقى كانت لا تبيع الكثير من التذاكر سابقاً .

• دافيد أوجليفي :

عندما تصمم إعلاناً ، يجب عمل بعض الدراسات والاستطلاعات ، لتقصي ماذا يقرر المستهلكون ، وما هو الوعد المطلوب لتشجيعهم على شراء سلعتك .

• براندون تارتكوتون ( نائب رئيس البرامج بشبكة « NBC » ) :  
قواعد الإعلانات التلفزيونية :

- لا ترتب عرضاً دعائياً تلفزيونياً لأنك تحبه وتستمع به شخصياً .
- اعرض الدعاية على مراحل إذا كانت تحتاج إلى أكثر من عشر ثوان لشرح السلعة أو المنتج للجـمهور .
- حافظ على الدعاية الجيدة واستمر في عرضها لمدة طويلة على أمل أن تصل إلى المشاهد الذى يشعر بالملل مؤخراً .
- استخدم أشخاصاً مضحكين في العروض المرحية .
- لا تعرض دعايتك التى لها وزن وأهمية كبيرة فى نهاية الأسبوع .
- تذكر أن الناس يشاهدون دعاية وليس شبكة برامج ، ولا يوجد هناك انتماء لشبكات البرامج التلفزيونية .
- اختر برامج مع الأخذ بعين الاعتبار توفر العنصر النسوى .
- لا تحاول أن تنافس عرضاً دعائياً ناجحاً بنفس الأسلوب .
- كلما استدعت الحاجة إلى إعادة صياغة دعاية معينة لما قد تكون قد أشارت بعض الاستفسارات والشكوك حول قيمة أخلاقية ، فيجب عليك أن تدقق فى الموضوع حرفياً .

• دافيد أوغليفي :

إذا حالفك الحظ فى عمل إعلاني جيد ، كرره حتى يتوقف عن إعطاء النتيجة المطلوبة .

• روبرت أيبيرغ ( رجل أعمال ) :

أفضل نسبة ما بين عرض وطول اللوحة الإعلانية من ٨ إلى ٥ ، ثمان وحدات عرض وخمس وحدات ارتفاع .

• سميت جودن :

لاحظ أن كثيراً من موظفي وكالات الإعلانات هم فنانون وكتاب محبطون، لذلك لا تفتح لهم ميزانية كبيرة وتطلق أيديهم ، وكن رخيصاً ، لأن الإعلان الرخيص يجعلهم يستخدمون ذكاءهم .

• أبحاث ستارش :

ضع عنواناً بجانب أو تحت الصورة التوضيحية في كل إعلان مطبوع ، وفي معظم الأحيان يتم وضع العنوان فوق الصورة في أعلى الصفحة ، علماً بأن الدراسة التي أجريت على ٢,٥٠٠ عينة أظهرت أن الإعلان يفقد حوالي ١٠% من قيمته في حال عزل الصورة عن العنوان .

• وليم فان بليت ( جالبي وروبينسون للإعلان ) :

الإعلان الصناعي المحدد يسجل عائداً أكبر بكثير من الإعلان الذي يأخذ الطابع العام لمنتج معين .

• وليم بيرنباش ( رئيس مجلس إدارة « دول دان بيرنباش » ) :

اعمل المنتج أو السلعة ثم الإعلان .

• سميت جودن :

لا يوجد مثيل للدعاية التي تجعل البيع أصعب ، ولا تستسهل بيع منتج معين فربما لن تستطيع ذلك .

• روبرت هيزريش ( مجلة سلون ) :

لم يثبت أن إعلانات المقارنة لها أهمية أكثر أو أقل من الإعلانات غير المقارنة .

• أركيفتون لونج ( مدير الاتصالات — موبيل ) :

الإعلانات الصناعية الهزلية نادراً ما تنجح .

• دافيد أوجليفي :

لن يكون لإعلاناتك صدى إلا إذا كانت تحتوي على فكرة عظيمة ، ولا ستمر كما تمر السفينة في الليل .

ولتميز الفكرة العظيمة تساءل عما يلي :

(١) هل أذهلتني عندما رأيتها أول مرة ؟ .

(٢) هل أتمنى أنى فكرت بها شخصياً ؟ .

(٣) هل هى فريدة ؟ .

(٤) هل تتناسب مع سياسة الإنفاق ؟ .

(٥) هل يمكن استخدامها لمدة ثلاثين سنة ؟ .

الأفكار العظيمة مثل : مارلبورو وأمريكان إكسبريس ، وبيسى كولا .

• مسنر ، فريدريك ، بوبى وتايسون للإعلانات :

كيف تعلنون ؟ إنه موضوع مهم جداً فى صناعة الإعلانات التجارية .

• دافيد أوجليفى :

أظهرت الأبحاث أن الدعاية على شكل احتفالات لا تعطى الاستجابة الجيدة ، وفى العادة تكون أقل من المعدل المطلوب لإقناع المشتري للإقبال على المنتج الجديد .

• الاتصال بواسطة طلبات البريد :

الإعلانات الصغيرة تكون أكثر جاذبية إذا كان لها إطار يجعل العيون مركزة .

• لجم كوبس ( كوبس وبرايدى للإعلانات ) :

أفضل صفحة للإعلانات هى صفحة الغلاف الخلفى ، وأول صفحة على اليمين « المجلات باللغة الإنجليزية » ، وأول صفحة على اليسار « المجلات باللغة العربية » ، لأنها تلى الغلاف مباشرة والجزء الأمامى من المجلة .

• جاى كونراد ليفنسون :

السمعة الطيبة هى مفتاح الإعلان الجيد ، ولكل ثلاثة إعلانات تعرض فإن المستهلك العادى يحتاج لمعدل ٩ عروض للإعلان حتى يتذكر الإعلان ،

لذلك يجب عرض أية دعاية لعدد لا يقل عن ٢٧٠ مرة عبر وسائل الإعلام المختلفة قبل تغير الإعلان .

• بوردروم ريبورتس :

وقر ٧٥% من قيمة الإعلان ، وذلك بوضع إعلانيك لشغل الفراغ المتبقى وغير المباع من قبل المجلة ، لأن على المجلة أن تعبى الفراغ قبل موعد الإصدار .

• أدويك :

من بين كل خمسة إعلانات مرئية ، أربعة منها تستخدم الموسيقى .

• دافيد أوجليفي :

الإعلان الذي ينشر في مجلة يجب أن يكون ثلثه للعنوان ، وثلثه للصورة أو الرسم ، وثلثه للكتابة والعنوان .

• دافيد أوجليفي :

الأسود الذي يكتب على الخلفية البيضاء ، أفضل من الأبيض الذي يكتب معكوساً على خلفية سوداء .

## الفصل السابع المقابلات التلفزيونية الناجحة

في كثير من الأحيان يكون الطالب المتفوق في المدرسة ، فاشلاً في أنشطة أخرى ، ليس لأنه لا يمتلك الموهبة الكافية لممارسة مثل هذه الأنشطة وإنما لأنه لم يعر أياً من هذه الأنشطة أية أهمية ، ولكنه إذا حاول فإنه سوف ينجح ويتفوق ، كما هو الحال بالنسبة للموضوعات المدرسية، ولكن المشكلة هنا تكمن في عدم المحاولة ، وربما احتاج إلى من يلفت نظره لمثل هذه الأنشطة ليس إلا .

والموضوع سيان بالنسبة للكثير من رجال المال والأعمال ، فبأنهم ينهكون أنفسهم بالأعمال التجارية وبالأعمال التجارية وحسب ، لذلك يواجه الكثير منهم بعض الصعوبات عندما يضطر إلى أن يلقي كلمة أمام جمهور على سبيل المثال ، أو قد يخرجه بعض الصحفيين ، والأصعب من ذلك كله هو الوقوف أمام الكاميرا لمواجهة الجمهور الأكبر ، وهم جمهور التلفزيون المتوعون سناً وثقافة ولغة . ولكي يتجنب رجال الأعمال مثل هذه المواقف عليهم أن يعلموا منذ البداية بأن الحياة هي كتلة متكاملة من الأنشطة المختلفة ، سواء كانت اجتماعية أو أسرية أو تثقيفية أو تطويرية، إضافة إلى الأهداف التجارية (زيادة الدخل).

ومن هذا المنطلق لا بد لهم من العمل منذ البداية ، لتحقيق كافة هذه الأهداف جنباً إلى جنب مع الأهداف التجارية ، وذلك لي شعروا بطعم الحياة ، ولكن لا يشعرون بالوحدة القاتلة بالرغم من توفر كم هائل من الأموال والممتلكات ، ونحن يسعدنا أن نسهم هنا ببعض الأقوال التي قد تجنبهم المواقف الصعبة في بعض الأحيان ، وخصوصاً في كيفية معالجة الأمور المتعلقة بالصحافة والتلفزيون .

• جورج كلتر — نائب رئيس شركة ( هل ونولتون ) :  
في المقابلات التلفزيونية المسجلة ، خذ الوقت المناسب للتفكير في  
الإجابة قبل الإجابة ، لأنهم سوف يقومون بحذف المقاطع الصامتة ، ولا تحاول أن  
تسرق الوقت باستخدام عبارات  
مثل « حسناً ، هذا سؤال جيد » ، فإنها تعطى انطباع بأن المتحدث يميل إلى  
المراوغة والتحايل .

• بزنيس ويك :

عندما يكون عندك مقابلة تلفزيونية ، احرص على أن تمارس أى نشاط  
غير الروتين المكتبي العادي مثل : ممارسة الرياضة — الركض — عمل مساج  
— الاسترخاء ، ولا تحاول أن تزاول أى عمل يومي روتيني وخصوصاً في  
المكتب .

• آن وجون كادون ( مؤلفا « فن العلاقات العامة الناجحة » :

على الشركة أن تختار يوماً مناسباً لإعلان الأخبار الجيدة ، ويجب أن  
تجنب إعلانها في نهاية اليوم الأخير من الأسبوع .

• بيرت ديكيرت ( رئيس « اتصالات ديكر » ) :

الزمن الحقيقي لتقديم خطبة ما سوف يكون أطول من زمن البروفة  
بحوالي الثلث .

• لى أكوكا ( رئيس مجلس إدارة « كرينستال كوربوريشن » ) :

في الخطابات العامة ، ابدأ بإخبارهم بماذا تنوى أن تخبرهم ، ثم أخبرهم  
بذلك ، وأخيراً أخبرهم بما تم إخبارهم به قبل لحظات .

• آن وجون كادون :

استخدم الصور غير الملونة في الصحف اليومية غير الملونة .

• ديفيد داتابيس :

معدل ما تدفعه الشركات من مصاريف على الخدمات الاستهلاكية  
يعادل ( 5% ) من إجمالي المبيعات .

• كيرك هاتسون ( أستاذ جامعى « جامعة ستانفورد » ) :  
دائماً اعمل على أن يكون هناك شخص من العلاقات ، عندما يكون  
هناك مقابلة عمل مع مدير تنفيذى ، فهذا سيساعد على إدارة المقابلة بشكل  
أفضل ، إضافة إلى أنه يقلل من نسبة الخطأ فى التقييم .

• كيرك هاتسون :

دائماً صور بالفيديو كل شىء يتم تصويره بواسطة وسائل الإعلام .

• أخبار الوطن الاقتصادية :

إذا أردت أن تواجه وسائل الإعلام فى الأزمات ، فعين مجموعة من  
المديرين التنفيذيين ذوى الكفاءة العالية كمتحدثين باسم المؤسسة ، وزود  
الإعلاميين بأسمائهم وأرقام تليفوناتهم .

• كيرك هاتسون :

عندما تختبر من قبل لجنة من المجتمع ، لا تستطيع النجاح ، ويمكنك فقط  
أن تنجوا بنفسك .

• كلايسون ( رئيس « البنك العالمى » ) :

كل مدير تنفيذى ناجح يجب أن يكسب لفترة فى العاصمة ( واشنطن دى  
سى ) .

• ريجز ماكينا ( مؤسس ريجز ماكينا للعلاقات العامة ) :

أجب عن السؤال الذى تريد أن تجيب عليه .

• ريجز ماكينا :

لا تفترض أن الشخص الذى يصفى إليك ، يمكنه أن يربط بوضوح بين  
الموضوعات التى تتمحور منطقياً حول الموضوع الذى تحدثت عنه .

• أن وجون كادون :

رتب المؤتمر الصحفى بحيث يبدأ الساعة ٩ صباحاً ، والساعة ١٢.٥  
ظهراً فى حال وجود غداء مصاحب للمؤتمر .



• روبرت تونسين :

الزبائن يفضلون أن يتولى حل مشاكلهم المسؤولون الكبار ، ويشعرون بالارتياح أكثر إذا كان للمسؤول الذى يحل مشاكلهم وزن أكبر فى المؤسسة .

• ريجز ماكيننا :

بعض الصحفيين يحبون أن يتقربوا لك بمديثهم الودى لكى تعطىهم معلوماتك الخاصة دون تفكير ، لذلك احذر ولا تدع مستشارك الخاص بعيداً عنك كثيراً فى مثل هذه المواقف .

• ريجز ماكيننا :

مقابلة العمل الأكثر نجاحاً ، هى التى تدور حول اهتمام صاحب العمل.

• أن وجون كادون :

لا تلق كلمة تزيد مدقاً عن نصف ساعة ، وأما الخطبة الارتجالية فيجب ألا تزيد عن خمس إلى عشر دقائق .

• أرجاى ميلر ( رئيس « شركة فورد للسيارات » ) :

لا تفعل أى شىء قد تمنع فى شرحه على شاشة التليفزيون .

• ريجز ماكيننا :

— اغتم الفرص لتعزيز أفكارك الرئيسية .

— حاول أن تضبط سير الحديث باستمرار .

• كيرك هاتسون :

عندما تتعامل مع لجان جامعية ، يجب أن تسمح لهذه اللجان أن يصبوا ما فى قلوبهم من غضب وحماس عليك خاصة فى اللقاء الأول ، مما يؤدي إلى المزيد من الثقة بعد ذلك ، فحافظ على هدوتك ، وأنت الرابع فى النهاية .

• كيرك هاتسون :

أى اتفاقية تعاون مع لجان الشعب من الأفضل مناقشتها مع نواب المقاطعات وليس مع نواب العاصمة .

- جون هاتلى ( رئيس « مونسنتو » ) :  
اعمل بجد ، ولا تتدخل بأحد ، ولا تتحدث للصحافة ، تسلم .
- كيرك هاتسون :  
(١) أن تعترف بنفسك أفضل من أن تفضحك وتكشفك الصحافة .  
(٢) كل ما تطلبه الصحافة يجب أن يتم من خلال الموظفين المتخصصين في الإعلام .

عصير الكتب  
[www.ibtesama.com/vb](http://www.ibtesama.com/vb)  
منتديات مجلة الإبتسامة

## الفصل الثامن البيع بالمفرق ( البيع بالقطاعي )

التجارة الأكثر نشاطاً ومغامرة ورجحاً ، قد لا تحتاج إلى الكثير من رأس المال، ولكنها تحتاج إلى اليقظة والمراقبة المستمرتين ، إضافة إلى الإمكانية اللامتناهية على خدمة الزبون ومحاولة تلبية احتياجاته وبشكل متام ومستمر .

ومن النصائح التي تفيد من يتاجرون بالمفرق وأصحاب المحال التجارية والسوبر ماركت ، هي القدرة على التغير بما يتناسب مع السوق والعصر ، بمعنى آخر يفضل أن يعمل حركة تغير جديدة كل ربع سنة ، سواء في طريقة العرض أو الخدمة ، وقد يلجأ إلى إضافة بعض الأصناف الجديدة ، أو إيقاف بعض الأصناف التي ليس عليها طلب ، بالإضافة إلى الدعاية الفعالة ، وكل ذلك يتطلب عملاً دؤوباً وجهداً عقلياً وعضلياً مستمرين . وإسهاماً منا نورد لكم خلاصة من التجارب في كيفية التعامل مع بعض المعضلات أو أسس التحسينات التي يتطلبها العمل التجاري من هذا النوع .

### • شارلز ريد ( محاسب قاتوني ) :

في المطعم والمقهى ومشاريع الخدمات ، أجرد المخزون أسبوعياً ، لأن المخزون أكثر عرضة للنقص والفقدان من السيولة النقدية ومستنداها .

جيف ميليندي ( مدير وشريك في « بولزتكس كاف » ) :

سياسة التسعير في المطاعم تنص على أن سعر الطعام يضاعف ثلاث مرات من سعر التكلفة المباشرة ، والمشروبات أربع مرات .

### • تقرير الصناعات الجديدة :

غالباً أهل الغرب يستخدمون الدعايات التليفزيونية للترويج لخدماتهم ومطاعمهم بشكل أكبر من ضعف ما يستخدمه الشرقيون أو الشماليون الشرقيون .

- جاك هندی ( رئيس « التدريب الأمنى » ) :  
الصر المحلى ( الداخلى ) يكلف خسارة فى المخزون تفوق الصر الذى يسرق ويهرب دون دفع القيمة .
- لىلى ويلز ( مستشار ملبوسات ) :  
عندما يتم رفع سلعة ما قيمتها ١٠% من الصر الرسمى فإن ذلك سوف يقلل من حجم بيع تلك السلعة حوالى ١٠% ، وفى المقابل رفع السلعة المميزة والفريدة بنسبة ٢٥% فلن يقلل من حجم بيعها أكثر من ١٠% .
- سالى ليدجويك ( مستشار مبيعات مفرق ) :  
٢٥% من حجم مبيعات المفرق يتم فى المواسم والأعياد ، وفى الغرب فى الفترة الواقعة بين عيد الشكر ورأس السنة الميلادية .
- جون فليبس ( مستشار تجارى ) :  
الاستجار فى المناطق الرخيصة يتطلب دعاية أكبر ، والإيجار فى المناطق الغالية يتطلب دعاية أقل ، وعلى العموم تكاليف الدعاية والإيجار يجب ألا يشكلا أكثر من نسبة ١٠% من إجمالي المبيعات .
- جاى كونراد ليفنسون ( مؤلف « التسويق التنافسى » ) :  
أهم عنصر يكسب الكثير من الزبائن من خلال بائع المفرق هو الثقة بأن عمله التجارى جيد ، وثبنى الثقة بواسطة الدعاية والإعلان .
- شارلز سواين ( مالك « النادى الرياضى الصحى » ) :  
فى الأعمال التى تخص النوادى الترويحية الرياضية ، هناك ثلاث حالات فقط يمكنك من خلالها زيادة رسوم الاشتراك وهى :  
(١) عندما تعلن عن تحسينات رئيسية كبيرة .  
(٢) عندما تكتمل التحسينات والتجديدات .  
(٣) خلال أوج الموسم وفى الوقت الذى لا يرغب أى مشترك السداد فعليه أن يترك النادى .

وعلى العموم يمكنك رفع السعر سنوياً بمعدل ١٠% دون الخوف من تراجع أعضاء النادي عن الاشتراك .

• جف فورمان ( مستشار تجارى ) :

المطعم الثالث الذى يعمل للطلبات الخارجية ، هو المطعم الأكثر نجاحاً .

• سيلفا ويبر ( ملاك لمجموعة من المطاعم ) :

كل سبعة مطاعم وكالات ( مثل كنتاكي ، هيرى ) تعادل مطعمًا واحدًا مملوكًا كاملاً من قبل شركة واحدة من ناحية الدخل .

• بينى سكوارتنر ( مشارك برأس المال ) :

يجب أن يكون العائد السنوى للمطاعم ١٥٠% من رأس المال المستثمر فى الإيجار والديكور والمخزون ، وذلك بناء على السعر الثابت للعملة .

• توم بيتيرز ( مؤلف « البحث عن الأفضل » ) :

تقول القاعدة : إذا كان الزبون يعتبر نفسه على حق فهو على حق .

• شارون بلاك ( بائع بالقطاعى ) :

عندما تبحث عن موقع لخل جديد حاول أن تختاره فى موقع يكون فيه مجموعة من المحلات التجارية التى مضى على إنشائها حوالى خمس سنوات ، والتى تشكل الثلث من مجموعة المحلات ، ومجموعة الثلث لم يمض على إنشائها أكثر من ستين .

• ديبرا بيفيس ( إحصائى تجارى ) :

من بين كل أربعة محلات تعمل فى القطاعى مكتوب عليها ( مغلق للديكور ) ثلاثة منها لن تفتح أبوابها مرة أخرى أبداً .

• بيرى أليز ( مصمم أزياء ) :

إذا كان عندك صنف فريد يباع بالقطاعى . فسفره مبدئياً وضخم قيمته، ثم ارفع سعر الصنف بالتدريج إذا لاحظت أن هذا الصنف قد جذب اهتمام الزبائن .

- ريتشارد م. وايت ( مؤلف « دليل رجال الأعمال » :  
معدل حركة الصنف على الرف في البيع المفرق ( القطاعى ) يجب ألا يقل عن ( ٥٢ ) مرة في السنة ( يجب أن يدور الصنف مرة كل أسبوع ) .
- تيد رولينز ( وكيل سيارات ) :  
وكلاء بيع السيارات وأصحاب محلات بيع التحف الأثرية ، يستفيدون من وجودهم في موقع قريب من منافسيهم ، أكثر من أى عمل تجارى « يعنى معرض السيارات يجب أن يكون قريباً من معارض المنافسين » ، لأن الزبون سوف يمر على معظم المعارض ثم يستقر أمره على سيارة معينة تتناسب مع حاجته وذوقه وميزانيته .
- ورلبول كورب :  
بالنسبة للمستهلك ، اللباقة واللباقة هى أهم صفة فى موظف المبيعات .
- سليفيا بورتير ( مدافعة عن حقوق المستهلكين ) :  
يفترض فى البيع بالمفرق أن يزيد حجم البيع اليومى خلال الشهر الأول من عرض الصنف ، ومع مرور الشهر الثالث يحتمل أن يغطى العائد مصاريف التشغيل خصوصاً خلال الأسابيع الجيدة البيع ، وبعد مرور الشهر السادس يجب أن تغطى العائدات جميع المصاريف .
- شارلز سوايان :  
يتوقع أن يكون العائد السنوى من النوادى الرياضية حوالى ٢٥% من الاشتراك العضوى السنوى .
- بروجرسف ، جورج ماركيتنج ( جايدبوك ) :  
عدد العاملين فى السوبر ماركت يكون بمعدل ٦ موظفين لكل موظف يعمل على الصندوق ( أى كل خط صندوق يعادل ٦ موظفين داخل السوبر ماركت ) .

• كاش ميلير ( رئيس مؤسسة الأنشطة ) :

ضع الطاولات ذات المقعدين ( للأزواج الشابة ) بجانب الشبايك التي تطل على المناظر الجميلة من مطعمك ، وهؤلاء سوف يقدرّون المناظر الرومانسية وإتاحة الفرص ليتجاهل أحدهم الآخر .

• جاى كونراد ليفينسون :

إذا كنت تعمل بالمفرق فعليك أن تصرف على الأقل ١٠% من العائدات على الدعاية ، أو على الأقل يجب أن تنفق أكثر من منافسك في هذا المجال .

• جان ينج ( بائع أجهزة كمبيوتر بالمفرق ) :

الكثير من معارض الكمبيوتر يبيعون أجهزة كم خارج المعرض أو بواسطة البريد ، وعليه يجب أن يتناسب إيجار المحل مع حجم البيع المباشر من المعرض ، فعلى سبيل المثال المحل الذى يبيع بنسبة ٥٠% من المبيعات في الموقع والباقي خارج الموقع ، يفترض أن يدفع إيجار محل بنسبة تقل ٥٠% عن منافسه الذى كل بيعه يعتمد على المعرض فحسب .

• كيريل مامنين ( رئيس مجلس إدارة « أى مجن » ) :

إذا كان عمرك فوق الأربعين عاماً ، فإنك ذهنياً لا تصلح لأن تعمل في البيع المفرق .

• شب كونلى :

تناسب نسبة الربح التي توضع على صنف معين يباع بالمفرق تناسباً عكسياً مع عدد المحلات المجاورة التي تبيع نفس الصنف .

## الفصل التاسع

### إعادة هندسة المؤسسات هي الوقاية وهي العلاج

تقوم الحياة على مبدأ وحيد منذ أن أوجدها الخالق ، وهو مبدأ « البقاء للأفضل » ، والأفضل يتغير مع مرور الزمن ، لذلك نرى بورصة الشركات في انخفاض وارتفاع دائمين ، فما نكاد نسمع أن الشركة (X) تتربع على قمة الهرم ، حتى تكون هناك شركة أخرى (Y) تلوح في الأفق لتحل محلها وتحمل قمة الهرم من جديد ، والحركة مستمرة.

ويمكن التحقق من هذه الظاهرة من خلال مراجعة قائمة أول خمسمائة شركة في العالم عبر السنوات الماضية ، والتي تؤكد أن البقاء في القمة هو أصعب بكثير من الوصول إليها .

فلا بد للشركات التي تطمح في المحافظة أو الوصول إلى قمة الهرم من مواكبة التغير بتغيير إيجابي مدروس ليتسنى لها متابعة المسيرة بخطى حثيثة وثابتة ، وذلك سعياً وراء الأداء الأمثل الذي يتناسب مع التغير الحاصل في الأجواء التجارية سواء في العرض أو الطلب أو كليهما معاً ، أو أى عامل آخر داخلياً كان أو خارجياً .

ومن هنا كانت الحاجة الماسة إلى الحل الأمثل الذى ظهر حديثاً، والذي يعمل على وقاية المؤسسة من الانهيار ، ويعمل على إعادة إعمارها من جديد وعلى الوجه الأمثل والأكمل ، وذلك في حال وجود انهيار كلي أو جزئى في مثل هذه المؤسسات . وهذا الحل يكمن فيما يسمى :

### إعادة هندسة المؤسسة لتجارية

#### ( Business Process Reengineering )

والذى يغفل عنه الكثير من رجال المال والأعمال ، في معظم أنحاء العالم، حيث إن القواعد التي يحرص عليها الكثير من رجال الأعمال



العصامين والى كانت السبب الأول والأخير في نجاحهم وحصولهم على المكاسب الهائلة ، لم تعد تكفى .

بمعنى لا يكفى أن يكون هناك شركة يحافظ موظفوها على :

— نشاط تسويقي أو نظام إدارى متماسك .

— القواعد السلوكية المطلوبة من أى موظف مثل الانضباط والمواظبة والاجتهاد ، والنشاط .

— أو أية أسباب أخرى روتينية وتقليدية معروفة ، هى مفتاح النجاح الوحيد الذى يتشبث به رجال الأعمال التقليديون . وذلك يعود للتغيرات التى تطرأ على الأسواق من حين لآخر وخصوصاً فى الآونة الأخيرة ، حيث أصبحت المؤسسات تتأثر بعوامل لا حصر لها وبشكل مستمر يكاد يكون يومياً .

لذلك لابد لرجال الأعمال والقياديين من مسايرة الركب ، والاتجاه نحو **( Business Process Reengineering (BPR)** للحصول على مستقبل يبشر بالخير ومثمر ، التى تعنى إعادة هندسة المؤسسات ، هذا وسوف نلقى الضوء على ماهية **( BPR )** وما عليها فى الفقرات التالية :

ماذا نقصد بـ **BPR** ( إعادة هندسة المؤسسات ) ؟ :

هناك أكثر من مفهوم لموضوع إعادة هندسة الشركات ، حيث يمكن القول بأنها إعادة صياغة للمؤسسة ككل من ألفها إلى يائها ، أو قد تكون عبارة عن صيانة وتجديد نظام المؤسسة وتغيير للنظم المعطوبة ، وقد تحتاج إلى نظم فرعية وأسس جديدة ، وقد تتمثل فى أسلوب أو طريقة مختلفة لمعالجة وتسيير شئون المؤسسة بشكل أكثر فعالية ، وذلك لتحقيق :

— تحسين فى الخدمات المقدمة للعملاء .

— رفع مستوى أداء الموظفين .

— تحسين أداء الشركة بشكل عام .

— الفوز على المنافسين بيسر وثبات مستمرين .

## متى ولماذا نحتاج ( BPR ) :

المؤسسات الطموحة هي مؤسسات لا تتوقف عن العمل الدؤوب للحصول على المكانة المتميزة سواء كانت في الأداء ، العائد ، الموظفين أو أية ميزة أخرى تعطي المؤسسة المزيد من الدعم للوصول إلى الأهداف والطموحات المطلوبة .

وهناك عوامل مختلفة تحثنا على استخدام الـ BPR ويمكن تصنيفها

إلى :

أولاً : عوامل خارجية ، ومن الأمثلة عليها ما يلي :

\*زيادة الطلب من قبل العملاء ، والذي يتطلب تحسين خدمات العملاء .

\*الاستفادة القصوى من إمكانيات الشركة وموجوداتها سواء أكانت بشرية أم مادية .

\*التغلب على زيادة المنافسة في السوق ، سواء أكانت من خلال المزايا أم الإمكانيات المختلفة التي ي طرحها المنافسون في الأسواق .

\*وكذلك يمكن اللجوء إلى إعادة هندسة الشركات لحل مشاكل زيادة تكاليف الإنتاج أو عند الحاجة إلى زيادة الكميات المنتجة ( طبق المنتج ) .

\*زيادة القيود والقوانين الحكومية .

\*القيود البيئية التي قد تعارض مع مخططات وطموحات المؤسسة .

\*التحولات التكنولوجية الهائلة والسريعة .

ثانياً : عوامل داخلية ، قد تقوض فعالية المؤسسة من الداخل ، والتي تتمثل فيما يلي :

\*المحافظة على الزبائن ومحاولة زيادة عددهم بشكل مستمر ومطرد .

\*زيادة قيمة الأسهم .

\*تقليص تكاليف العمالة .

\*الأمن الوقائي .

\*التكامل وزيادة الإنتاجية بأقل الموارد الممكنة .

\*الحصول على أفضل السبل للمساهمة في المجتمع بشكل إيجابي  
وملحوظ .

### أهداف ( BPR ) :

وإذا كان هناك حاجة فلا بد أن يكون هناك أهداف لتحقيق هذه الحاجة من خلال هذه التغيرات ، ويحرص رواد الـ ( BPR ) على إدارة هذه التغيرات واستخلاص النتائج الإيجابية والفعالة ، وذلك في إطار أهداف محددة ومرسومة نلخص أهمها فيما يلي :

التقليل من التكاليف قدر الإمكان :

— حيث يمكن تقليل التكاليف من خلال الحد من الأعمال والأنشطة المتكررة والزائدة والتي ليس لها قيمة إنتاجية .

— الحد من الخطوات الروتينية والتي تؤثر سلباً على الخطوات الإنتاجية الحقيقية مثل تقليل الأعمال المستتدة المتكررة والتي تستهلك الكثير من الورق والجهد والوقت ، وكذلك الأمر بالنسبة للمعاملات التي تحتاج إلى موافقة الإدارة .

زيادة العائد إلى أقصى درجة ممكنة وبنفس الإمكانيات المتوفرة :

ويتمثل تحسين المرودود أو العائد في :

— التحرك بسرعة أكبر بشكل يتناسب مع طلبات الزبائن .

— العمل على تقوية العلاقة مع كل المشاركين في تمويل الصناعة القائمة .  
رفع مستوى العملاء :

وذلك من خلال :

— الحد من الخطوات الإجرائية لتنفيذ الخدمة المطلوبة .

— العمل المتواصل على تحسين الخدمة نوعاً وفعالية .

استخدام التكنولوجيا المتفوقة :

إذا كان استخدام التكنولوجيا مهماً فإن الفعالية في الاستخدام أهم بكثير من استخدام التكنولوجيا نفسها ، ويكمن الهدف الرئيسى وراء استخدام التكنولوجيا المتفوقة والمتطورة الحديثة فيما يلى :

— تخفيض تكاليف التشغيل .

— تحسين دقة البيانات .

— تبسيط تكاليف البيانات .

كيف نعيد هندسة المؤسسات المختلفة من خلال ( BPR )؟

تعتبر أندرسون للنظم ( ANDERSEN CONSULTING ) من الرواد فى مجال إعادة هندسة المؤسسات التجارية ، وعلى حد قول أندرسون للنظم لم تأت هذه الخبرة من فراغ وإنما من خلال الجهد المتواصل للعمل على رفع مستوى الأداء فى المؤسسات العالمية ، سواء من خلال زيادة الدخل ، تقليل التكاليف ، رفع مستوى الأرباح ، أو من خلال تحسين الخدمات المقدمة لعملائها .

وهذه الطريقة ( BPR ) تمتاز بالشمولية التى تقوم على تطبيق النهج الكاملة ( BPR ) لكل مؤسسة حسب ما تتطلب من معاملة خاصة للنهوض بها إلى الوضع المثالى الذى من خلاله يمكن لها مواكبة التطور الزمنى والنمو الناتج ، وهذه المعالجة تشمل كافة عناصر المؤسسة التجارية أو الإدارية ، التى تتمثل فى :

١- الهدف الإستراتيجى للمؤسسة .

٢- الموظفين العاملين بالمؤسسة .

٣- التكنولوجيا المستخدمة بالمؤسسة .

٤- خطوات سير العمل نفسها .

٥- البنية التحتية للمؤسسة .

ومن خلال معالجة العناصر الخمسة السابقة التي تساهم مجتمعة في خدمة الهدف الرئيسي للمؤسسة أيا كان نشاطها ، وللحصول على مؤسسة متكاملة البنية تؤدي الدور المطلوب منها على أكمل وجه ، هناك بروتوكولات ومناهج لابد من اتباعها ، وسوف نستعرض النهج الأندروسي ( نهج أندرسون ) .  
طريقة أندرسون كونسولتنج في إعادة هندسة المؤسسات  
( ANDERSEN CONSULTING METHODOLOGY )

يمكن تلخيص طريقة أندرسون ( ANDERSEN ) في ثلاث خطوات :

أولاً : إيجاد العناصر التي تحتاج إلى التحسين والتغير ، والتي يمكن أن تكون أحد العناصر التالية :

- ١) المخططات الإستراتيجية للمؤسسة .
- ٢) طريقة وتسلسل خطوات تنفيذ العمل .
- ٣) الوسائل التكنولوجية المساعدة .
- ٤) العنصر البشري .
- ٥) البنية التحتية للمؤسسات .

ثانياً : تحقيق التغير المطلوب ، وذلك من خلال :

- إعادة التنظيم .
- إعادة التصميم .
- التطبيق العملي .
- التدريب .

ثالثاً : التحقيق من التغير ، من خلال التشغيل والإنتاجية والقياس .

بحيث يتم اختبار الإنتاجية وتحقيق الهدف من خلال الخطوات التالية وبشكل تسلسلي مستمر :

— قياس الزمن ، الجودة ، السعر .

— مقارنتها وربطها بالهدف المطلوب .

— عمل تحسينات .

— عمل هدف جديد .

. . . وهكذا للمحافظة على استمرارية التغيير وبالتالي بقاء المؤسسة في

حالة ممتازة وبشكل مستمر .

نتائج وأرقام :

يقال : « إن تزرع تحصد » ، ويقال أيضا : « من يزرع الشوك لا يحصد العنب » ، والقول الأنسب في مثل هذا المقام هو « من يعيد هندسة المؤسسات يجني الأرباح ، ويجني النظام المتجدد بشكل منتظم وفعال » ، ولدعم الفكرة التي طرحت في أول هذه المقالة نورد لكم بعضاً من النتائج التي حصلنا عليها من مجلة الفورشن ( FORTUNE ) ومجلة البزنيس ويك (BUSINESS).

ستيفن برانت ( أندرسون كونسلتنج ) مونتيريال - كندا ) :

في مجال الصناعات الغذائية وخدمات الأطعمة حصلت شركة كرافت

على النتائج التالية :

— تخفيض زمن التخزين الدوري من ( ٨ أسابيع إلى ٢٠ يوماً فقط ) .

— التغيير في زمن تشغيل المعدات والأجهزة انخفض بنسبة ٨٠% إلى ٩٠% .

— في التوزيع انخفض زمن الاستجابة من أسبوع إلى ساعات .

— تحسن ملحوظ في خدمات العملاء وانخفاض زمن الاستجابة أيضاً .

— تحسن ملحوظ في مهارات العاملين وانتمائهم للمؤسسة .

مجلة الفورشن ( FORTUNE ) - عددها الصادر فى ٢٣ أغسطس ١٩٩٣ م :

وقد نشرت مجلة الفورشن مقالة عن إعادة هندسة المؤسسات (BPR)،  
والتي أشار فيها كاتب المقالة السيد تومس ستيورت بأن : ( UNION CAR  
BIDE) قد وفرت مبلغ ٤٠٠ مليون دولار من مصروفاتها التي كانت تعتبرها  
مصروفات ثابتة بعد استخدامها (BPR).

وقد ذكر كاتب المقالة أيضاً عن السيد مارك فينير مدير التسويق في  
شركة ( GTE ) شركة التليفونات العالمية ، بأن إنتاجية الشركة زادت بنسبة  
٣٠% بشكل عام ، علماً بأن الشركة كانت تواجه صعوبات كبيرة قبل  
استخدامها ( BPR ) .

وقد تم استعراض النواحي الإيجابية التي اكتسبتها الكثير من الشركات  
بعد إعادة الهندسة BPR ، مثل شركة CEO وشركة AT & T،  
AGWAY ، وغيرها من الشركات العالمية الأخرى .

مجلة البيزنيس ويك ( BUSINESS WEEK ) - عددها الصادر  
فى ١٤ يونيو ١٩٩٣ م :

وقد نشرت مقالة فى نفس الموضوع ( BPR ) ، حيث أشارت فى هذه  
المقالة إلى التغير الإيجابي الذى حققته الشركات التي استخدمت ( BPR ) ،  
ومن هذه الشركات شركة ( FANNIE MAE ) : حيث أوردت المجلة  
عبارات صدرت عن السيد فرانكلن راينس ، والذى قال : « إن الشركة لو لم  
تستخدم النهج الجديد ( BPR ) لكانت فى عداد الشركات المنهارة ، وأضاف  
بأن الربح السنوى ارتفع بنسبة ١٣% أى ما يعادل ١,٦ بليون دولار » .

وبشكل عام فإن نسبة التحسن فى الغالب تزيد عن ٦٠% أيضاً كان  
المجال التجارى ( الإلكترونى ، صناعة الأطعمة ، صناعة السيارات ، قطاع  
الخدمات . . . إلخ ) ، ويشمل التحسن جميع عناصر المؤسسة مثل :

— زمن التصنيع أو الإنتاج .

— المصاريف التأسيسية .

— الجودة والتنوع .

— الخطوات الإنتاجية نفسها .

— العمالة الفعالة .

— الاستفادة من المستودعات بشكل فعال .

— عناصر أخرى .

وأخيراً نورد لكم النتيجة الإحصائية والتي ذكرها السيد ويرنر بير ( WARNER BENNIS ) ، حيث إنه عمل إحصائية عملية من خلال متابعته مجلة الفورشن لمدة عشر سنوات متتالية ( ١٩٧٩-١٩٨٩ م ) ، والتي تصدر قائمة أفضل خمسمائة شركة عالمية سنوياً ، وقد صرح بأن ما نسبته ٤٧% من الشركات التي كانت على هذه القائمة لم تعد موجودة الآن ، وذلك يعود لعدم مواكبتهم للتغير السريع الذي يعتبر سمة من سمات العصر ، وعلى حد قوله: « في العقود القادمة إما أن تتغير وإما أن تندثر » .

عصير الكتب

[www.ibtesama.com/vb](http://www.ibtesama.com/vb)

منتديات مجلة الإبتسامه



## الفصل العاشر الكمبيوتر

الكمبيوتر هو جهاز إلكتروني ، حاله حال أى جهاز إلكتروني آخر مثل التلفزيون أو الفيديو أو أى جهاز آخر ، مصمم لخدمة غرض معين ، والكمبيوتر هو وسيلة تنظيمية ، حل محل القلم والدفتري في معظم الموضوعات ، ومن حسناته أنه لا ينسى ولا يكذب ولا يجامل أبداً .

والكمبيوتر هو صديق رجل الأعمال الوفي حيث يمكن حمل الكثير من المعلومات في جهاز صغير لا يزيد حجمه عن حجم الكتاب . لذلك ننصح رجال الأعمال بمحاولة التعرف على مثل هذه الأجهزة أكثر وأكثر ، ونقول لهم إن هذا الجهاز هو وسيلة مثله مثل القلم أو الدباسة له ضرورة معينة ، ولا يعنى عدم وجوده الفشل الذريع ، ولن يكون وجوده هو السبب الوحيد للنجاح ، وإنما وجود الكمبيوتر يساهم في العمليات التنظيمية في أعمال المؤسسات سواء في الأعمال المحاسبية أو في مراقبة المخزون ، إضافة إلى أهميته الكبرى في أعمال السكرتارية والشئون الإدارية .

لذلك ننصح عند الرغبة في اقتناء جهاز كمبيوتر سواء كان كبيراً ، متوسطاً ، صغيراً ، أو محمولاً استشارة من لهم الخبرة الكافية سواء كان صديقاً أو مستشاراً مقابل أجر معين ، وذلك للحصول على الجهاز المناسب نوعاً ومواصفات .

### • تقارير بورد روم :

احرص على أن تشتري جهاز كمبيوتر جديداً ، عندما تكون تكلفة تحديث الجهاز والبرنامج الحاليين أكثر من ٥٠% من سعر الجهاز الجديد .

### • بيتر مكوليمز - مؤلف كتاب - الكمبيوتر الشخصي :

سبب الأخطاء الكبيرة في الكمبيوتر بالترتيب :

١- خطأ المشغل (الإنسان)

٢- خطأ في البرنامج .

### ٣- خطأ في الجهاز نفسه .

وفي حال استخدام البرامج التي أصبحت معروفة ومجربة يقلل من احتمال الخطأ في النقطتين الأخيرتين .

#### • ديفيد مكيون - عالم كمبيوتر :

كل سنتين يمكنك أن تشتري جهاز كمبيوتر يعمل بشكل مضاعف عن الجهاز الحالي وبنصف السعر .

#### • بيتر مكويل :

وجود الكمبيوتر في الشركات الصغيرة سوف يضاعف إنتاج السكرتير والخاص مرتين على الأقل .

#### • إدوارد بروكس :

لحساب الزمن اللازم لتطوير برنامج كمبيوتر معين ، يفترض أن يُحسب يوم لكتابة البرنامج مقابل كل يومين عمل في التصميم وبالمقابل ثلاثة أيام لفحص البرنامج .

الشركات الناشئة أقل احتمالية لشراء جهاز كمبيوتر من الشركات التي تمارس نشاطها الآن .

#### • بيتر مكوليمز :

هناك عشر قواعد لشراء الكمبيوتر وهي :

- (١) حدد موعد الشراء .
- (٢) لا تكن سهلاً ، بحيث تسيطر عليك الدعاية .
- (٣) حاول أن تعرف على الكمبيوتر وأن تجربه قبل أن تشتريه .
- (٤) حاول أن تستعين بصديق له خبرة جيدة بمثل هذه الأجهزة .
- (٥) استخدم الكمبيوتر بشكل فعال ، ولما صُمم من أجله .
- (٦) ابحث عن الكمبيوتر الجيد بنفس همة البحث عن الوكيل الجيد .
- (٧) سجل ملاحظاتك .

(٨) ثق بمدسك وبداهتك ، ( اشتر ما تشعر أنه جيد ) .

(٩) تحر عن الضمان .

(١٠) خذ وقتاً وقهه عند الشراء .

• ريتشرد فليمنج - عميد مؤسسة تخطيط النظم :

تجهيز شركة لتباشر عملها يستغرق من (٦-٩) شهر ، ولتحويلها وتغيير نظامها إلى نظام كمبيوترى ، مطلوب ٦ شهر أخرى بحيث يمكن أن تستوعب التغيرات ، ولجنى ثمار الأنظمة المعدلة .

• روبريوسير - تلوكاتور كوربورشن :

الطابع على الآلة الكاتبة الجيد الذى لا يخطئ أكثر من ثلاثة أخطاء فى الصفحة الواحدة، لن يهتم كثيراً بمعالجة النصوص بالكمبيوتر .

• ملحق ميكنة الأعمال التجارية :

نظام الكمبيوتر المستخدم فى الشركة لحفظ السجلات والمحاسبة يجب ألا يكلف أكثر من ١ إلى ٢% من مبيعات الشركة السنوية .

• ريتشرد فليمنج :

لا ينصح بأن تقوم الشركة باستخدام نظام الكمبيوتر جزئياً ، أى أن يعمل نظام للملفات وبعد فترة يعمل نظام جديد للمحاسبة ، ونظام للعملاء ، ونظام لتحليل المبيعات . . . إلخ ، وإنما ينصح بأن يكون هناك دراسة متكاملة لإيجاد حل متكامل لكافة أنشطة الشركة .

• شب كونلى:

غالباً ما تحتل شركات الكمبيوتر وشركات المحاسبة مساحة تعادل ضعف المساحة المطلوبة للشركات الأخرى وخاصة فى البنايات التى تحتوى على حمامات خاصة تحتاج إلى مفتاح للدخول إليها .

• وليام ستينبرغر (مؤسسة داتا كنترول) :

إياك أن تعين مبرمجاً ليكون رئيساً لقسم معالجة البيانات ، لأنه غالباً ما يحاول أن يوسع دور الكمبيوتر أكبر من حاجة الشركة الحقيقية .

- روبرت لندن ( براندن كونسلتنت ) :
- ميزانية معدات الكمبيوتر والبرامج تحتاج إلى أن تتضاعف بعد سنة من شراء جهاز الكمبيوتر .
- ريتشارد فليمنج :
- سوف تكتشف الشركة أهمية الكمبيوتر من خلال استخدامه في المبيعات والمشتريات، وأنه كان استثماراً في محله .
- أنفورد :
- تناسب إنتاجية فريق البرمجة تناسباً طردياً مع كميات وأنواع بقايا النظام المتوفرة .
- ديك برات ( نائب الرئيس - المهندس ) :
- يستطيع المبرمج الجيد أن يكتب حوالى ألف سطر من التعليمات والبرامج والمصححة في السنة ، بغض النظر عن لغة البرمجة المستخدمة .
- كليفتون ريوستون مبرمج ومحلل) :
- إن تعديل نظام الكمبيوتر في مراحله النهائية سوف يتطلب عشرة أضعاف الزمن فيما لو تم التعديل قبل البدء بالعمل .

## الفصل الحادى عشر الإدارة الفعالة فى الزمن الصعب

الإدارة حكمة وعدالة وأخلاق قبل أن تكون أوامر وتعليمات وخوفا وإهانات ، والمدير الناجح هو المدير الذى لا يتصرف إلا وهو واضح الهدف الرئيسى لإنشاء هذه المؤسسة نصب عينيه ، أى إنه مدير من أجل تحقيق هذا الهدف .

وأى تصرف خارج هذا الإطار يصبح تصرفا شخصيا ، يعطى الحق لأى موظف أن يوقفه عند حده ، حيث إن المزايا التى يتمتع بها أى مدير ليست إلا لأنه يقوم على خدمة الهدف المعلن لهذه المؤسسة . والإنسان بطبعه ميل لأن يصبح قياديا أو مديرا ، لذلك نجد أن الصراعات على المناصب هى من التقاليد المتوارثة فى أية مؤسسة صغيرة كانت أم كبيرة ، وحتى يعرف كل ذى حق حقه ، نضع المقولات التالية التى تخدم كافة جوانب هذا الموضوع بين أيديكم :

• ليونارد باك (مستشار إدارى) :

عندما يضعف الاقتصاد ويخف العمل ، للمحافظة على الموظفين الموهوبين، احرص على تعيينهم فى المشاريع طويلة الأمد . مثل تطوير منتج جديد .

• توم بيترز وبوب واتيرمان ( مؤلفا « البحث عن الأفضل » ) :

يتناسب مستوى التقرير المعد مع موقع الشخص الذى يعد التقرير ويتناسب موقع الشخص تناسبا طرديا مع حجم المشكلة .

• سكس ماجزين :

قواعد للموظفين والمندوبين :

(١) يجب أن تأخذ المراقبة الطريق السليم للمندوب منذ البداية والتى تستخدم الغرض الأساسى لعمل المندوب .

(٢) تزويد المندوب بأكثر قدر من المعلومات عن الهدف المطلوب ، ولا تعرض عليه وسيلة معينة للوصول للهدف .

٣) احرص على النتيجة أكثر من حرصك على طريقة العمل والأداء وذلك لإعطاء المندوب الفرصة لاتخاذ زمام المبادرة وللحصول على مندوب ناجح في المحصلة النهائية .

٤) القرارات والتعميمات الدورية التي تتعلق بأداء المندوب لا يمكن اعتبارها عاملاً مهماً من أداء المندوب .

٥) احرص على ألا تبهر المندوب بجهته بحيث يصبح العمل شقاءً وجهداً فقط .

٦) عمل المندوب ليس عملاً محمداً ، وإنما يتمحور حول مسئوليات للحصول على نتائج من خلال الصلاحيات الممنوحة والقرارات المتخذة، وليس مجرد إعطاء تعليمات وأوامر .

٧) تعلم أن تثق بالناس ، فهي الركيزة الأساسية للمندوب .

٨) امنح المندوب مسئوليات عن مناطق محددة ، فإن توزيع المناطق يعنى صلاحيات وأمانات في الوقت نفسه .

#### • ليستر كورن ( رئيس « كورن فيري العالمية » ) :

سبع نقاط يجب مراعاتها لتسيير عمل مجلس الإدارة

(١) قصر اجتماعات مجلس الإدارة .

(٢) رتب أجندة الاجتماعات بحيث يتم بحث القضايا المهمة والضرورية أولاً وأن تعطى الأهمية الكبرى ، وحدد عدد الموضوعات في الجلسة الواحدة .

(٣) استغل اللجان بشكل أكثر فعالية .

(٤) حضر موجز عن التقارير لأعضاء مجلس الإدارة قبل الاجتماع .

(٥) تزويد المديرين بموظفين للمساندة .

(٦) قلل عدد الاجتماعات لجميع أعضاء مجلس الإدارة .

(٧) عوض المديرين بمبالغ تتناسب مع المسؤوليات ، وكذلك المسؤولين عن الأمن بشكل يتناسب مع عملهم الثانوي الذي يخص الاجتماعات .

• مكاتزى وشركاه :

العناصر الأولية لإنجاح المهام الجماعية :

- (١) عدد قليل من الأعضاء .
- (٢) متطوعون .
- (٣) بدون أوراق وملفات .
- (٤) التشجيع المباشر من الإدارات العليا .
- (٥) الإشادة بالمجهود عند إنجاز العمل .

• توم بيترز وبوب واترمان :

في أية مؤسسة تجارية يجب أن يكون هناك هدف معلن وواضح فيما يخص منتجاً معيناً أو خدمة حتى يمكن تصنيف المؤسسة من خلاله وحتى تصبح معروفة بشيء معين .

• جون نيوز ستروم ( أستاذ جامعى فى جامعة منسوتا ) :

الخصلة التدريبية لا يجب أن تزيد عن ساعة .

• إس إم سى - هندريك - إنس ( مدير استشارى ) :

معظم المديرين الحقيقيين يمكنهم التعاون مع ثمانية إلى تسعة مساعدين (موظفين) .

• توماس وايسنر (جامعة شيكاغو) :

ماذا يجب أن تعمله ، وما لا تعمله لأعضاء مجلس الإدارة ؟

- (١) لا تضع لهم سياسة محددة للسير عليها .
- (٢) لا تسرع مع أعضاء آخرين ، لأن هذا يؤدي إلى انتزاع ثقة المساهمين فى الشركة .
- (٣) قم بواجباتك على أكمل وجه .

(٤) شارك في الاجتماعات وفي اتخاذ القرار .

(٥) ادعم السياسات الاقتصادية للشركة .

(٦) حاول أن تحافظ على رسمية العلاقة مع المساعدين .

(٧) لا تناقش أعمال الشركة التجارية مع الآخرين .

• **بن باكير ( المديرين الاستشاريون ) :**

كل مؤسسة تعتمد إلى مضاعفة عدد الموظفين بالتالي سوف تعمل على مضاعفة المصاريف والرواتب إلى ثلاثة أضعاف .

• **هنرى فوس ( رجل أعمال ) :**

انتبه إلى المديرين الذين يستخدمون يدهم اليسرى ( العسر ) ، فهم أناس خلاقون أكثر منهم إداريين .

• **توم بيترز وبوب واترمان :**

تعتمد نشر الأخبار المفرحة والسارة بين مندوبي المبيعات وموظفي الشركة .

• **بيتر دروكر - مؤلف :**

إذا تعاقب أكثر من موظفين اثنين على وظيفة معينة ولم تثبت كفاءتهم مع أنهم كانوا ناجحين في مواقعهم السابقة ، فإن هذا يدل على أن المركز الوظيفي لا يتناسب مع الإمكانيات الإنسانية وبالتالي يجب إعادة النظر في الوظيفة نفسها .

• **مارون بنجار ( مستشار إداري ) :**

احرص على أن يرتبط مدير الدائنين بالرئيس مباشرة وليس بالمراقب العام ، لسجبه إلى خضم العمليات الإدارية .

• **لى لكوكا ( رئيس مجلس الإدارة ) :**

يجب مراجعة أداء المديرين كل ربع سنة ، وعلى المديرين أن يكونوا مسئولين عن تحديد وكتابة الأهداف الجديدة .



• جنرى فيفريتو ( كاتب ) :

لا تحاول أن تطلب من أى موظف أن يقوم بأداء مهمة تخص زميله حتى لو أن الموظف الآخر مات .

• جيمس جاردين ( مؤلف ) :

ابتعد عن كتابة مهام وظيفية لكل موظف ، وبدلاً من ذلك عرف النتائج النهائية للعمل ، ويجب أن يكون التركيز على ما هو مطلوب إنجازه بدلاً من المهام نفسها ، وإذا عجزت عن تحديد الأهداف المطلوبة من الوظيفة فالأحرى ألا تكون هذه الوظيفة موجودة .

• هارى كوهين ( شريك ) :

من علامات انهيار الشركة وتفككها :

— سحب الصلاحيات من المديرين والمفوضين أو عدم إعطاء صلاحيات للمديرين أو المفوضين .

— التأخير من قبل المالكين عندما يطلب منهم الإجابة عن موضوعات معينة .

— المالك يحضر الكثير من الاجتماعات .

• تيموش برونيلى ( مقاولو بناء ) :

المدير التنفيذى الذى يحتل مكتبا تزيد مساحته عن ٢٠٠ قدم مربع ، فهو على الأغلب إما فى طريقة إلى الترقية أو إلى الخروج من المؤسسة إلى مؤسسة أخرى ، ولا يمكن له الثبات فى نفس المستوى .

• تيموش برونيلى :

يحتاج المدير التنفيذى إلى مكتب لا يقل عن ١٢٥ قدماً مربعاً ، ويجب أن يزيد المكتب بمعدل ٢ قدم مربع لكل ساعة يقضيها المدير زيادة عن دوامه الرسمى الأسبوعى ، ويفترض أن تتضاعف المساحة فى حالة كون المدير التنفيذى شريكاً أو المراقب العام للشركة .

- **جودى ليستير ( مندوب المبيعات المتنقل ) :**  
احرص على أن يكون مكتب الذين يعملون في التسويق والمبيعات يقع بالقرب من الشبايك الواسعة والكبيرة ، لأنهم يقدرون الأفق الواسع ، وعلى العكس احرص على أن تضع المحاسبين في المكاتب المغلقة وعديمة النوافذ .
- **سلفيا ستينبرغ ( مستشارة فى الصحة الصناعية ) :**  
فرصة الموظفين الذين يعملون فى شركة عدد أفرادها من خمسة إلى عشرة أفراد تساوى ضعف الفرصة بالنسبة للاستفادة بالتأمين الطبى ومنافعه وبالمقابل زيادة العدد من عشرة أفراد يضاعف إمكانية الاستفادة عن الشركة التى بها من خمسة إلى عشرة موظفين .
- **إيجن ويب ( مساعد عميد جامعة ستانفورد لإدارة الأعمال ) :**  
الاستقلالية فى تحمل المسؤولية لتطبيق قرار يجب أن تكون جزءاً من اتخاذ القرار .
- **بوردروم ريبورت :**  
أطلق اسماً على كل مشروع كبير ، لیساعد الجميع على استخدام الاسم كمرجع لوضع الأهداف المشتركة .
- **جرى فافيرتو :**  
أعط كل موظف مركزاً وظيفياً معيناً ، فهذا يعطى كل إنسان سعادة وسروراً كبيرين ولا يكلف شيئاً ، وامنح كل موظف كأساً خاصاً لشرب القهوة ، الأمر الذى يكلف القليل ويعطى مردوداً كبيراً .
- **الإدارة العالمية :**  
عين الأشخاص المتوقع لهم إنتاجية جيدة وخلاقة ليعملوا مع مشرفين متفهمين وسهول .
- **هارين كوهين :**  
أية شركة صغيرة يزيد موظفوها عن ٦ أشخاص ، يتخاطبون مباشرة مع الرئيس ، تحتاج فوراً إلى توزيع المسؤوليات الإدارية المتعلقة بمن يدير من ومن يخاطب من .

• **بوردروم ريبورت :**

معظم العمال يفضلون التقل المؤقت على أن يتم توقيفهم عن العمل لمدة محددة ، حيث إن النقل المؤقت لبعض العمال المهمين إلى بعض فروع الشركة التي لا تعاني من الكساد أفضل لهم من التوقف عن العمل مؤقتا .

• **ريتشارد وايت ( مؤلف « دليل رجال الأعمال » ) :**

موظفو الدرجة الأولى يعينون موظفي الدرجة الثانية ، وموظفو الدرجة الثانية يعينون موظفي الدرجة الثالثة ، وأما هؤلاء « الدرجة الثالثة » « فهم الذين يقومون بتوظيف بقية الموظفين ، وهم معينون باختبار موظفي الدرجة الرابعة أيضا .

• **روبرت ستايفير ( مستشار ) :**

عندما تبحث عن برنامج لتحسين الأداء الوظيفي ، ركز على النتائج الملموسة أكثر من البرنامج نفسه ، وركز على التحضير وحل المشاكل .

• **سكنير ( نفساني مرموق ) :**

عندما تكافئ وتشجع الموظفين احرص على :

— التحفيز والتعزيز يجب أن يكون محمدا ، ويجب أن يكون مصحوبا بأكثر قدر ممكن من المعلومات .

— يجب أن يكون التحفيز فوريا .

— احرص على ألا يكون التعزيز متوقعا وألا يكون متقطعا أو على دفعات .

• **د. جيرالد أوليفرد ( نائب رئيس شركة PA العالمية ) :**

المعروف مع مديري الدرجة الأولى يعتبر حافز بحد ذاته .

• **د. جيرالد أوليفرد :**

تعامل مع الأشخاص الذين تأصلت فيهم الرعة الإدارية بشكل من اللين وذلك حرصا على سير العمل بوتيرة ولحن هادنين .

- د. جيرالد أوليفرد :  
احرص على تعيين المديرين اللطفاء والودودين البشوشين والمقنعين في علاقات الزبائن وشئون الموظفين .
- كارل جرن ( اتحاد كاريد ) :  
المكتب الجيد لموظف واحد يعمل مديرا تنفيذيا ، تنحصر أبعاده بـ ١٢,٥ قدم طول و ١٢,٥ قدم عرض .
- روبرت هينكالت ( نائب الرئيس ستيلكو ) :  
من أهم العوامل التي تساعد على قتل الأداء المتميز أن تدفع للموظف العادي نفس النسبة التي تدفعها للموظف ذي الأداء المتميز والمتفوق .
- د. دانيال لاسر ( جنرال موتورز ) :  
الموظفون الدائموا الغياب ، ٧٠% منهم إما مدمنون على المشروبات الكحولية أو مدمنو مخدرات .
- هارى كاي آش ( مؤسس هارى كاي ) :  
لا تقل أبدا إن هذا ضد سياسة الشركة ، إلا إذا كان هناك تبرير منطقي يدعم هذه السياسة .
- روبرت تونسيند ( مؤلف ) :  
من مسؤوليات المندوب ، أن تطلب منه أن يضع البنود وجدول العمل والأهداف ، لأن هذه الخطوات تجعل من السهل معرفة كيف يقومون بتنفيذ وإدارة مسؤولياتهم الجديدة .
- روبرت سكوت ( جريدة المحاسبة ) :  
راجع سياسة الزيادة والمكافآت كل سنتين إلى ثلاث سنوات .
- مكفوروبل ( مؤلفا « القواعد الرسمية » ) :  
تقدر نسبة العمل الحقيقي بالنسبة للمدة التي يتواجد فيها الموظف بمكان العمل تساوى ٦٠% أى أن معدل عمل الموظف اليومي (٤,٨) من الساعة من مجموع ٨ ساعات .

• معهد إلينوى للتكنولوجيا :

تقدر إنتاجية العمل الإضافى بنصف إنتاجية العمل فى الدوام العادى بالنسبة للعمل الشاق ، وبالنسبة للعمل العادى يتطلب عمل ثلاث ساعات للحصول على إنتاجية تعادل عمل ساعتين فى الدوام العادى .

• هارولد جينين ( رئيس مجلس إدارة « أى تى تى » ) :

مطلوب عمل ملخص بجميع المذكرات الثابتة لكافة الموظفين غير المجتهدين ، ويمكن أن يكون ذلك على شكل محاضرة أو اجتماع لهذا الغرض وخصوصا مع بداية الموسم الشتوى .

• بوزالين هاملتون ( مستشار إدارى ) :

فى الأعمال التراكمية ( التى يعتمد إنجاز العامل الثانى على انتهاء العامل الأول) يمضى ١٥% من الوقت فى الانتظار .

• جون ثال ( مستشار عمالى تفاوضى ) :

• استوعب وتفهم أولويات الاتحادات :

(١) استمرارية الاتحاد تأتى فى المرتبة الأولى .

(٢) العمل على تنمية الاتحاد يأتى فى المرتبة الثانية .

(٣) ربح الاتحاد يأتى فى المرتبة الثالثة .

(٤) قوة الاتحاد تأتى فى المرتبة الرابعة .

(٥) الفائدة التى قد تعود على الاتحاد تأتى فى المرتبة الخامسة .

(٦) مظهر الاتحاد يأتى فى المرتبة السادسة .

(٧) صحة الشركة تأتى فى المرتبة السابعة .

(٨) تعد بعض الأولويات الثانوية محل تأثير العقود العمالية على زبائن الشركة وتأثيرها على الاقتصاد .

• إدارة الإنتاج والمخزون :

كل ساعة غياب تكلف صاحب العمل ٧٥% من أجور الفائين فى حساب الأرباح والخسائر .

• زولتان ميرسزى ( رئيس « أكسدنتال بتروليم » ) :  
عشر وصايا للتجارة الناجحة :

- ( ١ ) احفظ بأقل عدد ممكن من الموظفين .
- ( ٢ ) احكم ( اضبط ) الناس بعناية ، فإذا عاملتهم بشكل جيد فإن كل الأشياء الأخرى تصبح أسهل .
- ( ٣ ) اجث عن التغير والتحديث ، ولا تكف بأن تقبل به فقط .
- ( ٤ ) احرص على أن يتواجد صناع القرار أينما يتواجد العمل الحقيقى النشط .
- ( ٥ ) الشركات تحاول التأقلم مع الإمكانيات المتوفرة ، وليس العكس .
- ( ٦ ) أوجد شركات للأشخاص ، ولا تعمل على إيجاد أشخاص للشركات ، يعنى أن الإنسان هو الذى يعمل الشركة وليس العكس .
- ( ٧ ) تعلم من الماضى ، واستثمر المستقبل .
- ( ٨ ) لا تقبل المسؤوليات فقط ولكن اعمل على تميمها .
- ( ٩ ) لا تأمل فى الشىء المتميز ، ولكن اطلبه لنفسك وللآخرين .
- ( ١٠ ) طور رؤية لما سيأتى فى العالم ، فهذا الضمان للنجاح الباهر .

## الفصل الثامن عشر تحديد الوظيفة .. أخطر قرار فى الحياة كيف توظف وكيف تفصل وكيف تختار ؟ !!

قال لى صديقى الموظف وهو يحرق سيجارة تلو الأخرى : لقد أمضيت أفضل سنوات العمر وأنا أعمل فى مؤسسة صغيرة ، سنة تربح وستين تخسر ، وكنت أقول لنفسى سوف يتحسن الوضع وسوف أكبر مع الشركة كما وعدنى السيد المدير العام ، ومضت السنوات وأنا أحاول أن أتأقلم مع هذا الوضع ، وانتهيت بأن أصبحت نسخة طبق الأصل من مديرى المعقد الذى لم أحتك مع غيره من المديرين ، إلا مؤخرا ، حيث كنت أحسب أن كل المديرين مثل مديرى، فأصبحت إنسانا مزاجيا أغضب من لا شىء ، والقليل قد يرضينى ، وقد لا يرضينى الكثير ، وهأنذا أكتشف نفسى متأخرا وأحاول البحث عن وظيفة أخرى، فأجد نفسى فى أعقاب الركب ، حيث إن خبراتى محدودة وتجاربى انبثقت من الإطار الضيق الذى تعمل فيه شركتنا الصغيرة ، التى يديرها إنسان ألقته الحياة فى الطريق الجانبى منذ زمن بعيد ، ويضيف متحسرا : لو كان أبى إنسانا متعلما ويفهم كنه الحياة ، لما اكتفى بالصرف على لإكمال دراستى الجامعية فحسب ، بل وقف معى يوم أن اتخذت أخطر قرار فى حياتى وهو العمل لدى هذه الشركة الصغيرة ، أو أنه تابعنى لمدة سنة أو سنتين بعد بداية حياتى العملية .

ولكن أبى إنسان كبير عمل جاهدا وقدم كل ما لديه من خبرة وعلم وجهد ومال ليوفر لى أفضل الفرص من وجهة نظره ، وشعر أبى أن مسؤوليته انتهت مع نهاية دراستى الجامعية ، وقد أصبحت رجلا ويجب على الاعتماد على نفسى .

وفى هذه هو محق جدا ، حيث قدم ما يعجز الكثير من الآباء عن تقديمه وهذا يعد كبيرا فى العالم الثالث .

ولكننا إذا رغبتنا بأن نحصل على الأفضل فعلى الآباء أو الإخوان الكبار ألا يخلعوا علينا بالتوجيه والنصيحة وخاصة فيما يتعلق باختيار الوظيفة والشركة

المناسبة إذا سمحت الظروف بالاختيار ، وإذا لم تسمح فعليه أن يبقى أمر الحصول على عمل مميز في مكان مميز ضمن الأولويات التي يطمح إليها .

الأمر الذي قد يؤثر على مجرى حياتنا ويطورها بشكل مستمر مما يخلق جيلا يسعى للوصول إلى القمة وبالتالي الانتقال بالاجتمع إلى مرحلة جديدة من مراحل التطور والنمو .

ونود أن نورد لكم بعض الحكم والخلاصات التي لم يخجل علينا أصحابها من العالم المتطور لكي تساعدنا وصدقنا للحصول على الأفضل وإلى الأمام دائما وأبدا . . . ومن هنا تبدأ الحكاية .

### • روبرت هالف ( رئيس شركة روبرت هالف العالمية ) :

عندما ترغب في توظيف بعض الكوادر هناك مجموعة من الأسئلة .

أفضل الأسئلة للمقابلة الشخصية :

— ماذا فعلت قبل أمس بالتفصيل ؟

— لماذا تعتقد أنه يجب علينا توظيفك ؟

— ما هي أصعب مهام عملك الحالي ؟ وكيف تغلب عليها ؟

— ما هو مصدر قوة المؤسسة التي تعمل بها حاليا ؟

— اطلعني على ثلاث مميزات تميز بها ؟

— ما هو الشيء الذي يميزك عن المرشحين الآخرين ؟

### • سميث جودن :

اسأل المرشح للوظيفة ما هي الألعاب التي يحب أن يمارسها ، فمعظم الناس يقعون ضمن الفئة التي قتم بالألعاب البسيطة التافهة ، وهؤلاء الأشخاص يكونون غالبا أقل نشاطا وأقل إبداعا من الموظفين الذين يمارسون أكثر من لعبة مختلفة .



• بدروه قروب ( نائب رئيس بنك دينفر ) :

عند فصل مدير عام ، حدد له جدولاً معيناً ومحددًا لإخلاء المكتب ، ولا تترك للشخص مجالاً لأن يتباطأ أو يتمهل في إخلاء المكتب ، لأن هذا سوف يعيق ويؤخر استلام الإدارة البديلة .

• كباكلينت بولينتن :

أفضل ما يمكن أن تقدم للمدير التنفيذي من خدمات هي :

(١) الفحص الطبي .

(٢) العناية من الشركة .

(٣) عضوية النادي .

(٤) الاستشارة المالية

• روبرت هالف :

مظاهر التوظيف الناجح :

— ركز على الإنجازات .

— لا تحاول أن تؤثر على زيادة كفاءة الموظف بالعنف .

— تصور المرشح وهو يقوم بعمله المستقبلي قبل التوظيف .

— أعط اعتبار خاص للحوافز

— قلل التوقعات الزائدة لإنجاز مهمة معينة .

— لا ترض بالموجود ولكن واصل البحث عن الأفضل .

— إذا ما وقعت في خطأ ما فحاول أن تعالجه بسرعة .

• جورج مازي ( مؤلف ) :

عندما تنتقل من شركة ما ، فأوص بأن يحل محلك شخص معين من موظفيك إذا كان ذلك ممكناً ، حيث يعتبر هذا من الكياسة ، إضافة إلى أن عملك هذا يؤكد أنك قمت بما يستحق الثناء وهو توظيف وتدريب من يقوم مقامك .

- **روبرت هالف :**  
ليس بالضرورة أن يكون أفضل شخص تعمل معه مقابلة شخصية ، هو الأفضل للوظيفة المطلوبة .
- **أكونتمبس :**  
غالباً ما يعتمد المدبرون الكبار ومدراء شؤون الموظفين إلى فصل الموظفين الدائمين في نهاية آخر يوم من الأسبوع .
- **بوردر روم ريبورتس :**  
يجب على كل موظف أن يوقع على تعهد بأن يقوم بإعادة أية بدلات نقل أو أثاث إذا ترك المؤسسة خلال الستة أشهر الأولى .
- **ديفيد كاتديل ( مدير تسويق عالمي ) :**  
مكافأة نهاية السنة للمديرين التنفيذيين في المؤسسات الكبيرة يجب أن تساوى راتب أسبوع واحد .
- **إيجن ويب ( نائب العميد « جامعة ستانفورد التجارية » ) :**  
لا تعين مندوب مبيعات ترغب في تزويجه ابتك .
- **رون نيكنور - مزارع :**  
لتقدير الراتب السنوي لمن يعمل بالساعة ، ضاعف أجره الساعة ، وحول الفاصلة العشرية إلى فاصلة - مثلاً لو كانت أجره الساعة تعادل ١٠ دولارات لأصبح الراتب السنوي ٢٠,٠٠٠ ( عشرين ألف دولار ) .
- **ميشيل فريش ( مؤلف « وظيف الأفضل » ) :**  
عندما تقابل موظفاً جديداً يرغب في الانضمام إلى الشركة فعلى مقدم الطلب أن يتحدث بنسبة ( ٧٠% - ٨٠% ) من زمن المقابلة .
- **مارس هيرى وشركاه ( أدويك ) :**  
واحد من بين كل خمسة أشخاص يحملون شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ممن يبدأون في شركات البيع بالجملة ، سوف يصل إلى منصب مدير مجموعة الإنتاج .

● **نفساتي فى الشؤون الإدارية :**

الموظفون الذين معدل أعمارهم ٥٤ عاما يفترض أن يكونوا قد عملوا لدى (٩,٧) شركات مختلفة خلال فترة حياتهم السابقة .

● **مارك مكورماك :**

احترس عندما توجه لك مثل هذه العبارات :

— « قد تبدو حركة جانبية ، ولكن . . . »

— « لقد أوجدنا هذه الوظيفة من أجلك »

— « هذه الوظيفة حقيقية تتطلب شخصا موهوبا مثلك »

● **كارن أوينل ( مستشار فى الشؤون المهنية ) :**

بعد الثلاثين من العمر فإن المؤهلين علميا وخبرة سوف يحصلون راتبا يساوى عمرهم مضروبا فى ١٠٠٠ دولار ، فمثلا الشخص الذى عمره ٣٢ سنة يجب ألا يقل دخله السنوى عن (٣٢,٠٠٠) دولار أمريكى .

● **نورثكوت باركنون ( رجل أعمال أمريكى ) :**

إن أفضل طريقة كى تسرع فى تقاعد مدير تنفيذى كبير مبكرا ، هو ترقيته ظاهريا مما يتيح له المشاركة فى الكثير من المؤتمرات ، واحرص على أن تبعثه إلى مؤتمرات تعقد فى مناطق بعيدة تحتاج إلى السفر ، وفى مناخات متطرفة الحرارة أو البرودة فإن هذا السفر سوف يعده عن أجواء العمل مما يضعف موقفه من ناحية المتابعة ، إضافة إلى الإرهاق الجسدى الذى يسببه السفر .

● **بايل ميلبمان ( مجلة سافى ) :**

لا تقبل عرض عمل دون أن تفكر فيه لمدة يوم على الأقل .

● **ريتشارد كونارو ( محرر البحث التنفيذى ) :**

عندما تفاوض مديرا تنفيذيا ترغب فى تعيينه عندك توقع أن تعرض عليه ما لا يقل عن ٢٠% زيادة عن راتبه الحالى ، مع افتراض أن جميع البدلات الأخرى سوف تكون متساوية .

## • روبرت هالف :

عندما تخطط للبحث عن عمل جديد براتب جديد اعلم أن عليك أن تمضي أسبوعاً وأنت تبحث لتحصل على زيادة قدرها ٢٠٠٠ دولار سنوياً ، إلا إذا كنت تحمل مؤهلات عالية فاطرح ٢٠% من وقت البحث ، وأما إذا كانت مؤهلاتك متواضعة ، فأضف ما نسبته ٥٠% ، وإذا كنت تبحث عن وظيفة بشكل سرى فيجب أن تضاعف زمن البحث .

## • الفرد سلوان ( رئيس مجلس الإدارة - جنرال موتورز ) :

لا تعتمد على حكمك الشخصي في أول مشكلة قد تواجهك مع أحد الموظفين ، لا تفصل أحداً دون أن تفكر في الموضوع لمدة لا تقل عن ٢٤ ساعة .

## • روبرت هالف :

من الصعب العثور على معرف (مرجع) سئ ، والأصعب من ذلك هو الحصول على الموظف الجيد .

## • سليفيا بورتير ( محامية معروفة عن حقوق المستهلك ) :

يفترض أن تصل المنافع الثانوية إلى نسبة ١٠ - ١٢% من إجمالي الراتب ، والتي تتمثل في البنود الإضافية غير الراتب الأساسي هذا وقد طرأ تحسن على هذه الإضافات مؤخراً .

## • رومن ويل ( بروفييسور في المحاسبة - جامعة شيكاغو للتجارة ) :

لا تعين محاسباً إذا كنت تبحث عن الإبداع .

## • رسائل ليفنسون :

احرص على أن تعمل مقابلة شخصية للموظفين النشطين الذين يرغبون بمغادرة الشركة ، لأن الموظف في مثل هذه الحالات سوف يكون صريحاً جداً .

## • سليفيا بورتير :

لا ترسل طلب توظيف باسمك ، لمن يعلن عن طلب وظائف دون ذكر الشركة أو التعريف بعملها ، وإنما اطلب من أحد الأصدقاء أن يكتب عن مؤهلاتك

وأن يوقع الرسالة كطرف ثالث بينك وبين الشركة ، حتى يبقى اسمك مجهولاً لهم .

• روبرت رينيز - سافى ماجزين :

كلما كان هدف الشركة الأصلي يقترّب من التسويق زادت المرونة في مناقشة الراتب .

• روبرت هالف :

إذا كنت تعتقد بأن هناك أسئلة تميل إلى العنصرية ففي الأغلب هي كذلك.

• رالف فليتشر ( فينشر ماجزين ) :

بعد إجراء مقابلة شخصية للمتقدم بطلب وظيفي عليك أن تقوم بعمل قائمة افتراضية عن نقاط الضعف ونقاط القوة للمرشح من خلال ملاحظاتك ، وبهذه الطريقة يمكنك تحديد أية مشكلة متوقعة قد تحتاج لشرحها مقدماً .

• روبرت هالف :

عندما تفصل موظفين احرص على :

- (١) نفذ عملية الفصل شخصياً .
- (٢) لا تنشر الخبر واحرص على سرية الموضوع .
- (٣) كن لبقاً قدر المستطاع .
- (٤) سلمه خطاب الفصل وعرفه بالأسباب مباشرة .
- (٥) احرص على أن يترك العمل بسرعة كبيرة .
- (٦) تعامل مع الموظفين الآخرين بلطف وحرص .
- (٧) اجث عن الخطأ وسببه وحلل الموقف .

• بول مليمان :

لتحصل على أعلى راتب في عملك الجديد :

- (١) دعهم يقدمون العرض أولاً .

(٢) اطلب ٢٠% زيادة على العرض المقدم .

• شارلز اوريلي ( جامعة كليفورنيا « بيركلي » ) :

أكثر من ثلث الخريجين الذين يحملون شهادة الماجستير في الإدارة ينتقلون من عملهم الأول في فترة لا تزيد على السنتين .

• فرانك نمير ( ناشر ) :

المؤسسة التي يقل عدد موظفيها عن المائة لن تستطيع تشغيل مدير شؤون الموظفين كل الوقت .

• مارك مكورماك :

إذا عرض عليك عمل مع شركة جديدة وأنت لا تعرف هذه الشركة بشكل جيد ، اطلب أن ترأس القسم الدولي ، وما عدا ذلك سيكون سيان بالنسبة لك ، لأن القسم الدولي هو القسم الذي يمكن أن يتطور خلال زمن قليل .

• مارس هيري - ( أدويك ) :

تصنيف المديرين وربط العمر المناسب بالمنصب المناسب :

العمر	المنصب المناسب
٢٤	مساعد تسويق
٢٦	مساعد مدير الإنتاج
٢٨	مدير إنتاج
٣٠	مدير إنتاج مقلم
٣٣	مدير مجموعة الإنتاج
٣٩	نائب الرئيس للتسويق
٤٣	مدير عام

- هنرى ريجز ( نائب الرئيس « جامعة ستانفورد » ) :  
أفضل الخبرات الأولى لشاب يطمح أن يصبح مديرا عاما هي :

(١) المبيعات .

(٢) إدارة مجموعة من الأفراد المختلفين من حيث الخلفية الجوهريّة والخلفية الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية .

- دونالد هويجر ( رئيس أميريكان شوتر ) :

احرص على أن تحتفظ بنسخ من استقالة كل موظف حتى ولو أن الموظف ترك المؤسسة رغبة منه ، لأن هذه الوثيقة سوف تظهر سبب ترك العمل في حالة شكاية الموظف من صاحب العمل بعد ذلك .

- دافيد ستوكى ( ممثل تسويق فى IBM ) :

المهنة كلمة سيئة ، لأن معناها الضمنى أنك سوف تمضى عمرك فى سلسلة من الأعمال المرتبطة مع خط المهنة ومع قليل من التقدم فى هذا المجال .

- شيول روسيل ( خبير فى علم السكان ) :

خلال المقابلة الشخصية احرص على ألا تزيد مدة إجابتك عن دقيقة لكل سؤال .

- بروفيسور ( جامعة ستانفورد ) :

حاملو الماجستير فى الإدارة من الجامعات المعروفة ، يحصلون على ما معدله (١٠٠٠) ألف دولار سنويا عن كل ساعة يعملونها خلال الأسبوع ، يعنى أن من يعمل ٤٨ ساعة فى الأسبوع يكسب (٤٨,٠٠٠) دولار فى السنة.

## الفصل الثالث عشر الانطباع الأول للعلاقات الشخصية

بمحض المصادفة وفي مكان عام التقيت بذلك الشخص ، الذى انتهى لتوه من ربيع عمره ، وكان على أعتاب صيف العمر ، وقد تعرفت على هذا الرجل خلال دقائق وأمضيت بصحبته وصديقان سهرة جميلة وممتعة ، تنوعت فيها الأحاديث وطالت وخرجت أنا والصديقان بصديق جديد ، حيث إن هذا الرجل كان يتقن فن التعامل مع الناس ، وامتدت العلاقة بعدها بحيث أصبحت صداقة حيمة جدا ، وكل هذا لأن ذلك الشخص ترك انطباعا مميذا من اللقاء الأول .

كذلك يمكن أن يكون الحب من أول نظرة أو من اللقاء الأول ، هو ناتج من أن كلا الطرفين قد لعبا دورا فعالا لترك انطباع أولى متميز ، وبالنسبة للتجارة فإن الانطباع الأول قد يكون هو أساس العلاقة التجارية الناجحة ، والانطباع الأول قد يكون السبب المباشر للحصول على وظيفة جيدة ، وفي الحرب يعتبر الانطباع الأول من أهم أسباب النصر أو الهزيمة .

ومنذ عصر الإنسان الأول وحتى هذه اللحظة ، والإنسان يسعى جاهدا للظهور بمظهر حضارى أفضل من السابق ، ومن هذا المنطلق وحرصا على تقديم ما يمكن أن يزيد من ثقافته وخبرته ، نود أن نسرّد لكم الأقوال التالية :

● دالى كارنيج ( مؤلف وناشر معروف ) :

بدلا من أن تقول للشخص: « أنت تبدو أنيقا مع هذه البدلة » ، قل له :  
« هذه البدلة تبدو رائعة عليك » .

● سميث جودن

الذين يعملون في السكرتارية والشؤون الإدارية هم أناس أيضا ولهم شعور ، ومعاملتهم بالحسنى سوف تحسن من إنتاجية العمل بشكل جوهري وملمس .



• **كيث بلاتشرد وسبينسير جونسون ( مؤلفا » مدير الدقيقة الواحدة« ):**

تويخ الدقيقة الواحدة :

(١) أخبر الأشخاص من البداية بأنك سوف تخبرهم عن أدائهم في العمل على أن يكون ذلك بطريقة واضحة وبعبارات غير منفرة .

(٢) واجه الناس بأخطائهم ووجههم مباشرة .

(٣) أخبرهم بما عملوا من أخطاء وعين لهم أخطاءهم بالضبط .

(٤) أخبر الموظفين بما تشعر به تجاه ما فعلوا من خطأ ، وبطريقة مهذبة .

(٥) اصمت لعدة ثوان معرباً عن عدم ارتياحك لتشعرهم بذلك .

(٦) صافحهم أو لامسهم بطريقة ودية لتشعرهم بأنك تعمل لصالحهم .

(٧) وبخهم بقدر ما تقدرهم « العتاب على قدر الحجة » .

(٨) أكد لهم بأنك تقدرهم ولكن ليس على أدائهم في هذا الوضع .

(٩) أعلمهم أنه إذا انتهى التويخ ، فقد انتهى فعلاً .

• **هارولد ليفيت ( بروفيسور « جامعة ستانفورد » ) :**

لا تأخذ القرار الذي تم اتخاذه من قبل مجموعة بجدية ، لأن المجموعات يميلون إلى التسرع في اتخاذ القرار ، وغالباً يندر أن يكون هناك قرار صائب .

• **تقارير بوردروم :**

استخدم المصطلح « قيادة » بدلاً من مصطلح « السلطة » لأن الناس يرهبون كلمة السلطة .

• **أريك فيرموند ( ضابط فرنسي عسكري ) :**

عندما تقدم نفسك لشخص معين للمرة الأولى ، انطق اسمك بشكل واضح جداً فمن المحتمل أن يتذكر الاسم إذا أنت ركزت على وضوح النطق .

• دالى كارنيج :

لا تثق كثيراً بالأشخاص الذين يتحدثون بالإيجابيات ولكنهم يكفون أذرعهم.

• دالى كارنيج :

تسعة سبل لتصبح قيادياً :

— ابدأ بهدية مع تقدير الأمانة .

— وجه الناس إلى أخطائهم بشكل غير مباشر .

— تحدث عن أخطائك قبل أن تنتقد الآخرين .

— اطلب غرضك على شكل سؤال بدلاً من أن تأمر .

— أعط الشخص المقابل الفرصة لحفظ ماء وجهه .

— قدر التحسن والتقدير البسيط بمكافأة ، وكافئ أى تقدم ، واحرص على

الصدق والإخلاص فى التحسن ، وعلى السخاء فى المكافأة .

— امنح الشخص المقابل سمعة جيدة لكى يجئ من أجلها .

— شجعهم ، واحرص على أن تشعرهم بأنه من السهل تصحيح الأخطاء .

— اجعل الشخص المقابل سعيداً عندما ينفذ اقتراحاتك عليه .

• مارك فون رادين ( مصمم أزياء ألماني ) :

إذا كان لا بد من إخبار أحد الزملاء أو أحد العملاء أخباراً غير سارة فاحرص

على أن تتصل بهم قبل أن يتصلوا هم بك ، ويجب أن تكون الشخص المبادر

لتحذيرهم .

• ألن ياربروغ ( مستشار إدارى ) :

لا تلمس الشخص الذى تنتقده لأن ذلك كناية عن سحب الانتقاد والتراجع

عنه .

• ستانلى جونسنز ( بروفييسور جامعة كولورادو ) :

لا تلمس الشخص الذى تتحدث معه إذا كنت تقاطع حديثاً أو عملاً معيناً .

- جامس فان لارا ( رئيس - التدريب بالتصميم ) :
- ملاحظات للفت نظر الأشخاص الذين ارتكبوا أخطاء :

- (١) استخدم في الملاحظات ضمير المتكلم أنا بدلا من ضمير المخاطب أنت .
- (٢) حدد الخطأ المتقد .
- (٣) إلفت النظر للخطأ فورياً .
- (٤) احرص على أن تكون مختصراً .
- (٥) ركز على أن تؤثر على السلوك .
- (٦) انتقد ما يمكن تغييره فقط .

- هوك هوبكنز ( صاحب مطعم ) :

الشخص الذى يبدأ كلامه معك بعبارة « بكل أمانة » أو عبارة « دعنى أخبرك الحقيقة » أو « دعنى أكون صريحاً معك » اعلم أن هذا الشخص غير صريح بشكل جيد .

- دالى كارنيج :

إذا كنت محظناً اعترف بذلك بسرعة ، وبشكل حازم .

- كلين - رسام :

عندما تشك في عدم إخلاص بعض الناس راقب حركة أكتافهم حيث يمكنك الشك في أى شخص يتحدث بانفعال كبير وأكتافه مرتجئة لا تتحرك .

- تقارير بوردروم :

أفضل وقت تؤنب فيه أحد الموظفين هو بداية اليوم حيث تعطى الموظفين أو العامل الوقت ليفكر في الموضوع وليناقشه مؤخراً إذا لزم الأمر .

- بروس أشويل ( رئيس - بيشوب هاوك ) .

لا تسأل سؤالاً لا ترغب في أن تسمع إجابته .

- مارى كاي أش ( مارى كاي كوزميكس ) :

بين المكافأة والمكافأة احرص على أن يكون هناك تائب أو بعض النقد .

• ديفد أوغليفي - مؤسس شركة أوغليفي :  
لا تستدع الموظفين إلى مكتبك لأن ذلك يخيفهم ، وبالمقابل اذهب لتراهم في مكاتبهم فهذا يجعلك أكثر تواجداً في المؤسسة .

• هارولد ليفين :  
حاول أن تتجنب قطع الأحاديث والحوارات بين المجموعات الجديدة ، لأن الرغبة في تبادل الأخبار والأحاديث التي قد تبدو غير متعلقة بموضوع العمل، هي مظهر من مظاهر التكامل الجماعي ، لذلك احرص على عدم مقاطعة حديثهم لأن ذلك لو تم سوف يفسر على أنه قمع وكبت لحرياتهم .

• روس أشويل :  
إذا كنت مهتماً بالحصول على شيء ما من شخص معين دائماً ابدأ بالعبارة «أريد منك أن تقدم لي معروفاً» ، وذلك لأن الناس يحبون تقديم المعروف في معظم الأحيان .

## الفصل الرابع عشر

رجال ونساء المال والأعمال .. كيف وماذا يلبسون ؟ !

حياة العمل التجارى

اللباس والأناقة ، الأكل ، النجاح !!

يقال « لبس العود يجود » ، وهذا القول شائع في بلاد الشام ، أما في أرض الكنانة فيقولون : « لبس البوصة تصير عروسة » !! وهذه أقوال قديمة تصلح لكل زمان ومكان ، ويقصد هنا أن الناس تحكم في معظم الأحيان على المظهر ، خصوصا في بداية الأمر ، حيث إن اللباس الجميل — الذى يبرز المحاسن ويستر العيوب والعورات — يجعل الإنسان يبدو أكثر أناقة وإشراقا ، وهذا ينطبق على الرجل والمرأة .

وإذا قلنا إن التجارة هي معلومة قبل أن تكون سلعة متداولة من أجل الربح ، وعادة المعلومة لا تحتاج إلى أكثر من رسول أنيق ينقلها أو يفاوض من أجلها ، وقد يغير صيغتها ، فرجال الأعمال عندما يجلسون في غرف الاجتماعات ، لا يوجد أمامهم إلا ثلاثة خيارات للتعبير بها عن المعلومة وهي :

— الصوت = الكلمة .

— النص = الكتابة أو القراءة .

— الصورة = الثابتة أو المتحركة .

لهذا كان مظهر رجل الأعمال في كثير من الأحيان يشكل أهمية خاصة ، لا تقل بأى شكل من الأشكال عن المعلومة التي يحملها ، إضافة إلى ما قد يمنحه المظهر من ثقة بالنفس واتزان في التصرفات .

كذلك هناك أمور يعتبرها الكثير من رجال الأعمال أنها ليست ذات أهمية مثل : كيف تتصرف أثناء غداء العمل ؟ أو : أين وكيف تختار الزمان والمكان المناسبين ؟ وكيف ترتب لذلك كله ؟

ولأن الصحافة دائما في خدمة رجال الأعمال ، كانت لنا هذه الوقفة مع مجموعة من النصائح والأقوال التي صدرت عن خبراء في هذا المجال .

• بيل كتمان ( نائب الرئيس « مورجان ستانلى » ) :

• روجر روسيل ( مؤلف وكاتب ) :

لتعريف الناس بنفسك كموظف جديد حاول أن تصدر الأعمال التنظيمية التطوعية ، مثل تنظيم الرحلة السنوية للشركة ، أو تنظيم بعض الأنشطة الأخرى مثل الحفلات والإشراف على النشاط الرياضى .

• جون مولوى ( مؤلف « لباس النجاح » ) :

عشر قواعد لمن يرغبون أن يلبسوا مثل المديرين التنفيذيين :

( ١ ) معطف مطر لونه بيج على أن يكون غامقا .

( ٢ ) لا تخلع الجاكيت إلا في الحالات التي تستلزم ذلك .

( ٣ ) الحذاء البني مع البدلة البنية والحذاء الأسود مع ما عدا ذلك .

( ٤ ) جوارب طويلة تصل إلى بطة الرجل .

( ٥ ) ربطة عنق حريرية زرقاء غامقة منقطة بالأبيض .

( ٦ ) محفظة جلدية طويلة تناسب مع حجم الجيب الداخلى للبدلة .

( ٧ ) حزام غامق ليس أسود يتوافق مع الحقيبة .

( ٨ ) مظلة سوداء من الأنواع غير القابلة للطى .

( ٩ ) لا تلبس أبدا قميصا نصف كم أو قميصا لماعا .

( ١٠ ) لا تلبس الأخضر مطلقا .

• سوزان بيكسلير ( مؤلفة « شخصية المحترفين » ) :

البدلة الأغمق هي الأفضل والتي تخدم الغرض أكثر ، خاصة عندما تختار كيف تلبس . . ومع ماذا؟! .

## أفضل الألوان الأساسية للرجل

### فى البدل ، الجاكيتات ، والبنطلونات

الأزرق الوسط ، الأزرق الغامق ، الرمادى ، البيج ، واللون الذى يشبه لون الجمال . على الرجال أن يقتنوا اللون الأسود من البدل ، لأنها تعطى انطباعا قويا بالرسمية والسلطة القوية .

## أفضل الألوان للمرأة العاملة

### للأطقم والجاكيتات ، أو البلايز والتنانير

هى الأسود ، العنابي ، الأزرق ، البنى ، الرمادى ، البيج ، واللون الذى يشبه لون الجمال .

#### • روجر روسيل ( كاتب ) :

أفضل السبل لتعريف الناس والمسئولين بإمكاناتك هى أن تنضم إلى أفضل ناد رياضى اجتماعى ، ومن ثم تدعو المسئولين عنك ليتناولوا الطعام والشراب هناك .

#### • روبرت رينجر ( مؤلف ) :

رجل الأعمال الزائر يستقبل باحترام أكبر من رجل الأعمال المقيم ، لذلك اعمد إلى لعب هذا الدور كلما سنحت لك الفرصة ، لأن الناس يصفون أكثر لما سوف يقوله .

#### • روجر روسيل ( كاتب ) :

لثبت نفسك أكثر كموظف جديد ، حاول أن تدير برنامج الشركة الرياضى

#### • كارج سلاتون ( مناظر سياسى ) :

فى غداء العمل حاول أن تتولى عملية اختيار قائمة الطعام والشراب وأن تذكر أسماء الأصناف باسمها الحقيقى ، فهذا سوف يرفع من قدرك بين زملائك ورؤسائك حيث تعتبر من بروتوكولات غداء العمل .

● **مارك مكورماك ( مؤلف ) :**

لا تحجز مسبقاً لغداء العمل إذا كان العدد ثلاثة أو أقل من ثلاثة أشخاص ، لأن ذلك سوف يؤدي إلى حصرك في مكان ضيق وعلى طاولة صغيرة وخصوصاً في المدن الكبيرة مثل نيويورك ، لندن ، باريس ..... إلخ .

● **ماريان مكوئيل ( شركة تيدنر للبت ) :**

تحتاج إلى ساعتين على الأقل لإكمال مراسم غداء عمل في نيويورك .

● **ريتشارد وايت ( مؤلف « دليل رجال الأعمال » ) :**

إذا ساورتك الشكوك بأن إمضاء أمسية مع مندوب مبيعات قد تجر عليك المتاعب ، حاول أن تدعو زوجته لتنضم معكم وذلك أرخص على المدى البعيد .

● **مارك مكورماك :**

في غداء أو عشاء العمل احرص على ألا تبدأ الحديث عن العمل التجاري إلا بعد أن يتم تنظيف الطاولة وسحب قوائم الطعام عنها .

● **ميرريك سبنجر ( ممثل ألماني ) :**

عندما تدعو شخصاً مهماً للعشاء وهذا الشخص يمثل لك الكثير وتريد أن تشعره بالاحترام الجليل ، فما عليك إلا أن تختار المطعم المناسب وأن تسبقه إلى هناك .

● **أنس ماجزين :**

لا توكل عملية ترتيب الأمور المتعلقة بالطيران وحجوزات الفنادق والسكن للسكرتيرة، ولكن حول مثل هذه الأمور لوكيل سياحة جيد فهو الأجدر بالقيام بمثل هذه الأمور .

● **جرانت مكلارين :**

إنتاجية المدير التنفيذي تقل بعد الغداء بنسبة واحد إلى عدد كؤوس الشراب التي يتناولها بعد الغداء ، فمثلاً لو تناول ثلاثة كؤوس سوف تقل إنتاجيته إلى الثلث بالنسبة لما قبل الظهر .



- نورتكوت باركنسون ( معلق تجارى معروف ) :  
في الحفلات غير الرسمية « المختلطة » لاحظ أن الضيوف يميلون للدخول إلى الطرف الأيسر من الصالة ويصطفون في نهاية اليسار ، لذلك إذا رغبت بمقابلة شخص جديد اجلس في نهاية الطرف الأيسر من الصالة .
- سوزان كروانبرو ( مصممة ديكور ) :  
عندما ترغب في عمل ديكور جديد لمكتبك ، استخدم كلامن السكرتير والمراقب المالي ، لأن أحدهما سوف يحرص على الذوق العام ، والآخر سوف يحرص على التكاليف .

### اللباس الرسمي في الخليج

الثوب الأبيض والبشت ، والفترة والعقال مع ملاحظة أن الفترة يجب أن تكون مسترسلة ، وكلما كان لون البشت أغمق كان اللباس أكثر رسمية .

## الفصل الخامس عشر صقل الذات ( الحكمة والأخلاق ) وكسب المهارات والعادات الجيدة

الإنسان ميال للمثالية ، ولكن المثالية هي التي تختلف من إنسان إلى آخر ، وباختصار شديد، فإن المثالية يمكن أن تتجسد في قمة الخير أو في قمة الشر ، وكلُّ يبدأ السعى نحو مثاليته ، وقد تمضى الحياة وهو على نفس الوتيرة سواء الخير أو الشر ، ومنهم من يفنى ويفير تياره بعد فترة ، والاحتمال الآخر هو الشخص المتقلب الذى يكون تارة هنا وتارة أخرى هناك .

ونحن هنا بصدد التحدث عن مثاليتنا ، والتي نعتبرها قمة الإنجاز وصقل الذات بالاتجاه السوى ، وهذه المثالية ثبتت صحتها من خلال مختبر الحياة ، ومن هنا تبدأ الحكمة .

### • نابليون هيل ( مؤلف « فكر واصبح غنيا » ) :

خصائص الرجل القيادى حسب معايير نابليون هيل :

- ١) الشجاعة الواثقة .
- ٢) مراقبة الذات وضبطها .
- ٣) إحساس مرهف للعدالة .
- ٤) قرارات ثابتة .
- ٥) خطط ثابتة .
- ٦) فى أغلب الأحيان يقدم أكثر مما يأخذ .
- ٧) شخصية مبتسمة تنشر الراحة .
- ٨) عاطفى متفهم .
- ٩) يعرف حتى أدق التفاصيل .
- ١٠) لا يمانع فى تحمل كامل المسؤولية .

- روبرت تلمان ( مدير التسويق « مؤسسة أنظمة الجنة » ) :  
لا تكسر الحاجز مع من تديرهم .

- أكسيكيو تايم :

قم باتصالاتك الهاتفية في الصباح الباكر .

- جرفيس ويب ( رئيس شركة « جرفيس بي ويب » ) :

احتفظ بدفتر صغير لتسجيل كل حوار دار بينك وبينهم يوماً .

- مارك مكورماك ( مؤلف ) :

إذا كنت تتصل للحصول على جواب بسيط لسؤال معين أو لتأكيد شيء معين ، أو للحصول على دعم الطرف الآخر ، لذا اطرح سؤالك بحيث يكون الصمت علامة الرضا مثل « الرجاء دع السيد فلان يتصل بي في حال عدم موافقته على الموضوع » .

- هنري فورد ( مؤسس شركة « فورد للسيارات » ) :

اتخذ قراراً فورياً وقاطعاً وإذا رغبت بتغييره يمكن أن يتم ذلك ببطء .

- شب كونلى :

أفضل وقت للرد على الرسائل الهاتفية هو آخر النهار ، إلا إذا كان اتصالاً مع دائرة حكومية أو الشركات التي تقفل مبكراً .

- ريتشرد سلوما ( مؤلف ) :

قلل القلق الصادر عن اتخاذ القرارات ، وذلك من خلال التفريق بين القرارات التي يمكن الرجوع عنها والقرارات التي لا يمكن الرجوع عنها ، وتحرك فوراً إلى القرارات التي يمكن إلغاؤها ، وتحرك ببطء إلى القرارات النهائية .

- دونالد روسفيلد ( مستشار الرئاسة للشؤون الرسمية ) :

اقرأ واسمع لما هو ناقص ، وهناك الكثير من المستشارين في داخل وخارج الحكومة قادرين تماماً على إطلاع الرئيس على كيفية تحسين ما هو معروض ، أو ما هو خطأ ، وقلة يبدو أنهم قادرون على اكتشاف ما ليس موجوداً .

• كوفلى ( رئيس مجموعة « بانكب للاستثمار » ) :  
لا تعد مبكراً ، وإنما عد متأخراً .

• ستيلادوكورث ( سكرتير تنفيذى ) :  
على السكرتير التنفيذى تنظيف مكتبه وإتلاف الأوراق غير الضرورية أسبوعياً ،  
ويجب فرز الملفات شهرياً .

• جوزيف ستين :

هناك ثلاث إجابات صحيحة عن كل سؤال استفهامى ( نعم أو لا ) وهى : نعم ،  
لا ، وليس هناك قرار حتى الآن .

و ٨٠% من القرارات السيئة هى قرارات خاطفة وسريعة ، والمديرون الجيدون  
يتخذون قراراتهم بعد أربع وعشرين ساعة من التفكير ( يوم وليلة ) .

أحرص على أن يكون هناك تاريخ انتهاء لصلاحيه المذكرات الأمر الذى يخفف  
على الشخص المتلقى لهذه المذكرة قرار مدة حفظها ، وهذا أيضا يقلل الفترة  
المطلوب حفظها فى خزائن الملفات .

• باول فارجس ( منتج « كتاب الاستقلال » ) :

كتابة ، طباعة ، حفظ وإرسال رسالة تجارية واحدة بالبريد يكلف على الأقل  
خمسة دولارات ، فإذا كان بالإمكان سرد محتوى الرسالة بالهاتف فإن التليفون  
أسرع وأرخص .

• اكسيكو تايم :

المذكرات يجب أن تؤكد حوارا معنا ، ويجب أن تقدم فكرة جديدة ، ولكنها فى  
الغالب خسارة وتعنى مجادلة للمسألة .

• سيث جودن :

« القاعدة ٢٠/٨٠ »

فى معظم القطاعات يكون ٢٠% من إجمالى الموظفين ينتجون ٨٠% من دخل  
الشركة ، وبالتركيز على هذه الـ ٢٠% المنتجة سواء من العمال أو الزبائن ..  
إلخ فهذا سوف يزودنا بالـ ٨٠% على الأقل ، ومن ناحية أخرى سوف تكون  
أفضل طريقة لقضاء الوقت فيما هو مفيد .

• مارك مكورماك :

افعل الشيء الذى يجب على الجميع فعله ، فى الوقت الذى لا يقوم به أى واحد منهم .

عصير الكتب  
[www.ibtesama.com/vb](http://www.ibtesama.com/vb)  
منتديات مجلة الإبتسامة

## الفصل السادس عشر

### الاجتماعات الكذابة وكيف تجعلها فعالة ؟ !!

حتى الاجتماعات تصيب الجميع ، وهي تنتشر مع بداية كل عمل تجارى، فالمؤسسة تبدأ باجتماع وتنتهي باجتماع ، ويكون هناك ما بين الاجتماع والاجتماع اجتماع .

وعندما تتصل هاتفياً مع شركة تعاني من السيولة والديون المتراكمة ، يقال لك إن المدير فى اجتماع هام، والمحاسب أيضاً فى اجتماع مغلّق مع المدير العام ، ونائب المدير أيضاً فى اجتماع مع المحاسب والمدير العام ، ومدير المبيعات ومدير المشتريات والندوب والفراش بخدمة فى غرفة الاجتماعات أيضاً .

وفى الخصلة تسأل : كم فاتورة تخرج من هذه الشركة يومياً ؟ ومن الشخص المتسبب فى الفاتورة هذه إذا وجدت ؟ فيقال هذه من الـندوب الفلانى، ويفمرك الشوق للتعرف على هذا الـندوب ، ولكن هذا الـندوب غير متواجد فى الاجتماع ولا يتواجد فى المكتب ، إلا فى الصباح الباكر أو نهاية الدوام ، وهو من المفضوب عليهم لأنه لا يجيد فن التخاطب مع المديرين والمسؤولين عنه ، ولكنه إنسان لطيف مهذب مع الزبون .

ولما كان الاجتماع هو استهلاك وقت مجموعة كبيرة من الكفاءات ، فالأجدى أن يكون الاجتماع مثمراً ، وأن يناقش موضوعات مهمة تساهم فى تطوير المؤسسة بشكل فعال ، بدلاً من الاجتماعات التى تنقضى فى شرب الشاي والقهوة، وبدون قرارات مهمة . ومن هنا كان لنا شرف تقديم بعض النصائح المجربة فى هذا الموضوع :

#### • بوردروم ريبورتس :

هناك ٦ نقاط يجب مراعاتها لحصول اجتماعات فعالة :

- (١) قلل الاجتماعات غير المهمة .
- (٢) نسق للحضور .
- (٣) اعقد الاجتماعات بعد ساعات الدوام .

(٤) اقلل الباب .

(٥) احرص على ألا تكون غرفة الاجتماعات مريحة .

(٦) التزم ببرنامج الاجتماع .

• فيلب كونلى :

الاجتماع المتمر الخلاق الذى يستخدم لشحذ العقول يجب أن يتم فى المكان المخصص لهذا الغرض لأن هذا سوف يزيد من سرور المسؤول عندما يدخل فى هذا الصولجان « غرفة الاجتماعات المخصصة لذلك الغرض » .

• د. إريك بينستوك (مدير إدارى « مدرسة إدورد دبون للتفكير »):

للحصول على اجتماع ناجح يجب تطبيق القاعدة التى تقول : يجب تقديم نقطتين إيجابيتين عن الفكرة ويجب تطبيق هاتين النقطتين قبل أية ملاحظات سلبية .

• جيفرى رادلنسون (مؤلف «التفكير الإبداعى وشحذ العقول»):

الاجتماع الذى يبحث فكرة جديدة يجب ألا يقل الحضور فيه عن خمسة أفراد ، ويفضل أن يتواجد ١٢ شخصاً مختلفين من حيث العمر والتخصص وفى النهاية ارجع إلى الفكرتين المستوحيتين، ولاحظ الإبداع الذى سيخرجون به.

• بيتر دروكير ( مؤلف معروف ) :

صرف ٢٥% من وقت المسؤول فى الاجتماعات هو علامة بأن المدير سئ التنظيم .

• لوريان أردمور ( مستشار إدارى ) :

أكبر حجم لعدد الأشخاص فى الاجتماعات هو ١٢ شخصاً حتى يكون الاجتماع فعالاً .

• لان كير كلاند ( رئيس « ألفا كوى » ) :

فعالية الاجتماعات تناسب عكسياً مع عدد المجموعة المتعمة .

• جنى بريكليير ( رجل أعمال ) :

خلال اجتماعاتك مع اخامى استخدم ساعة منه لتذكرك بأن الوقت هو المال وذلك بمعدل جرس لكل ١٥ دقيقة .

• **مارك مكورماك :**

يجب تحديد وقت بداية الاجتماع ووقت انتهائه بحيث يبدأ بأقل وقت ممكن ، ويجب أن يوضع ذلك على الورق ، ويجب توزيعه على كل من يحضر الاجتماع، والاجتماع الذى يفترض أن يبدأ الساعة (١٠،١٥) ويبدأ فعلياً الساعة (١٠،٣٠) فإنه يعتبر حضور مع دقة كبيرة .

• **بيتر دروكير :**

فى بداية الاجتماع حدد الهدف من الاجتماع وتأكد من أن جميع الحضور موافقون على هذا الهدف ، وفى نهاية الاجتماع ، صغ الخلاصة المتعلقة بالهدف الأسمى .

• **سيك رونويل :**

نظم الاجتماعات المثمرة والخلاقة فى أيام الاثنين والخميس ، واجتماعات اتخاذ القرارات فى باقى أيام الأسبوع.

• **سيث جودن :**

هناك نوعان من الاجتماعات بشكل أساسى : اجتماعات لطرح أفكار جديدة ، واجتماعات للمصادقة والموافقة على قرارات معينة ، فلا تدمجها معاً .

• **فليب لونج ( فورست رانجير ) :**

يجب ألا تتجاوز مدة الاجتماع أكثر من ساعتين بأية حال من الأحوال .

• **توم كوهلير ( منتج أفلام ) :**

إذا رأيت شخصاً يكتف يديه فى الاجتماع تابعه بحرص وركز على شكوكه .

• **جيرالد نيرنبيرغ ( مؤلف « فن التفاوض » ) :**

فى المواقف التى تتطلب لفت أنظار الناس إلى أنك شخص صاحب قرار احرص على أن تجلس فى رأس الطاولة .

• **ألين شاناهان – نيويورك تايمز :**

مدة الاجتماع تزيد مع زيادة عدد المشاركين .



- ريتشارد وايت ( مؤلف « دليل رجال الأعمال » ) :  
أفضل الطرق لتقليل مدة الاجتماع هي أن تخلى الغرفة من الكراسي ، وتخفض درجة حرارتها إلى ٦٢ درجة فهرنهايت ، وأبقها مغلقة . وعليه سوف تلاحظ أن الاجتماع الذي يعقد وقوفاً ، يستغرق حوالى نصف مدة الاجتماع جلوساً .
- بول ميلزوبيرنارد روبرتس ( شركاء ) :  
عندما ترغب فى الحصول على جواب من شخص ما على طاولة الاجتماعات تجنب استخدام السؤال المباشر الذى يبدأ بلماذا مثل « لماذا تفكر بهذه الطريقة » وبدلاً من ذلك اسأل بهذه الطريقة « ما هى مبرراتك ؟ » .
- مارك مكورماك :  
فى الاجتماع الأول مع شخص يشكك فى نواياك اعمل عكس ما يتوقع منك بالضبط .
- كورت ويلسون ( رجل أعمال أمريكى ) :  
ابدأ الاجتماع دائماً مع أحد أعضاء المجموعة ، ودعه يتحدث عن أكثر الخبرات الشخصية الحرجة المتعلقة بالموضوع والتي بدورها سوف تضىء الطريق أمام المجموعة وتزودهم بحرية انتقال المعلومات .
- جيان كوغ - باستدى شين :  
ادع إلى الاجتماعات الخلاقة فى الصباح الباكر أو المساء المتأخر .
- وينستون فليتكير ( مؤلف « الاجتماعات ، الاجتماعات » ) :  
الأخبار السيئة يجب أن تحفظ سرية ، ويجب مناقشتها وجهاً لوجه فى الاجتماعات .
- نورث كون باركنسون :  
كمية الوقت التى تستنفد فى أى بند من جدول الاجتماع ، سوف تناسب عكسياً مع البنود الأخرى المدرجة على الجدول ، لأن عضو اللجنة سوف يصل

إلى مرحلة عدم اهتمام مع زيادة عدد البنود التي يدور حولها الاجتماع ، والبنود التي تناقش في مرحلة تلاشي الاهتمام تمثل النقاط التي لا يمانع عضو اللجنة في أن يحسرها أو يتركها كصدقة .

## الفصل السابع عشر

### العقارات

#### كيف تعمل من الصحارى ناطحات سحاب ؟ !!

هل أدلكم على تجارة للبانع فيها ربح وللشارى فيها ربحان مع مرور الزمان ؟ ! إنما العقارات . وصاحب العقار يدعى مالكاً ، حيث إن من يمتلك العقار يمتلك أثمن ما فى الدنيا ، ولا يمكن أن نطلق لفظ مالك على رجل الأعمال إلا إذا امتلك العقار حتى ولو كان غنياً جداً .

وأصبح العقار تجارة لها أصولها وحياتها ، ومن استطع أن يدير عقاراته بشكل فعال يمكن أن يحقق أرباحاً طائلة لا يمكن تصورها إلا إذا عرفنا أن أغنى أغنياء العالم أصبحوا كذلك لأنهم عملوا فى العقارات واستغلوا الفرص التى تضاعف موجوداتهم بشكل كبير فى زمن يسير .

ومن هنا تبدأ الحكاية مع مجموعة من الاقتراحات التى يقدمها أصحابها لخدمة من يرغب فى العمل فى هذا المجال :

#### • موني ماجنرين :

الرهن العقارى الجديد يجب أن يكون ٢% أقل من الرهن الحالى لتغطية رسوم ومصاريف التأجير من المستقرض .

عشر نقاط توصلك إلى الربح إذا تم اتباعها :

- (١) افرض شيكات مؤجلة على كل مستأجر .
- (٢) قبل أن تشتري استعلم عن تاريخ التأجير الحالى والماضى .
- (٣) اجمع الإيجار بواسطة الشيكات أو أوامر الدفع النقدى .
- (٤) أجر للموظف المعروف بتاريخ وظيفى مستقر .
- (٥) احرص على أن تؤجر البيوت لمستأجرين ذوى عدد أفراد أسرة قليل نسبياً بحيث لا يزيد المعدل عن ٢ لكل غرفة .
- (٦) حافظ على بقاء المناطق المشتركة مضيئة بشكل جيد .

( ٧ ) قلة مساحة الحديقة المزروعة قدر الإمكان واحرص على أن تكثر من الصخور وأن تزيد من الأشجار والمتسلقات والقليل من الأعشاب .

( ٨ ) أفضل طريقة لدفع الأجرة شهرياً أو على مدة قصيرة على ألا تزيد على ستة شهور .

( ٩ ) ركب غسالة وماكينات بيع بالعملة .

( ١٠ ) حاول أن تقلل من مساحة المنطقة الترفيهية .

• جون ألين ( مدير تسويق الاستثمار ) :

أكبر عشرة أخطاء قد تصدر عن المستثمر :

( ١ ) أن يشتري في مواقع غير جيدة .

( ٢ ) أن يشتري عقاراً سيئاً بذاته .

( ٣ ) أن يفشل في إدارة ممتلكاته بشكل استثماري جيد وخصوصاً عندما يفشل في الاستفادة القصوى من التأجير .

( ٤ ) أن يشتري ليس إلا للاستفادة من الضرائب .

( ٥ ) أن يتجاهل التدريب على التسويق .

( ٦ ) أن يركز على السعر ، وأن يخفق في مناقشة البنود المربحة .

( ٧ ) المبالغة في رفع سعر العقار سوف يؤدي إلى مشكلة حقيقية عند البيع أو الرهن من أجل التمويل .

( ٨ ) عدم معرفة إمكانات البائع أو المشتري وبالتالي لا يمكن تحديد إلى أي مدى يمكن للبائع أن يتزل أو للشاري أن يزيد .

( ٩ ) الإخفاق في معرفة جو السوق سواء في ارتفاع أو انخفاض وكذلك عدم تقديره للمدة التي مكث فيها العقار مع آخر مشتر .

( ١٠ ) الفشل في الحصول على الشروط والتقدير الرسمية على الممتلكات .

• برادلى كوليمان ( شريك « تيفك بروكسراج » ) :  
تجديد العمارة التجارية (المكاتب) كاملاً يستغرق نصف وقت لبناء عمارة جديدة  
مماثلة .

• شب كونلى :  
عندما تستخدم تمويل مباعاً لشراء عمارة في منطقة مؤقتة يتطلب أن يتم تمديد  
التمويل لمدة لا تقل عن اكمال العائد من الإيجار حتى يتم تعويض قيمة  
الممتلكات لإعادة التمويل في المستقبل .

• مونى ماجنرين :  
النسبة الجيدة والمناسبة للرهن يجب أن تبدأ بنسبة فائدة تقل ٣% عن سعر  
الفائدة الثابت للقرض .

• جرانت لوبديل ( مستثمر عقارى ) :  
المبادلة هي أفضل طريقة لحفظ قيمة العقارات على المدى الطويل .

• تراميل كراو ( مؤسس شركات تراميل كراء ) :  
في الفنادق الفخمة يجب أن يكون هناك متسع لـ ١٠٠٠ قدم مربع من الفراغ  
العام مع كل غرفة ضيافة وموظف براتب دائم لكل صالصة محجوزة .

• شب كونلى :  
في الأسواق التي تتميز بحركة دائمة يتطلب زيادة بنسبة ٥% في الفراغ  
المطلوب، وهذا الفراغ سيؤدى إلى تخفيض نسبة ١٠% من قيمة الإيجار .

• كاي وليسمز ( مونى ماجنرين ) :  
عندما تبيع بيتك تجنب أى عرض مرتبط مع بيع المشتري لبيته .

• آلان فيلاس ( مجلة فوبر ) :  
يفترض أن يكون هناك مريح بالنسبة للفنادق إذا كانت نسبة الإشغال من (٦٠ -  
٧٠%) وبأجرة للغرفة الواحدة تساوى تكلفة إنشاء الغرفة الواحدة مقسومة  
على ١٠٠٠ .

• شب كونلى:  
عندما تؤجر عمارة صغيرة أو متوسطة لها دور أرضى يصلح أن يكون معرضاً أو  
متجرّاً للبيع بالمفرق أعطِ الأولوية لتأجير الدور الأرضى لأنه يفض النظر عن

عدد المكاتب المؤجرة ، فإن الجمهور سوف يقيمون هذه البناية بأنها خاسرة إذا كان الدور الأرضي مازال فارغاً .

• كاي ويليامز :

اعرض منزل للبيع في فصل الربيع ، لأن ٧١% من البيوت تباع في الفترة المخصصة بين أبريل ويوليو .

• روبرت أبيرج ( رجل أعمال ) :

المستودعات (المخازن) الصغيرة غالباً هي المؤجرة بنسبة ٦٠% من المستأجرين للسكن و ٤٠% من المستأجرين للأغراض التجارية .

• أليكس كراوفورد ( مستشار عقارى ) :

دورة العقارات تستمر لمدة سبع سنوات ، مع انقضاء السنة الأولى تبدأ العقارات بالهبوط، ومع بداية السنة الرابعة تكون العقارات أقل توفراً ، ومع بداية السنة الخامسة تظهر النهضة العمرانية ، ومع بداية السنة السابعة يظهر الربح الوفير .

• شب كونلى :

سعر تجديد العمارة من الداخل يجب أن يكون أقل بنسبة ٢٠% من بناء المكاتب الجديدة ولكن سعر التأجير الجديد سوف يزداد بنسبة ١٠% بمناسبة التجديدات التي طرأت على العمارة .

• فرانك ويلير ( وكيل تأجير عقارات ) :

إعطاء المستأجر فترة ٦ شهور دون مقابل على فترة إيجار لمدة خمس سنوات تعادل ١٤% خصم بدلاً من ١٠% من قيمة الإيجار .

• فرانك ويلير :

عند توقيع عقد الإيجار تكون فرصة سكن المستأجر ٩٠% ليسكن في هذا المكان .

• شب كونلى :

يجب أن يكون العائد الاستثمارى فى العقارات (٦,٥ - ٧%) زيادة نسبة التضخم على الأقل .

- روبرت جورلو ( مدير عقارى ) :
- يجب أن تكون نسبة تكاليف الأثاث إلى تكاليف البناء واحداً إلى ثلاثة في المشاريع العقارية الناجحة .
- إدارة الأمن :
- في الشقق والبيوت والشقق الصغيرة غير قفل الباب كل خمس سنوات .
- سليفيا بورتيير ( محامية المستهلك ) :
- يمكن تقييم تكاليف البيت بشكل نسبة وتناسب :
- ١٥% أجره أيد عاملة .
- ٣٥% مواد بناء
- ٢٦% ثمن الأرض .
- ١٤% مصاريف بناء وربح .
- ١٠% تمويل .
- فنسنت مونى ( رئيس « كوندوهوم » ) :
- بيوت كوندو لمتوسطى الدخل يجب أن تباع بسعر أقل من ٢٥% من أسعار بيوت متوسطى الدخل في المنطقة .
- توم أوليفى ( كاتب ) :
- البيوت المؤجرة يجب أن تباع بسعر يعادل مائة مرة سعر تأجيرها الشهرى .
- جون نرد ( مهندس تنسيق حدائق ) :
- لا تدفع أكثر من ثلاثة أضعاف دخلك السنوى لشراء منزل لك .
- دوجلاس كسلار ( خبير عقارات ) :
- أحسن موقع على تقاطع شوارع هو الموقع الذى يقع على الجنوبية الغربية .
- شب كونلى :
- الفرصة المضاعفة ثلاث مرات بالنسبة لمستأجر المعرض أفضل من النسبة المضاعفة ثلاث مرات بالنسبة لمستأجر المكتب وذلك لاحتمال فشل الذى يبيع بالقطاعى أكثر من المكتب والعائد أكبر .

- ماكن – صحافى :  
كل إيكر يمكن أن تقف فيه (١٠٠) سيارة .
- رانس أودى :  
اشتر أسوأ موقع منزل مع جيران جدين ، خير من أن تشتري أفضل منزل مع أسوأ جيران .
- ريتشرد تروبو ( محامى للمستهلكين ) :  
التحسين الداخلى للمنازل يعطى قيمة أكثر للمنازل من التحسين الخارجى .
- سول رابين ( مدير أبحاث المستثمرين Tow ) :  
ينصح أصحاب المشاريع العقارية أن يتم تقصير مدة التأجير بدلا من تزييل الإيجار مقابل مدة إيجار طويلة حيث إنه من الأفضل أن تنتظر حتى يتحسن الإيجار بدلا من تأجير العقار بسعر ثابت لمدة طويلة .
- ريتشرد تروب :  
سعر بناء بيت حسب رغبة صاحب البيت سوف يكون أكثر بنسبة ١٢٠% من لو أن هذا الشخص اشترى نفس البيت ونفس المواصفات والمقاييس من المشاريع التجارية .
- ويليام باين ( مشرف بناء ) :  
البيان التجارية للمكاتب يجب أن تخطط بحيث يكون كل ٢٥٥ قدما مربعا سوف تشكل مكتب الشخص الواحد .
- مشيال هامان ( مقاول بناء ) :  
كلما زاد عدد الجيران الذين يبنون نفس التصميم فى الوقت نفسه ومع المقاول نفسه كان هناك إمكانية لتقليص تكلفة بناء البيت الواحد .
- أمار ( نائب الرئيس « إدارة الأملاك » ) :  
عندما تعين موظفين لعمل مشاريع تجارية عقارية استثمارية فلا تعتمد إلى تعيين المهندس المعمارى ، المقاول ، مدير الممتلكات ، والمسوق إلا إذا تم جمعهم مع بعض ليتقابلوا وليناقشوا أحسن إستراتيجية للتصميم ، البناء ، التسويق والإدارة، ويجب أن يكون عملا ناتجا عن تناسق جهود فريق متكامل .



• **دوجلاس كيسلير :**

قاعدة بلا تيمور : الموقع الذى يقع على الزاوية يعادل موقعين مرتبطين في غير الزاوية .

• **رون كاوفمان ( ملاك لمشاريع عقارية ) :**

أول شيء يجب عمله عندما تقوم بتجديد بناية هو التنظيف ثم الدهان الخارجى حتى يشعر الناس بالفرق بسرعة .

• **جون ألين :**

عندما تفرغ الشقة من الساكن القديم ، تحتاج حوالى نصف الشهر لإعادة تأجيرها ، وتكلف ما قيمته إيجار نصف شهر لإعادة فرشها ، لذلك نسبة الـ ٥٠% من العائد سوف تنقص حوالى ٤% .

• **جاك كونور ( بناء شقق ) :**

عندما تستأجر شقة بغرفة واحدة فإن سعرها يكون أكثر بنسبة ٣٣% عن الأستوديو ، ونفس النسبة تزيد في حال استئجار شقة من غرفتين ، والفرق بين الثلاث غرف والاثنتين يزيد بنفس النسبة على أن تكون كل هذه الشقق في نفس العمارة .

• **روبرت أبرج :**

يزداد إيجار المكتب مع زيادة ارتفاع الطابق .

• **شب كونلى :**

في غرف المشاريع التجارية الاستثمارية يمكن تقسيم الميزانية بشكل تناسى كما يلي :

٢٠% للأرض ، ٦٠% للبناء ، و ٢٠% للتشطيبات وللتحسينات لصالح المستأجر .

• **ألبرت دونلى ( رئيس « مشروعات دونلى » ) :**

عندما يقوم صاحب الأرض ببناء مكاتب ، بناء على طلب المستأجر ( قبل أن ينتقل إليها ) ، على المالك أن يحاول جهده ألا يصرف أكثر من نسبة ١٠% من مجموع الإيجارات التى تم استلامها من المستأجر حتى تاريخه .

- ميشيل فديرمان ( نائب الرئيس « فديرمان للمقاولات والاستشارات » ) :
- التجديدات غالبا تحفظ ( ١٠ — ١٥% ) من قيمة البناء الجديد .
- جري دافيس ( مؤلف ) :
- إذا كنت ترغب بشراء بناية ومن ثم تقوم بتجديدها فاحرص على أن تشتري عمارة في منطقة أصبح على الأقل ثلث العمارات مجددا هناك أو محسنا .
- شب كونلي :
- صيانة الشقق الصغيرة أو المتوسطة يجب ألا تزيد عن ٢,٥% من نسبة العائدات الشهرية ، بينما تكاليف الإدارة تبلغ حوالي ٥% من العائد .
- أكسيوم :
- أهم الاعتبارات التي يجب وضعها بعين الاعتبار لتقييم عقار معين هي :
- الموقع ، الموقع ، الموقع .
- أندروكارنجي :
- ٩٠% من أصحاب الملايين يصبحون كذلك من خلال امتلاكهم للعقارات .

## الفصل الثامن عشر اشتر شائعات وبع حقائق فى أسواق الأسهم والاستثمار !!

السهم هو وحدة تدل على حصة أو نصيب فى شركة ما ، وهو عبارة عن وثيقة مستندية تثبت الحق الشرعى فى مثل هذه الشركة .

والتجارة بالأسهم هى عمل مستقل بذاته منفصل انفصلاً تاماً عما يجرى على أرض الواقع بالنسبة للشركات بالرغم من الرابطة القوية ما بين سعر السهم وقوة الشركة ، لذلك فالتجارة بالأسهم تحتاج إلى دراية من نوع خاص ، يمكن اكتسابها بالخبرة والممارسة إلى جانب الدورات المكثفة التى تعقد فى هذا المجال .

ولأن الخبرة هى مقياس النجاح ، فإن العمل فى إحدى البورصات العالمية فى سن مبكرة يعتبر من أفضل الفرص للشباب الراغبين فى تحقيق دخل مقبول ، وقد يودى إلى الثروة فى عمر مبكر وقد يحدث العكس ، أى الفليس فى زمن متأخر بعد جمع الثروة ( الخسارة ) .

لذلك نأمل الاطلاع على الخبرات التالية التى قد تزيد على خبرتكم خبرة :

• روبرت واد سوارث ( رئيس « روبرت وارسوارث وشركاه ) :  
عندما تبدأ سوق أسهم بالتمويل المتبادل ، اصرف ٢٠٠ دولار لجذب كل مشارك .

• ويليام دافيد مونتايبرت ( مؤلف ) :  
تاجر حسب « الميل » ولا تطارد الأسهم ، وإذا كان الميل صاعداً اشتر كثيراً وإذا كان الميل نازلاً بع فى المزاد .

• رينولدس ( محلل بيع أسهم ) : كيفين  
اشتر الأسهم التى أسعارها الآن تعادل ٦٠% أو أقل من قيمتها خلال الستين شهراً الماضية .

• وليام دافيد موفتـابـرت :

اشتر الأسهم غير المملوكة باسم المؤسسات ، فهذا أفضل لك ، بحيث يمكنك الاستفادة من المؤسسات وقوة شرائها خير من أن تعاني من ضغط بيعها المكثف إذا غيروا رأيهم .

• إدوارد ديل وستانلى مارتن ( بروفيـسـورات جامعات ) :

اشتر الأسهم في نهاية اليوم الأول من الأسبوع وبع في نهاية اليوم الأخير من الأسبوع، فقد أثبتت الدراسات أن أسعار الأسهم تزداد خلال الأسبوع وتقبط مع بداية الأسبوع الثاني.

• ويليم دافيد مونتـابـيرت :

ابحث في الأسهم التي تبشر بمستقبل نام والتي قد يتزايد سعرها الحالى بنسبة تعادل الضعف أو أكثر .

• بيل جى آر :

اشتر شائعات وبع حقائق !

• بارى زيزكن ( رئيس « الفرص المتوقعة » ) :

عند المشاركة في سوق الدببة (الأسهم) ، حول كل الاستثمارات إلى شركات مع نسبة ربح تعادل ١٠% أو أقل .

• شب كونلى :

نتائج أسواق الأسهم في أى سنة تناسب عكسياً مع معظم التنبؤات المعممة من قبل « مستشارى الأسهم » .

• ألين جارزالى ( مونسى ماجزين ) :

عندما تزداد فاتورة التليفون بنسبة ٢٠% فوق معدلها ، لاحظ سوف يكون هناك تصحيح بأسعار الأسهم من ( ١٠ — ١٥% ) .

• جريفن دول ( تاجر أسهم ) :

عندما تقوم إحدى الشركات العامة بشراء شركة عامة أخرى ، فإن هناك احتمالية انخفاض سعر أسهم الشركة التي تشتري سوف تصل ٧٥% من السعر الأصلي ، بينما الشركة المشتراة سوف ترتفع .

- ماكدونالد ويليمز ( مدير شركة ) :
- احرص على أن تبيع الأسهم الصناعية عندما يقول الخامون بأنها متهاوية .
- جريف دول :
- عندما تستثمر بالأختام ، اشتر أفضل نوعية يمكن أن تجدها .
- جون كاستلنوس :
- ادرس حركة شراء الأسهم وبيعها من خلال المديرين التنفيذيين ، فعندما يشترون اشتر ، وعندما يبيعون بع .
- جوناثون كراس - شريك ( آى ، إف ، هيفت ) :
- ٨٠% من المستثمرين الفريدين سوف يحسرون فلوسهم فى سوق الأسهم .
- جوستن ماس وربرت ماس ( مؤلف ) :
- استخدم وقف الطلب بفعالية ، حتى إذا ارتفعت الأسهم وخلال كل مرة يتقدم فيها السعر إلى الأمر السابق وأدخل آخر بسعر يقل ١٠% عن سعر السوق الحالى .
- لويس روكيسر ( صحفى تجارى ) :
- عندما ترتفع الحواف ( كما حدث فى ١٩٢٠ و ١٩٦٠م ) فإن الأسهم سوف تنجى بنفس الاتجاه .
- مارتن زويج ( ناشر ) :
- يعمد العاملون فى سوق الأسهم إلى إسقاط الأخبار السيئة بواسطة المضادات الوقائية ، بدلاً من الاستفادة من نتائج الأخبار الجيدة .
- بيرديهاس :
- ٨٠% من إصدارات السوق التجارى تسير مع ميل السوق .
- روبرت سالومون - مشارك رئيسي :
- ابحث عن الشركات النامية التى تنتج ٣% أو أكثر عن سعرها الحالى والتى تدفع ٤٤% أو أقل مما تكسب كتقسيمات للأسهم ( تقيس ) ، فإذا استمرت هذه الشركة فى النمو فإنه من المنظور أنها سوف توزع نسبة ٥٠% كنسبة عائدات .

- الشركة الأمريكية للمستثمرين المستقلين :  
لا تحرك جزءا كبيرا من ثروتك من وإلى السوق دفعة واحدة وإنما أدخلها بحدوء  
واسحبها من السوق .
- ريشرد تروب ( محامى حقوق المستهلكين ) :  
التأمين على الحياة يجب أن يغطى ما نسبته خمسة أضعاف دخل المؤمن السنوى .
- روبرت كندى وتيمونى وتيس ( مؤلف ) :  
الاقتصاد الشخصى : يقود إلى صحة مالية جيدة ووجود جيد .
- نسبة التمويل الشخصى :  
٣٠% أو أقل : للموجودات الثابتة .  
٢٥% أو أكثر : سيولة ومجموعة موجودات .  
١٠% أو أكثر : ادخار /سيولة من الدخل .  
٢٥% : ضريبة دخل ، سيولة من الدخل .
- بال هيرسش ( ناشر ) :  
أفضل أيام السنة لسوق الأسهم هو اليوم الخامس للفصل التجارى قبل نهاية  
السنة .
- الشركة الأمريكية للمستثمرين المستقلين :  
لا تشتتر من الأسهم المصنفة ضمن أفضل ٥٠٠ ، ولا من ضمن المصنفة ضمن  
الـ ٥٠٠ الفقيرة ، لأن فرصة أن تكون من القيمة هى صفر .
- ستيفن باش :  
قم ببيع أى سهم تصل قيمته إلى أكبر قيمة متوقعة من قبل معظم الخبراء خلال  
الأسبوع الواحد .
- بيترديهااس :  
حركة الأسواق عادة ترهق أنفسها خاصة بعد ارتفاع كبير يصل إلى ٢٥% أو  
للأسفل والتي تبدأ بعد أربعين أسبوعا من تحريك دو جونز الصناعية ،  
ومؤشره ( S & P8500 ) و ( NYSE ) مؤشر .

- **موني ماجازين :**  
سوق السحب ينذر أن يستمر أكثر من ٤٨ شهراً .
- **جوزف بارثل :**  
إذا تجاوز حجم التداول أكثر من ٢٥٠ مليون سهم ، وكان مقياس دوق قد تأرجح حوالى ٢٥ نقطة فى يوم واحد ، اشتر .
- **وليس روكيسير :**  
عندما يكسب فريق من الفرق القديمة الكأس الوطنى لكرة القدم فى الشهر الأول من السنة ( يناير ) ، فإن سوق الأسهم سوف ينتهى عالياً طوال السنة .
- **جون ثان ماركوس ( مدير « جي ك بيررا » ) :**  
عندما تستثمر فى المعادن الثمينة ، اشتر أكثر من مرة على مدار العام ، فعندما يتزل السعر اشتر كثيراً ، وعندما يرتفع اشتر قليلاً .
- **جيمس ستيوارز ( رئيس تونتى سنشرى للاستثمار ) :**  
الخطوات التكتيكية عندما تكون السوق راكدة :  
(١) غط الأسهم بالأرباح السطحية .  
(٢) غير إلى الأسهم المربحة والتي يتوقع لها أن تنتعش بشكل حاد .  
(٣) لا تجلس وتنتظر رجوع السوق إلى حاله .
- **هنرى بلوك ( رئيس H & R BLOCK ) :**  
عندما تستثمر بالفن ، التزم باتجاه واحد أو حتى بفنان واحد .
- **جيرالد لوبى :**  
أسلم طريق هو أن تضع كل بيضك فى سلة واحدة وأن تراقب السلة عن كسب .
- **كريستوفر ستنسون :**  
للاستثمار الصغير ، الأسهم تحتاج إلى زيادة ١٠% من القيمة وذلك لتصل إلى مرحلة التعادل بعد رسوم تجار الأسهم .

• بوردروم ريبورتس :

يندر أن يستمر تقدم سوق الأسهم لمدة ١٠ إلى ١٢ يوماً دون أن يكون هناك تراجع بسيط ، وفي المدد الأطول لن يتقدم لمدة ٦ أو ٧ أسابيع دون أن يتراجع قليلاً ، وقد يكون ذلك خلال أسبوعين إلى أربعة أسابيع ، وذلك أكثر صحة .

• بارى زيكسين :

عندما تحاول أخذ الاحتياطات اللازمة في سوق الأسهم ابحث عن الشركات التي تتميز بـ :

(١) أظهرت تحسن متواصل بمعدل أكثر من ١٠% ولمدة ست سنوات متواصلة .

(٢) التي أظهرت نمواً تراكمياً بنسبة ٢٠% شاملة التكاليف الأخرى .

(٣) التي تعمل برأس مال يمكن أن تغير قيمة السوق .

• أستى أو :

في السنوات الزوجية اشتر أسهم الشركات التي يتكون اسمها من كلمتين أو مضاعفات الالنتين ، وفي السنوات الفردية اشتر أسهم الشركات التي يتكون اسمها من كلمة أو مضاعفاً الفردية ، وفي السنوات الأخرى لا تشتري أسهماً .



## الفصل التاسع عشر إستراتيجية العمل التجارى

لا يوجد هناك نجاح تجارى جاء بالصدفة إلا صدفة نادرة ، حيث إن النجاح التجارى له دعائم وسبل إذا تم اتباعها بشكل جيد قد توصلك إلى النجاح التجارى المطلوب ، ومن أهم هذه الدعائم التخطيط ، والتخطيط لا يكفى إذا لم يعقبه تنفيذ ، وقد يتطلب التنفيذ المزيد من التخطيط أو التغيير فى المخططات السابقة حسب الحاجة ، وهذا التغيير هو فى الأصل جزء من التخطيط الأصلى ، وليس بشىء جديد .

والإستراتيجية فى العمل التجارى هى طريقه للوصول إلى الأهداف ، ويعتقد الكثير أن هدف التجارة الأوحد هو تحقيق أكبر قدر من الربح فى وحدة الزمن الواحدة ، ولكن فى الحقيقة هناك المزيد من الأهداف التى على التجارى أن يعوها مثل تطوير العمل التجارى ، أو خدمة المجتمع المحلى الذى كان السبب الرئيسى فى نجاح التاجر أو المحافظة على البيئة التى أعيش فيها وأتفلس من هوائها . وهناك العديد من الأهداف الأخرى التى نأمل من تجارنا الأعزاء وضعها فى الحسبان ، ونحن فديهم هذه النصائح التى قد تساعدهم فى عمل إستراتيجياتهم المستقبلية الجديدة :

- جون هانلى ( رئيس مونسانتو ) :  
ضع ثلاثة إلى خمسة أهداف مترابطة فى السنة على الأكثر .
- توم بيتر وبوب واترمان ( مؤلفان ) :  
الأهداف يجب أن تتحول إلى فعاليات ، وليس فقط نظريات مالية .
- شب كونلى :  
الفريق الإدارى الجديد لشركة ما سوف يكون له وقع مباشر على صافى الدخل أكثر من الدخل الكلى .
- روبرت جونسون (الرئيس الرسمى « جونسون أند جونسون »):  
لن تكسب فى تجارة لا تعرف كيف تديرها .

- بيتر دروكير ( مؤلف معروف فى التجارة ) :  
خلال الأيام الماضية وفى الأيام المعاصرة فى مجال الصناعة أسوأ شىء ممكن أن يحدث عندما يقل الطلب على المنتج ، هو أن يتم تحديث الآلات .
- بورد روم ريبورتس :  
الشركات سريعة النمو فى الغالب تواجه صعوبات عندما تبلغ مبيعاتها ١٠ ملايين دولار ( عندما ترغب الإدارة فى أن تتفوق على قدرات المؤسسة الأولى ) وسوف يواجهون مشاكل عند بلوغ مبيعات الشركة ٤٠ مليون دولار ، وعندها يتم تطبيق النظام الإدارى الفعال ذى الطابع الإدارى المتفوق .
- جم بوندورانت :  
يجب أن تتفوق على منافسك بنسبة ١٠% من أجل النجاح ، وسوف تكون نسبة ال ١٠% تعادل ١٠% فى اعتقاد منافسك أنفسهم ، وفى معادلة المبيعات تساوى ١٠٠% .
- روبرت بورجلمان ( أستاذ جامعى « ستانفورد » ) :  
لا تقاوم منافسك فى منطقته الجغرافية ، لأن المنافس قد يستخدم طرقاً غير اقتصادية للرد على الهجوم الاقتصادى .
- دانيال كوربت ( مستشار ) :  
أقل فائدة ممكنة للمستشار التجارى يجب ألا تقل عن أجره نصف يوم عمل .
- دافيد وينستن ( أستاذ « جامعة ستانفورد » ) :  
زيادة ما نسبته ١٠% من حجم السوق ، سوف تزيد نسبة الضرائب ٥% على عائد الاستثمار .
- دافيد وينستن :  
الشركات التى تنتج أصنافاً ذات أسعار مرتفعه وثابتة ، سوف تنقرض وسوف تحمل محلها الشركة التى تنتج أصنافاً ذات أسعار منخفضة ومتغيرة ( مثل الكثير من الشركات اليابانية ) ، وسوف تحتل حجماً كبيراً من السوق وسوف تبيع بشكل كبير ومتميز .

• جولى ديان :

حس طرق لمعرفة إمكانات الصنف وهل أصبح في مستوى المنافسة أم لا :

(١) ضعف في مميزات الصنف بالنسبة للآخرى .

(٢) تضيق الفجوة بين هذا الصنف والأصناف الأخرى من حيث المظهر الخارجى والتصميم .

(٣) أدخل إلى السوق غصباً ، لينافس الأصناف المعروفة جداً .

(٤) وضع السوق .

(٥) تنظيم طريقة الإنتاج .

• روبرت جاردا ( شركة مدير ماكنزى ) :

لا زيادة في الأسعار إلا إذا استطاعت الشركة أن تقنع المستهلك بالأسباب مثل أسعار المواد الخام أو أسباب أخرى مقنعة .

• كاثرين هارنج وميشال بورتير :

انسحب من الصناعة التي تأخذ بالانحطاط ، وخاصة إذا استمرت شركة أو شركتان كبيرتان في هذا المجال وكان عندها مصادرها .

• جون بشيرت ( محرر صحفى ) :

على المستشار التجارى أن يحدد أجره ، بما يعادل ثلاثة أضعاف راتبه فيما لو كان يعمل في وظيفة دون أن ينسى البدلات حتى تعادل الجهد والخبرة التي يقدمهما .

• بنجامين أولد ( مستشار إدارى ) :

المؤسسة التجارية يجب أن تختار مدينة لتكون مركزها الرئيسى بحيث تتناسب مع ثقافة المؤسسة .

• بيل بولاندر :

احرص على أن تكون الإدارة التجارية أقل ما يمكن .

• ميشيل بورتير :

نمو السوق قد يكون العوض الأکید للاستثمار بالسيولة .

• ستيفن برانديت ( بروفيسور — مؤلف — رجل أعمال ) :

ابق بعناد مع ما يركز عليه الزبون .

• روبرت تلمان ( مدير تسويق ) :

لتنافس بنجاح مع IBM على المصنع أن يعرض نفس المواصفات وبسعر يقل عنهم بـ ١٥% على الأقل .

• تومس بيترز - مؤلف :

لا تقلق بشأن ميل السوق ، لأن النجاح الكبير يرتكز على إعادة تنظيم التجارة الداخلية .

• روبرت تونسيند ( رئيس « أفيس لتأجير السيارات » )

ابن تسعيرتك بشكل غير تفاضلي بنسبه ٢٠% في كل الاحتمالات ، وزد ٢٠% زيادة على التقدير حاسبا نسبة الزمن المصروفة لإتمام الخطة ، ثم قلل النتيجة النهائية بنسبة ٢٠% .

• ميشيل بورتير :

ثلاث قواعد إستراتيجية للاطلاع على شراسة المنافسين :

التكلفة الإجمالية للقوى القيادية ، بماذا يتميزون ؟ ، وعلام يركزون ؟

• ليونارد باس ( مستشار إداري ) :

إذا امتلكت الشركة المال ، لن يكون الأمر مكلفا عليها لتخترق السوق خلال فترات الركود .

• كارل فيسبر :

المنتج الاستهلاكي يجب أن يتاح بسعر يعادل أربعة أو خمسة أضعاف التكاليف (المواد الخام ، والعملية والتصنيع ) ، وأما الخدمات فيجب أن تباع بثلاثة أضعاف تكلفة العمالة .

• ميشيل بورتير :

إستراتيجية دخول سوق جديدة :

(١) قلل تكاليف الإنتاج .

٢) اشتر المادة الخام عندما تكون أسعارها منخفضة .

٣) اعرض منتجاً مدهشاً .

٤) قدم تجديدات في التسويق .

٥) استخدم موزعين في مجال آخر .

• جيمس مانلى ( نائب رئيس شركة التاجير ) :

أربعة مواضع يجب اختبارها بشكل دورى وذلك على المدى القصير (سنة أو أقل) والمدى الطويل وهى :

— حجم المبيعات مقابل التخطيط وسعر البيع .

— نسبة نصيب المنتج من السوق مقابل المنافسين وتطوير مندوبى المبيعات .

• هارولد ليافيت ( بروفيسور جامعة ستانفورد ) :

كلما زاد الاختلاف بين الشركة الأم والشركات التابعة لها عالمياً في المجال الشقائى ، زادت الحاجة إلى إعطاء الشركات التابعة المزيد من الاستقلالية .

• جويل ديان :

ماذا تفعل عندما يصل المنتج إلى حد النضج ؟ :

١) خفض الأسعار إذا لزم الأمر .

٢) قلص من تحسين المنتج .

• دايفر وينستين :

نسبة حصة المنتج من حجم السوق مهمة ، وخاصة بالنسبة للمنتج الذى لا يشتري بشكل متكرر ، لأن المشتري يمكن أن يدفع أكثر من أجل أن يقلل من المخاطرة عند الشراء .

• شب كونلى :

إذا كنت تملك شركة مع شريك يفترض كل منكما أن يساهم بشكل فعال ، احرص على أن تكون الشركة بنسبة ٥٠/٥٠ .

• بوردروم ريبوترز :

معظم الشركات لا تبدأ بالتجارة الخارجية إلا بعد وصول حجم المبيعات إلى ( ٣٠ - ٥٠ ) مليوناً .

## الفصل العشرون التمويل المناسب للمشروع المثمر

في كل زمان ومكان هناك طائفتان من المستثمرين ، طائفة تبحث عن المشاريع المناسبة لاستثمار أموالها فيها ، وطائفة أخرى لديها المشاريع تبحث عن ممولين جادين لمشروعاتهم التي يعتبرونها جواهر مكنونة تحتاج إلى بعض التلميح بفلوس المولدين .

وأما الطائفة الثالثة فهي طائفة الوسطاء ، وهذه الطائفة تعمل على التوفيق ما بين الطائفة الأولى والطائفة الثانية مقابل عمولة من أحد الطرفين أو من كليهما ، وسواء كنت من الطائفة الأولى أو الثانية أو الثالثة فلا بد من قواعد ونصائح يفضل الاطلاع عليها للحصول على الأفضل ، سواء كان مشروعاً أو تمويلاً أو عمولة ، وتجذ ذلك من خلال اطلاعك على الأقوال التالية :

- ميشيل براون :  
عندما تصفى بضاعتك ، كلما أسرعت في دفع الدين كان الربح أكبر .
- جيمس فان هورن ( بروفيسور « جامعة ستانفورد » ) :  
الخاسر في عملية شراء المواقف هو الموظف ، لأن الموظف يتحمل مخاطرة أكبر ويحصل على أقل مكافأة .
- سبا كلاينت بولتين :  
غالباً سوف يحسب عليك الخاسر رسوماً تعادل ١% من إجمالي حساب المبيعات إضافة إلى ( ٢ - ٣% ) رسوم إضافية على الفاتورة التي تدفع قبل موعد الاستحقاق ، وعليه فلا تدفع إلا بتاريخ الاستحقاق .
- وليام دفيذ مونتتا بيرت ( مؤلف ) :  
يمكن حساب التضخم المستقبلي بواسطة معدل نمو النقود خلال المدة من ١٨ إلى ٢٤ شهراً سابقاً ناقصاً ١% .
- فريدريك بالدروين ( محلل لسوق الأسهم ) :  
البنوك الاستثمارية غالباً ما يكون مصدر العائد على المبلغ يساوى ضعف العائد لنفس المبلغ من البنوك التجارية .

• ديك بيري ( سوق صناعية ) :

مشاكل خدمات العملاء تشكل نسبة ٣٠% من سبب تغير البنك .

• بوردروم ريبورتز :

يمكن أن تحظى بعناية أكبر من موظفي البنوك إذا اخترت الوقت والتاريخ المناسب لزيارتهم ، فأفضل التواريخ هي التي تقع ما بين ( ٤ - ١٤ ) أو من ( ١٦ - ٢٩ ) من كل شهر ، وقبل الساعة الحادية عشرة وبعد الساعة الواحدة والنصف .

• جاي روبرتر ( شركة ماسشوستس للتأمين على الحياة ) :

علام تبحث البنوك لإعطاء الشركات قروض ؟

(١) سجل طويل الأمد يدل على زيادة نسبة مشاركتها في السوق .

(٢) تحويل الشركات التي تقلص المدة الطويلة للديون .

(٣) عائد يعادل ٨% أو أكثر .

(٤) تتعامل مع مدقق معروف ومستقل ، ويفضل أن يكون من أكبر ثمانية مدققين في المنطقة .

(٥) خطة مالية متكاملة للشركة .

• جون ماكدونالد ( بروفيسور في جامعة ستانفورد ) :

الشركات التي تحتل الفئات العليا في التجارة تميل إلى عدم الاهتمام بتحصيل فواتيرها في الوقت المناسب .

• هوارس كلافتير :

احسب ( ٢٠-٤٠% ) قيمة تحصيل إذا تم التحصيل عن طريق مؤسسة للتحصيل .

• جون ماكدونالد :

إذا أضيفت أسهم جديدة للشركة ، فيجب أن يزداد الربح بنسبة تتناسب مع زيادة عدد الأسهم المضافة ، وذلك من أجل قطع الطريق أمام تخفيف الأسهم .

• هنري فوس ( رجال أعمال أمريكي ) :

مطلوب من جميع رؤساء الدوائر أن يستقطعوا من ميزانياتهم المالية ٢٠% بغض النظر عن الأشياء المطلوبة للسنة القادمة .

- كارل أوين ( مستثمر بنكى ) :
- استقرض أكثر ما يمكن ، وليس فقط ما توقع أن تحتاج .
- ريتشارد وايت ( مؤلف ) :
- إجمالى الرواتب لا يجب أن يتجاوز ٥٠,٥% من إجمالى المبيعات بعد السنة الثانية .
- شب كونلى :
- أفضل وقت للاستدانة من البنوك هو الوقت الذى يكون فيه الاقتصاد فى بداية الانتعاش ، وفى الوقت الذى يكون هناك تنافس شديد بين البنوك نفسها .
- كارل فيسبر ( بروفيسور ومؤلف ) :
- أهمية السمعة الجيدة ونسبتها فى إجمالى المبيعات :
- (١) الوكلاء السياحيون ٣٥% .
- (٢) المغاسل الصغيرة التى تعمل بالعملة ٧٠% .
- (٣) التدريب المحاسى ٩٠ - ١٥٠% .
- (٤) وكلاء شركات التأمين التى تزيد مبيعاتها عن مائة ألف دولار ٢٠٠% .
- (٥) محطات الراديو الكبيرة ٦٠% .
- ريتشارد وايت :
- نسبة كسب الأسعار :
- (١) الصناعات البالية ( ٢,٥ - ٥% ) .
- (٢) الصناعات الراكدة ( ٤ - ١٠% ) .
- (٣) الصناعات القديمة النامية ( ٧,٥ - ٢٥% ) .
- (٤) الصناعات المتينة ( ٢٥ - ٧٥% ) .
- (٥) الصناعات المزدهرة والذهبية ( ٥٠ - ١٠٠% ) .



• روانه سكوت :

لامتلاك مؤسسة تجارية يفترض أن يتم دفع ٣٠% فوق القيمة الدفترية  
لمؤسسة حتى تصبح المؤسسة من حقه .

• وليم جراى ( محلل تجارى ) :

الشركة التى تعمل فى المجال الصحى والتى تطمح فى التعامل مع اللجان المالية  
سوف تكون نسبة أسعارها أفضل من تلك التى ليس لها الرغبة فى التعامل مع  
اللجان المالية .

• بوب وارنجستون ( نائب الرئيس « ديك بردوا » ) :

إذا رغبت فى توفير الوقت والمال عندما ترسل دفعات من دولة إلى دولة ادفع  
بالعملة المحلية وليس بالدولار .

احرص على أن تكون الحسومات واضحة على الفواتير وتجنب ما استطعت أن  
تستخدم المختصرات مثلاً ( ٢% - ١٥ صافى ٣٠ ) ولكن ترجمها بشكل  
واضح مثل : هذا عرضنا يشمل خصماً بنسبة ٣٦% من إجمالى الفاتورة .

• روبرت تلمان ( مدير التسويق ) :

المستثمر غير الجيد ( فى شركة ما ) ، هو الذى يدفع أكبر سعر للأسهم وهو على  
الأغلب أعلى اختيار على المدى الطويل .

• ريتشرد وايت :

أولويات الدفعات :

(١) ادفع للبنك .

(٢) ادفع للدائنين الآخرين .

(٣) ادفع لموظفيك .

(٤) ادفع لمن لهم الحقوق عندك .

(٥) ادفع لنفسك .

• فيليب جى ( مؤلف ) :

دائماً أعط المبيعات المنخفضة قيمة تقديرية عندما تحدث مع مستثمر مرتقب أو للبنك .

• مارك والفيش :

الشركة التي ترتب لشراء موقف قوى لدعم الشركة يجب أن يتم استرداد ما تم دفعه خلال خمس سنوات .

• ريتشرد وايت :

• رواتب الإداريين يجب ألا تتجاوز ٣% من صافي البيع بعد السنة الخامسة للشركة .

• ميشيل بورتير ( بروفيسور « جامعة هارفرد » ) :

للمحافظة على النمو = ( نمو الموجودات الثابتة ) × العائد بعد الضرائب من المبيعات × ( الموجودات المدينة ) × ( الدين / المستحق ) × ( العمولات المستحقة ) .

• جون ماكدونالد :

نسبة الشركة الحالية يجب أن تكون ضعف النسبة السريعة .

• جيمس ويكير ( شريك ) :

على الممول أن يفهم النقاط التالية :

(١) يجب أن يدفع له مباشرة .

(٢) أن يتقبل بعض الدفعات المتأخرة أحياناً .

(٣) أن يعتبر الدفعات المتأخرة أنها ليست من سياسة الشركة .

• جورج فوستر ( بروفيسور « جامعة ستانفورد » ) :

على البنك التجارى ألا يقدم على إقراض أكثر من ٥% من حجم موجوداته لمشروع صناعى واحد أياً كان .

• جون ماكدونالد :

كل دولار في المستودع يمكن للشركة أن تستفيد منه بنسبة ٥٠% تسهيلات في قرض، ولكل دولار محصل من الفواتير المستحقة يمكن أن تحصل مقابلة لـ ٨٠% من قيمة قرض آخر .

• بوردروم ريبورتس :

عندما تفاوض البنك من أجل الحصول على قرض ، انشر انطباعاً بالثقة محاولاً أن تعرف كم يريد البنك ، ولا تعط أية بدائل ، وقلل الطلبات حتى لا يكون لدى الطرف الآخر أى خيار .

• ألكسندر جرانت وشركاه :

جدول الفوائد المتوقعة على الدولار :

ستأ على الدولار	٩٧	يوماً	٣٠
ستأ على الدولار	٩٠	يوماً	٩٠
ستأ على الدولار	٨٠	يوماً	١٢٠
ستأ على الدولار	٦٧	يوماً	١٨٠

## الفصل الحادي والعشرون التصنيع وتشغيل خط الإنتاج

تميز الأمم العظيمة عن غيرها من الأمم بمنجزاتها العظيمة ، والنمو الحضارى لابد أن يسبقه أو يصاحبه نمو اقتصادى كبير ، والاقتصاد منذ الأزل يعتمد على ثلاثة عناصر وهى : الزراعة ، والصناعة ، والتجارة.

ومن هنا كان وما يزال التصنيع هو عماد الأمم ، حيث قال الخليفة عمر بن الخطاب رضى الله عنه « ويل لأمة تأكل مما لا تزرع ، وتلبس مما لا تحيط » ، لذلك لا يكفى أن يكون هناك صناعات مختلفة ، بل يجب أن تكون هذه الصناعات فعالة ومتقنة ، بحيث تنافس غيرها من الصناعات الأخرى فى البلدان المختلفة ، وذلك سعياً وراء الاكتفاء الذاتى أولاً ولتصبح فى مصاف الأمم العظيمة صاحبة الإنجازات العظيمة ، وفيما يلي بعض الاقتراحات فى هذا المجال :

### • جون ميشيل ( رئيس « مورتورلا » ) :

على المصنع أو إدارة التطوير والبحث ألا تترك المجال لأن يتجاوز عدد موظفيها الألف بأى حال من الأحوال.

### • توم بيترز وبوب واترمان ( مؤلف ) :

إذا جمعت أكثر من سبعة أشخاص فى مشروع بحث واحد تأكد بأن فعالية البحث سوف تقل .

### • بوردروم ريبورتز :

احرص على أن يكون مكتب المدير فى وسط المصنع أو المصلحة ليتمكن عمال الإنتاج من الوصول إليه بسهولة دون الحاجة إلى وسطاء .

### • دايفد كريبس ( بروفيسور « جامعة ستانفورد » ) :

يجب أن يتناسب حجم المستودع تناسباً طردياً مع مدى خطورة العلاقة مع المورد الرئيسى للمواد الخام ، فكلما كانت العلاقة جيدة كان حجم المستودع أصغر والعكس بالعكس .

• جون دافن ( نائب الرئيس « شركة GTE للخدمات » ) :

ماذا تفعل عندما يكون هناك نقص في العرض ؟ :

(١) اتصل بالسرعة الممكنة بكل من مدير الإنتاج ومدير الشراء لمعرفة المزيد من المعلومات عن الموضوع وما هي الأسباب .

(٢) تزويد المشتريات بالتمويل المطلوب بالسرعة الممكنة وأخر أية تكملة لتطوير أصناف جديدة لا يوجد لها مشتر جاهز .

• جوزف جوروم ( مستشار فن مراقبة الجودة والنوعية ) :

المشكلات التي يواجهها مراقب النوعية تكمن في تصميم المنتج نفسه ، ونصف النتيجة من تتابع شراء المكونات .

• ليان فيليبس ( بروفيسور « جامعة ستانفورد » ) :

يجب ألا تزيد نسبة الكمية المشتراة من أكبر شركتين لتزويدك بالمواد الخام عن ٦٠% من المجموع الكلي للمشتريات ، ويجب أن تقسم النسبة بين الشركتين بالتساوي .

• جاك لتدسى :

الإضاءة الليلية يمكن أن توفر ( ٨٠ - ٩٠% ) من طاقتها خلال النهار من خلال الخلايا الشمسية .

• فيليب جى ( مؤلف ) :

عندما تحسب بشكل تقريبي تكليف أى منتج مستورد من الخارج ، أضف نسبة ٢٠% على سعر المصنع وذلك من أى مكان .

• راى بردمان :

سعر المواد الخام المطلوبة لإنتاج الإلكترونيات يجب ألا تزيد تكلفتها عن ١٠% من سعر البيع للمستهلك لذلك المنتج بعد الانتهاء من إنتاجه .

• أليكسندر جرانت وشركاه :

البضاعة غير المباعة والمخزونة لمدة عام تكلف حوالى ٢٥% من قيمتها ( ١٥% فائدة بنكية ، ٨% تخزين وتحميل ، نقل ومنافع أخرى ٢% ) .

- الدائرة الزراعية الأمريكية :  
التعليب والتعليب للمواد الغذائية يكلف ٩% من إجمالي التكاليف .
- توم بيترز :  
إذا كنت جاداً بخصوص نوعية المنتج وخدمات الزبائن ، ولم تمض عليها ما يعادل ٣٥% من وقتك ( استخدم تقويماً تحليلاً ) وستجد أنك غير جاد في ذلك .
- ريتشرد وايت :  
يجب تخفيض ميزانية البحث والتطوير كثيراً ، لتكون أقل من ١٠% عندما يبدأ التصنيع أو ١٥% عندما تبدأ الأعمال ذات التقنية العالية .
- فيليب جى :  
مطلوب وجود ثلاثة أسعار من ثلاث شركات مختلفة عندما تشتري مواد خام للإنتاج .
- بيترسون ، هوول وهيزر ( مستشار نقليات ) :  
غير سيارات التأجير بعد ٣٦ شهراً أو بعد ٥٥,٠٠٠ ميل ، فهذه النقطة التي يصبح عندها الاحتفاظ بمثل هذه السيارة يكلف أكثر من شراء سيارة جديدة .
- ريتشرد وايت :  
في الشركات المصنعة ، رواتب الإنتاج يجب ألا تزيد عن ١٥% من صافي المبيعات .
- نورمان كوبرت ( مستشار تخزين ) :  
دائماً توسع عمودياً بقدر الإمكان ، لأنه سوف يوفر الإيجار .
- د. دوغلاس لامبرت ( جامعة ميجشن ) :  
احرص على أن تكون دورة المستودعات خمس أو ست مرات في السنة الواحدة، وذلك لزيادة الفعالية ولاستغلال التكاليف على الوجه الأكمل .
- جون أولا كونور ( رئيس تحرير « مجلة الشراء » ) :  
المؤسسات الكبيرة تميل إلى تغيير ( ٢٠ - ٢٥% ) من مموليها سنوياً .

- جون كرسنتون ( أخصائي تصنيع ) :  
يجب ألا تزيد تكاليف الإنتاج عن ١٠% من سعر البيع وخصوصاً في المراحل الأولى من التصنيع .
- دافيد كرييس :  
كلما زاد الاختلاف بين القدرات الإنتاجية بين محطات الإنتاج ، تطلب هذا وجود مخزون أكبر وخاصة لدى المحطات الأكبر .
- سيتيا أور :  
قاعدة : غالباً ٢٠% من خط الإنتاج يولد ٨٠% من الأرباح .
- جورج بالاس ودافيد هولاس :  
الشركات التي تعمل في التصنيع يجب أن تشتري القطع بدلاً من تصنيعها .

## الفصل الثانى والعشرون فلسفة التجارة

الفلسفة فى التجارة هى الارتقاء لمرحلة جديدة ، يتمكن التاجر فىها من صياغة قوانين جديدة تخصه وحده ، بمعنى أن يصبح شيخ التجار ، عنده فتاوى (قواعد ) تجارية لمواضيع جديدة ، أو رأى مختلف لفتاوى ( قواعد ) قديمة سابقة ، وهنا يمكن لنا أن نطلق على هذا التاجر أنه صاحب فلسفة تجارية جديدة .

لذلك نجد أن لكل زمان دولة ورجال ، ونحن الآن نمر فى مرحلة زمنية تتطلب منا التمرد على القواعد التجارية القديمة ، لذلك يفترض أن نحاول وبجدية كبيرة الاستفادة من آراء التجار الذين حققوا نجاحاً ملموساً فى هذا المجال ، لتعميم هذه الفلسفة والاستفادة منها بشكل أكبر .

### • روجر فون أوك ( مؤلف ) :

الكمية التى يستخدم فيها الشخص مخيلته تتناسب عكسياً مع كمية العقاب التى سيحصل عليها مقابل استخدامه لها .

### • جون أوبل ( رئيس « IBM » ) :

لتكون الموظف المرغوب فيه :

— كن غاية فى الأمانة .

— اكتشف ما يخلق المنفعة بعملك .

— تعاون مع أشخاص جيدين .

### • نابليون هيل ( مؤلف ) :

مبادئ نابليون هيل الـ ١٣ التى تقود للنجاح :

( ١ ) الرغبة .

( ٢ ) الإخلاص .

( ٣ ) التحفيز الذاتى .

( ٤ ) المعرفة المتخصصة .



- ( ٥ ) التصور — التخيل .
- ( ٦ ) خطط منظمة .
- ( ٧ ) إمكانية اتخاذ القرار .
- ( ٨ ) الإصرار .
- ( ٩ ) استخدام دعم الآخرين في المشاورة التجارية ( قوة العقول الخلاقة ) .
- ( ١٠ ) العقل المتفتح .
- ( ١١ ) استغلال العقل بفعالية مطلقة .
- ( ١٢ ) الحاسة السادسة .
- ( ١٣ ) القدرة على التلازم مع الجنسين .

• لورنس بيتر ( مؤلف ) :

كل شخص يرتفع إلى مستواه دون منازع ( سواء شاء فلان أم أبي ) .

• شيب كونلى :

المرات التي يستأذن فيها المدير التنفيذي من العمل وطولها يناسب طردياً مع عدد الساعات التي يعملها المدير التنفيذي في الأسبوع .

• روجر فون أوك :

كل تقدم في الفن ، العلوم ، التكنولوجيا ، التجارة ، التسويق ، الطبخ ، الطب ، الزراعة ، وفي التصميم كان يحدث في معظم الأحيان عندما يقوم أحدهم بتحدى القاعدة ويحاول بطريقة أخرى .

• بيتر دروكير :

المسافة بين القائد والشخص العادي ثابتة ، إذا كان أداء القائد عالياً ، فإن أداء الشخص العادي سوف يرتفع أيضاً ، لذلك من الأسهل رفع أداء قائد واحد من أن ترفع أداء الأغلبية العظمى .

- فردريك ترمان ( أبو السليكون فالى « جامعة ستانفورد » ) :
- إذا رغبت بفريقك أن يفوزوا بالقفز العالى ، عليك أن تبحث عن شخص يقفز ٧ أقدام، لا سبعة أشخاص كل منهم يقفز قدماً واحداً .
- سى نورثكوت باركنسون :
- يمتد العمل للء الزمن المتوفر لإنجازه .
- شب كونلى :
- نجاح رئيس الضباط التنفيذى يتناسب طردياً مع مدى تعاونه وعمله مع سكرتيره التنفيذى .
- دايل كارنيج :
- الرجل الذى يقتنع بما هو ضد مصلحته ما يزال بنفس العقليّة القديمة .
- كيفن أوبرن :
- احذر من الأشخاص الذين يختصرون أسماءهم الأولية .
- بيتر دروكر :
- أحرى أن يسأل المدير التنفيذى الفعال ما هى النتائج المتوقعة ؟ من أن يسأل « ما هو المطلوب عمله » ؟ .
- شب كونلى :
- المدير التنفيذى الجديد أقدر على النجاح والتقدم من المديرين الذين أصبحوا فى منتصف الطريق .
- سيث جودن :
- من يتعلم كيف يتعامل مع الفشل يسهل عليه التعامل مع النجاح .
- لاريغ وجاك تروت ( مؤلف ) :
- ابحث عن الثقب ثم املاه .
- ودى آلن ( ممثل كوميدى ) :
- نسبة ٨٠% من النجاح تظهر .

- **مارك جونسون :**
- **لتقن أى شىء يجب أن تواصل المحاولات وأن تقع فى أخطاء كثيرة وكبيرة .**
- **دافيد أوجليفى :**
- **القواعد وضعت لمن يطيعون وللمجانين ، والقيادة للرجال الحكماء .**

**عصير الكتب**  
**[www.ibtesama.com/vb](http://www.ibtesama.com/vb)**  
**منتديات مجلة الإبتسامة**

## اختبار ذاتي

فيما يلي بعض الأمثلة التي يتبعها سؤال ، أجب عن جميع الأسئلة خطأ :

أولاً : في فن التفاوض في الأعمال التجارية

عن مجلة الأبحاث :

التفاوض هو فن التوفيق .

وقال مجهول :

في التفاوض يفوز من يكثر أقل .

وقال مارك مكورماك :

عندما تسمع ما لا تحب ، أجب بسؤال ، حتى ولو كان « لماذا

تقول هذا ؟ » .

وقال رونالد ريجان :

التفاوض الناجح يعتمد بنسبة ٧٠% على التحضير ويعتمد

بنسبة ٢٠% على التنفيذ وبنسبة ١٠% فقط على التفاوض بحذاته

على طاولة المفاوضات .

س(١) : فما هي قاعدتكم الذهبية التي تصحون بها في التفاوض ؟

ثانياً : كيف تبدأ مشروعاً تجارياً ناجحاً ؟

روبرت كيسلير (رأسمالي أمريكي) :

الشركة التي تستهلك أقل زمن ومصروف لتباشر عملها ، هي أكثر حظاً وفرصة للنجاح، وعادة في البداية يكون الشركاء متحمسين لتنفيذ الأفكار وتطبيقها بشكل عملي وجيد .

آلن بايبيست ( رجل أعمال أمريكي ) :

لتكتشف ماذا ينقص السوق من مشاريع تجارية جديدة في المجتمع الخلى ، فما عليك إلا أن تحضر الدليل التجارى (الورق الأصفر) أو دليلاً مشابهاً لجمع يشبه مجتمعتك الخلى وقارن ما هو موجود بالدليل بما هو غير موجود في الدليل الخلى ، وحاول أن تجد المنتجات والخدمات غير المتوفرة في مجتمعتك الخلى .

س(٢) : فماذا تقولون لمن يرغب في أن يبدأ مشروعاً تجارياً جديداً ؟

ثالثاً : إيجاد منتج جديد / ساعة جديدة

ألين ميشيلز ( التحول التكنولوجى ) :

المنتج التجارى الواحد لن يحتاج في البداية أكثر من تعاون ثلاثة أفراد لإخراجه إلى حيز التنفيذ .

نيكولاس دينابولى ( مدير المهندسين « بنيو دفايسسز » ) :

عندما ترغب في وضع منتج جديد في السوق ، فإن من الضروري جداً أن تميز بين المنتج البياع ( القابل للتسويق ) والمنتج الذى يعد مشروع بحث جديد ( وذلك حسب تجاوب السوق ) . والشخص الذى يمتلك مثل هذه الإمكانية هو الشخص الذى يستطيع أن يميز بين النجاح والفشل .

يجين فنكن ( مستشار « وستنج هاوس » ) :

لتحقيق ربح له معنى « جيد » من منتج جديد تحت البحث والتطوير عادة يستغرق ما بين ٧ و ١١ سنة من بداية المشروع .

س(٣) : فماذا تقولون لمن يرغب في إيجاد منتج جديد ؟

رابعاً : هل التسويق يدعم المبيعات أم العكس صحيح ؟  
ألان أمسلير :

يجب أن تعلم أن تصميم وإخراج كتالوج من نوعية جيدة  
سيكلف بمعدل ٢٠٠ دولار للصفحة الواحدة .  
جاي كونراد ليفينسون ( مؤلف « التسويق غير المنظم » ) :  
أفضل وأهم الصفات في مدير التسويق التنفيذي هي: الصبر،  
سعة الخيال، الثقة بالنفس ، أن يكون ودوداً ( غير عدواني ) .  
س(٤) : فماذا تقولون في التسويق والمبيعات ؟

خامساً : فنون أساليب البيع والإدارة :  
دالي جارينج ( مؤلف وفيلسوف معروف ) :  
عندما تتعامل مع خبراء ودواهي الشراء ، حاول أن  
تستشيرهم في السلعة بدلاً من محاولة بيعهم .  
جون تروتن ( مؤلف « سفينة مندوب المبيعات » ) :  
استشر من يعملون في المبيعات لتحديد سقف المبيعات  
المطلوب الوصول له من قبل مندوبي المبيعات .  
كيث مايرز :

احرص على أن تكون المكالمة الأولى للمبيعات تتضمن طلب خدمة بسيطة لأحد الطرفين ( البائع أو الزبون ) .

دالى كارينج :

ابتم .

س(٥) : فما هي فنون أساليب البيع في نظرك ؟

سادسا : الدعاية والإعلان

فليب ( رئيس مجموعة أوجليفى ) :

في الدعاية ، الذى يتحدث عن السلعة أكثر هو الذى يبيع أكثر ، والناس لن تقرأ الإعلانات الطويلة إلا إذا كانت تحتوى على معلومات قيمة منظمة بطريقة شيقة .

تقارير « بوردروم » ) :

ابحث عن أفضل فائدة للمنتج وصمم الإعلان بحيث يدور حول هذه المنفعة ، وكرر هذه العملية على الأقل مرتين في نفس الإعلان ، ومرة في النهاية .

دافيد أوجليفى ( مؤسس أوجليفى ) :

عندما تصمم إعلاناً استخدم جملاً لا تزيد عن ١٢ كلمة .

جاي كونراد ليفنسون :

أصدقاؤك وعائلتك ومعاونوك في العمل سوف يملون من الإعلانات بسرعة أكبر بكثير من المستهلكين ، فلا تشعر بالملل من المحيطين بك .

س(٦) : فما تقولون لمن يرغبون في الإعلان عن منتجائهم ؟

سابعاً : المقابلات الصحفية والتلفزيونية

جورج جلازر ( نائب رئيس شركة « هل ونولتون » ) :

في المقابلات التلفزيونية المسجلة ، خذ الوقت المناسب للتفكير في الإجابة قبل الإجابة، لأنهم سوف يقومون بحذف المقاطع الصامتة ولا تحاول أن تسترق الوقت باستخدام عبارات مثل « حسناً ، هذا سؤال وجيد » فإنها تعطي انطباعاً بأن المتحدث يميل إلى المراوغة والتحليل .

بزنيس ويك :

عندما تكون عندك مقابلة تلفزيونية ، احرص على أن تمارس أى نشاط غير الروتين المكتبي العادي مثل ممارسة الرياضة — الركض، اعمل مساجاً — استرخ ، ولا تحاول أن تزاول أى عمل يومي روتيني وخصوصاً في المكتب .

آن وجون كادون ( مؤلفا « فن العلاقات العامة الناجحة » ) :

على الشركة أن تختار يوماً مناسباً لإعلان الأخبار الجيدة ، ويجب أن تتجنب إعلانها في نهاية اليوم الأخير من الأسبوع .

س(٧) : فماذا تصحون أنتم في المقابلات التلفزيونية والصحفية ؟

ثامناً : البيع بالمفرق ( البيع القطاعي )

شالز ريد ( محاسب قانوني ) :



في المطعم والمقهى ومشاريع الخدمات ، اجرد المخزون أسبوعياً ،  
لأن المخزون أكثر عرضة للنقص والفقدان من السيولة النقدية ومستداماً .

جيف ميليندى ( مدير وشريك في « بولزتكسس كاف » ) :

سياسة التسعير في المطاعم تنص على أن سعر الطعام يضاعف  
ثلاث مرات من سعر التكلفة المباشرة ، والمشروبات أربع مرات .

جاك هاندى ( رئيس « التدريب الأمني » ) :

اللص المحلى ( الداخلى ) يكلف خسارة في المخزون تفوق اللص  
الذى يسرق ويهرب دون دفع القيمة .

س(٨) : فماذا تنصحون من يعمل بالفرق ؟

تاسعاً : الكمبيوتر وأهميته في القطاع التجاري

تقارير بوررد روم :

احرص على أن تشتري جهاز كمبيوتر جديداً ، عندما تكون  
تكلفة تحديث الجهاز والبرنامج المحليين أكثر من ٥٥% من سعر الجهاز  
الجديد .

بيتر مكوليمز ( مؤلف كتاب « الكمبيوتر الشخصي » ) :

سبب الأخطاء الكبيرة في الكمبيوتر بالترتيب :

(١) خطأ المشغل ( الإنسان ) .

(٢) خطأ في البرنامج .

(٣) خطأ في الجهاز نفسه .

وفي حال استخدام البرامج التي أصبحت معروفة ومجربة يقلل من  
احتمال الخطأ في النقطتين الأخيرتين .

س(٩) : فبماذا تلخصون أهمية الكمبيوتر في الأعمال التجارية ؟

س(١٠) : ما أفضل نصيحة لمن يحضر نفسه لمقابلة شخصية ؟

س(١١) : ما أفضل نصيحة لمن يرغب في تعيين موظف جديد لمنصب إدارى عالى ؟ .

س(١٢) : عندما ترغب في فصل مدير عام ، ماذا تعمل ؟ وبماذا تنصح غيرك ؟

س(١٣) : اذكر قاعدة ذهبية لمن يعمل في الاستثمار ؟

س(١٤) : العقار .. ماذا يشكل لك من الناحية التجارية ؟

س(١٥): اذكر حكمة تجارية تعمل بها وكانت صائبة في أغلب الأحيان.

س(١٦): من وجهة نظرك : ما هو أفضل لباس للمدير في الحالات التالية :

١) في الاجتماعات الرسمية خارج البلاد .

٢) في المؤتمرات والمعارض .

س(١٧): هل تعقد صفقة تجارية قبل غداء العمل أم بعده؟

س(١٨): ما هو الاجتماع الفعال في نظركم ؟

س(١٩): ماذا تعنى لك عبارة « إستراتيجية العمل التجارى » ؟

س(٢٠): بماذا تنصح الممول ؟

س(٢١): اذكر نبذة موجزة عن حياتك التجارية ومنجزاتك التجارية التي تعز بها .

لابدء الرأى والملاحظة عن الكتاب أرسل للمؤلف على العنوان التالى :

الدار الثقافية للنشر — القاهرة

ص.ب : بانورااما

تليفون وفاكس : ٤٠٢٧١٥٧

## الفهرس

الصفحة	الموضوع
٣	المقدمة .....
٦	من خلال مشروع تجارى ناجح كيف تكسب الملاين !!؟ ...
١٦	فن التفاوض فى الأعمال التجارية .....
٢٣	خطوات تطوير منتج جديد .....
٢٨	هل التسويق يدعم المبيعات أم العكس صحيح !!؟ ...
٣٤	فنون وأساليب البيع الناجح .....
٤١	كيف تعمل دعاية مثيرة وناجحة !!؟ .....
٤٨	المقابلات التلفزيونية الناجحة .....
٥٣	البيع بالمفرق ( البيع بالقطاعى ) .....
٥٨	إعادة هندسة المؤسسات هى الوقاية وهى العلاج .....
٦٧	الكمبيوتر .....
٧١	الإدارة الفعالة فى الزمن الصعب .....
٨١	كيف توظف وكيف تفصل وكيف تختار !!؟ .....
٩٠	الانطباع الأول للعلاقات الشخصية .....
٩٥	رجال ونساء المال والأعمال .. كيف وماذا يلبسون !!؟ ..
١٠٠	الحكمة والأخلاق وكسب المهارات والعادات الجيدة ...
١٠٤	الاجتماعات الكذابة وكيف تجعلها فعالة !!؟ .....
١٠٩	(العقارات) كيف تعمل من الصحارى ناطحات سحاب !!؟

١١٧	اشتر شائعات وبع حقائق في أسواق الأسهم والاستثمار !! .....	- الفصل الثامن عشر
١٢٣	..... إستراتيجية العمل التجارى	- الفصل التاسع عشر
١٢٨	..... التمويل المناسب للمشروع المثمر	- الفصل العشرون
١٣٤	..... التصنيع وتشغيل خط الإنتاج	- الفصل الحادى والعشرون
١٣٨	..... فلسفة التجارة	- الفصل الثانى والعشرون
١٤٢	..... اختبار ذاتي	-
١٥١	..... الفهرس	-

الترقيم الدولي I.S.B.N.

977-5875-00-5

رقم الإيداع ٩٧/١٤٦٦٠

تمت الطباعة بالمطبعة العصرية ٧٢٠٦٢٤

**عصير الكتب**  
**[www.ibtesama.com/vb](http://www.ibtesama.com/vb)**  
**منتديات مجلة الإبتسامة**





## هذا الكتاب

إعتمد الأستاذ غسان عليان  
في اعداده لهذا الكتاب على  
آراء وتجارب نخبة من أكبر  
وأنجح رجال الأعمال ليكون  
نبراسا وركيزة لمن يطمحون الى  
أن يكونوا رجال أعمال ناجحين  
في بلادنا...

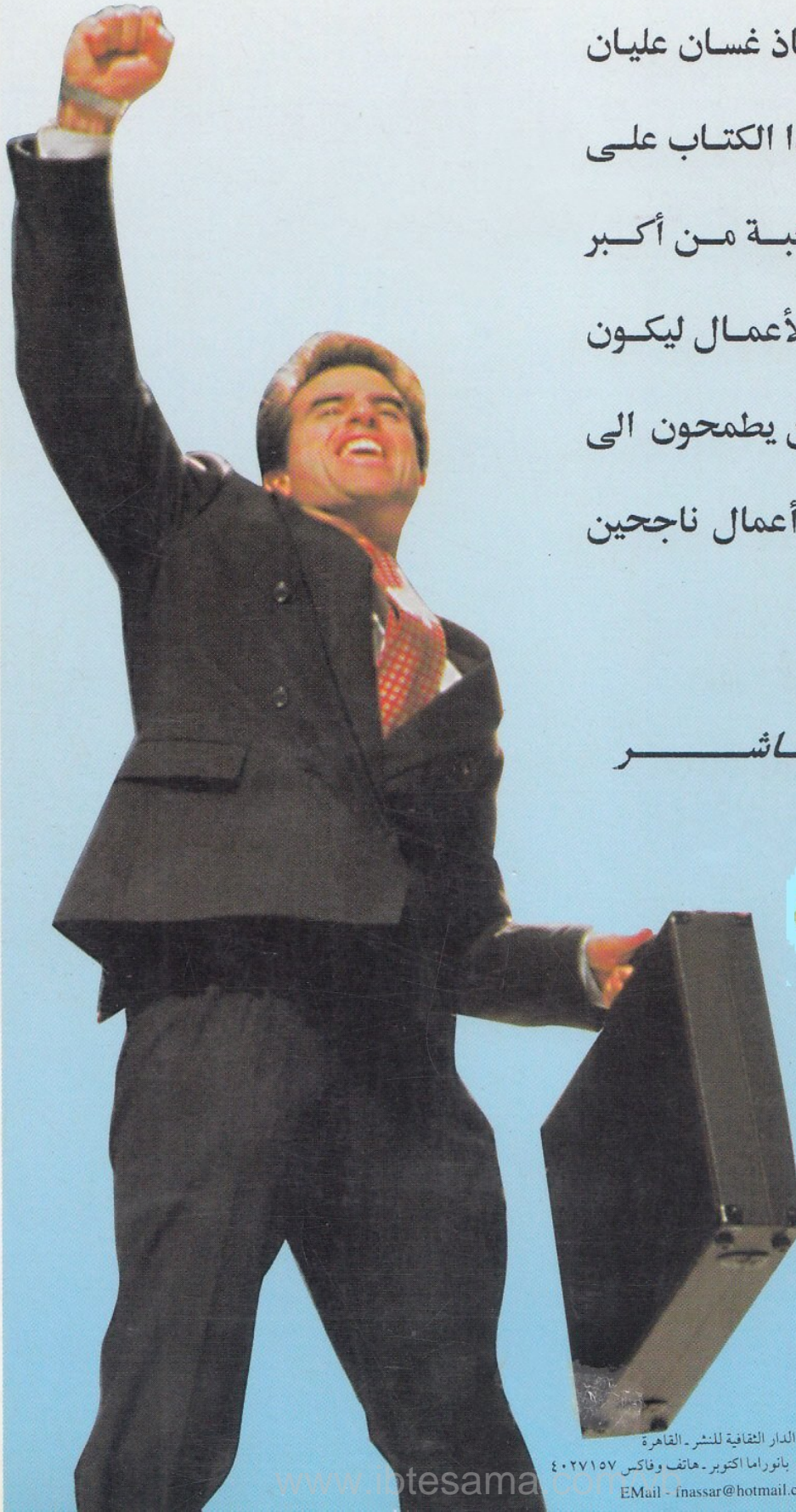
الناشر



الدار الثقافية للنشر - القاهرة

ص.ب : ١٣٤ بانوراما اكتوبر - هاتف وفاكس ٤٠٢٧١٥٧

EMail - fnassar@hotmail.com







Exclusive  
For

[www.ibtesama.com](http://www.ibtesama.com)