

منظمة اصحاب الاعمال الفاعلة

.... مجموعة من الأدلة « العملية » لبناء وإدارة منظمات
اصحاب اعمال فاعلة

الدليل الرابع تعزيز العائدات

تعزيز عائدات منظمات أصحاب الأعمال

... تطوير توجهات مناسبة ومستدامة للدخل

صادر لصالح مكتب أنشطة اصحاب الاعمال في منظمة العمل الدولية من قبل أكاديميين في
قسم ماجستير إدارة الأعمال، جامعة المنظمات الدولية في جنيف

تتمتع منشورات مكتب العمل الدولي بحماية حقوق المؤلف بموجب البروتوكول رقم ٢ المرفق بالاتفاقية العالمية لحماية حقوق المؤلف، على أنه يجوز نقل مقاطع قصيرة منها بدون إذن، شريطة أن يشار حسب الأصول إلى مصدرها. وأي طلب للحصول على إذن أو ترجمة يجب أن يوجه إلى منشورات مكتب العمل الدولي الحقوق والتراخيص (جنيف) العنوان أدناه أو عبر البريد الإلكتروني: pubdroit@ilo.org يرحب مكتب العمل الدولي بهذه الطلبات.

منظمة العمل الدولية

«منظمة اصحاب الاعمال الفاعلة»

بيروت، منظمة العمل الدولية، ٢٠٠٧

الدليل الاول: ادارة الحكم ISBN 978-92-2-617399-6

الدليل الثاني: الاستراتيجية ISBN 978-92-2-617400-9

الدليل الثالث: المناصرة ISBN 978-92-2-617401-6

الدليل الرابع: تعزيز العائدات ISBN 978-92-2-617402-3

منظمة اصحاب الاعمال الفاعلة - المجموعة الكاملة (print) ISBN 978-92-2-617403-0

منظمة اصحاب الاعمال الفاعلة - المجموعة الكاملة (CD-ROM) ISBN 978-92-2-617404-7

ILO

“The Effective Employers’ Organization”

A series of “hands-on” guides to building and managing effective employers’ organizations

Geneva, International Labour Office, 2005

Guide 1. Governance: ISBN 92-2-117399-2

Guide 2. Strategy: ISBN 92-2-117400-X

Guide 3. Advocacy: ISBN 92-2-117401-8

Guide 4. Revenue Building: ISBN 92-2-117402-6

The Effective Employers’ Organization. Complete set of 4 guides: ISBN 92-2-117403-4 (print)

The Effective Employers’ Organization. Complete set of 4 guides: ISBN 92-2-117404-2 (CD-ROM)

لا تتطوي التسميات المستخدمة في منشورات مكتب العمل الدولي، التي تتفق مع تلك التي تستخدمها الأمم المتحدة، ولا العرض الوارد للمادة التي تتضمنها، على التعبير عن أي رأي من جانب مكتب العمل الدولي بشأن المركز القانوني لأي بلد أو منطقة أو إقليم، أو لسلطات أي منها، أو بشأن تعيين حدودها. تقع مسؤولية الآراء المعبر عنها في المواد أو الدراسات أو المساهمات الأخرى التي تحمل توقيعاً هي مسؤولية مؤلفيها وحدهم، ولا يمثل النشر مصادقة من جانب مكتب العمل الدولي على الآراء الواردة بها.

إن الإشارة إلى أسماء الشركات والمنتجات والعمليات التجارية لا تعني مصادقة مكتب العمل الدولي عليها، كما إن إغفال ذكر شركات ومنتجات أو عمليات تجارية ليس علامة على عدم إقرارها.

يمكن الحصول على مطبوعات مكتب العمل الدولي عن طريق المكتبات الكبرى أو مكاتب منظمة العمل الدولية الموجودة في كثير من البلدان أو مباشرة من قسم المطبوعات على العنوان التالي:

ILO Publications

International Labour Office

Ch – 1211, Geneva 22 – Switzerland

يمكن طلب مجاناً قائمة بالمنشورات والمطبوعات الجديدة من العنوان المذكور أعلاه أو عن طريق البريد الإلكتروني : pubvente@ilo.org ومن خلال شبكة الإنترنت : www.ilo.org/publns

وللمطبوعات باللغة العربية بالإمكان الاتصال بالمكتب الإقليمي لمنظمة العمل الدولية على العنوان التالي:

منظمة العمل الدولية

المكتب الإقليمي للدول العربية

شارع جوستينيان – الفنطاري

ص.ب. ٨٨٠٤-١١

رياض الصلح بيروت ١١٠٧٢١٥٠

بيروت – لبنان

شبكة الإنترنت: www.ilo.org

الدليل الرابع تعزيز العائدات

تعزيز عائدات منظمات أصحاب الأعمال

... تطوير توجهات مناسبة ومستدامة للدخل

المضمون

١	كيفية استخدام هذا الدليل	القسم الأول
٥	منظمات أصحاب الأعمال وتعزيز العائدات	القسم الثاني
٩	فهم التكوين الحالي للعائدات	القسم الثالث
١٥	تحقيق أفضل نسبة من دخل الإشتراكات	القسم الرابع
٢٩	تعزيز عائدات الخدمات	القسم الخامس
٤٥	مصادر التمويل البديلة	القسم السادس
٤٧	تجميع لوائح تحقق تعزيز العائدات	القسم السابع
٥١	ما الذي يقوله مرشدو الأعمال Professor Stephen Lee, Management College	القسم الثامن
٥٧	قراءات ومراجع إضافية حول تعزيز العائدات ومنظمات أصحاب الأعمال	القسم التاسع

القسم الأول

كيفية استخدام هذا الدليل

منظمات أصحاب الأعمال على المستوى الوطني في الدول المتقدمة. وتبرز أهمية هذه المجموعة بشكل خاص لدى المنظمات التي تفكر في، أو قد شرعت بمراجعة كيفية زيادة توجهات العائدات أو تغيير التوازن في مصادر دخلها.

يشكل تطوير توجهات مناسبة ومستدامة للدخل نهجاً تدريجياً لبناء وإعادة التوازن في مصادر الدخل في منظمات أصحاب الأعمال. ويتضمن مجموعة من الأدوات العملية التي تساعد المسؤولين في منظمات أصحاب الأعمال على مراجعة نهجهم الحالي في تعزيز العائدات. وتأتي الأدوات بأنواع أربع:

إن هذا الدليل - تعزيز عائدات منظمات أصحاب الأعمال... تطوير توجهات مناسبة ومستدامة للدخل - هو الرابع في سلسلة الأدلة التي تشكل رزمة منظمة أصحاب الأعمال الفاعلة. وقد صُممت هذه المجموعة لمساعدة المدراء التنفيذيين والمدراء العامين والمدراء في منظمات أصحاب الأعمال على بناء وإدارة منظماتهم بنهج استراتيجي وبفعالية أكبر. وتتوجه هذه المجموعة بشكل أساسي إلى الذين يؤسسون ويبنّون ويديرون منظمات أصحاب الأعمال على المستوى الوطني في الدول الأقل نمواً وبلدان التحول الاقتصادي. إلا أنها سوف تزود المنظمات القطاعية والقطاعية التي أنشئت لتمثل مصالح أصحاب الأعمال، بكمٍ من النصائح، كما أنها سوف تفيد

لوائح التحقق: صُممت لوائح التحقق للمساعدة على مراجعة الموقع الحالي للمنظمة والتعرّف على الشوائب في الاستراتيجية إضافة إلى التخطيط لسبل من أجل تصميم وتطبيق استراتيجية ناجحة لتعزيز العائدات:



لوائح التحقق

الممارسات الفضلى: تزود الممارسات الفضلى بأمثلة حول كيفية معالجة المنظمات أخرى للمشاكل التي تتم مواجهتها.



الممارسات الفضلى

التمارين العملية: يمكن استخدام التمارين العملية فردياً، من قبل الأطراف العاملة أو أهيئات صنع القرار.



التمارين العملية

أقوال مأثورة: تتضمن أقوال مأثورة لكُتاب معروفين من أجل التشديد على أبرز النقاط، ويمكن أن تستخدموها في محادثاتكم وموادكم المكتوبة.



أقوال مأثورة

■ وينظر القسم حول مصادر التمويل البديلة في خيارات إنتاج العائدات غير المرتبطة برسوم العضوية وتقديم الخدمات. ويفسّر كيفية التعرف على مصادر التمويل البديلة وكيفية ضمان الاستفادة من مختلف المنح والإسهامات المتاحة.

ويقدّم القسم السابع من الدليل لائحة تحقق نهائية تجمع لوائح التحقق «الخاصة بالمواضيع» الواردة في النص ضمن أداة مراجعة تنظيمية شاملة. ويمكن استخدام هذه الأداة بعد قراءة الدليل تسهلاً للتخطيط للأعمال أو يمكن استخدامها منذ البداية كأداة قياس معياري لمعرفة موقع المنظمة من ناحية إنتاج العائدات.

ويزوّد القسم الثامن بمراجعة مختصرة للمقالات الأكاديمية حول تعزيز العائدات ومنظمات أصحاب الأعمال - ما الذي يقوله مرشدو الأعمال. ويصف هذا القسم في سياق أكاديمي وفي مكان واحد بعض المفاهيم والأدوات التحليلية المقترحة في هذا الدليل. وهو قسم منفصل يزوّد بمعلومات أكاديمية أساسية حول موضوع تعزيز العائدات ويشير إلى السبيل نحو قراءات إضافية مقترحة في القسم التاسع.

وينتهي الدليل بقسم قصير يتضمن قراءات ومراجع إضافية حول تعزيز العائدات ومنظمات أصحاب الأعمال. ويتعرّف هذا القسم على مصادر قراءات إضافية أو مساعدة ترتبط بشكل خاص بمنظمات أصحاب الأعمال ومجموعات المصالح الخاصة الأخرى وتعزيز العائدات. وهذه المراجع لقليلة وغير معروفة جيداً. فهو يحاول توجيه القارئ في الاتجاه الصحيح مع إعطاء لمحة سريعة عن المضمون من أجل تقليص الجهود المبذولة وتحقيق أقصى منفعة من الأبحاث الإضافية والمعقدة.

ويهدف هذا الدليل لأن يشكل أداة متعددة الغايات. ومع أنه مصمّم كأداة مباشرة نسبياً تسهل قراءتها، فإن استعراض هذا الدليل من الصفحة الأولى إلى الأخيرة ليس الطريقة الوحيدة أو الأفضل لتحقيق أقصى إفادة منه. فمنظمات أصحاب الأعمال تبدأ من مواقع مختلفة بالنسبة إلى كمية وتكوين العائدات «الفعالية» و«المفضلة». ونتيجة لذلك، تهتمّ مختلف أقسام هذا الدليل مختلف الجماهير بدرجات متفاوتة. وفي حين أن بعض النقاط لا شك فيها

ولا بد من الإفادة في البداية أن هذا الدليل بالذات يناسب حاجات منظمات أصحاب الأعمال التي فيها عضوية مباشرة للشركات أو عضوية مزدوجة من «شركات» و«اتحادات». وبالنسبة إلى منظمات أصحاب الأعمال التي تضمّ في عضويتها جزئياً أو حصرياً إتحادات قطاعية و/أو مناطقية، سيكون المضمون ذات إفادة أكبر للمنظمات الفيدرالية الأعضاء.

ويستهدف دليل تعزيز العائدات بشكل خاص المدراء التنفيذيين في منظمات أصحاب الأعمال. إذ يبدأ بنقاش واسع حول منظمات أصحاب الأعمال وتعزيز العائدات ويركّز على الحاجة لمستويات عالية من العضوية. فتحتاج منظمات أصحاب الأعمال إلى مستويات عضوية عالية ومزيج في العضوية يغطي كامل طائفة أحجام الأعمال ومصالحها. فلا بد من توافر العمق والوسع في العضوية من أجل إظهار نقاط القوة وتمثيل المنظمة لدى جمعها للعائدات. كما ينظر هذا الدليل في مصادر العائدات غير إشتراكات الأعضاء بالارتكاز على الافتراض القائل أن الدخل الناتج عن الإشتراكات لوحده لن يكفي لتمويل المنظمة كما يجب.

يشدّد فهم التكوين الحالي للعائدات على أهمية فهم مصدر العائدات ونقاط القوة والضعف في تكوين العائدات الحالي والخيارات البديلة لتكوين العائدات.

■ ينظر القسم المخصّص لتحقيق أفضل نسبة من دخل الإشتراكات في العائدات الناتجة عن رسوم العضوية. وينظر هذا القسم في طرق احتساب رسوم الأعضاء. كما يناقش النزاع المحتمل بين «تحقيق الحد الأقصى للعضوية» و«تحقيق الحد الأقصى لعائدات العضوية». وينظر في كيفية جذب أنواع مختلفة من الشركات إلى العضوية.

■ أما تعزيز عائدات الخدمات، فيستعرض الطرق التي تتيح لمنظمات أصحاب الأعمال ومجموعات المصالح الخاصة المماثلة أن تجمع العائدات، سيّما عبر بيع الخدمات مباشرة إلى الأعضاء وغير الأعضاء. ويقترح هذا القسم أفكاراً على الأرجح ستنجح، أو قد لا تنجح، وفقاً للظروف المختلفة. ولإعطاء مثال على ذلك، يتضمن لائحة بدراسات الحالة التي تُظهر كيف أن منظمات أصحاب الأعمال قد بنت استراتيجيات خدمات ناجحة تركز على مجالات نقاط القوة التنظيمية.

مصلحة عالمية، إلا أن غيرها قد يبدو مبسّطاً لفارئ معين أو طموحاً للغاية لآخرين. فمثلاً:

- قد تهتم بعض المنظمات في تنمية عضويتها بغية تحسين تمثيلها أو تطوير إنتاج الدخل. وقد تهتم بعض المنظمات بالأميرين معاً:
- وقد ترضى منظمات أخرى بمستويات العضوية لديها ومستوى تمثيلها مع سعيها إلى تطوير توجّهات جديدة للدخل من تقديم الخدمات أو مصادر خارجية أخرى.

أخيراً، هذا دليل قصير يتناول موضوعاً متشعباً. وهو لا يدّعي الشمولية أو تضمّن أفكاراً إبتكارية. فقد ارتكز هذا الدليل إلى حدّ كبير ومن دون خجل على مواد سابقة تتناول إنتاج العائدات عموماً. وهو يولي أهمية خاصة إلى منشورات تتناول منظمات أصحاب الأعمال ومجموعات مصالح خاصة. كما أنه يبيّن على تجربة كاتبه في ملاحظة ما ينجح وما لا ينجح في الممارسة اليومية. وتُبذل محاولات عديدة في هذا النص في مربيعة الممارسات الفضلى واقتراحات القراءات الإضافية للإقرار بمختلف المصادر المستخدمة.

القسم الثاني

منظمات اصحاب الاعمال وتعزيز العائدات

عالم من الاختلاف - حدود نقل الممارسات
الفضلى

تؤكد الأبحاث التي أجريت عبر مسوحات منظمات أصحاب الأعمال الخاصة بمكتب أنشطة أصحاب الأعمال لمنظمة العمل الدولية في عامي ١٩٩٩ و ٢٠٠٣ إحدى أهم العبارات التي يجري اقتباسها والتي يستخدمها المدراء التنفيذيون في منظمات أصحاب الأعمال لوصف منظماتهم:

... إنها «منظمات فقيرة مكوّنة من أعضاء أثرياء».

وقد أظهر مسح عامي ١٩٩٩ و ٢٠٠٣ أن إحدى أهم الأولويات القصيرة والمتوسطة الأجل لمنظمات أصحاب الأعمال عبر العالم هي في إنتاج عائدات إضافية.

ويخفي كون معظم منظمات أصحاب الأعمال تتشاطر مصدر القلق المشترك هذا إختلافات هائلة في حجم الموارد المتاحة للمنظمات في العالم النامي وفي أماكن أخرى. وفي الجدول التالي المرتكز على بحث عام ١٩٩٩^١، يظهر أن منظمات أصحاب الأعمال في الدول المتقدمة لديها عائدات سنوية تبلغ ٥٠ ضعفاً عائدات نظيراتها في الدول النامية.

متوسط دخل منظمات أصحاب الأعمال في عام ١٩٩٨	
الدول المتقدمة	١٣٨٦٠٠٠٠ دولار أمريكي
الدول الأقل تقدماً	٢٨٤٤٤٠ دولار أمريكي
بلدان التحوّل الإقتصادي في أوروبا الشرقية	٣٥٢٠٠٠ دولار أمريكي

قول مأثور



«ليست الأجناس الأقوى التي تبقى، ولا هي الأذكى، ولكن تلك الأكثر استجابة للتغيير»

شارل داروين - عالم بيولوجي
١٨٠٩ - ١٨٨٢

يهدف هذا القسم إلى تسليط الضوء على الموضوعين الأساسيين في النهج المقترح لتعزيز العائدات.

■ يرتبط الموضوع الأول بالإختلافات بين منظمات أصحاب الأعمال في شتى أنحاء العالم. ومع أن الغالبية الساحقة توافق على أن زيادة العائدات هو هدف أساسي للمنظمة، إلا أنها تبدأ من مواقع مالية مختلفة وتواجه تحديات مختلفة. ونتيجة لذلك، فإن بعض الأفكار التي ربما كانت ناجعة في منظمة ما قد لا تنجح بالضرورة في منظمة أخرى. ولدى النظر إلى النهج «المرتكزة على الممارسات الفضلى»، من الضروري دراسة الممارسات الناجحة في بلد ما في السياق التاريخي والاجتماعي والاقتصادي للمنظمة التي اعتمدته؛

■ أما الموضوع الثاني، فيرتبط بما يوصف على أنه «تناقضات إنتاج العائدات الأساسية» التي تُطبّق على منظمات أصحاب الأعمال:

- تحقيق الحد الأقصى للعضوية ولإشراكات الأعضاء؛
- كلفة المناصرة الفاعلة ونزعة المستفيد بلا مقابل؛
- عدم توخي الربح والحاجة لخدمات مربحة - واقع المعاوضة (أي تعويض الخسارة في أحد الأسواق بأرباح في سوق أخرى) في عمل المناصرة.

ومن دون فهم هذه التناقضات، لا يمكن وضع استراتيجيات متسقة لتعزيز العائدات.

(١) تقرير المنتدى الدولي لمنظمة العمل الدولية حول مستقبل منظمات اصحاب الاعمال، ١٩٩٩.

وتوظف منظمات أصحاب الأعمال في الدول المتقدمة معدل ١١٤ شخصاً في حين أن هذه المنظمات في الدول النامية تحاول تحقيق الأهداف نفسها تقريباً بمعدل سبعة موظفين.

ومع أننا سنتناول هذه المسألة بالتفصيل في الأقسام أربعة إلى ستة من هذا الدليل، إلا أنه من المفيد عند هذا الحد الإشارة باختصار إلى مصادر الدخل وكيفية اختلافها بين منظمات أصحاب الأعمال.

■ تنتج تسع من أصل عشر منظمات أصحاب أعمال في الدول المتقدمة أكثر من ٦٠٪ من عائداتها من إشتراكات الأعضاء. (وبالفعل، إن ٦٠٪ أو أكثر كانت أعلى إجابة ممكنة على السؤال ذات الصلة في المسح، وتشير الأدلة إلى أنه في غالبية هذه المنظمات يقترب الرقم أكثر إلى ٩٠٪).

■ وفي الدول النامية وبلدان التحول الإقتصادي، يظهر الإنكال على الدخل من الإشتراكات بمستويات أدنى. ويحصل حوالى ثلثي منظمات أصحاب الأعمال على ٦٠٪ من دخله عبر الإشتراكات، أما الأخرى فتحصل على دخلها من الخدمات المدفوعة على الطلب والمقدمة إلى الأعضاء وغير الأعضاء. وفي الدول المنضمة حديثاً إلى الإتحاد الأوروبي والدول قيد الإنضمام، تأتي نسبة كبيرة من الدخل (حتى ٣٠٪) من المنح الوطنية والأوروبية والعالمية.

ويبدو جلياً من هذه البيانات أن منظمات أصحاب الأعمال في الدول الفقيرة لا يمكنها تلقائياً أن تحقق ثراء أكبر عبر نقل هذه النماذج التي اعتمدتها نظيراتها من المنظمات ذات الأحوال الأفضل في العالم المتقدم. إلا أنها قد تنتج الدخل عبر التركيز على أنشطة تعزيز العائدات وذلك في مجالات مكامن القوة التنظيمية الأساسية.

تناقضات إنتاج العائدات

يستوجب تعزيز العائدات بالسبل التي تقوي منظمات أصحاب الأعمال النظر في تناقضات ثلاثة:

■ التناقض الأول – تحقيق الحد الأقصى من للعضوية أو لاشتراكات الأعضاء
يكن تحدٍ أساسي بالنسبة إلى إنتاج العائدات في اتخاذ قرار بشأن تحقيق الحد الأقصى للعائدات من إشتراكات الأعضاء أو اعتماد الرسوم التي تحقيق الحد الأقصى من نقاط القوة والتمثيل للمنظمة.

وتنتج نقاط القوة وتمثيل المنظمة من العدد المتزايد للشركات

والمنظمات التي تمثلها منظمة أصحاب الأعمال. ويعني تحقيق الحد الأقصى من عائدات الإشتراكات التضحية بالعضوية من أجل ضمان مستويات إشتراكات أعلى. لذا ننساء، ما هو النهج المناسب هنا؟

■ التناقض الثاني – كلفة المناصرة الفاعلة وتوجه الإستفادة من دون مقابل
بالنسبة إلى غالبية منظمات أصحاب الأعمال، تشكل المناصرة الأولوية الاستراتيجية بهدف ضمان توفير بيئة عمل مؤاتية للأعمال. وهذا يعني تمثيل مصالح الأعمال في مجموعة واسعة من مننديات صنع القرار الوطنية والدولية. ويظهر من هذا التركيز على المناصرة أن تحقيق الحد الأقصى من نقاط القوة والتمثيل هي أهداف أهم للعضوية من إنتاج الدخل.

إلا أن المنظمة، ولتمارس الضغوط بشكل فاعل، تحتاج إلى موارد مناسبة. وإن تحديد رسوم الإشتراك في المستوى الذي يحقق الحد الأقصى للعضوية، على الأرجح لن يزود بالموارد الضرورية لممارسة الضغوط بشكل فاعل. ويبرز ذلك بشكل خاص حيث تحتاج المنظمات بشكل متزايد إلى إيصال «صوتها» في ما يتخطى الحدود الوطنية على المستوى الإقليمي في مؤسسات من مثل الإتحاد الأوروبي والـ NAFTA، والـ ASEAN، وـ MERCOSUR، وعلى المستوى العالمي في منظمة التجارة الدولية والأمم المتحدة ومنظمة العمل الدولية ومثيلاتها من المنظمات.

وتصبح المسألة أكثر صعوبة بسبب نزعة الإستفادة بلا مقابل. فتمارس منظمات أصحاب الأعمال الضغوط لضمان أفضل بيئة تشغيلية للأعمال تفيد الشركات كلها وليس أعضاء المنظمة وحسب. وطالما أن ممارسة الضغوط التي يدفع ثمنها «القلائل» فاعلة نسبياً، فما من محفز بالنسبة للعديد من الشركات التي لا تسعى إلى مواقع نفوذ في منظمة أصحاب الأعمال للإنضمام. فهي تستحصل على منافع بيئة أفضل للأعمال من دون الإسهام في كلفة عمل المناصرة الذي أسهم في توفيرها. هؤلاء هم المستفيدون بلا مقابل. وبكل بساطة، كلما ارتفعت رسوم العضوية للإنضمام إلى منظمة أصحاب الأعمال، بات من المنطقي أكثر للشركة أن تصبح مستفيدة بلا مقابل.

وإن السبيل الوحيد لمعالجة تناقض الإستفادة بلا مقابل هو في الإبقاء على رسوم العضوية بمستويات مقبولة بالنسبة إلى «الكثيرين»، مع المساهمة في معاوضة برامج المناصرة من مصادر دخل أخرى.

لا بد لمنظمات أصحاب الأعمال من أن تحدّد رسوم عضوية/استراتيجيات خدمات تحقق الحد الأقصى من العضوية وتضمن تمثيل الأعضاء من كل فئات أحجام الشركات وملكيّتها والمناطق التي تأتي منها ومجال عملها.

يجب أن تموّل مبادرات المناصرة جزئياً عبر التزويد بالخدمات. وإن السبيل الوحيد لمعالجة تناقض الإستفادة بلا مقابل هو في الإبقاء على رسوم العضوية بمعدلات مقبولة بالنسبة إلى «الكثيرين»، مع تمويل برامج المناصرة من مصادر دخل أخرى.

لا بد أن تركز قرارات التزويد بالخدمات الإضافية على اعتبارات مالية. ولا بد لمصادر عائدات منظمات أصحاب الأعمال، غير تلك الناتجة عن العضوية، من أن تكون مربحة. فما من جدوى البتة في التزويد بخدمات تتخطى تلك الضرورية للعضوية حتى ولو أرادها الأعضاء ما لم تغطي أكثر من كلفة التزويد بها.

على الأرجح أن إحدى الميزات المقارنة المستدامة لمنظمة أصحاب الأعمال تنتج عن عامل يعجز المنافسين في القطاع الخاص عن نقله. ففي بيئة تنافسية، يمكن لمنظمات أصحاب الأعمال أن تهزم المتخصصين في التزويد بالخدمات إذا ما تعرّفت على ميزة مقارنة واستغلّتها. وإن نقطة التمييز الأساسية بين منظمة أصحاب الأعمال ومنافسيها على الأرجح ترتبط بطبيعة هذه المنظمة بحدّ ذاتها. وينتج التمييز في الخدمات بشكل أساسي عن الموقع المميز الفريد للمنظمة بصفاتها مناصر ناجح أو مفاوض يتضمن أصحاب أعمال عديدين أو من العلاقة التي تبنيها مع أعضائها.

■ التناقض الثالث - عدم توكّي الربح والحاجة لخدمات مربحة إذا كان مصدر العائدات الأساسي الآخر لمنظمات أصحاب الأعمال هو في بيع الخدمات، عندها فإنها تحتاج إلى جني المال من الخدمات من أجل تمويل أنشطة المناصرة. ولتفعل ذلك، تدخل المنظمة في بيئة تنافسية حيث يجب أن تدعم الأعمال بالعمل مع المحامين والمستشارين المتخصصين وموردي الخدمات الآخرين. وللنجح في هذه البيئة، ستحتاج منظمة أصحاب الأعمال إلى شعار تسويقي أقله جيد أو حتى أحسن من المنافسين في القطاع الخاص.

وإن العروض بأسعار محسومة والتي تركز على وضع المنظمة القائل بـ «بعدم توكّي الربح» لن تبدو على الأرجح كموقع استراتيجي سليم. فعلى منظمات أصحاب الأعمال أن تجد السبيل للتعرف على مجالات الميزة التنافسية واستكشافها.

أساس تعزيز العائدات في منظمة أصحاب الأعمال

يؤدي الحل في التناقضات الثلاثة المذكورة آنفاً مباشرة إلى إفتراضات تعزيز العائدات الأساسية التي هي في أساس ما تبقى من الدليل:

من غير المنطقي إنتاج العائدات الضرورية للبقاء عبر مستويات إشتراكات عضوية تهدد التمثيل.

لائحة تحقق منظمة أصحاب الأعمال وتعزيز العائدات



- ☐ هل لديكم رؤيا واضحة حول ما إذا كانت استراتيجية العضوية تركز على تحقيق الحد الأقصى من العائدات أو ضمان التمثيل؟
- ☐ هل لديكم رؤيا واضحة حول ما إذا كان يجب معاوضة عمل المناصرة أيضاً عبر التزويد بالخدمات؟
- ☐ هل تعتمدون نهجاً تجارياً محضاً من أجل تسعير الخدمات - أي أنه عليها أن تحقق ربحاً؟
- ☐ هل أن الإستفادة بلا مقابل مسألة أساسية مطروحة في منظماتكم؟
- ☐ هل لديكم فكرة واضحة عن مصدر الميزة المقارنة لمنظمتكم في التزويد بالخدمات بالمقارنة مع المنافسين في القطاع الخاص؟

القسم الثالث

فهم التكوين الحالي للعائدات

مقارنات دولية

قليلة هي البيانات الدولية المرجعية حول مصادر عائدات منظمات أصحاب الأعمال وتغيب تماماً من ناحية معرفة كيفية «جني» أو «خسارة» الأموال. وتأتي المعلومات المتوافرة من المسح الذي أجري عام ١٩٩٨ ونشرته منظمة العمل الدولية عام ١٩٩٩. وفي هذا المسح، تمّ جمع البيانات من ٧١ منظمة أصحاب الأعمال وطنية. وقد وردت الأجوبة من كل القارات ومن مجموعة من الدول المتقدمة والنامية وبلدان التحوّل الإقتصادي.

أما البيانات المرتبطة بمعدل مجموع العائدات لمنظمات أصحاب الأعمال، فقد تمّ تسليط الضوء عليها في القسم الثاني. وتذكرون أنها أظهرت تفاوتات أساسية في الدخل والقدرة الشرائية بين منظمات أصحاب الأعمال في العالم المتقدم والعالم النامي. وفي ما يلي جدولان تمّ تكييفهما من تقرير منظمة العمل الدولية ويعكسان مصادر الدخل الحالية (حينها) والمبلغ المجموع من كل مصدر. وتعكس البيانات أهمية الدخل الآتي من الإشتراكات خاصة في الدول المتقدمة.

قول مأثور

«دخل سنوي عشرين جنيهاً سترلينياً، نفقات سنوية تسعة عشر وستة وتسعين جنيهاً سترلينياً؛ ينتج عنها السعادة. دخل سنوي عشرين جنيهاً سترلينياً، ونفقات سنوية عشرين جنيهاً سترلينياً وست سنتات؛ ينتج عنها البؤس.»

Mr Micawber
David Copperfield – من شارلز ديكنز
١٨١٢ - ١٨٧٠

ينطلق النقاش حول تعزيز العائدات من فهم تكوين العائدات الحالي. من أين تأتي هذه الأموال؟ متى يمكنك تحقيق «الربح» ومتى تفشل في تغطية تكلفة التزويد بالخدمات؟

مصادر دخل منظمة أصحاب الأعمال

عدد المنظمات المستفيدة من مصدر الدخل			مصدر الدخل
الدول الأقل نمواً (%)	الدول المتقدمة (%)	مجموع العينة (%)	
٩٦	٩٥	٩٧	الإشتراكات
٧١	٤٨	٦١	دفع مباشر مقابل الخدمات للأعضاء
٥١	٢٩	٣٨	دفع مباشر مقابل الخدمات لغير الأعضاء
١٢	١٥	١٤	المنح (مصادر وطنية)
٢٤	١٥	٢٥	المنح (مصادر إقليمية)
٢٩	١٥	٢٢	المنح (مصادر عالمية)

وقبل الانتقال إلى تعزيز العائدات، لا بد من الإطلاع بالتفصيل على مصادر العائدات الحالية وكيفية إنفاق الأموال التي تم جنيها. ولذا لا بد من تجميع البيانات ذات الصلة بمنظمتكم والمرتبطة بعملية إنتاج العائدات والإنفاق الحالية. ويدعوكم التمرين العملي التالي إلى تحليل:

■ مصدر عائدات الإشتراكات؛

■ الخدمات المقدّمة؛

■ إذا ما كانت التعريفات المجموعة تغطي تكلفة التوريد بالخدمات؛

و

■ التكلفة السنوية لإدارة المنظمة.

ولا بد من أن يتمكّن الشخص أو الدائرة المسؤولة عن الشؤون المالية في منظمتكم من التوريد بهذه المعلومات. فإما تستخدمون هذا الجدول التحليلي المبسّط الوارد في ما يلي أو تصمّمون جدولاً خاصاً بكم يركز على نظام المحاسبة لديكم. وإن لم يكن لدى منظمتكم الأرقام الضرورية، يكون حتى من الأهمّ الشروع في هذا التحليل.

تمرين عملي



مصادر العائدات الحالية

الجدول الأول - اشتراكات الأعضاء

عدد الأعضاء	مجموع العائدات السنوية	
		مجموع أعضاء منظمة أصحاب الأعمال
		الأعضاء وفقاً لحجم المنظمة
		إتحاد أو جمعية
		مؤسسة تابعة لشركة أجنبية متعددة الجنسية
		منظمة وطنية كبيرة (تحديد الحجم)
		منظمة وطنية متوسطة (تحديد الحجم)
		منظمة وطنية صغيرة (تحديد الحجم)
		فرد/منظمة صغرى
		العضوية وفقاً للقطاع (لا بدّ هنا من تحديد القطاعات ذات الصلة في بلدكم و/أو منظمكم - وقد تمّ أخذ تعريف العينة التالية من لائحة اللجان القطاعية في منظمة العمل الدولية)
		إنتاج المعادن الأساسية
		صناعات كيميائية
		هندسة ميكانيكية وكهربائية
		المناجم (الفحم: مناجم أخرى)
		إنتاج النفط والغاز؛ تكرير النفط
		الأنسجة، الألبسة، الجلد، الأحذية
		تصنيع معدات النقل
		الزراعة، المزارع، قطاعات ريفية أخرى
		البناء
		الغذاء، المشروب، التبغ
		الغابات، الخشب، العجينة الورقية، والورق
		التجارة
		التربية
		خدمات مالية، خدمات مهنية
		خدمات صحية
		فنادق، سياحة، مطاعم
		وسائل إعلام، ثقافة، فنون تخطيطية
		خدمات البريد والاتصالات الأخرى
		الوظيفة العامة
		النقل (بما في ذلك الطيران المدني، والقطارات، والنقل البرّي)
		المرافق (مياه، غاز، كهرباء)
		الشحن، المرافئ، مصايد الأسماك، الممرات المائية الداخلية
		قطاعات أخرى (تحديدها)

تمرين عملي / تابع



الجدول الثاني

مجموع الكلفة السنوية لإدارة منظماتكم إضافة إلى التزويد بخدمات «إشتراكات الأعضاء

الإقامة	
توفير الخدمات الأساسية (تدفئة، إضاءة، إتصالات)	
تكاليف رأسمالية أخرى (مثلاً: سيارات، حواسيب)	
كلفة العمالة (بما في ذلك كلفة تدريب الموظفين والإستخدام، إلخ.)	
إدارة اللجان	
خدمة الدين	
أمور أخرى....	

الإحتساب

طرح مجموع كلفة الإدارة السنوية لخدمات إشتراك الأعضاء (مجموع الجدول الثاني)

من مجموع دخل إشتراك الأعضاء السنوي (مجموع الجدول الأول)

هل يغطي الدخل من الإشتراكات الكلفة التشغيلية لخدمات إشتراك الأعضاء؟

الجدول الثالث

تحليل النفقات والعائدات الخاصة بالخدمات المزود بها للأعضاء

(تلك «المدفوعة» والمزود بها كجزء من رزمة العضوية)

الداخلية في العضوية	مجموع العائدات السنوية المنتجة (في ما يتعدى تلك المحتسبة في الجدول الثاني)	كلفة التزويد بالخدمة في ما يتعدى تلك المحتسبة في الجدول الثاني
الحذف عند الضرورة	يتعدى رسم العضوية	
مسائل خاصة بالموارد البشرية		
التفاوض الجماعي	نعم/لا/جزئياً	
الحد الأدنى للأجور	نعم/لا/جزئياً	
تسوية النزاعات	نعم/لا/جزئياً	
النصح بشأن علاقات الموظفين	نعم/لا/جزئياً	
تمثيل الأعضاء في المحاكم	نعم/لا/جزئياً	
التعرف على الممارسات الفضلى وتشاؤها	نعم/لا/جزئياً	
تحديد القواعد المعيارية	نعم/لا/جزئياً	
التزويد بالمعلومات	نعم/لا/جزئياً	

تمارين عملي / تابع



الجدول الثالث
تحليل النفقات والعائدات الخاصة بالخدمات المزود بها للأعضاء
(تلك «المدفوعة» والمزود بها كجزء من رزمة العضوية)

الداخلية في العضوية	مجموع العائدات السنوية المنتجة (في ما يتعدى رسم العضوية)	كلفة التزويد بالخدمة في ما يتعدى تلك المحتسبة في الجدول الثاني
مسائل خاصة بالموارد البشرية		
الأبحاث	نعم/لا/جزئياً	
المنشورات (وفقاً للمجال إن أمكن)	نعم/لا/جزئياً	
النصح الخاص بالموارد البشرية	نعم/لا/جزئياً	
الإستشارة (وفقاً للمجال إن أمكن)	نعم/لا/جزئياً	
التدريب (وفقاً للمجال إن أمكن)	نعم/لا/جزئياً	
المؤتمرات	نعم/لا/جزئياً	
خدمات التوظيف	نعم/لا/جزئياً	
النصح بشأن السلامة والصحة	نعم/لا/جزئياً	
إلخ.	نعم/لا/جزئياً	
إدراج فئات أخرى بتفاصيل مماثلة		
مثلاً: الشؤون المالية، الشؤون الإدارية، الشؤون البيئية، دعم الصادرات، إلخ.		
.....	نعم/لا/جزئياً	
.....	نعم/لا/جزئياً	

الجدول الرابع
مصادر الدخل الأخرى

مجموع العائدات السنوية المنتجة	مجموع كلفة الإنتاج الهامشية
المنح (الوطنية)	
المنح (الإقليمية)	
المنح (العالمية)	
الإرث	
حق الإمتياز	
الدخل من الإيجار وممتلكات أخرى	
إلخ.	

وتتضمن الجداول المذكورة آنفاً المعلومات الضرورية من أجل أن تتمكنوا من مراجعة نقاط القوة المالية للمنظمة والشروع في تحليلات إضافية لخيارات تعزيز العائدات.

وأخيراً، إن كانت لديكم من صعوبة في جمع المعلومات، فهذا دليل على أنكم تحتاجون إلى تحسين سبل التبليغ والتحليل المالي.

باستخدام حسابات بسيطة، يمكن معرفة تكلفة الخدمات الأساسية المغطاة برسوم العضوية ومتى هناك معاوضة للخدمات، ومتى توجد الخدمات التي تؤدي إلى خسائر أو الخدمات الهامشية. ولا بد من أن يساعد الجدول الأول أيضاً على التعرف على الثغرات في التمثيل مع أن هذا الموضوع سوف يُعطى بالتفصيل لاحقاً في هذا الدليل.

لائحة تحقق التكوين الحالي للعائدات



- ☐ هل تعرفون بالضبط نسبة العائدات الآتية من الإشتراكات والخدمات ومصادر أخرى؟
- ☐ هل تعتبرون تكوين العائدات الحالي مناسباً؟
- ☐ هل تعتبرون أن تكوين العائدات الحالي مستدام على المدى الطويل؟
- ☐ هل يمكن أن تضعوا لائحة وفقاً للقطاع وحجم الشركة لتحديد مصدر الإشتراكات؟
- ☐ هل تعرفون ما هي تكلفة الإدارة السنوية للمنظمة من أجل تقديم الخدمات المرتكزة على الأعضاء؟
- ☐ هل تعرفون كم يكلفكم التزويد بكل من الخدمات وما إذا كنتم تحققون الأرباح على الخدمات التي تبيعونها إضافة إلى رزمة العضوية؟
- ☐ هل يمكن أن تضعوا لائحة بمصادر وأحجام الدخل من البنود غير الإشتراكات وتقديم الخدمات؟

القسم الرابع

تحقيق أفضل نسبة من دخل الإشتراكات

هياكل رسوم الأعضاء

تجمع الغالبية العظمى لمنظمات أصحاب الأعمال رسم عضوية عادة ما يُدفع على أساس سنوي. وبسبب الاختلافات الكبيرة في حجم الشركات الأعضاء وربحياتها، عادة ما تعتمد منظمات أصحاب الأعمال معادلة لتحديد رسم العضوية.

وإن المفتاح الأساسي لتحديد الرسوم هو في التأكد من أن المنظمة يمكن أن تمثل مجموعة من أحجام وقطاعات الشركات التي تشكل الاقتصاد. ولا بد لهذه الرسوم من أن تكون واقعية ويجب ألا تردع عن العضوية إلى حد تهديدها لعملية التمثيل. ومن الناحية الإيجابية، فإن مبيع خدمات إضافية تدّر الأرباح على الأرجح سيحصل مع الأعضاء أكثر من غير الأعضاء. ولذا، فإن تحقيق النسبة الأفضل من التمثيل يتيح فرصة أكبر لتسويق الخدمات بنجاح.

وتعتمد منظمات قليلة نظام الرسوم الثابتة، بغض النظر عن حجم الشركة. وسينتج عن فرض رسم موحد إما عدد ضئيل من الأعضاء أو عدد كبير من الأعضاء بعائدات متدنية للمنظمة. وتطبق معظم المنظمات رسم أساسي ضئيل نسبياً على الشركات الأصغر حجماً. ويرتفع هذا الرسم الأساسي وفقاً لقياس حجم الشركة وقدرتها على الدفع. وغالباً ما يرتبط هذا الرسم الأساسي بالنفقات الثابتة في تقديم الخدمات إلى الأعضاء من مثل طباعة المقالات وإرسالها بالبريد وسداد فواتير رسوم الأعضاء. ويجب احتساب مزايا الأعضاء من مثل الخدمات الإستشارية على الإنترنت أو الدفاع في المحاكم في هذا الرسم. ولهذا السبب، ليس بالفكرة السديدة تقديم الخدمات في إطار رسوم العضوية التي يكون فيها تكلفة هامشية كبيرة.

وعادة ما يركز العنصر المتغير في الإشتراك على البيانات الخاصة

قول ماثور

«يمكن أن تحصد أصدقاء في شهرين بفضل اهتمامك بالآخرين أكثر مما تحصد من أصدقاء في سنتين بمحاولة جعل الآخرين يهتمون بك.»

Dale Carnegie

محاضر وكاتب أمريكي
١٩٥٥ - ١٨٨٨

يأتي عنوان هذا القسم «تحقيق أفضل نسبة من دخل الإشتراكات» عمداً، عوضاً عن «تحقيق الحد الأقصى من دخل الإشتراكات». وتتذكرون هنا التناقض الأول من القسم الثاني. وهو يشير إلى أنه إذا كان الهدف الأساسي للمنظمة هو في المناصرة الفاعلة، فإن الهدف الأول للعضوية هو في ضمان التمثيل. ويُتظر إلى مسائل تعزيز العضوية تحت أربعة عناوين:

- هياكل رسوم الأعضاء - من يدفع ماذا؛
- مواصفات الأعضاء وتمثيلهم - التعرف على المنضمين إلى المنظمة وغير المنضمين إليها؛
- تعزيز العضوية؛
- والحفاظ على الأعضاء.

وتحت كل عنوان، يتم النظر بالممارسات الدولية الحالية والبيانات المتوافرة. وأنتم مدعوون إلى استخدام العبر والخلاصات من البيانات الدولية في هذا السياق في منظماتكم من أجل التعرف على الفرص ومكامن المشاكل والنظر في كيفية تحسين سياسات وممارسات العضوية الخاصة بكم.

بالإستخدام وهي غالباً ما ترتبط بعدد الموظفين أو تكلفة الأجور. وعادة ما يزداد هذا العنصر المتغير وفقاً لحجم المؤسسة على أساس تنازلي. فمثلاً، تدفع المنظمة ١٠ سنتات لكل ١٠٠ دولار من فواتير الأجور وصولاً حتى ٥٠٠،٥٠٠ دولار؛ و ٥ سنتات لكل ١٠٠ دولار من فواتير الأجور بين ٥٠٠،٥٠٠ دولار ومليون دولار؛ و ٣ سنتات لكل ١٠٠ دولار لفواتير أجور تتخطى المليون دولار، وما إلى ذلك.

أما النهج الأخرى، فتستخدم نسبة من حجم الأعمال ورأس المال

المسجل والربح أو عائدات الضريبة على القيمة المضافة.

وتفرض بعض المنظمات «رسم انضمام» حين تنضم الشركات كأعضاء وذلك من أجل تغطية التكلفة الإضافية لإدراج العضو الجديد في النظام. وينجح هذا النظام في نوادي الغولف حيث لوائح الإنتظار طويلة ولكنه غير مجدٍ إلى حدٍ كبير للمنظمات التي تسعى ناشطة إلى زيادة نسبة العضوية.

الممارسات الفضلى



ما ينصح به ولا ينصح به في رسوم الأعضاء

هناك مجموعة من المسائل التي يجب النظر فيها لدى تحديد رسوم العضوية:

يجب أن يكون هيكل الرسوم شفافاً ويُتَظَر إليه على أنه عادل - فإن الأنظمة المرتكزة على تكلفة العمل أو العائدات غالباً ما تعتبرها الشركات على أنها غير منصفة، سيّما الشركات التي لديها أنظمة عمالة مكثّفة أو أرباح متدنية بالقارنة مع حجم الأعمال.

يجب أن تكون هذه الأرقام قابلة للخضوع للتدقيق - فإن الأرقام التي يجب أن تظهر في (أو يمكن أن تنتج عن) التقرير السنوي المنشور للشركة وحساباتها هي فكرة جيدة.

يجب أن ترتبط هذه الآلية بشكل أو بآخر بالخدمات المقدّمة - أرقام ترتكز على الأجور أو الموظفين تكون منطقية بالنسبة إلى منظمة تعمل حصرياً على مسائل مرتبطة بالإستخدام في حين أن مسائل حجم الأعمال تتجح أكثر لغرفة تجارة مثلاً.

يجب أن يتوخى الأعضاء الوضوح بشأن ما يحصلون عليه مقابل رسم العضوية - ويجب التمكن من تحديد تحليل للتكلفة بشكل واضح والمنافع الناتجة عنها وذلك بشكل منطقي.

يجب أن تكون المعادلة مستدامة على المدى الطويل - في حين أن الشركات الكبرى تقلّص عدد موظفيها، يؤدي الرقم المرتكز على مستويات الإستخدام وحسب إلى تقليص الدخل السنوي للمنظمة.

يجب أن تخضع المعادلة لمراجعة ذاتية في الدول حيث التضخم مرتفع أي أن النظام المرتكز على الأجور يتكيّف تلقائياً مع مستويات الدفع المرتفعة. وفي غير هذه الحالة، لا بدّ من اعتماد آلية تكييف تلقائية مرتبطة بكلفة المعيشة.

لا بدّ من احتساب أسعار التعامل بانتباه لتفادي صعود ونزال الشركات في مطاقات مختلفة ما لم تحصل تغييرات أساسية. وعادة ما تكون النطاقات الواسعة هي الأنجح.

تفادي الهياكل حيث أن عدداً صغيراً من الشركات يدفع نسبة كبيرة من رسوم المنظمة. فسوف يولّد ذلك (أو ينظر إليه الآخرون على أنه يولّد) كمية نفوذ هائلة وستكون نتائج مغادرتها وخيمة.

حين يكون لديكم نظاماً ناجحاً - لا تحذف أو تغيّر فيه أمراً. فالمجالات التي تظهر فيها التغييرات أكثر من غيرها هي رسوم الخدمات وليس في الرسوم الأساسية.

الممارسات الفضلى / تابع



ما ينصح به ولا ينصح به في رسوم الأعضاء

فكّروا بالشركات الكبيرة والمتطورة. فإن كان للشركة مقر صغير ومرافق تصنيع كبيرة، فلا بد من التأكد من أن الأعضاء في المقر لا يتوسعون ليشملوا باقي المنظمة بشكل تلقائي.

لا بد من النظر بمختلف فئات العضوية - مثلاً بالنسبة إلى المنظمات التي لا تتوخى الربح والأفراد (الأعضاء المنتسبين). فقد يركز تقليص رسوم العضوية على تقديم خدمات تفاضلية وعمليات تطوع أو ميزات عضوية مقلصة من مثل عدم القدرة على التصويت في الجمعية العامة. يجب أن تتأكدوا من القدرة على تفسير أية عروض وحسومات أو صفقات تفاضلية إلى الذين يدفعون التعرفة كاملة.

لا تعزّزوا خدمات رزمة العضوية الأساسية التي قد لا تريدها شركات عديدة.

لا تعزّزوا خدمات رزمة العضوية الأساسية التي تلزم الأعضاء بترتيبات قد يفضلون تفاديها - من مثل العضوية التلقائية في مشاريع التفاوض الجماعي مع عدد من أصحاب الأعمال. فكّروا بالتأسيس لأنواع مختلفة من ترتيبات العضوية التي تركز على رزمة الخدمات التي يستفيدون منها، مثلاً: مع التفاوض أو من دونه.

فكّروا في محفزات الدفع المبكر للرسوم - فهذه الفكرة أفضل من غرامة للتأخر في الدفع قد تؤدي بإحدى الشركات إلى مغادرة المنظمة.

اكتشفوا السبل لمكننة المدفوعات بحيث لا تخضع العضوية لمراجعة من المدير المالي للشركة كل عام. ويمكن حتى لترتيبات السحب المباشر من المصرف أن تنجح في الشركات الصغرى.

سهّلوا عملية الدفع - قد يكون الدفع ببطاقة الاعتماد للشركات الصغرى خياراً مقبولاً.

ضعوا الأنظمة للذين يغادرون المنظمة خلال العام (فعادة ما يدفعون لعام كامل) وللذين ينضمون في منتصف الطريق عبر تحديد سنة للعضوية (وعادة ما تكون نسبة من الرسم السنوي).

إتخذوا قراراً بشأن سنة العضوية - فإما تفكرون أنها فكرة جيدة أو سيئة بأن يكون هناك تاريخ واحد للتجديد لكل الأعضاء، أو تواريخ تجديد فردية لكل شركة. ومع اعتماد الأنظمة الحاسوبية، فإن معظم منافع نظام مراجعة التاريخ الموحد قد اختفت، في حين أن المشاكل الناتجة عنه بقيت.

التعامل مع الإتحادات الأعضاء

من الأعضاء الذين يحتاجون معاملة خاصة الإتحادات القطاعية أو المناطقية. وبعدد صغير من الموظفين وأجور متدنية وأعضاء متنافسين على الأرجح، قد تستفيد هذه الإتحادات إلى حد كبير من المنظمة، وهي تقدم إسهامات مالية صغيرة. وعادة ما تركز رسوم هذه المنظمات على عوامل من مثل ميزانية المنظمة وعدد الأعضاء والمساهمة في إجمالي الناتج المحلي الذي يشكّله القطاع الممثل، إلخ. وقد تودّون التفكير في محفزات لكي ينضمّ أعضاء هذه المنظمات إلى المنظمة الوطنية. وبالنسبة إلى أعضاء المنظمات التابعة، يمكن أيضاً النظر في حسومات متبادلة للعضويات المتعددة.

تغيير أنظمة اشتراكات الأعضاء

بعد استعراض هذا الدليل، على الأرجح بات لديكم فكرة عن ترتيبات مراجعة رسوم العضوية. وأول مسألة لا بد من تذّكرها لدى التفكير في تغيير هياكل الرسوم هي مسألة التغيرات الأساسية التي يصعب تحقيقها. فإن إدخال تعديلات صغيرة من أجل التعويض عن العناصر المفقودة من مثل التعامل مع المنضمين والمغادرين أو اعتماد حسومات للدفع المبكر قد تكون سهلة نسبياً ويُتَظَر إليها على أنها منافع جديدة للأعضاء. وقد يكون أيضاً من السهل نسبياً إزالة الخدمات التي يدفع ثمنها المستخدمون من رسوم العضوية. وقد ينتج عن ذلك تقليص في رسوم العضوية أو ستجميد الرسوم» لسنة أو سنوات عدة. وقد تشكّل ترتيبات الرسوم الجديدة للمنضمين الجدد إمكانية مطروحة (شرط ألا تكون أفضل من الصفقة المقدّمة إلى الأعضاء الموجودين)، كما قد تساهم عروض الانضمام الخاصة في تعزيز العضوية على المدى القصير.

ومن الصعب جداً التوصل إلى تغييرات جذرية في أنظمة دفع رسوم العضوية، وما لم يكن هناك أزمة مالية أو مشكلة أساسية في هذا المجال، فلا بد من توخي الحذر قبل الشروع فيها. ويجب ألا يغيب عن الذهن أنه لدى فتح النقاش، قد يكون هناك عدد كبير من المجموعات التي لديها آراء صارمة وغالباً متناقضة حول ما يجب القيام به.

مواصفات الأعضاء والتمثيل

في ما يلي، بيانات دولية تتعرّف على الاختلافات بين المؤسسات التي تختار الانضمام إلى منظمات أصحاب الأعمال، وتلك التي تختار عدم الانضمام إليها. وتأتي كل هذه البيانات من أحدث وأكبر مسح شمل العضوية في منظمات أصحاب الأعمال والخدمات التي تقدّمها وقد أجرته منظمة العمل الدولية عام ٢٠٠٣. وإن المنهجية المستخدمة في المسوحات تغطي كاملة في الوثيقة المصدر إلا أنها تركز على استبيانات أنجزت من قبل أكثر من ٧٠٠٠ شركة في ٢٨ بلداً.

ولفهم أفضل لميزات المنظمات «الأعضاء» و«غير الأعضاء» في الطريقة التي على الأرجح تساعد أكثر المدراء التنفيذيين في منظمات أصحاب الأعمال، جرى جمع التحليل في ثلاثة عناوين عامة:

- ميزات المنظمة؛
- القدرة على الدفع؛
- وميزات علاقات الموظفين.

ولا بد من أن نلاحظ في هذا الصدد أن السؤال المطروح في المسح هو: هل أن الشركة عضو في أية منظمة لأصحاب الأعمال - وليس بالضرورة منظمة أصحاب الأعمال الوطنية.

مميزات المنظمة

باختصار، إن الميزات النموذجية التي تصف عضواً في منظمة أصحاب الأعمال أنها عادة شركات كبيرة توظّف نسبة كبيرة من العمال اليدويين في مجال البناء، الهندسة، المواد الكيميائية أو قطاع تصنيع عام. وفي ما يلي، رسوم بيانية تعكس نسب العضوية وفقاً لقطاع الصناعة وحجم الشركة ووضع المنظمة.

وتعكس صورة «الصناعة النموذجية» أرجحية متدنية أكثر لعضوية منظمات أصحاب الأعمال في القطاع العام وفي الصناعات الحديثة النمو بما في ذلك الصناعات المركّزة على الخدمات من مثل الخدمات المالية والمصرفية والاتصالات.

القدرة على الدفع

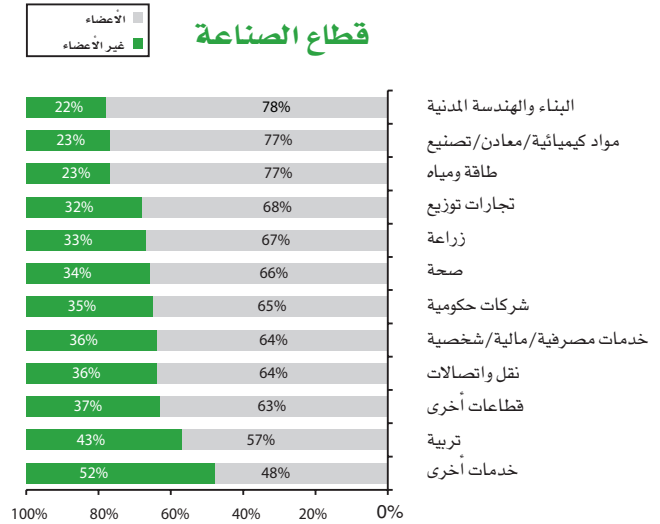
ويُظهر المسح أيضاً أنه ما من ترابط البتة بين ربحية المؤسسة وأرجحية انضمامها أو بقائها في منظمة أصحاب الأعمال. ويتعارض ذلك مع الرأي السائد القائل بأن الشركات «لا يمكنها أن تتكبّد تكاليف الانضمام» أو «لا يمكنها أن تتكبّد تكاليف الإبقاء على عضويتها». وتلمّح هذه البيانات إلى أنه إذا أفادت الشركات منظمات أصحاب الأعمال على أنه لا يمكنها أن تتكبّد تكاليف الانضمام أو أنها سوف تتخلى عن عضويتها لأسباب مالية، فإن السبب «الحقيقي» لعدم الانضمام أو للانسحاب على الأرجح لا يرتبط البتة أو يرتبط إلى حد ما بالشؤون المالية.

مميزات علاقات الموظفين

يعكس النظر في علاقات الموظفين لدى الشركات الأعضاء معظم الأسباب التي تؤدي بالشركات إلى الانضمام أو عدم الانضمام إلى منظمات أصحاب الأعمال اليوم. وما لا يثير العجب هو أن لدى الأعضاء في منظمات أصحاب الأعمال مستويات أعلى من العضوية في النقابات وهم يحصلون على مستويات أعلى من النفوذ النقابي في عملياتهم ويميلون أكثر إلى التفاوض الجماعي ولديهم احتمال أكبر بأن يكونوا أعضاء في مجموعات تفاوض وطنية، قطاعية أو منطوقية. وفي ما يلي رسم بياني حول العضوية في النقابات يعكس أمرين واضحين:

- إن الشركات التي لديها مستويات عالية من العضوية في النقابات لديها احتمالات مضاعفة في أن تصبح أعضاء في منظمات أصحاب الأعمال.
- وإن الشركات التي ليست أعضاء في النقابات لديها حظوظ أصغر بأربع مرات بالانضمام إلى منظمة لأصحاب الأعمال.

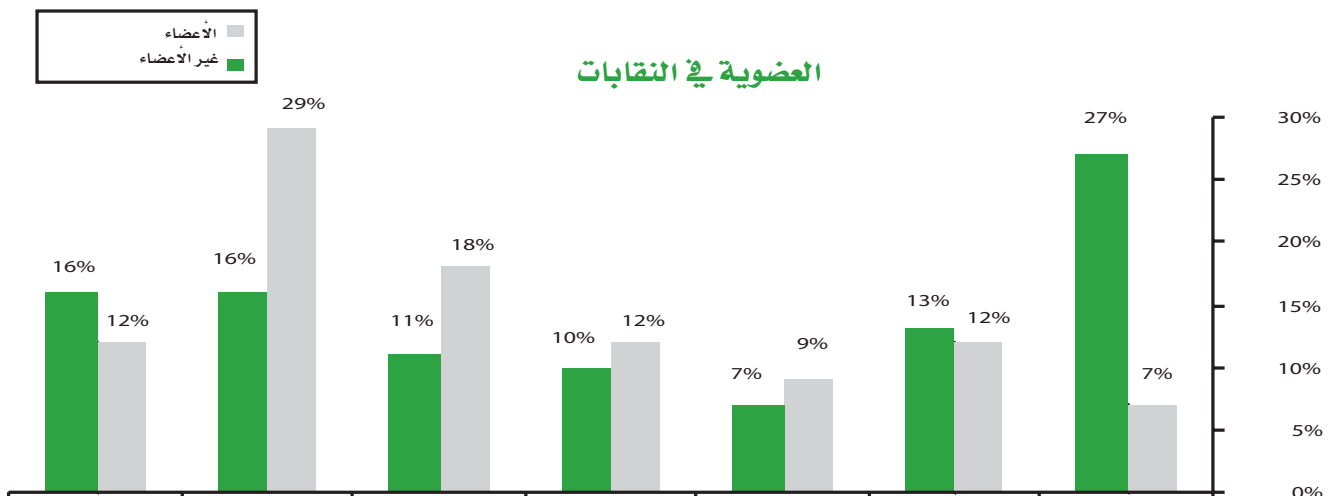
قطاع الصناعة



وعموماً، فإن الشركات التي توظّف أكثر من ٥٠٠ شخص على الأرجح ستصبح أعضاء في منظمات أصحاب الأعمال. وبالإنتقال إلى مستوى أدنى من التوظيف، فكلما صغرت الشركة، قلّ احتمال عضويتها في منظمات أصحاب الأعمال.

فإن مقرّ الشركات ذات الملكية الوطنية والشركات المتعددة الجنسية ذات الملكية الأجنبية لديها نفس احتمال الانضمام إلى منظمة أصحاب الأعمال. إلا أن المؤسسات التابعة للشركات المتعددة الجنسية ذات المقر الوطني لديها احتمال أقل بالانضمام من المؤسسات التابعة للشركات ذات الملكية الأجنبية. وقد يبدو ذلك منطقياً بحيث أن المؤسسات التابعة الوطنية على الأرجح ستُكل على نظيراتها الوطنية الأعضاء في منظمة أصحاب الأعمال، للخدمات المقدّمة، في حين أن الشركات ذات الملكية الأجنبية لا يمكنها أن تفعل ذلك.

العضوية في النقابات



■ مع توسّع الاستثمار الأجنبي المباشر، يزداد عدد المؤسسات التابعة ذات الملكية الأجنبية في الشركات الكبرى ومعه احتمال نمو في العضوية في الشركات التي فيها مستويات مساهمة كبيرة؛

■ يبدو أن هناك فرص في بعض الدول لمراجعة ترتيبات عضوية منظمات أصحاب الأعمال التي تُطبّق على المقرات الرئيسية للشركات المتعددة الجنسية ذات الملكية الوطنية وذات المقرّ الوطني للتأكد من أن المؤسسات التابعة الوطنية لا تستفيد من دون مقابل.

ومن جهة أخرى، تبرز تهديدات كبيرة ومهمة لعملية التمثيل:

■ إعادة التوازن للهيكل الصناعي بعيداً عن الصناعات التقليدية، والتغيّرات الحاصلة في طبيعة اليد العاملة وبعيداً عن اليد العاملة المكوّنة من عمال يدويين ذكور بدوام كامل، مقابل العضوية في منظمات أصحاب الأعمال كما هي اليوم؛

■ يطرح أيضاً الانتشار المتزايد للمؤسسات الصغيرة، سيّما في الاقتصاد غير الرسمي، تحدياً أساسياً؛

■ يطرح الابتعاد عن التفاوض الجماعي المركزي تحديات كبيرة للمنظمات التي تدرج أعمالها الأساسية في علاقات الموظفين الجماعية.

بعد الإحاطة بهذا الموقع الدولي، حان الوقت للنظر بمواصفات التمثيل المحددة لعضويتكم.

ويُحتمل تواجد سببين لذلك الأمر وعلى الأرجح أن الإجابة الصحيحة هي في مزيج من الاثنين. فإن الخدمة الأساسية لمنظمة أصحاب الأعمال تتمحور حول علاقات الموظفين عموماً والتفاوض الجماعي خصوصاً، ولذلك فإن الشركات الأعضاء في النقابات على الأرجح سوف تستفيد من العضوية في المنظمات وسوف تنضمّ إليها. ومن جهة أخرى، إذا ما كانت العضوية في منظمة أصحاب الأعمال تعني إما المشاركة في مسائل النقابات أو الانتماء إلى مجموعة تفاوض رسمية، فإن الشركات غير الأعضاء في النقابات ليس لديها من محفزات للانضمام إذا ما أرادت الإبقاء على عدم عضويتها في النقابات.

وتتجلى الأمور بشكل أوضح بدراسة على مستوى تحديد المعاشات. فمن دون نقل الرسوم البيانية المعقّدة للغاية في التقرير الأصلي، يمكن أن نظهر بوضوح أن الأعضاء في منظمات أصحاب الأعمال على الأرجح سيشاركون في التفاوض الجماعي الوطني والمناطقي. والأمر سيان بالنسبة إلى «غير الأعضاء» الذين على الأرجح سيتفاوضون لأنفسهم أو يحدّدون مستويات الأجور بشكل أحادي على مستوى الشركة، المؤسسة أو الفرد.

خلاصات بشأن مواصفات الأعضاء

تؤكد الإحصاءات المذكورة أنفاً أن الأعضاء لديهم احتمال أكبر بأن يكونوا من الشركات الكبرى العاملة في قطاعات تقليدية في الاقتصاد. وإن اليد العاملة فيها على الأرجح ستكون من العمال اليدويين ذات العضوية الواسعة في النقابات، ولديهم احتمال أكبر في التفاوض الجماعي مع النقابات. وغالباً ما يجري التفاوض الجماعي على المستوى الوطني والمناطقي أو القطاعي. إلا أن المستقبل يزخر بالفرص التي تنتظر الاستفادة منها:

■ في حين تُباع الشركات الحكومية، وتلجأ والشركات الحكومية الباقية والمرافق الأخرى إلى التعاقد لأنشطتها مع القطاع الخاص، يبرز مصدر جديد للعضوية المحتملة بالنسبة إلى الذين يمثلون أصحاب الأعمال في القطاع الخاص؛

تمرين عملي



مواصفات الأعضاء والتمثيل

لا بد الآن من تحليل عضويتكم في الأسواق المحتملة على أساس أكبر عدد من العوامل التالية: القطاع: حجم الشركة: الملكية: عضوية النقابات: ونظام تحديد الأجور. وسوف تتيح الإجابة عن الأسئلة التالية تحديد مكان من القوة والضعف في التمثيل بالنسبة إلى منظماتكم.

السؤال الأول: ما هي نسبة الشركات في القطاعات التالية الأعضاء في منظماتكم؟ (والملاحظ أن القطاعات التالية تستخدم تعريفات منظمة العمل الدولية - وقد تودون استبدالها بالتعريفات الخاصة بكم).

القطاع	تقدير عدد الشركات في هذا القطاع في بلادكم	نسبة الشركات في هذا القطاع الأعضاء في منظماتكم ^٣
إنتاج المعادن الأساسية		
صناعات كيميائية		
هندسة ميكانيكية وكهربائية		
المناجم (الفحم: مناجم أخرى)		
إنتاج النفط والغاز: تكرير النفط		
الأنسجة، الألبسة، الجلد، الأحذية		
تصنيع معدات النقل		
الزراعة، المزارع، قطاعات ريفية أخرى		
البناء		
الغذاء، المشروب، التبغ		
الغابات، الخشب، العجينة الورقية، والورق		
التجارة		
التربية		
خدمات مالية، خدمات مهنية		
خدمات صحية		
فنادق، سياحة، مطاعم		
وسائل إعلام، ثقافة، فنون تخطيطية		
خدمات البريد والاتصالات الأخرى		
الوظيفة العامة		
النقل (بما في ذلك الطيران المدني، والقطارات، والنقل البري)		
المرافق (مياه، غاز، كهرباء)		
الشحن، المرافئ، مصائد الأسماك، الممرات المائية الداخلية		
قطاعات أخرى (تحديدتها)		

(٣) استعمل البيانات المجموعة في الجدول الأول من القسم الثالث

تمرين عملي / تابع



السؤال الثاني: ما هي نسبة الشركات في فئات الحجم التالية (عدد الموظفين) الأعضاء في منظماتكم؟

نسبة الشركات في فئات الحجم التالية الأعضاء في منظماتكم	تقدير عدد الشركات في فئات الحجم التالية في بلادكم ^٤	فئة الحجم (يمكن إدخال التعديلات لتتناسب والحجم في بلادكم)
		١ - ١٩٩
		٢٠٠ - ٤٩٩
		٥٠٠ - ٩٩٩
		١,٠٠٠ - ١,٩٩٩
		٢,٠٠٠ - ٤,٩٩٩
		< ٥,٠٠٠

السؤال الثالث: ما هي نسبة الشركات في فئات الملكية التالية الأعضاء في منظماتكم؟

نسبة الشركات في فئة الملكية التالية الأعضاء في منظماتكم	تقدير عدد الشركات في هذه الفئة في بلادكم ^٥	فئة الملكية
		مقر الشركة المتعددة الجنسية
		مقر الشركة الوطنية
		مؤسسة تابعة لشركة أجنبية متعددة الجنسية
		مؤسسة تابعة لشركة وطنية
		شركة مستقلة

(٤) يمكن إيجاد هذا الرقم في الملخصات الإحصائية الوطنية

(٥) يمكن إيجاد هذا الرقم في الملخصات الإحصائية الوطنية

تمرين عملي / تابع



السؤال الرابع: بناء على ما تعرفه عن العضوية لديك، قدّر نسبة الشركات الأعضاء في المنظمة التي لديها نسبة العضوية النقابية التالية.

العضوية في النقابات (نسبة)	نسبة الأعضاء في كل فئة
٠	
١ - ١٠	
١١ - ٢٥	
٢٦ - ٥٠	
٥١ - ٧٥	
٧٦ - ١٠٠	

السؤال الخامس: بناء على ما تعرفه عن العضوية لديك، قدّر نسبة الشركات الأعضاء في المنظمة التي لديها الأنظمة التالية المسيطرة على تحديد الأجور.

المستوى المسيطر لتحديد الأجور	نسبة الشركات في البلد بهذا الشكل المسيطر لتحديد الأجر	نسبة الأعضاء الذين يستخدمون هذا الشكل لتحديد الأجر
وطني		
مناطق		
الشركة		
المنشأة		
الفرد		

على أساس هذا التحليل، سوف تتمكنون من الشروع في دراسة للأسئلة التالية. وقد تودون عرض البيانات إلى أعضاء الفريق التنفيذي لديكم، مجلس الإدارة، لجنة أو مجموعات محددة من الموظفين والأعضاء وانتظار أجوبتهم على الأسئلة.

■ ما هي مواقفنا من ناحية قوة العضوية؟ ■ لم نحن أقوىاء في هذه المجالات؟ ■ ما هي فرص تعزيز العضوية أكثر في هذه المجالات (يعني هل أن الدخول إلى السوق محتمل أم أنه في مستوى التهمة)؟	نقاط قوة العضوية
■ ما هي مواقفنا من نقاط ضعف العضوية؟ ■ لم أن العضوية ضعيفة في هذه المجالات؟ ■ ما الذي تقديمه من أجل تعزيز العضوية في هذه المجالات؟	نقاط ضعف العضوية

تعزير العضوية

لدى اتّخاذ قرار حول كيفية تعزير العضوية، لا بد من الإقرار بأن ضمان انضمام أعضاء جدد عملية تستوجب عملاً كثيفاً. فستحتاجون إلى تطوير استراتيجيات مختلفة من أجل البناء على نقاط القوة ومواجهة نقاط الضعف. وفي كل من الفئات، سوف تحتاجون إلى تخصيص الوقت للتعرف على الشركات المستهدفة المحددة.

البناء على نقاط القوة القائمة

بالنظر إلى نقاط قوة العضوية (إنطلاقاً من الأجوبة على الأسئلة الثلاثة الأولى)، عادة ما تتّضح مسائل متعلقة بالعضوية في منظماتكم. فهذه المنظمات مماثلة جداً لأنواع الأعضاء في منظماتكم وعلى الأرجح يديرها أفراد تعرفونهم وأعضاؤكم شخصياً. وفي هذه الحالة، قد تكون عملية «الترويج» سهلة نسبياً. إلا أنه يجب ألا ننسى هدف تمثيل المنظمة. فإن مجالات القوة هي الأماكن التي لديكم فيها قاعدة عضوية كبيرة. وفي حين أن تعزير قاعدة العضوية الموجودة ليس بالأمر السيء، إلا أنه قد يكتسي أهمية أكبر في مجالات نقاط الضعف أو الإفتقار إلى الأعضاء في الشركات من قطاع معين بحجم محدد أو بنظرة معينة حول علاقات الموظفين الجماعية.

ويجب أن تكون الاستراتيجية في هذا المجال محددة للغاية. فأنتم لا تهتمون بالحجم ولكن بإنتاج العائدات. وتذكروا في هذه الحالة أنكم تستهدفون عدداً محدوداً من الشركات ذات الإشتراكات المرتفعة. وإن كتابة الرسائل على الأرجح ستكون مضيعة للوقت. ويمكن أن تخصصوا الوقت هذا لإجراء بحوث مناسبة حول المنظمات والتعرف على صانعي القرارات الأساسيين والإجتماع بهم شخصياً. فلا بد من التمعّن في النظر في هذه المسألة وإدراج مثلاً ١٢ شركة ذات الإشتراكات المرتفعة التي يمكن أن تستهدفوها لهذا العام.

وسيكون هناك سبب من بين أربعة لكون هذه المنظمات لم تنضم إلى منظماتكم:

- ليس لديها فكرة واضحة بما فيه الكفاية عما تفعلونه؛
- إنها تعرف جيداً ما تفعلونه لكنها تختار الإستفادة من أعمالكم من دون دفع رسوم العضوية أي أنها من المستفيدين بلا مقابل الحقيقيين؛
- هي تعرف ما تفعلونه ولكنها تحصل على الخدمات التي تقدّمونها من مصدر آخر؛
- هي تعرف ما تفعلونه ولديها سبب مبدئي في عدم الرغبة بالإنضمام إلى منظماتكم.

بعد تحديد هذه العناصر، سوف تتوجّهون نحو «المكاسب السهلة» إذا أمكن، ولذا يجب أن تستثمروا الوقت في أول فئتين. وإذا ما تقلّصت لائحة الشركات الإئنتي عشرة بعد مراجعة هذه الأسئلة، يمكن إضافة شركات جديدة إلى اللائحة إلى حين يصبح لديكم عدداً مقبولاً من الأهداف. وبات يمكنكم أن تقسّموا لائحة الأهداف بين الذين لديهم معلومات غير كافية والمستفيدين بلا مقابل. ويختلف النهج وفقاً للحالات المختلفة.

وبالنسبة إلى الذين ليس لديهم فكرة واضحة عما تفعلونه، الجواب هو في تزويدهم بهذه المعلومات. ويمكن أن تنظروا في التدابير التالية:

١. تعرفوا على الشخص المسؤول عن القرارات المتعلقة بالعضوية في منظماتكم والذي على الأرجح سوف يؤثر على صنع القرار؛
 ٢. هل أنكم أو أحد أعضائكم الناشطين تعرفون هؤلاء الأشخاص أو شخصاً آخر لديه نفوذ كبير في هذه المنظمة؟
 ٣. باللجوء إلى المعلومات المتاحة لكم، حاولوا معرفة إن كان هناك من سبب مبدئي أنتم غير مدركين له يفسّر عدم انضمام هذه المنظمات؛
 ٤. ترتيب اجتماع مع المسؤول الأساسي وجهاً لوجه؛
 ٥. إظهار النجاحات الأخيرة التي كان لها التأثير الإيجابي على شركته أو شركتها وتفسير برنامج العمل المقبل. تقديم بعض المنشورات والدعوة لحضور أحد الإحتفالات مجاناً بصفة ضيف؛
 ٦. إذا كان ذلك مناسباً، يمكن تقديم عرض إستهلاكي إيجابي.
- وإن كانت الشركة مستفيد بلا مقابل أصيل قد نظرت في كل المسائل وقرّرت إدّخار المال، عندها فعلى الأرجح أن هذه الحجج لن تنجح. وبالنسبة إلى المستفيد بلا مقابل، يجب النظر في خيارين آخرين:
١. يجب إيجاد طريقة لأن تفسّروا لصانعي القرار ما الذي تخسره الشركة من ناحية المعلومات والنفوذ بعدم المشاركة في أنشطة صنع القرار لديكم. وقد يتضمن ذلك وصف مكاسب منافسيهم الأساسيين.
 ٢. ثانياً، لا بد من إقناع أحد الأعضاء الذين يدفعون الإشتراكات والذين يعرفون المنظمة جيداً بالتشديد على الإستفادة من خدمات المناصرة من دون الإسهام في كلفة توفيرها. فلا يمانع الناس في أن يكونوا مستفيدين بلا مقابل إلى حين ينبّههم شخص يحترّمونه إلى ذلك.

كبير من أصحاب الأعمال وتودّ مجموعة من الشركات عدم الإنضواء في اتحاد، عندها هناك على الأرجح بعض الأجوبة السهلة. وإن كانت مشكلتكم الأساسية هي في تواجد عدد كبير من الشركات في القطاع غير الرسمي والتي لا تتسجّل في الأعمال، عندها فإن خطواتها الأولى بعد انضمامها إلى الإقتصاد الرسمي على الأرجح لن تكون بالإنضمام إلى منظمة لأصحاب الأعمال - بل أنها على الأرجح سوف تتسجّل في الضريبة على القيمة المضافة. ويكمن الحلّ على المدى الطويل في هذا المجال في عمل المناصرة مع الحكومة من أجل إزالة القيود على المبادرة الفردية. وستمكنون من المضي قدماً شرط تحقيق التقدم في هذا المجال وحسب.

إلا أنه ستكون هناك مجالات حيث يمكن أن تحدثوا التغييرات. فقد تركزون على مسائل ذات أهمية لقطاع ما في العضوية وتعملون بشكل دؤوب على تزويد الشركات الصغيرة بالخدمات ومراجعة رسوم العضوية للشركات الأصغر حجماً وتقديم أشكال جديدة من العضوية التي لا تفرض موجبات غير مرغوب بها على الشركات. ولن تعرفوا ما هي الحلول المحتملة ما لم تطرحوا الأسئلة - لا تقفروا نحو العمل من دون فهم المسائل بامعان.

الحفاظ على الأعضاء

ما من بيانات دولية متاحة ترتبط بكيفية الحفاظ على العضوية في منظمات أصحاب الأعمال. وتشير الأدلة العملية إلى أن الأعضاء يغادرون إن كان لديهم خلاف سياسي أساسي مع المنظمة، إذا ما تغيّرت الملكية، أو إذا كانوا يعانون من أزمة مالية كبيرة. ويبدو أن معدل تجدد الأعضاء في معظم الحالات ليس مرتفعاً. وإذا ما عانت منظمكم من خسارة كبيرة في الأعضاء، فعندها لا بد من الشروع في عملية مراجعة طارئة للتعرف على السبب... ومعالجته!

وحتى بمعدل تجدد منخفض للأعضاء، يبقى من المكلف أكثر بكثير من الناحية المالية ومن ناحية الوقت جذب أعضاء جدد. فكلما كان الأعضاء الحاليون سعداء سوف يشتركون خدمات أكثر منكم، وأن يكون لديكم لائحة أعضاء يتكلمون عنكم بالخير هو أفضل أداة لحشد أعضاء إضافيين. ولا بد هنا من الإشارة إلى بعض المسائل المتعلقة بالحفاظ على الموظفين.

يُدرج Eirik Van Vooren في كتابه «حشد الأعضاء والحفاظ عليهم - رسالة مباشرة إلى منظمات أصحاب الأعمال» النصائح المختصرة التالية حول الحفاظ على الأعضاء.

معالجة مجالات نقاط الضعف

لدى معالجة مجالات نقاط الضعف، سوف تواجهون مجموعة مختلفة من الشركات وسيكون لديكم أهداف مختلفة. فأنتم تحاولون زيادة العضوية في كل من فئات مكافئ الضعف. وعلى الأرجح ستكون هذه مجالات واسعة ذات مصالح محددة للشركات حيث لديكم عدد قليل من الأعضاء وقصص النجاح؛ وقد تركز هذه بشكل خاص على الشركات الصغيرة والشركات «غير المنضمة إلى نقابات». وتحتاجون هنا إلى جمع أكبر عدد من الأعضاء في هذه المجالات، خاصة في المستوى الأدنى من مصفوفة الإشتراك.

ولا بد من إقناع هذه المنظمات بسبب أساسي من ناحية كلفة/منافع الإنضمام. وسيكون عليكم أن تجدوا، مع التزويد ببعض التفاصيل، لماذا يميلون إلى عدم الإنضمام إلى منظمكم قبل التقدم بعروض خاصة أو مقترحات أخرى عبر رسائل إلكترونية ترسلونها جماعياً ومن دون أي تركيز. وهذا يعني أنه يجب أن تتكلموا معهم أو مع أشخاص مماثلين لهم.

وتكمن الخطوة الأولى في تقسيم المجموعة إلى فئات مماثلة. وقد تكون هذه الفئات أصحاب الأعمال في القطاع العام وأصحاب الأعمال في المرافق المخصصة حديثاً والشركات الصغيرة والشركات ذات التكنولوجيا الرفيعة المستوى والشركات المالية والمصرفية والشركات في القطاعات التي قلّما فيها إنضمام إلى النقابات أو أنه حتى غير موجود.

بعد التعرف على هذه الفئات الأساسية، يمكن النظر في العضوية الحالية. وعلى الأرجح، سيكون لديكم بعض الأعضاء في كل من هذه المجموعات. وهنا يمكن أن تزورهم أو تتدبروا لقاءات من أجل فهم سبب انضمامهم للمنظمة ولما أن غالبية الشركات في موقعهم تختار عدم القيام بذلك.

إن لم يكن لديكم من أعضاء، إعتدوا نهجاً مباشراً بالتوجه إلى عدد محدود من الشركات في كل من الفئات. أخبروهم لما تودون الكلام إليهم وفسّروا أن ذلك ليس جزءاً من تمرين محاولة بيع الإشتراكات. وحتى لو كنتم قد نظمت من قبل إجتماعات للأعضاء، قد يكون من السديد توسيع النقاش ليشمل بعض غير الأعضاء للتحقق من إستنتاجاتكم.

ومجهّزين بلائحة الأسباب، سوف تحتاجون أولاً إلى اتّخاذ قرار في ما إذا أمكنكم جعل العضوية أكثر جاذبية. يمكن أن تقرّوا بأن بعض المشاكل التي يمكن حلّها بسرعة وسهولة أكبر من غيرها. وعند الضرورة، يمكن أن تدفعوا نحو الأبواب المفتوحة. فإذا كانت المهمة الأساسية لمنظمكم في العمل على التفاوض الجماعي مع عدد

الممارسات الفضلى



الحفاظ على الأعضاء

تشجيع الأعضاء على الإتصال أو إرسال بريد إلكتروني عوضاً عن الكتابة حين يكون لديهم مشكلة أو يبحثون عن مزيد من المعلومات.

تشجيع الزملاء على طرح أفكار لتحسين الخدمات المقدمة إلى الأعضاء.

حلّ المشاكل التي قد تواجه الأعضاء فوراً.

تشجيع الزملاء على بذل قصارى جهدهم من أجل الحفاظ على الأعضاء. فمن الأسهل بكثير الحفاظ على الأعضاء الحاليين من إيجاد أعضاء جدد.

دعوة الأعضاء إلى المشاركة في نقاشات المجموعة التي تتيح لهم التعبير عن رأيهم حول الخدمات.

التأكد من أن كل الموظفين الذين يجيبون على الهاتف يمكنهم الحصول على المساعدة أو المعلومات حين لا يعرفون ما يفعلونه في حالة محددة.

تدريب كل الموظفين الذين هم على إتصال مع الأعضاء، أكان كتابة أو شفهيًا، على أن يكونوا مهذبين ولطفاء.

معرفة كيفية مساعدة الأعضاء على اكتشاف كامل مجموعة الخدمات المقدمة. فالخدمات هي مفتاح النجاح.

لائحة تحقق تحقيق أفضل نسبة من دخل الاشتراكات



- ☐ هل أن هيكل الرسوم شفاف وينظر إليه الأعضاء على أنه عادل؟
- ☐ هل أن معادلة الاحتساب قابلة للتدقيق؟
- ☐ هل يعرف الأعضاء ما هي الخدمات التي يحصلون عليها وتلك التي لا تقدّم إليهم كأعضاء؟
- ☐ هل أن هذه المعادلة فيها مراجعة ذاتية لزيادات الكلفة؟
- ☐ هل أن نسبة صغيرة من الأعضاء تزوّد بغالبية الدخل؟
- ☐ هل أن الشركات المربّكة تدفع رسوماً عادلة - أو هل يمكن لعمليات المقر الرئيسي أن «تخفي» مؤسسات تابعة؟
- ☐ هل أن خدمات الأعضاء هي خدمات يريدها غالبية الأعضاء ويستفيدون منها؟
- ☐ هل تعطون المحفزات لعملية الدفع المبكر؟
- ☐ هل لديكم قواعد بالنسبة إلى المغادرين والمنضمين؟
- ☐ هل أن ترتيبات زسنة العضوية تساعد على تحسين دفع الأموال والتخطيط المالي؟
- ☐ هل تدفع الإتحادات رسوماً عادلة؟
- ☐ هل يمكن أن تضعوا مواصفات دقيقة للأعضاء للتعرف على مجالات قوة التمثيل ومكامن الضعف؟
- ☐ هل لديكم استراتيجية عضوية من أجل زيادة العائدات في المجالات التي لديكم فيها تمثيلاً قوياً؟
- ☐ هل لديكم استراتيجية لتنمية العضوية في مجالات أنتم أقل قوة فيها من ناحية التمثيل؟
- ☐ هل لديكم عمليات قائمة من أجل تقصي عمليات تجدد العضوية وضمان الحفاظ على الأعضاء الحاليين؟

القسم الخامس

تعزيز عائدات الخدمات

وتجدر أيضاً الإشارة مجدداً هنا إلى المفهومين المترتبين عن موضوع تقديم الخدمات:

■ لا بد أن تركز قرارات التوريد بالخدمات الإضافية على اعتبارات مالية.

ولا بد لمصادر عائدات منظمات أصحاب الأعمال، غير تلك الناتجة عن العضوية، من أن تكون مربحة. فما من جدوى البتة في التوريد بخدمات تتخطى تلك الضرورية للعضوية حتى ولو أرادها الأعضاء ما لم تغطي أكثر من كلفة التوريد بها.

■ على الأرجح أن إحدى الميزات المقارنة المستدامة لمنظمة أصحاب الأعمال تنتج عن عامل يعجز المنافسين في القطاع الخاص عن نقله.

ففي بيئة تنافسية، يمكن لمنظمات أصحاب الأعمال أن تهزم المتخصصين في التوريد بالخدمات إذا ما تعرّفت على ميزة مقارنة واستغلتها. وإن نقطة التمييز الأساسية بين منظمة أصحاب الأعمال ومنافسيها على الأرجح ترتبط بطبيعة هذه المنظمة بحد ذاتها. وينتج التمييز في الخدمات بشكل أساسي عن الموقع المميز الفريد للمنظمة بصفته مناصر ناجح أو مفاوض يتضمن أصحاب أعمال عديدين أو من العلاقة التي تبنيها مع أعضائها.

ويُنظّم هذا القسم تحت أربعة عناوين: البناء على نقاط القوة، أمثلة عن الخدمات التي تقدّمها منظمات أصحاب الأعمال اليوم، إختبار السوق والخيارات البديلة لتقديم الخدمات.

البناء على نقاط القوة

تشير معظم المقالات حول التوريد بالخدمات في منظمات أصحاب الأعمال إلى أنه عليها أن تبحث عن الثغرات في السوق أي أن تتعرّف على الخدمات التي يؤدّها الأعضاء شراءها ثم تزويدهم بها. وبالنسبة إلى معظم منظمات أصحاب الأعمال، فإن هذا التحليل فيه تبسيط كبير. فليست منظمات أصحاب الأعمال بطبيعتها هيئات لديها روح المبادرة وتوظّف أشخاصاً ماهرين في التعرف على الأسواق المتخصصة وتعبئتها. وإن لمنظمات أصحاب الأعمال أهدافاً محددة للغاية وعادة ما تقدّم الخدمات من أجل تمويل علّة وجودها الأساسية. وتنطلق معظم بيانات الرسالة لمنظمات أصحاب الأعمال من القاعدة الكامنة في تحسين البيئة التي تعمل فيها الشركات عبر

قول مأثور



«تكمّن قوة منتجك في الهيمنة. فمن الأفضل أن يكون لديك ٥٠ من سوق واحد عوضاً عن ١٠ من خمسة أسواق.»

Al Ries

رئيس Ries & Ries

مؤلف كتاب Positioning: The Battle for your Mind

من المجالات القليلة المرتبطة بمنظمات أصحاب الأعمال التي برز فيها الكثير من المقالات مؤخراً مجال إنتاج عائدات الخدمات. ويكمن الإهتمام في ذلك بـ «تناقضات تعزيز العائدات الثلاثة» المفسّرة في القسم الثاني. وإن فحوى التناقض الثالث هو بأن منظمات أصحاب الأعمال تحتاج إلى تحقيق الأرباح على الخدمات من أجل معاوضة أنشطة المناصرة.

ولمصلحة القراء الذين بدأوا بهذا القسم، يشير التناقض الثالث إلى ما يلي:

إذا كان مصدر العائدات الأساسي الآخر لمنظمات أصحاب الأعمال هو في بيع الخدمات، عندها فإنها تحتاج إلى جني المال من الخدمات من أجل تمويل أنشطة المناصرة. ولتفعل ذلك، تدخل المنظمة في بيئة تنافسية حيث يجب أن تدعم الأعمال بالعمل مع المحامين والمستشارين المتخصصين وموردي الخدمات الآخرين. وللنجاح في هذه البيئة، ستحتاج منظمة أصحاب الأعمال إلى شعار تسويقي أقلّه جيد أو حتى أحسن من المنافسين في القطاع الخاص. وإن العروض بأسعار محسومة والتي تركز على وضع المنظمة القائل بـ «بعدم توخي الربح» لن تبدو على الأرجح كموقع استراتيجي سليم. فعلى منظمات أصحاب الأعمال أن تجد السبيل للتعرف على مجالات الميزة التنافسية واستكشافها.

يشير النهج الأساسي لـ «البناء على نقاط القوة القائمة» إلى أن تحديد الممارسات الفضلى يجب أن يُجرى بتأن. فبمجرد أن منظمة أصحاب الأعمال «أ» قد تمكّنت من بناء جدول زمني للتدريب ناجح للغاية يتضمّن أنشطة تشمل تدريب العمال اليدويين على ممارسات العمل الآمنة وحتى الماجستير بدوام جزئي، بالتعاون مع جامعة معروفة، لا يعني أن منظمة أصحاب الأعمال «ب» يمكنها أن تبدأ تقديم خدماتها عبر فتح مدرسة تدريب تشمل كامل الخدمات. ولمجرد أن منظمة الأعمال «ج» تنجح في تدقيق معايير الجودة، فهذا ليس بالضرورة أفضل خيار لمنظمة أصحاب الأعمال «د». فعلى العرض أن يبدأ من مكان مناسب أي من نقطة قوة معترف بها في المنظمة وثم البناء عليها.

وقد تمّ تحصيل هذه الدروس من أبحاث تطبيقية حول الخدمات المقدّمة من منظمات أصحاب الأعمال. وفي مسوحات منظمات أصحاب الأعمال لعام ٢٠٠٣ المذكورة آنفاً، سُئلت الشركات أي من مزوّدي الخدمات قد لجأت إليهم للتدريب وعلاقات الموظفين وإدارة الموارد البشرية وخدمات الإدارة والمسائل المالية.

وإجمالاً، وبفرق كبير، فإن المصدر الأكثر استخداماً للنصح الخارجي والمساعدة هو في «المستشارين»، يليهم «المحاميين». ومع أن أعضاء منظمات أصحاب الأعمال يبتاعون العديد من الخدمات الخارجية، فإن قلائل قد توجّهوا لشراء هذه الخدمات من منظمات أصحاب الأعمال. وحين يختار الأعضاء شراء الخدمات من منظمات أصحاب الأعمال، فأكثر المجالات رواجاً في ذلك من بعيد هو علاقات الموظفين. وإن المنظمات الوحيدة التي تقترب من الهيمنة على السوق كانت تلك العاملة في الدول حيث نظام التفاوض الجماعي الحالي أو التاريخي يلحظ دوراً مهيمناً لمنظمات أصحاب الأعمال. وخارج هذه البلاد، وفي الدول التي ليس طابعاً جماعياً بهذه القوة، يسيطر المستشارون والمحامون على مجال علاقات الموظفين. وما يدعو إلى الأمل هو أن هذه المنظمات التي ضمنت حصة قوية في سوق علاقات الموظفين هي أيضاً التي حقّقت خروقات ناجحة في مجالات التدريب وإدارة الموارد البشرية. أمّا الذين يفتقرون إلى هذه القاعدة القوية، فقد كانوا أقل نجاحاً.

المناصرة الفاعلة أو الشروع في التفاوض الجماعي مع أصحاب أعمال متعددين باسم أعضائها. وفي أي من هذين السياقين، لن يُنظر إلى الخدمات الإضافية إيجابياً من قبل الأعضاء. وفي مجال التزويد بالخدمات، لا بدّ لمنظمات أصحاب الأعمال من البناء على نقاط القوة الخاصة بها.

وإن تأثير ذلك على تحديد ما تقدّمه الخدمات لأساسي. إذ يشير إلى أن نقاط الإنطلاق هي رسالة المنظمة ومكامن القوة الأساسية فيها، أكثر من مجرد استعراض عشوائي للأعضاء من أجل معرفة ما الذي يريدون شراءه. فبعد أن تُثبت المنظمة ذاتها كمزوّد ممتاز بالخدمات في مجال ما، عندها يمكنها الإنطلاق إلى تطوير الخدمات التي تقدّمها. ويرتكز المثال التالي على دراسة حالة واقعية.

الممارسات الفضلى

البناء على نقاط القوة – تدريجياً

طوّرت منظمة لأصحاب الأعمال مجموعة من الدورات التدريبية المصمّمة لجعل الأعضاء يسرّعون تطبيق مضمون وتأثير القوانين الجديدة التي ناضلوا لأجلها. وبعد الإطلاع على المعلومات الإيجابية من المشاركين في البرامج، وجدت المنظمة أنه من الممكن متابعة هذا الشأن بخدمات أخرى في المجال نفسه حيث تمّ تنظيم دروس ناجحة – وكانت هذه تتماشى وعملية التدقيق والاستشارة. إضافة إلى ذلك وبعد تعزيز «الإعتراف بالمنتج» كمنظمة تدريبية ممتازة، تمكّنت من تنظيم مجموعة من الدورات التدريبية حول مسائل أخرى.

■ العضوية الوفيّة - فإن الحفاظ على قاعدة عضوية واسعة يتيح للمنظمة أن تبني على العلاقات التي أسستها مع الأعضاء على أساس مستويات ممتازة من الثقة والتزويد بالخدمات.

وبعد عملية الاستكشاف الأولية والناجحة لهذه المهارات، يمكن للمنظمة أن تبدأ بالتوسّع في مجالات أخرى لتقديم الخدمات.

ويعطي الجدول التالي أمثلة على خدمات الجيل الأول والثاني التي انطلقت من الإعراف بنقطة قوة أساسية لدى المنظمة واستغلالها. وترتكز الأمثلة في كل حالة على منظمات أصحاب أعمال حقيقية تقدّم حالياً الجيل الثالث من الخدمات الذي تمّ بناؤه على أساس استغلال نقاط القوة.

ويبدو أنه في النظرية وفي الممارسة، نقطة الإنطلاق لمنظمات أصحاب الأعمال هي في التعرّف على مكامن القوة الأساسية. وتختلف نقاط القوة هذه من منظمة إلى أخرى، لكنها على الأرجح تتضمن:

■ موقع المناصرة - فأن يكون للمنظمة موقع مناصرة مميّز لدى المشرّعين يعطيها نفوذاً خاصاً، يتيح توافر المعلومات لها ويؤهلها لتطوير مستويات عالية من الخبرات في المجالات التي تعمل فيها؛

■ علاقات الموظفين الجماعية - فأن يكون للمنظمة علاقات مع الموظفين والنقابات، ممّا يضعها في موقع المعرفة والخبرة، أمر أساسي؛

نقاط القوة الأساسية للمنظمة	الخدمات الأولية المقترحة	خيارات خدمات الجيل الثاني	خيارات خدمات الجيل الثالث
موقع المناصرة	تدريب أصحاب الأعمال على مضمون القوانين الجديدة وتطبيقها.	تدقيق الإمتثال/التشخيص في مجال محدّد؛ المشورة حول تطبيق قانون معين؛ تدريب عام حول قانون الإستخدام.	تدقيق عام للتشخيص؛ المشورة في مجال استراتيجية الموارد البشرية؛ إدارة جدول أعمال التدريب.
علاقات الموظفين الجماعية	إجراء التفاوض الجماعي مع عدد من أصحاب الأعمال.	إجراء مسوحات عامة حول الأجور والرواتب.	تصميم برامج الأجر والمزايا
العضوية الوفيّة	تقديم ترتيبات حسومات للأعضاء	التفاوض على مجموعة حسومات باسم أعضاء المنظمة.	إستخدام لائحة العضوية كأداة تجارية لدى الأطراف الثالثة الموردة.

قول ماثور



«دائماً ما هناك فرص يمكن لرجال الأعمال الإستفادة منها إلى حدّ كبير إذا ما تعرّفوا عليها واغتنموها.»

جان بول غاتي
رجل أعمال أمريكي

تمرين عملي



في إطار التمرين العملي، يجب التفكير في بيان الرسالة للمنظمة واستراتيجيتها ونقاط القوة الفريدة التي طوّرتها. ويمكن وضع لائحة لنقاط القوة هذه والنظر في إمكانيات الجيل الأول والثاني والثالث من ناحية الخدمات المقدمة.

الخدمات التي تقدمها منظمات أصحاب الأعمال اليوم

تُدرج منشورات عديدة خدمات بديلة يمكن أن تقدمها منظمات أصحاب الأعمال على أساس نهج «لائحة الطعام». وعادة ما تدرج الخدمات في مجالات واسعة تشمل:

- النصح؛
- المشورة؛
- توفير المعلومات؛
- التدريب؛
- التمثيل؛
- التمثيل القانوني؛
- المنشورات.

وتتترح العناصر المذكورة آنفاً أن أفضل نهج هو ربما في النظر إلى المجالات التي نجح فيها الآخرون وثم نقل طريقة عملهم. إلا أنه بعد التعرف على نقاط القوة في المنظمة، على الأرجح سوف يتيح ذلك ميزة مقارنة في السوق ولذا من المفيد النظر إلى ما فعلته منظمات أصحاب الأعمال الأخرى في حالات مماثلة وكيف أن الخدمات التي تقدمها قد تطوّرت مع الوقت.

وترد في الصفحات التالية مجموعة من الأمثلة الواقعية للخدمات وأدوات التسويق التي تدعمها. وليست هذه لائحة أفكار شاملة. إلا أنها تظهر المجالات المختلفة حيث بنت منظمات أصحاب أعمال حقيقية بنجاح على نقاط القوة لديها.

الممارسات الفضلى



بنى إتحاد أصحاب الأعمال في جامايكا برنامجاً تدريبياً مذهباً بدأ بخبرته في مجال علاقات الموظفين وتحول مع الوقت ليشمل كفاءات ذات طابع عام وذلك عبر التزويد بخدمات التدريب على أنواعه. وقد تمّ تطوير كفاءات التدريب أكثر عبر الانتقال إلى تصميم وتطبيق منتجات تدريب للشركات الفردية. وللإطلاع أكثر على هذه الخدمات المقدمة، يمكن زيارة الموقع التالي على الإنترنت www.jamaicaemployers.com حيث تمّ الإستحصال على العينات التالية.

JEF

إتحاد أصحاب الأعمال في جامايكا

- استخدام مهارات خدمة الزبائن للحفاظ على الميزة التنافسية
- العلاقات الصناعية
- إدارة المخزون والمستودع
- مهارات القيادة للمراقبين
- مبادئ أساسية في مجال إدارة الموارد البشرية
- الدور المتغيّر لسكرتيرة اليوم
- إدارة السجلات
- مهارات الإدارة والمهارات الشخصية للإداريين
- الصحة والسلامة الوظيفية في مكان العمل
- كتابة التقارير التقنية
- تحسين مهارات الإدارة للمدير الجديد أو المحتمل
- إدارة التعويضات والمزايا: النهج القائم على الفريق/الأداء
- الإدارة الفاعلة لصندوق التقاعد: (دور أمين صندوق التقاعد)
- مهارات العرض والتواصل الفاعلة للمدراء والمراقبين
- رصد الأداء - إدارة الأداء وتقييمه
- كيفية إدارة النقاط السلبية في مكان العمل
- مهارات التواصل للموظفين العاملين في الواجهة
- التفويق بين الأولويات المتنافسة في نظام العمل الجديد اليوم
- فهم قوانين العمل

الممارسات الفضلى / تابع



ويُصدر إتحاد أصحاب الأعمال في جامايكا برنامجاً سنوياً للتدريب يتضمن مئات الأنشطة. ومثال على ذلك الجدول الصادر لشهر حزيران/يونيو ٢٠٠٤ الوارد في ما يلي.

٢	التعاقد الخارجي الاستراتيجي: الموضوع الجديد للحفاظ على الميزة التنافسية من يجب أن يحضر: الأفراد من الإدارة العليا والمسؤولون التنفيذيون في قسم السياسات في قطاع التصنيع أو الخدمات المهتمين في استكشاف منافع التعاقد الخارجي: المواضيع والتحديات.
٣	التفكير الاستراتيجي حول التدريب والتنمية: دليل بقاء مدير الإنفاق من يجب أن يحضر: المدراء والمسؤولون عن الإنفاق الذين لديهم المسؤولية الوظيفية عن التدريب والتنمية.
٨	مهارات التواصل للموظفين العاملين في الواجهة من يجب أن يحضر: المراقبون، السكرتيرات وموظفو الإستقبال والكتاب والمسؤولون عن الأمن والعاملون في الفندق في المكتب الأمامي وخدمة الزبائن وموظفو الصندوق والمبيعات
٨	درس وحدات حول العلاقات الصناعية: (٨/٦-٩٢/٧) (مساء: كل ثلاثاء وخميس) من يجب أن يحضر: المدراء والمسؤولون عن الإنفاق المعنيون بالتدريب والتنمية.
١٥	تدريب المدراء على الثقة بالنفس من يجب أن يحضر: المدراء أصحاب الخبرة والمهنيون الذين يؤدون البناء على نقاط القوة لديهم وتحسين فعالية التواصل وتعزيز مهارات فضّ النزاعات.
٢٢	التواصل عبر الوظيفي - إستراتيجيات للفعالية في مكان العمل من يجب أن يحضر: أي شخص عليه أن يتواصل مع أفراد آخرين من أجل إنجاز مهمته/مهمتها بنجاح.
٢٤	الاجتماع السنوي العام إطلاق مسح الرواتب لعام ٢٠٠٤.
٢٩	إستخدام مهارات خدمة الزبائن للحفاظ على التفوق التنافسي- الممارسات الفضلى من يجب أن يحضر: المدراء المسؤولون عن خدمة الزبائن، المدراء الإداريون، المراقبون، ممثلو قسم المبيعات والزبائن ومدراء الخدمة الميدانية/الممثلون.
٣٠	كيفية إجراء تحليل فاعل لحاجات التدريب من يجب أن يحضر: العاملون في مجال الموارد البشرية، المسؤولون عن التدريب، المتخصصون في OP وأي شخص مسؤول عن تحديد حاجات التدريب الكلي والصغري في المنظمة.

الممارسات الفضلى / تابع



تقدّم منظمة أصحاب الأعمال في الفيليبين ECOP مجموعة من الخدمات، إلا أنها معروفة للتزويد بالبيانات حول المزايا والأجور المبنية على مرافق الأبحاث المؤسسة من أجل التزويد بالمعلومات ودعم برنامج المناصرة. ولمزيد من التفاصيل، زيارة الموقع على الإنترنت www.ecop.org.ph



مورد أساسي لمعلومات الأعمال

تزود منظمة أصحاب الأعمال في الفيليبين بالمواد التي تعالج وتنظم المعلومات دعماً لمواقع سياسات/مسائل ECOP في منديات القطاعين العام والخاص وخدمات الأنشطة المباشرة للأعضاء ولقطاع أصحاب الأعمال عموماً.

مسوحات ودراسات

تزود منظمة أصحاب الأعمال في الفيليبين الأعضاء وغير الأعضاء بمعلومات شاملة يمكن النفاذ إليها مجاناً و/أو بأسعار تنافسية في السوق مع تعريفات خاصة لأعضاء منظمة أصحاب الأعمال في الفيليبين وأنواع أخرى من المحفزات للمشاركين في دراسات الأبحاث.

وفي ما يلي لائحة بأخر المسوحات المتوافرة:

- مسح وضع الإستخدام للربع الأول والثاني والثالث من عام ٢٠٠٢
- المسح الوطني للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم لعام ٢٠٠٣
- تقرير مسح إتفاقات التفاوض الجماعي لعام ٢٠٠٣
- مسح تعويضات الشركات لعام ٢٠٠٣
- مسح تعويضات الشركات لعام ٢٠٠٢

التزويد بالمعلومات المحدثة ذات الصلة

إن لمنظمة أصحاب الأعمال في الفيليبين مجموعة واسعة من المواد الإعلامية التي تغطي مسائل مهمة للأعمال. ويمكن النفاذ إلى هذه المواد مجاناً أو بأسعار تنافسية في السوق للأعضاء وغير الأعضاء.

مكتبة منظمة أصحاب الأعمال في الفيليبين

الممارسات الفضلى / تابع



طوّرت جمعية أصحاب الأعمال والمصنّعين في نيوزيلاندا عضو في Business New Zealand مجموعة من الحسومات المتفاوض عليها مع موردي المنتجات والخدمات الأساسية الموجهة إلى الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم التي لا يمكنها طلب طلبيات كبيرة بما فيه الكفاية للحصول على حسومات مهمة.



EMAdvantage عالم من الإمكانيات!

إن EMAdvantage برنامج الولاء الخاص بجمعية أصحاب الأعمال والمصنّعين في نيوزيلاندا وشبكة مزايا الأعضاء. وكعضو في جمعية أصحاب الأعمال والمصنّعين في نيوزيلاندا، يمكنكم الحصول على منافع العروض الخاصة لمجموعة من منتجات الأعمال والخدمات التي يقدمها أعضاء جمعية أصحاب الأعمال والمصنّعين الآخرين في نيوزيلاندا. ويمكن أن تدفعوا بمبيعاتكم إلى الأمام عبر تقديم الحسومات والمعدلات الخاصة لأعضاء جمعية أصحاب الأعمال والمصنّعين في نيوزيلاندا الآخرين عبر هذا البرنامج.

راجعوا عروض EMAdvantage المتوفرة حالياً على www.emadvantage.co.nz

وإذا لم تكن عضواً في جمعية أصحاب الأعمال والمصنّعين في نيوزيلاندا، اضغط هنا لمزيد من المعلومات حول الإستثمار في عضوية جمعية أصحاب الأعمال والمصنّعين في نيوزيلاندا.

آخر صفقات الأعضاء

هل تريد تسهيل أعمالك؟

يمكنك الآن الإستفادة من المسوحات المهنية على الإنترنت وأدوات التسويق بالبريد الإلكتروني وغيرها بأسعار خاصة للأعضاء وذلك بفضل الشراكة بين جمعية أصحاب الأعمال والمصنّعين في نيوزيلاندا و uSuite. اضغط هنا لمزيد من المعلومات.



EMALife تقلص كلفة التغطية مدى الحياة! يسرّ جمعية أصحاب الأعمال والمصنّعين في نيوزيلاندا أن تقدّم تغطية التأمين على الحياة بالكلفة الأدنى لكم ولموظفيكم.

Telecom

إن لدى Telecom New Zealand مجموعة واسعة من حلول الإتصالات التي تساعدكم على الإعتناء بأعمالكم.



ولدينا الحلول التي يمكنها أن تزيد إلى حدّ كبير الربحية والإنتاجية وخدمات الزبائن والولاء.

الممارسات الفضلى / تابع



تستفيد CBI، ومقرها في لندن، بشكل كامل من مكتبها في وسط لندن (حيث تستضيف مجموعة واسعة من المؤتمرات والبرامج التدريبية ودورات المعلومات) من أجل تقديم خدمات المؤتمرات الشاملة الوظائف.



مركز مؤتمرات CBI

بالإستفادة من موقع خاص في الـ West End في لندن، والإسم الرائد لـ CBI ومبنى هو من المباني البارزة في لندن، فإن مركز مؤتمرات CBI هو المكان المميز الذي تُعقد فيه مجموعة من المناسبات.

باختصار:

- ٠١٪ حسم على الأسعار العادية لأعضاء CBI
- الموقع في أحد المراكز الأساسية في برج Centre Point في لندن
- صالة مؤتمرات وخدمات متعددة الوسائط للإجتماعات والخطابات والعروض والأحداث المتلفزة، مع إمكانية إيواء ٢٠٠ شخص
- مكان مناسب للمعارض والحفلات المسائية واستضافة الشركات حتى عدد ٣٢٥ شخصاً
- صالة إجتماعات لـ ٧٥ شخصاً يمكن فصلها إلى قاعات مختلفة سعة كل منها ٢٥ شخصاً
- قاعة إجتماعات إضافية لحوالي ١٢ شخصاً
- تكنولوجيا AV المتقدمة
- مجموعة من خيارات خدمات المطاعم تشمل وجبة غذاء خفيفة لرجال الأعمال، «بوفيه» ووجبات ذات جودة
- لائحة أسعار للأُمسيات وعطلة نهاية الأسبوع والساعة
- فريق ذات خبرة يدير المسائل الأمنية لدى تنظيم إحتفالات أو استضافة ضيوف رفيعي المستوى

للإتصال

من أجل الإستعلام حول توافر المركز أو لمزيد من المعلومات، إرسال بريد إلكتروني على cbi.centre@etcvenues.co.uk

ومن أجل جولة افتراضية ومشاهدة الصور وخرائط للطوابق ولسعة القاعات، زوروا موقع www.etcvenues.co.uk

الممارسات الفضلى / تابع



بنّت IBEC، وهي منظمة أصحاب الأعمال في جمهورية إيرلندا، على الخبرات التي حققتها في مجال المناصرة حول القوانين الأوروبية والوطنية المعقدة التي تتناول الصحة والسلامة وذلك من أجل أن تقدم مجموعة من الخدمات إلى الأعضاء كجزء من إدارة الموارد البشرية ورزمة خدمات العلاقات الصناعية.



إدارة الموارد البشرية والعلاقات الصناعية

يساعد قسم الصحة والسلامة الوظيفية الأعضاء على إنشاء معايير عالية للصحة والسلامة والحفاظ عليها في بيئة العمل. ويزوّد القسم بالمعلومات وبالنصح حول كل نواحي تشريعات السلامة والمخاطر الوظيفية وأفضل المعايير للسلامة والصحة في العمل. ويتم إسداء النصح وتقديم المعلومات حول مسائل من مثل تفادي الحوادث والشكاوى لأسباب الإصابات الشخصية وتحضير بيانات السلامة وحاجات التدريب ومصادر المعلومات.

- عمليات تدقيق عامة للسلامة والصحة للشركات والمنظمات
- عمليات تدقيق خاصة من مثل ما يرتبط بالضجيج وسلامة الآليات والتعامل والمواد الكيميائية وغيرها
- دروس للإدارة داخل الشركة وتدريب الموظفين جرى تكييفها مع الأنشطة والحاجات
- دروس تدريبية عامة صُممت لضمان سلامة الممثلين والمسؤولين في الإسعافات الأولية وحول الأنظمة والتشريعات الجديدة التي تؤثر على الصحة والسلامة في مكان العمل
- المنتديات العامة حول مسائل الصحة والسلامة

ويمكن الحصول على كتيّب منفصل فيه تفاصيل إضافية حول خدمات الصحة والسلامة الوظيفية المقدمة من IBEC على الطلب

الإجابة عن أسئلتكم

تنشر الوحدة منشوراً ربع سنوي حول الصحة والسلامة بعنوان: الإجابة عن أسئلتكم.

دليل IBEC حول السلامة والصحة الوظيفية

إن كنت مسؤولاً عن السلامة والصحة أو مدير قسم الصحة والسلامة أو منسقاً في مجال السلامة أو مدير الصف الأول أو كنت معنياس بالصحة والسلامة، فإن دليل IBEC حول السلامة والصحة الوظيفية أداة أساسية لك. ويغطي هذا المنشور ستة أقسام: إستعراض للسلامة والصحة، قانون الصحة والسلامة، إدارة الصحة والسلامة، المخاطر الجسدية، المخاطر الصحية والمسائل القطاعية. كما أن هناك عدداً من الملحقات التي تزود بلائحة التشريعات الحالية وعدداً من الإستثمارات المفيدة.

تحميل الكتيّب



OHS Guide Application Form.pdf

Wallchart

يتضمّن دليل الصحة والسلامة الوظيفية wallchart المعلومات حول التشريعات الأساسية في هذا المجال. ويعطي هذا الملصق الجذاب أصحاب الأعمال والموظفين نفاذاً سهلاً إلى الأحكام الأساسية للقانون بشكل يسهل استيعابه.

إختبار السوق

يليه مسح صغير يشمل الأعضاء حول خيارات الخدمات، يجب أن يكون أمراً سهلاً نسبياً.

ولنهج أكثر تطوراً لاختبار السوق، تسلط الفقرات التالية الضوء على الطرق الأساسية المستخدمة وحسناتها وسيئاتها. ويجري تكييف هذا المضمون مع ما نُشر في جمعية أبحاث السوق البريطانية في رزمة أبحاثها www.bmra.org.uk. وإن كنتم تفكرون باللجوء إلى خدمات منظمة محترفة، فمن الجيد معرفة حسنات وسيئات مختلف النهج المقترحة.

بعد اتخاذ القرار بشأن مجالات الميزة المقارنة الأساسية التي تركز على نقاط القوة الخاصة بالمنظمة، وبعد التعرف على الخدمات التي يمكن أن تقدموها، تكمن الخطوة التالية بالتحقق من السوق والتسعير. وإن السبيل الوحيد للقيام بذلك هو بسؤال الأعضاء واثم محاولة تقديم الخدمات. وعلى عكس العديد من الشركات التي تؤد أن تختبر خدمة جديدة في السوق، لديكم مجموعة من الأعضاء الأوفياء الذين يؤدون رؤية نجاح منظمتهم. وإذا ما أنجزتم عملكم التحضيري جيداً، فإن تنظيم مجموعات التركيز في المرحلة الأولى،

الممارسات الفضلى



طرق جميع البيانات الأساسية

إن الطرق التالية غالباً ما يستخدمها الباحثون في مجال السوق:

- مسوحات الإنترنت
- المسوحات عبر البريد
- المقابلات الشخصية
- المقابلات عبر الهاتف
- قرص يُرسل بالبريد
- الهيئات
- مجموعات التركيز

مسوحات الإنترنت

يجعل البحث على الإنترنت جمع البيانات على الشبكة أمراً سهلاً، وبسيطاً وفعالاً. فيمكن عبر مسوحات إلكترونية تفاعلية استهداف مجموعات محدّدة أو البث عبر الإنترنت على نطاق واسع. ويمكن إجراء هذه المسوحات بمختلف اللغات وتأتي النتائج بسرعة وتكون تكلفة جمع البيانات متدنية.

الحسنات

- كلفة معتدلة. تتقلص تكلفة جمع البيانات.
- السرعة. تتيح الجمع السريع لأعداد كبيرة من المقابلات.
- غير تطفلية. يمكن للمجيبين الإجابة عند الإمكانة.
- النفاذ. يمكن الوصول إلى المجيبين الفريدين أو الذين يصعب إيجادهم.

السيئات

- إنحياز العينة. في حين أن عدداً متزايداً من الناس بات لهم نفاذ إلى الإنترنت أو يستخدمون الخدمات عبر الإنترنت، إلا أن الكثيرين لا يزالون يعجزون عن ذلك، فلذا، لا يمكن أن يُمثّل من لا يستخدم الإنترنت في هذه المسوحات.
- عدم الإجابة. يسهل تجاهل مسح على الإنترنت أكثر من تجاهل شخص يؤدّ مقابلتك على الهاتف. فقد يطّلع الناس على المسح واثم يختارون عدم الإجابة على الأسئلة.
- الأمن. إذا كان المسح يكشف عن معلومات حساسة، فعندها سيكون متاحاً أكثر إلى المنافسين مما لو كانت مقابلة عبر الهاتف.

الممارسات الفضلى / تابع



طرق جميع البيانات الأساسية

المسوحات عبر البريد

تستخدم المسوحات عبر البريد إستبيانات تُرسل إلى المجيبين بالبريد. وقد يكون هذا الإستبيان على الورق أو على قرص كمبيوتر أو يُبعث بالفاكس إلى المشاركين. فيُعبئ المجيبون الإستبيان ويعيدونه. وغالباً ما تتضمن الإستبيانات بالبريد هدية أو مبلغاً كمحفزٍ للمُنْها. لمساعدتكم، ترد عينة عن تصميم المسح في الدليل رقم اثنين لمنظمة أصحاب الأعمال الفاعلة الذي يتناول تطوير الاستراتيجية.

الحسنات

- الكلفة: عادة إن إرسال رزمة من الإستبيانات عبر البريد هي الطريقة الأقل كلفة لإجراء الأبحاث.
- العنصر البصري: يمكن إدراج الصور أو الرسوم البيانية في البريد. وعادة ما تأتي هذه بالمساعدة لتفسير أو عرض المفاهيم موضع البحث.
- يمكن إنجاز بعض المهام المعقدة: ترتيب اللوائح أو فرزها ممكن لدى استخدام المسوحات بالبريد.

السيئات

- معدلات إجابة متدنية: في حين أن هناك بعض الطرق لتعزيز الإجابة، إلا أن الإستبيانات بالبريد عادة ما لا تتعدى نسبة الإجابة واحد من أصل خمسة متلقين. وهنا خطر الإنحياز أيضاً بما أنه يمكن انتقاء المجيبين على أساس ذاتي.
- المحدودية من ناحية تعذر التوعية والمساعدة، والأسئلة المفتوحة: ومن الصعب طرح هذا النوع من الأسئلة ولذا قد يؤثر ذلك على جودة البيانات.
- مدة الإجابة: قد يستغرق استلام البريد أسابيع أو أشهر. أما المسوحات عبر الهاتف، فيمكن إنجازها بغضون أيام أو حتى بين ليلة وضحاها.
- الشكوك بشأن مؤهلات المجيبين: من الذي بالفعل قد ملأ الإستبيان؟ أهو كاتب أو سكرتيرة عوضاً عن المدير التنفيذي المستهدف؟
- الإنكشاف أمام المنافسين: يكتسي هذا الأمر أهمية قصوى لدى إجراء أبحاث حول مفاهيم جديدة أو سرية. فإذا ما حصل أحد المنافسين على الإستبيان، يمكن أن ينقل بحثكم عبر إرسال نسخ بالبريد إلى مجموعة مماثلة من الأشخاص وثم معالجة النتائج. وأقله سوف يعرفون عما تسألون.
- محدودية البيانات: تتم إعادة الكثير من الإستبيانات التي أُرسلت بالبريد بأجوبة غير كاملة أو غامضة. ولا يمكن توضيح هذه الأجوبة. وعادة ما يتم إغفال هذه الأجوبة الجزئية.
- القيود على طول الأجوبة: من دون عناية خاصة من مثل تقديم المحفزات أو إرساء التواصل عبر الهاتف، عادة لا تُعاد الإستبيانات الطويلة المُرسلة بالبريد. أيضاً إن الإستبيانات التي تبدو طويلة ومعقدة تحقق معدلات استجابة أدنى.

الممارسات الفضلى / تابع



طرق جميع البيانات الأساسية

المقابلات الشخصية

يمكن جمع البيانات عبر إرسال باحثين لإجراء المقابلات وجهاً لوجه. ولدى الإجابة على الأسئلة، يسجل الباحث الأجوبة على الإستبيان ثم يدخلها على الحاسوب أو يسجل المقابلة على شريط.

الحسنات

- شخصياً: يمكن للمجيب أن يرى الباحث والعكس صحيح. ويمكن أن يكون هذا التفاعل قيماً في بناء التواصل وتعزيز التعاون وتشجيع العفوية.
- العمق أو المدة في المقابلة: إن مقابلة لمدة ساعة في مكتب المجيب لأمر مكلف ولكنه عادة ما لا يزعج المجيب. أما مقابلة لمدة ساعة على الهاتف، فقد تكون متعبة للغاية. ولذا عادة من الأفضل طرح الأسئلة المعمّقة شخصياً.
- أعرض وأخبر: يمكن استخدام مجموعة واسعة من الأدوات البصرية-العروض، الأدلة، أشرطة الفيديو، وشاشات الكمبيوتر.

السيئات

- مكلفة: مع أنها عادت مجدداً إلى البروز، إلا أن هذه المقابلات وجهاً لوجه قد أصبحت شبه منقرضة ومعاد ذلك، إلى حد كبير، إلى كلفتها العالية بالمقارنة مع المقابلة على الهاتف.
- مراقبة الجودة: إن الإشراف على مقابلة شخصية أصعب من رصد المقابلات على الهاتف.
- أبطئ: عادة ما تحتاج إلى وقت أطول لإيجاد المجيبين ومقابلتهم شخصياً.
- سرية أقل بالنسبة إلى هوية المجيب: يُفضّل إجراء بحوث بشأن بعض المواضيع الحساسة عبر الهاتف، أكثر من إجرائها شخصياً. فقد يكون هناك ضغوط أكثر لإعطاء أجوبة تقليدية أو مقبولة اجتماعياً مما هي الحال لدى المقابلة وجهاً لوجه.

الممارسات الفضلى / تابع



طرق جميع البيانات الأساسية

المقابلات عبر الهاتف

بات الهاتف يكتسي أهمية متزايدة كطريقة لجمع البيانات. فأنظمة الكمبيوتر وتوافر لوائح المجيبين المحدثّة، سيّما الذين يفون بالمعايير المحددة، قد حسّنت عملية الإستهداف. فيمكن للذي سوف يجري المقابلة أن يسجّل أجوبة المجيبين على استبيان أو على الكمبيوتر. ويجري تطوير نهجاً جديدة وممكنة للمقابلات عبر الهاتف بشكل منتظم. أما المقابلات النوعية عبر الهاتف (وعادة ما تسمى مقابلات تنفيذية)، فهي تتضمن نقاشاً منظماً ولكنه مفتوح أكثر مع المجيب. ويستخدم الذي يُجري المقابلة دليلاً لتوجيه المقابلة وضمان تغطية المواضيع المهمة. إلا أن الذي يُجري المقابلة قد يضيف أسئلة متابعة من أجل استيضاح أجوبة المجيبين والحصول على معلومات معمّقة.

الحسنات

- السرعة: يمكن إجراء المقابلات الهاتفية بسرعة كبيرة. فيمكن لمركز هاتفي كبير أن يُنتج مقابلات عديدة بفترة قصيرة.
- كلفة معتدلة: إن المقابلات عبر الهاتف أقل كلفة من المقابلات الشخصية - إلا أنها أكثر كلفة من الإستبيانات التي تُرسل بالبريد.
- شخصية أكثر: إن للهاتف بعض الميزات الكامنة في المقابلة وجهاً لوجه. فيمكن التأكد من مؤهلات المجيب ويمكن استيضاح الأجوبة والتأكد من ملء الإستبيان كاملاً. و يُنشئ هذا التواصل تعاوناً أكبر.
- السرية: يمكن هنا إخفاء هوية راعي المسح أو حتى المصدر الجغرافي.
- مراقبة الجودة: يتيح الرصد إشرافاً دقيقاً على عملية المقابلة.

السيئات

- محدودية المدة. رهن بالموضوع والجمهور، عادة ما تكون المقابلات الهاتفية التي تتخطى الـ ٣٠ دقيقة صعبة أو مستحيلة.
- ما من أدوات بصرية. في حين يمكن مزج التقنيات في بعض الأحيان (إرسال الرسوم الضرورية بالبريد وطرح الأسئلة عبر الهاتف)، إلا أن إظهار الصور وتقديم العروض أو اعتماد بعض الإجراءات العملية عادة ما لا يكون ممكناً عبر الهاتف.
- العوائق أمام التعاون. نظراً لتزايد المسوحات عن بعد واللجوء إلى الهاتف، بات تعاون المجيب يطرح مشكلة. وقد تزيد التكنولوجيات الجديدة، من مثل التعريف عن هوية المتصل، هذه العراقيل.

الممارسات الفضلى / تابع



طرق جميع البيانات الأساسية

قرص يُرسل بالبريد

هذه إحدى التقنيات الناشئة التي تُطبق في بعض الأسواق. فيتم إرسال قرص فيه استبيان يُعبّئه شخصياً المتلقي بالبريد إلى المجيبين. فيجيبون عن الأسئلة على الشاشة ويعيدون القرص مملئاً. وغالباً ما هناك حاجة لإتصال هاتفي للتأكد من توافر التجهيزات الضرورية للمجيب.

الحسنات

- مسهل للمشاركين: مع أن طابع الحداثة هذا سوف يتلاشى مع الزمن، إلا أن معظم مستخدمي الكمبيوتر يحبّذون المقابلات عبر القرص المُرسَل بالبريد. وإن معدل التعاون والإجابة يبلغ الـ ٨٠٪.
- هذه الطريقة جيدة للاستبيانات الطويلة: فهي مفيدة حين يكون هناك حاجة لمقابلات طويلة. ويمكن الإجابة على بعض الأسئلة بشكل أسرع على الكمبيوتر مما لدى تلاوتها عبر الهاتف.
- يتناسب وتصاميم الأبحاث الخاصة: تستفيد التقنيات الأكثر تطوراً من الإدارة على الكمبيوتر.

السيئات

- الحاجة إلى التجهيزات: قد يفتقر بعض المجيبين إلى المهارات أو التجهيزات للعمل على القرص المُرسَل بالبريد. ويُحبّذ استخدام هذه التقنية لدى الشركات أو الأسواق التقنية.
- البطء في الإجابة: بما أن الإتصال والإرسال وملاء القرص وإعادته هي عمليات ضرورية، فقد يستغرق المسح عبر القرص المُرسَل بالبريد أسابيع إضافية أكثر من المقابلة عبر الهاتف.
- الخطر الأمني: بالرغم من الحماية، يمكن لأحد الخبراء أن ينقل الاستبيان ويرسله إلى أحد المنافسين - كما هي الحال بالنسبة إلى الاستبيانات الأخرى المبعوثة بالبريد. وقد يؤدي فيروس على الكمبيوتر إلى منع البعض من المشاركة.
- تكلفة أكبر: بسبب الخطوات العديدة التي تدخل في هذه العملية، قد يكون المسح عبر القرص المُرسَل بالبريد أكثر تكلفة من المسوحات التي تُجرى بخطوة واحدة.

الهيئات

وهي عادة ما تتضمن مجموعة من الأشخاص الذين يزودون بالمعلومات على أساس منتظم. وتركز الأسئلة عادة على مواضيع من مثل سلوك الشراء ونية الشراء أو التوعية الإعلانية. وفي بعض الحالات، يتم اللجوء إلى الهيئات للتزويد بمجموعة من المجيبين المؤهلين الذين يمكنهم أن يعطوا إجابة سريعة على الأسئلة بشأن تفضيلات المستهلك أو تطوير منتجات جديدة. ومن وقت إلى آخر، قد يتم اللجوء إلى مجموعة من التجّار ليشاركوا في اللجان عبر التبليغ عن المبيعات وأحجام الجردات وآرائهم حول توجّهات السوق.

الحسنات

- عملية نفاذ سريعة أو مستمرة: تزود هذه الهيئات بنفاذ جاهز ومستمر للمعلومات. وبما أنه يتم اختيار أعضاء لجان بشكل مسبق، فعادة ما يكون لدى الباحثين مجموعة من المجيبين حاضرة للإجابة على الأسئلة حول التغيرات في تفضيلات المنتجات والنظرة لصناعة معينة. وبما أنه يمكن زيارة الهيئة مجدداً، فقد يتم قياس التغيرات مع الزمن.
- أقل كلفة: تزود هذه اللجان بإمكانية تطوير نظرة طويلة الأمد أو واسعة النطاق للسوق من دون تكلفة تُذكر. ومن دون الحاجة إلى مسوحات متعددة.
- مسوحات أقصر: عادة ما يألف المجيبون العملية ولديهم معلومات خلفية حول المنتج أو الموضوع.

السيئات

- الشروط الخاصة بالهيئات: من الصعوبات الكامنة في اللجوء إلى الهيئات التأكد من أنها تبقى ممثلة للسوق وإلا يصبح أعضاؤها من الذين يسدون النصح المهني. فيجب العمل على المناوبة في هذه الهيئات وإضافة هيئات جديدة بشكل منتظم.

الممارسات الفضلى / تابع



طرق جميع البيانات الأساسية

مجموعات التركيز

يتم اللجوء في أبحاث مجموعات التركيز إلى مناقشات في إطار مجموعة من أجل تعلّم المزيد عن موضوع ما. وعادة ما يتم اختيار ثمانية إلى أربعة عشر مجيب لكل جلسة. وعادة ما يجري العمل مع مجموعتي تركيز أو أكثر من أجل تحديد إذا ما كان هناك من اتساق في النتائج وإذا أمكن الإرتكان إليها. وقد يتم استخدام مواقع مختلفة من أجل إيجاد التوازن أو تقليص الإنحياز المناطقي. ومن وقت إلى آخر، يتم العمل على مجموعات التركيز عبر الهاتف باستخدام إتصال مع عدد من الأشخاص في الوقت نفسه. ويمكن أيضاً العمل مع هذه المجموعات عبر الإنترنت. وقد تدوم مناقشات مجموعات التركيز بين ثلاثين دقيقة إلى ساعتين ونصف أو حتى ثلاث ساعات ونصف. وعادة ما تُجرى المقابلة مع هذه المجموعات من قبل باحث أو اثنين (أو ميسرين). وخلال المناقشة، يتم طرح مجموعة محددة من الأسئلة على المشاركين. ويستمتع ميسرو مجموعة التركيز بانتباه إلى الإجابات ويطرحون أسئلة متابعة لتعلّم المزيد عن المسائل الضمنية، والسلوك أو المعتقدات. ثم يتم تحليل المناقشات في وقت لاحق لتعلّم المزيد عن آراء المشاركين ونظراتهم وردات فعلهم ونقاط الإتفاق والتعارض. وعادة ما تستخدم مجموعات التركيز التقليدية ميسراً واحداً وهي أقصر ولديها عدد أقل من المشاركين من مجموعات التركيز التي فيها ميسرين. وإن اللجوء إلى ميسرين أكثر فعالية للمواضيع المعقّدة والأسواق التقنية وحيث يكون هناك عمليات لوجستية معقّدة. وتُسم مجموعات التركيز بميسرين بعمق أكبر ومزيد من التفاعل بين الميسرين والمراقبين.

الحسنات

- العمق: يمكن الحصول في مجموعات التركيز على معلومات لا يمكن استحصالتها بطرق أخرى. فلا يناقش المشاركون آراءهم وحسب، بل لديهم أيضاً فرصة للتعبير عن الإستجابة لأفكار الآخرين. ويشكّل الأخذ والعطاء بين المشاركين في مجموعة التركيز ديناميكية قوية تغيب عن المقابلات الفردية.
- التجربة: هناك أيضاً إمكانية لإجراء عملية تفتيش مباشرة ومطوّلة. فيمكن تجربة المنتجات ومراجعة المفاهيم ومراقبة واختبار ردات الفعل.
- التوقيت: فوري. فإن عملية فرز المعلومات بعد الإجتماع مع الميسرين والزبائن قد تؤدي إلى تشاطر الآراء وتقليص عملية الإصغاء الإنتقائية أو الاستنتاجات المبكرة.

السيئات

- سوء الإستخدام: غالباً ما يكون هناك ميل إلى اعتبار نتائج مجموعات التركيز على أنها بديل لبيانات المسح. إلا أن الأبحاث في مجموعة التركيز تنظر في طبيعة السلوك والمحفزات وليس وتيرتها لدى السكان.
- سوء التفسير: حتى الباحثين ذات الخبرة قد يواجهون صعوبة في تحديد أي من الخلاصات يمكن تعميمها من مجموعات التركيز. وبما أنها فورية للغاية، فإن المراقب غير المتمرس قد يميل إلى استخلاص استنتاجاته الخاصة - مما قد يعكس انحيازه الخاص.
- سوء إدارة ديناميكية المجموعة. تستوجب إدارة مجموعات التركيز المهارة والتبصر والخبرة. لا يمكن لأي شخص أن يكون ميسراً.

الخيارات البديلة لتقديم الخدمات

يستوجب تقديم العديد من الخدمات التي عُرضت أعلاه مستوى عالٍ من المهارات المهنية. وبعضها سوف يتاح في إطار منظمة أصحاب الأعمال التقليدية، إلا أن الجيلين الثاني والثالث من الخدمات على الأرجح لن يتوافرا بهذه السهولة. فغالباً ما يمكن أن يزود بعض موظفي المنظمة ببعض الخدمات. وعادة ما تقتصر هذه على جلسات المعلومات والدروس التدريبية والمؤتمرات وحجم معين من العمل الاستشاري وعمل إسداء النصيحة. فكيف يمكن لمنظمة أصحاب أعمال صغيرة بموارد محدودة وموظفين لديهم مهام كثيرة أن تطوّر وتقدم خدمات ممتازة؟

عادة ما تجلب المنظمة إختصاصيين على أساس دفع الرسوم (التعاقد) أو تشاطر الأرباح (مشروع مشترك). ويتيح هذان الخياران الإستفادة من الخبرات الخارجية، سيّما تلك غير المتوافرة في منظمة أصحاب الأعمال أو تلك التي لا حاجة لها بدوام كامل أو أنّها مكلفة للغاية والتي يصعب الإبقاء عليها.

وعادة ما نرى رواجاً للمشاريع المشتركة مع المنظمات الأكبر حجماً، والتعاقد الخارجي غالباً ما يكون مع مؤسسات صغيرة أو حتى مستشارين أفراد. إلى جانب ذلك، تكمن حسنات وسيئات المشاريع المشتركة بالنسبة إلى التعاقد في أنه يتم تشاطر المخاطر والأرباح - فكلما كبرت المخاطر، سيكون لديك ميل إلى الإنضمام إلى المشروع المشترك. وغالباً ما يميل الشركاء في مشروع مشترك أو في عقد ما إلى العمل مع منظمات أصحاب الأعمال حيث أنها توفر النفاذ إلى الشركات التي قد يكون من الصعب أو المكلف الوصول إليها بشكل آخر. ولا بد للرسم أو الأرباح التي يجري تشاطرها من الإقرار بقيمة ما تجلبه المنظمة إلى الشراكة.

إن المسألة الأساسية في السماح إلى خبير خارجي بتمثيل منظمكم في المناسبات المهمة هي في التأكد من أن الطرف الثالث يمكن أن يزود بالخبرات ولديه النزاهة والكفاءة. وتذكروا أن شريك المشروع المشترك أو التعاقد الخارجي يمثل منظمكم ويؤثر على سمعتها بقدر ما يفعل الموظفون لديكم.

لائحة تعزيز عائدات الخدمات



- ☐ هل يمكنكم وضع لائحة بنقاط القوة التنظيمية الأساسية التي تركزون عليها في تقديم الخدمات؟
- ☐ هل أن كل الخدمات التي تقدمونها تدرج بارتياح في إطار رسالة منظمكم وأهدافها؟
- ☐ هل أن كل خدماتكم تجني الأموال؟
- ☐ هل لديكم استراتيجية للتزويد بالخدمات على المدى الطويل تهدف إلى استغلال خدمات الجيلين الثاني والثالث في مجالات نقاط القوة التنظيمية الأساسية؟
- ☐ هل لديكم آلية لدراسة أي خدمات ناشئة عن نقاط قوة المنظمة الأساسية لديكم سوف تكون أكثر قابلية للتسويق ولتحقيق الأرباح؟
- ☐ هل تلجأون في الوقت الحالي إلى التعاقد الخارجي أو المشاريع المشتركة للتزويد بخدماتكم؟
- ☐ هل أنتم على ثقة بأن شركاء الأعمال سوف يعملون على تعزيز سمعة منظمكم؟

القسم السادس

مصادر التمويل البديلة

على غرار ذلك، مع إثارة مشاكل أقل، هناك حقوق الإمتياز والرسوم الناشئة عنها التي تحصلها منظمات أصحاب الأعمال بالتفاوض على حسومات للأعضاء لدى موردي المنتجات والخدمات المهمة. وعادة ما يتم تقديم الحسومات إلى أعضاء منظمات أصحاب الأعمال، إلا أن المنظمة بعد ذاتها تحصل على حقوق امتياز حول العائدات الإضافية التي تنتج عن الأعضاء. ولا يستوجب هذا النوع من الأنظمة المعاملة الإنتقائية للأعضاء أو المنظمات الخارجية.

الإعلانات

غالباً ما يعجز سعر العديد من الصحف والمجلات عن تغطية تكلفة الإنتاج والتوزيع. وبالفعل، هناك أمثلة عديدة على ما يسمّى بـ «الصحف المجانية» أي الصحف التي تركز على الإعلانات وحسب. والأمر سيان بالنسبة إلى مواقع المنظمات الشعبية على الإنترنت. ولذا، ما من سبب يمنع منظمات أصحاب الأعمال من السعي إلى التعويض عن جزء أو كامل تكلفة الإنتاج والتوزيع للمجلة، أو الموقع على الإنترنت، عبر بيع مساحات إعلانية إلى الأعضاء وغير الأعضاء.

وعلى نطاق أصغر وبمستوى أدنى، يمكن تدبّر تقديم مساحة إعلانية إلى الشركات الأعضاء. أما على نطاق أوسع، فهناك العديد من الوكالات عبر العالم التي تتخصّص في بيع المساحات الإعلانية في وسائل الإعلام المنشورة أو الإلكترونية.

الإرث

إن الإرث هو «إهداء ملكية شخصية عبر وصية». وعادة ما يكون الإرث بشكل أموال تُركت في صندوق، ويتوافر الدخل الناتج عنها للمنظمة للإستخدام العام أو لأغراض محددة. والإرث رائج جداً في المؤسسات الخيرية والتربوية، والعديد من هذه المنظمات لديها توجيهاً حول الإرث على موقعها على الإنترنت. وإن كنتم مهتمين بالإرث أو بإدراج عرض على موقعكم على الإنترنت، يمكنكم التحقق من المواقع التالية. فزوروا:

http://www.oxfam.org.uk/what_you_can_do/give_to_oxfam/legacy/how.htm#3

إضافة إلى اشتراكات الأعضاء وتقديم الخدمات، إن لمنظمات أصحاب الأعمال مصادر أخرى للدخل. ولأنها أكثر تخصصاً بطبيعتها، لا يمكن عادة الإرتكاز عليها كمصدر أساسي للتمويل، إلا أنها قد تكون مهمة. وتتضمن الأمثلة على ذلك رسوم الرعاية والمصادقة والإعلانات في المجلات والمنشورات والإرث من أعضاء قدامى ومنح خارجية أو دخل المشاريع.

وتستخدم كل هذه الموارد إلى حدّ ما من قبل منظمات أصحاب الأعمال، وفي ما يلي وصف مختصر لها.

رسوم الرعاية والمصادقة

قد تساعد الرعاية في دعم المؤتمرات والمنشورات والأصول المادية من مثل الكمبيوترات أو التلفزيونات ومواقع الإنترنت. وإن منظمات أصحاب الأعمال التي ترخّب بدخل الرعاية أو الإسهامات العينية يجب أن تتأكد من أن مصادقية المنظمة لا تتزعزع ولكنها تعزّز إذا ما تراقق إسمها باسم الشركة الراعية. وعادة ما تدفع المنظمة الراعية مبلغاً نقدياً أو تقدّم منتجاً أو خدمة مقابل الدعاية البارزة في المؤتمرات، وفي المواقع أو المنشورات، وبالوصول إلى لائحة بريد المنظمة.

وبالنسبة إلى المناسبات الكبيرة أو المنشورات، عادة ما يكون للمنظمات مجموعة من الجهات الراعية التي قد تُصنّف بالترتيب - فضي، ذهبي، ومعدني إلخ. مما يعكس مدى الدعم الذي تقدّمه. ولا بد لمنظمة أصحاب الأعمال التي تتيح فرص الرعاية من أن تتوخى الحذر في تقديم هذه الفرص على أساس متساو. فإذا ما أُعطي كل الأعضاء الفرصة نفسها بالذات، عندها لا يمكنهم الشكوى من معاملة تفضيلية إزاء أحد المنافسين.

وتتضمّن رسوم المصادقة العديد من سمات الرعاية، إلا أنه يجب التعامل معها بحذر أكبر حتى لا فتستوجب المصادقة من منظمة أصحاب الأعمال أن توصي باستخدام منتج أو خدمة للأعضاء. وانطلاقاً من هنا، فإن مسألة جودة الخدمة أو المنتج والصعوبات في التعامل مع مصالح الأعضاء المتنافسة تكتسي أهمية أكبر. ولهذا السبب، يُنصح أن تدخل المنظمات في ترتيبات المصادقة بعد النظر فيها بتأنٍ.

المنح

لنفسها فتغيب عن ذهنها الأولويات الحقيقية.

يمكن الحصول على النصح بشأن المنح والجهات المانحة لمنظمات أصحاب الأعمال من مكتب أنشطة أصحاب الأعمال في منظمة العمل الدولية ومن مركز موارد منظمة أصحاب الأعمال في UNICE ومنظمات من مثل «The Foundation Center» الذي ينشر The Foundation Directory and Grants Index الأمريكية www.fdncenter.org ويقدم مركز المؤسسة Foundation Center خدمات مقابل رسم، إلا أنه يتضمن كماً هائلاً من المعلومات والتوجيهات مقابل رسم صغير نسبياً.

دعم الدولة

في بعض البلدان، تقدم الدولة دعماً إلى المنظمات الشريكة الإجتماعية بشكل معاملة ضريبية تفضيلية وميَّح مباشرة. وما من مشكلة في استفادة منظمات أصحاب الأعمال من أية فرص تمويل تقدمها الحكومة. إلا أنها دائماً يجب أن تذكر أن الدور الأساسي لمنظمات أصحاب الأعمال هو في ممارسة الضغوط على الحكومة باسم الشركات والمنظمات الأعضاء. ولا بد من أن يكون جلياً للحكومة وللأعضاء أن قبول تمويل الدولة لا يؤثر على آراء المنظمة وسلوكها.

هناك مجموعة من منح «أنواع التعاون التقني» المتوافرة من منظمات على غرار البنك الدولي وإحدى مصارف التنمية الإقليمية ومنظمة العمل الدولية والإتحاد الأوروبي والمنظمات المتخصصة والمؤسسات الخاصة.

ومن أجل ضمان المنح، من الضروري أولاً دراسة السوق وتعلّم المزيد حول المانحين المحتملين وتفضيلاتهم والشروط. وإن للعديد من الجهات المانحة مجالات محددة تركّز عليها حصرياً من مثل التنمية المستدامة والأطفال والشركات الصغيرة والمبادرة الذاتية للشباب، إلخ. وسوف تحتاجون إلى الإعتناء بترتيب الجهات المانحة المحتملة على أساس الأولويات الاستراتيجية لمنظمتكم ومواقعها السياسية.

بعد الشروع بالعمل الأساسي المطلوب عموماً في إيجاد منحة وتقديم طلب لها وتحصيلها، لا بد من الإشارة إلى أن ميَّح المشاريع مشروطة بالإنجاز الناجح للمشروع وتتضمن موجبات رفع تقارير معقّدة. فالمنحة ليست وجبة مجانية. فيمكن الحصول على المنح حين تتناسب أهداف المانح والمشروع مع أهدافكم وتسمح بالمضي قدماً على جدول أعمالكم. فمن السهل أن تعلقوا في السعي وراء منح كبيرة لمجرد الأموال الناتجة عنها. وقلما سوف تحققون أرباحاً على المنح الخارجية. وقد يحمل هذا النهج منظمتكم خارج المسار الذي وضعته

لائحة تحقق مصادر التمويل البديلة



- ☐ هل تحصلون على دخل من الرعاية أو المصادقة؟
- ☐ هل أن هذه الترتيبات متاحة على قدم من المساواة إلى كل الأعضاء؟
- ☐ هل أن كل من ترتيبات الرعاية أو المصادقة تسهم في تعزيز صورة منظمتكم؟
- ☐ هل أنكم تقبلون الإعلانات في منشوراتكم و/أو موقعكم على الإنترنت؟
- ☐ هل استكشفتم الفرص من أجل تشجيع الإرث المقدم إلى منظمتكم؟
- ☐ هل تستفيد منظمتكم من المنح الخارجية؟
- ☐ هل المجالات التي تحصلون فيها على المنح تتماشى ورسالة منظمتكم وأهدافها الرئيسية؟
- ☐ هل أن إجراءات المحاسبة المالية لديكم مناسبة لتمثل متطلبات رفع التقارير إلى الجهات المانحة؟

القسم السابع

تجميع لوائح تحقق تعزيز العائدات

ما عمدتم إلى تعبئة لوائح التحقق لدى قراءة الدليل، عندها ربما تودون التحقق من الرقم الذي سجلتموه. ثانياً، يمكن أن تستخدموا تجميع لوائح التحقق كاستبيان موجّه إلى المدراء الكبار في منظماتكم لمساعدتهم على فهم مدى صلاية نهجكم في تعزيز العائدات.

إن تجميع لوائح التحقق هي على الأرجح أكثر الأدوات إفادة من أجل التدقيق بالترتيبات القائمة في التعرّف على المجالات التي يمكن إدخال التحسينات إليها. ويمكن أن تفعلوا ذلك بطريقتين. أولاً، بعد استعراض الدليل (وإن لم تفعلوا ذلك في نهاية كل قسم)، ربما تودون الآن قياس أداء منظماتكم بالنسبة إلى تعزيز العائدات. وإذا

لائحة تحقق منظمة أصحاب الأعمال وتعزيز العائدات



- ☐ هل لديكم رؤيا واضحة حول ما إذا كانت استراتيجية العضوية تركز على تحقيق الحد الأقصى من العائدات أو ضمان التمثيل؟
- ☐ هل لديكم رؤيا واضحة حول ما إذا كان يجب معاوضة عمل المناصرة أيضاً عبر التزويد بالخدمات؟
- ☐ هل تعتمدون نهجاً تجارياً محضاً من أجل تسعير الخدمات - أي أنه عليها أن تحقق ربحاً؟
- ☐ هل أن الإستفادة بلا مقابل مسألة أساسية مطروحة في منظماتكم؟
- ☐ هل لديكم فكرة واضحة عن مصدر الميزة المقارنة لمنظماتكم في التزويد بالخدمات بالمقارنة مع المنافسين في القطاع الخاص؟

لائحة تحقق التكوين الحالي للعائدات



- ☐ هل تعرفون بالضبط نسبة العائدات الآتية من الإشتراكات والخدمات ومصادر أخرى؟
- ☐ هل تعتبرون تكوين العائدات الحالي مناسباً؟
- ☐ هل تعتبرون أن تكوين العائدات الحالي مستدام على المدى الطويل؟
- ☐ هل يمكن أن تضعوا لائحة وفقاً للقطاع وحجم الشركة لتحديد مصدر الإشتراكات؟
- ☐ هل تعرفون ما هي تكلفة الإدارة السنوية للمنظمة من أجل تقديم الخدمات المرتكزة على الأعضاء؟
- ☐ هل تعرفون كم يكلفكم التزويد بكل من الخدمات وما إذا كنتم تحققون الأرباح على الخدمات التي تبيعونها إضافة إلى رزمة العضوية؟
- ☐ هل يمكن أن تضعوا لائحة بمصادر وأحجام الدخل من البنود غير الإشتراكات وتقديم الخدمات؟

لائحة تحقق تحقيق أفضل نسبة من دخل الاشتراكات



- ☐ هل أن هيكل الرسوم شفاف وينظر إليه الأعضاء على أنه عادل؟
- ☐ هل أن معادلة الاحتساب قابلة للتدقيق؟
- ☐ هل يعرف الأعضاء ما هي الخدمات التي يحصلون عليها وتلك التي لا تقدّم إليهم كأعضاء؟
- ☐ هل أن هذه المعادلة فيها مراجعة ذاتية لزيادات الكلفة؟
- ☐ هل أن نسبة صغيرة من الأعضاء تزوّد بغالبية الدخل؟
- ☐ هل أن الشركات المركّبة تدفع رسوماً عادلة - أو هل يمكن لعمليات المقر الرئيسي أن «تخفي» مؤسسات تابعة؟
- ☐ هل أن خدمات الأعضاء هي خدمات يريدها غالبية الأعضاء ويستفيدون منها؟
- ☐ هل تعطون المحفزات لعملية الدفع المبكر؟
- ☐ هل لديكم قواعد بالنسبة إلى المغادرين والمنضمين؟
- ☐ هل أن ترتيبات «سنة العضوية» تساعد على تحسين دفع الأموال والتخطيط المالي؟
- ☐ هل تدفع الإتحادات رسوماً عادلة؟
- ☐ هل يمكن أن تضعوا مواصفات دقيقة للأعضاء للتعرف على مجالات قوة التمثيل ومكامن الضعف؟
- ☐ هل لديكم استراتيجية عضوية من أجل زيادة العائدات في المجالات التي لديكم فيها تمثيلاً قوياً؟
- ☐ هل لديكم استراتيجية لتنمية العضوية في مجالات أنتم أقل قوة فيها من ناحية التمثيل؟
- ☐ هل لديكم عمليات قائمة من أجل تقصي عمليات تجدد العضوية وضمان الحفاظ على الأعضاء الحاليين؟

لائحة تحقق تعزيز عائدات الخدمات



- ☐ هل يمكنكم وضع لائحة بنقاط القوة التنظيمية الأساسية التي تركزون عليها في تقديم الخدمات؟
- ☐ هل أن كل الخدمات التي تقدمونها تدرج بارتياح في إطار رسالة منظمكم وأهدافها؟
- ☐ هل أن كل خدماتكم تجني الأموال؟
- ☐ هل لديكم استراتيجية للتزويد بالخدمات على المدى الطويل تهدف إلى استغلال خدمات الجيلين الثاني والثالث في مجالات نقاط القوة التنظيمية الأساسية؟
- ☐ هل لديكم آلية لدراسة أي خدمات ناشئة عن نقاط قوة المنظمة الأساسية لديكم سوف تكون أكثر قابلية للتسويق ولتحقيق الأرباح؟
- ☐ هل تلجأون في الوقت الحالي إلى التعاقد الخارجي أو المشاريع المشتركة للتزويد بخدماتكم؟
- ☐ هل أنتم على ثقة بأن شركاء الأعمال سوف يعملون على تعزيز سمعة منظمكم؟

لائحة تحقق مصادر التمويل البديلة



- ☐ هل تحصلون على دخل من الرعاية أو المصادقة؟
- ☐ هل أن هذه الترتيبات متاحة على قدم المساواة إلى كل الأعضاء؟
- ☐ هل أن كل من ترتيبات الرعاية أو المصادقة تسهم في تعزيز صورة منظمكم؟
- ☐ هل أنكم تقبلون الإعلانات في منشوراتكم و/أو موقعكم على الإنترنت؟
- ☐ هل استكشفتم الفرص من أجل تشجيع الإرث المقدم إلى منظمكم؟
- ☐ هل تستفيد منظمكم من المنح الخارجية؟
- ☐ هل المجالات التي تحصلون فيها على المنح تتماشى ورسالة منظمكم وأهدافها الرئيسية؟
- ☐ هل أن إجراءات المحاسبة المالية لديكم مناسبة لتمثل متطلبات رفع التقارير إلى الجهات المانحة؟

القسم الثامن

ما الذي يقوله مرشدو الأعمال

بمساهمة البروفسور Stephen Lee من Henley Management College، المملكة المتحدة

المحدودة من التزويد بالخدمات وممارسة الضغوط إلى تطوير العائدات يجب أن يكون مبرراً ويتحقق في مقابل منافسين داخليين أقوى. لذا لا بد من الإنباه لدى تخطيط وتطبيق وتقييم حملات التسويق والمبيعات.

وتُظهر الأبحاث أن غالباً ما تُسهم الميزات غير التجارية للمنظمة المرتبطة بتحقيق الرسالة بحد ذاتها في افتقار إلى فهم عملية إنتاج العائدات. وهذا الأمر صحيح بالرغم من أنه من الضروري دعم تحقيق هذه الرسالة على مستوى المجلس والإدارة العليا. فإذا ما تُرك من دون حل، قد يؤدي ذلك إلى افتقار لتخصيص الموارد المناسبة من أجل ضمان الإدارة الفاعلة لإنتاج العائدات. ودائماً ما هناك مخاطرة في دوامة مكررة لذاتها من التشاؤم تلي الإنجازات التي لا تفي بالمستوى المطلوب.

وسيحتاج المدراء إلى إيجاد التوازن بين الإيفاء بالحاجات القصيرة الأجل للأعضاء والجماهير المنتجة للعائدات الأخرى مع ضمان المشروعية الإجمالية للمنظمة والتأكد من عدم المسّ بها عبر تحويل الرسالة والتأثير السلبي على السمعة.

الحاجة إلى معرفة وفهم الزبائن

لا بد من اعتبار الأعضاء، الزبائن الذين يختارون استخدام منتجات وخدمات منظمات أصحاب الأعمال، والمؤسسات التي تزود بمصادر إضافية للتمويل، على أنهم من زبائن المنظمة، وكلّ منهم يتحفّز بحاجات مختلفة ويستجيب لأنواع مختلفة من المنافع.

ومن أجل فهم ما قد ينظر إليه الأعضاء والزبائن الآخرون على أنه قيّم في علاقتهم مع منظمات أصحاب الأعمال والاستجابة له بفعالية، من المهم التركيز على حاجاتهم ومشاكلهم أكثر من فرض الأفكار بشأن هذه الحاجات والمشاكل عليهم.

يستعرض هذا القسم من الدليل بعض المفاهيم والأفكار الأساسية التي طوّرت في المقالات الأكاديمية والمرتبطة بإنتاج العائدات وإدارة العلاقات مع الزبائن في سياق جمعية مهنية لا تتوخى الربح.

إنتاج العائدات في منظمات أصحاب الأعمال؛ تحدٍ بحدّ ذاته

يمثّل تعزيز مجموعة واسعة من توجّهات العائدات والحفاظ عليها في منظمات أصحاب الأعمال تحدياً قائماً بحدّ ذاته وذات حجم كبير بالمقارنة مع إنتاج العائدات في السياق التجاري. ففي الحالة الأخيرة، يرتبط تحقيق الحد الأقصى من العائدات بشكل وثيق بتحقيق الرسالة والاستدامة طويلة الأمد للشركة - وبالفعل، هذا يمثل علة وجود المؤسسة.

وفي مقابل ذلك، إن تحقيق منظمات أصحاب الأعمال لرسالتها قلماً يعادل تحقيق الحد الأقصى للعائدات. وبالنسبة لمنظمات أصحاب الأعمال، وعلى غرار مؤسسات أخرى لا تتوخى الربح، فإن إنتاج العائدات هو مجرد وسيلة لتحقيق الغاية، ولا يكون أبداً غاية بحدّ ذاته.

ومن جهة أخرى، فإن الإتكال الصريح على تحقيق الحد الأقصى من العائدات من دون إدارة جيدة قد يولّد نتائج سلبية في سياق منظمة أصحاب الأعمال - تحويل مجموعات أصحاب المصالح الخارجية إلى منظمات منافسة بديلة لديها توجهات تجارية أقل، أو على الصعيد الداخلي إحداث نزاع بين الدوائر على توزيع الموارد بين التزويد بالخدمات التجارية وأولويات المناصرة.

إضافة إلى ذلك، وعلى عكس السياق التجاري في سيناريو حيث لا يتم توخي الربح والذي يشمل الموقع القانوني والمعياري لغالبية منظمات أصحاب الأعمال، فإن المنطق الذي يشرّع تحويل الموارد

يتيح مفهوم توجّه السوق الذي طوّره Kohli و Jaworski (١٩٩٠) للمسؤولين عن إنتاج العائدات تحقيق هذا الهدف بتركيز أنشطة التسويق حول التزام بتعزيز التركيز على الزبائن والمنافسين في المنظمة وعبر تطوير التنسيق الداخلي والوظيفي البيئي لكل معلومات التسويق أو الزبون/المنافس.

ويستوجب التركيز على الزبائن من المنظمة أن تفهم حاجات ومشاكل زبائنها إلى حدّ يتيح لها تطوير قيمة إضافية لهم في المنتجات والخدمات التي تقدّمها. وفي منظمات أصحاب الأعمال حيث غالباً ما ستكون منافع الأعضاء والخدمات الإضافية المقدّمة إلى الأعضاء وغير الأعضاء على حدّ سواء غير ملموسة بطبيعتها، يرتبط إنشاء هذه القيمة عن كثب بجودة التفاعل بين الأعضاء والزبائن من جهة، والموظفين من جهة أخرى. ويجب الحفاظ على تطوير ثقافة جودة الخدمات المناسبة والأنظمة لحماية توفير هذه الخدمات وتدابير الأداء.

ويشكّل رضى الزبائن عاملاً مهماً في تحديد الولاء المستقبلي ومعه الإستدامة الطويلة الأمد لخطوط العائدات عبر تطوير العضوية وبرامج ولاء الزبائن. ولكن لدى مواجهة مجموعة من مستويات رضى الزبائن، من هم الزبائن الذين يجب الإهتمام بهم بشكل خاص؟

تشير الحكمة التقليدية إلى تركيز جهود التسويق على الأعضاء أو الزبائن الذين يُظهرون مستويات متدنية من الرضى (عدم رضى إلى حدّ كبير، عدم رضى أو حيادي). إلا أن الأبحاث التي أجراها Jones و Sasser (١٩٩٥) قد أظهرت في الواقع أنه سوف تظهر مستويات عالية من الإلتزام والولاء من ناحية المشتريات المتكررة أو النية في دفع العلاوة من قبل الفئات الأكثر رضى (الراضية والراضية جداً).

وفي الأبحاث التي أُجريت في قطاعات عديدة مختلفة، بدا جلياً أن الزبائن الذين يُظهرون أعلى مستويات الرضى بالمنتج أو الخدمة (راضين جداً)، كانوا على الأرجح سوف يعمدون إلى الشراء مجدداً بمعدل ستة أضعاف (أو على مستوى أعلى) من الذين كانوا في المستوى التالي (راضين). ويتأتى عن ذلك أنه إذا ما أمكن رفع نسبة الزبائن أو الأعضاء الراضين حالياً بالمنتجات والخدمات من أجل ألا يكونوا راضين جداً عنها، عندها يمكن تحويل العائدات دون الحاجة إلى زبون واحد جديد!

ويستوجب التركيز على المنافسين فهم المنظمة للقدرات والتطلّعات القصيرة والطويلة الأمد لمنافسيها. فكيف هو إذاً هيكل وسعر العضوية في الجمعيات المنافسة؟ كيف تعتمد إلى تعزيز العضوية وكيف تتاح أية منتجات وخدمات إضافية إلى الأعضاء أو الجمهور العريض؟

من هو قائد السوق في مجال الإهتمام أو في المجالات المختلفة حيث نشغل؟ كيف هو أدائها الآن وفي الماضي بالنسبة إلى أدائها وأداء منافسينا؟

هل هناك أنواع مختلفة من المنظمات المنافسة التي تعمل في أنواع مختلفة من الأسواق المنتجة للعائدات، أي منظمات أصحاب أعمال أخرى، إستشارات الإدارة وشركات مهنية ومنظمات غير حكومية أخرى ومنظمات لا تتوخى الربح؟

فغالباً ما ينظر هؤلاء الذين يعملون من دون توخي الربح وفي بيئة منظمات أصحاب الأعمال إلى التنافس على أنه مصطلح ملووث، ولكن إذا ما وجب إدارة إنتاج العائدات بشكل فاعل، فيجب ألا يتجاوز الابتكار التنافسي مزايا الأعضاء والمنتجات والخدمات الإضافية.

ويستوجب التنسيق الوظيفي البيئي من منظمات أصحاب الأعمال التي تريد إدارة استراتيجيات إنتاج العائدات بفعالية على الصعيد الداخلي، أن تفعل ذلك بنفسها، من أجل أن تستوعب بشكل أفضل وتتشاطر معلومات السوق حول الزبائن والمنافسين وتستجيب على هذا الأساس لحاجات الزبائن.

وعلى صعيد المنظمة، يفترض هذا الأمر، وسوف يستوجب، التكامل الوثيق لوظيفة التسويق على صعيد المنظمة كاملة؛ ويستوجب تطوير علاقات داخلية إيجابية في مختلف الدوائر حيث يتشاطر الجميع التطلّع المشترك الكامن في الإيفاء بحاجات الأعضاء/الزبائن؛ ويستوجب ذلك أيضاً التعرّف على حاجات الزبائن في كل جهود التخطيط والتشغيل الاستراتيجية. ولا بد لاستراتيجيات التسويق الداخلية الإيفاء بخطط التسويق الخارجية عبر التزام بالإمتياز في إدارة علاقات الزبائن.

ومن النهج الأكثر تطوراً وصرامة لقياس جودة الخدمات، الطريقة التي طوّرها Parasuraman et al.(1988). فقد تعرّف على أربع ثغرات أساسية في الخدمات (إضافة إلى ثغرة إجمالية خامسة) وهي تشكّل مجموع الفرق بين الخدمة الحالية المقدّمة من المنظمة والنظرة إلى الخدمة في ذهن المتلقي.

■ **الثغرة الأولى:** عدم معرفة توقعات الأعضاء / الزبائن. الفرق بين حاجات الزبائن/الأعضاء الحالية ونظرة الإدارة لهذه الحاجات.

■ **الثغرة الثانية:** عدم استخدام تصميم الخدمة المناسب. وهو الفرق بين نظرة الإدارة إلى حاجات الأعضاء/ الزبائن والمستوى الحالي لمعايير الخدمات المعتمدة.

■ **الثغرة الثالثة:** عدم تحقيق معايير الخدمات المحددة. وهو الفرق بين تحديد الخدمة وتقديم الخدمة الفعلي.

■ **الثغرة الرابعة:** عدم الإيفاء بالمستوى الموعد للخدمات في الأداء الفعلي. وهو الفرق بين الوعد المقطوع للأعضاء والزبائن بشأن الخدمات المقدّمة والجودة الفعلية ومضمون الخدمة المقدّمة.

وباستخدام استبيان بحثي يُعرف بـ SERVQUAL، يمكن قياس توقعات الجودة في كل من مراحل تقديم الخدمات بالنسبة إلى النظرة إلى جودة الخدمات المحصّلة.

وبعد أن كُيِّف واختُبرت في عدد من السياقات التجارية والتي لا تتوخى الربح، فإن الأداة البحثية SERVQUAL تزود بوسيلة أساسية يمكن للإدارة عبرها أن:

- تتعقّب توجّهات الخدمات
- تحلّل كل من أبعاد الخدمات المقدّمة وتؤكّد أهميتها النسبية
- إطلاع الأعضاء/ الزبائن المستقبليين على منافع التوزيع بطبقات عبر جمع هذه مع التوقعات المماثلة من الإستجابات بشأن خدمات محددة
- تعقّب ومقارنة أداء الخدمات في مجموعة واسعة من الخدمات المقدّمة
- وضع قواعد معيارية لأداء الخدمات عبر الدوائر/أو مع المنافسين.

ويمكن لمنافع نهج توجّه السوق أن يحوّل طبيعة التفاعل بين الأعضاء الحاليين والمحتملين والزبائن وشركاء الأعمال والجهات المانحة. فعوضاً عن مجرد نقل حاجات المنظمة إلى الآخرين الذين ربما يشعرون بالإستعداد للإستجابة، يضمن توجّه السوق أن الأعضاء الحاليين والمحتملين وحاجات الزبائن ورغباتهم منسّقة وأن تقديمات المنتجات والخدمات مصمّمة للإيفاء بها أو حتى تخطّيها.

ويتم عرض المعاملات مع الأعضاء واستبدالها بالعلاقات حيث يجري تحديد قيمة وجودة هذه العلاقات بنسبة أقل بمصطلحات نقدية وبنسبة أكثر من ناحية أنواع الإتصال (أي قريبة أو بعيدة، ناشطة إلى حد كبير أو نائمة نسبياً).

وسوف تعكس استراتيجيات الإستهداف لمنظمة أصحاب الأعمال مختلف القيم والحاجات التي يتم الإيفاء بها عبر مختلف المنتجات والخدمات. وهي لن تقدّم الأجوبة المنمّطة على كل أقسام الأعضاء والزبائن المختلفة. فيمكن عندها تطوير علاقات أقرب وذات معنى أكبر مع الأعضاء الحاليين أو المحتملين والزبائن على أساس التبادل والقيم.

الإلتزام بجودة الخدمات

إن مكانة جودة الخدمات تعني تقديم خدمات ممتازة أو متفوّقة بالنسبة إلى توقعات الزبائن» (Zeithamal & Bitner, 1996) عندها فإن قياس أية ثغرة بين الخدمات المقدّمة حالياً والنظرة إلى هذه الخدمة سوف تكون مهمة في تحديد مستقبل ولاء والتزام الزبون/العضو.

ويمكن قياس جودة الخدمات ورضى الزبائن في طرق عديدة. إن الطريقة الأبسط هي في إحصاء عدد الشكاوى بالنسبة إلى كل خدمة أو عنصر من كل خدمة. فإن الذين يتأثرون أكثر من غيرهم بالخدمة على الأرجح سوف يكون لديهم تحفيز أكبر برفع الشكاوى أو تقديم المديح، وفهمنا هو أن ما يمكن القيام به لتحسين جودة الخدمة لن يكون كافياً إذا ما ارتكز بشكل حصري على المديح أو الشكاوى.

يحدّد Kotler (١٩٩١) تقسيم السوق على أنه مهمة توزيع إجمالي السوق (وهو كبير للغاية مما يجعل من الصعب خدمته) في أقسام تتشاطر ميزات مشتركة.

وستحتاج منظمات أصحاب الأعمال إلى تقسيم مستويات العضوية أو النطاقات من أجل التأكد من أن أقسام الأعضاء الأهم - من ناحية إنتاج الدخل والمساهمة في تعزيز السمعة أو النفوذ لدى أصحاب المصالح الخارجيين الأساسيين - تحظى بالمستوى المناسب من المزايا. وسوف تحتاج مختلف المنظمات الأعضاء معايير مختلفة من العناية والدعم من أجل أن يعكس ذلك أهميتها بالنسبة إلى المنظمة وللإبقاء على ولائها والتزامها في المستقبل.

كما أنه من المهم بالنسبة إلى منظمات أصحاب الأعمال أن تميّز بين الهيئات المقدمة للمنح (القائمة والمحتملة) التي لديها القدرة على التوريد بمنح كبيرة على أساس متكرر، وتلك التي لا يمكنها القيام بذلك. فيمكن عندها تطوير استراتيجيات مختلفة ومواصفات متغيرة للمنتجات والخدمات وتكتيكات تناسب الحاجات المختلفة من أجل التأكد من تلبية حاجات الزبائن بشكل مريح في كل قسم على حدة. أيضاً، سيكون من المهم معرفة ما هي المنتجات والخدمات الإضافية التي قد تأتي بالإفادة إلى الأعضاء الحاليين والأعضاء المحتملين وغير الأعضاء ومدى استعداد كل فئة (والأقسام الفرعية داخل كل فئة) للدفع مقابلها. وسيكون من الأساسي تحديد المنتجات والخدمات التي يُحتفظ بها للأعضاء فقط، وتوزيع مختلف المزايا عبر فئات أو نطاقات العضوية المختلفة.

ويبدأ التقسيم بتحديد مفصل لحاجات ورغبات قاعدة الزبائن - الأعضاء ومستهلكي المنتجات والخدمات الإضافية والمؤيدين.

ومن هذه المعلومات، يمكن التعرف على مجموعات الحاجات المماثلة بين المجموعات المختلفة للأعضاء/الزبائن/المؤيدين، الحاليين والمحتملين. ويمكن إتخاذ القرارات عندها من أجل استغلال هذه الحاجات عبر تطوير مزيج للتسويق مصمّم خصيصاً لهذا الغرض ويتضمن كل نطاق على حدة، بما في ذلك تطوير المنتجات واستراتيجيات التسعير وقنوات التوزيع وتكتيكات الترويج للمنتجات الملموسة، مع إضافة المسائل المتعلقة بالأشخاص (جودة الخدمات)، والعملية (إدارة سلسلة القيمة) والأدلة المالية لدعم التكتيكات عند تقديم الخدمات.

وتبرز خمسة أبعاد ضمنية كموامل مهمة في تحقيق جودة الخدمات (أو غير ذلك). فلا بد لكل منها أن يكون عنصراً أساسياً للنقاش، ويمكن إدخال تعديلات أو تحسينات محتملة في إطار تكتيكات التسويق لمنظمات أصحاب الأعمال التي تسعى إلى تطوير إنتاج العائدات من الأعضاء والزبائن الراضين:

- **العناصر الملموسة** - جودة أية تجهيزات مادية ترتبط بالخدمة؛ مدى ملاءمة البيئة التي يجري فيها التوريد بهذه الخدمة؛ مظهر الموظفين، إلخ.
- **عناصر الثقة** - إلى أي مدى يمكن التوريد بالخدمة بنفس المستوى مراراً وتكراراً.
- **عناصر الإستجابة** - الدرجة التي يتفاعل فيها مزودو الخدمة في مساعدة الزبائن واستعدادهم لزيادة الخدمة إذا ما دعت الحاجة.
- **عناصر الضمانة** - الكفاءة والطاقت وحسن سلوك المزودين بالخدمة.
- **العناصر العاطفية** - الدرجة النسبية للإهتمام الفردي الذي يُمنح لكل الأعضاء/الزبائن.

تقسيم الأسواق وحاجات المستهلك

في حين من الجيد التفكير بأنه يمكن معاملة كل الأعضاء والزبائن والمؤيدين بالطريقة نفسها، إلا أننا لاحظنا أن حاجاتهم ورغباتهم ومزاياهم التي يرونها على أنها مهمة تختلف إلى حد كبير. فالفشل في الأخذ في الحسبان هذا التغير في الطريقة التي تقدّم بها السلع والخدمات، فيه خطر استبعاد بعض مجموعات الزبائن أو الأعضاء إذا ما تم اعتماد استراتيجية تسويق جماهيري.

أيضاً، لا يمكن أن نتوقع إرضاء كل حاجات الزبائن الفردية وتحقيق الأرباح في الوقت نفسه، خاصة حين تختلف استراتيجيات تسعير العضوية وفقاً للنطاق، من ناحية القدرة على دفع الثمن (بالنسبة إلى العضو) ومجموعة المزايا المقدمة (من قبل المورد).

ولا بد من إيجاد التوازن بين الإستدامة المالية والحفاظ على الزبائن. ويتحقق هذا التوازن استراتيجياً عبر مفهوم تقسيم السوق.

قابل للاستدامة

يجب أن تكون الأقسام مستدامة في الزمن ومستقرة من أجل التخطيط الفاعل والتوقع. ومن منظور معياري، من الأهمية بمكان التركيز على استخدام وتطوير الأنواع المناسبة للأقسام أي تلك التي لديها قيم وتطلعات أساسية مشتركة.

وحيد من نوعه

إن لم يستجب القسم إلى مطالب مزيج التسويق، فما من مبرر لنهج منفصل. ففي هذه الحالة، يمكن ادّخار الموارد لأنه، ومع أن الحاجات قد تكون منفصلة في الأقسام التي تم التعرف عليها، فإن سلوك المستهلك من ناحية الشراء لا يتغير إلى حد كبير بالنسبة إلى المنتج والسعر والقناة أو التغير الترويجي.

معايير التقسيم

في حين تختلف المعايير الخاصة للتوزيع في أقسام وفقاً للسوق ونوع الزبائن، إلا أن غالبية الخيارات قد تُصنّف كالتالي:

سكانية على أساس السن والنوع الاجتماعي ودورة الحياة العائلية والدخل والوظيفة.

جغرافية تقليدياً، كانت هذه أداة أساسية ولكن حين تجتاحها العناصر الجغرافية السكانية، قد تزود باستهداف فاعل لمؤشرات الثراء وأنماط المعيشة، إضافة إلى الموقع.

خاصة بالسلوك مزايا الزبائن المرتكزة على التقسيم، والتقسيم المرتكز على الولاء لمنتج ما، أو معدلات الاستخدام - مرتفعة، متوسطة، ومنخفضة في إطار سلوك الشراء.

نفسية التقسيم المرتكز على المصالح والاستعدادات والمنظور الثقافي للجماهير المستهدفة. وقد أصبح التقسيم انطلاقة من المعايير النفسية في أسواق المستهلكين أداة أساسية في نمط المعيشة من أجل فهم المحفزات المختلفة.

ويمكن إيجاد التوازن في الأحكام الصادرة بالنسبة إلى الإدارة العليا في التعرف على الأقسام المختلفة التي يجدر تطويرها في الإقتصادات السلمية الناشئة عن تكتيكات التسويق الموحدة في قاعدة الزبائن، والقدرة على ادّخار المال عبر الإستهداف الفاعل لمزيج التسويق بالنسبة إلى المجموعات المحددة المستهدفة.

ما الذي يجعل من القسم قسماً؟

أكانت هذه مجموعات من الأعضاء، زبائن أو مؤيدين (قائمين أو محتملين)، هناك معايير أساسية لا بد من استخدامها في تقييم الطاقات المقدمة من كل قسم جرى التعرف عليه، مع تحديد ما إذا كانت هذه الأقسام سوف تُتبع بزخم، وهذا الأمر سوف يُترك إلى المنافسة من أجل تطويره أو مجرد تجاهله أو إهماله.

قابل للقياس

إن حجم القسم وميزاته يجب أن يكون واضحاً والمعلومات حول طبيعته متوافرة بشكل فاعل من ناحية الكلفة.

سهل التنفيذ

هل يمكن التعرف على القنوات من أجل خدمة هذا القسم بفعالية من ناحية الكلفة؟ هل يمكن استهداف هذا القسم باستخدام تكتيكات التواصل والترويج من أجل تعزيز استجابة الزبائن والرضى من قبل الجمهور المستهدف؟

جوهري

لا بد أن يكون هذا القسم قابلاً للاستدامة. فإما يكون كبيراً بما فيه الكفاية من ناحية حجم المبيعات أو صغيراً من ناحية الهوامش العالية لضمان الكلفة والوقت المرتبطين بتنمية منفصلة.

مناسب

من أجل حماية السمعة - فهي أهم الأصول غير الملموسة لمنظمات أصحاب الأعمال، لا بد من تحديد الأقسام بعلاقتها مع رسالة المنظمة وأهدافها العامة.

نهج الشراء

معايير الشراء: هل أن المنظمات المستهدفة تشتري على أساس السعر، الجودة، الحجم، أو اعتبارات الخدمة؟ إلى أي مدى أن المزايا الملموسة أو غير الملموسة ذات أهمية؟

الميزات الشخصية

الولاء: هل يجب تطوير مقترحات مختلفة للزبائن الأوفياء؟
الموالية: هل أن قيمة المنتج وسمعة الجماهير المستهدفة تؤثر على عملية التوزيع على أقسام؟

لا شك في أن هذه المراجعة المختصرة للمقالات الأكاديمية التي تتعرف على الاستراتيجيات الأساسية المرتبطة بالإنتاج الفاعل لدخل العائدات من برامج العضوية، والتزويد بمنتجات وخدمات إضافية والدخل المرتكز على المنح في منظمات أصحاب الأعمال، جزئية في طبيعتها. وإذا ما أردت معرفة المزيد حول الفرص المتاحة والأبحاث الكامنة وراء نهج أكثر تنظيماً لإنتاج العائدات في منظمات أصحاب الأعمال، رجاء العودة إلى قراءات إضافية في القسم التاسع كدليل ومقدمة لهذه المقالات.

في سياق عدم توخي الربح، تشير الأبحاث إلى إمكانية استخدام العديد من هذه المعايير التي طُورت في تقسيم المستهلكين لدى معالجة المحفزات وراء عضوية المنظمة وسلوك الشراء.

إضافة إلى ذلك، فإن المعايير التالية - المرتكزة أساساً على الأبعاد الصناعية من مثل الحجم ونوع الوظيفة وأحجام الشراء ونوع المنتج - يجب أن يُنظر إليها وُثم الأخذ في الحسبان ميزات السلوك لوحداث صنع القرار أو دوائر الشراء المعنية. ومن هنا، يتم التأسيس لعملية تصنيف للتقسيم بشكل مهجّن، مما يعكس نوع الأعمال التي جرى التعرف عليها من أجل التأييد المحتمل أو العضوية والطريقة التي يجري فيها تحديد الأولويات في قرارات الشراء (Bonoma & Shapiro, 1983).

سكانية

نوع الصناعة : ما هي الصناعات التي يجب استهدافها؟
حجم الشركة: هل يجب أن يسعّر توزيع الأعضاء على نطاقات مختلفة على أساس الحجم؟ وهل أن تصميم المنتجات يجب أن يرتكز على حجم الشركة؟
الموقع: هل يجب الإستهداف على أساس جغرافي؟

متغيرات التشغيل

التكنولوجيا: هل هناك من تكنولوجيات خاصة مهمة من أجل إرضاء الزبائن؟
وضع المستخدم: هل هناك مستخدمين من الحجم الكبير، المتوسط أو الخفيف للخدمات المتوقعة؟
التركيز على الزبائن: هل أن الزبائن المحتملين والحاليين لديهم نطاق تركيز ضيق أو واسع بالنسبة إلى منتجاتنا وخدماتنا؟

القسم التاسع

قراءات ومراجع إضافية حول تعزيز العائدات ومنظمات أصحاب الأعمال

كتب ومقالات للأعمال حول تعزيز العائدات

Babakus E. & Boller G. W. 1992. "An empirical assessment of the SERVQUAL scale" *Journal of Business Research*. 24. 253-68.

Berry L. L. 1987. "Service marketing is different". *Business*. 30. 2. 24-9.

Bonoma T.V. & Shapiro B. V. 1983. *Segmenting the industrial market*. Lexington. Lexington Books.

Bruce I. 1995. "Do not for profits value their customers and their needs?" *International Marketing Review*. 12.4. 77-84.

Churchill G. A. & Suprenant C. 1982. "An investigation into the determinants of customer satisfaction". *Journal of Marketing Research*. 19 491-504.

Druker P. 1990. *Managing the non-profit organization*. Oxford. Butterworth Heinmann.

Glyn W. J. & Barnes J. G. 1995. (eds.) *Understanding service management*. Chichester Wiley.

Haley A. T. 1968. "Benefit segmentation: a decision orientated research tool". *Journal of Marketing*. 32. 3. 30-35.

Jones T. O. & Sasser W. E. 1995. "Why satisfied customers defect". *Harvard Business Review*. 11. 88-99.

Kohli & Jaworski 1990. "Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications". *Journal of Marketing*. 54. 4. 1-18.

Kotler P. & Andreasen A. 1991. *Marketing for non-profit organizations*. New Jersey. Prentice Hall.

Kotler P. & Levy S. 1969. "Broadening the concept of marketing". *Journal of Marketing*. 33.1. 10-15.

Levit T. 1981. "Marketing intangible products and product tangibles". *Harvard Business Review*. 59. 5. 94-102.

Lovecock C. H. & Weinberg C. B. 1990 *Public and non-profit marketing*. 2nd Edition San Francisco. The Scientific Press.

Mindak W. A. & Bybee H. M. 1971. "Marketing's application to fundraising". *Journal of Marketing*. 35. 2. 13-18.

Nicosia F. & Wind Y. 1977. "Behavioural models of organizational buying processes". In Nicosia F. & Wind Y. (eds.) *Behavioural models of market analysis: foundations for marketing action*. Hinsdal. Dryden Press. 96-120.

Nichols J. E. 1991. *Targeted fundraising*. Illinois. Precept Press.

Nichols J. E. 1995. "Developing relationships with donors". *Fundraising Management*. August 18. 19-47.

Palmer A. 1994. *Principles of service marketing*. Maidenhead. McGraw Hill.

Parasuraman A., Zeithaml V. A. & Berry L. L. 1988. "SERVQUAL: a multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality". *Journal of Retailing*. 64. 1. 12-40.

Porter M. 1985. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York. Free Press.

Resnik A. J. & Turney P. B. B. 1979. "Marketers turn towards counter segmentation". *Harvard Business Review* . 57. 5. 100-106.

Sargeant A. 1999. *Marketing management for non-profit organizations* . Oxford. Oxford University Press.

Sargeant A. & Stephenson H. 1997. "Corporate giving: targeting the likely donor". *Journal of Non-profit and Voluntary Sector Marketing* . 2. 1. 64-79.

Schlegelmilch B. B. 1979. "Targeting of fundraising appeals". *European Journal of Marketing* . 22. 31-40.

Shapiro B. P. 1988. "What the hell is "market orientated?" *Harvard Business Review* . 11. 119-25.

Smith S. M. & Beik. L. L. 1982. "Market segmentation for fundraisers". *Journal of the Academy of Marketing Science* . 10. 3. 208-16.

Smith W. R. 1956. "Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies". *Journal of Marketing* . 21. 3. 3-8.

Tynan A. C. & Drayton J. 1987. "Market segmentation". *Journal of Marketing Management* . 2. 3. 301-35.

Wilson R. M. S., Gilligan C. & Pearson D. J. 1994. *Strategic marketing* . London. Management. Butterworth Heinemann.

Zeithaml V. A. and Bitner M. J. 1996. *Services marketing* . New York. McGraw Hill.

كتب وأدلة حول تعزيز العائدات ترتبط بمنظمات أصحاب الأعمال (ومثيلاتها)

International Organization of Employers	<i>The Service Role of Employers' Organizations</i> . IOE, Geneva, 2002.
Gonzalez Marroquin	<i>Guide to management of entrepreneurial organizations</i> . ILO, Costa Rica, 1997.
Van Vooren, E.	<i>Making and Keeping Members – Direct Communication for Employers' Organizations</i> . ILO, Geneva, 2001.
O'Brien, J. F.	<i>Organizing Information Services in Employers' Federations</i> . ILO, Geneva, 1991.
De Silva, S.	<i>Employers' organizations in Asia in the twenty first century</i> . ILO, Bangkok, 1996.
New Zealand Employers' Federation	<i>Seminar on the financing of employer organizations</i> . ILO, Geneva, undated.
International Labour Organization	<i>Report of the ILO Symposium on the Future of Employers' Organizations</i> . ILO, Geneva, 1999.
International Labour Organization	<i>Employers' Organizations and the Challenges Facing Business Today</i> . ILO, Geneva, 2003.

وتكمن مهمة هذه المنظمة في تعزيز مصالح أصحاب الأعمال والدفاع عنها في المنتديات الدولية، خاصة في منظمة العمل الدولية. ولهذا الغرض، تعمل المنظمة على ضمان تعزيز السياسات الاجتماعية وسياسات العمل الدولي باستدامة المؤسسات وإنشاء بيئة مؤاتية لتنمية المؤسسات واستحداث الوظائف. وفي الوقت نفسه، تعمل كأمينة لمجموعة أصحاب الأعمال في مؤتمر العمل الدولي لمنظمة العمل الدولية ومجلس الإدارة لمنظمة العمل الدولية وغيرها من الاجتماعات المتعلقة بمنظمة العمل الدولية.

ومن أجل ضمان إسماع صوت الأعمال على المستويين الدولي والوطني، تشرع منظمة أصحاب الأعمال الدولية ناشطة في عملية إنشاء وبناء القدرات للمنظمات التي تمثل أصحاب الأعمال خاصة في العالم النامي وفي بلدان التحول نحو اقتصاد السوق.

مواقع على الإنترنت لدراسات حالة منظمة أصحاب الأعمال في القسم الخامس من هذا الدليل

- * www.ecop.org.ph
- * www.jamaicaemployers.com
- * www.cbi.uk
- * www.ema.co.nz
- * www.ibec.ie

مواقع أخرى على الإنترنت

يزود مركز المشروعات الدولية الخاصة بمجموعة من المواد بشأن تنمية قدرات جمعيات الأعمال.

http://www.oxfam.org.uk/what_you_can_do/give_to_oxfam/legacy/how.htm#3

دليل مفيد لإدارة المنح والإرث

- * www.fdncenter.org

منظمات ومواقع على ذات صلة الإنترنت

مكتب أنشطة أصحاب الأعمال في منظمة العمل الدولية

www.ilo.org/actemp

يقيم مكتب أنشطة أصحاب الأعمال في منظمة العمل الدولية علاقات وثيقة مع منظمات أصحاب الأعمال في كل الدول الأعضاء في منظمة العمل الدولية. ويعمل هذا المكتب من مقر منظمة العمل الدولية في جنيف وعبر شبكة من المتخصصين من أصحاب الأعمال في الفرق التقنية لمنظمة العمل الدولية عبر العالم. وتكمن مهمته في إتاحة موارد منظمة العمل الدولية إلى منظمات أصحاب الأعمال، وإبقاء هذه المنظمة على اطلاع دائم بأرائهم ومشاكلهم وأولوياتهم. وهو يعمل على تعزيز التعاون الدولي بين منظمات أصحاب الأعمال ويدير برنامجاً للأنشطة عبر العالم.

ويشكّل هذا المكتب عبر منظمات أصحاب الأعمال الوطنية بوابة يمكن أن ينفذ عبرها أصحاب الأعمال إلى بعض المعلومات الفضلى المتاحة بشأن تنمية الموارد البشرية والعلاقات الصناعية ويستضيف مجموعة من مواضيع الاستخدام وتلك المتعلقة بسوق العمل الأخرى ذات الصلة.

ويدير المكتب أيضاً برنامجاً للتعاون التقني يقدم مساعدة على تنمية منظمات أصحاب الأعمال في الدول النامية وبلدان التحول نحو اقتصاد السوق. ويجري هذا العمل بشكل أساسي عبر مشاريع ممولة من صناديق المساعدة على التنمية في الخارج والتابعة للدول المانحة.

ويتضمن موقع مكتب أنشطة أصحاب الأعمال في منظمة العمل الدولية على الإنترنت إحالة إلى مراجع لمنظمات أصحاب الأعمال الوطنية في كل دولة عضو في منظمة العمل الدولية.

منظمة أصحاب الأعمال الدولية

www.ioe-emp.org

منذ إنشائها عام ١٩٢٠، اعتبرت منظمة أصحاب الأعمال الدولية المنظمة الوحيدة على المستوى الدولي التي تمثل مصالح الأعمال في مجالي سياسات العمل والسياسات الاجتماعية. واليوم، هي تضم ١٣٩ من منظمات أصحاب الأعمال الوطنية من ١٣٤ دولة عبر العالم.

